



سلطة المياه الفلسطينية  
PALESTINIAN WATER AUTHORITY

# الخطة الاستراتيجية لسلطة المياه الفلسطينية

2017 – 2015

# قائمة المحتويات

5	تعريفات
7	المقدمة
9	الفصل الأول: قطاع المياه في فلسطين
9	1.1 تحديات قطاع المياه
11	1.2 برنامج إصلاح قطاع المياه
11	1.3 هيكلية قطاع المياه
14	1.4 الإستراتيجيات الوطنية والقطاعية
15	- السياسات والإستراتيجيات الوطنية
16	- الإستراتيجية القطاعية
17	- إستراتيجية سلطة المياه
17	- تمويل الإستراتيجية
18	1.5 تحليل البيئة المؤسسية
21	الفصل الثاني: الإطار الإستراتيجي لسلطة المياه 2015_2017
21	2.1 الرؤية
21	2.2 الرسالة
22	2.3 القيم

# تعريفات

للمصطلحات والكلمات الواردة في هذه الوثيقة معانيها الواردة أدناه، ما لم تشر القرينة إلى غير ذلك.

**إمدادات المياه:** تشمل كل ما يتعلق بمصادر المياه سواءً سطحية أو جوفية، والأنظمة المتوفرة لتوزيعها سواءً مضخات أو محطات توزيع، أو الجاذبية، وتوزيع المياه بين الاستخدامات المتعددة (الشرب، الزراعة، السياحة...الخ)، وكذلك مرافق المياه بما فيها الشبكات والخزانات.

**مرفق المياه:** أية مرافق أو إنشاءات لازمة لاستخراج ومعالجة وتزويد المياه، أو جمع ومعالجة وتصريف مياه الصرف الصحي، وإنشاءات تخزين المياه.

**مصادر المياه:** جميع مصادر المياه التي تقع ضمن أراضي فلسطين، والتي تشمل المياه السطحية أو الجوفية التقليدية، كالمياه المتدفقة من الينابيع، بما في ذلك الينابيع الساخنة والآبار والوهاد والأنهار والبحيرات ومناطق تجمع المياه، أو مصادر المياه غير التقليدية كمياه الصرف والمياه المحلاة والماء شديد الملوحة.

**التلوث:** أي تغير قد يحدث في جودة المياه ومكوناتها، ويمكن أن يؤدي إلى الإضرار بصحة البشر والبيئة.

**مياه الصرف الصحي:** الناتج من استخدام موارد المياه، والذي يُعد غير ملائم لأي استخدام آخر خلاف أغراض إعادة الاستخدام عقب المعالجة.

2.4	الغايات والأهداف الإستراتيجية.....	22
الفصل الثالث:	البرامج والتدخلات.....	27
3.1	برنامج تطوير وتحسين كفاءة المصادر.....	27
3.2	برنامج تطوير المصادر البديلة.....	29
3.3	برنامج الرصد المائي والامتثال.....	29
3.4	المعرفة والمعلومات المائية.....	30
3.5	برنامج السياسات والتشريعات.....	31
3.6	برنامج التخطيط الشمولي.....	32
3.7	برنامج البنية التحتية.....	33
3.8	برنامج الجودة الشاملة.....	34
3.9	برنامج كفاءة التوزيع.....	34
3.10	برنامج إنشاء مرافق خدمات التوزيع.....	36
3.11	البناء والتطوير المؤسسي.....	37
3.12	برنامج بناء قدرات العاملين.....	37
3.13	برنامج مشاركة القطاع الخاص.....	38
3.14	التطوير المؤسسي لسلطة المياه الفلسطينية.....	39
الفصل الرابع:	المتابعة والتقييم.....	42

منذ إنشائها في عام ١٩٩٦ قامت سلطة المياه بالعمل على تأمين الحقوق المائية الفلسطينية وإيصال المياه إلى كافة التجمعات السكانية من خلال تنفيذها للعديد من مشاريع المياه والصرف الصحي إيماناً منها بأن قضية المياه تعتبر جزءاً ومكوناً من مكونات النسيج الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الفلسطيني.

لقد عانى قطاع المياه في فلسطين من وجود قيود ومعوقات كبيرة من قبل الاحتلال الإسرائيلي مما أدى إلى انعدام التنمية وعدم وجود بنية تحتية ملائمة لخدمات المياه والصرف الصحي بشكل عام وحيث أن الخطة الاستراتيجية هي مكون أساسي ومتطلب رئيسي في العملية التنموية والتطويرية للمؤسسات والمجتمعات التي تسعى إلى التقدم وتطوير الخدمات، حيث تزداد أهمية هذه الخطة في ظل ما تشهده فلسطين من تحديات وصعوبات بسبب واقع الاحتلال والسيطرة على مصادرها المائية، قلة الإمكانيات المالية المتاحة، ومن هنا كان لا بد من استثمار هذه الإمكانيات بأفضل الطرق والوسائل للوصول إلى الأهداف الرئيسية لإدارة قطاع المياه في فلسطين بطريقة كفؤة وفعالة وفق أسس اجتماعية واقتصادية مستدامة.

تأتي هذه الخطة للأعوام ٢٠١٥ - ٢٠١٧ لتلائم توجه الحكومة الفلسطينية في عملها لإنهاء الاحتلال وإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة، ولتتلاءم مع الخطة القطاعية للحكومة، والقرار بقانون رقم (١٤ لسنة ٢٠١٤) بشأن المياه، وحيث أن هذه الخطة بنيت على أسس علمية ومهنية، ومن مبدأ أن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على مبدأ المشاركة، فقد كانت المشاركة متواصلة في عملية إعدادها من جانب جميع المستويات والوحدات الإدارية في سلطة المياه، وهو ما يضمن المشاركة في التنفيذ وينشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي.

ونحن نقدم هذه الخطة، يحدونا الأمل أن تكون بمثابة خارطة الطريق للعمل على المستوى المؤسسي، واثقين بأنها تشكل إسهاماً وإضافة نوعية، وسنعمل على تنفيذها خلال الثلاث سنوات القادمة بإذن الله.

أخيراً، أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في إعداد هذه الخطة، من خلال الجهد والتعاون الإيجابي الذي أفضى إلى إخراجها بهذا الشكل وأذكر بشكل خاص الزملاء موظفي سلطة المياه الذين هم أصحاب هذا الإنجاز، والشكر موصول لشركائنا في البنك الدولي على دعمهم لتحقيق هذا الإنجاز، ولكل من يسهم في رقي هذه المؤسسة.

م.مازن غنيم  
رئيس سلطة المياه

# المقدمة

منذ إنشاء سلطة المياه الفلسطينية (السلطة) وفق القانون رقم ٢ لسنة ١٩٩٦، أخذت السلطة على عاتقها مسؤولية بناء وتطوير مؤسسات قطاع المياه، إضافة إلى بناء وتأهيل البنية التحتية المدمرة من خلال المشاريع الممولة من الدول المانحة، وتوفير خدمات المياه والصرف الصحي للمواطن الفلسطيني الذي حُرِم منها على مر عقود الاحتلال.

يعتبر قطاع المياه من القطاعات الحيوية الهامة لعملية التنمية المستدامة على المستوى الوطني، حيث أن الإهمال المتعمد لتنمية قطاع المياه في فلسطين من قبل الاحتلال الإسرائيلي على مدار عقود من الزمن، ساهم، وبشكل مباشر، في الحد من فرص التنمية الحقيقية، وعلى الرغم من إطلاق عملية السلام وإنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية في العام ١٩٩٤، إلا أن تطوير قطاع المياه بقي مقيّداً نتيجة للمعوقات التي فرضتها سلطات الاحتلال حتى ضمن الاتفاقات الموقعة بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل.

لقد عمد الاحتلال إلى الإبقاء على القيود والمعوقات لتطوير وتنمية قطاع المياه،

لما لهذا القطاع من بُعد إستراتيجي في التنمية المستدامة من جهة، وللإبقاء على السيطرة الإسرائيلية على مصادر المياه واستغلالها حسب متطلبات التنمية للمجتمع الإسرائيلي، ودون الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفلسطينية من المياه من جهة أخرى.

وعلى الرغم من كافة المعوقات والعقبات التي فرضتها سلطات الاحتلال، إلا أن سلطة المياه استطاعت، وعلى مدار السنوات الماضية، تسخير كافة الجهود والموارد المالية لتطوير البنية التحتية للمياه والصرف الصحي وتطوير الخدمات المقدمة للمواطن، ومحاولة زيادة حصة الفرد الفلسطيني من استهلاك المياه، أسوةً بباقي شعوب العالم بما فيها شعوب الدول المجاورة. وقد عمدت السلطة إلى تكريس مفاهيم وأسس الإدارة المتكاملة لمصادر المياه إيماناً منها بأهمية المياه في عملية التنمية المستدامة، وضرورة الوصول للمياه وتوفيرها لكافة القطاعات التنموية في فلسطين، وللإستخدامات التنموية المختلفة للمياه بما في ذلك الإستخدام المنزلي، الإستخدام الصناعي، الإستخدام الزراعي والسياحة وغيرها من القطاعات الحيوية المهمة، وإيماناً منها بأهمية توفير المياه بشكل مستدام وآمن للمجتمع الفلسطيني بكافة مقوماته وفتاته وشرائحه.

تسعى سلطة المياه الفلسطينية إلى تبني

مفاهيم التخطيط الإستراتيجي فكرياً وممارسةً، وذلك انطلاقاً من إدراك السلطة الكبير لأهمية التخطيط الإستراتيجي طويل ومتوسط المدى، للوصول إلى تطبيق فعلي دقيق لمفاهيم الإدارة المتكاملة لمصادر المياه المستدامة في فلسطين، إذ تُعتبر المياه من الموارد النادرة، نظراً لارتباط استخدام المصادر المائية بالاتفاقيات الموقعة مع الجانب الإسرائيلي، وسيطرة الأخير على مصادر المياه، وتقييد حرية المؤسسات الفلسطينية فيما يتعلق باستخراج واستخدام مصادر المياه من جهة، ونقص الموارد المالية اللازمة للإستثمار في قطاع المياه والبنية التحتية الخاصة به من جهة أخرى، حيث تُعتبر محدودية الوصول لخدمات المياه والصرف الصحي أحد أهم العوامل المؤدية إلى ارتفاع معدلات الفقر في المجتمع الفلسطيني.



## الفصل الأول: قطاع المياه في فلسطين

## ١.١ تحديات قطاع المياه

يواجه قطاع المياه الفلسطيني مجموعةً من التحديات الكبيرة، حيث يتمثل أهمها في قدرة القطاع على إنشاء وبناء المؤسسات كما نص عليها القانون الجديد الصادر منتصف العام ٢٠١٤، وقدرة تلك المؤسسات على القيام بدورها بفعالية وكفاءة تطبيقاً لقانون المياه. التحدي الأكبر هنا لا يكمن في إنشاء المؤسسات المختلفة كما نص عليها القانون، بل في تمكُّن تلك المؤسسات المنشأة من القيام بدورها، وتوفير الخدمات، وخاصةً تلك الخدمات المتعلقة بتطوير البنية التحتية بهدف توفير المياه كماً ونوعاً لفئات المجتمع الفلسطيني وقطاعاته المختلفة. وعليه، فإن سلطة المياه مطالبةً خلال السنوات القليلة القادمة بالعمل المباشر مع تلك المؤسسات، لضمان تطويرها وبناء قدراتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والإدارية وغيرها من المجالات المتعلقة بمجال عملها، وصولاً إلى ضمان تقديم الخدمات المطلوبة منها، وتأدية مهامها بكفاءة وفعالية لخدمة المجتمع.

لقد عملت سلطة المياه الفلسطينية ومنذ إنشائها على تطوير البنى التحتية اللازمة لإيصال المياه وخدمات الصرف الصحي للتجمعات والقطاعات المختلفة، ولم تكن هي الوحيدة العاملة في هذا المجال، بل عملت الهيئات المحلية بالدرجة الأولى ومزودو الخدمات على تطوير البنى التحتية لقطاع المياه، وقد عملت تلك المؤسسات بالتنسيق المباشر مع السلطة في مجال تطوير البنية التحتية، بل ساهمت السلطة أيضاً في توفير الموارد المالية اللازمة لذلك، من خلال البرامج والمشاريع الممولة من قبل المانحين، خاصةً لتلك الهيئات التي لم تتمكن من توفير موارد مناسبة لتطوير البنى التحتية. وعليه، فإن دور سلطة المياه في تطوير البنى التحتية كان دوراً جوهرياً، وقد اعتمدت عليه العديد من الهيئات المحلية ومزودو الخدمات لضمان إيصال خدمات المياه والصرف الصحي للمواطنين والقطاعات المختلفة في تجمعاتها.

يمكن الاستنتاج هنا أن الاعتماد خلال السنوات القادمة على المرافق حديثة النشأة (في طور الإنشاء) أو حتى الهيئات المحلية ودوائر المياه القائمة يعتبر مخاطرة، لما لذلك من آثار على جودة الخدمات المقدمة وقدرة تلك المنشآت على تقديم الخدمات المتكاملة بما في ذلك البنية التحتية، حيث يُعتبر التقصير في تطوير البنية التحتية من أهم العوامل التي تؤثر على جودة خدمات المياه والصرف الصحي، وقد يؤثر أيضاً على ارتفاع تكاليفها، وبالتالي التأثير السلبي على توفير الكميات اللازمة من المياه والخدمات المتكاملة من الصرف الصحي للمجتمع الفلسطيني.

انطلاقاً مما تقدم، يبرز هنا وجوب استمرار سلطة المياه الفلسطينية في عملها الحالي في مجال تطوير البنى التحتية في قطاع المياه، على أن يشمل ذلك تطوير البنى التحتية للمياه ولشبكات الصرف الصحي، وضمن آليات واضحة لإدارة المشاريع المنفذة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة. ويمكن اعتبار ذلك مرحلة انتقالية من مراحل تطبيق القانون بشكل كامل، وبناء قدرات المؤسسات التي تقع عمليات تطوير البنى التحتية ضمن اختصاصاتها، وإن لم يذكرها القانون بشكل مباشر.

إن ارتفاع الطلب على المياه وازدياد الفجوة بشكل ملحوظ بين حجم الطلب والعرض في قطاع المياه يعتبر أحد التحديات الكبيرة التي ستواجه القطاع خلال السنوات القليلة القادمة، حيث إن الطلب على المياه في ارتفاع مستمر نظراً للنمو السكاني الطبيعي ومتطلبات التنمية الوطنية، مصحوباً بمحدودية الوصول لمصادر المياه واستخدامها بسبب المعوقات الإسرائيلية، ومتطلبات ترخيص استخراج المياه المعقدة المفروضة من الجانب الإسرائيلي، الأمر الذي يشكل تحدياً كبيراً، ويستوجب البحث عن حلول إبداعية لتوفير الكميات اللازمة من المياه للقطاعات المختلفة وتحقيق التوازن للاستخدام الأمثل للمياه في فلسطين.

على الرغم من تحديد الإطار المؤسسي لقطاع المياه بشكل واضح في قانون المياه، إلا أن هناك شركاء آخرين يمكن لمؤسسات قطاع المياه التنسيق الفاعل معهم في ظل اختلاف استراتيجياتهم واهتماماتهم واحتياجاتهم؛ مثل وزارة الزراعة والمؤسسات المعنية بتطوير قطاع الزراعة، إضافة إلى الجامعات، مؤسسات البحث العلمي، الجمعيات المهتمة بالبيئة، ووزارة الحكم المحلي، ووزارة المالية، ووزارة التخطيط والتنمية الإدارية، سلطة جودة البيئة وغيرها من الشركاء ذوي العلاقة. فعلى سبيل المثال لا الحصر، تمثل الاستراتيجية الوطنية لقطاع الزراعة تحدياً كبيراً لسلطة المياه الفلسطينية، حيث تركز الاستراتيجية الوطنية للزراعة على استصلاح الأراضي وتوفير كميات كبيرة من المياه لهذا القطاع الاستراتيجي الهام، مما يتطلب جهوداً كبيرة من قبل سلطة المياه بالتنسيق مع وزارة الزراعة والعمل معاً من أجل توفير الكميات اللازمة من المياه لقطاع الزراعة.

### ١.٢ برنامج إصلاح قطاع المياه

لقد تبنت الحكومة الفلسطينية منذ العام ٢٠٠٩ برنامج إصلاح قطاع المياه بالتركيز على مبادئ فصل المهام التنفيذية عن المهام التنظيمية في قطاع المياه في أطر منفصلة لتحقيق مبدأ

الشفافية والحكم الرشيد، وتحسين الأداء وكفاءة الخدمة المقدمة ضمن هذا القطاع الحيوي، حيث يحظى البرنامج بدعم واسع من قبل الحكومة الفلسطينية، لما له من آثار مهمة على تطوير وتحسين مستوى الخدمات، بدءاً من فصل المهام التنفيذية عن المهام التنظيمية على مستوى الحوكمة، وإعادة ترتيب وتنظيم إدارة تزويد الخدمة على مستوى التوزيع الوطني، ورفع مستوى الكفاءة في إدارة تزويد خدمة المياه والصرف الصحي داخل التجمعات ولكافة القطاعات، حسب مبدأ الاستخدام الأمثل للمصادر المائية.

ونتيجة للدراسات المختلفة التي تم إعدادها في هذا السياق، كان قانون المياه الفلسطيني الجديد أحد أهم ركائز البرنامج، حيث أعاد صياغة الإطار القانوني الناظم للقطاع والذي يحدد المهام والأدوار المختلفة لمؤسسات قطاع المياه وعلى كافة المستويات. حيث يعتبر القانون الجديد انطلاقة جديدة نحو تنظيم هذا القطاع وتحسين الخدمات المقدمة، وصولاً لإدارة متكاملة ومستدامة لمصادر المياه التي تُعتبر عصب الحياة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

لقد ساهم برنامج الإصلاح في تكريس مفاهيم التخطيط التطويري والإستراتيجي في قطاع المياه، فتم إنجاز الخطة التطويرية الوطنية حتى العام ٢٠٢٢، والخطة الإستراتيجية القطاعية ٢٠١٤-٢٠١٦، وصولاً إلى هذه الوثيقة التي تمثل الأداة التي تتمكن من خلالها سلطة المياه من تحقيق الأهداف الوطنية التنموية وقيادة قطاع المياه نحو تنفيذ الإستراتيجية القطاعية على مدى السنوات الثلاث القادمة.

### ١.٣ هيكلية قطاع المياه

لقد حدد قانون المياه الجديد، «قرار بقانون رقم (١٤) لسنة ٢٠١٤ بشأن المياه»، الإطار المؤسسي لقطاع المياه، حيث ركّز الهيكل التنظيمي لقطاع المياه على عاملين رئيسيين: العامل الأول يوضح الإطار المؤسسي على المستوى الجغرافي من حيث تغطية المؤسسات جغرافياً، بدءاً من المستوى المحلي (التجمع السكاني) مروراً بالمستوى الإقليمي وانتهاءً بالمستوى الوطني. أما العامل الثاني للإطار المؤسسي فقد أخذ بعين الاعتبار المهام الوظيفية والتنظيمية للمؤسسات ضمن الإطار المؤسسي التنظيمي لقطاع المياه بشكل عام، حيث تغطي تلك المهام الأنظمة والتشريعات، صنع السياسات والإستراتيجيات، الرقابة والتنظيم وتقديم الخدمات للمستهلك النهائي أو المستخدمين لشبكات المياه والصرف الصحي على كافة المستويات.

حدد قانون المياه المؤسسات العاملة ضمن الإطار المؤسسي لقطاع المياه بما يضمن تطوير

الخدمات وإيصالها مستحقها على أكمل وجه، والمؤسسات التي حددها القانون هي:

١. سلطة المياه الفلسطينية
٢. مجلس تنظيم قطاع المياه
٣. شركة المياه الوطنية
٤. مرافق المياه الإقليمية
٥. جمعيات مستخدمي المياه

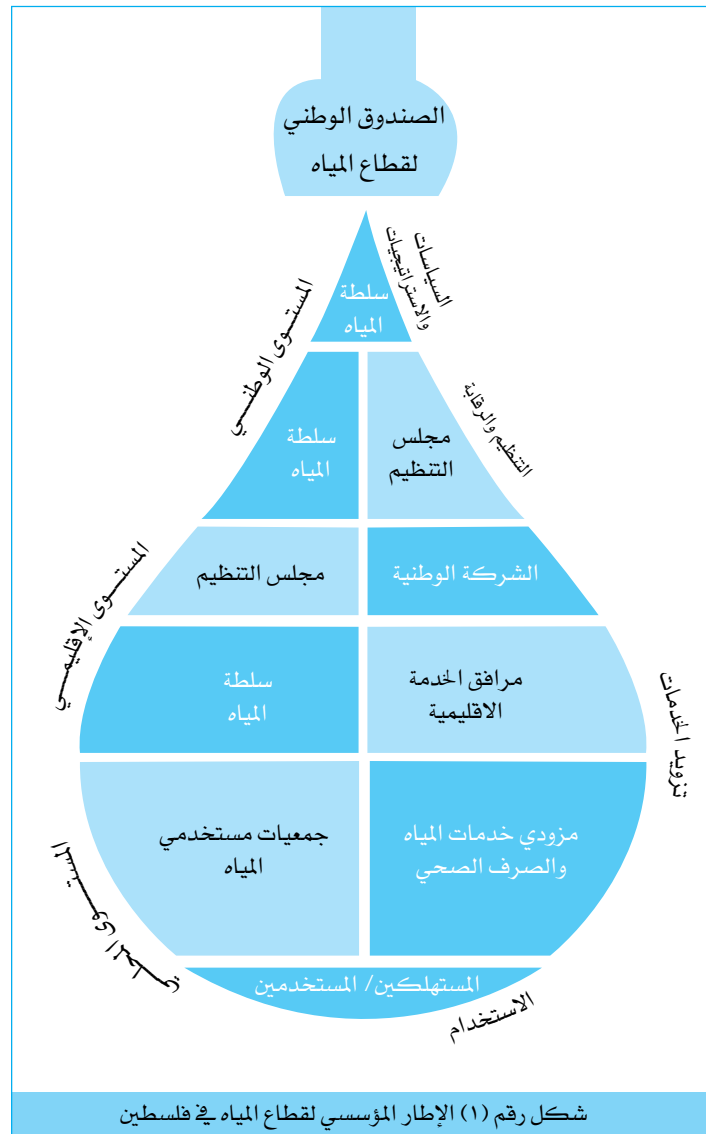
كما حدد القانون المهام والمسؤوليات لكل مؤسسة من المؤسسات سائلة الذكر وعلى كافة المستويات، وقد ألقى المسؤولية كاملةً على عاتق سلطة المياه الفلسطينية لإنشاء المؤسسات المختلفة ضمن الإطار الناظم لقطاع المياه. ولم يقتصر دور سلطة المياه على إنشاء المؤسسات، بل امتد دورها ليشمل التطوير المؤسسي المستمر لتلك المؤسسات، وضمان بناء قدراتها لتمكينها من أداء دورها على أكمل وجه، وضمان تقديم خدمات متميزة للقطاعات الفلسطينية المستهلكة للمياه والمستفيدة من خدمات المياه والصرف الصحي، وعلى رأسها المواطن الفلسطيني والمجتمع المحلي في كافة التجمعات السكانية.

تتولى سلطة المياه، ضمن منظومة قطاع المياه الجديدة، مسؤولية وضع السياسات العامة والإستراتيجيات المختلفة لتطوير قطاع المياه، وتوفير الموارد المائية اللازمة التي يحتاجها المجتمع الفلسطيني للاستخدامات المختلفة، كما تتحمل سلطة المياه مسؤولية تطوير المصادر المائية والحفاظ عليها، وتتولى التنسيق ما بين كافة الشركاء والمؤسسات المعنية بقطاع المياه في فلسطين والعمل معها لتطوير هذا القطاع بما يخدم المصالح الوطنية، كما تُعنى بالتنسيق والتعاون الإقليمي والدولي لتطوير قطاع المياه بما يُسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الفلسطينية.

أما المؤسسات العاملة الأخرى في قطاع المياه، فقد حدد القانون دورها ومسؤولياتها بشكل واضح، إذ يقتصر دور كل منها على مهام محددة في مجال عملها، حيث يُعنى مجلس تنظيم قطاع المياه بمراقبة كل ما يتعلق بالنشاط التشغيلي لمقدمي خدمات المياه، بما يشمل الإنتاج والنقل والتوزيع والاستهلاك وإدارة الصرف الصحي، وذلك من أجل ضمان جودة وكفاءة خدمات توفير المياه وخدمات الصرف الصحي في فلسطين، وضمان تنفيذ السياسات التي تضعها سلطة المياه بما يتعلق بالتعرفة والأسعار الخاصة بتزويد المياه.

شركة المياه الوطنية معنية بتوفير المياه بالجملة لمرافق المياه الإقليمية والمجالس المحلية ودوائر المياه المحلية على المستوى الوطني، وضمان توفير المياه من خلال بنية تحتية متكاملة لإيصال المياه لمزودي الخدمات الإقليميين والمحليين، فيما تُعنى المرافق والهيئات المحلية بتوزيع المياه ضمن المواصفات والمقاييس التي تحددها سلطة المياه للمستهلكين في مختلف القطاعات المستخدمة للمياه وخدمات الصرف الصحي.

لقد حظيت سلطة المياه الفلسطينية بالدور القيادي الأكبر ضمن الإطار المؤسسي لقطاع المياه، من حيث التنظيم والإشراف وصياغة السياسات والإستراتيجيات وإدارة مصادر المياه وضمان التوزيع العادل للمياه وخدمات الصرف الصحي. وعليه نجد دور سلطة المياه جلياً على كافة المستويات من حيث المهام والوظائف التي تؤديها المؤسسة كما يظهر في الشكل رقم (١) أدناه والذي يمثل الإطار المؤسسي لقطاع المياه، حسب قانون المياه النافذ والعتد مؤخراً.



شكل رقم (١) الإطار المؤسسي لقطاع المياه في فلسطين



حدد القانون المهام والمسؤوليات لكل مؤسسة من المؤسسات سائلة الذكر وعلى كافة المستويات، وقد ألقى المسؤولية كاملة على عاتق سلطة المياه الفلسطينية لإنشاء المؤسسات المختلفة ضمن الإطار الناظم لقطاع المياه. ولم يقتصر دور سلطة المياه على إنشاء المؤسسات، بل امتد دورها ليشمل التطوير المؤسسي المستمر لتلك المؤسسات، وضمان بناء قدراتها لتمكينها من أداء دورها على أكمل وجه، وضمان تقديم خدمات متميزة للقطاعات الفلسطينية المستهلكة للمياه والمستفيدة من خدمات المياه والصرف الصحي، وعلى رأسها المواطن الفلسطيني والمجتمع المحلي في كافة التجمعات السكانية.

#### ١.٤ الإستراتيجيات الوطنية والقطاعية

استناداً إلى دورها الريادي في قيادة قطاع المياه، وضمن برنامج الإصلاح التي تشرف على تنفيذه، ونظراً للأهمية الخاصة التي توليها خطة التنمية الفلسطينية لقطاع المياه ضمن منظومة البنية التحتية، والتي تشكل ما يزيد على ٢٧٪ من خطة التنمية الفلسطينية للسنوات ٢٠١٤-٢٠١٦، وكافة خطط التنمية الوطنية السابقة منذ العام ١٩٩٨، قامت سلطة المياه الفلسطينية بتطوير السياسة و الاستراتيجية الوطنية للمياه والصرف الصحي لفلسطين حتى العام ٢٠٢٢ والتي اعتمدت شعار "نحو بناء دولة فلسطين من منظور مائي"، كما قامت بإعداد الخطة الاستراتيجية القطاعية للسنوات ٢٠١٤ إلى ٢٠١٦ والتي تُعتبر أداة لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية والأهداف المحددة للعام ٢٠٢٢.

حددت السياسة و الاستراتيجية الوطنية لدولة فلسطين السياسات المائية العامة والأهداف الاستراتيجية حتى العام ٢٠٢٢، والتي يناط بكافة مؤسسات القطاع المائي والشركاء المختلفين لقطاع المياه دور تحقيقها، وذلك من خلال إعداد وإقرار استراتيجيات وبرامج واضحة تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية لدولة فلسطين، ونعرض في هذا السياق السياسات المائية العامة التي أُقرت ضمن الاستراتيجية الوطنية والأهداف الاستراتيجية التي يتوجب على سلطة المياه والشركاء الآخرين العمل على تحقيقها من خلال خططهم الاستراتيجية وبرامجهم التنفيذية خلال الأعوام القادمة، وصولاً لتحقيقها بالكامل في العام ٢٠٢٢.

#### ١.٤.١ السياسات والإستراتيجيات الوطنية

حددت الاستراتيجية الوطنية لقطاع المياه والصرف الصحي لدولة فلسطين مبادئ السياسة المائية والتي تضمن السياسات الوطنية لكل مبدأ من تلك المبادئ، ويمكن تلخيصها بما يلي:

١. التطوير المستدام لمصادر المياه.

٢. الإدارة المتكاملة لمصادر المياه وتخصيص استخدامات المياه.
٣. قضايا المياه العابرة للحدود (الحقوق المائية).
٤. الحصول على خدمات المياه والصرف الصحي.
٥. الاستدامة المالية لمرافق المياه والصرف الصحي.
٦. الحوكمة والإدارة.
٧. حماية البيئة من التلوث بمياه الصرف الصحي.
٨. معايير الجودة المتعلقة بالمياه والصرف الصحي.

وقد حددت الوثيقة السياسات الوطنية ضمن كل مبدأ من المبادئ المذكورة أعلاه، على أن تكون تلك السياسات المرجع الرئيسي لتطوير الاستراتيجيات الوطنية للقطاع، وتتولى سلطة المياه مسؤولية تطوير الاستراتيجيات على كافة المستويات، بحيث يتم توجيه الاستراتيجيات نحو تطوير الخدمات المقدمة في قطاع المياه والصرف الصحي للمواطن الفلسطيني والقطاعات الإنتاجية المختلفة وضمن مبدأ الاستخدام الأمثل للمياه، وقد حددت الخطة الوطنية الأهداف الاستراتيجية التالية لتحقيقها على مدى السنوات العشرين القادمة (حتى العام ٢٠٣٢):

- زيادة كمية المياه المقدمة إلى المشتركين.
- مضاعفة كمية المياه المتاحة للري.
- تزويد جميع المواطنين بالخدمة من أحد مصادر المياه الموثوقة، بتكلفة يمكن تحمل عبئها، وخاصة بالنسبة للأسر الأكثر فقراً.
- الحد من التفاوت بين المناطق وبين الهيئات المحلية.
- تحسين جودة المياه المقدمة للمشاركين.
- تحسين خدمات الصرف الصحي لحماية المصادر المائية الطبيعية من التلوث والاستنزاف المفرط.
- تحسين جودة وموثوقية الخدمة.
- إدارة المصادر المائية بطريقة مستدامة وبيئية.
- حماية المصادر المائية.
- ضمان الاستدامة المالية لمشغلي المياه.
- زيادة الفوائد من الري (المحاصيل، والأيدي العاملة، والإيرادات)
- تسهيل تطوير الصناعة.

## ١.٤.٢ الإستراتيجية القطاعية

استناداً إلى السياسات و الاستراتيجية الوطنية لقطاع المياه في فلسطين، عملت سلطة المياه على إعداد الاستراتيجية القطاعية قصيرة المدى (٢٠١٤-٢٠١٦). واعتمدت مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والسياسات والبرامج الهادفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية لقطاع المياه على المدى البعيد (٢٠٢٢). وتتمثل الأهداف الاستراتيجية القطاعية بما يلي:

١. إدارة متكاملة وتطوير مستدام للمصادر المائية من الناحية النوعية والكمية.
٢. العدالة في تزويد خدمات المياه المقدمة ومصادقية الخدمة.
٣. تحسين بنية وخدمة الصرف الصحي وذلك لحماية مصادر المياه من التلوث بالمياه العادمة.
٤. ضمان الاستدامة المالية لمقدمي خدمات المياه.
٥. ترسيخ أسس الحكم الرشيد وتوفير بيئة قانونية ومؤسسية تضمن التوزيع العادل للخدمة، وتكون قادرة على حسن إدارة قطاع المياه واستدامته.

## ١.٤.٣ إستراتيجية سلطة المياه

من الجدير بالذكر أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية القطاعية لا يقع على مسؤولية سلطة المياه منفردة، بل هي مسؤولية تشاركية بين كافة المؤسسات ضمن إطار منظومة قطاع المياه، بالإضافة لمساهمة العديد من الشركاء الآخرين ذوي العلاقة من خارج قطاع المياه، إلا أن حداثة الإطار الحوكمي لقطاع المياه وعدم وجود جسم تنسيقي يشمل كافة الشركاء من خارج القطاع، يلقي مسؤوليات إضافية على سلطة المياه الفلسطينية لمتابعة اعتماد وتنفيذ كافة الأطراف ذات العلاقة لاستراتيجيات وسياسات منسجمة تماماً مع الخطة الوطنية ٢٠٢٢ والخطة الاستراتيجية القطاعية ٢٠١٤-٢٠١٦.

لا يقتصر دور السلطة على متابعة اعتماد وتنفيذ استراتيجيات من قبل الشركاء، بل تمتد مسؤولياتها لتشمل تنفيذ البرامج والمساهمة المباشرة في مساعدة الشركاء الآخرين على تحمل مسؤولياتهم، وقد يمتد هذا الدور التنفيذي لسلطة المياه لفترة انتقالية قد تصل إلى عشر سنوات أو أكثر لضمان تحقيق الأهداف الوطنية والأهداف الاستراتيجية القطاعية خلال سنوات الفترة الانتقالية، وصولاً إلى نقل تلك المسؤوليات تدريجياً إلى الجهات والمؤسسات ذات العلاقة ضمن منظومة قطاع المياه والشركاء المعنيين من خارج القطاع.

## ١.٤.٤ تمويل الإستراتيجية

يتميز قطاع المياه والصرف الصحي بحيويته وأهميته في تنمية كافة القطاعات الأخرى باستقطاب الدعم الخارجي من الدول المانحة لتنفيذ برامجه التطويرية المختلفة، حيث نجح قطاع المياه بالحصول على التمويل لتغطية التكاليف الرأسمالية التطويرية للعديد من التدخلات. ولكن لم تكن المنح الموفرة من قبل الدول المانحة كفيلاً لتغطية كافة التكاليف المنشودة لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى ما تم ذكره من ارتباط تنفيذ المشاريع بعوامل سياسية تتعلق بالاتفاقيات الموقعة وآليات التنفيذ والتراخيص اللازمة. ويعتمد القطاع بشكل عام في تغطية التكاليف التشغيلية من الموازنة العامة للدولة بالإضافة الى تمويل وتغطية مصاريف تشغيلية ذاتية لبعض مزودي الخدمات من مصالحي ودوائر مياه. خلال العام ٢٠١٤ كانت إجمالي مصاريف الرواتب لسلطة المياه (٦,٣٥٤,٩٠٦) شيكل، تشكل ما نسبته ٧٢٪ من إجمالي موازنتها التشغيلية. وتقوم سلطة المياه بإدارة أو الإشراف على مشاريع تطويرية لقطاع المياه والمياه العادمة في فلسطين بقيمة ٦٠ مليون دولار سنوياً ممولة من عدة جهات مانحة يبلغ عددهم ١٤ مانحاً، يساهم خمسة منهم بأكثر من ٨٠٪ من قيمة التمويل الكلي، وهم البنك الدولي، فرنسا، الولايات المتحدة، الاتحاد الأوروبي، الجمهورية الألمانية. ومن الملاحظ أن قطاع المياه يتأثر بشكل مباشر بالعوامل الاقتصادية للدولة الفلسطينية، مما أدى لضعف عام في قدرة المواطن على دفع مستحقات خدمات المياه والصرف الصحي، والذي أدى بدوره لتراكم الديون على مقدمي الخدمات والتي بلغت حتى تاريخه قيمة المليار شيكل، ما أثر سلباً على الإيرادات للخزينة العامة وعدم القدرة على تخصيص موازنات أكبر لقطاع المياه منها لتغطية متطلبات القطاع التطويرية والتشغيلية.

من أجل سد الفجوة التمويلية اعتمد قطاع المياه على التمويل المباشر من الدول المانحة لتنفيذ البرامج التطويرية والتشغيلية وبرامج بناء القدرات من خلال اتفاقيات التعاون الفني والمالي مع العديد من المانحين. ومن خلال ذلك استطاعت سلطة المياه حشد الدعم المالي اللازم لتنفيذ البرامج المختلف، إلا أن المبالغ المتوفرة لم تفي بكافة الاحتياجات، بالإضافة إلى السياسات المتعلقة بالمولدين، فقد وجدت سلطة المياه نفسها مقيدة لتوجيه تنفيذ المشاريع حسب هذه السياسات، على الرغم من وجود آليات التنسيق والتعاون مع مجموعات العمل القطاعية على مستوى الوطن.

## ١.٥ تحليل البيئة المؤسسية

نظراً لتقييد ذلك في الاتفاقات الشائبة الموقعة مع الطرف الإسرائيلي. وعليه تقع على سلطة المياه مسؤولية تحفيز الاستثمار في قطاع المياه، سواء من خلال استقطاب التمويل من المانحين والمؤسسات الدولية المعنية في هذا المجال، أو من خلال تحفيز القطاع الخاص للاستثمار المباشر وغير المباشر في تطوير قطاع المياه وتقديم خدمات نوعية، إذ يُعتبر قانون المياه الجديد أحد العوامل التي يمكن البناء عليه لتحفيز الاستثمار، آخذين بعين الاعتبار أهمية البدء بتطبيق مبدأ استرداد التكلفة لخدمات المياه والصرف الصحي.

بعد خمس سنوات من انطلاق برنامج إصلاح قطاع المياه والذي أولته الحكومة الفلسطينية أهمية خاصة وحظي بالدعم المباشر من قبل العديد من المانحين، تمكنت سلطة المياه من إطلاق عملية إعادة هيكلة قطاع المياه بعد إنجاز واعتماد القانون الجديد بشأن المياه في فلسطين. وعلى الرغم من بعض الثغرات في القانون الجديد بما يتعلق بهيكل قطاع المياه والمسؤوليات والاختصاصات الموكلة لمؤسسات منظومة المياه، إلا أن ذلك يعتبر إنجازاً كبيراً نحو تطوير هذا القطاع وتوفير الموارد اللازمة لتنظيمه والمضي قدماً في عملية الإصلاح، وقد استطاعت السلطة قبل ذلك إنجاز الخطة الوطنية والسياسة والاستراتيجية القطاعية واللتين تشكلان محوراً مهماً لتطوير قطاع المياه وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن، والقطاعات المختلفة التي تشكل المياه عنصراً أساسياً من عناصر التنمية فيها.

تمكنت سلطة المياه وعلى مدار السنوات الماضية من تكوين خبرات فنية كبيرة في قطاع المياه، وساهمت في تطوير وتأهيل كادر فلسطيني، سواء من العاملين في المؤسسة أو في المؤسسات الأخرى. وعلى الرغم من ضعف توظيف تلك الخبرات بشكل فعال لخدمة قطاع المياه، إلا أن تلك الخبرات تعد إحدى الأدوات الرئيسية المتوفرة حالياً لدى سلطة المياه إذا ما تم تحفيزها وتوظيفها والاستفادة منها بطريقة صحيحة.

لقد أوكل قانون المياه الجديد مهمة تطوير أداء المؤسسات العاملة ضمن منظومة قطاع المياه لسلطة المياه الفلسطينية، وإن تحقيق ذلك ونجاحها في تأهيل وتطوير ورفع قدرات المؤسسات الأخرى من أجل تحسين خدمات المياه والصرف الصحي للفتات المستهدفة يتطلب قدرات مؤسسية رفيعة المستوى، وتوفير أدوات ووسائل غير تقليدية على مستوى العمل المؤسسي للسلطة، إذ يعتبر ذلك أحد مواطن التحسين الضرورية خلال السنوات الثلاث القادمة، إذ ركزت هذه الخطة الاستراتيجية على البناء والتطوير المؤسسي ورفع الكفاءة المؤسسية لسلطة المياه لتكون قادرة على المساهمة في بناء وتطوير الإطار الحوكمي لقطاع المياه بشكل ينسجم مع التحديات الكبيرة التي تواجه قطاع المياه والصرف الصحي في فلسطين.

عملت العديد من المؤسسات الدولية والجهات المانحة مع سلطة المياه الفلسطينية خلال السنوات الماضية، وساهمت في تنفيذ برامج ومشاريع تطويرية أدت إلى تحسين الخدمات المقدمة في قطاع المياه والصرف الصحي، إلا أن هذا القطاع لا يزال بحاجة لاستثمارات كبيرة ومتنوعة من أجل الوصول إلى المستوى المنشود في خدمات تزويد المياه والصرف الصحي، مع الأخذ بعين الاعتبار محدودية الوصول إلى مصادر المياه المتوفرة ضمن الحدود الفلسطينية واستغلالها،



الفصل الثاني:  
الإطار الإستراتيجي لسلطة  
المياه ٢٠١٥-٢٠١٧

بالاعتماد على المعطيات والتحليلات سألغة الذكر في هذه الوثيقة، وباستخدام منهجية تشاركية لكافة الوحدات التنظيمية والعاملين في سلطة المياه الفلسطينية والمؤسسات ذات العلاقة، قامت سلطة المياه بتطوير الإطار الاستراتيجي المؤسسي بشكل يساعدها على تفعيل دورها القيادي في تطوير قطاع المياه الفلسطيني وتحقيق الأهداف القطاعية لهذا القطاع التنموي والحيوي والذي يعتبر رافعة حقيقية للتنمية الوطنية.

### ٢٠١ الرؤية

قامت سلطة المياه الفلسطينية بتطوير خطتها الاستراتيجية بالاعتماد على رؤيتها:

مصادر مائية مستدامة ومتكاملة قادرة على تحقيق الاحتياجات الأساسية  
والتنموية لدولة فلسطين

### ٢٠٢ الرسالة

تمثل رسالة المؤسسة سبب وجودها، حيث قام فريق العمل في سلطة المياه بمراجعة الرسالة المؤسسية وتطويرها على النحو التالي:

مؤسسة عامة تعمل على إدارة وتطوير وحماية مصادر المياه وبنيتها التحتية بشكل عادل ومتكامل ومستدام لتوفير المياه الصالحة للاستخدامات المختلفة بما يضمن حماية البيئة وتحقيق أهداف التنمية للمجتمع الفلسطيني.

### ٢٠٣ القيم

تسعى سلطة المياه الفلسطينية إلى ترسيخ الإيمان بمجموعة من القيم ومراعاة تطبيقها من أجل تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، وهذه القيم:

١. الإيمان الراسخ بدور المرأة الريادي والعمل الدؤوب على مراعاة النوع الاجتماعي في كافة أعمال السلطة وأنشطتها.
٢. التفاعل الإيجابي مع كافة المستفيدين من خدمات القطاع المائي والعمل على تحسين جودة الخدمات.
٣. الانتماء للمؤسسة والوطن.
٤. احترام الأنظمة والقوانين والعمل ضمن بيئة قانونية مناسبة لخدمة المجتمع الفلسطيني
٥. تكافؤ الفرص.
٦. الإدارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد.
٧. الشفافية والنزاهة.
٨. الأداء المتميز ومكافأته.
٩. الابتكار والريادية والإبداع.

#### ٢٠٤ الغايات والأهداف الإستراتيجية

سعيًا من سلطة المياه لتحقيق رؤيتها، وبالانسجام مع رسالتها المؤسسية، تسعى سلطة المياه خلال السنوات القادمة لتحقيق الغايات والأهداف التالية:

#### الغاية الأولى: تطوير وحماية مصادر المياه وفق مبادئ الإدارة المتكاملة

تعتبر المياه الجوفية هي المصدر الرئيسي للتزود بالمياه في فلسطين، حيث يتوفر في فلسطين أربعة أحواض مائية جوفية رئيسية، ثلاثة منها في الضفة الغربية وواحد في قطاع غزة، بالإضافة إلى الأودية والسيول وحوض نهر الأردن. وعلى الرغم من توفر الأحواض المائية الجوفية وتجاوز معدلات التغذية المتجددة السنوية لها بما يزيد على ٧٠٠ مليون متر مكعب، إضافة إلى مياه الأودية والسيول والمصادر المائية الأخرى، إلا أن معدل استخراج المياه الجوفية المسموح به للاستخدام الفلسطيني لا يتجاوز ١٠٠ مليون متر مكعب سنوياً، وهو معدل يقل بكثير عن حجم الطلب، ما يؤدي إلى شراء المياه من شركة المياه الإسرائيلية (ميكوروت) لتقليص الفجوة بين العرض والطلب، وتوفير كميات إضافية من المياه للاستخدامات المختلفة للمجتمع الفلسطيني، ونتيجة لذلك فإن تحقيق مفهوم الأمن المائي على المديين القصير والبعيد يتطلب

تطوير مصادر المياه وحمايتها، والحفاظ على استدامتها وجودتها وفق مبادئ الإدارة المتكاملة، ويعتبر ذلك غايةً رئيسية تسعى سلطة المياه إلى إدراكها خلال السنوات القادمة من خلال الأهداف الاستراتيجية التالية:

١. تحسين كفاءة استخدام وإمدادات المياه.
٢. حماية مصادر المياه من التلوث والاستنزاف.
٣. تعزيز وتطبيق مبادئ المشاركة في التخطيط والتشغيل والإدارة والمعرفة.

#### الغاية الثانية: تحقيق العدالة في توزيع خدمات المياه والصرف الصحي

نتيجة لمحدودية الوصول وتقييد استخراج واستخدام المياه من المصادر المائية المختلفة في فلسطين، فقد عانى المجتمع الفلسطيني بكافة فئاته وقطاعاته من شح الموارد المائية، إذ لا يزال حتى هذه اللحظة معدل استهلاك الفرد من المياه في فلسطين (الضفة الغربية وقطاع غزة) أقل بكثير من الحد الأدنى لاستهلاك الفرد حسب المواثيق والأعراف الدولية الهادفة للحد من الفقر، وأقل من معدل استهلاك الفرد من المياه في الدول المجاورة، فلا يتجاوز معدل استهلاك الفرد في فلسطين من المياه ٨٠ لتراً في اليوم، في حين يستمتع المستوطنون في الضفة الغربية بمعدل استهلاك للفرد يفوق أربعة إلى خمسة أضعاف استهلاك الفرد في المجتمع الفلسطيني. وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها سلطة المياه الفلسطينية والمؤسسات ذات العلاقة الأخرى ضمن قطاع المياه، فلا يزال هناك مجتمعات بكاملها لا تصلها المياه بواسطة الشبكات، فهناك ما يزيد على ١٢٠ تجمعاً سكانياً يقطنه ما يزيد على ١٨٠ ألف مواطن يعانون من عدم توفر شبكات المياه والصرف الصحي في تجمعاتهم، إضافة إلى ضعف القدرات والموارد لصيانة الشبكات القائمة وتطويرها بشكل يساهم في تقليص نسب الفاقد فيها، حيث بلغ معدل نسبة الفاقد في الشبكات القائمة ما يزيد على ٢٢٪. وعليه فإن سلطة المياه مطالبة خلال السنوات القليلة القادمة بالعمل على تحقيق عدالة توزيع المياه والمساهمة في توفير كميات أكبر من المياه للمجتمع الفلسطيني وقطاعاته التنموية، بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة كمية المياه المتوفرة للاستهلاك الفردي كأحد الأهداف الوطنية المدرجة ضمن الخطة الوطنية والخطة الاستراتيجية القطاعية. ويمكن لسلطة المياه تحقيق هذه الغاية من خلال الأهداف الاستراتيجية المحددة التالية:

١. إعداد السياسات والاستراتيجيات والخطط المتكاملة لقطاع المياه.
٢. الإشراف والرقابة على تطوير أنظمة التوزيع على المستويين الوطني والمحلي.
٣. تطوير الأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بعدالة التوزيع.

## الغاية الثالثة: تحقيق إدارة فاعلة وترسيخ مبادئ الحكم الرشيد في قطاع المياه

أولى قانون المياه الفلسطيني الجديد أهمية خاصة لإعادة هيكلة قطاع المياه وتطوير البنية التحتية المؤسسية فيه، وخص سلطة المياه الفلسطينية بالعمل والإشراف المباشر على إعادة الهيكلة وإنشاء المؤسسات الفاعلة، والعمل مع تلك المؤسسات بشكل مستمر لرفع قدراتها وتأهيلها بما يخدم المصلحة الوطنية. وقد بدأت سلطة المياه الفلسطينية فعلياً بتنفيذ البناء المؤسسي المنصوص عليه في قانون المياه، والتي أنشأت بموجبه أول مؤسسة من مؤسسات المنظومة المائية والمتمثلة بمجلس تنظيم قطاع المياه، والذي يهدف إلى مراقبة جودة الخدمات المقدمة من قبل مزودي الخدمات على مستوى التوزيع، وهي في طور إنشاء الشركة الوطنية للمياه التي ستتولى مسؤولية توزيع المياه على المستوى الوطني، وإيصال المياه لمزودي الخدمات والمرافق الإقليمية التي ستعمل السلطة على إنشائها من خلال إعادة هيكلة ما هو قائم من خدمات توزيع المياه بالتعاون مع قطاع الحكم المحلي ودوائر المياه والصرف الصحي القائمة حالياً. ولا يقتصر دور سلطة المياه على إنشاء المؤسسات، بل يمتد هذا الدور ليشمل العمل المستمر معها لرفع مستوى أدائها، والتأكد من قدرتها على تقديم خدمات بجودة مميزة، بما يحقق عدالة التوزيع وتوفير المياه ويخدم عملية التنمية الوطنية على كافة الصعد. وعليه فإن سلطة المياه مطالبة بتحقيق إدارة فاعلة وترسيخ مبادئ الحكم الرشيد في قطاع المياه من خلال الأهداف الاستراتيجية المحددة التالية:

١. إنشاء وتطوير المؤسسات العاملة في قطاع المياه على مستوى إدارة وتوزيع المياه.

٢. بناء القدرات الفنية والإدارية للعاملين في قطاع المياه.

٣. تحقيق مفاهيم الاستدامة المالية وتعزيز مشاركة القطاع الخاص في إدارة وتوزيع المياه والصرف الصحي.

## الغاية الرابعة: الاستثمار في البناء المؤسسي وتحقيق التميز التشغيلي لسلطة المياه

تكمن قدرة قطاع المياه في فلسطين على تحقيق أهدافه في قدرة سلطة المياه الفلسطينية على ممارسة دورها القيادي والريادي ضمن قطاع المياه، حيث يستلزم ذلك وجود مؤسسة قوية تستطيع تحمل مسؤولياتها وقيادة عملية التنمية لقطاع المياه. بادرت سلطة المياه وضمن برنامج الإصلاح إلى تنفيذ بعض المبادرات الهادفة إلى الارتقاء بالأداء المؤسسي، إلا أن ذلك لا يكفي ويتطلب الاستثمار بشكل أفضل في عملية البناء والتطوير المؤسسي، ويشمل ذلك تطوير الأنظمة والإجراءات الداخلية، وتعزيز مفاهيم إدارة الأداء بالنتائج، والعمل على بناء مؤسسة قائمة على المعرفة وتوظيف المعارف المتوفرة لدى المؤسسة لخدمة أهدافها وتحقيق نتائجها المرجوة. كما تشمل عملية التطوير المؤسسي الاستثمار في الموارد البشرية وتعزيز القدرات والمهارات الفردية والجماعية لكافة الشرائح الوظيفية في المؤسسة.

وعليه فقد حددت سلطة المياه الأهداف الاستراتيجية المحددة التالية لتحقيق هذه الغاية:

١. تحقيق الكفاءة الإدارية والتشغيلية لسلطة المياه.

٢. تنظيم وتنمية الموارد المالية.

٣. تعزيز الاتصال والتواصل على المستويين الداخلي والخارجي.

تمثل الغايات والأهداف سالف الذكر الإطار الاستراتيجي العام لسلطة المياه الفلسطينية، حيث تقوم المؤسسة بتطوير برامجها وأنشطتها ومبادراتها المختلفة بالانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية من أجل تحقيقها. ويمثل الشكل التالي ملخصاً للغايات والأهداف الاستراتيجية لسلطة المياه الفلسطينية.


تطوير وحماية مصادر المياه وفق مبادئ الإدارة المتكاملة  
تحسين كفاءة استخدام وإمدادات المياه  
حماية مصادر المياه من التلوث والاستنزاف  
تعزيز وتطبيق مبادئ المشاركة في التخطيط والتشغيل والإدارة والمعرفة

تحقيق العدالة في توزيع خدمات المياه والصرف الصحي  
إعدادات السياسات والإستراتيجيات والخطط المتكاملة لقطاع المياه  
الإشراف والرقابة على تطوير أنظمة التوزيع على المستويين الوطني والمحلي  
تطوير الأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بعدالة التوزيع

تحقيق إدارة فاعلة وترسيخ مبادئ الحكم الرشيد في قطاع المياه  
إنشاء وتطوير المؤسسات العاملة في قطاع المياه على مستوى إدارة وتوزيع المياه  
بناء القدرات الفنية والإدارية للعاملين في قطاع المياه  
تحقيق مفاهيم الاستدامة المالية وتعزيز مشاركة القطاع الخاص في إدارة وتوزيع المياه والصرف الصحي

الاستثمار في البناء المؤسسي وتحقيق التميز التشغيلي لسلطة المياه  
تحقيق المفاءة الإدارية والتشغيلية لسلطة المياه  
تنظيم وتنمية الموارد المالية  
تعزيز الاتصال والتواصل على المستويين الداخلي والخارجي

شكل رقم (٢) الغايات والأهداف الاستراتيجية لسلطة المياه الفلسطينية

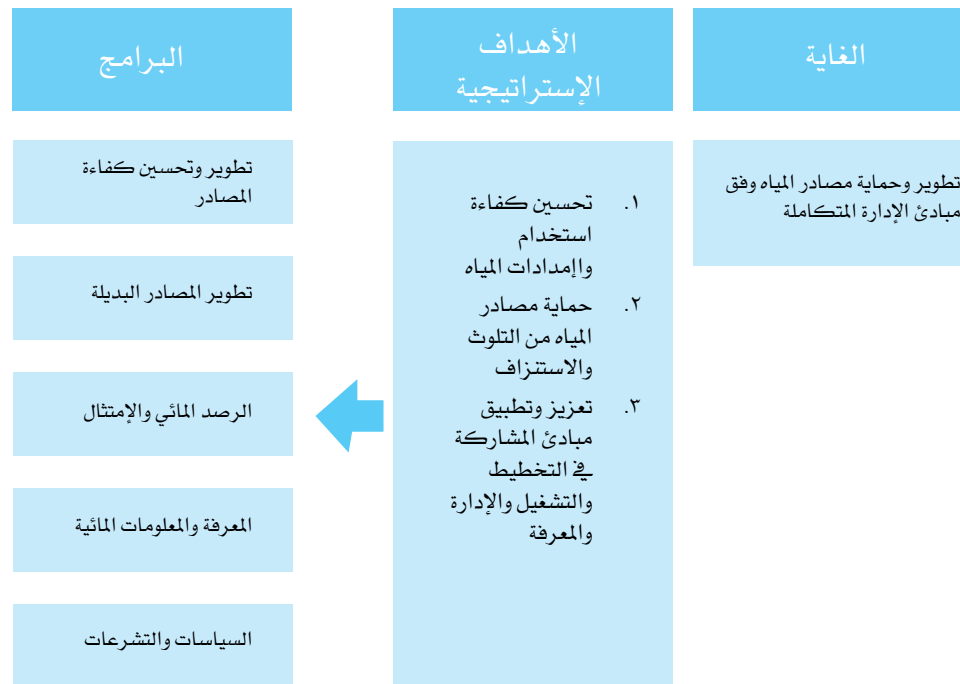


الفصل الثالث:  
البرامج والتدخلات



تسعى سلطة المياه الفلسطينية إلى تنفيذ استراتيجيتها وتحقيق أهدافها من خلال مجموعة من البرامج، حيث حددت لكل غاية من الغايات مجموعة برامج تساهم في إدراك الغاية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، وتعتبر تلك البرامج الذراع التنفيذي للإطار الاستراتيجي المؤسسي لسلطة المياه. كما قام فريق عمل إعداد الخطة الاستراتيجية بتحديد التدخلات والمبادرات الرئيسية التي سوف تقوم السلطة بتنفيذها سواء منفردة أو بالتعاون والتنسيق مع الشركاء، حيث تمثل المبادرات والأنشطة الرئيسية المستوى الأخير للعمل ضمن هذه الخطة. أما على المستوى التنفيذي، فأى مشروع أو أنشطة مستمرة تنفذها سلطة المياه ولا تظهر ضمن المستوى الاستراتيجي لهذه الخطة، فيجب أن تقع ضمن مجال إحدى المبادرات أو التدخلات الرئيسية.

يمثل الشكل التالي البرامج المحددة والمرتبطة بالغاية الأولى «تطوير وحماية مصادر المياه وفق مبادئ الإدارة المتكاملة».



الشكل رقم (٣) البرامج التنفيذية المرتبطة بالغاية الأولى لسلطة المياه

### ٣٠١ برنامج تطوير وتحسين كفاءة المصادر

يُعنى هذا البرنامج بتطوير وتحسين كفاءة المصادر التقليدية، سواء القائمة منها أو الجديدة، إذ هناك العديد من المصادر التي تحتاج لإعادة تأهيل وتطوير، فيما تتوفر بعض الفرص لاستغلال مصادر جديدة على الرغم من الصعوبة والتعقيدات التي قد تصحب تطوير المصادر التقليدية الجديدة. ويشمل هذا البرنامج مجموعة محددة من مجالات العمل الرئيسية، وهي بمثابة النتائج المتوقعة لعمل البرنامج والتي يمكن تحقيقها من خلال مجموعة من التدخلات أو المبادرات الرئيسية، وهي كما يلي:

برنامج تطوير وتحسين كفاءة المصادر		
التدخلات	مجالات العمل / النتائج المتوقعة	
دراسات مسحية للآبار والينابيع لتحديد استخدامات وكميات المياه في المصادر التقليدية	تقييم وترسيم وتحصيص مصادر المياه التقليدية وتحديد أولويات استعمالها (خرائط تفصيلية)	١
إعداد دراسات هيدرولوجية		
إعداد دراسات هيدروجيولوجية		
إعداد التقارير السنوية للمصادر التقليدية		
العمل مع وتقديم الدعم الفني لوزارة الزراعة من أجل تأهيل الآبار الزراعية وتوفير المياه اللازمة للري	تأهيل وتطوير الآبار	٢
تقديم الدعم الفني لدائرة مياه الضفة الغربية لتأهيل آبار مياه الشرب		
تقديم المساعدة الفنية لمزودي الخدمات والبلديات لإعادة تأهيل الآبار		
إعداد خطة تأهيل الينابيع في فلسطين	تحسين كفاءة استخدام الينابيع	٣
تأهيل الينابيع الزراعية بالتعاون والتسيق مع وزارة الزراعة والهيئات المحلية		
ترخيص مصادر مياه جديدة	تطوير واستغلال مصادر مياه جديدة	٤
تجهيز آبار للبدء بضخ المياه		

### ٣٠٢ برنامج تطوير المصادر البديلة

نظراً لندرة المياه ومحدودية الوصول للمصادر التقليدية لأسباب تم نقاشها سابقاً في هذه الوثيقة، فإن التركيز على تطوير المصادر البديلة يعتبر أحد الحلول الممكنة لتوفير كميات من المياه، وإن كانت بسيطة ولا تغطي العجز الناتج عن زيادة الطلب على المياه. إلا أن التركيز على هذه المصادر خلال السنوات القادمة مثل تحلية المياه، الحصاد المائي، معالجة المياه العادمة وغيرها يساهم في تلبية جزء من الاحتياجات المائية للمجتمع الفلسطيني والقطاعات التنموية المختلفة، وعليه فإن سلطة المياه سوف تسعى خلال قادم السنوات إلى تطوير بعض المصادر البديلة من خلال التدخلات التالية:

برنامج تطوير المصادر البديلة		
التدخلات	مجالات العمل / النتائج المتوقعة	
إنشاء محطات تحلية لمياه البحر في غزة	تحلية مياه البحر والمياه شبه المالحة	١
إنشاء محطات تحلية للمياه شبه المالحة في الأغوار		
بناء السدود وبرك تجميع المياه الجديدة	استغلال مياه الأمطار والمياه السطحية	٢
تأهيل السدود وبرك تجميع المياه القائمة		
التغذية الصناعية للمياه الجوفية		
مشاريع التغير المناخي في فلسطين		

### ٣٠٣ برنامج الرصد المائي والامتثال

تقع ضمن اختصاصات سلطة المياه الفلسطينية، حسب قانون المياه الجديد، مسؤولية الحفاظ على المصادر المائية ومراقبتها وحمايتها من التلوث والاستنزاف والاستخراج الجائر، حيث كانت السلطة وما زالت تقوم بأنشطة رقابية مختلفة على مصادر المياه حفاظاً عليها وبهدف حمايتها. وعليه يسعى هذا البرنامج إلى توحيد جهود الرقابة والرصد ومتابعة المصادر المائية والتأكد من جودة المياه ومطابقتها للمواصفات المعتمدة من خلال التدخلات التالية:

برنامج المعرفة والمعلومات المائية		
التدخلات	مجالات العمل / النتائج المتوقعة	
تحديد المجالات البحثية المطلوبة للسنوات القادمة ضمن خطة البحث العلمي	تعزيز البحث العلمي في مجال المياه	١
توجيه المؤسسات البحثية والأكاديميين لإعداد البحوث العلمية حسب حاجة وأولويات قطاع المياه في فلسطين		
تشجيع الإبداع والتميز في مجال البحث العلمي		
تنفيذ مشاريع تجريبية تطبيقية من نتاج البحوث المعدة		
تطوير نظام المعلومات المائي الوطني	العمل ضمن نظام المعلومات المائي كأساس لأتمتة العمليات.	٢
أتمتة العمليات التشغيلية من خلال نظام المعلومات		

### ٣٠٥ برنامج السياسات والتشريعات

تعتبر سلطة المياه الجهة المسؤولة حسب القانون عن إصدار الأنظمة والتعليمات والسياسات المختلفة لتطوير قطاع المياه، كما خصها القانون بمراجعة وتطوير التشريعات التي تعني القطاع بشكل مستمر. ونظراً لصدور قانون المياه الجديد، فإن العديد من الأنظمة والسياسات التي يتوجب تطويرها وإصدارها وتطبيقها خلال السنوات القليلة القادمة، سواء تلك التي نص عليها قانون المياه أو بعض الأنظمة والأدلة التي لم ترد بشكل صريح في القانون. ويشمل هذا البرنامج على التدخلات التالية:

### برنامج الرصد المائي والامتثال

التدخلات	مجالات العمل / النتائج المتوقعة	
متابعة الآبار ميدانياً وبشكل دوري لقياس مستوى سطح المياه وكميات التدفق	رصد ومراقبة المصادر المائية	١
متابعة الينابيع والأودية ميدانياً وبشكل دوري لقياس كميات التدفق.		
تقييم نوعية المياه وتلوث الأحواض الجوفية في الضفة وغزة	الحفاظ على جودة المياه في المصادر المائية المختلفة	٢
مأمونية وسلامة المياه (Water Safety Plan).		
تأهيل وتطوير مختبر سلطة المياه واعتماده كمختبر مركزي للمياه		
رصد التعديلات للأنظمة والقوانين والمواصفات المعتمدة	الامتثال للأنظمة المتعلقة بمصادر المياه	٣
المتابعة القانونية للملفات المحولة للنيابة العامة		

### ٣٠٤ المعرفة والمعلومات المائية

تؤمن سلطة المياه الفلسطينية بأهمية تعزيز مبادئ المشاركة في التخطيط والتشغيل والإدارة وتوسيع قاعدة المعرفة ونشر المعلومات المائية، وعليه يأتي البرنامج لتحقيق هذا التوجه وضمان مشاركة أوسع من الجهات والشركاء المختلفين المهتمين بقطاع المياه، كما يضمن توظيف وتوحيد الجهود ودعم سياسة القرارات الجماعية وتقليل التكاليف على المديين المتوسط والبعيد. يشمل برنامج المعرفة والمعلومات مجموعة من التدخلات كما يلي:

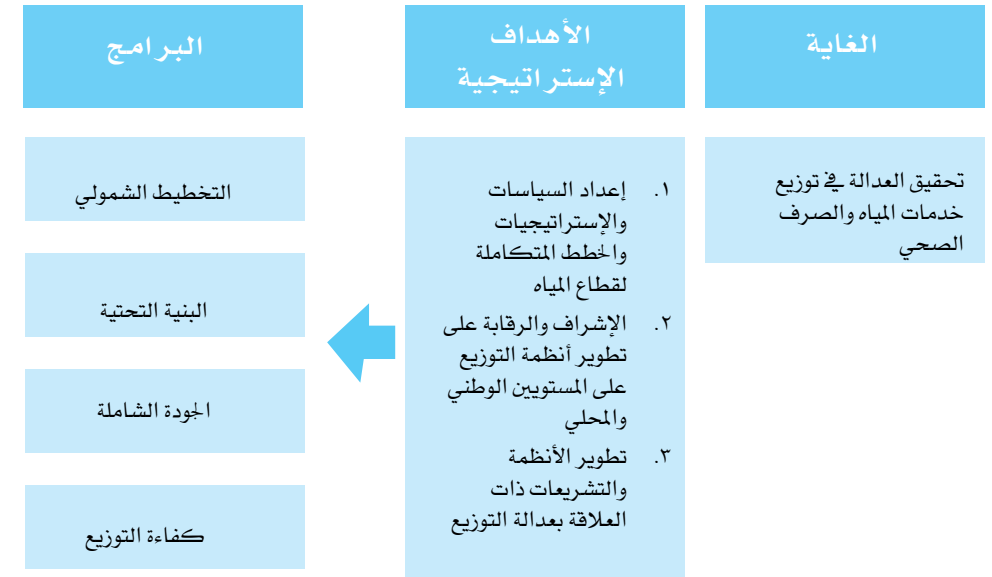
### ٣.٦ برنامج التخطيط الشمولي

يساهم هذا البرنامج في تعزيز النهج التنموي في التطوير والابتعاد عن الأنشطة المبنية على الحاجات الآنية إلى حد كبير، إذ يعتبر التخطيط الشمولي أحد أهم الوسائل للتخطيط المستدام والمتكامل بهدف تعزيز جهود التنمية، ووضعها في إطار منهجي علمي مبني على حاجة المجتمع للمصادر لسنوات قادمة. لم يتم الاستثمار حتى اللحظة في مفهوم التخطيط الشمولي لقطاع المياه، وبدأ اهتمام سلطة المياه بهذا المجال مؤخراً ضمن مشروع التخطيط الشمولي الذي يغطي منطقة شمال الضفة الغربية كمرحلة أولى، على أن تشمل هذه الاستراتيجية استكمالاً لإعداد الخطط الشمولية لكافة المناطق الجغرافية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة. ويهدف هذا البرنامج إلى الانتهاء من إعداد الخطط الشمولية لكامل المناطق الفلسطينية خلال السنوات الثلاث القادمة من عمر هذه الخطة الاستراتيجية، بدءاً بمنطقة شمال الضفة الغربية في السنة الأولى ليمتد إلى باقي المناطق في السنتين التاليتين من خلال التدخلات التالية:

برنامج التخطيط الشمولي		
التدخلات	مجالات العمل / النتائج المتوقعة	
إعداد الخطة الشمولية لمنطقة شمال الضفة الغربية	تكريس مفهوم التخطيط الشمولي	١
إعداد الخطة الشمولية لمنطقة وسط الضفة الغربية		
إعداد الخطة الشمولية لمنطقة جنوب الضفة الغربية		
إعداد الخطة الشمولية لقطاع غزة		
إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمياه والصرف الصحي بمفهومها الشمولي		

برنامج السياسات والتشريعات		
التدخلات	مجالات العمل / النتائج المتوقعة	
إعداد الأنظمة المنبثقة عن قانون المياه الجديد واعتمادها من مجلس الوزراء	تهيئة بيئة مواتية لإدارة المصادر	١
إعداد السياسات والإجراءات الهادفة لتطوير قطاع المياه		

البرامج الخمسة سالفة الذكر والأنشطة والمبادرات الخاصة بها تدرج ضمن الغاية الأولى وأهدافها الاستراتيجية المحددة، وتسعى لتحقيقها، أما الغاية الثانية «تحقيق العدالة في توزيع خدمات المياه والصرف الصحي» فقد قام فريق عمل التخطيط الاستراتيجي باعتماد أربعة برامج لتحقيق الغاية والأهداف الاستراتيجية الخاصة بها، ويمثل الشكل التالي البرامج الرئيسية ضمن الغاية الثانية.



الشكل رقم (٤) البرامج التنفيذية المرتبطة بالغاية الثانية لسلطة المياه

### ٣٠٧ برنامج البنية التحتية

عانت البنية التحتية في المناطق الفلسطينية بشكل عام من الإهمال وتقييد عمليات تطويرها على مدار العقود الماضية، حيث انعكس ذلك بشكل سلبي على عدة مستويات، فقد وصلت نسبة الفاقد في الشبكات نتيجة ضعف البنية التحتية إلى ما يزيد على ٢٥٪ مما تنتجه المصادر المختلفة، ناهيك عن حرمان العديد من المناطق والتجمعات من حصولها على كميات المياه لتلبية الطلب المتزايد.

وقد ساهمت سلطة المياه ومنذ إنشائها في تطوير البنى التحتية للقطاع بشقيه الصرف الصحي والمياه، إلا أن التطوير الشامل للبنية التحتية يحتاج إلى جهود كبيرة من قبل كافة الجهات والشركاء المعنيين، ويحتاج إلى موارد مالية كبيرة لإنجازها. ونظراً لأهمية البنية التحتية في الحفاظ على المصادر المائية، فإن سلطة المياه مطالبة بالعمل المباشر في تطوير البنية التحتية إلى جانب الشركاء الآخرين ومرافق المياه الإقليمية والمحلية وشركة المياه الوطنية. وعليه فإن هذا البرنامج يشمل أنشطة مختلفة تتفاوت بين العمل المباشر من قبل سلطة المياه على تطوير البنية التحتية أو العمل مع الشركاء ومؤسسات قطاع المياه الأخرى للإشراف على تطوير البنية التحتية بما يخدم المصلحة الوطنية.

#### برنامج البنية التحتية

التدخلات	مجالات العمل / النتائج المتوقعة	
تخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية للمياه.	تطوير وتأهيل البنية التحتية	١
تخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية للصرف الصحي		

### ٣٠٨ برنامج الجودة الشاملة

لا يقتصر مفهوم الجودة الشاملة على جودة المنتج النهائي، بل يشمل كافة المراحل المرتبطة بالإنتاج بدءاً من التحضير للتخطيط وليس انتهاءً بالتنفيذ والرقابة وتقديم الخدمة. يقع على عاتق سلطة المياه الفلسطينية وضمن مسؤولياتها تكريس مفاهيم الجودة وتطوير معاييرها خلال كافة المراحل المتعلقة بتقديم خدمات المياه والصرف الصحي. وعليه يشمل هذا البرنامج مجموعة من التدخلات، كما يلي:

برنامج الجودة الشاملة		
التدخلات	مجالات العمل / النتائج المتوقعة	
مراجعة وتطوير المواصفات الفنية للمنتجات بالتنسيق مع مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية	توصيف المنتجات والمشاريع	١
مراجعة وتطوير مواصفات ومعايير التصميم الخاصة بالبنية التحتية للمياه والصرف الصحي		
تعريف الشركاء والمهتمين بالمواصفات والمعايير المطورة		
تطبيق معايير ضبط الجودة		

### ٣٠٩ برنامج كفاءة التوزيع

يأتي هذا البرنامج ضمن مسؤولية سلطة المياه الفلسطينية في مساعدة الشركاء في قطاع المياه بما يضمن إيصال الخدمة بشكل عادل لكافة مستحقيها، حيث يتطلب ذلك تطوير السياسات والأنظمة ذات العلاقة بكفاءة التوزيع وتعميمها وضمان تنفيذها من قبل الشركاء المعنيين. ويشمل هذا البرنامج التدخلات التالية:

البرامج	الأهداف الإستراتيجية	الغاية
إنشاء المرافق	١. إنشاء وتطوير المؤسسات العاملة في قطاع المياه على مستوى إدارة وتوزيع المياه ٢. بناء القدرات الفنية والإدارية للعاملين في قطاع المياه ٣. تحقيق مفاهيم الاستدامة المالية وتعزيز مشاركة القطاع الخاص في إدارة وتوزيع المياه والصرف الصحي	تحقيق إدارة فاعلة وترسيخ مبادئ الحكم الرشيد في قطاع المياه
البناء والتطوير المؤسسي		
بناء قدرات العاملين		
مشاركة القطاع الخاص		

الشكل رقم (٥) البرامج التنفيذية المرتبطة بالغايات الثلاثة لسلطة المياه

### ٣٠١٠ برنامج إنشاء مرافق خدمات التوزيع

يسهم هذا البرنامج في تطبيق الإطار الحوكمي الجديد الذي نص عليه قانون المياه لسنة ٢٠١٤، حيث حدد القانون مجموعة من المؤسسات والمرافق العاملة ضمن القطاع، وأوكل مسؤولية إنشاء تلك المرافق والمؤسسات لسلطة المياه الفلسطينية. يشمل هذا البرنامج التدخلات التالية:

برنامج إنشاء مرافق خدمات التوزيع		
التدخلات	مجالات العمل / النتائج المتوقعة	
إنشاء شركة المياه الوطنية	مرافق الخدمات منشأة وفاعلة	١
إنشاء مرافق التوزيع الإقليمية الجديدة		
تشجيع التجمعات على إنشاء جمعيات مستخدمي المياه		

برنامج كفاءة التوزيع		
التدخلات	مجالات العمل / النتائج المتوقعة	
تنفيذ استراتيجية المياه غير المحاسب عليها	مساعدة الشركاء والمرافق على تحسين كفاءة التوزيع	١
تطوير استراتيجية إدارة الأصول على مستوى قطاع المياه ومؤسساته المختلفة		
تطوير دليل تحديد الأولويات والالتزام بتنفيذ الخطط الشمولية		
تطوير نظام التعرف الموحد على مبدأ استرداد التكلفة التشغيلية		
إعداد واعتماد نظام توزيع المياه		

تساهم البرامج الأربعة سالفة الذكر في تحقيق مبدأ عدالة التوزيع لخدمات المياه والصرف الصحي، وتعتبر أدوات متكاملة لمساعدة سلطة المياه في القيام بدورها الريادي في تنظيم قطاع المياه وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن والقطاعات التنموية المختلفة، مساهمةً منها في عملية التنمية المستدامة.

الغاية الثالثة لسلطة المياه الفلسطينية تركز على البناء المؤسسي لقطاع المياه وتعزيز مبادئ الحوكمة ورفع قدراته، وهو دور رئيسي أوكله القانون للسلطة لتمكينها من ضمان تقديم الخدمات ضمن أفضل المعايير، وتسهيل الحصول عليها. ويمثل الشكل التالي البرامج المدرجة لتحقيق الغاية الثالثة والأهداف الاستراتيجية المحددة المرتبطة بها.

### ٣٠١١ البناء والتطوير المؤسسي

لا يقتصر دور سلطة المياه على إنشاء المرافق والمؤسسات العاملة في قطاع المياه، بل امتد ليشمل مسؤولية كبيرة للسلطة في العمل المستمر مع تلك المؤسسات لبناء قدراتها وتمكينها من القيام بدورها على أكمل وجه. ويشمل برنامج البناء والتطوير المؤسسي التدخلات التالية:

#### برنامج البناء والتطوير المؤسسي

التدخلات	مجالات العمل / النتائج المتوقعة	
إعداد سياسة واستراتيجية بناء القدرات لقطاع المياه	تحديد الاحتياجات التطويرية للمرافق المنشأة	١
دراسة تحديد الاحتياجات التطويرية للمؤسسات العاملة في قطاع المياه		
تطوير نظام التوزيع المحوسب للمرافق المنشأة أو قيد الإنشاء	توحيد وتحديث الأنظمة الآلية المستخدمة في المرافق	٢
تطوير نظام الفوترة والحسابات المالية لمرافق توزيع المياه المنشأة أو قيد الإنشاء		
تشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين المرافق القائمة والجديدة		

### ٣٠١٢ برنامج بناء قدرات العاملين

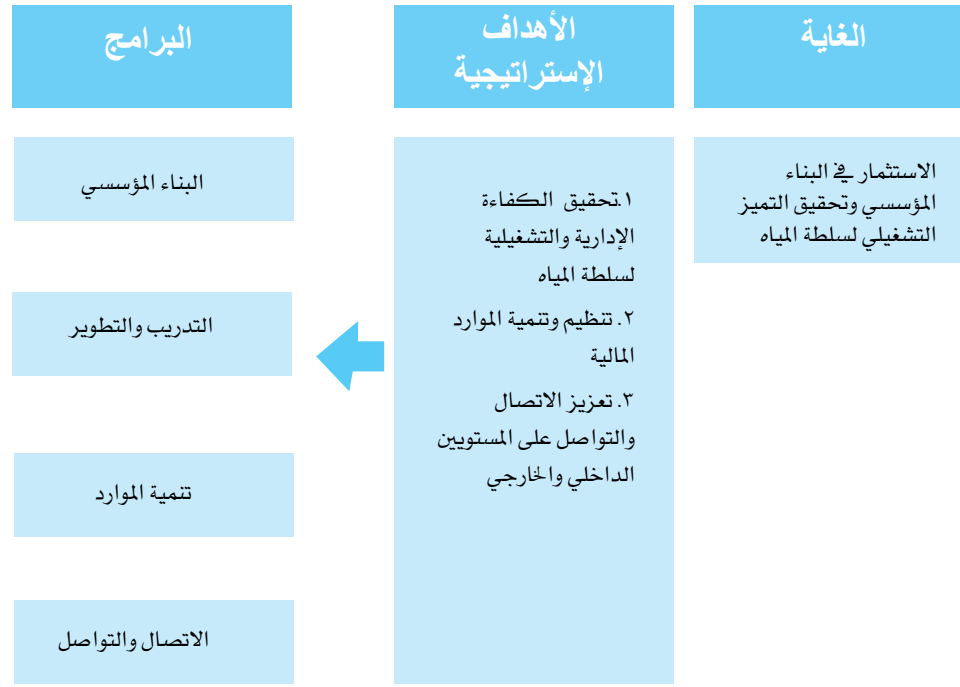
إلى جانب إنشاء وتمكين المؤسسات العاملة في قطاع المياه، فإن تطوير قدرات ومهارات العاملين فيها يعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية بناء القدرات، إذ يسهم هذا البرنامج في تقديم خدمات محددة تعمل على تطوير قدرات العاملين في مؤسسات قطاع المياه وهي كما يلي:

#### برنامج بناء قدرات العاملين

التدخلات	مجالات العمل / النتائج المتوقعة	
إعداد سياسة واستراتيجية بناء القدرات للعاملين في قطاع المياه	التدريب المستمر للعاملين	١
دراسة تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسات العاملة في قطاع المياه		
تصميم وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين في قطاع المياه		
المشاركة في البرامج التدريبية التي تنفذها جهات خارجية		
تدريب الإدارات العليا ومجالس الإدارة في المرافق ومزودي الخدمات على أسس الحكم الرشيد وتطبيق الأنظمة الرسمية المعتمدة	إدارة فعالة	٢
مساعدة اتحاد مقدمي خدمات المياه والصرف الصحي لتطوير خطة تبادل الخبرات بين المرافق داخل فلسطين	تبادل الخبرات والمعرفة	٣
الاستفادة من مذكرات التفاهم الموقعة مع العديد من الدول في مجال تبادل الخبرات (المغرب، الجزائر، البحرين، وغيرها من الدول العربية وغير العربية)		

### ٣٠١٣ برنامج مشاركة القطاع الخاص

مشاركة القطاع الخاص في عملية التنمية عاملٌ أساسي لنجاحها، حيث تتطلب التنمية استثمارات كبيرة في العديد من القطاعات الإنتاجية والخدمية، ولا يقتصر دور القطاع الخاص على إنتاج السلع والخدمات الاستهلاكية، بل امتد دوره في معظم دول العالم ليشمل المشاركة



الشكل رقم (6) البرامج التنفيذية المرتبطة بالغايات الثالثة لسلطة المياه

المسؤوليات الملقاة على عاتق سلطة المياه الفلسطينية حسب قانون المياه الجديد ومسؤوليات شاملة وكبيرة وتتطلب الانتقال من مرحلة البناء المؤسسي التقليدي إلى مرحلة التميز التشغيلي، فيما يتطلب ذلك استثماراً كبيراً في التنمية المؤسسية والموارد البشرية العاملة في السلطة، إلى جانب توفير الموارد المالية والمادية اللازمة للوصول إلى مستويات متميزة في الأداء حسب المواصفات العالمية للتميز التشغيلي، وهنا يتطلب من الإدارة العليا في سلطة المياه نشر ثقافة التميز داخل المؤسسة والعمل على تجاوز الآثار السلبية التي برزت خلال السنوات الماضية نتيجة عدم التركيز على القضايا الهادفة للتطوير الداخلي، وتوفير الأنظمة والأدوات الإدارية التي تعزز ثقافة التميز والتطور المستمر. من أجل تحقيق ذلك وإدراك غاية التميز التشغيلي تم تحديد أربعة برامج رئيسية تندرج ضمنها مجموعة من التدخلات وهي كما يلي:

الواسعة في الخدمات العامة، ومشاركة الحكومات في إنتاج وإيصال الخدمات إلى مستحقيها ضمن آلية تضمن حصول المستهلكين على تلك الخدمات بأسعار مناسبة وبما يحقق مردوداً اقتصادياً للاستثمارات. مفهوم مشاركة القطاع الخاص في قطاع المياه وتقديم الخدمات ذات العلاقة قد يكون مفهوماً حديثاً في المنطقة، إلا أن القطاع الخاص الفلسطيني أدى دوراً مكملاً لدور الحكومة ودوائر المياه والهيئات المحلية في تطوير خدمات المياه والصرف الصحي خلال السنوات الماضية، ولعل تعزيز دور القطاع الخاص وإيلاء مسؤوليات أكبر له قد يساهم بشكل أفضل في تطوير خدمات المياه والصرف الصحي إذا ما تمت بلورة سياسات و استراتيجيات واضحة بهذا الشأن. ويأتي دور سلطة المياه في إشراك القطاع الخاص الفلسطيني من خلال التدخلات التالية:

برنامج إشراك القطاع الخاص		
التدخلات	مجالات العمل / النتائج المتوقعة	
إعداد سياسة و استراتيجية إشراك القطاع الخاص	تسهيل وتشجيع مشاركة القطاع الخاص	١
تطوير وتطبيق نظام الشراكة مع القطاع الخاص		

#### ٢٠١٤ التطوير المؤسسي لسلطة المياه الفلسطينية

نجاح سلطة المياه الفلسطينية في تنفيذ البرامج والتدخلات المندرجة ضمن الغايات الثلاث الأولى في خطتها الاستراتيجية يتطلب وجود مؤسسة قادرة و متمكنة من القيام بدورها، وعليه فإن الغاية الرابعة تختص بالتطوير المؤسسي لسلطة المياه الفلسطينية كمؤسسة تقود كافة الجهود الهادفة لتنمية قطاع المياه في فلسطين. ويمثل الشكل التالي البرامج الرئيسية التي تُعنى بتحقيق الغاية الرابعة لسلطة المياه.



## الفصل الرابع: المتابعة والتقييم

البرنامج	التدخلات
١	برنامج البناء المؤسسي مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للمؤسسة تطوير أدلة إجراءات العمل المهنية للمؤسسة تطوير وتطبيق منهجية إدارة الأداء المؤسسي أتمتة وحوسبة الإجراءات والأنظمة المعتمدة في المؤسسة تطبيق استراتيجيات النوع الاجتماعي توفير الدعم اللوجستي اللازم لتأمين بيئة مناسبة للعمل
٢	برنامج التدريب والتطوير تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في سلطة المياه تنفيذ خطة التدريب
٣	برنامج تنمية الموارد إنشاء صندوق دعم القطاع المالي واستقطاب المانحين لدعمه (Water Sector Fund)
٤	برنامج الاتصال والتواصل تطوير وتطبيق خطة الاتصال والتواصل الخارجية تطوير وتطبيق خطة الاتصال والتواصل الداخلية تطوير وتطبيق خطة التوعية المائية

من أجل تمكين سلطة المياه من متابعة مدى قدرتها على تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتقييم إنجازاتها في تحقيق الغايات والأهداف الاستراتيجية، تم تطوير مؤشرات أداء تحاكي البرامج والأنشطة الرئيسية للسلطة، بالإضافة إلى مستهدفات محددة سابقاً لكل من المؤشرات المقترحة. يتوجب على سلطة المياه وضمن برنامج بناء القدرات، تطوير قدراتها في مجال المتابعة والتقييم وإنشاء وحدة خاصة لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة.

نتيجة لعميات المتابعة الدورية، والتي تهدف إلى الوقوف على مدى إنجاز السلطة في تنفيذ خطتها الاستراتيجية، يمكن اتخاذ خطوات تصحيحية سواء على مستوى تنفيذ البرامج والأنشطة، أو على مستوى تعديل بعض الاستراتيجيات والأنشطة في الخطة الاستراتيجية نفسها، حيث يتطلب مراجعة سنوية للخطة الاستراتيجية وتعديلها بناءً على نتائج المتابعة والتقييم التي ستقوم بها السلطة. وتمثل الجداول التالية مؤشرات الأداء المرتبطة بالبرامج والأنشطة والتي بدورها ترتبط بغاية من الغايات الرئيسية الأربعة لسلطة المياه الفلسطينية:

البرنامج	التدخل	مؤشر الأداء	المستهدف كما في نهاية العام			
			الأساس	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
تطوير وتحسين كفاءة المصادر	تقييم وترسيم وتخصيص مصادر المياه التقليدية وتحديد أولويات استعمالها (خراطة تفصيلية)	نسبة تغطية الدراسات المعدة للمصادر المائية في فلسطين جغرافياً	٦٠٪	٧٠٪	٨٥٪	١٠٠٪
		موازنة مائية قابلة للتطبيق في نهاية كل عام		٩٠٪	٩٥٪	١٠٠٪
		نسبة إنجاز الحسابات القومية للمياه	١٠٪	٣٠٪	٥٠٪	٧٠٪
تأهيل وتطوير الآبار		نسبة الآبار المؤهلة من مجموع آبار الاستخدام المنزلي		٢٠٪	٢٠٪	٢٠٪
		نسبة الآبار المؤهلة من مجموع الآبار الزراعية بالتعاون مع وزارة الزراعة		١٠٪	١٠٪	١٠٪
		نسبة الزيادة في الينابيع المستخدمة		٢٪	٢٪	٢٪

البرنامج	التدخل	مؤشر الأداء	المستهدف كما في نهاية العام			
			الأساس	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
	نمذجة نوعية المياه وتلوث الأحواض الجوفية ونزول الملوث للتربة	عدد التقارير الصادرة من النماذج		٠	٣	٥
	تطوير وتأهل مختبر سلطة المياه	عدد الأجهزة الجديدة التي يتم إضافتها للمختبر سنوياً		٢	٢	٢
		نسبة الأجهزة الصالحة للاستخدام على مدار العام		%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
		نسبة التقدم في تأهيل المختبر للحصول على شهادة الاعتماد (ISO)	%١٠	%٣٠	%٧٥	%١٠٠
		نسبة إنجاز نظام المعلومات الخاص بالمختبر وشبكه مع نظام المعلومات المائي الوطني		%٥٠	%٧٠	%١٠٠
	مأمونية وسلامة المياه <b>Water Safety (Plan)</b>	عدد النماذج التي يتم اعتمادها وتبنيها		٢	٣	٥

البرنامج	التدخل	مؤشر الأداء	المستهدف كما في نهاية العام			
			الأساس	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
	تحسين كفاءة استخدام الينابيع.	كمية الزيادة في إمدادات المياه من المصادر التقليدية الجديدة		٣ م م	٥ م م	٧ م م
تطوير المصادر البديلة	تحلية مياه البحر والمياه شبه المالحة	حجم الزيادة في كميات المياه الناتجة عن محطات التحلية للاستخدامات المختلفة	٢ م	٢ م	٥ م	١ م
	استغلال مياه الأمطار والمياه السطحية (بناء برك وسدود تجميعية)	كمية الزيادة في المياه الناتجة عن الحصاد المائي (آبار جمع وسدود)	٢ م م	١ م م	٢ م م	٣ م م
الرصد المائي والامتثال	رصد ومراقبة المصادر المائية كما ونوعاً	نسبة تغطية شبكة الرصد من مجموع مصادر المياه	%٥٠	%٦٠	%٧٥	%٩٠
	الحفاظ على جودة المياه في المصادر المائية المختلفة	نسبة تغطية فحص المصادر المائية المخصصة للاستخدام المنزلي (الشرب).	%٨٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
		عدد العناصر التي يتم فحصها أو إضافتها للتحاليل المخبرية		١٠	٢٠	٣٠
		عدد العينات التي يتم فحصها لكل مصدر من مصادر المياه سنوياً		٢	٢	٢

البرنامج	التدخل	مؤشر الأداء	المستهدف كما في نهاية العام			
			الأساس	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
	تشجيع الإبداع والتميز في مجال البحث العلمي	عدد الباحثين المميزين والمكرمين من قبل الجهات المعنية من خلال سلطة المياه.		٢	٣	٣
	تطوير نظام المعلومات المائي الوطني لأتمتة العمليات	نسبة إنجاز تطوير نظام المعلومات المائي الوطني		%٤٠	%٦٠	%٨٠
		نسبة الزيادة في عدد مستخدمي النظام سنوياً.	--	%٢٠	%٢٠	%٢٠
	تطوير أدوات ووسائل نشر المعلومات داخل وخارج سلطة المياه	عدد أدوات ووسائل نشر المعلومات المطورة والمعتمدة				
		نسبة الزيادة في عدد المستفيدين من المعلومات المنشورة		%١٠	%١٠	%١٠
السياسات والتشريعات	إعداد الأنظمة المنبثقة عن قانون المياه الجديد واعتمادها من مجلس الوزراء	نسبة إنجاز إعداد الأنظمة التي نص عليها قانون المياه الجديد				
	إعداد السياسات والإجراءات الهادفة لتطوير قطاع المياه					

البرنامج	التدخل	مؤشر الأداء	المستهدف كما في نهاية العام			
			الأساس	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧
	متابعة الامتثال للأنظمة المتعلقة بمصادر المياه مثل نظام الترخيص، نظام استخراج المياه الجوفية، نظام الحفر والحفارين ونظام مناطق الحماية للآبار والينابيع	نسبة الامتثال للأنظمة المعتمدة		%٥٠	%٦٠	%٧٠
		المخالفات المرصودة تقلصت بنسبة		%١٠	%١٥	%٢٠
المعرفة والمعلومات المائية	تحديد احتياجات البحث العلمي وأنواع البحوث المطلوبة ضمن خطة البحث العلمي السنوية	نسبة إنجاز تطبيق خطة البحث العلمي حسب الأولويات		%٦٠	%٧٠	%٨٠
	توجيه المؤسسات البحثية والأكاديميين لإعداد الدراسات والبحوث العلمية حسب حاجة وأولويات قطاع المياه	عدد البحوث المعدة سنوياً		٥	٥	٥
		عدد مذكرات التفاهم الموقعة مع المراكز والمؤسسات البحثية		٢	٣	٣

المستهدف كما في نهاية العام				مؤشر الأداء	التدخلات الرئيسية	البرنامج
٢	٢	٢				
				عدد المواصفات المنجزة والمعتمدة بالخصوص	مراجعة وتطوير مواصفات ومعايير التصميم الخاصة بالبنية التحتية للمياه والصرف الصحي	
%٨٥	%٨٠	%٧٥		نسبة الامتثال للمواصفات والمقاييس والمعتمدة	تطبيق معايير ضبط الجودة	
%١٠	%١٠	%١٠		تقليل نسبة المياه غير المحاسب عليها بنسبة	تنفيذ استراتيجية المياه غير المحاسب عليها	كفاءة التوزيع
	%١٠٠	--	--	إنجاز استراتيجية إدارة الأصول	تطوير استراتيجية إدارة الأصول على مستوى قطاع المياه ومؤسساته المختلفة	
%٩٠	%٩٠	--	--	نسبة الالتزام بتنفيذ المشاريع ضمن الخطط الشمولية.	تطوير دليل تحديد الأولويات والالتزام بتنفيذ الخطط الشمولية	

المستهدف كما في نهاية العام				مؤشر الأداء	التدخلات الرئيسية	البرنامج
				حجم الإنفاق على مشاريع البنية التحتية للمياه		
٢	١	٦	الضفة	عدد مشاريع الصرف الصحي المنجزة في نهاية كل عام		
			غزة			
%٥	%٢	%١	ضفة %٢٢	نسبة الزيادة في الأسر المخدومة بشبكات الصرف الصحي		
%١	%١	%١	غزة %٧٠			
%٠,٥	%١	%٠,٥	ضفة %٩٧	نسبة الزيادة في الأسر المشبوكة في شبكات المياه		
--	--	--	غزة %١٠٠			
%٢٧	%٢٩	%٣٢		نسبة الفاقد من المياه		
٢	٢	٢		عدد المواصفات المنجزة والمعتمدة بالخصوص	مراجعة وتطوير المواصفات الفنية للمنتجات بالتنسيق مع مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية	الجودة الشاملة

المستهدف كما في نهاية العام				مؤشر الأداء	التدخلات الرئيسية	البرنامج
				نسبة إنجاز تطوير نظام الحوافز	تطوير واعتماد نظام الحوافز الخاص بتشجيع إنشاء المرافق الإقليمية	
٨	٨			عدد المؤسسات المستفيدة من نظام الحوافز	تحديد الاحتياجات التطويرية المؤسسية للمرافق المنشأة.	
	%١٠٠			خطة تطويرية شاملة		
	%١٠٠			نسبة إنجاز تطوير النظام المحوسب.	تطوير نظام التوزيع المحوسب للمرافق المنشأة وقيّد الإنشاء	البناء والتطوير المؤسسي
	%١٠٠			نسبة إنجاز تطوير نظام الفوترة والحسابات المالية للمرافق	تطوير نظام الفوترة والحسابات المالية لمرافق توزيع المياه المنشأة وقيّد الإنشاء.	

المستهدف كما في نهاية العام				مؤشر الأداء	التدخلات الرئيسية	البرنامج
%٩٥	%٨٠	%٦٠	--	نسبة التزام مزودي الخدمات بالتسعير حسب نظام التعرفة الموحد	تطوير نظام التعرفة الموحد على مبدأ استرداد التكلفة التشغيلية	
				نسبة إنجاز إعداد نظام توزيع المياه.	إعداد واعتماد نظام توزيع المياه.	
%٧٥	%٧٠	%٦٠		مؤشر عام: نسبة رضا المجتمعات الفلسطينية عن خدمات المياه والصرف الصحي في منطقتها		
		%١٠٠		الشركة الوطنية منشأة ومسجلة رسمياً	إنشاء شركة المياه الوطنية.	إنشاء مرافق خدمات التوزيع
		%١٠٠		خطة وطنية لإنشاء المرافق جاهزة ومعتمدة	إنشاء مرافق التوزيع الإقليمية الجديدة	
٤	٤			عدد المرافق المنشأة وتباشر عملها		
		%١٠٠		نظام إنشاء الجمعيات مطور ومعتمد	تشجيع التجمعات على إنشاء جمعيات مستخدمي المياه	
٤	٤			عدد الجمعيات المنشأة		

المستهدف كما في نهاية العام				مؤشر الأداء	التدخلات الرئيسية	البرنامج
١٢	١٢			عدد اللقاءات الخاصة بالإدارات العليا لكافة مرافق التوزيع	تدريب الإدارات العليا في المرافق على أسس الحكم الرشيد وتطبيق الأنظمة الرسمية المعتمدة	
٢٠	٢٠			عدد المستفيدين من العاملين في برنامج التدريب بالعمل في مرافق أخرى	تطوير وتنفيذ برنامج التدريب على رأس العمل في مرافق قائمة	
		١٠٠%		نسبة إنجاز تطوير استراتيجية مشاركة القطاع الخاص	تطوير استراتيجية مشاركة القطاع الخاص	مشاركة القطاع الخاص
		١٠٠%		إنجاز عملية تسكين الموظفين حسب الهيكل التنظيمي الجديد خلال الربع الأول من السنة	مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي للمؤسسة	البناء المؤسسي لسلطة المياه
				عدد أدلة إجراءات العمل المطورة	تطوير أدلة إجراءات العمل المهنية للمؤسسة	

المستهدف كما في نهاية العام				مؤشر الأداء	التدخلات الرئيسية	البرنامج
٦	٦	٣		عدد اللقاءات الخاصة بتبادل المعرفة	تشجيع تبادل الخبرات والمعرفة بين المرافق القائمة والجديدة	
		١٠٠%		نسبة إنجاز تطوير الدليل	تطوير دليل تحديث الخطة	
٨٥%	٧٠%	--		نسبة التزام المرافق بتطبيق الدليل	الشمولية الإقليمية وتنفيذ مشاريع البنية التحتية في المناطق التابعة للمرفق	
٢٥	٢٥	٢٥		معدل عدد ساعات التدريب الفني لكل موظف متخصص في مرافق المياه والمشغلين	التدريب الفني للعاملين في قطاع المياه	بناء قدرات العاملين في قطاع المياه
٥٠%	٥٠%			نسبة العاملين الحاصلين على التدريب في المؤسسة الواحدة في السنة لا يقل عن:		
٢٥	٢٥	٢٥		معدل عدد ساعات التدريب لكل موظف متخصص	التدريب الإداري والمالي للعاملين في مرافق المياه	
٢	٢			عدد الموظفين المشاركين في التدريب من المؤسسة الواحدة لا يقل عن:		

المستهدف كما في نهاية العام			مؤشر الأداء	التدخلات الرئيسية	البرنامج
%٧٠	%٦٠	%٤٠	نسبة الموظفين المشاركين في التدريبات	إنشاء صندوق دعم القطاع المالي والمستقطاب المانحين لدعمه Water Se -) (tor Fund	تنمية الموارد
%٩٠	%٨٠	%٧٠	نسبة إنجاز تنفيذ الخطة التطويرية لقطاع المياه		
		%١٠٠	إنجاز خطة الاتصال والتواصل الخارجية	تطوير وتطبيق خطة الاتصال والتواصل الخارجية (العلاقات العامة)	الاتصال والتواصل
%٩٠	%٨٠	%٧٠	نسبة إنجاز أنشطة خطة الاتصال والتواصل الخارجية		
		%١٠٠	إنجاز خطة الاتصال والتواصل الداخلية	تطوير وتطبيق خطة الاتصال والتواصل الداخلية	
%٩٥	%٩٠	%٨٥	نسبة إنجاز أنشطة خطة الاتصال والتواصل الداخلية		
				تطوير وتطبيق خطة التوعية المائية	

المستهدف كما في نهاية العام			مؤشر الأداء	التدخلات الرئيسية	البرنامج
%٩٥	%٩٠	--	نسبة الالتزام بتطبيق الإجراءات المعتمدة	تطوير وتطبيق منهجية إدارة الأداء المؤسسي	
%٩٠	%٨٠	%٧٠	نسبة الالتزام بتحقيق مؤشرات الأداء في الخطة الاستراتيجية		
%١٠٠	%٧٠	%٣٠	نسبة إنجاز أتمتة العمليات (خطة الأتمتة).	أتمتة وحوسبة الإجراءات والأنظمة المعتمدة في المؤسسة	
%٩٠	%٨٠	%٧٠	نسبة إنجاز تطبيق استراتيجية النوع الاجتماعي على مستوى المؤسسة	تطبيق استراتيجية النوع الاجتماعي	
		%١٠٠	خطة تدريب شاملة لثلاث سنوات	تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في سلطة المياه	التدريب والتطوير
%١٠٠	%٦٠	%٢٠	نسبة إنجاز البرامج الواردة في خطة التدريب	تنفيذ خطة التدريب	
٢٠	٢٠	٢٠	معدل عدد ساعات التدريب لكل موظف		



