



الأردن | USAID
من الشعب الأمريكي



Copy Right to magieline

إصلاح قطاع المياه والصرف الصحي

التحديات بشأن تحويل الخدمة إلى شركات عامة
حالة الأردن

يونيو 2009

إصلاح قطاع المياه والصرف الصحي

التحديات بشأن تحويل الخدمة إلى شركات عامة
حالة الأردن

مهمة رقم No. 539 عقد رقم AFP-I-00-03-00035-00,
SEGURA/IP3 Partners LLC

إن الأراء المعبر عنها في هذه النشرة لا تعبر بالضرورة عن آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية او الحكومه الأمريكية

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

ص.ب ٣٥٤

عمان ١١١١٨. الاردن

هاتف: ٥٩٠٦٠٠٠-٦-٩٦٢

هاتف: ٥٩٠٦٠٠٠-٦-٩٦٢

www.jordan.usaid.gov

المختصرات

AWC	شركة مياه العقبة
ASEZ	منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة
ASEZA	سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة
GAM	أمانة عمان الكبرى
GDP	النتائج المحلي الإجمالي
GPS	النظام العالمي لتحديد المواقع
JD	الدينار الأردني
JVA	سلطة وادي الأردن
LEMA	إئتلاف تجاري خاص مسؤول عن عقد إدارة المياه في عمان الكبرى. Lyonnaise, Montgonery Watson, Arabtech. ليم
LLC	شركة محدودة المسؤولية
Miyahuna	مياهنا: شركة مياه الأردن
MOU	مذكرة تفاهم
MWI	وزارة المياه والري
N/A	غير متاح أو لا تنطبق
NRW	المياه بلا مردود
O&M	التشغيل والصيانة
PDT	فريق تطوير المشاريع
PMU	وحدة التخطيط وإدارة المشاريع
PPP	تعادل القوة الشرائية
PSP	مشاركة القطاع الخاص
TA	المساعدة الفنية والتقنية
USAID	الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
WAJ	سلطة المياه الأردنية

الوحدات

KWH	كيلو وات / ساعة
Sq km	كيلومتر مربع

سعر صرف العملات

(سعر الصرف اعتبارا من حزيران / يونيو 2009):

1 دولار أمريكي = 0.70 دينار أردني

1 دينار أردني = 1.42 دولار أمريكي

37	الدروس المستفادة: فالنتقاسم النتائج وتتعلم المزيد	7
37	العرض والطلب على الإصلاح يتطلب الإهتمام	
37	الدعم السياسي والتوجه المنضبط أمران حاسمان	
38	الحاجة إلى إقامة حلقات تغذية راجعة	
	الملاحق	
39	المؤشرات المعيارية - شركة مياه الأردن: السنة المالية 2004 و 2008	1
40	شركة ليما ومياهنا: المؤشرات المعيارية- السنة المالية 2004 و 2008	2
41	مياهنا - خطة العمل الأولى	3
44	مياهنا- تغيير خطط تعويض العاملين	4
46	مياهنا- بناء العلامة التجارية	5
47	السمات العشر لمرافق المياه المدارة بفعالية	6
49	قائمة المراجع	7
	الجداول	
15	العقبة - قاعدة معلومات العملاء لعام 2002	1
18	عمان- قاعدة معلومات الزبائن لعام 2004	2
18	عمان- ساعات الخدمة	3
	المخططات البيانية	
23	مراحل ومنهجية المشروع	1
24	عملية التحويل إلى شركات: تقويم الإحداث الرئيسية	2
29	سمات نموج الأعمال لمياهنا	3
33	العلاقات المترابطة بين سياسات الحكومة وإدارة الشركات وسماتها	4
	الإطارات	
9	مفهوم التحويل إلى الشركات	1
9	المبادئ الأساسية للتحويل إلى الشركات	2
12	إدارة الموارد المائية وتوفير خدمات المياه والصرف الصحي رقااص الساعة يتأرجح	3
31	شركة مياه العقبة - خدمات العملاء والاتصال	4
35	مجلس إدارة مستقل ومتنوع	5

جدول المحتويات المفصل

الصفحة	المحتوى	الفصل
6	تمهيد	
7	شكر وعرفان	
8	مقدمة	
10	الأردن: ندرة المياه وبعد اقتصادي مهمل	1
10	دولة بنمو سكاني مرتفع	
11	إدارة عامة بدرجة عالية من المركزية	
11	القيود البيئية الهامة	
11	البعد الإقتصادي المهم	
11	مناحي السياسات المائية	
13	لماذا الإصلاح في العقبة وعمان	2
13	مدينتان هامتان مع اختلافات جوهرية	
14	لماذا الإصلاح	
14	الحكومة كلاعب رئيسي في قطاع المياه والصرف الصحي	
15	العقبة: مكتب فرعي مع قليل من الاستقلالية ونوعية خدمة جيدة	
17	عمان: حوافز غير كافية ، استقلالية ونوعية الخدمات فيها	
23	العملية: الأصحاح المنضبط النهج	3
21	الطلب على الإصلاح	
21	الدعم السياسي القوي	
22	المجالات الآمنة لتبادل المعرفة	
22	المساعدة المتخصصة	
22	نهج منظم للإصلاح	
25	عملية الإختيار: اي جهة ستتاثر مصالحها	4
25	الاختيار بين القطاعين العام والخاص	
26	القول والواقع : الحفاظ على الوضع الراهن	
26	حوكمة الشركات	
27	الترتيبات المالية	
27	العمليات	
28	توفير الخدمات	
30	إنشاء شركة: العناية بالتفاصيل	5
30	المرحلة التحضيرية: النهج البراجمتي / العملي	
31	إعداد الشركات للمستقبل	
33	هل ستمكن شركة مياهنا وشركة مياه العقبة من تلبية الطموحات؟	
34	التحدي: تنفيذ السياسات المستجيبة و الإدارة الفعالة	6
36	مفاتيح نجاح الإدارة	

شكر وعرافان

تعرب SEGURA/IP3 عن تقديرها للجهات والوكالات التالية ، وادارتها العليا وموظفيها لما قدموه من دعم خلال إعداد هذه الدراسة: المملكة الأردنية الهاشمية ، وزارة المياه والري ، وسلطة المياه في الأردن ، وحدة التخطيط وإدارة المشاريع ، وسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، وشركة مياه العقبة ، وشركة مياه الاردن (مياھنا) ، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID.

كما تشكر السيد Bernardo Gomez واضع هذه الدراسة ، والاستشاري Meredith Griggs ، وأعضاء الفريق الاستشاري

الذي ساهم في عملية التحويل إلى شركات حيث قدم الفريق تعليقات واقتراحات قيمة بشأن الدراسة. وهم : Tarek Tarawneh

Paul Cuminsky , Guillermo Yepes , Jose Valdez . Jorge Segura , Roger Patrick

Tatiana Prada و Ibrahım Alqam , Hector Arduz



تمهيد

يسر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أن تقدم هذه الدراسة عن كيفية تحويل المياه والصرف الصحي والمرافق العامة في العقبة وعمان الكبرى (عمان) إلى شركات. الدراسة موجهة الى القادة في الأردن والخارج الذين يرغبون في النظر بتجارب الآخرين بشأن تنفيذ الإصلاح. والدراسة جزء من مبادرة أوسع لهيئة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية هدفها تحليل ونشر الممارسات في مجال تحويل مرافق المياه العامة الى شركات.

أن التعلم التنظيمي جزء أساسي من مهمة الوكالة الأميركية للتنمية الدولية. والهدف من هذا التعليم ليس لتحسين المشاريع الفردية فقط بل أيضا لجعل النتائج متاحة لجمهور واسع ، وذلك لحفز تفكير المصلحين المحتملين وتوليد استنتاجات أولية بشأن عناصر الإصلاحات الناجحة وغير الناجحة

ليست هذه الدراسة مثالا على قصة نجاح ، ولا هي أكثر الحلول الأنجع للقضايا التي تواجه هذا القطاع. فهي دراسة توضح كل من إمكانيات وقيود السياسات العامة ومحاولات الإصلاح. وبالطبع ، فإن إمكانيات وقيود السياسات العامة تختلف اختلافا كبيرا من بلد إلى آخر. ومع ذلك ، هناك دروس يمكن استخلاصها من جانب صناع القرار من خلال تبادل الآراء حول تجاربهم.

SEGURA/IP3 هي من قام بالدراسة الحالية وهي تعمل كاستشاري لعملية عمان. وكانت شركة Chemonics الدولية هي الاستشاري لمدينة العقبة. وتعتمد الدراسة اعتمادا شديدا على تقارير SEGURA/IP3 و Chemonics المشار إليها في تلك المراجع.

يوليو 2009



المربع 1

مفهوم التحول إلى شركات

التحول إلى شركات عامة مملوكة للحكومة هي العملية التي يتم من خلالها تحويل مزود الخدمة من القطاع العام إلى شركة خاصة ذات توجه تجاري. يشمل التحول عادة ثلاثة أنشطة محمية من التدخل الخارجي: (1) إنشاء هوية قانونية متميزة للشركة يكون دور الحكومة الوحيد في ظلها محدد بوضوح على أنها المالك ؛ (2) الفصل بين أصول الشركة وعملياتها وأموالها المالية عن عمليات الحكومة و (3) تطوير توجه تجاري واستقلال إداري في الوقت الذي تبقى فيه المساءلة للحكومة والجمهور.

المصدر : الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية /ARD. مرجع سابق سبق ذكره.

المربع 2

المبدأ الأساسي للتحول إلى شركات

أن المبدأ الموجه للتحول إلى شركات هو نية التمتع بالمزايا الخاصة التي تتمتع بها شركة خاصة بما في ذلك الكفاءة والإنتاجية والاستدامة المالية مع إبقاء المساءلة للحكومة. فالشركة التي تم تحويلها بنجاح ستكون قادرة أن تظهر نتائج أداء إيجابية أو محسنة.

المصدر : الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية /ARD. مرجع سابق سبق ذكره.

الكيفية التي جرت فيها العملية بشأن: القادة، المؤسسة، والاختيارات. وخلصت الدراسة إلى استعراض التحديات المنتظرة والدروس المستفادة على أمل أن يتمكن واضعيها من توجيه صناعات القرار والقائمين على العمل في الأردن وفي الخارج.

تنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن مفتاح فهم عملية الإصلاح هو تقدير نوايا اللاعبين الأساسيين للمسألة³. وبناء عليه ، وبعد تحديد ظروف البلد وظروف العقبة وعمان على وجه الخصوص تصف الدراسة المواضيع التي واجهها القطاع قبل عملية التحول إلى شركات، وبعد ذلك نظرت الدراسة في

كان التحول إلى شركات في العقبة وعمان عملية معقدة. ضمت مسؤولين حكوميين رفيعي المستوى، وانطوت على مساعدة تقنية، وعمل منضبط بناء بين المؤسسات الحكومية والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، والاستشاريين. وفي كثير من الأحيان، تطلب الأمر مفاوضات بوساطة من مكتب رئيس الوزراء ومجلس الوزراء.

التحول إلى شركات عملية معقدة. وكثيرا ما تطلبت المفاوضات وساطة من مكتب رئيس الوزراء ومجلس الوزراء.

3. وهذه المنهجية تم اختيارها تبعاً لبروملي. مرجع سبق ذكره وشمال سبق ذكره

«... يمكن اعتبار أن الدافع الرئيسي للتغيير المؤسسي هو إعادة لتوزيع الفرص الاقتصادية»¹.

ففي عام 2000، قامت حكومة الأردن بإنشاء منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. فالتغييرات المؤسسية المضمنة في إنشاء المنطقة فتحت الأبواب لتغييرات أخرى كبيرة في الأردن كان بعضها يؤثر على قطاع المياه والصرف الصحي. وقبل إنشاء المنطقة كانت الوكالات الحكومية المركزية مسؤولة عن وضع وإدارة الميناء والمطار وخدمات المرافق، بما في ذلك المياه والصرف الصحي. أقرن قانون إنشاء المنطقة تحدياً مباشراً للوضع الراهن لأنه خصص هذه المسؤولية صراحة لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

أن الفرص التي يتيحها قانون منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لأصحاب المشاريع² في المنظمات الاقتصادية والسياسية في العقبة قد اعتبرها الكثيرون تهديداً للمؤسسات المركزية الحكومية العاملة في المدينة. وبناء على ذلك، جرت مفاوضات مكثفة بين الطرفين لإيجاد سبل لتنفيذ القانون وحماية مصالح كل منهما. وكان تحويل خدمات المياه والصرف الصحي إلى شركة جزءاً من هذه المفاوضات. وكانت الأطراف المتفاوضة هي وزارة المياه والري وسلطة المياه من جانب وسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة من جهة أخرى.

لقد كان لسابقة العقبة أثار على قطاع المياه ككل كما كانت عاملاً رئيسياً في تحويل الخدمات في عمان إلى شركة عامة. وتم تحويل الخدمات في العقبة إلى شركة في عام 2004 وفي عمان في عام 2007.

فالتحول إلى شركات في سياق هذه الدراسة يعني تأسيس شركات مياه وصرف صحي مملوكة للحكومة لتحل محل المؤسسات القائمة. ففي العقبة أنشأت الحكومة شركة مياه العقبة لتحل محل المؤسسة الحكومية المركزية (سلطة المياه)، أما في عمان فأسست الحكومة مياهنا لتحل محل ليما، وهي شركة خاصة تعمل بموجب عقد إدارة مع سلطة المياه.

تقدم الدراسة التي مولتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية عام 2006 تعريفاً لعملية التحول إلى شركات وتعريف بمبدئها الرئيسي.

انظر الإطارين 1 و 2. كما تقدم نفس الدراسة تجارب سبع مرافق مياه تم تحويلها إلى شركات، بما فيها العقبة. وهي: AQUA بولندا؛ COPASA البرازيل، شركة مياه جوهانسبرغ في جنوب أفريقيا؛ والشركة الوطنية لمياه الشرب والصرف الصحي في أوغندا، ومياه سيدني في أستراليا.

1. بروسل. دانييل. Sufficient Reason, Volitional Pragmatism, and the Meaning of Economic Institutions. جامعة برنستون برس، 2006، ص 9.
2. مصطلح أصحاب المشاريع في هذه الدراسة يشير إلى مجموعة من الأفراد والأفراد القادرين على التأثير في قطاع عمليات اتخاذ القرار. انظر شمال، دو جلاس سي. Understanding Process of Economic Change. جامعة برنستون برس، 2005.

القيود البيئية الهامة

تشكل ندرة المياه عائقا كبيرا امام التنمية الاقتصادية في الأردن. فعلى أساس نصيب الفرد فالأردن واحد من البلدان ذات المستويات المتدنية من الموارد المائية في العالم. وفي عام 2007⁷ قدرة الحكومة المياه المتاحة بـ 145 م³ للفرد في السنة تتناقص الكمية تدريجيا نتيجة للنمو السكاني. والتقدير لعام 2025 هي 100 م³ للفرد في السنة مما يضع الأردن في فئة البلدان التي تعاني من نقص حاد في المياه. ويعتبر البلد فقيرا في الموارد المائية ان كانت كمية المياه أقل من 1000 م³ للفرد في السنة.

في عام 1997 قدر البنك الدولي المياه المتاحة للفرد في السنة بـ 170 م³. وتبلغ التقديرات لعام 2025 حوالي 100 م³ للفرد في السنة مما يضع الأردن في فئة البلدان ذات النقص الحاد في المياه.

البعد الاقتصادي المهم

إن كيفية تحسين أداء الاقتصاد الوطني والاجتماعي وتحسين الفوائد البيئية باستخدام موارد المياه الشحيحة هي محور سياسات الأردن المائية وإدارتها. فالتحسين مهم لأن التنمية الاقتصادية في حد ذاتها تتوقف بصورة حاسمة على أداء قطاع المياه. وهناك هموم أخرى وهي عدم التوازن بين العرض والطلب وتزايد المنافسة بين مستخدمي الموارد الشحيحة. وتطلبت خصائص هذا القطاع ، في مجملها اهتمام الحكومة المركزية على مدى تاريخ البلد ، كما يتضح من خلال تدخل الحكومة في جميع عناصر دورة المياه، والتي تهدف إلى تحقيق التوازن بين العرض والطلب و لعب دور الوسيط بين المصالح المتضاربة.

مناحي السياسات المائية

كانت إحدى نتائج سياسات الحكومة في قطاع المياه على مدار السنوات الماضية تتمحور حول تطوير جهات السياسات المائية المكونة من هيكل معقد من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي خرجت إلى حيز الوجود نتيجة لهذه السياسات⁸، وتحدد هذه الهيكلية اللاعبين السياسيين والاقتصاديين الهامين وأي منهم ستلقى خياراته الاهتمام وكيفية تنفيذ هذه الخيارات.

المؤسسة الرئيسية المسؤولة عن قضايا المياه في الوقت الحاضر هي وزارة المياه والري وتضطلع بمسؤولياتها من خلال مؤسستين لا مركزيين هما : سلطة المياه وسلطة وادي الأردن.

تحدد هذه الهيكلية اللاعبين المؤثرين وأي منهم ستلقى خياراته الاهتمام وكيف يتم تنفيذها

وزارة المياه والري

أنشئت في عام 1992 لإدارة الموارد المائية للبلاد، وهي تقوم بوضع وتنفيذ برامج تطوير المياه والصرف الصحي و توصي بسياسات قطاع المياه لمجلس الوزراء.

سلطة المياه

أنشئت في عام 1988 كمؤسسة مستقلة وتم إلحاقها في وقت لاحق بوزارة المياه والري. ولعبت سلطة المياه دورا قياديا في عمليات التحول إلى شركات في العقبة وعمان. وهي الجهة المسؤولة عن تنفيذ السياسات الحكومية المتعلقة بتوفير المياه للاستعمالات البلدية والتخلص من المياه

وعلى الرغم من البعد الاقتصادي لقضايا المياه (عدم التوازن بين العرض والطلب) ، فقد انصب تركيز التدخل الحكومي في هذا القطاع على تنظيم الاجراءات المتعلقة بالسياسات المائية، وعلى تخصيص الموارد المتاحة إداريا. ومن أهم عناصر تدخل الحكومة قيامها بتحديد أسعار المياه وتخصيص الموارد المالية والمائية على أساس معايير سياسية بدلا من التركيز على المعايير الاقتصادية والمالية. وقد أدت هذه الممارسة بدورها إلى مستويات تعرفه منخفضة جدا لا تغطي التكاليف المالية أو البيئية وأقل بكثير من تكاليف الفرص المتاحة. وباقتباس مانشرته صحيفة الايكونومست يمكن القول إن مشكلة المياه في الأردن ليست أنها نادرة جدا فقط بل أيضا رخيصة للغاية⁹.

مشكلة المياه في الأردن ليست أنها نادرة جدا فقط بل أيضا رخيصة للغاية

الممارسات السائدة في جميع أنحاء النظام تساعد على زيادة اختلال التوازن بين العرض والطلب وهي ليست مبررة لمساهمتها في التنمية الاقتصادية من جهة وفي التوزيع والتخفيف من وطأة أثار قلة المياه من جهة أخرى. فمعظم الاستثمارات في القطاع تمول عن طريق القروض والمنح المقدمة من الوكالات الثنائية والمتعددة الأطراف ، ولا تغطي من خلال الأثمان لاسيما أن خدمة القروض تقع على عاتق الحكومة. وتؤدي هذه الممارسات الى زيادة العبء المالي وفي الوقت نفسه تعرض للخطر كفاءة وإدامة البنى التحتية والاستثمارات المستقبلية في مشاريع تنمية الموارد المائية.

7. المملكة الأردنية الهاشمية، وزارة المياه والري، Water for Life 2022-2008 شباط 2009. الافتتاحية.

8. الاقتصادية، آذار 7، 2009، ص 39، في مرجع لقضايا المياه في كاليفورنيا.

9. للاستزادة عن التمييز بين ((المؤسسات)) و((المنظمات)) انظر، شمال، دو جلاس سي. Institutions. Institutions Change and Economic Performance، جامعة كامبرج ج برس، 1990

الفصل 1 الأردن : ندرة المياه، و بعد اقتصادي مهمل



«دعونا نبدأ بمنحى السياسات الأمر الأكثر أهمية بين جميع المجالات.»⁴

الإجمالي يتم توليد 86 % منه في قطاع الخدمات، ولا سيما الحكومية والسياحة، والخدمات المالية. ويولد القطاع الصناعي 10 % والقطاع الزراعي 4 %. ويستخدم هذه القطاع نحو 65 % من موارد المياه المتاحة.

إدارة عامة بدرجة عالية من المركزية
السلطات التنفيذية منوطة بالملك الذي يمارس صلاحياته من خلال وزرائه. ويمارس الوزراء دورهم من خلال اثني عشر محافظة والتي هي امتداد للحكومة المركزية، كما يرأس كل محافظة محافظ يعينه الملك ويشرف عليه وزير الداخلية. وهو بلد يتمتع باستقرار سياسي واقتصادي كبيرين. السلطة التشريعية على عاتق مجلسين هما مجلس النواب ومجلس الأعيان. فمجلس النواب ينتخب أعضائه في انتخابات مباشرة في حين يعين الملك أعضاء مجلس الأعيان.

دولة بنمو سكاني مرتفع

فالمملكة الأردنية الهاشمية دولة صغيرة (92300 كم²) ولها موقع استراتيجي في قلب الشرق الأوسط⁵. تحدها سوريا من الشمال واسرائيل والضفة الغربية من الغرب، والبحر الأحمر الى الجنوب، والمملكة العربية السعودية من الجنوب والعراق من الشرق. ويتسم بنسبة كبيرة من الشباب بين سكانه وبتزايد سريع في عدد السكان. فنحو 32 في المئة من السكان 6.2 مليون نسمة في عام 2008 كانت دون سن 14 عاما. ونسبة النمو السكاني حوالي 2.4 % سنويا. ولم يكن هذا النمو السريع نتيجة للنسبة المرتفعة لجيل الشباب أو ارتفاع معدل الخصوبة، ولكن أيضا بسبب تدفقات الهجرة الكبيرة من الدول المجاورة. ويسكن نحو 80 % من السكان في المناطق الحضرية⁶.

ويبلغ دخل الفرد فيه ما يعادل 4,700 دولار في السنة. أما من حيث الناتج المحلي

لم يحدث تحويل خدمات المياه والصرف الصحي لشركات عامة في العقبة وعمان من فراغ. فقد حدث ذلك في بلد فقير بالموارد المائية، وعلى درجة عالية من المركزية في الإدارة العامة أيضا، البلد الذي اعتبرت الحكومات المتعاقبة فيه أن إدارة الموارد المائية واجب أساسي لها. وفي هذا السياق، فإن الحكومة جربت العديد من السياسات والترتيبات التنظيمية على مر السنين. ومع ذلك لم تنجح هذه السياسات دائما. ولعل أحد أهم أوجه القصور هو عدم وجود توازن بين الأبعاد الاقتصادية والإدارية وكانت السياسات منحازة بقوة للتوجهات السياسية والاجتماعية ولصالح البيروقراطية في تخصيص الموارد المتاحة، وليس في اتجاه الأبعاد الاقتصادية.

لسياسات المائية كانت منحازة بقوة للتعامل معها بأسلوب سياسي، ولصالح الاسلوب البيروقراطي في تخصيص الموارد المتاحة، وليس في اتجاه الأبعاد الاقتصادية.

4. Liebenenthal, Andres, Feinstein, Osvaldo N., and Ingramk Evaluation and Development, the Partnership Dimension 2004 ص 4.

السياسة تتألف من الأسواق الرسمية وغير الرسمية والقواعد اللازمة لتعب لعبة سياسية. جنبا إلى جنب مع آليات التقيد المطلوبة.

5. ما لم يذكر خلاف ذلك، وهذا الفصل يستند على مصدرين: صفحة ويب الولايات المتحدة المخابرات المركزية عن الأردن، وحدادين، منذر (Ed)

Water Resources in Jordan, Evolving Policies for Development the Environment and Conflict Resolution

6. بلدات ل 5.000 مواطن أو أكثر، بحسب تعريف العد المنزلي والسكاني لعام 2004

العقبة و عمان : لماذا الإصلاح ؟



«... أنى تنشأ الأفكار المتضاربة، فقد ترى الهيئات المهيمنة وأصحاب المصالح فيها أن في التغييرات الضرورية تهديدا لوجودهم، لدرجة أن أصحاب المصالح في هذه الهيئات يسيطرون على صناعة القرار مما يمكنهم من إحباط التغييرات اللازمة.»¹²

عام 2000. وقد واجهت عملية التحول معارضة شديدة لأن الكثيرين اعتبروها تهديدا لمركزية الإدارة العامة السائدة في البلد. إلا أن المعارضة حيدت، من خلال دعم قوي من الملك نفسه، وإنشاء هيئة حكومية للمنطقة تتكون من ستة أعضاء يعينهم جميعا مجلس الوزراء، وترفع تقاريرها إلى رئيس الوزراء (القانون رقم 32 لسنة 2000). وكانت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مؤيدا قويا لإنشاء المنطقة.¹³

13

مدينتان هامتان مع اختلافات جوهرية

فالعقبة خامس أكبر مدينة في البلاد ذات أهمية إستراتيجية لكونها الميناء الوحيد في البلاد . أما عمان فهي مهمة لأنها أكبر مدينة في البلاد والعاصمة الإدارية والمركز التجاري كما أنها عاصمة محافظة عمان.

العقبة خامس أكبر مدينة في البلاد وهي الميناء الوحيد في البلاد . أما عمان فهي مهمة لكونها أكبر مدينة في البلاد والعاصمة الإدارية والمركز التجاري.

العقبة

تقع العقبة على رأس خليج العقبة. وقد عدد سكانها في عام 2008 بحوالي 107.000 نسمة ، بمعدل نمو 3,5 % في السنة ويتوقع أن يزداد عدد السكان ليصل حوالي 129.000 بحلول عام 2020.

تم تحويل العقبة والمناطق المحيطة بها إلى منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في

تعنى السياسة العامة بمناقشة أسباب العمل الجماعي. وانطلاقا من هذه المقولة ، يبحث هذا الفصل في السؤال لماذا قامت حكومة الأردن بعملية إصلاح خدمات المياه والصرف الصحي في العقبة وعمان. وللإجابة على السؤال فمن المفيد أن نعرف حالة المدن وفيما إذا كان الطلب على الإصلاح قد جاء من خارج القطاع أو من داخله. ويبدو أن الجواب مزيج من الاثنين معا. فعلى الرغم من وجود تفكير مبدئي بجعل الخدمات في العقبة مدارة بشكل أكثر استقلالية، فالعامل الهام من خارج القطاع هو إعادة تخصيص مسؤوليات التنمية الاقتصادية من الحكومة المركزية لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة مما سرع بالباشرة بالمشروع. وان العامل الداخلي الهام هو اهتمام سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في التأكيد على توسيع القدرة على إمدادات المياه في وقتها الأمر الذي كان قد ظن أساسا انه ضروري بحلول عام 2007.



12 . شمال دو جلاس سي 2005، ص 117

13 . لمزيد من المعلومات عن ASEZA :عمر كردوش ، حالة دراسية عن الحاكمية، جامعة بون، مركز البحوث التطويرية، كانون الثاني 2005

الإطار 3

إدارة الموارد المائية وتوفير خدمات المياه والصرف الصحي

رقاص الساعة يتأرجح¹¹

تراوحت الترتيبات التنظيمية للمياه في الأردن من المركزية في إدارة الموارد المائية في السنوات الأولى من عمر هذه البلاد إلى اللامركزية في السنوات اللاحقة ثم العودة إلى المركزية اليوم. فترتيبات توفير خدمات المياه والصرف الصحي البلدية مركزية إلى حد كبير. وكان يتم تشغيل معظم الأنظمة مباشرة من قبل إدارات الحكومة المركزية. أما في عمان فقد جربت الحكومة مختلف الترتيبات التنظيمية على الرغم من الحفاظ على سيطرتها على الخدمات. أولاً وفي عام 1973 أقامت الحكومة بإنشاء مؤسسة مياه وصرف صحي مملوكة لها. وبعد عشر سنوات، بدأ تشغيل خدمات المياه والصرف الصحي بشكل مباشر من خلال سلطة المياه الأردنية. ثم تعاقدت الحكومة في عام 1999 مع مشغل من القطاع الخاص لتقديم الخدمات وأسست وحدة إدارة المشاريع في سلطة المياه لمراقبة أداء المشغل من القطاع الخاص وللإشراف على برنامج الاستثمار في تحسين الشبكات في منطقة عمان. وأخيراً، وعندما انتهى أجل العقد المبرم مع المشغل من القطاع الخاص حولت الخدمات إلى شركة مملوكة للسلطة.

وفي نفس وقت تحويل الخدمات إلى شركات تقريبا في عمان والعقبة، حاولت الحكومة الدخول في عقد إدارة لتوفير خدمات المياه والصرف الصحي في المحافظات الشمالية إلا أن النجاح لم يكتب لهذه المبادرة بسبب عدم وجود عدد كاف من مقدمي العروض.

العامة ومعالجتها. فمسؤولياتها واسعة تشمل تصميم وبناء وتشغيل الخدمات والإشراف عليها وبناء الآبار العامة، إضافة إلى ترخيص الحفارات والحفارين، والآبار الخاصة وإصدار تراخيص المهندسين وغيرهم من المهنيين العاملين في أنشطة المياه والصرف الصحي ذات الصلة¹⁰. كما تقدم السلطة من خلال وزير المياه والري توصيات إلى مجلس الوزراء بشأن وضع السياسات المائية، بما فيها رسوم وأثمان المياه. ويديرها مجلس إدارة من عشره أعضاء يرأسه وزير المياه والري ويتألف من ممثلين عن وزارات التخطيط، والزراعة، والصحة، والأمناء العاميين لسلطة المياه وسلطة وادي الأردن.

سلطة وادي الأردن

كما تم إنشاء سلطة وادي الأردن في عام 1988 كهيئة مستقلة تم إلحاقها في وقت لاحق بوزارة المياه والري. ويرأسها مجلس إدارة وأمين عام يتبع لوزير المياه والري، وسلطة وادي الأردن مكلفة بتطوير الموارد المائية والبنية الأساسية في المدن والقرى والمرافق السياحية في وادي الأردن.

المربع 3 يبين الترتيبات المؤسسية التي تطورت منذ استقلال الأردن في عام 1946.

10. مع أن ذلك منصوص عليه بالقانون فان الوزارة وسلطة المياه لم تقم بتطبيقه
11. المزيد من المعلومات انظر حدادين، منذر ج. مرجع سابق سبق ذكره.

قاعدة العملاء

أن قاعدة العملاء لخدمات المياه والصرف الصحي في العقبة أصغر بكثير من ما في عمان من حيث عدد العملاء وحجم المياه الموردة على حد سواء كما يتضح في الجدول أدناه¹⁶.

الجدول 1
العقبة - قاعدة معلومات العملاء لعام 2002

البند	مياه	الصرف الصحي
مجموع عدد السكان في منطقة الخدمة (000)	67	
إجمالي العملاء (000)	18	13
السكان الحاصلين على الخدمة (% من المجموع)	99	73
تقسيم عملاء المياه		
منزلي (% من المجموع)	97	غير متوفر
غير منزلي (% من المجموع)	3	غير متوفر
كمية المياه المزودة (مليون م ³)	15	

ومن السمات المثيرة للاهتمام لقاعدة العملاء في منطقة العقبة هو حجم الزبائن غير المنزليين وتأثير ذلك على حجم وقيمة فاتورة المياه. ف 3 % من الزبائن هم من غير المنزليين من إجمالي عدد الزبائن ويمثل استهلاكهم نحو 75 % من حجم المياه الصادرة المفوترة 85 % من قيمتها. فالفرق بين الحجم النسبي لحجم وقيمة فاتورة المياه يرجع إلى الفارق بين زبائن التعرفة المنزلية وغير المنزلية والفارق بين التعرفة المتدرجة وفقا للاستهلاك.

أن السمات التشغيلية للمرفقين متماثلة إلى حد كبير ، على الرغم من الأدوار المختلفة للحكومة. فان إحدى الفروق الرئيسية هو استمرارية خدمات المياه ، حيث كانت هناك استمرارية التزويد المائي في العقبة ، بينما كانت الخدمة في عمان متقطعة فقط. وكان الفارق الآخر هو حجم الشركات. السمات الرئيسية للخدمتين مبنية بأدناه.

العقبة: مكتب فرعي مع قليل من الاستقلالية ونوعية خدمة جيدة.

كانت خدمات المياه والصرف الصحي قبل تحويلها إلى شركات عامة مملوكة للدولة تقدمها سلطة المياه من خلال فرعها المحلي المعروف بسلطة مياه العقبة. فقد أعطت السلطة الفرع المحلي تخويلا محدودا يقتصر على العمليات اليومية وكانت الموارد المخصصة لها نادرة و يسيطر عليها المركز. ومثالا على محدودية التحويل هذه كان السيطرة الشديدة على إدارة الأمور النقدية للخدمات وبرنامج الاستثمار، كانت النقدية المحصلة من العملاء تودع في حساب مركز سلطة المياه بحيث تقوم السلطة بتحويل الأموال من حسابها بشكل دوري للفرع وفقا لتقديرات المركز للاحتياجات النقدية للفرع. كما احتفظت رئاسة سلطة المياه بسلطة تنفيذ وتمويل برامج الاستثمار.

اقتصر تفويض سلطة المياه إلى فرعها المحلي في العقبة على العمليات اليومية مع موارد شحيحة برقابة مشددة من جانب المركز.

إن عدد زبائن المياه غير المنزليين في العقبة قليل إلا أن حصتهم غير متناسبة مع حجم وقيمة فاتورة المياه.

15. السمات المستعملة لوصف مرافق المياه مقطعة من Effective Utility Management التمهيد لمرافق المياه والصرف الصحي، حزيران / يونيو 2008. جمعية وكالات المياه متروبوليتن ، جمعية الأشغال العامة الأمريكية، الجمعية الأمريكية لشبكات المياه، وكالة البيئة الأمريكية، الفدرالية الأمريكية لبيئة المياه. البيانات بشأن الخدمات مأخوذة من تقارير مستشاري تحويل الخدمات الى شركات.

16. مؤشرات إضافية لمساهمة كل من العقبة وعمان موضحة في المرفقات أ و 2

واجهت منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة معارضة شديدة نظرا لاعتبارها تهديدا لمركزية الإدارة العامة في الأردن.

يعطي القانون في المادة 17 سلطات واسعة لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بما في ذلك مسؤولية تطوير ميناء العقبة ومطارها وخدمات المرافق داخلها. ومع ذلك، فالتفويض متوازن بموجب الأحكام بحيث تتطلب القرارات الرئيسية كالتعاقد مع أطراف ثالثة لتوفير الخدمات أو الاقتراض لتمويل المشاريع والأنشطة موافقة مجلس الوزراء.

عمان

بلغ عدد سكان عمان في عام 2004 حوالي 2 مليون نسمة أو 37% من إجمالي سكان البلاد البالغ 5.4 مليون نسمة. ويدير المدينة مجلس أمانة وأمين للعاصمة يرأس الإدارة البلدية. وللحكومة تأثير قوي في الإدارة لأنها تعين الأمين ونصف أعضاء المجلس ويختار النصف الآخر بالانتخاب العام. يبلغ معدل النمو السكاني في عمان نحو 2.5% سنويا ومن المتوقع أن يزيد عدد السكان إلى نحو 3 ملايين بحلول عام 2020.

لماذا الإصلاح؟

في العقبة، كان الإصلاح مدفوعا إلى حد كبير بأحكام المادة 17. هذه المادة تخول فقط سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة لتطوير البنية التحتية وتوفير الخدمات، بل أيضا صراحة تلغي جميع القوانين التي تتعارض مع هذه المادة. وليس من الغريب أن هذه الأحكام أثارت المفاوضات بين سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وبين

وكالات الحكومة المركزية التي لها فروع في العقبة، كما هو الحال بالنسبة لسلطة المياه¹⁴.

ويخول القانون سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة تطوير البنية التحتية وتوفير الخدمات. ولا غرابة أن ذلك أدى للمفاوضات بين سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والمؤسسات الحكومية التي لها فروع في العقبة.

وعلى الرغم من الصلاحيات الواسعة المخولة بموجب القانون لسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كان مجال الإصلاح في قطاع المياه والصرف الصحي تدريجيا وذا مسار واحد وليس على مقياس كبير. ويرجع هذا إلى المعارضة القوية الفعالة بقيادة وزارة المياه والري وسلطة المياه للتغييرات الواسعة النطاق المسموح بها في القانون. وكان الإصلاح ذو مسار واحد لموائمته مع توجهات الإدارة العامة المركزية في الأردن. وتمشيا مع هذا الاتجاه، فإن المفاوضات بين سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة و سلطة المياه كثيرا ما كانت تتم بوساطة من مكتب رئيس الوزراء أو مجلس الوزراء. وقد قدمت الوكالة الأميركية للتنمية الدولية المساعدة إلى الأطراف خلال المفاوضات أيضا.

ويمكن القول إن الإصلاح في عمان كان وليد عاملين. فالعامل الأول هو تجربة مدينة العقبة، والثاني انتهاء عقد إدارة مع مشغل القطاع الخاص (ليما). وأعطت هذه المصادفة المسؤولين الحكوميين الذين لا يؤيدون عقد إدارة الفرصة لوضع حد له. وكانت حجتهم مبنية على أساس تحديدات عقد إدارة الذي ستتم مناقشته فيما بعد

في هذا الفصل. وعلى الفوائد الكامنة وراء إنشاء شركة مملوكة للحكومة على غرار التجربة الناجحة في العقبة. وهذا يعني أن ثمار التغيير مرتفعة، لأنهم سيتمكنون من تهيئة الظروف لمزيد من التحسين في الخدمات. كما سيسمح للمؤسسات الحكومية المركزية بالسيطرة على الخدمات. وهو نهج منخفض المخاطرة كما أنه يعتمد على تجربة ناجحة كما يعتقد الكثيرون في الحكومة.

الحكومة كلاعب رئيسي في قطاع المياه والصرف الصحي

قبل التحول إلى الشركات العامة كان دور الحكومة في خدمات المياه والصرف الصحي في عمان والعقبة هاما ولكنه كان ذو اختلافات جوهرية من مدينة إلى أخرى. ففي العقبة كانت الخدمات تقدم من فرع سلطة المياه المحلي، بينما في عمان من شركة خاصة بموجب عقد إدارة مع سلطة المياه. وعلى الرغم من هذا الفرق فقد كان لدى كلتا الإدارتين عنصر مشترك ألا وهو التأثير القوي للسياسات والقرارات الحكومية على عمليات الخدمة وبالتالي التأثير على جودتها واستدامتها.

كان بين الترتيبات قاسم مشترك ألا وهو: التأثير القوي لسياسات الحكومة وقراراتها على إدامة الخدمات ونوعيتها واستدامتها.

وبصفته إطارا لتحليل الخدمات قبل تحولها إلى شركات عامة مملوكة للدولة يستخدم التقرير ستة خواص تشغيلية هي: قاعدة العملاء، نوعية الخدمات، استقرار البنية التحتية، كفاية موارد المياه، والملائمة المالية وتنمية القيادات والموظفين.¹⁵

14. قانون سلطة المياه قوي ويعطيها صلاحية التفاوض بخلاف قوانين مؤسسات حكومية أخرى

خمس فقط من حملة الدرجات الجامعية. وكانت برامج التدريب محدودة، ولم يكن هناك وجود لحوافز للأداء.

عمان: حوافز غير كافية، استقلالية ونوعية الخدمات فيها

قبل تحويل الخدمات إلى شركة عامة مملوكة للدولة، كانت خدمات المياه والصرف الصحي في عمان من مسؤولية شركة خاصة (ليما) بموجب عقد إدارة منحت لها سلطة المياه في عام 1999 من خلال عطاء تنافسي بمساعدة البنك الدولي²⁰. وكانت ليما الوحيدة التي تقدمت بالعرض الوحيد، وهي مكونة من ائتلاف خاص يضم: Montgomery Watson, Arabtech Jerdaneh, Suez Lyonnaise des Eaux (ONDEO) currently Suez Environment

وكان العقد الأصلي لمدة خمس سنوات وقد مدد مرتين حتى كانون الأول / ديسمبر 2006.

كانت مسؤولية الإشراف على تنفيذ العقود لسلطة المياه التي قامت بتحويل المسؤولية لوحدة التخطيط والإدارة. وقد تم التدقيق على أداء الأمور الفنية والمالية من ليما مرة واحدة في السنة على أيدي مدققي الحسابات المستقلين المولدين من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

إلا أن الشروط الواردة في عقد إدارة ركزت بشكل رئيسي على الحوافز الناتجة عن التحسن المالي ولم تتضمن ما يكفي من الحوافز لتشجيع التميز في تقديم الخدمات. ويعزى ذلك أساساً إلى أن الأتعاب الإدارية الثابتة شكلت الجزء الأكبر من اجر المقاول،

في حين أن الحوافز والجزاءات المبنية على الأداء كانت صغيرة بالمقارنة مع الإتعاب الإدارية. وانتهت حوافز الأداء لتصبح 5% من التحسن المالي²¹.

وبموجب عقد إدارة احتفظت سلطة المياه لنفسها بالقرارات الهامة المتعلقة بكميات المياه المزودة وبالمشاريع الاستثمارية، وأبقت إدارة شركة ليما دونما أدوات وظروف كافية من أجل إحراز إنجاز كبير في مجال تحسين الخدمات. فكان لهذا الاختلال في توزيع الوظائف والصلاحيات آثار سلبية جوهرية. أولاً بقيت هناك مواضيع التنسيق والمسائلة كما في أي عقد إدارة لأن سلطة المياه خولت شركة ليما ما يتصل بالعمليات اليومية لخدمات المياه والصرف الصحي ولكنها احتفظت لنفسها بسلطة تمويل وتنفيذ برامج الاستثمار الرأسمالي. وكانت القضايا الناشئة عن تقسيم هذه الصلاحيات مشوشة إلى حد كبير لأعمال التشغيل اليومي للخدمة والتخطيط للنمو والتحديث.

احتفظت سلطة المياه لنفسها بالقرارات الهامة المتعلقة بكميات المياه المزودة وبالمشاريع الاستثمارية، وأبقت إدارة شركة ليما دونما أدوات وظروف كافية من أجل إحراز إنجاز كبير في مجال تحسين الخدمات.

أما الأثر الثاني لعدم التوازن في الأعمال الإدارية لشركة ليما هو سلطتها المحدودة على إدارة رأس مالها العامل. فالنقدية المحصلة من العملاء كانت تودع في حساب سلطة المياه التي تقوم بدورها بتحويل التمويل إلى شركة ليما مما أدى إلى اطالة الوقت الذي يفترض بحلولة أن تتسلم

شركة ليما النقدية من زبائنها إلى حد كبير، وبالتالي تأثرت قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، لاسيما مع الموردين.

ثالثاً، كانت هناك شكوكا من جانب إدارة ليما بشأن توافر الموارد المائية. ولم تكن هذه الشكوك ناشئة من الفقر المائي للبلاد فقط بل نتيجة لسيطرة سلطة المياه وسلطة وادي الأردن على كميات كبيره من مصادر المياه دون بروتوكول يتم بموجبه توفير المياه إلى شركة ليما. فقياس خدمات المياه والصرف الصحي في عمان باستخدام السمات الست المستخدمة للعقبة، يتضح أن الخدمات قبل التحول إلى شركات عامة مملوكة للدولة كانت أقل من الممارسات الهندسية الفضلى وأدنى من معايير منطقة العقبة. وللإنصاف فمن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن الاختلافات في التضاريس بين المدينتين كان له تأثير كبير على تشغيل الخدمات، فالعقبة مدينة تتسم باختلافات بسيطة في منسوب الارتفاع في حين أن فارق الارتفاع في عمان يبلغ حوالي 400 متر من بين أعلى وأدنى نقطة.

قاعدة العملاء

لقد نمت قاعدة عملاء خدمات المياه والصرف الصحي في عمان خلال السنوات الأخيرة نمواً سريعاً نتيجة للنمو الطبيعي للسكان والهجرة. وتمكنت المدينة من استيعاب السكان الإضافيين في قاعدة عملاء المياه ولكنها اتسمت بالعجز في خدمات الصرف الصحي. الخصائص الرئيسية لقاعدة العملاء لعام 2004 مبيّنة في الجدول رقم 2.

20. ابتدأت العملية بعشرة شركات مؤهلة وانتهت بعرضين فقط، نانسي عودة، رسالة نكتوراه في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا، حزيران 2009، صفحة 93

21. نانسي عودة

جودة الخدمات

على العموم، كانت نوعية إمدادات المياه وخدمات الصرف الصحي في العقبة جيدة، وكانت شكاوى العملاء من انقطاع المياه وقصور خدمات الصرف الصحي تحل بسرعة (حوالي ثلاث ساعات في المتوسط). وتم إنجاز هذه الخدمة القياسية بفضل الاستثمارات الكبيرة لتوسيع نطاق النظام وإعادة تأهيله، وإقامة نظام إدارة صيانة محوسب قبل سنتين أو ثلاث سنوات من تحول الخدمة إلى شركة عامة مملوكة للدولة. وتم تمويل الاستثمارات من منحة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية إلى سلطة المياه.

وقد تم تصريف الجزء الأكبر من مياه الصرف الصحي إلى موقع محطة المعالجة الواقعة في الجزء الشمالي الغربي من المدينة، في حين أن كميات أقل من المياه العادمة في منطقة الساحل الجنوبي كانت تعالج بنظام الحفر الامتصاصية وترشح بعد ذلك إلى جوف الأرض. وكانت مرافق جمع ومعالجة المياه المستعملة الإضافية قيد البناء لتلبية الطلب حتى عام 2030 تقريبا.

استقرار البنية التحتية

لم يكن أداء المرافق فيما يخص سمة استقرار البنية التحتية مرضيا. فلم يكن نطاق التغطية أو الأصول الثابتة مكتملا، ولم يكن هناك خططا وجداول زمنية أو معايير محددة لتغيير وإعادة تأهيل الأصول على الرغم من الاستثمارات في مجال إعادة تأهيل النظام في أوائل عام 2000. وعلى الرغم من التضاريس الملائمة بعدم وجود اختلافات كبيرة في منسوب الارتفاع داخل منطقة الخدمة فإن عدد خطوط أنابيب المياه

المسربة للماء أو المكسورة منها وعدد مرات انسداد شبكة تجميع الصرف الصحي كان أعلى من الممارسات الهندسية الفضلى. فعلى سبيل المثال، قدرت المياه غير المحاسب عليها بنحو 37%¹⁷ من إنتاج المياه مقارنة مع أقل من 20% في أفضل الممارسات، وقد قدر عدد مرات انفجار الخطوط والتسرب منها في السنة بمرتين لكل كيلو متر من التمديدات الرئيسية مقابل أقل من 0.2 في أفضل الممارسات.

على الرغم من الاستثمارات في مجال إعادة تأهيل النظام في أوائل عام 2000، فقد كان عدد خطوط المياه المسربة للمياه وتواتر كسر الخطوط وانسداد خطوط الصرف الصحي مرتفعا.

كفاية الموارد المائية

أن المصدر الرئيسي للمياه هو حقل مياه الديسي¹⁸، وهو جيد لمنطقة العقبة ويغطي الطلب حتى عام 2013. وهناك مصادر إضافية من المتوقع أن تأتي من المياه المحلاة. ففي وقت إعداد هذه الدراسة فإن مشاريع تحليه المياه كانت لا تزال قيد النظر، فضلا عن بدائل أخرى مثل خط أنابيب ثاني من حقل الديسي الى العقبة.

الجدوى المالية

لم تقدم السياسة المالية للحكومة بشأن توفير المياه للعقبة وخدمات المجاري شيئا بخصوص الكفاءة المالية. فقد كان من المفترض أن تكون إيرادات التشغيل كافية لتغطية نفقات التشغيل وليس تكاليف الصيانة أو متطلبات الاستثمار بالكامل. وكان أي فائض نقدي من العمليات يرسل إلى سلطة المياه¹⁹. وكانت الحكومة تمول

النفقات الرأسمالية من خلال الإعانات التي كانت بدورها تمول من القروض والمنح من المنظمات الثنائية والمتعددة الأطراف، ومن الدين الداخلي والإيرادات الحالية للحكومة.

ففي الممارسة العملية سمحت تعرفه المياه في العقبة قبل التحول إلى شركة عامة بدر تدفق نقدي تشغيلي ليصار إلى تحويله إلى سلطة المياه. وقد كان هذا التدفق النقدي ممكنا بسبب أربعة عوامل رئيسية. أولها ارتفاع حجم مبيعات المياه بالجملة للمستهلكين غير المنزليين الذين يدفعون تعرفة مرتفعة، وثانيها انخفاض تكاليف تشغيل النظام الأمر الذي تطلب ضحا ضئيلا أو معدوما وثالثها جودة نوعية المياه الجوفية القادمة من الديسي التي لم تتطلب سوى الكلورة، ورابعها الممارسة السائدة لدى سلطة المياه بتأجيل إعادة تأهيل البنية التحتية والصيانة.

لقد كانت ممارسة تأجيل إعادة تأهيل البنية التحتية والصيانة واحدة من الوسائل للمساعدة في توليد تدفق نقدي تشغيلي في العقبة ليتم تحويله إلى مقر سلطة المياه.

الموظف وتطوير القدرات القيادية

لقد كان موضوع إدارة شؤون الموظفين واحدا من القضايا التي واجهت سلطة مياه العقبة، فسلم الرواتب لم يكن منافسا للقطاع الخاص بسبب القيود المفروضة من سلطة المياه استنادا لمستوى الرواتب لديها. فمدراء السلطة في العقبة افتقدوا الى الصلاحيات لإدارة المرفق، وافتقر الموظفون آنذاك إلى المؤهلات. فقد كان هناك

17. عنصر هام اخر لارتفاع هذا الرقم هو الزامية التزويد للمناطق البدوية الواقعة قرب مصادر المياه

18. حوض الديسي الجوفي هو مياه غير متجددة يقع في جنوب شرق الأردن وشمال غرب المملكة العربية السعودية

19. تبين ان تحويلات العقبة الى السلطة كانت أحد العوائق للبرنامج بسبب اعتماد السلطة عليها

لبناء برنامج فعال لإدارة الأصول. وعلاوة على ذلك ، فلم يكن لدى الشركة معايير محددة لتجديد واستبدال الأصول مما جعل اتخاذ القرارات بشأن تجديد واستبدال الأصول محكوم بتوفر التمويل ، بما فيها عائدات القروض المخصصة لهذا الغرض²² . فعلى سبيل المثال ، فبعد سنوات من إهمال البنية التحتية ، قامت سلطة المياه باستبدال 10 % من شبكة عمان خلال فترة تنفيذ عقد الإدارة. وكان هذا الاستثمار ممولا بقرض من البنك الدولي وقد توقف هذا البرنامج حال نفاذ تمويل البنك الدولي، كما قام USAID بتمويل برنامج بقيمة 70 مليون دولار لاستبدال الشبكات الرئيسية في ضواحي العاصمة.

وكدليل آخر على ضعف الأداء فقد كان عدد حالات تسرب المياه من أنابيب المياه وحالات انكسارها و تواتر فشل نظام تجميع مياه الصرف الصحي أعلى بكثير من مؤشرات أفضل الممارسات. فعلى سبيل المثال وفي عام 2004 قدرت المياه المهذورة بنحو 43% من المياه المدخلة في الشبكة وكان هناك 11 انفجار / تسرب في السنة لكل كيلو متر من شبكة المياه الرئيسية²³. وإذا ما قورن كلا التقديرين بأفضل الممارسات والبالغة أقل من 10 % من الماء المهذور وعدد انفجار / تسرب أقل من 0.2 في السنة لكل كيلو متر من شبكة المياه الرئيسية فإن هذا يمثل هدرا هائلا للموارد. وقد أدى فقدان المياه أو غير المحاسب عليها إلى تفاقم مشكلة توصيل المياه من قبل المزود.

فقد تجاوز الانسداد والارتداد في خطوط المجاري حتى الآن أفضل الممارسات الدولية وهي : 0.1 لكل كيلومتر من الشبكة سنويا. وقد وصلت إلى نحو 18.900 حالة في عام

2004 ، وكان مقدار الانسداد 9 مرات لكل كيلومتر من الشبكة سنويا. وتمثل هذه المشكلة ضغطا متزايدا على تطوير مشاريع عقارية جديدة. كما تشير إلى الحاجة الملحة لمعالجة نظام إعادة التأهيل.

كفاية الموارد المائية

تشكل قلة موارد المياه مشكلة رئيسية لعمان لان استهلاك المياه البالغ 127 مليون م³ في عام 2004 كان قريبا من قدرة المصادر البالغة 150 مليون م³ من المياه في سنة معتدلة الامطار. وحسب سلطة المياه كان من المتوقع بأن تزداد كمية مصادر المياه التي ستصل عمان على المدى المتوسط أي لمدة أقل من عشر سنوات من خلال مصدر الزارة الجديد الذي بدأ في عام 2008.

وعلى المدى الطويل، تقوم سلطة المياه حاليا بوضع اللمسات الأخيرة على عقد بناء وتشغيل ونقل لتزويد 100 مليون متر مكعب سنويا من حوض مياه الديسي الجوي. حيث أن التكلفة الرأسمالية لهذا المشروع هي حوالي 800 مليون دينار أردني.

الجدوى المالية

بالنظر إلى السياسات التقليدية للحكومة بخصوص قطاع المياه والصرف الصحي وشروط عقد إدارة ليما، فإن توفير خدمات المياه في عمان لم تكن مجدية من الناحية المالية. فكانت معتمدة على عائدات التشغيل لشركة ليما والإعانات الحكومية. وعموما، فإن عائدات الشركة ينبغي أن تغطي نفقات التشغيل والصيانة، في حين أن الإعانات الحكومية ينبغي أن تغطي متطلبات الاستثمار. فالإعانات الحكومية كانت ممولة من القروض والمنح من المنظمات المتعددة الأطراف والثنائية ، والدين الداخلي ،

والإيرادات الحكومية الحالية. إن توقيت وكمية الاستثمارات في مجال توسيع وإعادة تأهيل النظام أمثلتها مسألة توافر الأموال الخارجية وتمويل الموازنة ولم تملها متطلبات الخدمة.

وبالإضافة إلى القيود المفروضة على تمويل النفقات الرأسمالية، فالنظام /النموذج المالي لا يؤمن توازن جيد بين نفقات التشغيل والصيانة من جهة، والإيرادات من جهة أخرى. ويرجع عدم التوازن هذا إلى مستويات التعرفة التي حددها مجلس الوزراء على أساس معايير سياسية دون الاستناد على قواعد واضحة و اعتبارات كافية قوامها فيما إذا كانت التعرفة كافية لتغطية تكاليف الصيانة والإصلاح.

22. أدارت شركة ليما 3 مشاريع رئيسية: 1. مشروع ممول من سلطة المياه لتحسين التشغيل والصيانة. 2. مشروع ممول من السلطة للتوسع خارج منطقة الخدمة. 3. المشاريع الممولة من البنك الدولي. 23. لا يتوفر معلومات حول نسبة الفاقد التجاري أو الفني

الجدول 2 عمان - قاعدة معلومات الزبائن لعام 2004

البند	مياه	الصرف الصحي
مجموع السكان في منطقة خدمة (000)	2.0	
إجمالي عدد العملاء (000)	365	260
السكان الحاصلين على الخدمة (% من المجموع)	97	78
تقسيم عملاء المياه		
منزلي (% من المجموع)	92	غير متوفر
غير منزلي (% من المجموع)	8	غير متوفر
كمية المياه المزودة (مليون م ³)	126	

لقد اعتاد العملاء على التعامل مع الأمر من خلال تخزين المياه على سطوح المنازل وخزانات المياه وتحت مستوى سطح الأرض واعتادوا على القيام بأنشطة مكثفة كغسل الملابس في أيام وصول إمدادات المياه.

ان عدم قدرة شركة المياه على الحد من الخسائر وعدم كفاية السيطرة على شبكة توزيع المياه قد أدى إلى تراجع مثير للقلق على عدد ساعات الخدمة ، كما هو مبين في الجدول 3.

الجدول 3

عمان - انخفاض ساعات الخدمة

السنة	ساعة في الأسبوع
2005	66
2006	51
2007	47
2008	44

نسبة تغطية الصرف الصحي تحت إدارة ليماموايهانا منخفضة بحيث وصلت الشبكة إلى 78 % فقط من السكان عام 2007 ارتفعت إلى 80 % عام 2008. وكان الجزء الأكبر من مياه الصرف الصحي يعالج في البدء في محطة التنقية الطبيعية والباقي في اثنتين من محطات المعالجة الثانوية. وبالإضافة إلى ذلك ، كانت سلطة المياه تقوم ببناء منشأة معالجة ثانوية ضخمة (الخربة السمراء) والتي دخلت حيز الخدمة الكامل في عام 2008.

استقرار البنية التحتية

لم يكن أداء سلطة المياه في الأردن ولا أداء ليماموايهانا مرضيا وذلك من خلال ملاحظة ثلاثة مؤشرات كمية ونوعية غير مباشرة. فكشف الأصول الثابتة وتقييم حالتها لم يكن كافيا

ولما كان العملاء قد تعايشوا مع نظام توزيع المياه ، فقد تعلموا على أن يتكيفوا من خلال استثمارهم في شبكات داخلية في منازلهم بما فيها خزانات على سطوح منازلهم و تحت الأرض واستخدام المضخات والمحابس وأنظمة التصفية والترشيح في بعض الأحيان. كما أنهم يقومون بشراء المياه من الصهاريج خلال فترات انقطاع المياه، ويقومون بتطبيق أنشطة مشددة في استخدام المياه كغسل الملابس في أيام وصول إمدادات المياه. فالزبائن ذوي قدرة تخزين من 10-20 م³ هم الأقل تأثرا بمسألة التناوب أما الزبائن ذوي الدخل المنخفض مع انخفاض في القدرة على التخزين ، من 1-2 م³ ، فيواجهون نقصا كبيرا.

هنالك سيئة أخرى للتناوب في إمدادات المياه ألا وهي الإضرار في شبكة التوزيع نتيجة التغييرات المفاجئة في تدفق المياه (ما يعرف بتأثير مطرقة الماء) ،

ومما يعني أن تطبيق التناوب يزيد من تكاليف التشغيل (بما في ذلك تكاليف الموظفين اللازمين لفتح وإغلاق المحابس) وتعقيدات تشغيل الصمامات لتخفيض الضغط في بعض مناطق التوزيع البالغة 330 منطقة وإلى صعوبات الكشف عن وتتبع تسريبات المياه وإصلاحها.

مستوى الخدمات

الإنجازات في ترشيد التكاليف وتخفيض عدد الموظفين نسبية لعدد الزبائن ، والأهم من ذلك أنها أدت إلى زيادة في رضا العملاء. ولكن نوعية خدمات تزويد المياه اتسمت بالعجز، بسبب عدم قدرة الشركة على التغلب على التناوب في توصيل المياه إلى الزبائن الأمر الذي بدأ في السبعينات استجابة للتخصيص غير الكافي من الحكومة المركزية للمياه إلى المناطق الحضرية التي تتسم بفاقد مياه عال للغاية. فالممارسة التشغيلية لتناوب توزيع المياه بين مختلف المناطق والتي من خلالها يتم تجزئة نظام التوزيع في أكثر المناطق، أدت لان تتلقى معظم المناطق المياه يومين متصلين في الأسبوع فقط ولوصول المياه لعدد قليل منها بشكل مستمر.

يعني التوزيع في عمان تناوب إمدادات المياه بين مختلف المناطق بحيث ينقسم خلاله نظام التوزيع بحيث تحصل المياه إلى معظم المناطق يومين متصلين فقط في الأسبوع.

الفصل 3

العملية :

الإصلاح المنضبط النهج

«بالنسبة لأي مشروع معين ، ينبغي ان تحصل عملية خلق المعرفة في بيئة من الرعاية، بيئة يكون فيها لأعضاء المنظمة دور فعال في تطبيق الأفكار المقدمة من الآخرين»²⁴.

25 تقييم مصادر المياه والطلب عليها، نشر عام 1998 من قبل مونتغومري واتسون، حدد الحاجة لمصادر جديدة في عام 2007 ولكن دراسة جديدة لمشروع TAPS حددت بان الحاجة ستكون عام 2013

الدعم السياسي القوي

لقد قاد عملية الإصلاح في كل من العقبة وعمان مجلس الوزراء من خلال وزارة المياه والري التي ترأست قطاع المياه في البلاد. فمجلس الوزراء وفقا للتشريعات الأردنية ، هو صانع القرار.

وادركت الحكومة أن عملية التحويل إلى شركات عامة مملوكة للدولة بحاجة إلى دعم سياسي قوي متواصل ، فضلا عن الحاجة إلى خبراء ومسؤولين حكوميين رفيعي المستوى لقيادة هذه العملية من يوم لآخر وتقديم توصيات إلى مجلس الوزراء. كما فهم أن الترتيبات التنظيمية للإصلاح لابد وأن تتكيف مع الحقائق السياسية والإدارية في المدينتين. ففي العقبة تم تنفيذ العملية من قبل لجنة تنسيق مكونة من ممثلين عن

التطور الطموح للمنطقة ، الرغبة في التطوير تم تشجيعها أيضا بشكل اكبر حينما أدركوا أن سلطة المياه في العقبة ستكون غير قادرة على تطوير مصدر جديد للمياه الأمر الذي قدره أصحاب المصالح في العقبة بأنه أمر ضروري بحلول عام 2007. لاحقا تبين أن المصدر الجديد سيكون مطلوبا بحلول عام 2013.²⁵

لقد قوى قانون منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الطلب على إصلاح المياه والصرف الصحي في العقبة.

ويمكن القول أن النجاح المتحقق للإصلاح في العقبة هو أحد العوامل الرئيسية في تنشيط الطلب على الإصلاح في عمان. بحيث من المرجح أن تودي هاتين القضيتين بدورهما الى قيام الحكومة بتجريب ترتيبات تنظيمية في أجزاء أخرى من البلاد خاصة في المحافظات الشمالية والشرقية. 24 تمكين انشاء المعرفة: فون كروغ جورج / مطبعة جامعة أكسفورد عام 2000. الفصل 9

فإصلاح قطاع المياه والصرف الصحي عملية معقدة محفوفة بالمخاطر. ولينجح الاصلاحيون عليهم أن لا يكتفوا بإظهار التزام قوي فقط بل عليهم أيضا أن يضعوا منهجية منضبطة نظامية لتصميم وتنفيذ الإصلاح. فما الذي جعل عمليات الإصلاح في العقبة وعمان عملية بالغة السرعة؟ يبدو أن الإجابة على هذا السؤال تكمن في مزيج من العوامل غير الاعتيادية التي شملت الطلب القوي على الإصلاح وتقديم الدعم السياسي المصاحب لتفويض واضح للموظفين المسؤولين عن تصميم وتنفيذ الإصلاح وعملية صنع قرار منظمة إلى حد كبير للتأكيد على أن ناتج الإصلاح يتسق مع نوايا صناع القرار.

الطلب على الإصلاح

وفي وقت لاحق يبدو أن قانون إنشاء منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة قد أعطى دفعة قوية لإصلاح قطاع المياه والصرف الصحي فيها. فقد جعل سلطة المنطقة الخاصة مسؤولة عن تطوير جميع الخدمات لمواكبة

Von Krogh Georg, Lchijo, Kazuo and Nonaha, Ikujiro, Enabling knowledge Creation, How to Unlock the Mystery of Trivit Knowledge. 24 and Release the ower of Infor mation. جامعة أكسفورد برس، 2000. ص9.

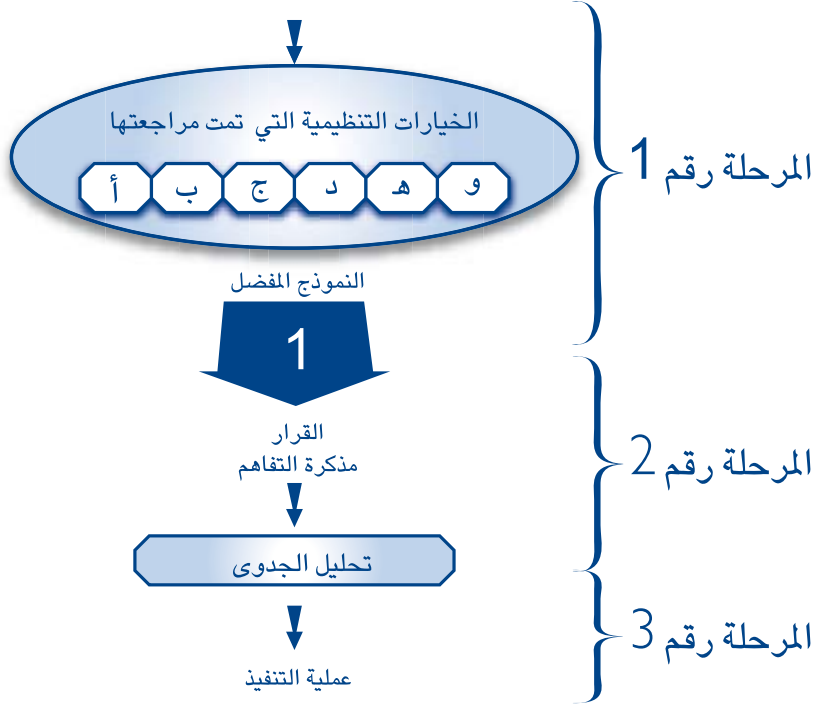
25. نشرت في مصادر المياه وتقييم الطلب في عام 1998 من قبل Montgomerly Watson / Arabtech Jardaneh وتشير التقديرات الى أن في عام 2007 النمو السكاني سوف يتطلب موارد مائة إضافية واخر التوقعات لطلب تمت من قبل مشروع TAPS في 2003 تم تاجيلة لزيادة الطلب لغاية

الموظف وتنمية القدرات القيادية

كانت إدارة شؤون الموظفين مسألة صعبة أخرى بموجب عقد الإدارة بسبب وجود فئتين من الموظفين. فإحدى الفئتين تتألف من الأفراد الذين تم التعاقد معهم مباشرة عن طريق شركة ليما برواتب مرتكزة على مستويات السوق ومزاياه، والفئة الأخرى تتألف من موظفين معارين من سلطة المياه برواتب ومزايا موظفي الخدمة المدنية. وقد أدت الافتقار إلى الاتساق في الرواتب والمزايا إلى عدم رضا بين الموظفين. وعلى الرغم من هذه الصعوبات ، قامت شركة ليما بتعيين وإدامة قوة عاملة كفؤة وبشكل متزايد . كما زادت الفرص المتاحة لتنمية المهارات القيادية والمهنية بشكل كبير من خلال التدريب. ومما يؤسف له أن ما تحقق لم يكن كافيا لسد الفجوة بين الأداء الحالي والتحسين المتواصل اللازم لرفع مستويات الخدمات.



مخطط رقم 1 منهجية ومراحل المشروع



23

أن هذا المنهج الذي هو على مراحل قد سعى لضمان أن كلا من اللجان والحكومة يمكنهم وبشكل تدريجي ومنتظم أن يولدوا أفكارا واتفاقات مفيدة لإنشاء الشركات. وبعبارة أخرى، فقد يسرت القرارات النهائية بأسلوب «غير مفاجئ».

يسرت القرارات النهائية الطريق إلى منهج صنع القرار بشكل غير مفاجئ.

وأنشأت اللجان خطوات عمل فعالة للغاية حافظت على قوة دفع الإصلاحات بإدامة جدول زمني دقيق للاجتماعات²⁸، والتي كانت منظمة تنظيما جيدا مع جداول أعمال مقترحة جيدة من قبل الاستشاريين، وتمت موافقة اللجنة عليها عند بداية كل اجتماع. وتم الإبلاغ عن المداولات بين الأعضاء بوثائق موزعة مسبقا من قبل الاستشاريين أو عن طريق عرض النقاط القوية خلال الاجتماعات.

28. لجنة شركة مياة العقبة (AWC) اجتمعت 12 مرة خلال 18 شهر ولكن لجنة مياهانا اجتمعت 19 مرة في 14 شهر

كل من منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة والسلطات الحكومية، في حين تولت ذلك في عمان لجنة قوامها فريق تطوير المشروع تألفت من ممثلي عن سلطة المياه فقط²⁶. وقد شارك ممثلين من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومن الاستشاريين في كلا اللجنتين.

وقد عكس اختلاف تكوين اللجان في العقبة وعمان الاختلافات في العلاقات التنظيمية والسياسية بين الحكومة والمدينتين. ففي كلتا المدينتين، كان هناك تقليد قوامه سيطرة الحكومة على المياه وخدمات الصرف الصحي. ومع ذلك فإن المنطقة الاقتصادية أوجدت حالة جديدة في العقبة لأن القانون كان قد حول السلطة في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة سلطة تطوير مرافق الخدمات. وتعارض هذا القانون مع صلاحيات سلطة المياه في قطاع المياه والصرف الصحي، وبالتالي كان لابد أن تجد الحكومة والعقبة حلا يتعلق بالسياسات. وكان الحل الذي تم التوصل إليه هو دعم تعيين ممثلين من سلطة المياه ومنطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

22

المجالات الآمنة لتبادل المعرفة

توصية واحدة مناسبة لخدمات المياه والصرف الصحي إلى اللجان. ولإنجاز مهامهم، استخدمت الشركات فرق متعددة الاختصاصات مكونة من خبراء محليين وأجانب متخصصون في إصلاح القطاع وإدارة المرافق، والتنظيم، والهندسة، والاقتصاد، والقانون، والشؤون المالية والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والتدريب.

نهج منظم للإصلاح

بناء على اقتراحات الاستشاريين التقنية، قامت اللجان بتنظيم الإصلاحات وأعمال الاستشاريين على ثلاثة مراحل. ففي المرحلة الأولى قامت اللجان بمساعدة الاستشاريين بتحليل الخيارات التنظيمية وحددت الخيار الموصى به لتقديم الخدمات. وفي المرحلة الثانية قام الاستشاريون بالتعاون مع أعضاء اللجنة بإعداد دراسة جدوى وخطة طريق مفصلة لتنفيذ الخيار الذي تم اختياره. وفي المرحلة الثالثة، ساعد الاستشاريون اللجان في تنفيذ هذا الخيار. وقد تم تبيان مراحل المشروع والمنهجية في المخطط البياني رقم 1 بأدناه²⁷.

مثلت اللجان التي أنشأتها الحكومة للمساعدة في الإصلاحات نهجا عمليا وواقعا مبتكرا لإجراء الإصلاح. وكان من المتوقع أن تكون هناك «أماكن آمنة» يمكن فيها للمشاركين أن يتشاركوا ويبدعوا ويطبّقوا المعرفة المتعلقة بالقطاع بشأن التحويل إلى شركات عامة مملوكة للدولة. وتنعكس هذه الفكرة في دورها على تطوير رؤية جماعية للترتيبات التنظيمية للمؤسسات التي تقدم خدمات المياه والصرف الصحي.

لقد مثلت اللجان نهجا عمليا وواقعا، ومبتكرا لإجراء الإصلاح. وكان من المتوقع أن تكون هذه «مجالات آمنة» لتبادل وخلق، وتطبيق المعرفة المتصلة بالقطاع.

وبالإضافة إلى ذلك شارك مسئولون حكوميون رفيعي المستوى في اللجان. وهذا أمر في غاية الأهمية يتصل بالاتصال المثمر مع صناعات القرار في الوقت المناسب وهم رئيس الوزراء ومجلس الوزراء من خلال وزير المياه والري. وكان من المهم أيضا التأكد من أن توصيات اللجنة مجدية بخصوص السياسات.

المساعدة المتخصصة

قامت وزارة المياه والري والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بتعيين استشاريين متخصصين لمساعدة الحكومة في عملية الإصلاح. فالشركات الاستشارية بموجب العقد الموقع مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية هي المسؤولة عن تحليل الخيارات التنظيمية المختلفة وتقديم

تعارض القانون مع صلاحيات منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وصلاحيات سلطة المياه جعل الحكومة والعقبة بحاجة إلى إيجاد حل يتعلق بالسياسات للخلاف.

26. في هذه الدراسة اللجنة وفريق تطوير المشاريع مترافقة

27. عرض نقاط قوى الإستشاري في تقرير الجدوى ل PDT في 10 تموز 2006

عملية الاختيار : أي جهة ستتأثر مصالحها ؟



«وبالرغم من أهمية العوامل الاقتصادية... فالتغيير المؤسسي هو في الأساس نتيجة لميزان القوى السائد بين المجموعات صاحبة المصالح».³⁰

الامتياز ليس ضروريا لأن هناك الكثير من الوقت لإنشاء المصدر الجديد. وفي ظل هذه الظروف اعتمدت اللجنة نموذج التحول إلى الشركات العامة.

وأخذت لجنة التحضير في عمان بعين الاعتبار ترتيبات تنظيمية عديدة تتراوح بين إعطاء امتياز كامل إلى شركة خاصة أو شركة مملوكة بالكامل للحكومة. ومع ذلك، يوحى سجل المناقشات التي دارت في اللجنة والمقابلات مع المسؤولين الحكوميين بأن نية أكثر اللاعبين المؤثرين في الحكومة كانت على الدوام إنشاء شركة مملوكة للحكومة على غرار نموذج العقبة. وهذا يتفق مع النهج المركزي لموارد المياه وإدارة مرافقها في الأردن. وبالتالي، أوصت اللجنة دون نقاش مستفيض بشركة تملكها الحكومة بالكامل.

نية أكثر اللاعبين المؤثرين في الحكومة كانت إنشاء شركة مملوكة للحكومة في عمان على غرار نموذج العقبة.

الاختيار بين القطاعين العام والخاص

اختلفت حالي العقبة وعمان في عملية الاختيار والمعايير بشأن الاختيار من بين القطاعين العام والخاص لتقديم خدمات المياه والصرف الصحي. ففي العقبة، كان الخيار مدفوعا بإدراك سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة الذي مفاده متى ينبغي دخول مصدر جديد للمياه في العمل و تقييمها لقدرة سلطة المياه على تمويل وبناء وإدخال مصدر جديد للمياه في العمل بحلول عام 2007.

ولما كانت سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة يساورها الشك في قدرة سلط المياه لتحقيق هذا الهدف، فقد كان اهتمامها الأولي ينصب على عقد امتياز مع مشغل من القطاع الخاص قادر على تحقيق ذلك. وفي وقت لاحق من هذه العملية أصبح من الواضح أن مصدرا جديدا سيطلب فقط بحلول العام 2013، واستنادا إلى هذه المعلومات، قررت لجنة الدراسة ان عقد

ان اختيار البديل الأفضل من بين بدائل الترتيبات التنظيمية لخدمات المياه والصرف الصحي لامر حساس. فهذا الامر يتطلب فهما جيدا للخصائص الفيزيائية للخدمات وللخصائص الاقتصادية والمؤسسية والسياسية والاجتماعية والبيئة في منطقة الخدمة. وتشير هذه الدراسة إلى أنه و تمشيا مع الإدارة العامة المركزية في الأردن، فقد تم القرار بالخيارات الأساسية في العقبة وعمان من جانب الحكومة وهي كطرف مهيم على أسواق المياه السياسية في البلاد. وتقتصر أيضا أهم القرارات التي تسعى إلى الحفاظ على الوضع الراهن إلى أقصى حد ممكن حتى لا تهدد مصالح منظمات القطاع الرئيسية.

ارتوي أن تحافظ القرارات الرئيسية على الوضع الراهن إلى أقصى حد ممكن حتى لا تهدد مصالح مؤسسات القطاع الرئيسية.

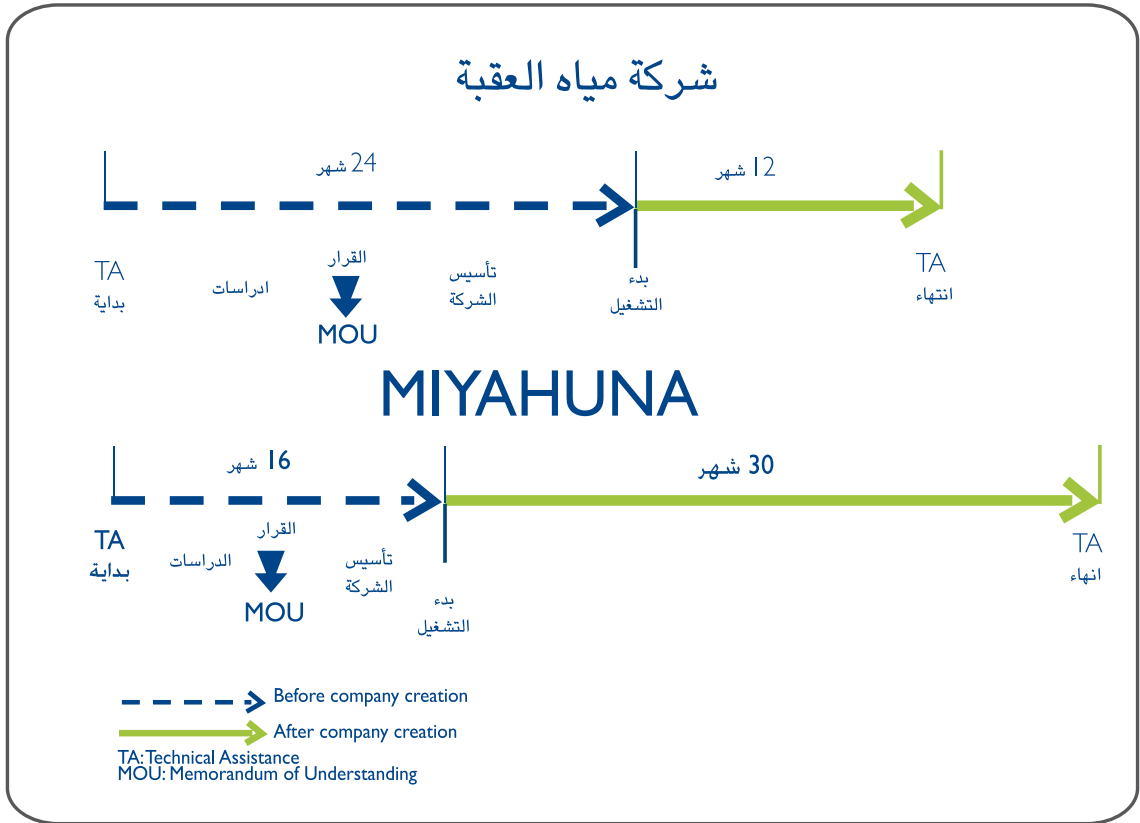
طورت اللجان ، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ، والاستشاريون «الميزة التعاونية» خلال هذه العملية. وينعكس هذا في المبدأ الإرشادي الموجه لعمل الاستشاريين :

« سوف تتحقق الميزة التعاونية عندما يتم إنتاج شيء خلاق غير عادي ، فربما يتم إنتاج شيء لم تتمكن أية مؤسسة من إنتاجه من تلقاء نفسها،ومن خلال التعاون ، تكون كل مؤسسة قادرة على أن تنجز هدفها الخاص بهابشكل أفضل مما لو قامت به لوحدها». ²⁹

وعلى صعيد آخر ، كانت اللجان فعالة في إبلاغ الوزراء الرئيسيين والمسؤولين بالمعلومات حول العمل الجاري ، بما في ذلك التوصيات التي يجري تداولها في اللجان. ولم تشمل هذه الاتصالات التغذية الراجعة غير الرسمية التي قدمها المسؤولون الحكوميون في اللجان إلى الموظفين من المستوى العالي فقط بل شملت على ايجازات المستشارين الرسمية للوزراء الرئيسيين أيضا، بإضافة إلى مداوات اللجان التي تم تسجيلها في وثائق كانت قد وزعت على جميع الأعضاء.

ولقد أثمر الأسلوب انف الذكر بحيث إن الحكومة كانت قادرة على تطبيق الإصلاح بوقته. إلا أن العملية تتطلب وقتا كما يتضح في تقويم الأحداث الرئيسية المبينة في المخطط رقم 2 بأدناه.

عملية التحويل إلى شركات: تقويم الأحداث الرئيسية



تحتفظ الحكومة وسلطة المياه برقابة صارمة على الشركات.

تسيطر سلطة المياه كمساهم صاحب أغلبية أو كمساهم منفرد في الشركات على الهيئة العامة، التي هي السلطة العليا للشركة. كما تسيطر على مجلس الإدارة³² الذي يعين أعضائه من قبل الهيئة العامة استنادا للنظام الاساسي، وأن خمسة من سبعة أعضاء من مجلس إدارة يتم ترشيحهم من قبل سلطة المياه ويعين العضوين الآخرين من قبل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وفي حالة مياها تعين سلطة المياه أعضاء المجلس السبعة. وأخيرا يعين المجلس المسيطر عليه من سلطة المياه مديرا عاما وتنفيذين من مستوى الدرجة الثانية، كما له الحق بتعيين وانهاء خدمات أي موظف في الشركة.

الترتيبات المالية

الترتيبات المالية التي اعتمدها الحكومة في كل من شركة مياه العقبة ومياها خولت قدرا أكبر من السلطة لإدارة الشركات بشأن اتخاذ القرارات اليومية المالية من ما كان لها قبل التحول إلى شركة عامة. إلا أن الحكومة أبقت لنفسها سلطة إصدار القرارات المالية الإستراتيجية.

ومثال واحد على زيادة تفويض سلطة إدارة الشركات هو سلطة إدارة التدفقات النقدية للخدمات التي كانت قبل التحول إلى شركات عامة تتركز بيد سلطة المياه. أما الآن فتحصل إدارات شركات المياه الإيرادات تستخدمها بصورة مستقلة في حدود المحددات المحددة في الميزانيات السنوية. وبالإضافة إلى ذلك، تتلقى مياها العائدات وقيمتها 3% من

ضرائب المجاري التي تحصلها امانة عمان الكبرى والتي تبلغ حوالي 9 مليون دينار أردني أو ما يعادل 12% من إجمالي إيرادات الشركة.

أما في مجال القرارات المالية الإستراتيجية فقد أبقت الحكومة لنفسها سلطة وضع التعرفة مما يتيح بالتالي تحديد عائدات شركات المياه. وهذا هو الدور القانوني للحكومة في قطاع المياه والصرف الصحي نظرا للطابع الاحتكاري في هذه الصناعة. ولا تكمن المشكلة في أن الحكومة أبقت لنفسها هذه الولاية بل لأنها احتفظت بهذه السلطة دون قواعد واضحة لتحديد الرسوم³³. إن عدم وجود هذه القواعد كثيرا ما يؤدي إلى سلوك حكومي ضار على حساب المياه.

أبقت الحكومة سلطة وضع التعرفة بيدها دون قواعد واضحة.

واحتفظت سلطة المياه لنفسها بسلطة تمويل وتنفيذ الاستثمارات الرأسمالية الرئيسية في مياها نظرا لعدم كفاية موارد الشركة المالية. وهذه الاستثمارات تكون في الصيانة وإعادة التأهيل والتوسع في معظم شبكات المياه ومحطات معالجة مياه الصرف الصحي خارج منطقة الخدمة. وأن السلطة المفوضة إلى مياها من سلطة المياه تتصل بالاستثمارات في مجال الصيانة وإعادة التأهيل وزيادة التوسع في شبكات المياه والصرف الصحي، وصيانة الآبار، ونظم نقل المياه، ومحطات معالجة مياه الصرف في منطقة الخدمة. ولا يمكن أن تتجاوز هذه الاستثمارات الحد السنوي المتفق عليه بين سلطة المياه ومياها. احتفظت سلطة المياه لنفسها بسلطة تمويل وتنفيذ استثمارات رأسمالية كبيرة في مياها.

وتتمتع شركة مياه العقبة بالصلاحيه الكاملة لتمويل وتنفيذ برامجها الاستثمارية في حدود امكاناتها المالية.

وتمشيا مع مصلحة الحكومة في السيطرة على البرنامج الاستثماري الرأسمالي، احتفظت سلطة المياه بملكية الأصول الثابتة في عمان وجعلها متاحة للاستخدام والتشغيل من مياها وفقا لأحكام اتفاقية التطوير والإحالة. وتشمل هذه الشروط التزام مياها لتشغيل وصيانة الأصول وفقا للمعايير المقبولة. وتعتبر الأصول التي ساهمت فيها الحكومة، كجزء من نصيبها في أسهم مياها، وكذلك قيمة مخزون ليما، والآليات والمعدات التشغيلية.

من غير المرجح أن تحدث ملكية الأصول الثابتة أي فارق في قدرة لإدارة على توفير خدمات المياه والصرف الصحي. إلا أن عدم وجود البيانات المالية التي تشمل جميع الأصول والمطلوبات لا يحدث فرقا كبيرا في شفافية نظام الإبلاغ المالي. فبدون معلومات موحدة بشأن قيمة الأصول التي تولد عائدات الشركات فان المطلع على البيانات المالية لا يمكنه الحكم على كفاءة الاستثمارات الرأسمالية. وبالإضافة إلى ذلك، فأن عدم وجود استهلاك يؤدي إلى أرباح خدمة مبالغ فيها. ونتج عن ذلك أيضا إلى دفع مياها ضريبة دخل على الأرباح وإلى قيام سلطة المياه بأخذ عدة ملايين من الدنانير الأردنية من الحساب المصرفي لمياها.

العمليات

وعند اختيار الكيفية التي ستعمل بها الشركات الجديدة وكيف ستتم تخصيص المسؤوليات، قامت الحكومة بالأخذ بعين

32. في الأردن، يعال مجلس الإدارة للشركات ذات المسؤولية المحدودة معروفة باسم هيئة المديرين.

33. العديد من المبادرات لمعالجة وضع تعرفه جديدة لم تنجح بسبب كثرة تغير القيادة في الوزارة

ومع ذلك ، فإن مناقشات اللجنة بشأن الخيارات التنظيمية مع القطاع الخاص قد أخذت بعين الاعتبار عوامل هامة كثيرة. أولاً اظهر المستثمرون والمشغلون الدوليون المتخصصون القليل من الاهتمام في مشاريع جديدة في وقت تحويل الخدمات في عمان إلى شركة عامة.³¹

وثانياً، يمكن للمستثمرين المحتملين من القطاع الخاص أن يضعوا أسعاراً مرتفعة لقاء خدماتهم انسجاماً مع ارتفاع المخاطر التي ينطوي عليها المشروع في عمان. وتعود هذه المخاطر وفقاً للاستشاريين في تحويل الخدمات إلى شركات ووفقاً للجنة بسبب عدم وجود سياسة حكومية واضحة بشأن التعرفة ولعدم توفر الموارد المائية المؤكدة خاصة في عمان..

وعلى أية حال، فإن خيار شركة مملوكة للحكومة لا يحول دون مشاركة القطاع الخاص في المستقبل عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية للخدمات عندما ترى الحكومة ذلك مناسباً. فإن الحكومة الأردنية تدرك أن التحول إلى شركات عامة كما نفذت من قبل هو جزء من عملية تطويرية لترتيبات مؤسسية للقطاع والسياسات وليست بالضرورة «الحل النهائي» لمشاكل القطاع. فليس هناك صيغة سحرية لضمان نوعية مياه جيدة ولضمان تقديم خدمات الصرف الصحي.

القول والواقع: الحفاظ على

الوضع الراهن

أنشأت الحكومة شركة مياه العقبة و مياها على حد سواء كشرركات ذات مسؤولية محدودة وفقاً لقانون الشركات الأردني. و باعتماد هذا الشكل القانوني، تعترّم

الحكومة توفير إطار عمل للشركات بما يتفق مع متطلبات كيان يدار بمبادئ تجارية حديثة في إطار يتفق مع تجارب القطاع الخاص. ان هذه النية واضحة في مذكرة التفاهم حيث توافق الأطراف على أن شركة المياه «تعمل بملائة مالية ، وككيان اكتفاء ذاتي ستدار بموجب المبادئ التجارية وبموجب تشجيع مشاركة القطاع الخاص».

ولكن الحكومة اتخذت نهجاً حذراً عن طريق استخدام محدود حتى الآن للإمكانات التي توفرها الشركات حسب إطارها القانوني. و يتجلى الاستخدام المحدود بصورة رئيسية في هيكل ملكية الشركات ، مما يسمح لسلطة المياه إحكام السيطرة على عملياتها وتعديل لوائحها من جانب واحد. ففي العقبة فإن مساهمين شركة المياه هم سلطة المياه ب 85 % من رأسمال الشركة وسلطة منطقة العقبة الاقتصادية ب 15 % . وفي عمان ، تملك سلطة المياه 100 % من أسهم مياها. و يخول القانون كل من يملك 75 % من أسهم الشركة سلطة تعديل اللوائح.

أن العلاقة بين الحكومة وشركات المياه واحدة من أهم القضايا التي نوقشت من قبل لجان الشركات في عمان والعقبة. وهذه العلاقة ، إلى جانب هيكل الملكية تحدد الكيفية التي بواسطتها سوف يتم توزيع السلطة بين مسؤولي الحكومة ومجلس إدارته كما تحدد إدارة الشركات الجديدة.

كيفية توزيع السلطة بين مسؤولي الحكومة ومجلس الإدارة. فإدارة الشركات الجديدة واحدة من أهم المسائل التي نوقشت خلال عملية التحول إلى شركات عامة.

قرارات الحكومة بشأن العلاقة ملخصة في وثائق قانونية متماثلة للشركتين وقوامها : النظام التأسيسي وعقد التأسيس واتفاقية التفويض والتطوير. تم توقيع الوثائق من ممثلي شركات المياه وسلطة المياه ووافق عليها مجلس الوزراء. أما في حالة العقبة ، فقد وقعت الوثائق أيضاً من ممثل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية.

أن مواد ومذكرة عقد التأسيس تسمح بإنشاء شركة ذات مسؤوليه محدودة وفقاً لقانون الشركات. وهذه الوثائق بسيطة نسبياً تتضمن اسم الشركة ، وأهدافها الرئيسية وسلطاتها ورأس المال ومسؤوليات المساهمين وصلاحيات الإدارة. أن التفويض والتطوير وثيقة أكثر تفصيلاً تتناول جوانب محددة من عمليات شركات المياه. وهي تشمل على سبيل المثال إحالة الموجودات وتحمل الالتزامات والعائدات، ونقل السيطرة على الأصول القائمة، ونطاق الخدمات، والإبلاغ ، وتوسعة وتطوير الانظمة، ومعايير الجودة.

ما هي أهم الخيارات التي قامت بها الحكومة؟ تركز بالدرجة الأولى على أربعة مجالات هي: إدارة الشركات ، الترتيبات المالية، العمليات والتنظيم.

حوكمة الشركات

وتمشيا مع تقاليد الإدارة المركزية للمرافق العامة للمياه والصرف الصحي تحتفظ الحكومة وسلطة المياه برقابة صارمة على عمليات الشركات من خلال حقهما في تعيين أعضاء مجالس إدارة الشركات الرئيسية وتنفيذ وتمويل برامج الاستثمار الرأسمالي وتحديد التعرفة لشركات الخدمات.

31. العديد من عقود الامتياز في انحاء متفرقة من العالم تم إيقافها، مما شكل عدم ثقة لدى المستثمرين والحكومات

السياسات المتصلة بشؤون العاملين

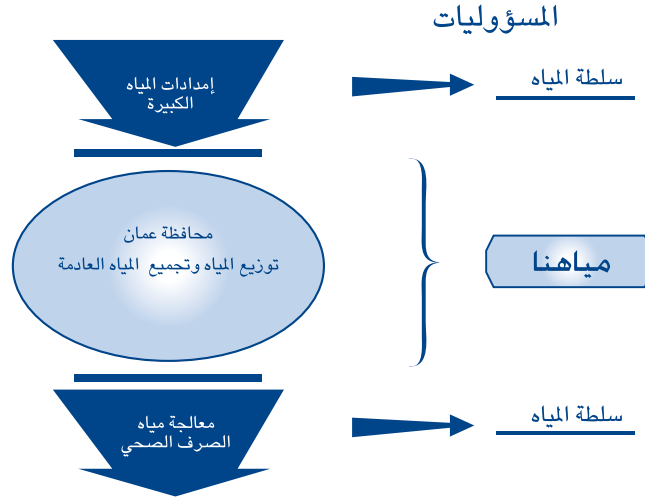
تسمح الحكومة من خلال إنشاء شركات ذات مسؤولية محدودة لمجلس الإدارة وإدارة الشركات بإجراء تغييرات في نظم العاملين وفي السياسات بما يتفق مع متطلبات المرافق العامة وليس مع متطلبات الخدمة المدنية. وكانت الخطوة الأولى التي اتخذتها الشركات ومجالس الإدارة في هذا الاتجاه الدخول في عقود جديدة مع جميع الموظفين وزيادة رواتبهم بما يتماشى مع القطاع الخاص

سياسات الشراء

لقد شكل هذا المجال ابتعادا كبيرا عن الماضي. فاتبعت شركة مياه العقبة ومياهنا على حد سواء طرق الشراء المتبعة في القطاع الخاص. هذا ويقوم ديوان المحاسبة بتدقيق المشتريات لضمان أن عمليات الشراء تتفق مع الأنظمة.

ويوضح الرسم البياني بأدناه القرارات التي اتخذتها الحكومة بشأن كيفية قيام مياهنا بالعمل.

الرسم البياني 3 منهجية ومراحل المشروع



التنظيم

إضافة إلى دورها كمساهم وممول لشركات المياه الجديدة اختارت سلطة المياه أيضا مواصلة ممارسة التنظيم من خلال وحدة إدارة المشاريع التي أنشئت أصلا لمراقبة إدارة منطقة عمان. وأن معايير الأداء الرئيسية مبنية باتفاقات الإحالة. وتتطلب هذه الاتفاقيات أيضا من الشركات بأن تصدر تقارير سنوية للمساهمين ، بما فيها بيانات المراجعة المالية.

يمثل دور سلطة المياه كمساهم بغالبية الأسهم والممول ، والمنظم لشركات المياه الجديدة مخاطر كبيرة بسبب الصعوبات الكامنة في التوفيق بين الأهداف المتعارضة. ومثال على هذه الصعوبات يتعلق بمستوى الخدمات وتوفر الموارد المالية. فينبغي على سلطة المياه أن توفق بين رغبة الحكومة في المحافظة على مستويات منخفضة من الرسوم وتقليل تكلفة تقديم الخدمة مع تلبية معايير خدمة عالية في الوقت نفسه .

مياه العقبة ومع مياها والتي لم توقع عليها سلطة وادي الأردن.

معالجة المياه العادمة

إن خيارات الحكومة بشأن مسؤوليات معالجة المياه العادمة قد اخذت بعين الاعتبار حقوق الأطراف الأخرى. ففي عمان ، على سبيل المثال ، فإن أكبر منشأة لمعالجة مياه الصرف الصحي (كالسمره) سيتم تشغيلها من قبل مقاول من القطاع الخاص الذي سيقوم بترتيبات «البناء والتشغيل ونقل سيقوم بترتيبات» الملكية» مع سلطة المياه. وينبغي أن تدفع مياها لسلطة المياه لقاء هذه الخدمة. أما في العقبة فتشغل الشركة محطة المعالجة التي بنيت مؤخرا والممولة من منحة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

السنوي على نطاق واسع في إمدادات المياه والتقاليد الحكومية بالتحكم والبت في توزيع المياه بين مستخدميها. فالحل الذي اعتمد في كل من العقبة وعمان كان السماح لشركات المياه الجديدة بتشغيل وصيانة شبكات إمدادات المياه وحقول الآبار التي تقع داخل منطقة خدمة الشركات. وواصلت سلطة المياه وسلطة وادي الأردن تقديم كميات كبيرة من المياه من مصادر خارج مناطق الخدمة، والتي تكون بطبيعتها مشتركة للمستخدمين من المناطق الحضرية والريفية الأخرى. فالتزام سلطة المياه بشأن كميات كبيرة من المياه والتي سيتم توفيرها للشركات والتزاماتها بشأن الطرق المستخدمة لتحديد أسعار كميات المياه الكبيرة مبينة في الاتفاقية الخاصة بكميات المياه الكبيرة الموقعة مع شركة

الاعتبار القيود التي تفرضها المؤسسات الأردنية ذات التاريخ والممارسات السياسية الأردنية السابقة إضافة للجوانب المادية لوضع شبكات المياه والصرف الصحي.

توفير الخدمات

أن اختيار خيار تخصيص مسؤولية إدارة وتشغيل إمدادات المياه وإدارة وتشغيل شبكات الصرف الصحي لشركات المياه الجديدة كان بشكل مباشر نسبيا. فمناطق الخدمة كانت محددة تحديدا جيدا بحيث لم يكن هناك وجود لمصالح متنافسة خارج سلطة المياه التي كان لها تاريخا المسؤولية الكاملة على الخدمات ، وكان لمجلس الوزراء السلطة القانونية لتفويض أمر توفير هذه الخدمات التي تملكها سلطة المياه كليا أو جزئيا لأي كيان في القطاع عام أو الخاص.

الموارد المائية

لقد كانت القرارات المتعلقة بإدارة الموارد المائية وتخصيصها أكثر تعقيدا من تلك التي تتعلق بالشبكات. ويرجع ذلك إلى ندرة المياه في الأردن والتغير

يسمح لشركة مياه عمان و مياها بتشغيل وصيانة مصادر إمدادات المياه الواقعة ضمن مناطق الخدمة.

وتوفر سلطة المياه وسلطة وادي الأردن المياه من مصادر خارج مناطق الخدمة.



تعين الموظفين الرئيسيين

كان اختيار مديرين لشركات المياه الجديدة خطوة أخرى هامة. وخصوصاً لهذه الدراسة لأنها لا توضح فقط نهج إقامة الشركات وإنما أيضاً تبين تحيز سلطة المياه في الأردن باتجاه الحفاظ على الوضع القائم. حيث اختير أول مدير عام للشركتين من موظفي الصف الأول في سلطة المياه (م. كمال الزعبي). كما تم تعينه كأول مدير عام لشركة مياه العقبة، وبعد سنتين عين مديراً عاماً لمياهنا. وعندما انتقل هذا المدير من شركة مياه العقبة إلى مياهنا قام مجلس الإدارة بترقية نائب المدير الذي كان رئيساً لفرع مكتب سلطة المياه في العقبة قبل التحول إلى شركة عامة. ومن المؤكد أن سلطة المياه في الأردن في حالة مياهنا نظرت في إمكانية استقدام شخص ما من القطاع الخاص، ولكنها في النهاية قررت تعيين شخص مقرب من القطاع.

وقد تأكد تحيز سلطة المياه في الأردن تجاه الوضع الراهن بعد عامين من إنشاء مياهنا عندما تقاعد المدير العام وحل محله آخر من موظفي سلطة المياه.

قامت سلطة المياه في الأردن بالتأكد من أن الأشخاص الذين كان سيصار إلى تعيينهم كمدرء عامين للشركات الجديدة هم جزء من شروط الانتقال من القديم إلى الجديد. وفي حالة مياهنا، على سبيل المثال، تم تعيين المدير المحتمل بصفة استشارية قبل إنشاء الشركة وكلف باتخاذ قرارات حاسمة، بما في ذلك كيفية تنظيم الشركة وشروط وظروف التعاقد للموظفين، وكيفية الحصول على الأصول من سلطة المياه في الأردن ومن ليما.

وكان الموظفين الرئيسيين الآخرين في مياهنا، باستثناء مدير الموارد البشرية والمدير المالي، من السلطة أو من ليما.

طلب الدعم للشركات الجديدة

لقد سعت لجان إعادة الهيكلة والحكومة للحصول على دعم من المشاركين في عملية الإصلاح خلال فترة الستة أشهر الواقعة بين توقيع مذكرة التفاهم المشار إليها آنفاً وبين بدء العمليات. وقد تم ذلك من خلال عدة وسائل، بما في ذلك عقد اجتماعات مع النقابات العمالية وموظفي الخدمات وممثلي السلطات المحلية.

وبالإضافة إلى ذلك، ظلت ليما تعمل بتمديد عقد التشغيل لمدة ستة أشهر إضافية.

إعداد الشركات للمستقبل

وافقت الحكومة والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية على تمديد العقد مع استشاريي

عملية إعادة الهيكلة لتصميم وتنفيذ المبادرات الرامية إلى تعزيز تغيير وتحديث الإدارة والعمليات للشركات الجديدة.

وتوضح الأمثلة التالية نوعية المبادرات التي نفذت أو قيد النظر في وقت إعداد هذا التقرير.

لقد قامت كل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية والحكومة بتمديد العقد مع استشاريي الإصلاح لتصميم المبادرات الرامية إلى تعزيز التغيير والتحديث في إدارة وعمليات الشركات الجديدة.

تحسين خدمات الزبائن

ركزت إدارة كل من شركة مياه العقبة ومياهنا من بدء العمليات على تحسين خدمة العملاء. ويوجز الإطار ٤ الإجراءات التي اتخذتها شركة مياه العقبة.

الإطار رقم 4

شركة مياه العقبة — خدمة العملاء والاتصال

قامت إدارة الشركة باتخاذ إجراءات لتحسين خدمات العملاء والاتصال بما

في ذلك:

إصدار نشرة معلومات تشرح فيها أسباب تأسيس الشركة وكيفية عملها. تغيير نمط مركز خدمات العملاء ليعمل على مدار ٢٤ ساعة يوميا، ولسبعة أيام في الأسبوع.

تدريب الموظفين على أدوارهم الجديدة، وعلى أهمية خدمات العملاء وسبل التواصل مع الزبائن.

وضع مبادئ توجيهية لعملائها حول كيفية التقدم بطلب للحصول على توصيل جديد للمياه، وأهمية قيامهم بدفع فواتيرهم في الوقت المحدد، وغير ذلك من الأمور التي تهم العميل. حوسبة نظام الفواتير.

اقتباس من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. مرجع سابق.

إنشاء شركة : العناية بالتفاصيل



غالباً ما تفشل الخطط لأن المخططين لم يضعوا بعين الاعتبار جميع الظروف القليلة المملة، أو الاحتكاكات التي لا بد من التعامل معها إذا ما أريد للخطة أن تنجح. وقد تكون الخطة بسيطة ولكن تنفيذها هو الجزء الصعب».³⁴

وقد نوقش موضوع الارتياح الناشئ عن مجلس متنوع يضم ممثلين عن القطاع الخاص والمجتمع المدني، في وقت مبكر. وعلى الرغم من ذلك فلم يتم اختيار سوى عضوين فقط من خارج وزارة المياه والري / سلطة المياه. واحد من الأعضاء الخارجين ممثل أمانة عمان الكبرى كطرف هام من أصحاب المصلحة والعضو الخارجي هو مدير عام شركة الكهرباء الأردنية الذي يضع أمام المجلس منظورا وخلفية تتعلق بنوع مختلف من المرافق.

يتألف مجلس إدارة مياها من أربعة موظفين من وزارة المياه والري، وواحد من وزارة التخطيط، واثنين من الأعضاء الخارجين.

كما أن وضع شركة مياه العقبة مشابهة لوضع مياها بحيث أن هناك خمسة أعضاء يمثلون وزارة المياه والري وعضوين يمثلون شركة تطوير العقبة التي هي ذراع سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

مياها، على سبيل المثال، كان مدفوعاً إلى حد كبير بإصرار الحكومة على تولي الخدمات من ليما في 1 يناير 2007، أي مباشرة بعد أن انتهى عقد الإدارة الجاري آنذاك.

واشتمل مسار انتقال كلا الشركتين على ثلاثة عناصر رئيسية: تعيين أعضاء لمجلس الإدارة، وتعيين الموظفين الرئيسيين، وطلب الدعم للشركات جديدة.

تعيين أعضاء مجلس الإدارة

كخطوة أولى على طريق التحول، عقدت الحكومة أول جمعية عمومية للشركة مرة واحدة بعد أن أصبحت قائمة من الناحية القانونية. وكانت مهمة الجمعية العامة: تعيين أعضاء مجلس الإدارة. ففي عمان، وباستخدام الصلاحية المفوضة وفقاً للمواد عقد التأسيس، قامت سلطة المياه بتعيين مجلس إدارة يتألف من أربعة موظفين من وزارة المياه والري، وعضو من وزارة التخطيط وعضوين خارجيين.

لقد كان مفاد فحوى الرسالة الهامة الواردة في الفصلين الثالث والرابع هو نهج الحكومة البراجماتي (العملي) المنضبط بشأن أهم القرارات خلال الإصلاح. ولهذا الفصل رسالة مماثلة بشأن البدء بإنشاء الشركات. لقد خططت الحكومة بعناية للخطوات والقرارات والأنشطة اللازمة لتمكين الشركات من تحمل المسؤولية الكاملة، ولكي تكون مسئولة عن العمليات منذ اليوم الأول. إلا أنها كانت أقل فعالية في اتخاذ الإجراءات اللازمة لجعل الشركات على استعداد على المدى المتوسط والطويل.

المرحلة التحضيرية: النهج البراجماتي / العملي

حافظت اللجان المسئولة عن إعادة الهيكلة أثناء المرحلة السابقة للتشغيل على نفس النهج المنضبط في العمل الذي اتسمت به المراحل الأولى، وانطبق هذا الشيء على عضوية اللجان حيث كانت هناك خطط مصاغة بشكل جيد ومواعيد نهائية لإنجاز تلك المهام. فالجدول الزمني المتعلق بتأسيس

تحديث وتوسيع قاعدة بيانات العملاء

كما أبرمت مياهانا عقدا مع شركة محلية لتحديث وتوسيع قاعدة بيانات العملاء. فستشمل قاعدة البيانات المحدثه والمستوفية للبيانات معلومات مثل مكان العقار ، عدد السكان ، تحديد الموقع ، الارتفاع ، بيانات الاتصال وعنوان العميل.

تصميم جديد لسياسة التسعير

وهناك مجال آخر من مجالات الدعم التقني قد ساعد الحكومة في صياغة سياسة تسعير جديدة تهدف إلى ضمان السلامة المالية للشركات ، وكفاءة استخدام الموارد المائية ، والتخصيص الصريح للإعانات ابتداء من الأسر متوسطة و مرتفعة الدخل والفقيرة منها ، وأن تنفيذ هذه السياسة قيد النظر من قبل مياهانا وشركة مياه العقبة.

هل ستكون مياهانا وشركة مياه العقبة قادرتين على تلبية الطموحات؟

لقد نجحت الحكومة في تأسيس شركة مياه العقبة ومياهانا بهدف تقديم خدمات ممتازة للعملاء. ومن خلال هذا الإصلاح ، قد أوجدت الحكومة إطارا تنظيميا مع احتمال تزويد فرق إدارة الشركات بدرجة أكبر من الاستقلالية وقدرة أكبر من الموارد المالية. وهذا الأخير صيح بصفة خاصة في حالة مياهانا ومع تحويل عائدات الضرائب من المجاري التي تجمعها أمانة عمان الكبرى.

كما اتخذت الحكومة إجراءات لإعداد الشركات للقيام بإظهار مرافق ذات خصائص فعالة جدا. وعلى الرغم من ذلك ، فإن مصداقية ونجاح شركة مياه العقبة الجارية ومياهانا في إظهارهما لهذه

السمات نادرا ما يكون أمر مفروغ منه لأن ذلك يعتمد على التفاعل بين السياسات الحكومية ونوعية إدارات الشركات. فسياسات الحكومة ترتبط بالممولين ، الاستقلال الإداري ، وفرة موارد المياه ، وإمكانية توفير إمدادات مياه مستمرة في حالة عمان.

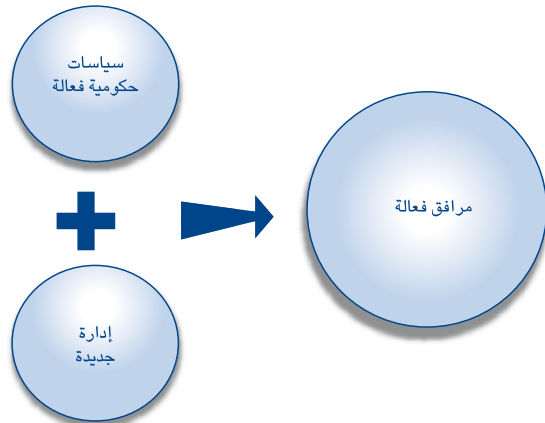
مصداقية ونجاح شركة مياه عمان ومياهانا الحالية يكاد أن لا يكون أمرا مفروغا منه لأنهما يعتمدان على التفاعل بين السياسات الحكومية ونوعية إدارة الشركات.

أن سمات المرافق المدارة بفعالية مماثلة للسمات التي استخدمت في الفصل 2 لتقييم الخدمات في كل من العقبة وعمان ، وتشمل مؤشرات مثل جودة المنتجات ، ورضا العملاء ، والكفاءة المالية ، والمرونة التشغيلية ، وغيرها.

وينبغي أن يكون تقييم التقدم المحرز في أداء الشركات تمشيا مع المؤشرات المذكورة بأعلاه واجبا رئيسيا لمجلس إدارة شركة مياه العقبة ومياهانا ، وان يكون من مهمة الإدارة العليا وغيرها من الجهات المعنية. ونظرا لوجود العديد من السبل لتحقيق التقدم فينبغي أن تقوم كل من الشركات بإيجاد طريقة خاصة بها تقوم على أهدافها وأولوياتها الإستراتيجية واحتياجات المجتمع المحلي الذي تقوم على خدمته. وقد اختارت العديد من المرافق البدء بمشاريع صغيرة وإدخال التحسينات خطوة بخطوة ، وربما من خلال العمل على المشاريع التي سوف تسفر عن نجاحات مبكرة. بينما تفضل بعض المرافق تعزيز قوتها ، والبعض الآخر يفضل التركيز على معالجة نقاط الضعف. فالترابط بين السياسات الحكومية ، وإدارة الشركات و الصفات التشغيلية مبين في المخطط البياني 4 رقم بأدناه.

الرسم البياني 4

السياسات الحكومية الأنجح والعناصر الرئيسية للنجاح سيتم مناقشتها في الفصل التالي



إعداد خطط عمل مياها

لقد كان إعداد وتنفيذ أول خطة عمل للشركة من أهم مجالات تعاون الاستشاري مع إدارة مياها للأعوام (2011-2007). وقد نظمت خطة العمل لتمرير ستة مبادرات إستراتيجية على النحو المبين بأدناه.

1. إدارة ندرة المياه
2. بناء ثقة العملاء
3. مواجهة متطلبات النمو
4. بناء التخطيط والقدرات التقنية
5. المشاركة مع أمانة عمان الكبرى
6. تعزيز قدرات مياها

كل من هذه المبادرات مدعومة بمشاريع محددة من أجل تنفيذها وفقا لترتيب الأولويات. وقد تم تحديد كل مشروع من قبل فريق من الموظفين من مديرية واحدة أو أكثر. وكان قائد الفريق هو الشخص المسئول عن متابعة تنفيذ المشروع باستخدام برمجيات مايكروسوفت. وكان لكل مشروع وثيقة موجزة (جدول المشروع) . وتضمنت الوثيقة الملخصة العناصر الرئيسية للمشروع بما في ذلك العناصر الأربعة التالية :

نظرة عامة عن المشروع ، أهدافه ، التنظيم، مسؤوليات الإدارة، الميزانية والموارد، المخاطر والعوائق التي تعترض التنفيذ.

بالإضافة إلى مضمون الخطة فمن الأهمية بمكان تسليط الضوء على أن إعدادها انطوى على تعاون الموظفين على جميع المستويات ، وبالتالي كان تدريبيا جيدا أثناء العمل أيضا، وقامت مياها أيضا بأسسة مفهوم خطة العمل من خلال إنشاء مكتب متابعة تنفيذ الخطة ولتنسيق إعداد الخطط المستقبلية. وعند إعداد هذا التقرير كانت الشركة تحدث

خطة عملها. أن المجال والمنهجية اللذان اتبعنا لإعداد أول خطة عمل قد وردا في الملحق رقم 3.

تشجيع التعلم التنظيمي

قام الاستشاري أيضا بمساعدة مياها بتنظيم جولات دراسية لمجموعات صغيرة من فريق إدارة الشركة والمسؤولين الحكوميين.³⁵ وأجريت الجولات الدراسية بزيارة لكولومبيا ، وإسبانيا ، والولايات المتحدة. وزارت المجموعات شركات مياه وصرف صحي تدار بشكل جيد ومؤسسات مياه أخرى مثل شركة تنظيم القطاع في كولومبيا ومعهد تكنولوجيا المياه من جامعة فالنسيا في اسبانيا. لقد سعت الوكالة الامريكية للانداء والاستشاري في اختيارها لاماكن الزيارة أن تؤمن للمشاركين أمثلة حية عن المرونة اللازمة للتعامل مع التحديات التي تواجه شركات المياه التي أنشئت مؤخرا والشركات العاملة في بيئات تعاني من ندرة المياه. لقد تم توثيق الدروس المستفادة خلال الجولات الدراسية من قبل موظفي مياها والاستشاريين من اجل تقديم توجيه بشأن تقليد بعض الطرق التي تمت ملاحظاتها.

إعادة تنظيم نظام الموارد البشرية

قام الاستشاري بمساعدة مياها في تصميم وتنفيذ نظام موارد بشرية متجانس ، بما في ذلك إعادة تصنيف الوظائف ، وخطة المكافآت لتحل محل ما كان موجودا في ليما والتي كان قد نظر إليها قبلا على أنها قسمت الموظفين إلى فئتين : الموظفين المعيّنين مباشرة من قبل ليما بمرتبات تعتمد على وضع السوق وعلى المنافع، وموظفين

معارين من سلطة المياه في الأردن. وقام كل من موظفي ليما والمعارين من سلطة المياه بتوقيع عقود عمل جديدة مع مياها يسري مفعولها من بداية عمل الشركة الجديدة. الملحق 4 يتضمن وصفا للتغييرات في خطط التعويض.

بناء العلامة التجارية

شرعت مياها بمساعدة استشاريين متخصصين محليين برنامجا لبناء علامة تجارية أو شخصية الشركة الاعتبارية. وتضمن البرنامج ثلاثة مجالات رئيسية هي: تحسين الخدمات ، وتعزيز الاتصالات، وتصميم الهوية الاعتبارية المرئية والتعريف بحاملها (الشعار والألوان). إن وضع العلامات التجارية والذي هو نشاط مستمر في مياها يستند على البحث الذي أجرته الشركة من اجل فهم آمال وتطلعات مختلف الأطراف المعنية. ويصف الملحق رقم 5 بمزيد من التفصيل عملية ومكونات العلامة التجارية.

خفض المياه الضائعة (مياه بلا إيراد)

دخلت مياها مؤخرا مع شركات خاصة في ثلاثة عقود لمدة سنة واحدة تجريبية لكل منها للحد من المياه الضائعة (مياه غير محاسب عليها). وستعمل كل شركة في منطقة من مناطق عمان. واستنادا إلى نتائج هذه التجربة تعترزم مياها الدخول في عقد طويل المدى وذو نطاق أوسع. ويمثل هذا النوع من العقود ابتكارا هاما في قطاع المياه في الأردن حيث من المتوقع أن تكون الدفعات في الغالب مبنية على أساس الأداء.

قضية السياسات رقم 3: هل تستطيع الحكومة أن توفر كميات مياه كافية ويعتمد عليها مياهانا ولشركة مياه العقبة في الأجلين المتوسط والطويل؟

وهناك احتمال كبير بأن لا تستطيع سلطة المياه في الأردن توفير مياه إضافية في الوقت المحدد إن استمرت السياسات الحالية غير قادرة على استرداد التكلفة الكاملة، لاسيما تكاليف مصادر المياه الخام الجديدة التي تزداد على الدوام ولا تتغير

قضية السياسات رقم 4: هل تستطيع مياهانا توفير إمدادات مياه مستمرة لعمالها؟

يشكل هذا الأمر أيضا تحديا كبيرا. وسوف تتطلب مواجهته التزاما طويل الأجل لخفض المهودور من المياه بشكل محسوس، فضلا عن التغييرات العميقة الجذور في طرق تفكير قادة القطاع. وينبغي أن يدرك واضعوا السياسات والمدراء على أن المستوى الحالي للمياه المهودورة بلا طائل لا يتماشى مع ندرة المياه الحادة في الأردن وهكذا فإن من الأهمية بمكان أن يتم العمل بسرعة بغية تحسين الأداء. وينبغي عليهم أيضا أن يدركوا الأدلة على ذلك من مواقع أخرى من العالم³⁹ والتي توحى بأن مياهانا بإجمالي نصيب الفرد من المياه المتوفرة في عمان يمكنها من توفير إمدادات مياه مستمرة للزبائن.

أن التغييرات المطلوبة في طرق التفكير صعبة لكون التطبيق الحالي للتناوب في التوزيع ما بين مختلف مناطق المدينة ذو تاريخ طويل، فلا عملاء المياه ولا المسؤولين ذوي تجربة بإمدادات المياه المستمرة في عمان. فنظام التناوب بالنسبة لهم هو أسلوب معيشة ناتج من شح المياه في البلاد.

استعدادا لتنفيذ أنظمة ذات ضوابط وتوازنات حيث يكون للعديد من المنظمات صلاحيات ومجالات مسؤولية منفصلة ومستقلة. ولا تزال هناك أسئلة أخرى باقية ألا وهي هل أن الحكومة وسلطة المياه في الأردن كمساهمين رئيسين على استعداد، لتعيين أعضاء مجالس إدارة للشركات بما يتماشى مع ما هو مطلوب من الاستقلالية والتنوع؟ (الإطار 5). هل ستكون الحكومة على استعداد لتأسيس هيئة رقابية مستقلة للنوعية وأسعار الخدمات؟ (يبين الإطار 5 مثلا لمبادئ سياسة تشكيل مجلس الإدارة)

الإطار رقم 5

مجلس إدارة مستقل ومتنوع³⁸

يكون مجلس الإدارة في أي شركة في العادة مركزيا من أجل أن يكون متمسما بالحكومة أو هيكلية وعلاقات تحدد اتجاه الشركة وأدائها. والهدف من ذلك التوفيق بقدر الإمكان بين مصالح الأفراد والشركات، والمجتمع. وفي هذا السياق، فإن مسألة تكوين مجلس إدارة لأمر مركزي كان نوقش على نطاق واسع في كل من القطاعين العام والخاص. وفيما يلي عينة من المبادئ التوجيهية لتحديد اختصاصات وتشكيل مجلس إدارة فعال لشركة مياه. الأغلبية. ينبغي أن تكون غالبية أعضاء المجلس مستقلة عن المساهمين الرئيسيين والوكالات الحكومية.

اختيار أعضاء مجلس الإدارة. ينبغي أن يتم اختيارهم في ضوء تقييم حاجات شركات المياه للخبرة والمقدرة، واتخاذ القرارات المتوازنة بهدف ضمان أن يكون المجلس قادرا على أن يعمل بمعزل عن أي مصالح خاصة، والعمل بشكل فعال كهيئة جماعية. الصفات الشخصية التي ينبغي لكل عضو من الأعضاء أن يبدونها في عمل المجلس. ومن أمثلة هذه السمات الالتزام الواضح بخدمة المجتمع، ودعم مهمة وقيم شركات المياه، والسلامة الشخصية، وفهم الفرق بين دور الإدارة ومجلس الإدارة. الخلفيات المهنية والتقنية ومهارات أعضاء المجلس. موافقة ينبغي أن يجتمع في مجلس إدارة مهارات وخبرات في مجالات كالتنويل وإدارة الأعمال، واحتياجات المجتمع، وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة موارد المياه، والتسويق. التنوع في عضوية المجلس.

ينبغي اختيار الأعضاء من مختلف فئات المجتمع المحلي، والجنس، والأجيال. فلنبحث عن مسئولين تنفيذيين كبار من الشركات الكبيرة والصناعات للانضمام إلى قطاع الأعمال المحلي وقادة المجتمعات المحلية. وفي الجوهر، فلنبحث عن أعضاء يضيفون الكفاءة أو المهارة اللازمة للمجلس، وكذلك فلننصف تنوعا للمجلس.

أن سلطة المياه في الأردن مؤسسة قوية قادرة على اتخاذ القرارات بقليل من التشاور الرسمي أو بالاتفاق مع الآخرين.

38. استقي هذا الموضوع من مقال على الانترنت بعنوان: مجالس ممتازة، تشجيع التميز في مجالس ادارات القطاع الصحي

39. الامثلة على ذلك في المدن التالية: دكار-السنغال، بارانكيلا-كولومبيا،كوناكري - غينيا

التحدي : تنفيذ السياسات المستجيبة والإدارة الفعالة



«... هل سيوصلنا التزامنا بهذا الهيكل المؤسسي الحالي إلى ما نتمنى أن نكون عليه في المستقبل؟ إذا كان الجواب لا يبشر بالخير فعندئذ لا بد من الشروع بهيكلية جديدة». ³⁶

المياه ومعالجة مياه الصرف الصحي في الوقت المحدد والتي هي من مسؤولة سلطة المياه. وهذا هو الخطر الرئيسي بسبب الوضع المالي الصعب المزمع لسلطة المياه مقرونا مع الأثر المالي السلبي لاستمرار الدعم الحكومي لهذا القطاع.

قضية السياسات رقم 2. هل ستكون الحكومة قادرة على التأكد من أن الشركات تعمل بشكل مستقل؟

إن هذا تحد صعب بسبب أن الحكومة ، لا تملك إلا القليل من الخبرة بشأن شركات المياه التي تعمل باستقلالية ³⁷. وبالإضافة إلى ذلك ، فإن الأدوار المتعددة لسلطة المياه في الأردن لكونها المساهم الأكبر في شركة مياه العقبة ومياهنا، ولكونها المورد لكميات كبيرة من المياه والموال، والمنظم جعلها مؤسسة قوية جدا قادرة على صنع القرارات من جانب واحد مع قليل من التشاور والشفاف وقليل من الاتفاق مع الآخرين. يصبح السؤال مرة أخرى ما إذا كانت الحكومة وسلطة المياه في الأردن على

نجاح الإدارة والتي هي، كما ذكر من قبل، القيادة، وتخطيط الأعمال الإستراتيجية والتوجهات التنظيمية، والقياس.

قضايا السياسات

قضية السياسات رقم 1 . هل ستكون مياهنا وشركة مياه العقبة قادرتان على مواجهة التحديات المقبلة في ظل الترتيبات المالية الحالية؟

لم يكن إنشاء مياهنا وشركة مياه العقبة مصحوبا باعادة النظر بنظام التعرفة أو سياسات التمويل وتنفيذ برامج استثمارات رأسمالية كبيرة. فهناك حاجة لتغييرات كبيرة في تلك المجالات لتحقيق الكفاءة المالية.

أن أفاق الإصلاح للتعرفه مشجعة حيث أن الحكومة تنظر في إجراء تعديل كبير في كل من هيكل التعرفة ومستوياتها على النحو المذكور في الفصل 5.

ومع ذلك ، فإن إصلاح التسعير خاصة في حالة مياهنا قد لا يكون كافيا إذا لم تنفذ الاستثمارات الرأسمالية الكبيرة في قطاع

نظرا لنية الحكومة لتقديم خدمات مياه وصرف صحي ممتازة من خلال شركة مياه العقبة ومياهنا فان العملاء سيشكلون تحديا كبيرا لكل من الحكومة و لفرق إدارة شركة مياه العقبة ومياهنا. والتحدي الذي تواجهه الحكومة يتمثل في إثبات الحكومة على أن سياساتها توفر مناخا داعما للمرافق بسبب أنها تعمل من أجل تحقيق النتائج المبينة في قائمة الصفات، أو أن تكون لديها القدرة على تبني الصفات عندما تفشل أو عندما تتغير الظروف. فالتحدي الذي يواجه فرق إدارة شركة مياه العقبة ومياهنا هو أن تقوم باتباع طرق ونظم إدارية ملائمة.

ويبحث هذا الفصل أربع قضايا تتعلق بالسياسات التي لم تعالج بالكامل من خلال التحول إلى شركات عامة مملوكة للدولة، و على الأرجح أن يحدد هذا الفصل، مدى نجاح أو فشل شركة مياه العقبة ومياهنا. وتدور هذه القضايا حول الترتيبات المالية، والاستقلال الذاتي للشركات، وتوافر المياه، وقدرة مياهنا على توفير إمدادات المياه المستمر. ويحدد هذا الفصل أيضا مفاتيح

³⁶ . Bromley, Daniel W مرجع سبق ذكره ص 13

³⁷ . ولكن قطاع الكهرباء مخدم من قبل شركات مملوكة من الحكومة ومدارة بمجالس إدارة تحوي ممثلين من القطاع الخاص

الدروس المستفادة : فالنتقاسم النتائج وتتعلم المزيد



«... باستثناء في عدد قليل من البلدان حيث يلعب الضغط الاقتصادي والالتزام السياسي فيها دورا رئيسيا... يتكون أساسا من العبارات المتعلقة بالنوايا والتغييرات احتفالية أو التعديلات التجميلية.⁴¹»

الدعم السياسي والتوجه المنضبط أمران حاسمان

الدرس 3: ينبغي إشراك الإصلاحيين وتأمين دعما سياسيا قويا للإصلاح. وعليهم أيضا ضمان استمرار مشاركة مستمرة من خبراء ومسؤولين حكوميين رفيعي المستوى على أساس يومي. فالعقبة وعمان مثالان على هذا النهج، من خلال إنشاء لجان يرأسها مسؤولون حكوميون رفيعين بتفويض واضح مع سهولة الوصول إلى أعلى المستويات في الحكومة. ولقد كان المسؤولون رفيعي المستوى في اللجان هم «أبطال» الإصلاح وكان من المهم إشراكهم من البداية ليكون لهم موقف شخصي مع نجاح البرنامج.

الدرس 4. ينبغي أن يتوقع الإصلاحيون معارضة من المؤسسات والأفراد الموجودين في الساحة الذين قد يخالجهم الشعور بأنهم مهددون مما يدفعهم إلى إيجاد إستراتيجية للتعامل مع مصالحهم واهتماماتهم. ويتوجب أن تشمل هذه الإستراتيجية

الداخلية للإصلاح. ويبدو أن مصدر العقبة، من خارج القطاع، في حين يبدو أنه في عمان من الداخل. فالزخم في العقبة أت من قانون إنشاء المنطقة الاقتصادية كون القانون يعرض إمكانية التغيير المؤسسي واسع النطاق ذو التأثير المباشر على قطاع المياه. وعلى الجانب الآخر، فأن دفع عمان باتجاه الإصلاح قد برز من داخل القطاع نظرا للدور الذي لعبته تجربة خدمات المياه في العقبة، والخبرات المكتسبة في التعامل مع خدمات المياه والصرف الصحي في عمان بموجب عقد لإدارة.

الدرس 2: تؤثر الوكالات المانحة على جانبي العرض والطلب في الإصلاح المؤسسي. ففي العقبة وعمان عملت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مع الحكومة على جانبي المعادلة عن طريق تقديم التشجيع والدعم التقني والمالي لعملية تحول الخدمات إلى شركات عامة بما فيها الاستعانة باستشاريين للمساعدة في عملية الإصلاح.

ما هي الدروس والتوصيات التي يمكن استخلاصها من تحول خدمات المياه والصرف الصحي في عمان والعقبة إلى شركات عامة مملوكة للحكومة؟ إن هذه الدروس متعددة، لأن نجاح أو فشل هكذا هيكلية يتأثر كثيرا بالعلاقات البينية بين العديد من المتغيرات. ومع ذلك، يركز هذا الفصل فقط على ثلاثة مواضيع واسعة النطاق والتي تبدو ذات أهمية خاصة للإصلاحيين المحتملين وهي: جانبي العرض والطلب على الإصلاح، والدعم السياسي ومنهج الإصلاح المنضبط، وحلقات التغذية الراجعة.

العرض والطلب على الإصلاح يتطلب الاهتمام

الدرس 1. أن الطلب على الإصلاح قد يأتي من داخل أو خارج قطاع المياه والصرف الصحي. وبالتالي فهو ضروري بحيث يظل الإصلاحيين في حالة تأهب مستمرة تحسبا للأحداث المؤثرة على هذا الطلب. والعقبة وعمان مثالان على هذه المصادر الخارجية و

مفاتيح نجاح الإدارة

أن فريق إدارة قوي أمر أساسي لنجاح كل من شركة مياه العقبة ومياهنا. فينبغي أن يكون الفريق قادر على خلق مناخ داعم للمرافق في سعيها إلى تحقيق النتائج الواردة في قائمة المؤشرات.

وكما سبقت الإشارة إليه في هذا التقرير فإن ضمان وجود فريق إداري مؤهل ينبغي أن يكون من بين المسؤوليات الأساسية لمجالس إدارة الشركات. فالنهوض بهذه المسؤوليات يتطلب اختيارا دقيقا لكبار المديرين، واختيارا لعلاقة عمل فعالة بين المجلس والإدارة، وتقييم منهجي لأداء كبار المديرين.

أن نظم ومناهج الإدارة المستخدمة غالبا والمجربة تساعد مرافق المياه في إدارة أكثر فعالية وكما هو وارد بأدناه⁴⁰.

القيادة

تتصل القيادة بكل من العاملين الذين يمكن أن يكونوا أبطال ذوي فعالية في عملية التحسين، وبالفرق ذات المرونة ومع التي تقوم بالإدارة اليومية. وتضمن القيادة الفعالة أن يكون اتجاه المرفق مفهوما ومحتضنا ومتبعا على أساس مستمر طوال دورة الإدارة.

وللقيادة مسؤولية هامة في التواصل مع المشاركين ومع العملاء. كما تعكس القيادة التزاما بالتميز المؤسسي بأن تكون مثالا يحتذى و تسعى إلى تأسيس وتقوية ثقافة مؤسسية تحتضن التغيير الايجابي وتسعى إلى التحسين المستمر.

تخطيط الأعمال الاستراتيجي

أن التخطيط الاستراتيجي وسيلة هامة لتحقيق التوازن والتماسك عبر الصفات. وتؤمن الخطة الإستراتيجية إطارا لاتخاذ القرارات من خلال :

- * تقييم الظروف الراهنة ، ونقاط القوة والضعف
- * تقييم الأسباب والآثار ، و
- * وضع الرؤية والأهداف والاستراتيجيات.

الطرق التنظيمية

هناك مجموعة متنوعة من الطرق التنظيمية الفعالة التي تسهم في إدارة المرافق. و تشمل على :

- * إشراك العاملين بفعالية في جهود التحسين (المساعدة في تحديد فرص التحسين والمشاركة في فرق التحسين المشتركة)
- * نشر عملية واضحة لإدارة التغيير التي تتوقع وتخطط للتغيير ، وتشجع الموظفين على جميع المستويات لقبول التغيير ؛
- * استثمار استراتيجيات التنفيذ التي تسعى إليها وتحديد انتصاراتها والاحتفال بها مبكرا خطوة بخطوة.

القياس

إن القياس أمر هام لجهود تحسين الإدارة المرتبطة بالصفات ويشكل القياس العمود الفقري لتحسين المستمر الناجح.



40. المصدر: خصائص الإدارة الفعالة لمرافق المياه، مرجع سبق ذكره

الملحق رقم 1

المؤشرات المعيارية - شركة مياه عمان السنة المالية 2004 و 2008

المؤشر	2008	2004	أفضل الممارسات
1. معلومات عامة			
مجموع السكان (000)	130	110	غير متوفر
مساحة المحافظة (كم ²)	6,900	6,900	غير متوفر
2. العمليات			
عملاء المياه (000)	22	18	غير متوفر
عملاء مياه الصرف الصحي (000)	19	15	
مجموع المياه المزودة (م ³ / سنة)	17	14	
مجموع المياه المباعة (م ³ / سنة)	13	11	
• أنابيب المياه الرئيسية (كم)	553	530	غير متوفر
• الأنابيب لكل عميل (م)	25	37	
أنابيب تجميع مياه الصرف الصحي (كم)	325	276	غير متوفر
الأنابيب بالتر لكل عميل	17	19	
مرات التسرب / الانفجار	2,361	1,379	
الموظفين (عدد)	222	133	
الإيرادات في الفواتير (مليون دينار)	11	N/A	
الإيرادات المحصلة (مليون دينار)	11	N/A	
3. مؤشرات الأداء			
السكان المخدومين (%)			
• بالمياه	99	99	100
• بالصرف الصحي	93	73	100
الموظفين			
• لكل عميل (...)	5	4	< 1
• (مياة + صرف صحي)	17	13	
انفجار الأنابيب / التسرب لكل سنة			
عدد الكم من الشبكة الرئيسية	4	2	< 0.2
فاقد المياه			
• من المياه المزودة %	20	27	< 20
• م ³ في اليوم لكل خط	9	10	< 10
الأمور المالية			
• معدل التحصيل	1	N/A	1 (long term)
• المعدل الحالي	N/A	3.2	> 2
• الحسابات المستلمة (في الشهر)	N/A	7.2	< 2

المصدر : التقرير المالي لشركة مياه العقبة

أن الحكومة والشركات الجديدة في حقيقة الأمر حقا يقومون بتنفيذ الوعود التي قطعها الاصلاحيون؟ وهل أن شركات المياه قادرة على مواجهة التحدي المتمثل في توفير خدمات عالية الجودة واسترداد التكلفة الحقيقية للخدمات؟ إذا كانت الإجابات بلا ، فكيف ينبغي لشركات المياه والحكومة القيام بتعديل سياساتها وممارساتها اخذين بعين الاعتبار تحديث واستيفاء البيانات بشأن الأداء؟

الحاجة إلى إقامة حلقات التغذية الراجعة

الدرس 8. ينبغي على الاصلاحيين أيضا أن يتذكروا أن الأمور في الواقع لا تسير في كثير من الأحيان كما يتوقع صناع القرار. لذا يجب تبني السياسات العامة عندما يفشلون أو عندما تتغير الظروف. و يتطلب هذا التكيف إقامة حلقات تغذية راجعة منتظمة تساعد على تحديد ما إذا تمخض الاصلاح عن النتائج المرجوة. وهل

عناصر مثل المدى والعمق والمنهجية، ووتيرة عملية الاصلاح. وعلى الاصلاحيون أن يكونوا على استعداد لتحقيق توازن بين أهدافهم وبين أهداف المعارضة للتوصل إلى نتيجة مرضية.

الدرس 5. منهج الهيكله المنضبط ضروري. تقوم لجان الهيكله في كل من العقبة وعمان بالشروع بممارسات عمل فعالة للغاية : بإدامة جدول زمني دقيق للاجتماعات، والتداول على أساس أوراق البحث ونقاط القوة الواردة في العروض المعدة مسبقا، والتبادل الحر للافكار للوصول الى أرضية مشتركة. وإعداد المذكرات لتوثيق المداولات والاتفاقات ، والحفاظ على بيئة تعاونية للغاية.

الدرس 6: أن التخطيط الدقيق لأمر حاسم لعملية الانتقال من الترتيبات التنظيمية القديمة إلى الجديدة، لأنه لا يوجد ما يضمن نجاح تأسيس الشركة الجديدة. ومن المهم أيضا أن عضوية الفريق المسئول عن إنشاء الشركة الجديدة يكون وبشكل جوهريا كما هو خلال فترة تصميم الاصلاح. وعلاوة على ذلك ، فأن للدعم التقني المتواصل خلال فترات العمل الأولية دور هام في مساعدة فريق الإدارة في الإعداد للمستقبل من خلال برامج إدارية مبتكرة .

الدرس 7. يستطيع الاستشاريون أن يوفروا عنصرا هاما في عملية الاصلاح بمساعدة الحكومة في وضع تصور لعملية الاصلاح بتقديمهم المواهب المتخصصة ودعمهم لتنفيذ الاصلاح ، وتقديمهم مواضيع محددة للمناقشات والتي ليست محددة بالضرورة منذ بداية العملية، ومن المحتمل أن يؤدي وجود الخبراء الاستشاريين في الميدان باستمرار إلى إحداث فرق جوهري.



الملحق رقم 3

مياھنا / خطة العمل الأولى

التخطيط الاستراتيجي : الأدوات ، الخطوات ، النتائج والتحديات

في عام 2007 بدأت مياھنا بوضع أول خطة عمل للشركة استجابة لتطلعات القيادة وبدمج جميع المشاريع القائمة والجديدة في خطة متماسكة مع أهداف ونتائج قابلة للقياس ومؤشرات الأداء وتقديرات التمويل. وقد بدأت الممارسة باجتماع لمجلس الإدارة عن «التصور الاستراتيجي» الذي وفر الرؤية والمهمة والقيم لإدارة

والمنافع وتم تطوير خطط التنفيذ بمزيد من التفاصيل وتمحورت خطة الأعمال للفترة 2007 - 2011 حول ستة مبادرات إستراتيجية. على النحو المبين بأدناه

1. إدارة ندرة المياھ
2. بناء ثقة العملاء
3. تلبية متطلبات النمو
4. بناء القدرات التقنية والتخطيطية
5. الشراكة مع أمانة عمان الكبرى
6. تعزيز قدرات مياھنا

فكل مبادرة من هذه المبادرات تدعمها مشاريع محددة سيصار إلى تنفيذها، وفقا لترتيب الأوليات.

الشركة وقد عمل مدراء مياھنا من المستوى المتوسط ورؤساء الأقسام لمدة ثلاثة أشهر بما لديهم من العديد من وجهات نظر وآراء حول خطة العمل فوضعوا الاختيار النهائي للمشاريع ليصار إلى أدرجها في الخطة. لقد كانت ممارسة خطة العمل تتمحور حول الخطوات الرئيسية الثلاث المبينة في المخطط البياني بأدناه. وشملت المرحلة الأولية جمع وتنظيم البيانات في كل من المديریات. وفي وقت لاحق، تمخض عن عملية تبادل الأفكار في ما بين فرق المديریات المتعددة قائمة بالمشاريع المحتملة والتي تم تحليلها في المرحلة الثالثة لاحقا، وقدرت التكاليف.

مراحل تطوير خطة الأعمال



الملحق رقم 2

ليما- مياها- المؤشرات المعيارية السنة المالية 2004 و 2008

المؤشر	2008	2004	أفضل الممارسات
1. معلومات عامة			
مجموع السكان (000)	2,265	2,000	غير متوفر
مساحة المحافظة (كم ²)	7,579	7,579	غير متوفر
2. التشغيل			
عملاء المياه (000)	423	365	غير متوفر
عملاء الصرف الصحي (000)	362	260	
مجموع المياه المزودة (م ³ / سنة)	129	114	
مجموع المياه المباعة (م ³ / سنة)	77	66	
• الشبكات الرئيسية (كم) • عدد أمتار الأنابيب م / عميل	7,640 18	6,150 17	غير متوفر
• خطوط الصرف الصحي الرئيسية • أنابيب م / عميل	2,262 8	2,031 8	غير متوفر
عدد مرات التسرب والانكسار (عدد)	39,975	55,650	
عدد الموظفين (عدد)	1,314	1,272	
الإيرادات حسب الفواتير	51	33	
الإيرادات المحصلة (مليون دينار)	51	33	
3. مؤشرات الأداء			
السكان المدخومين بالمياه %	99	97	100
• بالصرف الصحي %	79	78	100
الموظفين			
• لكل عميل (...) (مياه وصرف صحي)	1.7	2.0	< 1
عدد مرات التسرب / الانكسار في السنة			
• العدد لكل كم من الخطوط الرئيسية	2	9	< 0.2
فاقد المياه			
• من المياه المزودة %	38	46	< 20
• م ³ / يوم / كم أنابيب	19	21	< 10
الأمر المالية			
• معدل التحصيل	1.0	1.1	1 (longterm)
• المعدل الحالي		1.2	> 2
• البقايا بالشهر		4.4	< 2

المصدر : التقارير المالية لشركة ليما ومياها

تقع مسؤولية رصد تنفيذ المشاريع على عاتق وحدة تخطيط الأعمال. وطوال فترة التنفيذ تطلب الوحدة التقارير وفقا لنموذج متفق عليه مسبقا مع كل فريق وتقوم بتتبع ملفات المشاريع الرئيسية. ويتم تقديم موجز لتنفيذ خطة العمل شهريا أمام الرئيس التنفيذي للشركة CEO. ويتم عقد لقاءات مع كل الفرق مرة كل شهرين. ويلخص الجدول التالي تنفيذ مشاريع خطة العمل في عام 2008.

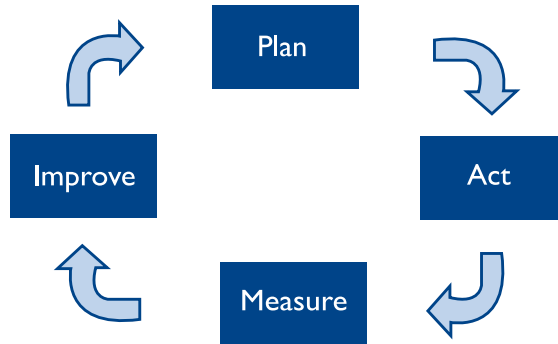
مشاريع خطة العمل المنفذة في عام 2008

المبادرات	مجموع المشاريع	المشاريع تحت التنفيذ	الموازنة المبدئية (مليون دينار)	الأموال الملتزم بها (مليون دينار)
1. إدارة ندرة المياه	9	6	17.70	9.20
2. بناء ثقة العملاء	12	9	0.88	0.21
3. تلبية حاجات النمو	7	6	18.10	23.58
4. بناء قدرات التخطيط والقدرة الفنية	8	6	1.41	1.08
5. تحسين العلاقة مع أمانة عمان الكبرى	2	1	0.05	-
6. تعزيز قدرات مياھنا	21	13	3.64	1.34
المجموع	59	41	41.77	35.41

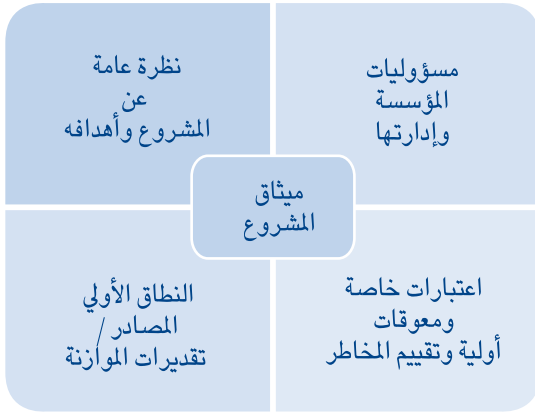
على الرغم من أن الفترة الوجيزة للتنفيذ تظهر نتائج إيجابية فان برنامج التخطيط الاستراتيجي الذي بدأ في مياھنا بحاجة إلى مزيد من العمل على القضايا الأساسية مثل استحداث برنامج حوافز لأعضاء الفريق ، والمدراء والرئيس التنفيذي للشركة . وينبغي أن يكون التمويل متاحا لضمان تنفيذ الخطط ، وينبغي أن يكون هناك فهما وضحا لأهمية خطة العمل ويجب أن يتم استخدامها على مستوى مجلس الإدارة.

43 وقد تم جدولة خطة العمل المقبلة التي تغطي الفترة 2009 -- 2013 ليجري تحديدها بحلول منتصف عام 2009. اما المشاريع المنجزة فسيتم رفعها من القائمة ، وستدرج المشاريع الجديدة وسيتم تحديث جداول التنفيذ ، وتوافر الأموال ، وتوقعات توفر التمويل وسيتم إدراج قائمة الأهداف في الصيغة الثانية للخطة. ان برنامج التحسين المستمر هو من العناصر الرئيسية لتطلعات الشركة الحديثة مياھنا. ستكون أساسا في صلب عملية تنفيذ خطة العمل

تخطيط الأعمال: برنامج تحسين مستمر



ميثاق المشروع: دليل التنفيذ



وقد تم تحديد المشروع من قبل فريق من الموظفين من مديرية واحدة أو أكثر.

وكان رئيس الفريق هو الشخص المسئول عن تتبع تنفيذ المشاريع باستخدام برمجيات مايكروسوفت الخاصة بالمشروع. وكان لكل مشروع وثيقة موجزة

(مشروع تأسيس) ، وثيقة ملخصة تتضمن العناصر الرئيسية للمشروع بما في ذلك العناصر الأربعة التالية :

نظرة عامة عن المشروع وأهدافه، والتنظيم، ومسؤوليات الإدارة، والميزانية والموارد، والمخاطر والعوائق التي تعترض التنفيذ

خلال شهر أيلول / سبتمبر وتشيرين الثاني / نوفمبر من عام 2007، بدأ 19 مشروعاً في مجالات مختلفة للشركة، كما هو مفصل في الجدول أدناه. رأس مال المشاريع الاستثمارية الواردة في خطة الأعمال هي جزء من أنطلاقه في عام 2007

مشاريع الخطة التي أطلقت في عام 2007

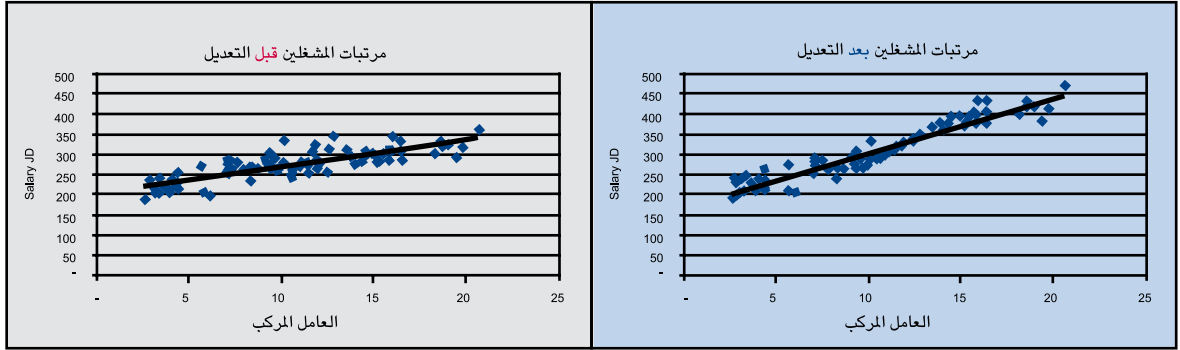
1. الاتصالات الداخلية والخارجية، وبرنامج التوعية
2. التحسينات العامة للمباني، والأثاث، والعلامات التجارية، وبناء مقر جديد
3. تعزيز الممارسات الإدارية فنياً وتجارياً
4. تحسين مركز شكاوى خدمة العملاء
5. الحصول على اعتماد المختبرات و تحليل أمر توظيفها وتطوير ورفع سوية الاختبارات في المختبرات.
6. برنامج الاستثمار الرأسمالي في أنظمة المياه و الصرف الصحي
7. وضع وتنفيذ خطة تكنولوجيا المعلومات الرئيسية
8. تحديث وتوسيع نظام بيانات نظم المعلومات الجغرافية
9. تحسين مرافق خدمة العملاء
10. تحسين زمن الاستجابة لاعتراضات الزبائن
11. تطوير نظام المحاسبة والأموال المالية
12. وضع وتنفيذ إستراتيجية تدريب الشركات
13. تطوير أنظمة دعم تطوير الموارد البشرية
14. بناء موقع لحماية المحفوظات والأرشيف الرقمي
15. إدخال عمليات الصيانة الوقائية في دائرة الصرف الصحي
16. وضع برنامج لتوفير الطاقة
17. تقييم إدخال الفلورايد في عمليات معالجة المياه
18. تحسين الاتصالات بين المكاتب والميدان وتحسين تتبع نظام تحديد المواقع ونظم المعلومات الجغرافية
19. تحسين دقة الفوترة وموثوقيتها.

برامج الاستثمار الرأسمالي التي أطلقت في عام 2007

1. إعادة تأهيل وصلات المنازل وأنابيب التوزيع (منحة بنك التعمير الألماني)
2. برنامج الاستثمار الرأسمالي في تمديدات الصرف الصحي
3. إعادة تأهيل شبكة مياه جنوب عمان
4. برنامج الاستثمار الرأسمالي في تمديدات المياه
5. تراكم أشغال / أعمال منشآت المياه والصرف الصحي الجديدة غير المنجزة
6. تنفيذ برنامج تأهيل شبكة الصرف الصحي
7. تعجيل أشغال / أعمال تحويلات المياه والصرف الصحي المتأخرة
8. التغلب على أوجه القصور في مشاريع المياه
9. الخطط الرئيسية المياه والصرف الصحي والنماذج الهيدروليكية (ممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية)
10. إعادة تأهيل محطة ضخ عين غزال
11. زيادة قدرات مديريةية الخدمات الفنية
12. تحسين مواصفات المواد

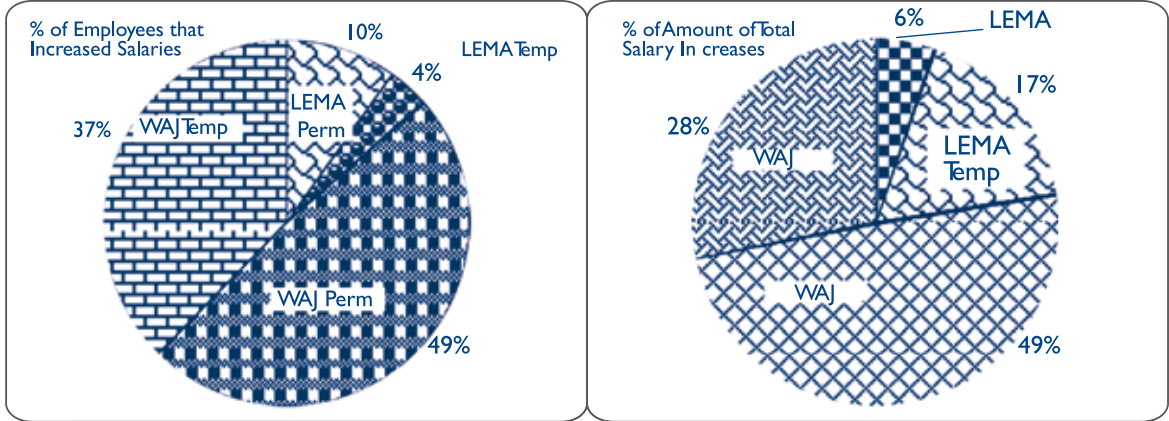
لقد كان من المفترض أن تمول معظم المشاريع المدرجة أعلاه في عام 2007. ومع ذلك، فقد ألغيت بعض المشاريع أو تم تأجيلها بسبب التحول في ترتيب الأولويات وعدم توافر الأموال.

تمخضت العوامل المركبة بشأن الخبرة والتعليم عن عامل مركب تم تطبيقه على كل درجات الراتب بحساب معدل الراتب لمنصب معين. وتم التوصل إلى المرتبات الجديدة باستخدام العامل المركب مؤديا ذلك إلى معدل منحني للفتة المعنية. وتم تصحيح راتب كل موظف بالعامل المركب ثم جرت مقارنته بمعدل راتب الفئة المحسوب بالعامل المركب وتم حساب الزيادة للوصول إلى مستوى قابل للمقارنة بين الموظفين الذين يؤدون ذات العمل، ويمكن مشاهدة نتائج التعديل في المخطط أدناه.



لقد ازدادت المرتبات بقدر أكبر نسبيا للأكثر تعليما وخبرة حسب ما هو موضح في أعلى المنحدر أعلاه. نتائج التسوية يمكن مشاهدتها في الرسوم البيانية أدناه التي تبين مقارنة للتأثير على موظفي ليما وسلطة المياه. موظفي السابقين في سلطة لحقوا بزملائهم القادمين من القطاع الخاص.

أثر تعديل الراتب



نتيجة لعملية التكيف ، 86 % من إجمالي عدد العاملين الذين تم تعديل رواتبهم هم من موظفي السلطة السابقين، و 76 % من قيمة التعديلات كانت لهم

الملحق رقم 4

مياها

تغيير خطط تعويض العاملين

خلال فترة السبعة سنوات لعقد الإدارة تمكنت ليما من التعامل مع القيود المفروضة على تعويض الموظفين المعارين من سلطة المياه في الأردن بمنحهم مجموعة من البدلات، بوضعها نظام مخصص في الأساس لتقليل الفجوات في التعويض بين التعويض الخاص بالموظفين المعينين من ليما وبين موظفي القطاع العام المعارين من سلطة المياه في الأردن. و بموازاة ذلك استخدمت ليما اللقب الوظيفي كوسيلة لتقديم المزيد من التعويضات للموظفين المعارين من سلطة المياه في الأردن. فاستخدام كلا النظامين أسفر عن هيكلية معقدة للموارد البشرية الأمر الذي أثر بشدة على أداء العمل والإدارة.

لقد كان إصلاح خطة التعويض جزءاً من عملية إنشاء مياها. وتضمن إصلاح عنصرين رئيسيين هما: تجانس الرواتب والبدلات وتصميم وتنفيذ المنافع وفقاً لما يجري في القطاع الخاص. وتشمل هذه الأخيرة توفير التأمين الصحي لجميع العاملين في ظل نظام القطاع الخاص وإنشاء لجنة صندوق الادخار بمساهمة من الشركة. وتلت الإدارة العليا فوائد إضافية مثل السيارة أو منحة النقل والهاتف الخليوي.

وتم تخفيض بدلات التعويض العشرة لما يقرب من نصف الموظفين إلى ثلاثة بدلات لوظائف مستهدفة محددة هي: قارئ العدادات، والحجباء، والمعرضين للتعامل مع المياه العادمة. ويبين الجدولين بأدناه هياكل مرتبات ليما ومياها.

هيكل الرواتب مياها المرتب الأساسي الجديد : البدلات :

1. بدل قارئ عداد
2. بدل أمين صندوق
3. بدل تعرض للمياه العادمة الزيادة :
- التأمين الصحي (4%)
- غلاء المعيشة (3%)
- المجموع الإجمالي :
- الخصومات :
- الضمان الاجتماعي (5.5%)
- التأمين الصحي (4%)
- صندوق الادخار (5%)
- الأجر الصافي :
- مساهمات الشركة :
- الضمان الاجتماعي (11.5%)
- التأمين الصحي (8%)
- صندوق الادخار (5%)

ليما - سلطة المياه في الأردن هيكل الرواتب

- الراتب الأساسي :
- البدلات :
1. الإضافي الثابت
 2. علاوة إضافية
 3. العلاوة الأساسية
 4. علاوة شخصية
 5. بدل قارئ العدادات
 6. بدل أمين صندوق
 7. العلاوة العائلية
 8. مكافأة ليما
 9. بدل تعرض للمياه العادمة
 10. علاوة سيارة / بدل النقل
- المجموع الإجمالي :
- الخصومات :
- الضمان الاجتماعي (5.5%)
- الأجر الصافي :
- مساهمات الشركة :
- الضمان الاجتماعي (11.5%)
- الصحة والتأمين على الحياة

وعلاوة على ذلك تم تعديل الراتب الأساسي لتقليل الفجوات القائمة بين العاملين في القطاعين العام والخاص وكذلك لتصحيح التفاوت الواضح بموجب نظام أخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل هي: الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، ودرجة التعليم. وأعطى كل واحد من العوامل وزناً/ قيمة نسبية وفقاً لمستوى المتطلبات ما بين التعليم والخبرات على النحو المفصل في الأمثلة الواردة في الجدول أدناه.

القيم النسبية: الأوزان المستخدمة لغاية تعديل الراتب الأساسي

المنصب	وزن التعليم	وزن الخبرة
محاسب	60%	40%
فني	50%	50%
حارس	40%	60%
مدير	60%	40%

جودة المنتجات

أن تنتج مياه صالحة للشرب ، وتعالج المياه العادمة بالتقيد الكامل مع المتطلبات المعيارية ومتطلبات التوثيق، وتتماشى مع العملاء ، والصحة العامة ، والاحتياجات البيئية.

رضا العملاء

أن تقدم خدمات موثقة ، ملبية ، وبأسعار معقولة وفقا لمستويات واضحة و مقبولة للعملاء . وأن تتلقى تغذية راجعة في الوقت المناسب للحفاظ على الاستجابة لاحتياجات العملاء وحالات الطوارئ.

الموظف وتنمية القدرات القيادية

أن تجند وتحفظ بقوة عاملة مؤهلة، محفزة، قابلة للتكيف والعمل الآمن. وأن تؤسس مؤسسة تشاركيه، متعاونة ومكرسة لمنظمة للتعلم والتحسين باستمرار. وأن تضمن أن المعرفة المؤسسية للموظف مستدامة وتحسن مع مرور الوقت. و تركز على الفرص المتاحة لتنمية المهارات القيادية والمهنية وتسعى جاهدة لتهيئة فريق قيادي منسق جيدا ومتكاملة.

التشغيل الأمثل

أن تضمن تحسينات في الأداء تتسم بالاستدامة و الموثوقية والفعالية من حيث التكلفة وفي الوقت المناسب في جميع جوانب عملياتها. وأن تقلل من استخدام الموارد ، والخسارة، والآثار الناجمة عن الأعمال اليومية. وأن تكون على وعي بشأن المعلومات ومستجدات التقنية التشغيلية من أجل استباق ودعم عملية اعتماد التحسينات في الوقت المناسب.

الجدوى المالية

ان تفهم تكاليف دورة الحياة الكاملة للمرفق وتحافظ على توازن فعال بين الديون الطويلة الأجل ، وقيم الأصول ونفقات التشغيل والصيانة والإيرادات التشغيلية. وأن تؤسس معدلات يمكن التنبؤ بها تتلاءم مع توقعات المجتمع وملائمة لاسترداد التكاليف ، وتوفير الاحتياطي، والحفاظ على دعم من مؤسسات اصدار السندات ، والتخطيط والاستثمار من أجل المستقبل.

استقرار البنية التحتية

أن تفهم الظروف والتكاليف المرتبطة بأصول البنية التحتية الحيوية. وتحفظ وتعزز بحالة جيدة جميع الموجودات على المدى الطويل بأقل تكلفة ممكنة لدورة الحياة ، ومخاطر مقبولة تتواءم مع العملاء ، والمجتمع ، ومستويات الخدمة مدعومة من المنظم، تتماشى مع النمو المتوقع واهداف النظام. وتتأكد من أن إصلاح الأصول وإعادة التأهيل ، و جهود الاستبدال منسقة مع السلطات المحلية للتقليل من الازعاجات وأية نتائج سلبية.

المرونة التشغيلية

أن تضمن قيام القيادة والموظفين بالعمل معا من أجل استباق وتفادي المشاكل. وتحدد بشكل استباقي وتقييم، وتؤسس مستويات من الهوامش لتلك الأمور، وتدير على نحو فعال مجموعة كاملة من مخاطر الأعمال التجارية بما فيها المخاطر القانونية والتنظيمية والمالية والبيئية والمتصلة بالسلامة والأمن ، والكوارث الطبيعية ذات الصلة على نحو استباقي يتفق مع اتجاهات الصناعة وأهداف موثوقية النظام.

42. المصدر: الإدارة الفعالة للمرافق وهو أول كتاب عن مرافق المياه والصرف الصحي ، ص 4

تضمن برنامج بناء العلامة التجارية ثلاثة مجالات رئيسية هي : تحسين الخدمات وتعزيز الاتصالات مع أصحاب المصلحة، وتصميم وإدخال ناقلات بصرية (الشعارات والألوان). العناصر الثلاثة من العلامات التجارية موضحة أدناه

مكونات العلامات التجارية

المرئيات	تطوير العلامة	الفهم
- الشعار	- مناقشات مع الموظفين والعملاء	- فرق عمل من الزبائن
- تصميم لشعار الشركة	- كلمات هامة ، صور هامة ،	- فرق عمل من الموظفين
- أقرطاسيه	رسائل حاسمة	- فرق عمل من صناعات القرار
- الأليات	- نشاطات أخرى للتعريف بالعلامة	- زيارات ميدانية لمواقع للشركة
- الرى		- التقرير النهائي
- الإعلام الرقمي (البريد الالكتروني، العروض)		
- الموقع الالكتروني		

اعتمد اختيار وتصميم شعار مياهنا على مشاركة الموظفين. ولدت مسابقة أفضل اسم وشعار عشرات الردود والتي كانت تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مستشاري العلامات التجارية وتم استخدامها لتوليد الخيارات النهائية. وحينما حدد التصميم ووفق عليه تم اعتماد الشعار، والأقرطاسية، وعلامات السيارات وإشاراتنا، وبطاقات الهوية، و اعتماد جميع وسائل الإعلام وإنتاج مواد المرئيات، استكملت كلها في عام 2007.

وقد استمرت عملية وضع العلامة على جبهات عديدة من خلال أنشطة الاتصال، ومدونة قواعد السلوك جديدة للموظفين، وتحسينات المواقع والأنظمة المكتبية، وتنفيذ المشاريع ذات المدى الطويل مثل تشييد مبنى جديد وتحسين جميع مرافق الخدمات والعملاء.



رابطة وكالات متروبوليتان للمياه، و الرابطة الأمريكية للأشغال العامة ، الرابطة الأمريكية للمياه ، وكالات الرابطة الوطنية للمياه ، والرابطة الوطنية لشركات المياه ، ووكالة البيئة في الولايات المتحدة ، واتحاد بيئة المياه. إدارة المرافق الفعالة. وهو أول كتاب للمياه والصرف الصحي والمرافق. يونيو 2008.

بروملي ، اسباب كافية. دانيال ديليو. البراغماتية اختيارية. ومعنى المؤسسات الاقتصادية. مطبعة جامعة برينستون ، 2006.

شركة تشيمونيكس الدولية . تقرير الجدوى الاقتصادية لشركة مياه العقبة. كانون الثاني / يناير 2002.

المجالس الكبيرة. تعزيز التميز في إدارة الرعاية الصحية. شبكة الإنترنت.

منذر حدادين، الموارد المائية في الأردن. تطور سياسات التنمية والبيئة وتسوية المنازعات. الموارد لمستقبل الصحافة عام 2006.

هوكسان .ج. (تحرير). خلق المزايا التعاونية. المرمية ، لندن 1996 .

كردوش ، مروان أ. منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، الأردن : دراسة حالة حول الحوكمة. جامعة بون. مركز بحوث التنمية ، كانون الثاني / يناير 2005.

مذكرة تفاهم لإنشاء مياها. وزارة المياه والري / سلطة المياه في الأردن ، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ، 13 أبريل 2006.

نورث ، ودوغلان ج. المؤسسات ، التغيير المؤسسي والأداء الاقتصادي. مطبعة جامعة كامبريدج ، 1990 .

نورث ، ودوغلان ج. فهم عملية التغيير الاقتصادي. مطبعة جامعة برينستون ، 2005.

نانسي عودة ، نحو شراكة أفضل في قطاع المياه في الشرق الاوسط ، حالة دراسية من الاردن ، رسالة دكتوراه مقدمة في معهد ماساتشوستس التقني، حزيران 2006

اودجمبي ، سينا و جاكوبسون ، وتوماس (محررين). إصلاح الحكم تحت ظروف الواقع الحقيقي. البنك الدولي ، واشنطن العاصمة ، عام 2008.

فريق تطوير المشروع -- ملاحظات الاجتماع.

سليث ماريا ر. ، دينار وارييل. الاقتصاد المؤسسي والمياه. تحليل شامل للمؤسسات وللاداء من عدة بلدان. البنك الدولي ، 2004

حاشين ادغار. عملية التشاور. ودورها في التطوير التنظيمي. أديسون ويسلي للنشر ، الطبعة الثانية ، 1998 .

الإيكونوميست العدد 7 مارس 2009.

المملكة الأردنية الهاشمية ، وزارة المياه والري ، وقطاع المياه وحدة التخطيط والبرنامج الاستثماري 2002-2011. عمان ، الأردن ، شباط / فبراير 2002.

البنك الدولي. المملكة الأردنية الهاشمية. استعراض قطاع المياه. تشرين الأول / أكتوبر 1997.

البنك الدولي. إستراتيجية . المساعدة القطرية للمملكة الأردنية الهاشمية للفترة - 2006 2010 ، نيسان / أبريل 2006.

استفادة المجتمع المحلي

أن تكون، وعلى نحو واضح، مدركة ومنتبهة لآثار قراراتها على مستقبل المجتمع المحلي حالياً وفي الأجل الطويل، وأثار هذه القرارات على أحواض المياه والصحة والرفاه. وتديير العمليات والبنية التحتية، والاستثمارات لحماية وترميم وتعزيز البيئة الطبيعية. وأن تستخدم بكفاءة موارد المياه والطاقة وتعزز الحيوية الاقتصادية، وتحديث تحسيننا شاملا في المجتمع. وتأخذ بعين الاعتبار وعلى نحو مبدن أفعالا متنوعة لمنع التلوث، وافعالا بشأن حماية مصادر المياه كجزء من إستراتيجية شاملة لادامة وتعزيز الاستدامة البيئية والمجتمعية.

كفاية الموارد المائية

أن تضمن توافر المياه وبما يتفق مع احتياجات العملاء المستقبلية على المدى الطويل من خلال تحليل الطلب على الموارد والعرض، وتعليم الجمهور لترشيد الاستهلاك. وأن تأخذ بعين الاعتبار، وعلى نحو واضح، دورها في توافر المياه وتديير العمليات من اجل ادامة طويلة الأجل لآحواض المياه الجوفية واستدامة المياه السطحية وتجديدها.

تفهم ودعم أصحاب المصلحة

أن تولد فهماً ودعماً من هيئات الرقابة، المجتمع، والجهات المعنية بحماية مصادر المياه، والهيئات التنظيمية لمستويات الخدمة وهيكلية المعدلات وميزانيات التشغيل و برامج التحسين الرأسمالية وقرارات إدارة المخاطر. وان تقوم الشركة بنشاط يشمل جميع أصحاب المصلحة ليشاركوا في اتخاذ القرارات التي تمسهم.

المؤشرات المعيارية- شركة مياه العقبة



الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. الممارسات الجيدة بشأن تحويل خدمات المياه والمرافق العامة إلى شركات. عرض نقاط القوة ، وتشيرين الثاني / نوفمبر 2006.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، مونتغمري واتسون اربتك جردانة: تقرير تقييم مصادر المياه والطلب عليها، التقرير النهائي 1998
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية / الأردن ، SEGURA/IP3. إدارة مياه عمان / تقييم الأعمال. تقرير المرحلة الأولى : المقارنة والتقييم
والتوصيات التنظيمية النموذجية. مجلدين ، كانون الثاني / يناير 2006.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية / الأردن ، SEGURA/IP3. عمان لإدارة المياه / التقييم التجاري. تقرير المرحلة الثانية : تحليل الجدوى
للشركة الجديدة. مجلدين ، يونيو 2006.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية / الأردن ، SEGURA/IP3. موجز تنفيذي -- إدارة المياه في عمان. آب / أغسطس 2006.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية / الأردن ، SEGURA/IP3. وثيقة مفهوم بدء المشاريع. تشرين الثاني / نوفمبر 2006.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية / الأردن ، SEGURA/IP3. ورقة بحث: من المتقطعة مستمرة لخدمات المياه. أيار / مايو 2007.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية / الأردن ، SEGURA/IP3. جولة دراسية لمرافق المياه في كولومبيا. الدروس المستفادة. آذار / مارس
2008.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية / الأردن ، SEGURA/IP3. جولة دراسية لمرافق في الولايات المتحدة. الدروس المستفادة. تموز / يوليو
2008.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية / الأردن ، SEGURA/IP3. جولة دراسية لمرافق في اسبانيا. الدروس المستفادة. شباط / فبراير
2009.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية / الأردن ، SEGURA/IP3. مياها -- تقييم عمليات الاستعانة بمصادر خارجية ، وخدمات العملاء ،
والحد من الإيرادات غير المياه ، وتكنولوجيا المعلومات. يونيو 2008.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية / الأردن ، SEGURA/IP3. تسعير خدمات المياه والصرف الصحي في عمان وخيارات الدعم. اطار حول
المفاهيم ، والتوصيات والتسعير النموذجي. يونيو 2009.

فون كروغ ، جورج ، اشيجو ، وكازو ونوناكا ، اكاجارو. التمكين من خلق المعرفة. كيفية اطلاق سر المعرفة الضمنية وتحرير قوة الابتكار.