

# الجزء الأول: المراحل الأساسية لبرامج نقل إدارة الري (IMT) / الإدارة التشاركية للري (PIM)

القسم 2:

المرحلة الثانية: التخطيط الإستراتيجي

المرحلة الثالثة: الإعداد للتنفيذ

# القسم 2: المرحلة الثانية: التخطيط الإستراتيجي المرحلة الثالثة: الإعداد للتنفيذ

الوحدة 1-2 التخطيط الإستراتيجي

# يجب أن تكون العملية تشاركية وإستراتيجية

يجب أن تكون العملية **تشاركية** عن طريق

- إشراك كل الأطراف المعنية
- تسهيل مهمة فرق للعمل للقيام بواجبهم نحو العملية

يجب أن تكون العملية **إستراتيجية** عن طريق مناقشة:

- أهداف البرنامج
- تقييم الثغرات الإدارية وخيارات التغيير
- تطوير رؤية مشتركة للمستقبل
- تطوير سياسات وبرامج
- تحديد إعادة بناء هيكلية المنظمة

● يجب إدارة العملية بشكل **مركزي**

# من هم الأطراف المعنيون؟

- تشمل الأطراف المعنية كل من:
    - مالكي الأرض المروية والقائمين على زراعتها
    - جمعيات المزارعين
    - الاتحادات العمالية
    - موظفي إدارة الري
    - صناع القرار والمخططين في قطاعي المياه والزراعة
    - الصناعات التحويلية الزراعية
    - مستخدمي المياه الآخرين (الاستخدامات المنزلية، والاستخدامات الصناعية، وتوليد الطاقة الكهرومائية وغير ذلك..)
    - خبراء الدعم الفني
    - المنظمات غير الحكومية
    - الجمعيات المهتمة بالبيئة، وغير ذلك...
- ربما تتعارض المصالح بين الأطراف المعنية

## من الذي يجب أن يشارك في العملية؟

- يجب أن تكون العملية قائمة على المشاركة، ويجب أن يكون لمستخدمي المياه المعنيين دور فاعل في اتخاذ القرار.
- يعتبر اختيار الأطراف المعنية الأكثر صلة بالموضوع أمراً مهماً جداً، وذلك لا يتطلب بالضرورة مشاركة الجميع بل إعلامهم فقط .
- يعد التواصل عنصراً أساسياً في أي برنامج للإدارة التشاركية للري / نقل إدارة الري

# كيف يجب تنظيم العملية؟

- يوجد العديد من الطرق فيما يتعلق بتنظيم هذه العملية. غالبًا ما يتم استخدام الخيار التالي:
  - 1 إنشاء لجنة توجيهية عليا بين الوزارات لأرشاد وتوجيه العملية.
  - 2 إنشاء " لجنة خاصة "أو" فريق عمل" أو "مجموعة عمل" صغيرة من شأنها التنسيق بين كافة أنشطة التخطيط
  - 3 عقد اجتماعات للتخطيط وتبادل المعلومات مع الأطراف المعنية
  - 4 إنشاء مجموعات للقضايا الخاصة تُركز على إيجاد الحلول للقضايا الأساسية التي تتطلب مزيدًا من التحليل العميق والتفاوض وتعبئة الدعم

# ما هي الأنشطة الرئيسية التي يجب أن يتولاها قادة العملية؟

- تحديد أهداف ومبررات نقل إدارة الري
- الهيكل التنظيمي المقترح لعملية النقل
- المشاركة المتوقعة من الأطراف المعنية
- الإطار الزمني وخطة التمويل
- تحديد القضايا الرئيسية التي تحتاج إلى عناية خاصة
  - كيف سيتم تمويل إعادة التأهيل والتحديث؟
  - ما هي الوظائف التي تحتاج أن تُنقل مهامها؟
  - ما هي التغييرات التي يجب إجراؤها فيما يتعلق بالسياسة والأمر القانونية؟
  - ما هي التغييرات التي يجب إجراؤها في الهيئة العامة؟

القسم 2:  
المرحلة الثانية: التخطيط الإستراتيجي  
المرحلة الثالثة: الإعداد للتنفيذ

الوحدة 2-2 الفصل في القضايا الأساسية المتعلقة بالسياسة

# القضايا الأساسية

- 1- تمويل القطاع وخصوصاً فيما يتعلق بإعادة تأهيل أنظمة الري
- 2- ما هي الخدمات التي تحتاج أن تُنقل مهامها؟
  - 1- المجال الهيدروليكي الذي يجب نقله
  - 2- الخدمات (التقليدية منها والجديدة)
- 3- ما هو نوع الهيئة/الهيئات الواجب اختياره لمستخدمي المياه؟
- 4- ما هي التغييرات القانونية المطلوبة؟

## ما هي التغييرات المطلوبة في كيفية تمويل قطاع الري؟

- سيتطلب من الحكومة تخفيض أو إلغاء الدعم الخاص بتكاليف الري المتكررة، ويجب تمويل هذه التكاليف جزئيًا أو كليًا من رسوم المياه التي يتم تحصيلها من المستخدمين.
- ينبغي تصميم الدعم الحكومي الخاص بإعادة التأهيل الدوري أو التحديث بحيث يشجع، ولا يثبط، استثمار مستخدمي المياه في الصيانة، حيث يشكل سوء استخدام الدعم تهديدًا حقيقيًا لنجاح عملية نقل إدارة الري.

# تحسين البنية التحتية للري

- هل يجب أن يشمل برنامج نقل الإدارة تحسين البنية التحتية؟
- تعد حالة البنية التحتية لأنظمة الري أمرًا أساسيًا في برنامج النقل، فليس من المتوقع أن يتولى المزارعون إدارة نظام ري متدهور ومتهالك.
- ربما يضغط المزارعون على الحكومة لإعادة تأهيل أو تحسين أنظمة الري الخاصة بهم قبل المباشرة بعملية النقل.
- ومع ذلك، فهناك أسباب قوية تدعم التوجه إلى عدم إجراء إعادة التأهيل قبل عملية النقل.

## هل يجب أن يكون إعادة التأهيل شرطاً مسبقاً لنقل الإدارة؟

- إذا قامت الحكومة برعاية إعادة التأهيل قبل إجراء النقل؛ فسيتعزز لدى المزارعين المفهوم بأن هذه الخطة تخص الحكومة.
- وقد يتسبب تنفيذ أعمال إعادة التأهيل والتطوير - بدون المشاركة الكاملة من جمعية المستخدمين- بنتائج عكسية حتى فيما يتعلق بالأمور الفنية.
- ستتجاوز تكاليف هذا البرنامج إلى حدٍ كبير التكاليف الخاصة باتباع نهج بديل يعتمد الاستثمار المشترك بين جمعية مستخدمي المياه والحكومة.
- إن تنفيذ إعادة التأهيل قبل النقل قد يؤخر عملية الإصلاح بسبب قلة الموارد والإجراءات الروتينية البطيئة.

# وضع خطة لإعادة التأهيل

- يجب أن تضع الحكومة خطة واضحة بشأن حدود وآليات تقديم الدعم من أجل تحسين البنية التحتية، وقد يشمل ذلك ما يلي:
  - بيان مفصل بأنظمة الري شاملا المعلومات الخاصة بالحالة الوظيفية وتوصيات جمعية مستخدمي المياه فيما يتعلق بتحسين البنية التحتية
  - الاتفاق مع جمعيات مستخدمي المياه بشأن الحالات التي يتم فيها نقل المعدات الحكومية الخاصة بعمليات الري والصيانة إلى مقدم خدمة المياه الجديد
  - تحديد المعايير التي يجب أن تحققها جمعيات مستخدمي المياه من أجل استحقاق المساعدة من قبل الحكومة
  - تحديد الإجراءات المالية الخاصة بتحسين البنية التحتية
  - تقدير الكلفة الإجمالية للحكومة ومصادر التمويل المحتملة

## تحديد الخدمات التي يجب نقل مهامها

- في أي مستوى هيدروليكي يجب نقل الإدارة؟
  - تعتمد إجابة هذا السؤال على عدة عوامل إلا أن العامل الأساسي يتعلق بحجم النظام والمستويات التعليمية
  - النموذج الآسيوي ونموذج أمريكا اللاتينية
  - مشاريع الري المدارة بشكل مشترك

# ما هي الخدمات التي يجب نقل مهامها؟

◦ يجب أن تتعامل الهيئة المسؤولة عن تقديم خدمة المياه مع أربع مهام أساسية ومتلازمة وهي:

- التشغيل
- صيانة أنظمة الري والصرف، علما بأن الصرف يسبب نزاعات حدودية على حدود جمعية مستخدمي المياه
- الرقابة الإدارية وتمويل الخدمات
- فض المنازعات: كما هو الحال في أسبانيا

# تحديد الخدمات التي يجب نقل مهامها

● هل هناك أية خدمات جديدة يمكن أن تقدمها جمعية مستخدمي المياه؟

- توفير المقومات الزراعية، بما في ذلك الائتمان
- تقديم الخدمات الإرشادية للمزارعين الخاصة بالري
- تنظيم خيارات المحاصيل وجدولة مواعيد الزراعة
- حشد المزيد من مصادر الدخل
- المعالجة الزراعية والتسويق
- إدارة الأرض والتربة

# ما هو نوع الهيئة التي يجب أن تتولى الإدارة؟

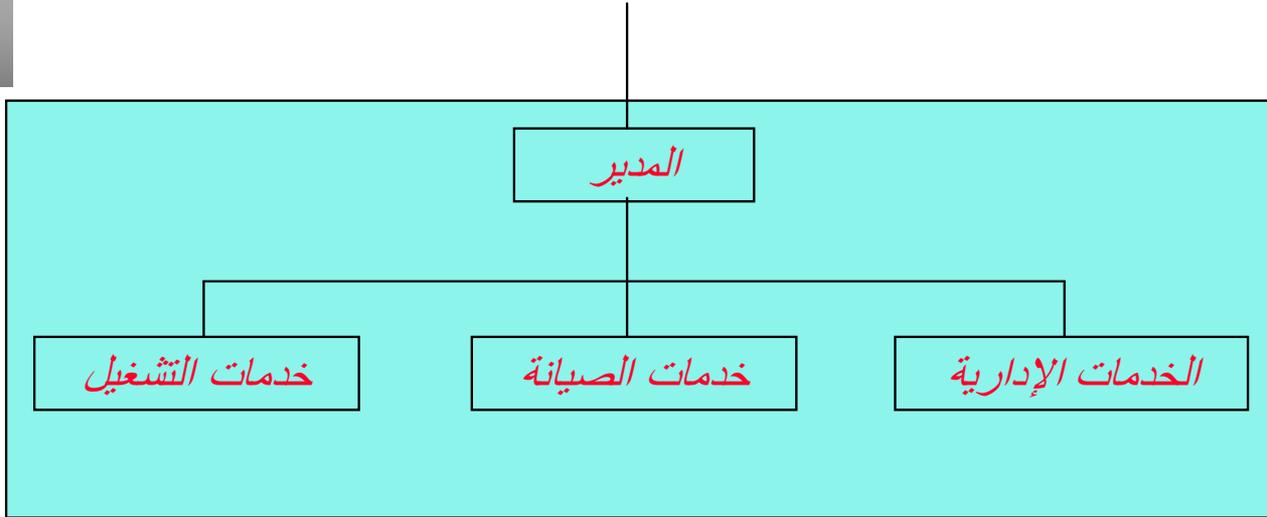
- هيئة مشكّلة من المزارعين
- جمعية مستخدمي المياه (للاستخدام الفردي للمياه أو متعدد الأغراض)
- التعاونيات
- مناطق الري ومناطق المياه
- هيئات مشكّلة من المزارعين وهيئات عامة وخاصة
- شركات المرافق العامة (جامايكا)
- الحكومة المحلية (المجالس البلدية) (تركيا)
- الشركات الخاصة التي تشرف عليها جمعيات مستخدمي المياه (كرواتيا)

# الحوكمة والإدارة

- لماذا يعتبر التمييز بين الحوكمة والإدارة أمرًا ضروريًا؟
  - عادةً يشار إلى الهيئة التي تنتخب ممثلين والتي تحدد عقد التأسيس واللوائح والسياسات بـ **"الهيئة الحاكمة"**
  - يمكن تسمية الهيئة التي تقدم خدمات المياه بالفعل ( من حيث التشغيل والصيانة والتمويل) بمقدم خدمة المياه (WSP) أو وحدة الإدارة. وليس من الضروري لـ **"مقدم خدمة المياه"** بأن يكون في نفس الوقت **"الهيئة الحاكمة"**.

# "مقدم" خدمات إدارة الري

مجلس إدارة جمعية مستخدمي المياه



مقدم الخدمة

## القسم 2: المرحلة الثانية: التخطيط الإستراتيجي المرحلة الثالثة: الإعداد للتنفيذ

### الوحدة 2-3 المرحلة الرابعة: الإعداد للتنفيذ

# تطوير خطة التنفيذ

○ ستعمل "لجنة خاصة" أو "مجموعة عمل" على تنسيق تطوير خطة نقل إدارة الري.

○ ينبغي أن تكون الخطة شاملة وتتضمن عادة كل من:

- التغييرات المطلوبة في السياسة (أي صلاحيات الهيئة والدعم وخلافه)
- التغييرات القانونية المطلوبة (أي حقوق المياه والأراضي لدى جمعيات مستخدمي المياه ووضعها القانوني وسلطاتها، ووسائل فض المنازعات وخلافه)
- إعادة هيكلة الهيئة (أي إعادة التنظيم وتغيير مواقع الموظفين والتدريب وخلافه)
- التنسيق من أجل توفير خدمات دعم جديدة (مثل المشورة الفنية والقروض وحل النزاعات وتعزيز إدارة أحواض الأنهار وخلافه)
- إنشاء جمعيات مستخدمي المياه وتطويرها
- تحسين البنية التحتية للري

# تطوير خطة للتنفيذ

• ما الذي يرتبط بتطوير خطة متكاملة للتنفيذ على مستوى القطاع؟

◦ يجب أن ترتبط كل الجوانب السابق ذكرها بخطة التنفيذ بالطرق التالية:

• توضيح كيفية دعمها لأهداف نقل إدارة الري

• توضيح كيفية تنفيذها ومن الذي سيقوم بالتنفيذ

• إعداد جدول زمني للتنفيذ

• تحديد الموارد المطلوبة

# إلى أي مدى يجب أن تكون أهداف نقل إدارة الري مفصلة وصارمة؟

- سيكون نقل إدارة الري عملية تعليمية حيث لا يمكن تحديد الإجراءات والأهداف والمواعيد إلا أثناء عملية التنفيذ.
- كما أن هناك اتجاهًا غالبًا ما تدعمه وكالات التمويل وبنوك التنمية وهو التأكيد على تحديد أهداف ومواعيد صارمة، إلا أنه لا يجب على الخطة أن تفرض جدولاً زمنيًا سريعًا وصارمًا على حساب تطوير هيئات جديدة ومستدامة.

# ما هي الأدوار التي يجب أن تلعبها الهيئة الرئيسية في عملية النقل؟

يتم تنفيذ برامج نقل إدارة الري في هيئة الري الرئيسية العامة التي أنشئت في المقام الأول لتصميم أنظمة الري وبنائها. في هذا السياق:

- هل يجب منح هيئة الري الدور الرئيسي في تنفيذ نقل إدارة الري؟
- هل لدى هيئة الري القدرة والرغبة لإصلاح أو إعادة هيكلة نفسها؟
- هل لديها المهارات والحوافز المناسبة لإنشاء جمعيات قوية لمستخدمي المياه؟
- في أغلب الأحيان ستكون الإجابة على هذه الأسئلة بالنفي، ومع ذلك فإن مهمة تنفيذ نقل إدارة الري تُسند دوماً إلى هيئة الري

# دور القطاع الخاص في تسهيل إنشاء جمعيات مستخدمي المياه

• ينبغي إنشاء نوعين من الهيئات

◦ جمعية مستخدمي المياه (الهيئة الحاكمة)

◦ مقدم خدمة المياه (WSP) (الجهة الإدارية)

• ربما تتواجد المهارات والخبرة المتعلقة بهذه الأمور في **الجمعيات التعاونية** (من بينها هيئات المزارعين) والمنظمات غير الحكومية وشركات الاستشارات المحلية للتطوير وموظفو الجامعة و**هيئات الإرشاد الزراعي** وغيرها من المنظمات الحكومية. غالبًا ما يفرز التعاون بين الهيئات العامة والخاصة نتائج ممتازة.

• وعلى أية حال، يجب أن تتولى إحدى الهيئات المسؤولية الرئيسية في تنسيق المدخلات .

• أحيانًا يتم استخدام هيئات مختلفة لتولي قيادة تسهيل عملية تطوير جمعيات مستخدمي المياه ولعب الدور الرئيسي في تولي مهمة تدريب كل من مقدم خدمة المياه و جمعيات مستخدمي المياه.

# إعادة هيكلة هيئة الري وبناء قدرات جديدة

- ترتبط إعادة بناء هيكلية المنظمة بإجراء **تغيير جذريّ في غرض وأسلوب تشغيل وربما في تمويل هيئة ما**
- وقد يكون ذلك جزءاً من عملية موسعة لإعادة هيكلة الهيئات الحكومية تقتضي التي تشمل نقل السلطات وتفعيل اللامركزية والتحول إلى تقديم خدمة ممولة ذاتياً
- ربما تشتمل إعادة الهيكلة على تغييرات في العناصر التالية:
  - 1- مهمة الهيئة وأدوارها
  - 2- الحوكمة وطريقة التمويل
  - 3- ترتيبات المساءلة الداخلية

# ما هي أنواع القدرات المطلوب بناؤها في "الهيئة الجديدة"؟

- قدرات التسهيل وتقديم المشورة
- قدرات مراقبة المشكلات البيئية وضبطها
- قدرات إدارة استخدام المياه بين القطاعات على مستوى الأحواض
- وبالنسبة لبعض الأدوار الجديدة، فقد يتطلب بناء القدرات تدريب الموظفين الحاليين وتعيين موظفين جدد أو التعاقد من الباطن للحصول على خدمات من القطاع الخاص.

نشكر لكم حسن الاهتمام

