

# الفصل الأول

---

٥

الفصل الأول: حوكمة المياه

٥

ما هي حوكمة المياه؟

٥

ما أهمية حوكمة المياه؟

٦

خصائص الحوكمة المائية الفعالة

٦

دواعي حوكمة المياه على المستويين المحلي والمتوسط

## الفصل الأول: حوكمة المياه

يسعى هذا الدليل لدعم عملية التغيير المطلوب لتحسين حوكمة المياه خاصة على المستوى المتوسط (أي المحافظة أو البلدية) والمستوى المحلي (أي القرية والبلدة والمجتمع). يقدم هذا الفصل لمحة موجزة عن مصطلح حوكمة المياه وأهميته وهو ما يناقشه باستفاضة الكتيب المرفق بهذا الدليل "منهجية إمبارز لحوكمة المياه: مقدمة ومفاهيم أساسية".

### ما هي حوكمة المياه؟

حوكمة المياه هي مجموعة النظم المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة المياه وخدمة التزويد المائي أو ببساطة هي تحديد من يحصل على المياه ومتى يحصل عليها وكيف. وغالباً ما تنطوي هذه القرارات على عنصر سياسي هام خاصة في المناطق التي تتسم بوجود تنافس حول موارد مائية محدودة. وبالتالي فإن نظم حوكمة المياه تعكس عادة الواقع السياسي والثقافي على المستوى الوطني والمتوسط والمحلي. ونقصد بالمستوى المتوسط تلك الدرجة من الحوكمة الأدنى من المستوى الوطني والأعلى من المستوى المحلي. ويطلق على الوحدة الإدارية المكوّنة للمستوى المتوسط تسميات تختلف باختلاف البلدان مثل الأقاليم والمناطق والبلديات (أو المديریات أو النواحي) والمحافظات.

يتزايد الاعتقاد بأن حوكمة الموارد والخدمات المائية تكون أكثر فعالية بوجود مشاركة واسعة لأطراف المجتمع المدني بما فيها المنظمات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والإعلام بحيث تشكل معاً ائتلاًفاً لدعم الحكومة والإدارات الحكومية المحلية والتأثير فيها. وهذا بدوره يعني إنشاء منابر للمعنيين ودعم القائم منها بمختلف مستوياتها والسير في الاجراءات الرسمية لضمان تولي هذه المنابر لمهام رئيسية في تطبيق نظم الحوكمة المائية. ويتناول الفصل الثاني مسألة إنشاء منابر المعنيين.

### ما أهمية حوكمة المياه؟

بتصاعد حدة التنافس على المياه تتعقد مهمة الساعين لإيجاد حلول تقنية ناجعة لمشكلات المياه. فالحلول المطلوبة أخذت تتحى باتجاه "المفاضلات" بين الفوائد والنفقات لمختلف المجموعات مما يتطلب الإهتمام بإدارة الطلب وتطبيق الأنظمة. وتتعاظم فرص نجاح هذه التوجهات إن خُطط لها وطُبقت كجزء من نظام تحسين الحوكمة المحلية للمياه الموجهة للمشكلات وخدمات التزويد والقائم على مشاركة المعنيين أو ممثليهم.

## خصائص الحوكمة المائية الفعالة

علاوة على البيئة السياسية الداعمة للامركزية تقتضي الحوكمة المائية الفعالة وجود التزام مشترك من قبل الدوائر الحكومية ومختلف الناشطين في مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص. وعلى الرغم من عدم وجود أنموذج موحد للحوكمة المائية الفعالة إلا أن الإرشادات الواردة في هذا الدليل تركز على تحديد أربع خصائص رئيسية لهذه الحوكمة هي:

- **التخطيط التكاملي**  
فصنع القرار ينبغي أن يتم في إطار من الإدارة المتكاملة لموارد المياه مما يجعل حوار المعنيين أمراً مطلوباً سواء أفقياً أي بين المعنيين من نفس المستوى (كالتخطيط داخل وحدة ما) أو عمودياً أي بين المعنيين من المجتمع المحلي والبلديات وربما الحوض المائي أو حتى على مستوى الدولة.
- **العمليات التشاركية**  
ينبغي أن تكون أصوات كافة المواطنين، رجالاً ونساءً، مسموعة خلال القيام بعمليات التخطيط إما مباشرة أو من خلال منظمات تمثل مصالحهم.
- **الشفافية**  
يجب أن تكون المعلومات متداولة بحرية بين مختلف فئات المعنيين، وينبغي أن تكون عمليات صنع القرار شفافة ومتاحة لاطلاع عامة المواطنين.
- **التركيز على التخفيف من الفقر**  
ينبغي أن تراعي الإدارة المائية بمستوياتها المختلفة وضع استراتيجيات للتخفيف من الفقر؛ وهذا يعني زيادة مشاركة الفقراء والمهمشين في عمليات التخطيط والاهتمام بضرورة توفير المياه للاستخدامات الانتاجية الصغيرة.

## دواعي حوكمة المياه على المستويين المحلي والمتوسط

يركز هذا الدليل على عمليات حوكمة المياه والتي تقع ضمن مسؤولية صنّاع القرار على المستوى المحلي (أي الأفراد والأسر والقُرى والبلدات) والمستوى المتوسط (ببلدياته أو محافظاته أو ما ماثلها من وحدات إدارية في مختلف الدول).

إن القرارات المائية واستعمالات المياه على مستوى ما، محلي أو وطني، لا ينبغي أن تتم بمعزل عن المستويات الأخرى. والتطبيق الجيد للحوكمة المائية يقتضي وجود صلات عمل وثيقة بين مجموعة من المؤسسات المحلية والوطنية والدولية.

- ثمة ثلاثة أسباب رئيسية لتركيز هذا الدليل على المستويين المحلي والمتوسط للحوكمة المائية:
- إيماننا بأن الإدارة المائية المستندة إلى توافق ومشاركة مستخدمي المياه هي فقط الإدارة التي يمكن استدامتها.
  - أن غالبية القرارات اليومية حول خدمات تزويد المياه يتم اتخاذها على المستوى المتوسط أو المحلي.
  - أن جُل الاهتمام الحالي بحوكمة المياه والإدارة المتكاملة لموارد المياه يتسم بالطابع النظري، وحتى عندما يكون عملياً فإن ذلك يقتصر على المستويات العليا (كالدولية والوطنية وأحواض الأنهار).
- لذلك فإن ثمة نقص في الأدوات العملية الضرورية لتطبيق الحوكمة المائية خاصة على المستوى المحلي. ونأمل أن يساعد هذا الدليل على سد هذا النقص.

# الفصل الثاني

---

٩	الفصل الثاني: لمحة عامة عن المنهجية
٩	حوار المعنيين وعملهم التوافقي
١٠	دورة الإدارة
١٣	قضايا رئيسية في المنهجية
٠٠	.....

## الفصل الثاني: لمحة عامة عن المنهجية

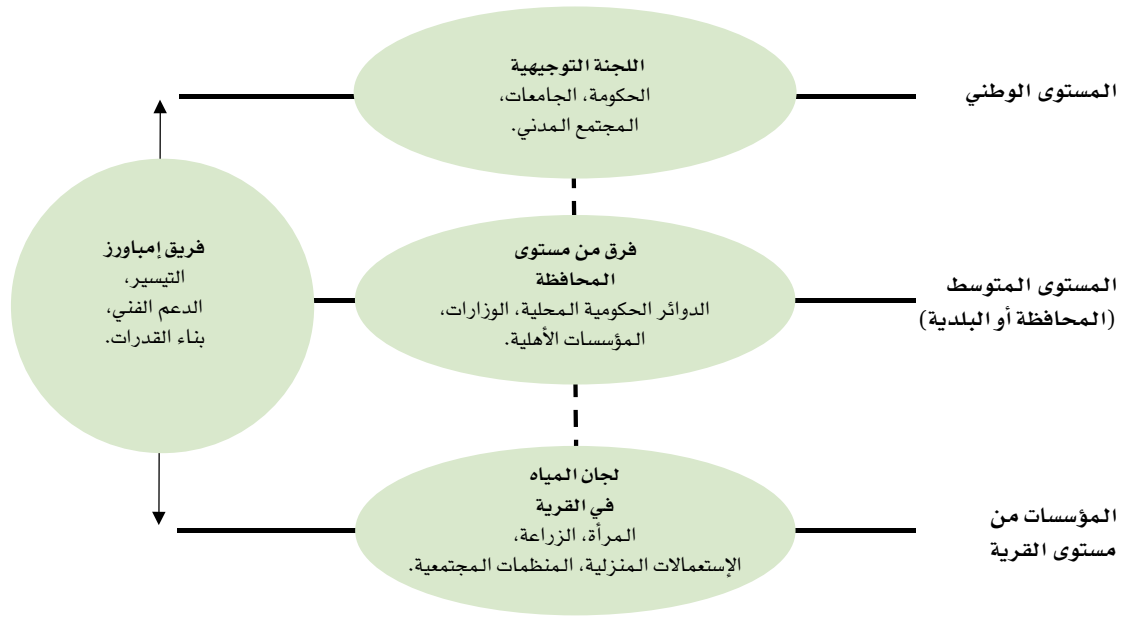
يقدم هذا الدليل مجموعة منطقية وعملية من العمليات التي إن اتبعها المعنيون ستنتج استراتيجيات تطوير وخطط وأنشطة مائية وستحسن التواصل وأسلوب اتخاذ القرارات. يوفر هذا الدليل إطاراً عملياً متكاملًا يمكن فرق التيسير من إرشاد المعنيين من المستويين المحلي والمتوسط عبر عملية منظمة من التخطيط والحوار نشرحها أدناه.

### حوار المعنيين وعملهم التوافقي

تتمثل الدعامة الأولى لهذه المنهجية في عملية الحوار والعمل التوافقي (Stakeholder Dialogue and Concerted Action) الذي يجري بين المعنيين بالشأن المائي على اختلاف مستوياتهم المؤسسية (سواء كانت وطنية أو متوسطة أو محلية) وهي تقع في صميم تحسين الحوكمة المائية.

ينطلق هذا الدليل من قناعة واضعیه بأن المعنيين المؤهلين والقادرين على التواصل المستمر والفعال مع بعضهم البعض سيكون باستطاعتهم إيجاد سبل محلية ناجعة لمواجهة المشكلات المائية. تحتل مسألة تقوية التواصل بين المعنيين لتمكينهم من الانخراط في أنشطة أكثر فاعلية واجهة هذا الحوار والعمل التوافقي. وهذا بدوره يبرز فكرة "منابر المعنيين" حيث تلتئم مجموعات من المعنيين ذوي الاهتمامات المشتركة للنقاش وتحليل المشكلات وتطوير رؤية مشتركة واتخاذ القرارات وتسوية الاختلافات والقيام بالأنشطة معاً. ولأن نجاح هذه الأمور يعتمد على حسن تنظيمها يجب مأسسة حوار المعنيين وعملهم التوافقي.

من المتفق عليه أن نجاح الحوار والعمل التوافقي بين المعنيين يتطلب جهوداً كبيرة من قبل المعنيين والميسرين نظراً لاختلاف اهتمامات ودوافع المعنيين وتباين مستويات القوة فيما بينهم. كما أن ضمان مشاركة الفقراء والمهمشين يستدعي توفر موارد كافية. لكل ذلك يتطلب الحوار والعمل التوافقي توفير تيسير متخصص كما يبين الفصل الثالث. يهدف حوار المعنيين وعملهم معاً إلى تعريف وتقوية (وفي بعض الأحيان إطلاق) منابر المعنيين على المستويين المحلي والمتوسط وضمان سلاسة التواصل بين هذين المستويين (أنظر الشكل ٢). كما ينبغي العمل على استمرارية المنابر وفعالية الحوار الجاري فيها على المدى الطويل.



الشكل ٢: المعنيون بالحوكمة المائية من مختلف المؤسسات المؤسسية. يقوم فريق التيسير بتعزيز التواصل والحوار بين منابر المعنيين المختلفة وداخل كل منبر.

ويمكن إيجاز متطلبات نجاعة حوار المعنيين وعملهم التوافقي بما يلي:

- وجود درجة كافية من الإجماع الاستراتيجي قائمة على:
  - المصلحة العامة للمعنيين المنخرطين في هذه العملية.
  - إستراتيجيات مشتركة وموافق عليها.
  - رغبة جميع الأعضاء المعنيين في التعاون.
- وجود مهارات تيسيرية جيدة وذلك لضمان استمرار التواصل بين كافة المعنيين.
- الإدراك بأن إنشاء أطر عمل للمعنيين ليس بالمهمة السهلة لأن سلوك الأفراد ينزع عادة نحو الانتهازية، وتوقع وجود أهداف وسلوكيات متباينة لدى هؤلاء المعنيين حيث الإجماع على أمر ما هو الاستثناء لا القاعدة.

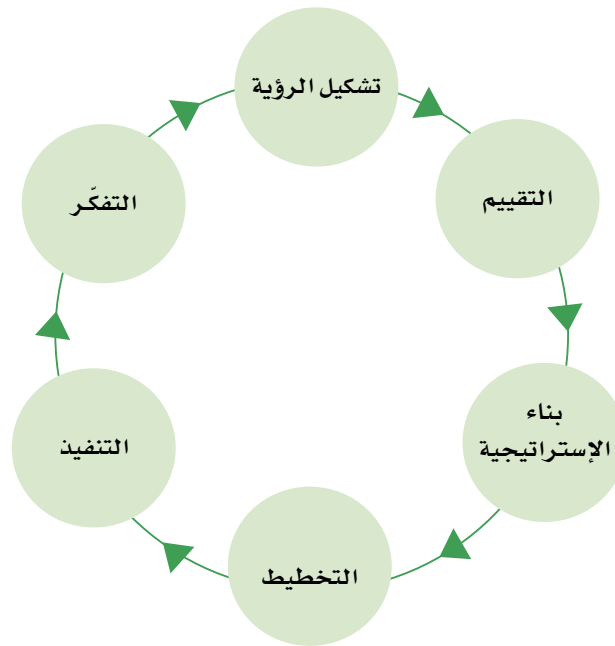
## دورة الإدارة

ثاني دعامتي هذه المنهجية استعمال دورة الإدارة ذات المراحل الست في تنظيم وإرشاد حوار المعنيين وعملهم التوافقي.

يساعد منطق هذه الدورة والتسلسل في استعمالها على جعل القرارات المتخذة نابعة من انسياب منطقي واضح للأفكار والأفعال، ويوجه الحوار نحو تحديد وتنفيذ أنشطة ومخرجات واضحة. ومع أن استعمال

دورات الإدارة في إدارة المياه ليس بالأمر الجديد إلا أن المنهجية الواردة في هذا الدليل تتضمن عدة اختلافات عما سبقها وتشمل:

- التركيز على أن انخراط المعنيين في كافة مراحل الدورة أمر لا غنى عنه.
- الإقرار بعامل "عدم التأكد" (uncertainty) الذي يكتنف معظم جوانب خدمات التزويد المائي وإدارة موارد المياه (خاصة ما يتعلق بالطلب في المستقبل). وهذا التحدي يُعالج باللجوء إلى بناء السيناريوهات حيثما كان ذلك ضرورياً في أي من مرحلة من مراحل الدورة.



الشكل ٣: مراحل دورة الإدارة

وكما يُظهر الشكل ٣ فإن مراحل الدورة الست هي:

المرحلة الأولى: تشكيل الرؤية

المرحلة الثانية: التقييم

المرحلة الثالثة: بناء الاستراتيجية

المرحلة الرابعة: التخطيط

المرحلة الخامسة: التنفيذ

المرحلة السادسة: التفكير

المرحلة ٦ التفكير	المرحلة ٥ التنفيذ	المرحلة ٤ التخطيط	المرحلة ٣ بناء الاستراتيجية	المرحلة ٢ التقييم	المرحلة ١ تشكيل الرؤية
مراجعة ما بعد التنفيذ	تنفيذ الخطط	تحديد الأنشطة والأساليب والأدوات	بناء سيناريوهات سردية	التدقيق المائي	إنشاء منابر للمعنيين
التغذية الراجعة وتعميم الدروس المستفادة على كافة المعنيين	الإشراف ورصد سير العمل	تحديد أدوار ومسؤوليات المعنيين والفاعلين الآخرين	بناء استراتيجيات للسيناريوهات	إنشاء قاعدة معلومات مشتركة	الاتفاق على النطاق والمقياس المستهدفين
أنشطة متابعة بهدف الاستدامة	حوار المعنيين وحل النزاعات	تحديد التكاليف وجدول الأنشطة وإبرام العقود	إجراء تحليل لاختبار قدرة الاستراتيجية على تحقيق الرؤية	تحليل المشكلات وتحديد الفرص	تحديد المشكلة
تحليل الشفافية والجدوى المالية	التوعية والتشارك في المعلومات	تطوير القدرات	حل النزاعات إن وجدت	التوعية والتشارك في المعلومات	تطوير رؤية محددة وقابلة للقياس ومقبولة وواقعية ومحددة زمنياً
التفكير	التنفيذ	التخطيط	بناء الاستراتيجية	التقييم	تشكيل الرؤية
<ul style="list-style-type: none"> <li>دروس مؤتمنة حول العمليات ومخرجاتها.</li> <li>مجموعة وثائق حول الشفافية والجدوى المالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامج عمل منجز.</li> <li>معنيون وقد امتلكوا العمل.</li> <li>توثيق الرصد والتقييم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خطط عمل تفصيلية.</li> <li>خطة مالية وموافقات على الشروع بالعمل.</li> <li>عقود مبرمة وخطط لتطوير الموارد البشرية وأي مخرجات ذات صلة باستثمار الموارد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجموعة متفق عليها من السيناريوهات السردية.</li> <li>رؤية معدلة للنطاق المستهدف إن اقتضى الأمر.</li> <li>اتفاق المعنيين على استراتيجية أو مجموعة استراتيجيات قادرة على تحقيق الرؤية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قاعدة معلومات مدارة تشاركياً.</li> <li>اتفاق المعنيين على الفرص المتاحة لحل المشكلات المائية مع مراعاة المخاطر والمحددات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>منابر للمعنيين فعالة.</li> <li>رؤية محددة وقابلة للقياس ومقبولة وواقعية ومحددة زمنياً للنطاق المستهدف.</li> </ul>

مدخلات وأنشطة

مخرجات

الشكل ٤: خلاصة ما تشتمل عليه كل من هذه المراحل من مدخلات وأنشطة ومخرجات. وسيتناول الفصل الرابع هذه المراحل بالتفصيل فيما يقدم الفصل الخامس شرحاً وافياً للأساليب والأدوات المستخدمة في تنفيذ هذه الأنشطة.

- يمكن تقسيم مراحل الدورة الست على ثلاث مجموعات رئيسية هي:
- مراحل "تشكيل الرؤية" و"التقييم" و"بناء الاستراتيجية" وتشكل معاً نشاطاً أولياً (محددة مدته بأقل من ستة أشهر) حيث يتم صنع بيئة مناسبة ممهدة لرؤية طويلة الأمد واستراتيجية لتحسين الوضع المائي، مما يستدعي وجود مهارات تيسيرية قوية.
  - مرحلة "التخطيط" ومرحلة "التنفيذ" غير المحددتين بزمان معين حيث يتم ترتيب عناصر الاستراتيجية حسب الأولوية ثم وضع الخطط التنفيذية والقيام بها.
  - مرحلة "التفكير" التي وإن أظهرها الشكل كمرحلة منفصلة تلي "التنفيذ" (وتغذي "تشكيل الرؤية") إلا أنها في الواقع عبارة عن عملية مستمرة.

جاء إعطاء التخطيط شكلاً دائرياً ليؤكد أن الحوكمة المحلية الجيدة للمياه هي عبارة عن عملية مستمرة من التجريب والاستنباط والتعلم بهدف إيجاد الحلول المناسبة للتطبيق المحلي. فالرؤى والاستراتيجيات طويلة المدى تقتضي تحديثاً منتظماً يقوم على ما يستجد من معلومات وعلى طبيعة التأثيرات التي تتركها الأنشطة المطبقة. أما فكرة بناء السيناريوهات التي يعالجها الفصل الرابع فهي ما يربط الرؤى بالاستراتيجيات مع مراعاة مسألة عدم التأكد. وكما هو الحال في مرحلة التفكير فإن ذلك يحدث أكثر من مرة خلال الدورة إذ يتم تعديل الرؤى والاستراتيجيات لتناسب ما قد يبرز من وقائع جديدة.

لذلك ينبغي التأكيد على أن دورة الإدارة ليست مجرد مجموعة من الأنشطة التي تنفذ مرة واحدة في مرحلة زمنية ما. بل هي تمثل طريقة جديدة للعمل حيث ينصب التركيز على عملية فعالة من التخطيط الاستراتيجي والمتكامل المدعوم بعملية تعلم مستمرة قائمة على التجربة الفعلية. إن إدماج التخطيط التكاملي والتعلم المشترك والقدرات والمواقف اللازمة لاستمرارهما في الأنشطة اليومية للمعنيين هو الهدف العام لهذا الدليل.

يسهل فهم مصطلحي حوار المعنيين وعملهم التوافقي ودورة الإدارة، لكن ما يشكل تحدياً لا بد من التعامل معه هو وضعهما موضع التطبيق. من أوجه هذا التحدي ما تحتاجه فرق التيسير من وقت ومهارة ومثابرة لإقامة علاقات وثيقة مع المعنيين وزيادة وعيهم والتغلب على مقاومتهم للتغيير. أما ممثلو المعنيين في منابر المعنيين فينبغي عليهم إقامة علاقات مع سواهم من المعنيين الذين قد تكون لديهم الإيمان الكافي بجدوى الحوار أو القدرة على الانخراط به.

## قضايا رئيسية في المنهجية

لقد صممت هذه المنهجية للتعامل مع جملة من القضايا الهامة ذات الطبيعة الجوهرية والمرتبطة بالإدارة المائية والتي يمكن أن تنشأ عنها صعوبات. وفيما يلي نقدم عرضاً موجزاً لهذه القضايا مع تبيان لأسلوب هذه المنهجية في التعامل معها.

### النطاق والحدود والمؤسسات

إن ما يجعل إدارة الموارد المائية وخدمات التزويد المائي أمراً صعباً هو طبيعة الماء كمورد محدود لكن متجدد ودائم الحركة. فعلى سبيل المثال يمكن أن تؤدي أفعال الأفراد ضمن نطاق محلي إلى عواقب وخيمة غير ملموسة (كالتلوث وانخفاض مناسيب المياه) على نطاق أوسع كأحواض الأنهار أو تكوينات المياه الجوفية. علاوة على مثل هذه التعقيدات النطاقية فإن المياه بطبيعتها عابرة للحدود التنظيمية (كحدود القرى والمحافظات) وتقع ضمن مسؤولية عدة مؤسسات (كالدوائر الحكومية واللجان القروية) ذات مستويات مؤسسية مختلفة.

يركز الدليل على الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف المعنيين والمؤسسات بهدف خلق توازن بين عناصر هذا الخليط المتشابك من القضايا النطاقية والحدودية والمؤسسية. كما تم أيضاً تصميم مجموعة من الأدوات التحليلية المفيدة في تحديد مختلف المعنيين ذوي العلاقة وتعريف أدوارهم ومسؤولياتهم.

يتخلل كافة أجزاء هذا الدليل التأكيد على أن الأمور التي تحدث على المستوى المحلي والمستوى المتوسط والمستوى الوطني تتأثر ببعضها البعض. كذلك ثمة اهتمام خاص بمراعاة الروابط بين عمليات المستوى المحلي وعمليات المستوى المتوسط. ففي الوضع المثالي ينبغي أن يتوازي مسارا العمليات في المستويين مع تبادل التأثير بينهما. وفي حين يمكن المضي في أي من المسارين بمعزل عن المسار الآخر إلا أنه يُستبعد أن يؤدي ذلك إلى التغيير الجذري المطلوب في الحوكمة المائية.

### المفاضلات والأهداف المتعارضة

في المناطق التي ترتفع فيها مستويات التنافس على المياه غالباً ما يكون هناك مفاضلة بين أهداف وتطلعات المعنيين. فمثلاً قد يعني زيادة نصيب الفقراء من المياه المنزلية خفض كمية المياه المخصصة للزراعة المروية (أو رفع سعرها).

ومن الطبيعي أن تكون القرارات حول مشروعية ونوعية المفاضلات سياسية. ولكن التخطيط والاتصال من شأنهما تضييق نطاق المفاضلات وتقليل كلفتها. كما أن تحسين الاتصال وشفافية اتخاذ القرارات يساعدان على تقليل الخلافات حول المفاضلات، مع ضرورة عدم المبالغة في تقييم أثرهما والتنبه إلى وجوب توفير أشكال أخرى عديدة من التعويض.

### المعلومات: نوعيتها وموثوقيتها وإمكانية الوصول إليها

من المتعارف عليه أن الوصول إلى معلومات موثوقة أمر في غاية الأهمية لتداول القوة خلال التفاعلات بين المعنيين وخاصة بين الحكومة والمجتمع المدني. فبدون هذه المعلومات لا يكون النقاش قائماً على أساس معرفي قوي ولا يكون بمقدور المجتمع أن يتحدى المواقف المجافية للحقيقة أو المنحازة. وعندما يعمل كل من المعنيين وفق مفاهيمه ومعلوماته الخاصة يغدو التخطيط الفعال وحل النزاعات من الأمور المستحيلة. وليست هذه التعقيدات بالأمر المستبعد؛ فمثلاً عندما تحاول دوائر حكومية مختلفة دمج إجراءاتها الخطئية معاً فإنها غالباً ما تصطدم بعدم وجود قاعدة معلوماتية مشتركة. كما أنه كثيراً ما يتم التلاعب بالمعلومات الرسمية من أجل مصالح سياسية إما لتبرير اتباع مسار مستقبلي معين أو لإظهار أن السياسات أو الأعمال السابقة كانت أكثر نجاحاً مما هو عليه الحال.

لذلك تولي مرحلة "التقييم" من دورة الإدارة اهتماماً خاصاً لإنشاء قاعدة من المعلومات النوعية الموثوق بها والمتفق عليها لتكون أساساً لاتخاذ القرارات.

## الإدارة التكيفية

تطرح كل من الطبيعة الديناميكية للعمليات المادية وردود الفعل المجتمعية المتصلة بإدارة المياه والتنوع الزماني والمكاني تحديات حقيقية. فدرجة عدم التأكد عادة ما تكون مرتفعة نتيجة للتغير المستمر في توفر الموارد وحالة البنية التحتية وعامل الطلب على المياه. وكثيراً ما تكون ردود أفعال المواطنين ناتجة عن مؤثرات خارجة عن سيطرة الدوائر الحكومية أو مسؤولي إدارة المياه. لذلك ينبغي أن تكون خطط الإدارة المائية موجهة للمشكلات وذات طبيعة ديناميكية ومراعية لطبيعة التحديات في المنطقة المعنية. بعبارة أخرى يجب أن تكون المنهجيات المتبعة (والمؤسسات المشتركة في تطبيقها) ذات طبيعة تكيفية قادرة على التغير عند تغير الظروف.

تقوم الإدارة التكيفية على الإقرار بأنه في الأوضاع المعقدة لا يمكن توفر ما يكفي من المعلومات لاتخاذ القرار "الأفضل". لذلك ينحى هذا النوع من الإدارة نحو التركيز على التخطيط المرن المدعوم بأنظمة فعالة للرصد وإدارة المعلومات تسمح بالتكيف المستمر وإدخال التعديلات اللازمة على الخطط والأنشطة. ولا يمكن تحقيق هذه الدرجة من المرونة إلا بتحديث المعلومات والمعرفة بناءً على أنظمة الرصد والتقييم التي تزود باستمرار صناع القرار بمعلومات موثوق بها يبنون عليها قراراتهم.

إن الهدف المحدد من استعمال دورة الإدارة والتركيز على إدارة المعلومات والتعلم والتفكير هو ضمان إدماج الخصائص الرئيسية للإدارة التكيفية في الحوكمة المحلية للمياه.

## كسب التأييد السياسي

للسياسات والتشريعات والإجراءات المالية كبير الأثر على ما يحدث على مستوى البلدية والمستوى المحلي خاصة فيما يتعلق بوضع ضوابط مشاركة المعنيين في اتخاذ القرارات وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم.

عندما تكون المياه هي الموضوع يصبح من الضروري أيضاً حشد السياسات والتشريعات والإجراءات المالية فهذه جميعاً من شأنها التأثير على الإدارة المائية وخدمات التزويد ومستوى الطلب. فمن المألوف أن تترك القرارات المتخذة في الدوائر غير المائية أثراً كبيراً على إدارة المياه والطلب (كما هو الحال بالنسبة لأسعار الطاقة والاتفاقيات التجارية واستراتيجيات التصدي للفقر). ومع أن مسألة حشد السياسات غير مطروقة بشكل مباشر في هذا الدليل إلا أنه يمكن اعتبارها عاملاً حاسماً في تحديد إمكانية تطبيق المنهجية في أي دولة.

## القدرات والتمويل

تعتمد هذه المنهجية أساساً على توفر التمويل والقدرات. فمن المهم أن تكون مستويات التمويل والكفاءات المتوفرة كافية لا لمجرد الأعمال الإنشائية بل لتغطية نفقات الأنشطة المتصلة بإقامة منابر المعنيين وتيسير عملها. وسيؤتي الاستثمار في تطوير القدرات ودعم المنابر أكله بتبني المعنيين للحوكمة المحسنة للمياه والتي طوروها بأنفسهم. وسنتناول مسألة تطوير القدرات بمزيد من الشرح في الفصل التالي.

أخيراً يتوجب على المستفيدين من هذا الدليل توخي المرونة ومراعاة احتياجات المعنيين، فالعملية مُلكهم. ومع أن المراحل المذكورة في هذا الدليل تسهم في صنع منطوق معين إلا أن لكل عملية خصوصيتها؛ فإيقاع وترتيب خطواتها المتتالية يجب أن يخضع لاحتياجات المعنيين ذوي العلاقة. والمهم هو أن يدرك ميسرو تلك العمليات المنطق العام للمنهجية وأهداف كل خطوة ونشاط.

# الفصل الثالث

---

١٩	الفصل الثالث: التيسير وتطوير القدرات
١٩	دور فرق التيسير
٢٠	حجم فريق التيسير ومهارات أعضائه
٢٠	المؤسسات المستضيفة لفرق التيسير
٢٠	دور فرق التيسير في مأسسة منهجيات حوار المعنيين وعملهم التوافقي
٢١	الترتيبات اللوجستية والميزانيات
٢١	نقاط البدء وإنشاء روابط مع المؤسسات الديمقراطية

## الفصل الثالث: التيسير وتطوير القدرات

### دور فرق التيسير

يستدعي التنفيذ الناجح لمنهجية إمبرورز وجود تيسير لعمليتي "حوار المعنيين وعملهم التوافقي" و"دورة الإدارة" وتطوير قدرات المعنيين لفهم أدوارهم ضمن هاتين العمليتين والقيام بها على الوجه المطلوب. وقد يتطلب ذلك أن يخضع المختصون الذين تم استدعاؤهم لدعم العمليتين لتطوير لقدراتهم الخاصة حتى يحققوا الفاعلية المتوخاة.

نعتقد بضرورة أن تمر عملية التيسير وتطوير القدرات بمرحلتين خاصتين. ففي المرحلة الأولى يكون المعنيون على غير دراية بالمنهجية وهم لذلك بأمس الحاجة إلى دعم قوي من فريق التيسير. ففي هذه المرحلة التي قد تمتد إلى اثني عشر شهراً أو على الأقل حتى تنتهي مرحلة "التخطيط" يبدأ المعنيون بصياغة عملية حوارهم وعملهم التوافقي من ناحية وعملية الإدارة من ناحية أخرى. أما المرحلة الثانية فتتسم بتوفير فرق الميسرين للدعم المتواصل ولكن غير المكثف لعمليتي حوار المعنيين وعملهم التوافقي والإدارة. فتساعد هذه الفرق في حل الخلافات والمشكلات التي تبرز خلال أنشطة منابر المعنيين. ومن المحتمل أن تتنوع طبيعة الدعم المطلوب ومستواه نتيجة لعوامل مثل حجم منبر المعنيين ومستويات الخلاف فيما بينهم ودرجة الصعوبة في التحديات الماثية.

فمهمة فريق التيسير في هذا السياق هي تيسير العملية أي مساعدة المعنيين على الاستمرار في أنشطتهم على المدى الطويل. وعندما يعمل الميسرون مع المعنيين لمدة طويلة وياتقان فإن ما يقومون به يصبح موضع ثقة ومصدر معلومات ثري حول قضايا المعنيين ومشكلاتهم وحراكمهم. وهذا ما يعطي للميسرين دوراً يتعدى مجرد تيسير اجتماع حيث من المألوف أن لا يعلم المعنيون الكثير عن بعضهم البعض أو عن ميسري اجتماعهم ناهيك عن سطحية العلاقات التي قد تربط كل أولئك. إن ما يعيننا في هذا الدليل هو الدور الأكبر أثراً للتيسير.

على الرغم من أن بعض أعضاء فريق التيسير قد تُتَاطَب بهم أيضاً مهمة تمثيل المعنيين (مثلاً كما في حالة موظف منتدب من وزارة معنية) إلا أن هؤلاء ينبغي عليهم القيام بدور وسطاء نزيهين بحكم عضويتهم في فريق التيسير. وهذا ما يحتم عليهم السعي لإيجاد إجماع لا الانحياز لطرف ما على حساب الآخر عند نشوء خلاف بين المعنيين.

أما المختصون المستجدون في عمليات حوار المعنيين فإنهم غالباً ما سيحتاجون إلى تطوير قدراتهم في هذه المنهجية لفهمها جيداً وإلى بعض الوقت للتكيف مع دورهم في دعم هذه العمليات، وهو الدور

الذي يقتضي منهم الاشتراك في النقاشات بدلاً من مجرد تزويد المعنيين بالمعلومات كما يتطلب منهم تقديم المعرفة والتوصيات بلغة سهلة في متناول غير المختصين.

## حجم فريق التيسير ومهارات أعضائه

يتكون فريق التيسير العامل في محافظة واحدة و/أو ثلاث إلى خمس قرى على نحو متواز من شخصين إلى أربعة أشخاص ينتمون إلى خلفيات معرفية متنوعة في حقول محددة (كالموارد الطبيعية والهندسة والزراعة والعلوم الاجتماعية) وفي مهارات العمليات (كإدارة المشاريع والبرامج والتيسير وتوثيق العمليات). وكلما كبر نطاق العمليات التي يتضمنها البرنامج أو المشروع توجب زيادة حجم الفرق أو عددها. ومع أن العمل الجماعي ضروري فإن على كل فرد من أفراد الفريق أن يتعامل مع مجموعة مختلفة من المهام. كما أنه من الضروري أن تكون الفرق واثقة في قدرتها ورغبتها على طلب المشورة الفنية من المؤسسات الحكومية والجامعات والمنظمات الأهلية ذات العلاقة والقطاع الخاص.

يستغرق تأهيل فرق التيسير وقتاً ليس بالقصير. ومن الضروري أن يضم كل فريق عضواً واحداً على الأقل ذا خبرة ومهارة في التيسير والمنهجيات التشاركية وقدرة على القيام بالتدريب العملي لزملائه. ويمكن أن يكون التدريب على هيئة مسابقات تدريبية قصيرة وزيارات ميدانية لمشاريع أخرى كانت قد بدأت مسبقاً باستعمال نفس الأساليب.

## المؤسسات المستضيفة لفرق التيسير

يمكن أن تتولى الوزارات المعنية مهمة توظيف فرق التيسير، كما يمكن استقدام أعضاء هذه الفرق من العاملين في مؤسسات شتى ومنظمات غير حكومية والقطاع الخاص. وقد يشدد البعض على ضرورة استقلالية هؤلاء الأعضاء عن المعنيين الرئيسيين إلا أن الاستمرارية وإقامة علاقات طويلة الأمد - خاصة عند تيسير الاتصال بين المعنيين المحليين والمعنيين من المستوى المتوسط - قد تقتضي تمركز الفرق في الوزارات ذات الصلة أو المنظمات التي باستطاعتها تقديم فرص توظيف طويل الأمد. وفي كل الأحوال ينبغي مراعاة حيادية الميسرين كي يتمكنوا من كسب ثقة كافة المعنيين.

## دور فرق التيسير في مؤسسة منهجيات حوار المعنيين وعملهم التوافقي

لفرق التيسير الدور الكبير في ضمان استمرارية تأثير المنهجيات الواردة في هذا الدليل على حوكمة المياه. وباستطاعتها ذلك من خلال العمل على التوصل إلى مخرجات فعالة لعمليات التخطيط التي يقوم بها المعنيون، وتيسير عملية صنع وتبني المنهجية من قبل المعنيين، وإيجاد حلول سريعة للخلافات

المتوقع بروزها من حين لآخر والتي قد يؤدي إهمالها إلى إعاقة استيعاب المنهجية وتطبيقها على المدى الطويل.

## الترتيبات اللوجستية والميزانيات

إن المنهجية المقترحة هنا تقتضي نفقات إضافية عند تنفيذ المشاريع والبرامج، إلا أن هذه النفقات يجب تعويضها فيما بعد، إن نجحت المنهجية في تعزيز فرصة إيجاد حلول مستدامة لكثير من المشكلات المتصلة بالمياه. كما تتميز المنهجية بقدرتها على التعامل مع الجوانب المائية لمشكلة الفقر والتصدي السريع لما يستجد من تحديات متصلة بالمياه فور بروزها.

في أي مشروع أو برنامج من المهم جداً مناقشة وإعداد الترتيبات اللوجستية مسبقاً. وحتى يستطيع فريق الميسرين القيام بعمله على أفضل وجه وبروح عالية من الالتزام ينبغي أن تتوفر له وسائل المواصلات، والمكاتب والهواتف الخلوية والأرضية، والحواسيب وما تحتاجه من برمجيات، والكاميرات، وآلات النسخ، وأنظمة تحديد المواقع العالمية، وموظفين مساندين.

أما الميزانيات فتبرز ضرورتها لسد النفقات الناتجة عن عدة أنشطة كإدارة المعلومات وتنظيم ورش العمل والقيام بحملات التوعية واصطحاب المعنيين في زيارات تثقيفية وبناء قدرات الميسرين.

## نقاط البدء وإنشاء روابط مع المؤسسات الديمقراطية

خلال مرحلة التنظيم سيحتاج فريق التيسير إلى جمع بعض المعلومات الأساسية عن الأوضاع الديموغرافية والمؤسسات وموارد المياه والمناخ والبنية التحتية للمياه والمشاريع السابقة والقائمة في المنطقة المستهدفة. ومع أن مثل هذه المعلومات سيتم جمعها بتفصيل أكثر في مرحلة "التقييم" إلا أن فريق التيسير سيحتاج للاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة أصلاً عندما يضع الأولويات ويختار القرى التي سيعمل فيها وعند تحديد أولى نقاط الاتصال في هذه القرى. وغالباً ما تكون نقاط الاتصال هذه أشخاصاً سيصبحون فيما بعد معنيين رئيسيين بالمشروع؛ ويشمل هؤلاء ممثلين عن الإدارات الحكومية المحلية (كالمختار أو العُمدة وأعضاء المجالس المحلية) والمنظمات غير الحكومية العاملة في المنطقة، والمنظمات المجتمعية التي قد تكون أنشئت من قبل مشاريع سابقة أو جارية، والأشخاص النافذين (كالسياسيين ورجال الأعمال).

ينبغي على فريق التيسير أن يبذل ما في وسعه لدعم الممثلين المنتخبين ديموقراطياً ومؤسساتهم والعمل البناء معهم، فهذا من شأنه ربط مساعي تحسين المياه بما هو قائم من نظم المساءلة القانونية وتفادي احتمالية نشوء نزاع في حالة إقامة مؤسسات مائية (أو ذات علاقة بالمياه) جديدة.

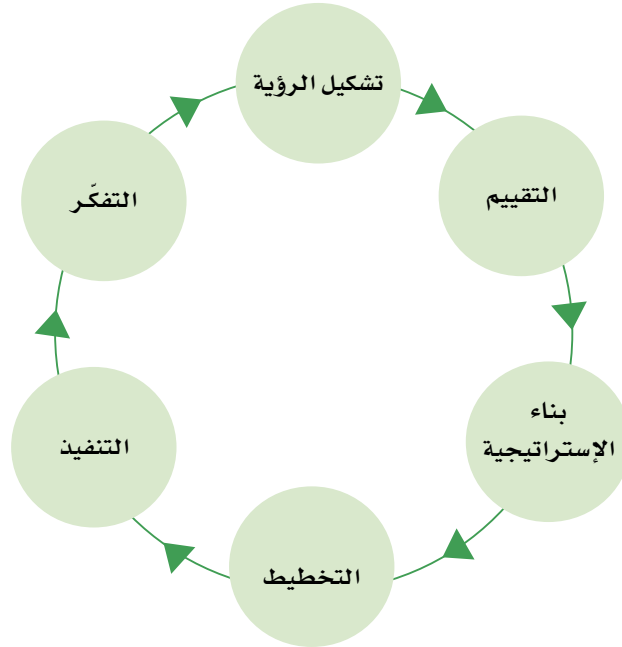
# الفصل الرابع

---

٢٣	الفصل الرابع: دورة الإدارة
٢٥	المرحلة الأولى: تشكيل الرؤية
٣١	المرحلة الثانية: التقييم
٣٩	المرحلة الثالثة: بناء الاستراتيجية
٤٥	المرحلة الرابعة: التخطيط
٥١	المرحلة الخامسة: التنفيذ
٥٤	المرحلة السادسة: التفكير

## الفصل الرابع: دورة الإدارة

### مواضيع رئيسية في المنهجية



يقدم هذا الفصل شرحاً وافياً لطريقة تنفيذ المنهجية. وثمة مجموعة من الأدوات والأساليب التي تساعد على تنفيذ كل مرحلة من مراحل الدورة المبينة هنا. وسيناقش الفصل الخامس هذه الأدوات والأساليب. أما في هذا الفصل فإن استعراض مرحلة ما سيشتمل على مضامين العملية التي يوصى بتنفيذها لإتمام تلك المرحلة والإطار الزمني للقيام بالأنشطة المطلوبة إضافة إلى تقديم أهداف ومخرجات مقترحة للمرحلة.

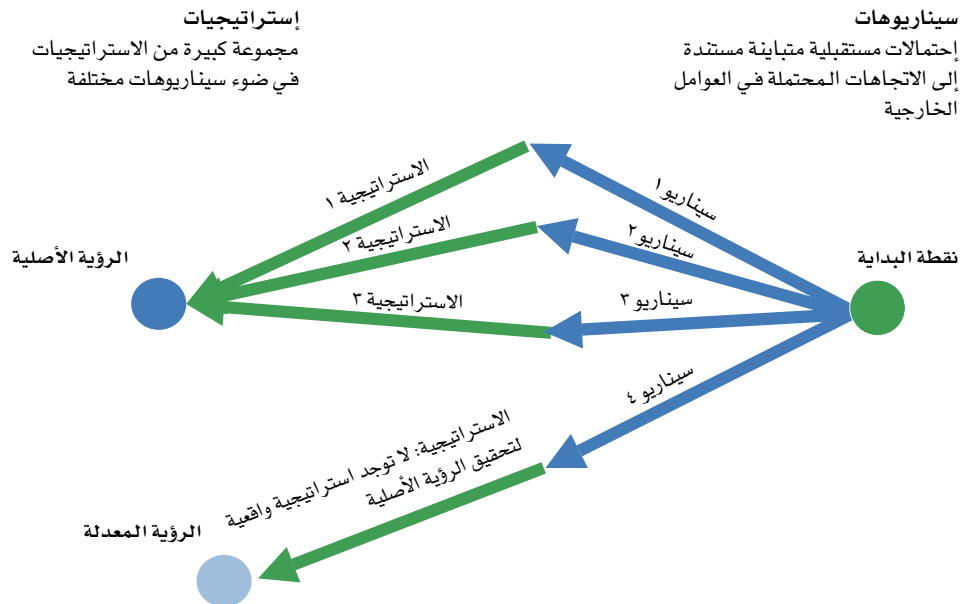
تدور المراحل الأولى من الدورة حول تطوير رؤية واضحة ومشاركة واستراتيجية مفضلة لتحقيق الرؤية. في المرحلة الأولى أي تشكيل الرؤية يقوم المعنيون بتكوين رؤية أولية. وبما أن البيانات لا تكون دائماً واضحة والمستقبل يكتنفه الغموض يعمد المعنيون إلى تطوير سيناريوهات مختلفة تعكس مجموعة من الأوضاع المستقبلية المحتملة. في ثاني مراحل الدورة أي التقييم يجمع المعنيون البيانات اللازمة للمضي قدماً في رؤيتهم والتحقق من واقعيتها وقيمتهم هذه البيانات. في المرحلة الثالثة وهي بناء الاستراتيجية يطور المعنيون استراتيجية (أو استراتيجيات) لتحقيق رؤيتهم في ظل أكبر عدد ممكن من السيناريوهات. ومن غير المستبعد أن يجدوا تعقيدات في بعض السيناريوهات بحيث لا يمكن بناء استراتيجية واقعية للتعامل مع هكذا سيناريوهات مما قد يستدعي تعديل الرؤية. كما ينبغي التذكر دوماً أن هذه العملية ليست بالأمر الذي يحدث مرة واحدة بل يتم تكرارها لضمان التوافق مع ما يستجد من ظروف.

## بناء السيناريوهات

يمكن أن نعتبر بناء السيناريوهات أسلوب عمل يقع بين تشكيل الرؤية وبناء الاستراتيجية وليس مرحلة قائمة بذاتها من مراحل دورة الإدارة. السيناريو عبارة عن وصف معقول لما يمكن أن يصير إليه العالم غداً مبني على الأنماط السائدة وما هو معروف وما هو مجهول. ومن شأن تطوير مجموعة من السيناريوهات السردية لوضع مستقبلي المساعدة على تحديد الاستراتيجيات الناجعة (المسارات الصحيحة) المؤدية لتحقيق الرؤية. تستخدم السيناريوهات في مرحلة تشكيل الرؤية لتحديد ملامح الاستراتيجية. أما في مرحلة بناء الاستراتيجية أي عندما تتضح الاستراتيجية وتُمتنَّ فيتم تنقيح السيناريوهات أو إعادة صياغتها لتراعي ما قد يستجد من معلومات والفرص والمخاطر والأمور غير المتأكد منها.

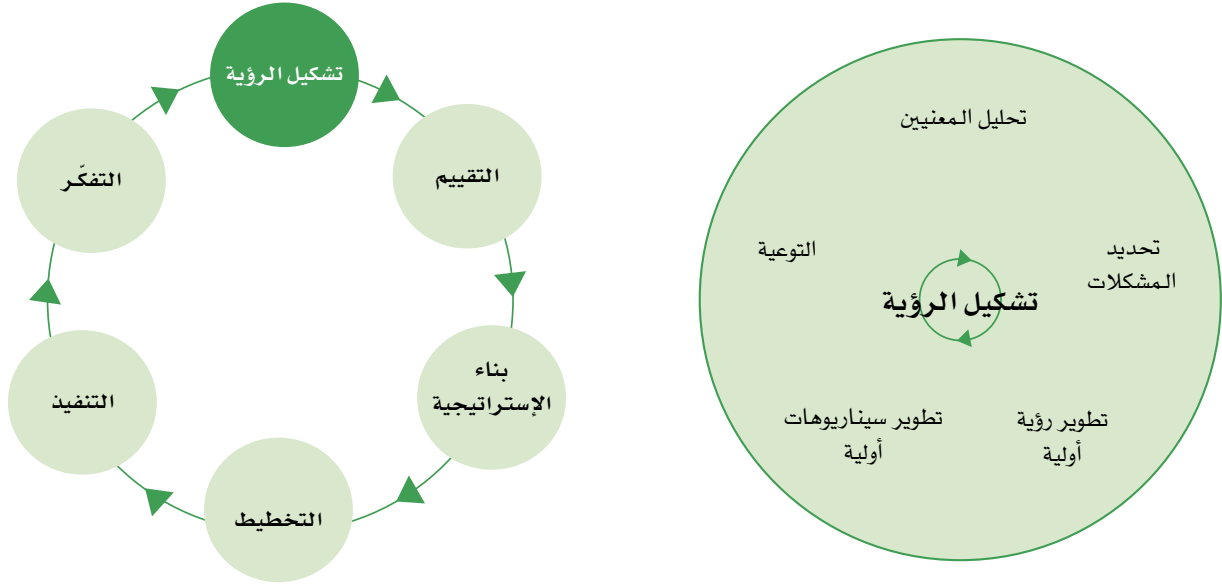
وتعتبر المراجعة والتطوير والتعديل لكل من الرؤية والسيناريوهات والاستراتيجية من أهم نقاط القوة في منهجية إمباروز إذ أنها تحافظ على بقاء العملية متصلة بالواقع وتسمح بتعديل الخطط حسب الأوضاع المستجدة.

تالياً عند الاطلاع على مراحل دورة الإدارة بالتفصيل سيجد القراء الأهداف والتحديات وطرق البدء والأنشطة والأدوات الرئيسية والعملية المتبعة لتنفيذ كل مرحلة.



الشكل ٥: دور بناء السيناريوهات في تصميم استراتيجيات لتحقيق الرؤية. في ظل بعض السيناريوهات لا يمكن الوصول إلى استراتيجية واقعية ويجب تعديل الرؤية. لكن معظم الاستراتيجيات المدروسة تنجح في تحقيق الرؤية في ظل معظم السيناريوهات.

## المرحلة الأولى: تشكيل الرؤية



### الهدف

تستخدم عملية تشكيل الرؤية لتطوير رؤية دقيقة مشتركة لما يريد المعنيون أن تصير إليه الموارد والخدمات المائية في منطقتهم في وقت مستقبلي محدد. والهدف من مرحلة تشكيل الرؤية هو الوصول إلى فهم مشترك بين المعنيين من المستويين المتوسط والمحلي حول المشكلات المائية الرئيسية المؤثرة عليهم وتطوير رؤية أولية لإدارة المياه وخدمات التزويد على المستوى المحلي.

### التحدي

يساعد تشكيل الرؤية المعنيين على التفكير في ما هو أبعد من مجرد الحلول الآنية للمشكلات وتصور طريقة عملية للتخطيط لمستقبل طويل الأمد يمتد من خمس سنوات إلى خمس عشرة سنة على المستوى المحلي ومن عشر سنوات إلى خمس وعشرين سنة على المستوى المتوسط. ومن المفيد تمييز الرؤى حسب مدى كل منها والتاريخ المستهدف لتحقيقها.

### أهداف مرحلة تشكيل الرؤية

- إشراك المعنيين و/أو ممثليهم بفعالية في أنشطة منابر المعنيين.
- تيسير نقاشات شبه نظامية حول طبيعة وحدة المشكلات المتصلة بالمياه.
- الاتفاق على رؤية أولية حول مستقبل الخدمات والموارد المائية.
- الاتفاق على العملية التي ستعتمد ومجمل نطاق أنشطة المتابعة وبرنامجها.

في سياق الإدارة المتكاملة لموارد المياه ينبغي أن يشارك جميع المعنيين في العملية المؤدية إلى تشكيل الرؤية والتأكد من وجود دور فاعل للمهمشين في ذلك. كما يجب أن يكون هناك استفادة متبادلة بين رؤى المستويين المحلي والمتوسط من ناحية والسياسات على المستويين المتوسط والوطني من ناحية أخرى، فالتوافق بين رؤى المستويات المختلفة أمر حيوي. فعندما يوجد اختلاف بين رؤية المحافظة ورؤية القرية يصبح تحقيق التوافق والتناغم بينهما ضروري لتجنب التعارض.

#### أساليب وأدوات مفيدة في تشكيل الرؤية

- تحليل شجرة المشكلات ص ٧٨
- النقاشات شبه الممنهجة ص ٨٢
- تشكيل الرؤية ص ٦٠
- بناء السيناريوهات ص ٦٣
- تطوير الاستراتيجية ص ٦٧
- تحديد المعنيين ص ١٢١

لكي تكون الرؤية مفيدة للتخطيط الاستراتيجي يجب أن لا تبسّط إلى مجرد قائمة للأمنيات غير القابلة للتحقيق بل تكون منبثقة من فهم تأثير أنماط التزويد والطلب القائمة والمحددات والمخاطر المحتملة عليها.

#### البدء

إن أحد العناصر الرئيسية ضمن مرحلة "تشكيل الرؤية" هو تحديد المعنيين. ومن المعنيين أو ممثليهم من يسهل التعرف عليه، لكن ثمة حاجة إلى جهود خاصة لضمان تمثيل النساء والمجموعات المهمشة والعاملين في مجال البيئة والمجتمع المدني عند إنشاء أو تقوية منابر المعنيين. وينبغي أن يفهم كافة أعضاء فريق التيسير بمن فيهم من تم استخدامه من قبل المعنيين الرئيسيين أن دورهم يقتضي تحديد وإشراك المعنيين من مختلف المنظمات والشرائح المجتمعية.

#### أنشطة وأدوات رئيسية

- تحليل المعنيين لتمكين فريق التيسير من تحديد طيف واسع من المعنيين وأهميتهم النسبية في عمليات إدارة المياه. يلاحظ أنه في حالات كثيرة يكون أعضاء من فريق التيسير معنيين رئيسيين أيضاً.
- إشراك الفقراء والمهمشين والعمل على حسن تمثيلهم، وهذا يستغرق وقتاً خاصة وأنهم غالباً ما يتصفون بعدم التنظيم ونقص الثقة والقدرة وضعف التمثيل. لكن في كل الأحوال يجب إشراكهم من البداية.

- وضع برنامج دقيق التخطيط والتوجيه للتوعية وتطوير القدرات أمر ضروري عند مباشرة برنامج لتحسين الحوكمة المحلية للمياه وتعزيزه خلال المراحل الرئيسية منه. وحيثما توجد استراتيجيات مائية جاهزة سواءً على المستوى الوطني أو المتوسط أو المحلي ينبغي استخدامها كنقطة لانطلاق الحوار. وعلى الرغم من أن هذا البرنامج قد يستغرق وقتاً إلا أنه يتيح فرصة ممتازة لإنشاء العلاقات وتعزيز الثقة المتبادلة بين المعنيين وفريق التيسير.
- تنظيم ورش عمل للتحديد الأولي للمشكلات (باستعمال شجرة المشكلات) وتشكيل الرؤية وبناء السيناريوهات وبناء الاستراتيجيات. وسينتج عن هذا النشاط ترتيب مبدئي للمشكلات المتصلة بالمياه حسب أولويتها والتعرف على الفرص المتاحة للتعامل معها. كما سيساعد على وضع برنامج لمتابعة الأنشطة يشتمل على تحديد أدوار ومسؤوليات المعنيين وفريق التيسير.
- عقد جلسات شبه ممنهجة للنقاش بمشاركة المعنيين الرئيسيين للتعرف على ما هو قائم فعلاً من منهجيات لإدارة موارد المياه وما إذا كان هناك رؤى أو استراتيجيات أو خطط لإدارة المياه قائمة أصلاً وماهيتها.
- إقامة منابر فعالة للمعنيين من خلال إنشاء هيئات جديدة أو تقوية ما هو قائم منها كجمعيات المستخدمين. يستغرق إنشاء أو تقوية هذه المنابر وقتاً طويلاً ويتطلب تلمساً من فريق التيسير للحساسيات التي قد تكون موجودة في المناطق التي خضعت طويلاً للمنهجيات الفوقية في إصدار تعليمات إدارة المياه. يجب أن يتم إيجاد منابر للمعنيين على المستوى المتوسط والمستوى المحلي بل وعلى المستوى الوطني أيضاً في بعض العمليات. أما حيثما يزداد تنوع استخدامات المياه أو حيث يوجد توتر أو نزاع بين المستخدمين فقد يكون ضرورياً إقامة أكثر من منبر واحد في نفس المستوى.

### عملية تشكيل الرؤية

لتشكيل الرؤية الدور الهام في جمع المعنيين وجعل نقاشاتهم واستراتيجياتهم وخططهم المائية متمحورة حول ترتيب المشكلات حسب أولويتها مما يساعد على تجنب احتمال عدم توافق الاستراتيجيات والخطط مع رؤية المعنيين أو أكثر المشكلات إلحاحاً في المنطقة. ويساعد حسن التواصل وتبادل المعلومات بين المعنيين وضمن منابرهم بمستوياتها المختلفة على إيجاد التوافق المطلوب.

تتكون مرحلة "تشكيل الرؤية" من عدة أنشطة موضحة في "صندوق أهداف مرحلة تشكيل الرؤية" في حين يقدم "صندوق عملية لتشكيل الرؤية" عملية مقترحة لتنفيذ هذه الأنشطة. لكن من الضروري التأكيد على أن ترتيب الأنشطة قد يتغير تبعاً للوضع في المنطقة المعنية (كأنشطة المشاريع الأخرى وخطط الإدارة المائية القائمة). كما قد يكون من الضروري تكرار بعض الخطوات عندما تُتاح معلومات جديدة أو عندما يتم التعرف على المزيد من المعنيين الرئيسيين ويُبدى أولئك رغبة بالانخراط في العملية. وفي حين تتباين المدة اللازمة لإتمام هذه المرحلة حسب السياقات المحلية يجب أن تخضع سرعة إنجاز الأنشطة لمتطلبات إتمام عملية جيدة وشاملة. وفي معظم الحالات سيتوجب تعديل الرؤية

أو حتى تغييرها كلياً إثر جمع وتحليل المعلومات في مرحلتي التقييم وبناء الاستراتيجية. ينبغي على الميسرين خلق توازن بين منح الحوار وقتاً من ناحية والمضي في العملية من ناحية أخرى.

لتوصيف الرؤية يُمزج بين الأسلوبين السردى والرقمي بطريقة واضحة لا تقبل التأويل وتوفر عناء الخوض في نزاعات مستقبلية. ومن العوامل المعززة لفرص نجاح تشكيل الرؤية إمدادها بميسرين مؤهلين ذوي خبرة ومعرفة بالعملية برمتها، بمقدورهم التعامل مع التناقضات المتوقعة، ويدركون أهمية إسماع أصوات المهمشين خلال صناعة الرؤية، ويضمنون عدم استثثار النخب المتنفذة بالعملية ويراعون قضايا النوع الاجتماعي والبيئة.

#### من مخرجات مرحلة تشكيل الرؤية

من المتوقع أن تشمل مخرجات مرحلة "تشكيل الرؤية" على ما يلي:

- وعي مشترك بين كل المعنيين الرئيسيين بأن ثمة عملية جارية للتخطيط التشاركي بما قد ينعكس عليهم.
- مخرجات من التحليل الأولي للمعنيين تشمل على فهم جيد لمجموعات المعنيين الرئيسية والمشكلات أو النزاعات المحتملة فيما بينهم.
- تقوية منابر المعنيين على مختلف المستويات (أو إنشاؤها إن لم تكن موجودة).
- مجموعة من شجرات المشكلات تمثل وجهة نظر المعنيين في المشكلات المتعلقة بالمياه في المناطق المستهدفة وتبعاً للنطاقات المعنية.
- رؤى وسيناريوهات (وربما أيضاً استراتيجيات) أولية مستقبلية قد تكون غير منقحة إلا أنها موضع دعم من المعنيين الرئيسيين.

## عملية لمرحلة تشكيل الرؤية

### ١. الاتصال الأولي مع المعنيين الرئيسيين من المستويين المحلي والمتوسط

#### الأهداف:

- تحديد المعنيين المستهدفين وممثليهم ومقابلتهم.
- تقديم المنهجية للمعنيين والتحقق من استعدادهم للانخراط في العملية المقترحة.
- الإعداد للخطوات اللاحقة من العملية.

#### الأنشطة:

- التعريف بالمنهجية وأهدافها وغاياتها.
- التحليل الأولي للمعنيين.
- المناقشات شبه الممنهجة.

#### ملحوظات:

- ينبغي التأكد من أن المعنيين يدركون أن انخراط النساء والأشخاص الأكثر فقراً (أو وجود تمثيل فاعل لهم) أمر أساسي. والتأكد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتمثيل هاتين الفئتين في الأنشطة القادمة.

### ٢. تحليل شجرة المشكلات والتطوير الأولي للرؤية

#### الأهداف:

- التعرف على المصادر الرئيسية للمياه والمشكلات المتعلقة بالخدمات المائية.
- البدء بتحديد معالم الرؤى المائية المحلية (أو المتوسطة) للمناطق المعنية وعلى النطاقات المستهدفة.
- تحديد ما تحتاجه مرحلة "التقييم" اللاحقة من معلومات رئيسية.

#### الأنشطة:

- إجراء نقاشات شبه ممنهجة لتطوير شجرة المشكلات ورؤية أولية.

#### ملحوظات:

- يمكن القيام بهذه الأنشطة بمشاركة المعنيين خلال يوم أو يومين.
- لا يجوز الافتراض أن المشاركين في الاجتماعات ومنابر المعنيين على اطلاع كاف على المنهجية. بل يجب تخصيص الوقت الكافي لإعادة التعريف بالمنهجية والعملية.
- ينبغي الحرص على وجود تمثيل للنساء والأشخاص الأكثر فقراً في الاجتماعات والسؤال عن غياب عن الاجتماع.

### ٣. البدء في برنامج التدريب والتوعية

#### الأهداف:

- التوعية وتعزيز الفهم للمواضيع الرئيسية المتصلة بالمياه.

#### الأنشطة:

- برنامج منظم لتبادل الزيارات والتدريب.

#### ٤. تواصل غير رسمي منتظم

##### الأهداف:

- ضمان حُسن سير العملية.
- الإبقاء على حماس واهتمام المعنيين الرئيسيين في الفترات التي تفصل بين نشاط رسمي وآخر.
- معالجة أي نزاع قد ينشأ.

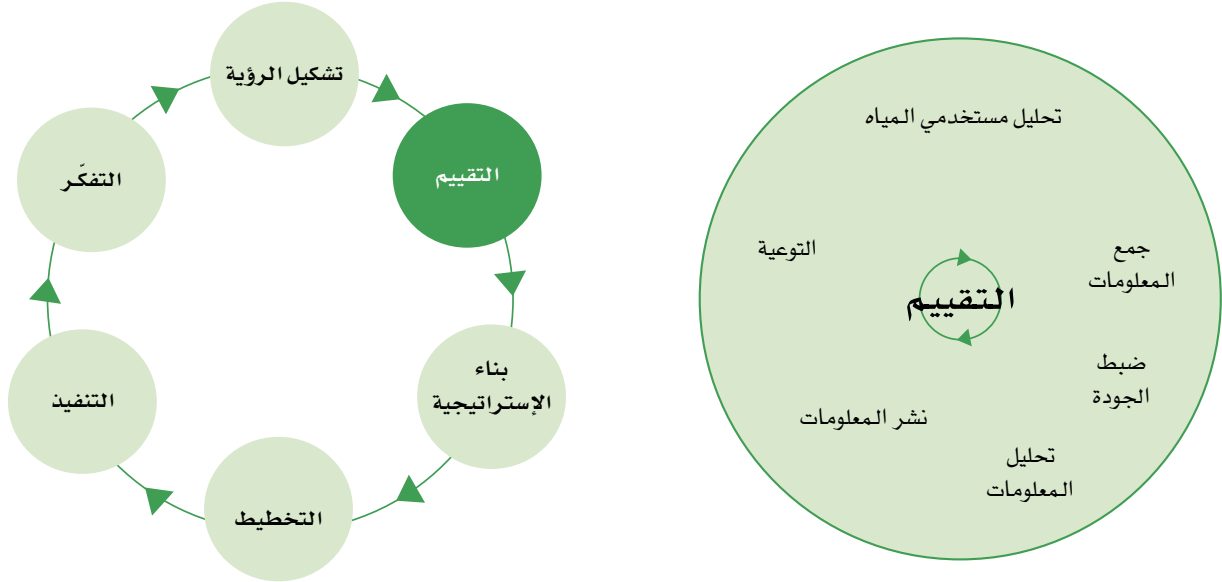
##### الأنشطة:

- القيام بزيارات قصيرة منتظمة للمعنيين الرئيسيين ومكالماتهم هاتفياً.

##### ملحوظات:

- يُعتبر التفاعل غير الرسمي بين أعضاء فريق التيسير والمعنيين أمراً بالغ الأهمية لحُسن سير العملية، وهو مطلوب خلال كافة مراحل الدورة.

## المرحلة الثانية: التقييم



### الهدف

ترمي مرحلة التقييم إلى التأكد من أن كافة المعنيين متاح لهم الوصول إلى معلومات قيمة عن الموارد المائية والبنية التحتية للتزويد المائي والطلب على المياه والوصول إليها ومجالات معرفية أخرى كمدى شمولية خدمات الصرف الصحي. فالهدف هنا هو تقييم الموارد المائية لإيجاد قاعدة معلوماتية يُستفاد منها عند اتخاذ القرارات في المراحل اللاحقة من دورة الإدارة.

### التحدي

يكمن التحدي الرئيسي في تطوير أرضية مشتركة من المعلومات المتفق عليها من قبل عامة المعنيين. فبغيباب المعلومات القيمة لن يكون حوار المعنيين قائماً على أساس صلب وسيُحرم هؤلاء من إمكانية تحدي المعلومات الخاطئة والمواقف المنحازة. أما التخطيط الفعال فسيغدو شبه مستحيل عندما يعمل كلٌّ من المعنيين وفق معلوماته الخاصة.

### أهداف مرحلة التقييم

- القيام بتقييم الموارد المائية للمنطقة المعنية.
- إنشاء قاعدة معلومات مشتركة يمكن استخدامها كأساس لتحليل المشكلات والتوصل إلى الحلول.
- ضمان وصول المعنيين إلى المعلومات المتصلة بالمياه بما يتناسب مع مستوياتهم المعرفية.
- التعرف على الخرافات والمفاهيم الخاطئة حول أسباب ونطاق وحدّة المشكلات المتصلة بالمياه.
- تحديد فرص حل هذه المشكلات والمحددات والمخاطر التي تعترض تلك الفرص.

وتشمل أهم التحديات في مرحلة التقييم ما يلي:

- إنشاء نظم لإدارة المعلومات المتصلة بالمياه تتيح للمعنيين الاطلاع على هذه المعلومات بحرية.
- تحقيق فهم مشترك بين كل المعنيين للعمليات السياسية والمؤسسية الهامة التي تحكم صنع القرار المائي.
- تحفيز حوارات صريحة بين المعنيين حول العوامل العديدة المؤثرة في الإدارة المائية والتي عادة ما يتم إغفالها لطبيعتها الحساسة (كالتدخلات السياسية والفساد).
- تبديد الخرافات والمفاهيم الخاطئة حول أسباب المشكلات المائية ونطاقها وحدتها.
- بناء قدرات المعنيين خاصة على المستوى المحلي وتعزيز ثقتهم بقدرتهم على الانخراط الفعال في حوار المعنيين حول المواضيع المعقدة بعض الشيء فيما يخص الطلب على المياه وتوفيرها.

## البدء

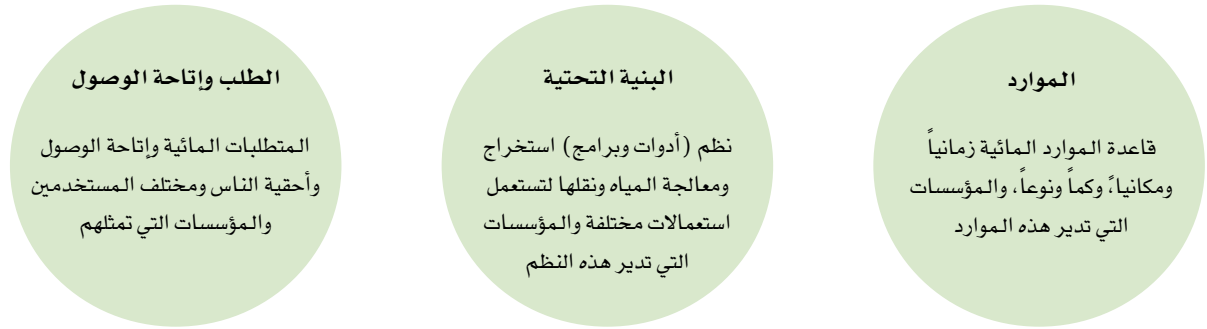
بالتشارك مع المعنيين يتم البدء بالخطوات الأولية لتقييم الموارد المائية وعلى النحو التالي:

- تحديد الحدود الزمانية والمكانية لجمع المعلومات. مكانياً، قد تكون هذه الحدود مادية كمساقط المياه أو مؤسسية كحدود القرية. أما الحدود الزمانية فهي محددات الوقت (ماضياً ومستقبلاً) التي تحكم التعامل مع التوجهات السائدة. وفي حين قد يركز التحليل أساساً على مستوى معين (كالمستوى المتوسط) إلا أنه من الضروري أيضاً جمع معلومات كافية على المستويين الأعلى والأدنى حتى يصبح بالإمكان عمل تقديرات حول أمور مثل التأثير والتأثر تبعاً للموقع من منابع ومجري المياه. ويمكن أن تشمل هذه المعلومات تقديرات إعادة تغذية المياه الجوفية والحصص المائية وحقوق مستخدمي المياه الواقعيين في آخر المجرى المائي. كما يجب أخذ السياسات الوطنية بعين الاعتبار فلا يجوز مثلاً تشجيع الري بالغمر المحلي إن كان ذلك يتعارض مع السياسات الوطنية.
- تحديد نوعية المعلومات المطلوبة كدرجة التفصيل ونطاق الخرائط ومستويات الدقة.
- تحديد المصادر المتاحة للمعلومات الثانوية (مثل المعلومات المجمعة والمعالجة من قبل آخرين) وتحديد نوعية البيانات الرئيسية التي ينبغي جمعها لسد الفجوات وتحديث المعلومات التي جمعت سابقاً.
- تحديد مستوى الدعم الفني الذي قد تبرز الحاجة إليه والأدوات التحليلية اللازمة.

## أنشطة وادوات رئيسية

- تقييم موارد المياه لتوفير المعلومات المفيدة في المجالات المطلوبة لحين الحاجة إليها. مبدئياً يتم إجراء هذا التقييم على المستوى المحلي بتزامن مع (أو بعد) نظيره على مستوى المحافظة/ البلدية، وذلك من أجل توظيف أكثر فاعلية للمصادر.
- تعزيز المعلومات وضمّان جودتها كعنصر حيوي في تقييم موارد المياه لأن كثيراً من المعلومات الثانوية تكون عادة غير صحيحة أو قديمة. كما أن فبركة بعض المعلومات نتيجة لضغوط سياسية ليست بالأمر المستبعد.

- تطبيق صيغة "الموارد-البنية التحتية-الطلب وإتاحة الوصول" لإعطاء هيكلية لتقييم موارد المياه. وتعتمد هذه المعادلة على الإدراك بأن موارد المياه ترتبط بمستخدميها من خلال البنية التحتية للتزويد والتصريف المائي، وبأن كلاً من هذه العناصر الثلاثة (الموارد والبنية التحتية والمستخدمين) لها مجموعتها الخاصة من المؤسسات والحدود وغيرها من الخصائص. وبناءً على هذا التحليل قد يصبح من الضروري تغيير (أو توسيع) المنطقة المعنية (وذلك يفيد في عدة أمور كشمول مصدر مائي كبير خارج حدود القرية).



الشكل ٦: يمكن استعمال إطار "الموارد-البنية التحتية-الطلب وإتاحة الوصول" للمساعدة على هيكلة تقييم الموارد المائية.

- إجراء حسابات التوازن المائي بالتزامن مع "الموارد-البنية التحتية-الطلب وإتاحة الوصول" لتوفير دعم رقمي لكل من التحليل والمشكلات التي كانت حُددت في مرحلة تشكيل الرؤية.
- تحليل المؤسسات: تحديد الأدوار القائمة للمؤسسات الرسمية وغير الرسمية في إدارة موارد وخدمات المياه أمر أساسي. يجب أيضاً فهم عمليات صنع القرار المتصل بحوكمة المياه في إطار السعي لتحقيق الأهداف العامة للمنهجية. ويحبذ أن يتم ربط تحليل المؤسسات على المستوى المحلي بتحليل مشابه على المستوى المتوسط. وفي كل الأحوال ينبغي أن يركز هذا التحليل على معادلة "الموارد-البنية التحتية-الطلب وإتاحة الوصول".
- إنشاء قاعدة معلومات ونظم لجمع المعلومات وتخزينها وضمان قيمتها وتحليلها ونشرها. وهذا عنصر هام في مرحلة التقييم. وتعتبر برمجيات إدارة المعلومات (كقواعد البيانات وجدولها وأدوات تحليل الأنظمة ونظم المعلومات الجغرافية) مفيدة في تحليل وتقديم المعلومات المكانية بما يخدم حوار المعنيين.
- مراجعة شجرة المشكلات وتنقيحها في ضوء المعلومات الجديدة وما يليها من تحليل.
- تطوير صحيفة موجزة عن القرية لتمكين المعنيين فيها من الوصول إلى المخرجات النهائية لمرحلة التقييم وتبنيها، ويعطي الملحق ١ مثلاً على هذه الصحيفة.

## عملية التقييم

إن الهدف الأساسي من مرحلة التقييم هو تحديد أسباب المشكلات المتعلقة بالمياه وتحديد الخيارات الممكنة لحل هذه المشكلات. كما توفر هذه المرحلة الفرصة للمعنيين للوصول إلى فهم مشترك لأسباب تلك المشكلات، استناداً إلى التحليل وتحديث شجرة المشكلات التي كانت وُضعت خلال مرحلة تشكيل الرؤية. ومع أن مسؤولية القيام بتقييم الموارد المائية منوطاً أصلاً بمنابر المعنيين إلا أنه من المحتمل أن يتم إدارة الأعمال ذات الصلة بواسطة واحد أو أكثر من: المعنيين ذوي المستوى المتوسط، فريق التيسير، منظمة من القطاع الخاص. وبغض النظر عن تنفيذ "تقييم الموارد المائية" تبقى مشاركة كافة المعنيين مطلوبة جداً.

## أساليب وأدوات مفيدة لمرحلة التقييم

- الموارد- البنية التحتية-الطلب وإتاحة الوصول ص ٩٤
- ضبط الجودة والتحقق منها ص ١٠٣
- تقديرات التوازن المائي ص ١٠٦
- تحليل السلاسل الزمنية ص ١٠٩
- النمذجة ص ١١٢
- إدارة المعلومات ص ١١٥
- التحليل المؤسسي ص ١٣١
- تحليل المساءلة والحقوق ص ٨٩
- تحليل شجرة المشكلات ص ٧٨
- أدوات التقييم الريفي التشاركي ص ٧٥

لا توجد معادلة ثابتة أو ترتيب محدد للأنشطة التي تتضمنها عملية التقييم، ولكن بشكل عام ثمة خمس خطوات رئيسية:

- التوعية: وهي أمر حيوي لضمان انخراط المعنيين الكامل. ويجب إيلاء عناية خاصة للتأكد من وعي الفقراء والمهمشين بحقيقة ما يجري وقدرتهم على المشاركة أو وجود من يمثلهم بجدارة.
- تحليل مجموعات المستخدمين: يعتبر هذا التحليل في غاية الأهمية لضمان توجيه "تقييم موارد المياه" للتركيز على الفقر والنوع الاجتماعي. وتُعنى هذه المرحلة أساساً بتحقيق فهم تام لمختلف مجموعات مستخدمي المياه بما في ذلك تحديد أولئك الذين يستطيعون الوصول إلى المياه وأولئك الذين يسيطرون على مواردها بالإضافة إلى التقسيمات القائمة على أساس الثروة والنوع الاجتماعي، وتوظيف ذلك في تصنيف ما يتم جمعه من بيانات في المراحل اللاحقة.
- جمع المعلومات وضمان الجودة: وتشتمل هذه الخطوة على تحديد مصادر المعلومات الثانوية والوصول إليها والتأكد من قيمتها ودمجها معاً في قاعدة للمعلومات باستخدام معادلة "الموارد- البنية التحتية-الطلب وإتاحة الوصول"، بالإضافة إلى جمع مزيد من البيانات الأولية والتأكد من

قيمتها خاصة في القضايا المتصلة بالطلب وإتاحة الوصول. كما أنه من المفيد مقارنة البيانات من مصادر ومستويات مختلفة للتثبت من فائدتها وتجانسها الداخلي.

- تحليل البيانات: وهذا قد يتضمن مجموعة كبيرة من الأساليب التحليلية والإحصائية بما فيها السلاسل الزمنية وتحليل التوازن المائي المهيكلتين باستخدام معادلة "الموارد-البنية التحتية-الطلب وإتاحة الوصول". والهدف من تحليل البيانات هنا هو المزيد من التقصي في أسباب المشكلات المتعلقة بالمياه والحلول الممكنة لها. وتتطلب هذه الخطوة تطوير نظم للمعلومات باستخدام جداول البيانات ونظم المعلومات الجغرافية على أقل تقدير وقواعد البيانات والنمذجة في الحالات الأكثر تعقيداً.
- نشر المعلومات: فنشر المعلومات بأسلوب ميسر يدعم المعنيين الرئيسيين في حواراتهم ويعزز انخراطهم في العملية.

ينبغي عند جمع وتحليل وتوزيع المعلومات مراعاة التوازن بين المعلومات الفنية من ناحية والمعلومات المجتمعية أو تلك القائمة على الإدراك من ناحية أخرى. ومع وجود توجه عام للتركيز على المعلومات الفنية لسهولة قياسها وتحليلها هناك أيضاً أساليب وأدوات للتعامل المنهجي مع المعلومات المجتمعية، وهذه ينبغي استعمالها حيثما كان ذلك مناسباً.

#### إرشادات إضافية

- ينبغي تحليل المعلومات بمهنية والاستعانة بالخبراء في هذا المجال عند الحاجة.
- يجب إشراك معنوي المستوى المحلي في جمع المعلومات والتأكد من قيمتها وتحليلها. فعلى الرغم من احتمال عدم إدراك هؤلاء المعنيين لأسباب المشكلات المائية إلا أنهم ذوو دراية كبيرة بالواقع المعاش على المستوى المحلي.
- يُفضل أن تتم تقييمات المستوى المحلي بالتزامن مع -أو بعد- تقييمات المستوى المتوسط مما يساعد على استفادة أمثل من المصادر المتاحة. كما يكون عادة من الأسهل تبرير الدعم التخصصي للتحليل المفصل للمشكلات المجتمعية والفنية على المستوى المتوسط مع شمول عدد كبير من القرى والبلدات. ولنفس السبب يفضل إجراء تقييم الموارد المائية على المستوى المتوسط بعد تقييمها على المستوى الوطني.
- يجب أن يتم تقديم المعلومات المجمعّة خلال مرحلة التقييم في إطار ميسر مناسب للجميع كصحائف موجزة عن القرى. ويلاحظ صعوبة تقديم المعلومات الخاصة بأنشطة مثل تشكيل الرؤية وبناء الاستراتيجية عند وجود اختلافات حول موثوقية المعلومات المائية.

#### من مخرجات مرحلة التقييم

- قاعدة معلومات (مخزنة حاسوبياً) لدعم حوار المعنيين وتحسين نوعية مخرجات مرحلتي "بناء الاستراتيجية" و"التخطيط". وتشتمل القاعدة على معلومات أساسية عن الأوضاع المؤسسية والمجتمعية والمادية ذات الصلة بالموارد والخدمات المائية.
- مجموعة من المعنيين المنخرطين بنشاط في منبر للمعنيين وقد توصلوا إلى وضع حلول لخلافات محتملة حول معلومات عن أسباب المشكلات المائية وسُبل حلها.
- تقرير ملخص عن القرية يقدم ما تحويه قاعدة المعلومات بشكل يسهل الاطلاع عليه وفهمه من قبل غير المختصين.

## عملية لمرحلة التقييم

١. جمع وتوحيد البيانات المتوفرة عن المنطقة المعنية والتأكد من قيمتها

### الأهداف:

- توفير الخلفية المعلوماتية لتحليل المشكلات واقتراح الحلول.
- تحديد مواضع النقص والاحتياجات من المعلومات الرئيسية.

### الأنشطة:

- جمع المعلومات الثانوية المطلوبة لتحليل "الموارد- البنية التحتية-الطلب وإتاحة الوصول" (أنظر القائمة المرجعية لأداة "الموارد- البنية التحتية-الطلب وإتاحة الوصول").
- إشراك المعنيين في التحديد الأولي للمعلومات وجمعها وتحليلها والتأكد من قيمتها.

### ملحوظات:

- تُعتبر تمارين العصف الذهني بمشاركة المعنيين (من المستويين المحلي والمتوسط) أفضل وسائل تحديد المصادر الجيدة للمعلومات الثانوية.
- تُعتبر مقارنة المعلومات من مصادر مختلفة والتأكد من صحتها عبر المعنيين المحليين أفضل وسائل التحقق من قيمة هذه المعلومات.

٢. إنشاء قاعدة معلومات لحفظ المعلومات حول المنطقة المعنية

### الأهداف:

- توفير وسائل ميسرة ومنظمة لتخزين المعلومات التي تم جمعها. ويُفضل أن يكون ذلك عبر نظام محوسب، أما على المستوى المحلي فيمكن الاكتفاء بنظام جيد لحفظ الملفات.
- إنشاء جسم مؤسسي يقوم بتبني وإدارة قاعدة المعلومات. وتبعاً لما يقتضيه السياق، تُنطد مسؤولية إدارة المعلومات إما بالمستوى المحلي أو المستوى المتوسط أو المستويات الأعلى.
- إنشاء نظام لتبادل المعلومات بين المعنيين من نفس المستوى وبين مختلف المستويات.

### الأنشطة:

- إقامة نظام لإدارة المعلومات وتخزينها.
- تطوير قاعدة معلوماتية لنظم المعلومات الجغرافية.
- إجراء ترتيبات الاستدامة (مثل توفير الدعم المادي على المدى الطويل لمديري قاعدة المعلومات ولصيانة واستبدال المعدات).

### ملحوظات:

- لا تُدخَل في قاعدة المعلومات سوى المعلومات التي تم التأكد من قيمتها.
- تُستعمل معادلة "الموارد- البنية التحتية-الطلب وإتاحة الوصول" عند إقامة قاعدة المعلومات.

### ٣. تجميع البيانات الأساسية وتحليل المعلومات المطلوبة عن المنطقة

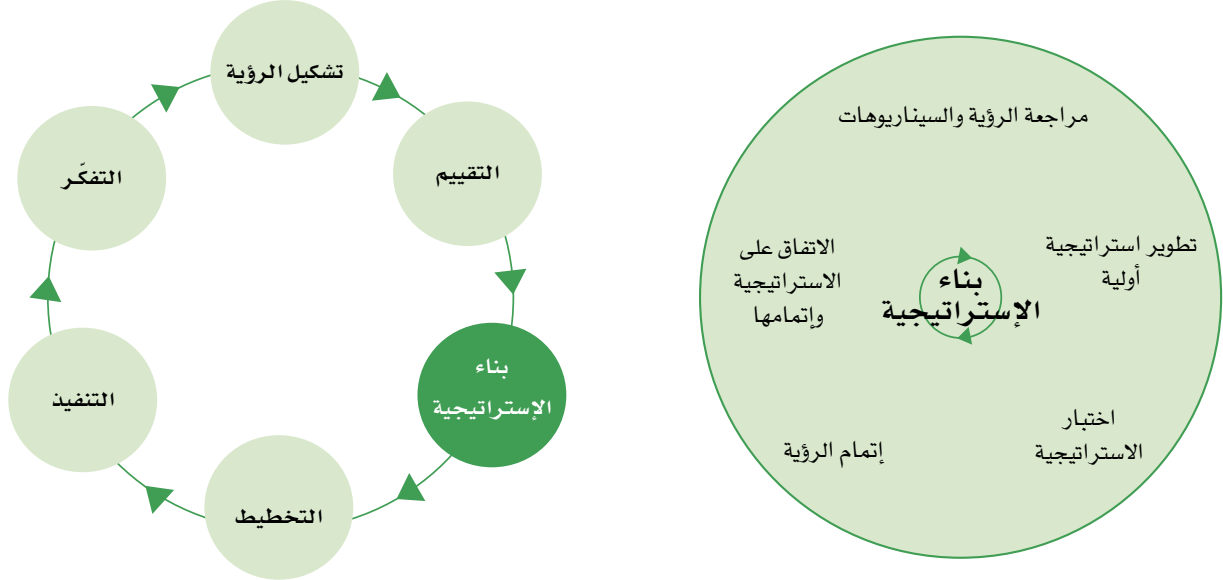
#### الأهداف:

- تحديث وسد النقص في المعلومات الثانوية التي تم جمعها.
- جمع المعلومات الرئيسية المتعلقة بإتاحة الوصول والحقوق والطلب والأفهام.
- المساعدة في تحديد أسباب المشكلات المتعلقة بالمياه واقتراح الحلول.

#### الأنشطة:

- توعية الفرق المحلية وتدريبها.
- جمع المعلومات باستخدام "التقييم الريفي التشاركي" وأدوات أخرى.
- القيام بجهد أكثر تعمقاً لجمع المعلومات وتحليلها باستخدام أداة تحليل المساءلة والحقوق.
- دمج المعلومات وتحليلها.
- إدخال المعلومات في قاعدة المعلومات.
- إستعمال طيف واسع من أدوات التحليل.

## المرحلة الثالثة: بناء الاستراتيجية



### الهدف

تعتبر الاستراتيجية أداة لإطار عمل تخطيطي طويل الأمد من شأنه المساعدة على تحقيق الرؤية. ففي هذه المرحلة يتخذ المعنيون قرارات حول القيام بمجموعة كبيرة من الأعمال الرامية لتحقيق رؤيتهم في إطار سيناريوهات مستقبلية مختلفة.

### التحدي

ثمة استراتيجيات مختلفة لكل سيناريو تكفل تحقيق الرؤية. والغاية من أول ثلاث مراحل من دورة الإدارة بناء استراتيجيات بمشاركة فعالة من المعنيين تراعي عنصر عدم التأكد الذي يميز توفر الموارد المائية والطلب عليها وتهتم بالاحتياجات الخاصة للفئات المجتمعية المهمشة والمتطلبات البيئية.

يكمن التحدي الرئيسي أمام تطوير استراتيجيات لموارد المياه في جعلها متنبهة لعامل عدم التأكد الذي لا يمكن التغاضي عنه عند اتخاذ أي قرار ذي آثار بعيدة المدى خاصة القرارات المتعلقة بالمياه بكل ما يميزها من تنوع وعدم تيقن. إزدادت في السنوات الأخيرة ممارسة بناء السيناريوهات في التخطيط المائي. وهذا مرده معالجة هذه المنهجية لجميع النتائج المحتملة كالأسوأ والأكثر توقعا أو الأكثر طلباً، أي تداعيات حالة عدم التأكد. وبهذا تختلف عن منهجيات التخطيط التقليدية القائمة على "أفضل تخمين" حول الأوضاع المستقبلية لعوامل رئيسية كتوفر موارد المياه وحالة البنية التحتية والمتطلبات المجتمعية.

#### أهداف مرحلة بناء الاستراتيجية

- تحقيق إجماع بين المعنيين حول:
  ١. رؤية شاملة حول المياه في القرية.
  ٢. مجموعة من السيناريوهات يتم بموجبها تطوير استراتيجيات تؤدي إلى تحقيق الرؤية.
  ٣. إستراتيجية مفصلة منتقاة لتحقيق الرؤية.
- استخدام المعلومات من مرحلة التقييم للتحقق من إمكانية التطبيق والمخاطر والمفاضلات السلبية المحتملة للرؤية والاستراتيجية المفصلة. (وعند الضرورة يراجع المعنيون الرؤية)
- تحقيق إجماع على استراتيجية واحدة (أو مجموعة استراتيجيات) لاستعمالها في مرحلة التخطيط.

#### البدء

لكي تؤدي الأنشطة المؤلفة لمرحلة بناء الاستراتيجية إلى المخرجات المنشودة ينبغي توفير المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة التقييم بإطار مناسب ومتفق عليه. وقد تصعب العملية كثيراً في حالة وجود خلاف حول موثوقية المعلومات المائية الرئيسية التي تُجمع خلال مرحلتها تشكيل الرؤية وبناء الاستراتيجية. يجب توزيع الوثائق المُعدة خلال مرحلة التقييم قبل بدء أنشطة بناء الاستراتيجية بوقت كاف.

من النقاط المهمة أيضاً عند الإعداد لهذه المرحلة التأكد من معرفة كل المعنيين بحقيقة ما يجري وبضرورة هذه المرحلة للخروج باستراتيجية متوسطة المدى ذات تداعيات مباشرة عليهم. وكما في المرحلتين السابقتين ينبغي إيلاء عناية خاصة لإشراك المواطنين الأكثر فقراً وتهميشاً.

#### أنشطة وأدوات رئيسية

- إعادة تقييم الرؤية وتعديلها: فغالباً ما تكون الرؤى الأولية مفرطة في التفاؤل وينبغي تعديلها باستمرار في ضوء تقييم المعلومات وبناء السيناريوهات وتطوير الاستراتيجيات.
- بناء السيناريوهات: وهو يساعد المعنيين على فهم الطبيعة اللاحقة للتخطيط لحوكمة الإدارة المائية وخدمة توصيل المياه. تمثل السيناريوهات مجموعة من الظروف المستقبلية المحتملة والتي يجب تقييم الاستراتيجيات والخطط المؤدية إلى تحقيق الرؤية وفقاً لها.
- تطوير الاستراتيجية: وفق هذه المنهجية تُقر عملية التطوير بأن ثمة عدة استراتيجيات لكل منها مستوى معين من التكاليف الخاصة والمخاطر والمفاضلات الإيجابية والسلبية. وتختلف درجات مطواعة هذه الاستراتيجيات للتعديل في ضوء المعلومات الجديدة.
- اختبار وتقييم الاستراتيجيات: يتطلب اختبار الاستراتيجيات وتقييمها وفقاً للسيناريوهات والرؤى وباستخدام المعلومات من مرحلة التقييم معرفة متخصصة كي يتم التأكد من عدة أمور كوجود موارد مياه آمنة وطاقة البنية التحتية. وقد تكون المنهجيات القائمة على النمذجة مفيدة للغاية خلال هذا النشاط خاصة لتقييم الاحتمالات المختلفة للسيناريوهات والاستراتيجيات.

- التحليل الاقتصادي والمالي للتكاليف مقابل الفوائد: وهذه أداة مهمة لتقييم المخاطر وقياس مزايا المنهجيات المختلفة. وكما هو الأمر بالنسبة لمنهجيات النمذجة يقتضي هذا التحليل وجود معرفة ومهارات متخصصة.

#### عملية بناء الاستراتيجية

ترتكز الأساليب التقليدية لحل المشكلات المائئة على عمليات لتطوير الاستراتيجيات تشمل الأنشطة التالية:

- تقييم الحاجات الحالية والمستقبلية والوسائل المختلفة لتبتيها.
- التعرف على النزاعات بين مستخدمي المياه والتجاذبات المختلفة في استعمالات المياه وسبل تسويتها.
- البحث عن خيارات مجدية اقتصادياً ومقبولة سياسياً واجتماعياً.
- التعلم من الخبرات الناتجة عن تجريب منهجيات مختلفة.

تشمل مرحلة بناء الاستراتيجية تنفيذ كل الأنشطة المذكورة أعلاه في إطار عملية لحوار المعنيين مما يضيف إليها المزايا التالية:

- التركيز على المشكلات والرؤى فهي تعالج المشكلات المحددة والواضحة سعياً لتحقيق رؤية جلية طويلة الأمد.
- الإقرار بوجود عدة سبل لحل المشكلات وتحقيق الرؤى وأن اختيار إحداها قد تقررته عوامل سياسية.
- الإقرار بوجود مستويات مختلفة من المخاطر ترتبط بتلك السبل المختلفة وتقدير دور التخطيط الفعال في تقليل المخاطر المباشرة أو بعيدة المدى.

خلال مرحلة "بناء الاستراتيجية" يقوم المعنيون بالتشارك مع فرق التيسير بـ:

- مراجعة وتحديث الرؤية الأولية التي كانت سُكّلت في مرحلة "تشكيل الرؤية" من خلال "ورشة عمل تطوير الرؤية". في هذه الورشة تُصاغ الرؤية لتكون "محددة وقابلة للقياس ومقبولة وواقعية ومحددة زمنياً" (SMART)، وذلك بمساعدة المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة "التقييم" وشجرة المشكلات المحدثة.
- مراجعة السيناريوهات المائئة التي كانت بُنيت خلال مرحلة "تشكيل الرؤية" وتحديثها وجعلها "SMART". أما إن لم تكن السيناريوهات قد بُنيت أساساً خلال تلك المرحلة فينبغي صنعها في "ورشة لبناء السيناريوهات".

- تطوير عدد من الاستراتيجيات لاختبار إمكانية تحقيق الرؤية عبر مختلف السيناريوهات. وإن كانت النتيجة سلبية ينبغي تعديل الرؤية. ويمكن الاستفادة من منهجيات النمذجة وتحليل الفائدة مقابل الكلفة للخروج بتقييم رسمي للتأثيرات المحتملة للسيناريوهات على الرؤية.
- تفصيل الاستراتيجية بدقة أكبر بهدف تحديد سلسلة الأنشطة التي بمجمها ستؤدي إلى تحقيق الرؤية كاملة. وسينتج عن ذلك انتقاء أنسب استراتيجية (أو مجموعة استراتيجيات) يمكن أن تحقق الرؤية وفق أكثر السيناريوهات احتمالياً أو حتى وفق كل السيناريوهات إن أمكن ذلك.

كما في المرحلتين السابقتين من دورة الإدارة تعتبر التوعية في غاية الأهمية لتمكين المعنيين من إدراك ميزات هذه المنهجية ومعرفة المطلوب منهم. كما أن بناء القدرات قد يكون ضرورياً أيضاً. إن التحديد الدقيق للافتراضات الرئيسية وأهم العوامل خلال العملية الرسمية لبناء السيناريوهات يتيح المجال للتفكير والتدبر والتعلم. لذا ينبغي رصد هذه الافتراضات والعوامل. وتشكل الرؤية والسيناريوهات والاستراتيجيات معاً جزءاً قيماً من وثيقة استراتيجية الإدارة المحلية للمياه.

#### من مخرجات أول ثلاث مراحل

- وثيقة لاستراتيجية تطوير المياه محلياً في المنطقة المعنية وتشتمل على الرؤية والبيانات الرئيسية المستمدة من التقييمات.
- سيناريوهات واستراتيجية متفق عليها.

#### من مخرجات مرحلة بناء الاستراتيجية

- رؤية مائية مفصلة تكون:
  - مدعومة من قبل كل المعنيين،
  - متوافقة مع السياسات المائية الوطنية والإقليمية،
  - مدركة للقيود الفيزيائية-الحيوية والاجتماعية على الطلب والتزويد المائي.
- مجموعة من السيناريوهات السردية القائمة على العوامل الأكثر أهمية والأقل احتمالية المؤثرة في إدارة المياه وخدمة التزويد، والواقعة خارج نطاق سيطرة المعنيين الرئيسيين.
- إستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات لتحقيق الرؤية تم تطويرها من قبل المعنيين وتصلح أساساً للتخطيط المفصل خلال مرحلة التخطيط.

## عملية لمرحلة بناء الاستراتيجية

### ١. ورشة عمل "تشكيل الرؤية وبناء السيناريوهات"

#### الأهداف:

- تطوير تشاركي لرؤية حول الموارد والخدمات المائية في المنطقة المعنية تكون "SMART".
- بناء تشاركي لمجموعة من السيناريوهات ليتم استخدامها في بناء الاستراتيجية.

#### الأنشطة:

- ورشة عمل لتطوير رؤية تكون "SMART".
- ورشة عمل لبناء السيناريوهات.

#### ملحوظات:

- تتطلب ورشة العمل عادة يوماً أو يومين.
- تتطلب عمليتا تشكيل الرؤية وبناء السيناريوهات وجود إرشادات من قبل ميسرين ومختصين وذلك للحصول على مخرجات قيمة وجعل الرؤية والسيناريوهات "SMART".
- تُعتبر المعلومات القيمة والمتفق عليها والمتاحة والمناسبة في غاية الأهمية لتنفيذ هذه الأنشطة.

### ٢. تحليل وتنقيح الرؤية والسيناريوهات

#### الأهداف:

- التأكد من وجود تناغم داخلي في السيناريوهات وإضافة البيانات وجعلها "SMART".
- صياغة الرؤية والسيناريوهات كتابياً.
- الاتفاق على صيغة محددة للسيناريوهات مع المعنيين.

#### الأنشطة:

- إعداد تقرير موجز عن بناء السيناريوهات.
- توزيع التقرير على جميع المعنيين ومن ثم إنجازه بشكله النهائي.

#### ملحوظات:

- من الواجب أن تكون المعلومات المقدمة للمعنيين ذات شكل ولغة يسهل معهما فهمها. وقد يكون التدريب وبناء القدرات ضروريين وكذلك تحسين مهارات الاتصال والمواد التي يوفرها فريق التيسير.

### ٣. ورشة عمل تطوير الاستراتيجية

#### الأهداف:

- تطوير أولي لمجموعة من الاستراتيجيات التي تكفل تحقيق الرؤية في ظل سيناريوهات مختلفة.
- إختيار أفضل استراتيجية من أجل مزيد من التطوير.

#### الأنشطة:

- ورشة عمل الاستراتيجية.

#### ملحوظات:

- تتم هذه الورشة عادة في يوم واحد.
- تتصف عملية بناء الاستراتيجية ببعض التعقيد مما يوجب توفير تيسير فعال لتحقيق النتائج المرجوة. وينبغي مساعدة المشاركين فيها على تكوين مقترحاتهم وتعديلها عند الضرورة.
- إن تم استخدام أدوات متقدمة مثل النمذجة وتحليل التكاليف مقابل الفوائد فينبغي أن لا يكون ذلك خلال ورش العمل، وأن يتم تقديم النتائج بصيغة مناسبة واضحة.

#### ٤. إنجاز الاستراتيجية كتابياً بشكلها النهائي وتبادل المشورة حولها

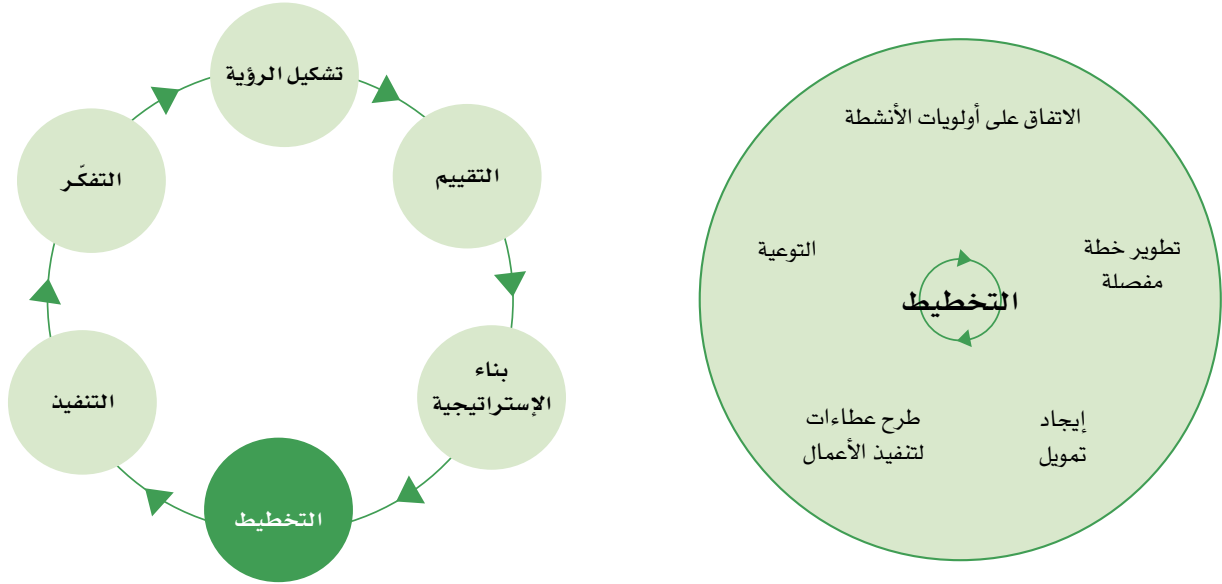
#### الأنشطة:

- جعل الاستراتيجية المختارة "SMART".
- مناقشة أي تعديلات نهائية والاتفاق عليها مع مجموعة مصغرة من المعنيين الرئيسيين من المستوى المحلي والمتوسط.
- صياغة الاستراتيجية كتابياً وتسليمها بشكل رسمي للمعنيين.

#### ملحوظات:

- تعتبر الاستراتيجية بشكلها النهائي والمواد المساندة لها وثيقة هامة ويجب أن تظهر على أكمل وجه.
- الإشهار الرسمي للوثيقة النهائية حدث هام يجب أن يشهده المعنيون من المستويين المتوسط والمحلي.

## المرحلة الرابعة: التخطيط



### الهدف

تعرف الخطة بأنها مجموعة متسقة من القرارات الخاصة بالموارد والتي إن اتخذت معاً وأحسن تنفيذها تؤدي إلى تحقيق الأهداف. وتشتمل الخطة على تصريح واضح بالأساليب المنوي استخدامها وتحديد المسؤوليات وبرامج الأنشطة والأهداف المتفق عليها. ويمكن اعتبار التخطيط بمثابة آخر المراحل الإعدادية لتحويل الاستراتيجية إلى واقع والإعداد المفصل للتنفيذ. فالهدف من هذه المرحلة هو اختيار أنشطة الاستراتيجية وترتيبها حسب أولويتها وتطوير خطط لتنفيذ هذه الأنشطة وتأمين التمويل اللازم لذلك.

### أهداف مرحلة التخطيط

- الاتفاق على ترتيب أولويات الأنشطة المكونة لعملية بناء الاستراتيجية والمؤدية معاً لتحقيق الرؤية، وجدولتها.
- تطوير خطط للقيام بالأنشطة وتأمين التمويل اللازم.
- الإبقاء على حس المعنيين بملكية سائر العملية أثناء التركيز على أنشطة محددة.

### التحدي

بسبب الاتساع والمدى الطويل الذي تتسم به الرؤية والاستراتيجية سيكون من الطبيعي وجود أنشطة عديدة ضمن الاستراتيجية مما يُوجب ترتيبها حسب أولويتها ثم تنفيذها عبر فترة كافية. قد لا يتوفر أحياناً سوى النزر اليسير من الموارد المالية وستبرز الحاجة إلى البحث عن موارد تمويل إضافية.

تتطوي مرحلة التخطيط على تحديات مبعثها:

- الحاجة إلى مستوى مرتفع من الدقة والتفصيل لوضع خطط واقعية قابلة للتنفيذ.
- المهارات المطلوبة للحصول على التمويل.
- المعرفة المتخصصة التي يقتضيها تنفيذ المشروع.
- احتمالية التحول من عملية شاملة لكل المعنيين إلى عملية موجهة لتلبية احتياجات مجموعات مصغرة محددة مما ينتج عنه ربح البعض وخسارة البعض الآخر.

هذا يعني أيضاً أنه في حين يتم صنع خطط للمشروع ذات نوعية ممتازة وإيجاد تمويل لها ينبغي الحفاظ على استمرارية عملية الحوار.

#### البدء

أولى خطوات مرحلة التخطيط هي تحويل الاستراتيجية المتفق عليها إلى مجموعة من الأنشطة مرتبة حسب الأولويات والمراحل والمؤدية إلى تحقيق الرؤية. يتطلب الإعداد لهذه الخطوة التأكد من وضوح الرؤية المختارة وتوفير المهارات المتخصصة اللازمة لتحديد الأنشطة المكوّنة للاستراتيجية وتكاليفها وتقييمها.

#### أنشطة وأدوات رئيسية

- ورش عمل: ينبغي عقد عدة ورش عمل ضمن هذه المرحلة حيث تبرز أهمية التيسير لضمان انتقال سلس من عموميات تطوير الاستراتيجية إلى تفصيلات التخطيط للمشروع، ويتوجب أن يدرك أولئك الذين لم يتم إعطاء الأولوية لمشاريعهم المنطق الذي فرض ذلك وأن يشعروا أن الأولويات انبثقت عن قرارات متخذة بشفافية ونزاهة وأنهم لا زالوا جزءاً من العملية العامة لتطبيق الاستراتيجية وتحقيق الرؤية.
- أدوات التقييم الريفي التشاركي: يمكن استعمال أنواع مختلفة من أدوات التقييم الريفي التشاركي خلال ورش عمل وضع الأولويات والتخطيط.
- شجرات المشكلات: تعمل شجرات المشكلات على تحديد الأهداف والغايات ومجالات المبادرة ونطاقها والأنشطة المقترحة. وهنا يمكن تحديث شجرات المشكلات الموجودة مسبقاً بجعلها أكثر تحديداً أو تطوير شجرات جديدة محددة.
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر: من شأن هذا التحليل تحديد المخاطر إضافة إلى التركيز على الإمكانيات الموجودة داخل المجتمعات وعند المعنيين الآخرين.
- صياغة طلبات للتمويل وخطط عمل: فهذه هي المنتج الرئيسي لهذه المرحلة. وفي حين تكون مواد هذه الطلبات والخطط نتاجاً لورش العمل فإن الصياغة تتم من قبل فريق مصغر.

### أساليب وأدوات مفيدة لمرحلة التخطيط

- أدوات التقييم الريفي التشاركي ص ٧٥
- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر ص ٨٤
- التخطيط ص ٧١
- ترتيب الأولويات والتصنيف ص ٨٦
- تحليل التكاليف مقابل الفوائد ص ١١٨

### عملية التخطيط

ينبغي أن تصبح الأنشطة المذكورة أعلاه جزءاً من عملية أوسع يتم بموجبها الاتفاق على الخطط وترتيب الأولويات. ثمة عدة خطوات من شأنها تحقيق ذلك:

- العمل مع المعنيين في ورشة ترتيب الأولويات لوضع قائمة متدرجة ومتضمنة لمراحل تنفيذ مختلف الأنشطة (ومحددة أيضاً لمجموعات المعنيين ذوي العلاقة) والتي تشكل بمجملها الاستراتيجية المختارة. وينبغي هنا أن يتم إطلاع أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع المعني بهذه الاستراتيجية على معايير ومبررات الاختيار، حيث أن الشفافية والانفتاح أمران ضروريان في هذه المرحلة لضمان تبني الاستراتيجية من قبل مختلف المجموعات.
- تبعاً لعدد المعنيين والأفراد المنخرطين قد يستدعي الأمر عقد ورشة عمل أو عدة ورش باشتراك مختلف المعنيين أو مجموعات المستخدمين الذين تم التعرف عليهم في الخطوات السابقة، حيث تقوم كل مجموعة بتحديد مشاريعها المحتملة.
- يتبع ذلك ورشة توليفية تضم كل المجموعات لتحديد المشاريع ذات الأولوية.
- حالما يُتفق على أولويات الأنشطة تُعقد ورش عمل بمشاركة المعنيين المنخرطين بكل نشاط أو مجموعة أنشطة. يتم خلال هذه الورش تحديد الأفكار العامة والخطط التفصيلية والوصفات المفصلة للمشروع. وهذه تشمل أهداف المشروع وغاياته وأنشطته ومخرجاته المتوقعة والمعنيين الرئيسيين فيه وأدوارهم ومسؤولياتهم والميزانيات ومتطلبات التمويل. وتعتبر شجرات المشكلات وأدوات التقييم الريفي التشاركي وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر من الأدوات المفيدة خلال هذه الورش.
- يعتبر تحليل تكاليف مختلف المبادرات مقابل فوائدها أداة لا غنى عنها لاتخاذ القرارات. ومن الضروري التأكد من أن هذه التحليلات والقرارات التالية لها لن تؤثر سلبياً على المجموعات المهمشة.
- بعد ورش ترتيب الأولويات والتخطيط تقوم مجموعة مصغرة بتطوير خطط عمل لمقترحات تمويلية. وفي حين تكون المجموعة مصغرة بما يضمن فعاليتها إلا أنها بنفس الوقت يجب أن تمثل مختلف المعنيين. وتضم المجموعة مبدئياً أعضاء من المنظمات الممثلة كالمنظمات المجتمعية والمعنيين الآخرين، بالإضافة إلى موظفي الدعم التقني عندما تكون ثمة حاجة إليهم.

## من مخرجات مرحلة التخطيط

- خطط عمل وخطط مالية مفصلة لأنشطة محددة ضمن الاستراتيجية.
- موافقات من منظمات مانحة على تمويل العمل المخطط له.
- الاتفاق على أدوار ومسؤوليات المعنيين وغيرهم من الأشخاص الفاعلين (كالمتهدين).
- الاتفاق على ترتيبات مؤسسية لإدارة وصيانة البنية التحتية الجديدة.

من المهم خلال إعداد الخطط التفصيلية تحديد ومراعاة قضايا الاستدامة خاصة فيما يتعلق بتطوير القدرات.

ينبغي ضبط النفقات عن طريق طرح عطاءات لتنفيذ الأنشطة المكلفة مادياً أو (مثلاً) إبرام عقود لتنفيذ الأشغال العامة. من الضروري أيضاً توكي الشفافية فيما يتعلق بالخطط المالية وإجراءات العطاء، وذلك بتمكين المعنيين من الوصول إلى المعلومات المالية وتحليلات "التكاليف مقابل الفوائد" و"القيمة مقابل المال". وقد تبرز الحاجة إلى إجراء ما يلزم لتقليص إمكانية استئثار فئة ما بالعوائد المتوقعة من تنفيذ الخطط.

كما يجب أن تراعي عملية التخطيط متطلبات تطوير قدرات الأطراف (الأفراد والمؤسسات) المنخرطة في العملية والتي قد تُنَاط بها أدوار ومسؤوليات جديدة حالما يُشرع بتطبيق الخطة.

ينبغي خلال القيام بكافة أجزاء هذه المرحلة إبقاء الاهتمام بالتواصل والحوار وتبادل المعلومات مع مجموعة المعنيين المنخرطين في تطوير الخطط المحققة للرؤية، وهو الاهتمام الذي يُفترض أن يكون قد تأسس عبر ما انقضى من مراحل والذي يرتبط بعملية التعلم في مرحلة التفكير.

## عملية لمرحلة التخطيط

### ١. ورشة (أو ورش) عمل لترتيب الأولويات

#### الأهداف:

- تطوير قائمة للأنشطة الخاصة بالاستراتيجية المختارة مرتبة حسب أولويتها.
- تحديد المعنيين لكل نشاط.

#### الأنشطة:

- ورشة (أو ورش) عمل لترتيب الأولويات مع مختلف المعنيين ومستخدمي المياه.

#### ملحوظات:

- مدة الورشة الواحدة تكون عادة يوماً واحداً.
- تطوير برنامج للأنشطة من شأنه إقناع الناس بأن همومهم سوف تعالج حتى وإن لم تكن ضمن أولويات التنفيذ.

### ٢. ورشة (أو ورش) عمل التخطيط

#### الأهداف:

- تحديد ملامح أنشطة المشروع كأهدافه وغاياته وأشطته ومخرجاته وتحديد المعنيين.
- تحديد الأعضاء في فريق صياغة المشروع أو صياغة مقترحه.

#### الأنشطة:

- بناء شجرة المشكلات (الخاصة بنشاط محدد).
- وضع قائمة محددة للأهداف والغايات والأنشطة، أي تثبيت المشكلة.
- تحليل القوة والمعرفة الموجودتين لدى المعنيين.
- إجراء تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، مع التركيز على الغايات (بهدف تقييم المخاطر وتحديد المعنيين لقدراتهم الذاتية).
- تطوير خطة عمل للمشاريع المقترحة.

### ٣. تطوير خطط عمل ومقترحات للتمويل

#### الأهداف:

- صياغة واضحة وقوية لخطة عمل للمشروع و/أو مقترح تمويله.

#### الأنشطة:

- كتابة خطة عمل و(إن لزم) مقترح للتمويل.
- التواصل مع المجموعة الموسعة للمعنيين ذوي العلاقة خاصة عند الحاجة لاتخاذ قرارات.

#### ملحوظات:

- قد تستغرق عملية كتابة المقترحات خاصة الكبيرة أو المعقدة أو عملية التفاوض حولها وقتاً طويلاً. ويتوجب دوماً إبقاء المعنيين على اطلاع على ما يستجد من تطورات أولاً بأول.

٤. طرح العطاءات الخاصة بتنفيذ الأنشطة واختيار العرض الأنسب

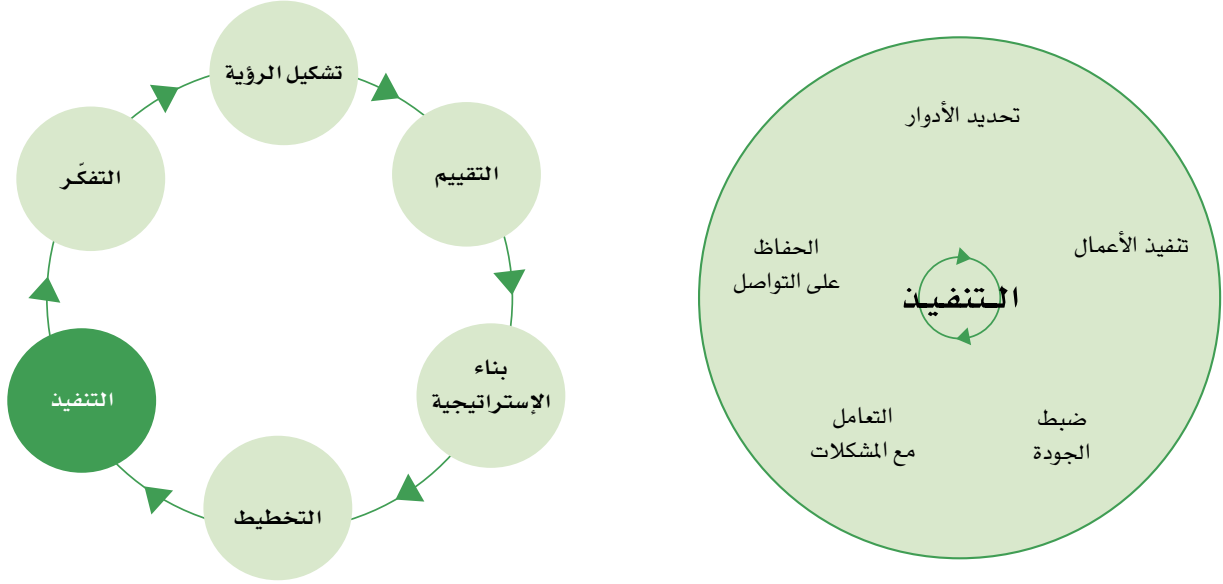
الأهداف:

- التعاقد مع المتعهد الأنسب لتنفيذ الأعمال.

الأنشطة:

- وضع إجراءات للعطاء تحت إشراف الجهة المستفيدة وبالتوافق مع أنظمة الطرف الممول والتأكد من قانونية وشفافية العملية (تبعاً للقوانين الوطنية ويطرح العطاء بالصحف).

## المرحلة الخامسة: التنفيذ



### الهدف

التنفيذ هو المرحلة التي يبدأ فيها تحويل الرؤى والخطط إلى حقيقة ملموسة حيث تطبيق البرامج وتدعم البنية التحتية وتتبع طرق جديدة في العمل وذلك من أجل تحقيق الغايات بفعالية وجودة وبكلفة معقولة.

### أهداف مرحلة التنفيذ

- الإدارة النوعية الفعالة والمجدية مادياً لتنفيذ الأنشطة المحددة والمخطط لها في أول أربع مراحل من دورة الإدارة.
- ضمان كافة جوانب استدامة ما هو جديد من بنية تحتية ومؤسسات وموارد مائية.
- العمل على فض أي نزاعات غير متوقعة قد تنشأ خلال هذه المرحلة.
- التأكد من الشفافية في الأمور المالية.
- الحيلولة دون استئثار فئة ما بالفوائد المترتبة على التنفيذ على حساب المجموعات الأكثر فقراً.

### التحدي

تتطوي مرحلة التنفيذ على مجموعة جديدة من التحديات المتعلقة بضمان جودة مخرجات العمل وشفافية الترتيبات المالية وتطوير قدرات فاعلة وغير ذلك من جوانب التطبيق الجيد للمشروع. أما الضبط اليومي لعمليات التنفيذ فيتم عادة بواسطة وكالات أو شركات متخصصة. ويعمل فريق التيسير على ضمان استمرار مشاركة المعنيين والتركيز على الفقراء (وعدم استئثار النخبة بفوائد التنفيذ) ودمج الدروس المستفادة من التنفيذ في الدورة العامة للإدارة.

## البدء

- ينبغي قبل الشروع بتنفيذ خطة عمل تفصيلية للأنشطة القيام بالأمور التالية:
- جدولة الأنشطة وتحديد العوائق المحتملة.
- إيجاد آليات للتعامل مع ما قد يطرأ من مشكلات أو نزاعات غير متوقعة.
- إنشاء إطار لرصد وتقييم الأنشطة متصل بمرحلة التفكير.

يقوم فريق التيسير بدعم هذه العملية بمجملها ويبقى مشتركاً فيها خاصة في النقطتين الثانية والثالثة أعلاه إلا أنه لا يُطلب من أعضائه قيادة أي من هذه الأنشطة.

## أنشطة وأدوات رئيسية

رغم وضع عدة أدوات في صندوق الأدوات إلا أنه يجب التذكير بأن هذه الأدوات غالباً ما توفر مجرد مدخل لعمليات معقدة ينبغي تنفيذ العديد منها وفق المعايير والأطر القانونية المتبعة في الدولة المعنية.

يشتمل الفصل الخامس على عدة أدوات تستخدم في هذه المرحلة. إلا أن هذه الأدوات في مجموعها ليست سوى نقطة ولوج إلى عمليات معقدة يجب أن تتم وفق المعايير السارية في الدولة المعنية. ومن أهم القرارات والأنشطة والأدوات في هذه الخطوة:

- إتخاذ قرار حول مدى تولي المعنيين و/أو مستخدمي المياه تنفيذ الخطط: ومن الطبيعي أن يؤدي تولي المعنيين و/أو المستخدمين لعملية التنفيذ إلى خلق درجة كبيرة من المسؤولية في تنفيذ الخطط مما يخفض النفقات ويعزز الحس بالملكية لدى هؤلاء.
- أنشطة تتم لمرة واحدة أو في أمد قصير مثلاً كإقامة بنية تحتية أو تقوية كفاءة مؤسسة ما: يختلف هذا النوع من الأنشطة عن تلك ذات الطبيعة المستمرة أو طويلة الأمد كتشغيل وصيانة البنية التحتية. ويُفضل تنفيذ الأنشطة قصيرة الأمد باستخدام وسائل وأدوات متنوعة موجودة في كُتبيات إدارة المشاريع.
- الرصد والتقييم وضبط الجودة: وهما من العناصر المهمة في تنفيذ الخطط. فعندما يتم القيام بالعمل بواسطة المعنيين و/أو المستخدمين تبرز حاجة للالتزام بمعايير جودة متفق عليها. أما عندما يُنفذ العمل بموجب عقد فينبغي أن تكون معايير الجودة قد حُددت أثناء عملية طرح العطاء وإبرام العقود وأن تعطى أحياناً صفة قانونية.

## أدوات مفيدة في مرحلة التنفيذ

- تحليل الفاعلين ومهامهم ص ١٢٥
- ضبط الجودة والتحقق منها ص ١٠٣
- تطوير القدرات ص ١٣٩
- إدارة النزاعات ص ١٤٨
- الرصد والتقييم ص ١٥٢

### عملية التنفيذ

لا تشتمل هذه المرحلة على عقد ورش عمل كبيرة (إلا عندما تأتي هذه الورش في سياق نشاطٍ جارٍ كورش عمل بناء القدرات أو التوعية). ما يتم هنا هو تشكيل فريق تنفيذي مصغر يمثل مجموعات المعنيين ذوي العلاقة.

وفي حين يتيح الحجم المصغر للفريق الخروج بقرارات فعالة فإن هذا الحجم يجب أن يكون كافياً لإبقاء المعنيين ذوي العلاقة على اطلاع بما يستجد في سير العمل. وأكثر ما تبرز فائدة هذا الترتيب عندما تنشأ مشكلات تقتضي اتخاذ قرارات تصحيحية.

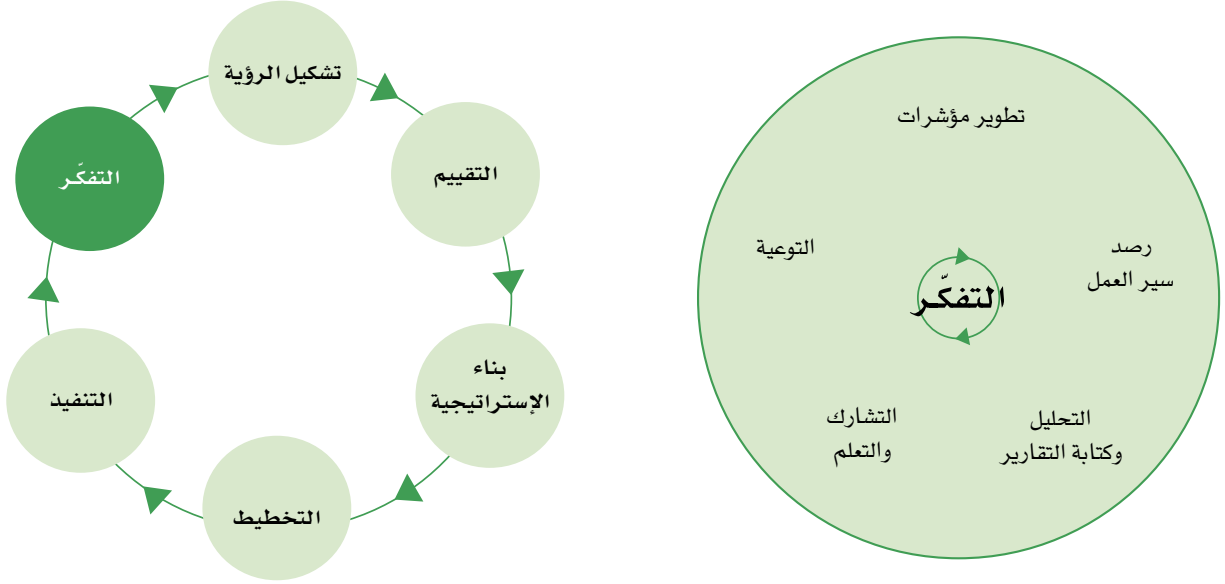
أما الأنشطة التي تتطلب مشاركة المعنيين فتشمل:

- الرصد والتقييم، وضبط الجودة، وبناء القدرات لضمان الاستدامة.
- الاستفادة من مخرجات الرصد والتقييم في التعلم والتفكير ضمن العملية الأوسع لتحقيق الرؤية.
- التعامل مع المشكلات وحل النزاعات عند بروزها.
- التواصل والتوعية حول الأنشطة والعلاقات بين الأنشطة والرؤية العامة.

### من مخرجات مرحلة التنفيذ

- تكون المخرجات الرئيسية لمرحلة التنفيذ عبارة عن مشاريع نُفذت ضمن الميزانية المخصصة وبدرجة عالية من الجودة وحسب الخطط المتفق عليها.
- إتفاقيات واضحة وفهم للأدوار والمسؤوليات وملكية للمشاريع.
- مخرجات الرصد والتقييم الداعمة للتفكير والتأمل.

## المرحلة السادسة: التفكير



### الهدف

ينبغي اقتطاع وقت ما من مختلف عمليات البرنامج أو المشروع للتعلم وتبادل الخبرات؛ وتهدف مرحلة التفكير إلى إدماج عملية فعالة ومستمرة من التفكير والتعلم المستمدين من الخبرة العملية في دورة الإدارة وبالتالي في الممارسة اليومية لحوكمة المياه.

### التحدي

- يبدو التفكير للوهلة الأولى كمرحلة محددة في دورة الإدارة تقع بين "التنفيذ" و"تشكيل الرؤية" مما يبرز أهمية مأسسة التعلم والإدارة التكيفية، غير أنه يمكن ممارسة التفكير في كافة مراحل الدورة. ويمكن التحدي في ترسيخ عادة التفكير والتعلم واستثمار ذلك في كافة أنشطة دورة الإدارة. وهذا يعني:
- إقناع الناس باقتطاع بعض الوقت من أعمالهم ومشاغلكم اليومية للتفكير المنظم المبني على خبراتهم.
  - الاستفادة من التفكير لإحداث تغيير حقيقي في أسلوب العمل.

### أهداف مرحلة التفكير

- تطوير القدرة على التفكير والتعلم في منابر المعنيين التي تم إنشاؤها في القرية وترسيخها في التفاعلات بين المعنيين في القرية ونظرائهم من المستوى المتوسط.
- تثبيت أنشطة توثيق العمليات لدعم التعلم.
- وضع إطار عمل لإدارة المعلومات والمعرفة والتواصل لدعم التعلم.

## البداء

غالباً ما تُستحسن أطر العمل الخاصة بالرصد والتعلم لكن هذه الأطر تغدو عند البحث عن الموارد موضع تجاهل أو عدم أهمية حيث ينصب الاهتمام على "تنفيذ الأمور الملموسة".

لذلك يتوجب بث الرغبة للتعلم في نفوس المعنيين وتطوير إحساسهم بأن إيجاد آليات التعلم وتبادل الخبرات يساعد على تحسين سبل حياتهم سواء كانوا مستخدمين للخدمات أو مزودين لها. وهكذا فإن التعلم هو أحد البنود الرئيسية في برنامج التمكين والاستدامة الذي تسعى هذه المنهجية لتحقيقه.

كما في الجوانب الأخرى لدورة الإدارة فإن إشراك الفقراء والمهمشين يمثل تحدياً حقيقياً لأن أولئك هم الأكثر افتقاراً للوقت والإمكانات اللازمة لحضور الاجتماعات والمشاركة في عمليات التفكير والتعلم الضرورية.

## أنشطة وأدوات رئيسية

العنصر الرئيسي المطلوب توفره للتفكير والتعلم هو إقامة منابر للمعنيين. ويجب أن يُشرع بتسمية الوعي حول أهمية التعلم والتكيف في هذه المنابر في وقت مبكر عند انطلاق العملية بمرحلة تشكيل الرؤية. يمكن توظيف مجموعة متنوعة من أدوات إدارة المعلومات لدعم عملية التفكير مثل توثيق العمليات ووضع المعايير المرجعية والمقاييس وإدارة المعلومات. لكن ينبغي التنبيه إلى ضرورة عدم إغراق المنابر بمستويات غير مناسبة من المعلومات المعقدة. لذلك فإن الدور الرئيسي لفريق التيسير - سواء في المراحل الأولية أو المراحل الطويلة لاستدامة العمل - هو تسهيل تدفق المعلومات المناسبة بين مختلف مستويات المعنيين وتيسير حصولهم عليها.

### أدوات مفيدة في مرحلة التفكير

- إدارة المعلومات ص ١١٥
- توثيق العمليات ص ١٥٨
- الرصد والتقييم ص ١٥٢
- وضع المعايير المرجعية ص ١٥٥
- النقاشات شبه الممنهجة ص ٨٢

## عملية التفكير

تحدث عملية التفكير عندما تقرر مجموعة من الأشخاص النظر بموضوعية لأمر حدثت وفهم أسباب وطريقة حدوثها. ولا غنى عن تخصيص وقت للتعلم المنظم والعموي خلال العمل ضمن كافة مراحل دورة الإدارة. قد يكون هذا التعلم على شكل برهات قصيرة للتفكير بعد نهاية كل نشاط رئيسي (كورس العمل) بمساعدة مخرجات توثيق العمليات التي تلقي الضوء على التغيرات الجارية وتبحث في بعض أسبابها. ينبغي للتعلم أن يكون مدعوماً برصد المؤشرات الرئيسية على أن يكون هذا الرصد مبسطاً ومناسباً لاحتياجات المعنيين المحليين لا أن يكون موجهاً لدعم من لا علاقة لهم بالعملية. يعتبر تبادل ومقارنة الخبرات بين المعنيين ذوي الاهتمامات والأنشطة المتشابهة (مثلاً بين منظمات المجتمع المحلي في القرية) من أدوات التفكير الفعالة التي يمكن تعزيزها بوضع معايير مرجعية. كما يتوجب أيضاً تبادل الخبرات والتعلم المنظم بين المعنيين من المستويات المختلفة (أي القرية والمحافظلة) وجعل ذلك في صلب العملية الأشمل للتواصل وتدقيق المعلومات بين منابر مختلف المستويات.

حتى تكون عملية التعلم فعالة من الضروري أن يمتلك المشاركون في أنشطة التفكير والتعلم دوراً قوياً في المؤسسات المعنية التي نسبّتهم للمشاركة أو صفة تمثيلية كافية وذلك لضمان أن يتم توظيف ثمار عملية التعلم في إحداث تغيير وإلا فستقتصر فوائد التعلم على المستوى الفردي.

## من مخرجات مرحلة التفكير

- مشاركة المعنيين الفعالة في التعلم والتفكير.
- عملية مستمرة لتبادل المعلومات بين المعنيين الرئيسيين.
- إطار عمل يتضمن مؤشرات كمية ونوعية على التقدم نحو تحقيق الرؤية.

## عملية لمرحلة التفكير

### الأهداف:

- انخراط المعنيين الفعال في التعلم والتفكير.
- إيجاد عملية متواصلة لتبادل المعلومات بين المعنيين الرئيسيين.

### الأنشطة:

- زيادة الوعي بالتعلم والتفكير في مختلف منابر المعنيين.
- دعم التعلم ضمن النظم الشاملة لإدارة المعلومات (كرصد المؤشرات الرئيسية).
- توفير المنتجات المعلوماتية ومخرجات توثيق العمليات بشكل يناسب المعنيين.
- تحديد وتطوير ما هو ضروري من عمليات وإجراءات إدارة المعلومات والمعرفة بما في ذلك التواصل الجيد والمستمر بين مختلف المستويات.

### ملحوظات:

- إن المصادر التي يمكن توظيفها في التفكير والتعلم ستكون حتماً شديدة التنوع لدى مختلف المعنيين والمستويات. فعلى المستوى المتوسط يجب أن يكون التفكير مدعوماً بنظم معتمدة لإدارة المعلومات واستراتيجيات الإتصال. أما على المستوى المحلي فلا بأس أن يتخذ التفكير شكلاً أقل رسميةً، ولكن في ذات الوقت ينبغي أن يكون قدر الإمكان قائماً على مخرجات برنامج لل رصد محليّ التصميم والتبني.
- أحد أهم عناصر التفكير هو ضمان استمرارية الحوار بين مختلف المستويات وضمن كل مستوى؛ فهنا يصبح التفاعل بين السياسة والممارسة أكثر وضوحاً.

