

A Social and Intra-Organizational Approach: The Need and Urgency for Water Management in the Country

Shahin Pakrooh^{1*} and Majid Ghannadi²

1-Deputy Director of Engineering and Development, Water and Wastewater Engineering Company of Iran, Tehran, Iran.

2-Advisor to Deputy of Engineering and Development, Water and Wastewater Engineering Company of Iran, Tehran, Iran.

*Corresponding author, Email: Ghannadi48@gmail.com

Received: 09/10/2018

Revised: 27/01/2019

Accepted: 28/01/2019

Abstract

Now a days, the subject of water and its associated topics have gone beyond technical and service lines and water has become a commodity of strategic nature with the power to influence political, economic, environmental and even military change. This doubled and unprecedented sensitivity is the result of increased demand and scarcity of high quality water resources in adequate quantities. Over time, with less water resources being available, making decisions about water will be more subjected to political decisions. In this context, efficient water management and preservation of water resources for the future will mainly focus on four areas: attracting political support to improve water and wastewater services and management, engaging consumers in look for solutions to water shortage, strengthening regional and inter-sectorial partnerships to achieve water security and motivate consumers and attract their attention to the water crisis. It is clear that gaining success in these four approaches calls for and requires social intervention in the management of water and wastewater services. This article aims to highlight the necessity of a social approach to the management of water and wastewater services, while featuring some requirements and do's and don'ts.

Keywords: Requirements, Social approach, Water and wastewater services management.

رویکرد اجتماعی و درون سازمانی، نیاز و ضرورت مدیریت آب کشور

شاهین پاکروح^۱ و مجید قنادی^{۲*}

۱- معاون مهندسی و توسعه، شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور، تهران، ایران

۲- مشاور معاونت مهندسی و توسعه، شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور، تهران، ایران

* نویسنده مسئول، ایمیل: Ghannadi48@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۱۷

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۷/۱۱/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۰۸

چکیده

در دنیای امروز، بیش از سه دهه است که موضوع آب و مباحث پیرامون آن، از گردونه فنی و خدماتی فراتر رفته و به عنوان کالایی با ماهیت راهبردی و قدرت اثرگذاری بر تحولات سیاسی، اقتصادی، زیست محیطی و حتی نظامی بدل گشته است. این حساسیت مضاعف و بی سابقه، ثمره افزونی تقاضا و کمیابی منابع آب با کمیت و کیفیت مناسب است. با گذشت زمان و کمیابی بیش تر آب، تصمیم گیری برای آن، بیش تر تابع تصمیم های سیاسی خواهد شد. در این شرایط مدیریت کارآمد آب و حفظ منابع آبی برای آینده، بر چهار محور: جلب حمایت سیاسی به منظور بهبود خدمات آب و فاضلاب و مدیریت آن، درگیر ساختن مصرف کنندگان در چاره اندیشی برای تنگناهای آب، تحکیم مشارکت های منطقه ای و بین بخشی به منظور نیل به امنیت آبی و تحرک بخشیدن و جلب توجه مصرف کنندگان به بحران آب باید متمرکز شود. پرواضح است که نیل به موفقیت در چهار رویکرد گفته شده، نیازمند ورود عرصه اجتماعی در مدیریت خدمات آب و فاضلاب است. این نوشتار بر آن است تا ضمن جلب توجه به ضرورت رویکرد اجتماعی در مدیریت خدمات آب و فاضلاب، برخی الزامها و بایدها و نبایدهای آن را بیان دارد.

کلمات کلیدی: مدیریت خدمات آب و فاضلاب، رویکرد اجتماعی، الزامها

۱- سرآغاز

مهم در مدیریت آب به شمار می‌رود (شکل ۱)، به طوری که در روزگار ما و در پی دگرگونی‌ها و ظهور ایده‌ها و سرفصل‌های نوین برشمرده، واقعیت‌های ملموس زیر فراروی مدیریت آب کشور قرار گرفته است:

- افزایش جمعیت و در نتیجه افزونی تقاضا و رقابت میان بخش‌های متقاضی آب برای دستیابی به منابع آب با کیفیت بهتر؛

- ارتقای سطح بهداشت عمومی و افزایش حساسیت اجتماعی به موضوع آب؛

- افزایش مستمر سرعت گذار آب در چرخه انسانی آن؛

- افزایش آسیب‌پذیری منابع آب متاثر از استحصال بیش از سرعت بازیابی و عدم توازن بین شدت آلودگی و سرعت خودپالایی طبیعی منابع آب؛

- سختگیرانه‌تر شدن تدریجی استانداردها و ضابطه‌های آب شرب و دفع فاضلاب؛

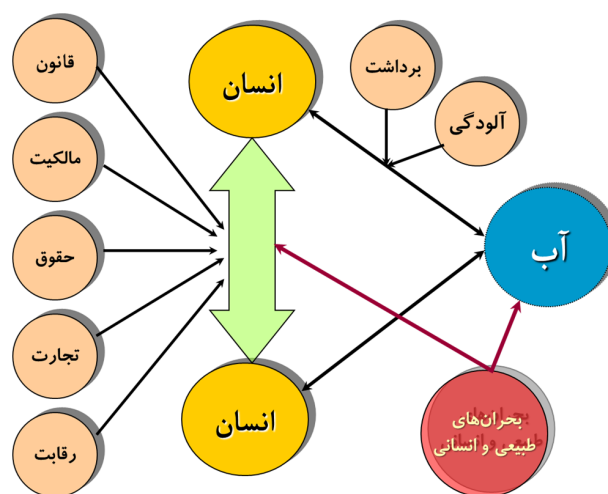
- عدم توجه جدی و عملی به جنبه‌های زیست محیطی و حفاظت از منابع آب در طرح‌های توسعه صنعتی، کشاورزی و خدمات شهری و روستایی؛

- عدم کفایت منابع مالی برای اجرای برنامه‌ها و بالا بودن هزینه سرانه‌ی احداث و نگهداری تأسیسات؛

- بروز ادواری و استمرار خشکسالی در پهنه وسیعی از کشور؛

- تغییر نوع و ماهیت آلاینده‌های منابع آب از معدنی به آلی و ظهور اشکال آلاینده‌های میکروبی و شیمیایی مقاوم و پایدار در فرآیندهای متعارف تصفیه در منابع آب؛

هم‌زمان با دگرگونی‌های عظیم جهانی که در مدت زمان به نسبت کوتاهی رخ داده است، نیازمندی‌ها و الزام‌های مدیریت منابع طبیعی که زیربنا و ماده اولیه برای حیات، تولید و رونق اقتصادی است، دستخوش نوسان‌ها و دگرگونی‌های فاحش شده است. اگر در گذشته مدیریت منابع آب منحصر به مهار، استحصال، انتقال، تصفیه و توزیع آب بود و رویکردهای فیزیکی و سازه‌ای، تفکر قالب در مدیریت آب محسوب می‌شد و اگر فراوانی آب، مشکل مالکیت آن را مخفی نگه می‌داشت و اگر حجم و تعداد اندک منابع آلاینده و غلبه فرآیندهای خودپالایی بسترهای آبی بر آلاینده‌ها، دشواری‌ها و تنگناهای کیفیت آب را کم رنگ می‌نمود و ده‌ها اگر دیگر، امروز آب و توزیع آن در کاربری‌های گوناگون، حلقه‌ای از زنجیره مدیریت اجتماعات انسانی محسوب می‌شود که با تغییر در مفاهیم و کنش و واکنش با محیط روبه‌رو است و جنبه‌های زیرساختی و اجتماعی، بحران‌های آبی و زیست‌محیطی، اقتصاد و سرمایه‌گذاری و تغییر در قوانین و استانداردها و موضوع‌هایی از این قبیل، از سرفصل‌های مهم پیش‌روی آن است (قنادی، ۱۳۸۱). اگر در گذشته رابطه انسان و آب، تنها بر دو محور برداشت و آلودگی رقم می‌خورد، امروز رابطه انسان‌ها با یک دیگر بر محوریت آب و ظهور موضوع‌هایی هم چون قانون، مالکیت، تجارت، حقوق، رقابت و ... که از درج موضوع آب در رابطه متقابل انسان‌ها سرچشمه می‌گیرد، به عنوان سرفصل‌های



شکل ۱- اجزای رابطه متقابل انسان‌ها در موضوع آب

- ازدیاد فاصله منابع تأمین و نقاط مصرف که منجر به افزایش قیمت تمام شده و نزول کیفیت آب در جا به جایی طولانی آن می‌شود؛

- افزایش تدریجی سهم آب‌های نامتعارف در تأمین آب شرب مناطق ساحلی و برخی مناطق مرکزی کشور؛

- افزایش تدریجی فاصله بهای تمام شده خدمات آب و فاضلاب و تعرفه‌های رایج آن؛

- افزایش مطالبات اجتماعی و انتظارات از وزارت نیرو.

در این شرایط راهبردهای مدیریت آب، با هدف مدیریت کارآمد آب و حفظ منابع آبی برای آینده، بر چهار محور: جلب حمایت سیاسی به منظور بهبود خدمات آب و فاضلاب و مدیریت آن، درگیر ساختن مصرف‌کنندگان در چاره‌اندیشی برای تنگناهای آب، تحکیم مشارکت‌های منطقه‌ای و بین بخشی به منظور نیل به امنیت آبی و تحرک بخشیدن و جلب توجه مصرف‌کنندگان به بحران آب باید متمرکز شود (Fauchon, 2010). اجرای چنین اقدام‌هایی، در نخستین گام، نیازمند کارکنان و مدیرانی متبحر، دانش آموخته، خودانگیز، پای‌بند به اصول حرفه‌ای، آشنا به ظرایف مدیریت، پیش‌رو و دانش‌اندوز است که با سرمایه درونی خود و بهره‌گیری از خرد جمعی و ظرفیت‌های مدیریتی و شناسایی نقاط ضعف، که اهم آن‌ها در فراتر بودن نیازها از موجودی، روزمرگی و یکنواختی در کار، عدم انتقال تجربه از نسلی به نسل دیگر، غلبه و اولویت یافتن جنبه‌های اداری و حاشیه‌ای بر مسایل فنی کار و فقدان بازخورد از فعالیت‌ها، خلاصه می‌شود، بتوانند برنامه‌های سازمان را با رویکرد به چهار اصل زیر محقق سازند (قنادی، ۱۳۹۴).

نخست آن‌که، تکرار روش‌های مدیریتی، فرآیندها و شیوه‌های اجرای طرح‌ها که در گذشته و متناسب با شرایط آن زمان، به کار گرفته می‌شد، اگر تنزل هم نداشته باشد، چندان مفید فایده نخواهد بود و هرچند می‌توان و باید از تجربه پیشکسوتان و سایر کشورهای موفق، در مدیریت و راهبری شرکت‌های آب و فاضلاب بهره جست، اما واقعیت این است که به دلیل تنوع مستمر و نیازها و اقتضائات زمانی و مکانی، راه‌کار تعریف شده و مشخصی، برای الگوبرداری، وجود ندارد و تنها با خلاقیت، دلسوزی و انگیزه است که راه‌کار مناسب به وجود می‌آید.

دوم، حفظ و تقویت خصلت‌های بنگاهداری و مهارت‌های تجاری‌سازی و به‌روزرسانی شاخص‌های آن، به‌همراه تقویت مهارت‌ها و قابلیت‌های فنی و مهندسی در سازمان و تقویت

درک علمی از موضوع‌های بهداشتی، زیست محیطی و اجتماعی، در ابعاد نیروی انسانی، نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و مهم‌تر از آن، جبران زیست محیطی، از دیگر لازمه‌های موفقیت در مدیریت بخش فنی و مهندسی شرکت‌های آب و فاضلاب است.

سوم، درک عمیق و صحیح از موضوع ظرفیت‌سازی، مبتنی بر ایمان و جسارت حرفه‌ای و انگیزه در کار. در بنگاهداری، اصل بر حرفه‌ای‌گری و مهارت است. برتری‌طلبی و تعالی‌جویی، در کنار تعصب حرفه‌ای، لازمه موفقیت است.

چهارم آن‌که، به‌عنوان یک اصل مهم در مدیریت، باید توجه داشت که شرایط همیشه یکسان نیست و بهترین راه‌حل‌های امروز، به الزام، مناسب‌ترین گزینه، برای دشواری‌های فردا، نخواهد بود (IWA, 2001). با پذیرش این اصل، باید با ایجاد و تقویت روحیه یادگیری، مطالعه، کار و هم‌اندیشی در سطوح مختلف سازمان و چگونگی تعامل با مشترکان و سایر ذی‌نفعان، سازمان را برای مقابله با تنگناهای پیش‌روی، که همواره در سطوح بالاتری ظهور می‌یابند، تقویت و پویا نگاه داشت. در این میان " رویکرد اجتماعی در مدیریت خدمات آب و فاضلاب"، در ابعاد درون و برون سازمانی، شرط لازم برای نیل به هدف‌های گفته شده است. در یک نگاه کلی، برای مدیریت پایدار خدمات آب و فاضلاب، هشت حوزه کاری به شرح زیر متصور است (شکل ۲).

۱- آگاهی بخشی و برقراری تعامل هم‌افزا با مشترکان و ذی‌نفعان (رویکرد اجتماعی)؛

۲- ایجاد و توسعه طرح‌های آب و فاضلاب (رویکرد مهندسی)؛
۳- نگهداری، راهبری و به‌روزرسانی طرح‌ها و تاسیسات (رویکرد مهندسی)؛

۴- شرکت‌داری و مدیریت کسب و کار (رویکرد اقتصادی)؛
۵- پیش‌بینی نیازهای آینده و شرایط پیش‌روی (رویکرد سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی)؛

۶- توسعه ظرفیت‌های انسانی (رویکرد منابع انسانی)؛

۷- توسعه قابلیت‌های فنی و اجرایی (رویکرد تحقیق و توسعه)؛
۸- آمادگی برای مقابله با شرایط اضطراری و رخداد‌های قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی (رویکرد مدیریت بحران).

از حجم درخواست‌ها و مکاتبه‌های متاثر از عدم آگاهی و یا استنباط‌های نادرست و سرانجام ارتقای مقبولیت وزارت نیرو در جامعه را به همراه خواهد داشت.

۲- ضرورت رویکرد اجتماعی در خدمات آب و فاضلاب

بر پایه نظام فنی و اجرایی طرح‌های عمرانی کشور (شکل ۲)، شرکت‌های آب و فاضلاب تنها بخشی از زنجیره مدیریت تأمین و عرضه خدمات آب و فاضلاب هستند و کارکرد شایسته آن‌ها در انجام وظایف و ارایه مناسب، مطلوب و به هنگام خدمات قانونی تعریف شده، منوط به تحقق سه اصل توجه به عامل‌های درون سازمانی (نیروی انسانی، منابع مالی، توانمندی‌های علمی، اجرایی، ابزارها و...)، عملکرد شایسته و به هنگام سایر اجزای زنجیره تأمین و عرضه خدمات آب و فاضلاب (شکل ۳) و تعامل هم‌افزا با سایر اجزای این زنجیره است. شاهد مثال آن‌که، در حالی‌که نیازهای آبی و حاکمیت شرایط اقلیمی خشک و نیمه‌خشک بر پهنه وسیعی از کشور، تسریع در اجرای طرح‌های آب و فاضلاب را ضرورت می‌بخشد، محدودیت‌های مالی - که عموماً معطوف به سایر اجزای این زنجیره است - اجرای آن‌ها را کند و یا با تاخیر مواجه می‌سازد. در این شرایط، تنگنای جدی مدیریت آب و فاضلاب، تسریع در اجرای طرح‌ها، در عین محدودیت‌های مالی و اعتباری است.



شکل ۳- اجزای نظام فنی و اجرایی طرح‌های عمرانی آب و فاضلاب

کسانی قادرند حوزه‌های کاری خدمات آب و فاضلاب را مدیریت و به سامان درآورند که ضمن برخورداری از پنج ویژگی فردی صداقت، صبوری، صمیمت، صراحت و صلابت، پای‌بند و ملتزم به چهار اصل درس گرفتن از گذشته، خرد گروهی، وحدت بین نظر و عمل و اعتدال و میانه‌روی در امور باشند. لازمه موفقیت آنان، اعتقاد و التزام به شش ارزش کیفیت، نوآوری، انعطاف‌پذیری، همکاری، مسئولیت‌پذیری و اصول بازرگانی و تجارت در تفکر، برنامه‌ریزی و اقدام و اعتقاد در فکر و عمل به کارمداری و انسان‌مداری است (کاشانی، ۱۳۸۱).

نگاهی گذرا به شرایط کنونی خدمات آب و فاضلاب، به ما می‌نمایاند که آسیب‌پذیری شرکت‌های آب و فاضلاب، برخلاف تصور رایج، پیش و بیش از آن‌که در حوزه‌های عمرانی و مالی باشد، در حوزه اجتماعی و فرهنگی است. موضوع قیمت‌گذاری خدمات و انتظارات بلندپروازانه از وزارت نیرو، نمونه‌هایی از آسیب‌پذیری شرکت‌های آب و فاضلاب در این حوزه است. باید توجه داشت که برخلاف حوزه‌های عمرانی و مالی، کار در حوزه اجتماعی و فرهنگی، به نسبت دشوار، مستمر، بی‌وقفه و زیربنایی برای سایر حوزه‌ها است. در صورت موفقیت در آن، افزایش رضایتمندی از طرح‌های اجرا شده و خدمات عرضه شده، تسهیل در رفع موانع اجرای پروژه‌ها، همراه ساختن ذی‌نفعان و متنفذان در اجرای برنامه‌ها و پروژه‌ها، کاستن



شکل ۲- حوزه‌های کاری مدیریت پایدار خدمات آب و فاضلاب

۳- مدیریت بحران و رویکرد اجتماعی

۱۴۲۵ به ۱۱۴ میلیارد مترمکعب می‌رسد که با نیاز آبی شرب کشور در سال ۱۴۳۰ فاصله قابل توجهی دارد (دفتر برنامه‌ریزی و بودجه، ۱۳۹۷).

در دهه‌های گذشته و هم اکنون، تنها چاره مدیریتی برای پاسخگویی به نیاز آبی، اقدام‌های مهندسی با هدف بهره‌گیری هرچه بیشتر از پتانسیل‌های آبی کشور بوده است و کم‌تر اثری از مدیریت جامع و فراگیری که در آن، آمایش سرزمین و استقرار جمعیت و توسعه، متناسب با پتانسیل منابع آبی مشاهده نمی‌شود. به عنوان نمونه، جمعیت شهر تهران از ۳۰۰ هزار نفر در سال ۱۳۱۰ به ۸٫۵ میلیون نفر در سال ۱۳۹۶ افزایش یافته است. آب شرب این شهر، از طریق ۶۱۵ حلقه چاه (شامل چاه‌های آب شرب مناطق شش گانه و چاه‌های متعلق به شرکت تامین و تصفیه شهر تهران، بدون لحاظ کردن چاه‌های آب شرب شهرها و مناطق پیرامونی شهر تهران) و ۵ سد در شعاع ۱۵۰ کیلومتری با مجموع حوضه‌ی آبریز ۴۸۴۷ کیلومتر مربع که بیش از ۶ برابر وسعت این شهر است، تأمین می‌شود (دفتر برنامه‌ریزی و بودجه، ۱۳۹۷). با ظرفیت مجاز برداشت از آب‌های زیرزمینی و سطحی پیرامون آن، شهر تهران، می‌تواند حداکثر پذیرای جمعیت ۳ میلیون نفر باشد، این درحالی است که تهران، به اتکای انتقال آب از حوضه‌های برفگیر کوهستانی، بیش از ۴ برابر توان طبیعی خود، برای شهروندان آب تأمین می‌کند. حال پرسش این است که تمرکز بر بهره‌برداری حداکثری از منابع آبی، تا کی و کجا می‌تواند دوام یابد؟

نمونه تهران، به تقریب در تمام مراکز استان‌ها و شهرهای پرجمعیت کشور صادق است. از یاد نبریم که منابع آب شرب شهرهایی که متکی به ذخایر برفی و رواناب‌ها هستند، به شدت در برابر تغییر اقلیم و البته آلودگی‌های انسانی، آسیب‌پذیرند و شهروندان ما، با پیروی از الگوی نامناسب مصرفی و اقتصاد آب شرب ناکارآمد در مدیریت هزینه‌های احداث، نگهداری و راهبری تأسیسات مواجه هستند. در این شرایط، مدیران ما، اغلب بسته‌هایی از سیاست‌ها و راه‌کارهای مهندسی را با تکیه بر بودجه عمومی کشور ارایه می‌دهند که در آن‌ها، به الزام‌های اجتماعی پذیرش و تحقق آن‌ها کم‌تر توجه شده است. رخداد تنش‌های اجتماعی در مخالفت با انتقال آب - که نمونه‌های آن از جنوب تا شمال کشور فراوان است - پیامد عدم توجه به جنبه‌های اجتماعی است و این در حالی است که به تقریب بخش عمده آب شرب تمام مراکز استان‌های کشور، از استان‌های هم‌جوار و یا از فاصله‌های

سال‌ها است که شمار قابل توجهی از شهرها و روستاهای کشور ما، با معضلات و بحران‌های نام‌آشنایی که کم‌آبی، افت فشار و نوبت‌بندی توزیع آب، یکی از آن‌ها است، رو به رو هستند. در این رخدادها، هرچند در مقطعی از سال، گام‌هایی برای کاهش آلام آن بر تن رنجور و مضطرب شهرها و روستاها برداشته شده و می‌شود، اما به دلیل مقطعی بودن آن‌ها و یا دیر هنگام بودن روش‌های پیشگیری، نتیجه اقدام‌ها نیز، اغلب مقطعی و موقتی بوده است. هر سال با آغاز فصل گرما، نگرانی از کم‌آبی و تکاپو برای پاسخگویی به نیاز افزایش یافته آب، در نهادها و سازمان‌های متولی آب رخ می‌دهد و با کاهش دمای هوا، اقدام‌ها و تکاپوها نیز رنگ می‌بازد تا در سال بعد، دوباره این رخداد تکرار شود. اما واقعیت این است که در کشور ما، موضوع آب و چاره‌اندیشی برای مدیریت صحیحی که بتواند برآورده ساختن نیازها را با موجودی آب کشور هم‌آوا و هماهنگ سازد، فراتر از اقدام‌های مقطعی و احساسی است.

اگر مدیریت آب کشور نتواند فارغ از نوسان‌های فصلی و فشارهای سیاسی و اجتماعی، الگوهایی متناسب با شرایط زمانی و مکانی مناطق مختلف کشور را پی‌ریزی و مستقر سازد، «روز صفر» برای بسیاری از شهرها و روستاهای کشور، نزدیک و نزدیک‌تر خواهد شد (Department of Water and Sanitation, 2018). اصطلاح «روز صفر»، زمانی به کار می‌رود که متأثر از کم‌آبی، تنها توان تأمین ۲۵ لیتر آب در روز برای هر نفر وجود دارد (David, 2018). آمار گذشته و پیش‌بینی دورنمای آینده، به ما می‌نمایاند که مسئله آب در کشور ما به گونه‌ای است که فقط برای تأمین آب شرب مردم، و نه فراتر از آن، چاره‌ای جز جراحی‌های بزرگ نداریم.

در سال ۱۳۹۶، در بخش شهری حدود ۶ میلیارد مترمکعب (۶۰۴۵ میلیون مترمکعب) و در بخش روستایی حدود ۱٫۴ میلیارد مترمکعب (۱۳۸۲ میلیون مترمکعب) و در مجموع ۷/۴ میلیارد مترمکعب آب مصرف شده است و در صورت تحقق سیاست‌های ابلاغی رشد جمعیت، در سال ۱۴۳۰، نیاز آبی شهرها و روستاهای کشور، با ۷۹ درصد افزایش، به ۱۳٫۳ میلیارد مترمکعب خواهد رسید. این در حالی است که در صورت تکمیل تمامی طرح‌های حوزه آب شرب، مندرج در پیوست قانون بودجه، توان تولید آب شرب کشور در سال

بیش از ۱۰۰ کیلومتر تأمین می‌شود.

هم اکنون و در آینده، تصور استقرار مدیریت کارآمد آب، بدون در نظر داشتن الزام‌های اجتماعی و گفت‌وگو پیرامون آن، امکان‌پذیر نیست و در جامعه‌ای که با تهدید افول سرمایه‌های اجتماعی، رشد فردگرایی و زوال همبستگی و انسجام رو به رو است، تحقق آن، صرفاً با اتکا به راه‌کارهای مهندسی، خیال و سرایی بیش نخواهد بود. ما -پیش از آن که موضوع آب، به یک آسیب ژرف اجتماعی بدل شود- باید آن را به یک گفتمان و دغدغه عمومی بدل سازیم و مشارکت مردم و گروه‌های ذی‌نفع را در مدیریت و مصرف آب جلب کنیم. بهینه‌سازی مصرف آب، جز با مشارکت و آموزش گسترده مردم ممکن نمی‌شود و در شرایطی که حتی کارکنان نهادها و سازمان‌های متولی آب و خانواده‌های آنان، اعتماد و اعتقادی به آن ندارند، چگونه می‌توان انتظار همراهی جامعه را داشت؟

زنگ‌های هشدار، از مدت‌ها قبل به صدا درآمده است. صدای این زنگ‌ها، یا شنیده نشده و یا آن که مخاطب آن، صرفاً دولت انگاشته و حل معضل کم‌آبی به چارچوب‌های محدودی منحصر شده است. اما واقعیت این است تا زمانی که جامعه از مسایل و وضعیت کلان و محلی آب، به ویژه در حوزه‌های "تبعات تغییر اقلیم" و "عمق بحران اقتصاد آب"، آگاه نباشد و تا زمانی که به سازمان‌های متولی آب و گفته‌های آنان، اعتماد و باوری وجود نداشته باشد، امکان اخذ نظر و درگیر ساختن گروه‌های مختلف اجتماعی و حتی کارکنان سازمان‌ها و خانواده‌های آنان مهیا نیست. در چنین شرایطی، پتانسیل رجوع به روش‌های مناقشه برانگیز و خشونت‌آمیز افزایش می‌یابد. تنها چاره‌ی ما، استفاده از تمامی ظرفیت‌های موجود برای گفت و گوی ملی و محلی و جلب اعتماد عمومی به گفته‌هایمان است. در این راه، نخستین گام، نگاه به درون و اصلاح رویکردهای مدیریتی است.

۴- وظایف مدیران در رویکرد اجتماعی

برجسته‌ترین و شاید مهم‌ترین هنر و وظیفه مدیران، شکوفا ساختن و به پرواز درآوردن اندیشه انسان‌ها در سازمان است و برای نیل به آن، به سه عنصر «اعتقادات و دیدگاه‌های درست»، «اشراف بر اصول علمی و مدیریتی روابط انسانی» و «تجربه‌های کاربردی» باید مجهز باشند. در مدیریت شرکت‌های آب و فاضلاب، آن جا که با انسان‌ها، چه در جایگاه کارمند و مجری،

و چه در مقام مشترک- سر و کار داریم، پیشینه فرهنگی، شرایط اجتماعی و اقتصادی و زمان و مکان، در اعمال مدیریت، نقش آفرینند. اگرچه، به علم و تجربه ثابت شده است که انسان در همه جای دنیا، انسان است و اصول حاکم بر پرورش، انگیزش، شناخت و پاسخگویی به نیازهای او، یکسان است، اما باید اصول علمی را با شرایط محیطی و محلی، هم آوا و هماهنگ سازیم تا بتوانیم با استخراج الگوهای محلی جدید، مدیریت موفق‌تری را در شرکت‌ها جاری سازیم. عدم توجه به این نکته کلیدی، سبب شده است تا به رغم گذراندن دوره‌های آموزشی و مهارتی مدیریت، فاصله بسیاری بین گفته‌ها و کردارها در سازمان، پدیدار شود و در عمل، از نظریه‌ها و دانش مدیریت، جز در قفسه‌ها و گاهی در ذهن‌ها، کم‌تر نمودی مشاهده می‌شود.

می‌دانیم که ساختار ظرفیت انسان، به اندازه‌ای بزرگ آفریده شده است که به هر چه بخواهد، می‌تواند دست یابد. به تعبیر نویسنده کتاب «توانگران چگونه می‌اندیشند؟» "آن چه را که با عشق و اشتیاق بخواهیم و بر آن پای فشاری کنیم، به دست خواهیم آورد" (کاشانی، ۱۳۸۱). انسان‌ها، برای کار بهتر و نیل به آرزوهای فردی و جمعی، باید از سه عنصر استعداد، اشتیاق و انرژی، بهره‌مند باشند و وظیفه مدیر، آن است که این سه عنصر را در سازمان و مشترکان خود پرورش دهد. در این زمینه به سه نکته کلی اشاره می‌شود و بر این باوریم که مصداق‌ها و نمونه‌هایی از آن چه در ادامه گفته خواهد شد، در حافظه خوانندگان محترم می‌باشد.

نخست آن که دل خوش داشتن به موفقیت‌ها و کامیابی‌های گذشته، همراه کننده مدیران و شرکت‌ها است. چیزی که ما را در گذشته کامیاب کرده است، به الزام، همان چیزی نیست که کامیابی آینده ما را تضمین کند. عدم توجه به این حقیقت، عامل شکست و سقوط مدیران بسیاری است که امروز، تنها خاطره آن‌ها باقی است.

دوم آن که، در فرهنگ ما و بیش‌تر از آن، در نظام مدیریتی ما، متأسفانه، اغلب دیگران را مقصر می‌دانیم و هرگز در آینه حقیقت، خود را نمی‌نگریم. در میان مدیران، به ندرت و شاید هیچ مدیری دیده نشود که شهامت آن‌را داشته باشد که بگوید «تقصیر من است». در گیر و دارهای اداری و اجرایی، مقصر، همیشه یک شخص غایب، بی‌جان و بدون توان واکنش است. اما واقعیت این است که آن چه در سازمان‌ها و شرکت‌های ما می‌گذرد و آن چه مردم و کارکنان، از سازمان ما می‌بینند، و یا پیرامون آن

می‌اندیشند، انعکاسی از شیوه‌ی مدیریتی ماست.

سوم آن‌که اغلب مدیران، در همه سطوح مدیریتی، به دنبال تغییر و اصلاح دیگران هستند و پویایی و رشد سازمان خود و بهتر شدن کارها را در اصلاح آن‌ها جست و جو می‌کنند و کم‌اند مدیرانی که بپذیرند و باور داشته باشند که هم‌زمان، و حتی پیش از تغییر دیگران، خود آن‌ها باید تکامل یابند.

۵- نیازمندی‌های مدیریتی رویکرد اجتماعی

با شناخت اجمالی کاستی‌های برشمرده، در نگاه به شیوه مدیریتی شرکت‌ها و سازمان‌های ما، دو سبک مدیریت شبانی و باغبانی بیش‌تر نمود و بروز دارد. عمده مشغولیت مدیریت شبانی، همانند یک چوبان، هدایت گله به مرتع و چراگاه، نشستن زیر سایه درختی و رها کردن گوسفندان به چرا و مانند آن است. بدون آن‌که دخالتی در فریه شدن گوسفندان و یا زاد و ولد آنان داشته باشد. در مقابل، مدیران فراوانی نیز بوده و هستند که با اتکا به سبک باغبانی، هیچ لحظه‌ای شرکت خود را رها نمی‌کنند و هم‌چون باغبانی دلسوز، لحظه به لحظه در تدارک نیازها و حل و فصل امور آنند. در برابر این دو سبک، ایده دیگری در مدیریت، به نام «پرواز غازها» قرار دارد که کم‌تر اثری از آن در شرکت‌های ما دیده می‌شود. احساس مسؤولیت همگانی، مراقبت از یک دیگر، هم‌افزایی، آگاهی از سیر پرواز و رهبری و جلودار بودن نوبتی، از ویژگی‌های پرواز دسته جمعی غازها است که آن‌ها را قادر می‌سازد دسته جمعی، ۷۰ درصد بیش‌تر از پرواز انفرادی، راه ببیماند (کاشانی، ۱۳۸۱).

با این توضیح مختصر، می‌توان گفت که پیش‌نیاز و لازمه تحقق رویکردهای جدید در مدیریت آب، هم‌چون «سازگاری با کم‌آبی»، «مدیریت تقاضا»، «صرفه‌جویی و بهینه‌سازی مصرف آب»، «افزایش کارآمدی و بهره‌وری در مصرف» و مانند آن، که به کرات بر زبان مسؤولان جاری می‌شود، در بطن خود، موضوع فرهنگی و اجتماعی را در بر دارد و بدون توجه به آن، اجرای آن‌ها ناممکن خواهد بود. برای استقرار رویکرد اجتماعی در مدیریت خدمات آب و فاضلاب، شایسته و لازم است تا صاحبان اندیشه و قلم، رهنمودها و بایدها و نبایدهای آن را تدوین و عرضه دارند و بر مدیران شرکت‌های آب و فاضلاب، فرض است تا ضمن قوت بخشیدن به پیش‌نیازها و ابزارهای مراودات اجتماعی، چنین رهنمودهایی را متناسب با اقتضای

مکانی و زمانی، تعدیل و به کار گیرند. جان کلام آن‌که استقرار رویکرد اجتماعی در مدیریت شرکت‌ها، تنها با سخن‌گفتن رخ نمی‌دهد و لازمه آن، اصلاح درون ساختاری شرکت‌ها است. ما باید در کنار التزام به نظم در امور و پای‌بندی به وعده‌ها - که از ضرورت‌های جذب مخاطب است - مهارت فن بیان، تسلط بر سخنرانی و توان پاسخگویی و نقش‌آفرینی در بحث‌های گروهی را در مدیرانمان تقویت کنیم و یکی از ملاک‌های سنجش و ارزیابی مدیران را، میزان توانایی و کامیابی آنان در برقراری روابط مستمر، هدفمند و اثرگذار با مشترکان و ذی‌نفعان قرار دهیم. مخاطب‌شناسی و بیان مطالب، متناسب با سطح آگاهی و قدرت درک و دریافت مخاطب، یکی از ضعف‌های ما در حوزه اجتماعی است. دیده شده است که برخی مدیران، برای دانش‌آموزان، مردم عادی، مدیران حاضر در یک جلسه اداری و مانند آن، بدون توجه به ویژگی‌های مخاطب، یکسان سخن می‌گویند.

بدانیم که پیش‌نیاز اثرگذاری گفته‌های ما، اعتقاد درونی به آن‌ها و اجرای آن‌ها توسط خود ما، سازمان ما و منتسبان به ماست و تا زمانی که ما و وابستگان ما، هم‌چون دیگران می‌اندیشم و رفتار می‌کنیم و تنها به اقتضای شغل و مسؤولیت خود، سخنی را بر زبان می‌رانیم، نمی‌توان و نباید امید به اثرگذاری داشت. سرانجام آن‌که، تغییر در رفتارها و هنجارهای فرهنگی، زمان‌بر است و تحقق آن‌ها، نیاز به بردباری و استمرار دارد و نباید انتظار داشت که میوه‌های آن، هم‌چون اقدام‌های مهندسی، در کوتاه مدت و یا میان مدت، به ثمر نشیند. به گفته انتیشتن، «دو چیز نامتناهی است: کائنات و نابخردی انسان و من در مورد کائنات، مطمئن نیستم» و فایق آمدن بر نابخردی‌ها، کم‌آگاهی‌ها و یا ناآگاهی‌ها که سرانجام به اجماع جمعی و همراهی و هم‌افزایی برای گره‌گشایی از مشکلات و تنگناها می‌انجامد، به تدریج و در بستر زمان محقق می‌شود. به یاد داشته باشیم که هنجار سازی و تغییر در دیدگاه‌ها و نهادینه ساختن رفتارها، گاه در طی چندین نسل رخ می‌دهد.

جان کلام آن‌که در جهان امروز، سیاست‌ها و رویکردهای مدیریتی، بدون پذیرش و همراهی افکار عمومی، محقق نمی‌شود. سیاست، اگر چه باید در چارچوب حقوق باشد، اما امری فراحقوقی است و به الزام، تابع آداب و قواعد آن نیست. سیاست، ابتدا تابع قدرت است و بعد حقوق، و قدرت واقعی ما، در کارکنان متبحر، خودانگیخته، پای‌بند به اصول حرفه‌ای،

پیش‌رو، دانش‌اندوز و اعتماد، رضایت نسبی و باور عمومی به ما، سازمان ما و عملکرد ما است. به یقین با چنین سرمایه ارزشمندی، امکان بهره‌گیری از خرد جمعی در گره‌گشایی از هر تنگنا و مشکلی و اجرای راه‌کارها و تمهیدهای اندیشیده شده برای برون رفت از آن، امکان‌پذیر خواهد بود.

۶- مراجع

دفتر برنامه‌ریزی و بودجه، (۱۳۹۷)، "گزارش عملکرد و آخرین وضعیت تاسیسات آب و فاضلاب در بخش‌های شهری و روستایی در پایان سال ۱۳۹۶"، شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور.

قنادی، م.، (۱۳۹۴)، "مجموعه مباحث مدیریت طرح‌های آب و فاضلاب (تجربه‌اندوزی از گذشته- نگاه به آینده)"، شانزدهمین گردهمایی سراسری رشد، ویژه معاونان مهندسی و توسعه شرکت‌های آب و فاضلاب، ۲۱ و ۲۲ مهر ماه، مشهد.

قنادی، م.، (۱۳۸۱)، "مجموعه مباحث میزگردهای تخصصی دومین نمایشگاه بین‌المللی آب و تاسیسات آب و فاضلاب ایران- چالش‌ها، رویکردها و آینده صنعت آب در ایران"، روابط عمومی و امور بین‌الملل وزارت نیرو، چاپ اول، اسفند. کاشانی، م.، (۱۳۸۲)، نقش دل در مدیریت، سازمان مدیریت صنعتی ایران، چاپ اول.

La France D.B. (2018) "Day zero, defeat day zero", *Journal American Water Works Association (AWWA)*, 110(3), 10.

Department of Water and Sanitation, City of Cape-Town, (2018), "Water outlook 2018", Report Revision 25, updated 20 May, City of Cape Town, Isixeko Sasekapa Stad Kaapstad.

Maksimovic, C., and Tejada-Guibert, J.A., (2001) *Frontiers in urban water management*, International Water Association (IWA), Chapter 9, 405 p.

Fauchon, L., (2010), "A new water politics, world water council 2010-2012 strategy", World Water Council, www.worldwatercouncil.org.