

واژه‌های کلیدی: انسجام سازمانی، حکمرانی، ظرفیت‌سازی، مدیریت جامع حوزه آبخیز، مشارکت ذی‌نفعان

تبیین و توسعه ساختارهای اداری، مالی و حقوقی  
 با رویکرد ذینفع‌گرا برای مدیریت جامع حوزه آبخیز

## مقدمه

مدیریت یکپارچه آبخیز، فرآیندی مشارکتی و تمرکززدا برای مدیریت یکپارچه و هماهنگ منابع بوم‌سازگان در مقیاس‌های چندگانه آبخیز و سازماندهی و هدایت فعالیت‌ها و کاربری‌های مختلف اراضی، همراه با رویکردی پژوهشی-اجرایی برای بهبود یا حفظ سلامت و پایداری آبخیز با در نظر گرفتن اصول توسعه پایدار است [۱۹]. مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز در ایران عموماً به دو بخش "نهاده‌ها" و "جوامع محلی"<sup>۲</sup> طبقه‌بندی می‌شود. دستگاه‌های اجرائی و سازمان‌های مردم‌نهاد بخشی هستند که در گروه نهادی جای می‌گیرند. اصولاً برای مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز باید نیاز دست‌اندرکاران و گروه‌داران را شناخت و به این دو گروه پاسخ داد [۱ و ۲]. اهداف سازمانی و نیازهای معیشتی جوامع محلی تعیین‌کننده اهداف مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز هستند. برای مدیریت این نیازها که بعضی از آن‌ها در تقابل با یکدیگر قرار دارند، باید یک مدیریت بالا به پایین و پایین به بالا<sup>۳</sup> طراحی و اجرا شود. قالب مشخص در این زمینه اصول حکمروایی است. این اصول به‌عنوان ابزاری در اختیار اهداف مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز تلاش می‌کند توانمندی‌ها، پاسخ به نیازها و انسجام نهادی را فراهم کند [۳، ۴ و ۷]. اصولاً مقوله حکمرانی<sup>۴</sup> با حکمروایی<sup>۵</sup> متفاوت است و هر یک ساختار ویژه‌ای دارند. به‌طور خلاصه حکمروایی برنامه‌ریزی از پایین به بالا و با اهرم قدرت بهره‌برداران اجرا می‌شود که در حکمرانی برنامه‌ریزی از بالا به پایین و با محوریت نهادها انجام می‌گیرد [۹]. باوجود شناخت و معرفی مدیریت جامع به‌عنوان یک علم، اما در قسمت اجرای آن مشکلات بسیاری وجود دارد که با ابزار حکمروایی قابل‌حل خواهد بود. تاکنون مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز به دلیل مشکلات متعددی اجرایی نشده یا از قدرت بسیار کمی در هماهنگی میان گروه‌داران و دست‌اندرکاران برخوردار است.

استفاده بهینه از منابع آب و خاک، تأمین آب پایدار برای مصارف مختلف، هماهنگی بین نهادهای اجرایی، مدیریتی و جوامع محلی

امید اسدی نلیوان<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۰۲/۱۸ تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۳/۲۱

DOI: 10.22034/WMJ.2025.2060112.1114

## چکیده

واکاوی مدیریت جامع حوزه آبخیز نشان می‌دهد جایگاه این بخش در سازمان منابع طبیعی اگرچه صحیح و علمی است اما از نظر قدرت و انسجام سازمانی در میان سازمان‌های کم برخوردار به لحاظ قدرت سیاسی محسوب می‌شود. مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز به‌عنوان رویکردی فراگیر در بهره‌برداری بهینه و پایدار از منابع طبیعی، نیازمند انسجام نهادی، مشارکت ذی‌نفعان و ساختارهای اداری و قانونی مؤثر است. پژوهش حاضر با تمرکز بر ساختارهای اداری، مالی و حقوقی مدیریت جامع حوزه آبخیز در ایران، نشان می‌دهد که ضعف در هماهنگی بین‌نهادی، جایگاه محدود سازمان‌های متولی و نبود چارچوب قانونی الزام‌آور از موانع اصلی تحقق اهداف این رویکرد به شمار می‌رود. از طریق تحلیل نهادهای موجود و بررسی ساختارهای پیشنهادی، نقش کلیدی شوراهای راهبردی در سطوح ملی، استانی و محلی و هم‌چنین ضرورت ظرفیت‌سازی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی مورد تأکید قرار گرفته است. هم‌چنین، تخصیص بودجه مستقل و پایدار از دیگر الزامات بنیادین در مسیر تحقق IWM محسوب می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که پیاده‌سازی موفق مدیریت جامع تنها از طریق رویکردی ذینفع‌گرا، ساختارمند و هماهنگ میان نهادهای اجرایی و جوامع محلی امکان‌پذیر خواهد بود. تحلیل ساختارهای اداری، مالی و حقوقی مرتبط با مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز (IWM) در ایران نشان می‌دهد که تحقق اهداف این رویکرد نیازمند بازنگری و تحول بنیادین در شیوه حکمرانی و ساختار نهادی کشور است.

2- "Institutions" and "local communities"

3- Top-down and down-up management

4- Governance

5- Rule

۱- استادیار، گروه علوم و مهندسی خاک، دانشکده کشاورزی، دانشگاه مراغه،

Email: o.asadi@maragheh.ac.ir

مراغه، ایران،

و کاهش تداخل و تضاد منافع بین بهره‌برداران مختلف برخی از اهداف اصلی مدیریت جامع حوزه آبخیز است. آنچه سبب عدم تحقق اهداف مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز در ایران شده است علاوه بر مشکلات درون و برون‌سازمانی و گسستگی مدیریت جامع با مردم تعمیم‌ناپذیری یک الگوی موفق خارجی یا داخلی به سایر نقاط کشور است [۵، ۶ و ۲۰]. هرکدام از حوزه‌های آبخیز کشور مانند اثرانگشت و ویژگی‌های خاصی دارند که نوع مدیریت را از یکدیگر مجزا می‌کند. اما ابزار مدیریت با توجه به علوم روز و تجارب به‌دست‌آمده تقریباً یکسان است. متأسفانه روش به‌کارگیری در ایران غالباً یکنواخت و بدون توجه به ظرفیت هر منطقه بوده است. عدم هماهنگی دستگاه‌های اجرایی منطقه‌ای، عدم توجه به نیازهای گروه‌داران و از همه مهم‌تر توانمندی نامناسب جوامع محلی با حرف و مشاغل موردنیاز و عدم بازاریابی مناسب پایداری خوبی را توسط مدیریت جامع در بخش معیشت‌ها و حفاظت از منابع طبیعی ایجاد نکرده است. ساختارهای ایجادشده در بحث مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز به‌شدت شکننده و با تغییر دست‌اندرکاران کلیدی از نظر قدرت اجتماعی و سیاسی چارچوب تشکیل یافته از بین می‌رود [۲۰]. جایگاه مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز در سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور از قدرت اجرایی قابل قبولی برخوردار نیست. ایجاد انسجام سازمانی میان دستگاه‌های اجرایی از توان یک بخش در یک سازمان خارج است و نمی‌توان با ساختار کنونی حکمروایی مطلوبی ایجاد کرد. میزان مشارکت جوامع محلی به دلیل بخشی‌نگری دست‌اندرکاران بسیار محدود است. تلاش‌های انجام‌شده توسط دبیرخانه مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز قابل تقدیر است اما ساختار اجرایی آن برای سایر دستگاه‌ها الزام‌آور نیست. مباحث مربوط به مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز در درون سازمان با شناخت کافی سایر مدیران درون‌سازمانی همراه نیست. الزامات مدیریت جامع حوزه آبخیز در درون و برون سازمان جنبه قانونی ندارد و تصدی‌گری این بخش در سازمان منابع طبیعی از قدرت

لازم برای اجرا برخوردار نیست. ناگفته نماند که نشانه‌هایی از تغییر رویکرد از یک نگاه سنتی به سمت نگاه مدیریت سامانه‌ای در حال تکوین است و تفکر حکمرانی آبخیز که کاملاً همسو با نگاه اکوسیستم محور و راه‌حل‌های مبتنی بر طبیعت است مورد تأکید قرار دارد [۱۸ و ۱۶].

درنهایت لازم به ذکر است که تشکیل شورای عالی آب و آبخیزداری در کمیسیون زیربنایی دولت در راستای تبدیل حکمرانی سرزمین به مدیریت جامع سرزمین و برای استفاده بهینه از آب و برخورداری از حوزه آبخیز سالم صورت گرفته است (شکل ۱). با تشکیل این شورا در واقع مدیریت آب، چندبعدی و با هماهنگی دستگاه‌های ذی‌ربط دولتی از جمله وزارت جهاد کشاورزی، وزارت نیرو و همچنین مشارکت مردم صورت می‌گیرد. در قالب سند حوزه آبخیز و با مشارکت تمام دست‌اندرکاران حوزه آبخیز یعنی دولت و مردم، استفاده خوبی از منابع آبی صورت می‌گیرد و به سمت تولید آب سالم، الگوی کشت، توسعه و پایداری حوزه آبخیز می‌توان حرکت کرد.

#### ایجاد ساختارهای سازمانی و اداری مناسب و تدوین نظام اجرایی با مشارکت گروه‌داران

برای عملیاتی شدن مدیریت یکپارچه سرزمین در واحدهای مدیریتی تحت عنوان حوزه آبخیز، تشکیل شورایی با مضمون شورای عالی آبخیز که سلامت حوضه را با رعایت اصول توسعه پایدار در رأس اهداف خود قرار دهد، ضروری است [۱۶]. مدیریت اصولی و پایدار عرصه‌های منابع طبیعی مستلزم یکپارچگی اقدامات همراه با پذیرش و مشارکت مؤثر مردم است. از سوی دیگر تجربیات بین‌المللی و ملی این مهم را به اثبات رسانده که بدون مشارکت تمامی دست‌اندرکاران، به‌ویژه ذینفعان محلی، مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز میسر نشده و اثربخشی طرح‌ها و پروژه‌ها با چالش جدی مواجه خواهد شد [۱۳، ۱۴، ۱۵، ۲۰ و ۲۱]. شکل صحیح یک



شکل ۱: ساختارسازی کلان مدیریت جامع حوزه آبخیز

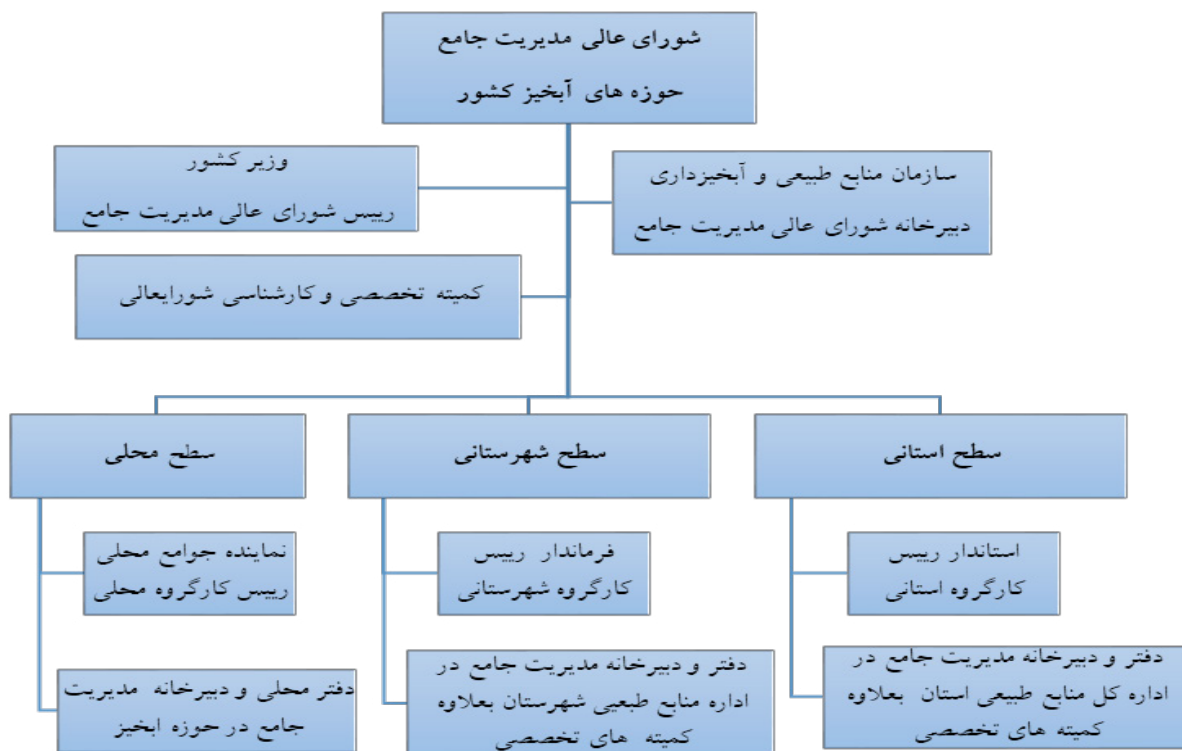
## ۱- تشکیل شورای عالی مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز (انسجام سازمانی)

این شورا با مسئولیت وزیر کشور تشکیل شده و دبیرخانه آن نیز در سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور به‌عنوان متولی مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز کشور مستقر است. عضویت نماینده تام‌الاختیار وزارتخانه‌های کلیدی در امر مدیریت جامع نظیر وزارت جهاد کشاورزی، وزارت نیرو، وزارت صنعت معدن و تجارت، وزارت دادگستری، وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سازمان حفاظت محیط‌زیست و ... الزامی است. با تشکیل این شورا، وظیفه راهبردی و نظارت بر فرآیند

سازمان به عوامل متعددی از جمله جغرافیای فعالیت، تحقق کامل مسئولیت‌ها توسط سازمان موجود و منابع موجود بستگی دارد. ساختار و نوع فعالیت‌هایی که از سازمان‌های آبخیزداری پشتیبانی می‌کنند باید با مقیاس آبخیز و مسائل و معضلات موجود در آن مطابقت داشته باشد. ساختاری که توسط یک تشکیلات مشارکتی انتخاب می‌شود باید مختص شرایط اجتماع منحصربه‌فرد و حوزه آبخیز مربوطه باشد [۸، ۱۰، ۱۱ و ۱۲]. ساختار سازمانی باید حداقل از نهادهای ذیل تشکیل شود (جدول ۱). هم‌چنین شکل ۲ ساختار سازمانی موجود در وزارت کشور با همکاری سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور را نشان می‌دهد.

جدول ۱: تدوین ساختار و سازمان کار مدیریت جامع حوزه آبخیز

نحوه ارتباط با مدیریت	ارتباط با مدیریت حوزه آبخیز	سطح نهاد	نهاد سازمان
آبخیز ای بسیار کناری	ارتباط مدیریتی مستقیم ارتباط مدیریتی غیرمستقیم	ملی، استانی، شهرستانی و محلی	نام
			وزارت جهاد کشاورزی وزارت نیرو وزارت کشور سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری .....



شکل ۲: ساختار سازمانی مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز

۹. مدیرعامل آب منطقه‌ای استان
۱۰. رئیس سازمان هواشناسی استان
۱۱. مدیرکل حفاظت محیط‌زیست استان
۱۲. مدیرکل بنیاد مسکن انقلاب اسلامی استان
۱۳. رئیس سازمان صنعت، معدن و تجارت استان
۱۴. مدیرکل میراث فرهنگی و گردشگری استان
۱۵. رئیس دادگستری استان
۱۶. فرمانداران شهرستان‌های موجود در حوضه پایلوت
۱۷. نمایندگان جوامع محلی / انجمن‌های صنفی / سازمان‌های مردم‌نهاد تخصصی منابع طبیعی، آب و محیط‌زیست
۱۸. مدیر حوضه -هماهنگ‌کننده دبیرخانه استانی
۱۹. نماینده شورای عالی مدیریت جامع حوضه آبخیز.

### ۱-۱-۳- وظایف و مسئولیت‌ها

- به‌منظور تحقق اهداف فوق، انتظار می‌رود این کارگروه به شرح ذیل اقدام نماید:
- ایجاد هماهنگی بین دستگاه‌های استانی در راستای تدوین برنامه راهبردی حوضه آبخیز موردنظر
  - تصویب برنامه راهبردی حوضه آبخیز و ابلاغ به دستگاه‌های عضو کارگروه استانی
  - تصویب پروژه‌ها بر اساس برنامه راهبردی حوضه آبخیز و ابلاغ به دستگاه‌های عضو کارگروه استانی
  - بررسی گزارش‌های ماهانه کارگروه شهرستانی مدیریت جامع
  - بررسی و تصویب نحوه تعمیم دستاوردها و درس‌آموخته‌ها به سایر استان‌ها
  - تدوین و ارائه گزارش فصلی به دبیرخانه شورای عالی مدیریت جامع حوضه‌های آبخیز
  - پایش و ارزیابی حوضه آبخیز بر اساس دستورالعمل‌های ابلاغی شورای عالی مدیریت جامع حوضه‌های آبخیز
  - پیگیری برای تصویب و تخصیص اعتبار برای اجرای برنامه مدیریت جامع توسط شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان
  - نظارت بر اجرای برنامه‌های مدیریت جامع از طریق شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان
  - تعیین گروه‌های کاری کارشناسی موقت بر اساس شرح وظایف مشخص برای انجام وظایف خاص
  - حمایت از معیشت‌های جایگزین پایدار از طریق پیگیری تخصیص منابع مالی لازم توسط شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان و ارائه پشتیبانی فنی از طریق نهادهای مرتبط بخشی
  - پیشنهاد اصلاح برنامه مدیریت جامع با توجه به نتایج حاصل از نظارت و پایش
  - ارتباط کارآمد با مسئولین ملی برای تجهیز منابع مالی موردنیاز برای مدیریت جامع حوضه‌های آبخیز

کار به‌صورت گروهی خواهد بود. سیاست‌های اصلی و برنامه‌های کلان در ارتباط با اعمال مدیریت جامع در حوزه‌های آبخیز منتخب با تصویب این شورا رسمیت خواهد داشت. دبیرخانه مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز کشور در سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری در حوزه معاونت آبخیزداری، امور مراتع و بیابان است. این شورا وظیفه پیشنهاد دستورالعمل‌ها و ضوابط اجرایی را خواهد داشت و نیز هماهنگی درون‌سازمانی، نظارت بر روند اجرای مدیریت جامع در حوضه‌های منتخب و ارائه گزارش‌های دوره‌ای به‌صورت مکتوب برای ارسال به دفتر ریاست جمهوری را بر عهده دارد.

### ۱-۱-۱- تشکیل کارگروه استانی مدیریت جامع حوضه‌های آبخیز

کارگروه استانی مدیریت جامع حوضه‌های آبخیز مکانیسم اصلی هماهنگی درون استانی / بین بخشی این پروژه بوده که متضمن مدیریت تلفیقی و راهبردی در حوزه آبخیز منتخب و حتی استان است، در ضمن به برنامه‌ریزی در زمینه مدیریت کاربری اراضی و توسعه راهبردی با اهداف زیر نیز کمک می‌نماید:

۱. حصول اطمینان از هماهنگی بین بخشی و همکاری در سطح منطقه‌ای و بین استانی؛
۲. ایجاد ارتباط در سطح ملی با وزارتخانه‌ها و تسهیل فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا و پایش در حوضه‌های منتخب؛
۳. هماهنگی برای ظرفیت‌سازی کلیه ذی‌ربطان منطقه در زمینه فرآیند مدیریت مشارکتی و برنامه‌ریزی و مدیریت جامع حوضه‌های آبخیز؛
۴. پشتیبانی فرآیند ارتقاء آگاهی مسئولین استانی در خصوص محصولات و خدمات مدیریت جامع حوضه‌های آبخیز و ارزش‌های آن و نیز رویکردهای مدیریت تلفیقی و مشارکتی.

### ۱-۱-۱- مدیریت جلسات کارگروه استانی

جلسات کارگروه استانی مدیریت جامع حوضه‌های آبخیز چهار بار در سال (پایان هر فصل) برگزار می‌گردد. در اولین نشست کارگروه شرح وظایف، عضویت دستگاه‌ها و نحوه اقدامات موردتوافق قرار خواهد گرفت.

### ۱-۱-۲- اعضای کارگروه استانی مدیریت جامع حوضه آبخیز

۱. استاندار (رئیس کارگروه)
۲. معاون هماهنگی امور عمرانی استاندار (دبیر کارگروه)
۳. رئیس سازمان برنامه و بودجه استان
۴. فرمانده سپاه استان (مسئول هماهنگی پروژه‌های پیشرفت و آبادانی، محرومیت‌زدایی و قرارگاه)
۵. مدیرکل منابع طبیعی و آبخیزداری استان
۶. مدیرکل مدیریت بحران استان
۷. مدیرکل راه و شهرسازی استان
۸. ریاست سازمان جهاد کشاورزی استان

- پشتیبانی از توسعه راهبردی مدیریت تلفیقی مشارکتی و برنامه‌ریزی برای کل منطقه
- توسعه درک مشترک از تهدیدات محیط‌زیستی و روند آن در منطقه و اثرات اجتماعی و اقتصادی آن
- تسهیل اقدامات تلفیقی و مشارکتی بین کلیه بخش‌های ذی‌ربط و کلیه استان‌ها در حمایت از اهداف پروژه
- فراهم ساختن زمینه بازدید از پروژه‌های موفق مدیریت جامع در سطوح ملی و بین‌المللی در راستای انتقال تجارب موفق مدیریت جامع.

#### ۲-۱-۲- تشکیل کارگروه شهرستانی مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز

- کارگروه شهرستانی مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز مهم‌ترین سازوکار هماهنگی بین بخشی در سطح شهرستان به حساب می‌آید که در فرایندهای برنامه‌ریزی برای مدیریت تلفیقی چشم‌انداز نمونه منتخب در محدوده خود نقش خواهد داشت. مهم‌ترین اهداف از تشکیل کارگروه شهرستانی به‌قرار زیر است:
- حصول اطمینان از ایجاد هماهنگی‌های بین بخشی در سطح شهرستان
  - برقراری ارتباط جوامع محلی در فرایندهای برنامه‌ریزی، مدیریت و پایش چشم‌اندازهای نمونه منتخب برای لحاظ نمودن و در نظر گرفتن نقطه نظرات و ملاحظات آنان در فرایندهای فوق‌الذکر
  - ارتقاء ظرفیت گرداران محلی در امر برنامه‌ریزی جامع (تلفیقی) مدیریت چشم‌اندازهای نمونه منتخب
  - ارتقاء آگاهی مسئولین و جوامع محلی در زمینه ارزش‌های کالاها و خدمات زیست بومی (اکوسیستمی) حوزه‌های آبخیز و رویکردهای مدیریت جامع و مشارکتی.

#### ۱-۲-۱- ترکیب کارگروه شهرستانی مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز

۱. فرماندار (رئیس کارگروه)
۲. معاون عمرانی فرماندار (دبیر کارگروه)
۳. رئیس اداره منابع طبیعی و آبخیزداری شهرستان
۴. مدیر جهاد کشاورزی شهرستان
۵. مدیر امور آب شهرستان
۶. رئیس اداره حفاظت محیط‌زیست شهرستان
۷. رئیس بنیاد مسکن انقلاب اسلامی شهرستان
۸. رئیس اداره صنعت معدن و تجارت شهرستان
۹. رئیس اداره میراث فرهنگی و گردشگری شهرستان
۱۰. مدیر حوضه استانی
۱۱. نمایندگان سازمان‌های مردم‌نهاد تخصصی منابع طبیعی، آب و محیط‌زیست و جوامع محلی
۱۲. نماینده اتحادیه و تعاونی‌های کشاورزی و منابع طبیعی حوضه.

#### ۱-۲-۲- شرح وظائف و مسئولیت‌ها

- در راستای تحقق اهداف فوق کارگروه شهرستانی مدیریت حوزه‌های آبخیز مسئولیت‌های زیر را بر عهده خواهد داشت:
- همکاری و هماهنگی لازم به‌منظور تهیه برنامه راهبردی حوزه آبخیز
  - دریافت و بررسی پیشنهادهای و اولویت‌های اجرایی و فنی مردمی و کارشناسی
  - بررسی طرح‌ها و پروژه‌های پیشنهادی
  - ایجاد هماهنگی بین دستگاه‌های شهرستانی
  - همکاری در پایش و ارزیابی حوزه آبخیز بر اساس دستورالعمل‌های ابلاغی بالادستی
  - تقسیم‌کار برای اجرای طرح‌های مصوب مشارکتی و بین بخشی
  - پیشنهاد بودجه و پیگیری تأمین منابع اعتباری موردنیاز
  - تهیه و تدوین گزارش کار ماهیانه و ارائه به کارگروه استانی مدیریت جامع
  - پیگیری و اجرای مصوبات کارگروه استانی مدیریت جامع
  - تعیین و ثبت فعالیت‌های جاری هر یک از بخش‌های تأثیرگذار بر مدیریت جنگل و منابع طبیعی
  - جمع‌بندی و تعیین اقدامات اولویت‌دار که منجر به حصول نتیجه در قالب طرح‌های زودبازده باهدف حفاظت از تنوع زیستی و خدمات زیست بومی (اکوسیستمی) و مدیریت منابع طبیعی می‌گردد
  - تحلیل مشکلات و چالش‌هایی که در هر یک از چشم‌اندازهای نمونه حوزه آبخیز و منابع طبیعی را تهدید می‌نماید
  - مشارکت در تدوین چهارچوب راهبردی مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز در هر یک از چشم‌اندازهای نمونه و تسهیل تعمیم نتایج به‌دست‌آمده به سایر حوضه‌های مشابه
  - مشارکت در تدوین برنامه جامع مدیریت برای چشم‌انداز نمونه به شیوه مشارکتی و ارائه برنامه مدیریت به کمیته هماهنگی منطقه‌ای برای تصویب
  - پیگیری تصویب طرح مدیریت جامع در کمیته هماهنگی منطقه‌ای
  - نظارت و پایش (به شیوه مشارکتی) بر امر اجرای طرح مدیریت جامع توسط بخش‌های مختلف و نیز جوامع محلی و ارائه گزارش‌های مربوطه به کمیته هماهنگی محلی
  - ارائه پیشنهاد هرگونه تغییر و یا اصلاح در طرح جامع مدیریت بر اساس نتایج حاصل از پایش مشارکتی اجرای طرح
  - تعامل فعال و سازنده با مقامات محلی برای تجهیز منابع مالی موردنیاز برای مدیریت کارآمد چندمنظوره آبخیز در محدوده چشم‌انداز نمونه
  - حمایت از معیشت‌های پایدار جایگزین در سطح محلی
  - باهدف کاهش فشار بر منابع طبیعی و تنوع زیستی و حوزه آبخیز
  - گردآوری و تدوین درس آموخته‌ها و تجربیات موفق

حاصل، مشارکت در امر تحلیل و مستندسازی آنان و اشاعه این موارد به افراد و نهادهای علاقه‌مند

- حمایت از فعالیت‌های ظرفیت‌سازی و آگاهی‌رسانی پروژه در سطح محلی
- فراهم آوری اطلاعات و داده‌های دقیق و قابل استناد برای تسهیل در امر برنامه‌ریزی و پایش
- تشکیل کارگروه‌های تخصصی حسب مورد برای حصول نتیجه در امور مشخص و بر اساس شرح خدمات تدوین‌شده
- فراهم ساختن زمینه بازدید از پروژه‌های موفق مدیریت جامع در سطوح ملی و بین‌المللی در راستای انتقال تجارب موفق.

۱-۲-۳- مدیریت جلسات کارگروه شهرستانی  
در اولین نشست کارگروه شهرستانی مدیریت جامع شرح خدمات و ترکیب کارگروه شهرستانی تعیین و به تصویب خواهد رسید. همچنین اعضاء کارگروه شهرستانی در نشست‌های اولیه خود نحوه مدیریت و سازمان‌دهی نشست‌ها را تعیین می‌نمایند. دفتر مرکزی پروژه به نمایندگی مدیر ملی در تدوین دستورالعمل مدیریت و اجرای نشست‌های کارگروه به اعضاء کمک خواهد نمود. نماینده وزارت کشور یعنی فرماندار ریاست جلسات را بر عهده خواهد داشت و نماینده اداره منابع طبیعی شهرستان دبیرخانه جلسه را بر عهده خواهند داشت.

### جدول ۲: نقاط قوت، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های توسعه انسجام سازمانی در مدیریت جامع آبخیز

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)	عوامل داخلی
S <sub>1</sub> : مشارکت و درگیر شدن مستقیم و غیرمستقیم سازمان‌ها در راستای اهداف پروژه	W <sub>1</sub> : فقدان زیرساخت‌های فنی و اداری استاندارد	
S <sub>2</sub> : پشتوانه قانونی شرح وظایف و دستورالعمل‌های اجرایی	W <sub>2</sub> : کمبود نیروهای متخصص مرتبط با آبخیزداری و منابع طبیعی در سازمان‌های مختلف	
S <sub>3</sub> : اهتمام و حمایت مسئولین رده‌بالا از مدیریت جامع برای توسعه پایدار	W <sub>3</sub> : عدم انعطاف‌پذیری در قوانین سازمان‌ها	
S <sub>4</sub> : تأکید همه‌جانبه مدیران در سطح استانی و ملی برای افزایش مشارکت بهره‌برداران در برنامه‌ها	W <sub>4</sub> : عدم وجود پشتوانه فکری و مشاوره‌ای در راستای اجرای کار	
S <sub>5</sub> : توانایی بسیج مردمی و ایجاد تشکل‌های مردمی در نقاط و مناطق مختلف توسط سازمان‌ها گوناگون	W <sub>5</sub> : ناسازگاری برخی از سیاست‌ها، رویکردها و قوانین چالش‌برانگیز توسعه صنعتی و شهری در سازمان‌های مختلف در رابطه با منابع طبیعی	
S <sub>6</sub> : وجود ساختار نظام‌مند و چارت مناسب سازمانی در ارگان‌ها و نهادهای مختلف	W <sub>6</sub> : عدم اطلاع از قوانین و مقررات منابع طبیعی یا دانش اندک مدیران سازمان‌ها در این زمینه	
S <sub>7</sub> : حضور افراد بانگیزه برای برنامه‌ریزی مشارکتی در سازمان‌های مختلف	W <sub>7</sub> : عدم وجود سازوکار مشخص سازمان‌ها برای مشارکت در موضوعات منابع طبیعی	
S <sub>8</sub> : وجود اشتراک در اهداف و وظایف سازمان‌های مختلف در راستای صیانت از منابع طبیعی	W <sub>8</sub> : عدم تمایل مدیران به برقراری ارتباط با سایر سازمان‌ها و موضوعات فرعی	
S <sub>9</sub> : وجود تفاهم‌نامه همکاری منابع طبیعی با سازمان‌های مختلف	W <sub>9</sub> : عدم اعتقاد برخی سازمان‌ها به مباحث مشارکت بین سازمانی	
S <sub>10</sub> : وجود کارگروه‌های مشترک بین سازمانی	W <sub>10</sub> : اختلافات نظر و نبودن دیدگاه مساعد در خصوص مشارکت بین سازمانی	
فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)	عوامل خارجی
O <sub>1</sub> : افزایش تمایل رؤسای سازمان‌های مختلف به حفظ منابع طبیعی و محیط‌زیست	T1: چند مدیریتی شدن مدیریت جامع حوزه آبخیز	
O <sub>2</sub> : به‌کارگیری پتانسیل‌های مالی، فکری، قانونی و... سازمان‌های مختلف در راستای مدیریت جامع	T2: درگیر شدن و تنوع حضور سازمان‌های مختلف در پروژه	
O <sub>3</sub> : انعقاد تفاهم‌نامه‌های چندجانبه و اجرایی	T3: عدم اجرایی شدن تفاهم‌نامه‌های بین سازمانی	
O <sub>4</sub> : امکان تدوین دستورالعمل جامع مدیریت آبخیز بین سازمانی	T4: برداشت به نفع خود از مفهوم مشارکت توسط سازمان‌های دیگر	
O <sub>5</sub> : بهبود وضعیت معیشتی خانوارهای ساکن در حوزه آبخیز	T5: امکان دخالت بین سازمانی در موضوعات مختلف	
O <sub>6</sub> : امکان جذب بودجه و کمک‌های مالی از سازمان‌های ملی و بین‌المللی با محوریت مدیریت جامع	T6: امکان عدم انجام تعهدات مالی توسط سازمان‌ها	
O <sub>7</sub> : امکان تدوین برنامه جامع توسعه منطقه‌ای و بخشی با محوریت مدیریت جامع آبخیز	T7: امکان اتخاذ تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های غیرکارشناسی شده در حوزه آبخیز	
O <sub>8</sub> : امکان ایجاد بانک اطلاعاتی جامع از اهالی حوزه‌های آبخیز	T8: امکان سردرگمی مردم حوضه در مراجعه به سازمان‌ها	
O <sub>9</sub> : امکان برقراری نظام جامع مشارکتی	T9: سوگیری سیاسی نسبت به مشارکت و انحراف از مسیر اصلی	
	T10: عدم توجه به مسائل اجتماعی و مشارکتی در برنامه‌ریزی جامع	

۳-۱- تشکیل کارگروه محلی مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز  
کارگروه محلی مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز مهم‌ترین سازوکار هماهنگی بین بخشی در سطح حوضه در مقیاس محلی به حساب می‌آید که در فرایندهای برنامه‌ریزی برای مدیریت تلفیقی چشم‌انداز حوضه منتخب در محدوده خود نقش خواهد داشت.

#### ۱-۳-۱- اعضای کارگروه محلی مدیریت جامع

- بخشدار
- رئیس شورای اسلامی روستاها
- دهیاران
- تسهیلگران روستایی
- مدیر حوضه.

#### ۱-۳-۲- شرح وظایف و مسئولیت‌ها

در راستای تحقق اهداف فوق کارگروه محلی مدیریت حوزه‌های آبخیز مسئولیت‌های زیر را بر عهده خواهد داشت:

۱. رایزنی با گروداران محلی/ مقامات ملی محلی، بخش خصوصی محلی/ محلی
۲. ایجاد زمینه‌های قانونی مناسب برای مشارکت مردم
۳. تبیین نقش مردم و بهره‌برداران محلی
۴. اجرای برنامه‌های آموزشی- ترویجی و دخالت دادن گروداران
۵. افزایش سطح آگاهی و مشارکت دادن گروداران
۶. بسترسازی و جلب حمایت گروداران
۷. مشارکت گروداران در اجرا و به ثمررسانی فعالیت و اقدامات مختلف
۸. افزایش توانمندسازی روستاییان در ایجاد ارتباط با سازمان‌های مختلف.

نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات شناسایی شده در توسعه انسجام سازمانی مدیریت جامع حوزه آبخیز در جدول (۲) آمده است [۱۷].

#### ۲- تعیین الزامات قانونی و سازوکارهای سازمانی برای تحقق

IWM

هدف نهایی آبخیزداری مدیریت و بهره‌برداری اصولی و بهینه از منابع محیطی در مقیاس آبخیزها در راستای اهداف توسعه پایدار است. امروزه ثابت شده است که مسائل تخریب منابع آب‌و خاک و پیامدهای ناشی از آن بر بهره‌برداران بالادست و پایین دست نمی‌تواند به صورت جدا از هم مدیریت شوند. این بدان معنی است که برنامه‌ریزی و اقدام هماهنگ و جامع در تمام سطوح دولت ملی، مسئولان استانی و مالکان خصوصی برای مدیریت منابع آبخیزها لازم و ضروری است. اصطلاح راهبرد مدیریت جامع آبخیز به طور

گسترده در دهه‌های اخیر طرفداران زیادی در ادبیات علمی مدیریت آبخیز پیدا کرده است. مدیریت منابع آبخیز با یک رویکرد جامع از طریق توجه به زیرسامانه‌های آبخیز و نحوه ارتباط بین آنها و همچنین توجه به فرایندها و چرخه‌های فعال در سامانه آبخیز میسر می‌شود. بدیهی است که تحقق رویکرد مدیریت جامع در هر آبخیزی از جمله آبخیزهای کشور ایران مستلزم ابزار و فنون لازمه است. در حالت کلی ۴ الزام قانونی برای مدیریت جامع حوزه آبخیز وجود دارد:

#### ۱-۲- الزام تشکیل ساختار مناسب برنامه‌ریزی

به منظور افزایش قدرت تولیدی و اقتصادی کشور و همچنین توسعه روستایی و حفظ امنیت اجتماعی و غذایی، وزارت کشور در جایگاه قانونی حاکمیتی و برقراری انسجام و هماهنگی بین بخشی و همچنین به عنوان متولی قانونی اجرای اقدامات پیشگیرانه و مقابله با بحران در کشور است. پس از بررسی‌های دقیق و کارشناسی میان وزارت کشور و سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری، ساختارسازی مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز در سال ۱۴۰۲ به عنوان یک اقدام جهادی در دستور کار وزارت کشور قرار گرفت (شکل ۲) و استانداران موظف به پیگیری و اجرای آن می‌باشند. با توجه به پیچیدگی موضوعات و مسائل در مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز، ضرورت دارد به منظور دستیابی به ساختارسازی، اقدامات در ستاد و استان‌ها بر اساس ابلاغیه‌های وزارت کشور (قرارگاه) اقدام شود. این دستورالعمل‌ها به منظور تبیین ساختار مناسب برنامه‌ریزی در حوزه‌های آبخیز تنظیم و به استان‌ها برای اجرا ابلاغ می‌شود.

#### ۲-۳- الزام ظرفیت‌سازی و توانمندسازی

ظرفیت‌سازی عبارت است از خلق محیطی توانمند با خط و مشی مناسب، چارچوب‌های قانونی و توسعه نهادی که مشتمل بر مشارکت سازمانی توسعه، منابع انسانی و تقویت سامانه‌های مدیریتی است. اصطلاح ظرفیت‌سازی جامعه از دهه ۱۹۹۰ در لغت نامه توسعه بین‌المللی پدید آمده است. امروزه «ظرفیت‌سازی» در برنامه‌های بسیاری از سازمان‌های بین‌المللی که در زمینه رشد و توسعه اقتصادی کار می‌کنند، مانند بانک جهانی، ملل متحد و سازمان‌های غیردولتی (NGOs) به کار می‌رود. ظرفیت‌سازی تغییرات ظرفیت را در طول زمان نشان می‌دهد. از دیدگاه سازمان ملل متحد، ظرفیت‌سازی مشتمل بر توانایی یک کشور در به‌کارگیری مطلوب از منابع و ظرفیت فنی موجود به شکل پایدار است. مهم‌ترین تعاریف ظرفیت‌سازی بر این نکته تأکید دارند که داشتن توانایی لازم برای انجام کار خاصی مرتبط باهدف، اولین گام و اساسی‌ترین گام به شمار می‌آید. به همین دلیل ظرفیت‌سازی مقدمه توانمندسازی به شمار می‌آید. به‌طورکلی به نظر می‌رسد تخصص‌های لازم برای اجرای برنامه مدیریت جامع به‌جز نیازهای آموزشی در رابطه با استفاده از

تجهیزات و فناوری‌های جدید نیازمند ظرفیت‌سازی بنیادی و متعاقباً توانمندسازی است. هم‌چنین، توانمندسازی سازمانی و جوامع محلی و تلفیق آن‌ها در قالب یک گزارش تحلیلی جامع توسط سازمان‌های مسئول نیازمند ظرفیت‌سازی است.

### ۲-۳-۱- سطوح ظرفیت‌سازی مدیریت جامع

**الف) سطح فردی:** این سطح به نیازهای فردی در راستای تقویت عملکرد در سازمان توجه می‌کند. توسعه مدیریت جامع نیازمند انسان‌های توسعه‌یافته و آموزش‌دیده به کار گروهی و تیمی است. بنابراین هرچه نیروی انسانی به‌منزله ثروت و سرمایه ملی بهتر پرورش یابد، مسیر توسعه مدیریت جامع هموارتر می‌شود. سنجش ظرفیت و توسعه آن در این سطح بسیار اهمیت دارد. ابعاد ظرفیت مدیریت جامع (کار گروهی) در سطح فردی، مواردی همچون برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاهی و کاربردی؛ آموزش رشته‌هایی که شکاف میان تخصص و تجربه را پر می‌کنند و تربیت افرادی با شرایط مطلوب برای پیشبرد امور مدیریت جامع را دربر می‌گیرد.

**ب) سطح سازمانی:** ظرفیت‌سازی مدیریت جامع در سطح سازمانی شامل سازمان‌های دولتی و غیردولتی اغلب در مواردی همچون نقش سازمان، ارتباط آن با مخاطبین، علاقه‌مندان، سهامداران و ظرفیت‌سازی فرایندهای سازمانی (انسانی، مالی، اطلاعاتی) و ترویج فرهنگ رقابت و اصلاح زیرساخت‌های ارتقای جایگاه و نقش سازمان صورت می‌پذیرد. محققین مدیریت جامع در ایران اعتقاد دارند یکی از الزامات اساسی برای تحقق مدیریت جامع در کشور ظرفیت‌سازی و توانمندسازی سازمانی و مسئولین و نیروهای مشغول به خدمت در سازمان است.

**ج) سطح اجتماعی:** بالاترین سطح ظرفیت‌سازی مدیریت جامع، سطح اجتماعی آن است، یعنی سطح محیطی که توسعه پایدار ملی در متن آن آغاز می‌شود. فرایند ظرفیت‌سازی اجتماعی به‌گونه‌ای است که دربرگیرنده کل حوزه آبخیز و یا جامعه و همه زیر بخش‌های آن را شامل می‌شود. نمونه‌هایی از ظرفیت‌سازی در سطح اجتماع در برنامه‌ها و سیاست‌های کلان، چارچوب‌های حقوقی و مدنی، چشم‌اندازهای بلندمدت به چشم می‌خورد.

### ۲-۴- الزام تأمین اعتبار مالی

در برنامه ششم توسعه، اجرای عملیات آبخیزداری به میزان ۱۰ میلیون هکتار یعنی متوسط سالیانه دو میلیون هکتار با اعتبار موردنیاز ۴ هزار میلیارد تومان، مورد تأکید قرار گرفته است. با این احتساب یعنی اجرای سالی ۲ میلیون هکتار، چیزی حدود ۵۰ سال طول می‌کشد که کلیه مناطق موردنیاز طرح‌های آبخیزداری به مرحله اجرایی برسد! از سویی بر اساس گزارش‌های منعکس‌شده توسط فرمانداری‌ها و مسئولان بخش‌ها و شهرستان‌های مختلف در سال ۱۴۰۰ به‌طور متوسط در هرکدام از سیلاب‌ها در مناطق کشور رقم

خسارت‌ها افزون بر ده‌ها میلیارد تومان بوده است که این جدای از خسارات جانی است و فقط شامل تأسیسات زیربنایی، جاده‌ها، پل‌ها، ساختمان‌ها، اراضی و محصولات کشاورزی، لوازم نقلیه و ... می‌شود.

در سال‌های گذشته، اعتبارات از محل صندوق توسعه ملی حذف‌شده است و طرح‌ها از منبع اعتبارات اسناد خزانه تأمین می‌شوند، اجرای طرح‌های مدیریت آبخیزداری و آبخیزداری در حوضه‌های مذکور در کشور مستلزم اطمینان یافتن از تخصیص بودجه‌های در نظر گرفته‌شده و بخصوص از محل اعتبارات نقدی است، اعتبارات از نوع اسناد خزانه اجرای اقدامات را با توجه به شکل اعتبارات آبخیزداری با چالش مواجه می‌کند به‌گونه‌ای که امکان کار کردن را تا ۵۰ درصد کاهش می‌دهد و تخصیص کامل اعتبارات مصوب و نقدی نیز لازم و ضروری است. در مجموع برای تحقق مدیریت جامع، تأمین اعتبار با ردیف مشخص در موافقت‌نامه‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور بسیار الزامی است.

### ۳- ارزیابی سامانه بودجه جاری، تصویب پروژه و تأمین مالی

#### فرآیندها و پیشنهاد رویکردهای مناسب و سازگار با IWM

بودجه شاهرگ حیاتی هر سازمانی است، زیرا سازمان‌ها تمام فعالیت‌های مالی خود و اجرای برنامه‌های متعدد و متنوع خود را در چارچوب بودجه انجام می‌دهند. بنابراین بودجه آئینه تمام‌نمای همه برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان بوده و نقش بسیار مهم و حیاتی در توسعه سازمان‌ها ایفا می‌کند. خوشبختانه طی سال‌های اخیر در سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور، به دلایل متعدد از جمله گستردگی حجم فعالیت‌های این نهاد در سطح کشور و نیاز جامعه به کار گروهی لزوم به برنامه‌ریزی مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز در سطح کشور و وزارتخانه‌های مهمی چون وزارت جهاد کشاورزی، نیرو و ... احساس شده است و برنامه‌ریزی مدیریت جامع به‌عنوان یکی از اولویت‌های اساسی این سازمان و حتی کشور مطرح‌شده است. به‌نحوی که در سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری نظام برنامه‌ریزی بودجه سالانه بایستی با اولویت آبخیزداری و مدیریت جامع تهیه شود. لازم به توضیح است که تأمین اعتبار و تخصیص بودجه در خصوص طرح مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز در سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری نیازمند تعریف ردیف اعتباری مشخص تحت عنوان طرح مدیریت جامع حوزه آبخیز شهرک یا هر حوزه آبخیز دیگر با کد طرح مشخص در موافقت‌نامه‌های تبدلی با سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور است. خوشبختانه این موضوع یعنی ردیف‌دار کردن بودجه طرح مدیریت جامع در اعتبارات سال ۱۴۰۱ برای اولین بار در سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور برای طرح مدیریت جامع حوزه‌های آبخیز در سه استان خراسان شمالی، گلستان و آذربایجان شرقی با مجوز سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور انجام‌شده است.

از آنجایی که گام‌های اصلی مدیریت جامع در حال حاضر توسط وزارت کشور نیز پیگیری و مدیریت می‌شود لذا پیشنهاد می‌شود تعریف ردیف اعتباری طرح مدیریت جامع با اخذ مجوز از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در دو نهاد یعنی وزارت کشور (به‌عنوان متولی امر) و سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور (به‌عنوان دبیرخانه مدیریت جامع) طراحی و اجرایی گردد. بدیهی است که جزییات ردیف اعتباری تعریف‌شده با توجه به شرح وظایف هر یک از بخش‌های مورد اشاره و هر یک از گام‌های مدیریت جامع متفاوت خواهد بود.

### ۱-۳- بودجه‌ریزی

بودجه‌ریزی را فرآیند تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود می‌نامند. بودجه هدف‌ها و راهبردها را به‌صورت عبارت‌های مالی درمی‌آورد و راه اجرای برنامه و کنترل پیشرفت آن‌ها را نشان می‌دهد. بودجه‌ریزی انواع مختلفی دارد که عبارت‌اند از:

- بودجه‌ریزی متداول: طبق این روش هزینه‌ها نباید از اعتبارات تخصیصی فراتر رود. (بودجه لازم برای اجرای هر یک از هفت گام مدیریت جامع در هر حوزه آبخیز).
- بودجه‌ریزی برنامه‌ای: در این شیوه عملیات دستگاه‌های

اجرایی به شکل برنامه کار تنظیم می‌شود (بودجه برنامه‌های اجرایی حاصل از سند راهبردی مدیریت جامع).

- بودجه‌ریزی عملیاتی: نوعی بودجه‌ریزی برنامه‌ای پیشرفته است و بر طبق اصول خاصی استوار است، مثل روش اندازه‌گیری کار و قیمت‌های تمام‌شده (بودجه هفت گام اجرایی مدیریت جامع).

### ۲-۳- فرآیند بودجه‌ریزی مدیریت جامع

فاز یک: تهیه، تنظیم و تدوین طرح با بودجه مشخص (جدول ۳)  
فاز دو: تصویب بودجه  
فاز سه: اجرای بودجه

فاز چهار: نظارت، کنترل و ارزیابی عملکرد بودجه

در مجموع در رابطه با سامانه بودجه جاری و تأمین مالی فرآیندها در طرح مدیریت جامع پیشنهاد می‌شود مطابق با الگوی جدول (۳) برای هر حوزه آبخیز و تحت قوانین سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور اقدام گردد. ضمناً یک الگوی برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی با جزییات کامل‌تر برای هر گام مدیریت جامع نیاز است به‌عنوان مثال برای حفظ حیات و مدیریت ساختار سازمانی طرح مدیریت جامع لازم است. جدول ۴ بودجه مورد نیاز برای کارگروه شهرستانی طراحی شده است.

### جدول ۳: طرح تیپ بودجه‌بندی و برنامه کاری هفت گام طرح مدیریت جامع حوزه آبخیز

موضوع: نظام بودجه‌بندی و برنامه کاری طرح مدیریت جامع حوزه آبخیز برای یک سال مالی						
عنوان طرح: مدیریت جامع حوزه آبخیز .....						
سازمان: وزارت کشور - سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری کشور						
مجری:						
سازمان مجری	توضیحات	سال اول (ریال)	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم
	گام اول: تبیین ساختار مناسب برنامه‌ریزی حوزه سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری فرمانداری شهرستان	۱۸۰۰۰۰۰۰۰۰				
	گام دوم: انتخاب حوزه آبخیز سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری مطالعات انتخاب آبخیز	۱۵۰۰۰۰۰۰۰۰				
	گام سوم: تدوین سند راهبردی حوزه آبخیز .... سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری تهیه سند راهبردی	۳۰۰۰۰۰۰۰۰۰				
	سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری اجرای پروژه‌های برنامه اقدام بعد از اتمام سند					
	گام چهارم: ظرفیت‌سازی، توانمندسازی و آموزش سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری ظرفیت‌سازی - هکتار ریال	۳۵۰۰۰۰۰۰۰۰				
	گام پنجم: هماهنگ‌سازی پروژه‌های دولتی و فعالیت‌های مردمی سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری	۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰				
	گام ششم: پایش و ارزشیابی سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری	۳۲۰۰۰۰۰۰۰۰				
	گام هفتم: مستندسازی فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری	۸۰۰۰۰۰۰۰۰۰				

جدول ۴: طرح تیپ بودجه مورد نیاز کارگروه شهرستانی برای پیگیری جلسات مدیریت جامع آبخیز

ردیف	اعضای کارگروه	نفر	تعداد جلسات در سال	حق الزحمه جلسات (ریال)
۱	فرمانداری شهرستان	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۲	رئیس اداره منابع طبیعی و آبخیزداری شهرستان	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۳	مدیر جهاد کشاورزی شهرستان	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۴	رئیس گردشگری و میراث فرهنگی شهرستان	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۵	رئیس اداره محیط زیست شهرستان	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۶	رئیس اداره راه و شهرسازی شهرستان	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۷	رئیس اداره صنعت معدن و تجارت شهرستان	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۸	بخشدار منطقه	۲	۴	۴۰۰۰۰۰۰
۹	رئیس اداره بنیاد و مسکن انقلاب اسلامی	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۱۰	رئیس اداره میراث فرهنگی صنایع دستی گردشگری	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۱۱	رئیس اداره امور عشایری شهرستان	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۱۲	رئیس اداره امور آب شهرستان	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۱۳	رئیس دادگستری شهرستان	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۱۴	مسئول بسیج سازندگی سپاه	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۱۵	نماینده جوامع محلی	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۱۶	تسهیلگر حوضه	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰
۱۷	مدیر استانی حوضه	۱	۴	۲۰۰۰۰۰۰

#### نتیجه گیری

ملی فراهم شود. با اجرای این اقدامات، می توان به مدل بومی و نظام مند مدیریت جامع حوزه آبخیز دست یافت که بر پایه مشارکت گروداران، انسجام نهادی و توان مالی پایدار استوار باشد. این تحول، مسیر دستیابی به توسعه پایدار، امنیت منابع آبی و کاهش خسارات بلایای طبیعی را هموار خواهد کرد. هم چنین الزام به ظرفیت سازی در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی و تأمین مالی پایدار با ردیف اعتباری مشخص، از ارکان حیاتی برای تحقق اهداف بلندمدت این طرح به شمار می رود. در نهایت، پژوهش نشان می دهد که تنها در صورت اتخاذ یک رویکرد یکپارچه، ذینفع گرا و نظام مند می توان از شکست های گذشته فاصله گرفت و به سمت تحقق پایداری محیط زیستی، ارتقاء معیشت محلی و بهره برداری اصولی از منابع آب و خاک گام برداشت.

#### منابع

1. Aaltonen, K. 2010. Stakeholder management in international projects. Helsinki University of Technology, PhD thesis, Department of Industrial Engineering and Management. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-3344-0>.
2. Akhmouch, A., and Clavreul D. 2016. Stakeholder Engagement for Inclusive Water Governance: "Practicing What We Preach" with the OECD Water Governance Initiative. Water 2016, 8(5): 204.

تحلیل ساختارهای اداری، مالی و حقوقی مرتبط با مدیریت جامع حوزه های آبخیز (IWM) در ایران نشان می دهد که تحقق اهداف این رویکرد نیازمند بازنگری و تحول بنیادین در شیوه حکمرانی و ساختار نهادی کشور است. ساختار کنونی، به ویژه جایگاه سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری در ذیل وزارت جهاد کشاورزی، از قدرت اجرایی و انسجام بین سازمانی کافی برخوردار نیست. تضادهای درون سازمانی، فقدان هماهنگی مؤثر با سایر وزارتخانه های کلیدی و عدم مشارکت واقعی جوامع محلی از موانع اصلی اجرای موفق مدیریت جامع به شمار می روند. الزامات تحقق IWM شامل تشکیل نهادهای فراگیر بین سازمانی، تقنین قوانین حمایتی در سطح مجلس، ظرفیت سازی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی و تخصیص اعتبارات پایدار و هدفمند است. در این چارچوب، تشکیل شورای عالی مدیریت جامع حوزه های آبخیز با ریاست وزیر کشور، کارگروه های استانی، شهرستانی و محلی و بودجه ریزی عملیاتی در قالب ردیف های مشخص اعتباری از جمله اقدامات ضروری هستند. از سوی دیگر، مشارکت گروداران، تسهیلگری محلی، آموزش و توانمندسازی جوامع و هماهنگی بین دستگاهی از ارکان اصلی موفقیت این مدل مدیریتی به شمار می رود. به طور کلی، توسعه پایدار حوزه های آبخیز بدون تغییر رویکرد از مدیریت بخشی به مدیریت فراگیر و مشارکتی، ممکن نخواهد بود. پیشنهاد می شود مدیریت جامع حوزه آبخیز به عنوان قانونی الزام آور در مجلس شورای اسلامی تصویب گردد تا پشتوانه حقوقی لازم برای اجرای این طرح

national watershed development programmer in the country. *Journal Rural Development*, 18: 453-469.

13. FAO. 2004. Review and assessment of the status of watershed management. Watershed management case study: Latin America. Watershed Management and Sustainable Mountain Development Working Paper No. 3. Rome, FAO, FORC.

14. Heathcote, I.W. 2009. *Integrated Watershed Management: principles and practice (the 2nd Edition)*. John and Wiley, 464 P.

15. Jakeman, A. J., and Letcher, R. A. 2003. Integrated assessment and modelling: features, principles and examples for catchment management. *Journal of Environmental Modelling and Software*, 18: 491-501.

16. Mosaffaie, J., Nikkami, D., Salehpourjam, A. 2019. Watershed management in Iran: history, evolution and future needs. *Watershed Engineering and Management*. 11(2): 283-300. (In Persian)

17. Papzan, A., Alibiygi, A., and Mirakzadeh, A. 2017. Explaining the role of local communities and stakeholders in organizing participatory watershed management. *National Master Plan for Integrated Watershed Management*. 240 p. (In Persian)

18. Sadoddin, A., M. Ownegh, A. Najafinezhad, S.H.R. Sadeghi and A. Zare Garizi. 2018. Governance and planning of the river basin or watershed. 1st Symposium on Water Science and Environment Experts, Research Institute of the Ministry of Power, Tehran, Iran. (in Persian)

19. Salehpour Jam, A. and Mosaffaie, J. 2023. Introducing the concept of a ladder of watershed management: A stimulus to promote watershed management approaches. *Environmental Science & Policy*, 147: 315-325.

20. Sheikh, V., Najafinegad, A., and Mirghasemi, A. 2015. Review and comparative studies of national and global experiences and existing approaches in the dimensions of comprehensive watershed management. *National Master Plan for Integrated Watershed Management*. 287 p. (In Persian)

21. World Bank in India. 2011. *Lessons from Indian Watershed Management Projects*. Available in web. [worldbank.org](http://worldbank.org).

3. Anthony, C.Ch. 2003. *Integrated watershed management planning for Saint Lucia*. PhD thesis, Agricultural and Biosystems Engineering Department Macdonald Campus of McGill University Montreal, Quebec, Canada. 408 pages.

4. Ashton, P.J. 2000. *Integrated catchment management: balancing resource utilization and conservation*. AWIRU Occasional. Pretoria: African Water Issues Research Unit, University of Pretoria. [www.up.ac.za/academic/libarts/polsci/awiru](http://www.up.ac.za/academic/libarts/polsci/awiru).

5. Athari, Z., Pezeshkirad, G., Abbasi, A., and Alibiygi, A. 2016. Explaining a Model for Integrated Watershed Management in Iran. *Geographical Planning of Space*. 6(20): 209-226. (In Persian)

6. Athari, Z., Pezeshkirad, G., Abbasi, A., and Alibiygi, A. 2017. Challenges Facing Watershed Management in Iran by using Delphi Technique. *Journal of Watershed Manage Res*. 8(15), 268-279. (In Persian)

7. Beheim, E., Rajwar, G.S., Haigh, M.G., and Kreek, J. 2010. *Integrated Watershed Management Perspectives and Problems*. Co published by Springer, with Capital Publishing Company, New Delhi, India, 284pp.

8. Bellamy, J., Ross, H., Ewing, S., and Meppem, T. 2002. *Integrated catchment management: Learning from the Australian experience for the Murray-Darling Basin*. Final report, CSIRO Sustainable Ecosystems. Canberra ACT 2601.

9. Blomquist, W., and Schlager, E. 1999. *Watershed management from the ground up: Political Science and the Explanation of Regional Governance Arrangements*. Paper presented at the 95th Annual Meeting of the American Political Science Association, Atlanta, Georgia. <http://hdl.handle.net/10535/554>

10. Carr, G. 2015. Stakeholder and public participation in river basin management- an introduction. 2(4): 393-405.

11. Darghouth, S., Ward, C., Gambarelli, G., Styger, E., and Roux, J. 2008. *Watershed management approaches, policies, and operations: Lessons for scaling up*. The World Bank, Washington DC. 164p.

12. Deshpande, R. S., and Thimmaiah, G. 1999. *Watershed development approach and experience of*



## Abstract

**Explanation and Development of Administrative, Financial and Legal Structures  
With a Stakeholder-Oriented Approach for IWM**O. Asadi Nalivan<sup>1</sup>

Received: 2025/05/08 Accepted: 2025/06/11

## Abstract

An examination of integrated watershed management (IWM) reveals that, despite its scientifically sound placement within the Natural Resources Organization, this sector lacks organizational power and coherence, rendering it politically marginalized. As a comprehensive approach to the optimal and sustainable utilization of natural resources, IWM requires institutional integration, stakeholder participation, and effective administrative, financial, and legal structures. This study, focusing on the administrative, financial, and legal frameworks of IWM in Iran, highlights key barriers such as weak inter-institutional coordination, the limited authority of responsible organizations, and the absence of binding legal frameworks. Through an analysis of existing institutions and proposed structures, the crucial role of strategic councils at national, provincial, and local levels is underscored, along with the necessity of capacity building across individual, organizational, and societal dimensions. Furthermore, the provision of independent and sustainable funding is identified as a fundamental requirement for effective implementation. The findings suggest that successful realization of IWM depends on a stakeholder-oriented, structured, and coordinated approach between executive bodies and local communities. Ultimately, the analysis indicates that achieving IWM objectives in Iran necessitates a fundamental revision and transformation in the country's governance and institutional frameworks.

**Keywords:** Capacity building, Governance, Institutional cohesion, Integrated watershed management, Stakeholder participation.

1. Assistant Professor, Department of Soil Science and Engineering, Faculty of Agriculture, University of Maragheh, Maragheh, Iran.  
Email: o.asadi@maragheh.ac.ir