



پنجمین کارگاه فنی مشارکت آب‌بران در مدیریت شبکه‌های آبیاری و زهکشی

۲۶ دی ماه ۱۳۸۷

عنوان مقاله:

واگذاری مدیریت تأسیسات آبی به بهره‌برداران (نتایج و درس‌های آموخته)

نویسنده:

سید احمد میدری‌یان^۱

چکیده

انتقال مدیریت تأسیسات آبی به بهره‌برداران در سراسر جهان، ترکیبی از موفقیت و شکست می‌باشد. در شرایط فعلی تجربه بسیاری از کشورها در اختیار است و تکرار خطاهایی که ناشی از عدم درک صحیح از پیچیدگی فرآیند اصلاحات مدیریت آبیاری بوده است، پذیرفته نیست. در حال حاضر فرآیند اصلاحات بهتر درک می‌شود، و نمونه‌های اجرایی بسیاری برای مقایسه و تطبیق شرایط با ویژگی‌های شبکه آبیاری ایران در اختیار می‌باشد. کم توجهی به ضرورت استمرار پشتیبانی علمی و خدمات مشاوره، ظرفیت مالی ناکافی برای استمرار و پایداری اصلاحات، الزامات بهسازی شبکه به دلیل وضعیت وخیم تأسیسات آبیاری و ...، از نقصان این اقدام و از هشدارهای کلیدی در این ارتباط می‌باشد. تغییرات در استراتژی و برنامه اصلاحات در دو دهه اخیر در ایران، و در برنامه‌های پنج‌ساله اول تا چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از جمله اقدامات انجام گرفته در این کشور می‌باشد.

رسیدن به اهداف مورد انتظار در انتقال مدیریت آبیاری (IMT)، مستلزم پشتیبانی کلیه ذیربط‌های اصلی مانند بخش‌های مختلف در دولت محلی، بخش خصوصی، جامعه محلی می‌باشد. در نمونه‌های داخلی، عمدتاً آگاهی‌رسانی به جامعه محلی و آنهم بصورت محدود مطرح بوده است. بطوریکه در بسیاری از نمونه‌ها، کشاورزان خرد اطلاعات کافی از برنامه انتقال مدیریت در اختیار ندارند. ویژگی‌های برنامه‌ریزی بخشی در نظام برنامه‌ریزی کشور نیز معمولاً مانع از حضور فعال چند دستگاه اجرایی در برنامه انتقال

۱- عضو هیئت علمی سازمان تحقیقات و آموزش کشاورزی، مسئول کارگروه مشارکت کشاورزان در بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری کمیته ملی آبیاری و زهکشی ایران (آدرس الکترونیکی: saheyd@yahoo.com).

مدیریت بوده است. در ارتباط با حضور فعال بخش خصوصی نیز می‌توان گفت که بخش خصوصی بدون ایجاد ظرفیت لازم، به صورت گسترده وارد عمل شده است. هرچند که اقدامات بایسته‌ای در تأیید احراز شرایط پیمانکاران و مشاورین در بهره‌برداری شبکه‌ها صورت گرفته است، ولی در ارتباط با احراز صلاحیت مهندسين مشاور برای ورود به فرآیند انتقال تأسیسات آبی به بهره‌برداران و انجام مطالعات اجتماعی و نظام بهره‌برداری، اقدام قابل قبولی صورت نگرفته است. آموزش کارکنان سازمان آبیاری برای این منظور، یکی از مهمترین مؤلفه‌های برنامه انتقال مدیریت و ایجاد تشکل آبران می‌باشد. تقریباً می‌توان گفت که در هیچیک از نمونه‌های داخلی آموزش کارکنان در این ارتباط، بطور جدی دنبال نشده است.

انتقال مدیریت به عنوان رویکردی برای اصلاحات در بخش آبیاری، دارای پتانسیل افزایش پایداری سیستم آبیاری می‌باشد. در حالیکه برای دستیابی به منافع آن، انتقال مدیریت می‌بایست درگیر تغییرات منظم و وسیع‌تری شامل تغییرات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری گردد. در مقایسه با موضوعات دیگر، انتقال مدیریت آبیاری به الزامات قوی سیاسی، گفتگوهای بسیار بین دست‌اندرکاران، و برنامه بلندمدت ارتقاء ظرفیت‌ها نیاز دارد. انتقال مدیریت آبیاری نمی‌بایست به عنوان یک فرآیندی که دارای پایان روشنی دارد، دیده شود. در واقع، می‌توان مرحله ابتدایی فرآیند بلند مدت اصلاحات را به عنوان گردش کار IMT تلفی کرد. IMT می‌تواند به بازسازی کامل ساز و کار تأمین خدمات کشاورزی در یک منطقه و یا یک کشور منتهی گردد و یا به یک فرآیند مدرنیزاسیون آبیاری که در آغاز کار، نه میزان و نه ماهیت و نوع آن در نظر بوده است، منجر شود. انتقال مدیریت آبیاری بخوبی می‌تواند به بازسازی سازمانی تمامی سازمان ایجاد شده برای بخش کشاورزی، و تغییرات وسیع در سیاست‌های اقتصادی در پشتیبانی از کشاورزی فاریاب منتهی گردد. به هر حال، آنچه که مسلم و قطعی است، در شرایط فعلی انتقال مدیریت آبیاری بایسته‌ای است که تعداد کمی از کشورها می‌توانند منافع بالقوه‌ای که این اقدام عرضه می‌کند، نادیده بگیرند.

واژه‌های کلیدی: انتقال مدیریت آبیاری، دستاوردها و اثرات

مقدمه

فرآیند انتقال مدیریت آبیاری از پیچیدگی بسیاری برخوردار می‌باشد. لذا احتمال انجام ناقص فرآیند و یا عدم تحقق بخشی از اهداف محتمل است. این نتیجه‌گیری، حاصل جمع‌بندی فائو در بررسی اصلاحات مدیریتی در ۳۳ کشور در پنج قاره از سراسر جهان می‌باشد (۱۰).

بطور کلی می‌توان گفت: نتایج فرآیند انتقال مدیریت در سراسر جهان، ترکیبی از موفقیت و شکست می‌باشد. ولی نتیجه هر چه که باشد، در شرایط فعلی تجربه بسیاری از کشورها در اختیار است و تکرار خطاهایی که سایر کشورها به دلیل ساده‌اندیشی و یا عدم درک صحیح از پیچیدگی فرآیند انتقال مدیریت مرتکب شده‌اند، پذیرفته نیست. در حال حاضر فرآیند اصلاحات بهتر درک می‌شود، و نمونه‌های اجرایی بسیاری برای مقایسه و تطبیق شرایط با ویژگی‌های شبکه آبیاری ایران در اختیار می‌باشد. لذا لازم است که تلاش‌های جاری بر مؤلفه پایش و ارزشیابی فرآیندهای مذکور متمرکز شود این اقدام بازخورد لازم در جهت اعمال تصحیحات در تلاش‌های گذشته و جاری انتقال مدیریت فراهم می‌نماید (۱۱).

کم توجهی به ضرورت استمرار پشتیبانی علمی و خدمات مشاوره، ظرفیت مالی ناکافی برای استمرار و پایداری اصلاحات، الزامات بهسازی شبکه به دلیل وضعیت وخیم تأسیسات آبیاری و ...، از نقصان انتقال مدیریت آبیاری و از هشدارهای کلیدی در این ارتباط می‌باشد.

زمینه‌هایی از اصلاحات مدیریتی در بخش‌های آب و کشاورزی ایران، در گذشته وجود داشته است. جلوه‌های عینی و عملی این نوع تحولات را می‌توان در تغییرات در نظام بهره‌برداری در تاریخ کشاورزی ایران جستجو کرد. فرو ریختن نظام ارباب - رعیتی در سال ۱۳۴۱، تأسیس و ایجاد شرکت‌های تعاونی تولید روستایی، شرکت‌های سهامی زراعی و کشت و صنعت‌ها در دوره زمانی ۱۳۴۱-۱۳۵۷، اعمال تغییرات ساختاری و مناسبات اجتماعی در شرکت‌های تعاونی تولید روستایی، شرکت‌های سهامی زراعی، ایجاد تعاونی‌های مشاع و زراعی در دوره زمانی ۱۳۶۷-۱۳۵۷ و استمرار تغییرات ساختاری در هر یک از موارد فوق، تغییرات در استراتژی و برنامه اصلاحات در دو دهه اخیر، و در برنامه‌های پنج‌ساله اول تا چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از آن جمله است (۹).

با تحولات و تغییرات یاد شده، به سختی می‌توان گفت که کشور ایران در مرحله آغازین اصلاحات مدیریتی در بخش‌های آب و کشاورزی قرار دارد. شاید به دلیل پیچیدگی اصلاحات مدیریت، بهتر باشد که بگویم، برنامه‌های اصلاحات مدیریتی و انتقال مدیریت آبیاری در ایران در دوره گذار می‌باشد.

در حال حاضر اقدامات گسترده‌ای در جهت تهیه آئین‌نامه واگذاری مالکیت و مدیریت تأسیسات آبیاری، واگذاری و یا انحلال شرکت‌های بهره‌برداری فعلی و تهیه و ابلاغ آئین‌نامه تشخیص صلاحیت پیمانکاران و مهندسين مشاور برای ورود بخش خصوصی به عرصه فعالیت‌های بهره‌برداری و نگهداری از شبکه‌های آبیاری کشور، تغییرات اساسی در اساسنامه تشکیل شرکت‌های سهامی زراعی و تعاونی‌های تولید روستایی، دستور کار قرار گرفتن شرح خدمات مطالعات اجتماعی و نظام بهره‌برداری به عنوان جزء لاینفک مطالعات شبکه‌های آبیاری و زهکشی، توسعه شبکه‌های آبیاری تحت فشار با مشارکت مالی بهره‌برداران از طریق تشکیل تعاونی‌های تولید روستایی و یا تعاونی آب‌بران در ایران در جریان می‌باشد (۱۱).

با توجه به مطالب یاد شده، و با توجه به اینکه نتیجه چندین دهه تجربه جهانی در اصلاحات مدیریتی در کشاورزی فاریاب در اختیار می‌باشد، و کشور ایران در مرحله اجرایی کردن سیاست خصوصی‌سازی (آئین‌نامه اجرایی اصل ۴۴) و تغییرات شدید ساختاری در مدیریت تأسیسات آبیاری قرار گرفته است، شایسته است که از تجربه جهانی بهره کافی برده و در جهت رفع چالش‌های موجود در اصلاحات مدیریتی بکار گیریم. تشریح و بیان جزئیات مطالب با اهمیت فوق، با استفاده از مطالعات اخیر فائو در ۳۳ کشور جهان و بررسی تطبیقی آن با تجربه داخلی، موضوع اصلی این مقاله می‌باشد. در مواردیکه این مقاله در بررسی تطبیقی سکوت دارد، حکایت از برابری وضعیت کشور و نتایج جهانی داشته و لذا از بیان تکراری مطلب خوداری شده است.

۱- دستاوردهای جهانی از اجرای برنامه انتقال مدیریت آبیاری

در حال حاضر روشن نیست که چند درصد از تشکل آب‌بران در سراسر جهان، آزادانه ایجاد شده‌اند، بطور مؤثر عمل می‌کنند و در شرایط پایداری قرار دارند. ولی اطلاعات ذی‌قیمتی حاصل بررسی فائو در

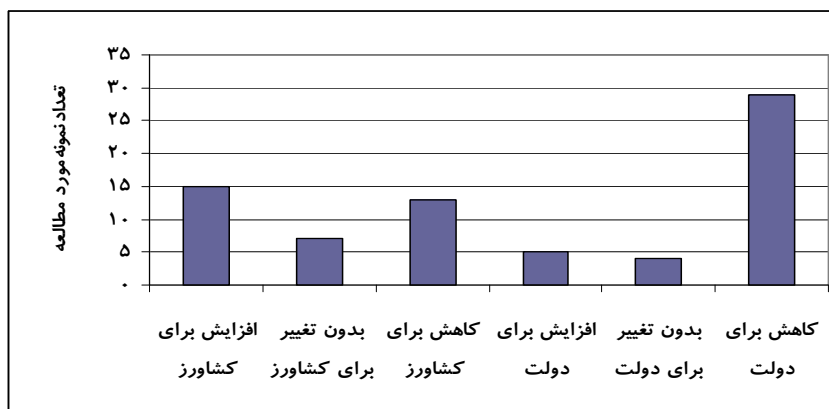
۳۳ کشور جهان، ابعاد و نتایج انتقال مدیریت را روشن ساخته است (۱۰). در این بخش چهار شاخص مهم که از انتظارات اولیه انتقال مدیریت در اکثریت کشورها بوده است، و بگونه‌ای موفقیت و یا عدم موفقیت اصلاحات را نشان می‌دهد، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است:

کیفیت بهره‌برداری از تأسیسات آبی موجود

در صورتیکه کیفیت بهره‌برداری از تأسیسات آبی موجود به عنوان یک شاخص اولیه برای تعیین ارزش انتقال مدیریت آبیاری و پایداری کشاورزی فاریاب در نظر گرفته شود، می‌توان گفت که تنها ۴ مورد از ۴۳ مورد بررسی شده در مطالعات فائو، کاهش کیفیت بهره‌برداری از تأسیسات پس از انتقال مدیریت گزارش شده است. بنابراین نگاه به اصلاحات از این دریچه، یک نگاه کاملاً مثبت و پذیرفته شده است. بررسی‌های انجام شده در داخل کشور نشان می‌دهد که در پاره‌ای از موارد، این موفقیت‌ها به دوره زمانی حضور مستمر بخش دولتی در فرآیند انتقال مدیریت محدود بوده است. بطوریکه با تشکیل و ثبت تشکل‌ها، حضور بخش دولتی به یک باره قطع شده و روند بهبود بهره‌برداری نیز به تبع آن سیر منفی طی نموده است (۲).

کاهش هزینه‌های دولت در بهره‌برداری و نگهداری شبکه‌های مدرن آبیاری

کاهش هزینه‌های دولت در بهره‌برداری و نگهداری شبکه‌های مدرن آبیاری، یکی از شاخص‌های عمده موفقیت اصلاحات و به عنوان هدف‌گذاری اولیه دولت‌ها برای پذیرش انتقال مدیریت شناخته شده است. بررسی‌های فائو نشان می‌دهد که این هدف نیز محقق شده است. هر چند که در بسیاری از موارد، تحقق این هدف، افزایش هزینه بهره‌برداران را در پی داشته است. در صورتیکه ظرفیت مالی بهره‌برداران در حدی باشد که جبران هزینه‌های فوق را تضمین نماید، این موفقیت قابل قبول می‌باشد. ولی تجربه جهانی نشان داده است که کم‌توجهی به ظرفیت مالی بهره‌برداران، روند اصلاحات در بسیاری از کشورها را به ناپایداری مدیریتی متمایل ساخته است. شکل شماره (۱) وضعیت افزایش و کاهش هزینه‌های بهره‌برداری و نگهداری را در بخش دولتی و کشاورزان را در ۴۳ نمونه مورد بررسی فائو در سطح جهان نشان می‌دهد (۱۰).



شکل شماره ۱- تغییرات در هزینه‌های بهره‌برداری و نگهداری بعد از IMT

براساس مطالعات مذکور، نمی‌توان گفت که انتقال مدیریت در جهت کاهش و یا افزایش هزینه‌های کشاورزان بوده است. ولی می‌توان گفت که بدون بهسازی شبکه‌ها (خرابی‌های مربوط به دوران مدیریت دولتی)، حداقل یک دوره زمانی برای رسیدن به شرایط موفقیت در بهبود مدیریت و کاهش هزینه‌ها نیاز می‌باشد. این موضوع یکی از دلایل اصلی افزایش هزینه‌های کشاورزان در دوره بعد از انتقال مدیریت می‌باشد. در نمونه‌هایی که شبکه با کاهش هزینه روبرو بوده است، مانند کلمبیا و مکزیک، به دلیل کاهش تعداد پرسنل و یا سایر هزینه‌ها بعد از انتقال بوده است. همچنین در نمونه‌هایی مانند ترکیه و پرو، تعویق انداختن هزینه‌ها، افزایش مشکلات مالی در کوتاه‌مدت و میان‌مدت در پی داشته است. فارغ از مزایا و معایب افزایش و یا کاهش هزینه‌های دولت، می‌توان گفت که روند هزینه‌ها بعد از انتقال، در جهت بازگشت به شرایط اولیه انتقال مدیریت بوده است.

تجربه بدست آمده در نمونه‌های داخلی نشان می‌دهد که کاهش هزینه‌های دولت در برنامه انتقال مدیریت نمود عینی و روشنی نداشته است. در مواردی با عقد قرارداد با تعاونی‌ها و یا تشکل‌های آب‌بران، جمع‌آوری آب‌بهاء و مسئولیت برنامه توزیع آب بین بهره‌برداران را به آنان منتقل شده است. این اقدامات با دو مشکل اساسی روبرو بوده است. (۱) این اقدام تنها در بخش کوچکی از شبکه صورت گرفته و لذا امکان کاهش پرسنل و به تبع آن کاهش هزینه‌ها فراهم نگردیده است. (۲) بدون ایجاد آمادگی‌های لازم در تشکل‌های یاد شده، مسئولیت منتقل گردیده است، لذا در این حالت به دلیل پایین آمدن کیفیت خدمات آبیاری (برنامه توزیع آب)، میزان جمع‌آوری آب بهاء نیز کاهش یافته است. بنابراین در این نمونه‌ها کاهش هزینه‌های دولت را در پی نداشته است (۵).

میزان جمع‌آوری آب بهاء

بهبود امکان جمع‌آوری آب بهاء یکی دیگر از انتظارات اولیه بخش دولتی برای پذیرش انتقال مدیریت بوده است. در ۷۵٪ از نمونه‌های مورد مطالعه، میزان وجوه دریافتی از محل آب بهاء پس از انتقال مدیریت افزایش یافته است. در برخی از موارد، این نتیجه ناشی از افزایش قیمت آب بهاء بوده است. برای مثال در نمونه کشور مالی، علاوه بر اینکه در طول ۳ سال قیمت آب بهاء ۵۰٪ افزایش یافت، راندمان جمع‌آوری آب بهاء نیز در طول این سه سال افزایش یافته است. این نتیجه نشان می‌دهد که نه تنها میزان مشارکت افزایش یافته است، بلکه خدمات توزیع آب نیز بهبود یافته است. در اندرا پردیش هند قیمت آب بهاء و راندمان جمع‌آوری آب بهاء هر دو افزایش یافته است. براساس سیاست‌های موجود، در این ایالت ۹۰٪ بودجه بدست آمده از فروش آب برای استفاده تشکل‌های آبران و اتحادیه تشکل‌های آبران مورد استفاده قرار می‌گیرد.

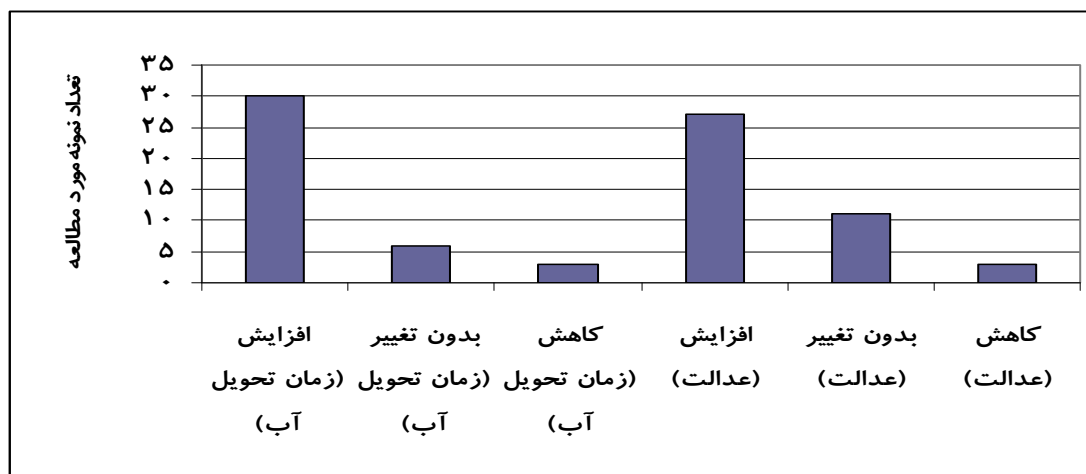
کشور مکزیک مثال نمونه‌ای از شناخت انتظارات بخش دولتی قبل از شروع انتقال مدیریت می‌باشد. قبل از انتقال مدیریت آبیاری در مکزیک، دولت ۸۵٪ هزینه بهره‌برداری و نگهداری را پرداخت می‌نمود (۱۵٪ باقیمانده توسط کشاورزان). در حالیکه اعتبار تأمین شده برای بهره‌برداری مطلوب ناکافی بود و در نتیجه کشاورز خدمات نامطلوب دریافت می‌کرد و لذا علاقه لازم برای پرداخت آب بهاء نداشت. در واقع میزان مبلغ جمع‌آوری آب بهاء معادل ۲۰٪ بود. بنابراین این اعتبار برای آرایه خدمات مطلوب کافی نبود. زوال

تدریجی تأسیسات، بی‌علاقگی کشاورزان در پرداخت آب‌بهاء و کاهش کیفیت خدمات از نتایج وضعیت نامطلوب خدمات بود. ولی بعد از انتقال مدیریت آبیاری، رغبت پرداخت آب بهاء افزایش یافته است. هرچند که در بخش‌هایی از این کشور، هنوز وضعیت جمع‌آوری آب بهاء بهبود نیافته و در حد تأمین حدود ۲۰٪ از نیاز مالی خدمات آبیاری باقی مانده است (۱۰).

بنابراین می‌توان گفت که در صورتیکه میزان جمع‌آوری آب بهاء به همراه سایر درآمدها، نیاز مالی خدمات بهره‌برداری و نگهداری را پوشش دهد، و این موضوع نه فقط از محل افزایش نرخ آب بهاء، بلکه ناشی از بهبود راندمان جمع‌آوری آب بهاء و به دلیل همراهی و رضایت‌مندی بهره‌برداران از خدمات آبیاری باشد، آنگاه می‌توان گفت که افزایش جمع‌آوری آب بهاء شاخص مناسبی برای بهبود شرایط مدیریتی می‌باشد. برای مثال، در نمونه‌ای تجربه شده در ایران، افزایش میزان جمع‌آوری آب بهاء ناشی از سوء مدیریت در شرایط جدید، و افزایش قیمت آب بهاء بیش از دو برابر معمول بوده است. این موضوع موجبات نارضایتی بهره‌برداران و ناپایداری مدیریت و خدمات آبیاری را در پی داشته است.

برنامه زمانی و عدالت در تحویل آب

تأمین به موقع آب مورد نیاز یکی از شاخص‌های اساسی در انتقال مدیریت آبیاری و مورد توافق اکثریت کشورها می‌باشد. در این رابطه از میان ۳۹ نمونه مورد بررسی، در ۳۰ مورد بهبود وضعیت تأمین آب مورد نیاز گزارش شده است، و تنها در سه مورد نتیجه منفی گزارش شده است. همچنین شاخص عدالت در توزیع آب نیز بهبود یافته است. شکل شماره (۲) بهبود وضعیت در این دو شاخص را بخوبی نشان می‌دهد (۱۰).



شکل شماره ۲- برنامه زمانی و عدالت در تحویل آب

در برخی از نمونه‌های داخلی، بدلیل در اختیار قرار گرفتن کارشناسان مجرب در مرحله مقدماتی، انگیزه‌های همراهی بهره‌برداران افزایش یافته و بهبود عملکرد شاخص یاد شده را در پی داشته است. در

مواردی نیز بدلیل فقدان ظرفیت لازم تشکل‌ها برای ارائه خدمات آبیاری، این شاخص وضعیت مغشوشی داشته است (۱).

۲- اثرات انتقال مدیریت آبیاری

انتقال مدیریت دارای اثرات مستقیم و غیر مستقیم بر بهبود وضعیت اجتماعی- اقتصادی و تولید کشاورزی می‌باشد. برخلاف نتایج انتقال مدیریت که عمدتاً اهداف مورد انتظار قبل از انتقال را در بر می‌گیرد، اثرات انتقال مدیریت عمدتاً موضوعات پیش‌بینی نشده‌ای را پوشش می‌دهد. برای مثال افزایش سطح اراضی فاریاب، بهبود روابط اجتماعی بین کشاورزان و مدیران، افزایش ظرفیت‌های اجتماعی برای اقدامات گسترده‌تر در سطح نواحی و ... از اثرات انتقال مدیریت می‌باشد. بسیاری از این شاخص‌ها کیفی بوده و به دشواری قابل برآورد می‌باشند. در زیر برخی از این شاخص‌ها تشریح شده است.

افزایش سطح اراضی فاریاب و بهبود تولید کشاورزی

بهبود مدیریت آبیاری، معمولاً با افزایش تراکم کشت و یا توسعه اراضی فاریاب همراه می‌باشد، بطوریکه در ۳۹ نمونه مورد بررسی در سطح جهان، در ۲۵ مورد از آن، افزایش سطح اراضی فاریاب گزارش شده است. ولی تشخیص اثرات اصلاحات مدیریتی بر میزان محصول چندان ساده نیست. زیرا میزان محصول متأثر از فاکتورهای متعددی بوده که بصورت مثبت و یا منفی عمل می‌نمایند. تغییرات ناگهانی میزان محصول (مثبت و یا منفی) می‌تواند ناشی از تغییرات اساسی در تکنولوژی و یا ناشی از سیاست‌های اعلام شده باشد که هیچکدام ارتباطی به نحوه کاربرد آب ندارد (نظیر تغییر در میان دسترسی به کود).

تأثیر در میزان درآمد مزرعه

شاخص درآمد مزرعه، شاخص مناسبی برای عملکرد انتقال مدیریت آبیاری نیست. زیرا این شاخص متأثر از عوامل متعددی نظیر موقعیت مکانی مزرعه، پتانسیل تولید محصول مزرعه، دستیابی به نهاده‌ها، دسترسی به بازار، دسترسی به تسهیلات حمل و نقل و مهارت مدیریتی کشاورز دارد.

بهبود بهره‌وری کشاورزی

انتقال مدیریت آبیاری ضرورتاً به افزایش تولید منتهی نمی‌شود. تنها در تعدادی از نمونه‌های مورد بررسی رابطه مستقیمی بین اصلاحات و بهبود زراعت گزارش شده است. در مواردی نیز که عمدتاً در پایلوت‌ها بوده است، بهبود بهره‌وری با تلاش مضاعف کارشناسان برای دستیابی و نمایش مزایای اصلاحات حاصل شده است. از سوی دیگر مراجع و منابعی که کاهش تولیدات کشاورزی را گزارش نموده باشد نیز وجود ندارد.

ارتقاء سطح ارتباطات بین مدیران و بهره‌برداران

بطور کلی می‌توان گفت که فرآیند انتقال مدیریت به بهبود سطح ارتباطات در خصوص فعالیت‌های مدیریتی منجر شده است. بطوریکه افزایش مسئولیت‌پذیری و ارتقاء سطح پاسخگویی مدیریت‌ها در خدمات آبیاری را به همراه داشته است.

آنچه که مسلم است، نتایج و اثرات انتقال مدیریت بستگی به میزان دقت برای انجام تمام و کمال فرآیند انتقال مدیریت دارد. انجام آموزش‌های فنی-تخصصی، آموزش‌های مدیریت و برنامه‌ریزی، آموزش‌های مالی و اداری برای اداره تشکلهای، ایجاد زمینه برای شکل‌گیری گروه‌های تخصصی در بخش خصوصی برای ارایه مشاوره‌های فنی-تخصصی و اجرای برنامه‌های ترویجی، ایجاد زمینه در جهت بهبود وضعیت اطلاع‌رسانی و ارتباطات بین مدیران و کشاورزان، بهبود وضعیت پشتیبانی حقوقی و مالی، ارتقاء وضعیت سازمانی تشکلهای و کمک در بهبود زمینه‌های افزایش درآمد از سایر منابع (بجز آب بهاء)، اصلاحات سازمانی در بخش دولتی برای مطابقت و همراهی با شرایط جدید انتقال، بهسازی و نوسازی تأسیسات قبل از انتقال از آن جمله است.

وضعیت بهبود این شاخص در نمونه‌های داخلی، به ماه‌های اول برنامه انتقال مدیریت محدود بوده و پس از مدتی یا کاهش توجهات بخش دولتی به مدیران تشکلهای، ارتباط مدیران با بهره‌برداران نیز کاهش یافته است. بطوریکه در نمونه‌هایی در داخل کشور، قطع ارتباطات بین مدیران و بهره‌برداران را در پی داشته است. لذا ارتباطات بین مدیران و بهره‌برداران بمنظور بیان و تکرار مطالبات بوده و کمتر به خاطر رفع مسایل خدمات آبیاری بوده است.

با توجه به مطالب یاد شده، تغییرات ساختاری در بخش دولتی برای سامان بخشی به وضع موجود، از الزامات انتقال مدیریت می‌باشد. تغییرات مورد نیاز در جهت اصلاحات سازمانی بخش دولتی شامل آماده‌سازی پرسنل برای ظرفیت‌سازی تشکلهای، کاهش و یا جابجایی پرسنل، افزایش نقش‌ها در جهت تهیه راهنمای فنی بهره‌برداری و نگهداری برای تشکلهای، جستجوی زمینه‌های خود کفایی مالی، رفع اختلاف‌ها، پی‌گیری تعریف و تصویب قوانین و مقررات جدید برای تسهیل امور آب‌بران، و بالاخره تمرکز در مدیریت تأسیسات بالادستی، سیاست‌گذاری و برنامه در سطح حوضه آبریز، و طرح و اجرای پایش و ارزشیابی از موضوعات قابل ذکر است.

۳- درس‌های آموخته از انتقال مدیریت آبیاری

تجربه جهانی و داخلی آموزه‌های بسیاری در اختیار قرار می‌دهد. در ارتباط با فرآیند اجرایی درس‌های آموخته شامل: نیاز به شفافیت در نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات تشکلهای آب‌بران، سازمان آبیاری و دولت محلی، بازسازی سازمان آبیاری و بکارگیری پرسنل جابجا شده، نیاز به چارچوب حقوقی روشن، توجه بیشتر به ظرفیت مالی تشکل آب‌بران در طول IMT، ضرورت الزامات سیاسی در سطوح عالی، نیاز به شفاف‌سازی در حقوق آب و مسایل حقوقی در ارتباط با تأسیسات زیربنایی، توجه به اهمیت درگیری و حضور جدی دست‌اندرکاران در برنامه، احتیاج به پشتیبانی مالی بیشتر دولت برای IMT، توجه به اهمیت اجرای پایلوت و مسافرت‌های علمی در جهت توجیه مدیران و تبادل اطلاعات، جستجوی راه‌حلی برای

خروج از وضع فعلی تأسیسات آبی تخریب شده، توجه به ضرورت آگاهی‌رسانی عمومی، توجه به باروری زمین‌های سودآوری تشکله‌ها، توجه به ضرورت جابجایی تجهیزات، ضرورت انعطاف‌پذیری بودن و انطباق‌پذیر بودن IMT، ترتیباتی در جهت ایجاد بازار ارایه دهنده خدمات بهره‌برداری و نگهداری که بتوان با عقد قرارداد و یا بکارگیری کارکنان نیاز فنی تشکله‌ها را برطرف کند، ضرورت آزادی عمل کشاورزان در انتخاب نوع محصول برای تأمین نیاز مالی در شرایط جدید، و ... می‌باشد. در ذیل یافته‌ها و توصیه‌های ضروری در این ارتباط ارایه شده است.

یافته‌های اصلی از اجرای برنامه‌های IMT

با توجه به اطلاعات بدست آمده در این بررسی، دیده شده است که در بعضی از موارد کشورها بدون تحلیل و ارزیابی مناسب از شرایط موجود خود، برای پشتیبانی از فرآیند انتقال مدیریت، اقدام به پیاده‌سازی IMT نموده‌اند. در برخی از موارد، اطلاعات صحیح نشان داده است که ظرفیت لازم برای اجرای اصلاحات وجود نداشته و لذا در این حالت اقدام در حد پایلوت و یا سطح کوچکتر نتیجه بهتری داده است. در این ارتباط، سه مشکل اصلی وجود دارد. اول اینکه در بعضی از کشورها با فقدان پشتیبانی سیاسی لازم همراه بوده است. در نتیجه وجود این مشکل، ضعف در تأمین بودجه کافی برای اصلاحات و پشتیبانی ناکافی از فرآیند آن دیده شده است. مسایل حقوقی دومین مشکل موجود می‌باشد. اغلب کشورها به مسایلی نظیر تغییر قوانین از مسیر فرآیند تصویب مجلس، علاقه‌ای از خود نشان نمی‌دهند. لذا با استفاده از مقررات موجود برنامه اصلاحات را به اجرا درمی‌آورند. این قوانین و مقررات نامناسب، به فقدان اختیارات و قدرت لازم منتهی می‌گردد. در نتیجه مسئولیت‌های حقوقی WUAs شفاف نبوده و یا تمامی مسئولیت‌های واقعی آنها را پوشش نمی‌دهد. سومین و آخرین مشکل، فقدان مهارت مدیریتی WUAs بوده که منجر به ارایه خدمات ضعیف شده است. در بخش بعدی بعضی از ملاحظات دست‌یافته از نتایج این مطالعه ارایه شده است (۱۰).

وضعیت حقوقی و درجه اختیارات تشکله‌های آب‌بران

نیازهای گسترده‌ای برای روشن‌سازی شرایط حقوقی و روشن‌سازی حقایق‌ها برای WUAs وجود دارد. بدون شرایط شفاف حقوقی، مدیران WUAs بدرستی نمی‌توانند عمل نمایند. در تجربه داخلی کمتر نمونه‌ای را می‌توان یافت که وضعیت اختیارات حقوقی تشکله‌های آب‌بران برای دریافت و هزینه کرد حقایق‌ها بدرستی روشن باشد. در کمتر مواردی می‌توان یافت که در توافقنامه‌های فی‌مابین آب‌بران و بخش دولتی حدود اختیارات تشکله‌ها (نه مسئولیت‌ها) و آزادی عمل و تصمیم‌گیری‌های اساسی در بهبود خدمات آبیاری صراحت یافته باشد. همچنین در کمتر مواردی می‌توان یافت که در توافقنامه‌های فی‌مابین آب‌بران و بخش دولتی مسئولیت و اختیارات دو طرف در برنامه بهسازی و نوسازی تأسیسات آبی صراحت یافته باشد. البته اقداماتی در جهت تهیه آئین‌نامه انتقال مالکیت و مدیریت تأسیسات آبیاری به بهره‌برداران آغاز شده است. تصویب و ابلاغ این آئین‌نامه توسط هیئت دولت، زمینه مناسبی برای تعیین حدود اختیارات حقوقی بهره‌برداران در این رابطه فراهم خواهد نمود.

اهداف تشکلهای آب‌بران

روشن‌سازی حوزه عمل WUAs بسیار قابل ملاحظه می‌باشد. اگرچه وظیفه اصلی تشکلهای آب‌بران مدیریت آبیاری می‌باشد، ولی اغلب وظایف دیگری مانند زهکشی، آب زیرزمینی و ... به وظایف اصلی اضافه می‌شود. این موضوع که آیا پرداختن به وظایف فرعی دیگرمانند توسعه کشاورزی تجاری و بازاریابی نیز مطرح است، بررسی نشان داده است که تعدادی از تشکلهای آبیاری خصوصاً در آسیا، رویکرد دوم را اختیار کرده و فعالیت آنها با اهمیت‌تر جلوه نموده است. در نمونه‌های داخلی، طرفیتی که توانایی انجام مسئولیت خدمات غیرآبیاری را داشته باشد، کمتر مطرح بوده است (۷).

فائق آمدن بر IMT با بازسازی سازمان آبیاری

تقلیل میزان اشتغال در بخش عمومی آبیاری و هراس ناشی از این موضوع، کاهش انتقال مدیریت آبیاری را در پی داشته است. در جاهائیکه انتقال مدیریت نیز اتفاق افتاده است، به دلیل یاد شده، توسعه آن در سطح وسیع‌تر مورد انتظار نمی‌باشد. اگرچه تأثیرات کاهش اشتغال بر انتقال مدیریت آبیاری در کشورهای مختلف متفاوت بوده است، روش‌های متفاوتی مانند جذب کارکنان توسط WUA، انتقال کارکنان به بخش‌های دیگر سازمان، اشتغال آنان در بخش‌های خصوصی، بکار رفته است. بطورکلی می‌توان گفت که کاهش اشتغال اثراتی در سازمان آبیاری داشته است ولی در بخش آبیاری چندان تأثیر نداشته است. ادامه فعالیت‌های سازمان آبیاری، ایفای نقش در فعالیت‌های مرتبط با انتقال مدیریت آبیاری بوده است. از جمله فعالیت‌های معمول مرتبط با انتقال مدیریت آبیاری، سیاست‌گذاری‌ها، پی‌گیری وضع و یا اعمال قوانین و استراتژی‌های مربوطه، و تهیه طرح برای امور آبیاری و تشکلهای آب‌بران بوده است. این فعالیت‌ها دربرگیرنده آموزش‌های ضروری، نظارت و بازرسی، مشاوره، حل اختلافات موجود در تشکلهای و همچنین ادامه مدیریت بر تأسیسات هیدرولیکی بزرگ بوده است.

ظرفیت‌سازی تشکلهای آب‌بران

بجز چند مورد نادر، فرآیند ظرفیت‌سازی در کارکنان تشکل آب‌بران و رهبران محلی ناموفق بوده است. این کاستی‌ها در سال‌های اولیه انتقال، اثرات قابل توجهی بر عملکرد تشکلهای آب‌بران داشته است (مهمترین تأثیرات بوده). دلیل این موضوع، عدم کفایت بودجه تخصیص یافته به برنامه انتقال مدیریت آبیاری و همچنین نبود درک مناسب از نیاز آموزشی تشکلهای بوده است (۱۰).

تطبيق انتقال مدیریت آبیاری با شرایط کشور

همچنانکه فرآیند انتقال مدیریت در سراسر جهان جنبشی حاصل نموده است، چندین موسسه بین‌المللی برای توسعه یک مدل IMT که بتواند بسادگی در هر جا قابل اجرا باشد، تلاش نموده‌اند. حاصل این تلاش نشان داده است که نه تنها امکان طراحی مدلی برای شرایط مختلف فیزیکی، سازمانی، اقتصادی-اجتماعی و فرهنگی مختلف، در یک منطقه و یا یک کشور وجود ندارد، حتی ارایه یک مدل ثابت برای پیاده‌سازی در سطح یک کشور نیز ممکن نمی‌باشد. علی‌رغم مطالب یاد شده، مؤلفه‌های کلی و مراحل IMT در بسیاری از برنامه‌های انتقال مدیریت در سراسر جهان مشترک بوده است.

در نمونه‌های مورد بررسی، موفقیت اجرایی ارتباط زیادی به درجه حمایت سیاسی داشته است. در هر صورت، در هر نمونه‌ای، زمان اجرای IMT طولانی و به ندرت کمتر از ۱۰ سال بوده است. حتی در کشورهایی که در ابتدا اجرای IMT سریع بوده است، در تداوم و توسعه آن، با کندی حرکت روبرو گردیده و با مشکلاتی در ارتباط با پایداری اقتصادی و فنی روبرو شده‌اند. بنابراین لازم است که در برنامه جهانی، طراحی و اجرای برنامه IMT به صورت یک موضوع جامع و فراگیر، پایداری مالی سیستم آبیاری مورد توجه بسیار قرار گیرد (۱۰).

ارتقاء آگاهی‌ها و بسیج پشتیبانی‌ها

رسیدن به اهداف مورد انتظار در IMT مستلزم پشتیبانی کلیه ذیربده‌های اصلی مانند بخش‌های مختلف در دولت محلی، بخش خصوصی، جامعه محلی می‌باشد. در نمونه‌های داخلی، عمدتاً آگاهی‌رسانی به جامعه محلی و آنهم بصورت محدود مطرح بوده است. بطوریکه در بسیاری از نمونه‌ها، کشاورزان خرد اطلاعاتی از برنامه انتقال مدیریت در اختیار ندارند. ویژگی‌های برنامه‌ریزی بخشی در نظام برنامه‌ریزی کشور نیز معمولاً مانع از حضور فعال چند دستگاه اجرایی در برنامه انتقال مدیریت بوده است (بجز نمونه‌هایی که با پشتیبانی مالی بانک جهانی همراه بوده است). در نمونه‌هایی که از تسهیلات بین‌المللی استفاده شده است نیز حضور بخش‌های مختلف در برنامه انتقال مدیریت، با فراز و نشیب‌های بسیار روبرو بوده است. ولی حضور آنان در فرآیند انتقال هر میزان که بوده است، پس از خاتمه نظارت بخش بین‌المللی، به شدت تضعیف شده است (۳).

در ارتباط با حضور فعال بخش خصوصی در برنامه‌های انتقال مدیریت می‌توان گفت که اخیراً بخش خصوصی بدون ایجاد ظرفیت لازم، به صورت گسترده وارد عمل شده است. هرچند که اقدامات بایسته‌ای در تأیید احراز شرایط پیمانکاران و مشاورین در بهره‌برداری شبکه‌ها صورت گرفته است، ولی در ارتباط با احراز صلاحیت مهندسين مشاور برای ورود به فرآیند پیاده‌سازی انتقال مدیریت آبیاری و انجام مطالعات اجتماعی و نظام‌بهره‌برداری، اقدام قابل قبولی صورت نگرفته است.

توجه به مشکلات و موانع ظرفیت‌سازی و مسایل مالی

پشتیبانی مالی دولت‌ها، معمولاً بخش کوچکی از نیاز IMT را در پوشش می‌دهد. بسیاری از نمونه‌های مورد بررسی نشان داده است که تأمین نیاز مالی کمتر از حد نیاز برنامه بوده است. این نقصان باعث گردیده است که موضوعات مهم زیر با حمایت‌ها و توجهات ناکافی روبرو گردد:

- بسیج نیروهای ضروری برای تسهیل فرآیند اجرا؛
- ظرفیت‌سازی در سازمان آبیاری و تشکل آب‌بران؛
- توجه به قوانین ضروری آب و خاک؛
- کفایت در تأمین خدمات پشتیبانی کشاورزی؛

آموزش کارکنان سازمان آبیاری برای اجرای IMT، یکی از مهمترین مؤلفه‌های برنامه IMT و ایجاد تشکل آبران می‌باشد. تقریباً می‌توان گفت که در هیچیک از نمونه‌های داخلی آموزش کارکنان در این ارتباط، بطور جدی دنبال نشده است. بطوریکه مدیران و کارشناسان متناسب با علاقه و دغدغه‌های محلی، و با استفاده از تجربیات گذشته خود وارد عمل شده‌اند. این اقدامات اگرچه در کوتاه‌مدت نتایج عینی در پی داشته است، ولی به دلیل یاد شده، در پایداری آنها تردید وارد بوده است. البته اخیراً با پی‌گیری‌های دو جانبه بخش دولتی و کمیته ملی آبیاری و زهکشی ایران، اقدامات شایسته‌ای برای رفع این نقصان صورت گرفته است.

همچنین در نمونه‌های داخلی در ارتباط با هزینه‌های بهره‌برداری و نگهداری، مجوز هزینه کرد بخش ناچیزی از آب‌بهاء (کمتر از ۲۰٪) در مواردی دیده شده است. واقعیت‌های موجود نشان می‌دهد که این مبلغ برای بهره‌برداری (صرفاً خدمات توزیع آب) در نظر گرفته شده است و نگاه جامعی به مسایل مالی نگهداری و تعمیرات تأسیسات وجود نداشته است (۱۱).

لزوم پایش و ارزشیابی

اکثر برنامه‌های IMT با فقدان مؤلفه پایش و ارزشیابی روبرو بوده است. لذا امکان آموختن از آموزه‌های فرآیند اجرایی میسر نمی‌باشد. هرچند که در انتقال مدیریت آبیاری، پایش و ارزشیابی مشارکت‌مدار جزئی از فرآیند انتقال مدیریت، برای هدایت جزء به جزء فعالیت‌های آن، مطابق با اصول و رهیافت مدیریت مشارکت‌مدار یاد می‌شود (۸).

۴- توصیه‌هایی برای برنامه‌های آینده انتقال مدیریت آبیاری

با توجه با مطالب بخش فوق، استخراج درس‌های آموخته از نتایج این بررسی و سایر تجارب بدست آمده از انتقال مدیریت، برای توجه دولت‌ها و یا تمامی کسانی که در معرض این اصلاحات قرار می‌گیرند، ممکن می‌گردد. این درس‌ها در قالب دو گروه کلی (۱) توصیه‌هایی برای تقویت اصلاحات که قبلاً به عنوان بخشی از فرآیند انتقال مدیریت صورت گرفته است، (۲) مواردی که در شروع کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد، در زیر تفکیک شده است (۱۰):

۱) مواردی در ارتباط با اصلاحات انجام گرفته:

- پشتیبانی سیاسی در سطوح عالی از الزامات IMT می‌باشد ولی اغلب یا وجود نداشته و یا کوتاه‌مدت بوده است. موفقیت در انتقال مدیریت مستلزم پایداری حمایت‌ها در سطح بالا و بلندمدت می‌باشد. در مناطقی که اراده سیاسی برای انجام IMT ضعیف می‌باشد، تلاش در جهت تقویت آن ضروری می‌باشد. در این ارتباط، ممکن است که با اشاعه اطلاعات بدست آمده از نتیجه پایش و ارزشیابی، عزم و انگیزه لازم فراهم گردد. مسافرت‌های علمی به کشورهای که در آنها IMT با موفقیت روبرو بوده است، برای تشویق و جلب حمایت‌های سیاسی مفید می‌باشد.

- فرآیند انتقال مدیریت می‌بایست انطباق‌پذیر و انعطاف‌پذیر باشد. سازمان‌های بین‌المللی مالی برای توسعه برنامه IMT، فراهم بودن شرایط انطباق‌پذیری در رویه‌های ثابت سازمانی، و در برنامه‌های اجرایی IMT، تأکید دارند. در زمانیکه پیچیدگی و یا مشکلاتی در مرحله اجرا پدید می‌آید، ممکن است به حذف گفتگوهای ضروری در جهت توافق بین دست‌اندرکاران منجر گریده و یا سرعت در ایجاد تشکل آب‌بران، منجر به استفاده از روش‌های غیردموکراتیک گردد.
 - سازمان‌های مالی جهانی و دولت‌ها می‌بایست فرصت لازم برای آموختن در برنامه IMT فراهم نمایند. برنامه IMT می‌بایست انعطاف‌پذیر باشد، بطوریکه می‌بایست هر موضوعی بطور مؤثر و با حمایت کامل کشاورز محقق گردد.
 - معمولاً IMT نیاز به یک برنامه آگاهی‌رسانی عمومی، مشاورین و دیگر دست‌اندرکاران اصلی دارد. یکی از تصمیمات ضروری برای فعال‌سازی برنامه IMT، تأمین نیاز آموزشی‌های عمومی، پشتیبانی‌های ضروری، کمک به کشاورزان برای ارتقاء شناخت آنان از درستی برنامه و استقبال از آن می‌باشد.
 - در صورتیکه مسایلی در ارتباط با آبیاری وجود داشته باشد، در جهت جستجوی راه‌حل‌های قابل قبول، لازمست که مشاورین و دست‌اندرکاران اقدام نمایند. تمامی دست‌اندرکاران اصلی IMT می‌بایست در برنامه‌ریزی و اجرا درگیر باشند. این موضوع نه تنها ضمانتی برای اجرای تعهدات می‌باشد، بلکه اجرای صحیح‌تر و مناسب‌تر برنامه IMT را در پی خواهد داشت.
 - فرآیند IMT می‌بایست به ظرفیت مالی آب‌بران توجه داشته و راهکارهایی برای بهبود مدیریت مالی آنها داشته باشد. در این ارتباط لازم است که ارزیابی عقلایی از ظرفیت مالی آب‌بران با توجه به تغییر بهره‌وری در کشاورزی فاریاب صورت گیرد. این ترتیبات شامل کمک به تشکل آب‌بران در برنامه‌ریزی برپایه بودجه مورد نیاز و مبلغ آب‌بهاء، ترتیبات جدید برای سرمایه‌گذاری مشترک تشکل با سازمان‌های بهسازی، بخصوص برای انجام بهسازی شبکه، از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد.
 - برنامه IMT می‌بایست در برگیرنده نیازهای اساسی بازسازی سازمان آبیاری و آرایه طرح چگونگی حمایت کارکنان سازمان در جهت انطباق با شرایط جدید باشد. بدون توجه به این مورد، سازمان در مقابل اصلاحات مقاومت کرده و ممکن است که در اجرای فرآیند IMT کارشکنی نماید. به عنوان یک حداقل، اقداماتی نظیر نقل و انتقال پرسنل سازمان آبیاری در کانال‌هایی که انتقال مدیریت صورت گرفته، بالابردن ظرفیت آموزشی کارکنان برای ایجاد و تقویت تشکل‌های آب بران، ضروری می‌باشد. همچنین آنها می‌توانند در مدیریت کانال اصلی، پی‌گیری اعمال مقررات مورد توافق و مدیریت حوضه آبریز متمرکز شوند.
- (۲) مواردی در ارتباط با شروع اصلاحات
- سازمان‌های آبیاری و تشکل‌های آب‌بران نیازمند توسعه ظرفیت‌ها به شکل اساسی و طولانی مدت می‌باشند. معمولاً آموزش‌ها و دیگر فعالیت‌های مربوط به تشکل‌ها تنها در محدوده زمانی ایجاد آنها صورت می‌گیرد. بسیاری از متخصصین گفته‌اند که تمام این آموزش‌ها و فعالیت‌ها

می‌بایست جزئی از یک برنامه بلند مدت بوده که نهایتاً در فرآیند برنامه‌های مشورتی و جستجوی راه‌حل برای مسایل و مشکلات، به آبران منتقل گردد. بسیاری از سازمان‌های آبیاری با فقدان اطلاعات و تجربه لازم برای سازماندهی و همراهی با تشکل‌ها، برای تحقق مسئولیت‌هایشان روبرو می‌باشند. علاوه بر این، بسیاری از سازمان‌های آبیاری برای تأمین ظرفیت لازم در ارتباط با موضوعات تخصصی جدیدی که در ارتباط با آبران مطرح می‌باشد، با مشکل روبرو می‌باشند. به این منظور، آموزش کارکنان سازمان برای آماده‌سازی آنان در جهت ارائه این گونه خدمات الزامیست. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که یا کمتر از نیاز بوده و یا کلاً فراموش شده است.

- رسیدگی به امور تشکل آبران جهت اطمینان از توازن بین اقدامات آنان و علاقه‌مندی‌های اعضاء صورت گیرد. این امور می‌تواند موضوعات متنوعی شامل الزامات برای تصویب طرح مدیریت آبیاری توسط اعضاء، بودجه و قیمت آب‌بهاء، حسابرسی و رسیدگی به امور مدیریت آبیاری باشد.

- باید زمینه‌های توسعه منابع درآمدی تشکل‌های آبران و وارد کردن آنها در کشاورزی تجاری بررسی گردد. بسیاری از کشورها در مقابل فعالیت‌های تشکل‌های آبیاری خارج از فعالیت‌های مربوط به مدیریت آبیاری مقاومت می‌کنند. در صورتی که در برخی از کشورها این مجوز وجود داشته است، و تشکل‌های آبران - بخصوص در آسیا - اغلب بصورت تعاونی در فعالیت‌هایی چون خرید نهاده‌ها، فعالیت‌های مربوط به کشاورزی تجاری و بازاریابی گروهی وارد شده، و توانسته‌اند که شرایط قابل قبولی برای ادامه فعالیت خود بوجود آورند. این گونه فعالیت‌ها ظرفیت‌های اجتماعی فراهم نموده است و در آنان حس وظیفه‌شناسی قوی در جهت مدیریت مطلوب سیستم بوجود آورده است. با توجه به اهمیت پتانسیل‌های ذکر شده از یک سو، و محدودیت ظرفیت تشکل‌های نوپا از سوی دیگر، در بعضی از کشورها ورود تشکل‌ها به فعالیت‌های غیر مدیریت آبیاری، در دو مرحله انجام گرفته است. در ابتدا فعالیت آنان تنها بر روی مدیریت آبیاری متمرکز بوده، و بعد از اطمینان از ظرفیت سازمانی آنها، مجوز ورود به سایر زمینه‌های مذکور داده شده است.

- فرآیند انتقال مدیریت آبیاری، موضوع بهسازی سیستم را بعنوان یک پیش‌نیاز و یا مؤلفه اضطراری فرآیند مطرح می‌کند. در ارتباط با اینکه چه کسی مسئول بهسازی شبکه بوده و نقش دولت در این ارتباط چه می‌تواند باشد، سؤال‌های بی‌جواب بسیاری وجود دارد. علاوه بر این می‌بایست چهارچوب حقوقی و سیاست‌ها برای جلوگیری از بازگشت به شرایط تعویق عملیات نگهداری سیستم شفاف باشد.

- انتقال مدیریت آبیاری می‌باید تکلیف جابجایی تجهیزات و اختیارات تأسیسات آبیاری را به روشنی تعیین نماید. در بسیاری از برنامه‌های آبیاری روشن نیست که مسئولیت نگهداری سیستم آبیاری با کدامیک از کشاورزان بوده، و در چه حد می‌باشد و روشن نیست که آیا آنان اختیار و مسئولیت تعمیرات سازه‌های آبیاری (که حتی بعد از انتقال مدیریت همچنان متعلق به

دولت است) را دارند. انتقال مدیریت آبیاری می‌بایست "توافقنامه انتقال" بین WUA و سازمان آبیاری داشته باشد. در این توافقنامه موضوعات یاد شده می‌بایست به روشنی آورده شود. بطوریکه کشاورزان دارای اختیارات کافی و مناسب برای اتخاذ تصمیمات منطقی در ارتباط با نگهداری و تعمیرات تأسیسات آبیاری داشته باشند.

- انتقال مدیریت آبیاری نمی‌بایست بدلیل کاهش جمع‌آوری داده، برای تحلیل آماری عملکرد سیستم آبیاری، به یک اقدام منفی شناخته شود. در این ارتباط لازم است سازمان‌های آبیاری توجه داشته باشند که تشکلهای آب‌بران احساس روشنی نسبت به سرمایه‌گذاری برای جمع‌آوری داده ندارند. در حال حاضر این موضوع اثر منفی بر برنامه پایش و ارزشیابی دارد.
- لازمست که برنامه انتقال مدیریت آبیاری با یک سیستم پایش و ارزشیابی همراهی شود. بطوریکه بطور فزاینده، امکان آموختن از آموزه‌های فرآیند اجرایی فراهم گردد. به هر حال، در کشورهایی که تا کنون در مواردی سیستم پایش و ارزشیابی ایجاد شده است، یک ارزیابی از نتایج و اثرات حاصله در بخش کشاورزی، منبع مهمی از آموزه‌ها در ارتباط با انتقال مدیریت آبیاری خواهد بود.

این مطالعه نشان می‌دهد که انتقال مدیریت به عنوان رویکردی برای اصلاحات در بخش آبیاری، دارای پتانسیل افزایش پایداری سیستم آبیاری می‌باشد. در حالیکه برای دستیابی به منافع آن، انتقال مدیریت می‌بایست درگیر تغییرات منظم و وسیع‌تری شامل تغییرات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری گردد. در مقایسه با موضوعات دیگر، انتقال مدیریت آبیاری به الزامات قوی سیاسی، گفتگوهای بسیار بین دست‌اندرکاران، و برنامه بلندمدت ارتقاء ظرفیت‌ها نیاز دارد. انتقال مدیریت آبیاری نمی‌بایست به عنوان یک فرآیندی که دارای شروع و پایان روشنی دارد، دیده شود. در حالیکه پیشینه و قالب آن به سادگی قابل تعریف می‌باشد، تعیین و حکم کردن برای بعد از آن بسیار مشکل است. در واقع، می‌توان مرحله ابتدایی فرآیند بلند مدت اصلاحات را به عنوان گردش کار IMT تلفی کرد. برای مثال، IMT می‌تواند به بازسازی کامل ساز و کار تأمین خدمات کشاورزی در یک منطقه و یا یک کشور منتهی گردد و یا به یک فرآیند مدرنیزاسیون آبیاری که در آغاز کار نه میزان و نه ماهیت و نوع آن در نظر بوده است، منجر شود. انتقال مدیریت آبیاری بخوبی می‌تواند به بازسازی سازمانی تمامی سازمان ایجاد شده برای بخش کشاورزی، و تغییرات وسیع در سیاست‌های اقتصادی در پشتیبانی از کشاورزی فاریاب منتهی گردد. به هر حال، آنچه که مسلم و قطعی است، در شرایط فعلی انتقال مدیریت آبیاری بایسته‌ای است که تعداد کمی از کشورها می‌توانند منافع بالقوه‌ای که این اقدام عرضه می‌کند، نادیده بگیرند.

۵- فهرست منابع

- ۱- حیدری‌یان، سیداحمد. ۱۳۸۰. نقش سازمان‌های غیردولتی در توسعه مدیریت مشارکت‌مدار، مجموعه مقالات اولین سمپوزیم سازمان‌های غیردولتی بخش کشاورزی، وزارت جهاد کشاورزی، معاونت ترویج و نظام‌های بهره‌برداري.
- ۲- حیدری‌یان، سید احمد و همکاران، ۱۳۸۲. انتقال مدیریت: روش‌ها، موانع و راهکارها، مجموعه مقالات سومین کارگاه فنی مشارکت آبران در مدیریت شبکه‌های آبیاری، کمیته ملی آبیاری و زهکشی ایران، شماره ۸۴: ۲۵-۸۲.
- ۳- حیدری‌یان، سید احمد، ۱۳۸۴. روش‌شناسی و الگویابی مدیریت مشارکت‌مدار در بهره‌برداري و نگهداري از شبکه‌های آبیاری و زهکشی، سازمان مدیریت منابع آب ایران، وزارت نیرو.
- ۴- حیدری‌یان، س.ا. ۱۳۸۴. ده‌گام برای توسعه مدیریت مشارکت‌مدار در حفاظت و بهره‌برداري از منابع آب و خاک، پژوهشکده حفاظت خاک و آبخیزداری، سازمان تحقیقات و آموزش کشاورزی.
- ۵- حیدری‌یان، سید احمد، ۱۳۸۴. انتقال مدیریت آبیاری: چرا و چگونه؟، مجموعه مقالات چهارمین کارگاه فنی مشارکت کشاورزان در مدیریت شبکه‌های آبیاری و زهکشی، کمیته ملی آبیاری و زهکشی ایران، شماره ۱۰۱: ۱۱-۲۶.
- ۶- حیدری‌یان، س.ا. ۱۳۸۴. راه‌گزینی توسعه مشارکت در مدیریت منابع آب و خاک، سمپوزیوم علمی تشکل‌های آبران کشاورزی، دفتر برنامه‌ریزی توسعه تشکل‌های بخش کشاورزی، معاونت ترویج و نظام بهره‌برداري، وزارت جهاد کشاورزی، IWMI، JICA، تهران.
- ۷- حیدری‌یان، س.ا. ۱۳۸۶. انتقال مدیریت آبیاری؛ مبانی و روش‌شناسی، کمیته ملی آبیاری و زهکشی ایران، شماره ۱۱۰.
- ۸- حیدری‌یان، س.ا. و همکاران. ۱۳۸۶. راهنمای روش مشارکت‌مدار برای تشخیص سریع مسایل و تهیه طرح عملیات در شبکه‌های آبیاری تحت مدیریت کشاورزان، کمیته ملی آبیاری و زهکشی ایران، شماره ۱۱۲.
- ۹- عبداللهی، محمد. ۱۳۷۷. نظام‌های بهره‌برداري در ایران، معاونت امور نظام بهره‌برداري، دفتر طراحی نظام بهره‌برداري، وزارت کشاورزی.
- ۱۰- FAO. 2008. Irrigation management transfer, worldwide efforts and results, water report, No 32,
- ۱۱- Heydarian, s.a. 2007. Irrigation Management reforms in Iran: Lessons learned from 15 years experience and Issues for the future, 10th International conference on PIM, IRNCID & ICID & INPIM&, 2-4 May, 2007. Tehran, Iran.
- ۱۲- Munoz, G., C. G. Restrepo, D.L. Wermillion, D. Renault, M. Samand. 2007, 10th conference on PIM, Tehran, Iran.