عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور تنظيم قطاع المياه الفلسطيني في تعزيز الحوكمة الرشيدة- دراسة حالة مصلحة مياه محافظة القدس

مروان "محمد سعيد" عبد الرحمن بدير

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1438هـ - 2017 م

دور تنظيم قطاع المياه الفلسطيني في تعزيز الحوكمة الرشيدة- دراسة حالة مصلحة مياه محافظة القدس

إعداد:

مروان "محمد سعيد" عبد الرحمن بدير

بكالوريوس تحاليل طبية/ جامعة النجاح الوطنية/ فلسطين

المشرف: د .عبد الرحمن التميمي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء مؤسسات وتنمية بشرية في معهد التنمية المستدامة – كلية الدراسات العليا- جامعة القدس

1438هـ - 2017 م

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة رسالة

دور تنظيم قطاع المياه الفلسطيني في تعزيز الحوكمة الرشيدة- دراسة حالة مصلحة مياه محافظة القدس

اسم الطالب: مروان "محمد سعيد" عبد الرحمن بدير

الرقم الجامعي: 21510870

المشرف : د. عبد الرحمن التميمي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2017\03\22 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عبد الرحمن التميمي التوقيع:.....
2. ممتحنا داخليًا: د. عبد الوهاب الصباغ التوقيع:.....
3. ممتحنا خارجيًا: د. صبحي سمحان التوقيع:.....

القدس – فلسطين

1438هـ - 2017 م

الاهداء

الى والدي، الذي علمني المثابرة والطموح ...

الى امي الفاضلة، رمز الحنان والمحبة والاخلاص ...

الى الشموع التي ما زالت تضيء لي الطريق، والذين كانوا معي بعقولهم وقلوبهم وسهروا على راحتي، زوجتي العزيزة الغالية تالة، وابنائي الاعزاء محمد وميرة وسارة ...

إلى إخواني واخواتي الذين آزروني و كانوا خير سند ووقفوا إلى جانبي كل الوقت ...

إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين دعموني وشجعوني، وتمنوا الخير لي والتقدم ...

مروان "محمد سعيد" عبد الرحمن بدير

إقرار

أُقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وانها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع .....

مروان "محمد سعيد" عبد الرحمن بدير

التاريخ: 2017/3/22

شكر وتقدير

إن الشكر لله وحده ، وان النعم من فضله ولا يسعني إلا أن اشكر كل أولئك الذين مدوني بالعون.
جامعة القدس بكل الطاقم العامل فيها من أساتذة وإداريين وموظفين في مختلف المراكز الوظيفية.
معهد التنمية المستدامة عميدا وأساتذة أفاضل وكل العاملين فيه.
الشكر والتقدير للدكتور عزمي الاطرش مدير معهد التنمية المستدامة لمتابعتة وتوجيهاتة القيمة.
الشكر للدكتور عبد الرحمن التميمي لاشرافه على البحث وبذل المجهود الكبير في تقديم الدعم والمتابعة.
الشكر والتقدير للسادة االخبراء على دعمهم وسعة صدورهم في تعبئة الاستبيان التقييمي واجراء المقابلات.
الشكر والتقدير إلى زملائي في سلطة المياه الفلسطينية وفي برنامج التنمية الذين أثروني بآرائهم السديدة.
الشكر والتقدير للسادة في مصلحة مياه محافظة القدس على دعمهم وسعة صدورهم في اجراء المقابلات.
الشكر لمركز الشرق الاوسط لابحاث تحلية المياه (مدريك) (MEDRC) على دعمهم في اجراء البحث.
كما وأتقدمُ بخالص شكري وعظيم امتناني إلى أعضاء لجنة المناقشة الممتحنين.

الباحث: مروان "محمد سعيد" عبدالرحمن بدير

تعريفات بمصطلحات البحث

التنمية المستدامة:	التنمية التي تلبي احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة، ويدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية القوية، وخاصة بالنسبة للأشخاص ذوي المستوى المعيشي المنخفض، ويؤكد على أهمية وحماية قاعدة الموارد الطبيعية والبيئة. ولا يمكن تحسين الرفاه الاقتصادي والاجتماعي بتدابير تدمر البيئة، وأن تأخذ في الاعتبار تأثيرها على الفرص المتاحة للأجيال المقبلة (UNECE, 2017).
الاستدامة:	تلبية العمليات والمؤسسات لمعايير محددة، والتي منها عدم استنفاد موارد الاجيال القادمة وتعزيز قدرات الاشخاص والمؤسسات باستمرار، وتقاسم المسؤوليات والمكاسب على نطاق واسع (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،1997).
الفساد:	هو إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة. ويمكن أن تصنف على أنها كبرى، بسيطة وسياسية، هذا يتوقف على مبالغ المال التي فقدت والقطاع الذي يحدث فيه الفساد (Transparency International Organization, 2017).
مؤشر انتاجية العاملين لكل 1000 مشترك:	يقيس مدى تناسب عدد الموظفين في قسم المياه مع عدد المشتركين. ويحسب من خلال المعادلة التالية: عدد الموظفين العاملين/ عدد اشتراكات المياه الفعلية × 1000 مشترك (International Water Assciation, 2007).
نسبة العمل (الكفاءة التشغيلية):	مدى استطاعة الإيرادات التشغيلية المفوترة تغطية تكاليف التشغيل وكم يتبقى لتغطية تكاليف الإستثمار والمصاريف الرأسمالية منها. طريقة الاحتساب: تكاليف التشغيل والصيانة والتكاليف الإدارية بالشيكل (باستثناء الإستهلاك)/إيرادات التشغيل (International Water Assciation, 2007).

معدل استهلاك الفرد اليومي:	كمية المياه اللازمة لسد حاجات المياه الاساسية لكل شخص. ويحسب: كمية المياه المباعة للاستهلاك المنزلي / مجموع عدد السكان المخدومين ×365/1000 (International Water Assciation, 2007).
معدل سعر بيع المتر المكعب:	يهدف لمقارنة متوسط تعرفة المياه مع المزودين الآخرين. وطريقة الاحتساب: إجمالي مبيعات المياه المفوترة (شيكل)/ مجموع مبيعات المياه المنزلية، التجارية، السياحية والصناعية بالمتر المكعب (International Water Assciation, 2007).
نسبة كفاءة التحصيل:	قياس قدرة المزود على تحصيل ديونه من المشتركين من ديون السنة الحالية والسنوات السابقة. وطريقة الاحتساب: تحصيلات المياه خلال السنة/ إجمالي المبيعات السنوية المفوترة من المياه (شيكل) × 100 ٪ (International Water Assciation, 2007).
تكاليف التشغيل لكل متر مكعب:	قياس تكاليف التشغيل والصيانة والادارية لكل متر مكعب. وطريقة الاحتساب: تكاليف التشغيل والصيانة والتكاليف الإدارية بالشيكل (باستثناء الإستهلاك)/ صافي مبيعات المياه بالمتر المكعب (International Water Assciation, 2007).
الفعالية:	القدرة على تحقيق الاهداف المؤسسية او الفردية، بمهارة وحساسية تجاه الامور المحددة والملموسة التي تشغل بال الناس، والقدرة على توضيح هذه الهموم والاستجابة لها، ووضع اهداف لمعالجتها وتنفيذ استراتيجيات لتحقيقها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997)..
مؤشر نسبة السيولة المتداولة:	مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في مواعيدها والمحافظة على سمعتها الائتمانية، وعلى مدى تحقيق المؤسسة لتوازنها المالي على المدى القصير الذي يعني تحقيق الموائمة بين الاستخدامات (الأصول) والموارد (الخصوم) القصيرة الأجل. تحسب بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة (الديون الجارية).

مؤشر نسبة السيولة النقدية المتداولة:	مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها، ويتم قياسه بقسمة الأصول النقدية بالخزينة والبنوك مضافا إليها الأوراق المالية القابلة للبيع في السوق على مقابلة الخصوم المتداولة. وتحسب نسبة السيولة النقدية= النقد+الأوراق المالية القابلة للتسويق / المطلوبات المتداولة (International Water Assciation, 2007).
التمكين:	تنويع قدرات الناس وخياراتهم، واكسابهم القدرة على الاختيار المتحرر من الجوع والعوز والحرمان، واتاحة الفرصة امامهم للمشاركة في صنع القرارات التي تمس حياتهم او الموافقة عليها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997).
الحكم:	ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والادارية في تصريف شؤون البلد على جميع المستويات. يشمل الاليات والعمليات والعلاقات والمؤسسات المركبة التي يعبر المواطنون من خلالها عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم وواجباتهم ويسوون خلافاتهم.
الحكم الرشيد:	توزيع الموارد وادارتها من زاوية الاستجابة للمشكلات الجماعية، يتميز بالمشاركة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون والفعالية والانصاف (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997).
سلطة المياه الفلسطينية:	مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة، وتتبع مجلس الوزراء. تهدف الى تولي المسؤولية الكاملة عن ادارة مصادر المياه في فلسطين واعداد السياسة والاستراتيجيات والخطط المائية العامة (سلطة المياه الفلسطينية، 2014).
مجلس تنظيم	مجلس يتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والاداري، ويتبع مجلس الوزراء الفلسطيني. يهدف الى مراقبة النشاط التشغيلي لمقدمي خدمات المياه بما يشمل الانتاج

قطاع المياه: والنقل والتوزيع وادارة الصرف الصحي، من اجل ضمان جودة وكفاءة خدمات المياه والصرف الصحي (سلطة المياه الفلسطينية، 2014).

دائرة مياه الضفة الغربية: مؤسسة عامة تزود المياه بالجملة لتجمعات الضفة الغربية، تتبع لسلطة المياه الفلسطينية (سلطة المياه الفلسطينية، 2014).

الهيئة المحلية: وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين، تتولى التخطيط والإشراف وإعداد التنظيم الهيكلي وفتح الشوارع وترخيص الأبنية، وتأمين وصول المياه والكهرباء، وإدارة موضوع الصرف الصحي والنفايات، وغيرها (وزرة الحكم المحلي، 1997).

مقدمو خدمات المياه: شركة المياه الوطنية (دائرة مياه الضفة الغربية حاليا) ومرافق المياه الاقليمية، بما في ذلك الهيئات المحلية والمجالس المشتركة والجمعيات التي تقوم بتقديم خدمات المياه والصرف الصحي (سلطة المياه الفلسطينية، 2014).

المؤسسة: هي منظمة أو مجموعة منظمات على صلة ببعضها البعض تنشأ لخدمة غرض محدد (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997).

قرار بقانون (14) لسنة 2014م للمياه: القانون المصادق عليه من رئيس دولة فلسطين بناء على تنسيب مجلس الوزراء بتاريخ 2014/05/13، يهدف الى ادارة وتطوير قطاع المياه وتحسين مستوى تقديم الخدمات المائية والصرف الصحي (سلطة المياه الفلسطينية، 2014).

التلوث:	اي تغيير يطرا على خصائص ومكونات المياه، بما يلحق ضررا بصحة الانسان والبيئة (منظمة الصحة العالمية، 2004).
مياه الشرب المأمونة:	المياه الصالحة لجميع الأغراض المنزلية والمعتادة، بما فيها النظافة الشخصية، تنطبق عليها دلائل جودة مياه الشرب المعد للاستهلاك (منظمة الصحة العالمية، 2004).
نظام تعرفة المياه:	نظام يعتمد على معايير مدروسة ومعتمدة من اجل وضع تسعيرة خدمة المياه للاستخدامات المختلفة (مجلس الوزراء الفلسطيني، 2013).
التخصيص:	حصة كل قطاع من القطاعات المستخدمة للمياه من المياه المتوفرة (سلطة المياه الفلسطينية، 2014).
حرية الحصول على المعلومات:	حرية الاطلاع على البيانات والمعلومات والسجلات الرسمية في المؤسسات العامة وسهولة الحصول على المعلومة الرسمية ومعقولية تكاليف الوصول لها، وإنسياب وتدفق المعلومات وعدم التضييق على طالبيها ومنعهم الحصول عليها، وضمان هذا الحق بالقانون وحمايته. (الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، 2016).
لجنة المياه المشتركة:	لجنة ثنائية شكلت، بموجب اتفاق اوسلو، لإدارة الموارد المائية في الضفة الغربية وقطاع غزة خلال الفترة الانتقالية (برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2014).
مصلحة مياه محافظة القدس:	مؤسسة عامة تاسست عام 1949م، في محافظة رام الله والبيرة، لتقديم خدمات المياه والصرف الصحي بشكل يعول عليه وباسعار معقولة، ضمن منطقة الامتياز التي تمتد على رقعة مساحتها 600كم^2، لتلبية احتياجات المستفيدين الذي يبلغ عددهم التقريبي 370454 نسمة (موقع مصلحة مياه محافظة القدس، 2017).

الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على الدور التنظيمي لقطاع المياه الفلسطيني في تعزيز الحوكمة الرشيدة، وبدراسة حالة مصلحة مياه محافظة القدس. والذي من خلاله سيتم التعرف على واقع تطبيق تنظيم قطاع المياه الفلسطيني ودوره في تعزيز الحوكمة الرشيدة، ودراسة العلاقة بين ادوات تنظيم قطاع المياه ودورها في تعزيز الحوكمة الرشيدة. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، كانت منهجية البحث، باستخدام المنهج الوصفي، التحليلي، الكيفي المختلط، بمنهجية الدراسات المستقبلية/ تقنية دلفي. الذي يقوم على دراسة الظاهرة على أرض الواقع وتحليلها، وتركز على أثر المتغيرات المستقلة على التابعة. وقدم وصفاً مفصلاً للإجراءات في تنفيذ البحث، وكيفية جمع المعلومات والوثائق من مصادرها واجراء المقابلات.

ومن خلال تحليل نتائج البحث ومناقشتها، خلص البحث الى ان هناك دور ايجابي للوظيفة التنظيمية لقطاع المياه الفلسطيني في تعزيز الحوكمة الرشيدة. واظهرت النتائج ان محور" دور الوظيفة التنظيمة لقطاع المياه الفلسطيني"، الاكثر اهمية من وجهة نظر المبحوثين، وان أهم العناصر المكونة للمحور هو "قانون المياه الجديد". تلاه محور "دور معالجة شكاوى المواطنين في تعزيز الحوكمة الرشيدة"، ثم محاور دور التعرفة المائية والمؤشرات الفنية والمالية، ومحور دور المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية في تعزيز الحوكمة الرشيدة المائية. تم تطبيق نتائج البحث على مصلحة مياه محافظة القدس كدراسة حالة، والتوصل الى تشابه في النتائج من حيث دور تنظيم قطاع المياه في تعزيز الحوكمة الرشيدة.

احتوى البحث على اهم الاستنتاجات والتوصيات التي خلص فيها البحث. وكان اهمها ان هناك فجوة في الإطار القانوني الفلسطيني الحالي في تنظيم قطاع المياه، وان التعديلات القانونية التي تضمنها القرار بقانون رقم (14) لسنة 2014م بشان المياه، كان لها اهمية كبيرة في دور تنظيم قطاع المياه في تعزيز الحوكمة الرشيدة، من خلال، فصل الصلاحيات والمهام ضمن هيكلة جديدة لقطاع المياه. واوجد حقوق المواطنين من خلال تقديم الشكاوى. وان هناك دور للادوات التنظيمية، بدءا من معالجة الشكاوى ومرورا بمراقبة المؤشرات الفنية والمالية ودور التعرفة المائية، وانتهاءا بدور المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية في تعزيز الحوكمة المائية الرشيدة.

قدم البحث العديد من التوصيات أهمها، رأب الفجوة في الاطار القانوني لتنظيم قطاع المياه، من خلال إصدار بعض الأنظمة القانونية والتي وردت قي القانون ولم يتم اصدارها، والاسراع في انشاء شركة المياه الوطنية ومرافق المياه. وعلى الحكومة الفلسطينية حل مشكلة مديونية المؤسسات الحكومية والمخيمات. وعلى مقدمي خدمات المياه القيام ببعض الإجراءات لتحقيق اهداف الادوات التنظيمية من خلال تحسين مؤشرات الاداء الفنية والمالية، وفصل مركز شكاوى المياه عن مركز خدمات الجمهور في البلديات، والامتناع عن تقديم العروض الترويجية، لدى الكثير من مقدمي خدمات المياه، للمشتركين المتخلفين عن الدفع ما عليهم من مستحقات، واعادة دراسة تعرفة المياه من خلال التسعير الاقتصادي لمستويات الاستهلاك الاعلى، وتخفيض نسبة فاقد المياه غير المحاسب.

Palestinian Water Regulation to Promote Good Governance, Case Study in Jerusalem Water Undertaking

Prepared by: Marwan "Mohammad Said" Abd-Alrahman Bdair.

Supervised by: Dr. Abd Alrahman Al Tamimi

Abstract:

The research aims to identify the role of the regulatory functions of the Palestinian water sector in promoting of good governance, taking the case study Jerusalem Water Undertaking. Through which it will recognize the reality of the application of the Palestinian water sector regulation and its role in promoting good governance, also study the relationship between the regulation of the water sector tools and their role in promoting good governance in Palestine will be studied. In order to achieve these objectives, the research methodology adopted will use, the descriptive approach, analytical, qualitative study of mixed-style, future studies i.e. Delphi studies style, focusing on the impact of the independent variables on the dependent. The study offers a detailed description of the procedures followed by the researcher in the implementation of the research, how the information was collected and documents from sources and interviews.

Through the analysis of results and discussion, the study found that there is a positive role for regulatory functions and their tools of the Palestinian water sector in the promotion of good governance. The results show that the issue of "The role Palestinian water sector regulatory function in promoting good governance" and the most important item from this discussion is the "new water law", followed by the second issue "The role of handling complaints of citizens in the promoting of good governance", followed by the issue of "The role of water tariff, technical and financial indicators, finally, "The role of community participation of regulatory function in the promoting of good water governance". The results have been applied on the case study which is Jerusalem Water undertaking; where it was found that there was similarity of the results in terms of the role of the water sector regulation in the promotion of good governance.

The most important conclusions and recommendations that were found in this research are that there is a gap in the current Palestinian legal framework of water sector regulation, and that the legal modifications contain in the new Water Law No. (14) Year 2014 on water, it was of utmost importance in the role of the water sector regulation in the promotion of good governance, through the separation of mandates and tasks within the new restructuring of water sector. There is a role for regulation tools, from handling of complaints, monitoring technical and financial performance indicators, role of water tariffs, and role of community participation in the regulatory function of promoting good water governance.

The study performs several recommendations including, bridging the gap of the legal framework in water sector regulations, through the issuance of some legal decree by law, accelerate the establishment of National Water Corporation and Regional Water Utilities, and the Palestinian government to solve the problem of indebtedness of government institutions and camps. The water service providers have to do some actions to achieve the goals of regulation tools, including separation of water complaints center, re-adjust water tariff through economic pricing levels for high consumption, and improving technical performance indicators, most importantly of which is to reduce the non_revenue water and overall performance.

الفصل الاول:

الاطار العام للبحث

1.1 مقدمة البحث

اهتمت الحكومات في الفترات الاخيرة بضرورة زيادة وتحسين جودة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين من القطاع العام كالصحة، وخدمات المياه، وذلك في ضوء التطورات السريعة والتزايد المستمر على الخدمات المقدمة في ظل قلة الموارد المتوفرة. ان ندرة المياه وشحها في الوطن العربي من المشاكل الاخذة في التفاقم، نظرا لمحدودية كميات المياه الصالحة للشرب والاستخدامات الاخرى وتزايد معدلات النمو السكاني، اذ ان (18) بلدا عربيا تقع تحت خط الفقر المائي في عام 2013، ومتوسط نصيب الفرد من المياه السنوي في هذه الدول يقل عن (1000) متر مكعب سنويا (فرحات، 2013).

في فلسطين يعتبر قطاع المياه من اهم القطاعات التنموية، وهو محل جدل سياسي واقتصادي واجتماعي، وذلك لتعرضه للتشويه الاداري والتشريعي في فترة الاحتلال الاسرائيلي، وكونه لا زال يسيطر على ما لا يقل عن (90%) من مصادر المياه الفلسطينية، وتدميره المتعمد للبنية التحتية لقطاع المياه، ومستمر في اعاقة امكانية تنظيم هذا القطاع من خلال رفضه العديد من المشاريع الحيوية بمبررات عديدة منها الوضع الامني او البيئي وربط المستوطنات بهذه المشاريع (سلطة المياه الفلسطينية، 2012).

بعد قيام السلطة الفلسطينية، دأبت على محاولات عديدة لمراجعة منظومة ادارة قطاع المياه من خلال عملية اصلاحه، وفي 14 ديسمبر 2009، أقر مجلس وزراء السلطة الوطنية الفلسطينية "خطة العمل من أجل الإصلاح"، تهدف الى تحديد وتنفيذ برنامج شامل للإصلاح المؤسسي والتشريعي في قطاع المياه الفلسطيني واعادة هيكلة القطاع، من خلال اصدار قرار بقانون المياه عام 2014، والذي ابرز الوظيفة التنظيمية كقضية اساسية في اعادة هيكلة القطاع، وتسميته لجسم مستقل "مجلس تنظيم قطاع المياه" كاشارة قوية لاهمية الدور التنظيمي في حوكمة قطاع المياه، يهدف الى مراقبة جميع العمليات المتعلقة باستمرار تشغيل واستدامة مزودي خدمات المياه في فلسطين، والتاكد من تقديم الخدمة بكفاءة وجودة عالية وباسعار مقبولة الى جميع المستهلكين (سلطة المياه الفلسطينية، 2014).

تكمن اهمية تنظيم هذه الخدمات في تعزيز المساءلة، الشفافية، تكافؤ الفرص، زيادة الكفاءة، حماية البيئة وفق مبادئ الانصاف والعدالة والشراكة كدوافع اساسية لتنمية هذا القطاع، وبالتالي يعني تعزيز ثقافة الحكم الرشيد لدى مقدمي خدمات المياه، حيث تشكل إحدى الأسس المتينة لبناء الدولة، وممارستها تعد مدخلا مهما لعملية التنمية المستدامة، فتحقق العدالة والمساواة بين المواطنين، وتتحقق العلاقة الإيجابية بينها من جهة والمواطنين من جهة أخرى في ظل مجالس صالحة وادارة

رشيدة تمكن المواطنين من المشاركة الفاعلة، والاطلاع على جميع المعلومات والبيانات، ومراقبة أدائها ومحاسبة ومساءلة القائمين عليها، وتعزز فكر المساءلة المجتمعية والمحاسبة لدى الطرفين، وتساعدها على ضبط موازناتها بما يحقق الاستثمار الأفضل لمواردها المادية والبشرية Sophie (and Jonathan, 2006).

1.2 مشكلة البحث

يعد التنظيم الرابط الحيوي بين إصلاح السياسة وتنفيذها، حيث يسمح بضبط السياسات وإعادة تخصيص التمويل عبر أولويات الإصلاح، وان غياب التنظيم يعيق الحصول على مياه كافية ونظيفة وبتكلفة معقولة، الأمر الذي يؤدي الى تناقص في إمكانية الجباية، ويشجع على سلوك طرق غير شرعية في الحصول على المياه، وهذا بدوره يؤدي الى ضعف وترهل في القدرة على تقديم الخدمات.

لذلك فقد توجب على مؤسسات تنظيم قطاع المياه ممارسة وزيادة دورها التنظيمي على مقدمي هذه الخدمات من أجل التطوير وتصحيح الأخطاء لتعزيز متطلبات الحوكمة، لذا ستتمحور مشكلة البحث في السؤال الاتي: **ما هو دور تنظيم قطاع المياه الفلسطيني في تعزيز الحوكمة الرشيدة؟**

1.3 اهمية البحث

نظرا لأهمية تنظيم قطاع المياه لتحقيق معايير الحكم الرشيد للمياه، ولما له من دور هام في الممارسات اليومية لأعمال مقدمي خدمات المياه وعلاقته المباشرة بتحسين جودتها المقدمة للمواطنين، لذلك تحددت اهمية البحث في المحاور التالية:

- حداثة الموضوع، حيث لاقى رواجا في السنوات الأخيرة، من حيث اهمية تنظيم وحوكمة قطاع المياه ودورهما في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- اهمية زمانية، بعد انجاز جزء كبير من عملية اصلاح قطاع المياه، وصدور قرار بقانون المياه في عام 2014، يواكب تشكيل مجلس تنظيم قطاع المياه واعادة هيكلة قطاع المياه في هذا الوقت.
- اهمية تطبيقية للمهام المحتملة لتنظيم قطاع المياه، من حيث اهمية توضيح مفهوم الوظيفة التنظيمية، كوظيفة مستقلة وبعلاقة تكاملية مع المؤسسات ذات العلاقة.
- محاولة جادة لسد النقص الواضح في ميدان البحث العلمي، وفتح باب جديد أمام الباحثين، حيث يعتبر من أوائل الابحاث للتعرف من خلاله على العلاقة بين دور الوظيفة التنظيمية وتعزيز الحوكمة الرشيدة، ويساهم في مساعدة صناع القرار على تطوير أداء مؤسساتهم.
- اهمية الفئة المستهدفة (مقدمي خدمات المياه، مجلس تنظيم المياه، سلطة المياه)، وكونه يجرى على قطاع هام وحيوي للشعب الفلسطيني، ولما يبذله هذا القطاع من جهود مؤثرة لتنمية المجتمع.
- يعتبر البحث مدخل لإصلاح الأداء الإداري والمالي لمقدمي خدمات المياه مما يساعد في زيادة كفاءة إدارة المال العام، وتقديم خدمات ذات جودة عالية ومتنوعة للمواطنين.

1.4 مبررات البحث

أصبح تنظيم قطاع المياه للوصول الى الحوكمة الرشيدة من المداخل المهمة في تقييم الأداء، تهدف إلى التنمية المستدامة من خلال تطبيق مجموعة من معايير الحوكمة الرشيدة، لذلك فان مبررات البحث هي:

- اصدار قرار بقانون المياه الجديد عام 2014، حيث انبثق عنه فصل المهام التنظيمية عن المهام التنفيذية والتخطيطية ورسم السياسات في قطاع المياه.
- توصية من المنظمات الدولية (برنامج الامم المتحدة الانمائي، الجمعية العربية لمرافق المياه).
- تقاطع موضوع البحث بشكل تام مع الخطة الوطنية الفلسطينية للتنمية، والخطة الاستراتيجية لسلطة المياه الفلسطينية وغاياتها للاعوام (2016-2018) التي تتمثل في: "تحقيق ادارة فاعلة وترسيخ مبادئ الحكم الرشيد في قطاع المياه" (سلطة المياه الفلسطينية، 2015).

1.5 اهداف البحث

الحاجة الماسة لرفع مستوى خدمات المياه بسبب ما يعانيه قطاع المياه من مشاكل كثيرة، بدءا من ندرة المياه، وتدني الجودة في نوعيتها، مما يستدعى السعي لمزيد من التدخل، لذلك كان الهدف الرئيسي للبحث هو: "التعرف على دور الوظيفة التنظيمية للمياه في تعزيز الحوكمة الرشيدة، دراسة حالة مصلحة مياه محافظة القدس". وبناء عليه تفرعت عنه الاهداف التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق تنظيم قطاع المياه الفلسطيني ودوره في تعزيز الحوكمة الرشيدة.
2. دراسة العلاقة بين ادوات تنظيم قطاع المياه ودورها في تعزيز الحوكمة الرشيدة في فلسطين.

1.6 اسئلة البحث

السؤال الرئيس الذي قام عليه البحث: ما هو دور الوظيفة التنظيمية لقطاع المياه في فلسطين، في تعزيز الحوكمة الرشيدة، دراسة حالة مصلحة مياه محافظة القدس؟

وينبثق عن هذا السؤال عدة اسئلة فرعية كالاتي:

1. ما هو دور تنظيم معالجة شكاوى المواطنين في تعزيز الحوكمة الرشيدة؟
2. ما هو دور تنظيم تعرفة المياه في تعزيز الحوكمة الرشيدة؟
3. ما هو دور تنظيم مؤشرات الاداء المالية في تعزيز الحوكمة الرشيدة؟
4. ما هو دور تنظيم مؤشرات الاداء الفنية في تعزيز الحوكمة الرشيدة؟
5. ما هو دور المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية في تعزيز الحوكمة الرشيدة؟

1.7 فرضيات البحث

وبناء على اسئلة البحث وما يتوقعه الباحث من اجابات عليها ينبثق الفرضيات التالية:

1. يوجد دور ايجابي للوظيفة التنظيمية للمياه في تعزيز الى الحوكمة الرشيدة.
2. يوجد دور ايجابي لتنظيم معالجة شكاوى المواطنين في تعزيز الحوكمة الرشيدة.
3. يوجد دور ايجابي لتنظيم تعرفة المياه في تعزيز الحوكمة الرشيدة.
4. يوجد دور ايجابي لتنظيم مؤشرات الاداء المالية في تعزيز الحوكمة الرشيدة.
5. يوجد دور ايجابي لتنظيم مؤشرات الاداء الفنية في تعزيز الحوكمة الرشيدة.
6. يوجد دور ايجابي للمشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية في تعزيز الحوكمة الرشيدة.

1.8 نموذج متغيرات البحث

بناء على الاسئلة المنبثقة عن مشكلة البحث قام الباحث بتصميم نموذج المتغيرات الاتي:

جدول (1.1): نموذج متغيرات الدراسة

الرقم	متغير مستقل	متغير تابع
1	دور الوظيفة التنظيمية لقطاع المياه	الحوكمة الرشيدة في قطاع المياه (المشاركة – الشفافية – العدالة – الكفاءة – الاستجابة – المساءلة– الاستدامة– سيادة القانون)
2	دور تنظيم معالجة شكاوى المواطنين	
3	دور تنظيم تعرفة المياه	
4	دورتنظيم مؤشرات الاداء المالية لمقدمي خدمات المياه	
5	دور تنظيم مؤشرات الاداء الفنية لمقدمي خدمات المياه	
6	دور المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية	

1.9 حدود البحث

قام الباحث بتحديد الحدود الزمانية والمكانية والبشرية للبحث كالاتي:

1. الحدود الزمانية: يقتصر هذا البحث على فترة دراسة البحث 2016–2017.
2. الحدود الجغرافية: قطاع المياه في فلسطين.
3. الحدود البشرية: الخبراء في مصلحة مياه القدس وخبراء تزيد مدة خبرتهم عن عشرة اعوام في الشؤون التنظيمية لقطاع المياه الفلسطيني.

الفصل الثاني

الاطار النظري (لتنظيم وحوكمة قطاع المياه والدراسات المستقبلية) والدراسات السابقة.

2.1 المبحث الاول: خلفية البحث

2.1.1 مقدمة:

تعاني غالبية دول المنطقة العربية من الشح الحادّ في المياه، مما يشكّل ضغطا شديدا على المرافق المكلّفة بتطوير إمدادات المياه والمحافظة عليها لتلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية. ويشكّل التغير المناخي، النمو السكاني، نشاطات التطور الإقتصادي وتوسّع المناطق الحضريّة أهم العوامل في الزيادة المستمرة وتفاقم الفجوة بين العرض والطلب على المياه، واضافة الى ذلك في فلسطين

وبسبب الإحتلال الإسرائيلي الذي يتحكم بمصادر المياه فيها، يحرم الفلسطينيين من خدمات المياه الأساسية.

الحق في المياه الذي وضع من قبل لجنة الأمم المتحدة في نوفمبر 2002، ينص على أن الحق في المياه يعني الوصول المادي والآمن، في ظروف مقبولة لتلبية الاحتياجات الشخصية والمحلية بكميات كافية وبأسعار في متناول الجميع. منظمة الصحة العالمية تؤكد: "من أجل الوفاء بالالتزامات والحماية والوفاء، على الحكومات مراقبة سوق المياه، واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان أن الجميع يمكنه الوصول إلى الحد الأدنى من الخدمات، لان الحصول عليها ضروري للحياة البشرية ومن الركائز الأساسية للتنمية، ومن الأهداف الإنمائية للألفية التي تهدف إلى خفض عدد الأشخاص الذين لا يحصلون على هذه الخدمات (Sophie and Diane, 2010).

2.1.2 التحديات التي تواجه مرافق المياه في المنطقة العربية:

الظروف الصعبة للوضع المائي التي تؤثر على إمدادات المياه والطلب عليها تلقي بظلالها على المرافق المكلّفة بخدمات المياه ومنها:

- النقص في المصادر المائية، يتسبب بالصعوبات في تقديم خدمات مستمرّة في العديد من دول المنطقة وهذا يتمثل في تزويد المياه على فترات متقطّعة (مثل الأردن واليمن وفلسطين ولبنان)، مما ينجم عنه ظروف تشغيل وصيانة مجهدة تؤثّر على كمية ونوعية المياه المزوّدة ومستوى الخدمات المقدّمة، وكنتيجة لذلك على رضى متلقي الخدمة وسلامة مكوّنات البنية التحتيّة.

- النموذج الإجتماعي السائد، أن الماء ليس سلعة اقتصادية وإنما هو ملكية عامة تقدّم مجاناً، وبهذا لا تتوفر المخصصات لتطوير مصادر المياه أو إنشاء البنية التحتيّة وتشغيلها وصيانتها، ينتج عنه عدم إمكانية تخّلي الحكومات عن مسؤولياتها تجاه خدمات المياه، يؤدي الى تعدّد الأدوار التي تقوم بها الحكومات كملكية وتشغيل وتنظيم القطاع.

2.1.3 ابعاد اداء مقدمي الخدمات:

مرافق المياه ذات الأداء الجيد هي تلك التي تقدّم خدماتها بنجاح، فهناك مؤشرات معينة على الأداء الجيد لقطاع المياه والتي لها علاقة بنوعية الخدمة المقدّمة، ويتضمن اداء مقدمي الخدمة أربعة أبعاد:

1. فعالية الخدمات المقدمة ومستوى الامتثال للقيود الاجتماعية والتنظيمية.
2. تنفيذ السياسات بالمقارنة بين الأهداف المحددة من قبل السلطة المسؤولة والنتائج التي يمكن تحقيقها.
3. كفاءة الخدمات، والاستفادة المثلى من الموارد والوسائل وتعبئتها لتحقيق النتائج.
4. استدامة الخدمات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (الجمعية العربية لمرافق المياه، 2014).

2.2 المبحث الثاني: الاطار النظري لتنظيم قطاع المياه

2.2.1 التنظيم:

هو عملية "مستمرة ومركزة، محاولة لتغيير سلوك الآخرين وفقا لمعايير محددة، بهدف حل المشاكل وتحقيق النتائج الاجتماعية المنشودة (Graeme, 2007) فهو أداة تسمح للسلطات ضمان أن الأسر والشركات تستفيد من خدمات ذات جودة بأقل تكلفة ممكنة، والوصول بذلك إلى تحقيق أهداف التنمية (Sophie and Diane, 2010).

2.2.2 مبادئ ومعايير التنظيم السليم:

لكي يتسنى تغيير سلوك الاخرين وفقا للمعايير المحددة بشكل سليم، هنالك عدة مبادئ ومعايير اهمها:

- الوضوح في توزيع الأدوار، وفصل واضح بين وظائف تحديد أهداف السياسة العامة، والتنظيم في ضمان الالتزام بها، والتوفيق بينها وبين حماية مصالح مقدمي الخدمات والمستخدمين.
- أن يكون المنظم قادرا على اتخاذ القرارات بطريقة مستقلة.
- المشاركة: بحيث ان أطراف خارجية (مثل المستخدمين) يمكن أن تشارك في صنع القرار.
- شفافة: من اجل توضيح الدوافع وراء قراراته وينشر القواعد والقرارات المتخذة على أساسها.
- القدرة على التنبؤ بتحديد مبادئ التنظيم مقدما، والأساليب التي سيتم استخدامها لاتخاذ قرارات (Sophie and Diane, 2010).

2.2.3 تنظيم خدمات المياه:

هي ضمان أن مقدمي خدمات المياه يتوافقون مع القواعد القائمة فيما يتعلق بتعرفة المياه أو معايير الجودة، وتلك القواعد الإضافية بما في ذلك القواعد الرسمية (القوانين والعقود والانظمة) والقواعد غير الرسمية (الحوافز والسمعة)، والتي يمكن ان تحوي على القواعد التي تحدد مراقبة وتعديل الحد المسموح بها، والتاكد من تطبيقها وتوافقها مع الحد الأدنى من معايير الخدمة لمقدمي الخدمات، ينبغي لها تشجيع زيادة وتحسين فرص الحصول على خدمات المياه، من حيث توافرها، والقدرة على تحمل تكاليفها، واستدامتها، وتحمل الأولويات الاجتماعية (Sophie and Jonathan, 2006).

2.2.4 الوظائف التنظيمية لتقديم خدمات المياه:

تشمل الوظائف التنظيمية لتقديم خدمات المياه، التنظيم الاقتصادي، الصحي، البيئي والاجتماعي. والتي منها التعرفة، تسوية المنازعات والشكاوى، معايير الجودة لمياه الشرب وتشتمل على الاتي:

2.2.4.1 تنظيم تعرفة المياه:

تحديد تعرفة المياه على الأقل نحو مستويات تسمح باسترداد تكاليف تقديم الخدمات وتشمل بعض المساهمات نحو الاستثمارات ولا يولد الأرباح المفرطة، وتخصيص الدعم لأولئك الذين هم في أشد الحاجة إليها، فالتنظيم من أجل التحكيم بين هذه الأهداف، وحل الصراعات التي من هذا القبيل. عندما تكون التعرفة منخفضة وأقل من تكاليف تقديم الخدمة، تؤثر سلبا على نوعية الخدمات والحد

من قدرة توسيعها وتمويل الصيانة الروتينية. وقد تكون التعرفة مرتفعة لأن المستهلكين لا يمكن أن يختاروا بين الموردين، او تكون زيادة مصطنعة التكاليف بسبب الفساد وسوء الإدارة (Sophie and Jonathan, 2006).

على مقدمي خدمات المياه في اراضي السلطة الفلسطينية تطبيق نظام التعرفة المائية، المصادق عليه من قبل مجلس الوزراء الفلسطيني بتاريخ 15\1\2013م، والذي يهدف الى تحقيق استرداد التكاليف وتحقيق الكفاءة الاقتصادية لتشجيع المحافظة على المصادر المائية، بوضع هيكلية التعرفة سعرا اقتصاديا لمستويات الاستهلاك الاعلى، تاخذ بالحسبان تحقيق العدالة الاجتماعية بتمكين الفئات ذات الدخل المحدود من تحمله لسداد حاجات الاستهلاك الاساسية (مجلس الوزراء الفلسطيني، 2013).

2.2.4.2 تنظيم جودة خدمات المياه:

ان تنظيم جودة خدمات المياه من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، يمثل عنصرا أساسيا لقياس أداء المرافق، ولها آثار على تكلفة الخدمة. فجمع وتحليل البيانات عن التكاليف والإيرادات أمر ضروري لتحديد التعرفة، واستمرارية الخدمة، ومن خلال نشر البيانات يمكن ان تسهم في تحقيق مزيد من الشفافية، يحفز مشاركة أصحاب المصلحة. فالأدوات بشكل عام غير كافية للتنظيم، ما لم يركز على الحكم الداخلي للمزود بالتركيز على مؤشرات الأداء (Sanford, 2013)، ومن هذه المؤشرات في فلسطين:

اولا: تنظيم مؤشرات الاداء الفنية للمرافق الخاضعة للتنظيم:

1. معدل استهلاك الفرد اليومي: تعاني خمسة عشر بلدا عربيا من الندرة المائية، وينخفض فيها متوسط نصيب الفرد سنويا من المياه عن خط الفقر (بمعدل 1000 متر مكعب)، ولا يتعدى نصيب الفرد في اثني عشر بلدا 500 متر مكعب، وفقا لمستويات الندرة الحادة التي حددتها منظمة الصحة العالمية، وينخفض في سبعة عن 200 متر مكعب (برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2014).

يعطي الجدول التالي فكرة عن حصة الفرد السنوية من مصادر المياه العذبة المتجددة للمنطقة العربية، وتعطي مصادر المياه العذبة المتاحة للفرد أيضاً فكرة عن شح المياه في كافة البلدان العربية تقريباً حيث يقلّ التزويد المائي السنوي للفرد عن (1000) متر مكعب:

جدول (رقم2.1*): حصة الفرد السنوية من مصادر المياه العذبة المتجددة للمنطقة العربية:

الدولة	الجزائر	البحرين	جيبوتي	مصر	العراق	الاردن	لبنان	ليبيا	موريتانيا	المغرب	عمان	قطر	السعودية	السودان	سوريا	تونس	الامارات	الضفة الغربية وغزة	اليمن
حصة الفرد م^3	298	3	354	23	1108	110	1095	115	108	905	463	29	86	641	325	393	17	207	90

*المصدر: (الجمعية العربية لمرافق المياه، 2014)

2. انتاجية عدد العاملين لكل 1000 مشترك: هي واحدة من مؤشرات الاداء الرئيسية والتي يمكن استخدامها لقياس الكفاءة (2–4 موظفين لكل 1000 وصلة)، مع الأخذ بظروف التشغيل المختلفة في الاعتبار، ويشير الى كفاءة المؤسسة فيما يتعلق بإنتاجية موظفيها، وله الاثر في تكلفة انتاج وتوصيل خدمات المياه للمواطنين. مدراء المرافق بشكل عام ليس لديهم حافز كبير للحد من قوة العمل وخفض تكاليف العمالة، ويريد السياسيون ان يكون لديهم بعض السيطرة على الوظائف

المتاحة في المرافق لكسب التأييد، وتعزيز برامجهم السياسية في مواقع السلطة في المرافق العامة. (Sanford, 2013).

3. فاقد المياه غير المحاسب عليها: يعبر هذا المؤشر عن كفاءة المؤسسة واهتمامها في الحفاظ على الموارد المائية من خلال الصيانة الدورية لعدادات المياه والشبكة، والعمل على تأهيل شبكات المياه ومحاربة الاستهلاك غير الشرعي للمياه. وتساعد نتيجة المؤشر في التخطيط للاستثمار في إعادة تأهيل أو استبدال الشبكة، وإعداد موازنة التكاليف وتعرفة المياه، من أجل الحفاظ على مصالح المشتركين. فالساسة لا يريدون معالجة قضية حساسة سياسيا في المياه من عدم الدفع والسرقة، وكذلك بعض الجهات الحكومية لا تدفع فواتير المياه الخاصة بها، فالحد من الخسائر (كالسرقة) تتطلب مشاركة المجتمع المحلي، وتغيير ثقافة ان المياه غير المشروعة أمرا مقبولا Sanford, (2013).

4. جودة نوعية المياه: تعد المحافظة على جودة نوعية المياه وسيلة هامة لمنع الأمراض التي تنتقل عن طريق المياه، ومن أكثر الفحوصات التي تجرى على المياه شيوعا تلك التي تعنى بإجمالي عدد البكتيريا القولونية الكلية والغائطية، وقد حددت منظمة الصحة العالمية معيارا بالحد الأدنى لعدد الفحوصات الميكروبية التي ينبغي على مزودي خدمة المياه إجراؤها في المياه (سلطة المياه الفلسطينية، 2012). وفحوصات النترات (NO3) مؤشر لتلوث المياه بسبب تسرب المياه المستعملة و/أو الأسمدة العضوية من خلال المنطقة غير المشبعة. ويتراوح تركيز النترات من المياه الجوفية الموردة في آبار قطاع غزة من 50 إلى أكثر من 300 ملغم/لتر. وكان نسبة 14.1٪ من الابار تركيز النترات فيها أقل من 50 ملغم/لتر (الحد المسموح به لمنظمة الصحة العالمية) في حين أن النسبة المتبقية منها (85.9٪) تتجاوز المستوى عام 2013 Palestinian (Water Authority ,2015). ينبغي في الترتيبات التنظيمية المحافظة على مستوى خدمات

الإمداد بمياه الشرب الامنة، أن تؤخذ في الحسبان الأدوار الحيوية التكاملية التي تضطلع بها الوكالة المسؤولة عن الرصد وتلك المسؤولة عن الإمداد بالمياه (منظمة الصحة العالمية، 2004).

ثانيا: مراقبة مؤشرات الأداء المالية للمرافق الخاضعة للتنظيم:

1. معدل سعر بيع المتر المكعب: تعد المياه سلعة ضرورية وينبغي توفيرها للمستهلكين بأسعار تكون في متناول الجميع، ويجب أن يكون مقدم خدمة المياه قادر على إسترداد تكلفة توفير المياه للمستهلكين، من أجل ضمان الإستمرارية والإستدامة المالية. وفي الوقت نفسه، ينبغي تنظيم مراقبة أسعار المياه وإقرارها من أجل التأكد من أن المستهلكين لا يدفعون أكثر من التكلفة الفعلية للمياه أو أنهم يدفعون ثمن عدم الكفاءة وسوء الإدارة من قبل مزودي الخدمة (سلطة المياه الفلسطينية، 2011).

2. تكاليف التشغيل لكل م^3 من المياه المباعة: يعد الحساب الدقيق لتكاليف التشغيل لكل م^3 من المياه أمرا مهما لحساب السعر المناسب لكل م^3، ولتحقيق استرداد التكاليف، فينبغي على مقدمي خدمة المياه أولا أن يقوموا بإسترداد تكاليف التشغيل (سلطة المياه الفلسطينية، مجلس تنظيم قطاع المياه، 2015).

3. كفاءة التحصيل (%): إن لتوافر السيولة المالية أهمية في سلاسة دورة التشغيل لدى مزود الخدمة، كما وأن تحصيل الإيرادات المستحقة في الوقت المناسب يساعد في تغطية المصروفات والتكاليف لمزود الخدمة، بينما يجبر الفشل في ذلك مقدم الخدمة على اقتراض الأموال ودفع الفائدة، مما يولد تكاليف إضافية من شأنها أن تنعكس على السعر، أو الدفع بمزود الخدمة إلى وضع لا يكون معه قادرا على الوفاء بإلتزاماته في تقديم مستوى الخدمة. وتعكس هذه النسبة مستوى كفاءة

الموظفين في أداء المهام الموكلة إليهم، ومستوى إستعداد المستهلكين للدفع. (سلطة المياه الفلسطينية، 2012)

4. نسبة العمل (نسبة الكفاءة): يحتاج مزود الخدمة لمعرفة إلى أي مدى تستطيع الإيرادات التشغيلية المفوترة تغطية تكاليف التشغيل، وكم يتبقى من هامش لتقوم المؤسسة بتغطية تكاليف الإستثمار من الإيرادات التشغيلية، ولمعرفة ان كان مستوى تعرفة المياه كافيا لتغطية تكاليف التشغيل والصيانة. اذا كانت نسبة العمل اقل من واحد صحيح، فهذا يعني ان ايرادات التشغيل اعلى من تكلفة التشغيل والمصاريف الادارية، الامر الذي يعني ان مقدم الخدمة يحقق فائضا ماليا في دورة التشغيل يمكن ان يغطي جزءا من او كل تكاليف الاستثمار (سلطة المياه الفلسطينية، مجلس تنظيم قطاع المياه، 2015).

5. نسبة السيولة المتداولة: يحظى بأهمية بالغة وذلك باعتباره دال على مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في مواعيدها والمحافظة على سمعتها الائتمانية، ومدى تحقيق المؤسسة لتوازنها المالي على المدى القصير، الذي يعني تحقيق الموائمة بين الاستخدامات (الأصول) والموارد (الخصوم) القصيرة الأجل، ويحسب بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة، واذا كانت نتيجة المؤشر اكثر من واحد صحيح، يعني ان الاصول المتداولة اكثر من الخصوم المتداولة، مما يعزز الثقة في سمعتها في سوق الاعمال، لان زيادتها من وجهة نظر المقرضين تخفض درجة المخاطرة (خلايلة، 1998).

6. نسبة السيولة النقدية المتداولة: يعد اكثر دقة وتعبيرا عن مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها، لأن موجودات المؤسسة من النقد والأوراق المالية هي الموجودات الأكثر سيولة، وهي التي سيعتمد عليها في الوفاء بالالتزامات بشكل رئيسي. فهي تقيس قدرة الأصول النقدية بالخزينة والبنوك مضافا إليها الأوراق المالية القابلة للبيع على مقابلة الخصوم المتداولة. إذا أسفر التحليل

عن نقص في السيولة، يرجع ذلك إلى بعض المصروفات الرأسمالية أو الخسائر أو توزيع أرباح متجمعة، وإذا أسفر عن زيادة في السيولة فقد يكون سببها عدم توزيع أرباح أو بيع أصل أو زيادة رأس المال (الشيخ، 2008).

2.2.4.3 الشكاوى وتحكيم المنازعات بين أصحاب المصلحة:

تنشأ نزاعات وشكاوى العملاء في عدد من المجالات، كالتعرفة، وخطط التوسع والوصول إلى موارد المياه، ويمكن أن تذهب أعمق في نوعية المياه والحصول على الخدمات. هذا الدور يؤكد الحاجة للجنة تنظيمية لديها السلطة للبت في المسائل التي تدخل ضمن اختصاصها، فالتأخير في اتخاذ القرارات ليست محايدة في آثارها على مختلف الأطراف للنزاعات (Sanford, 2013).

2.2.4.4 المشاركة المجتمعية للتنظيم:

هي تعبئة جهود أفراد المجتمع وجماعته وتنظيمها للعمل مع الأجهـزة الرسمية وغير الرسمية، لرفع المجتمع اقتصاديا واجتماعيا، ومساهمتهم في صنع التغييرات الهامة التي تجري بمجتمعـاتهم، وتعمـل علـى تحقيق أهدافهم المشتركة. فحرية الرأي والتعبير، ومدى إيمان السلطات المسؤولة بأهمية المشاركة مع توفير قنوات اتصال مفتوحة بين السكان المنتفعين والجهـات المسؤولة، انتشار الوعي الثقافي والاجتماعي والسياسي، وتضييق الفجوة بين أصحاب القرار والعاملين فيها مـن جهـة والسكان من جهة أخرى، تعد من اهم العوامل المؤثرة في المشاركة المجتمعية.

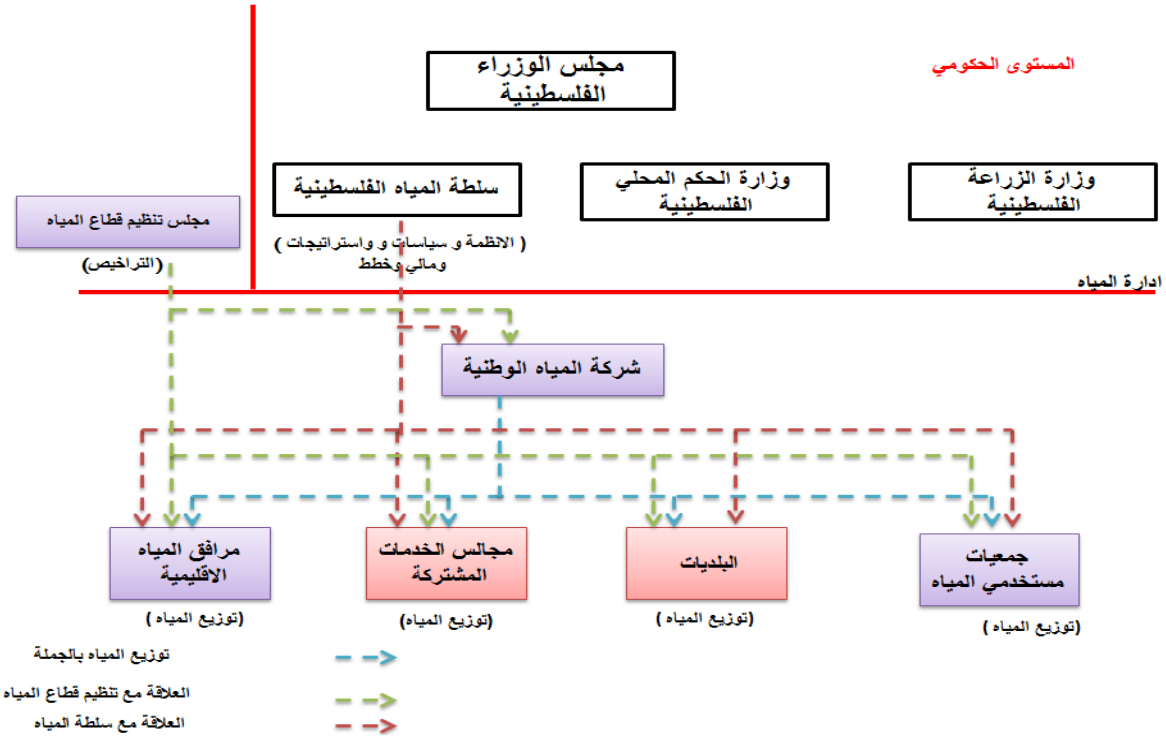
المشاركة المجتمعية في المجتمع الفلسطيني ظاهرة متجددة أثبتت فاعليتها في كافـــة مراحل النضال الوطني حتى وقتنا الحاضـــر. وقيام شكل جديد للعلاقـــة بين السلطة السياسية ومنظمات المجتمع المدني، بعد قيام سلطة وطنية في الاراضي الفلسطينية، ينطلق من احترام استقلالية المنظمـــات المدنيـــة غيـــر الحكومية عن مؤسسات السلطة التنفيذية وان ينظم القانون حدود هذه الاســـتقلالية (قدومي، 2008).

2.2.5 واقع تنظيم قطاع المياه الفلسطيني:

منذ الاحتلال الاسرائيلي في العام 1967 لاراضي الضفة الغربية، استخدمت هيئة المياه الإسرائيلية دورها التنظيمي لمنع الفلسطينيين من حفر الآبار وانشاء البنية التحتية للمياه وصيانتها، بممارسة حق الفيتو على مشاريع المياه والصرف الصحي. وفـــي أعقاب قيام السلطة الوطنية الفلسطينية جرى تأسيس سلطة المياه الفلسطينية في عام 1995، والتي عهد إليها بسلطات وصلاحيات تنظيم قطاع المياه في فلسطين.

قبل اصدار قرار بقانون المياه الجديد لعام 2014، كانت تقوم سلطة المياه الفلسطينية بدور المنظم والمنفذ على حد سواء، وتبقى خدمة إمدادات المياه في أيدي عدة مئات من إدارات المياه المنفصلة والمجالس المحلية، وفقدت سلطة المياه، التي لم يكن أداؤها على مستوى التوقعات، قدراتها بسبب مشكلات الحوكمة والإدارة، ومن بين مؤشرات القدرة المؤسسية لسلطة المياه الفلسطينية عجزها عن التفاوض بفعالية في اللجنة المشتركة للمياه (برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2014).

بعد قيام السلطة الفلسطينية، دأبت على محاولات عديدة لمراجعة منظومة ادارة قطاع المياه من خلال عملية اصلاحه، وفي 14 ديسمبر 2009، أقر مجلس وزراء السلطة الوطنية الفلسطينية "خطة العمل من أجل الإصلاح"، تهدف الى تحديد وتنفيذ برنامج شامل للإصلاح المؤسسي والتشريعي في قطاع المياه الفلسطيني واعادة هيكلة القطاع، من خلال اصدار قرار بقانون المياه عام 2014 (سلطة المياه الفلسطينية، 2014)، والذي ابرز الوظيفة التنظيمية والرقابية كقضية اساسية في اعادة هيكلة القطاع، وتسميته لجسم مستقل "مجلس تنظيم قطاع المياه" كاشارة قوية لاهمية الدور التنظيمي في حوكمة قطاع المياه، يهدف الى مراقبة جميع العمليات المتعلقة باستمرار تشغيل واستدامة مزودي خدمات المياه في فلسطين، والتاكد من تقديم الخدمة بكفاءة وجودة عالية وباسعار مقبولة الى جميع المستهلكين (سلطة المياه الفلسطينية، 2014).



شكل (رقم 2.1): الإطار العام لقطاع المياه بناءاً على قرار بقانون 14 لسنة 2014 بشأن المياه

2.3 المبحث الثالث: الاطار النظري للحوكمة والحوكمة المائية

2.3.1 الحوكمة والحوكمة الرشيدة:

تناولت الادبيات موضوع الحوكمة من خلال عدة مسميات فسميت بالحكم، الحكم الرشيد، الحاكمية، ادارة رشيدة، حكم صلح، وبناء عليه اختلفت التعريفات، الا ان الاتفاق كان انها ترجمة عربية للتسمية الانجليزية (Governance) التي تعني الحكم (بعيرات، 2015).

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إدارة الحكم بأنها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في تسيير شؤون المجتمع على كافة المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يقوم من خلالها الأفراد والجماعات بالتعبير عن مصالحهم، وتسوية خلافاتهم، وممارسة حقوقهم والتزاماتهم القانونية. ويغطي الطريقة التي تمت فيها ممارسة السياسة التوزيعية والتنظيمية في إدارة الموارد الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية. وان الحكم الرشيد هو الذي يضم الاضلع الثلاثة للحكم ويحدد العمليات والهياكل التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1997).

2.3.2 حوكمة المياه الرشيدة:

حوكمة المياه عبارة عن مجموعة الأنظمة المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير المياه وتنميتها والمحافظة عليها، وخدمة التزويد المائي، ومن يحصل على المياه، ومتى يحصل عليها، وكيف. فالحوكمة هي مجموعه متكاملة من النظم التي تتحكم بصنع القرارات الخاصة بتطوير

الموارد المائية وادارتها، ويشارك في صنعها الحكومات ومؤسسات المجتمع المدني (محسن وعبد اللطيف، 2014). فهي مجموعة من الأنظمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية لتطوير وإدارة موارد المياه، وتوفير الخدمات في مختلف مستويات المجتمع (Peter and Alan, 2003).

2.3.3 ابعاد الحوكمة المائية:

تتمثل ابعاد حوكمة المياه في اثارها اذا ما تحقق تطبيقها، وذلك من خلال ابعادها الاربعة:

1. البعد الاجتماعي، يشير إلى الاستعمال المنصف للمياه وحقوق المساهمين في الحصول واستخدام الموارد المائية، والتوزيع العادل للموارد والخدمات بين مختلف الفئات الاجتماعية والاقتصادية.
2. البعد الاقتصادي، يقصد به ترشيد الاستهلاك، والكفاءة في التوزيع والاستخدام في النمو الاقتصادي.
3. البعد السياسي، التزويد مع المساواة في الحقوق، طرح فرص متكافئة للمشاركة في صنع القرار ومراقبة العمليات، وتحقيق عدالة توزيع المياه على مستوى الفئات الضعيفة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا.
4. البعد البيئي، يؤكد على الاستخدام المستدام للمياه وسلامة خدمات النظم البيئية ذات الصلة. (United Nations Development Programme, 2013)

2.3.4 دواعي ومبررات الحوكمة الرشيدة للمياه:

مجموعة من الاسباب تستدعي وجود حوكمة رشيدة للمياه، توفر الاطار الذي من خلاله يتم تنفيذ الادارة المتكاملة للموارد المائية، وان غياب الإدارة الرشيدة ونقصان جودة الحكم في مؤسسات

قطـــاع الميـــاه يعيق الحصول على مياه كافية، نظيفة، وبتكلفة معقولة (Trancparency, 2008 International) ومن اسباب وجود حوكمة رشيدة للمياه:

1. تلوث المياه: يهدد التلوث الصادر من الأنشطة الزراعية والصناعية والمنزلية موارد المياه السطحية والجوفية في المنطقة العربية علاوة على استغلالها استغلالا مفرطا، واستنزاف مخزون طبقة المياه الجوفية سريعا، والهبوط بجودتها نتيجة لتسرب مياه البحر. فكلما تدهورت جودة المياه، قلت القدرة على استخدامها، وأدى إلى تقلص توفرها وزيادة ندرتها، مما يزيد المخاطر الصحية. وفي غزة ترتفع مستويات النيترات إلى 800 – 600 ميليغرام لكل لتر نتيجة للتلوث الزراعي ومياه الصرف الصحي، حيث يزيد كثيرا عن الحد الأقصى المسموح به حسب منظمة الصحة العالمة البالغ 50 ميليغرام لكل لتر، مما يتسبب في مخاطر صحية شديدة (برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2014).

2. تزايد الطلب على المياه: ينمو سكان العالم والمقدر عددهم (6.6) مليار نسمة بما يقارب (80) مليون فردا سنويا، وهو نمو سكاني سريع ويتطلب هذا زيادة في الطلب على المياه العذبة حيث تصل الزيادة السنوية لهذا الطلب الى (64) مليار متر مكعب، الامر الذي من شانه ان يسبب انخفاضا في الموارد المائية في انحاء العالم، ويجعل تجديدها اقل فرصة للتنبؤ به. وبالتالي اصبحت الدول مجبرة لضرورة اجراء الادارة المتكاملة لهذه المصادر (بعيرات، 2015). وعندما تكون المياه نادرة ويزداد الطلب من نتائج تزايد الطلب وينبغي التفكير باستخدام تلك الملوثات ومناقشتها في ضوء الاحتياجات الاستهلاكية والمتطلبات البيئية الملحة (محسن وعبد اللطيف، 2014).

3. التغير المناخي: سيتسبب التغير المناخي في تغير الدورة الهيدرولوجية مما سيؤثر على البنية التحتية للمياه، ويشير تقرير المنتدى العربي للبيئة والتنمية بشأن التغير المناخي لعام 2009م الى أن

البلدان العربية تُصنف من ضمن البلدان الأكثر تأثرا بمخاطر التغير المناخي، وسيؤدي بحلول عام 2030إلى انخفاض موارد المياه المتجددة بمعدل 20%(برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2014).

4. حقوق استخدام المياه والمساواة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية: يشكل استخدام الموارد المائية بصورة منصفة ومعقولة تحديا رئيسيا لفعالية حوكمة المياه في المنطقة العربية التي تعاني من ندرة المياه. والإنصاف بأن تتاح لهم فرص عادلة للحصول على الموارد المائية واستخدامها. فالتوزيع العادل للمياه يشكل تحديا في بلدان عديدة، حيث تفتقر المناطق الريفية، والفقراء، والفئات المهمشة لأسباب عرقية أو طبقية إلى مياه شرب نظيفة، وتعكس صور عدم المساواة هذه حالة التهميّش الاجتماعي والسياسي التي تحرم الفقراء من الحصول على الفرص والخدمات المتاحة، ففي عام 2010، افتقر ما يقرب من 18% من سكان المنطقة العربية إلى المياه النظيفة (برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2014).

5. الفساد في قطاع المياه: انطلاقا بأن قطاع المياه ذو أبعاد اجتماعية واقتصادية وسياسية وبيئية، فإن الفساد في هذا القطاع يترك آثارا سلبية على تلك الابعاد، وحيث أن المياه محرك أساسي في التنمية، فان الفساد الذي يحدث في هذا القطاع يساهم في تباطؤ عملية النمو الاقتصادي والاجتماعي، يجعل المياه غير صالحة للشرب، وامكانية الوصول إليها أمرا بالغ الصعوبة، ويؤثر على خدمات المياه. في البلدان النامية، يقدر الفساد لرفع سعر التوصيلة المنزلية إلى شبكة المياه بنسبة تصل إلى 30%، وفي البلدان الغنية تتركز مخاطر الفساد في منح العقود (Trancparency, International 2008).

2.3.5 مبادئ الحوكمة الرشيدة للمياه:

تحتاج أزمة المياه إلى مقاربة متعددة الأبعاد تضع في اعتبارها المخاوف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئية. وللحوكمة المائية مجموعة من المبادئ، اهمها:

1. **الشفافية:** أن تنتقل المعلومات انتقالا حرا داخل المجتمع ويُعلن بوضوح حق الاطلاع عليها، وتخضع العمليات والقرارات لقواعد الشفافية والمراقبة العامة.
2. **المشاركة:** أن يكون للمواطنين، رجالا ونساء، صوتا للتعبير عن رأيهم مباشرة أو عبر المنظمات الوسيطة التي تمثل مصالحهم في عملية صياغة السياسات.
3. **سيادة القانون:** معاملة الجميع على قدم المساواة وخضوعهم للقانون وليس لنزوات الاقوياء. وتعتبر شرط اساسي مسبق لتحقيق المساءلة ولتوقع مجريات الامور (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي1997).
4. **المساءلة:** على أصحاب المصلحة أن يتمتعوا بالقدرة على رصد جودة القرارات، وكيفية تطبيقها، ومقارنة أدائها، وينبغي على السلطات أن تتعرض للمساءلة من خلال توضيح الادوار والمسؤوليات.
5. **العدالة:** ينبغي أن يحصل أفراد وفئات المجتمع (رجالا ونساء) على فرص متساوية لتحسين رفاهيتهم، وتحسين الإمدادات المائية للفئات التي حُرِمت من الحقوق المائية.
6. **الاستجابة:** ينبغي أن تستجيب استجابة فعلية ملائمة للأولويات، أو للتغيرات في الطلب، أو للظروف الأخرى الجديدة، واحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

7. **كفاءة استخدام المياه:** تشمل الكفاءة الفنية، كفاءة التخصيص، كفاءة المستخدم، والكفاءة الاقتصادية التي تعني الاستعانة بالآليات الاقتصادية مثل تعرفة المياه، والتحليلات الواقعية للفائدة والتكلفة.

8. **الاستدامة الاقتصادية والمالية:** لضمان استمرار الإمداد بخدمات المياه، ولن تعمل المؤسسات عملا فعالا ومتكافئا إلا إذا توفر لها الوسائل والتمويل اللازمين (برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2014).

2.3.6 واقع حوكمة المياه في فلسطين:

يعد الحرمان من الموارد المائية في الأراضي المحتلة قضية رئيسية، فقد أعلن الجيش الإسرائيلي بعد حرب 1967م أن جميع موارد المياه تنتمي إلى الحكم العسكري، ووضعها تحت سيطرة الجيش وإدارة الحكومة الإسرائيلية. وصدرت عدة أوامر عسكرية، منها القرار العسكري رقم 158 الذي يرسخ سلطة الاحتلال على جميع أعمال استكشاف المياه وحفر الآبار، ويمنع الفلسطينيين من امتلاك الأنظمة الهيدروليكية أو حفر بئر بدون تصريح، حتى مع وجود التصريح فإنه لا يسمح بأن يتجاوز عمق البئر 60 م، في حين يسمح للمستوطنين بالوصول إلى أعماق 600 م. تستغل إسرائيل الآن بصورة غير قانونية ما يقرب من 85% من موارد المياه في الضفة الغربية مع استمرار حظر حفر آبار جديدة على السكان العرب، وحرمانهم من نصيبهم الشرعي في نهر الأردن، جعل موارد المياه الجوفية هي المصدر الرئيسي للمياه، وان مشاريع الرصد تشير إلى تلوث شديد ومشكلات في جودة هذه المياه (برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2014).

لا يمكن لسلطة المياه الفلسطينية تنفيذ أي إدارة متكاملة لموارد المياه في إطار الحوكمة الحالي، فنظام الحوكمة المنشأ بموجب المادة (40) من اتفاق أوسلو الثاني، يتطلب موافقة السلطات الإسرائيلية على أي مشروع يقترح من خلال لجنة المياه المشتركة، وتعطي هذه الترتيبات السلطات الإسرائيلية السيطرة على تخصيص موارد مياه الضفة الغربية وإدارتها، وأن خطط إدارة الموارد المائية لا يمكن تنفيذها بفعالية بسبب القيود التي تفرضها على الوصول إلى مناطق الآبار الحيوية (برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2014).

2.4 المبحث الرابع: تنظيم قطاع المياه وعلاقته بالحوكمة المائية الرشيدة

يعد التنظيم الرابط الحيوي بين إصلاح السياسة وتنفيذها، حيث يسمح بضبط السياسات وإعادة تخصيص التمويل عبر أولويات الإصلاح، وينبغي أن تبتكر كل دولة مؤشرات الرصد الخاصة بتقدم سير الإصلاح المائي وآثاره، ووضع مؤشرات لرصد وتقييم البيئة، الأطر المؤسسية، والآليات الإدارية، إذ يمكن لنظام الرصد أن يحسن من فهم المشكلات وطرح الحلول (برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2014). وتحقيق الرقابة على كفاءة الاداء هي احد العناصر المهمة في الحوكة، تساعد على تعظيم كفاءة رأس المال. وتوضيح القواعد واللوائح الخاصة بأتخاذ القرار داخل المؤسسة، وتوفير الهيكل المؤسسي الذي يتم من خلاله تحديد أهدافها وكيفية الوصول لتحقيقها(Peter and Alan, 2003).

لا تزال الفجوة بين العرض والطلب على المياه تزداد اتساعا على الرغم مما يبذل من جهود، ولم يحقق أي بلد عربي التوازن المرغوب فيه، ليس فقط بسبب زيادة الطلب على المياه وندرتها ولكن أيضا إلى عقبات الحوكمة، كالتدابير المؤسسية الضعيفة، والوصول والتخصيص غير العادل للمياه، وتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بشكل قاصر ومتحيز(برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2014). إن أزمة المياه هي أزمة حوكمة، وموارد المياه في أشد الحاجة إلى الإدارة الفعالة والمستدامة، وثمة عوامل تعيق حوكمة المياه، منها عدم وضوح المسؤوليات وتداخلها، افتقار المؤسسات للكفاءة، وعدم فاعلية اللوائح التنظيمية وإنفاذها (United Nations Development Programme, 2013). وبرز مفهوم حوكمة المياه وتزايدت اهميته منذ تبني المنتدى العالمي الثاني للمياه والذي عقد في مدينة لاهاي الهولندية عام 2000م، اتفقت الاطراف المجتمعة على أن مشكلة المياه في العالم هي مشكلة ادارة وليست مشكلة ندرة فقط، وتم التركيز على هذا المفهوم عندما شددت الشراكة العالمية للمياه "على أن الازمة المائية تتمثل أساسا في أزمة حوكمة (محسن وعبد اللطيف، 2014).

2.5 المبحث الخامس: الاطار النظري لمنهجية الدراسات المستقبلية

2.5.1 مفهوم واهمية الدراسات المستقبلية:

الدراسات المستقبلية، هي دراسات موجهة في اتجاه التفكير فيما نريد ان يكون عليه المستقبل وفقا للمعايير التي نرتضيها، ومن خلال بعد زمني طويل، بغية مساعدة صناع ومتخذي القرارات والسياسات (زاهر، 2004). فهي اجتهاد علمي منظّم يوظف المنطق والعقل والحدس والخيال في اكتشاف العلاقات المستقبلية بين الأشياء والنظم والأنساق الكلية، مع الاستعداد لها ومحاولة التأثير فيها. وتتجلى اهمية النظر في المستقبل، لقيادته وتخطيطه، بسبب عوامل اساسية تحتم علينا دراسته والتهيؤ له والاستعداد لمواجهته وقيادته، وبدون استشراف للمستقبل، ليس هناك حرية لاتخاذ القرار، والتدرب على البدائل والخيارات، والحساسية للمستقبل والاعداد لمواجهته، فيصبح قادر على توقع المشكلات والتصرف لمنع ظهورها، لان المنع يعني التاثير في الاحداث وتقليل الخطر الواقع (منصور، 2013).

تتلخص مبادئ الدراسات المستقبلية في اعتبار ان التغير عملية متسارعة، ولقيادة هذا التغير ينبغي النظر الى الظواهر والاحداث بشكل كلي، فلا ننظر الى كل حادثة او ظاهرة بمعزل عن السياقات الكلية، فالانسان والكون منظومة متداخلة متفاعلة يستحيل دراسة اي منهما دون الاخر، ودون تفهم كامل وشامل لطبيعة المؤثرات المتبادلة والمتداخلة، تركز على اهمية البدائل او الخيارات، وتعطي للافكار والقيم والرؤى الايجابية اهمية خاصة، باعتبارها المحددات الاساسية لابداع مستقبلات افضل للعالم (زاهر، 2004).

2.5.2 الاساليب والتقنيات للدراسات المستقبلية:

اصبحت تقنيات الدراسات المستقبلية تركز على كيفية ايجاد طرائق بحثية تربط بين التطور التقني والاجتماعي المستقبلي، تجلى في تقنيات مثل تقنية دلفي اومصفوفة التاثير المتبادل (الساعدي، 2011).

2.5.2.1 تقنية دلفي:

يعد احد اشهر الاساليب الاستشرافية والتنبؤية المستخدمة في البحوث المستقبلية، وينظر اليه على انه منهجية اولية لتنظيم وصقل الاجماع والاتساق بين الخبراء في قضية ما، دون التفاعل وجها لوجه او مواجهة الافراد في المجموعة، بذلك يتم تحاشي تاثير الافراد البارزين على قرارات المجموعة، وضياع الوقت والجهد في مناقشات غير متعلقة بالموضوع، يتيح للخبير فرص معاودة النظر في تقديراته السابقة وان ياخذ في اعتباره ما اهمله من عوامل كان يعتقد في اهميتها، وتسهيل الحصول على معلومات من دون صعوبات جغرافية وبتكلفة منخفضة، حيث يستخدم البريد في ذلك. يقوم فريق صغير بالملاحظة والمراقبة وتصميم استبيان يتضمن مجموعة من التساؤلات حول موضوع البحث، وارساله الى من مجموعة من الخبراء المشهود لهم في تخصصهم والذين لا يعلمون عن بعضهم شيئا من حيث الاشتراك في هذه العملية، بالاستجابة (عادة خلال البريد) للاستبيان، يمكن الوصول اما الى اتفاق عام (زاهر، 2004).

2.5.2.2 مصفوفة التاثير المتبادل:

واحدة من اهم الاساليب التي تستخدم في تحسين التنبؤات العلمية، تقوم على اساس فرضية ان معظم الاحداث والاتجاهات ترتبط بالاحداث والاتجاهات الاخرى. تتم بوضع هذه الاحداث في صفوف واعمدة، خلايا المصفوفة توضح التفاعلات بين هذه الاحداث والعلاقات المتداخلة بينها، وفقا لتاثير الحدث بالحدث الاخر او تاثير المتغير بالمتغيرات الاخرى (زاهر، 2004)، فاذا كان المتغير يحدث اثرا في المتغير الاخر يتم وضع اشارة (+1)، اما اذا كان المتغير يتاثر بالمتغيرات الاخرى نضع (−1). نحصل على المجموع الكلي لما يحصل عليه كل حدث يشير الى قدرة المتغير على احداث التاثير في العلاقات.

2.5.2.3 السيناريوهات:

من احد اهم الاساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية، وصف الموقف الحالي بناء على البيانات الكمية والكيفية، ومن ثم التضمين الممكن لبناء السيناريو، فهي اوصاف لما قد يحدث في المستقبل مع اطراد الاحداث التي تستمر من الموقف الاساسي وصولا للموقف المستقبلي على ان تتسم هذه المواقف والاحداث باتساق معين (زاهر، 2004). فإن هذه التقنية لا تحدد بدقة متى وكيف تحدث ظاهرة معينة في المستقبل، ولكنها تحاول تحديد المسارات العامة للظواهر الاجتماعية والمتغيرات المتحكمة في كل مسار من هذه المسارات (مبروك، 2013).

2.6 المبحث السادس: مصلحة مياه محافظة القدس

2.6.1 موقع مصلحة مياه محافظة القدس:

تقع المصلحة في محافظة رام الله والبيرة، حيث تمتد منطقة خدمة المصلحة على رقعة مساحتها 600 كم^2، تشمل فـــي الوقت الراهـــن مدينتي رام الله والبيرة و10 مدن وبلديات أخرى، وأكثر من 43 قرية، و5 مخيمات للاجئين، والجزء الشمالي لمدينة القدس. يبلغ عدد الاشتراكات ما يقارب 61 الفا، تخدم سكانا يصل اجمالي عددهم التقريبي إلى 370 الف نسمة، وبالنسبة لبقية المواقع في المحافظة فتتزود بالمياه عن طريق دائرة مياه الضفة الغربية (موقع مصلحة مياه محافظة القدس، 2016).

2.6.2 النشأة والاطار القانوني لمصلحة مياه محافظة القدس:

تم تأسيس الشركة سنة 1949. وفي عام 1963، أبرمت الحكومة الأردنية اتفاقية مع وكالة الإنماء الدولية لاستغلال موارد المياه الجوفية في حقل آبار عين سامية الواقع على بعد 20 كم إلى الشمال الشرقي من رام الله، وتطبيقا لهذه الإتفاقية تم إصدار القانون التأسيسي لمصلحة مياه محافظة القدس في عام 1966 عهد اليها، بمقتضاه تنمية موارد مياه جديدة، والإشراف على كافة مشاريع المياه في المنطقة.

صدر القانون رقم (9) لسنة 1966 بهدف تأسيس مصلحة مياه محافظة القدس، تُخَوَّل بتنمية موارد مياه جديدة والإشراف على كافة مشاريع المياه، ويعهد إليها تزويد سكان المنطقة بكافة احتياجاتها

من المياه لأغراض الشرب والاستعمال المنزلي والشؤون البلدية. ووفقا للقانون المذكور، فقد خُوِّلت المصلحة بتحديد أسعار المياه للمشتركين وأجور الخدمات، من خلال نظام تعرفة المياه المصادق عليه من مجلس الوزراء الفلسطيني بتاريخ 2013/1/15، وكيفية تحصيلها إلى جانب وضع الأنظمة المالية والإدارية والفنية.

وصدر أيضا النظام رقم (24) لسنة 1966 الذي يدعو لإنشاء مجلس إدارة مصلحة مياه محافظة القدس،الذي يتكون اعضاؤه من ممثل عن وزارة الحكم المحلي الفلسطينية وممثلين عن بلدية رام الله، بلدية البيرة، بلدية بيتونيا، بلدية الاتحاد وبلدية كفر مالك، حيث تمكن من استحداث جملة من الأنظمة واللوائح الداخلية من أجل تنظيم كافة جوانب أنشطة المصلحة كالمشتريات وتزويد المياه والموظفين والرسوم.

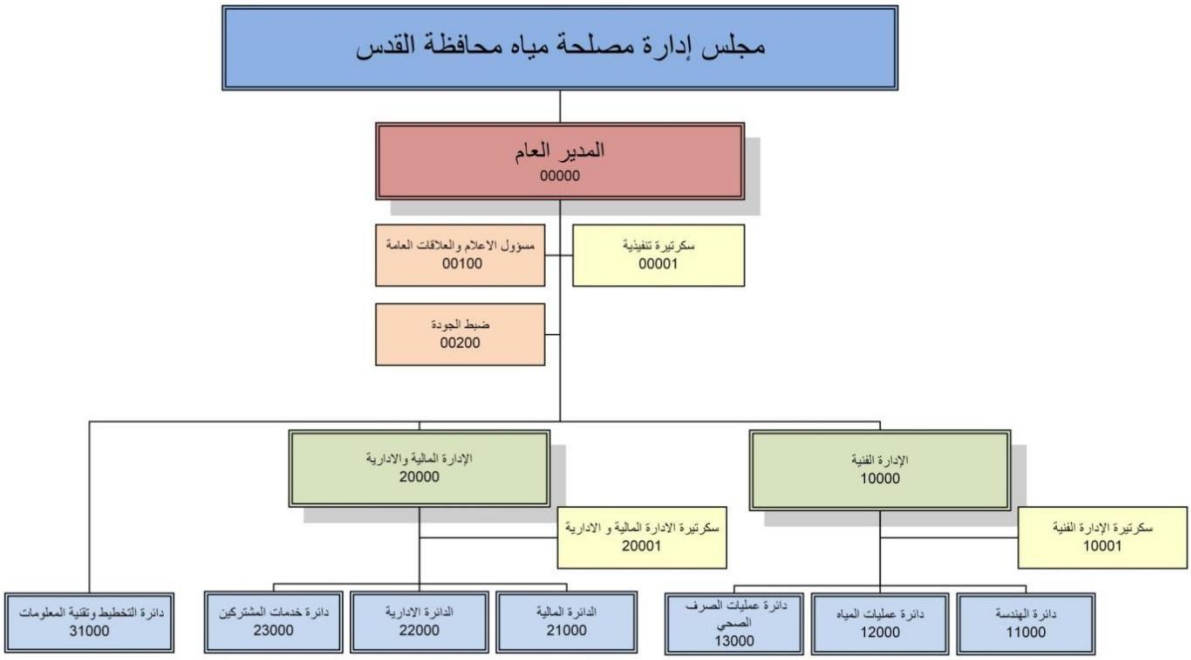
2.6.3 مصادر المياه لمصلحة مياه محافظة القدس:

يشكل حقل آبار عين سامية (في الخزان الشرقي) مصدر المياه الوحيد لمصلحة مياه محافظة القدس، ويقع هذا الحقل على بعد 20 كلم تقريبا إلى الشمال الشرقي لمدينة رام الله، حيث ينخفض 500 متراً عن المدينة بينما يرتفع 400 متراً فوق سطح البحر. ويتراوح متوسط إجمالي الطاقة الإنتاجية لهذا الحقل من 300–350م³/ ساعة أو ما يعادل حوالي 2.7 مليون متر مكعب/ السنة. وفي السنوات ذات فصول الشتاء الجافة بمعدل تساقط مطري 302.2ملم و364.8ملم لسنوات 1998،2001 حيث ان معدل التساقط المطري للمنطقة ما بين 500–600ملم (الجهاز المركزي للاحصاء الفلسطيني، 2007)، مما ادى الى تاثر الطاقة الإنتاجية الإجمالية سلباً لهذه الابار(موقع مصلحة مياه محافظة القدس، 2016).

لم تتجاوز الطاقة الانتاجية لآبار عين سامية التابعة للمصلحة في أواخر العام 2015، 2.7 مليون م^3 من المياه، غير أن كمية المياه الموردة للمشتركين بلغت 17.35 مليون م^3، فقد تم تغطية كمية العجز البالغ 87% من إجمالي الكميات الموردة للمشتركين من خلال شركة ميكوروت الإسرائيلية ومن شركة جيحون. ويبلغ طول شبكة التوزيع الحالية في منطقة امتياز المصلحة حوالي 1350 كم، في بعض الحالات كان يسمح للمشترك بشراء الأنابيب وعدادات المياه لإيصال المياه لعقاره، وتركيبها على نفقته الخاصة، نجم عن ذلك شبكة مياه مشوشة تمتاز بنسبة فاقد مرتفعة وصيانة مكلفة، وكذلك حُوِّلت إلى المصلحة شبكات مياه تالفة تعود لكل من قرى ديردبوان وبيتين وكفرمالك (موقع مصلحة مياه محافظة القدس، 2016).

2.6.4 الهيكل التنظيمي لمصلحة مياه محافظة القدس:

في العام 2014 تم وضع الخطط الاستراتيجية وتحديد المهام والوظائف لمصلحة المياه، وبناء عليها تم تحليل العمل والوظائف وبناء الهيكل التنظيمي لمدة الخمس سنوات القادمة، حيث تم الاخذ في الاعتبار عمليات التوسع في الخدمات واضافة مهام تقديم خدمات الصرف الصحي. لذلك قامت مصلحة مياه محافظة القدس من خلال تخصيص وحدات وظيفية تنظيمية تتكون من عدة دوائر واقسام ضمن هيكلها التنظيمي، لها الدور الفاعل في تعزيز الحوكمة الرشيدة كما في الشكل التالي رقم (2.1)*:



***شكل رقم (2.2): الهيكل التنظيمي لمصلحة مياه محافظة القدس**

2.7 المبحث السابع: الادبيات والدراسات السابقة

ايمانا من الباحث بان المعرفة العلمية هي معرفة تراكمية، تساعد في وضع الحلول الملائمة لمشكلة البحث "دور تنظيم قطاع المياه الفلسطيني في تعزيز الحوكمة الرشيدة"، املا في الوصول الى اضافة شيء جديد الى المعرفة العلمية، تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، بهدف الاستفادة منها للتعرف على أهدافه والوقوف على أهم العناصر والمتغيرات، والمناهج العلمية والإجراءات التي اتبعها الباحث لتحديد الفجوة البحثية. وقد تم ترتيب الدراسات السابقة وفقاً لتسلسلها التاريخي من الأحدث إلى الأقدم مبتدئة بالدراسات الفلسطينية، تليها العربية، ثم الأجنبية.

2.7.1 الدراسات الفلسطينية:

الدراسة الاولى: دراسة بعيرات، (2015): هدفت الى التعرف على واقع الحوكمة المائية من وجهة نظر مقدمي خدمات المياه في الضفة الغربية وتقديم الاليات التي يمكن ان تساهم وتدعم تبني المؤسسات الفلسطينية لمبادئ الحوكمة المائية، التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المائية فيها، والتعرف على واقع ادارة خدمات المياه في تلك المؤسسات. وتوصلت الدراسة الى ان مستوى تطبيق مبدا سيادة القانون والشفافية والكفاءة والفعالية متوسط، ومستوى تطبيق مبدا العدالة والمساواة فهو ضعيف، ومستوى الخدمة المقدمة للمواطنين ضعيف من الناحية المالية والفنية والادارية، وان تطبيق مبادئ الحوكمة المائية يمكن ان ينعكس ايجابا على ادارة خدمات المياه ماليا وفنيا واداريا (بعيرات، 2015).

الدراسة الثانية: دراسة جودة، (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة. استُخدم المسحُ الشامل في عملية جمع البيانات بواسطة الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية، وبين تطوير الأداء الإداري في البلديات الخمس الكبرى بقطاع غزة. وقدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها: إعطاء المواطنين حقهم في المشاركة باختيار المجالس البلدية، والعمل على إصدار قوانين وأنظمة تعزز وتمأسس لعملية المشاركة وعمل لجان الأحياء، تبني ونشر ثقافة المشاركة بكل جوانبها، والافصاح عن التقارير الإدارية والمالية للجمهور، وأن تعتمد البلديات في موازنتها المالية بنوداً خاصة بالمشاركة (جودة، 2015).

الدراسة الثالثة: دراسة كايد، (2010): النزاهة والشفافية والمساءلة في الخدمات التي تقدمها أربع هيئات محلية فلسطينية، بلديات الخليل ونابلس وأريحا ومجلس محلي الرام. يستهدف فحص توفير المياه الصالحة للمواطنين، والإشراف على عمليات الصرف الصحي، وجمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها. ويهدف إلى فحص بيئة عمل الهيئات، ومبادئ شفافية تم تأكيدها في أنظمة إدارية ومالية شفافة، وصولا إلى فحص أدوات الرقابة والمساءلة في هذه الهيئات، كعناصر رئيسية للحكم الرشيد. وكانت اهم النتائج ان الأوضاع في الهيئات المحلية الفلسطينية تشهد تحسنا في مدى توفر نظام النزاهة في هذه الهيئات، مقارنة بمراحل سابقة، ورغم هذا التحسن، إلا أنها ما زالت تفتقد إلى بعض قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة، مما يتطلب المضي قدما في تحقيق هذه المعايير

من أجل الوصول إلى هيئات محلية تتمتع بنظام نزاهة متكامل، وتتصف بالحكم المحلي الرشيد (كايد، 2010).

الدراسة الرابعة: دراسة التميمي، (2009): في تقرير "الفساد في قطاع المياه"، هدف التقرير إلى تشخيص وتحليل البيئة التي يتم فيها إدارة قطاع المياه في الأراضي الفلسطينية والتي توفر فرصا لحدوث الفساد. حيث حدد العديد من الفجوات السياساتية والتشريعية والمؤسساتية، كغياب السياسة المائية ذات الرؤية الإستراتيجية الوطنية الواضحة، وتعدد المرجعيات التي تدير هذا القطاع، الأمر الذي يضعف مبدأ الرقابة والمحاسبة، بالإضافة إلى التضارب في القوانين والأنظمة والتعليمات الإدارية وغيرها. كما يشير التقرير إلى أن العوامل الأساسية في انتشار الفساد في قطاع المياه، ناتجة عن وجود بيئة مؤسساتية وقانونية مشوهة، منها وجود مصالح مياه كمصلحة مياه محافظة القدس ومصلحة مياه بيت لحم، المستندة إلى مجالس إدارة منفصلة وأحيانا تعمل باستقلالية كبيرة، كما أن سلطات الحكم المحلي والبلديات التي تدير مصادر مياه وتراقب وتنظم وتنفذ وليس لها مرجعية قانونية واضحة بهذا الشأن، وهناك جدل كبير بين هذه البلديات وبين سلطة المياه على كثير من القضايا يأتي تأثيرها على تشتت الإدارة المتكاملة والمستدامة لقطاع المياه. أما على المستوى التشغيلي، فهو غير مسيطر عليه من الناحية القانونية والإدارية، فمثلا تستطيع البلديات التحكم بالعطاءات، وبتعيين كبار الموظفين في إدارات المياه، وتحديد أسعار المياه دون محاسبة، وهذا يوجد فرصا في حدوث فساد، بالإضافة إلى عدم وجود رقابة مالية أو تدقيق على إدارة مصادر المياه من جهة محايدة أو من وزارة الحكم المحلي، وإن وجدت فهي مناسباتية ليس لها صفة الدورية المنتظمة (التميمي، 2009).

الدراسة الخامسة: دراسة الداعور، (2008): مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، هدفت الدراسة الى قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر اعضائها، واعتمد الباحث معايير الحوكمة الصادرة عن برنامج الامم المتحدة الانمائي، المتمثلة في: المشاركة، العدالة والمساواة، المساءلة، تعزيز سلطة القانون، الكفاية والفعالية في استخدام الموارد، التوجه نحو بناء توافق الاراء، الاستجابة وكذلك الرؤية الاستراتيجية. وكانت منهجية الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة وتحليلها. وقد خلصت الدراسة الى ان درجة تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كانت متوسطة (الداعور، 2008).

2.7.2 الدراسات العربية:

الدراسة السادسة: تقرير الجمعية العربية لمرافق المياه، (2014): إصلاح مرافق المياه في المنطقة العربية. يستعرض التقرير وصف التحديات التي واجهت المرافق في المنطقة والشروط المصاحبة لها، والبيئة والظروف التي تعمل بها، وسمات الأداء الجيد للمرافق حسب الممارسات الجيدة المتعارف عليها عالميا والتي تشمل الجدوى المالية والتحديد الجيد لمستويات الخدمة والكفاءة الفنية والأصول السليمة والقيادة الملتزمة والكادر المدرّب ورضى متلقي الخدمة والإدارة المستدامة لمصادر المياه، ويشمل الوضع المؤسسي وتطبيق اللامركزي والعمل على أسسس تجارية وتنظيم القطاع، ويستعرض مبادئ إرشادية والأسس الإرشادية في مجالات إدارة المياه وإصلاح التعرفة بناء على النجاحات والإخفاقات في إصلاح المرافق. ومن اهم نتائجه، ينبغي عند تصميم التعرفة مراعاة الإسترداد الكامل للكلفة لضمان خدمات مستدامة للمياه، وأن تعتبر القدرة على تحمل

التكاليف ودعم مجموعات الفقراء وغير المقتدرين، وفي نفس الوقت تشجيع الحفاظ على المياه. فإن نظام الفوترة الذي يعتمد الشرائح التصاعدية يستتبع زيادة سعر المياه مع زيادة الإستهلاك بسعر مختلف لكلّ شريحة، يشجع على توفير المياه، ودعم الطبقات الفقيرة في الشريحة الأولى أو في أول شريحتين حيث تكون الأسعار أدنى من كلفة الخدمة المقدّمة، ويتمّ دعمها من قبل الشرائح العليا للمستهلكين الكبار (الجمعية العربية لمرافق المياه، 2014).

الدراسة السابعة: تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (2014): حوكمة المياه في المنطقة العربية، ادارة الندرة وتامين المستقبل، حيث يؤكد ان لدى جميع الدول العربية تقريبا تشريعات لإدارة مواردها المائية، وحمايتها، بالإضافة إلى تحسين حوكمة المياه، ولكن فشلت معظم الجهود نتيجة لعدم الامتثال للقوانين أو ضعف إنفاذها، وأن تتغلغل القوانين في خصوصيات المنطقة الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية، وأن تراعي الاختلافات بين المناطق، ولا يزال التحدي التشريعي الرئيسي يكمن في التنفيذ والالتزام. هناك عوامل كثيرة تعرقل حالة التقدم، من بينها الفساد، واللوائح غير الفعالة، والمسؤوليات غير الواضحة، وضعف القدرات المحلية، حيث ما زالت المنطقة العربية تواجه ندرة المياه الناتجة عن الافتقار للموارد المادية، والقدرات التنظيمية، وسبل المساءلة. وخلص التقرير الى أن الإدارة الرشيدة للموارد المائية تتطلب تعزيز وتطوير آليات لزيادة الشفافية والمساءلة في الخدمات العامة للمياه، ويتطلب تحقيق الأمن المائي حوكمة فعالة تراعي قيمة الموارد المائية، وتحرص على مبادئ الإدارة الرشيدة وممارساتها، والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، ومن اهم أركانها إعادة توجيه سياسة المياه، إنفاذ التشريعات واللوائح التنظيمية، تطوير القدرات التنظيمية، برامج للمراقبة والتقييم، وإدارة المعلومات والبيانات، دعم المشاركة، ضمان تحقيق حقوق المياه والعدالة الاجتماعية، زيادة الاستخدام الكفء، وتتطلب

ممارسات تشريعية وتنظيمية وإدارية. وأوصى التقرير على تأسيس نظم فعالة للرصد ذات مؤشرات وأدوات تقييم محددة بوضوح، تتخطى اصلاح المؤسسات والهياكل التنظيمية، تتكون من عناصر متفاعلة كالقانون، والسياسة، والإدارة، تخلق القواعد والنظم تؤثر في حوكمة الموارد وإدارتها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2014).

الدراسة الثامنة: دراسة قرداغي، (2011): أثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح الاداري، دراسة تحليلية لأراء عينة من مواطني أقليم كوردستان وعلى مستوى محافظتي سليمانية وأربيل. هدفت الى التعرف على مستوى التزام حكومة اقليم كوردستان بتطبيق معايير الشفافية والمساءلة والوصول الى السبل التي تسهم في تعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة في الحكومة. توفير المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أدائها، توفير البيانات عن الاداء الاقتصادي، وضع السياسات والاجراءات والخطط بشكل دوري. وكانت النتائج على كالآتي: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية ونشرها والمساءلة، وكذلك وجود العلاقة بين وضع قواعد واضحة للنشر والافصاح والمساءلة، وبين توفر المؤسسات معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أدائها والمساءلة، وبين إطلاع المواطنين وأصحاب الاعمال على نصوص القوانين والتعليمات والمساءلة، وبين توفير البيانات عن الاداء الاقتصادي والمالية العامة والمساءلة، وبين ابعاد المساءلة والاصلاح الاداري (قرداغي، 2011).

الدراسة التاسعة: دراسة الحنيطي والعواملة، (1995): عملية تقييم الاداء للمجالس البلدية في الاردن، اعتمد منهجها العلمي على الاسلوب الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية. وتهدف الى تحليل واقع تقييم اداء المجالس البلدية في الاردن، وتوصلت الى نتائج من اهمها ان 71% من

هذه المجالس البلدية المبحوثة اعطت تقديرات لمستوى ادائها العام تساوي جيد فما فوق، ومن المعايير والقدرة على اشباع الحاجات ومعالجة المشكلات البلدية، حيث حصل هذا المعيار على تاييد 68% من المبحوثين، ومعيار رضى المواطنين على 41% وكذلك كان من اهم هذه المعايير الذي يبين اراء المبحوثين في الرقابة على اداء المجالس البلدية واهمها رقابة السكان حيث حصل على 9% فقط. اما بخصوص العناصر المؤثرة في اداء المجالس البلدية حيث كان من اهمها تذمر وشكوى السكان المحليين وبمعدل مرتفع يتجاوز 74% وتعاون المواطنين ومشاركتهم في الشؤن المحلية كان منخفضا (الحنيطي، العواملة، 1995).

2.7.3 الدراسات الاجنبية:

الدراسة العاشرة: توصيات منتدى دياغو–جيونغ بوك الوزاري العالمي للمياه، (2015): وتعكس التوصيات ان تخطيط وتطوير الهياكل الأساسية للمياه ضروري لتحقيق التوازن بين احتياجات مياه الشرب والصرف الصحي، والتخفيف من حدة المخاطر، والاستدامة البيئية والاقتصادية. وتعتبر إدارة المياه أمرا حاسما لتعزيز تصميم وتنفيذ سياسات ومشاريع المياه الفعالة والكفؤة والمقبولة اجتماعيا، وتعزيز قدرة المؤسسات على الصمود، وتوضيح مصالح أصحاب المصلحة. وتلعب الحكومات دورا رئيسيا في تعزيز إدارة المياه على جميع المستويات. ومن المهم تحسين إدارة المياه، من خلال ضمان التخطيط الملائم للمياه، والمشاركة لأصحاب المصلحة، والشفافية والمساءلة، ومنع الفساد، وتعزيز القدرة الإدارية. ومن الضروري تحديد أدوار ومسؤوليات مختلف السلطات ووضع أطر قانونية ومؤسسية. وتشجيع التنسيق القطاعي فيما بين ميادين السياسات المتصلة بالمياه لتحسين اتساق السياسات وأوجه التآزر على مختلف المستويات. مبادرات أصحاب

المصلحة المتعددين التي تعزز تبادل أفضل الممارسات مثل مبادرة منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن إدارة المياه، التي تستند إلى التزامات المنتدى العالمي السادس للمياه، وميثاق لشبونة الذي يوجه السياسة العامة وتنظيم خدمات إدارة مياه الشرب والصرف الصحي والتي أقرتها مؤخرا الرابطة الدولية للمياه، هي آليات جيدة لتطوير أدوات جديدة لإدارة المياه. وينبغي أن يرمي تعزيز الأدوات المالية من أجل الإدارة الفعالة إلى ضمان الكفاءة الاقتصادية والإنصاف بين الناس، في حين أن استخدام البيانات والمعلومات ذات الصلة بالسياسات أمر ضروري لتوجيه عملية صنع القرار وتعزيز الرصد والتقييم من أجل ضبط السياسات عند الحاجة. وللقرارات ذات الصلة بالمياه أبعاد اقتصادية واجتماعية وبيئية وأخلاقية ذات أهمية وجيهة، ولا سيما بالنسبة لمعظم الفئات الضعيفة المتأثرة بالفقر والاستبعاد. وهناك حاجة إلى أن تأخذ في الاعتبار الحقائق الثقافية والضرورات الأخلاقية والفئات الضعيفة في صنع القرار وإدارة المياه والحوكمة لتعزيز التعاون مع جميع الجهات الفاعلة (Daegu–Gyeongbuk Recommendations to Ministers–7th World Water Forum, 2015).

الدراسة الحادية عشرة: دراسة Sanford، (2013): أفضل الممارسات في تنظيم مرافق المياه المملوكة للدولة والبلدية. تحتوي على مسح لتنظيم مرافق المياه في البلدان النامية المملوكة للدولة والبلديات، واهم نتائجها أن تنظيم القطاع يجب أن يكون جزءا لا يتجزأ في إطار مؤسسي من أجل أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء، وتحدد الدراسة أفضل الممارسات في مجال الحوكمة التنظيمية، وعلى النظام الرقابي ان يتجاوز الوكالة التنظيمية ومرافق المياه، لتشمل أصحاب المصلحة التي من شأنها تحسين الأداء، وان المزيد من الشفافية عن طريق القياس والمساءلة ومشاركة المواطنين عبر جلسات الاستماع العامة، وورش العمل، والمجالس الاستشارية

للمستهلكين. واهم توصياتها ان مخرجات استدامة القطاع المائي التي تعكس تصميم النظام التنظيمي السليم، منها الإيرادات ومصادر التمويل والاستثمار، وتكاليف التشغيل، مستويات الانتاج، وجودة الخدمة مترابطة مع بعضها، ويجب على الجهات المنظمة اقرار التعرفة المائية وفقا لمستويات جودة خدمات المياه. ويمكن لتلك الجهات المنظمة الفاعلة تقليل النزاعات الاجتماعية، ومصداقية الوكالة التي تعتمد على جمع البيانات وتحليلها، والوفاء بالوعود (Sanford, 2013).

الدراسة الثانية عشرة: دراسة منظمة الشفافية الدولية التحالف العالمي لمكافحة الفساد في تقرير الفساد العالمي (2008)، يحتوي التقرير على الفساد في قطاع المياه، واهم نتائجه انه دون زيادة الدعوة لوقف الفساد في المياه، سوف يكون هناك تكاليف عالية في التنمية الاقتصادية والبشرية، وتدمير النظم الايكولوجية الحيوية، وتأجيج التوتر الاجتماعي أو حتى الصراع على هذا المورد الأساسي. وهو أول تقرير لتقييم كيف يؤثر الفساد على جميع جوانب المياه، وأن الفساد لا زال يدمر هذا المورد الأساسي (منظمة الشفافية الدولية التحالف العالمي لمكافحة الفساد، 2008).

الدراسة الثالثة عشرة: دراسة Sophie and Jonathan، (2006): تنظيم خدمات المياه والصرف الصحي، الحصول على خدمة أفضل للفقراء. تهدف إلى تقديم إرشادات عملية حول كيفية تقييم الترتيبات التنظيمية وتكييفها لتكون أكثر ملاءمة لتوسيع نطاق الوصول وتحسين الخدمة للعملاء الفقراء، وتتطلب فهم الأثر لتلك الترتيبات القائمة لديها على خدمات المياه، وتصميم مخططات تتضمن تقييما للترتيبات التنظيمية القائمة من أجل تحديد ما هي التغييرات التي يحتمل أن تكون من أجل الحصول على خدمات أفضل، بما في ذلك توسيع نطاق الوصول، وتحديد التعرفة

وتنظيم الجودة، وكيفية استخلاص استنتاجات من هذا التقيـــيم لتصـــميم الإصـــلاحات التنظيميـــة (Sophie and Jonathan, 2006).

2.7.4 التعليق على الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة وجد الباحث عددا منها يمس موضوع البحث الحالي، وحاول الباحث الاستفادة منها من اجل تعزيز وتدعيم المعلومات لانجاز البحث، من خلال الاطلاع عليها يتضح ما يلي:

1. أوجه تشابه البحث مع الدراسات السابقة:

يتقاطع البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة، في أهمية تناول معايير الحكم ويتقاطع مع اهتمام عالمي بالموضوع، وبتناول بعض معايير الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات، وبتناول بعضها لعلاقات بعض المتغيرات المستقلة من محاور تنظيم المياه والتابعة ذات العلاقة في معايير الحوكمة.

2. اوجه اختلاف البحث مع الدراسات السابقة:

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في ان معظمها ركز على الحوكمة بشكل عام، وعلى معايير الحوكمة بشكل نسبي، وبعضها ناقش العلاقات بين معايير الحوكمة كمتغيرات مختلفة، ودورها في تحسين جودة الخدمات، والبعض الاخر ناقش تقييم الترتيبات التنظيمية لتنظيم مرافق المياه وتأثيرها على تحسين الخدمة والأداء. ولكن هذه الدراسات لم تناقش دور التنظيم في تعزيز الحوكمة المائية الفلسطينية الرشيدة.

3. ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

ما يميز البحث انه يعتبر من اوائل الابحاث التي ركزت على دراسة ادوات التنظيم ودورها في تعزيز حوكمة المياه الرشيدة، الامر الذي يعطي البحث جانبا اضافيا من الاهمية والحداثة وتميزه عن غيره، يعد من اوائل الابحاث التي طبقت على قطاع المياه في فلسطين.

4. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الفكرة وتحديد مشكلة البحث وفرضياتها بشكلٍ واضح، تحديد أهدافه وأهميته، تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء البحث، حصر الحدود الزمانية والمكانية، الكشف عن الجوانب التي لم تبحث والتي يجب بحثها، الاستفادة في جمع المادة العلمية للإطار النظري والمفاهيمي للبحث، واختيار منهج البحث الذي سيتبع. كما واستفاد الباحث منها لتوفير الوقت والجهد، ومناقشة وتفسير نتائج البحث ومقارنتها مع الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية بينها.

5. الفجوة البحثية:

بناء على اوجه التشابه والاختلاف وما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة، تبين ان هناك فجوة بحثية في معرفة الدور التنظيمي والادوات التنظيمية لقطاع المياه الفلسطيني في تعزيز حوكمة المياه الرشيدة، ومحاولة معالجة هذه الفجوة البحثية من خلال دراسة علاقة ادوات التنظيم ودورها في تعزيز حوكمة المياه الرشيدة، ومحاولة تطبيق ما سيتم التوصل اليه من نتائج على مصلحة مياه محافظة القدس كمقدم خدمات للمياه في فلسطين.

الفصل الثالث:

منهجية البحث واجراءاتها

3.1 مقدمة الفصل

يتناول الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ البحث، من تعريف منهجية البحث، عرض ادوات جمع البيانات والمعلومات اللازمة، تحديد مجتمع وعينة البحث، وعقد المقاربات وفق متغيرات البحث، لتقديم الاجابات لاسئلة البحث وفرضياتها، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.2 منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث، باستخدام المنهج الوصفي، التحليلي، الكيفي المختلط باسلوب دراسة العلاقات المتبادلة، الذي يقوم على دراسة الظاهرة على أرض الواقع وتحليلها، وتركز على أثر المتغيرات المستقلة على التابعة، يحاول من خلاله الباحث وصف الظاهرة موضوع البحث، عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسات الدقيقة، ومن خلال اجراء المقابلات مع الخبراء في مصلحة مياه محافظة القدس، وبالاستناد الى تقارير قياس مؤشرات الاداء لمقدمي خدمات المياه، بمنهجية الدراسات المستقبلية/ اسلوب دلفي. وتم تطبيق المنهجية كما يلي:

1. اجراء مقابلات مع خمسة خبراء قرناء من سلطة المياه الفلسطينية (ملحق2)، للمساهمة بالرأي والتحليل لمشكلة البحث، ووضع مجموعة تساؤلات، تتضمن أبعاد البحث. وعلى ضوء إجاباتهم تم تحديد أسئلة، وتدويرها للحصول على اتفاق نسبي في الرأي. نتج عنه استبيان احتوى على ستة محاور بما تحتويه من عناصر، كمتغيرات مستقلة مرتبطة بالمتغير التابع للبحث (ملاحق1.أ،ب،ج).
2. توزيع الاستبيان التقييمي على 19 خبير لاهم الاشخاص في الادارة العليا ومن اصحاب القرار في تنظيم قطاع المياه (ملحق3)، طلب منهم وضع علامة تقييم حسب الاهمية (من 1-5)، نتج عنه جدول يحتوي علامات تقييم للمحاور والعناصر المكونة لها (ملحق4.أ،ب،ج).
3. تم اخذ اعلى معدل لعلامات التقييم لكل عنصر، واعلى معدل لمجموع العناصر لكل محور، نتج عن ذلك جدول يحتوي على اهم محاور التنظيم مرتبة حسب الاهمية، وتحت كل محور اهم

عنصر مكون لها، تبين اهم العلاقات بين ادوات التنظيم في تعزيز الحوكمة الرشيدة المائية (جدول رقم4.1).

4. قام الباحث بتصنيف محاور التنظيم الى ثلاثة فئات حسب الاهمية، وكانت الفئة الاولى، الاكثر اهمية، للمحاور التي حصلت على معدل علامات تقييمية اكثر من 4.20. والفئة الثانية، متوسطة الاهمية، للمحاور التي حصلت على معدل علامات تقييمية بين 4.10–4.20. والفئة الاخيرة، الاقل اهمية، حصلت على معدل علامات اقل من 4.10 (جدول رقم4.2).
5. قام الباحث بعمل مصفوفة التاثير المتبادل، بوضع محاور التنظيم والعناصر المكونة لها في صفوف واعمدة، وخلايا المصفوفة توضح التفاعلات والعلاقات المتداخلة بينها، وفقا لتاثير المحور اوالعنصر بالعناصر الاخرى. العنصر الذي يحدث اثرا في العنصر الاخر ياخذ اشارة (+1)، اما اذا كان يتاثر بالعنصر الاخر ياخذ (−1). المجموع الكلي لكل عنصر يشير الى قدرته على احداث التاثير.
6. لمعرفة مدى انسجام وارتباط النتائج، قام الباحث بعمل اختبار الارتباط بين نتائج الاستبيان التقيمي لخبراء المياه ونتائج مصفوفة التاثير المتبادل.
7. قام الباحث باجراء المقابلات الفردية في مصلحة مياه محافظة القدس، كدراسة حالة للنتائج التي ظهرت في البحث، والاعتماد في النقاش على تقارير مؤشرات الاداء، معلومات وبيانات المصلحة.
8. بناء على المعلومات المائية ودور الادوات التنظيمية في تعزيز الحوكمة المائية الرشيدة، قام الباحث بوضع السيناريوهات لوصف ما قد يحدث في المستقبل مع اطراد الاحداث التي تستمر من الموقف الاساسي وصولا للموقف المستقبلي لمصلحة مياه محافظة القدس.

3.3 مجتمع وعينة البحث

يضم مجتمع البحث الخبراء الذين لديهم خبرة تزيد عن عشرة اعوام في مجال ادارة تنظيم قطاع المياه الفلسطيني بما يقارب 60 شخصا، في سلطة المياه الفلسطينية، مجلس تنظيم قطاع المياه، مقدمي خدمات المياه، المؤسسات المانحة والاكاديمين، في الضفة الغربية وقطاع غزة، وكانت عينات البحث كالاتي:

1. تم اختيار عينة قصدية من اربعة خبراء قرناء من سلطة المياه الفلسطينية (ملحق2)، لمساهمتهم بالرأي، ووضع مجموعة التساؤلات، وتدويرها للوصول لاتفاق نسبي في الرأي.
2. تم اختيار عينة قصدية من 19 خبير في قطاع المياه (ملحق3)، وتوزيع الاستبيان عليهم لتقييم اهمية العلاقات، والتنبؤ المستقبلي لدور ادوات التنظيم في تعزيز الحوكمة في قطاع المياه.
3. اجراء المقابلات الفردية القصدية في مصلحة مياه محافظة القدس، ذوي العلاقة في تنظيم المياه وتعزيز الحوكمة الرشيدة بالاعتماد على نتائج البحث والتقارير والبيانات (ملحق6).

3.4 مصداقية البحث

تم تعزيز المصداقية للبحث من خلال:

1. استخلاص المعلومات ومناقشتها مع القرناء المختصين في موضوع البحث، وتطوير الاسئلة ذات الاولوية والارتباط بمحاور البحث واسئلته، من خلال الوصول لاتفاق عام في الراي.

2. ملاحظة المشكلات والقضايا البارزة من خلال الاتصال بمختلف اطراف المشكلة، فتم اختيار عينة الدراسة من اصحاب القرار وذوي الخبرات، وشملت الضفة الغربية وقطاع غزة (ملحق3).
3. تحليل الظواهر للمشكلة ومدى اتساقها مع البيانات المجموعة، فكان هناك المراجعة والتاكد مما خلص اليه الباحث مع المبحوثين، واجراء فحص الارتباط بين النتائج.

3.5 درجة التاكد

عهد الباحث الى زيادة درجة التاكد وامكانية النقل والتعميم لنتائج البحث للاخذ بنتائجه وتوصياته، من خلال البحث الوصفي، الكمي وتطبيق النتائج في البحث الكيفي من خلال اظهار التفاصيل العميقة، وتتبع البيانات من مصدرها، وتفسير هذه البيانات والتي كان مصدرها:

1. اعداد وتصميم الاستبيان التقيمي لخبراء قطاع المياه من خلال الاسترشاد بخبراء قرناء سلطة المياه.
2. تقارير مؤشرات الاداء لمقدمي خدمات المياه للاعوام من 2012- 2014م.
3. البيانات الثانوية بمراجعة الكتب والابحاث والدراسات في مجال الدراسة، بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.
4. المقابلات الفردية القصدية مع خبراء ذوي علاقة بمتغيرات الدراسة.
5. خبرة الباحث في ادارة تنظيم قطاع المياه وقياس مؤشرات الاداء لمقدمي خدمات المياه في فلسطين.

3.6 مصادر البحث

اعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان التقييمي واجراء المقابلات.
2. **البيانات الثانوية:** بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد البحث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 تحليل جدول تقييم محاور الاستبيان لخبراء المياه

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الوظيفة التنظيمية لقطاع المياه الفلسطيني في تعزيز الحوكمة الرشيدة، وللاجابة على اسئلة الدراسة، تم توزيع استبيان تقييمي لاستطلاع رأي على 19 خبيرا (ملحق3)، ادى لبناء جدول يحتوي على المحاور مرتبة حسب الاهمية، وعلى اهم العناصر المكونة لكل محور، من وجهة نظر المبحوثين، سيكون محل تركيز الدراسة والتحليل، كانت النتائج حسب الجدول رقم (4.1)*:

جدول رقم (4.1)*: محاور الوظيفة التنظيمية في استبيان خبراء المياه واهم عنصر من العناصر المكونة لها

رقم المحور	محاور/ عناصر الوظيفة التنظيمية في تعزيز الحوكمة الرشيدة	المعدل للتقييم
المحور 1	دور الوظيفة التنظيمية لقطاع المياه في فلسطين في تعزيز الحوكمة الرشيدة	4.28
	اهم عنصر: قانون المياه الجديد له اضافة نوعية على تنظيم قطاع المياه الفلسطيني في تعزيز الحوكمة الرشيدة	4.47
المحور 2	دور تنظيم معالجة شكاوى المواطنين في تعزيز للحوكمة الرشيدة	4.25
	اهم عنصر: تعتبر تنظيم معالجة شكاوى المواطنين داعم لرفع رضى متلقي الخدمة تؤدي الى تعزيز الحكم الرشيدة	4.53
المحور 3	دور تنظيم مؤشرات الاداء الفنية في تعزيز اللحوكمة الرشيدة	4.19
	اهم عنصر: تنظيم مؤشرات الاداء الفنية تعمل على رفع الكفاءة والاستدامة للنظام المائي لمزودي خدمات المياه التي تعزز الحوكمة الرشيدة	4.53
المحور 4	دور تنظيم تعرفة المياه في تعزيز الحوكمة الرشيدة	4.17
	اهم عنصر: دور تنظيم التعرفة في تحقيق الاستدامة لقطاع المياه من خلال تحقيق الكفاءة الاقتصادية بالتسعير الاقتصادي لمستويات الاستهلاك الاعلى لتشجيع المحافظة على المياه تعزز الحوكمة الرشيدة	4.42
المحور 5	دور تنظيم مؤشرات الاداء المالية في تعزيز الحوكمة الرشيدة	4.07
	اهم عنصر: تعزيز الاستدامة المالية تعمل على استدامة الخدمات المقدمة تعزز الحوكمة الرشيدة	4.47
المحور 6	دور المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية في تعزيز الحوكمة الرشيدة	3.88
	اهم عنصر: المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية يجب ان تكون ممأسسه	4.32

*المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان التقييمي لاستطلاع راي خبراء المياه، والعلامة الاعلى 5.

اظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (4.1)، ان المحور الاكثر اهمية من وجهة نظر المبحوثين بمعدل (4.28)، هو محور" دور الوظيفة التنظيمة لقطاع المياه الفلسطيني في تعزيز الحوكمة الرشيدة"، والذي كما ورد في الاطار النظري، يعد من اهم بنود مشروع الاصلاح في قطاع المياه، يهدف الى فصل المهام التنظيمية عن مهام وضع السياسات وتقديم الخدمات، ويعزز الوضوح في الادوار وعدم الاختلاط والتداخل في مهام مؤسسات قطاع المياه في كافة المستويات، لضمان ان مقدمي الخدمات يتوافقون مع القواعد القائمة، والتاكد من تطبيقها وتوافقها مع الحد الادنى من معايير تقديم الخدمات بطريقة فعالة وعادلة ومستدامة لمقدمي الخدمات. وتلاقت هذه النتائج مع دراسة (قرداغي، 2011)، بوجود علاقة ارتباط بين تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية،

ووضع قواعد واضحة للنشر، وإطلاع أصحاب المصالح على نصوص القوانين والتعليمات وبين المساءلة كاحد مبادئ الحوكمة الرشيدة.

فالوظيفة التنظيمية كما اشير اليها في الاطار النظري عبارة عن مجموعة من القواعد الرسمية من قوانين وعقود وانظمة، لذلك فقد ظهر عنصر "قانون المياه الجديد لما له من اضافة نوعية على تنظيم قطاع المياه في تعزيز الحوكمة الرشيدة"، وبمعدل (4.47)، كأهم عنصر من العناصر المكونة لمحور دور الوظيفة التنظيمية، لكون ان الاطار القانوني هو الداعم للوظيفة التنظيمية في تعزيز الحوكمة الرشيدة.

فالقانون هو المرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، يعني ذلك ان تكون القوانين والانظمة عادلة وتنفذ بنزاهة (برنامج الامم المتحدة الانمائي،1997). الاطار القانوني وبما يتوافق مع ما مر في الاطار النظري، والمتمثل باصدار قرار بقانون رقم (14) / لسنة 2014 بشان المياه، عمل على انشاء هيئة تنظيمية مستقلة تسمى "مجلس تنظيم قطاع المياه" يسمح لها بالقيام بمهامها التنظيمية بطريقة اكثر استقلالية. ويساعد القانون على توضيح توزيع المهام بين الوزارات المسؤولة عن رسم السياسات العامة والسلطات التنظيمية، وتحسين مستوى تقديم الخدمات المائية من خلال الانظمة المنبثقة من الاطار القانوني بتطبيق مبادئ الادارة المتكاملة المستدامة مما يعزز الحوكمة الرشيدة في قطاع المياه. لذلك جاءت اهمية هذا المحور على راس المحاور الخمسة الاخرى، لان تلك المحاور تعتمد اعتمادا كليا على ما يوفره محور الاطار القانوني الداعم للوظيفة التنظيمية من قوانين وانظمة وقرارات.

اما المحور الثاني اهمية من وجهة نظر المبحوثين، بمعدل (4.25)، يتمثل في "دور تنظيم معالجة شكاوى المواطنين في تعزيز الحوكمة الرشيدة" وكما ورد في الاطار النظري، الحاجة الى لجنة تنظيمية لديها السلطة بالاعتماد على ما يوفره الاطار القانوني للبت في المسائل التي تدخل ضمن اختصاصها لمعالجة الشكاوى وحل النزاعات بين الاطراف، لان التاخير في اتخاذ القرارات سيكون له من الاثار السلبية، يؤدي الى انخفاض مستوى جودة ونوعية الخدمات، وبالتوافق مع دراسة (العواملة والحنيطي، 1995)، ان العناصر المؤثرة في اداء المجالس البلدية اهمها، تذمر وشكوى السكان وبمعدل مرتفع، فشكاوى المواطنين جزء لا يتجزا من عملية تقديم الخدمات للمواطنين وتلبية احتياجاتهم ، لذلك كان اهم عنصر من العناصر المكونة للمحور وبمعدل (4.53)، هو "ان تنظيم معالجة الشكاوى لها دور داعم في رفع رضى متلقي الخدمة" لما له من اثر في المشاركة وتشجيع المواطنين لدفع فواتير تقديم الخدمة، تؤدي الى استرداد التكاليف، واستدامة النظام المائي والمالي لمقدمي الخدمات، لتعزيز الحوكمة الرشيدة.

كان لهذا المحور المرتبة الثانية اهمية لما له من دور في التاثير على المحاور الاربعة التالية، لانه من وجهة نظر وخبرة الباحث في قطاع المياه، يعمل على تحقيق الاستدامة في النظام المائي والمالي وفي تحديد التعرفة المائية، من خلال تحسين المؤشرات الفنية والمالية تؤدي الى تعزيز الحوكمة الرشيدة.

محور "تنظيم مؤشرات الاداء الفنية في تعزيز الحوكمة الرشيدة لقطاع المياه" جاء في المرتبة الثالثة اهمية، وبمعدل (4.19)، وذلك لما له من الاثر، وكما ورد في الاطار النظري، على تكلفة الخدمة واستمرارية تحسين الخدمة ونوعيتها. نشر المعلومات تسهم في تحقيق الشفافية وبما ينسجم مع

توصيات دراسة (جودة ،2015)، بالافصاح عن التقارير الإدارية والمالية للجمهور، وتحفيز مشاركة اوسع لاصحاب المصلحة وممن يتلقون الخدمة، لذلك كان العنصر الاكثر اهمية من عناصر المحور، هو "دور تنظيم مؤشرات الاداء الفنية تعمل على رفع الكفاءة والاستدامة للنظام المائي لمقدمي الخدمات تعزز الحوكمة الرشيدة" وبمعدل (4.53). كان لهذا المحور اهمية اكثر من محاور التعرفة والمؤشرات المالية، لان المؤشرات الفنية وتحسينها، من وجهة نظر وخبرة الباحث في الرقابة والتنظيم في قطاع المياه، تعمل على تحديد التعرفة المائية لاسترداد التكاليف ودورها في تحسين المؤشرات المالية لمقدمي الخدمات.

اما محور "دور تنظيم تعرفة المياه في تعزيز الحوكمة الرشيدة" فجاء في المرتبة الرابعة اهمية من وجهة نظر المبحوثين، بمعدل (4.17)، وذلك وكما ورد في الاطار النظري، لما له من اهمية في استرداد تكاليف تقديم الخدمات وبعض المساهمات نحو الاستثمار في تطوير النظام المائي وتخصيص الدعم لاؤلئك الذين هم في اشد الحاجة، وانسجاما مع ذلك كان اهم عنصر وبمعدل (4.42) هو "ان هناك دور لتنظيم التعرفة في تحقيق الاستدامة لقطاع المياه من خلال تحقيق الكفاءة الاقتصادية بالتسعير الاقتصادي لمستويات الاستهلاك الاعلى للمحافظة على المياه تعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة لقطاع المياه"، وتنسجم مع نتائج تقرير (الجمعية العربية لإصلاح مرافق المياه في المنطقة العربية، 2014).

اما محور "دور تنظيم مؤشرات الاداء المالية في تعزيز الحوكمة الرشيدة" فجاء في المرتبة الخامسة اهمية من وجهة نظر المبحوثين، وبمعدل (4.07)، وجاءت اهمية هذا المحور بعد محاور الرقابة على مؤشرات الاداء الفنية ومحور تعرفة المياه، لان تلك المحاور، ومن وجهة نظر وخبرة الباحث

في الرقابة في قطاع المياه، والاطار النظري، تعمل على استرداد التكاليف واستدامة النظام المالي لمقدمي الخدمات. ودور مؤشرات الاداء المالية في استدامة النظام المالي تؤدي الى دفع تكاليف استدامة تقديم الخدمات. لذلك جاء اهم عنصر من العناصر المكونة للمحور هو "تعزيز الاستدامة المالية تعمل على تعزيز استدامة الخدمات المقدمة تعزز الحوكمة الرشيدة لقطاع المياه" بمعدل (4.47).

اما المحور الاخير، والاقل اهمية من وجهة نظر المبحوثين فهو "دور المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية في تعزيز الحوكمة الرشيدة" وبمعدل (3.88)، وذلك لان الوظيفة التنظيمية تعمل وبالاستناد الى الاطار القانوني بشكل مستقل، مما يقلل من اهمية دور المشاركة المجتمعية في الوظيفة التنظيمية، الا ان ذلك لا يعد اغفالا لاهمية المشاركة المجتمعية، والتي من الممكن ان يكون لها الاثر الاكثر فعالية في حال تمت تلك المشاركة على شكل مؤسسات، تشارك في صنع القرارات والتنسيق بين الجهات الرقابية التنظيمية والمؤسسات راسمة السياسات ومقدمي خدمات المياه واصحاب المصلحة، كما ورد في دراسة (سانفورد، 2013)، على النظام الرقابي ان يتجاوز الوكالة التنظيمية ومرافق المياه، لتشمل أصحاب المصلحة التي من شأنها تحسين الأداء، عن طريق القياس ومشاركة المواطنين عبر جلسات الاستماع العامة، والمجالس الاستشارية للمستهلكين. ومما يؤكد ذلك ان اهم عنصر من العناصر المكونة لهذا المحور كان " المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية يجب ان تكون ممأسسة" وبمعدل (4.32)، يكون لها الدور الفاعل في التواصل والتنسيق والمشاركة في صنع القرارات، تعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدية في قطاع المياه، وهذا يتطابق مع توصية دراسة (جودة، 2015)، بالعمل على إصدار قوانين وأنظمة تعزز وتمأسس لعملية المشاركة وعمل لجان الأحياء، وتبني ونشر ثقافة المشاركة بكل جوانبها.

بناء على النتائج وتحليل الاطار النظري لموضوع الدراسة، تم تقسيم المحاور الستة الى ثلاثة فئات من حيث الاهمية، تحتوي كل فئة على محورين ذات العلاقة فيما بينها حسب الجدول رقم (4.2)*:

جدول رقم (4.2*): فئات محاور وعناصر تنظيم قطاع المياه حسب الاهمية.

الفئة	نوع الفئة	فئة علامة التقييم	نوع الفئة	المحاور
الفئة الاولى	التنظيمية	اكثر من 4.20	الاكثر اهمية	القانون والشكاوي
الفئة الثانية	الفنية	بين 4.10- 4.20	متوسط الاهمية	مؤشرات الاداء الفنية وتعرفة المياه
الفئة الثالثة	النزاهة والشفافية	اقل من 4.10	الاقل اهمية	مؤشرات الاداء المالية والمشاركة المجتمعية

*المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان التقييمي لخبراء المياه

بناء على نتائج الجدول رقم (4.2) تبين ان الفئة التنظيمية (القانون والشكاوي) هي الاكثر اهمية، من حيث ان القانون يضمن حقوق الناس وواجباتهم ويفصل المهام التنظيمية عن واضعي السياسات ومقدمي الخدمات، ويفسح المجال للمواطنين للتقاضي وفقا للقانون والانظمة لدى مجلس تنظيم قطاع المياه.

حيث ان القرار بقانون تم فيه فصل الاطار التنظيمي الذي يعزز دور الحوكمة الرشيدة من خلال تخصيص مهام التنظيم لمجلس مستقل يكون له دور فاعل في التاثير على الفئات الاخرى الاقل اهمية، كمؤشرات الاداء الفنية والمالية وتعرفة المياه، وتحفيز المواطن في المشاركة المجتمعية، بفعل تاثير معالجة شكاوى المواطنين الداعم في رفع رضى متلقي الخدمة، يشجع المواطن على دفع

ما يترتب عليه من فواتير مقابل الخدمات، والتبليغ عن الكسورات، تؤدي الى استدامة النظام المائي والمالي للمؤسسة.

الفئة الثانية والمتوسطة اهمية وهي الفئة الفنية (مؤشرات الاداء الفنية وتعرفة المياه)، لما لذلك من تاثير على استدامة النظام المائي، من خلال نشر المؤشرات بشكل يعزز الشفافية والعمل على تحسين تلك المؤشرات، واسترداد التكاليف من خلال تحقيق اهداف التعرفة، تعزز مع تاثير الفئة الاولى (القانون والشكاوى) على مؤشرات الاداء المالية واستدامة النظام المالي لمقدمي الخدمة، وزيادة الشراكة بشكل ممأسس في الفئة الاخيرة والاقل اهمية من خلال اثر حل الشكاوى الدافع لرفع رضى متلقي الخدمة.

اما الفئة الاخيرة والاقل اهمية، فئة النزاهة والشفافية (مؤشرات الاداء المالية والشراكة المجتمعية)، لها دور في تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال دور تطبيق القانون، ورفع رضى المواطنين من خلال معالجة الشكاوى، وتحسين مؤشرات الاداء الفنية، وتعرفة مياه تحقق استرداد التكاليف، تؤدي الى استدامة النظام المالي، يزيد من ثقة المؤسسات والمجتمع فيها، تعزز المشاركة المجتمعية الممأسسة، يكون لها الدور الفاعل في المشاركة في صنع القرارات، تعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدية في قطاع المياه.

4.2 مصفوفة التاثير المتبادل:

قام الباحث بعمل مصفوفة التاثير المتبادل لمحاور التنظيم والعناصر المكونة لها، توضح التفاعلات المتداخلة وفقا لقدرتها على احداث التاثير كما هو مبين في الملاحق (1.2.3.أ.5 و1.2.3.ب.5 و1.2.3.ج.5). وتبين نتائج المصفوفة، ان هناك تشابه في النتائج من حيث تاثير العناصر مع النتائج الواردة في نتائج الاستبيان التقييمي في اهمية المحاور والعناصر (ملحق4.أ،ب،ج) و(جدول رقم4.1).

ومن ثم قام الباحث بعمل جداول مختصرة لملاحق المصفوفة تحتوي على معدل كل محور ونقاط كل عنصر من عناصره، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (4.3): جدول مختصر لملاحق 1.2.3.أ.5

محاور التنظيم	الوظيفة التنظيمية					معالجة الشكاوى					
عناصر المؤشرات	قانون المياه الجديد	الوظيفة التنظيمية دور وقائي	مراقبة العمليات التشغيلية	نشر البيانات والتقارير	الدور التنسيقي	معالجة الشكاوى لرفع الرضى	عملية ادارة الشكاوى	الشكاوى في تحديد أوجه القصور	الشكاوى في معالجة لانحرافات	الشكاوى من المدخلات في التخطيط	استخدام الشكاوى كأداة رقابية
المجموع	**33**	29	15	19	27	**25**	23	11	7	19	13
معدل المحور	**24.6**					**16.3**					

كان لعنصر قانون المياه الجديد في جدول (4.3)، بحصوله على درجة (33)، الاعلى تاثيرا في العناصر الاخرى في محور دور الوظيفة التنظيمية لقطاع المياه، وبحصول المحور على معدل (24.6)، الاكثر تاثيرا على جميع محاور الادوات التنظيمية الاخرى في تعزيز الحوكمة الرشيدة. وهذه النتائج تنسجم مع نتائج جدول تقييم الخبراء (4.1) من حيث ان لهذا العنصر الاكثر اهمية في محور الوظيفة التنظيمية ولما للمحور الاهمية الاكثر من وجهة نظر خبراء قطاع المياه الفلسطيني.

كان لعنصر "معالجة شكاوى المواطنين الداعم لرفع رضى المواطنين" بحصوله على درجة (25)، كما في جدول (4.3)، الاكثر تاثيرا في محور دور تنظيم معالجة شكاوى المواطنين، وبحصول المحور على معدل (16.3)، الاكثر تاثيرا في محاور تنظيم المؤشرات الفنية، التعرفة المائية، المؤشرات المالية والمشاركة المجتمعية، ويتاثر بمحور دور الوظيفة التنظيمة. تنسجم مع نتائج جدول تقييم الخبراء (4.1) من حيث ان لهذا العنصر الاكثر اهمية في المحور، الاكثر اهمية من محاور المؤشرات الفنية، التعرفة المائية، المؤشرات المالية والمشاركة المجتمعية، واقل اهمية من محور دور الوظيفة التنظيمية.

جدول رقم (4.4): جدول مختصر لملاحق 5.ب.1.2.3

محور التنظيم	مؤشرات الاداء الفنية						التعرفة المائية					
عناصر المؤشرات	المؤشرات الفنية في رفع الكفاءة واستدامة للنظام المائي	المؤشرات الفنية لتصويب الانحرافات	المؤشرات الفنية لقياس الاداء الكلي	المؤشرات الفنية في حماية الاصول	المؤشرات الفنية للحد من الفساد	المؤشرات الفنية تحقيق العدالة في توفير الخدمات	التعرفة لتحقيق الاستدامة بتحقيق الكفاءة الاقتصادية	التعرفة لتحقيق الاستدامة باستوداد التكاليف	احتساب القدرة على الدفع لفئات الدخل المحدود لتحقيق العدالة الاجتماعية	التعرفة التصاعدية لتحقيق العدالة الاجتماعية	التعرفة المائية على زيادة جودة الخدمات
المجموع	**17**	7	5	1	-3	-3	**15**	-7	-11	-9	-7
معدل المحور	**4**						**-4.2**				

في محور مؤشرات الاداء الفنية، كان لعنصر دور المؤشرات الفنية في رفع كفاءة واستدامة النظام المائي كما في جدول (4.4) الاكثر تاثيرا على عناصر المحور بحصوله على درجة (17)، وكان للمحور الاكثر تاثيرا في محاور التعرفة المائية، المؤشرات المالية والمشاركة المجتمعية، بمعدل (4)، ويتاثر بمحاور الوظيفة التنظيمية ومعالجة الشكاوى، بما ينسجم مع نتائج جدول تقييم الخبراء (4.1) لما لهذا العنصر الاكثر اهمية في محور المؤشرات الفنية، والمحور اكثر اهمية من محاور التعرفة المائية، المؤشرات المالية والمشاركة المجتمعية، واقل اهمية من الوظيفة التنظيمية ومعالجة الشكاوى في تعزيز الحوكمة.

اما محور التعرفة المائية، فكان لعنصر "دور التعرفة في تحقيق الاستدامة لقطاع المياه من خلال الكفاءة الاقتصادية بالتسعير الاقتصادي" الاكثر تاثيرا على عناصر هذا المحور بدرجة (15) كما في جدول (4.4)، وكان لهذا المحور بمعدل (4.2-) الاكثر تاثيرا في محاور المؤشرات المالية والمشاركة المجتمعية، ويتاثر بمحاور الوظيفة التنظيمية، معالجة الشكاوى والمؤشرات الفنية. بما ينسجم مع نتائج جدول تقييم الخبراء (رقم4.1) من حيث ان لذلك العنصر الاكثر اهمية في محور التعرفة المائية، ولما للمحور من اهمية اكثر من محاور المؤشرات المالية والمشاركة المجتمعية، واقل اهمية من محاور الوظيفة التنظيمية، معالجة الشكاوى والمؤشرات الفنية في تعزيز الحوكمة الرشيدة.

جدول رقم (4.5): جدول مختصر لملاحق 5.ج.3.2.1

محاور التنظيم	مؤشرات الاداء المالية							المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية					
عناصر المؤشرات	الاستدامة المالية تعمل على استدامة الخدمات	مؤشرات المالية تعمل على استدامة المالية	مؤشرات الاداء المالية في قياس الاداء الكلي	مؤشرات المالية في الاستخدام الامثل للموارد	المؤشرات اداة رقابية لمكافحة الفساد	مؤشرات الاداء المالية تعبر عن جودة القرارات	مؤشرات المالية في قياس التقدم في الخطط	المشاركة المجتمعية يجب ان تكون ممأسسه	المشاركة المجتمعية ضروري في تعزيز الحوكمة	المشاركة المجتمعية الفلسطينية امر شكلي	المشاركة المجتمعية مسقوي الاستراتيجيات	المشاركة المجتمعية مسقوي السياسات
المجموع	**3**	-15	-17	-13	-25	-13	-23	**-5**	-27	-31	-17	-13
معدل المحور	**-14.7**							**-18.6**				

وفي محور المؤشرات المالية، فكان لعنصر "تعزيز الاستدامة المالية تعمل على استدامة الخدمات" الاكثر تاثيرا على عناصر المحور بحصوله على درجة (3) في جدول (4.5)، وكان لهذا المحور الاكثر تاثيرا في محور المشاركة المجتمعية بمعدل (14.7-). ويتاثر بمحاور الوظيفة التنظيمية، معالجة الشكاوى، المؤشرات الفنية، والتعرفة المائية. بما ينسجم مع نتائج جدول تقييم الخبراء (4.1) من حيث ان لهذا العنصر الاكثر اهمية في محور المؤشرات المالية، وللمحور اهمية اكثر

من المشاركة المجتمعية، واقل اهمية من الوظيفة التنظيمية، معالجة الشكاوى، المؤشرات الفنية، والتعرفة المائية في تعزيز الحوكمة.

اما محور المشاركة المجتمعية، فكان لعنصر "المشاركة المجتمعية الممأسسة" الاكثر تاثيرا في هذا المحور بحصوله على درجة (5-)، وكان لهذا المحور بحصوله على معدل (18.6-) الاكثر تاثرا بمحاور ادوات الوظيفة التنظيمية في تعزيز الحوكمة المائية الرشيدة. بما ينسجم مع نتائج جدول تقييم الخبراء (رقم4.1) حيث ان لهذا العنصر الاكثر اهمية في محور المشاركة المجتمعية، وان المحور هو الاقل اهمية من جميع محاور ادوات الوظيفة التنظيمية في تعزيز الحوكمة الرشيدة.

4.3 معامل الارتباط:

لمعرفة مدى انسجام وارتباط النتائج التي وردت في الاستبيان التقيمي لخبراء قطاع المياه الفلسطيني ونتائج مصفوفة الاثر المتبادل التي قام باعدادها الباحث بناء على خبرته في مجال ادارة تنظيم قطاع المياه، قام بعمل اختبار معامل الارتباط بين النتائج كما هو مبين في ملاحق (6.ا،ب،ج).

تشير نتائج تحليل معامل الارتباط الواردة في ملحق جدول (6.أ)، ان هناك تطابق في النتائج بين ترتيب محاور تنظيم قطاع المياه من حيث الاهمية والتاثير في في جدول نتائج تقييم خبراء المياه وجدول مصفوفة التاثير المتبادل بدرجة ارتباط قوية. كما وتشير النتائج في ملاحق جداول (6.ب،ج،د،ه،و)، ان هناك انسجام وشبه تطابق في ترتيب عناصر محور دور الوظيفة التنظيمية لقطاع المياه، عناصر محور تنظيم معالجة شكاوى المواطنين، عناصر محور تنظيم مؤشرات الاداء

الفنية، عناصر محور تنظيم تعرفة المياه، عناصر محور تنظيم مؤشرات الاداء المالية، وعناصر محور دور المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية من حيث الاهمية والتاثير في جداول نتائج تقييم خبراء المياه وجداول مصفوفة التاثير المتبادل بدرجة ارتباط قوية بما يزيد عن (0.9).

4.3 دراسة حالة "دور تنظيم المياه في مصلحة مياه محافظة القدس في تعزيز الحوكمة الرشيدة"

بناء على ما ورد اعلاه فان اسئلة كثيرة تحتاج الاجابة عليها من خلال الدخول بعمق اكثر في الموضوع للتعرف على كيفية تصرف مصلحة مياه محافظة القدس نموذج الدراسة المبحوثة، مقارنة مع النتائج اعلاه في دور تنظيم المياه في تعزيز الحوكمة الرشيدة"، ودراسة اوجه التشابه والاختلاف، لفهم الموضوع قيد الدراسة من خلال المنظور الكلي الشامل غاية في الوصول الى بناء مفاهيم ونظرية محدودة في اطار موضوع مشكلة البحث. قام الباحث باجراء مقابلات مطولة مع موظفي الدوائر والاقسام والشعب في الهيكل التنظيمي لمصلحة المياه ذات العلاقة بتنظيم وحوكمة المياه.

لقد تم اختيار مصلحة مياه محافظة القدس كحالة دراسية، لتطبيق نتائج البحث ومعرفة مدى تطابق نتائج البحث على مؤسسة من مقدمي خدمات المياه، ذلك لان مصلحة المياه من مقدمي خدمات المياه الاولى التي تقوم بتطبيق الادوات التنظيمية ومراقبة مؤشرات الاداء الفنية والمالية بشكل دوري منتظم. مصلحة المياه تمثل نموذج جيد لتحويلها حسب قانون المياه الجديد الى مقدم خدمات

اقليمي على المستوى الوطني، ومن الممكن تطبيق النتائج على مقدمي الخدمات الاقليمية الاخرى المراد تشكيلها مستقبلا.

4.3.1 الاطار القانوني للمصلحة:

بناء على الاطر القانونية في مصلحة المياه، لوحظ بأن أنظمة ولوائح المصلحة لا تغطي النواحي التنظيمية والتشريعية التي تقع عادة تحت مسؤولية الجهة المنظمة والمشرفة على قطاع المياه، كالأنشطة المتعلقة بموارد المياه والبيئة. ولإنجاز أهداف السياسة المائية الوطنية في الأراضي الفلسطينية وجد أنه من الضروري تأسيس عدد من مرافق المياه والمياه العادمة الإقليمية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتوسيع الصلاحيات الممنوحة للمصلحة لتشمل خدمات الصرف الصحي في المنطقة الوسطى من الضفة الغربية.

وانسجاماً مع ما ذكر أعلاه، صدر القرار الوزاري رقم (13/107/14/م.و/س.ف) والذي تضمن تكليف مصلحة مياه محافظة القدس بإدارة خدمات الصرف الصحي ضمن منطقة صلاحيتها وجباية الرسوم المترتبة على ذلك، والمصادقة على قرار بقانون رقم (14) لسنة 2014م بشان المياه، تضمن هيكلة جديدة لقطاع المياه، وإنشاء مصالح مياه إقليمية على مستوى الوطن منها مصلحة مياه محافظة القدس التي ستصبح مزود خدمات (مياه وصرف صحي) إقليمي في المنطقة الوسطى للضفة الغربية. وفصل المهام التنظيمية في قرار القانون 14 لسنة 2014 بشان المياه، واسنادها الى مجلس تنظيم المياه كلجنة رقابية مستقلة، واخذ هذا الدور من مهام سلطة المياه، قد يكون له الاثر الايجابي، لان اسناد هذه المهام الى جهة متخصصة للرقابة على مقدمي الخدمات، له دور

اكثر فاعلية في حال توفر لدى المجلس الادوات والانظمة، مثل ظام الحوافز ونظام تراخيص مقدمي خدمات المياه.

مجلس الادارة لمصلحة مياه القدس ممثل من عدة بلديات اساسية، ودخلت بلديات اضافية ضمن خدمات الامتياز للمصلحة. وبسبب انه يتم اختيار مجلس الادارة من خلال الانتخابات لهذه المجالس البلدية، قد يؤدي الى دخول اعضاء غير خبراء في قطاع المياه او المجال الاداري او المالي او التقني، يؤدي الى التاثير السلبي على وضع الخطط والاهداف الاستراتيجية لتطوير الخدمات عند اقرارها.

لوحظ بأن أنظمة ولوائح المصلحة لا تغطي النواحي التنظيمية والتشريعية التي تقع عادة تحت مسؤولية الجهة المنظمة والمشرفة على قطاع المياه، كالأنشطة المتعلقة بموارد المياه والبيئة. وهناك تعارض في عملية تطبيق القوانين، بسبب اشكالية الوصول والمتابعة للمشتركين المتخلفين عن دفع مستحقاتهم المالية، ويتم رفع دعاوى قضائية ضدهم ولا يتم اخذ المحاكم لاجراءات عملية او فرض عقوبات تجبرهم على الدفع. وهناك من حاملي هويات القدس، يسكنون في مناطق امتياز خدمات مصلحة المياه، ولا تستطيع المصلحة رفع دعاوى على المتخلفين عن الدفع او المعتدين على النظام المائي في المحاكم الفلسطينية.

4.3.2 الهيكل التنظيمي للمصلحة:

انطلاقا من رؤية استراتيجية المصلحة للنهوض بالمؤسسة لتقديم خدمات المياه والصرف الصحي بأسعار معقولة ضمن منطقة الامتياز، لتلبية احتياجات المستفيدين، وتعزيز استدامة المصلحة بالعمل ضمن مبادئ الحكم الرشيد والمشاركة مع الأطراف ذات العلاقة، تم وضع الاهداف التي تعزز التواصل مع المشترك وخدمته. تنمية الموارد المائية للمصلحة وحمايتها والمحافظة عليها لضمان استدامتها، وضمان توفر إمدادات مياه مستقبلية ملائمة بالتقيد الدائم بمعايير نوعية وجودة المياه، وضمان حصول المشتركين كافة على حصة عادلة من كميات المياه المتوفرة، وتطبيق تسعيرة تغطي تكاليف التشغيل والصيانة والتكاليف الرأسمالية على المدى البعيد، من أجل ضمان استمرارية تقديم خدمات فورية وفاعلة تعظم اهتمام الجمهور ومشاركته ودعمه لها، وذلك ضمن دوائر الهيكل التنظيمي للمصلحة.

دائرة عمليات المياه، تتولى أعمال إنتاج وتوزيع مياه شرب ذات نوعية آمنة وفق معايير الجودة لجميع المشتركين، من خلال مراقبة جودة المياه وحماية النظام المائي في المختبرات، وصيانة الشبكة وأعمال التمديدات، بشكل يحقق العدالة بين المواطنين والاستجابة لاحتياجاتهم. وتعمل هذه الدائرة بشكل متكامل مع دائرة التخطيط وتقنية المعلومات، التي تشرف على تطوير البرامج والتقنيات الحديثة بشكل مستمر يلبي احتياجات المصلحة وزيادة كفاءة العمل بما يحقق الاستدامة والشفافية للمؤسسة. وتعمل تلك الدوائر بالتنسيق مع دائرة الهندسة التي تتولى مهام التخطيط والتفتيش والإشراف على أعمال البنية التحتية، إضافة إلى دراسة الفاقد والتحري عنه وضبطه، بما يعزز رفع كفاءة النظام المائي، وتوفير حصة اعلى للمواطنين تحقق العدالة والمساواة والاستجابة

في توفير الخدمة واستدامتها. فهذه الدوائر لها دور اساسي في تنظيم مؤشرات الاداء الفنية ومعالجة الشكاوى يعزز مبادئ الحوكمة الرشيدة.

ومن دوائر الهيكل التنظيمي التي تشكل رافدا أساسيا لإيرادات المصلحة، ولها دور اساسي ومهم في التعامل مع المشتركين، وإظهار الصورة الإيجابية للمصلحة في المجتمع الخارجي، دائرة خدمات المشتركين بما تحتويه من اقسام وشعب، منها قسم الفوترة والتحصيل الذي يلعب دور أساسي في متحصلات المصلحة، بالمتابعة الميدانية لجميع المشتركين المترتبة عليهم ذمم مالية، قراءة وإصدار الفواتير، ضبط ومراقبة الاستهلاك، ومعالجة وحل مشاكل المشتركين من خلال استقبالهم ومعالجة قضاياهم. والذي يعمل بشكل متكامل مع شعبـــة الشكاوي التي تقوم باستقبال المشتركين ومراجعتهم والإجابة عن استفساراتهم من خلال الاتصال الهاتفي أو الزيارة الميدانية، حيث تم إعداد برنامج متابعات لكافة الشكاوى، تعمل بتنسيق مع قسم الصيانة والمتابعة الذي يعتني بمشاكل المشتركين والمساعدة في حلها ومعالجتها من خلال صيانة وتركيب العدادات، وفصل الوصلات غير الشرعية.

اما فيما يختص بالاستدامة المالية للمصلحة وقياس مؤشرات الاداء المالية، فالدائرة المالية التي تتولى مسئولية القيام بجميع العمليات والإجراءات المالية المتعلقة بالمصلحة، والرقابة على عمليات القبض والصرف بما يضمن سلامة الوضع المالي وتحقيق الشفافية، وتعزيز القدرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه المشتركين والموردين والموظفين. في هذا الإطار تعمل المصلحة باستمرار من أجل الحفاظ على مرجعيات واضحة وشفافة للعمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة، والرقابة على المعاملات المالية بما في ذلك الإيرادات والمصروفات وإدارة المستودعات والموجودات الثابتة

والتسويات البنكية بالشكل الذي يعزز الإجراءات الرقابية وبما يتوافق مع معايير المحاسبة وما ينطبق من قوانين وتشريعات فلسطينية.

كما ويهدف قسم الإعلام والعلاقات العامة في المصلحة، إلى تعزيز صورة المصلحة أمام جمهور المشتركين والمؤسسات والأطراف الأخرى ذات العلاقة، وتعزيز الثقة في سياسات المصلحة ورسالتها، بما يساهم في تعاون المشتركين والمؤسسات مع برامج المصلحة وأنشطتها ويمكنها من تحقيق أهدافها، بما يتضمن كل موظفي المصلحة الذين يمثلون صورة المصلحة أمام المشتركين، ويمثلون محور العمل الرئيسي للمصلحة، وتلتزم المصلحة بتأسيس شراكة مماسسة دائمة قائمة على العمل التكاملي مع الموظفين والأطراف ذات العلاقة لتحسين الخدمة المقدمة للمشتركين والحفاظ على مصادر المياه.

4.3.3 دور معالجة شكاوى المواطنين في تعزيز الحوكمة الرشيدة في المصلحة:

هناك دور لمركز خدمات الجمهور في تعزيز صورة المصلحة أمام جمهور المشتركين والمؤسسات والأطراف الأخرى ذات العلاقة، من خلال العمل على تحسين التواصل مع المشتركين، والاستماع إلى الشكاوى التي يتقدمون بها، ومعالجتها بكفاءة عالية وسرعة مناسبة، والتواصل معهم بعد معالجة الشكوى، لما لذلك من دور في تعزيز التزام المشتركين بتسديد الفواتير وتسوية الديون المستحقة عليهم، وتجنب الممارسات السلبية التي تتضمن الاستهلاك الغير مشروع للمياه وإهدار المياه، وتعزيز مشاركة وتجاوب المشتركين مع الحملات التي تقوم بها المصلحة. وان عملية معالجة الشكاوى باشكالها المختلفة، اهمها شكاوى الاستهلاك وانقطاع المياه والفواتير وجودة نوعية

المياه وغيرها، تتم بناء على السياسات والاجراءات ضمن النظام الداخلي للمصلحة، الذي يحكم العلاقة بين المصلحة والمواطنين. هناك اجراءات موحدة لجميع المواطنين، بما يحقق العدالة والمساواة بينهم، بحيث يتم تقديم الشكوى بطلب رسمي وتسجيله في برنامج التواصل، لإدارة وتتبع موضوع الشكاوى، والتعامل معها مباشرة بتحويلها الى الدوائر ذات الاختصاص، ضمن الوقت المحدد الذي يحقق الاستجابة السريعة. وتتبعها من لحظة الادخال الى لحظة الاغلاق للشكوى، واخراج احصائيات لكل انواع الشكاوى، من أجل تعزيز الشفافية وتسهيل اتخاذ القرارات.

بلغ عدد شكاوى انقطاع المياه خلال عام 2015 حوالي 1218 شكوى قطع للمياه، وتم معالجة جميع الشكاوي والتأكد من وصول المياه للمشتركين، وبمقارنة عدد شكاوي انقطاع المياه مع عام 2014، تبين ان هناك تناقص في عدد الشكاوي بنسبة 33% (598 شكوى)، وذلك بسبب إعادة الضخ من الآبار إلى الوضع الطبيعي وفتح وصلة شعفاط بالكامل، كما تم اعتماد خطة وبرنامج توزيع المياه في الصيف والعمل به، وبرنامج الطوارئ في فصل الشتاء، تم الإعلان عنها عبر الصفحة الالكترونية للمصلحة، بحيث لم يكن هناك الكثير من المشاكل وانخفاض في عدد الشكاوى الواردة.

ان لعملية معالجة شكاوى المواطنين الدور الواضح في رفع رضى المواطنين واعطاء صورة جيدة عن المصلحة، كان دافعا لرفع شعور المواطن بالرضى ويحمل صورة ايجابية عن المؤسسة، وتشجيعه على التبليغ عن التسريبات او الفياضانات مما يقلل من حجم الفاقد في النظام المائي، وتشجيعه على دفع ما يترتب عليه من فواتير، يؤدي بالاثر الايجابي المباشر في استدامة النظام المائي والمالي كاحد مبادئ الحكم الرشيد لدى المصلحة، التي تعد من افضل مقدمي خدمات المياه في مؤشرات الاداء الفنية والمالية.

4.3.4 دور مؤشرات الاداء الفنية في تعزيز الحوكمة الرشيدة في المصلحة:

لا تقاس كفاءة مصلحة المياه فقط بمدى فعاليتها في توفير مياه دائمة وآمنة لمشتركيها، بل بكفاءتها في إنتاج المياه بأدنى تكلفة وتوفيرها بسعر معقول أيضاً. ويستعرض الجدول التالي مؤشرات الأداء الفنية في المصلحة في الفترة بين العام 2012 والعام 2015م حسب الجدول التالي رقم (4.6)*:

جدول رقم (4.6)*: مؤشرات الاداء الفنية لمصلحة مياه محافظة القدس للاعوام 2012-2015م

الرقم	مؤشرات الاداء الفنية	الوحدة	سنوات قياس المؤشرات			
			2012	2013	2014	2015
1	إنتاجية الموظفين (عدد العاملين لكل 1000 مشترك)	عدد	4.27	4.49	4.25	4.44
2	نسبة فاقد المياه غير المحاسب عليها	%	26.1	27	28	28.26
3	المعدل اليومي للاستهلاك المنزلي للفرد من المياه	لتر/ فرد / يوم	74	73	75	78.5
4	نسبة عينات المصدر خالية من بكتيريا القولونية الكلية	%	91	96	97	99
5	نسبة عينات المصدر خالية من بكتيريا القولونية الغائطية	%	100	100	100	100
6	نسبة عينات الشبكة خالية من بكتيريا القولونية الكلية	%	99	99	99	99
7	نسبة عينات الشبكة خالية من بكتيريا القولونية الغائطية	%	100	100	100	100
8	عدد الفحوصات الميكروبيولوجية التي تم اجراؤها	%	فوق 100%	فوق 100%	فوق 100%	فوق 100%
9	نسبة عينات المياه من الشبكة تحتوي على الكلورين الحر	%	96	100	99	100
10	نسبة عينات المياه من المصدر خالية من تلوث النيترات	%	100	100	100	100

*المصدر: تقارير مؤشرات الاداء لمقدمي خدمات المياه للاعوام 2012-2015م

1. انتاجية الموظفين /عدد العاملين لكل ألف مشترك: يدل المؤشر على كفاءة استخدام الموارد البشرية، ويشير الى كفاءة المصلحة فيما يتعلق بإنتاجية موظفيها، وله اثر في تكلفة انتاج وتوصيل خدمات المياه للمواطنين وفي تعرفة وتسعيرة المياه، وعلى بقية مؤشرات الاداء الفنية والمالية، تعزز من الاستدامة في تقديم الخدمات للمواطنين. بلغ عدد العاملين في المصلحة حوالي أربعة موظفين لكل الف مشترك، والنسبة من افضل النسب على مستوى مقدمي خدمات المياه في

فلسطين، وتنسجم مع المعدلات العالمية التي تتراوح ما بين 2-4 موظفين لكل الف اشتراك (Sanford، 2013).

2. المعدل اليومي للاستهلاك المنزلي للفرد من المياه: يعبر هذا المؤشر عن العدالة في توزيع المياه المتاحة لدى المصلحة، بشكل يؤدي الى تعزيز العدالة والمساواة في حصول المواطنين على كميات المياه وتحقيق الاستجابة لشكاوى المواطنين لانقطاع المياه كاهم مبادئ تعزيز الحوكمة الرشيدة.

تظهر بيانات هذا المؤشر في الجدول (4.6)، أن المشتركين يستهلكون ما يقارب 75 لتر□ فرد□ يوم، وهذه الكمية أقل من المعدل الذي توصي به منظمة الصحة العالمية والبالغ 150 لترا للفرد يوميا، ودون الحد الادنى المطلق للاستهلاك المنزلي والبالغ 100 لتر□ فرد□ يوم. ومن أسباب ذلك القيود المفروضة والسيطرة الإسرائيلية على مصادر المياه، وارتفاع فاقد المياه في النظام المائي للمصلحة. وينجم عن ذلك قلة في وفرة المياه، لما لذلك من آثار سلبية مباشرة ليس فقط على الصحة والتنمية فحسب، بل أيضا على ضمان التوزيع للموارد المائية المتاحة بين المواطنين بشكل عادل ويحقق الاستجابة لتعزيز الحوكمة الرشيدة.

3. فاقد المياه غير المحاسب عليها: عملية الحد من فاقد المياه لها دور اساسي في استدامة النظام المائي وتوفير كميات مياه امنة تؤدي الى زيادة حصة الفرد للاستهلاك المنزلي، والحد من تلوث المياه من خلال الصيانة للشبكة المهترئة، تؤدي الى رفع رضى المواطنين عن الخدمة، وتعزيز العدالة والمساواة في التوزيع والاستجابة للشكاوى والتنمية. ولذلك دور في استدامة النظام المالي

للمؤسسة لكي تتمكن من استرداد تكاليف مصاريف التشغيل، يعزز الحوكمة الرشيدة. وخلال الاعوام مابين العام 2008–2012م قامت المصلحة في الاستثمار بإعادة تأهيل أجزاء كبيرة من شبكات المياه حيث وصلت نسبة التجديد في شبكة المياه إلى 35%، ساهم في تخفيض فاقد المياه إلى أن وصل 26.1% في عام 2012 بدلاً من 32% كما كان عليه الأمر في عام 2008.

تشير مؤشرات نسبة فاقد المياه كما في الجدول (4.6) في الفترة بين العام 2012 و2015م، الى تراجع في كفاءة المصلحة للحد من الفاقد، حيث بلغت الزيادة من 26.1% الى 28.26%، وعند دراسة الموضوع تبين أن هذا التراجع في الاداء والزيادة في نسبة الفاقد حصلت بسبب عدم دقة بعض العدادات الرئيسية، والخلل الواضح في عدادات المشتركين وعدم تجديدها، وعن توقف إعادة التأهيل في شبكات المصلحة بمشاريع كبيرة منذ العام 2013م مع وجود العديد منها المهترئة مثل الرام، بيت حنينا، كفر عقب، أم الشرايط، أجزاء من شبكات رام الله والبيرة، وشبكات المنطقة الشمالية أدى إلى ارتفاع النسبة.

بلغ إجمالي المياه الموردة في عام 2015م (17,339,756 م^3)، وبنسبة فاقد تقدر ب 28.26%، اي ان هناك خسارة من كميات المياه الموردة في النظام المائي لدى المصلحة تقدر ب (4,900,215 م^3) وذلك له الاثر الكبير في خسارة حصة الفرد اليومية بما يقدر ب (36.8 لتر/فرد/يوم) مما يحد في قدرة المصلحة في تعزيز الحوكمة المائية الرشيدة من خلال تحقيق التوزيع العادل للمياه والاستجابة وكفاءة استخدام المياه. وكذلك تنعكس الخسارة لهذه الكميات في خسارة التكاليف التشغيلية لانتاجها وتوزيعها بما يقدر ب (35,869,573 شيقل)، وتعد هذه الخسارة المالية الكبير في عام واحد، هدرا للمال العام تحد من قدرة المصلحة في تعزيز الحوكمة المائية

الرشيدة من خلال الاستدامة المالية واستدامة تقديم الخدمات، وعدم القدرة على استرداد التكلفة تؤدي الى رفع التعرفة المائية وعدم تحقيق العدالة الاجتماعة.

وبمقارنة الزيادة في كميات المياه الموردة للنظام المائي في العام 2015 لدى المصلحة عن العام 2014م فهناك زيادة في كمية المياه الموردة بحوالي 697138 م^3، وهذه الكميات الاضافية للنظام المائي انعكست سلبيا في الزيادة في فاقد المياه غير المحسب عليها (من 28% الى 28.26%)، ولم تنعكس ايجابيا بشكل كبير على حصة الفرد اليومية (من 75 الى 78.5)، حيث توزعت هذه الكميات المضافة بما يقارب 3.5 لتر/فرد/يوم زيادة في حصة الفرد اليومية، وتم خسارة 2 لتر من حصة الفرد اليومية كفاقد مياه، فلم يكن لتلك المياه المضافة ذلك الاثر الكبير في تحقيق العدالة والاستجابة.

4. مؤشرات جودة المياه: يتجلى هدف المصلحة في ضمان توريد مياه نظيفة وآمنة صحياً إلى مستهلكيها، والبقاء على أهبة الاستعداد للتعامل مع أية مشاكل تتعلق بنوعية المياه وجودتها، لتعزيز العدالة في التوزيع والاستجابة. أدركت المصلحة أن هناك أخطار تلوث متزايدة تهدد النظام المائي، ناجمة عن الزراعة النباتية والحيوانية والمحاجر والتخلص من النفايات الصلبة والسائلة بشكل غير ملائم، حدا بالمصلحة إلى اتخاذ إجراءات بحماية الآبار ونظام توريد المياه الخاص بالمصلحة والمحافظة عليها. من خلال ما تقوم به المصلحة بأخذ عينات من المياه الموردة من المصادر من الابار ونقاط الشراء والشبكة لدى المصلحة، وفحصها دورياً عند مصادرها وفي مواقع مختلفة من نظام التوزيع، وتخضع إلى الفحص البكتيري والكيميائي بشكل روتيني، مع التزام بعدد الفحوصات التي توصي فيها منظمة الصحة العالمية.

تشير المؤشرات الخاصة بجودة نوعية المياه في الجدول (4.6)، أنها تتميز بجودة عالية وأن كافة الفحوصات البكتيرية والكيميائية بنسبة نجاح تتجاوز المعايير الفلسطينية ومنظمة الصحة العالمية، لا تقل عن 95 % من إجمالي عدد العينات التي يتم أخذها في خلال فترة 12 شهر(سلطة المياه الفلسطينية، 2012). بلغ عدد العينات في نظام المصلحة المائي بما يفوق 100% من العدد المطلوب للاعوام الثلاثة على التوالي، وتبين النتائج أن نوعية المياه الموردة في شبكات المصلحة تقع ضمن المعايير. الا ان الارتفاع الحاصل في فاقد المياه، والذي من اسبابه قد يكون تلف في اجزاء من الشبكة وكسور في خطوط الشبكة، قد يؤدي الى دخول الملوثات الى خطوط الشبكة وارتفاع خطر احتمالية حدوث تلوث للمياه، مما يستوجب العمل على وضع خطط مامونية وسلامة المياه على النظام المائي للمصلحة.

كما أن عدد شكاوي المشتركين بخصوص جودة المياه قد تراوحت بين 10-41 شكوى في الفترة بين العام 2012 والعام 2014م، وقد تم التعامل مع كافة هذه الشكاوى والتي تعتبر بسيطة جداً إذا تمت مقارنتها مع عدد المشتركين والذين بلغ عددهم حوالي 65,000 مشترك، وقد يكون من اسباب ذلك العدد المنخفض جدا من الشكاوى يعود الى توريد المصلحة لمياه امنة للمواطنين، او قد يعود ذلك لاسباب قلة وعي وثقة المواطنين بالتوجه الى الجهة المعنية بمعالجة الشكاوى مما يحد من رضى المواطنين الذي يكون له الاثر السلبي في تحسين ادوات التنظيم ويؤدي الى الحد من تعزيز الحوكمة المائية الرشيدة.

4.3.5 دور تعرفة المياه في تعزيز الحوكمة الرشيدة في مصلحة المياه:

تعاني منطقة امتياز مصلحة المياه من أزمة مياه، تمثلت في زيادة الطلب على العرض مما أدى إلى عجز مستمر في مصادر المياه، وإن وضع تعرفة مائية مناسبة، يعتبر من أهم الأدوات والوسائل اللازمة لإدارة مصادر المياه المختلفة، حيث تسعى التعرفة المائية إلى ترشيد استهلاك المياه للقطاعات المختلفة، وهذا بدوره يساهم في خدمة السياسات المائية المتبعة. في ما يلي جدول رقم (4.7)، يوضح تعرفة المياه المعتمدة من تاريخ 2012/1/1، لكل دورة بفاتورة شهرين، حيث أن السعر يختلف حسب نوع الاشتراك، وهي منزلي، صناعي، سياحي، تجاري، مؤسسات عامة، جملة.

جدول (4.7)*: تعرفة المياه الجديدة لمصلحة مياه محافظة القدس المعتمدة من تاريخ 2012/1/1

فئة الاستهلاك / متر	منزلي	صناعي	سياحي	تجاري	مؤسسات عامة	جملة
0-10	4.5	5.6	5.6	5.6	4.5	
10.1-20	4.5	5.6	5.6	5.6	4.5	
20.1-40	5.6	6.8	6.8	6.8	5.6	
40.1-60	6.8	8.1	8.1	8.1	6.8	
+60.1	9	9.9	10.8	9	9	
بالجملة						4.2
رسوم اشتراك اجرة عداد مرة كل شهرين بمبلغ 17 شيقل، وهذه الرسوم هي ثابتة لجميع المشتركين						
الحد الأدنى: 10*4.5=45+17= 62 شيقل/شهر منزلي ومؤسسات عامة						

*المصدر: مصلحة مياه محافظة القدس

ان التعرفة المائية لدى مصلحة المياه تمت بناء على نظام الشرائح التصاعدية، بالتسعير الاقتصادي لمستويات الاستهلاك الاعلى، للتشجيع على توفير استهلاك المياه، برفع السعر للفئات ذات الاستهلاك العالي للمياه، والمشابه لنظام التعرفة المائية المصادق عليه من قبل مجلس الوزراء

الفلسطيني بتاريخ 2013/1/15م، ، لتحقيق اهداف التعرفة من استرداد التكاليف والكفاءة الاقتصادية، استدامة الخدمات وتحقيق العدالة الاجتماعية التي تعزز الحوكمة الرشيدة.

تعتمد المصلحة بشكل كامل على ايراداتها الذاتية في تغطية مصاريفها التشغيلية والقيام برسالتها تجاه المشتركين، وتتركز مصادر الإيرادات في مصدرين رئيسيين، الأول هو مبيعات المياه التي تشكل ما يقارب 88% من إجمالي الإيرادات، بالإضافة إلى إيرادات التمديدات الجديدة ورسوم المساحة وإيرادات الأشغال الأخرى التي تشكل حوالي 12%. أما بالنسبة لمشاريعها الاستثمارية المختلفة خاصة فيما يتعلق بإعادة تأهيل شبكات المياه وتطويرها فإن المصلحة تواجه مشكلة بتوفير المال اللازم، كون تعرفة المياه لا تسمح بتغطية المشاريع الاستثمارية، ورغم اعتماد المصلحة على المنح المقدمة من الممولين إلا ان المصلحة ما زالت بحاجة لإيرادات منتظمة ومستمرة لتغطية هذا الجانب من عملها.

خلال الفترة بين العام 2005-2011م تحملت المصلحة عجز تشغيلي تراكمي وصل حوالي 40 مليون شيكل، وبلغ خلال العام 2011م حوالي 12.5 مليون شيكل، ويعود السبب في ذلك إلى أن التعرفة المطبقة منذ العام 2005م لم تمكن المصلحة من استرداد التكاليف وتوفير إيرادات تشغيلية كافية لمقابلة المصاريف التي استمرت بالارتفاع خلال الفترة الماضية، والتي تتضمن أسعار المياه المشتراة من بلدية القدس (شركة جيحون)، وتعرفه الكهرباء والمواد والصيانة، كل ذلك يشكل تحدياً كبيرا للمؤسسة فيما يتعلق بقدرتها على استرداد التكاليف.

خلال الفترة بين العام 2012-2015م، حققت المصلحة فائض متواضع، الا ان ذلك لم يمكنها من تعويض العجز التشغيلي المتراكم، بسبب ان هيكلية التعرفة الجديدة في مصلحة المياه والتي اعتمدت التعرفة التصاعدية، من خلال التسعير الاقتصادي لمستويات الاستهلاك الاعلى، عن طريق رفع السعر للفئات ذات الاستهلاك العالي للمياه وتعوض الخسارة من الفئات المقتدرة وذات الاستهلاك العالي، محققة بذلك التحسن في تعويض العجز التشغيلي واسترداد التكاليف لاستدامة تقديم الخدمات، واداة للترشيد في استهلاك المياه ادى الى تحسن طفيف في حصة الفرد في العام 2015م، محققة بذلك العدالة والمساواة والاستجابة في التوزيع تعزز الحوكمة الرشيدة.

الا انه ومن وجهة نظر الباحث وخبرته، يرى الباحث ان تعرفة المياه المرتفعة تعود الى عدة اسباب واهمها وكما سياتي لاحقا في جدول مؤشرات الاداء المالية رقم (4.8)، ارتفاع تكاليف التشغيل بسبب ارتفاع متوسط رواتب العاملين، والارتفاع في تكاليف الشراء لكل متر مكعب من المياه المباعة، والارتفاع المتواصل في فاقد المياه غير المحاسب عليها. ادى كل ذلك الى استمرارية الارتفاع في تكاليف التشغيل لكل متر مكعب من المياه المباعة، انعكس الى ارتفاع في تعرفة المياه ومتوسط سعر بيع المتر المكعب من المياه، يؤدي هذا الارتفاع في التعرفة في التاثير السلبي في تعزيز الحوكمة المائية الرشيدة.

4.3.6 دور المؤشرات المالية في تعزيز الحوكمة في مصلحة المياه:

يعتبر قياس مؤشرات الاداء المالية احد اهم الادوات التنظيمية التي تستخدم في تحديد تعرفة المياه، فهي تعمل على تشخيص الوضع المالي للمؤسسة لتغطية واسترداد التكاليف التشغيلية كحد ادنى

وتتيح لمقدمي الخدمات اتخاذ القرارات الصائبة لتحسين الطرق التشغيلية لتحقيق الاستدامة للمؤسسة وزيادة الشفافية، وفي الجدول التالي رقم (4.8) اهم مؤشرات الاداء المالية لدى المصلحة:

جدول رقم (4.8)*: مؤشرات الاداء المالية لمصلحة مياه محافظة القدس للاعوام 2012-2014:

الرقم	مؤشرات الاداء المالية	الوحدة	سنوات قياس المؤشرات		
			2012	2013	2014
1	متوسط سعر بيع المتر المكعب من المياه	شيكل/م^3	6.61	6.8	7.04
2	تكلفة التشغيل لكل متر مكعب من المياه المباعة	شيكل/م^3	6.96	7	7.32
3	تكاليف الشواء لكل متر مكعب من المياه المباعة	شيكل/م^3	3.55	3.4	3.49
4	تكاليف الموظفين لكل متر مكعب من المياه المباعة	شيكل/م^3	2.03	2.1	2.1
5	متوسط التكلفة لكل موظف / شهر	شيكل/شهر	8525	8320	8196
6	نسبة العمل (نسبة الكفاءة) لخدمة المياه	عدد	0.93	0.91	0.91
7	كفاءة التحصيل (الجباية)	%	96	89	98
8	نسبة السيولة المتداولة	عدد	1.54	1.72	1.34
9	نسبة النقد لنتداول	عدد	0.31	0.46	0.14

*المصدر: تقارير مؤشرات الاداء لمقدمي خدمات المياه للاعوام 2012-2014م

1. مؤشر متوسط سعر بيع المتر المكعب: تعد المياه سلعة ضرورية وينبغي توفيرها للمستهلكين بأسعار مناسبة تكون في متناول الجميع، مع ضرورة ان تكون متوفرة باسعار اقتصادية للاستخدامات والاحتياجات الاساسية، وأن يكون مقدم الخدمة قادر على إسترداد تكلفة توفير المياه للمستهلكين، من أجل ضمان الإستمرارية والإستدامة المالية، ويتم تحديدها بناء على هيكلية التعرفة المائية لمقدم الخدمة.

بناء على هيكلية التعرفة الجديدة في مصلحة المياه، والتي اعتمدت التعرفة التصاعدية، من خلال التسعير الاقتصادي لمستويات الاستهلاك الاعلى، كان معدل سعر بيع المتر المكعب من المياه كما

ورد في جدول رقم (4.8) للاعوام الثلاثة من 2012– 2104 بمقدار 6.61– 7.04 شيقل/م^3 وبزيادة بسيطة، محققة بذلك التحسن الطفيف في تعويض العجز التشغيلي واسترداد التكاليف.

يرى الباحث ان اسعار المياه في المصلحة، تعد من الاسعار المرتفعة بالمقارنة مع مقدمي خدمات المياه في فلسطين، وذلك لعدة اسباب، اهمها الارتفاع في تكاليف انتاج وتوزيع المياه (كما سيرد في المؤشرات التالية)، حيث ان نسبة عالية من سعر الكوب (تزيد عن النصف) هي اثمان المياه المشتراة يتحكم فيها الاحتلال الاسرائيلي، وكذلك الارتفاع في تكاليف الموظفين لكل م^3، والزيادة في فاقد المياه الغير محاسب عليها الذي يزيد من عبء تكاليف الانتاج والتوزيع. لذلك هناك حاجة لمعالجة تلك الاسباب المؤثرة في تكاليف الانتاج واعادة دراسة تعرفة المياه من جديد لتحقيق العدالة الاجتماعية، عدالة التوزيع، الاستجابة، الاستدامة المالية، الشفافية، المساءلة، واستدامة تقديم الخدمات كمبادئ الحوكمة المائية الرشيدة.

2. مؤشر تكاليف التشغيل لكل متر مكعب من المياه المباعة في المصلحة: رغم انه كان هناك زيادة بسيطة في معدل سعر البيع من خلال تعرفة المياه للاعوام الثلاثة 2012–2014 حسب الجدول رقم(4.8)، الا ان هناك ايضا زيادة في تكاليف التشغيل لكل متر مكعب في نفس الفترة بمقدار 6.96–7.32 شيقل/م^3. وان من اهم اسباب ارتفاع تكلفة التشغيل هي تكلفة المياه المشتراة، بحيث تشكل اكثر من نصف تكلفة التشغيل وتتراوح ما بين 3.55 الى 3.49 شيقل/م^3 لنفس الفترة، والسبب الثاني في رفع تكاليف التشغيل لكل متر مكعب مياه هو تكلفة الموظفين لكل م^3، بحيث يتراوح ما بين 2.03– 2.11 شيقل/م^3 لنفس الفترة حسب الجدول (4.8)، حيث لوحظ ارتفاع هذا المؤشر بارقام كبيرة مقارنة مع كثير من مقدمي خدمات المياه في فلسطين، وذلك بسبب ارتفاع

متوسط التكلفة لكل موظف / شهر لنفس الفترة (8525، 8320، 8196 شيكل/شهر). كل ذلك يؤكد مدى الحاجة الى تعرفة مياه تصاعدية جديدة من خلال التسعير الاقتصادي لمستويات الاستهلاك الاعلى، من أجل ضمان الإستدامة المالية، الشفافية، المساءلة، تحقيق العدالة والاستجابة.

3. مؤشر نسبة العمل (نسبة الكفاءة) لدى المصلحة: وبناء على مؤشرات نسبة العمل لمصلحة المياه في الجدول (4.8) للاعوام ما بين 2012- 2014م، يتبين انها اقل من واحد صحيح (0.91-0.93)، وهذا يشير الى ان الايرادات التشغيلية للمصلحة تزيد عن تكاليف التشغيل وان تعرفة المياه الجديدة في مصلحة المياه تحقق فائضا بسيطا ادى الى تخفيض العجز المالي المتراكم منذ العام 2005م. وقد يكون من اسباب ذلك ارتفاع متوسط سعر البيع وارتفاع ايرادات الرسوم لدى المصلحة وخاصة ان هناك ارتفاع في تكاليف التشغيل اعلى من متوسط سعر البيع للمتر المكعب من المياه كما ورد في جدول (4.8)، مما يؤكد مدى الحاجة الى تعرفة مياه تصاعدية جديدة من خلال التسعير الاقتصادي بعد العمل على تخفيض تكاليف التشغيل لكل متر مكعب مياه ومعالجة اسبابه والحد من فاقد المياه، من أجل ضمان الإستدامة الاقتصادية والمالية، الشفافية، المساءلة، تحقيق العدالة، الاستجابة واستدامة تقديم الخدمات كمبادئ الحوكمة المائية الرشيدة.

4. مؤشر كفاءة التحصيل لدى المصلحة: تتراوح نسبة التحصل لدى مصلحة المياه للاعوام ما بين 2012-2014م حسب الجدول رقم (4.8) ما بين 96%-98% على التوالي، يساعد المصلحة في عدم الاقتراض من اجل الصيانة والتشغيل، يعزز رفع كفاءة النظام المائي والمالي وتحقيق العدالة والمساواة والاستجابة لتعزيز الحوكمة الرشيدة. الا ان هذه النسب تحتوي على قسم من ديون السنوات السابقة وبعض الغرامات على المتاخرين في دفع الفواتير.

خلال سنوات الانتفاضة الثانية وما تلاها من تدهور في الاوضاع السياسة والاقتصادية في الاراضي الفلسطينية، والتي تضمنت وقف تحويل عائدات الضرائب للسلطة الفلسطينية في العام 2006م، وتوقف السلطة عن دفع رواتب القطاع العام خلال تلك الفترة، كل ذلك ساهم في ارتفاع الديون المستحقة على المشتركين الى ارقام قياسية في تاريخ المصلحة، ارتفعت من حوالي 24 مليون شيكل في العام 2004 الى حوالي 137 مليون شيكل مع نهاية العام 2015. وان تحليل الأسباب الرئيسية التي تقف خلف ارتفاع المديونية، تعود إلى مجموعة أسباب منها، ضعف البيئة القانونية التي لا تمكن المصلحة من محاسبة المتخلفين عن السداد ومتابعتهم قضائيا، وغياب قوانين صارمة تمنع وتحاسب على الاستهلاك غير الشرعي للمياه، وغياب أنظمة متكاملة في مؤسسات السلطة تمنع المدينين من استكمال معاملاتهم المختلفة قبل تسوية أرصدتهم كما يجري في العديد من الدول (مثل منع ترخيص السيارة). بالإضافة الى ضعف البيئة القانونية، يعتبر كل من تراكم الديون بعد الانتفاضة الثانية وخاصة على المخيمات، إضافة إلى سوء الظروف الاقتصادية، والتوجهات السلبية نحو تسديد فواتير الخدمات، ووجود الاشتراكات الجماعية هي من أهم العوامل التي تسببت في ارتفاع المديونية وصعوبة تحصيلها.

5. مؤشر نسبة السيولة المتداولة لدى المصلحة: بالرجوع إلى جدول رقم (4.8) للمؤشرات المالية لمصلحة المياه، نجد ان نسبة السيولة المتداولة تتراوح ما بين 1.54 و 1.34 للاعوام 2012-2014م على التوالي، اي ان لديها نسبة سيولة متداولة (النسبة الجارية) اعلى من واحد صحيح. وهو مؤشر جيد اذا ما تمت قراءته بصورة اجمالية، بما يعني ان هناك قدرة لدى المصلحة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في مواعيدها والمحافظة على سمعتها الائتمانية، ولديها توازن مالي على المدى القصير، وتحقق الموائمة بين الاستخدامات (الأصول) والموارد (الخصوم)

القصيرة الأجل. ولكن بالتحليل الاعمق نجد ان اصول المصلحة المتداولة تحتوي على مبالغ كبيرة جدا من ديون المشتركين وكذلك على مبالغ اخرى هامة أقل سيولة مثل البضائع في المستودعات. ولذلك، يتوجب قياس مدى قدرة المصلحة على سداد التزاماتها بمؤشر اكثر دقة وهو مؤشر النقد (المؤشر التالي).

6. مؤشر نسبة السيولة النقدية المتداولة لدى المصلحة: يهتم المحللون بهذه النسبة، لأن موجودات المؤسسة من النقد والأوراق المالية هي الموجودات الأكثر سيولة، وهي التي سيعتمد عليها في الوفاء بالالتزامات بشكل رئيسي، خاصة إذا لم تتمكن المؤسسة من تسييل موجوداتها الأخرى. ان تدني هذه النسبة لا يعني في كل الأحوال سوء وضع السيولة لدى المؤسسة، لأنه قد تكون لها ترتيبات اقتراض مع البنوك تحصل بموجبها على النقد عند الحاجة.

بالرجوع الى جدول رقم (4.8) للمؤشرات المالية لدى المصلحة، نجد ان نسبة السيولة النقدية تتراواح ما بين 0.31 و0.46 و0.14 للاعوام ما بين 2012 و2014م على التوالي، وتشير الارقام تذبذب هذه النسب للسيولة النقدية، وكما اسلفنا في تحليل المؤشر السابق، ان اصول المصلحة المتداولة تحتوي على مبالغ كبيرة جدا من ديون المشتركين وعلى مبالغ اخرى هامة أقل سيولة مثل البضائع في المستودعات. وعند استثناء تلك المبالغ وحساب مؤشر السيولة باستخدام الارصدة النقدية فقط، نجد ان قيمة هذا المؤشر تنخفض بشكل كبير. ومن اجل واقعية التحليل والقياس ولدى تطبيق هذا المؤشر على واقع قطاع المياه في فلسطين، فإن مصلحة المياه مثلا لن تقوم بتسديد الالتزامات المترتبة عليها (خاصة ديون مشتريات المياه) دفعة واحدة، فواقع الحال في قطاع المياه يقول ان مبالغ طائلة من اصول مصلحة المياه هي بيد المشتركين والمؤسسات الحكومية

والعامة والمخيمات على شكل ديون (قروض مجانية)، وفي نفس الوقت فإن مبالغ طائلة ايضا من اصول الدولة (دائرة مياه الضفة الغربية–سلطة المياه) هي بيد مصلحة المياه على شكل ديون غير مسددة وهي بالتالي ايضا قروض مجانية من الدولة للمصلحة.

رغم انخفاض السيولة النقدية في مصلحة المياه، الا ان القدرة لدى النظام المالي في المصلحة بالوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في مواعيدها، والتوازن المالي على المدى القصير، وسمعتها الائتمانية، يعزز من قدرتها على الاقتراض من البنوك عند الحاجة لتعوض الانخفاض في نسبة مؤشر السيولة النقدية.

4.3.7 دور المشاركة المجتمعية في تعزيز الحوكمة الرشيدة في مصلحة المياه:

تهدف المصلحة إلى تعزيز صورتها أمام جمهور المشتركين والمؤسسات والأطراف الأخرى ذات العلاقة، وتعزيز الثقة في سياساتها ورسالتها بما يساهم في تعاون الجمهور مع برامج المصلحة وأنشطتها ويمكنها من تحقيق أهدافها. بما يتضمن كل موظفي المصلحة الذين يمثلون صورة المصلحة ورسالتها أمام المشتركين. ويتم ذلك من خلال العمل على عدة محاور، حيث يركز الأول على تحسين مستوى التواصل مع المشتركين تكون الدافع لرفع رضى المشتركين تشجعهم على المشاركة، ويتضمن المحور الثاني تعزيز العلاقة مع المؤسسات والأطراف ذات العلاقة، ويركز المحور الثالث على تحسين نشاط تجنيد الأموال في المؤسسة، بينما يتضمن المحور الرابع تعزيز تعاون الموظفين والتفافهم حول إدارة المؤسسة وسياستها.

يرتكز تعزيز العلاقة القائمة بين المصلحة والمشتركين على تحسين مستوى التواصل مع المشتركين العنصر الرئيسي في تمكين المصلحة من تقديم خدمات مميزة للمشتركين، ويتضمن ذلك المبادرة لتطوير الخدمات المقدمة لهم، والاستماع إلى ملاحظاتهم واقتراحاتهم، والاستماع إلى الشكاوى التي يتقدمون بها ومعالجتها بكفاءة عالية وبسرعة مناسبة والتواصل الفعال مع المشتركين بعد معالجة الشكوى، ويتضمن ذلك من جهة أخرى ضمان التزام المشتركين بواجباتهم بما يشمل الالتزام بتسديد الفواتير وتسوية الديون المستحقة عليهم، وتجنب الممارسات السلبية مثل الاستهلاك الغير مشروع للمياه وإهدار المياه، بالإضافة إلى تعزيز تجاوب المشتركين مع الحملات التي تقوم بها المصلحة في مختلف المجالات.

كما وتسعى المصلحة لتعزيز العلاقة مع المؤسسات والأطراف ذات العلاقة، للحفاظ على علاقات قوية مع كافة المؤسسات والجهات ذات العلاقة، بما يتناسب مع أهداف المؤسسة ويعزز قدرتها على تحقيق الأهداف ويسهل قيامها بأنشطتها وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها، والتشبيك مع عدة مؤسسات داعمة ومواصلة ترسيخ العلاقات مع القائم منها، وإقامة علاقات المشاركة الممأسسة الجيدة، مع المؤسسات ذات العلاقة مثل سلطة المياه الفلسطينية، اتحاد مقدمي خدمات المياه، مجلس تنظيم قطاع المياه، جمعية حماية المستهلك، المحافظة، والمجالس المحلية والقروية. وبناء على نتائج تحليل الأطراف ذات العلاقة فإنه يتم العمل على أربعة مستويات رئيسية تتضمن جهاز الشرطة والقضاء والنيابة، المجالس المحلية والبلديات، كبار المشتركين، سلطة المياه الفلسطينية، السلطة والحكومة الفلسطينية.

الا ان علاقة المصلحة مع السلطة المركزية متمثلة في الحكومة الفلسطينية لا تخلو من بعض المشاكل، وعلى راسها مديونية الحكومة متمثلة في المؤسسات الحكومية ومديونية المخيمات الفلسطينية في دفع فواتير المياه المستحقة عليها.

يركز محور تعزيز تعاون الموظفين والتفافهم حول المؤسسة وسياساتها، على ضمان تعاون الموظفين وتعزيز انتمائهم للمصلحة والتفافهم حول إدارة المؤسسة بما يخدم تقديم الصورة الأمثل للمصلحة أمام المشتركين والأطراف ذات العلاقة من جهة، وتسهيل عملية المشاركة المجتمعية الممأسسة للاطراف ذات العلاقة في تنفيذ القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة بما يتناسب مع مصلحة العمل.

تستند المشاركة المجتمعية في مصلحة المياه على اعتماد برامج محوسبة على الشبكة العنكبوتية من خلال الصفحة الرسمية الالكترونية للمصلحة، صفحة الفيس بوك للتواصل الاجتماعي، الهاتف الارضي، قسم استقبال الشكاوى، ودوائر الاعلام في المصلحة في الترويج لبرامج المصلحة، من حيث تمكين اصحاب العلاقة في تسجيل الاقتراحات والشكاوى .

وفي خطط الطوارئ في الشتاء، وفي حالة حدوث تلوث، وخطط برامج توزيع المياه في الصيف، يتم اشراك جميع اصحاب المصلحة في وضع وتنفيذ تلك الخطط وعلى راسها المشاركة الممأسسة باشراك المؤسسات ذات العلاقة مثل سلطة المياه، وزراة الصحة، الدفاع المدني، المحافظة، ومؤسسات الخدمات الاخرى كالكهرباء والاتصالات. وهناك تعاون ومشاركة للمصلحة مع المجالس

البلدية والقروية في اشراكهم في وضع وتنفيذ خطط البنى التحتية، في عملية اعادة التاهيل للشبكات او حفر الشوارع.

بناء على تحليل ادوات التنظيم لدى مصلحة مياه محافظة القدس ودورها في تعزيز حوكمة المياه الرشيدة، يرى الباحث ومن وجهة نظره والخبرة التي يمتلكها في الرقابة على مؤشرات الاداء لدى مقدمي خدمات المياه، ان هناك كفاءة في استخدام الموارد البشرية لدى المصلحة بما يتعلق بانتاجية موظفيها، ويتم توصيل المياه بجودة عالية امنة وصحية، ويتم معالجة شكاوى المواطنين من خلال الاستجابة السريعة وبعدالة بينهم تعمل على رفع رضاهم، واشراكهم في خطط التوزيع والطوارئ، محققة بذلك نسبة عالية في التحصيل والجباية. محققة بفعل تلك المؤشرات الايجابية دور في تعزيز حوكمة مياه رشيدة من خلال تعزيز الاستدامة للنظام المائي والمالي وتحقيق العدالة والشفافية والمشاركة والاستجابة.

الا ان الباحث يرى ان ارتفاع متوسط رواتب العاملين، والارتفاع في تكاليف الشراء، والارتفاع المتواصل في فاقد المياه غير المحاسب عليها. ادى كل ذلك الى استمرارية الانخفاض في المعدل اليومي للاستهلاك المنزلي للفرد، وكذلك الارتفاع في تكاليف التشغيل لكل متر مكعب من المياه المباعة، انعكس الى ارتفاع في تعرفة المياه ومتوسط سعر بيع المتر المكعب من المياه، بحيث تعمل هذه المؤشرات السلبية على الحد من تعزيز حوكمة المياه الرشيدة من خلال تعزيز الاستدامة للنظام المائي والمالي وتحقيق العدالة والشفافية والمشاركة والاستجابة.

يرى الباحث انه من خلال العمل على تعزيز المؤشرات الايجابية، بالرقابة المستمرة على جودة المياه، والاستمرار في رفع كفاءة استخدام الموراد البشرية ومن خلال معالجة الشكاوى واشراك

اصحاب المصلحة بشكل ممأسس. وبسبب تحقيق المصلحة لنسبة عمل (كفاءة) اقل من واحد صحيح تحقق الفائض البسيط، ولما لديها من نسبة سيولة متداولة اكثر من واحد صحيح، وسمعة ائتمانية عالية وتوازن مالي تؤهلها للحصول على القروض والدعم المالي، لتحسين مؤشرات الاداء. وكذلك من خلال العمل على الحد من المؤشرات السلبية، بالحد من فاقد المياه غير المحاسب عليها وتقليل متوسط رواتب العاملين لتقليل تكاليف التشغيل. ومن ثم اعادة دراسة تعرفة المياه بالتسعير الاقتصادي، يعمل كل ذلك على تعزيز الدور التنظيمي في حوكمة المياه الرشيدة لدى مصلحة المياه.

4.3.8 سيناريوهات مصلحة مياه محافظة القدس

بناء على المعلومات المائية ودور الادوات التنظيمية في تعزيز الحوكمة المائية الرشيدة لدى مصلحة مياه محافظة القدس، قد قام الباحث بوضع السيناريوهات لوصف ما قد يحدث في المستقبل مع اطراد الاحداث التي تستمر من الموقف الاساسي وصولا للموقف المستقبلي والتي منها:

بناء على الفجوة في الاطار القانوني من خلال الانظمة الواردة في قرار بقانون المياه رقم (14)\ لعام2014 الداعم للوظيفة التنظيمية، والتي لها التاثير في تقديم الدعم لمجلس تنظيم قوي له القدرة والاستقلالية لاتخاذ القرار والرقابة والتنظيم، والقوانين التي يكون لها الاثر في معاقبة المتخلفين عن دفع المستحقات المالية للمصلحة او المعتدين على النظام المائي في مصلحة المياه.

وبناء على زيادة وارتفاع فاقد المياه غير المحاسب عليها (بمقدار2%) في النظام المائي للمصلحة (جدول 4.3)، وعلى عدم قدرتها على تحصيل الديون المستحقة على المواطنين والحكومة بنسبة

(100%) من ديون السنة المستحقة والديون للسنوات السابقة، والارتفاع في تكاليف التشغيل لكل متر مكعب مياه، وعلى ما تتمتع به المصلحة من نسبة سيولة متداولة (النسبة الجارية) اعلى من واحد صحيح (جدول 4.5)، يعني ان هناك قدرة لدى المصلحة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في مواعيدها وسمعتها الائتمانية العالية. فان هناك عدة سناريوهات محتملة:

السيناريو الاول (المحتمل):

ان تستمر الفجوة في الاطار القانوني الداعم للوظيفة التنظيمية، وارتفاع مستمر في فاقد المياه غير المحاسب عليها بنفس المستوى، واستمرارية عدم مقدرة مصلحة مياه محافظة القدس على زيادة نسبة التحصيل لجميع ديونها السابقة والحالية على المواطنين، والاستمرار الارتفاع في تكاليف التشغيل من خلال تكاليف الشراء وتكاليف الموظفين، فان لذلك الاثر الذي من شانه استمرارية خسارة المصلحة لكميات اضافية من المياه مما يؤدي الى تقليل في حصة استهلاك الفرد, والاثر في ارتفاع تكاليف الانتاج والتوزيع مما يؤدي الى ارتفاع في التعرفة المائية، زيادة في احتمالية حدوث التلوث في النظام المائي، يؤدي الى الخلل في استدامة النظام المائي والمالي للمصلحة، مما يحد من تعزيز الحوكمة المائية الرشيدة من خلال التوزيع العادل، الاستجابة للمواطنين والتنمية، الاستدامة المائية والمالية، الشفافية، المساءلة، استدامة تقديم واستخدام خدمات المياه، وتحقيق العدالة الاجتماعية والمشاركة المجتمعية المماسسة.

السيناريو الثاني (الممكن):

ان تستمر الفجوة في الاطار القانوني الداعم للوظيفة التنظيمية، ومحاولة مصلحة مياه محافظة القدس الحد من الارتفاع المستمر في فاقد المياه غير المحاسب عليها من خلال تنفيذ المشاريع والصيانة لشبكات المياه وتغيير العدادات التالفة، من خلال الادارة المالية السليمة والتمويل المشترك من التحصيلات لمبيعات المياه وتمويل الدول المانحة وتمويل من قروض البنوك لما تتمتع به المصلحة من نسبة السيولة متداولة (النسبة الجارية) اعلى من واحد صحيح، وقدرة المصلحة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في مواعيدها وسمعتها الائتمانية العالية. ان لذلك الاثر الذي من شانه تقليل فاقد المياه واستمرارية خسارة المصلحة لكميات اضافية من المياه يؤدي الى تقليل في حصة استهلاك الفرد، ومنع التلوث، وتقليل الاثر في ارتفاع تكاليف الانتاج الذي يؤدي الى ارتفاع التعرفة المائية، مما يعزز الحوكمة المائية الرشيدة.

الا ان استمرارية الفجوة في الاطار القانوني له الاثر السلبي في تحصيل الديون المتاخرة على المواطنين ومعاقبة المعتدين على النظام المائي مما يؤدي الى صعوبة في تقليل فاقد المياه اذا ما تم تنفيذ مشاريع لتقليل الفاقد يؤدي الى خطورة الحد من زيادة نسبة التحصيل يؤثر في نسبة السيولة المتداولة ونسبة السيولة النقدية، مما يفقد قدرة المصلحة على الوفاء بالتزاماتها والتقليل من سمعتها الائتمانية وعدم تمكنها من الحصول على القروض لتنفيذ مشاريع الصيانة تطوير النظام المائي، مما يؤدي الى زيادة فاقد المياه وخسارة تمويل تنفيذ الصيانة وخسارة لكميات من المياه يؤدي الى تقليل حصة استهلاك الفرد, وارتفاع تكاليف الانتاج والتوزيع يؤدي الى ارتفاع التعرفة المائية، مما يحد من تعزيز الحوكمة المائية الرشيدة من خلال التوزيع العادل والاستجابة للمواطنين والتنمية،

الاستدامة المائية والمالية، الشفافية، المساءلة، استدامة تقديم واستخدام خدمات المياه، تحقيق العدالة الاجتماعية والمشاركة المجتمعية.

السيناريو الثالث (المفضل):

ان لا تستمر الفجوة في الاطار القانوني الداعم للوظيفة التنظيمية، وتقوم مؤسسات الدولة باقرار النظمة الواردة في القرار بقانون المياه، والتي منها نظام تراخيص مقدمي خدمات المياه والصرف الصحي والمشغلين ونظام الحوافز لمقدمي خدمات المياه، واصدار القرارات والتعليمات التي من شانها تقديم الدعم للوظيفة التنظيمية لقطاع المياه من قرارات للمحاكم تحاسب المتاخرين عند مستحقات المصلحة المالية ومحاسبة المعتدين على النظام المائي. وكذلك قيام مصلحة مياه محافظة القدس بالحد من الارتفاع المستمر في فاقد المياه غير المحاسب عليها من خلال تنفيذ المشاريع والصيانة لشبكات المياه وتغيير العدادات التالفة، من خلال الادارة المالية السليمة والتمويل المشترك من التحصيلات والدول المانحة وتمويل القروض. ان لذلك الاثر في زيادة مقدرة المصلحة على زيادة نسبة التحصيلات الحالية ولديون السنوات الماضية وكذلك الحد من مقدرة المواطنين من الاعتداء على النظام المائي للمصلحة، والذي من شانه تقليل استمرارية خسارة المصلحة لكميات اضافية من المياه يؤدي الى تقليل في حصة استهلاك الفرد، ومنع احتمالية حدوث تلوث في النظام المائي، وتقليل الاثر في ارتفاع تكاليف الانتاج من خلال تقليل تكاليف الشراء وتكاليف الموظفين يؤدي الى منع ارتفاع التعرفة المائية، مما يعزز الحوكمة المائية الرشيدة من خلال التوزيع العادل والاستجابة للمواطنين والتنمية، الاستدامة المائية والمالية، الشفافية، المساءلة، استدامة تقديم واستخدام خدمات المياه، تحقيق العدالة الاجتماعية والمشاركة المجتمعية.

السيناريو الرابع (الافضل):

ان لا تستمر الفجوة في الاطار القانوني الداعم للوظيفة التنظيمية، وتقوم مؤسسات الدول باقرار القوانين والانظمة والتعليمات التي من شانها تقديم الدعم للوظيفة التظيمية لقطاع المياه، ويتم انشاء المصالح الاقليمية وعلى راسها مصلحة مياه محافظة القدس. يتم تقديم الدعم من قبل سلطة المياه والدول المانحة تعمل على تحسين الادارة المائية والمالية السلمية من خلال تحسين مؤشرات الاداء. وكذلك قيام المصلحة بالحد من الارتفاع المستمر في فاقد المياه من خلال تنفيذ المشاريع والصيانة لشبكات المياه وتغيير العدادات التالفة، من خلال الادارة المالية السليمة والتمويل المشترك من التحصيلات والدول المانحة وتمويل القروض. ان لذلك الاثر في زيادة مقدرة المصلحة على زيادة نسبة التحصيلات الحالية ولديون السنوات الماضية وكذلك الحد من مقدرة المواطنين من الاعتداء على النظام المائي، والذي من شانه تقليل استمرارية خسارة المصلحة لكميات اضافية من المياه يؤدي الى تقليل في حصة استهلاك الفرد, وتقليل الاثر في ارتفاع تكاليف الانتاج يؤدي الى ارتفاع التعرفة المائية، مما يعزز الحوكمة المائية الرشيدة من خلال التوزيع العادل والاستجابة للمواطنين والتنمية، الاستدامة المائية والمالية، الشفافية، المساءلة، استدامة تقديم واستخدام خدمات المياه، تحقيق العدالة الاجتماعية والمشاركة المجتمعية.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات

بالاستناد الى نتائج الدراسة فيما يلي الاستنتاجات التي خرجت بها الدراسة:

1. وجود فجوة في الإطار القانوني في تنظيم قطاع المياه، وتحصيل المديونية او فرض عقوبات على المعتدين على النظام المائي، وادى الى ارتفاع المديونية وتدني الكفاءة لدى مقدمي الخدمات
2. تبين ان التعديلات القانونية التي تضمنها القرار بقانون رقم (14) لسنة 2014م بشان المياه، كان له الاهمية الاكثر في دور تنظيم قطاع المياه في تعزيز الحوكمة الرشيدة، من خلال:

- فصل الصلاحيات والمهام ضمن هيكلة جديدة تعزز الوضوح في الادوار وعدم الاختلاط والتداخل.
- اوجد حقوق المواطنين من خلال تقديم الشكاوى والنزاعات لمجلس تنظيم قطاع المياه.
- يرفع كفاءة الاداء الفني والمالي من خلال قياس مؤشرات الاداء لمقدمي خدمات المياه.
- التعرفة المائية تسمح باسترداد تكاليف تقديم الخدمات وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال تخصيص الدعم لأولئك الذين هم في أشد الحاجة إليها وترشيد استهلاك المياه للمحافظة عليها.

3. هناك مديونية متمثلة في المؤسسات الحكومية والمخيمات الفلسطينية لدى مقدمي خدمات المياه.
4. هناك دور لمعالجة شكاوى المواطنين في تحسين ادوات التنظيم، وتعزيز الحوكمة المائية الرشيدة.
5. هناك دور لمؤشرات الاداء الفنية، في تحسين تعرفة المياه، مؤشرات الاداء المالية والمشاركة المجتمعية، في تعزيز الحوكمة المائية الرشيدة.
6. هناك دور لتعرفة المياه في تعزيز الحوكمة المائية الرشيدة، من خلال تعرفة الكفاءة الاقتصادية لمستويات الاستهلاك الاعلى، محققة الاستدامة في تقديم الخدمات وتحقيق العدالة الاجتماعية.
7. هناك دور لمؤشرات الاداء المالية في تعزيز الحوكمة الرشيدة.
8. هناك دور للمشاركة المجتمعية الممأسسة في تعزيز الحوكمة الرشيدة.

5.2 التوصيات

اولا: في مجال تنظيم قطاع المياه الفلسطيني:

1. الاطار القانوني للتنظيم: بناء على وجود الفجوة في الاطار القانوني، والتعديلات القانونية التي تضمنها القرار بقانون رقم (14) لسنة 2014م بشان المياه، ودورها في تعزيز حوكة المياه الرشيدة، يجب:

- رأب الفجوة في الاطار القانوني من خلال إصدار الأنظمة الواردة في القانون، نظام تراخيص مرافق المياه والصرف الصحي والمشغلون، نظام الحوافز لمقدمي خدمات المياه والصرف الصحي، ونظام التعرفة المائية، وقوانين المحاكم لمعاقبة المتخلفين عن الدفع او المعتدين على النظام المائي.
- يجب ووفقا للقانون، الاسراع في إنشاء الشركة الوطنية للمياه ومرافق المياه الإقليمية، بهدف تحسين أداء المرافق، وبذل الجهود لضمان التوزيع العادل للموارد المائية المتاحة بين المحافظات المختلفة.

2. تنظيم مرافق تقديم خدمات المياه: بناء على الاستنتاج باهمية دور تنظيم قطاع المياه وادواته في تعزيز حوكمة المياه الرشيدة، يجب:

- تنظيم المرافق من خلال هيئة مستقلة اداريا وماليا، تعمل بشفافية بعيداً عن الضغوطات السياسية، وتعمل بشكل متكامل مع سياسات واستراتيجيات سلطة المياه الفلسطينية.

- اعتماد القياس المعياري لمؤشرات الاداء الفنية والمالية، كوسيلة تستخدم لإطلاق عملية تحسين الخدمة، ومقارنة إجراءات الأداء بمعايير مرجعيّة، ويُعتمد عليها في توجيه، وإنشاء آلية للتقييم.
- على مؤسسات قطاع المياه، العمل على رفع قدرات مقدمي خدمات المياه وتطوير المعرفة في المهام التنظيمية والادوات التنظيمية، لتسليط الضوء على أهمية الدور التنظيمي في توفير خدمات المياه.

3. أداء مرافق المياه ورفع الكفاءة: بناء على الاستنتاج باهمية دور مؤشرات الاداء الفنية في استدامة النظام المائي لمقدم الخدمة ودورها في تعزيز الحوكمة الرشيدة، يجب:

- رفع الكفاءة من خلال تطوير الأمور الفنية (تخفيض نسبة فاقد المياه، وخفض استهلاك الطاقة)، الأمور التجارية (القياس بالعدادات، وإجراءات الفوترة والتحصيلات).
- وضع خطط السلامة والمأمونية للمياه لتحسين نوعية المياه للمصدر والنظام المائي ضمن منطقة الامتياز، وبذل جهود إضافية للرقابة وإقامة مناطق الحماية للمصادر المائية.
- بناء قدرات مختلف الجهات الفاعلة (التدريب، شبكات تواصل الخبراء، تأهيل المهنيين).

4. نوعية الخدمة ورضى متلقي الخدمة: بناء على الاستنتاج باهمية نوعية الخدمات واهمية معالجة شكاوى المواطنين والمشاركة المجتمعية المماسسة في تعزيز الحوكمة المائية الرشيدة، يجب:

- تحسين نوعية الخدمة والإستجابة للمعايير والأنظمة المعمول بها، والمساءلة أمام متلقي الخدمة، من خلال المعلومات التي يتم جمعها من متلقي الخدمة، وآرائهم، وتظلّماتهم، وملاحظاتهم العامة.

- إنشاء آليات لإشراك أصحاب العلاقة ومتلقي الخدمة، وتطبيق برامج التوعية وتبادل المعلومات، وتعزيز المشاركة المجتمعية ومأسستها باشراك المؤسسات ذات العلاقة في وضع الخطط وتنفيذها، نظم التعرفة، وطرق الدفع والتحصيل، بجميع أنواع الإتصالات المعروضة.
- فصل مركز خدمات وشكاوى المياه، لأن العديد من مراكز شكاوى المواطنين لدى مقدمي خدمات المياه مندمجون ضمن مركز خدمات الجمهور في البلديات.

5. إدارة واستدامة النظام المالي لمقدمي خدمات المياه: بناء على الاستنتاج باهمية دور تعرفة المياه ومؤشرات الاداء المالية في استدامة تقديم الخدمات، ودورها في تعزيز الحوكمة المائية الرشيدة، يجب:

- تحسين الوضع المالي من خلال مراجعة الميزانية والدين، خفض النفقات وزيادة الإيرادات، وتطبيق متطلبات الأداء المالي المستدام عن طريق نقل حمل تمويل تغطية الخدمات (كلفة التشغيل والصيانة، واهتلاك الأصول، وخدمة الدين) إلى متلقي الخدمة باعادة دراسة التعرفة.
- بناء الجدارة الإئتمانية لمقدمي الخدمة، لكي تتمكن من الولوج إلى الأسواق المالية، من خلال تمويل تطوير البنى التحتية من مزيج الإيرادات المحصّلة والقروض والمنح.
- تحسين ممارسات الفوترة، باصدارها لجميع المؤسسات العامة. وعلى الحكومة الفلسطينية معالجة مشكلة مديونية الحكومة المتمثلة في المؤسسات الحكومية والمخيمات الفلسطينية.

ثانيا: في مجال الحوكمة الرشيدة في قطاع المياه:

1. الفصل بين الوظائف في قطاع المياه فصلا كاملا وشفافا، وتعمل بشكل متكامل فيما بينها.

2. تطبيق تدابير المساءلة بانشاء الأطر القانونية والمؤسسية وتطوير آليات المساءلة أمام متلقي الخدمة.

3. تطبيق تدابير الشفافية لمكافحة الفساد من خلال نشر المعلومات والتقارير الشفافة

4. تطبيق تدابير مشاركة أصحاب المصلحة من خلال تشريع القوانين ووضع إلاجراءات والآليات اللازمة وتحفيز مؤسسات المجتمع المدني للقيام بدور فاعل في توعية الجمهور بحقوق المواطنـــة وواجباتها.

قائمة المصادر والمراجع

اولا: قائمة المصادر والمراجع العربية:

- الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة، امان. (2016): حق حرية الحصول على المعلومات ودوره في تحقيق النزاهة والشفافية والمساءلة في القطاع العام الفلسطيني. فلسطين. https://www.aman-palestine.org.
- برنامج الامم المتحدة الانمائي. (1997): إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، نيويورك، الولايات المتحدة الامريكية.
- برنامج الامم المتحدة الانمائي. (2014): حوكمة المياه في المنطقة العربية.ادارة الندرة وتامين المستقبل، نيويورك، الولايات المتحدة الامريكية.
- بعيرات، س. (2015): واقع الحوكمة المائية من وجهة نظر مقدمي خدمات المياه في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- تميمي، ع. (2009). تقرير "الفساد في قطاع المياه". الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة. امان. فلسطين. https://www.aman-palestine.org/ar/activities/949.html
- جمعية العربية لمرافق المياه (2014): إصلاح مرافق المياه في المنطقة العربية، الدروس المستفادة والمبادئ الارشادية، الاردن.
- جودة، ع. (2015): دور تطبيق معياري المشاركة والرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.

- حنيطي، م، عواملة، ن. (1995): عملية تقييم الاداء للمجالس البلدية في الاردن. دراسة ميدانية، جامعة قطر، الدوحة، قطر.
- خلايلة، م. (1998): كتاب التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- داعور، ا. (2008): مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- زاهر، ض. (2004): كتاب "مقدمة في الدراسات المستقبلية"، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الساعدي، ر. (2011): كتاب"المستقبل. مقدمة في علم الدراسات المستقبلية/ الجزء الثاني، بغداد.
- سلطة المياه الفلسطينية (2011): تقرير مراقبة مزودي خدمة المياه في فلسطين، رام الله، فلسطين.
- سلطة المياه الفلسطينية (2012): تقرير الاصلاح في قطاع المياه. رام الله، فلسطين.
- سلطة المياه الفلسطينية (2012): تقرير سنوي لمصادر المياه والتزود والصرف الصحي في الاراضي الفلسطينية لعام 2011. رام الله، فلسطين.
- سلطة المياه الفلسطينية (2012): تقرير مراقبة مزودي خدمة المياه في فلسطين، رام الله، فلسطين.
- سلطة المياه الفلسطينية (2014): قرار بقانون لسنة 2014 بشان المياه. رام الله. فلسطين.
- سلطة المياه الفلسطينية، (2015): الخطة الاستراتيجية لسلطة المياه 2016-2018، فلسطين.

- سلطة المياه الفلسطينية، مجلس تنظيم قطاع المياه (2015): تقرير مراقبة مزودي خدمة المياه في فلسطين، رام الله، فلسطين.
- شيخ، ف. (2008): كتاب "التحليل المالي"، رام الله، فلسطين.
- فرحات، أ. (2013): 18 دولة عربية تعيش تحت خط الفقر المائي، الاهرام اليومي، القاهرة، مصر.
- قدومي، م. (2008): دور المشاركة المجتمعية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي. حالة دراسة للجان الأحياء السكنية في مدينة نابلس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- قرداغي، ك. (2011): أثر الشفافية والمساءلة على الاصلاح الاداري دراسة تحليلية لأراء عينة من مواطني أقليم كوردستان وعلى مستوى محافظتي سليمانية وأربيل، اقليم كوردستان، العراق.
- كايد،ع، امان، (2010): النزاهة والشفافية والمساءلة في الخدمات التي تقدمها الهيئات المحلية للمواطنين، الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة، امان، فلسطين.
- مبروك، س. (2013): مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط، جامعة أم البواقي، الجزائر، الجزائر.
- مجلس الوزراء الفلسطيني (2013): نظام التعرفة المائية، رام الله، فلسطين.
- محسن، ز، عبد اللطيف، أ، (2014): الحوكمة المائية كمقاربة للتسيير المتكامل للمياه في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2014/05، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

- منصور، م. (2013): الدراسات المستقبلية. ماهيتها واهمية توطينها عربيا، جامعة اسيوط، مصر.
- منظمة الشفافية الدولية،(2008): التحالف العالمي لمكافحة الفساد في تقرير الفساد العالمي لعام، الفساد في قطاع المياه.
- منظمة الصحة العالمية، (2004): دلائل جودة مياه الشرب، منظمة الصحة العالمية، سويسرا.
- موقع الالكتروني لمصلحة مياه فحافظة القدس (2016):www.jwu.org، رام الله، فلسطين.
- هيئة مكافحة الفساد (2015): النزاهة والشفافية في تنفيذ مشاريع البلديات وترخيص الأبنية والمنشآت في الهيئات المحلية، رام الله، فلسطين.
- وزارة الحكم المحلي الفلسطيني (1997): قانون الهيئات المحلية رقم1 لعام 1997. رام الله، فلسطين.

ثانيا: قائمة المصادر والمراجع الاجنبية:

- Daegu-Gyeongbuk Recommendations to the Ministers at the 7th World Water Forum 13 April 2015 Gyeongju, Republic of Korea.
- Graeme, H. (2007): Regulatory Frameworks for Urban Services, Faculty of Law, Monash University, Australia.
- International Water Assciation (2007): Performance Indicators for water supply services, London.
- Palestinian Water Authority (2015): 2014 Water Resources Status Summary Report /Gaza Strip, *Water Resources Directorate.*
- Peter, R, and Alan, H, (2003): Effective Water Governance, Sweden.
- Sanford, V, Berg, (2013): Best practices in regulating State-owned and municipal water utilities ,United Nations, Santiago, Chile.
- Sophie, T, and Diane, B, (2010): The Regulation of Water and Sanitation Services in DCs, France.
- Sophie, T, and Jonathan, H, (2006): Regulation of water and sanitation services, getting better service to poor people, Washington, DC 20433, United States of America.
- Transparency international Organization, (2008): Global Corruption Report, Corruption in the Water Sector, Cambridge University Press, New York, United States of America.
- Transparency International Organization, (2017): www.transparency.org.
- United Nations Development Programme. (2013): User's Guide on Assessing water governance, New York, United States of America.
- UNECE, (2017): http://www.unece.org/oes/nutshell/2004-2005/ focus_ sustainable_development.html.

الملاحق

ملحق (1.أ): الاستبيان التقييمي لخبراء المياه يحتوي على محاور الادوات التنظيمية

الاخ الكريم:.....

تحية طيبة وبعد

يسعدني ان اضع بين ايديكم استبانة تقييمية من قبل خبراء قطاع المياه في فلسطين، تكون الاساس الذي سيتم الانطلاق منه لبحث علمي بعنوان "**دور تنظيم قطاع المياه الفلسطيني في تعزيز الحوكمة الرشيدة– دراسة حالة مصلحة مياه محافظة القدس**" باشراف الدكتور عبد الرحمن التميمي، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية المستدامة، هذه الاستبانة تستهدف معرفة بياناتك الاولية ورايك الشخصي، بناء على الخبرة الواسعة لديكم في قطاع المياه، لتقييم الاهمية لعناصر محاور الوظيفة التنظيمية لقطاع المياه لتعزيز الحوكمة الرشيدة، بوضع اشارة في المربع المناسب، حيث ان "**رقم 5 تعني الاكثر اهمية ورقم 1 الاقل اهمية**".

التعريف الاجرائي للحوكمة الرشيدة هو ممارسة السلطات الحكومية والمحلية ومجلس تنظيم قطاع المياه والمجتمع المحلي لمجموعة من المبادئ، كالمشاركة، المساءلة، سيادة القانون، الشفافية، العدالة، الكفاءة، الاستجابة والاستدامة في ادارة وتقديم الخدمات المائية.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث: مروان بدير

ملحق (1.ب): الاستبيان التقييمي لخبراء المياه يحتوي على محاور الادوات التنظيمية

الرقم	عناصر محاور الوظيفة التنظيمية لتعزيز الحوكمة الرشيدة	تقييم عناصر المحاور حسب الاهمية				
		5	4	3	2	1
المحور الاول: دور الوظيفة التنظيمية لقطاع المياه في فلسطين في تعزيز الحوكمة الرشيدة						
1	قانون المياه الجديد له اضافة نوعية على تنظيم قطاع المياه الفلسطيني لتعزيز الحوكمة الرشيدة					
2	هناك دور لمراقبة العمليات التشغيلية ومدى الامتثال للشروط والمتطلبات، في تعزيز الحوكمة الرشيدة					
3	هناك دور لنشر البيانات وتقارير مراقبة الاداء في تعزيز الحوكمة الرشيدة					
4	هناك دور تنسيقي في الوظيفة التنظيمية للمؤسسات العاملة في قطاع المياه، يعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة					
5	للوظيفة التنظيمية دور وقائي يعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة					
المحور الثاني: دور معالجة شكاوى المواطنين في الوصول للحوكمة الرشيدة						
1	تعتبر معالجة شكاوى المواطنين داعم لرفع رضى متلقي الخدمة تؤدي الى تعزيز الحكم الرشيد؟					
2	تعتبر الشكاوى من المدخلات والمعلومات التي تستخدم في عملية التخطيط لتعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة					
3	عملية ادارة الشكاوى من خلال الاستجابة والمشاركة والمساءلة تعمل على تعزيز الحكم الرشيدة					
4	قياس مؤشرات الشكاوى اداة تساعد في تحديد اوجه القصور في الخدمات تعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة					
5	تستخدم معالجة شكاوى المواطنين في معالجة الانحرافات التي تعزز من الحوكمة الرشيدة					
6	يمكن استخدام معالجة شكاوى المواطنين كادة رقابية تعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة					
المحور الثالث: دور تعرفة المياه في تعزيز للحوكمة الرشيدة						
1	هناك دور لتعرفة المياه من خلال التعرفة التصاعدية في تحقيق العدالة الاجتماعية تعزز الحوكمة الرشيدة					
2	لاحتساب القدرة على الدفع لفئات الدخل المحدود دور في تحقيق العدالة الاجتماعية تعزز الحوكمة الرشيدة					
3	هناك دور للتعرفة في تحقيق الاستدامة لقطاع المياه من خلال الاسترداد الكامل للتكاليف تعزز الحوكمة الرشيدة					
4	هناك دور للتعرفة في تحقيق الاستدامة لقطاع المياه من خلال تحقيق الكفاءة الاقتصادية بالتسعير الاقتصادي					
5	تعمل التعرفة المائية على زيادة جودة الخدمات المقدمة من شانها ان تعزز الحوكمة الرشيدة					

ملحق (1.ج): الاستبيان التقييمي لخبراء المياه يحتوي على محاور الادوات التنظيمية

الرقم	عناصر محاور الوظيفة التنظيمية لتعزيز الحوكمة الرشيدة	تقييم عناصر المحاور حسب الاهمية				
		5	4	3	2	1
المحور الرابع: دور مراقبة مؤشرات الاداء المالية في تعزيز للحوكمة الرشيدة						
1	لمراقبة مؤشرات الاداء المالية تعمل على الاستدامة المالية لمزودي الخدمات لتعزيز الحوكمة الرشيدة					
2	تعزيز الاستدامة المالية تعمل على استدامة الخدمات المقدمة تعزز الحوكمة الرشيدة					
3	لمراقبة المؤشرات المالية دور في الاستخدام الامثل للمواردتعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة					
4	تعتبر مراقبة المؤشرات المالية اداة رقابية لمكافحة الفساد وتعزيز الحوكمة الرشيدة					
5	يساهم قياس مؤشرات الاداء المالية في قياس الاداء الكلي لمزودي خدمات المياه تعزز من الحوكمة الرشيد					
6	مؤشرات الاداء المالية تعبر عن جودة القراراتالمتخذة والتي تعزز الحوكمة الرشيدة					
7	لقياس مؤشرات الاداء المالية دور في قياس مستوى التقدم في الخطط وتحقيق الاهداف المعتمدة تؤدي لتعزيز					
المحور الخامس: دور مراقبة مؤشرات الاداء الفنية في تعزيز للحوكمة الرشيدة						
1	مراقبة مؤشرات الاداء الفنية تعمل على رفع الكفاءة والاستدامة للنظام المائي لمزودي خدمات المياه التي تعزز					
2	مراقبة مؤشرات الاداء الفنية تعمل على الحد من الفساد لتعزيز الحوكمة الرشيدة					
3	مراقبة المؤشرات الفنية تعمل على تحقيق العدالة في توفير الخدمات المقدمة والتي تؤدي الى تعزيز الحوكمة					
4	لمراقبة المؤشرات الفنية دور في حماية الاصول تعمل على تعزيز الحوكمة الرشيد					
5	يساهم قياس مؤشرات الاداء الفنية في قياس الاداء الكلي لمزودي خدمات المياه يعمل على تعزيز الحوكمة					
6	قياس مؤشرات الاداء الفنية يعمل على تصويب الانحرافات مما يعزز الحوكمة الرشيد					
المحور السادس: دور المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية في تعزيز الحوكمة الرشيدة						
1	المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية امر ضروريفي تعزيز الحوكمة					
2	المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية تكون في مستوي السياسات					
3	المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية تكون في مستوي الاستراتيجيات					
4	المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية يجب ان تكون ممأسسه					
5	المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية في الحالة الفلسطينية هي امر شكلي					

ملحق (2): قائمة بالاسماء والوصف الوظيفي لعينة الخبراء القرناء في سلطة المياه الفلسطينية

الرقم	اسم الخبير	الوصف الوظيفي والخبرة
1	يوسف عوايص	مدير عام الادارة العامة للتخطيط
2	حازم كتانة	مدير عام الادارة العامة للشؤون الفنية
3	كمال عيسى	مدير دائرة التعرفة المائية
4	عبد الناصر كحلة	دائرة شؤون المستهلك والشكوى
5	فؤاد الرمال	دائرة الشؤون المالية والادارية

ملحق (3): قائمة باسماء والوصف الوظيفي لعينة خبراء المياه للاستبيان التقييمي لمحاور الدراسة

الرقم	اسم الخبير	الوصف الوظيفي والخبرة
1	عبد الكريم اسعد	رئيس مجلس تنظيم قطاع المياه الفلسطيني، مدير عام مصلحة مياه محافظة القدس– سابقا
2	محمد سعيد حميدي	المدير التنفيذي لمجلس تنظيم قطاع المياه
3	د. شداد العتيلي	وزير ورئيس سلطة المياه الفلسطينية سابقا
4	احمد الهندي	مدير عام مجلس المياه الفلسطيني سابقا– سلطة المياه الفلسطينية– الضفة الغربية
5	احمد اليعقوبي	مدير عام الادارة العامة لمصادر المياه– سلطة المياه الفلسطينية – قطاع غزة
6	رامز التيتي	برنامج المياه – مؤسسة البيت الالماني GIZ
7	د. عنان جيوسي	عضو مجلس ادارة مجلس تنظيم قطاع المياه– اكاديمي معهد المياه–جامعة النجاح الوطنية
8	عماد الزير	مدير دائرة المياه في بلدية الخليل
9	اكرم نصار	مدير عام سلطة ومصلحة مياه ومجاري بيت لحم
10	د. فرح صوافطة	مدير المياه – وزارة الزراعة الفلسطينية– الضفة الغربية
11	رامز المدهون	مستشار في قياس مؤشرات الاداء في لمجلس تنظيم قطاع المياه– قطاع غزة
12	رامي بطاط	برنامج المياه – مؤسسة البيت الالماني GIZ
13	كمال عيسى	مدير دائرة التعرفة– سلطة المياه الفلسطينية – الضفة الغربية
14	يوسف عوايص	مدير عام التخطيط – سلطة المياه الفلسطينية– الضفة الغربية
15	زياد الفقهاء	مدير عام رفع قدرات مقدمي خدمات المياه– سلطة المياه الفلسطينية– الضفة الغربية
16	حازم كتانة	مدير عام الادارة العامة الفنية – سلطة المياه الفلسطينية– الضفة الغربية
17	عبد الناصر كحلة	رئيس قسم شؤون المستهلك والشكاوى– سلطة المياه الفلسطينية– الضفة الغربية
18	روان سعيد	مدير مشروع الاصلاح في قطاع المياه– سلطة المياه الفلسطينية– الضفة الغربية
19	د. ماهر ابو ماضي	عضو سابق مجلس ادارة مجلس تنظيم قطاع المياه– اكاديمي معهد المياه–جامعة بيرزيت

ملحق (4.أ): جدول نتائج الاستبيان التقييمي لخبراء المياه تحتوي على محاور التنظيم مرتبة حسب اعلى متوسط حسابي والعناصر المكونة لكل محور

الرقم	عناصر محاور الوظيفة التنظيمية لتعزيز الحوكمة الرشيدة	تقييم خبراء المياه لعناصر المحاور حسب الاهمية																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	المجموع للتقييم	المعدل للتقييم		
المحور: دور الوظيفة التنظيمية لقطاع المياه في فلسطين في تعزيز الحوكمة الرشيدة 4.28																								
1	قانون المياه الجديد له اضافة نوعية على تنظيم قطاع المياه الفلسطيني لتعزيز الحوكمة الرشيدة	5	5	5	5	4	4	5	3	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5	85	4.47		
2	للوظيفة التنظيمية دور وقائي يعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5	3	5	3	5	5	4	5	84	4.42		
3	هناك دور لمراقبة العمليات التشغيلية ومدى الامتثال للشروط والمتطلبات، في تعزيز الحوكمة الرشيدة	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5	3	4	5	83	4.37	21.42	4.28
4	هناك دور لنشر البيانات وتقارير مراقبة الاداء في تعزيز الحوكمة الرشيدة	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	5	2	4	5	5	4	4	5	82	4.32		
5	هناك دور تنسيقي في الوظيفة التنظيمية للمؤسسات العاملة في قطاع المياه، يعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة	3	5	5	5	4	4	3	2	4	3	4	4	1	4	4	5	5	4	4	73	3.84		
المحور: دور معالجة شكاوى المواطنين في الوصول للحوكمة الرشيدة 4.25																								
1	تعتبر معالجة شكاوى المواطنين داعم لرفع رضى متلقي الخدمة تؤدي الى تعزيز الحكم الرشيدة	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	3	5	86	4.53		
2	عملية ادارة الشكاوى من خلال الاستجابة والمشاركة والمساءلة تعمل على تعزيز الحكم الرشيدة	5	5	5	5	4	5	4	5	4	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	85	4.47	25.47	4.25
3	قياس مؤشرات الشكاوى اداة تساعد في تحديد أوجه القصور في الخدمات تعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة	4	5	3	5	4	5	3	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	3	5	81	4.26		
4	تستخدم معالجة شكاوى المواطنين في معالجة الانحرافات التي تعزز من الحوكمة الرشيدة	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	5	5	2	5	5	5	4	3	4	79	4.16		
5	تعتبر الشكاوى من المدخلات والمعلومات التي تستخدم في عملية التخطيط لتعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة	4	5	4	5	3	5	4	5	4	2	4	5	2	5	4	5	4	2	5	77	4.05		
6	يمكن استخدام معالجة شكاوى المواطنين كأداة رقابية تعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة	4	4	2	5	4	5	2	5	4	4	5	5	1	5	4	5	4	3	5	76	4.00		

ملحق (4.ب): جدول نتائج الاستبيان التقييمي لخبراء المياه تحتوي على محاور التنظيم مرتبة حسب اعلى متوسط حسابي والعناصر المكونة لكل محور

الرقم	عناصر محاور الوظيفة التنظيمية لتعزيز الحوكمة الرشيدة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	المجموع للتقييم	المعدل للتقييم		
المحور : دور مراقبة مؤشرات الاداء الفنية في تعزيز للحوكمة الرشيدة								4.19																
1	مراقبة مؤشرات الاداء الفنية تعمل على رفع الكفاءة والاستدامة للنظام المائي لمزودي خدمات المياه التي تعزز الحوكمة الرشيدة	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	86	4.53		
2	قياس مؤشرات الاداء الفنية يعمل على تصويب الانحرافات مما يعزز الحوكمة الرشيد	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	2	4	4	5	4	5	5	83	4.37		
3	يساهم قياس مؤشرات الاداء الفنية في قياس الاداء الكلي لمزودي خدمات المياه يعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة	5	5	5	3	4	5	4	4	5	5	5	5	2	3	5	5	4	3	5	82	4.32	25.16	4.19
4	لمراقبة المؤشرات الفنية دور في حماية الاصول تعمل على تعزيز الحوكمة الرشيد	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	3	4	5	3	4	5	78	4.11		
5	مراقبة مؤشرات الاداء الفنية تعمل على الحد من الفساد لتعزيز الحوكمة الرشيدة	5	4	5	4	5	3	4	3	4	4	5	4	2	4	4	4	3	3	5	75	3.95		
6	مراقبة المؤشرات الفنية تعمل على تحقيق العدالة في توفير الخدمات المقدمة والتي تؤدي الى تعزيز الحوكمة الرشيدة	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	4	5	74	3.89		
المحور: دور تعرفة المياه في تعزيز للحوكمة الرشيدة								4.17																
1	هناك دور للتعرفه في تحقيق الاستدامة لقطاع المياه من خلال تحقيق الكفاءة الاقتصادية بالتسعير الاقتصادي لمستويات الاستهلاك الاعلى	5	5	5	4	5	5	3	5	5	2	5	5	3	5	5	5	3	4	5	84	4.42		
2	هناك دور للتعرفه في تحقيق الاستدامة لقطاع المياه من خلال الاسترداد الكامل للتكاليف تعزز الحوكمة الرشيدة	5	5	5	3	5	5	3	2	5	2	5	5	4	5	5	4	5	5	5	83	4.37		
3	لاحتساب القدرة على الدفع لفئات الدخل المحدود دور في تحقيق العدالة الاجتماعية تعزز الحوكمة الرشيدة	4	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	5	2	5	4	4	4	4	5	80	4.21	20.84	4.17
4	هناك دور لتعرفه المياه من خلال التعرفه التصاعدية في تحقيق العدالة الاجتماعية تعزز الحوكمة الرشيدة	4	4	5	3	3	5	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4	4	5	4	79	4.16		
5	تعمل التعرفة المائية على زيادة جودة الخدمات المقدمة من شانها ان تعزز الحوكمة الرشيدة	3	5	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	1	5	4	4	3	5	5	70	3.68		

ملحق (4.ج): جدول نتائج الاستبيان التقييمي لخبراء المياه تحتوي على محاور التنظيم مرتبة حسب اعلى متوسط حسابي والعناصر المكونة لكل محور

الرقم	عناصر محاور الوظيفة التنظيمية لتعزيز الحوكمة الرشيدة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	المجموع للتقييم	المعدل للتقييم		
المحور : دور مراقبة مؤشرات الاداء المالية في تعزيز للحوكمة الرشيدة								4.07																
1	تعزيز الاستدامة المالية تعمل على استدامة الخدمات المقدمة تعزز الحوكمة الرشيدة	4	5	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4	4	5	85	4.47		
2	لمراقبة مؤشرات الاداء المالية تعمل على الاستدامة المالية لمزودي الخدمات لتعزيز الحوكمة الرشيدة	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	80	4.21		
3	يساهم قياس مؤشرات الاداء المالية في قياس الاداء الكلي لمزودي خدمات المياه تعزز من الحوكمة الرشيد	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	2	5	5	5	2	4	5	78	4.11		
4	لمراقبة المؤشرات المالية دور في الاستخدام الامثل للموارد تعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	5	3	4	3	4	5	78	4.11	28.47	4.07
5	تعتبر مراقبة المؤشرات المالية اداة رقابية لمكافحة الفساد وتعزيز الحوكمة الرشيدة	3	5	4	4	5	3	4	4	5	3	5	4	3	5	4	4	4	3	5	77	4.05		
6	مؤشرات الاداء المالية تعبر عن جودة القرارات المتخذة والتي تعزز الحوكمة الرشيدة	4	5	3	3	4	5	4	3	5	2	3	5	4	4	5	4	2	5	5	75	3.95		
7	لقياس مؤشرات الاداء المالية دور في قياس مستوى التقدم في الخطط وتحقيق الاهداف المعتمدة تؤدى لتعزيز الحوكمة الرشيدة	2	4	3	3	4	3	3	3	5	2	5	5	1	4	5	4	2	5	5	68	3.58		
المحور: دور المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية في تعزيز الحوكمة الرشيدة								3.88																
1	المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية يجب ان تكون مأسسه	5	5	5	5	3	5	4	2	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	82	4.32		
2	المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية امر ضروري في تعزيز الحوكمة	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	3	3	4	81	4.26		
3	المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية في الحالة الفلسطينية هي امر شكلي	4	5	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5	3	2	5	4	4	3	5	80	4.21	19.42	3.88
4	المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية تكون في مستوي الاستراتيجيات	4	5	1	5	2	2	2	2	4	4	3	4	2	4	4	5	3	4	4	64	3.37		
5	المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية تكون في مستوي السياسات	1	5	3	5	2	5	2	3	4	3	3	4	1	3	4	4	3	3	4	62	3.26		

ملحق (1.أ.5): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه

	الوظيفة التنظيمية					معالجة الشكاوى					
عناصر المؤشرات	قانون المياه الجديد	الوظيفة التنظيمية دور وقائي	واقبة العمليات التشغيلية	نشر البيانات وتقارو	الدور التنسيقي	معالجة الشكاوى لرفع لرضى	عملية ادارةالشكاوى	مؤشرات الشكاوى في تحديد أوجه القصور	معالجة الشكاوى في معالجة لانجوافات	الشكاوىمن المدخلات في عملية التخطيط	استخدام معالجة الشكاوى كأداة رقابية
قانون المياه الجديد	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
الوظيفة التنظيمية دور وقائي	1	0	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
واقبة العمليات التشغيلية	1	1	0	-1	1	1	1	-1	-1	1	-1
نشر البيانات وتقارو	1	1	1	0	1	-1	1	-1	-1	1	-1
الدور التنسيقي	1	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1
معالجة الشكاوىلرفع رضى متلقي الخدمة	1	1	-1	1	1	0	-1	-1	-1	-1	-1
عملية ادارةالشكاوى	1	1	-1	-1	1	1	0	-1	-1	-1	-1
مؤشرات الشكاوىفي تحديد أوجه القصور	1	1	1	1	1	1	1	0	-1	1	1
معالجة الشكاوىفي معالجة لانجوافات	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
الشكاوىمن المدخلات في عملية التخطيط	1	1	-1	-1	1	1	1	-1	-1	0	1
استخدام معالجة الشكاوى كأداة رقابية	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	0

ملحق (2.أ.5): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه

عناصر المؤشرات	قانون المياه الجديد	الوظيفة التنظيمية دور وقائي	واقبة العمليات التشغيلية	نشر البيانات وتقارو	الدور التنسيقي	معالجة الشكاوى إرضى	عملية ادارةالشكاوى	مؤشرات الشكاوى في تحديد أوجه القصور	معالجة الشكاوى في معالجة لانحرافات	الشكاوىمن المدخلات في عملية التخطيط	استخدام معالجة الشكاوى كأداة رقبية
مؤشرات الاداء الفنيه في رفع الكفاءة واستدامة للنظام المائي	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مؤشرات الاداء الفنية يعمل على تصويب الانحرافات	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مؤشرات الاداء الفنية في قياس الاداء الكلي	1	1	1	- 1	1	1	1	1	1	1	- 1
المؤشرات الفنية دور في حماية الاصول	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مؤشرات الاداء الفنية تعمل على الحد من الفساد	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المؤشرات الفنية تحقيق العدالة في توفير الخدمات	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
التوفة في تحقيق الاستدامة من خلال	1	1	- 1	1	1	1	1	- 1	- 1	- 1	1
التوفة في تحقيق الاستدامة من خلال	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
وحسابات الحدالعلى السلع لفئات الدخل المحدود دور في تحقيق العدالة	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
التوفة التصاعدية في تحقيق العدالة الاجتماعية	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
التوفة المائية على زيادة جودة الخدمات	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

ملحق (3.أ.5): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه

عناصر المؤشرات	قانون المياه الجديد	الوظيفة التنظيمية دور وقائي	رقابة العمليات التشغيلية	نشر البيانات وتقارو	الدور التنسيقي	معالجة الشكاوى لرفع الرضى	عملية ادارةالشكاوى	في تحديد أوجه القصور	في معالجة لاتوافات	المدخلات في عملية التخطيط	استخدام معالجة الشكاوى كأداة رقابية
الاستدامة المالية تعمل على استدامة الخدمات	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مؤشرات الاداء المالية تعمل على الاستدامة المالية	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مؤشرات الاداء المالية في قياس الاداء الكلي	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المؤشرات المالية في الاستخدام الامثل للموارد	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1
المؤشرات المالية اداة رقبية لمكافحة الفساد	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مؤشرات الاداء المالية تعبر عن جودة القرارات	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مؤشرات الاداء المالية في قياس مستوى التقدم في	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المشاركة المجتمعية يجب ان تكون ممأسسه	1	1	-1	1	-1	1	-1	-1	-1	1	-1
المشاركة المجتمعية ضروريفي تعزيز الحوكمة	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	-1
المشاركة المجتمعية الفلسطينية امر شكلي	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المشاركة المجتمعية تكون في مستوي الاستراتيجيات	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1
المشاركة المجتمعية تكون في مستوي السياسات	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المجموع	**33**	29	15	19	27	**25**	23	11	7	19	13
معدل المحور	**24.6**					**16.3**					

ملحق (5.ب.1): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه

	مؤثرات الاداء الفنية						التوفة المائية				
عناصر المؤثرات	مؤثرات الاداء الفنية في رفع الكفاءة والمستدامة للنظام المائي	مؤثرات الاداء الفنية يعمل على تصويب الانحرافات	مؤثرات الاداء الفنية في قياس الاداء الكلي	المؤثرات الفنية دور في حماية الاصول	مؤثرات الاداء الفنية تعمل على الحد من الفساد	المؤثرات الفنية تحقيق العدالة في توفير الخدمات	الاستدامة من خلال تحقيق الكفاءة الاقتصادية	التوفة في تحقيق الاستدامة من خلال اسوّداد التكاليف	الدفع لفئات الدخل المحدود في تحقيق العدالة الاجتماعية	التوفة التصاعدية في تحقيق العدالة الاجتماعية	التوفة المائية على زيادة جودة الخدمات
قانون المياه الجديد	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
الوظيفة التنظيمية دور وقائي	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
واقبة العمليات التشغيلية	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1
نشر البيانات وتقارو	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
الدور التنسيقي	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
معالجة الشكاوى[وقع رضى متلقي الخدمة	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
عملية ادارةالشكاوى	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
مؤثرات الشكاوىفي تحديد أوجه القصور	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1
معالجة الشكاوىفي معالجة لانحرافات	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1
الشكاوىمن المدخلات في عملية التخطيط	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1
استخدام معالجة الشكاوى كأداة رقابية	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1

ملحق (5.ب.2): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه

عناصر المؤثرات	مؤثرات الاداء الفنيه في رفع الكفاءة ولمستدامة للنظام المائي	مؤثرات الاداء الفنية يعمل على تصويب الانحرافات	مؤثرات الاداء الفنية في قياس الاداء الكلي	المؤثرات الفنية دور في حماية الاصول	مؤثرات الاداء الفنية تعمل على الحد من الفساد	المؤثرات الفنية تحقيق العدالة في توفير الخدمات	التوقفة في تحقيق الاستدامة من خلال تحقيق الكفاءة	التوقفة في تحقيق الاستدامة من خلال اسؤداد التكاليف	احتساب القدرةعلى الدفع لفئات الدخل المحدود في تحقيق	التوقفة التصاعدية في تحقيق العدالة الاجتماعية	التوقفة المائيه على زيادة جودة الخدمات
مؤثرات الاداء الفنيه في رفع الكفاءة ولمستدامة للنظام المائي	0	1	1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1
مؤثرات الاداء الفنية يعمل على تصويب الانحرافات	1	0	- 1	- 1	- 1	- 1	1	- 1	- 1	- 1	- 1
مؤثرات الاداء الفنية في قياس الاداء الكلي	1	1	0	1	- 1	- 1	1	- 1	- 1	- 1	- 1
المؤثرات الفنية دور في حماية الاصول	1	1	- 1	0	1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1
تعمل على الحد من الفساد	1	1	1	- 1	0	- 1	1	- 1	- 1	- 1	- 1
المؤثرات الفنية تحقيق العدالة في توفير الخدمات	1	1	1	1	1	0	1	1	- 1	- 1	- 1
التوقفة في تحقيق الاستدامة من خلال	1	- 1	- 1	1	- 1	1	0	- 1	- 1	- 1	- 1
التوقفة في تحقيق الاستدامة من خلال	1	1	1	1	1	- 1	1	0	- 1	1	- 1
احتساب القدرةعلى الدفع لفئات الدخل المحدود دور في تحقيق	1	1	1	1	1	1	1	1	0	- 1	- 1
التوقفة التصاعدية في تحقيق العدالة الاجتماعية	1	1	1	1	1	1	1	- 1	1	0	- 1
التوقفة المائية على زيادة جودة الخدمات	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0

ملحق (5.ب.3): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه

عناصر المؤشرات	رفع الكفاءة واستدامة للنظام المائي	الفنية يعمل على تصويب الانحرافات	الفنية في قياس الاداء الكلي	دور في حماية الاصول	الفنية تعمل على الحد من الفساد	تحقيق العدالة في توفير الخدمات	الاستدامة من خلال تحقيق الكفاءة	اسوداد التكاليف	الدفع لفئات الدخل المحدود في تحقيق	في تحقيق العدالة الاجتماعية	زيادة جودة الخدمات
الاستدامة المالية تعمل على استدامة الخدمات	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مؤشرات الاداء المالية تعمل على الاستدامة	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1
مؤشرات الاداء المالية في قياس الاداء الكلي	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1
المؤشرات المالية في الاستخدام الامثل للموارد	1	1	1	1	-1	1	1	1	1	1	1
المؤشرات المالية اداة رقابية لمكافحة الفساد	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مؤشرات الاداء المالية تعبر عن جودة القرارات	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مؤشرات الاداء المالية في قياس مستوى التقدم في	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المشاركة المجتمعية يجب ان تكون مماسسه	-1	1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	-1	1
المشاركة المجتمعية ضروريفي تويز	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المشاركة المجتمعية الفلسطينية امر شكلي	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
المشاركة المجتمعية تكون في مستوي الاستراتيجيات	1	-1	1	-1	1	1	1	-1	1	1	-1
المشاركة المجتمعية تكون في مستوي السياسات	1	1	-1	1	-1	-1	1	1	1	-1	1
المجموع	**17**	7	5	1	-3	-3	**15**	-7	-11	-9	-7
معدل المحور	**4**						**-4.2**				

ملحق (5.ج.1): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه

	مؤثرات الاداء المالية							المشوكة المجتمعية للوظيفة التنظيمية					
عناصر المؤثرات	الاستدامة المالية تعمل على استدامة الخدمات	مؤثرات المالية تعمل على الاستدامة المالية	مؤثرات الاداء المالية في قياس الاداء الكلي	المؤثرات المالية في الاستخدام الامثل للموارد	المؤثرات المالية اداة رقابية لمكافحة الفساد	مؤثرات الاداء المالية تعبر عن جودة القوارات	مؤثرات المالية في قياس مستوى التقدم في الخطط والاهاف	المشاركة المجتمعية يجب ان تكون ممأسسه	المشاركة المجتمعية ضروريفي تفويز الحوكمة	المجتمعية الفلسطينية امر شكلي	المشاركة المجتمعية مستوي الاستراتيجيات	المشاركة المجتمعية مستوي السياسات
قانون المياه الجديد	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
الوظيفة التنظيمية دور وقائي	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
وافية العمليات التشغيلية	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1
نشر البيانات وتقارو	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1
الدور التنسيقي	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
معالجة الشكاوىلرفع رضى متلقي الخدمة	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	1	-1	-1	-1
عملية ادارةالشكاوى	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
مؤثرات الشكاوىفي تحديد أوجه القصور	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1
معالجة الشكاوىفي معالجة لانجوافات	1	-1	-1	1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1
الشكاوىمن المدخلات في عملية التخطيط	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1
استخدام معالجة الشكاوى كأداة رقابية	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1

ملحق (5.ج.2): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه

عناصر المؤثرات	الاستدامة المالية تعمل على استدامة الخدمات	المؤثرات المالية تعمل على الاستدامة المالية	مؤثرات الاداء المالية في قياس الاداء الكلي	المؤثرات المالية في الاستخدام الامثل للموارد	المؤثرات المالية اداة رقابية لمكافحة الفساد	مؤثرات الاداء المالية تعبر عن جودة القرارات	مؤثرات المالية في قياس مستوى التقدم في الخطط والاهداف	المشاركة المجتمعية يجب ان تكون مماسسه	المشاركة المجتمعية ضروري في تعويز الحوكمة	المشاركة المجتمعية الفلسطينية امر	المشاركة المجتمعية مستوى الاستراتيجيات	المشاركة المجتمعية مستوى السياسات
مؤثرات الاداء الفنيه في رفع الكفاءة ولمستدامة للنظام المائي	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
مؤثرات الاداء الفني يعمل على تصويب الانحرافات	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	1
مؤثرات الاداء الفنية في قياس الاداء الكلي	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1
المؤثرات الفنية دور في حماية الاصول	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	1
تعمل على الحد من الفساد	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	1	-1	-1	1	-1
المؤثرات الفنية تحقيق العدالة في توفير الخدمات	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	1
التوفة في تحقيق الاستدامة من خلال	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1
التوفة في تحقيق الاستدامة من خلال	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
الدفع لفئات الدخل المحدود دور في تحقيق	1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	1	-1
التوفة التصاعدية في تحقيق العدالة الاجتماعية	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1
التوفة المائية على زيادة جودة الخدمات	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	1	1

ملحق (5.ج.3): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه

عناصر المؤثرات	تعمل على استدامة الخدمات	تعمل على الاستدامة المالية	المالية في قياس الاداء الكلي	في الاستخدام الامثل للموارد	اداة رقابية لمكافحة الفساد	المالية تعبر عن جودة الزارات	قياس مستوى التقدم في الخطط والاهداف	يجب ان تكون ممأسسه	ضروري في تنوير الحوكمة	المجتمعية امر الفلسطينية	المجتمعية مستوى الاستراتيجيات	المجتمعية مستوى السياسات
الاستدامة المالية تعمل على استدامة الخدمات	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
مؤشرات الاداء المالية تعمل على الاستدامة	1	0	-1	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	1	-1
مؤشرات الاداء المالية في قياس الاداء الكلي	1	1	0	1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1
المؤشرات المالية في الاستخدام الامثل للموارد	-1	-1	-1	0	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	1
المؤشرات المالية اداة رقابية لمكافحة الفساد	-1	1	1	1	0	1	1	1	-1	-1	-1	1
مؤشرات الاداء المالية تعبر عن جودة الزارات	1	-1	-1	1	-1	0	-1	-1	-1	-1	1	-1
مؤشرات الاداء المالية في قياس مستوى التقدم في	1	1	1	1	-1	1	0	-1	-1	-1	1	1
المشاركة المجتمعية يجب ان تكون ممأسسه	1	1	-1	-1	-1	1	1	0	1	-1	-1	1
المشاركة المجتمعية ضروري في تنوير	1	1	1	1	1	1	1	-1	0	-1	-1	-1
المشاركة المجتمعية الفلسطينية امر شكلي	1	1	1	1	1	1	1	-1	1	0	-1	-1
المشاركة المجتمعية تكون في مستوي الاستراتيجيات	-1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	0	-1
المشاركة المجتمعية تكون في مستوي السياسات	1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1	-1	1	-1	0
المجموع	**3**	-15	-17	-13	-25	-13	-23	**-5**	-27	-31	-17	-13
معدل المحور	**-14.7**							**-18.6**				

ملحق (6.ا): جدول معامل الارتباط بين نتائج استبيان الخبراء ومصفوفة التاثير المتبادل لمحاور التنظيم لقطاع المياه:

مصفوفة التاثير المتبادل / الاستبيان التقيمي	المحور: دور الوظيفة التنظيمية لقطاع المياه	المحور: دور معالجة شكاوى المواطنين	المحور : دور مراقبة مؤشرات الاداء الفنية	المحور: دور تعرفة المياه في تعزيز الحوكمة	المحور : دور مراقبة مؤشرات الاداء المالية	دور المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية
المحور: دور الوظيفة التنظيمية لقطاع المياه في فلسطين في تعزيز الحوكمة الرشيدة	1					
المحور: دور تنظيم معالجة شكاوى المواطنين في الوصول للحوكمة الرشيدة	1	1				
المحور : دور تنظيم مؤشرات الاداء الفنية في تعزيز للحوكمة الرشيدة	−1	−1	1			
المحور: دور تنظيم تعرفة المياه في تعزيز للحوكمة الرشيدة	−1	−1	1	1		
المحور : دور تنظيم مؤشرات الاداء المالية في تعزيز للحوكمة الرشيدة	−1	−1	1	1	1	
المحور: دور المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية في تعزيز الحوكمة الرشيدة	−1	−1	1	1	1	1

ملحق (6.ب): جدول معامل الارتباط بين نتائج استبيان الخبراء ومصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محور دور الوظيفة التنظيمية لقطاع المياه في فلسطين:

مصفوفة التاثير المتبادل / الاستبيان التقيمي	قانون المياه الجديد له اضافة نوعية على تنظيم قطاع المياه الفلسطيني	للوظيفة التنظيمية دور وقائي في تعزيز الحوكمة	مراقبة العمليات التشغيلية ومدى الامتثال للشروط والمتطلبات	لنشر البيانات وتقارير مراقبة الاداء في تعزيز الحوكمة المائية	الدور التنسيقي للوظيفة التنظيمية للمؤسسات في قطاع المياه، في تعزيز الحوكمة
قانون المياه الجديد له اضافة نوعية على تنظيم قطاع المياه الفلسطيني لتعزيز الحوكمة الرشيدة	1				
للوظيفة التنظيمية دور وقائي يعمل على تعزيز الحوكمة الرشيدة	0.99872579	1			
دور لمراقبة العمليات التشغيلية ومدى الامتثال للشروط والمتطلبات، في تعزيز الحوكمة الرشيدة	0.97322393	0.9835839	1		
هناك دور لنشر البيانات وتقارير مراقبة الاداء في تعزيز الحوكمة الرشيدة	0.9841985	0.9918803	0.99854637	1	
دور تنسيقي في الوظيفة التنظيمية للمؤسسات في قطاع المياه، يعمل على تعزيز الحوكمة	0.99976471	0.9995855	0.97798096	0.9878078	1

ملحق (6.ج): جدول معامل الارتباط بين نتائج استبيان الخبراء ومصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محور تنظيم شكاوى المواطنين لقطاع المياه في فلسطين:

مصفوفة التاثير المتبادل / الاستبيان التقيمي	معالجة شكاوى المواطنين داعم لرفع رضى متلقي الخدمة	ادارة الشكاوى من خلال الاستجابة والمشاركة والمساءلة	مؤشرات الشكاوى اداة تساعد في تحديد أوجه القصور	تستخدم معالجة الشكاوى في معالجة الانحرافات	الشكاوى من المدخلات والمعلومات تستخدم في التخطيط	استخدام معالجة شكاوى المواطنين كأداة رقابية
تعتبر معالجة شكاوى المواطنين داعم لرفع رضى متلقي الخدمة تعزيز الحوكمة	1					
عملية ادارة الشكاوى من خلال الاستجابة والمشاركة والمساءلة تعزز الحوكمة	0.99974705	1				
قياس مؤشرات الشكاوى اداة تساعد في تحديد أوجه القصور تعزز الحوكمة	0.9864859	0.9899214	1			
تستخدم معالجة شكاوى المواطنين في معالجة الانحرافات التي تعزز من الحوكمة	0.97794108	0.9823916	0.99894943	1		
الشكاوى من المدخلات والمعلومات تستخدم في عملية التخطيط تعزز الحوكمة	0.99881201	0.9996553	0.99329812	0.986958	1	
يمكن استخدام معالجة شكاوى المواطنين كأداة رقابية تعزز الحوكمة الرشيدة	0.99169353	0.9943355	0.99936612	0.9966848	0.9967832	1

ملحق (6.د): جدول معامل الارتباط بين نتائج استبيان الخبراء ومصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محور تنظيم مؤشرات الاداء الفنية لقطاع المياه في فلسطين:

مصفوفة التاثير المتبادل / الاستبيان التقيمي	تنظيم مؤشرات الاداء الفنية تعمل على رفع الكفاءة والاستدامة للنظام المائي	مؤشرات الاداء الفنية يعمل على تصويب الانحرافات	مؤشرات الاداء الفنية يساهم في قياس الاداء الكلي لمزودي الخدمات	لمراقبة المؤشرات الفنية دور في حماية الاصول	مؤشرات الاداء الفنية تعمل على الحد من الفساد	المؤشرات الفنية تعمل على تحقيق العدالة في توفير الخدمات
تنظيم مؤشرات الاداء الفنية تعمل على رفع الكفاءة والاستدامة للنظام المائي	1					
قياس مؤشرات الاداء الفنية يعمل على تصويب الانحرافات يعزز الحوكمة	0.99360678	1				
يساهم قياس مؤشرات الاداء الفنية في قياس الاداء الكلي لمزودي الخدمات	0.9909088	0.9997622	1			
لمراقبة المؤشرات الفنية دور في حماية الاصول تعزز الحوكمة الرشيد	0.98415824	0.9978819	0.99906314	1		
مراقبة مؤشرات الاداء الفنية تعمل على الحد من الفساد تعزز الحوكمة	0.9752025	0.9939534	0.99611135	0.9989909	1	
مراقبة المؤشرات الفنية تعمل على تحقيق العدالة في توفير الخدمات	0.97510367	0.9939043	0.99607194	0.9989708	0.9999999	1

ملحق (6.هـ): جدول معامل الارتباط بين نتائج استبيان الخبراء ومصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محور تنظيم التعرفة المائية لقطاع المياه في فلسطين:

مصفوفة التاثير المتبادل / الاستبيان التقيمي	تنظيم التعرفة في تحقيق الاستدامة لقطاع المياه من خلال الكفاءة الاقتصادية	التعرفة في تحقيق الاستدامة لقطاع المياه من خلال الاسترداد الكامل للتكاليف	لاحتساب القدرة على الدفع لفئات الدخل المحدود دور في تحقيق العدالة الاجتماعية	دور تعرفة المياه من خلال تعرفة تصاعدية في تحقيق العدالة الاجتماعية	تعمل التعرفة المائية على زيادة جودة الخدمات المقدمة
دور للتعرفة في تحقيق الاستدامة لقطاع المياه من خلال تحقيق الكفاءة الاقتصادية بالتسعير الاقتصادي	1				
دور للتعرفة في تحقيق الاستدامة لقطاع المياه من خلال الاسترداد الكامل للتكاليف	0.97158821	1			
لاحتساب القدرة على الدفع لفئات الدخل المحدود دور في تحقيق العدالة الاجتماعية تعزز الحوكمة	0.96123056	0.9991832	1		
هناك دور لتعرفة المياه من خلال التعرفة التصاعدية في تحقيق العدالة الاجتماعية تعزز الحوكمة	0.96593778	0.9997399	0.99984491	1	
تعمل التعرفة المائية على زيادة جودة الخدمات المقدمة من شانها ان تعزز الحوكمة	0.96863522	0.9999259	0.99960106	0.9999434	1

ملحق (6.و): جدول معامل الارتباط بين نتائج استبيان الخبراء ومصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محور تنظيم المؤشرات المالية لقطاع المياه في فلسطين:

مصفوفة التاثير المتبادل / الاستبيان التقيمي	الاستدامة المالية تعمل على استدامة الخدمات	مراقبة مؤشرات الاداء المالية تعمل على الاستدامة المالية	يساهم قياس مؤشرات الاداء المالية في قياس الاداء الكلي	لمراقبة المؤشرات المالية دور في الاستخدام الامثل للموارد	مراقبة المؤشرات المالية اداة رقابية لمكافحة الفساد	مؤشرات الاداء المالية تعبر عن جودة القرارات المتخذة	مؤشرات الاداء المالية في قياس تقدم الخطط
تعزيز الاستدامة المالية تعمل على استدامة الخدمات المقدمة تعزز الحوكمة الرشيدة	1						
لمؤشرات الاداء المالية تعمل على الاستدامة المالية لمزودي الخدمات تعزز الحوكمة	0.98442767	1					
قياس مؤشرات الاداء المالية في قياس الاداء الكلي لمزودي الخدمات تعزز الحوكمة	0.98057054	0.999785	1				
للمؤشرات المالية دور في الاستخدام الامثل للموارد تعزز الحوكمة الرشيدة	0.98689495	0.9998929	0.99937439	1			
تعتبر مراقبة المؤشرات المالية اداة رقابية لمكافحة الفساد وتعزيز الحوكمة الرشيدة	0.96525762	0.9961603	0.99776159	0.9947723	1		
مؤشرات الاداء المالية تعبر عن جودة القرارات المتخذة والتي تعزز الحوكمة الرشيدة	0.98612176	0.9999509	0.99953029	0.9999888	0.9952436	1	
مؤشرات الاداء المالية دور في قياس مستوى التقدم في الخطط المعتمدة تعزز الحوكمة	0.9631642	0.9954379	0.99720243	0.9939349	0.9999688	0.9944433	1

ملحق (6.ز): جدول معامل الارتباط بين نتائج استبيان الخبراء ومصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محور تنظيم دو المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية لقطاع المياه:

مصفوفة التاثير المتبادل / الاستبيان التقيمي	المشاركة المجتمعية التنظيمية يجب ان تكون ممأسسه	المشاركة المجتمعية التنظيمية امر ضروري في تعزيز الحوكمة	مشاركة المجتمعية التنظيمية في الحالة الفلسطينية امر شكلي	مشاركة المجتمعية التنظيمية تكون في مستوي الاستراتيجيات	المشاركة المجتمعية التنظيمية تكون في مستوي السياسات
المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية يجب ان تكون ممأسسه	1				
المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية امر ضروري في تعزيز الحوكمة	0.98248015	1			
المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية في الحالة الفلسطينية هي امر شكلي	0.97634923	0.9995362	1		
المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية تكون في مستوي الاستراتيجيات	0.98929438	0.9991593	0.99744757	1	
المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية تكون في مستوي السياسات	0.99396415	0.9969955	0.99417436	0.9993329	1

ملحق (7): قائمة باسماء والوصف الوظيفي لعينة المقابلات للخبراء في مصلحة مياه محافظة القدس

الرقم	اسم الخبير	الوصف الوظيفي والخبرة
1	مهند الطويل	مدير الدائرة الادارية لمصلحة مياه محافظة القدس
2	أحمد دراغمة	مدير دائرة خدمات المشتركين
3	إميل عبدة	مدير دائرة الهندسة
4	محمود عابد	دائرة العلاقات العامة
5	عمر قطيش	دائرة عمليات المياه
6	موظفي	دائرة التخطيط وتقنية المعلومات
7	موظفي	شعبة الشكاوى

فهرس الملاحق

ملحق (1.أ): الاستبيان التقييمي لخبراء المياه يحتوي على محاور الادوات التنظيمية 98

ملحق (1.ب): الاستبيان التقييمي لخبراء المياه يحتوي على محاور الادوات التنظيمية 99

ملحق (1.ج): الاستبيان التقييمي لخبراء المياه يحتوي على محاور الادوات التنظيمية.....100

ملحق (2): قائمة بالاسماء والوصف الوظيفي لعينة الخبراء القرناء في سلطة المياه الفلسطينية....101

ملحق (3): قائمة باسماء والوصف الوظيفي لعينة خبراء المياه للاستبيان التقييمي لمحاور الدراسة102

ملحق (4.أ): جدول نتائج الاستبيان التقييمي لخبراء المياه تحتوي على محاور التنظيم مرتبة حسب اعلى متوسط حسابي والعناصر المكونة لكل محور.....103

ملحق (4.ب): جدول نتائج الاستبيان التقييمي لخبراء المياه تحتوي على محاور التنظيم مرتبة حسب اعلى متوسط حسابي والعناصر المكونة لكل محور.....104

ملحق (4.ج): جدول نتائج الاستبيان التقييمي لخبراء المياه تحتوي على محاور التنظيم مرتبة حسب اعلى متوسط حسابي والعناصر المكونة لكل محور 105

ملحق (5.أ.1): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه 106

ملحق (5.أ.2): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه.....107

ملحق (5.أ.3): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه.....108

ملحق (5.ب.1): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه 109

ملحق (5.ب.2): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه.....110

ملحق (5.ب.3): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه.....111

ملحق (5.ج.1): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه 112

ملحق (5.ج.2): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه 113

ملحق (5.ج.3): جدول مصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محاور التنظيم لقطاع المياه 114

ملحق (6.ا): جدول معامل الارتباط بين نتائج استبيان الخبراء ومصفوفة التاثير المتبادل لمحاور التنظيم لقطاع المياه: 115

ملحق (6.ب): جدول معامل الارتباط بين نتائج استبيان الخبراء ومصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محور دور الوظيفة التنظيمية لقطاع المياه في فلسطين:.....115

ملحق (6.ج): جدول معامل الارتباط بين نتائج استبيان الخبراء ومصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محور تنظيم شكاوى المواطنين لقطاع المياه في فلسطين: 116
ملحق (6.د): جدول معامل الارتباط بين نتائج استبيان الخبراء ومصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محور تنظيم مؤشرات الاداء الفنية لقطاع المياه في فلسطين: 116
ملحق (6.هـ): جدول معامل الارتباط بين نتائج استبيان الخبراء ومصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محور تنظيم التعرفة المائية لقطاع المياه في فلسطين: 117
ملحق (6.و): جدول معامل الارتباط بين نتائج استبيان الخبراء ومصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محور تنظيم المؤشرات المالية لقطاع المياه في فلسطين: 117
ملحق (6.ز): جدول معامل الارتباط بين نتائج استبيان الخبراء ومصفوفة التاثير المتبادل لعناصر محور تنظيم دو المشاركة المجتمعية للوظيفة التنظيمية لقطاع المياه: 118
ملحق (7): قائمة باسماء والوصف الوظيفي لعينة المقابلات للخبراء في مصلحة مياه محافظة القدس 119

فهرس الجداول

جدول (1.1): نموذج متغيرات الدراسة.....7
جدول (رقم2.1*): حصة الفرد السنوية من مصادر المياه العذبة المتجددة للمنطقة العربية:.....7
جدول رقم (4.1)*: محاور الوظيفة التنظيمية في استبيان خبراء المياه واهم عنصر من العناصر المكونة لها.....47
جدول رقم (4.2*): فئات محاور وعناصر تنظيم قطاع المياه حسب الاهمية. 52
جدول رقم (4.3): جدول مختصر لملاحق 1.2.3.أ.5.....54
جدول رقم (4.4): جدول مختصر لملاحق 1.2.3.ب.5.....55
جدول رقم (4.5): جدول مختصر لملاحق 1.2.3.ج.5.....56
جدول رقم (4.6)*: مؤشرات الاداء الفنية لمصلحة مياه محافظة القدس للاعوام 2012-2015م..65
جدول (4.7)*: تعرفة المياه الجديدة لمصلحة مياه محافظة القدس المعتمدة من تاريخ 2012/1/1. 70
جدول رقم (4.8)*: مؤشرات الاداء المالية لمصلحة مياه محافظة القدس للاعوام 2012-2014:.73

فهرس الأشكال

شكل (رقم 2.1): الإطار العام لقطاع المياه بناءاً على قرار بقانون 14 لسنة 2014 بشأن المياه....13

*شكل رقم (2.2): الهيكل التنظيمي لمصلحة مياه محافظة القدس 28

فهرس المحتويات

إقرار.....أ

شكر وتقدير .....ب

تعريفات بمصطلحات البحث ..... ج

الملخص: ..... ح

Abstract ..... ي

الفصل الاول: الاطار العام للبحث 1

1.1 مقدمة البحث 1

1.2 مشكلة البحث.....3

1.3 اهمية البحث 3

1.4 مبررات البحث 4

1.6 اسئلة البحث.....5

1.7 فرضيات البحث 6

1.8 نموذج متغيرات البحث 7

1.9 حدود البحث 7

الفصل الثاني: الاطار النظري (لتنظيم وحوكمة قطاع المياه والدراسات المستقبلية) والدراسات السابقة.....1

2.1 المبحث الاول: خلفية البحث.....1

2.1.1 مقدمة: 1

2.1.2 التحديات التي تواجه مرافق المياه في المنطقة العربية: 2

2.1.3 ابعاد اداء مقدمي الخدمات: 3

2.2 المبحث الثاني: الاطار النظري لتنظيم قطاع المياه.....4

2.2.1 التنظيم: 4

2.2.2 مبادئ ومعايير التنظيم السليم:.....4
2.2.3 تنظيم خدمات المياه:.....5
2.2.4 الوظائف التنظيمية لتقديم خدمات المياه:.....5
2.2.4.1 تنظيم تعرفة المياه:.....5
2.2.4.2 تنظيم جودة خدمات المياه:.....6
2.2.4.3 الشكاوى وتحكيم المنازعات بين أصحاب المصلحة:.....11
2.2.4.4 المشاركة المجتمعية للتنظيم:.....11
2.2.5 واقع تنظيم قطاع المياه الفلسطيني:.....12
2.3 المبحث الثالث: الاطار النظري للحوكمة والحوكمة المائية.....14
2.3.1 الحوكمة والحوكمة الرشيدة:.....14
2.3.2 حوكمة المياه الرشيدة:.....14
2.3.3 ابعاد الحوكمة المائية:.....15
2.3.4 دواعي ومبررات الحوكمة الرشيدة للمياه:.....15
2.3.5 مبادئ الحوكمة الرشيدة للمياه:.....18
2.3.6 واقع حوكمة المياه في فلسطين:.....19
2.4 المبحث الرابع: تنظيم قطاع المياه وعلاقته بالحوكمة المائية الرشيدة.....21
2.5 المبحث الخامس: الاطار النظري لمنهجية الدراسات المستقبلية.....22
2.5.1 مفهوم واهمية الدراسات المستقبلية:.....22
2.5.2 الاساليب والتقنيات للدراسات المستقبلية:.....23
2.5.2.1 تقنية دلفي:.....23
2.5.2.2 مصفوفة التاثير المتبادل:.....24
2.5.2.3 السيناريوهات:.....24
2.6 المبحث السادس: مصلحة مياه محافظة القدس.....25
2.6.1 موقع مصلحة مياه محافظة القدس:.....25
2.6.2 النشأة والاطار القانوني لمصلحة مياه محافظة القدس:.....25
2.6.3 مصادر المياه لمصلحة مياه محافظة القدس:.....26

2.6.4 الهيكل التنظيمي لمصلحة مياه محافظة القدس: 27
2.7 المبحث السابع: الادبيات والدراسات السابقة 29
2.7.1 الدراسات الفلسطينية:.....29
2.7.2 الدراسات العربية: 32
2.7.3 الدراسات الاجنبية: 35
2.7.4 التعليق على الدراسات السابقة: 38

الفصل الثالث: منهجية البحث واجراءاتها.....40
3.1 مقدمة الفصل.....40
3.3 مجتمع وعينة البحث 43
3.4 مصداقية البحث.....43
3.5 درجة التاكد.....44
3.6 مصادر البحث.....45

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.....46
4.1 تحليل جدول تقييم محاور الاستبيان لخبراء المياه.....46
4.2 مصفوفة التاثير المتبادل:.....54
4.3 معامل الارتباط:.....57
4.3 دراسة حالة "دور تنظيم المياه في مصلحة مياه محافظة القدس في تعزيز الحوكمة الرشيدة" 58
4.3.1 الاطار القانوني للمصلحة: 59
4.3.2 الهيكل التنظيمي للمصلحة: 61
4.3.3 دور معالجة شكاوى المواطنين في تعزيز الحوكمة الرشيدة في المصلحة: 63
4.3.4 دور مؤشرات الاداء الفنية في تعزيز الحوكمة الرشيدة في المصلحة:.....65
4.3.5 دور تعرفة المياه في تعزيز الحوكمة الرشيدة في مصلحة المياه:.....70
4.3.6 دور المؤشرات المالية في تعزيز الحوكمة في مصلحة المياه:.....72
4.3.7 دور المشاركة المجتمعية في تعزيز الحوكمة الرشيدة في مصلحة المياه:.....78

4.3.8 سيناريوهات مصلحة مياه محافظة القدس.....82

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....87

5.1 الاستنتاجات.....87

5.2 التوصيات.....89

قائمة المصادر والمراجع.....93

الملاحق.....98

فهرس الملاحق.....120

فهرس الجداول.....122

فهرس الأشكال.....123

فهرس المحتويات.....124