

کارگاه تخصصی مدیریت بهره‌برداری و نگهداری از شبکه‌های آبیاری و زهکشی

۸ آبان ماه ۱۳۸۱

بهسازی ساختار مدیریت بهره‌برداری شبکه آبیاری و زهکشی سفیدرود گیلان

سازگار با انتقال مدیریت به تشکل‌های آب‌بران

ابراهیم کهریزی<sup>۱</sup> - میر کاظم رضوی عرب<sup>۲</sup>

لغات کلیدی: بهره‌برداری، بهسازی، تشکل آب‌بران، مدیریت، سفیدرود، رهیافت مشارکت

### چکیده

عدم امکان موفقیت سازمان‌های بهره‌بردار دولتی و نیمه‌دولتی در نیل به اهداف مورد نظر در زمینه‌های بهره‌برداری و نگهداری از شبکه‌های آبیاری، ناتوانی دولت‌ها برای سرمایه‌گذاری بیشتر در بخش آبیاری و تأمین هزینه‌های بهره‌برداری و نگهداری و بالاخره مدیریت کم بازده این سازمان‌ها موجب شد که انتقال مدیریت آبیاری به تشکل‌های آب‌بران به عنوان راه حلی کارساز برای خارج شدن از تنگنای ایجاد شده در مدیریت شبکه‌ها مقبولیت جهانی یابد و در برخی کشورها در مقام عزم ملی قرار گیرد.

امروزه، دیگر مباحث مطرح شده در سطح جهان راجع به ضرورت انتقال مدیریت آبیاری به تشکل‌های آب‌بران به عنوان یک راه حل اساسی برای رفع مشکلات مبتلا به سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی در مدیریت بهره‌برداری مطرح نیست بلکه چگونگی واگذاری مطرح است.

سد و شبکه آبیاری و زهکشی سفیدرود گیلان متشکل از سد مخزنی سفیدرود در نقش تأمین‌کننده اصلی آب اراضی زیر پوشش شبکه آبیاری همراه با سدهای انحرافی و شبکه آبیاری مدرن و سنتی در شمال غربی دریای خزر واقع شده است و اراضی با مساحت جغرافیایی ۲۸۴۱۸۰ هکتار را زیر پوشش دارد، شبکه و تأسیسات مذکور مجموعه عظیمی را در بر می‌گیرد که بیش از ۳۵ سال از عمر آن می‌گذرد

۱- کارشناس ارشد مهندسین مشاور پندام و عضو انجمن‌های علوم و مهندسی منابع آب و متخصصین آب و فاضلاب کشور

۲- کارشناس ارشد مهندسین مشاور پندام و عضو گروه کار مشارکت آب‌بران در مدیریت شبکه‌های آبیاری و زهکشی، کمیته ملی آبیاری و

و به سرعت در حال فرسوده شدن است، هر گاه در نظر بگیریم که این شبکه و تأسیسات باید آب مورد نیاز بیش از ۲۲۷۰۰۰ آب‌بر (شارب) را تأمین نماید، آنگاه مسائل و مشکلات بهره‌برداری و نگهداری شبکه و تأسیسات مذکور نمایان‌تر خواهد شد.

شرکت بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری گیلان به عنوان مسئول بهره‌برداری و نگهداری از شبکه‌های آبیاری و زهکشی به نمایندگی شرکت سهامی آب منطقه‌ای گیلان که مالکیت شبکه و تأسیسات را دارد، از نظر رویارویی با مشکلات از مصادیق سازمان‌های نامبرده در فوق می‌باشد.

شرکت مهندسین مشاور پندام به عنوان عهده‌دار انجام مطالعات بهسازی، در راستای انتقال تدریجی مدیریت بهره‌برداری به تشکل‌های آب‌بران بررسی‌هایی را طی مدت متجاوز از دو سال در منطقه به عمل آورده است و راهکارهایی را به عنوان بهسازی پیشنهاد نموده است. از جمله این راهکارها بهسازی و اصلاح ساختار شرکت بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری گیلان است.

خط مشی و مبانی نگرش در ارائه راهکارهای مذکور به شرح زیر می‌باشد:

- پیشنهاد راهکارهای بهسازی مدیریت بهره‌برداری با کمترین ضرورت تغییر در قوانین موجود با توجه به زمان‌بری و موانع موجود بر سر راه مراحل مختلف تصویب قوانین جدید.
- شناخت عوامل فیزیکی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی دخیل در ایجاد تشکل‌های آب‌بران و ارائه راهکارهای بهسازی با توجه به این عوامل
- بهسازی ساختار شرکت بهره‌برداری هماهنگ با توسعه تشکل‌های آب‌بران و ظرفیت‌سازی برای نظارت و پایش
- لحاظ نمودن تجارب حاصل از برگزاری کارگاه‌های آموزشی - برنامه‌ریزی (رهیافت مشارکت) برای مدیران، کارشناسان و آب‌سواران شرکت بهره‌برداری
- شناسایی و بکارگیری هر نوع پتانسیل موجود در منطقه که بتواند به نوعی گشایشی باشد در مسیر رسیدن به ایجاد تشکل آب‌بران

با برگزاری کارگاه‌های آموزشی - برنامه‌ریزی مشارکتی با مدنظر قرار دادن نتایج حاصل از بررسی‌ها و شناخت‌ها، برای مدیران، کارشناسان و آب‌سواران شرکت بهره‌برداری، گام‌های نخستین ولی مؤثر برای زمینه‌سازی و همسویی تفکر مدیران و کارشناسان مذکور برای انتقال مدیریت به تشکل‌های آب‌بران برداشته شد.

همگام با مسئولین شرکت بهره‌برداری اقدام به انتخاب روستاهای پیشاهنگ (Pilot) برای ایجاد تشکل‌های آب‌بران گردید و با حضور مستمر نمایندگان شرکت بهره‌برداری کارگاه‌های آموزشی -

برنامه‌ریزی مبتنی بر روش‌های رهیافت مشارکت برای کشاورزان روستاهای منتخب تا مرحله ایجاد تشکل برگزار شد.

راهکارهای بهسازی مدیریت آبیاری شرکت بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری گیلان با ملاحظات و نتایج حاصل از اقدامات فوق و با تأکید ویژه بر مقتضیات و پیش نیازهای تشکل‌ها پیشنهاد گردید که موارد زیر را در بر می‌گیرد:

- اصلاح اساسنامه و تغییر سهامداران شرکت بهره‌برداری
- اصلاح ساختار و نمودار سازمانی شرکت بهره‌برداری
- سوق دادن امورهای آبیاری در جهت استقلال و عدم تمرکز
- تداوم فعالیت کمیته تحول اداری
- اولویت‌ها و ضرورت بهسازی شبکه

## ۱- مقدمه

انتقال مدیریت آبیاری به تشکل‌های آبران به عنوان راهکاری مؤثر و کارساز برای خارج شدن از تنگنای ایجاد شده در مدیریت شبکه‌های آبیاری مقبولیت جهانی یافته است، مقوله انتقال مدیریت آبیاری در کشورهای مختلف به حدی پیچیده و دارای جنبه‌های مختلف است که تنظیم و اجرای برنامه‌های مربوطه غالباً مستلزم تجارب زیاد، بحث و تبادل نظر، شناخت، تطبیق با شرایط حاکم و زمینه‌سازی‌های لازم می‌باشد.

در ایران، شرکت‌های بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری به عنوان عامل و کارگزار و نماینده شرکت‌های سهامی آب منطقه‌ای (مالک شبکه و تأسیسات) نقش بسیار مهمی در انتقال مدیریت آبیاری دارا هستند که باید متناسب با مقتضیات این نقش، تجهیز و توانایی‌های لازم را کسب نمایند، شرکت بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری گیلان که در حوزه عمل شرکت سهامی آب منطقه‌ای گیلان فعالیت می‌نماید نیز از قاعده فوق مستثنی نیست، سد و شبکه آبیاری و زهکشی سفیدرود گیلان متشکل از سد مخزنی سفیدرود با گنجایش اولیه ۱۸۰۰ میلیون متر مکعب در نقش تأمین‌کننده اصلی آب اراضی شبکه همراه با ۵ سد انحرافی در شمال غربی دریای خزر واقع شده است. شبکه آبیاری مذکور با مساحت جغرافیایی ۲۸۴۱۸۰ هکتار متشکل از ۴۳۰ کیلومتر کانال‌های اصلی و درجه یک و ۷۶۲ کیلومتر کانال‌های پیش ساخته و ۱۰۸۰ کیلومتر زهکش‌های اصلی و فرعی و ۱۷۰۷ کیلومتر جاده سرویس کانال‌ها و زهکش‌ها و ۱۵۸۳۰ ابنیه هیدرولیکی مجموعه عظیمی را تشکیل می‌دهد که بیش از ۳۵ سال از عمر آنها سپری شده و به سرعت در حال فرسوده شدن هستند، هر گاه در نظر بگیریم که شبکه و تأسیسات فوق باید آب مورد درخواست بیش

از ۲۲۷,۰۰۰ آبر (شارب) را تأمین نماید در حالیکه حدود ۷۴ درصد این شاربین مالک ۰/۵ تا ۱ هکتار زمین هستند (آمار سال ۱۳۷۸)، آنگاه ابعاد مسائل و مشکلات بهره‌برداری و نگهداری شبکه و تأسیسات مذکور نمایان‌تر خواهد بود.

برای انجام مطالعات بهسازی شبکه آبیاری و زهکشی سفیدرود گیلان در مهرماه ۱۳۷۸ قراردادی فیما بین شرکت سهامی آب منطقه‌ای گیلان و شرکت مهندسی مشاور پندام منعقد شد، بررسی شرکت بهره‌برداری مذکور و ارائه راهکارهای بهسازی به منظور بهبود شرکت و رفع مشکلات مبتلا به آن نیز در چارچوب خدمات و مطالعات مهندسی مشاور پندام قرار داشت، مهندسین مشاور پندام براساس شرح وظایف قراردادی خود به منظور ارائه راهکارها و پیشنهادات لازم بررسی‌هایی را طی مدت دو سال انجام داده است و کارگاه‌هایی را ابتدا با حضور مدیران و کارشناسان ذیربط شرکت بهره‌برداری و سپس با حضور آبران سه روستای پیشاهنگ تشکیل داد و سپس براساس نتایج حاصل از بررسی‌ها و کارگاه‌های مذکور راهکارها و پیشنهاداتی را جهت بهسازی شرکت بهره‌برداری ارائه نمود، حاصل کار توسط دو نفر از کارشناسان دست‌اندرکار مطالعات بهسازی (مطالعات ساختار مدیریتی تشکلهای سنتی و مدیریت بهره‌برداری از شبکه) در مقاله حاضر ارائه شده است.

## ۲- واگذاری مدیریت آبیاری و اصول رهیافت مشارکت

### ۲-۱- واگذاری مدیریت چیست؟

واگذاری مدیریت آبیاری عبارت است از جابجایی مسئولیت‌ها و اختیارات مربوط به مدیریت آبیاری از سازمان‌های دولتی به سازمان‌های غیر دولتی، مثل تشکلهای کشاورزان و آبران. این انتقال ممکن است شامل تمام یا بخشی از وظایف مدیریت، تمام یا بخشی از اختیارات مربوطه باشد. انتقال مدیریت ممکن است برای قسمتی از شبکه مثلاً شبکه توزیع انجام گیرد یا در برگیرنده تمام شبکه یا مجموعه‌ای از چاه‌های مورد بهره‌برداری باشد.

### ۲-۲- دلایل واگذاری مدیریت

بعضی از دلایل واگذاری مدیریت آبیاری عبارتند از:

- ناتوانی دولت‌ها برای سرمایه‌گذاری در بخش آبیاری
- ناتوانی دولت‌ها برای جبران هزینه‌های نگهداری و بهره‌برداری سیستم‌های آبیاری
- مدیریت کم بازده سازمان‌های دولتی که اعتبارات و بودجه در آنها متمرکز است
- افزایش اعتماد به نفس کشاورزان و بخش خصوصی برای تقبل مدیریت نظام آبیاری

- سازمان‌های بخش خصوصی، به ویژه تشکلهای کشاورزان و آبرابران، دارای ساختار مناسب برای ایجاد انگیزه جهت مدیریت اصولی هستند.

## ۲-۳- انتقال مدیریت آبیاری چگونه تحقق می‌یابد؟

انتقال مدیریت آبیاری فرآیندی حساس و بسیار پیچیده است و تحقق آن در هر کشور مستلزم پیش شرطها، اصلاحات و تغییرات اجتماعی، سیاسی و فرهنگی خاصی است و ممکن است انجام آن با مخالفت‌ها و کارشکنی‌هایی از طرف اشخاص، گروه‌ها و یا نهادهایی که انتقال مدیریت را با منافع خود، متضاد تشخیص دهند، رو به رو گردد. در این میان دیدگاه و رفتار مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی که نقش اصلی را در این فرآیند دارند اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد.

کشاورزان ممکن است با انتقال مدیریت آبیاری موافق باشند اما کارکنان ادارات آبیاری، برعکس به خاطر ترس از دست دادن کار و درآمد خود در مقابل آن مقاومت نمایند.

برای انجام موفقیت‌آمیز انتقال مدیریت آبیاری پیش شرطها و الزامات زیادی باید مورد توجه قرار گیرند که یکی از مهم‌ترین آنها تغییر دیدگاه و بینش مدیران و کارکنان دولتی نسبت به مردم جوامع محلی است. رهیافت مشارکت به عنوان راه حل جایگزین، از سال‌ها پیش در سطوح بین‌المللی و ملی مورد توجه قرار گرفته و کاربرد روش‌های آن، دست‌اندرکاران مدیریت آب، به ویژه کارکنان دولت را در ارزیابی حدود ضرورت انتقال مدیریت آبیاری یاری می‌دهد. نظریه و رهیافت مشارکت دارای اصول و مبانی نظری، روش‌ها و فنون و مکانیسم‌های اجرایی است که تمام دست‌اندرکاران و به ویژه کارکنان دولت را به اتخاذ روش‌های مطلوب و مناسب برای مدیریت پایدار منابع کمک می‌کند.

## ۲-۴- مهمترین اصول و مشخصه‌های رهیافت مشارکت

- هیچ فردی یا گروهی نباید از برنامه‌ها و فعالیت‌های مشارکت‌مدارانه کنار گذاشته شود. از همان نخستین جلسه که برای طرح و تحلیل مفهوم و رهیافت مشارکت تشکیل می‌شود همه باید فعالانه اظهارنظر نمایند و در بحث و گفتگو شرکت کنند. زنان، جوانان و قشر فقیر در این میان از اهمیت قابل توجهی برخوردارند و باید مورد توجه خاص قرار گیرند. بدین سان، مشارکت جریانی است که توزیع مجدد قدرت را به نفع قشرهای محروم و کم درآمد جامعه امکان‌پذیر می‌سازد. رسیدن به عدالت اجتماعی به واقع یکی از هدف‌های مهم رهیافت مشارکت است.
- ایجاد و تقویت نهادها و ساختارهای محلی مانند شورا، گروه هماهنگی، انجمن، سازمان تعاونی، صندوق مالی و نیز توزیع اعتبارات به اصطلاح خرد و مانند آنها شروط لازم برای موفقیت

- برنامه‌های مشارکت‌مدارانه و رسیدن به توسعه پایدار است. پی‌ریزی و استقرار این گونه نهادها و ساختارها باید به دست خود مردم انجام پذیرد و از هر گونه فشار و تحمیل اجتناب ورزیده شود.
- محترم شمردن حقوق زنان یکی از مشخصه‌های اصلی رهیافت مشارکت و از عوامل اساسی توسعه پایدار است. اگر روش‌ها و فنون رهیافت مشارکت به درستی و با رعایت اصول و مبانی نظری به کار گرفته شود، زنان به خوبی به حقوق و مسئولیت‌هایشان پی می‌برند و از توانایی لازم برای احراز و تثبیت منزلت شایسته خود برخوردار می‌گردند و برای رفع مشکلات جمعی و فردی آمادگی بیشتری می‌یابند.
  - فرآیند مشارکت تغییر را می‌طلبد و تحول را به دور از برخوردهای شدید و خشونت‌بار امکان‌پذیر می‌سازد. شرط لازم پیشرفت آن است که در بینش افراد تحول صورت پذیرد و در نهادها و ساختارهایی که طی قرون ایستا مانده و کارایی خود را از دست داده‌اند، دگرگونی پدید آید.
  - پیشبرد برنامه‌های مشارکت تنها با اجرای اصلاحات نهادین و ساختاری در جامعه ملی، منطقه‌ای و توانمندسازی جامعه محلی امکان‌پذیر است. نهال مشارکت در جامعه محلی در صورتی بارور می‌شود که حرکت فراگیر جامعه ملی در مسیر مشارکت جریان یابد و ابتکارات و کوشش‌های اجتماعات محلی را قوام و تداوم بخشد. اصلاحات در نهادهای کشاورزی و صنعتی و سرمایه‌گذاری برای دست یافتن به تکنولوژی مناسب نیز تنها در چنین فضایی میسر می‌گردد.
  - دست‌اندرکاران برنامه‌های مشارکت و به ویژه مردم در سطح محلی باید به خوبی دریابند که برنامه‌هایی که بر مبنای مشارکت جمعی شکل می‌گیرد، فشار و دخالت‌های سیاسی و جناحی را بر نمی‌تابد. همه مردم حق دارند که در صحنه مشارکت حضور داشته باشند و خود را در برنامه‌های آن سهیم و شریک بدانند و با احساس مسئولیت نقشی مؤثر در موفقیت برنامه‌های آن بر عهده گیرند. اگر گروه‌های سیاسی در اجرای برنامه‌های مشارکت‌مدارانه بر تحمیل نظرات و منافع جناحی خود پای فشارند، برخورد گروهی و تضاد منافع فردی را تشدید می‌کنند و بدین سان فعالیت‌های مشارکت‌مدارانه را از پیشرفت و گسترش باز می‌دارند.
  - برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی و همچنین طرح‌هایی که با هدف‌های تولیدی - اقتصادی بر مبنای رهیافت مشارکت تدوین و اجرا می‌گردند، باید از یک سو با نیازهای محسوس و مسایل مشخص روستائیان و از سوی دیگر با برنامه‌های عمران ملی و امکانات و منابع جامعه محلی مرتبط باشند. یکپارچه بودن برنامه‌های مشارکت‌مدارانه از اهمیت خاص برخوردار است. به عنوان مثال طرح‌های مولد اشتغال و درآمد، احیای مراتع، ترویج بهداشت و تنظیم خانواده، آموزش‌های حرفه‌ای و فنی،

- ارتقای نقش زنان روستایی و جز آنها در این برنامه‌ها از ارتباطی تنگاتنگ برخوردارند. این ارتباط باید به روشنی ترسیم گردد و یکپارچه بودن فعالیت‌ها و برنامه‌ها را به خوبی نشان دهد.
- کارمندان و کارشناسان وزارت‌خانه‌ها و سازمان‌های دولتی باید خود را هر چه بیشتر با رهیافت مشارکت تطبیق دهند. آنان اغلب با نگرش و منش مشارکت‌مدارانه ناسازگارند، با روندها و روش‌های دیوان سالارانه پیوندی دیرینه دارند و در جریان اجرای این برنامه‌ها اغلب خود به صورت مسأله در می‌آیند. ادامه چنین وضعی پیشرفت و گسترش برنامه‌های مشارکت را به مخاطره می‌اندازد و مشکلات بسیار به بار می‌آورد.
  - پیگیری فعالیت‌های مشارکت‌مدارانه به برنامه‌ریزی جامع و از پیش اندیشیده شده نیاز دارد. از یک سو باید کنار رفتن تدریجی افراد و کادرهای غیر محلی و تفویض مسئولیت‌ها به افراد محلی، به دقت برنامه‌ریزی شود و از سوی دیگر رهنمودها و مقررات لازم برای تأمین خدمات کارشناسی، مشاورتی و حمایتی از جوامع محلی فراهم آید. تأمین خدمات فنی و حمایت‌های مالی، ایجاد و تسهیل ارتباط با سازمان‌های دولتی و غیردولتی، بازدید از حوزه عملیات و فعالیت‌ها، حل مشکلات و رفع موانع اجتماعی و قانونی، زمینه‌های اصلی این خدماتند.
  - استفاده از انتشارات بین‌المللی و خدمات کارشناسی در زمینه‌های نظری و روش شناختی مشارکت و بهره‌گرفتن از منابع مالی و فنی متمرکز در سازمان‌های تخصصی سازمان ملل متحد و فائو، همچنین سازمان‌های غیر دولتی بین‌المللی و ملی باید مورد توجه قرار گیرد. رهیافت مشارکت هم‌اکنون در کشورهای مختلف از اهمیت خاص برخوردار است و مکانیسم، الگو و ابزارهای آن به نحوی مطلوب به کار برده می‌شوند. کارشناسان ایرانی باید بتوانند با همکاران خود در هر کشوری که صلاح بدانند، ارتباط برقرار سازند، به تبادل نظر پردازند و دستاوردهای مطلوب را در برنامه‌های مورد نظر به کار برند.

### ۳- نمونه‌هایی از تجارب جهانی مشارکت کشاورزان در مدیریت آبیاری

در دهه‌های اخیر (دهه‌های ۶۰، ۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی) در سطح جهانی و به ویژه در کشورهای در حال توسعه به امر توسعه فیزیکی شبکه‌های آبیاری توجه زیادی به عمل آمد و سرمایه‌گذاری سنگینی شد، ولی مسئله بهره‌برداری و نگهداری از شبکه‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفت و اعتبارات مالی ناچیزی به این امر مهم اختصاص یافت، حاصل این عدم توجه پس از سه دهه افزایش سریع روند توسعه شبکه‌های آبیاری، این بود که در کشورهای در حال توسعه راندمان کل آبیاری به میزان ۲۵ تا ۳۰ درصد کاهش یافت و تخریب و فرسودگی ساختار فیزیکی شبکه‌های آبیاری با روندی فزاینده تداوم یافت. گرچه بالا رفتن

هزینه‌های احداث شبکه‌های آبیاری و پایین بودن قیمت محصولات کشاورزی در پیش آمدن چنین وضعیتی نقش داشته است لیکن علت اصلی را باید در عدم توانایی دولت‌ها در سرمایه‌گذاری کلان برای احداث شبکه‌های آبیاری جدید و مهمتر از آن در تأمین هزینه‌های بهره‌برداری و تعمیر و نگهداری (O&M) شبکه‌های آبیاری جستجو کرد. مدیریت کم بازده سازمان‌های دولتی به عنوان متولیان اصلی شبکه‌های آبیاری و زهکشی و تأسیسات وابسته موجب شد که انتقال مدیریت آبیاری به تشکل‌های آبران به عنوان راه حلی کار ساز برای خارج شدن از تنگنای ایجاد شده در مدیریت شبکه‌ها مقبولیت جهانی یابد و در برخی کشورها در مقام عزم ملی قرار گیرد. تجارب جهانی حاکی از این واقعیت‌ها است که برنامه‌های انتقال مدیریت پایدار در مواردی موفقیت‌آمیز بوده است که دولت‌ها اراده سیاسی لازم برای حمایت‌های مالی، اداری و حقوقی از تشکل‌های کشاورزان و آبران را داشته‌اند. پرسشی که امروزه پیش روی دولت‌هاست تنها ضرورت واگذاری مسئولیت مدیریت‌های دولتی به بهره‌برداران و یا ضرورت مشارکت آن‌ها در این امر نیست بلکه چگونگی و زمان انجام این فرآیند مورد نظر و سؤال است. در این راستا، بیش از ۲۰ کشور جهان نظیر مکزیک، کلمبیا، امریکا، فیلیپین، زلاندنو، اندونزی، چین، هندوستان، ترکیه، سریلانکا، نپال و چند کشور دیگر سیاست ایجاد انگیزه و تشویق کشاورزان برای مشارکت در امر بهره‌برداری و نگهداری را پیش‌بینی و اجرا نموده‌اند، به عنوان نمونه کشور مکزیک در دهه ۱۹۹۰ حدود ۱/۲ میلیون هکتار از شبکه‌های آبیاری را به تشکل‌های آبران واگذار نموده است، در کشور هند ۲۶۷۲۷ تشکل (انجمن) در ایالات مختلف ایجاد و نزدیک به ۷,۰۶۰,۲۹۷ هکتار اراضی کشاورزی را زیر پوشش قرار داده‌اند.

#### ۴- برگزاری کارگاه‌های آموزشی - برنامه‌ریزی مشارکت‌مدارانه و تمرین روش‌های مشارکت در گیلان

ایجاد تشکل‌های کشاورزان (آبران) از روش‌های اجرایی مؤثر برای بهسازی ساختار مدیریت و ایجاد آمادگی در آنان برای انتقال مدیریت آبیاری بوده است. ایجاد کارگاه‌های آموزشی - برنامه‌ریزی مشارکت‌مدارانه برای کارکنان نهادهای دولتی به عنوان متولی مدیریت آبیاری شبکه‌های آبیاری و آبران، به عنوان عوامل ایجاد تشکل‌ها و در نهایت انتقال‌گیرنده مدیریت آبیاری ضروری است، کارکنان شرکت‌کننده در این کارگاه‌ها - ابتدا با مفاهیم مشارکت، توسعه پایدار، تاریخچه و علل پیدایش روش‌های مشارکت و چگونگی تحقق توسعه مشارکت‌مدارانه آشنا می‌شوند و سپس برای یافتن مشکلات و ارائه راه حل‌ها، به تمرین روش‌های مشارکت می‌پردازند. دست‌آورد مورد انتظار این گونه کارگاه‌ها، تغییر در بینش و نگرش مدیران و کارشناسان نسبت به جوامع محلی است، با این هدف که روستاییان دانش

تفصیلی و درکی عمیق از محیط پیرامون خود دارند و مشارکت آنان در تدوین برنامه‌های توسعه، بسیار کارآمدتر از روش «از بالا به پایین» است. آنان بدین ترتیب آمادگی پیدا می‌کنند که در فرآیند مدیریت پایدار از منابع، تمام یا بخشی از قدرت تمرکز یافته در دست خود را به مردم جوامع محلی انتقال دهند و برای پیشبرد برنامه‌ها در کنار آنان قرار گیرند.

بنا به مراتب فوق، لازمه شکل گرفتن و تکوین تشکلهای آب‌بران و انتقال مدیریت به عنوان راهکاری کارساز برای خارج شدن از تنگنای ایجاد شده در مدیریت بهره‌برداری و نگهداری شبکه‌های آبیاری، آمادگی و پذیرش این راهکار از سوی دو طرف اصلی ذیربط یعنی کشاورزان (آب‌بران) و شرکت سهامی آب منطقه‌ای گیلان (مالک شبکه) و شرکت بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری گیلان (عامل و کارگزار و نماینده مالک) بود، لذا در جهت اطلاع و آگاهی از زمینه پذیرش و سپس برنامه‌ریزی اقدامات بعدی براساس نتایج حاصل از این آگاهی اقدامات زیر به عمل آمد:

#### ۴-۱- برگزاری کارگاه‌های آموزشی - برنامه‌ریزی مشارکتی برای ایجاد تشکلهای آب‌بران

##### ۴-۱-۱- بررسی زمینه‌های فکری و نظرسنجی کشاورزان و آب‌بران:

طی مدت حدود شش ماه (سال ۱۳۷۸) این نظرسنجی به دو طریق انجام گرفت:

الف - حضور در اجتماعات آب‌بران (قهوه‌خانه‌ها، حسینیه‌ها و ...)، طرح مسئله در مورد مشکلات بهره‌برداری از شبکه آبیاری و نگهداری و پرسش راجع به مشارکت آنان در مدیریت بهره‌برداری و نگهداری از شبکه از طریق مصاحبه‌های مشارکتی. این مصاحبه‌ها با بحث توجیهی از سوی کارشناسان (تسهیل‌گران) توأم بود.

ب - تنظیم پرسشنامه و تکمیل آن

در ارتباط با بند ب کارشناسان (تسهیل‌گران) مهندسین مشاور پندام در تعدادی از روستاهای واقع در محدوده شبکه سفیدرود گیلان به انجام مصاحبه مشارکتی و بحث پیرامون چگونگی مشارکت آب‌بران در مدیریت بهره‌برداری و نگهداری از شبکه‌های آبیاری پرداختند. در واقع نگرش به هر یک از این اجتماعات به عنوان یک کارگاه بود، کارشناسان در این اجتماعات بدون هر نوع زمینه‌سازی قبلی ولی با طرح سؤالاتی جهت‌دار و بحث درباره موضوعاتی راجع به مشکلات حاکم بر امر بهره‌برداری و نگهداری از شبکه و استماع نظرات کشاورزان در این زمینه‌ها بود. در پایان جلسات (کارگاه‌های) مذکور نسبت به نظرخواهی و تکمیل پرسشنامه از ۳۰ نفر از کشاورزان حاضر در این جلسات بطور تصادفی اقدام شد. ۹۸ درصد کشاورزان بر لزوم ایجاد تشکلهای قانونی برای مشارکت آب‌بران در مدیریت آبیاری تأکید

داشتند. در ادامه نظرخواهی و تکمیل پرسشنامه‌های ردیف ب فوق و به منظور دستیابی به راهکار عملی و مقبول برای مشارکت آب‌بران در مدیریت نگهداری و بهره‌برداری از شبکه آبیاری و سنجش میزان همکاری و مشارکت‌پذیری بهره‌برداران، پرسشنامه تکمیلی تنظیم گردید و در سطح محدوده مطالعات بهسازی در ۵۳ روستای انتخابی اقدام شد. در هر یک از روستاها ۳ تا ۴ خانوار بطور تصادفی توسط آمارگران مورد پرسش قرار گرفتند. این بخش از کار برخلاف تکمیل ۳۰ پرسشنامه فوق بدون هیچ پیش زمینه توجیهی انجام گرفت. تحلیل نتایج مستخرج از این پرسشنامه‌ها توسط کارشناسان علوم اجتماعی، حاکی از این بود که از نظر مشارکت‌پذیری و وجود زمینه‌های مناسب، نتایج منفی است. در مرحله بعد تسهیل‌گران ضمن برگزاری ۸ کارگاه یک روزه با شرکت تعدادی از آب‌بران مختلف که بطور تصادفی انتخاب شده بودند و طرح مسائل و استفاده از روش (Participatory Rural Appraisal) P.R.A، در پایان هرکارگاه نسبت به تکمیل پرسشنامه اقدام شد، نظرات دریافتی و نتایج بررسی بیانگر این واقعیت بود که شرکت کنندگانی که در زمینه انتقال مدیریت آبیاری در کارگاه‌ها توجیه شده بودند به نحوه بارزی دارای روحیه مشارکت‌پذیر بودند.

مجموعه اقدامات گروه کارشناسی مهندسی مشاور پندام به شرح فوق این نتیجه را به دست داد که تنها برگزاری کارگاه برای کشاورزان کافی نیست و کارشناسان و مدیران شرکت سهامی آب منطقه‌ای و شرکت بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری گیلان نیز باید در بحث‌های توجیهی شرکت نموده و با اصول و مبانی رهیافت مشارکت آشنا شوند.

#### ۴-۱-۲- تشکیل کارگاه‌های آموزشی - برنامه‌ریزی مشارکتی

براساس نتایج و آگاهی‌های حاصل از انجام مصاحبه، بحث و تبادل نظر با کشاورزان و تکمیل پرسشنامه‌ها و تحلیل نتایج حاصل، کارگاه‌هایی تشکیل گردید. شیوه برخورد و اقدامات به عمل آمده در این راستا به شرح زیر می‌باشد:

کارگاه‌های شماره ۱ و ۲ با شرکت کارشناسان و مسئولین ذیربط شرکت سهامی آب منطقه‌ای و شرکت بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری برگزار شد. در پایان دومین کارگاه با نظرخواهی از مدیران و کارشناسان شرکت‌کننده در کارگاه‌ها با توجه به آگاهی‌های داده شده درباره تشکلهای آب‌بران و تبیین نقش آن‌ها در کاستن از مشکلات مدیریت آبیاری و احراز ضرورت واگذاری مدیریت آبیاری، ۳ روستای پیشاهنگ (پایلوت) در نواحی عمرانی شرق، مرکزی و فومنات انتخاب شدند. سپس کارگاه‌های شماره ۳، ۴، ۵ به ترتیب در روستاهای کیاسرا، سیاهگوراب ورود پیش در ماه‌های آبان تا اسفند تشکیل گردید. پس از موفقیت‌های به دست آمده از برگزاری کارگاه‌های مذکور که منجر به شکل‌گیری تشکلهای روستاهای

پیش‌آهنگ کیاسرا و سیاهگوراب شد (تشکل روستای پیشاهنگرود پیش به عنوان سومین تشکل به دلیل وسعت و جمعیت به مراتب بیشتر روستا و بافت متفاوت ساکنان آن و همچنین وجود سابقه ذهنی نامطلوب از عملکرد شرکت سهامی زراعی رود پیش در مردم، نیاز به کار و وقت بیشتری داشت)، به منظور معرفی تشکل‌های مذکور به ارگان‌ها و نهادهای ذیربط (استانداری، فرمانداری، سازمان جهاد کشاورزی، بانک کشاورزی ...) و همچنین برای فراهم نمودن امکان جلب مساعدت و همکاری‌های لازم در جهت تصویب این تشکل‌ها و زمینه‌سازی برای توسعه و گسترش مشارکت کشاورزان در بهره‌برداری و نگهداری شبکه‌های آبیاری و زهکشی گیلان به عنوان یک امر حیاتی برای تداوم بهره‌برداری و بقای شبکه، کارگاه شماره ۶ با عنوان همایش «بررسی و شناخت راهکارهای ایجاد تشکل‌های آبران در گیلان» در رشت برگزار گردید.

با توجه به اینکه شرح تفصیلی چگونگی برگزاری کارگاه‌های مذکور، مباحث مطرح شده و نحوه برخورد کشاورزان و نتایج حاصله خارج از حدود مقاله حاضر می‌باشد لذا به اختصار به نتایجی که بطور مستقیم مرتبط با شرکت بهره‌برداری می‌باشد و توصیه‌هایی که در ارتباط با وظایف شرکت بهره‌برداری در قبال تشکل‌های آبران و در نهایت انتقال مدیریت آبیاری، شده است به شرح زیر اشاره می‌شود:

#### ۴-۱-۲-۱-۱-۴ مبانی نگرش

در تشکیل کارگاه‌ها و ارائه راهکارهای اصلاحی برای ساختار مدیریت بهره‌برداری بمنظور سازگاری با انتقال مدیریت تلاش بر این بوده است که هر آنچه که طی متجاوز از دو سال انجام مطالعات بهسازی درباره شبکه آبیاری سفیدرود گیلان و مدیریت بهره‌برداری و نگهداری شبکه و گفتگو با کشاورزان (آبران) کسب شده است، با نگرش واقع‌گرایانه و نه نشأت گرفته از ذهنیت‌ها و آرمانگرایی، مبنا و اساس راهکارهای پیشنهادی و توصیه‌ها قرار گیرد. اهم مواردی که در این رابطه مدنظر بوده است عبارتند از:

- از آنجا که تصویب قانون اصولاً کاری دست و پا گیر و کند است و معمولاً نیاز به زمان و طی مراحل طولانی دارد، لذا در این مرحله از مطالعات، رایه راهکارهای بهسازی و توصیه‌ها در خصوص مدیریت آبیاری در چارچوب قوانین و مقررات جاری بوده است. البته باید اذعان داشت که مبنای قوانین به مراتب از مصوبات مراجع سطح بالای دولت (مثلاً مصوبات هیأت وزیران) محکم‌تر است و باید هر جا که ضرورت داشته باشد پیشنهاد تغییر، اصلاح یا تصویب قوانین جدید را مطرح کرد لیکن این باید به موازات اقدامات ممکن در بهسازی ساختار مدیریتی موجود و توسعه فرهنگ مشارکت و استفاده از روش‌های سازگار با قوانین جاری انجام پذیرد. زیرا تغییر در قانون مستلزم زمینه‌سازی قبلی است. در گزارش حاضر هر جا که تغییرات و اصلاحاتی پیشنهاد شده که مستلزم

مصوبات جدید است این مصوبه از حد مصوبه مجمع عمومی شرکت، و وزرای ذیربط یا در نهایت هیأت وزیران فراتر نبوده است.

- ارائه راهکارهای بهسازی بر توصیه تغییرات نهادین و بنیادی ترجیح داده شده است. چرا که غالباً تغییرات نهادین و بنیادی اگر بدون زمینه‌سازی قبلی و شناخت عمیق از کلیه عوامل ذینفع و مرتبط باشد، چه بسا در ابتدای کار با عکس‌العمل‌ها و برخوردهای افراطی و شدید مواجه می‌شود که پی‌آمد آن انحراف از مسیر و هدف تعیین شده قبلی و عدم دستیابی به نتایج مطلوب است. در واقع ارائه راهکارهای هدفمند چنانچه همراه با آینده‌نگری واقع‌بینانه باشد خود می‌تواند به تغییرات نهادین منجر شود.
  - برای ایجاد تشکلهای و بطور کلی توسعه فرهنگ مشارکت باید از توسل به روش‌ها یا روش‌های یکسان در کلیه روستاها اجتناب کرد و حرکت‌ها در جهت دستیابی به تشکلهای و مشارکت مردمی به مفهوم واقعی آن باید متناسب با پتانسیل‌های موجود، فرهنگ و دانش بومی، نوع نهادها و ساختارهای موجود (تعاونی‌ها، انجمن‌ها، گروه‌های تشکیل شده برای هدف خاص) و مواردی از این قبیل باشد. هر زمینه مشارکتی موجود اگر چه مستقیماً ارتباطی به مدیریت آبیاری هم نداشته باشد می‌تواند نقطه شروعی برای رسیدن به تشکل آبران یا هدایت کشاورزان به سمت مشارکت در مدیریت شبکه آبیاری باشد. به عنوان مثال اگر در روستایی زمینه تحویل آب به نماینده آبران (شاربین) آن روستا وجود داشته باشد، باید به عنوان زمینه‌سازی یک تشکل تمام عیار آبی، شرایط تحویل آب به نماینده آبران را فراهم نمود.
  - زمینه ایجاد تشکلهای چند سونگر به مراتب بیش از تمایل به ایجاد یک تشکل فقط با عنوان آبران و با هدف صرف مشارکت در امور آبیاری در روستاهای واقع در محدوده مطالعه وجود دارد و حرکت‌های این کارشناسان تاکنون در جهت ایجاد تشکلهای چند سونگر (چند منظوره) بوده است. حقیقت مطلب اینکه شرط توفیق را می‌توان واقع‌بینی و هماهنگی اهداف با نیازها دانست. تحقق این شرط مستلزم توجه خاص به برخی ملاحظات اجتماعی و حتی سیاسی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی است که گروه‌های انسانی به عنوان گروه‌های هدف از آن بهره خواهند برد. در نتیجه طبیعی است که لازمه توفیق برنامه، شناخت واقع‌بینانه و نگرش همه جانبه به نیازمندیهای این گروه‌ها در تأمین مشارکت واقعی آنها در اجرای برنامه‌ها باشد که برای نیل به هدف باید به این ملاحظات عمیقاً توجه کرد.
- ۱-۲-۱-۴- کارگاه‌های آموزشی - برنامه‌ریزی با شرکت مدیران و کارشناسان ارشد (شماره یک) و مدیران اجرایی و کارشناسان ذیربط امورهای آبیاری (شماره ۲) در آبان و آذر ماه ۱۳۷۹ برگزار شد، در**

این کارگاه‌ها ضمن بررسی تاریخچه، هدف و لزوم احداث شبکه آبیاری سفیدرود و مسائل و مشکلات طبقه‌بندی و اولویت‌بندی آن‌ها، بحث و تبادل نظر راجع به روند برگزاری کارگاه، نقش مردم جوامع محلی در مدیریت آب شامل تأمین، توزیع، مصرف آب کشاورزی و نگهداری شبکه، مورد بررسی قرار گرفت و یادآوری شد که در گذشته جوامع بطور نظام‌مند و طبق برنامه نا نوشته ولی دقیق و منظم امور مربوطه را انجام می‌دادند ولی در دهه‌های اخیر با دخالت کارشناسان و مدیران دولتی آن نظام بهم خورد و نظام مناسب‌تری جایگزین آن نشد. این نوع دخالت‌ها باعث شد که به تدریج روش‌های کارآمد سنتی مدیریت آب از بین رفته و نظام تولید کشاورزی با مشکلات جدی روبرو شود. بطوریکه امروزه شاهد از بین رفتن تعداد قابل توجهی از قنات‌ها و نهرهای آب در مناطق مختلف کشور هستیم و این مسائل و مشکلات روز به روز بیشتر می‌شود. گفته شد شبکه آبیاری موجود با حدود ۲۲۷,۰۰۰ آب‌بر (شارب) در محدوده مطالعه، در حالیکه هنوز بخشی از آن ساخته نشده است فرسوده شده است، مدیران و کارشناسان حاضر در کارگاه‌ها بر این واقعیت اتفاق نظر داشتند که شبکه و تأسیسات موجود به تعمیرات وسیع و همه‌جانبه‌ای نیاز دارد تا روزآمد شود، تعمیرات و روزآمد کردن شبکه، اعمال مدیریت صحیح را می‌طلبد و این کار از طریق جلب مشارکت مردمی، ایجاد تشکل‌های آب‌بران و حضور فعال آنان در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، نگهداری و بهره‌برداری (انتقال مدیریت آبیاری) امکان‌پذیر است. از دیگر اقدامات این کارگاه‌ها حصول وحدت‌نظر درباره ضرورت تشکیل کارگاه‌های آموزشی - برنامه‌ریزی مشارکتی در روستاهای پیشاهنگ بود. سپس با نظر مسئولین حاضر در کارگاه‌ها سه روستای پیشاهنگ (پایلوت) انتخاب شد و به ترتیبی که قبلاً گفته شد کارگاه‌های مذکور برگزار گردید. به همین ترتیب کارگاه شماره ۶ که در تاریخ ۸۰/۱۱/۴ با حضور استاندار استان گیلان، شماری از فرمانداران شهرستان‌های استان گیلان، مدیران و کارشناسان شرکت‌های سهامی آب منطقه‌ای و بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری، نمایندگان مهندسين مشاور پندام و سایر نهادهای ذیربط برگزار شد.

**خلاصه اهم نتایج حاصل از برگزاری کارگاه‌های مذکور در جهت سازگاری شرکت بهره‌برداری با مشارکت‌های مردمی و انتقال مدیریت آبیاری عبارتند از:**

لزوم گشایش فضای سازمانی جدید در شرکت سهامی آب منطقه‌ای گیلان و شرکت بهره‌برداری برای گسترش فعالیت‌های مربوط به ایجاد تشکل‌های آب‌بران و کشاورزان و ظرفیت‌سازی برای نظارت و پایش فعالیت تشکل‌ها و هماهنگی با سازمان‌های ذیربط مانند سازمان جهاد کشاورزی در طرح‌های تجهیز و نوسازی مزارع. در این راستا توصیه شده است که تمامی شرکت‌های تعاونی تولید روستایی تشکیل شده در محدوده شبکه آبیاری سفیدرود با اساسنامه و وظایف مشخصی به عنوان تشکل‌های قانونی برای

انتقال مدیریت بهره‌برداری و نگهداری شناخته شوند و نسبت به تحویل حجمی آب به نمایندگان شرکت‌های مذکور اقدام گردد. پیشنهاد می‌شود برای آشنایی تعاونی‌های مذکور با مزایا و چگونگی تحویل حجمی آب به نمایندگان این تعاونی‌ها، نسبت به برگزاری کارگاه آموزشی - برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت اقدام شود. همچنین توصیه شد که برای سال ۱۳۸۱ حدود ۳۰ روستا در سطح شبکه (۱۰ روستا در هر یک از نواحی آبیاری) توسط شرکت سهامی آب منطقه‌ای گیلان و شرکت بهره‌برداری از شبکه آبیاری برای تشکیل کارگاه آموزشی - برنامه‌ریزی و ایجاد تشکل‌های کشاورزان و آب‌بران انتخاب گردد.

#### ۴-۱-۲-۳- راهکارهای سازگار با بهسازی مدیریت بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری؛

براساس نتایج حاصل از برگزاری کارگاه‌های مذکور و نیازها، راهکارهای زیر در ارتباط با شرکت بهره‌برداری پیشنهاد می‌شود:

#### - اصلاح اساسنامه و تغییر سهامداران شرکت بهره‌برداری

گرچه شرکت بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری گیلان همانند سایر شرکت‌های بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری، در حوزه عمل آب منطقه‌ای گیلان با هدف ساختار غیر دولتی و طبیعت خصوصی با وظایف معین تشکیل گردید، لیکن ترکیب سهامداران شرکت و میزان سهام هر یک از آنها نتوانسته است به شرکت‌های بهره‌برداری ساختاری خصوصی ببخشد. در آغاز شکل‌گیری شرکت‌های بهره‌برداری اصل بر این بود که حدود ۵۱ درصد سهام به زارعین و بهره‌برداران، ۲۵ درصد به وزارت کشاورزی و ۲۴ درصد به وزارت نیرو اختصاص یابد که این مهم تحقق نیافت و با وجودی که شرکت بهره‌برداری به عنوان متولی مدیریت شبکه‌های آبیاری بار مشکلات را تا حد زیادی از دوش آب منطقه‌ای برداشت، ولی خود قادر به رفع مشکلات و راهگشای رسیدن به اهداف خصوصی‌سازی نشد. اگر قرار باشد کماکان ۴۹ درصد سهام متعلق به دولت (آب منطقه‌ای) و ۵۱ درصد سهام به اشخاص حقوقی به ظاهر خصوصی (در واقع دولتی) تعلق داشته باشد، نه تنها بار مشکلات و نارسایی‌های شرکت بهره‌برداری کاهش نمی‌یابد، بلکه با توجه به نیازهای امروزه و مقتضیات زمان، سنگینی این بار روزافزون خواهد بود. به نظر اینجانبان باید در مورد شرکت بهره‌برداری اصل تفکر اولیه واگذاری ۵۱ درصد سهام به زارعین و بهره‌برداران (اشخاص حقیقی) بار دیگر تقویت و احیاء شود. وظایف و اهداف شرکت بهره‌برداری در ماده ۵ اساسنامه شرکت بطور مشخص درج شده است از جمله اهم این وظایف و اهداف شرکت در ماده ۵ اساسنامه بطور مشخص درج شده است از جمله اهم این وظایف می‌توان موارد زیر را نام برد:

- فراهم نمودن موجبات جلب مشارکت و همکاری کشاورزان در واحدهای بهره‌برداری از آب کشاورزی.

- همکاری و کوشش در جهت ایجاد تشکل‌های بهره‌برداران از آب.

لازم است موضوع مشارکت مردمی و در نهایت انتقال مدیریت آبیاری به تشکل‌های آب‌بران و ضرورت هماهنگی و سازگار شدن شرکت بهره‌برداری با نیازها و مقتضیات تشکل‌های آب‌بران در اهداف و وظایف شرکت گنجانده شود و به تبع آن در بخش‌های دیگر اساسنامه نیز پیش‌بینی‌های لازم به عمل آید. اقداماتی که در سال گذشته توسط دفتر نظام بهره‌برداری و حفاظت آبهای سطحی و مدیریت بهره‌برداری از سدها و شبکه‌های آبیاری و سازمان مدیریت منابع آب انجام گرفت می‌تواند الگوی مناسبی برای اصلاحات اساسنامه باشد. دفتر مذکور و گروه کارهای متشکله درخصوص «هماهنگ‌سازی نحوه ارتباط سازمان‌های آب منطقه‌ای با شرکت‌های بهره‌برداری و تدوین وظایف محوله» به منظور اصلاح متن اساسنامه تیپ شرکت‌های بهره‌برداری اقداماتی به عمل آورد (نهمین گردهمایی مدیران ارشد صنعت آب کشور در مورد بررسی مشکلات شرکت‌های بهره‌برداری - گردهمایی دی ماه ۱۳۷۹ معاونین بهره‌برداری شرکت‌های آب منطقه‌ای و مدیران عامل شرکت‌های بهره‌برداری و تشکیل گروه کار بازنگری اساسنامه‌های شرکت‌های بهره‌برداری)، در مورد سازگار نمودن اساسنامه شرکت بهره‌برداری با انتقال مدیریت آبیاری به تشکل‌های آب‌بران و همچنین تغییر سهامداران اقدامات مشابهی می‌تواند راهگشا باشد.

#### **- اصلاح نمودار سازمانی شرکت بهره‌برداری**

شرکت بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری گیلان از بدو تشکیل (اسفند ماه ۱۳۷۰) تا سال ۱۳۷۹ در چارچوب دومین نمودار سازمانی فعالیت داشته است. از اواخر سال ۱۳۷۹ نمودار سازمانی جدیدی را تجربه می‌کند که پیشنهاد آن بیش از یکسال قبل به شرکت سهامی آب منطقه‌ای گیلان (ریاست مجمع شرکت بهره‌برداری) تسلیم شده بود. در این نمودار همانطور که در نگاره پیوست نشان داده شده است وظایف بهره‌برداری را معاونت بهره‌برداری عهده‌دار است که چهار امور آبیاری شرق گیلان، غرب گیلان، فومنات و مرکزی زیر نظر این معاونت می‌باشد، و وظایف تعمیرات و نگهداری در معاونت فنی و مهندسی متمرکز است که امور تعمیرات و نگهداری تأسیسات و ابنیه تحت سرپرستی این معاونت انجام وظیفه می‌نماید. نمودار سازمانی مذکور از جهات مختلف مورد نقد و بررسی قرار گرفته است و راهکارهای اصلاحی ارائه شده است که به دلیل ارتباط موضوع فقط به درج آن بخش از پیشنهادات مرتبط با مشارکت مردمی و ایجاد تشکل‌های آب‌بران اکتفا می‌شود.

در نمودار سازمانی شرکت بهره‌برداری با وجود اینکه موضوع مشارکت مردمی و ایجاد تشکل‌های آبربران به خصوص در سال‌های اخیر بطور جدی و به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر در استان گیلان مطرح بوده است و در سال‌های ۱۳۷۹ و ۱۳۸۰ نیز با همکاری‌های بسیار مؤثر شرکت بهره‌برداری گام‌های مفیدی برداشته شد، لیکن هیچ نوع پیش‌بینی به عنوان یک فعالیت موظف سازمانی در این نمودار پیش‌بینی نشده است. از طرفی هر نوع تغییر و اصلاح نمودار سازمانی مستلزم طی مراحل نسبتاً طولانی تشریفات اداری است و نیاز به زمان دارد، لذا به عنوان اقدامی به موقع و سریع، پیشنهاد شد کمیته‌ای از نمایندگان مطلع امورهای آبیاری، دفتر برنامه‌ریزی و معاونت فنی مهندسی تشکیل گردد. این کمیته در چارچوب شرح وظایف مدون، زیر نظر معاونت بهره‌برداری تا زمان اصلاح نمودار سازمانی شرکت با همکاری واحدی که در معاونت بهره‌برداری و امور مشترکین شرکت سهامی آب منطقه‌ای در شرف تشکیل است امور مربوط به ایجاد تشکل‌های آبربران و انتقال مدیریت را انجام دهد.

#### **- سوق دادن امورهای آبیاری در جهت استقلال و عدم تمرکز:**

تفویض اختیارات و مسئولیت‌ها و در نهایت استقلال بیشتر به امورهای آبیاری در واقع می‌تواند هسته اصلی شرکت‌های اقماری مطرح شده از سوی وزارت نیرو (سال ۱۳۷۲) را ایجاد نماید، امورهای مذکور از هر دو نقطه نظر ساختاری و تجربی از پتانسیل لازم برای قبولی مسئولیت و اختیارات بیشتر برخوردار هستند.

#### **- تداوم فعالیت کمیته تحول اداری از دیدگاه سازگار نمودن شرکت بهره‌برداری با انتقال مدیریت به تشکل‌های آبربران:**

با توجه به بخشنامه شماره ۵۶۴۵ مورخ ۷۸/۲/۱۴ ریاست جمهوری به کلیه دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های ستادی دولت، در جهت آماده‌سازی هر چه بیشتر دستگاه‌ها برای ایفای تعهدات برنامه سوم از جمله «تحول اداری»، شرکت بهره‌برداری از شبکه‌های آبیاری گیلان با هماهنگی با شرکت سهامی آب منطقه‌ای گیلان در سال ۱۳۸۰ اقدام به تشکیل کمیته تحول اداری نموده است. این کمیته متشکل از مسئولین و کارشناسان امورهای اداری، مالی، بهره‌برداری و نگهداری است که هدایت آن را کارشناسان متخصص مدیریت اداری طرف قرارداد شرکت عهده‌دار هستند، فلسفه حضور این متخصصین در شرکت عبارتست از:

مسئله‌شناسی، راه‌حلیابی، کمک به شرکت در تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات و هدایت شرکت در جهتی که بتواند با همکاری و تفکر جمعی راه‌حل‌های شناسایی شده را تا حصول نتیجه دنبال کند. با تماس‌هایی که با این کمیته برقرار شد پیشنهاد گردید که موضوع ایجاد تشکل‌های آبربران و انتقال مدیریت

آبیاری نیز که با اهداف کمیته سازگاری لازم را دارد در فعالیتهای کمیته لحاظ شود. شایان ذکر است که ایجاد کمیته تحول اداری و عملکرد آن از زمان تشکیل، از اقدامات ارزشمند شرکت بهره‌برداري بوده است، چنانچه با توجه به وضعیت شبکه آبیاری و زهکشی سفیدرود گیلان و راهکارهای بهسازی ارائه شده توسط مهندسین مشاور پندام، این کمیته از نظر فنی نیز تقویت شود می‌تواند منشاء تحولات و تغییرات اساسی در شرکت بهره‌برداري و ادامه فعالیت‌های مربوط به ایجاد تشکلهای آب‌بران و انتقال مدیریت آبیاری گردد. بدین لحاظ پیشنهاد شد که ضمن تداوم کار این کمیته، شرکت سهامی آب منطقه‌ای گیلان از همکاری مهندسین مشاور آگاه به عنوان گسترش دامنه عمل کمیته و بازوی فنی آن و همچنین نظارت بر کار شرکت بهره‌برداري و ارائه خدمات فنی مشاوره‌ای در امور بهره‌برداري و نگهداری شبکه استفاده نماید.

#### **- اولویت‌ها و ضرورت بهسازی شبکه‌ها در رابطه با واگذاری مدیریت به تشکلهای مردمی (واگذاری قبل یا بعد از بهسازی)**

معمولاً در واگذاری مدیریت نگهداری و بهره‌برداري همیشه این بحث وجود داشته است که آیا بهسازی شبکه آبیاری قبل از واگذاری به تشکلهای آب‌بران انجام شود یا پس از واگذاری به آنان؟ حقیقت این است که برای انجام این کار نمی‌توان و نباید نسخه واحدی نوشت و اقدامی یکسان توصیه کرد. بهسازی شبکه شامل مراحل و ابعاد مختلفی است. بخشی از آن مانند تعمیرات و بهسازی یا نوسازی کانال‌ها و دریاچه‌ها که از نظر حجم کار و تخصص یا هزینه متعارف و در مقیاس کوچک انجام‌پذیر است، می‌تواند انجام آن به تشکلهای واگذار شود و شرکت بهره‌برداري و سازمان آب منطقه‌ای یا اداره آبیاری مربوط، خدمات مشاوره‌ای فنی و نظارتی را در این مورد به تشکلهای ارائه نماید. هزینه‌های آن نیز براساس قرارداد و تفاهم‌نامه فیما بین و طبق طرح اجرایی از محل آب‌بهاء یا هر محل دیگر توسط خود تشکلهای پرداخت شود و تشکلهای بر اجرای آن نظارت نیز داشته باشند. در مورد بهسازی سطوح بالاتر شبکه شامل کانال‌های اصلی، سیستم‌های اندازه‌گیری و سازه‌های استاتیک و فنی و تأسیسات زیربنایی که حجم عملیات و جنبه تخصصی آن بالا می‌باشد، بهسازی باید قبل یا بعد از واگذاری مدیریت بهره‌برداري و نگهداری شبکه به تشکلهای طبق برنامه زمانی سازگار با اهداف واگذاری مدیریت انجام گیرد. بدیهی است حتی در این مورد هم در صورت ایجاد تشکل آب‌بران می‌توان از همکاری و مشارکت تشکلهای به منظور ارائه تسهیلات لازم و آشنایی با ابعاد و حجم کار بهره برد. تجربه‌ای که در طول برگزاری کارگاه آموزشی - مشارکتی کیاسرا حاصل شد، طرح مسأله مرمت و بهسازی دریاچه آبگیر کانال آبیاری کیاسرا بود. براساس تفاهم با

مسئولین شرکت بهره‌برداری و حمایت فنی آنان کار مرمت و تعمیر دریاچه توسط گروه آبیاری روستای کیاسرا انجام شد و هزینه‌های مربوطه نیز توسط خود روستائیان پرداخت گردید.

#### ۳-۱-۴- خلاصه عملکرد تشکلهای ایجاد شده

به دنبال به وجود آمدن تشکلهای آب‌بران روستاهای پیشاهنگ سیاهگوراب و کیاسرا، اعضای تشکلهای مذکور اقداماتی به شرح زیر به عمل آوردند:

- تدوین و تنظیم شرح وظایف تشکل
- ایجاد گروه‌های کار با مسئولیت مشخص
- اعلام آمادگی برای قبول مسئولیت مدیریت بهره‌برداری و نگهداری در قالب شرح وظایف تدوین شده به شرح فوق
- انجام برخی عملیات تعمیراتی در شبکه محدوده روستا
- لایروبی نهرها
- جمع آوری بخش قابل توجهی از آب‌بهاء
- حفظ ارتباط مداوم با تسهیل‌گران، شرکت بهره‌برداری، آب منطقه‌ای و سایر نهادها و سازمان‌های ذیربط
- حضور در جلساتی که حسب مورد در شرکت بهره‌برداری تشکیل می‌گردد
- شایان ذکر اینکه به موازات اقدامات فوق، در جهت تقویت تشکلهای مذکور و گسترش ایجاد تشکلهای در سطح شبکه تلاش‌های پی‌گیر و مؤثری از سوی شرکت سهامی آب منطقه‌ای گیلان و شرکت بهره‌برداری، صورت می‌گیرد.