



# دليل منهجية إمباورز لحوكمة المياه

## إرشادات وأساليب وأدوات

صادر عن مشروع إمباورز المعمول بشكل تجريبي  
من برنامج ميديا للمياه التابع للاتحاد الأوروبي



فراس طلعت عبدالهادي، باتريك موريارتي،  
شارلز باتشيلور، بيتر لابان، حازم صفوت فهمي



# دليل منهجية إمبرورز لحوكمة المياه إرشادات وأساليب وأدوات

فراس طلعت عبد الهادي، باتريك موريارتي، شارلز باتشيلور،  
بيتر لابان، حازم صفوت فهمي

صادر عن الشبكة الإسلامية لتنمية وإدارة مصادر المياه  
(المنفذة للبرنامج الإقليمي للمعلومات ضمن شراكة إمبرورز)  
آب ٢٠٠٧

## صادر عن الشبكة الإسلامية لتنمية وإدارة مصادر المياه، ممثلةً لشراكة إمباورز

حقوق الطبع والنشر محفوظة لشراكة إمباورز المكونة من المنظمات التالية: الشبكة الإسلامية لتنمية وإدارة مصادر المياه (الأردن)؛ المركز الدولي للمياه والصرف الصحي (هولندا)؛ منظمة كير العالمية؛ مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين (فلسطين)؛ اتحاد لجان العمل الزراعي (فلسطين)؛ مكتب منظمة كير في الضفة الغربية/غزة؛ وزارة الزراعة (الأردن)؛ معهد الملكة زين الشرف التنموي (الأردن)؛ مكتب منظمة كير في الأردن؛ مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي في جامعة القاهرة (مصر)؛ الشراكة المائية المصرية (مصر)؛ المركز القومي لبحوث المياه في وزارة الموارد المائية والري (مصر)؛ الاتحاد النوعي لحماية وتحسين البيئة (مصر)؛ الهيئة القبطية الانجيلية للخدمات الاجتماعية (مصر)؛ مركز البيئة والتنمية للإقليم العربي وأوروبا (مصر)؛ مكتب منظمة كير في مصر.

يمكن إعادة إنتاج أجزاء من هذا الكتاب لأغراض غير دعائية وغير ربحية شريطة الإشارة للمصدر بوضوح وعلى النحو التالي:

فراس طلعت عبد الهادي؛ باتريك موريارتي؛ شارلز باتشيلور؛ بيتر لابان؛ حازم صفوت فهمي (٢٠٠٧)  
*دليل منهجية إمباورز لحوكمة المياه: إرشادات وأساليب وأدوات*

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية في الأردن: ٢٠٠٨/١/٢٧١

الرقم الدولي المعياري للكتاب (ردمك): ISBN 978-9957-8624-3-5

للحصول على نسخ مطبوعة إضافية من هذا الدليل يرجى المراسلة على العنوان التالي:

الشبكة الإسلامية لتنمية وإدارة مصادر المياه (INWRDAM)

ص.ب ١٤٦٠ عمان ١١٩٤١ الأردن

هاتف: ٩٦٢ ٦ ٥٣٣٢٩٩٣

فاكس: ٩٦٢ ٦ ٥٣٣٢٩٦٩

بريد إلكتروني: inwrdam@nic.net.jo

هذا الكتاب متوفر إلكترونياً على: <http://www.ar.empowers.info/page/2875>

إمباورز مشروع ممول بشكل رئيسي من الإتحاد الأوروبي من خلال برنامج ميدا للمياه. والممولون الآخرون هم منظمة كير العالمية، المركز الدولي للمياه والصرف الصحي، منظمة PSO، مؤسسة الإغاثة الإنسانية.

محتويات هذا الكتاب هي من مسؤولية مؤلفيه ولا تعبر عن آراء الإتحاد الأوروبي.

## شكر وتقدير

يتوجه مؤلفو هذا الدليل بجزيل الشكر للزملاء من مشروع إمباورز للعمل الرائع الذي قاموا به في المجتمعات الاسترشادية في كل من مصر والأردن وفلسطين والذي كان الأساس لمحتويات هذا الدليل.

فريق مصر: د. عمرو عبدالمجيد، جلال معوض، مي أبو السعود.  
فريق الأردن: فادي الشريدة، مفلح العلاوين، فداء حداد، رانية الزعبي، سهى طه.  
فريق فلسطين: سميرة الرفاعي، صايل وشاحي، فلسطين أبو بكر، بثينة مزيد.

كما نتوجه بعميق الامتنان للآنسة منى برغوث (المنسقة الإقليمية للمعلومات) لملاحظاتها ومساعدتها في إعداد هذا الدليل ولكل من د. محمد شريف المناديلي ود. محمد الفولي من جامعة القاهرة والأستاذ بيتر لوكري من منظمة كير العالمية والأستاذ شوكت صرصور للملاحظات القيمة التي أبدوها على مادة الدليل. ولا بد من الإشادة بدور د. مراد بينو المدير التنفيذي للشبكة الإسلامية لتنمية وإدارة مصادر المياه وهي الشريك الإقليمي في إمباورز المسؤول عن نشر كافة إصدارات هذا المشروع.

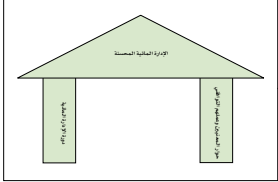

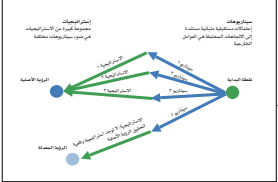

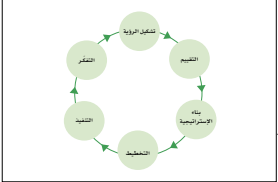

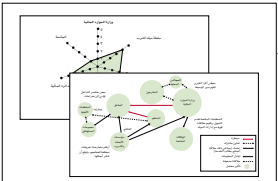

وقد كان لكافة المؤسسات المشاركة في مشروع إمباورز الدور الهام في تطوير هذا الدليل، وهي:

- الشبكة الإسلامية لتنمية وإدارة مصادر المياه، الأردن
- المركز الدولي للمياه والصرف الصحي، هولندا
- مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين
- إتحاد لجان العمل الزراعي في فلسطين
- وزارة الزراعة في الأردن
- معهد الملكة زين الشرف التنموي في الأردن
- مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي في جامعة القاهرة
- الشراكة المائية المصرية
- المركز القومي لبحوث المياه في وزارة الموارد المائية والري في مصر
- الاتحاد النوعي لحماية وتحسين البيئة في مصر
- الهيئة القبطية الانجيلية للخدمات الاجتماعية في مصر
- مركز البيئة والتنمية للإقليم العربي وأوروبا في مصر
- مكاتب منظمة كير (CARE) في كل من فلسطين والأردن ومصر

ختاماً نهدى هذا الدليل لكل من شارك في أنشطة إمباورز من المواطنين والمسؤولين في المحافظات والمجتمعات التالية:

مصر: محافظة بني سويف ومديرية إهناسيا وقرى المشاركة ومنشأة كساب والبهسمون والمماليك ومنيل هاني.  
الأردن: محافظة البلقاء وقرى أم عياش والصبيحي والرويحة وداميا وبيوضة والريميين وتل المنطح.  
فلسطين: محافظة جنين وبلدة قباطية وقرى ميثلون وجلبون وعرانة وبيت قاد وكفر دان.

# خلاصة منهجية إمباورز

مفاهيم وأساليب وأدوات	الوصف	المصدر
	<p><b>الأهداف العامة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين الحوكمة المائية المحلية ووصول الفقراء إلى الماء والخدمات المائية.</li> </ul>	 <p>مقدمة ومفاهيم أساسية</p>
	<p><b>الركائز الأساسية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>العمليات التشاركية وحوار المعنيين بما يشجع التواصل أفقياً بين المعنيين من نفس المستوى وعمودياً بين المعنيين من مستويات مختلفة.</li> <li>الإدارة الاستراتيجية المبنية على معلومات متفق عليها وعملية شفافة لاتخاذ القرارات.</li> </ul>	 <p>دليل المنهجية: إرشادات وأساليب وأدوات الفصل ١-٣</p>
	<p><b>منهج استراتيجي</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>إطار عمل لحوار المعنيين مبني على دورة إدارة المشروع.</li> <li>منهج استراتيجي للتخطيط المحسن القائم على التشارك في تشكيل الرؤية وبناء السيناريوهات وبناء الاستراتيجيات.</li> </ul>	 <p>دليل المنهجية: إرشادات وأساليب وأدوات الفصل ٤</p>
	<p><b>حزمة أدوات الحوكمة المائية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مجموعة شاملة من الأدوات والأساليب للاستخدام في منهجية إمباورز.</li> <li>إرشادات إضافية ومراجع.</li> </ul>	 <p>دليل المنهجية: إرشادات وأساليب وأدوات الفصل ٥</p>
	<p><b>مخرجات ونتائج</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>رؤى محددة وقابلة للقياس ومقبولة وواقعية ومحددة زمنياً (SMART) واستراتيجيات لتحقيقها.</li> <li>خطط قابلة للتحقيق مراعية لعامل عدم التأكد.</li> <li>قاعدة مشتركة للمعلومات المتوافق عليها.</li> <li>خدمة محسنة للإدارة المائية وخدمة التزويد المائي مراعية للفقراء ومبنية على علاقات أفضل وتواصل بين المعنيين.</li> </ul>	

# المحتويات

١	مقدمة - الغاية من هذا الدليل
٢	من المعني باستخدام هذا الدليل وكيف يستخدمه وأين؟
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
٩	الفصل الثاني: لمحة عامة عن المنهجية
٩	حوار المعنيين وعملهم التوافقي
١٠	دورة الإدارة
١٣	قضايا رئيسية في المنهجية
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
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
٥٩	الفصل الخامس: أساليب وأدوات مستخدمة في منهجية إمبروز
٦٠	تشكيل الرؤية
٦٣	بناء السيناريوهات
٦٧	تطوير الاستراتيجية
٧١	التخطيط

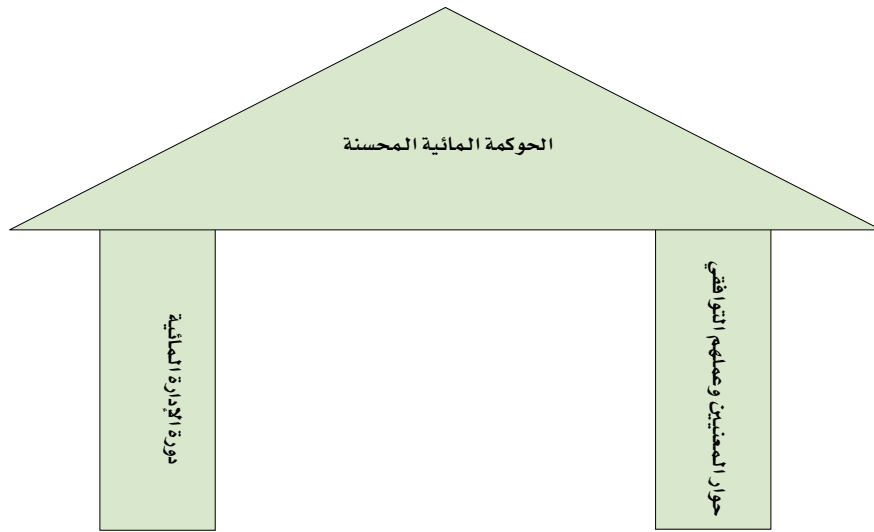
٧٤	أدوات التعلم والعمل التشاركيين
٧٥	أدوات التقييم الريفي التشاركي
٧٨	تحليل شجرة المشكلات
٨٢	التقاشات شبه الممنهجة
٨٤	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر
٨٦	ترتيب الأولويات والتصنيف
٨٩	تحليل المساءلة والحقوق
٩٣	أدوات التقييم
٩٤	الموارد والبنية التحتية والطلب وإتاحة الوصول
٩٨	نظام المعلومات النوعية
١٠٣	ضبط الجودة والتحقق منها
١٠٦	تقديرات التوازن المائي
١٠٩	تحليل السلاسل الزمنية
١١٢	النمذجة
١١٥	إدارة المعلومات
١١٨	تحليل التكاليف مقابل الفوائد
١٢٠	أدوات العمل مع المعنيين
١٢١	تحديد المعنيين
١٢٥	تحليل الفاعلين ومهامهم
١٢٨	تحديد المعنيين الرئيسيين
١٣١	التحليل المؤسسي
١٣٣	النماذج المرئية للقيادة والتنسيق
١٣٦	إشراك الفقراء والمهمشين
١٣٩	تطوير القدرات
١٤٢	التوعية
١٤٥	التيسير
١٤٨	إدارة النزاعات
١٥١	أدوات الرصد
١٥٢	الرصد والتقييم
١٥٥	وضع المعايير المرجعية
١٥٨	توثيق العمليات
١٦٣	ملحق ١: أمثلة من قرية ميتلون في فلسطين
١٧٥	ملحق ٢: مصطلحات مائية



## مقدمة - الغاية من هذا الدليل

قد لا يختلف إثنان على أن الماء غداً مورداً نفيساً يتناقص باستمرار ويزداد التنافس حوله في شتى بقاع العالم، وفي بلدان الشرق الأوسط على نحو خاص. وقد نشأت قناعة عامة بضرورة القيام بما يؤدي إلى تحسين إدارة الموارد المائية والخدمات المتعلقة بالتزويد المائي من أجل تلبية الاحتياجات الراهنة والمستقبلية على نحو مستدام ودون الإضرار بالبيئة. كما يتفق المختصون على ضرورة تحسين حوكمة المياه أي عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمياه وتنفيذها.

يقدم هذا الدليل الإرشادي إطاراً عملياً ومنطقياً لأنشطة يشترك في تنفيذها مستخدمو المياه والعاملون في إدارتها وتؤدي إلى تحسين الحوكمة المائية (water governance)<sup>1</sup>. وباتباع الإرشادات الواردة في هذا الدليل يمكن وضع وتطبيق خطط متكاملة لتطوير الواقع المائي على مستوى القرية أو البلدة أو الناحية أو المحافظة. كما يمكن تغيير أسلوب التعامل بين الأخصائيين المائيين ومستخدمي المياه مما يُطلق حواراً يؤدي إلى التعاون.



الشكل ١: دعامة منهجية إمباورز لتحسين الحوكمة المائية

يقوم المنهج المعتمد في هذا الدليل على دعامتين هما "حوار المعنيين وعملهم التوافقي" و "دورة الإدارة المائية". ويُقصد بحوار المعنيين وعملهم التوافقي الحوار والأعمال التي يتعاون المعنيون للقيام

١ لا يوجد اتفاق على الترجمة المثلى لمصطلح (governance) بل تشمل الترجمات كلمات مثل "حاكمة" و "حكمانية" و "حكم رشيد" و "حكم صالح" و "حكم راشد" و "إدارة رشيدة" و "إدارة راشدة" و "إدارة صالحة". وقد اخترنا مصطلح "حوكمة" لشيوعه في السياقين الاجتماعي والاقتصادي. هذا التناقض بين التوافق على المصطلح سواء باللغة الانجليزية أو الفرنسية من ناحية والاختلاف على مرادف له باللغة العربية من ناحية أخرى ينطبق على العديد من المصطلحات المتعلقة بالإدارة المتكاملة للموارد الطبيعية والتنمية عامة ويستدعي جهداً جماعياً للتوافق على مصطلحات موحدة.

بها. ويتطلب حوار المعنيين تخصيص الوقت والمكان والبُنية المؤسسية للتفاعل بين أولئك المعنيين والتشارك بالموارد والخدمات المائية في منطقة محددة. ويشتمل تعريف المعنيين على مستخدمي المياه وذوي العلاقة بالإدارة المائية ومزودي الخدمات والمنظمات غير الحكومية الداعمة للمجتمعات أو الخدمات المائية المقدمة لهم. أما العمل التوافقي فهو النقاش المؤدي إلى أفعال منسقة قائمة على فهم مشترك واستراتيجية توافقية. أما الدعامة الثانية التي يقدمها إمباورز فهي دورة الإدارة التي تبدأ بتحقيق رؤية مشتركة ثم تستخدم أداة تخطيطية متقدمة تعرف ببناء السيناريوهات من أجل الوصول إلى استراتيجية تخطيط للتغيير المنشود ثم تطبيقه إلى أن يتم التفكير بالنتائج والخروج برؤية جديدة. وستناقش هذه المفاهيم في الفصل الثاني. ويشرح الدليل في فصله الرابع المراحل التي ينبغي على الراغبين في تحسين حوكمة المياه اتباعها.

ينقسم الدليل إلى خمسة فصول:

- الفصل الأول: حوكمة المياه
- الفصل الثاني: لمحة عامة عن المنهجية
- الفصل الثالث: التيسير وتطوير القدرات
- الفصل الرابع: دورة الإدارة
- الفصل الخامس: أساليب وأدوات مستخدمة في منهجية إمباورز

تستعرض الفصول الثلاثة الأولى المنهجية في حين يقدم الفصل الرابع وصفاً مسهباً لكل مرحلة من المراحل الست في دورة الإدارة للمستويين المتوسط والمحلي. أما خامس الفصول فهو أطولها بما يحتويه من مجموعة متكاملة من أساليب وأدوات تطبيق هذه المنهجية.

## من المعني باستخدام هذا الدليل وكيف يستخدمه وأين؟

يهم هذا الدليل كل المعنيين باتباع منهجيات عملية في التعامل مع القضايا الشائكة في حوكمة المياه والإدارة المتكاملة للموارد المائية (Integrated Water Resources Management). ولا يمنع هذا من القول أن الدليل موجه أساساً إلى أولئك الذين سيطلقون وييسرون عمليات التغيير المطلوبة لإدخال تحسينات على إدارة المياه.

ونحن نؤمن أنه بوجود مستوى جيد من القدرات الفنية والتيسيرية لدى هؤلاء سيساعد الدليل على تحقيق التغيير المنشود، فهو غير كاف بذاته لريادة عمليات التغيير، بل هو في أيدي الأشخاص المؤهلين أداة فعالة لتحقيق ذلك.

لقد تم اختبار المنهجية والأساليب والأدوات الموجودة في هذا الدليل في قرى وبلدات في كل من الأردن ومصر وفلسطين يتراوح عدد سكانها بين بضعة آلاف وثلاثين ألف مواطن، كما تم اختبارها على مستوى البلديات (المديريات)<sup>٢</sup> والمحافظات التي يتراوح عدد سكانها بين مائتي ألف مواطن وثلاثمائة ألف مواطن. ومع أنه لم يتم اختبارها على مستوى المدن أو الأقاليم<sup>٣</sup> فليس ثمة ما يشير إلى عدم توافقها مع الوحدات الإدارية الكبيرة طالما أخذت الموارد البشرية والمادية بعين الاعتبار. لكن ينبغي التذكير أنه كلما زاد عدد السكان غدت الأمور أكثر تعقيداً خاصة تلك المتعلقة بتمثيل مختلف المجموعات السكانية والتعامل مع مختلف المصالح والاهتمامات.

لقد تم استنباط بعض عناصر هذا الدليل من أساليب مثبتة النجاعة في مجال إدارة المشاريع والأعمال والتطوير الريفي مع الاستفادة من دليل الإدارة المتكاملة للموارد المائية الصادر عن الاتحاد الأوروبي<sup>٤</sup> عام ١٩٩٨ ودليل أدوات التقييم السريع لنظم المعرفة الزراعية (RAAKS)<sup>٥</sup> الشائع الاستعمال في مجال تحليل المعنيين ضمن نظم المعرفة والمعلومات الزراعية.

صُممَ هذا الدليل للاستعمال ضمن عمليات التخطيط في إطار المستوى المحلي والمستوى المتوسط وبين هذين المستويين أو بعبارة أخرى ضمن عملية تشمل أكثر من قرية أو بلدة، مع أن بعض عناصر هذا الدليل يمكن استخدامها في أنشطة مستقلة ضمن بلدية واحدة أو محافظة واحدة.

٢ يقصد بالبلديات (أو المديريات) المستوى الإداري الأصغر من مستوى المحافظات. ويشمل عادة عدة بلدات وقرى في حين تشمل المحافظة عدة بلديات (أو مديريات).

٣ المقصود بالأقاليم هنا تلك التي تقع داخل حدود الدولة الواحدة وتشمل عادة عدة مدن كبرى أو عدة محافظات.

٤ EC Guidelines for water resources development co-operation. 1998. Towards sustainable water resources management. A Strategic Approach. Published by DG Development and DG External Relations and North-South Co-operation.

٥ Engel, Paul G.T. and Salomon, M.L. 1997. RAAKS resource box, Networking for innovation, A participatory actor-oriented methodology. Royal Tropical Institute, KIT Press, Amsterdam.

Available at: <http://www.kit.nl/smartsite.shtml?ch=FAB&id=4616&Part=Resources>

