

# الخطوط الإرشادية للتخطيط الإداري للمناطق المحمية

لي توماس و جولي ميدلتون محرر السلسلة : أدريان فيلبس  
سلسلة الخطوط الإرشادية لأمثل ممارسات المناطق المحمية. رقم ١٠



الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة

**الخطوط الإرشادية  
للتخطيط الإداري للمناطق المحمية**

## هذه الخطوط الإرشادية هي واحدة من سلسلة الخطوط الإرشادية لأفضل الممارسات للمناطق المحمية.

محرّر السلسلة الأستاذ أدريان فل.

المنشورات الأخرى في السلسلة هي كما يلي:

تخطيط النظام الوطني للمناطق المحمية. رقم 1. أدريان ج. ديفي، 1998، 10 + 71 صفحة (باللغتين الإنجليزية والعربية)

القيم الاقتصادية للمناطق المحمية: خطوط إرشادية لمدراء المناطق المحمية. رقم 2. فريق المهمات للفوائد الاقتصادية للمناطق المحمية للمجلس العالمي للمناطق المحمية التابع للاتحاد الدولي لحماية الطبيعة بالتعاون مع وحدة الخدمات الاقتصادية في الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، 1998، 12 + 52 صفحة (باللغة الإنجليزية)

خطوط إرشادية للمناطق المحمية البحرية. رقم 3. جرايم كيليهير، 1999، 14 + 107 صفحات (باللغة الإنجليزية)

السكان الأصليين والتقليديين والمناطق المحمية: أسس وخطوط إرشادية وحالات دراسية. رقم 4. X أفيير بيلتران، (محرر)، 2000، 11 + 133 صفحة. (باللغتين الإنجليزية والإسبانية).

الدعم المالي للمناطق المحمية: خطوط إرشادية لمدراء المناطق المحمية. رقم 5. فريق مهمات الدعم المالي للمناطق المحمية للمجلس العالمي للمناطق المحمية التابع للاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، بالتعاون مع الوحدة الاقتصادية في الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، 2000، 8 + 58 صفحة. (باللغة الإنجليزية)

تقييم الفعالية: هيكل عملي لتقييم إدارة المناطق المحمية. رقم 6. /ارك هوكتجز، سو ستولتون ونايجل ددلي، 2000، 10 + 121 صفحة. (باللغة الإنجليزية)

مناطق محمية عبر الحدود من أجل السلام والتعاون. رقم 7. تريفور ساندويذ، كلير شاين، لورنس هاملتون، ديفيد شيبارد، 2001، 11 + 111 صفحة. (باللغة الإنجليزية)

السياحة المستدامة في المناطق المحمية: خطوط إرشادية للتخطيط والإدارة. رقم 8. بول ف. أ. إجلز، ستيفان ف. مأكول، كريستوفر د. هينز، 2002، 15 + 183 صفحة. (باللغة الإنجليزية)

خطوط إرشادية إدارية للمناطق المحمية الفئة الخامسة حسب الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة رقم 9: النسق الطبيعية البرية / النسق الطبيعية البحرية المحمية. رقم 9. أدريان فيليبس، 2002، 15 + 122 صفحة. (باللغة الإنجليزية)

خطوط إرشادية لإدارة وتخطيط المناطق المحمية. رقم 10. لي توماس وجولي ميدلتون، 2003، 9 + 79 صفحة. (باللغتين الإنجليزية والعربية)



## الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة - IUCN

أسس الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة عام 1948، وهو يجمع الدول والمكاتب الحكومية وطيافاً متنوعاً من المنظمات غير الحكومية في شراكة عالمية فريدة تضم أكثر من 1000 عضو من 140 بلداً. ويسعى الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة إلى حث وتشجيع ومساعدة المجتمعات في جميع أنحاء العالم على حماية الطبيعة بتكاملها وتنوعها، ليضمن أن أي استخدام للموارد الطبيعية هو استخدام عادل ومستدام بيئياً. وتقوم السكرتارية المركزية بتنسيق برنامج الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة وخدمة أعضائه، وتجسيد وجهات نظرهم في المنصة العالمية، وتزودهم بالاستراتيجيات والخدمات والمعرفة العلمية والدعم الفني الذي يحتاجونه لتحقيق أهدافهم. ومن خلال لجانه الست، يجمع الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة أكثر من 10000 خبير متطوع في فرق المشاريع ومجموعات العمل. ويركز بشكل خاص على حماية الأنواع والتنوع الحيوي وإدارة الموائل والموارد الطبيعية. وقد ساعد الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة العديد من البلدان لإعداد استراتيجيات الحماية الوطنية، وأظهر تطبيق المعرفة المكتسبة من خلال المشاريع الميدانية التي أشرف عليها. وأصبحت مهمات الاتحاد وأعماله تنحو نحو اللامركزية أكثر فأكثر. ويتم القيام بها من قبل شبكة متسعة من المكاتب الوطنية والإقليمية الموزعة بالدرجة الأولى في البلدان النامية.

يعتمد اتحاد حماية الطبيعة على قوة أعضائه وشبكاته وشركائه لتعزيز قدرتهم ولدعم الاتحادات العالمية لحراسة الموارد الطبيعية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

### جامعة كارديف

يسر قسم التخطيط المدني والإقليمي في جامعة كارديف أن يكون شريكاً في إنتاج هذه السلسلة الهامة من الخطوط الإرشادية للتخطيط وإدارة المناطق المحمية. إن قسم التخطيط المدني والإقليمي من خلال وحدة أبحاث التخطيط البيئي يشارك بشكل فاعل في أبحاث المناطق المحمية ويقوم بعقد دورات متخصصة في التخطيط والسياسة البيئية، ولديه مدرسة كبيرة متخصصة تقدم فرصاً للأشخاص المهتمين بمتابعة البحث لنيل شهادة الدكتوراه أو كجزء من تطوير مهنتهم. إذا كنت مهتماً بمعرفة المزيد عن هذا القسم، وكفاءة أبحاثه ودوراته اكتب إلينا على العنوان التالي:

Professor Terry Marsden BAHon., PhD, MRTPI

Head of Department

Department of City and Regional Planning

Cardiff University

Glamorgan Building

King Edward IIIth Avenue

Cardiff, CF10 3WA, Wales, UK

Tel: + 44 2920 874022

Fax: + 44 2920 874845

E-mail: MarsdenTK@cf.ac.uk

Web site: www.cf.ac.uk

# الخطوط الإرشادية للتخطيط الإداري للمناطق المحمية

لي توماس و جولي ميدلتون  
محررا السلسلة : أدريان فيلبس

الهيئة العالمية للمناطق المحمية ( WCPA )

سلسلة الخطوط الإرشادية لأفضل الممارسات للمناطق المحمية. رقم 10

الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة - IUCN

2003

# الخطوط الإرشادية للتخطيط الإداري للمناطق المحمية

سلسلة الخطوط الإرشادية لأفضل الممارسات للمناطق المحمية. رقم 1

## ترجمة

فاطمة الحاج موسى

## مراجعة

نشأت حميدان

## التنفيذ والإخراج

الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة

المكتب الإقليمي لغرب آسيا/الشرق الأوسط (IUCN/WAME)

برنامج المناطق المحمية

## الطباعة والنشر

الهيئة العامة للبيئة بدولة الكويت

تتقدم بالشكر والتقدير لإدارة الموارد الحية

سبتمبر 2008



# الخطوط الارشادية للتخطيط الإداري للمناطق المحمية

التنفيذ والمراجعة النهائية

الدكتور / طلال فهيد العازمي

المستشار الإقليمي لدول غرب آسيا

سبتمبر 2008



تسمية الكيانات الجغرافية في هذا الكتاب، وعرض المواد، لا يعبر عن أي رأي من طرف الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة وجامعة كارديف، أو البنك الدولي / مرفق البيئة العالمي GEF، بما يخص الوضع القانوني لأي بلد، أو إقليم، أو منطقة، أو سلطاتها، أو بشأن تعيين تخومها أو حدودها. و علاوة على ذلك، فإن وجهات النظر الواردة في هذه المادة المنشورة لا تعكس بالضرورة آراء الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCn وجامعة كارديف.  
الناشر: الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCn, Gland, Switzerland, UK وCambridge.



حقوق الطبع: © الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة و المصادر الطبيعية.

إن إعادة إصدار لهذا المنشور لأغراض تعليمية أو غير ربحية يفوض بدون إذن خطي مسبقاً من أصحاب حقوق النشر فإن المصدر يجب أن يقر بذلك.

إن إعادة إصدار لهذا المنشور أو تحريره لأغراض ربحية ممنوع من دون إذن خطي مسبق من أصحاب حقوق النشر.

المرجع: توماس، لي و ميديلتون، جولي، (2003). الخطوط الإرشادية لتخطيط إدارة المناطق المحمية. الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، غلاند، سويسرا وكامبردج، المملكة المتحدة. ix + 79 pp.

ISBN: 978 - 2 - 8317 - 1093 - 8

الغلاف: وحدة خدمات منشورات الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN

صور الغلاف: الأمامي: تدريب © Jim Thorsell. الخلفي: منظر جوي لمصب نهر سانت لوكا، مع مصب نهر مفولوزي في المؤخرة، © R. de la Harpe. حارس الغابة ومنتسلي الجبال، Mt Cook، نيوزيلاند، © Jim Thorsell؛ منطقة سانت كاترين، مصر، © Jim Thorsell.

التنسيق: وحدة خدمات منشورات الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN

الطباعة: مطبعة ثانيت مارغيت، كنت، المملكة المتحدة

الإصدار: وحدة خدمات النشر في الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة و كامبردج، المملكة المتحدة.

متوفر في: وحدة خدمات النشر في الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة.

219c Huntingdon Road, Cambridge CB3 0DL

United Kingdom

Tel: ++44 1223 277894

Fax: ++44 1223 277175

E-mail: [iucn-psu@wcmc.org.uk](mailto:iucn-psu@wcmc.org.uk)

<http://www.iucn.org>

تتوفر القائمة لمنشورات الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة أيضاً.  
تم طباعة هذا الكتاب على أوراق عالية الجودة 90gms وتحتوي على نسبة منخفضة من مادة الكلور

## قائمة المحتويات

11	الافتتاحية
12	كلمة شكر
13	المؤلفان
14	1. مقدمة
16	2. تعاريف وخلفية
16	2.1. المناطق المحمية
17	2.2. التخطيط الإداري
19	2.3. الميزانية
19	2.4. المتطلبات الزمنية
19	2.5. الإدارة بالأهداف
19	2.6. خطة الإدارة
20	2.7. الخطط الأخرى المرتبطة بخطة الإدارة
22	2.8. لماذا الخطة؟
22	2.9. المتطلبات التشريعية والقانونية وغيرها
23	2.10. فوائد التخطيط الإداري
25	2.11. تنفيذ السياسات الوطنية أو الإقليمية واستراتيجيات الشركة
26	3. متطلبات الإعداد والتنفيذ الناجح لخطط الإدارة
26	3.1. مقدمة - ماذا يصلح
26	3.2. العملية المستخدمة في إعداد الخطة
27	3.3. عرض أسلوب ومحتوى خطة الإدارة
29	3.4. السياق الذي يجب أن تعمل ضمنه الخطة
30	3.5. الموارد والالتزام والقدرات
31	3.6. مشاكل التخطيط والتنفيذ
32	3.7. أشكال التخطيط المختصرة
33	4. عملية التخطيط
33	4.1. عرض عام للعملية
35	4.2. إعداد خطة الإدارة
35	الخطوة 1. مرحلة ما قبل التخطيط
36	الخطوة 2. جمع البيانات والأبحاث المرجعية والعمل الميداني الأولي
41	الخطوة 3. تقييم المعلومات
42	الخطوة 4. تحديد المعوقات والفرص والتهديدات
43	الخطوة 5. إعداد الرؤية الإدارية والأهداف
48	الخطوة 6. تحديد وتقييم الخيارات بما فيها التقسيم
52	الخطوة 7. وضع مسودة الخطة

56	الخطوة 8. التشاور مع الجمهور و العرض العام لمسودة الخطة
58	الخطوة 9. مراجعة مسودة الخطة ووضع الخطة النهائية
58	الخطوة 10. الموافقة على الخطة
58	الخطوة 11. تنفيذ خطة الإدارة
60	خطوة 12. المراقبة والمراجعة
61	خطوة 13. اتخاذ قرار مراجعة وتحديث خطة الإدارة
63	5. مشاركة الناس
63	5.1. لماذا يتم إشراك الناس؟
64	5.2. من هم الذين يتوجب إشراكهم؟
65	5.3. أنواع المشاركة
65	5.4. التشاور
67	5.5. الطرق
69	5.6. نحو تخطيط يعتمد على المجتمع
72	6. البعد العالمي للتخطيط الإداري
72	6.1. إدارة مواقع التراث العالمي
73	6.2. مواقع Ramsar
73	6.3. محميات المحيط الحيوي التابعة لمنظمة الأمم المتحدة للتربية و الثقافة و العلوم UNESCO
74	6.4. المحميات الخاضعة للاتفاقيات الدولية أو الإقليمية
74	6.5. الترتيبات العابرة للحدود
75	7. مناهج التخطيط المختصرة
76	المرفق، الأدوار والمسؤوليات والمهارات
80	المراجع



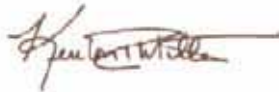
إن التخطيط الإداري خطوة أساسية نحو ضمان الإدارة المناسبة للمناطق المحمية. و خصوصاً أننا نمضي قدماً في القرن الحادي والعشرين ونواجه تعقيدات متزايدة في إدارة منتزهاتنا ومحمياتنا. و ليست المراحل الأساسية للتخطيط الإداري الجيد والتي تشمل أفضل الممارسات الراهنة دائماً مفهومة من قبل وكالات إدارة المنتزهات أو المخططين. لذلك أنا مسرور لأن أرى نشر هذه المبادئ التوجيهية والتي تم وضعها من قبل اثنين من المخططين من أصحاب الخبرة العالية.

في السنوات الماضية، كانت مجموعة من الخبراء يقومون بالتخطيط الإداري الذين تعلموا عن طريق منظماتهم على البحث عن المعلومات المناسبة وتفسيرها ووضع أفضل خطة ممكنة على أساس خبرتهم المهنية. بل إن بعض المخططين ربما لم يقوموا بزيارة الموقع أبداً. أما اليوم، ونحن نمضي إلى تخطيط البيئات التي تزداد تعقيداً مع أعلى مستويات السياحة واستخدام موارد المناطق المحمية، فإنه ليس من الممكن الاستمرار في هذه الطريقة من التخطيط. إن العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التشاور مع أصحاب العلاقة قد أصبح أمراً هاماً لتخطيط المناطق المحمية. ووضع الأهداف التي يمكن الاتفاق عليها والالتزام بها من قبل كل من له علاقة في الاستخدام والبقاء المستمر للمنطقة المعنية. لذلك، يسرني أن أرى مرحلة التشاور، وخصوصاً مع المجتمعات المحلية، تبرز بقوة في هذه الخطوط الإرشادية.

ولا بد من الاعتراف بأن إعداد الخطط يمكن أن يكون مكلفاً ويستغرق وقتاً طويلاً. وفي حين يمكن اتخاذ طرق مختصرة، فإن ذلك سيكون على حساب المحمية. إن المنظمات المسؤولة عن الإدارة مدعوة إلى تقديم أشد الالتزام الممكن تجاه التخطيط حتى تتجنب أخطار الإدارة التي تفتقر إلى التوجه الاستراتيجي بعيد الأمد.

لقد تم توجيه التركيز في التخطيط الإداري قديماً إلى الجوانب البيولوجية والبيئية والمادية والثقافية بشكل حصري تقريباً. وبما أن هذه الخطوط الإرشادية تقدم التوضيح لنا، فإننا بحاجة إلى الذهاب أبعد من ذلك. وهذا يمثل نقطة انطلاق لعمل المخططين الذين يطمعون للوصول إلى أهدافهم ومراعاة العديد من أنماط الاستخدام والترتيبات التنظيمية التي غالباً ما تكون معقدة، ومجموعة الخدمات الاقتصادية الناتجة، والجوانب المالية و”الفوائد التي تتجاوز الحدود” لهؤلاء الذين يوجدون خارج حدود المنتزه.

إنه لمن دواعي سروري أن هذه الخطوط الإرشادية تحرك بشكل شامل التخطيط الإداري في الألفية الجديدة. و يسرني أن أقدم مصداقتي القوية عليها.



كنتون ميلر

رئيس الهيئة العالمية للمناطق المحمية

## كلمة شكر

إن الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، وجامعة كارديف، والمؤلفان مدينين للأنسة كاثي ماكينون Kathy Makinnon وللينك الدولي ومرفق البيئة العالمي لدعمهم في إنتاج هذه الخطوط الإرشادية.

كما يحرص المؤلفان على الاعتراف بالأعمال السابقة للعديد من المؤلفين والمنظمات المشار إليها في هذه الخطوط الإرشادية. لقد ساهموا في الحكمة الجماعية للتخطيط الإداري للمناطق المحمية والتي تم تطويرها إلى حد بعيد هنا. إن قائمة المراجع الطويلة تشهد على سعة وعمق هذه المساهمات والتي على إثرها أصبح هذا الكتاب قادراً على التوجيه.

كما أتقدم بالتقدير و العرفان أيضاً لهؤلاء الذين قاموا بمراجعة نص المسودة وقدموا الملاحظات القيمة.

## المؤلفان

ثوماس لي: أحد نائبي رئيس لجنة الاتحاد العالمي للمناطق المحمية. يحمل درجة البكالوريوس في التكنولوجيا وماجستير في إدارة الأعمال وهو استشاري متخصص في إدارة المناطق المحمية. عمل بين عامي 1987 و 2002 في منتزهات استراليا Parks Australia في المناصب القيادية المسؤولة عن مجموعة واسعة من الوظائف ومنها الإدارة والتخطيط ووضع السياسات لكل من المحميات البرية والبحرية.

جولي مدلتون: تحمل شهادة البكالوريوس في العلوم البيئية، وماجستير في إدارة موارد الغابات، وماجستير في البيئة والتنمية. أمضت ست سنوات مع الصندوق الوطني لاسكتلندا، تقوم بإعداد الخطط الإدارية للعديد من المناطق المحمية، والمناظر الطبيعية والمواقع الثقافية التي في رعايتها. وهي موظفة حالياً في جنوب إفريقيا لدى شركة استشارية متخصصة في تقديم المشورة بشأن السياسة والاقتصاد والإدارة إلى القطاع العام.



### ما هي خطة الإدارة للمنطقة المحمية؟ لماذا يحتاجها المرء؟

بعبارة بسيطة، إن خطة الإدارة هي وثيقة تحدد الأهداف والنهج الإداري، مع إطار عملي لاتخاذ القرارات وتطبيقها في المناطق المحمية على مدى فترة زمنية معينة. وقد تكون الخطة توجيهية، ويكون حجم التوجيه تبعاً للغرض الذي تستخدم لأجله والمتطلبات القانونية التي ستحققها. إن عملية التخطيط والأهداف الإدارية للخطة ومعايير تطبيقها تتشأ بالتشريعات أو توكل لمخططي المناطق المحمية.

يجب أن تكون خطط الإدارة وثائق موجزة تحدد الملامح أو القيم الرئيسية للمنطقة المحمية، وتحدد بوضوح أهداف الإدارة التي يتعين تلبيتها، وتبين الإجراءات التي يتعين تنفيذها. كما يجب أن تكون مرنة بما فيه الكفاية لتستوعب الأحداث غير المتوقعة التي قد تتشأ خلال فترة الخطة. وقد يلحق بالخطة وثائق أكثر تفصيلاً مثل خطة تقسيم المناطق، وخطة إدارة الزوار، وخطط العمل لتوجيه تنفيذها. إلا أن خطة الإدارة هي المستند الأساسي الذي تنبثق منه الخطط الأخرى، وينبغي عادة أن تحظى بأفضلية إذا كان هناك شك أو نزاع.

إن عملية إعداد خطة الإدارة قد تكون أكثر أو أقل تعقيداً تبعاً لأهداف المحمية، والمخاطر أو التهديدات لهذه الأهداف، وعدد المصالح المتضاربة ومستوى مشاركة أصحاب العلاقة<sup>1</sup> والقضايا الناشئة من خارج المنطقة المحمية. وسواءً إذا كانت الخطة بسيطة أو معقدة، فإنه ينبغي تطبيق مبادئ التخطيط السليم لتوجيه عملية التخطيط، ولضمان أن تكون خطة الإدارة المكتملة وثيقة شاملة ومفيدة. إن هذه الخطوط الإرشادية، المرتكزة على أفضل الممارسات العالمية المستمدة من مناطق عديدة في مختلف أنحاء العالم، تمثل إطاراً عملياً لمخططي المناطق المحمية لأخذها بعين الاعتبار و تطويعها وفق احتياجاتها وظروفها.

ويمكن أن توجد إشارات أخرى إلى التخطيط الإداري في معظم النشرات السابقة من مجموعة أفضل الممارسات للاتحاد الدولي لحماية الطبيعة وجامعة كارديف. ولأسيما:

- العدد 1: تخطيط النظام الوطني للمناطق المحمية وبخاصة الصفحة 28.
- العدد 3: الخطوط الإرشادية للمناطق المحمية البحرية وخاصة الصفحات 79-87.
- العدد 5: تمويل المناطق المحمية: خطوط إرشادية لمدراء المناطق المحمية وبخاصة الصفحة 26.
- العدد 6: تقييم الفعالية: إطار لتقييم إدارة المناطق المحمية وخاصة الصفحات 11-12.
- العدد 7: المناطق المحمية عبر الحدود من أجل السلام والتعاون وخاصة الصفحات 27-29.
- العدد 8: السياحة المستدامة في المناطق المحمية وخاصة الصفحات 41-59.
- العدد 9: الخطوط الإرشادية الإدارية لمحميات الفئة الخامسة للاتحاد الدولي لحماية الطبيعة: محمية نسق طبيعي بري/نسق طبيعي بحري وخاصة الصفحات 95 - 102 و 113-117.

لقد بنيت هذه النشرة على النشرات السابقة لنفس السلسلة، كما أنها عززت خبراتها والدروس المستفادة منها، بالإضافة

<sup>1</sup> صاحب العلاقة يستخدم هنا ليعني الشخص الذي يتأثر أو يؤثر مباشرة بنتائج عملية التخطيط.

إلى تلك الخبرات الموجودة في مصادر أخرى (انظر المراجع). ووفقاً للممارسات المستخدمة في العديد من سلسلة أفضل الممارسات، فإن الإرشادات الخاصة تعرف في النص: الخطوط الإرشادية.

إن بنية هذه النشرة مفصلة كالآتي:

- الفصل (2) يقدم المبادئ و التعاريف
- الفصل (3) يوضح المتطلبات للتخطيط الإداري الناجح
- الفصل (4) يصف عملية التخطيط الإداري
- الفصل (5) يحدد ما ينبغي القيام به لإشراك الناس في التخطيط الإداري
- الفصل (6) يتناول البعد الدولي للتخطيط الإداري
- الفصل (7) يبين نظام تخطيط إداري مختصر.

ويناقش الملحق أدوار ومسؤوليات الأشخاص المشاركين في عملية التخطيط الإداري.

هذه الخطوط الإرشادية للتخطيط الإداري كتبت عموماً في سياق الإدارة التي تمارسها السلطات الحكومية المركزية أو الإقليمية أو المحلية. بيد أنه من المسلم به أن مسؤولية الإدارة بالنسبة لعدد متزايد من المناطق المحمية تقع على أنواع أخرى من المنظمات. وبالفعل، ففي كثير من البلدان تشارك المنظمات غير الحكومية ومالكي القطاع الخاص والجماعات المحلية والسكان الأصليون وغيرها في إنشاء وإدارة المناطق المحمية. لاسيما وأن العديد من المجتمعات قد قامت بإدارة ما هو في حكم المناطق المحمية على مدى فترات طويلة من الزمن، بالرغم من إنكار السلطات لإدارتهم الحكمة وآثارها. لذلك ينبغي أن تفسر الإشارات إلى "وكالة منطقة محمية" أو "سلطة منطقة محمية" على نطاق واسع. وبصرف النظر عن نوع الجهاز الإداري في المكان، فإن الخطوط الإرشادية المعروضة هنا معدة لتطبيق على جميع المناطق المحمية.

الفصل الخامس، الذي يعرض إشراك المجتمع المحلي وأصحاب العلاقة في عملية التخطيط، هو جزء بالغ الأهمية من هذه الخطوط الإرشادية. و تشكل الفرصة للاشتراك أساس نجاح جهود التخطيط. و كما أن المخططين المحترفين مهمون في عملية التخطيط، فإن توسيع عملية التخطيط لإشراك أولئك الذين سوف يتأثرون في النهاية بخطة الإدارة لتقع في نفس الأهمية. وينبغي إيلاء اهتمام خاص لهذا الفصل في عملية التخطيط الإداري.

## 2. تعاريف وخلفية

### 2.1. المناطق المحمية

يعرف الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة المنطقة المحمية بـ:

“مساحة من الأرض و/أو البحر مخصصة لحماية التنوع الحيوي والموارد الطبيعية الثقافية المرتبطة به، وتدار بواسطة وسائل قانونية أو غيرها من الوسائل الفاعلة” ( IUCN, 1994 ).

ويمكن تصنيف المناطق المحمية إلى ستة أنواع، وفقاً لأهداف الإدارة:

- الفئة (1) منطقة محمية تدار أساساً لأغراض علمية أو للحماية البرية (أ) محميات طبيعية صارمة، و(ب) البراري.
- الفئة (2) منطقة محمية تدار أساساً لحماية النظام البيئي، والترفيه (منتزه وطني)
- الفئة (3) منطقة محمية تدار أساساً لحفظ معالم طبيعية معينة ( المعالم الطبيعية )
- الفئة (4) منطقة محمية تدار أساساً للحماية من خلال التدخل الإداري
- الفئة (5) منطقة تدار أساساً لحماية النسق الطبيعي البري أو البحري ولترفيه (محميات نسق طبيعي بري/ بحري)
- الفئة (6) منطقة محمية تدار أساساً للاستخدام المستدام للنظم البيئية الطبيعية ( محمية إدارة الموارد )

وفي حين أن كلاً من فئات المناطق المحمية لديها مجموعة مختلفة من الأهداف الإدارية، فإن جميع الفئات يجب أن يكون لها سمة مشتركة: فكر سليم خلال عملية الخطة الإدارية لضمان تحقيق أفضل النتائج والمخرجات.

و بالإضافة إلى حفظ التنوع الحيوي والثقافي، فإن من المعترف به الآن على نطاق واسع، أن كثيراً من المناطق المحمية لديها أيضاً وظائف اجتماعية واقتصادية هامة. وتشمل هذه حماية مستجمعات المياه والتربة والمناطق الساحلية، وتوفير استخدام المنتجات الطبيعية على أساس مستدام، ودعم السياحة والاستجمام. إن كثيراً من المناطق المحمية هي أيضاً موطن لمجتمعات ذات ثقافات ومعارف تقليدية وهي أصول بحاجة إلى حماية أيضاً. وبما أن أكثر المناطق المحمية لها أهداف متعددة، فإن هناك حاجة للنظر في مجموعة واسعة من القيم والتفضيلات الاجتماعية (سواء للأجيال الحالية أو المقبلة)، والهياكل المؤسسية والحواجر، والرؤى الفلسفية، وأشكال المعارف والآراء المتضاربة عما هو مهم. ولأنه ينبغي أخذ كل هذه الاعتبارات المختلفة في الحسبان، فإن مهمة إعداد خطط لإدارة المناطق المحمية يمكن أن تكون صعبة، ولكنها ضرورية من أجل سلامة الموارد الطبيعية والثقافية التي تتم إدارتها.

قد ظهر هذا النهج الأوسع والأكثر شمولاً لإدارة المناطق المحمية في السنوات الأخيرة. وقد تم وضع الاتجاه في النموذج الجديد الآتي للمناطق المحمية (الجدول 1).



## الجدول 1 نموذج جديد للمناطق المحمية

الموضوع	كما كانت: المناطق المحمية .....	كما أصبحت: المناطق المحمية .....
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>توضع جانباً من أجل الحماية</li> <li>أنشئت أساساً لحماية الحياة البرية والمناظر الطبيعية المميزة</li> <li>تدار بشكل رئيسي للزوار والسياح</li> <li>قيمة كمناطق برية</li> <li>تتحدث عن الحماية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدار أيضاً مع أهداف اجتماعية واقتصادية</li> <li>تؤسس غالباً لأسباب علمية واقتصادية وثقافية</li> <li>تدار مع أخذ السكان المحليين في الاعتبار</li> <li>تقيم للأهمية الثقافية ما يسمى " البرية "</li> <li>تتحدث عن الإصلاح وإعادة التأهيل أيضاً</li> </ul>
الحكم	تديرها الحكومة المركزية	يديرها العديد من الشركاء وتشمل مجموعة من أصحاب العلاقة
السكان المحليون	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخطط وتدار ضد الناس</li> <li>تدار دون اعتبار للآراء المحلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدار مع. ولأجل. وفي بعض الحالات بواسطة السكان المحليين</li> <li>تدار لتلبية حاجات السكان المحليين</li> </ul>
الإطار الأوسع	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم تطويرها بشكل منفصل</li> <li>تدار كأنها جزيرة معزولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخطط كجزء من النظم الوطنية والإقليمية والدولية</li> <li>تطور كشبكات: مناطق محمية بصرامة، صقلت وربطت بممرات خضراء</li> </ul>
التصورات	<ul style="list-style-type: none"> <li>ينظر إليها أساساً بوصفها رصيماً وطنياً</li> <li>ينظر إليها كشأن وطني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ينظر إليها أيضاً كرصيد اجتماعي</li> <li>ينظر إليها أيضاً كشأن دولي</li> </ul>
تقنيات الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدار بشكل تفاعلي ضمن نطاق ضيق الوقت</li> <li>تدار بطريقة يكون للسلطة العلمية فيها أكبر التصرف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدار بشكل مكيف في المنظور الطويل</li> <li>تدار مع اعتبارات سياسية</li> </ul>
التمويل	تمول بواسطة دافع الضرائب	تمول من مصادر عديدة
مهارات الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدار بواسطة علماء وخبراء موارد طبيعية</li> <li>تدار من قبل الخبراء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدار بواسطة أفراد متعددي المهارات</li> <li>تعتمد على المعرفة المحلية</li> </ul>

المصدر: Phillips ( قيد الطباعة )

## 2.2. التخطيط الإداري

إن هناك تعاريف كثيرة للتخطيط الإداري. وبشكل أساسي، يعتبر التخطيط الإداري فرعاً من علوم التخطيط الأكثر عمومية. وقد طبق على المناطق المحمية في بعض أجزاء من العالم المتقدم منذ منتصف القرن العشرين، وينفذ حالياً في جميع أنحاء العالم ولكن بدرجات متفاوتة من النجاح. وهو " أداة " لتوجيه المدراء وغيرهم من الأطراف المهتمة بشأن الكيفية التي ينبغي أن تدار بها منطقة ما اليوم وفي المستقبل. و تتوقف فعاليتها على عدد من العوامل التي ستحدد بمزيد من التفصيل في الفصول اللاحقة.

وكأداة للإدارة، يساعد التخطيط مدراء المناطق المحمية على تحديد ثم تحقيق الهدف من المناطق المحمية التي تقع تحت إدارتهم. وكما سيتبين في الخطوط الإرشادية في الإطار (1)، فإن التخطيط الإداري هو عملية وليس حدثاً. التخطيط الإداري لا ينتهي عند وضع الخطة وهذا أمر هام.

إن الممارسة السليمة تتطلب مراقبة مستمرة لاختبار فعالية الخطة و استخراج الدروس المستفادة التي ينبغي أن تستخدم لإعادة النظر في مدى ملائمة أغراض الإدارة والسياسات. هذه الحلقة من التغذية الراجعة قد تؤدي إلى إدخال تعديلات على الخطة الأصلية لإبقائها على الطريق الصحيح. أو أن تستخدم الدروس المستفادة لتطوير الخطة المحدثة عن الخطة الأولى. وستكون الأخيرة هي الحال عندما تكون الخطط وثائق تشريعية لا يسهل تعديلها أثناء فترة عملها.

ونظراً لأن الخطة الإدارية هي نتاج عملية التخطيط الإداري، فإن المطلوب أكثر بكثير من " دليل " على كيفية إعداد خطة. كما أن الموارد والمهارات والنظم التنظيمية ضرورية لضمان النجاح في التخطيط الإداري. وترد هذه المسائل بمزيد من التفصيل في الفصول اللاحقة.

### الإطار 1. خطوط إرشادية بشأن التخطيط الإداري

يتميز التخطيط الإداري الناجح بهذه السمات:

- إنه عملية وليس حدثاً، أي أنه لا ينتهي عند وضع خطة، ولكنه يستمر خلال تنفيذها وبعدها.
- إنه معني بالمستقبل: يحدد الاهتمامات ومسارات بديلة مستقبلية للعمل، ويبحث في تطور سلاسل الأسباب والآثار التي يحتمل أن تتجم عن القرارات الحالية.
- يوفر الية للتفكير بالتهديدات والفرص وغيرها من المسائل الصعبة، وحل المشاكل، وتشجيع النقاش بين الأطراف المعنية.
- إنه نظامي: إن معظم عمليات التخطيط تعمل خلال سلسلة خطوات محددة مسبقاً تشكل هيكل العملية الإدارية وتشجع توجهها المنطقي. إن النهج المنتظم يساعد على ضمان كون القرارات مبنية على المعرفة وتحليل الموضوع وسياقه، ويساعد الآخرين على الفهم المنطقي للإجراءات المقترحة.
- كما أنه يحتوي على الحكم على القيم. يمكن اعتبار التخطيط الإداري بأنه " العملية التي تشمل تحديد ما هي (المحمية)، وماذا ينبغي أن تصبح، وكيفية الاحتفاظ أو بلوغ المنشود في مواجهة تغير الظروف الداخلية والخارجية" (Lipscombe, 1987). إن استخدام كلمة "يجب" يعني أن أحكام تقييمه تساعد في تحديد ما "ينبغي"، بالإضافة إلى ما "يكون". وبذلك يركز التخطيط للمناطق المحمية ليس فقط على تحليل الحالة الموضوعية للموارد الطبيعية، ولكن أيضاً على الناس وآرائهم.
- ويأخذ نظرة شمولية. يمكن لعملية التخطيط، إذا نفذت علانية وعلى نحو شامل أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة واسعة جداً من القضايا والآراء والأفكار. وعندما تطبق على منطقة معينة، ينبغي أن تكون قادرة على أن تشمل كافة العمليات والمسائل الناشئة في داخلها، بالإضافة إلى تلك التي تتشأ خارج حدودها. وسيتوقف تنفيذ العمليات الإدارية وآلياته على مدى شمولها و تكاملها/ وعلى من يشارك، وعلى كيفية اتخاذ القرارات النهائية.
- إنها عملية مستمرة. وليست ساكنة أبداً. ويجب أن تتكيف مع الظروف المتغيرة والأهداف.

### 2.3. الميزانية

قبل الشروع في خطة الإدارة، هناك حاجة إلى فكرة واضحة عن التكاليف والموارد المتاحة. وهذا هو الحال بصفة خاصة عندما تكون هناك مسوح موارد ومستخدمين ومشاورات عامة، وربما الاستعانة بخبراء استشاريين.

ومن الضروري إجراء تقييم واقعي لضمان أن جميع التكاليف المرتبطة بالخطة يمكن تغطيتها بالكامل، أخذين في الاعتبار أن التخطيط قد يستغرق بضع سنوات. وحين لا تكون الموارد متاحة، فعلى المدير أن يقرر ما إذا كان ينبغي تأجيل العملية إلى وقت لاحق. وبدلاً من ذلك هناك خيار عملية التخطيط المختصرة كما هو مبين في الفصل 7.

ومن المهم أيضاً تقرير تكاليف تنفيذ الخطة حتى يكون هناك قدر من التناقص بين ما هو مخطط له وما يمكن التوقع بتنفيذه على أرض الواقع.

### 2.4. المتطلبات الزمنية

نادراً ما يقل الوقت اللازم لإعداد خطة الإدارة، ولو لموقع صغير عن 12 شهراً. وعندما يكون هناك مشاورات مكثفة مطلوبة أو مواضيع معقدة يجب معالجتها، قد يكون الوقت المطلوب أكثر بكثير. وتستغرق العمليات التي تتطوي على طلب الرأي العام وصياغة الوثيقة والتشاور وقتاً طويلاً، ومع متطلبات الميزانية فإن تقدير الوقت اللازم لإتمام المهمة ينبغي أن يتم في البداية وأن يكون متاحاً.

### 2.5. الإدارة بالأهداف

قد أحدث التخطيط الإداري في ميدان العلوم الإدارية الأوسع أسلوب إدارة يعرف بالإدارة بالأهداف. وهو إجراء احترافي وليس استجابة تفاعلية. وهو متوجه بالنتائج، تؤكد الانجازات. ونهج يشجع الإدارة الفعالة من جانب المنظمة. وقد أصبح نظاماً معتمداً من معظم وكالات المناطق المحمية المعتبرة.

تم تحديد أربع خطوات ضمن هذا النوع من الإدارة وصنع القرار:

1. وضع بيانات واضحة وموجزة أو الأهداف.
2. وضع خطط عمل واقعية لتحقيقها (بما في ذلك تحليل التهديدات لتحقيق الأهداف).
3. رصد وقياس نظامي للأداء والإنجاز.
4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق النتائج المخططة.

تقابل هذه الخطوات تلك الموصى بها في عمليات التخطيط الإداري المحددة فيما بعد في الفصل 4.

### 2.6. خطة الإدارة

خطة الإدارة هي نتاج عملية التخطيط، توثق نهج الإدارة، والقرارات المتخذة، وهي الأساس لكل هذا والمرشد للإدارة المستقبلية. وينبغي لخطة الإدارة أن تغطي كامل المنطقة المحمية. وأن تتضمن معلومات بشأن ما يجب تحقيقه من قبل الإدارة ومبررات اتخاذ القرارات الإدارية. و يحتوي الإطار 2 على بعض التعاريف المفيدة لخطة الإدارة.



## الإطار 2. الخطط الإدارية

لقد عرفت خطة الإدارة بشكل مختلف كما يلي:

1. "وثيقة مكتوبة ومعقدة ومعتمدة تتضمن وصفاً للموقع أو المنطقة والمشاكل التي يعاني منها فرص إدارته لحماية الطبيعة، وشكل الأرض أو ملامح المناظر الطبيعية. وتمكين بلوغ الأهداف المرتكزة على هذه المعلومات من خلال الأعمال ذات الصلة خلال فترة زمنية محددة" (Eurosité 1999).
2. "الدليل الذي تدير بواسطته المنتزهات الكندية موارد واستخدامات المنتزه الوطني. وتتضمن الأهداف الإدارية والوسائل والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها. والخطة ليست غاية في حد ذاتها، بل إنها تشكل إطاراً ستجري ضمنه الإدارة اللاحقة والتنفيذ والتخطيط" (Parks Canada 1978).
3. "وثيقة ترشد وتضبط إدارة المنطقة المحمية، وتشرح بالتفصيل الموارد والاستخدامات والمنشآت والأفراد اللازمين لإدارة المنطقة في المستقبل. وهي وثيقة عمل تقدم برنامجاً لـ 5-10 سنوات قادمة" (ndosi 1992).
4. "وثيقة ترشد وتضبط إدارة موارد المنطقة المحمية، واستخداماتها وتطوير المرافق اللازمة لدعم تلك الإدارة والاستخدام. بذلك تكون خطة الإدارة وثيقة عمل لإرشاد وتسهيل جميع أنشطة التنمية وجميع أنشطة الإدارة التي ستنفذ في المنطقة" (Thorsell 1995).
5. "وثيقة تحدد الفلسفة الأساسية والتنمية للمنتزه وتقدم استراتيجيات لمعالجة المشكلات وتحقيق الأهداف الإدارية المحددة على مدى عشرة سنوات. واستناداً إلى هذه الاستراتيجيات والبرامج والإجراءات والتسهيلات الداعمة الضرورية لعمليات المنتزه الفعالة، تم تحديد استخدامات الزوار والمنفعة البشرية. وعلى مدى عملية التخطيط، يعتبر المنتزه في سياق إقليمي يؤثر ويتأثر به" (Youg ad youg 1993).

## 2.7. الخطط الأخرى المرتبطة بخطة الإدارة

عادة يرافق خطة الإدارة عدد من الخطط الأخرى أو الوثائق ذات الصلة التي تستمد منها أو تدعمها. وتختلف أو تتداخل المصطلحات الآتية من بلد إلى آخر:

- **الخطط العملية:** (وغالباً ما تسمى خطط العمل أو خطط التنفيذ). يمكن إنتاجها لتقديم معلومات تفصيلية عن كيفية/ متى ستخذ إجراءات إدارية خاصة. مثل هذه الخطط ضرورية خصوصاً للمناطق المحمية الكبيرة و/أو المعقدة، بالرغم من أن معظم المواقع يجب أن تعدها. وعادة ما يكون الخطط التنفيذية فترة زمنية أقصر من خطة الإدارة ومثاله خطط العمل السنوية.
- **خطط الوكالة أو الهيئة:** وهي خطط للوكالة المسؤولة عن المنطقة المحمية. وتشرح كيف تعمل الوكالة، وتحدد أهدافها وأولوياتها، وتوفر وسيلة لقياس أدائها فيما يخص هذه الأهداف والأولويات. ولا بد لهذه الخطة أن تظهر توافقها مع خطة الإدارة (انظر الخطوط الإرشادية للفئة الخامسة للاتحاد الدولي لحماية الطبيعة (IUCN)).
- **الخطط التجارية:** وهي خطط بنيت لمساعدة المناطق المحمية في تحقيق الاكتفاء الذاتي من الناحية المالية. وتعنى هذه الخطط بـ "قاعدة الزبائن"، والسلع والخدمات والتسويق وإستراتيجية التنفيذ للمنطقة المحمية. (لشرح أوفى لمفهوم خطط العمل، والخطط المالية ذات الصلة، انظر الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة 2000a).

- **خطط تقسيم المناطق.** تنتج عندما تكون مناطق أو نطاقات مختلفة للمنطقة المحمية تدار بطرق مختلفة. وهي تحدد حدود المناطق وتتضمن تفاصيل عن كيفية إدارة كل من هذه المناطق<sup>2</sup>. وتقدم خطط تقسيم المناطق تعريفاً إضافياً وتساعد في تنفيذ خطة الإدارة، وتكون في بعض الأحيان جزءاً منها.
  - **الخطط القطاعية** قد تكون أيضاً مطلوبة لمختلف الأنشطة الإدارية، على سبيل المثال، الدلالة، وإدارة الزوار، وحماية الأنواع. هذه الخطط أكثر تفصيلاً من خطة الإدارة، ولكنها تؤدي إليها آخذة اتجاهها من الأهداف الإدارية العامة للمنطقة التي توفرها خطة الإدارة.
  - **الخطط التطويرية** قد تكون مطلوبة لتوجيه الاستثمار والأعمال التي تؤثر على جزء من المنطقة. كالبنية التحتية لمركز الزوار.
  - **خطط إدارة الموقع.** يمكن أن تنتج هذه الخطط لمواقع داخل المنطقة ضمن المناطق المحمية الأكبر، والتي تتطلب إدارة مكثفة، على سبيل المثال، حول أماكن جذب الزوار الرئيسية.
  - **خطط الحماية.** في حين أن هذا قد يعني في الغالب أي خطة تقدم إرشادات حول كيفية حماية الموقع، فإن هذا المصطلح يستخدم الآن بشكل رئيس في حماية التراث الثقافي. وهكذا خطة الحماية هي عادة خطة موقع أو بناء تراثي، حيث يخطط المالك أو المدير أو المطور عملاً مثل الترميم، أو الحماية، أو إنشاء بنية حديثة داخل المبنى الأقدم. وتبين خطة الحماية أهمية الموقع وكيف يمكن الإبقاء على تلك الأهمية الثقافية وحمايتها بالشكل الأفضل. ويمكن تقييم وفهم أهمية الموقع في صميم خطة الحماية. وقد كان هذا النهج مفيداً في تطوير خطط الإدارة للمواقع المختلطة حيث التراث الطبيعي والثقافي موجودان معاً، وحيث النهج المتكامل مطلوب.
  - **الخطط الرئيسية.** غالباً ما أشارت المقالات الأولى حول تخطيط المنتزهات في الولايات المتحدة أو كندا في السبعينات إلى "الخطط الرئيسية". ولقد اعتبرت هذه الخطط بمثابة توجيهات لحماية وإدارة وترويج وتطوير المنتزهات، ولكن في عدد قديم من مجلة (Park) التي يصدرها الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN 1977 ناقش ايدسفيك Eidsvik أن "الخطة الرئيسية" تضمنت درجة استمرار غير واقعية ضمن الوثيقة. ورأى أنه من الأفضل استخدام عبارة "خطة إدارية" بدلاً من ذلك. وأيد هذا ماكينون ورفاقه (Mackinnon et al. 1986) في نشرتهم بشأن إدارة المناطق المحمية في المناطق المدارية. وفي الواقع، لم تستخدم "الخطة الرئيسية" إلا قليلاً منذ السبعينات 1970s، وقد حلت خطط الإدارة والخطط المشتركة والخطط الإستراتيجية مكانها الآن.
- وقد يتساءل المرء مع كل هذه الأنواع من الخطط، عما هو المطلوب ضمن خطة الإدارة نفسها؟ وبالفعل إذا ما كان يكفي اعتبار خطة إدارية واحدة أو أن الخطط الأخرى ضرورية؟
- ويعود تقرير المستوى التفصيلي التنفيذي الذي سيُدْرَج في خطة الإدارة لكل وكالة لتبت فيه. ويعتمد مدى تفصيل خطة الإدارة على محتواها التشغيلي الذي سيعتمد على الأرجح على ما إذا كان هناك خطط أخرى (كخطة العمل) وضعت داخل المنظمة، أو إذا كان يتوقع أن توفر خطة الإدارة الإرشاد اليومي المفصل للمدير. وبالرغم من مزايا وعيوب أي نهج متبع، وبعض النظر عما إذا كانت المعلومات مقدمة في الخطة الإدارية أو في خطط تنفيذية منفصلة فمن المهم أن تكون العناصر الإستراتيجية والتشغيلية موجودة في شكل معين ومرتبطة بوضوح.
- وإن الخطة الإدارية ستفقد ترابطها إذا كانت التوجيهات الإستراتيجية مفقودة أو ضعيفة. فإذا كانت العناصر التنفيذية مفقودة، فإنه لن يتم تحقيق الأهداف المحددة ضمن بقية الخطة الإدارية أبداً. (الفصل 4 سيتضمن مناقشة إضافية حول كم من التفاصيل والمعلومات العملية التي ينبغي إدراجها في خطة الإدارة).

<sup>2</sup> مزيد من التفاصيل حول تقسيم المناطق وخطط تقسيم المناطق مقدمة في الباب 4.2، الخطوة 6



## 2.8. لماذا الخطة؟

كثيراً ما يوضع الكثير من الوقت والجهد في التخطيط الإداري للمناطق المحمية ولكن إما أن لا تستخدم الخطط وإما أن تكون غير صالحة للاستعمال<sup>3</sup>، وحتى في هذه الظروف، هناك اتفاق عام حول تقبل مثل هذه الخطط؛ وتدعم معظم وكالات حماية الطبيعة إعدادها، ويود الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN أن يرى الخطط في مكانها الصحيح لجميع المناطق المحمية (IUCN / خطة عمل كاراكاس 1992). وتقدم خطط الإدارة فوائد كثيرة للمناطق المحمية وللنظم أو الأفراد المعهود إليهم بإدارتها، وبدونها فإن مشاكل خطيرة يمكن أن تنتج:

<sup>3</sup> إذا لم يكن هناك خطة إدارة عامة، فإن المحافظة والتطوير واستخدام النشاطات في المنتزه سيحدث على أساس المصادفة، واستجابة لضغوط سياسية من دون النظر إلى الآثار المترتبة على ذلك في المستقبل ومن المحتمل أن تكون النتيجة فرص ضائعة وضرر متعذر إلغاؤه لموارد المنتزه وقيمه<sup>4</sup> (Youg and Young 1993).

## 2.9. المتطلبات التشريعية والقانونية وغيرها

يضطر مدراء المناطق المحمية في بعض البلدان لإعداد خطط الإدارة كشرط أساسي للتشريعات، وهذا هو الحال مثلاً على ذلك، للمتزهات الوطنية في استراليا (Environmental Protection & Biodiversity Conservation Act 1999) والمملكة المتحدة وويلز (Environment Act 1995). وتزود مثل هذه التشريعات المنظمات الإدارية بتوجيه قانوني لإعداد الخطط (غالباً ما تملي التشريعات أو المشورة القانونية شكل ومضمون الخطة والعملية التي ينبغي إتباعها في إعدادها).

ويمكن أن تكون خطط الإدارة ضرورية لتلبية المتطلبات التشريعية الأخرى. وهكذا في كثير من النظم القانونية، ويكون لخطط الإدارة منزلة الوثائق القانونية وتزود مدراء المحميات بتفويض لإدارة المنتزهات وإنفاق الأموال العامة. وقد يؤدي العجز في إدارة المناطق المحمية وفقاً للخطة إلى الانتهاكات والإجراءات القانونية. فالأساس القانوني هو عنصر أساسي لاستجابة فعالة وتنفيذ العمل من قبل المدراء.

قد تمنع تشريعات من هذا النوع أيضاً بعض الإجراءات إلا في الحالات المنصوص عليها في خطة الإدارة: فعلى سبيل المثال، قد تمنع استيراد مواد نباتية غريبة إلى منتزه وطني إلا إذا كان منصوص عليها بصورة دقيقة في الخطة. وبذلك فإن مقتضيات القانون بحاجة لأن تكون مدروسة بشكل دقيق لضمان أن جميع الأحكام ذات الصلة مشمولة في الخطة.

خطط الإدارة ضرورية عادة للمواقع الطبيعية التي يجري النظر فيها لإدراجها على قائمة التراث العالمي. وتحدد الخطوط الإرشادية التنفيذية لليونسكو UNESCO (انظر أيضاً الفصل 6) الطبيعة الدقيقة لهذه المتطلبات:

يجب أن يكون للمواقع خطة إدارة. وعندما لا يكون للموقع خطة إدارة في الوقت الذي يرشح فيه لاعتبار لجنة التراث العالمي، فإن الدولة المعنية يجب أن تبين متى ستصبح مثل هذه الخطة متاحة وكيف تقترح تعبئة الموارد اللازمة لإعداد وتنفيذ الخطة. ويجب أن تقدم الدولة المعنية أيضاً وثائق أخرى (مثلاً، الخطط التنفيذية) التي ستوجه إدارة الموقع حتى الوقت الذي يتم فيه وضع الصيغة النهائية لخطة الإدارة<sup>5</sup> (UNESCO 1999).

كما أن العديد من الجهات المانحة (وبخاصة الجهات المانحة متعددة وثائية الأطراف) التي تدعم مشاريع المناطق المحمية تطلب أن تكون خطة الإدارة منتجة كجزء من اتفاقية التمويل. وهي تعتبر هذا أساسياً للإدارة الفعالة للمنطقة، وتشجيع الاستخدام الحكيم للأموال وتقديم إطار للمساءلة و متابعة المشروع.

<sup>3</sup> الفصل 3 بهذه الخطوط الإرشادية يوضح عوامل نجاح الخطة الإدارية، وبالمقابل، العوامل التي تقلل الفائدة من الخطة الإدارية.

## 2.10. فوائد التخطيط الإداري

إلى جانب تلبية المتطلبات التشريعية، فإن السبب الأكثر إلحاحاً لإنتاج خطط الإدارة هو لتقديم المنافع للمنطقة المحمية وللذين يعتمدون على إدارتها الجيدة. فعملية التخطيط الإداري الجيد والتي تحظى بدعم الموظفين والسكان المحليين، توفر المنافع الآتية:

### الإدارة المحسنة للمناطق المحمية

ينبغي أن يكون المنتج الرئيسي للتخطيط الإداري إدارة فاعلة للمناطق المحمية. والتخطيط الإداري يشجع الإدارة الأكثر فاعلية عن طريق:

1. ضمان أن تكون القرارات الإدارية مبنية على فهم واضح للمنطقة المحمية، وغرضها، والموارد الهامة والقيم المرتبطة بها.
2. توفير الإرشاد للمدراء على شكل إطار عمل للأعمال اليومية والإدارة على المدى الطويل. إذ ينبغي أن تزود خطة الإدارة المدير برؤية بعيدة المدى للمنطقة المحمية، بالإضافة إلى الإرشاد على كيفية توجيه إدارة المحمية نحو هذه الرؤية. وينبغي أن تساعد في اتخاذ القرارات اليومية بشأن المشاكل المعقدة، عن طريق توضيح أهداف الإدارة وترتيبها حسب الأولوية. هذا وينبغي أن تحل النزاعات، وتوضح محذرة المخاطر السيئة، وتزيل الغموض عن كيفية إدارة المنطقة وتشرح كيف يتم التوصل إلى القرارات.
3. توفير استمرارية الإدارة. إن امتلاك خطة إدارية متفق عليها في الموضع الصحيح يؤمن وثيقة مختصرة ومفيدة للموظفين الجدد ويساعدهم على المحافظة على اتجاه و زخم الإدارة. وهذا أمر مهم خصوصاً للمنظمات الصغيرة أو التطوعية حيث يوجد تحول كبير في فريق العمل وقد تمارس الإدارة من قبل بعض المتطوعين أو الموظفين.
4. من خلال المساعدة في تحديد وتعريف 'فعالية' الإدارة. إذا كانت الأهداف الإدارية ضمن خطة الإدارة مكتوبة جيداً ومحددة، ويمكن قياسها، فإنه يمكن أن تستخدم كأساس لتحديد ما إذا كانت إدارة المنطقة المحمية فاعلة أو إذا كانت التغييرات في الإدارة (أو حقيقة في الخطة) ضرورية. (يمكن إيجاد تفصيل أكبر لهذا الموضوع في الخطوط الإرشادية لأفضل الممارسات للمناطق المحمية رقم 6، 2000، Hocking et al.).

### الاستخدام المحسن للموارد المالية والبشرية

يمكن أن يساعد التخطيط الإداري على تحقيق الاستخدام المعقول للموارد. على سبيل المثال :

1. خطط الإدارة (وأي خطط مرتبطة تنفيذية ومشاركة وخطط أعمال) تحدد وتصف الإجراءات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف المحمية وترتيبها حسب الأولوية. وتساعد قائمة المهام هذه المدراء على تخصيص العاملين والتمويل والمواد الضرورية. وقد ربطت منظمات كثيرة خطط عملها السنوية للمناطق المحمية بالميزانيات السنوية، وتوفر التخطيط الإداري الأكثر كفاءة ورقابة.
2. تبرز خطط الإدارة الحالات التي تكون الموارد الإضافية ضرورية. وبهذه الطريقة يمكن أن تعمل كأداة لتوفير الدعم المادي، حتى لو كانت المنظمة لا تستطيع أن تلبى الموارد الكلية الضرورية لتنفيذ الخطة. وفي مثل هذه الحالة فإنه سيكون من الأفضل تعديل الخطة لتلبية الاحتياجات المتوفرة بدلاً من السماح لها بأن تصبح مجرد 'قائمة أمنيات'.



## زيادة المصداقية/ المسؤولية

التخطيط الإداري يمكن أن يوفر آلية لزيادة مسؤولية:

1. مدير(مدراء) المحمية. يكون مدير المحمية مُوكلاً للعمل ضمن خطة الإدارة، التي يمكن استخدامها عندئذ لتحديد الأهداف للوصول إليها ومعايير الأداء لتحقيقها. كما أن الخطة تستخدم من قبل المدراء لوضع خطط عمل للعاملين، وتوزيع المهام، ومراقبة وتقييم الأداء. وهي تبعد مدراء المحميات عن التصرف لمجرد الهوى أو النزوة.
2. المنظمات/ الوكالات الإدارية. يمكن أن تعمل الخطة كنوع من العقود العامة بين المدير والمجتمعات المحلية والزوار حول كيفية إدارة وحماية المنطقة المحمية في المستقبل. وهكذا فإن خطة الإدارة يمكن أن توفر طريقة يستطيع العامة بواسطتها أن يدرسوا القرارات الإدارية ومراقبة التنفيذ ضد الأهداف.

## تحسين التواصل

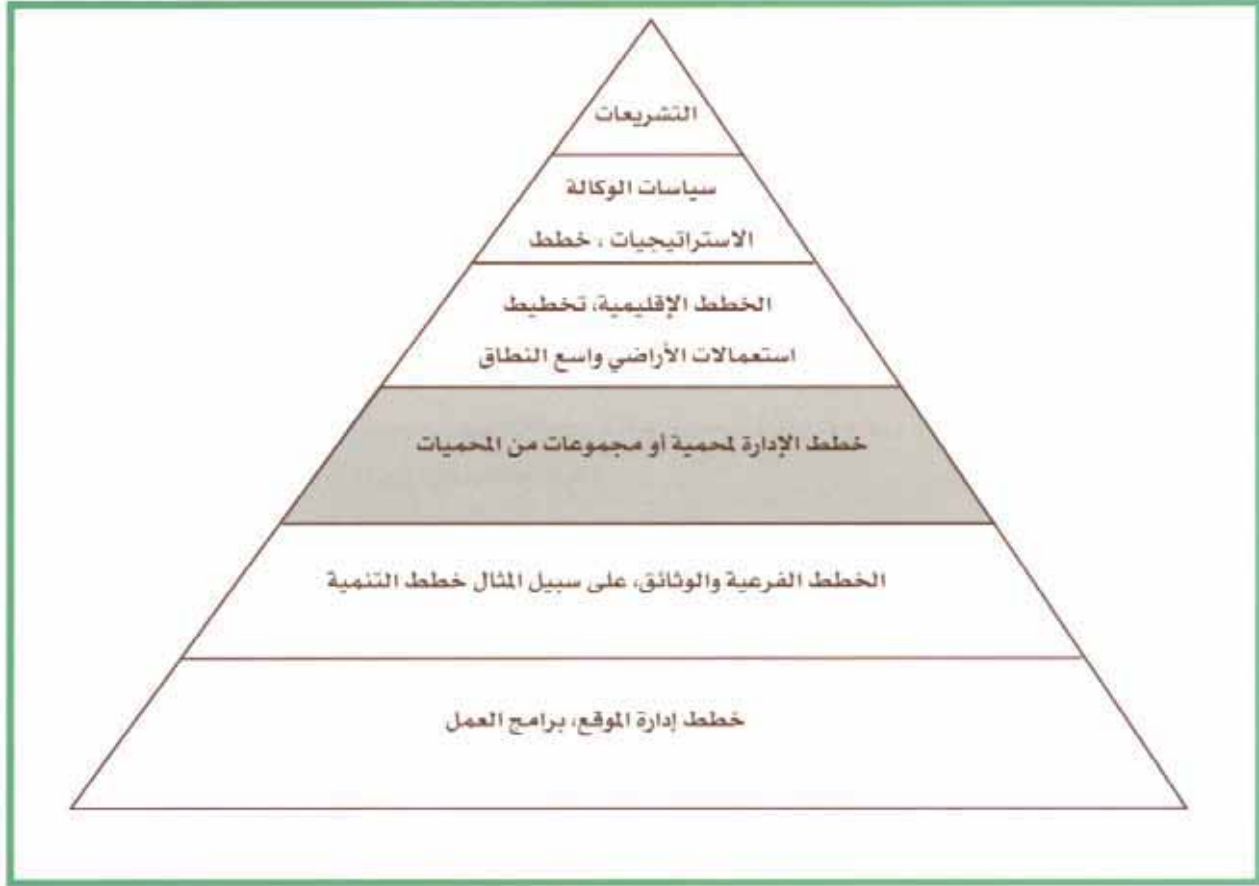
إن عملية التخطيط الإداري يمكن أن تشكل همزة وصل مفيدة بين مدراء المناطق المحمية وأصحاب العلاقة في المنطقة وإدارتها ومستقبلها. وذلك من خلال :

1. تحديد الجمهور الرئيسي الذي يحتاج المدير الاتصال معه، وتوضيح الرسائل التي سيتم إبلاغها.
2. توفير وسيلة الاتصال مع الجمهور، لشرح السياسات والمقترحات. بشكل خاص خطة الإدارة (وعملياً التخطيط) إذ يمكن استخدامها لكسب تعاون القطاع العام والمنظمات غير الحكومية. هذه المهمة يجب أن تؤثر على أسلوب وعرض الخطة حيث أنها ستحتاج لأن تكون مفهومة بسهولة من قبل غير المختصين. وينبغي للخطة الإدارية أن تعمل كوثيقة مفسّرة، مصممة لأجل العامة بقدر ما هي مصممة لأجل المدير. وينبغي أن يتم التخطيط لتشجيع اهتمام الجمهور والتأييد للخطة.
3. الترويج والإعلان عن المناطق المحمية لطيف واسع من أصحاب العلاقة.

كما هو ملخص من قبل مصلحة المنتزهات الوطنية للولايات المتحدة:

ستتقاسم مصلحة الحدائق الوطنية "من خلال إشراك الجمهور (في عملية التخطيط الإداري) المعلومات عن عملية التخطيط، وتصدر وتقتصر الإجراءات الإدارية؛ وتطلع على القيم الموضوعية من جانب الأشخاص الآخرين والجماعات على نفس الموارد وخبرات الزوار؛ وتبني الدعم بين الجماهير المحلية والزوار، والكونغرس وآخرين لتنفيذ الخطة" (USNPS 1998).

الشكل. ١: التسلسل الهرمي النموذجي للتخطيط



المصدر: مقتبسة من أفضل الممارسات في إدارة المناطق المحمية ANZECC Working Group أيار 2000.

## 2.11 تنفيذ السياسات الوطنية أو الإقليمية واستراتيجيات الشراكة

يتضمن التخطيط الإداري غالباً التفسير والتعبير عن السياسات الأوسع على الصعيد المحلي: وهذا هو التقيد المحلي للإستراتيجية الأوسع. وتكتب الخطط لـ:

1. ضمان الوفاء بالالتزامات الدولية، على سبيل المثال تلك التي تدرج في إطار اتفاقية التراث العالمي أو اتفاقية رامسار (الأراضي الرطبة)، أو بموجب الاتفاقات الإقليمية مثل توجيهات طيور وموائل الاتحاد الأوروبي (انظر أيضاً الفصل 6).
2. تنفيذ التوصيات ذات الصلة على مستوى الموقع من قبل أية خطة نظم وطنية للمناطق المحمية (انظر Davey, 1998).
3. تنفيذ الحماية الوطنية والتوجيهات/المبادرات البيئية (مثلاً، خطط العمل الوطنية للأنواع و الموائل في بريطانيا تم إنجازها من خلال الخطط الإدارية للمواقع داخل المملكة المتحدة).
4. ضمان أن تعكس الأهداف الإدارية للمناطق المحمية سياسات المنظمة الإدارية (على سبيل المثال، مسؤوليات الإدارة المالية).

وهكذا فإنه يمكن أو يجب أن يؤدي التخطيط الإداري أغراضاً كثيرة مختلفة. وستختلف هذه الأغراض باختلاف المناطق المحمية وستعتمد على الغرض من المنطقة المحمية وعلى سياسات المنظمة الإدارية. والخطة يمكن أيضاً أن تخدم أغراضاً مختلفة لعدة مستخدمين. لذا من المحبذ أن يتأكد معد (معدو) خطة الإدارة من تحديد ما هو مطلوب من الخطة قبل البدء بعملية التخطيط.



## 3. متطلبات الإعداد والتنفيذ الناجح لخطط الإدارة

### 3.1. مقدمة - ماذا يصلح

يعد الفصل السابق الفوائد العديدة التي يمكن أن يجلبها التخطيط الإداري للمنطقة المحمية وإدارتها: وفي الواقع اتفق المخططون والمدراء والمناحون جميعاً على أهمية التخطيط الإداري. وحتى الآن فإن عدداً قليلاً من خطط الإدارة للمناطق المحمية يعتبر ناجحاً (نسبياً):

”إن الحالة الأكثر شيوعاً هي أن خطط (الإدارة العامة والتنمية) تميل إلى جمع الغبار أو في أفضل الأحوال تحصل على الحد الأدنى من التنفيذ، على الرغم من جهود التعاون التقني الوطنية (وفي كثير من الأحوال الدولية) الهائلة التي تدخل في إعدادها“ (Budowski and MacFarlane 1982).

يتناول هذا الفصل كيفية التغلب على مثل هذه المشاكل، وما الذي يتعين القيام به لضمان خطة إدارة ناجحة تكون مفيدة وعملية وقابلة للتنفيذ. وتأتي العوامل التي تحدد ما إذا كانت خطة الإدارة ناجحة ومفيدة وعملية وقابلة للتنفيذ تحت أربعة عناوين رئيسية هي:

- العملية التي استخدمت أثناء إعداد الخطة (القسم 3.2).
- عرض وأسلوب ومحتوى الخطة الناتجة (قسم 3.3):
- السياق الذي يجب أن تعمل ضمنه خطة العمل (القسم 3.4).
- الموارد والالتزام والقدرات اللازمة لتنفيذ الخطة (القسم 3.5).

هذه العوامل ستؤثر في ما إذا كانت فوائد خطط الإدارة، كما وردت في الفصل 2، محققة.

### 3.2. العملية المستخدمة في إعداد الخطة

يجب أن تكون هذه العملية ”تشاركية“ تشمل الناس المتأثرين بإدارة المحمية. ويجب أن تتم المشاركة في العملية في وقت مبكر قدر الإمكان وتستمر طوالها. وهناك مجموعتان من الجماهير المعنية: الجماهير الخارجية (السكان المحليون، والزوار، وأصحاب العلاقة الآخرين)، والجماهير الداخلية (الموظفون الذين سيعهد إليهم تنفيذ الخطة). وفي كلتا الحالتين، فإن الخطة ستفقد في الغالب إذا كانت الجماهير المتأثرة مشتركة في إعدادها وتملك شعوراً بالملكية المشتركة.

إن تجربة إشراك المجتمعات المحلية وغيرها من أصحاب العلاقة في تخطيط وإدارة المناطق المحمية أصبحت تظهر على نحو متزايد. وفي كثير من البلدان، يتم تشكيل اللجان الإدارية وهيكل الإدارة المشتركة وغيرها من الآليات التشاركية لتسهيل ذلك. ويحتاج أعضاء هذه الهيئات الحصول على المعلومات عن المناطق المحمية، بما فيها نسخ من مشاريع وخطط الإدارة النهائية، كما ستحتاج ذلك في الواقع العديد من الجماعات المختلفة من بين الجماهير المعنية. وستكون هناك حاجة (بل ملحة) للتشاور على مشاريع الخطط.

وحيث يستخدم الإنترنت على نطاق واسع (كما في استراليا، نيوزيلندا، الولايات المتحدة الأمريكية وكندا)، فإنه يمكن استخدامه لتأمين الحصول على المعلومات لمجموعات أكثر انتشاراً من المستخدمين والزوار، وكوسيلة للتشاور.

وفي حالات خاصة، قد يكون من المحبذ جعل خطة الإدارة متاحة للمجتمعات المحلية بلغتها الخاصة حيث تختلف هذه عن اللغة الرسمية. وبينما يجب أن تؤخذ تكلفة هذا بعين الاعتبار، فقد يكون هناك مزايا كبيرة في تحقيق ذلك في الحالات

التي يكون فيها لدى السكان المحليين صعوبة في فهم الخطة وفي عملية التشاور.

يتناول الفصل (5) إشراك المجتمعات المحلية وأصحاب العلاقة الآخرين في عملية التخطيط بتفصيل أكثر. وأن تحقيق ذلك يمكن أن يزيد درجة الملكية المحلية للعملية ومنتجاتها بشكل كبير.

ومع الجماهير الداخلية والخارجية، فإنه ينبغي للعملية التحضيرية:

- أن تكون واضحة ومنطقية، بدءاً من تحديد أهداف الإدارة.
- أن تركز على قضايا محددة بشكل جيد متعلقة بحماية الموارد الطبيعية والثقافية الهامة للمنطقة المحمية.
- أن تضع نشاطات محددة أو خيارات بديلة استجابة لهذه القضايا وتحدد الجهة التي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذه النشاطات.
- أن تحدد منهجاً واضحاً للتنفيذ، بما في ذلك الموارد المطلوبة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون موظفوا المنتزه مخولين لتقديم مساهمات كافية وهامة لإعداد خطة الإدارة، وذلك ليشعروا بملكيتهما وليكونوا متحمسين لتنفيذها. ويجب ألا يكون الموظفون مزودين بالخطط لتنفيذها ببساطة من غير إشراك الخطوط الإرشادية لبناء ملكية خطة الإدارة بين الموظفين مقدمة في الإطار 3.

#### الإطار 3. خطوط إرشادية لتحسين الإحساس بالملكية للخطة بين موظفي المنطقة المحمية

1. تأمين التزام عام قوي لأهمية خطط الإدارة من قبل كبار الموظفين، وأعضاء مجلس الإدارة، والحكومة المحلية، وموظفي الوزارة ... الخ
2. ضمان وجود روابط حقيقية وواضحة بين توصيات التخطيط ومخصصات الميزانية داخل المنظمة.
3. عقد اجتماعات على مستوى المنتزه لإعلام الموظفين عن خطة الإدارة في بداية إعدادها، وتحديد كيف يمكن للموظفين أن يؤثرُوا في محتوى الخطة وعملية التخطيط.
4. إشراك الموظفين في المراحل الرئيسية من صياغة الخطة، مثل إشراك الموظفين أو ممثلي الموظفين في حلقات العمل، وتعميم مشروع الخطة على مجلس العمال ولجنة الموظفين لمناقشته والتعليق عليه.
5. تكليف أعضاء منفردين من الموظفين بالبدء ووضع الجدول الزمني للبيود المحددة للتنفيذ في خطة الإدارة.
6. توفير نسخ من خطط العمل متاحة للموظفين للرجوع إليها.
7. ربط خطة الإدارة بتقديرات الإنجاز السنوية.

### 3.3. عرض وأسلوب ومحتوى خطة الإدارة

إن طريقة عرض وأسلوب ومحتوى خطة الإدارة المكتملة يمكن أن يكون له تأثير كبير على ما إذا كانت الخطة قد استُلمت وفُهمت بشكل جيد من قبل المستخدمين بما في ذلك الجمهور، وما إذا كانت الخطة تُوصَلُ بشكل فعال قيم المحمية والنشاطات المقترحة الواردة في الخطة. وهذه السمات ستؤثر أيضاً على تنفيذ الخطة وعلى مدى التأييد العام لإدارة المنتزه. الإطار 4 يضم الخطوط الإرشادية لخطة الإدارة الجيدة. وتمثل هذه القائمة ما يمكن أن نستخدمه أو نصبوا إليها:



## الإطار 4. الخطوط الإرشادية لخطة الإدارة الجيدة

ينبغي أن تكون خطة الإدارة:

1. واضحة وسهلة المنال: سهلة القراءة، بلغة واضحة ومطروحة بشكل جيد.
2. مختصرة وشاملة: ليست طويلة أكثر مما هو ضروري تماماً، ولكنها ذات معلومات كافية لتؤدي مهامها.
3. دقيقة وموضوعية: بدون أخطاء رئيسية أو تصريحات مرجحة في وقتها وذات معايير مشروحة بوضوح لجميع الأحكام.
4. منهجية ومنطقية: ذات سياسات إدارية مستمدة من تقييم الموقع وذات منطقية واضحة لجميع المقترحات.
5. مقبولة ومحفزة: لجميع ذوي المصالح والارتباطات العاطفية بالموقع.
6. دقيقة وعملية: ذات أهداف واضحة، وأساليب واقعية لتحقيقها، تؤدي إلى النتائج المرجوة التي يمكن رصدها.
7. مركزة وفعالة: تحقق أهدافها كأداة لإدارة الموقع، وتلبي حاجات مستخدميها، وتلبي أي التزامات قانونية وغيرها.

المصدر: 1998 (Clarke and Mount)

بالإضافة إلى النصائح المذكورة في الإطار 4، ينبغي أن تهدف خطة الإدارة أيضاً إلى تحقيق توازن في:

- الدقة مع المرونة.
- الشمولية مع البساطة.
- التوجه نحو الإدارة مع سهولة الفهم من قبل الجمهور

## المرونة

إنه لمن المنطق أن تكون خطة الإدارة مرنة بشكل كاف لتسمح بالتغيير خلال مسيرتها العملية والتكيف مع الأوضاع المتغيرة. وعندما يتم تطبيق الخطة خلال إطارها الزمني، يجب أن يكون المدراء قادرين على التعلم من التجربة وتعديل ممارساتهم وفقاً لذلك، وهذا مهم بشكل خاص عند إدارة المناطق الطبيعية حيث يكون نهج الإدارة المتكيف أمراً ضرورياً.

وبالرغم من هذه المرونة المتاحة لمدراء المحميات، فيجب أن تحكم بواسطة الضوابط التشريعية التي أعدت بمقتضاها خطة الإدارة. مثلاً على ذلك، أن تكون الخطة الإدارية وصادق عليها البرلمان (مجلس الشعب)، كما هو الحال في أستراليا، فمن المحتمل أن يكون بالإمكان تغييرها بموافقة الوزير المختص فقط، وذلك فقط بعد فترة من الانتقاد الشعبي. وفي مثل هذه الحالات، قد يكون من الأنسب الانتظار حتى تتم مراجعة الخطة رسمياً حتى تشمل الخطة أي تغييرات ضرورية في الصيغة الجديدة. وبشكل بديل بعض المرونة يمكن أن تكون مدمجة طالما أن معايير القرار للاختيار بين البدائل مبينة بشكل واضح.

## البساطة

يوضح الاقتباس الآتي أهمية أن تكون الخطة واضحة وبسيطة:

”كلما كانت الخطة بسيطة كانت أسهل إعداداً وتنفيذاً. وتأخذ وقتاً أقل لتحضيرها تكلفه تحضيرها أقل. ومرنة أكثر وقابلة للتعديل وأسهل للقراءة والفهم وتحتاج إلى مجموعة أصغر من العاملين مع مستويات أقل من التدريب- ذات أهمية في البلدان النامية بشكل خاص. إن التفصيل والتعقيد سيتطور بطبيعة الحال عندما يتم تحديث الخطة بانتظام وعندها يصبح الدعم المتزايد متاحاً“ (Makinnon et al., 1986)

لاحظ أيضاً أن جهود التخطيط الإداري البسيطة مؤهلة لتكون فاعلة بشكل أكبر من ناحية التكلفة من الجهود المكثفة، وبذلك توفر التمويل والموارد لأغراض أخرى.

## توجهات الإدارة

ينبغي أن يكون المحور الرئيس ل خطة الإدارة شرحاً واضحاً للرؤية، والأهداف الإدارية اللازمة لتحقيقها والاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لتنفيذها. تفقد العديد من خطط الإدارة تأثيرها ووضوحها بسبب التركيز المفرط على المعلومات الوصفية للموقع. كما أن البحث عن هذه المعلومات مفصلة يمكن أن يؤخر إنتاج الخطة.

وإذا كان معدو الخطة يجدون أن التركيز على الإدارة قد يتضائل بسبب تأدية الخطة وظائف أخرى دلالية أو ذات علاقات عامة، أو إذا كانت الرغبة بإبقاء الخطة مختصرة حيث أنها لن تحقق هذه المهام الأخرى، عندئذ فإن المتطلبات سالفة الذكر ينبغي أن تعالج بطريقة أخرى. مثلاً، يمكن إعداد أوصاف الموارد، ووثائق السياسات، والبيانات الصحفية حول النشاط الإداري أو وثائق المعلومات كوثائق منفصلة.

## سهولة الفهم

النقطة الأولى في الإطار 4 تؤكد أن خطط الإدارة ينبغي أن تكون واضحة وميسرة وخالية من الرطانة وسهلة القراءة ومقدمة بشكل جيد. ومن المعروف أن خطط الإدارة غالباً ما تملك جمهوراً واسعاً متنوعاً، مما يعيق جعلها سهلة الفهم.

لذا، يجب أن يولي معدو الخطة حرصاً وانتباهاً شديدين لأسلوب 'كتابة' الخطة الإدارية. وهي مهارة تتطلب التدريب والممارسة- وهذه حقيقة لا ينبغي أن تغيب عن أذهاننا عندما يتوقع أن يساهم الموظفون ذوي الخبرة القليلة أو المعدومة بالتخطيط الإداري أو يحملوا هذه المسؤولية الهامة.

## 3.4. السياق الذي يجب أن تعمل ضمنه الخطة

### التكامل الإقليمي

يتعين إعداد الخطط الإدارية وتنفيذها ضمن سياق الأراضي، والعناصر والسكان المحيطة بالمناطق المحمية. وإن مدراء المناطق المحمية بحاجة إلى النظر إلى أبعد من الحدود الحالية عند التخطيط لمناطقهم، مثل تخطيط الأنطقة المحايدة والاستخدامات المتوائمة، وتصميم البرامج التعليمية، التفسيرية، وبرامج إشراك الجمهور. وإن التخطيط المتكامل للأقاليم اكتسب أهمية خاصة عندما تكون الجهات الأخرى هي المسؤولة عن إدارة المنطقة خارج حدود المنطقة المحمية. وهذا أمر شائع في البلدان التي تكون فيها الحكومة الوطنية مسؤولة عن المنتزهات الوطنية، والمحافظات أو الإدارات المحلية أو الإقليمية مسؤولة عن المنطقة خارج المنتزهات.

ويجب أن ينظر للنجاح طويل الأمد للمناطق المحمية في ضوء البحث عن أنماط أكثر استدامة للتنمية بشكل عام. ولذلك، ينبغي دمج خطط الإدارة بعمليات التنمية المحلية وأنشطة المنظمات والوكالات الأخرى العاملة في المنطقة أو ربطها معها على الأقل. كما أن تطلعات واحتياجات المجتمعات المحلية الموجودة حول المناطق المحمية (كذلك الأمر للمقيمين فيها) يجب تحديدها ومعالجتها خلال عملية التخطيط وفي الخطة النهائية.

### الربط مع الخطط الوطنية، وغيرها من نظم التخطيط والتشريع

إنه لمن المفضل أن يتم إعداد خطط الإدارة في إطار خطة وطنية لنظم المناطق المحمية (انظر Davey 1998). الأمر الذي سيساعد على ضمان التنسيق مع غيرها من نظم/وكالات التخطيط الوطنية وغيرها من المناطق المحمية. كما سيوفر التوجيه الاستراتيجي لخطط الإدارة الفردية. وإذا لم يكن هناك خطة وطنية موضوعة ينبغي ربط خطط الإدارة بالخطط الأخرى ذات الصلة (مثل خطط الحكومة المحلية، وخطط التنمية) وبالتشريعات.



إن تخطيط المناطق المحمية في كثير من الأحيان يحتاج أن يكون متوافقاً مع سياسات حماية البيئة الموازية، والسياسات المتعلقة بحماية التراث. وحيث يتم التخطيط للتطورات الجديدة الهامة أو اقتراح التغييرات التي قد يكون لها أثر واسع على الحياة البرية أو أثر بيئي، فقد يكون من الضروري قبل التنفيذ تلبية متطلبات التشريعات الأخرى. ومن الأمثلة على ذلك قانون السياسة البيئية الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقانون حماية البيئة والحفاظ على التنوع البيولوجي في استراليا، وتوجيهات الطيور والموائل الأوروبية.

### إطار واضح من السياسة المعتمدة

من المهم أن يتم تنفيذ التخطيط الإداري ضمن إطار من السياسات المعتمدة داخل وكالة المنطقة المحمية. وهذا الإطار ينبغي أن يكون محدداً بشكل كافٍ للإرشاد ووضع القيود على مختلف جوانب إدارة المناطق المحمية. وبدون إطار سياسي واضح يوجه إعداد وتنفيذ الخطط الإدارية قد يكافح مدراء المناطق المحمية المختلفة من أجل تحديد سياساتهم الخاصة لنفس القضايا، وسيؤدي ذلك ليس إلى ازدواج في الجهد فقط، ولكن ربما يمكن أن يؤدي ذلك إلى تفسيرات واتجاهات متضاربة غير متناسقة.

وأخيراً ينبغي القول أن التخطيط يشبه كثيراً الأشياء "الجيدة" الأخرى: إنه لا يساوي الكثير في غياب الإدارة السليمة و/أو الإدارة المختصة.

## 3.5. الموارد والالتزام والقدرات

### تحديد الموارد المطلوبة

يجب أن تكون هناك عملية واضحة لربط تخطيط المنتزه بالميزانيات وتحديد الميزانيات. وبدون هذه العملية، فإن أهداف الإدارة لا يمكن أن تكون متلائمة مع 'تكاليف' تحقيقها. وعندئذ تفقد الخطة مصداقيتها بوصفها أداة فعالة لتوجيه وإدارة المناطق المحمية. وعوضاً عن ذلك تصبح 'قائمة رغبات' من نشاطات ينبغي تنفيذها في حال أو عندما تتوفر الموارد. وإذا تم تجاهل التكاليف ستكون قيمة جهود التخطيط ونتائجها منخفضة.

ينبغي إعداد تحليل مالي مفصل لتأثيرات الخطة والموارد اللازمة لتنفيذها وإدراجه في خطة عمل مرافقة. وبالنسبة للوكالات الحكومية، فإن هذا سيتم إعداده كوثيقة منفصلة. وينبغي أن تكون النفقات المتكررة اللازمة لإدارة المناطق المحمية مرتبطة بعملية وضع الميزانية السنوية للمنظمة، كما ينبغي تحديد رؤوس الأموال الإضافية المطلوبة لتنفيذ مشاريع محددة، وتحديد مصادر التمويل (لمزيد من المعرفة بشأن تخطيط الأعمال للمناطق المحمية، انظر الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، 2000a).

### القدرات اللازمة للتخطيط

إن عملية التخطيط الإداري ستمر بسلاسة أكثر إذا بذلت الجهود لتدريب وتعليم العاملين (وخاصة مدراء المناطق المحمية) على عملية التخطيط وتزويدهم بالمهارات اللازمة للمشاركة في هذه المهمة. وبناء مثل هذه القدرات هو من أولويات الإدارة.

وخطط الإدارة يمكن إعدادها إما باستخدام خبراء استشاريين خارجيين، أو بخبرات داخلية. وهناك بعض المزايا لاستخدام خبراء استشاريين خارجيين في إعداد الخطط (إنهم يستطيعون تقديم الخبرة الفنية والموضوعية، والأفكار الجديدة، فضلاً عن تقديم وثيقة معروضة بشكل احترافي). ومع ذلك، حالما يتم إعداد الخطة فإن الخبرة والمعرفة المكتسبة من قبل الاستشاريين تذهب معهم. أما الخطط التي يتم إعدادها بخبرات داخلية (in-house) فقد تستغرق وقتاً أطول وتبدو أقل اتقاناً، ولكن استخدام الموظفين المحليين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الشعور بالملكية وكذلك يساهم في تطوير الموظفين.

إن العديد من المنظمات الكبيرة المسؤولة عن إدارة المناطق المحمية تتضمن وحدات تخطيط أو أفراد متخصصين في تنسيق عملية التخطيط، وتوفير الدعم والتدريب للعاملين المشاركين في العملية. وسواءً أكانت الموارد البشرية (الموظفون) مكرسة أساساً للتخطيط أم لا، فإنه يستحسن أن تكون نظم التخطيط مصممة ومعتمدة من قبل المنظمة التي ستقوم بالإدارة. وينبغي أن تحدد هذه النظم و بكل دقة كيف سيتم إعداد الخطط ومراقبتها وتنفيذها وتعديلها، ومن هم المشاركون. كما ينبغي تقديم التزام صريح بالميزانية اللازمة لإعداد وتنفيذ الخطط.

وفي الغالب، هناك ميل لصرف الموظفين العاملين في التخطيط إلى مهام أخرى أكثر إلحاحاً وذات مواعيد عالية الأولوية. ولضمان أن تكون نتائج التخطيط جاهزة في الوقت المناسب وذات جودة عالية، فإن موظفي التخطيط يجب أن يكونوا معزولين عن المشاركة في قضايا الإدارة اليومية قدر الإمكان. و من ناحية أخرى ينبغي أن يدركوا هذه القضايا لضمان أن تكون الخطة واقعية ومركزة.

### الالتزام والمسؤولية

ينبغي تأمين الالتزام بتنفيذ الخطة من خلال المنظمة أو الهيئة. ويجب تحديد الموظفين المسؤولين عن تنفيذ الخطة، ومراقبة النشاطات. إن عملية التخطيط تكون أقوى ويكون الموظفون أكثر التزاماً بها عندما يكون هناك تأييد واضح من الإدارة العليا. إن جهود التخطيط ستصبح مهمة إذا لم يُعتبر التخطيط كأولوية للمؤسسة أو "كوظيفة" محددة للمنظمة. وببساطة لن تتفق عليها الموارد أو الوقت. إن عمليات التخطيط والخطط الإدارية الجيدة هي عنصر أساسي للوكالة والمساءلة العامة.

### التعاون بين الاختصاصات

يجب أن تكون هناك شراكة فعالة بين جميع الموظفين المعنيين بالتخطيط الإداري. ومن المهم بشكل خاص أن يعمل المساهمون من العلوم الطبيعية والاجتماعية مع بعضهم البعض ومع مدراء المناطق المحمية في كل من إعداد وتنفيذ الخطط. هذا وإن عدم تأمين مثل هذا التعاون سيضعف عملية التخطيط والإدارة.

## 3.6. مشاكل التخطيط والتنفيذ

غالباً ما تكون المشاكل أثناء عملية التخطيط الإداري من نوعين:

- المشاكل التي تتم مواجهتها عند إعداد الخطة الإدارية؛
- المشاكل التي تتم مواجهتها عند تنفيذ الخطة.

وتنشأ المشاكل في الغالب من الفشل في معالجة القضايا المذكورة أعلاه. وفيما يلي بعض الصعوبات التي تتم مواجهتها وأسبابها :

### المشاكل في مرحلة التخطيط

تتضمن الصعوبات التالية:

- نقص موظفي المنتزه المؤهلين للقيام بعملية التخطيط.
- نقص الأموال والمعدات.
- عدم كفاية الدعم التقني وانعزال المخططين.
- التصورات السلبية تجاه المنطقة المحمية من قبل المجتمعات المحلية.
- الضغوط الاقتصادية الخارجية، مثل الضغوط لاستغلال موارد أو ملامح المنطقة المحمية.
- ضعف الاتصال مع الجمهور وأصحاب العلاقة الآخرين.



ولما تأتي هذه المشاكل سابقة الذكر لتسود حلقة النقاش يفقد الموظفون العاملين في التخطيط حوافزهم وحماسهم تجاه عملية التخطيط. إن التخطيط الإداري يمكن أن يكون متأثراً بما يجري في الخارج وهو ما يؤثر على إنتاج الخطة ويؤخر إنجازاتها. وهذا يستوجب الانتقاد من الجمهور وكذلك يقلل من تحفيز الموظفين. وعندما تدرج مشاريع الخطط كميات كبيرة من المواد الدلالية الزائدة، فإنها تصبح وثائق كبيرة قراءتها مملة، وتجعل التشاور صعباً مع الموظفين وبشكل خاص مع الجمهور. وهذا التقصير قد يؤدي إلى تحويل الانتباه عن الإجراءات الأساسية والأولويات الواردة في الخطة. وقد يكون هناك أيضاً خلط كبير حول المصطلحات المستخدمة ضمن الخطة، وصعوبة حقيقية في تحديد منطقية واضحة للقرارات المتخذة في الوثيقة. كل هذا يجعل الاتصال مع الموظفين والجمهور أمراً صعباً.

### المشاكل في مرحلة التنفيذ

قد تنجم المشاكل التي تتم مواجهتها أثناء تنفيذ الخطة عن مواطن الضعف في الخطة ذاتها- في مضمونها، وأسلوبها أو إحالتها، أو في وضع توقعات غير منطقية حول ما سيتم تحقيقه- أو أنها قد تكون دالة على خصائص وثقافة المنظمة.

إن كيفية إعداد الخطة (من هم المشاركون، وفي أي مرحلة... الخ) غالباً ما يكون له تأثير على نجاح تنفيذها. وكثيراً ما تتضمن المشاكل المصادفة أثناء التنفيذ ما يلي:

- عدم إيلاء اهتمام كافٍ لمتطلبات الميزانية (المعلومات المالية) إما أن تكون غير مبرجة، أو ذات ارتباط ضعيف بالتمويل الذي من المحتمل أن يكون متاحاً).
- وضع افتراضات غير واقعية حول القدرة الإدارية للمنظمة.
- الضعف في صياغة الأهداف (وهذه قد تكون عامة جداً، تفشل في إبراز السمات الخاصة للمنتزه، أو أنها تخلط بين الأهداف والوسائل).
- التفاصيل الحيوية (مثل نطاق المشاكل التي يتعين التصدي لها) المؤجلة لدراسات إضافية رغم أن ذلك قد يكون من الصعب تجنبه.
- الفشل في توزيع المسؤوليات لتنفيذ الخطة.
- الالتزامات الغامضة وغير المحددة التي لا توفر أساساً للنشاطات على أرض الواقع.
- التركيز المفرط على مجالات معينة من الإدارة، مثل السياحة أو الاستجمام، والتي قد تؤدي إلى تحويل الموارد بعيداً عن الجوانب الأخرى المهمة في المنطقة المحمية.
- عدم الاستقرار المالي أو الإداري، أو حتى الاستقرار السياسي.
- الفشل في وضع حاجات وأولويات واضحة؛ إن كثيراً من الخطط يتضمن خيارات أو توصيات مبدئية بدلاً من قرارات حازمة بشأن ما قررت المنظمة القيام به، مما يقلص من سلطة الخطة.
- خطط الإدارة غير العملية، فهي لا يمكن أن تستخدم كأساس للعمل.

وأخيراً، إذا لم يكن المدراء المعنيون مسؤولين عن إعداد الخطة الإدارية، أو على الأقل لم يشاركوا بشكل كامل في إعدادها، فمن المرجح أنهم سوف يشعرون بملكية ضعيفة جداً تجاه الوثيقة النهائية. وبالتالي سيكونون أقل ميلاً لتنفيذها. وسيكون هذا صحيحاً خصوصاً إذا كان هناك نقص في المساءلة داخل المنظمة، وكان هناك القليل من الأنظمة الداخلية للمراقبة والإبلاغ عن الأعمال المنجزة.

### 3.7 أشكال التخطيط المختصرة

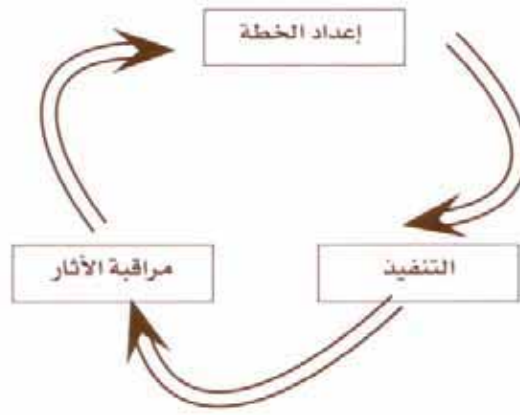
في الوقت الذي لا يسمح به الوقت أو الموارد بوضع خطة إدارية كاملة، فإنه برغم ذلك قد يكون من الممكن إعداد وثيقة مختزلة أو مختصرة. والإرشادات للمساعدة في هذه العملية مقدمة في الفصل (7).

## 4. إدارة عملية التخطيط

### 4.1. عرض عام للعملية

التخطيط الإداري عملية مستمرة، وهو " حلقة " ذات ثلاثة عناصر رئيسة هي:

1. إعداد الخطة الإدارية
2. تنفيذ الخطة
3. مراقبة ومراجعة الخطة.



وفي هذا السياق، يمكن تقسيم عملية التخطيط الفعلية إلى ثلاث عشرة خطوة هي:

### شكل 2 . خطوات التخطيط الإداري للمناطق المحمية

1. ما قبل التخطيط- اتخاذ قرار إعداد الخطة الإدارية، وتعيين فريق التخطيط، ومجال المهمة، وتحديد العملية التي سيتم استخدامها.

2. جمع البيانات - تحديد القضايا، والتشاور

3. تقييم البيانات ومصادر المعلومات

## شكل (2) خطوات التخطيط الإداري للمناطق المحمية (تكملة)



ومن المهم أن تُفهم هذه الخطوات وتُنفذ بتسلسل منطقي. فالنهج المنظم يوفر طريقة منطقية لتحديد ومعالجة جميع العوامل ذات الصلة. وهذا هو الأهم بالنسبة للحالات المعقدة. مع ذلك، وعلى الرغم من تفضيل التسلسل المرحلي الذي يجري بعناية، فإن التجربة تدل على أن العملية التسلسلية الدقيقة قد لا تكون الأفضل دائماً؛ وهذا هو الحال في المراحل الأولى على وجه الخصوص، عندما يرجح أن يكون جمع المعلومات وتقييمها في وقت واحد تقريباً. وبالتالي فإنه من المحتمل أن يستمر منتهزاً الفرص حيث يتم التغلب على التأخيرات وتجري عدة خطوات من عملية التخطيط في آن واحد. وبشرط أن يكون الإطار الشامل مفهوماً ومتبعاً، ولا ينبغي أن يؤثر هذا النهج على وضع خطة جيدة.

إن الأمر الأساسي لهذه العملية هو "عائد المعلومات أو التغذية الراجعة" الذي يسمح للمخطط بتصحيح العمل المستقبلي في ضوء التجارب السابقة. ويمكن اعتبار حلقة المعلومات الراجعة هذه "دورة الجودة"، حيث تضمن مراقبة ومراجعة الخطة وأن تكون جميع الأجزاء مناسبة وواقعية، واقتصادية وفعالة. إنها الطبيعة المستمرة لهذه العملية التي تضمن أن تكون الإدارة الناتجة مرنة وقادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وبالتالي تكون ذات نوعية ملائمة.



## 4.2. إعداد خطة الإدارة

## الخطوة 1. مرحلة ما قبل التخطيط

إن مرحلة ما قبل التخطيط هي واحدة من أهم الخطوات في عملية التخطيط. وتحدد هذه المرحلة ما الذي ستحققه عملية التخطيط، وكيف ستفقد، والاعتبارات الزمنية، والشركاء في العملية. إن هناك حاجة لأن تتخذ هذه القرارات على أعلى مستوى إدارة ممكن وهي حاسمة لبدء عملية التخطيط على أساس سليم. وعموماً، تشمل مرحلة ما قبل التخطيط الخطوات التالية:

1. تحديد الغاية والأهداف الإدارية للمنطقة المحمية بوضوح، وضمان أن تكون هذه الأهداف مفهومة من قبل جميع المعنيين. ينبغي أن ينص على الأهداف العامة في التشريع (أو في الاتفاقات الرسمية التي تعين المنطقة) ولكن قد يكون من الضروري إعادة النظر فيها وتأكيد معناها، إذ أنها ستحدد اتجاه الخطة من البداية. وبالطبع، ينبغي أن تعكس هذه الأهداف في تصنيف الموقع ضمن نظام فئات الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، لإدارة المناطق المحمية.

2. تحديد الخطوات المتبعة في تطبيق عملية التخطيط، وتسلسلها والطرق التي سيتم استخدامها. إن العديد من المنظمات لديها "دليل" أو خطوط إرشادية بشأن النهج الذي ينبغي اتباعه، وقد تم تصميمه لتلبية احتياجات وسياسات المنظمة. وإلا، فإنه ينبغي تصميم النهج الذي يناسب المنطقة المحمية وسياق إدارتها بالشكل الأفضل، على أن يتضمن المراحل الأساسية للتخطيط الإداري (مشارك لجميع عمليات التخطيط).

"ومع وجود العديد من المناهج السليمة لتخطيط المناطق المحمية، فإنه ليس من المدهش بأن يكون هناك العديد من الإجابات الصحيحة. النهج الأفضل هو الأكثر ملاءمة للبيئة الاجتماعية والمؤسسية للبلد المعني" (Child 1994).

3. تحديد الفئات المعنية بالخطة. يتم إعداد الخطط الإدارية بشكل رئيس للاستخدام العادي من قبل مدراء المناطق المحمية، ولكنها لا تظهر وكأنها برامج عمل تفصيلية. إن العامة، والحكومة البيروقراطية وأصحاب المصالح التجارية وجيران المنطقة المحمية هم أيضاً مستخدمون مهمون. وفي بعض الحالات، يمكن أن يكون الملاك التقليديون، والحكومة المحلية والوكلاء التجاريون مستخدمين أساسيين أيضاً. وينبغي أن يعكس أسلوب العرض المتبنى أهم فئات المستخدمين. وفي ظروف معينة قد يكون من الضروري إعداد الخطة الإدارية باللغة أو اللغات الرسمية للبلد، وباللغات المحلية لتلبية احتياجات المستخدمين المحليين.

4. ضمان أن يتم تناول المنطقة المحمية ككل أي تبني "نهج النظم". وهذا النهج يعترف بأهمية تحليل المواضيع المنفصلة، ولكنه يؤكد على النظرة الكاملة لجميع القضايا أو "النظم" المعنية.

5. استخدام منهج التخصصات المتكاملة-جمع الخبراء والأطراف المشاركة معاً لمناقشة الإدارة المستقبلية للمنطقة المحمية.

"ليست المشكلة مفككة في هذا النهج. (ما يحدث في منهج التخصصات المتعددة). فالمشكلة تعامل ككل عن طريق تمثيل فروع المعرفة المختلفة التي تضع الحلول معاً. وهذا يجلب مجموعة من المعارف في العلوم والتكنولوجيا والعلوم الإنسانية. إن تكامل التخصصات يقدم مجموعة أوسع من الأساليب والمعارف ويؤدي عادة إلى حلول عملية وأكثر كمالاً" (Kelleher1991 & Kenchington)

6. تحديد "فريق التخطيط". يجب أن يكون التخطيط الإداري 'جهداً جماعياً'، توكل المسؤولية فيه إلى شخص واحد لإنتاج الخطة. هذا الفرد يجب أن يكون مسؤولاً أمام مدير محدد وبشكل واضح. وإذا تم التعاقد على إعداد الخطة، ينبغي أن تتخذ القرارات بشأن الطريقة التي سيقاد بها العقد لضمان أن تقدم الخطة متطلباتها بشكل فاعل. وفي

مثل هذه الحالة، لا بد من الاتفاق على 'مذكرة' بين المتعاقد والمنظمة المسؤولة عن إدارة المنطقة المحمية قبل أن تبدأ عملية التخطيط. ملاحظة: يقدم الملحق معلومات عن المهارات المطلوبة ضمن فريق التخطيط.

7. إعداد جدول أعمال منظم بشكل جيد لعملية التخطيط الإداري ومتابعته. غالباً ما تستخدم تقنيات إدارة المشاريع للقيام بهذه المهمة. فهي تساعد على تنظيم ومراقبة إنتاج خطة الإدارة. ويعرف المشروع بمشروع 'إنتاج الخطة' ويعين 'مدير المشروع' للتنسيق والإشراف على إتمامه.

8. تحديد عملية إشراك الناس (عدا فريق التخطيط) في إعداد الخطة. ويشمل موظفين آخرين وخبراء ومسؤولين حكوميين ومجتمعات محلية وأطراف متأثرة أخرى. وينبغي أن يكون إشراك هؤلاء الشركاء وأليات إشراكهم وتوقيتها واضحاً لديهم.

9. توضيح إجراءات الموافقة على خطة الإدارة النهائية والاتفاق عليها مع الإدارة العليا. إذا كانت موافقة الأطراف الخارجية (على سبيل المثال هيئات التمويل، واللجان الاستشارية والإدارات الحكومية) مطلوبة، فإن الإجراءات التي ستتب في تحقيق هذا ينبغي تحديدها والاتفاق على جدول زمني لتقديم صيغة نهائية لإقرارها.

## الخطوة 2. جمع البيانات والأبحاث المرجعية والعمل الميداني الأولي

يجب أن يسند التخطيط والإدارة ببيانات موثوقة. وهناك وجهتي نظر عن العلاقة بين جمع البيانات وتحديد أهداف الإدارة:

1. فإما أن يتم تصفية أهداف الإدارة والاتفاق عليها بعد جمع البيانات وتحليلها.
2. أو أن يتم تحديد أهداف الإدارة للمنطقة وهذه الأهداف تحدد ماهية البيانات التي سيتم جمعها.

في الواقع، يتم إنشاء المنطقة المحمية على أساس من مجموعة بيانات أولية تستخدم لتحديد أهداف الإدارة (كحماية الموائل والأنواع النادرة). وتقرر عمليات التخطيط وبشكل حتمي أن وجود المزيد من البيانات ضروري ومهم قبل أن يكون من الممكن تقييم بعض خيارات الإدارة والبت فيها. وفي حالات كثيرة هناك معلومات تاريخية لجهود التخطيط أو البحوث السابقة التي تساعد في تحديد المواضيع الرئيسية حيث يكون جمع المزيد من البيانات أمراً ضرورياً. وبالتالي فإن جمع البيانات يمكن أن يسير ويوجه إلى حد كبير بوساطة أهداف الإدارة الملائمة للمنطقة. ويتضمن هذا مراحل هي:

1. جمع المعلومات الأساسية المتاحة (بيانات تاريخية قد تكون عالية القيمة).
2. إجراء المسح الميداني للتحقق من المعلومات (والحصول على بيانات إضافية إذا لزم الأمر).
3. توثيق المعلومات على شكل وصف للمنطقة المحمية ( يسمى أحياناً 'تقرير حالة المنطقة المحمية').

وينبغي أن تشمل لمعلومات المجموعة بهذه الطريقة المعلومات حول المنطقة كما هي، والاتجاهات المؤثرة عليها. ويجب أن ترتبط البيانات بالجوانب المادية للمنطقة، وأهميتها الاجتماعية/الثقافية والاقتصادية (انظر الخطوط الإرشادية في الإطار 5).

إن التأكد من صحة المعلومات التوثيقية ميدانياً لا يتم عادةً لكلفته العالية من جهة أخرى، يكون مفيداً جداً لتأكيد دقة المعلومات؛ فالمواقع التاريخية، على سبيل المثال، تشكل فرصة لفحص وضع الموقع الراهن، وبناء فهم حول كيفية تطور الموقع، واستخداماته في الماضي. علاوة على ذلك، تقديم معلومات قيمة يساعد في بناء الثقة مع الجمهور لأنها الدليل على جمع البيانات أثناء عملية التخطيط<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> يمكن العثور على أمثلة على كيفية جمع وعرض المادة الأساسية في الخطة الإدارية لمنتزه جزيرة نورفولك الوطني على الموقع [www.ea.gov.au/parks/publications/norfolk-pom.html](http://www.ea.gov.au/parks/publications/norfolk-pom.html) وفي الخطة الإدارية لمنتزه Booderee الوطني على الموقع [www.ea.gov.au/parks/publications/booderee-pom.html](http://www.ea.gov.au/parks/publications/booderee-pom.html)



وقد يكون من الضروري أيضاً وضع برنامج بحثي طويل الأمد للموقع. يمكن أن يطبق على مجموعة من العوامل حيث يكون التغيير بمرور الزمن إما واضحاً أو متوقفاً. وسيشكل هذا البرنامج جزءاً من قواعد خطة الإدارة.

ولا ينبغي توقع أن تدرج جميع المعلومات التي جمعت للمنطقة المحمية في خطة الإدارة. إذ ينبغي أن يتم إدراج موجز قصير في الخطة مع وضع النص الكامل كوثيقة مرفقة أو مستقلة، أو عندما يكون هذا موجوداً بالفعل، يمكن وضعه على الموقع الإلكتروني للمنظمة على شبكة الإنترنت.

وتكتمل الخطوة الثانية قبل الانتقال إلى تقييم هذه المعلومات، على الرغم من وجود بعض التداخل والتكرار بين هذه الخطوات من الناحية العملية.

وكما هو الحال دائماً، سيحدد الوقت والموارد الجهد الذي سيبدل في هذه المرحلة. وتقدم الخطوط الإرشادية التالية بعض النصائح بشأن ماهية البيانات التي تجمع:

### الإطار 5. خطوط إرشادية حول جمع البيانات

فيما يلي قائمة مدققة بالأنواع العامة للمعلومات التي قد يتطلب جمعها:

- الموارد البيئية وحالتها
- الموارد الثقافية وحالتها
- المظاهر الجمالية
- المرافق ( كالمطرق، والمباني، والاستراحات، والكهرياء، وإمدادات المياه )
- أهم ملامح البيئة الاجتماعية - الاقتصادية<sup>5</sup>
- قدرة المرافق في المحمية ومنطقتها على دعم الاستخدامات الحالية والمتوقعة
- خصائص الزوار وتأثيرهم على المنطقة المحمية
- التنبؤات بالحالة المستقبلية لكل من العوامل المذكورة أعلاه
- استعمالات الأراضي وأحكام تخطيط الأراضي المحيطة والأراضي المملوكة أو المستأجرة.

ينبغي أن يشير الوصف في نطاقه إلى خصائص المنطقة نفسها، والعوامل الخارجية التي تؤثر عليها، والعوامل التي قد تصبح مهمة في المستقبل. وينبغي أن يشرح كيف تتغير الأمور، بالإضافة إلى آثارها الحالية. ومن المهم أن يحدد الوصف الاستخدامات والأنشطة داخل و قرب المنطقة التي تضعف أو تؤثر سلباً على قيم وموارد المنطقة المحمية، أو تجارب زوارها، والتي أنشئ المنتزه لحمايتها وتوفيرها.

في كثير من الحالات، سيكون من الضروري للمخطط أن يولد معلومات كمية من المسوحات. ويمكن أن تشمل هذه المعلومات على أعداد الزوار إلى المنطقة، وأعداد المركبات، ونسبة الزوار المسافرين بالحافلات والسيارات الخ. وهذه المعلومات يمكن أن توفر خطوطاً عريضة للمعرفة أو تؤدي إلى تحديد توجهات الأنشطة. ويتطلب جمع هذه المعلومات نهجاً متخصصاً، يمتد عادة إلى 12 شهراً أو أكثر: وجمع المعلومات من هذا النوع ينبغي أن يجري قبل فترة التخطيط، ومن أجل خطة الإدارة

<sup>5</sup> الحاجة إلى البيانات الاجتماعية-الاقتصادية ستكون أكبر في المناطق المحمية التي تتبع ميثاق الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة (كالفئة الخامسة والسادسة) حيث يوجد عدد كبير من السكان المقيمين. وهكذا " في محميات الفئة الخامسة.

الأولى للمنطقة فإن إجراءات إدارية رئيسية، قد تساعد على جمع البيانات، بحيث تكون الخطة المستقبلية مركزة بشكل أفضل وهادفة.

الخطوط الإرشادية بشأن المعلومات التي يتم إدراجها في الوصف مقدمة في الإطار 6. إن نوع المعلومات المدرجة سيختلف، بالطبع، من منطقة محمية إلى منطقة محمية أخرى ويعتمد هذا على خصائص المنطقة نفسها.

بالإضافة إلى جمع المعلومات المرتبطة بالموقع، فمن الضروري تحديد وفهم التشريعات الحكومية ذات الصلة التي تؤثر على تخطيط الموقع. وقد توجد التشريعات السارية في جميع مستويات الحكومة؛ وينبغي أن تدرس بإحكام لضمان الامتثال. وبالإضافة إلى قوانين المحافظة على الطبيعة، هناك قوانين أخرى كثيرة يمكن أن تؤثر على المنطقة المحمية، فعلى سبيل المثال، التشريعات التي تؤثر على إمدادات المياه، والتراث الثقافي، والصيد البحري والبري، والاتصالات والطرق، والبنية التحتية للكهرباء.

### الإطار 6. خطوط إرشادية لما يجمع من معلومات تدرج في الوصف

الموقع ( خطوط الطول والعرض)

المساحة

- الفئة الإدارية للمنطقة المحمية حسب الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN
- الوضع القانوني، كتحديد الحدود ( لكل من الموقع والملاحم الموجودة ضمنه ) والتشريعات ذات الصلة
- الملكية القانونية، والتملك، والوصول، والسيطرة، وإذن الاستخدام، وغيرها من الشروط والقيود
- عناوين الوكالة الإدارية والإدارة المحلية
- المسائل التنظيمية
- الاستخدام الحالي للأراضي ( بما في ذلك الغابات واستخراج الموارد الأخرى ( مثل الحصى والرمل والأسماك)
- الخدمات في المنطقة وإليها
- الطرق الرئيسية المؤدية
- معلومات تاريخية ( تاريخ استخدام الأراضي والمناظر الطبيعية، وعلم الآثار، والمباني )
- معلومات بيولوجية ( المجتمعات، والنباتات والحيوانات )
- المعلومات الفيزيائية ( المناخ، والجيولوجيا، و شكل الأرض و تضاريسها، و مياهها، وخصائص التربة)
- المعلومات الثقافية والجمالية ( المناظر الطبيعية ومعالم المناظر الطبيعية، والارتباطات الثقافية )
- المعلومات الاجتماعية-الاقتصادية (البيانات الأساسية والاتجاهات لدى المجتمعات المحلية .....)

ينبغي أن يكون المخطط على علم بوجود أي التزامات دولية تؤثر على المنطقة المعنية المشمولة بالتخطيط. وتشمل هذه المواقع التي تم تعيينها بموجب المعاهدات الدولية مثل اتفاقية التراث العالمي والاتفاقات الإقليمية (على سبيل المثال اتفاقية natura في أوروبا) (انظر أيضاً الفصل 6). وينبغي أن يدرك المخططون أن الكثير من المواقع التي لم تحدد بعد بموجب الاتفاقات الدولية لديها القابلية للتعيين، وقد تكون نوعية خطة الإدارة عاملاً حاسماً في تحديد ما إذا اعترف بها في النهاية بهذه الطريقة.



وتنشأ تحديات خاصة (وفرص) في حالة المناطق المحمية التي تقع على أو قرب الحدود الدولية أو حدود المقاطعات، وتجاور مناطق أخرى تكون أو من المحتمل أن تكون معينة بموجب تشريعات منفصلة. ويشجع الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، بقوة التعاون عبر الحدود في مثل هذه الظروف (Sandwith et al., 2001): وينصح المدراء "لصياغة الخطط الإدارية المشتركة أو المتكاملة وتسهيل عقد اجتماعات إدارية مشتركة بشأن العناصر الإستراتيجية العابرة للحدود لهذه الخطط" (ibid, p.28).

وبطريقة مماثلة، فإن المخطط بحاجة إلى الاعتراف بأن هناك مجموعة من العوامل المؤسسية الأخرى يمكن أن تؤثر على المنطقة المحمية، وينبغي أن تؤخذ في الحسبان. ويمكن أن تشمل التعاون والاتفاقات مع المجتمعات المحلية التي تعيش في وبالقرب من المناطق المحمية، ووكالات إدارة الموارد الطبيعية، وشركات استخراج الموارد (التعدين والغابات الخ)، والمنظمات السياحية والأعمال. وعلى المخطط أيضاً أن يتوقع القضايا المحتملة التي قد تنشأ في المستقبل: على سبيل المثال تحقيق إيرادات محددة أو من أجل تحقيق نتائج محددة لحماية الحياة البرية.

الخطوط الإرشادية بشأن إعداد وصف المنطقة المحمية مبيّنة في الإطار 7.

## الإطار 7. المبادئ التوجيهية بشأن إعداد وصف المنطقة المحمية

### 1. حدد الثغرات في المعلومات

قد يكون هناك القليل من المعلومات الأساسية بالنسبة للعديد من المناطق المحمية، وفي هذه الحالة، ينبغي تسليط الضوء على الثغرات الموجودة في المعلومات في جزء الوصف. إن تحديد الثغرات في المعرفة هو أحد الأهداف الرئيسة لهذه المرحلة من العملية. وعندما يتم تحديدها، فإن الحاجة إلى الحصول على مزيد من المعلومات (أو جمع ما هو موجود بالفعل بشكل صحيح) قد يصبح هدفاً للخطة الأولى للمنطقة المحمية.

وفي كثير من الحالات يعني النقص في المعلومات أن الموقع لا يمكن تقييمه بشكل مرضٍ. وإذا كان هذا هو الحال، ينبغي توضيح ذلك، وقد يكون وجود خطة إدارة مؤقتة ضرورياً عندما يتم جمع المعلومات الحاسمة.

### 2. لا تؤجل عملية التخطيط إلى أن تكون جميع المعلومات متاحة

إن المبادئ التوجيهية للاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، لإعداد خطط إدارة المناطق المحمية البحرية تصر على هذه النقطة: "إنه من الخطأ دائماً تأجيل اتخاذ قرار في إحدى مراحل صنع القرار المبكرة حتى يتم الحصول على جميع المعلومات اللازمة لمرحلة صنع القرار" (Kelleher 1999). وقد تدخل المنظمات في "العجز عن صنع القرار" عندما تضطر إلى اتخاذ قرارات بشأن المواضيع الشائكة دون توفر معلومات كافية.

وقلما يرى المدراء (والمخططون) أن لديهم معلومات كافية لصنع القرار، وبشكل عام عليهم أن يقبلوا هذا الوضع: إن النقص الممكن في المعلومات لا ينبغي أن يكون عذراً لتأخير إنتاج الخطة:

"يمكن إعداد خطة صالحة من أوصاف بسيطة نسبياً للخصائص الفيزيائية والبيولوجية والاجتماعية - الاقتصادية للمنطقة، والبيانات الأكثر تطوراً ترفع ثقة المدير أو المخطط، لكنها نادراً ما تبرر حدوث تغيير إن غياب المعلومات المحددة عن الموقع لا يجب أن يكون سبباً وجيهاً لتأجيل إدارته لصالح مزيد من الدراسات" (Kelleher 1999).



## 3. اجمع وضمن المعلومات ذات الصلة فقط

تميل العديد من خطط الإدارة إلى أن تصبح كبيرة، ووثائق مرهقة، مع أكبر ثقل في قسم الوصف ! ينبغي ألا يكون الوصف مفصلاً بشكل كبير. وينبغي أن تكون المعلومات الوصفية المدرجة في الخطة متعلقة بإدارة المحمية.

## 4. كن موضوعياً - ولا تُضمن "أحكاماً تقييمية"

ينبغي أن يقدم الوصف معلومات واقعية عن المنطقة المحمية، ويترك بيانات التقييم إلى مرحلة "التقييم".

"ينبغي أن يكون وصف الموقع محايداً قدر الإمكان؛ وينبغي تجنب الأحكام التقييمية. من ناحية ثانية، لا يوجد هناك شيء أفضل من الوصف الموضوعي للموقع. ومع أن بعض أنواع المعلومات، كتقييم المناظر الطبيعية، تعتمد بطبيعتها على التقدير. إلا أنه ينبغي أن توضع بطريقة منهجية. وحيث يتم إدراج الأوصاف غير الموضوعية ينبغي أن تتم الإشارة إلى من وضعها" (Clarke and Mount 1998).

## 5. حدد الحقائق كما ونوعاً وحدد الافتراضات

عند عرض الحقائق، يجب تحديدها كما قدر الإمكان، وتحديد مصادرها. و في حالة توفر 'أنصاف الحقائق' دون قيد أو شرط، أدخل عبارات مثل 'على حد علمنا'.

"هذا أفضل من إعطاء ذوي المعرفة المتخصصة العصي للتغلب على الخطة، وضمناً ولكن ربما خطأً، انتقاد أجزاء أخرى"

لا بد من تحديد التحيز والتأصيل في بعض المعلومات وكذلك تحديد الافتراضات. لأن بعض المعلومات الوصفية ستعتمد على الافتراضات خاصة عندما يكون هناك نقصاً في المعلومات أو يكون هناك صعوبة في تحصيلها من حيث توفرها أو كلفتها العالية أو أنها قد تكون خارج نطاق الخطة. وفي مثل هذه الظروف، ينبغي أن تكون الافتراضات المذكورة بوضوح.

## 6. ابق الوصف مختصراً - واستخدم الخرائط والمراجع والملحقات

يمكن تضمين المعلومات الداعمة في الملحقات، أو ببساطة يشار إليها في المراجع. وتعتبر الخرائط طريقة أخرى لتقديم الكثير من المعلومات وبشكل موجز. فيمكن على سبيل المثال استخدامها لتوضيح وتحديد التكوينات الجيولوجية، وأنماط الغطاء النباتي، والارتفاعات، والاختلافات المناخية المحلية، ومواقع موائل الحياة البرية الرئيسية، وطرق هجرة الجماعات، وأنماط الترفيه، وأنماط الاستيطان المحلية، ودرجات الصعوبات الاقتصادية والعوامل الأخرى المرتبطة بالمجتمعات المحلية واستخدامات الأراضي.

## 7. استخدم المعرفة المحلية

عند جمع المعلومات عن المناطق المحمية والأراضي المجاورة، فإنه من الممكن أن تكون المعرفة المحلية قيمة جداً. إن السكان المحليين يعلمون أكثر ممن يسمون أنفسهم بالخبراء. وينبغي أن يكون من الممكن استخدام السكان المحليين وحتى دفع الأجر لهم لجمع بعض البيانات. وقد يكون هذا فاعلاً من حيث التكلفة ويمكن أن يزيد من اهتمامهم ومشاركتهم في الخطة. إن المعارف التقليدية للشعوب الأصلية فيما يتعلق بالنباتات والحيوانات، وكيف ينبغي أن يتم الاعتناء بها ينبغي الاستناد إليها حيثما وجدت.

### الخطوة 3. تقييم المعلومات

الغرض من هذه الخطوة هو تحديد وفهم أسباب أهمية المحمية وتساعد هذه الخطوة على وصف 'القيم' المرتبطة بالمحمية، وتشرح أسباب تعيينها وتحدد فوائدها للمجتمع. وكما يتم التشديد على ضم السكان المحليين وغيرهم من 'أصحاب العلاقة' في عملية التخطيط، فإنه من المهم أن يكون هناك آلية يمكن من خلالها تحديد ووصف القيم التي يحملونها للمنطقة.

وعندما لا تدرك قيم المنطقة المحمية، فإن هناك خطر من تأثير الإجراءات الإدارية عمداً أو سهواً ليس فقط على الموارد الطبيعية ولكن أيضاً على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية، وخاصة على تلك المتعلقة بالسكان المحليين. وكثيراً ما تكون الأسباب الأولية لإنشاء المناطق المحمية غير موضوعية أو غير مفهومة ومقدمة بشكل سيئ. وما لم تستطع خطة الإدارة توثيق القيم الطبيعية والثقافية المتأصلة، فإن الاستعمال غير المتوافق قد يستمر، مما يجعل من الصعب ضمان المحافظة عليها في المستقبل. وما لم يحدد إعداد خطط الإدارة اهتمامات السكان المحليين فسيكون من المستحيل تأمين دعمهم.

وإن تقييم القيم هي عملية مؤلفة من جزأين هما:

1. تحديد الملامح الرئيسية أو القيم الاستثنائية. وهذه هي الملامح أو القيم التي يجب حمايتها والحفاظ عليها للحفاظ على أهمية المنطقة المحمية. وقد لا تقتصر هذه على تلك الموجودة ضمن حدود المنطقة المحمية.
2. إعداد بيان موجز عن الأهمية يشرح أهمية المنطقة المحمية للمجتمع أو لجماعات مهمة خاصة. إن بيان الأهمية يتوسع عند تحديد القيم بإضافة المؤهلات الفريدة ووضع المناطق المحمية في سياقها على المستوى الإقليمي والوطني والدولي. ومع الأهداف العريضة للمناطق المحمية، يؤمن هذا البيان إطاراً هاماً عليه يجب أن تستند خطة الإدارة.

إن أهمية المنطقة المحمية وقيمتها الكامنة، هي أساس لجميع الافتراضات الأخرى عن الموقع والقرارات الخاصة بالطريقة التي ينبغي بها إدارته واستخدامه. وأحياناً يذكر قرار التأسيس أو الاتفاق القانوني الذي يعين المنطقة المحمية تلك القيم. ولكن في أكثر الأحيان، تكون هذه الأهمية المذكورة بشكل مبهم أو حتى مغلفة على الإطلاق.

إن الجزء الأساسي من إجراء التقييم لأي منطقة محمية هو تحديد المعايير التي يتم على أساسها تحديد وقياس قيمها الطبيعية والثقافية وقيمها الاجتماعية - الاقتصادية، في الحاضر والمستقبل. ومع ذلك، تفشل العديد من خطط الإدارة في تحديد القيم الثقافية والاجتماعية والاقتصادية الموجودة والمحتملة للمنطقة المحمية وتميل إلى حصر تحليلها إلى المظاهر الأضيق من التقييم البيئي. إنه من غير الحكمة أن نتجاهل القيم الأوسع، لأن ذلك سيؤثر على موقف السكان المحليين تجاه المنطقة المحمية ويمكن أن يقوض عملية التخطيط وفعالية الإدارة اللاحقة.

الخطوط الإرشادية يبين الإطار 8 العوامل التي ينبغي مراعاتها عند تحديد 'القيم الاستثنائية' للمنطقة المحمية.

قبل كل شيء، إن توفر المعلومات وتقييمها حول المنطقة المحمية يجب أن يكون عملية مفتوحة وتتم من خلال مشاورات واسعة النطاق. من ناحية ثانية القضايا مثل الموقع المحدد للأنواع الحيوانية أو النباتية ينبغي ألا يعطى بدقة كبيرة.



## الإطار 8. المبادئ التوجيهية بخصوص معايير القيمة الاستثنائية

ينبغي أن يتساءل المخطط عند تقييم أهمية المنطقة المحمية إذا كانت المنطقة تحتوي على:

- أمثلة بارزة عن القيم الطبيعية والمشاهد الجيولوجية والعلمية والبيئية والنباتية والحيوانية والترفيهية (وإذا كان الأمر كذلك، لماذا)
  - صفات بيولوجية، وأنماط نباتية، وتضاريس فريدة (وإذا كان الأمر كذلك، لماذا)
  - مناطق ضرورية لحماية التكامل البيئي للمنطقة المحمية ككل، (بما في ذلك المناطق الحاسمة للحفاظ على تدفق المياه ونوعيتها وما هي الأسباب)
  - مناطق وموارد ذات قيمة حيوية (اقتصادياً وثقافياً أو بطرق أخرى) للمجتمعات المحلية
  - مناطق وموارد توفر خدمات أساسية للناس خارج المنتزه، وخاصة حينما يكون لها قيمة اقتصادية أو سياسية كبيرة
  - نباتات وحيوانات نادرة ومتوطنة
  - موائل ونباتات وحيوانات حساسة ومهددة أو معرضة للخطر
  - موارد حساسة للاستعمال البشري بشكل غير اعتيادي
  - أمثلة بارزة عن المناظر الطبيعية المعدلة وأدلة على الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية
  - مواقع أثرية أو تاريخية كبرى
  - مواقع ثقافية كبرى
- معالم معترف بها على مستوى العالم (على سبيل المثال كتراث عالمي).

## الخطوة 4. تحديد المعوقات والفرص والتهديدات

قبل تعيين الأهداف الإدارية المحددة للمنطقة المحمية، ينبغي تحديد معوقات إدارتها، كما ينبغي تحديد أي تهديدات رئيسية لقيم المنطقة.

إن بعض المعوقات تعتبر من وظائف البيئة الطبيعية ومن الأمثلة على ذلك العمليات البيئية التي توجد في المنطقة، ووجود السمات الفريدة والهشة، والندرة النسبية للموارد وغيرها من الجوانب التي يمكن تحديدها. وقد تأخذ المعوقات أشكالاً أخرى مثل:

- الالتزامات القانونية
- معوقات ملكية الأراضي
- الاستعمالات السابقة (مثلاً، عمليات إنتاج وتربية الأسماك أو عمليات التعدين)
- اعتبارات الصحة والسلامة
- المعوقات الإدارية
- النشاطات ذات الأولوية والاستخدامات (التي يجب أن تعطى أولوية في الخطة)
- الالتزامات تجاه الجيران والزوار... الخ
- الاعتبارات السياسية الأخرى.

وقد تكون التهديدات أو الضغوط على المنطقة المحمية بفعل الإنسان أو الطبيعة، ويمكن أن تنشأ من داخل المنطقة المحمية أو من وراء حدودها. وغالباً ما تتجلى في شكل مطالب اجتماعية أو اقتصادية على المنطقة المحمية.



بما أن التخطيط يتعامل مع المستقبل، فإنه يجب تحديد وتقييم العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنطقة المحمية. وطالما أن هذا التنبؤ غير مؤكد في أحسن الظروف، فإنه ينبغي محاولة تحديد الاتجاهات المستقبلية في استخدام الزوار. والضغوط الاقتصادية وما يتعلق بها والتغير البيئي، كما أن فهم البيئة الاجتماعية-الاقتصادية ذو أهمية خاصة. والتنبؤات ليست فقط حول التهديدات المستقبلية- إنها يمكن أيضاً أن تساعد على تحديد الفرص المتاحة لإجراء تغيير مفيد، أو المعالجة أو الإصلاح (على سبيل المثال بالانخفاض في عدد الأفاع).

وحالما يتم تحديد التهديدات (والفرص) فإنه ينبغي إدراجها بوضوح في خطة الإدارة. ويدرج الكثير من الممارسين هذه المعلومات في الوصف، في حين أن آخرين لديهم قسم 'تحليل' محدد من الخطة لهذا الغرض.

وتقترح عدة أساليب لقيادة فريق التخطيط خلال تقييم وتحديد القضايا. فعلى سبيل المثال، قام مشروع التخطيط الإداري (للمنزهات الوطنية في تنزانيا) TANAPA بإعداد خطط إدارية للمنزهات الوطنية في تنزانيا، باستخدام عملية التخطيط الاستراتيجي (SPP). واستخدمت عملية التخطيط الاستراتيجي SPP حلقات عمل تفاعلية لضمان أوسع مستوى من المشاركة، وتأمين المداخلات والدعم من مجموعة من المهنيين والجمهور. واستخدمت 'عملية المجموعة الاسمية' للوصول إلى إجماع في الآراء بخصوص تحديد ووضع الأولويات للمشاكل والقضايا، وقيم الموارد الاستثنائية، والأهداف الإدارية (Young, 1992).

## الخطوة 5. إعداد الرؤية الإدارية والأهداف

### الرؤية طويلة الأمد

يجب أن تطور عملية التخطيط الإداري وتعرب عن حالة مثالية من أجل مستقبل المحمية. وفي بعض الخطط يُحدد هذا المستقبل ضمن أهداف المنطقة المحمية، وفي خطط أخرى، ضمن الأهداف طويلة الأمد. وفي بعض الخطط الأكثر حداثة فقد اتخذ شكل 'الرؤيا'

تصف الرؤية النتيجة المرجوة أو المتخيلة لسياسات المحافظة على المحمية. وبدون هذه 'الرؤيا'، فإن الخطة يمكن أن تكون ذات اتجاه قليل التماسك. هدف الرؤيا هو توفير التركيز أو الاتجاه للأهداف الإدارية. ومن المهم أن تكون الرؤيا طموحة.

وأيا كان أسلوب صياغة الرؤيا للمنطقة المحمية، فينبغي:

- أن تصف نوع المحميات التي تسعى الخطة إلى تحقيقه في المدى البعيد. وهذا سيساعد الناس على فهم ما يُؤمل أن تكون عليه المنطقة في المستقبل، وأسباب ذلك، والإجراءات المطلوبة لتحقيق الرؤيا.
- أن تكون بياناً طويل الأمد لا يتوقع أن يتغير بشكل كبير مع مرور الزمن. لذا ينبغي أن توفر الاستمرارية في عملية إدارة المنزه بطريقة مستدامة.
- أن تشمل المظاهر البيئية والترفيهية والثقافية والجوانب الاجتماعية والاقتصادية للمنطقة المحمية.

### تعريف ودور الأهداف

تنتج الأهداف من الرؤيا الإدارية. وهي عبارات أكثر تحديداً من الغايات، تحدد الشروط التي تهدف الإدارة إلى تحقيقها. إنها بذلك عبارات 'نتائج' أكثر منها عبارات حول كيفية تحقيق هذه الشروط. و ينبغي أن توضع هذه الأهداف، إلى أقصى حد ممكن، في قائمة مرتبة حسب الأولويات لتوجيه القرارات اللاحقة. ويمكن أن تكون الأهداف محل خلاف، وتخلق صعوبات داخل الوكالة المكلفة بإدارة المنطقة المحمية، أو داخل المجتمع أو بين المستخدمين.

غالباً ما يتفق الجميع على الرؤيا طويلة الأمد، غير أن فهم الأهداف قد يختلف من مجموعة لأخرى بالنسبة لطريق تحقيقها كل حسب أولويته. ومثاله أن تتفق مجموعات المستخدمين على أن حماية الموقع بحالة طبيعية هو رؤيا قيّمه، بشرط

أن تبقى المنطقة متاحة للاستعمال الترفيهي. وقد يرغب البعض الآخر بإبعاد أشكال الترفيه المفرطة، مثل الرحلات التي تتم خارج المسار بالمركبات ذات الأربع عجلات، مدعين بأن هذا يضر بالصفات الطبيعية للمنطقة ويجوها. وبذلك هناك حاجة إلى التوفيق بين الأهداف المختلفة من خلال استجابات التخطيط المناسبة.

يمكن استخدام نهج من ثلاث مراحل عند وضع أهداف الإدارة الأولى:

- وضع أهداف الإدارة العامة
- إعداد استجابات إدارية لقضايا محددة
- تحضير الخيارات الإدارية الأولى.

إن وصف الأهداف الإدارية وترتيبها حسب الأولويات قد يكون جزءاً هاماً من عمليات التخطيط والتشاور. وتميل الأهداف ضمن خطط الإدارة إلى أن تتعلق بالسّمات الأساسية للمنطقة المحمية (تحدد كيف سيتم الحفاظ عليها)، أو ترتبط بالمجالات الهامة لنشاطات الإدارة. وإجمالاً تصاغ الأهداف لتشمل ما يلي:

- إدارة الموائل والأنواع
- البحث والمسح والمراقبة
- البنية التحتية بما في ذلك الاتصالات
- استخدام الزوار والمرافق
- التعليم والتدريب
- السمات الاجتماعية والثقافية
- توليد الدخل
- خدمات المحميات
- الإدارة

ويجب أن تؤخذ الأهداف الإدارية للفئات الإدارية المناسبة للمناطق المحمية التابعة للاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN (انظر القسم 2.1 و IUCN، 1994) بالحسبان عند صياغة الأهداف الإدارية و ترتيب أولوياتها.

### الإطار 9. المبادئ التوجيهية لكتابة الأهداف

ينبغي أن تكون أهداف الخطة الإدارة:

- دقيقة / محددة
- قابلة للتحقيق وواقعية
- مرتبطة بالزمن
- قابلة للقياس
- تعكس غرض المنتزه، والأهمية والقيم الاستثنائية
- توضح الغايات المرجوة، ولكن ليس وسائل تحقيق تلك الغايات
- تعالج القضايا بشكل وافٍ
- ذات أساس منطقي
- مرتبة حسب الأولويات.



### خصائص الأهداف الجيدة ( المكتوبة والمعدة بشكل جيد )

إن الأهداف المحددة بشكل جيد حاسمة في تحديد ما إذا كانت خطة الإدارة فعالة. وإذا كانت الأهداف سيئة الصياغة والتعبير أو تقدم إرشاداً غامضاً للمدراء، فستفقد الخطة مصداقيتها وقد تخفق الإدارة الناتجة في تحقيق الرؤية المنشودة للمنطقة المحمية أو في تلبية توقعات أصحاب العلاقة.

الخطوط الإرشادية للتعبير عن الأهداف ملخصة في الإطار 9، ومبينة بمزيد من التوسع أدناه.

#### ■ دقيقة/محددة

ليست الإدارة الفاعلة هي التي تحقق الأهداف بعمومياتها فقط، بل الإدارة الفعالة ليست تعنى بشأن تحقيق كل هدف على حدة. وبدون أهداف دقيقة وقابلة للقياس، فإنه من الصعب تحديد ما الذي يجب عمله أو كيف تفعل ذلك.

ويكمن الضعف النموذجي لبعض خطط الإدارة في كونها "طموحة" جداً في أهدافها. وفي حين أن الطموح مهم فإنه من الأفضل أن يقع في إطار الرؤيا. وينبغي أن تكون أهداف الإدارة مكتوبة بشكل واضح يصعب معه إساءة تفسيرها.

#### ■ قابلة للتحقيق وواقعية

يجب أن يكون من الممكن تحقيق الأهداف الإدارية للمنطقة المحمية مع الإقرار بالمعوقات التي تواجه المدراء. ولهذا السبب، تكون الأمنيات المعبر عنها في الرؤيا بحاجة إلى أن تترجم إلى عبارات أكثر عملية تعنون الوقائع العملية السائدة. مرة أخرى: "لا نريد قائمة رغبات".

#### ■ مرتبطة بالزمن

ينبغي أن تكون الأهداف مرتبطة بالزمن إلى أقصى حد ممكن. ولئن كان هذا محققاً بواقعية أكثر مع أفق التخطيط من 5-10 سنوات، لا يزال المبدأ ينطبق على خطط ذات مجال زمني أطول. وينبغي قياس مسؤولية المدراء تجاه أصحاب العلاقة بتوقيت الإجراءات المتخذة لتنفيذ الخطة

#### ■ قابلة للقياس

يجب أن يكون المدراء قادرين على معرفة ما إذا كانت أنشطة الإدارة تحقق النتائج المرجوة وهو مقياس مهم للنجاح. وسيكون تحديد ذلك ممكناً فقط إذا كانت الأهداف كمياً، أو مشار إليها كنتائج يمكن أن تقاس بطريقة ما. ويجب أن تكتب أهداف الإدارة بطريقة تجعلها قابلة للقياس، وهو أمر ليس بالسهل، وغالباً لا يكون هناك معرفة كاملة بالملامح البيئية لجعلها مقاسه على سبيل المثال.

ومع ذلك تكون الخطوات الأولى نحو نهج قابل للقياس أساسية ويمكن أن تستخدم لتحديد احتياجات البحث والمعلومات، و يسمى النهج الذي تم استخدامه للعديد من المواقع المحددة لحماية الطبيعة في المملكة المتحدة 'مراقبة المعايير العمومية' (CSM). لقد تم تطوير نهج مراقبة المعايير العمومية (CSM) لمساعدة توحيد مراقبة المواقع الهامة:

"في هذا النهج يتم مراقبة السمات التي تم تحديد الموقع لأجلها. ثم تصنف هذه بكونها إما في شروط مواتية أو غير مواتية. وبهذه الطريقة يكون من الممكن تصنيف أية سمه إما بتحقيق أهداف حمايتها (الشروط المواتية) أو بعدم التحقيق (الظروف غير المواتية)" (Alexander and Rowell 1999).

يمكن أن يعمل هذا النهج بشكل جيد بالنسبة لتلك الأشياء التي يمكن قياسها بسهولة، لكنه لا يتكيف بسهولة إلى الأفكار غير الملموسة، مثل الجمال الطبيعي أو تجربة الزوار. وفي هذه الحالات، يمكن أن يستخدم استطلاع موقف الجمهور المرتكز



على المؤشرات المباشرة وغير المباشرة، فمثلاً استطلاع للزوار سيدل على رضاهم الضمني بإدارة المنطقة المحمية، ويمكن استخدامه كمؤشر للنجاح. ومن خلال طلب أجوبة على أسئلة مثل: "هل سيقومون بزيارة المنتزه ثانية؟" أو "ما هي سمة المنتزه التي فضلها الزائرة" يمكن الحصول على نبذة عن القيم الهامة ولكن غير الملموسة للمنتزه، وتقييم النتائج، وتستخدم هذه لتوجيه التخطيط المستقبلي.

■ **نعكس غرض المنتزه، والأهمية والقيم الاستثنائية**

لا ينبغي أن تكرر الأهداف أغراض المنطقة المحمية، ولكن ينبغي أن تحدد جوانب هامة من شأنها أن تتجز هذا الغرض..

■ **توضح الغايات المرجوة، ولكن ليس وسائل تحقيق تلك الغايات**

وهذا خطأ شائع، ربما لأن تحديد 'النهايات' المرجوة أكثر صعوبة من تحديد كيفية تحقيقها. ينبغي ألا تصف الأهداف البرامج، والنشاطات وتسهيلات الدعم اللازمة لتحقيقها، فهذه مهام ينبغي معالجتها في وقت لاحق من هذه العملية. على سبيل المثال، إذا كان الهدف هو حماية موئل حساس، فإنه ينبغي الإشارة إلى التهديدات التي تحتاج إلى معالجة (الحرائق والأفات) ولكن ليس إلى طريقة معالجتها.

■ **تعالج القضايا بشكل وافٍ**

الأهداف بحاجة إلى أن تستجيب للقضايا التي تم تحديدها في الخطوات السابقة من عملية التخطيط. جميع القضايا الرئيسية ينبغي تناولها في هدف واحد على الأقل؛ ولكن، الأهداف لا تحتاج إلى أن تعالج كل مسألة على حدة. ومن المحتمل أن تكون هناك بعض أهداف الإدارة التي لا تقابل قضية بالتحديد لكنها تصف حالة مرجوة في المنتزه.

■ **ذات أساس منطقي**

خلال عملية صنع القرار، وفي صلب مشروع الخطة والخطط النهائية، ينبغي توضيح الأسباب وراء اختيار الأهداف، هذا سيساعد على ربط أهمية خطة الإدارة وأهدافها.

■ **مرتبة حسب الأولويات.**

ينبغي تقديم الأهداف مرتبة حسب الأولويات من أجل ضمان وجود فهم واضح لأهم الجوانب التي ينبغي إدراجها وإنجازها من خلال خطة الإدارة.

■ **حدود التغير المقبول وعتبات المخاوف المحتملة**

بشكل متزايد، وفي محاولة لاحتواء المزيد من الخصوصية والغايات ضمن الأهداف، يجري وضع 'حدود التغير المقبول' (LACs) للملامح الرئيسية للمنطقة المحمية (ولمميزاتها). وكانت بداية استخدام نهج الـ LAC في تحديد الطاقة الترفيهية الاستيعابية لمناطق البراري، لكنه أصبح اليوم نهجاً متبعاً ذو فوائد معترف بها في عملية التخطيط الواسعة.

إن هذا النهج مصمم ليعرف حد التغير الذي يسببه هدف إداري آخر على المصدر الطبيعي لدرجة لا يمكن تحملها. ويضم النهج المعايير التي تعبر عن الشروط الدنيا المقبولة (ولكن ليس الشروط المطلوبة أو الشروط غير المقبولة). هذا يعني أن الأوضاع يمكن أن يسمح لها بالتدهور لتداعيات الشروط المقبول بحدوده الدنيا إلى أن تصل مستوى الخطر، وعندئذ تتدخل الإدارة لمنع المزيد من التدهور.

ومن الواضح أن المراقبة ضرورية لقياس الشروط والتدخل إذا تم تجاوز الحدود أو إذا كانت عرضة لخطر الوصول إليها، ويمكن أن تساعد 'حدود التغير المقبول' في إضفاء الخصوصية على الأهداف عن طريق:

- فرض حدود قابلة للقياس لمعالم بيئية مختارة كبديل للاشتراط، على سبيل المثال، 'الطبيعية' (وهو معرض للتفسير).
- وتوفير أساس لقياس بعض جوانب نجاح الإدارة وقدرة الموظفين.

تكون "حدود التغيير المقبول" مفيدة فقط عندما يكون هناك تضارب بين هدفين أو أكثر، وحيثما تكون التسوية ممكنة. وهذا هو السبب في أنها تعمل بشكل جيد في العديد من حالات قدرة التحمل الترفيحية. فعلى سبيل المثال، قد يكون الهدف 1 للسماح بالوصول إلى ممر ما؛ وقد يكون الهدف 2 لتوفير فرص الاستجمام الهادئ. وقد حدد عدد الأشخاص على الممر كأقصى قدر ممكن قبل أن تتم التسوية مع هدف الاستجمام الهادئ. وفي حالة هذا الممر، يقرر المدراء أن الأولوية والأسبقية تعطى للهدف 2 فإذا جاء الكثير من الناس إلى الممر تحقيقاً للهدف 1، وتم بهذا تجاوز المعايير التي تحدد الاستجمام الهادئ (هدف 2)، فإن الهدف 2 تجري تسويته بشكل واضح. وبما أن الهدف 2 له الأسبقية، فينبغي اتخاذ الإجراءات للحد من الوصول إلى الممر.

و بشأن الخطوط الإرشادية لاستخدام حدود التغيير المقبول (حالة خارج البرية) مبينة في الإطار 10. ينبغي أن يدرك المخططون أبعاد "حدود التغيير المقبول" ومدى تلائمها لاحتياجاتهم الإدارية قبل أن يباشروا عملاً يؤدي بهم إلى ما هو أعقد. ولهذا فإن "حدود التغيير المقبول" ليس أسلوباً سهلاً أو مناسباً للتطبيق. وبالتأكيد فإن هذا النهج لن يعمل في أمور ظروفها المستقبلية غير واضحة أو محددة أو أنها متغيرة مع الوقت.

### الإطار 10. الخطوط الإرشادية : تطبيقات "حدود التغيير المقبول" LAC بعيداً عن ترفيه البرية

قد يكون من الممكن تطبيق LACs في حالات تكون فيها:

1. الأهداف متعارضة؛
2. وجود التسلسل الهرمي للأهداف، حيث أن واحداً أو أكثر من الأهداف يمكن أن يقال بأنه يعيق الأهداف أخرى؛
3. أو من الممكن وضع معايير قابلة للقياس.

LAC ليس له قيمة تذكر إذا:

1. لم يكن هناك تناقض بين الأهداف. وفي هذه الحالة ينبغي أن يسعى المدراء لتحقيق الشروط المرغوبة بدلاً من الشروط المقبولة؛
2. كان المدراء غير مستعدين للتنازل عن واحد من الأهداف (وعندما يحدث هذا، فإنه من الأفضل السعي لتحقيق الشروط المرغوبة للهدف غير القابل للتسوية؛
3. أو يعتبر كلا الهدفين على نفس القدر من الأهمية.

(المصدر: Cole و Stankey ( 1997 ).

طورت المنتزهات الوطنية في جنوب إفريقيا طريقة مماثلة لتحديد الوقت الذي يكون التدخل الإداري فيه مطلوباً في حالة معينة. ويعتمد هذا النظام على "عتبات المخاوف المحتملة" أو TPCs واستخدم لأول مرة لتوجيه إدارة النظم النهرية داخل منتزه Kruger الوطني. تم توسيع نظام "عتبات المخاوف المحتملة" TPC ليشمل كل الملامح البيئية الأرضية داخل المنتزه ويشكل هذا النظام جزءاً هاماً من الخطة الإدارية القائمة لمنتزه (SANP, 1997 ( Kruger).

تحدد "عتبات المخاوف المحتملة" الحالة المرغوبة لميزة ما بتحديد المستوى الأعلى والأدنى لها على طول استمرارية التغيير. وهي مصممة لتعمل بمثابة "أضواء الكهرمان" - بحيث أنه عندما يتم الوصول إلى الحد الأدنى، أو عندما يتوقع بأنه سيتم الوصول إلى النماذج، يحدث المدراء على إجراء تقييم للأسباب ومدى التغيير. هذا التقييم يستخدم بعدئذٍ للتقرير فيما إذا كانت هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات لتصحيح التغيير، أم أن "عتبات المخاوف المحتملة" بحاجة إلى إعادة معايرة. وتشكل



إعادة المعايير فرصة للمدراء والعلماء ليستخدموا المعارف الجديدة عن نظام أو ميزة بيئية من أجل تغيير "عتبات المخاوف المحتملة" إذا كان قد حدد في مستوى غير مناسب.

إن كلاً من "حدود التغيير المقبول" و"عتبات المخاوف المحتملة" ينبغي أن توضع في خطة تنفيذية (خطة عملية، أو خطة تنفيذية) تبين الإجراءات الإدارية المطلوبة، والجدول الزمني لها، ومسؤولية العمل. كما يمكن إرفاق المعلومات المالية التي توضح تكاليف تنفيذ خطة العمل.

## الخطوة 6. تحديد وتقييم الخيارات بما فيها التقسيم

مع وجود أهداف الإدارة في موضعها الصحيح، فإن الخطوة التالية هي الإعداد لكيفية تحقيق الأهداف. وبما أن هناك طرق عديدة يمكن أن يتم ذلك بها في الغالب، فإن مجموعة الخيارات للإجراءات الإدارية ينبغي تحديدها، واختيار المناسب منها. ويمكن استخدام المناطق الإدارية لتلبية الأهداف الإدارية المتعددة. الخطوط الإرشادية لتحديد وتقييم الخيارات مبينة في الإطار 11.

### الإطار 11. خطوط إرشادية لتحديد وتقييم خيارات الإدارة

أولاً: نطرح هذه الأسئلة:

- ما هي الطرق المختلفة التي يمكن أن تتحقق بها الأهداف؟
- ما هي الخيارات الممكنة الموجودة؟
- ما هو مزيج الخيارات التي تتناسب معاً لتشكّل خطاً متماسكة؟

عند الإجابة على هذه الأسئلة فإن المخطط ينبغي أن:

- يرجع مراراً إلى الخيارات ويفحصها مقابل الأهداف، لضمان أن أي خيار يساهم في تحقيق ما هو مقصود أصلاً؛ ويتطلع إلى ويحقق تفاعل الخيارات - والتصميم والآثار الإدارية للحلول الممكنة؛
- أن يكون مدركاً للمعوقات ويقيم كل خيار ليرى ما إذا كان واقعياً (الإلهام، والحدس، والتفكير الجانبي، والأصالة لها مكان خاص هنا)؛

ووضع خيارات للمرحلة حيث يكون لها تعبيراً مكانياً تكون الآثار الإدارية لكل منها واضحة (على الرغم من أن وضع كل خيار بتصميم مفصل قد يكون هدراً للطاقت والوقت).

ثم: نطرح هذه الأسئلة:

- أي الخيارات تمثل القيمة الأفضل من أجل المال؟
- ما هي 'أفضل' مجموعة من الخيارات؟
- ما هي الخيارات التي تلبى معايير متفق عليها مسبقاً؟

وعند الإجابة على هذه الأسئلة، قد يرغب المخطط أن يأخذ بعين الاعتبار:

ما هو البديل الذي يحقق الهدف بالشكل الأفضل:

- فيما إذا كان البديل سيعمل؛
- فيما إذا كانت كل خطة مجددة مالياً؛
- مدى كون الخيارات مقبولة للسياسيين وعامة الجمهور؛
- ومن يفوز ومن يخسر - وهذا يعني أي فئات المجتمع سوف تستفيد من الخطة وأيها سوف يعاني من العيوب



من العملية المبينة في الإطار 11، ينبغي أن يكون من الممكن تحديد الإجراءات الدقيقة المطلوبة لتحقيق كل هدف إداري، وبأنسب الطرق.

### تقسيم المناطق وفوائده

يمكن أن تحدد الخطط الإدارية للمحميات المناطق الإدارية المختلفة. وهي مناطق جغرافية تطبق ضمنها أنشطة إدارية مماثلة ويسمح فيها بمستويات مماثلة من الاستخدام بينما تقصى فيها استخدامات مختلفة. وتقسيم المناطق بطريقة عريضة ومستخدمة على نطاق واسع لتنظيم المعلومات المصدرية، وتوجيه مهام الإدارة بطريقة منظمة.

“يحدد تقسيم المناطق ما يمكن وما لا يمكن أن يحدث في مناطق مختلفة من المنتزه فيما يتعلق بإدارة الموارد الطبيعية، وإدارة الموارد الثقافية، والاستخدام والفائدة البشرية، واستخدامات الزوار والخبرة، والوصول، والمرافق وتطوير المنتزه، والصيانة والأعمال. ومن خلال التقسيم الإداري يتم وضع حدود الاستخدام والتنمية المقبولة في المنتزه” (Young and Young 1993).

وتحدد خطة التقسيم المكان الذي سيحقق فيه تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة للإدارة واستخدام أفضل نتائج للأهداف الإدارية لتحقيق المستقبل المنشود للمنطقة المحمية. وضمن كل منطقة، يجب أن تكون الوصفات الإدارية موحدة بشكل معقول ولكنها يمكن أن تختلف في النوع أو الكثافة عن تلك الموجودة في المناطق الأخرى من أجل استيعاب أهداف متعددة.

و بشكل مثالي يستخدم تقسيم المناطق لـ :

- تأمين الحماية للموائل الحساسة أو النموذجية، والنظم والعمليات البيئية.
- فصل النشاطات البشرية المتعارضة.
- حماية الخصائص الطبيعية و/أو الثقافية مع السماح لطيف من الاستخدامات البشرية المعقولة
- تمكين وضع المناطق المتضررة جانباً للاستعادة أو الترميم.

ويمكن أيضاً أن يكون تقسيم المناطق معتمداً على أساس وقتي حيث تدار المنطقة بناءً على ساعة من اليوم، أو أيام من الأسبوع أو أشهر من السنة، للسماح للأحداث الثقافية أو للتغيرات الفصلية المعترف بها أو بالاستناد إلى بعض الأحداث المثيرة أو الطارئة الأخرى (كفصول التكاثر).

ومن خلال إحكام السيطرة على المناطق المخصصة لتحقيق أهداف الحماية والاستخدام المختلفة، يكون تقسيم المناطق أداة مفيدة تستخدم على نطاق واسع، لكنه لا يكون ضرورياً دائماً. وتقسيم المناطق ينبغي أن يبسط الإدارة لا أن يعقدها.

### أنواع المناطق الإدارية في فئات المناطق المحمية (I - IV) للاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN

يستخدم العديد من أسماء وأنواع المناطق الإدارية المختلفة في تخطيط المناطق المحمية. ومع ذلك، فمن الممكن تحديد عدة أنواع شائعة من المناطق تستخدم في أكثر فئات المحميات صرامة (I-IV):

- منطقة ذات قيم خاصة و/أو فريدة

ينبغي أن تتضمن هذه المناطق قيماً بارزة خاصة أو فريدة، كالمواقع التاريخية، والمناطق الطبيعية الهامة مثل الأراضي الرطبة، والمستنقعات المألحة، ومصبات الأنهار أو المناطق البحرية الرئيسية مثل تجمعات التفرخ، والتي ينبغي أن تعطى الأولوية للحماية. كما أن أجزاء المناطق المحمية التي يقطنها السكان الأصليون، أو التي تكون ذات أهمية كالأماكن الثقافية الفريدة أو الأماكن ذات قيمة إنسانية، ينبغي أيضاً أن تتم حمايتها بواسطة خطط تقسيم المناطق الذي يدرك هذه القيم الخاصة ويحد أو يبعد الزيارات غير المرغوبة.

- المنطقة الطبيعية / البرية

ويكون وجود الطرق فيها أو البنى التحتية مستبعدا، وعادة ما تحظر أساليب الإدارة اليدوية وتسودها العمليات الطبيعية.

وفي ظل الظروف العادية، يمكن السماح بمسارات وربما بمواقع تخييم أساسية قليلة-لكن ينبغي أن تراقب طبيعتها وعددها ومداهما بدقة. تسمى هذه المناطق أحياناً "المناطق المركزية Core areas" لأنه يتوقع لها أن تضم أفضل القيم الطبيعية المحمية.

#### ■ منطقة الاستخدام المحدود

يسمح فيها ببعض الاستخدامات المحدودة، لكن يجب ألا تكون مسيئة للقيم الخاصة أو الفريدة للمنتزه. والغرض الهام من هذه المنطقة هو تأمين أنواع معينة من الاستعمالات الترفيهية، وبالتالي تخفيف الضغوط على المناطق المركزية أو البرية. وفي جميع الحالات ينبغي أن يكون للاستخدام الحد الأدنى من التأثير ويخدم المستخدمين الحاليين للمنطقة المعينة.

#### ■ منطقة الاستخدام المكثف<sup>6</sup>

وهذه المنطقة لا تناسب المحميات الصارمة، إذ أنها تستوعب الطرق الرئيسية، والفنادق، وأماكن الإقامة والمرافق الخدمية. وينبغي أن تكون الغاية تجنب إنشاء مناطق من هذا النوع في أو بالقرب من المناطق التي تحتوي على قيم فريدة أو خاصة أو تلك التي تمثل النظام البيئي... الخ. وتتجه معظم المحميات حالياً إلى نقل الاستخدامات الكثيفة إلى مناطق خارج الحدود. وفي حين أن هذا قد يؤدي إلى زيادة تكاليف الخدمة في المناطق المحمية، فإن التجربة قد بينت أنه:

■ يحرر وقت الإدارة والموارد؛

■ عادة ما تكون أقل ضرراً على القيم الطبيعية للمحمية؛

■ يتجنب إنشاء صناعات خدمية ثانوية أو نشاطات داخل المنطقة المحمية.

و قد تظهر النزاعات والأصوات المؤيدة للسماح بمزيد من التنمية المكثفة داخل المناطق المحمية خصوصاً عندما تكون المناطق المحمية كبيرة، و تتضمن:

■ امتلاك سيطرة أقوى على تصميم واستخدام ووضع المرافق، وعلى آثارها ؛

■ السماح للزوار بزيادة وقتهم في المنطقة المحمية إلى الحد الأقصى؛

■ إتاحة انتشار أفضل للزوار والاستخدامات الترفيهية؛

■ والاستفادة من زيادة أجور المستخدمين والزوار.

تقسيم المناطق لأجل المستخدمين الأصليين والتقليديين

توفر الكثير من المحميات مناطق مخصصة لاستخدام السكان الأصليين أصحاب الاستخدام التقليدي. وتتخذ العديد من المحميات حول العالم بما فيها منتزه Kakadu الوطني ومنتزه الريف المرجاني البحري الكبير، الاحتياطات المسبقة داخل المناطق المخصصة لهذا الغرض. وحيثما يكون مناسباً، يمكن السماح ببعض الأنشطة المحدودة لتوفير المرافق الأساسية للمستخدمين التقليديين.

#### أنواع المناطق الإدارية في محميات الفئات الخامسة والسادسة للاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN

استخدام تقسيم المناطق أمراً ضرورياً ضمن محميات المناظر الطبيعية والمناطق المحمية متعددة الاستخدامات وذلك لاستيعاب الاستعمالات الاقتصادية والثقافية المختلفة واستعمالات الموارد التي تحدث. إن تقسيم المناطق في محميات الفئة الخامسة تحقق عادة باستعمال خطط استعمالات الأراضي التي تعكس السياسات القائمة على أساس جغرافي للأجزاء المختلفة من المشاهد الطبيعية البرية أو البحرية. وبذلك فإن جزءاً من المنطقة يمكن أن يخصص للأنشطة الاقتصادية أو أجزاء أخرى تصان لحماية القيم الطبيعية. العامل الحاسم في نجاح خطط التقسيم هو أن تعد باستشارة العامة وأن يوافق

<sup>6</sup> لمزيد من التفاصيل، انظر الفصول 5 و7 من (Eagles et al. 2002).



عليها من قبل كافة المؤثرين والمتأثرين بها، ومن الضروري أن تؤخذ عمليات النظر في الاستعمالات من أجل التنمية والترتيبات التنظيمية التي تطبق عند تحديد المناطق، وتحديد ما هو مسموح وما هو غير مسموح فيها بعين الاعتبار<sup>7</sup>.

يعد تقسيم المناطق أداة تخطيط أساسية لمحميات الفئة السادسة متعددة الاستعمالات. فهو يضع حدود الأنشطة المسموح بها داخل المنطقة المحمية وعلى هذا النحو يحدد مختلف أنماط الاستخدام. و ينبغي أن توصف المناطق والسياسات التي تطبق بالتفصيل الكامل في خطة الإدارة. وفي المحميات الكبيرة متعددة الاستخدامات، مثل منتزه الريف المرجاني البحري الكبير، فإن هذا الجزء من خطة الإدارة ذو أهمية بالغة كونه يعكس الأنشطة التي يمكن القيام بها، مثل صيد الأسماك والسياحة والأنشطة المتصلة بها والبحث.

### المناطق الثانوية

ونادراً ما تعرف في خطة التقسيم عندما لا يمكن إدراجها مع أي من المناطق المتعارف عليها، فهي تحتاج اهتماماً خاصاً على سبيل المثال بتقسيم المناطق حسب الوقت والمكان. وهذه قد تشمل الوصول إلى المركبات والقوارب، وأوقات الزيارة والاعتبارات الموسمية.

### تحديد المناطق وإعداد خطة تقسيم المناطق

ليس هناك صيغة موضوعة لتحديد المناطق الإدارية. وعلى المخطط وفريق التخطيط أن يبدؤوا بالأهداف الإدارية ذات الصلة. ومن ثم ينبغي أن يتم الاتفاق على معايير تقسيم التسميات، بالاعتماد على أهداف المنطقة وضمن نطاق الخيارات الموضوعية. وتحدد المناطق باستخدام أفضل المعلومات المتاحة والتقدير المهني لفريق التخطيط متكامل التخصصات.

والعوامل التي ينبغي أن تؤخذ بالحسبان تتضمن ما يلي:

- حماية قيم الموارد الاستثنائية؛
- القيود التي يفرضها المنظر الطبيعي والمحددات البيئية الأخرى كالانحدار، ونوع التربة والمياه وقيم المناظر الطبيعية؛
- توفير مجموعة متنوعة من خبرات استخدامات الزوار المناسبة؛
- إزالة أو تقليل الاستخدامات والأنشطة التي إما أن تدمر موارد المنتزه أو تخلق عبئاً لا مبرر له على الإدارة؛
- مقدرة المنطقة المحمية على دعم مختلف أنواع الاستخدامات المرغوبة والتنمية؛
- نتائج مشاركة الجمهور أو التشاور- قبل تحضير الخطة؛
- سياسة الحكومة والقرارات المتعلقة باستخدامات الأراضي؛
- والاستخدامات المنشأة من قبل السكان والمجتمعات المحلية.

وكثيراً ما يمكن إنجاز رسوم مكانية بواسطة الحاسوب عندما تكون مصادر المعلومات المناسبة متاحة ( وتقع في المجال الصحيح). إذ يمكن دمج طبقات مختلفة من المعلومات لتساعد المخطط في الوصول إلى التوازن الأمثل بين الحفظ والاستخدام، وبالتالي تلبية الأهداف المحددة للمنطقة.

وينبغي الحرص على عدم إنشاء نمط كثير التعقيد من تقسيم المناطق، إذ أن بناء مناطق متعددة باختلافات طفيفة يمكن أن يكون مربكاً للجمهور والإدارة على السواء. وينبغي أن يكون الهدف استخدام الحد الأدنى من عدد المناطق اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة. وحيثما تستخدم خطة التقسيم ينبغي أن تكون المناطق قابلة للتحديد بسهولة من قبل الزوار، وتمكنهم من معرفة ما هي المنطقة التي هم فيها وبالتالي ما هي القيود التي تطبق. وهذا أمر مهم خاصة لتخطيط مناطق المياه المفتوحة للمحميات البحرية.

<sup>7</sup> لوصف اوفى انظر (Phillips 2002)



## الخطوة 7. وضع مسودة الخطة

إن دمج كل ما سبق من عناصر التخطيط في وثيقة واحدة سيقود إلى مسودة خطة الإدارة وهناك العديد من الطرق الممكنة لتقديم خطة الإدارة، وهناك الكثير من الاختلافات التي يمكن العثور عليها في المحتوى والتسلسل ومستوى التفصيل. إن بنية الخطة ستكون وظيفة الميزانية، وفلسفة الإدارة، واختصاص مؤسستها وأهداف خطة الإدارة. ولكن في حين أنه لا يوجد شكل موحد لخطة الإدارة وليس هناك نهج 'صحيح' أو 'خاطئ'، فإن مضمون وهيكل الخطة يجب دائماً أن يعكس احتياجات المواقع وأغراض ومتطلبات مدراتها ومدى توفر الموارد.

يتوقع أن تكون الخطة في حالة المنتزهات الوطنية الكبرى وثيقة أكبر وأكثر تعقيداً من تلك التي للمحميات الأصغر أو الأقل أهمية حيث سيكون من المناسب غالباً إنتاج وثيقة أبسط. وقد يكون من الصعب تحديد كمية المعلومات التي ينبغي تأمينها.

ففي حال حديقة وطنية كبيرة، يمكن أن تكون المعلومات مكثفة، ويمكن أن تشكل جزءاً كبيراً من الخطة، مع أن المتعارف عليه حالياً هو أن تنشر هذه المواد كملحق أو كوثيقة منفصلة، وتترك الخطة نفسها مركزة على المسائل المتعلقة بإدارة واستخدام المنطقة. وتناقش المواضيع ذات الارتباط المحدود باختصار - وأن يصب التركيز دائماً على القضايا الهامة التي تؤثر على أهداف الإدارة وتحقيق النتائج.

## العناصر الأساسية لخطة الإدارة

بالرغم من أنه لا يوجد هناك بنية موحدة لخطة الإدارة، فإن الخطط تميل لأن تحوي عناصر قياسية محددة. وهذه العناصر القياسية المعينة مبنية أدناه في الإطار 12. تفترض الإرشادات أن مضمون الخطة سيعكس عمليات التفكير التي استخدمت أثناء تحضيرها. وينبغي أن يكون التخطيط عملية منطقية - وعندما يتم إعداد الخطط بهذه الطريقة - فإن معظم الخطط سيجري بسلاسة من البداية إلى النهاية. تبدأ الخطط بمقدمة للمنطقة المحمية ومناقشة لأهميتها والعوامل المؤثرة فيها، وتأخذ القارئ خلال إعداد 'الرؤية' لإدارتها المستقبلية وتنتهي بوصفات حول كيفية تحقيق هذه الرؤية، وكيف سيقوم المدراء وغيرهم بتقييم فعالية هذه الخطة حتى نهايتها.

## الإطار 12. الخطوط الإرشادية بشأن محتوى خطط الإدارة

يبين الجدول أدناه العناصر الأكثر شيوعاً في خطط الإدارة. وهذه ليست بالضرورة عناوين الفصول ضمن الخطة، بالرغم من أنها قد تكون. إنها عناوين في الخطة 'جمعت معاً' أو قسمت إلى مقاطع أصغر، اعتماداً على تعقيدات وخصائص المنطقة، وعلى عملية التخطيط التي تم استخدامها وعلى احتياجات المدير. بعض هذه العناصر قد يكون غالباً أو بعض العناصر الإضافية قد أضيفت، إنها تعكس بإحكام الخطوات في العملية المستخدمة.

**الملخص التنفيذي** ويلخص هذا القضايا الرئيسية ضمن الخطة والقرارات ذات الصلة. وهو هام لأن الكثير من صانعي القرار النهائي لن يكون لديهم الوقت لقراءة واستيعاب التفاصيل الداعمة.

**المقدمة** وتعين هذه غرض ونطاق الخطة، وتقدم شرحاً للغرض الذي أنشئت المحمية من أجله (بما في ذلك أي أساس تشريعي) وسلطة تطوير الخطة. وقد تحتوي أيضاً على بعض المعلومات الأساسية المختصرة عن المنطقة المحمية، كموقعها، وحجمها، ومواردها الأولية وقيمتها.

**وصف المنطقة المحمية** ويلخص المعلومات الوصفية المناسبة عن المنطقة المحمية. وعادة يتضمن وصفاً موجزاً لموارد (ملاصق) المنطقة (الطبيعية، والثقافية، والتاريخية، والاجتماعية-الاقتصادية)، وكيف يتم استخدامها، وإطارها الإداري والقانوني. كما يمكن أن يكون الوصف هاماً على حد سواء لتعيين ما الذي لا تغطيه الخطة.

تقييم المنطقة المحمية	ويحدد هذا سبب كون المحمية مهمة، ويشرح القيم المرتبطة بها. وهو كثيراً ما يأخذ شكل بيان الأهمية أو السمات الرئيسية للمنطقة.
تحليل القضايا والمشاكل	يتضمن هذا القسم تحليلاً للمعوقات والفرص التي تؤثر على المنطقة وبياناً للتهديدات الرئيسية لحمايتها. وإدارتها والمحافظة عليها. كما ينبغي أن تعين أيضاً أي تأثيرات (داخلية أو خارجية) على السمات الهامة للمنطقة مع أي اعتبارات إدارية أخرى.
الرؤية والأهداف	وتتضمن الرؤية العريضة، وطويلة الأمد للمنطقة المحمية، والتي قد تأخذ شكل الأهداف 'وجملة الرؤية'. وتتضمن أية سياسات توجيهية للإدارة، ومجموعة من الأهداف المجهزة. وهي عبارات محددة تبين ما الذي سيتم تحقيقه بواسطة الإدارة ضمن الإطار الزمني للخطة. وغالباً ما تكون أهدافاً منطقية تقدم مبررات قيمة للقرارات التي اتخذت خلال عملية التخطيط. وحدود التغيير المقبول (LACs) يمكن أن توفر للأهداف.
خطط تقسيم المناطق	إذا كان وجود المناطق الإدارية المختلفة ضرورية، فيمكن إعداد خطة تقسيم مناطق لتوضيح الحدود، ونشاطات التصنيف والإدارة وغيرها من الأنشطة المسموحة أو الممنوعة لكل منطقة. كما يمكن توفير الأهداف الثانوية لكل منطقة. ويمكن إدراج مخطط التقسيم في خطة الإدارة، أو يقدم بشكل منفصل. وفي كثير من الحالات، يتم إعداد خطة تقسيم المناطق لتشكيل خطة الإدارة؛ أو أنها قد تكون موجودة سابقاً. عندئذ تلخص نتائجها ضمن خطة الإدارة. ويجب أن توصف القيود والشروط المحددة التي تطبق في كل منطقة بوضوح.
نشاطات الإدارة (الوصفات)	وتشتمل هذه على الإجراءات المحددة التي سيتم تنفيذها لتحقيق الأهداف. وعموماً تتضمن: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ قائمة الأعمال/ الأنشطة الإدارية المطلوبة (وتسمى أحياناً الوصفات)؛</li> <li>■ جدول زمني أو خطة عمل تحدد متى سيتم تنفيذ كل عمل ومن سيقوم بالتنفيذ (وهذا قد يكون وثيقة منفصلة)؛</li> <li>■ النشاطات ذات الأولوية المحددة؛</li> <li>■ وفريق العمل والموارد المالية المطلوبة لتنفيذها (التكاليف).</li> </ul>
المراقبة والمراجعة	وهي حال أن هذا الجزء من الخطة سيكون مفصلاً جداً، يمكن تقسيم الوصفات إلى مشاريع، كل منها عمل مفصل. ويمكن أن يعطى أيضاً شرح حول كيفية تنفيذ هذه المشاريع. والأكثر شيوعاً، أن المعلومات في هذا الجزء قد لا تكون مفصلة، ولكن سوف تستكمل بواسطة خطط عمل أو خطط تنفيذية سنوية منفصلة سوف تتضمن التكاليف مفصلة والتعليمات. <p>يوجز هذا الجزء كيف سيتم مراقبة تنفيذ الخطة، ومتى وكيف سيتم مراجعة الخطة. وسيتضمن مؤشرات ستقاس عليها كفاءة المنطقة المحمية.</p>

#### الاختلافات

ليس غريباً أن تجد خطة إدارية تشبه إلى حد بعيد العناوين المذكورة أعلاه-مع خطة تعكس الخطوات في عملية التخطيط. مع ذلك، يجد العديد من المخططين أن تبني العناوين التي ترتبط إلى حد أبعد بالأهداف العريضة للمنطقة (و/أو منظمتها الإدارية) أمراً أكثر فاعلية، وخاصة للمواقع المعقدة ومتعددة الأغراض. وهذا هو الحال خصوصاً لأجزاء الخطة التي تتناول السياسات، والأهداف، والمناطق والإجراءات الإدارية. وفي هذه الحالات، فإن الخطة قد تظهر مجموعة من البرامج الإدارية تتناول:

- الإدارة لحماية التنوع الحيوي؛



- إدارة البيئة المادية؛
- إدارة المكونات البيولوجية؛
- برامج حماية المجتمع؛
- مرافق الزوار وتنمية المنطقة المحمية؛
- إدارة المنطقة المحمية؛
- الأبحاث والمعلومات؛
- والتقييم والمراجعة.

مثل هذه البنية تساعد في التواصل وتركز القارئ على كيفية تحقيق مهام محددة (على سبيل المثال، الصيانة أو أهداف وصول الجمهور للحديقة الوطنية).

مثل هذا النهج يتخذ في المكسيك، حيث محتوى وشكل خطط الإدارة مفروض بالتشريع. وفي هذه الحالة، هناك سبع مجموعات من البرامج الإدارية تغطي:

1. الصيانة؛
2. التنمية الاجتماعية المستدامة؛
3. البحث العلمي والرصد البيئي؛
4. الإطار القانوني؛
5. الإدارة؛
6. التوجيه والتنسيق؛
7. والعمليات.

يتضمن كل برنامج إداري الأهداف والمشاكل والاستراتيجيات والإجراءات والأنشطة التي سيتم تطويرها، وتفصيل عن البنية التحتية، والمعدات، والموارد البشرية اللازمة. لقد كتبت خطط الإدارة للمنتزهات الوطنية في انكلترا England وويلز Wales بهذه الطريقة، حيث تكرر عناوين الفصول الرئيسية الأغراض الواسعة للمنتزهات، انظر الإطار 13.

### الإطار 13. محتويات خطة حديقة وطنية ( انكلترا England وويلز Wales )

1. مقدمة
2. الرؤية للمنتزه
3. صون الطبيعة
  1. البيئة الطبيعية
  2. حماية التراث الثقافي
4. تعزيز الفهم والتمتع
  1. إدارة الترفيه
  2. تعزيز الفهم
5. الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات المحلية
6. تخطيط التنمية ومراقبة التنمية
7. المواضيع/السياسات المتصلة بالمنتزه لمناطق جغرافية معينة
8. التنفيذ: تطبيق السياسات في مجالات محددة من المنتزه: الإدارة، والحكومة والموارد
9. المراقبة والمراجعة

المصدر: 1997 ( Countryside Commission ) .



وفي تنزانيا أيضاً، تُقدم 'خطط عمل' المنطقة المحمية تحت العناوين التي تتصل بشكل واسع بأغراض المنطقة المحمية - انظر الإطار 14.

#### الإطار 14. محتويات خطة إدارة (عامة) - تنزانيا

1. بيان أهمية وهدف المنتزه
2. تحليل القضايا والمشاكل
3. وصف القيم والموارد الاستثنائية
4. قائمة بالأهداف الإدارية التي تصف المستقبل المنشود للمنتزه
5. خطة عمل تتضمن: خطة تقسيم المناطق مع إجراءات محددة وتعيينات حدود الاستخدام المقبول والتنمية لكل منطقة؛ وإجراءات متداخلة من أجل:

- حماية الموارد وإدارتها
- استخدامات الزوار وتطويرها
- حماية الأراضي وتغييرات الحدود
- التعاون مع المصالح المحلية والعامّة المرافقة
- تجربة الزوار واستخدامها وتفسيرها
- إمكانية الوصول للزوار المعجزة.
- عمليات المنتزه والتقييم البيئي للخطة
- وضع قائمة لأولويات تنفيذ الخطة وصناديق التمويل

المصدر: (Young and Young 1993).

يُستخدم الصندوق الوطني لاسكتلندا ومجلس الريف لويلز (CCW) نهجاً مختلفاً قليلاً وهو تقديم برنامج إداري لكل معلم من المعالم الرئيسية للمنطقة (انظر Alexander 1996). والمعلم الرئيسي يمكن أن يكون موثلاً (كالفابات مثلاً)، أو نوعاً محدداً، أو موقعاً أو بناءً أثرياً. لكل من هذه المعالم (أو لمجموعات ذات خصائص واحتياجات إدارية متماثلة) يتم توفير نطاق إداري وأهداف وتوصيف. كما يعين الصندوق الوطني لاسكتلندا ومجلس الريف لويلز (CCW) الخصائص لكل معلم رئيسي ويستخدمها لوضع حدود التغيير المقبول. وهكذا في هذا النوع من خطط الإدارة، تملّي المعالم الرئيسية في الموقع عناوين الخطة.

إن كلاً من هذه الاختلافات في الصيغة وضعت وصممت لتلبية احتياجات المنظمة الإدارية بالذات-وخصوصاً لتقديم وثيقة تقوم بإبلاغ نية الإدارة بالشكل الأوضح لجميع المشاركين. وهذه الاختلافات في الصيغة هي دليل على أن المخططين غالباً ما يسعون إلى الصيغة التي تناسب احتياجاتهم. وعندما يتم وضع الصيغة مهما كانت، فإنه من الشائع للمنظمات أن تتبنى النهج الموحد الخاص بها إذ أن هذه الصيغة يمكن تخزينها بمثابة نموذج على الحاسب ثم تستخدم كتأتمة مرجعية لجميع المخططين. إن الصيغة الموحدة يمكن أيضاً أن تساعد الموظفين ليكونوا على معرفة بالخطة والعثور على المعلومات بسرعة وسهولة. كما أنها تساعد في تحقيق التناغم عبر الوكالة، وتساعد في إعداد التقارير على مستوى الوكالة.

مهما يكن التصميم الذي تم اختياره، فمن المستحسن أن يكون عملياً، بدلاً من أن يكون طامحاً للكمال<sup>3</sup>. ويمكن أن يضاف التطوير والتفصيل تدريجياً إلى الخطة من خلال التحديث والتتقيح في مراحل لاحقة.

بعض الخطوات الإرشادية بشأن شكل خطط الإدارة موجودة في الإطار 15.

## الإطار 15. الخطوط الإرشادية بشأن الممارسات الجيدة في كتابة خطة الإدارة

- استخدام أسلوب بسيط واضح بلغة سهلة للمستخدم
- وضع المنطقة المحمية في إطارها الإقليمي والوطني والدولي
- تحديد القيم والقضايا الهامة والتركيز عليها
- تحديد المعايير المعتمدة في وضع الرؤية وأهداف الإدارة، والقضايا والخيارات وتقسيم المناطق لضمان وجود فهم كامل بين العامة والموظفين
- تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم كفاءة الإدارة بموجب الخطة
- الاعتراف بشكل كامل باقتراحات العامة و مشورتهم.

## مراجعة داخلية من قبل الوكالة

عندما تأخذ مسودة الخطة شكلها، من المفيد أن يعمم النص داخلياً ضمن وكالة الإدارة للتعليق عليه. وهذا يوفر الفرصة للموظفين الذين لديهم اهتمام بوصفات الإدارة أن يعلقوا عليها قبل إجراء أي مشاورات عامة. كما أنه يساعد في معرفة تناقضات الصياغة، ويمكن أن يولد اقتراحات لإدخال تحسينات على العرض والمضمون.

## الخطوة 8. التشاور مع الجمهور و العرض العام لمسودة الخطة

إن تأمين الفرصة للجماهير العامة والجهات المعنية لاستعراض مسودة خطة الإدارة وتقديم التعليقات يشكل خطوة حيوية في عملية التخطيط الإداري. و يعالج الفصل 5 هذه المسألة أيضاً.

سوف تختلف الكيفية التي تكون فيها التعليقات العامة مطلوبة من وكالة إلى أخرى، ومن بلد إلى آخر. كل حالة تختلف عن الأخرى. و عموماً تجري العملية باحتمالين اثنين فإما:

- أن تكون عملية التشاور مع العامة محددة مسبقاً:
- أو تكون الوكالة حرة في تحديد مسار عملها.

وحيث يكون منصوفاً على عملية التشاور الرسمية، فإن الوكالة بالطبع يجب أن تتبع ذلك. وهذا يشمل عادة وضع الإعلانات العامة لإبلاغ الأطراف المهتمة بأن مسودة الخطة متاحة للمعانية وللإبلاغ عن المكان الذي يمكن الحصول منه على نسخة منها. كما ستوفر الإعلانات أيضاً الموعد النهائي الذي ينبغي فيه تلقي التعليقات وتتضمن التوجيه بخصوص الجهة التي ينبغي أن ترسل إليها التعليقات. كما سيتم عموماً تقديم اسم الشخص الذي يعد نقطة الاتصال ورقم الهاتف.

ولكن ما سبق هو مجرد الحد الأدنى من المتطلبات. وسيكون ضرورياً عادةً أن يكون ذلك مترافقاً مع اجتماعات عامة، ومقابلات إعلامية، وعروض في أماكن عامة والنشر على شبكة الإنترنت. ومن المهم للجمهور وأصحاب العلاقة أن تتاح لهم الفرصة لفهم ما الذي يجري اقتراحه ولتقديم تعليق ذي معنى. التعليقات اللفظية ينبغي أن تدون وأن تنسب أينما أمكن ذلك إلى المتحدث. والتعليقات الكتابية ينبغي أن يدعى إليها كجزء من العملية. إن الجهود المبذولة في الاتصال مع الأطراف المهتمة ينبغي أن تعترف بمستوى النفع المحتمل في الخطة.

ويكون فرض رسوم الحصول على مسودة خطة الإدارة أمراً منوطاً بسياسة المؤسسة، لكن العامة يميلون أكثر إلى الاستجابة عندما يكون من الممكن تقديم الخط لهم بالمجان ويوصى بهذا من أجل تحقيق أفضل درجة استجابة ممكنة. وحيث تكون عملية التشاور مع العامة غير متصوص عليها، فإن الوكالة أو السلطة الإدارية يمكن أن تقرر مسار عملها. وفي حين أن ما ذكر أعلاه يعتبر الحد الأدنى من المتطلبات التي يجب تليتها، فإن الخطوات الأخرى قد تشمل:



- تيسير اجتماعات مجموعات المصالح الخاصة لحل مشكلة المتطلبات المتناقضة؛
- تسهيل إجراء مشاورات مباشرة بين المخططين والأفراد / المنظمات؛
- إحالة طروحات العامة إلى مجموعات استشارية خارجية على سبيل المثال لجان استشارية تضم قادة/ممثلي المجتمعات المحلية وذلك للمشورة؛
- إشراك لجان استشارية قانونية مستقلة، بشكل رسمي، في تقييم الخطط وطروحات العامة؛
- قبول المداخلات من خلال العمليات السياسية، وتحديدًا حول القضايا الأكثر صعوبة.

تختلف المدة الزمنية المطلوبة لضمان تعليقات الجمهور. و تكون في الحد الأدنى ثلاثة أشهر قد ينبغي تمديدها إذا كان ذلك ضرورياً لتلبية احتياجات الناس للحصول على رأيهم بواقعية ستة أشهر عندما تكون المحمية كبيرة أو القضايا معقدة. وكثيراً ما يطلب وقت إضافي من قبل الجماعات المحلية والمنظمات غير الحكومية لاستعراض المسودة وتقديم التعليقات. ثم تصبح مسألة الحكم للوكالة الإدارية لتقرر بشأن فوائد تلقي التعليقات المتأخرة كونها مخالفة لضرورة تحريك الخطة إلى المرحلة التالية. و النقطة الرئيسية من وراء ذلك أن خطة الإدارة ينبغي أن تناقش بالكامل عندما تكون على شكل مسودة، حتى تعكس الوثيقة الختامية و بشكل واف القيم والقضايا التي نتجت من خلال برنامج المشاركة وتبني شعوراً بالملكية. ولتحقيق ذلك من الضروري اتخاذ نهج مرن حيال الوقت المعطى لهذه الخطوة.

يقترح الإطار 16 الخطوات الإرشادية بشأن عملية التشاور هذه وكيف ينبغي أن تجري؛ وهي مقتبسة من الإرشاد عن الفئة الخامسة V للمناطق المحمية ولكن النصيحة خاصة بالفئات الأخرى من المناطق المحمية.

#### الإطار 16. الخطوات الإرشادية للتشاور حول مسودة خطة الإدارة

- من الضروري أن تثبت عمليات التشاور الثقة بين جميع الأطراف المعنية. وهذا يتطلب أن تقوم الوكالة بالتالي:
- تحديد جميع أصحاب العلاقة؛
  - التعامل مع الجميع على أساس من المساواة والشفافية؛
  - إنتاج مواد تثقيفية واضحة وسهلة الاستعمال؛
  - استخدام مجموعة متنوعة من الوسائل المناسبة ثقافياً لاستطلاع الآراء؛
  - التأكيد على أن المقترحات هي مجرد مسودة؛
  - أن تكون مستعدة لإعادة النظر في أي مقترح؛
  - أن تحتفظ بسجل كامل وموثق لجميع التعليقات، وتدوّن جميع الاتصالات؛
  - ضمان أن تكون جميع طلبات الاجتماعات، والمواد... الخ. مجابة على وجه السرعة؛
  - التأكد من دراسة كل الآراء بغض النظر عن تبنيتها؛
  - إتاحة الوقت حتى لا يشعر الناس بأنهم مدفوعين خلال العملية، ولكن ليس إلى حد أن يفقدوا الاهتمام؛
  - الدخول في المزيد من المشاورات إذا كانت التغييرات في الخطة ستؤثر على أصحاب مصلحة آخرين غير الذين طلبوا هذه التغييرات؛
  - إرسال نتائج المشاورات لجميع الذين قدموا تعليقات؛
  - وقيل كل شيء معاملة أصحاب العلاقة كشركاء أساسيين في حماية المناطق المحمية، وليس كعقبات.

المصدر مقتبسة من (2002) Phillips



## الخطوة 9. مراجعة مسودة الخطة ووضع الخطة النهائية

تتألف هذه الخطوة في عملية التخطيط الإداري من مراجعة المسودة، مع الأخذ بالحسبان التعليقات التي تم تلقيها من أصحاب العلاقة والجمهور. وتتطلب الممارسة الجيدة أن تسجل وتدرس جميع التعليقات المكتوبة التي تم تلقيها، وتلك التي تم تدوينها في الاجتماعات العامة... الخ. وحتى لو لم تدرج في الصيغة النهائية، فسيكون من المناسب أن يقوم فريق التخطيط بتلخيص كل تعليق تم تلقيه وتضمن هذه التعليقات كمرفق لخطة الإدارة المنشورة، أو لجعلها وثيقة منفصلة.

وسيكون فريق التخطيط مكلفاً بالدرجة الأولى بالحكم على الملاحظات التي ستقبل. وسوف تميل التعليقات من مجموعات المستخدمين وأصحاب العلاقة إلى التركيز على قضايا منفردة بدلاً من الخطة ككل. وينبغي ألا يسمح لآراء مجموعة معينة، مهما كانت مدعومة، بالتأثير على العناصر الأخرى للخطة و وضعها في خطر.

وقد يكون من المفيد إعداد تقرير عن المشاورات ليلازم الخطة النهائية. يفصل فيه كيف أخذت التعليقات التي تم تلقيها بالاعتبار وبين لماذا لم تستخدم بعض التعليقات. وسيساعد الجمهور وأصحاب العلاقة على فهم الصيغة النهائية للخطة وتقدير كيف تم التوصل إلى الإجراءات الإدارية الواردة فيها.

وقد تأخذ النسخة النهائية المنشورة من خطة الإدارة أشكالاً عديدة. وعادة تكون مطبوعة في نسخة مجلدة ويجب أن تتاح كوثيقة عامة بشكل قابل للبيع. إن استمرار الطباعة سوف يتحدد بالطبع بحجم الحضور. وغالباً ما يساعد على إنتاج نشرة موجزة للتوزيع على نطاق أوسع، وربما مجاناً. والخطة يمكن أن تنشر أيضاً على الموقع الإلكتروني للوكالة وتتاح للتحميل. وقد يكون من المفيد إنتاج نسخ من الخطة الإدارية لموظفي الوكالة ذات أوراق سهلة النزع، مما يتيح لهم الوصول السريع إلى الفصول المستخدمة كثيراً.

## الخطوة 10. الموافقة على الخطة

وهي خطوة إجرائية تتضمن تقديم الخطة النهائية للموافقة عليها من قبل السلطة المختصة. وستختلف الإجراءات من بلد إلى آخر، ولكن في معظم الحالات سيكون هناك عملية اعتماد أو موافقة رسمية لمنح السلطة للخطة، غالباً ما يكون منصوصاً عليها في التشريعات وموثقة بوضوح.

ففي استراليا مثلاً، تقدم الخطط الإدارية للمنظمات الوطنية الاتحادية إلى وزير البيئة والتراث لإقرارها. كما أن الخطة توضع على جدول الأعمال في مجلسي البرلمان لمدة قانونية لـ 15 يوماً من أيام الجلسات يمكن خلالها أن يقدم الأعضاء الاعتراضات أو يطلبوا الإيضاح بشأن الوثيقة.

## الخطوة 11. تنفيذ خطة الإدارة

تحدد خطة الإدارة الإجراءات التي يتعين تنفيذها. وينبغي أن تكون واقعية وضرورية لإدارة المنطقة المحمية. وينبغي ألا تكون قوائم رغبات أو تتضمن بنوداً لا تمت بصله لأهداف الإدارة. وتعطي هذه العملية للخطة سلطة قانونية واضحة وتوفر أساساً قوياً لإجراءات الامتثال والتنفيذ.

وهناك نهجان في الاستخدام العام :

- إما أن الخطط لا تتضمن موارد مفصلة ومعلومات مالية لكل سنة؛
- أو أن الخطط تتضمن معلومات من هذا النوع.

إن سبب تبني النهج الأول هو صعوبة و المهام و كبر نطاقها، وصعوبة التنبؤ بالتكاليف بشكل دقيق لأكثر من سنة أو سنتين مقدماً. والأكثر من ذلك، أنه خلال فترة الخطة الإدارية التي تمتد من 5-10 سنوات، من الممكن أن تتوجب

تعديلات كبيرة، بسبب التغيرات التي تحدث للمنطقة المحمية نفسها، أو للمنطقة المحيطة بها، أو لحالة الملاك/الوضع المالي للمنظمة الإدارية، أو كنتيجة للنجاح الكبير أو الفشل. ولذلك فإن العديد من المنظمات تستخدم خطة الإدارة لتحديد مجموعة الإجراءات اللازمة، ومنها يتم إنتاج الخطط التنفيذية الأكثر تفصيلاً ودقة (مثل خطط العمل) (انظر القسم 2.7).

وحتى عندما يعتمد هذا النهج، فإن خطط الإدارة يمكن أن تبقى بمثابة الوثائق الأساسية للميزانية، باعتبار أن الحكومات والجهات المانحة غير مستعدة لتمويل الأعمال غير المدرجة في الخطة. علاوة على ذلك، فإن مجموعة الخطط الإدارية لجميع المناطق المحمية التي تقع تحت مسؤولية الوكالة توفر الأسس لخططها العملية، مع دلائل واضحة بخصوص التمويل وأسباب طلبه، وأولويات الإدارة، وكيف سيتم تخصيص الموارد.

إن الوكالات التي تعمل على الأساس الموصوف أعلاه تشمل إدارة الحفاظ على الطبيعة في Kwa Zulu Natal، وإدارة الحياة البرية في كينيا. وكلاهما يستخدم خطط الإدارة كنقطة البداية لإعداد خطط العمل السنوية. وأية تغييرات مطلوبة لضمان أن تكون خطة العمل مناسبة ومتطورة تدرس وتعديل سنوياً.

يعتمد النهج الثاني عندما تقرر البلدان أو الوكالات أن توجز تفاصيل المعلومات المالية والعملية كجزء من خطة الإدارة. وحين يُعتمد النهج الثاني وتدرج هذه المعلومات فإنها ستكون على شكل خطة العمل التي ينبغي أن تغطي النشاطات التي ستنفذ مع تقدير للتكاليف طوال فترة الخطة الإدارية. ويمكن أن تعلن ملخصة على شكل صحيفة منشورة. وينبغي أن تشمل: الفترة الزمنية المطلوبة؛ وموارد الموظفين والأموال اللازمة؛ والأولوية التي ستعطى للعمل؛ ومعايير النجاح والفشل التي ستستخدم لقياس التقدم المتحقق. وقد يكون من المفيد تقسيم خطة العمل إلى قسمين اثنين اعتماداً على كيفية إجراء التخطيط المالي وتخطيط الموارد في المنظمة:

■ مهام متكررة ومستمرة (برنامج الصيانة)؛

■ المشاريع التنموية أو الرأسمالية، أو الأنشطة التي تحدث مرة واحدة فقط.

كما ينبغي إعداد خطط تنفيذية سنوية مفصلة للمنطقة المحمية على أساس متجدد. وينبغي أن تربط هذه الخطط بالميزانيات السنوية وتقدم تفصيلاً دقيقاً للأعمال التي ستنفذ في المنطقة المحمية في كل سنة والمستمدة من خطة الإدارة. ومع خطة العمل، فإنها قد تساعد على التمييز بين المهام المتكررة أو المستمرة والمشاريع التنموية أو الرأسمالية. ولا تشكل الخطط التنفيذية عادة جزءاً من خطة الإدارة بل تعمل بمثابة أداة إدارية تحدد الكيفية التي سيتم بها تنفيذها.

بعض الاختلافات في طريقة العرض

هناك العديد من الطرق التي يمكن بها تصنيف المعلومات المتعلقة بالتنفيذ في خطة الإدارة أو أي وثيقة داعمة:

حسب المنطقة

إذا تم تحديد المناطق الإدارية، فإنه يمكن تجميع الإجراءات و المواعيد والتكاليف للمنطقة المحمية على النحو التالي:

■ الإجراءات اللازمة لكل منطقة؛

■ الإجراءات التي يجري تطبيقها على نطاق واسع، وتؤثر في أكثر من منطقة؛

■ الإجراءات التي تمتد إلى خارج المنطقة المحمية.



## حسب الأهداف

في بعض الحالات، تصنف الإجراءات-إلى جانب المواعيد الزمنية المرافقة والتكاليف-في 'استراتيجيات إدارية' لكل هدف.

## التقسيم إلى مشاريع

وفي حالات أخرى، تقسم الإجراءات الإدارية (التي تسمى أحياناً الوصفات) إلى وحدات عمل تسمى "المشاريع"، الأمر الذي يمكن أن يسهل التنفيذ بحيث يمكن أن يوصف كل مشروع بوضوح، وتقدر تكاليفه ويوضع جدولته الزمني بشكل فردي. ويمكن أن يستخدم للتوثيق المتعلق بالمشروع لتوجيه الموظفين أو المتعاقدين المكلفين بتنفيذ العمل.

وضمن هذا النهج، تسند لكل مشروع أولوية. وترتيب الأولوية يستخدم لتوجيه التخصيص السنوي للموارد. وهذه إحدى الطرق لتنظيم الأولويات:

- **الأولوية 1:** المشاريع التي يتعين إنجازها في غضون سنة. وهذه قد تشمل المشاريع الضرورية لحماية الخصائص الرئيسية للموقع، وتلك التي تعود للأثار القانونية للملكية الموقع، وتلك التي لها آثار تحت عنوان الصحة والسلامة والمسؤولية العامة.
- **الأولوية 2:** المشاريع المهمة للإدارة الروتينية للمنطقة المحمية. وينبغي إنجازها في فترة زمنية معينة، ولكن مع شيء من المرونة.
- **الأولوية 3:** المشاريع التي، وإن كانت مرغوبة، يمكن الشروع بها فقط عندما يكون الوقت أو غيره من الموارد متاحاً بعد إنجاز المشاريع الموجودة في إطار الأولوية 1 و 2.

## خطوة 12. المراقبة والمراجعة

## الغرض من المراقبة والمراجعة

عندما تعد الخطة الإدارية و يوافق عليها، وتعد معها خطة العمل لإرشاد تنفيذ الأنشطة عندها فقط يكون الفريق الميداني قادراً على وضع الخطة موضع التنفيذ. ومع جريان التنفيذ، ستوفر المراقبة والمراجعة حلقة التغذية الراجعة. وأغراض هذه الخطوة هي: تحديد ما إذا كان يتم تنفيذ الخطة بشكل فعال من خلال تحقيق أهدافها؛ وفي المراقبة يكون التعلم من متابعة آثار الإدارة؛ وتكييف الإجراءات الإدارية تبعاً لذلك. وحيث يصادف التنفيذ المشاكل فإن المراقبة والمراجعة يمكن أن تستخدم لإعادة توزيع الموارد والجهود لتحسين التنفيذ.

يتعامل إطار الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN لتقييم فعالية الإدارة مع موضوع مراقبة وتقييم إدارة المنطقة المحمية برمته ويقدم إرشاداً مفصلاً عن عملية المراقبة والتقييم كيف ينبغي تصميمها وتنفيذها (Hockings *et al.*, 2000). وهو يركز على جانبين:

- ملائمة نظم وعمليات الإدارة: وتقاس عن طريق تقييم مدخلات الإدارة اللازمة والعمليات المستخدمة؛
  - وتسليم أهداف المنطقة المحمية: ويقاس بواسطة تحديد مخرجات ونتائج الإدارة.
- وضمن هذا التقسيم الواسع، يحدد الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN ستة عناصر رئيسية من عملية الإدارة يمكن تقييمها لتحديد مستوى وموقع النجاح أو الفشل ضمن حلقة الإدارة:

- أين نحن الآن؟ (الإطار)
- أين نريد أن نكون؟ (التخطيط)
- ماذا نحتاج؟ (المدخلات)



- كيف نصل إليه؟ (العملية)
- ما هي النتائج؟ (النتائج - أي الأنشطة التي تم تنفيذها أو الخدمات التي تم تقديمها)
- ماذا حققنا؟ (المخرجات - أي الانجازات الفعلية للإدارة)

إن تقييم المخرجات مقابل الأهداف هو الاختبار الأكثر ملائمة لما يتعلق بتقييم فعالية الإدارة. ولكنه قد يتطلب جهوداً إضافية في الحالات التي لم يتقييم المخرجات في الماضي. وكثيراً من الأهداف وأغراض الإدارة لم تكتب بصورة دقيقة كافية لاقتراح المخرجات الواضحة التي تدل على نجاحها، علاوة على ذلك، حتى عندما توصف الأهداف بوضوح فإن فهمنا للعمليات البيئية الأساسية هو غالباً أساس غير كاف للمطالبة بالنجاح. والحكم بالفشل أسهل بكثير من الحكم بالنجاح.

#### أنواع المراقبة

رصد العديد من المنظمات قديماً مراقبتها على التنفيذ أي فحص ما إذا كان العمل قد تم تنفيذه على النحو المحدد في الخطة. ويشار إلى هذا أحياناً 'كتقييم الكفاءة' وهو مهمة واضحة إلى حد ما. فعلى سبيل المثال يمكن لتقرير الإنجازات الصادر من المدير أن يبين للمقيم كم من الأعمال المنصوص عليها في الخطة قد تم تنفيذه، بعد ذلك تستخدم هذه المعلومات لإعلان مراجعة المشاريع وبرامج العمل للسنة القادمة.

والمشكلة في هذا النوع من التقييم أن المعلومات لا تخبر المدير فيما إذا كان يتم تحقيق الأهداف. وهي يمكن أن تخبر فيما إذا كان المدير مسئولاً - ليس ما إذا كان هو أو هي فعلاً. لذلك فهي توفر فهماً قليلاً لنتائج الإدارة وفهماً أقل لمخرجاتها: وهذا ليس نهجاً توجيهياً. إن ما نحتاج إليه هو فحص دقيق لما يتم تحقيقه من الأهداف أو ما إذا كانت الأهداف هي الأنسب للموقع. وهي غياب المراقبة، لا بد من حدوث مشاكل في 'المسؤولية'. كما يفسر Lipscombe:

"بدونها، المدراء ليس لديهم دليل لدعم أو دحض فائدة الطريقة التي قضوا فيها هم وموظفيهم وقتهم: ليس لديهم دفاع عندما يدعون إلى أن يكونوا مسؤولين أمام رؤسائهم البيروقراطيين أو السياسيين أو أمام الشعب الذي يدفع الضرائب" (lipscombe 1987).

من ناحية أخرى، فإنه من الصعب تحقيق المساءلة وتقييم فعالية الإدارة دون وجود أهداف محددة وقابلة للقياس ضمن خطة الإدارة نفسها، كما سبقت الإشارة أعلاه.

بالإضافة إلى عمل Hockings وآخرون، تم إعداد أمثلة أخرى عن برامج التقييم الإداري للإبلاغ عن إدارة المناطق المحمية. فعلى سبيل المثال، وُضع مفهوم 'مراقبة المعايير المشتركة' في المملكة المتحدة UK لمواقع حفظ الطبيعة التي تغطيها التسميات القانونية (لمزيد من الشرح، انظر الصفحة 35). والمنزّهات الكندية لديها شرط قانوني لحماية سلامة المنتزه ولتقديم تقارير علانية حول المدى الذي يتم تحقيقه.

#### خطوة 13. اتخاذ قرار مراجعة وتحديث خطة الإدارة

الخطوة النهائية في عملية التخطيط هو اتخاذ القرار بشأن مراجعة أو تحديث الخطة الإدارية. وفي كثير من الحالات، ستكون الخطة محددة زمنياً عن طريق التشريع، عادة لمدة خمس، أو سبع أو عشر سنوات. وقرار لإجراء التعديل بحاجة إلى أن يتخذ في وقت كاف للسماح للخطة الجديدة بأن تكون جاهزة قبل انتهاء الخطة القديمة. وفي حالات الخطط المعقدة مع عمليات التشاور العامة واسعة النطاق، قد يكون من الضروري بحث الشروع في المراجعة قبل سنتين من دخول الخطة الجديدة حيز التنفيذ. وفي الحالات الأقل تعقيداً، يجب أن تبدأ العملية قبل 12 شهراً على الأقل من جريان العمل بالخطة الجديدة.

إن التأكد من أن التعليقات الواردة من دورة الرصد متاحة لتوجيه صياغة الوثيقة الجديدة هو جزء لا يتجزأ من هذه الخطوة الأخيرة. وقد يكون من المناسب تفويض دراسة تقييميه لجمع معلومات الرصد عندما تكون هذه غير متوفرة، أو تفويض دراسات أخرى لتأمين معلومات معمقة بشأن القضايا التي لم تشملها المراقبة بشكل جيد. و ينبغي مراعاة الوقت اللازم لهذا العمل في قرار لتحديث خطة الإدارة، بحيث أنه لا يسبب التأخير، و في الواقع ، ينبغي أن تشكل النية لإجراء التقييم جزءاً من خطة الإدارة نفسها.

ستكون هناك حالات لا تملك فيها خطة الإدارة المعتمدة وقت انتهاء محدد. وبينما الوثيقة الأساسية يمكن أن تستمر قانونياً، فمن المستبعد أن تظل وصفات الإدارة صالحة إلى الأبد. وبالتالي يجب أن تقبل وكالات الإدارة ضرورة تعديل الخطط في فترات مناسبة بدلاً من محاولة العمل بخطط مهجورة. ويوصى بأن تتم مراجعة خطط الإدارة على الأقل كل عشر سنوات.

## 5. مشاركة الناس

### 5.1. لماذا يتم إشراك الناس؟

”في عصر محققوا الشكايا، وحرية الإعلام، وزيادة المساءلة للبيروقراطيين-في الحكومات المنفتحة- فإن زمن أخذ قرارات إدارة المنتزهات وراء الأبواب المغلقة من غير مساءلة قد ولى“ (Lipscombe 1987).

ما كان يعتقد أنه مشاركة حقيقية أكثر من 15 عاماً مضت هو بلا شك واقع الحال الآن. إنها الآن ممارسة معيارية جيدة مشاركة الناس ذوي الاهتمام أو المصلحة في المنطقة المحمية في عملية التخطيط الإداري. ويضم هؤلاء الناس المجتمعات المحلية، ومجموعات المستخدمين، والأفراد المهتمين، وموظفي الحكومة المحلية، وممثلي المنظمات غير الحكومية، والمصالح التجارية، وجماعات أخرى عديدة - وبالطبع - موظفي المحمية نفسها. إن إشراك المجتمعات المحلية تلقى تأكيداً خاصاً وفي الواقع كانت حاجة إدارة المنطقة المحمية لتملك تركيزاً خارجياً أحد التوصيات الرئيسية لمؤتمر المنتزهات العالمي الرابع الذي عقد في كاركاس عام 1992.

إن إشراك مجموعة واسعة من الناس في عملية التخطيط قد يستغرق وقتاً طويلاً. علاوة على ذلك يحمل التشاور مخاطر عديدة: إذ يمكن أن ”يوقع المدراء في شرك التطلعات غير الواقعية لبعض المجموعات، والتشريعات الجامدة، والمشرفين البعيدين، والمطالب المستحيلة للمانحين والقوى الضاغطة“ (Scholte 2000). ولكن إشراك المصالح المختلفة أمر ضروري إذا أريد أن يكون هناك إجماع في الآراء حول أهداف خطة الإدارة. في حين أن إشراك الناس في عملية التخطيط يمكن أن يشكل تحدياً واقعياً، إلا أن فوائد أكثر من هذا بكثير (انظر الإطار 17).

#### الإطار 17. فوائد إشراك الناس في التخطيط الإداري

- زيادة الشعور 'بالملكية'. ستشعر المجتمعات التي تعيش في أو بالقرب من المناطق المحمية، والزوار وغيرهم من مستخدمي المنتزهات بالتزام أكبر تجاه الأهداف الإدارية للمنتزه والممارسات إذا أتاحت لهم الفرصة للمشاركة في تحديد أهدافها ووسائل تحقيقها.
- المزيد من الدعم لحماية المنطقة. إن نجاح الخطة سيعتمد على الدعم الجماهيري والسياسي. ومن الضروري الحفاظ على اتصالات منتظمة مع الجمهور بشأن القرارات التي تؤثر عليهم، وبشأن حماية واستخدام المنطقة المحمية.
- زيادة مشاركة العامة في صنع القرار، يساعد الناس على أن يكونوا عارفين (وأن يشعروا بأنهم يستطيعوا التأثير) بالتغييرات في اتجاه الإدارة.
- ربط التخطيط من أجل الحماية بالتخطيط من أجل التنمية. إن عدم أخذ حاجات الناس بالحسبان فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية يعني أن خطة الإدارة لديها فرصة ضعيفة لتحقيق أهدافها.
- يوفر آلية للاتصال، حيث أن وجهات النظر والاهتمامات والآراء حول إدارة المنطقة يمكن مشاركتها بين المدراء وأصحاب العلاقة. وهذا يمكن أن يقود إلى تحديد وحل المشاكل وإلى فهم ودعم كبيرين للمنطقة المحمية.

ينبغي أن يدرك مدراء المناطق المحمية والمنظمات أنه من غير الممكن لكل شخص على حدة أن يشارك باهتماماته المحددة بالمنطقة المحمية، و سيكون هناك مصالح متنافسة و قيما مختلفة بين الكثير من الناس و المجتمعات المتأثرة بالمنطقة المحمية؛ وإذا كان يتوجب تحقيق الإجماع بشأن خطة مقبولة للإدارة المستقبلية، فسيتعين بناؤه. و سيكون على



موظفي المنطقة المحمية أن يعملوا بجد لكسب دعم وموافقة هذه المجموعات المهتمة الكثيرة. و مع أنه يمكن لخطة الإدارة أن تكون جيدة، فإنها لن تكون مقبولة من جانب مختلف الجماعات المهتمة دون مشاركتها. تأتي الملكية فقط من خلال المشاركة و من خلال الملكية يمكن أن يأتي الفهم والدعم.

## 5.2. من هم الذين يتوجب إشراكهم؟

هو أحد الأسئلة الأساسية التي يجب الإجابة عليها عند الشروع في عملية التخطيط الإدارية يحدد من هم أصحاب العلاقة الرئيسيين.

”هناك أنواع كثيرة من ‘الجماهير’ و الخطوة الأولى هي تحديد من يكون هؤلاء في حالتك الخاصة. هل هم السياح، أم الباحثين، أم الصيادين المحليين، أم المزارعين وصيادي الأسماك، أم المسؤولين الحكوميين، من؟“ (Thorsell 1995).

إذا كان الأهالي يعيشون داخل أو حول المناطق المحمية، فسيكون من المهم إشراكهم في العملية التخطيطية. وبالنسبة إلى الفئة الخامسة V من المناطق المحمية، والتي دائماً ما يوجد فيها سكان مقيمون، فقد أعطى الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN مشورة مفصلة عن ضرورة مشاركة المجتمع في كل مرحلة من عملية التخطيط والإدارة (Phillips, 2002). وفي كل حالة من المهم تحديد ما هو المجتمع المحلي، هل هذا ينطبق فقط على الناس الذين يعيشون ضمن مسافة معينة من المنطقة؟ كيف يمكن تحديد الجهة التي ينبغي أن تشارك؟ كيف ينبغي أن يتم تمثيل جميع المصالح الشرعية؟ تطرح الخطوط الإرشادية في الإطار 18 عدداً من الأسئلة المفيدة في تحديد أصحاب العلاقة الرئيسيين للمنطقة المحمية.

### الإطار 18. الخطوط الإرشادية بشأن تحديد أصحاب العلاقة الأساسيين:

ممکن أن يشمل الأشخاص الرئيسيين الذين لهم تأثير على المنطقة المحمية:

- الوزراء ومدراء الأراضي الأخرى وسلطات إدارة الموارد.
- قادة المجتمع المحلي، وفرق العمل أو الجمعيات النشطة.
- ملاك الأراضي المتاخمة وأصحاب المنازل.
- سكان المنطقة، بما في ذلك المزارعين الممارسين ومستأجري الممتلكات، أو مالكي الرخص أو عقود الإيجار بالقرب من المنطقة المحمية
- مدراء الأعمال التجارية، وقوة العمل وممثلهم المشاركين في أنشطة اقتصادية محددة مثل إمدادات المياه، والتحريج، واستخراج المعادن، وصيد الأسماك والسياحة
- مخططي المناطق المحمية، والمدراء و فرق العمل لديهم
- ممثلون عن الذين ينظمون أو يؤثرون في زوار المنطقة من أجل الراحة والاستجمام
- الباحثون من مواقع أو مشاريع داخل أو قرب المنطقة

والأسئلة التالية قد تساعد في تحديد أصحاب العلاقة الرئيسيين:

1. ما هي علاقة الناس بالمنطقة - كيف يستخدمونها وقيمونها؟
2. ما هي أدوارهم المختلفة ومسؤولياتهم؟
3. ما هي الطرق التي يحتمل أن يتأثروا بها بأي مبادرة إدارة؟
4. ما هو الأثر الحالي لنشاطاتهم على قيم المنطقة المحمية؟

### 5.3. أنواع المشاركة

المشاركة هي مصطلح عام يستخدم لوصف إقحام الجماعات والأفراد في عملية صنع القرار. وهناك العديد من التفسيرات لهذا المصطلح ومستويات المشاركة المحتملة، وهي ملخصة أدناه. ومع مرور الوقت، انتقل نهج التخطيط الإداري من مستويات المشاركة المحدودة جداً إلى المستويات الأكثر شمولية. ولكن، سيتوقف نوع المشاركة المختارة إلى حد كبير على ما تأمل إدارة الوكالة تحقيقه وعلى مدى حريتها في إشراك الآخرين في عملية صنع القرار. إن العديد من المنظمات ملتزمة بولايتها التشريعية أو السياسية وغير قادرة على الخروج من ذلك. وبشكل دائم تقريباً، سيكون هناك مسائل التفصيل واتخاذ القرارات بشأن هذه الولاية التي يتعين الوفاء بها كيف يمكن وينبغي أن تتيح المجال للمشاركة مع أصحاب العلاقة.

ينصح ( Lipscombe 1987 ) بما يلي:

“من الممكن معرفة ما يريد الجمهور. ومع ذلك، فهي عملية صعبة ومكلفة - لا يكون المرء فيها متأكدًا من الحقيقة أبداً. لذا ينبغي ألا تؤخذ المشاركة الكاملة في التخطيط باستخفاف. وحيث يكون معروفاً أن هناك تضارباً في وجهات النظر فمن المرجح أن تكون عملية المشاركة جديرة بالاهتمام، وسوف تسلط الضوء على المسائل ذات الأهمية التي قد تقوت المخطط، و ببساطة قد يكون الجانب الأكثر أهمية هو أن الناس يشعرون بأنهم قد ملكوا فرصة حقيقية لعرض وجهات نظرهم - التي تم النظر فيها بجدية.”

تم تعريف مستويات المشاركة على النحو التالي:

الإعلام. وهو المستوى الأدنى للمشاركة. تتلقى الجماعات والأفراد المعلومات عن الإجراءات المقترحة ولكن ليس لديها الفرصة لتغييرها. والغرض من هذه المعلومات يكون عادة لإقناع الآخرين بوجهة نظر مدير المشروع. والاتصال هو إحدى الطرق وهو يمثل النهج التنازلي من الأعلى إلى أسفل لصنع القرار في الحماية.

الاستشارة. وهو أعلى من الإعلام بدرجة واحدة. تتلقى المجتمعات المحلية، وغيرها من أصحاب العلاقة الرئيسيين والمنظمات المعلومات عن المشروع أو الخطة وتطلب آراؤها. وتؤخذ عادة آراء هؤلاء الذين تمت استشارتهم في الاعتبار، ولكن ليس بالضرورة أن يعمل بها، وعندما توضع الخطة النهائية يعترف بها أو تؤخذ بعين الاعتبار.

اتخاذ القرارات معاً. ويحدث هذا عندما يدعى هؤلاء المتأثرين بموضوع لأعلامهم عنه، ومناقشته وليصبحوا جزءاً من عملية صنع القرار النهائية. وبالرغم من أنهم يشاركون في العملية، فإن أولئك الذين يبدؤون المناقشة يضعون عادةً حدوداً بشأن مدى تأثير أصحاب العلاقة الآخرين في المناقشة النهائية.

العمل معاً عندما تكون عملية صنع القرار و تنفيذها مسؤولية مشتركة.

دعم مصالح المجتمع المستقلة هو أعلى مستوى للمشاركة. وتصبح المجتمعات مسؤولة عن وضع جداول أعمالها الخاصة وعن تنفيذ القرارات التي تتخذها. ودور الخبراء وغيرهم من العملاء أو المستثمرين هو لدعم المجتمع بالمعلومات والخبرات وربما بالموارد لمساعدتهم على اتخاذ قرارات مستتيرة. وهذا يمثل تماماً النهج التصاعدي من الأسفل إلى الأعلى في الحماية.

### 5.4. التشاور

هناك العديد من الخطوط الإرشادية التي ينبغي إتباعها عند مشاركة الناس في عملية التخطيط، انظر الإطار 19.



### الإطار 19. الخطوط الإرشادية بشأن التشاور

- قم بإشراك الناس في وقت مبكر: كلما كانت مشاركة الناس أبكر كانت الفرص التي يملكونها للتأثير على النتائج أكثر. ومن المحبذ أن يشمل هذا تمرين الاستطلاع الأولي عندما يبدأ التخطيط.
- تواصل مع الناس: وينبغي أن يكون هذا في اتجاهين- أن يصغى إلى آراء الآخرين وتقيم وينشد المعنى المشترك منها. ونتيجة التواصل الحصول على معرفة مطورة محسنة عن قضية ما وغالباً ما يكون تقارب في الرأي حولها، وحيث يوجد الخلاف فإن أسبابه تعرف.
- وفر المعلومات والتعليم: توفير المعلومات والتعليم في أشكال مناسبة يساعد الناس على اتخاذ قرارات تستند إلى فهم سليم للمسائل المعنية.
- اعط وقتاً كافياً: من المهم إعطاء وقت كاف في البداية لبناء العلاقات، وفهم واستكشاف القضايا، والاتفاق عليها، وجمع البيانات التي يحتاجها الناس، والتواصل بشكل منتظم، وتبادل المعلومات والأفكار والنظر في الحلول الممكنة وآثارها.
- اجعل الخطة تتمتع بالمرونة: من الضروري أن تكون الخطط قادرة على التطور مثلما يتطور فهم الناس لحالة ما الأمر الذي يوفر كثيراً من المعلومات. و ينبغي أن تؤخذ المراجعات الدورية في الاعتبار.

بالإضافة إلى هذه الخطوط الإرشادية، تشير التجربة إلى أهمية تقديم حوافز مناسبة للمجتمعات المحلية الموجودة حول المناطق المحمية لتشارك في التخطيط والإدارة. فعلى سبيل المثال، تبين دراسة للتخطيط الإداري في المناطق المحمية الساحلية الاندونيسية أن المجتمعات الساحلية ما لم تلحظ تحسينات حقيقية على أحوالها الاجتماعية والاقتصادية فلن يكون هناك حافز للمشاركة في تخطيط المناطق المحمية البحرية وإدارتها ( Alder وآخرون ، 1994). ويشدد الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN في باكستان أيضاً على أهمية مساعدة الناس لتلبية احتياجاتهم الإنمائية، قبل أن نتوقع منهم المشاركة في إدارة المناطق المحمية ودعمها:

”قد لا يملك السكان المحليون اقتراحات قيمة لإدارة المناطق المحمية إلا إذا حققت لهم تلك المناطق إنتاجاً أكبر في صلب أنشطتهم الاقتصادية ولبت حاجاتهم الأساسية“.

”يجب أن تبرز الرغبة لتحقيق المشاركة المحلية والعامّة في تخطيط المناطق المحمية من خلال توفير فوائد اقتصادية مباشرة إلى المجتمعات المحلية من مشاريع المناطق المحمية. ويجب أن يكون لدى الناس مصلحة في النتيجة، وبالرغم من أنه ليس من الضروري دائماً أن تكون فوائد اقتصادية، فإن مثل هذه الفوائد غالباً ما تكون مرغوبة في المجتمعات الريفية الفقيرة (على سبيل المثال الحماية من خلال الاستخدام).“ (IUCN Pakistan, 1984).

إذا كان على أصحاب العلاقة القيام بدور كامل، فإنهم بحاجة إلى معرفة من هم صنّاع القرار وكيف تسير عملية إدارة المنطقة المحمية. و ينبغي تشجيع الناس المحليين لتشكيل مجموعات منافع مشتركة؛ يتم مساعدتها بالتدريب والتنمية حول عملية التخطيط الإداري. وأن تتم مساعدتها لتطوير مهاراتها في الاتصال والتفاوض. هذا سيمكن أصحاب العلاقة من أن يكونوا أكثر إطلاعاً، وأكثر فعالية في مراحل التخطيط الأولى، وأكثر قدرة على الإعراب عن اهتماماتهم والنتائج المرجوة لعملية التخطيط، وفي وضع أفضل للمشاركة في برامج تنمية المجتمع المناسبة، وأكثر قدرة على فهم وقبول القرارات التي قد لا يوافقوا عليها.

وينبغي ألا يتم نسيان الموظفين المحليين في بناء القدرات، فإنهم سيلعبون دوراً أساسياً في التواصل مع أصحاب العلاقة المحليين في الغالب وذلك لأنهم يملكون مهارات اللغة المحلية، وكونهم عاملين بتقاليد المجتمع واهتماماته. و يتبع ذلك أن اختيار



وتدريب الموظفين المحليين للمنطقة المحمية هو أمر حاسم فيما يتعلق بمشاركة المجتمع، وتلك المهارات في المجالات كالتشاور مع المجتمع يتوجب تطويرها والمحافظة عليها.

تتوافق بعض آراء السكان المحليين مع مرور الوقت، وبما أن المجتمعات المحلية تتغير وتتبنى وجهات نظر وأولويات مختلفة، فقد يضطر المخططون إلى مراجعة أعمالهم. ويحتاج المخططون إلى علاقات عمل وثيقة وسليمة مع المجتمعات المحلية، مع الحفاظ على استجابتهم لعوامل أخرى متعلقة بهذا العمل.

## 5.5. الطرق

“لم تعد المجتمعات المحلية على أن تكون جزءاً في عملية المشاورة، حتى أن بعضهم ليجد صعوبة في متابعة الوثائق الأكثر وضوحاً وقراءة، ففي أجزاء كثيرة من العالم، حيث تسود الأمية والجهل باللغات الأصلية فإن المشاورة تتطلب نهجاً آخر. وتقع مسؤولية الوصول إلى المجتمع على عاتق الوكالة، ولكن في الوقت نفسه قد تضطر للحكم على ما هي حقيقة أصحاب العلاقة الممثلين للمجتمع” (Phillips, 2000).

يمكن استخدام طرق عديدة لإشراك الناس في عملية التخطيط، وقائمة الطرائق أدناه تأتي من مصلحة الحياة البرية والمنتزهات الوطنية لجنوب ويلز الجديدة new South Wales national Parks and Wildlife Service. ومن الواضح أن الطرق في هذه القائمة تدرج في الغالب في فئات “الإعلام”، و”التشاور”، و”اتخاذ القرارات معاً”:

- البيانات الصحفية/الإعلانات التي تدعو إلى تقديم الطروحات
- الظهور الإذاعي والتلفزيوني لمناقشة قضايا التخطيط
- نشر الكتيبات/النشرات المتخصصة السابقة للتخطيط والتي تقدم نقاشاً مفصلاً بشأن قضايا محددة
- نشر مسودة خطة الإدارة
- افتتاح اجتماعات المنتدى العام لعرض ومناقشة وثائق التخطيط
- عقد اجتماعات معدة مسبقاً لمجموعات المصالح الخاصة التي تُجمع معاً لحل المتطلبات المتعارضة
- إجراء المشاورات بين المخططين والأفراد/المنظمات
- تحليل أطروحات الشعب المكتوبة بواسطة الوكالات والأطراف الثالثة
- إحالة أطروحات الشعب إلى مجموعات استشارية خارجية على سبيل المثال لجان استشارية تضم قادة/ممثلي المجتمعات المحلية
- المشاركة الرسمية للجان الاستشارية القانونية المستقلة في تقييم الخطط وأطروحات العامة
- المساهمة من خلال العمليات السياسية، وخاصة فيما يتعلق بالقضايا الأكثر صعوبة.

وفي حالات أخرى يمكن استخدام أساليب غير تقليدية، مثلاً، بالإضافة إلى الحلقات الدراسية والمناقشات غير الرسمية هناك الأدب المسرحي في القرية<sup>1</sup> والمسرحيات المدرسية<sup>2</sup> وأستعراضات الطرق<sup>3</sup> - وكل ما يتبنى الحصول على مشاركة الناس. وسيقوم الزعماء المحليون، وقادة المدرسين وغيرهم من قادة المجتمع المحلي بتقديم النصح للوكالة بشأن أنسب الطرق لإشراك الجمهور.

أربعة أمثلة من التطبيق العملي للمشاركة الشعبية مقدمة أدناه في الإطارات 20-23، تظهر مجموعة من الطرق الممكنة وكيف يمكن تطبيقها عملياً.

## الإطار 20. المشاركة الشعبية في موقع التراث العالمي Huascarán، البيرو

كانت العملية المستخدمة هنا تشاركية جداً، يمكن تصنيفها بمثابة 'اتخاذ القرارات معاً'، مع الناس المشاركين والمساهمين في جميع المراحل وبشكل فعال. وتألقت عملية المشاركة من ست خطوات رئيسية:

1. عرض مقترح لخطة الإدارة برسالة. وزعت هذه إلى سكان الريف والحضر وإلى المؤسسات في المدينة المجاورة.
2. إجراء مناقشات مع مستخدمي المنتزه (بما في ذلك المجتمعات المحلية ومصالح الكهرباء/التعدين).
3. تحديد المشاكل الأساسية. على سبيل المثال، الحاجة إلى وضع اتفاقيات للرعي مع المجتمعات المحلية، وعدم وجود طريقة متفق عليها لاختيار المشاريع المراد تنفيذها في المنتزه.
4. تعميم الاستطلاع (المرتکز على المشاكل المحددة في البند رقم 3) وتم توزيع هذا الاستطلاع في المناطق الريفية والحضرية. وتم تأمين صناديق الجمع وقدمت إعلانات الإذاعة شرحاً لأهداف الاستطلاع وأهمية مشاركة الجمهور. أثبت هذا الاستطلاع ضرورة توفر معلومات أكثر وأفضل عن أهداف خطة الإدارة. كما أشار إلى أن المجتمعات الريفية تمتلك فهماً عملياً سليماً للقضايا البيئية ومسائل الحماية وأنها تميل إلى التوصل إلى اتفاقات مع سلطات المنتزه إذا كانت ستتحقق لها منافع حقيقية. وهذا طمأن موظفي التخطيط وسرع العملية.
5. تعيين فرق عمل منظمة - من المؤسسات - لتحليل نتائج الاستطلاع. هذه الفرق حللت آراء مجموعات المصالح والموظفين ووفرت الأساس للمسودة الأولى للخطة.
6. عقد حلقات عمل للمجتمع. تم تنظيم اثنا عشرة حلقة عمل لإبلاغ المجتمعات المحلية بأهداف خطة الإدارة وطلب المدخلات منها.

وكان هناك لكل حلقة عمل جزأين:

1. مناقشة المشاكل الخطيرة للمنتزه (باستخدام تقنيات مثل لعب الأدوار لإبلاغ بعض الأفكار الرئيسية في الاجتماعات العامة)؛
  2. وعرض الخطة المقترحة.
  3. بعد ذلك استخدمت التعليقات لإعادة صياغة المقترحات الأصلية. بما في ذلك خطة التقسيم.
- (المصدر: (1992) Angeles).

## الإطار 21. المشاركة الشعبية في منتزه نهر Fitzgerald الوطني، أستراليا

استُخدمت مجموعة من التقنيات التالية في إعداد الخطة، وإعلام الناس، والتماس آرائهم وإشراكهم في صنع القرار المباشر:

- اللجان الاستشارية (وتم ترشيح الأعضاء الذين ينتمون إلى واحدة أو أكثر من فئات المجتمع)؛
- توزيع المنشورات (وتتضمن الموقع؛ وشرح على أنه يجري إعداد خطة الإدارة؛ ودعوة للناس للكتابة بخصوص أي من القضايا ذات الشأن وذات المشاكل الإدارية)؛
- حلقات العمل حول القضايا - عقدت حلقات العمل هذه في بداية عملية التخطيط لتحديد مطالب وتطلعات المجتمعات المحلية؛
- استبيانات الزوار؛
- الاجتماعات والمنتديات.

(المصادر: (1992) Gulez (Smith and Moore (1990)؛ و (1997) Watson and Sanders).

### الإطار 22، المشاركة الشعبية في خطة إدارة جبال التسلق، كندا

تم استخدام ثلاث خطوات في عملية المشاركة الشعبية هذه:

1. التقى موظفوا التخطيط مع العامة عدة مرات لعرض ومناقشة كل المعلومات المتوفرة عن المنتزه وموارده؛ وقدم جمهور الشعب آراءهم/تعليقاتهم/اقتراحاتهم لتمتية المنتزه ومن أجل تصورات بديلة للتخطيط.
2. تم إعداد ثلاثة تصورات بديلة لتخطيط المنتزه وقدمت للاستعراض والتعليق من قبل الجمهور.
3. الخطوة النهائية - وكان الهدف منها العمل معاً (بواسطة الاجتماعات العامة) لاختيار أفضل الأفكار المفاهيمية كنهج لخطة الإدارة النهائية.

### الإطار 23، المشاركة الشعبية في منتزه مقاطعة رأس الجبل الوطني، إنكلترا

تم استخدام نهج تشاوري ثلاثي المراحل من أجل التماس الآراء قبل اتخاذ القرارات النهائية من قبل المنظمة الإدارية:

4. أخذت خيارات أنشطة المنتزه المختلفة بالاعتبار ( الحماية، والترفيه، والنقل... الخ) وقدمت بعد ذلك الخيارات المختلفة لكل نشاط إداري إلى الجمهور للتعليق عليها.
5. بعد ذلك تم وضع الاستراتيجيات العامة للمنتزه للتعليق عليها.
6. في ضوء تعليقات الجمهور، تم اختيار الإستراتيجية المفضلة من قبل سلطة المنتزه الوطني.

## 5.6 نحو تخطيط يعتمد على المجتمع

بالرغم من عدم تبني هذه الفكرة عموماً إلا أن سلطات بعض المناطق المحمية تتقاسم مع أصحاب العلاقة مسؤولية اتخاذ القرارات. ويذهب البعض أبعد من ذلك ويعترف بأن المجتمعات يمكن أن تصبح مسئولة عن وضع جداول أعمالها وتنفيذ القرارات التي تتخذها. هذه العملية تسمى أحياناً 'التخطيط المرتبط بالمجتمع'، أو 'التخطيط التعاوني' أو 'الإدارة المشتركة'. وهنا مثالين مقدمين في (الإطارين 24 و 25) لتوضيح كيف يمكن أن يسير هذا النهج الأكثر تحدياً. وتحقق الإدارة المشتركة العديد من طلبات أصحاب العلاقة لمزيد من المسؤولية في صنع القرار، ولكنها أيضاً تضع المسؤولية عليهم لتقاسم المسؤولية في إبلاغ الخطة المتفق عليها.



## الإطار 24. المشاركة الشعبية في حديقة Karakoram الوطنية المركزية وموقع التراث العالمي، باكستان

في عام 1994، عقدت حلقة عمل لمحاولة تطوير عملية التخطيط المرتبطة بالمجتمع المحلي لموقع التراث العالمي هذا. وأراد المشاركون في هذه الورشة (بما فيهم مسؤولي المنتزه، والمنظمات غير الحكومية، وممثلي المجتمع المحلي) أن توضع عملية التخطيط في سياق أوسع للتنمية المستدامة في المنطقة المحلية، وأن تتضمن مشاركة كاملة للسكان المحليين في عملية صنع القرار.

طورت ورشة العمل عملية تخطيط إدارية شاملة لتلبية احتياجات المنطقة، وخصائص مجتمعاتها الريفية والقضايا الاجتماعية والاقتصادية. وكانت النتيجة مجموعة من الخطوط الإرشادية تجعل من عملية التخطيط مقبولة لدى كافة الأطراف:

1. قم بإجراء نشاطات التخطيط في سياق إستراتيجية التنمية المستدامة على مستوى المقاطعة، سيؤدي هذا إلى توسيع نطاق الولاية، وسيأخذ وقتاً أطول ويكلف أموالاً أكثر- ولكن النتيجة النهائية قد تكون أكثر فائدة للناس.
2. ابدأ العملية من خلال تشكيل لجنة توجيهية للبرنامج كله، والذي يركز على نشاطات التنمية المستدامة المناسبة في المنتزه والمنطقة المحيطة به. واسمح لهذه الهيئة أن تقوم بنفسها بتحديد أولوياتها في التخطيط- وأن تقوم بتحديد المهام وتعيين الفريق الفني.
3. تأكد من أن تكون المصالح الشرعية ممثلة في اللجنة التوجيهية، على سبيل المثال ممثلي القرية، ومجالس الاتحاد، والسلطات الدينية، وشركات السفر والمغامرة.
4. أنشئ سلسلة من المجموعات الفرعية المخصصة للوديان للنظر بشكل مفصل في احتياجات كل وادي. وبينما قد يكون هناك قضايا عديدة مشتركة، فهناك اختلافات ثقافية، وتنوعات بيئية، واختلافات سياسية، ومن الممكن أن يكون هناك حلول مختلفة متاحة لكل فريق فرعي.
5. أنشئ مجموعات فرعية للعمل على مواضيع مختلفة داخل وخارج المنتزه، على سبيل المثال، أدوات لإدارة السياحة وتحسين البنية التحتية.
6. اختر فريق الدعم الفني المختار من المهنيين المحليين قدر الإمكان. وأمن فرص التدريب والتدريب الداخلي أينما كان ذلك ممكناً. وينبغي أن تكون تنمية القدرات داخل المجتمع الهدف الرئيس طوال عملية التخطيط والتنمية.
7. اعمل من خلال المجالس القائمة والبنى/المنظمات القروية وعززها. و قد يتطلب هذا التدريب من أجل مواضيع التخطيط الفني- لكنه سيقدم الأرباح طويلة الأمد.
8. أسس عملية التخطيط في المنطقة. و يتوقع للموظفين الإقليميين/الوطنيين أن يسافروا داخل المنطقة.
9. قم بتوفير موارد كافية لتسهيل الاشتراك والمشاركة من قبل الممثلين المحليين (على سبيل المثال نفقات السفر). و ينبغي الاعتراف بأهمية الاشتراك بشكل علني.
10. قم بإشراك القطاع الخاص إلى أقصى حدٍ ممكن، بما في ذلك شركات السياحة البيئية والمغامرة المحلية والوطنية والدولية.
11. سوق للعملية. حالما يكون هناك إجماع حول التعاليم الأساسية للإدارة الإقليمية وأهداف إدارة المنتزه، تأكد من أن صناعة السفر، والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية أصبحت مستوعبة وداعمة.
12. استخدم عملية التخطيط لصياغة بعض الأنشطة التنفيذية ( على سبيل المثال إعادة تأهيل الموقع).
13. استخدم عملية التخطيط للمساعدة في تدريب حراس الحياة البرية، وجوالي المنتزه، ومدراء المناطق المحمية من أجزاء أخرى في البلاد.

المصدر: IUCN باكستان (1994).

## الإطار 25. المشاركة الشعبية في غابات Bwindi الحصينة - أوغندا

في هذه الحالة الدراسية وثق المؤلفون عملية 'الإدارة التعاونية'. وتعرف بأنها "عملية التعاون بين المجتمعات المحلية وأجهزة الدولة على استخدام وإدارة الموارد الطبيعية والأصول الأخرى، سواء المملوكة للدولة أو للقطاع الخاص، من خلال عملية التفاوض التي تضم جميع أصحاب العلاقة، وتقر بمساهمة الجميع و تنتهي إلى اتفاقية مقبولة وقابلة للتكيف". وقد نفذت على النحو التالي:

1. تم مناقشة استخدام موارد الغابة من جانب السكان المحليين مع أعضاء المجتمع أثناء كتابة الخطة الإدارية لـ Bwindi في 1993-1994:
  2. تم إنشاء فرق تخطيط صغيرة، وتم تعيين موظفي المشروع لإعداد الخطة. واختارت الفرق شكل الخطة الأساسية وصممت برنامجاً لحلقات العمل التخطيطية تتضمن مشاركة المجتمع؛
  3. وتم اتخاذ قرارات التخطيط الرئيسية على المستوى المحلي أولاً ثم على المستوى الوطني. وفي Bwindi تم تعديل نهج حلقات العمل المأخوذ من الخطط الأخرى وعملت مجموعات صغيرة على أجزاء من الخطة تضمنت صناعة القرارات وصياغة النص معاً.
- وبالرغم من أنها عملية صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً، فقد تبين أن هذه العملية يسرت مشاركة المجتمع الحقيقية والمجدية في إدارة المنطقة المحمية وعززت بدرجة كبيرة تفاعل المنتزه مع المجتمعات المحلية والإدارة. وعرض Wild و Mutebi فوائدها على أنها تشمل:
4. مناقشة الحلول للصراعات الملحة وإنتاج خطط العمل؛
  5. البدء بالإجماع على التخطيط بين جميع أصحاب العلاقة الرئيسيين؛
  6. ترقية الشعور بالملكية بين موظفي المنتزه لعملية التخطيط؛
  7. اقتناع قادة المجتمع المحلي بفوائد تحديد المنتزه؛
  8. تأسيس سياق التخطيط للمفاوضات على مستوى الدائرة بشأن استخدام وإدارة الموارد؛
  9. إنشاء آليات لإشراك المجتمعات المحلية في إدارة المنتزه؛
  10. توثيق المعرفة المحلية واستخدامها.

في هذا النهج، كانت عملية التخطيط على نفس وثيقة الخطة إن لم يكن أكثر أهمية من وثيقة الخطة ذاتها، مع تأثير بعيد المدى ونتائج إيجابية ثانوية.

"إنها تتميز عن خطط منتزه أوغندا الوطني التي أعدت من قبل خبير خارجي بناها على مشاورات مع موظفي المنتزه وحدهم. كان نتائجها النهائي من التخطيط التشاركي أقل إتقاناً و صقلًا. وعلى المدى الطويل، أصبح لمشاركة أفراد المجتمع آثاراً إيجابية وغير متوقعة. حتى ذهب بعض الأفراد لتمثيل المجتمع المحلي في هيئات الحماية الوطنية والمحلية وأصبحوا دعاة أقوياء للحماية ضمن مجتمعاتهم الخاصة".

(المصدر: Wild و Mutebi (1997).



## 6. البعد العالمي للتخطيط الإداري

هناك بعد عالمي في حالات كثيرة للتخطيط الإداري. وهذا يضيف شرحاً للعملية الموصوفة في المقاطع السابقة ولكنه لا يغير العملية بشكل أساسي. والإرشادات الإضافية التالية مقدمة بالنسبة لمناطق التراث العالمي، ومواقع رامسار، ومحميات المحيط الحيوي التابعة لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم UNESCO، والاتفاقيات الإقليمية والترتيبات العابرة للحدود.

### 6.1. إدارة مواقع التراث العالمي<sup>1</sup>

إن الغرض من إدارة ممتلكات التراث العالمي هو ضمان حماية قيمتها العالمية البارزة لفائدة الأجيال الحالية ونقلها سليمة إلى الأجيال القادمة.

قد تدعم ممتلكات التراث العالمي مجموعة متنوعة من الاستخدامات الفعلية أو المقترحة. تكون بعض الاستخدامات فيها ضرورية لصيانة الممتلكات، كاستخدامات التقليدية للسكان الأصليين. وينبغي أن تكون الاستخدامات مستدامة بيئياً وثقافياً. ولن يكون الاستخدام البشري مناسباً لبعض الممتلكات.

ينبغي أن يكون لكل موقع من مواقع التراث العالمي خطة إدارية مناسبة أو نظام إدارة آخر موثوق. وينبغي أن يُظهر نظام الإدارة بوضوح آليات الإدارة الفعالة التعاقدية و/أو التقليدية، ونظم الحماية و/أو ضوابط التخطيط. وينبغي تقديم شرح لكيفية عمل آليات الإدارة هذه، ونظم الحماية وضوابط التخطيط من قبل الطرف الحكومي في الترشيح.

وفي بعض الظروف، قد لا تكون خطة الإدارة أو نظامها الآخر موجوداً في الوقت الذي يتم فيه ترشيح الموقع لدراسته من قبل لجنة التراث العالمي. عندئذ ينبغي على الطرف الحكومي المعني أن يحدد متى سيتم وضع مثل هذا النظام أو الخطة الإدارية وكيف يقترح تعبئة الموارد اللازمة لإعدادها وتنفيذها.

يشمل التخطيط الإداري الفعال حلقة من النشاطات طويلة الأمد واليومية لحماية وحفظ وإظهار ممتلكات التراث العالمي. وتتضمن العناصر العامة لنهج الإدارة الموصى به لمواقع التراث العالمي:

- حلقة من التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والتقييم، والمعلومات العائدة
- التخطيط القائم على الفهم الدقيق للممتلكات؛
- المشاركة الكاملة للشركاء وأصحاب العلاقة؛
- بناء القدرات لجميع المشاركين في عملية التخطيط؛
- وتطبيق مبدأ اتخاذ التدابير الوقائية.

وينبغي منح اهتمام وثيق لتطوير مناهج التخطيط الإداري المعدة وفقاً لكفاءة ممتلكات التراث العالمي ومحيطها الثقافي والطبيعي. ويمكن أن تختلف المناهج تبعاً للمنظورات الثقافية المختلفة، ونوع الممتلكات، والموارد المتاحة وغيرها من العوامل.

وقد تدمج مناهج الممارسات التقليدية، ومعدات التخطيط الإقليمي أو المدني الموجودة، وآليات ضبط التخطيط الأخرى الرسمية وغير الرسمية، حسب الظروف. إن نظاماً يتمتع بالمسؤولية والشفافية ليظهر أن مراقبة الممتلكات أمراً ضرورياً. وينبغي أن يشمل نهج الإدارة أيضاً آلية لتقديم تقارير دورية عن دورة مؤلفة من ست سنوات كجزء لا يتجزأ من جهود التخطيط.

<sup>1</sup> انظر أيضا الخطوط الإرشادية العملية لتنفيذ اتفاقية التراث العالمي (UNESCO 2002). يتوقع أن تنشر منها نسخة جديدة خلال عام



## 6.2. مواقع Ramsar

إن الأراضي الرطبة مناطق ديناميكية معرضة للتأثر من عوامل طبيعية وبشرية. وللمحافظة على تنوعها الحيوي وإنتاجيتها والسماح بالاستخدام الرشيد لمواردها الطبيعية من قبل البشر، ظهرت الحاجة لنوع من الاتفاق الشامل بين مختلف المالكين، والسكان باختلافاتهم والأطراف المهتمة. وتؤمن عملية التخطيط الإداري هذا الاتفاق الشامل.

وعند القيام بالتخطيط الإداري الذي سيطبق على جميع الأراضي الرطبة وليس فقط على المناطق المحمية، ينبغي أن تتخذ الاعتبارات التالية بالحسبان:

- التخطيط الإداري هو طريقة للتفكير تشمل التسجيل والتقييم والتخطيط. وهو عملية خاضعة للمراجعة والتقيح المستمرين. لذلك يجب أن تكون خطط الإدارة وثائق مرنة وديناميكية.
- من الضروري التأكيد على أن العملية الموصوفة أدناه بسيطة جداً - في جوهرها - وتضم ثلاثة إجراءات أساسية: التوصيف وتحديد الأهداف واتخاذ أي إجراء ضروري. إن إعداد خطة متقنة يجب ألا يكون عذراً للتقاعس أو التأخير. وسيكون من المفيد تقديم ملخص تنفيذي مختصر جداً لأصحاب القرار للسماح باتخاذ قرارات قواعد العمل والتمويل على وجه السرعة.
- يمكن أن يقود مراجعة الخطة إلى مراجعة توصيف الموقع والأهداف (خصوصاً الأهداف العملية).

إن صيغة خطة الإدارة لمواقع Ramsar، كما هي معكوسة في هذه الخطوط الإرشادية، ينبغي أن تضم العناصر التالية:

مقدمة

### 1. الوصف

#### 2. التقييم والأهداف (ويعني ذلك ماذا يتوجب علينا أن نعمل)

2.2. التقييم

2.3. الأهداف طويلة الأمد

2.4. العوامل المؤثرة في إنجاز الأهداف طويلة الأمد

2.5. الأهداف العملية

#### 1. خطة العمل/ الأنشطة الإدارية ( ويعني كيف نعمل ذلك )

2.6. خطة العمل

2.7. المشاريع

2.8. برامج العمل

2.9. المراجعة السنوية

2.10. المراجعة الرئيسية

ولمزيد من التفاصيل حول التخطيط الإداري لمواقع رامسار، على القارئ الرجوع إلى دليل رامسار.

## 6.3. محميات المحيط الحيوي التابعة لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم UNESCO

ليس لمحميات المحيط الحيوي صيغة ثابتة للالتزام بها في إعداد خطط الإدارة. وبحكم طبيعتها، تشتمل محميات المحيط الحيوي بشكل دائم تقريباً على مزيج من الأراضي المملوكة للقطاع العام والأراضي ذات الملكية الخاصة. وبالتالي فإن

<sup>2</sup> مقتبسة من كتيبات رامسار للاستخدام الرشيد للأراضي الرطبة، العدد 8. أطر لإدارة الأراضي الرطبة ذات الأهمية الدولية وغيرها من الأراضي الرطبة.

إعداد وصفات الإدارة لإدراجها في خطة الإدارة قد لا يكون ممكناً إلا على المستوى الأوسع، وهذا لا يعني أن لا توضع خطط إدارية للمكونات المختلفة، ففي الواقع كثيراً ما تكون مراكز المحميات لها خطط إدارية مفصلة بينما بقية المناطق تلتزم بأهداف أقل توجيهياً ولكن هل هي مطروحة على نطاق واسع، فقد ترتبط على سبيل المثال سياسات استخدام الأراضي. والأهداف الأخرى للمناطق العازلة والانتقالية بالممارسات المستدامة لتشجيع إنتاج محاصيل الفاكهة "المزروعة عضوياً"، أو استعمال الممارسات السليمة في استخدامات المياه.

إن المشاورات الواسعة في وضع السياسات والممارسات ذات الصلة أمر حيوي في وضع خطط الإدارة لمحميات المحيط الحيوي. وما لم يكن هناك مثل هذه المشاركة في وضع خطط الإدارة واعتمادها، فمن غير المحتمل أن يتم قبول الإطار المنشود أو الالتزام به، أو يتم تحقيق الأهداف. وبالتالي التخطيط الإداري التشاوري الذي هو شرط أساسي لمحميات المحيط الحيوي.

#### 6.4. المحميات الخاضعة للاتفاقيات الدولية أو الإقليمية

يمكن أن تكون المحميات المعلنة ضمن نظام وطني خاضعة لاتفاقيات دولية أو إقليمية أيضاً، فالبعض منها مثل natura 2000 في أوروبا تكون صارمة جداً في شروطها الإدارية. والاتفاقيات الأخرى، مثل تلك التي أبرمت تحت رعاية برنامج البحار الإقليمي التابع لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة UNEP، أو برنامج البيئة الإقليمي لجنوب المحيط الهادئ أو اتفاقية ASEAN تكون تقديرية أكثر، ولكن يمكن أن تؤثر هذه الاتفاقيات في مضمون السياسات ضمن خطة الإدارة. و عليه يتوجب على المخططين أن يكونوا على علم بأي شروط محددة لهذه الاتفاقيات.

#### 6.5. الترتيبات العابرة للحدود

تتقاسم العديد من المناطق المحمية الحدود الوطنية أو الإقليمية وتتجاوز مع محميات أخرى عبر الحدود. ذكر الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN ما مجموعه 666 من هذه المحميات في عام 1997 (Zbicz, D. in Sandwith et al., 2001). ومن الواضح أن سوء التخطيط يمكن أن يؤدي إلى أنشطة متعارضة في المناطق الموجودة على جانبي الحدود. على سبيل المثال، إن تقسيم المنطقة البرية على جانب واحد من الحدود يمكن أن يتعرض للخطر بتطوير البنية التحتية على الجانب الآخر. ويمكن للتخطيط المنسق أن يقلل من هذا الخطر، ويضمن أن يضع الشركاء تقديراً لبيئتهم الفيزيائية الحيوية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية ذات الصلة. لذلك، يشجع الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN التعاون الوثيق بين الإدارات المتجاورة في مثل هذه الحالات (انظر Sandwith et al., 2001).

إن التخطيط المنسق أمر أساسي حقاً إذا كان يتوجب ترجمة أهداف المناطق المحمية المعنية إلى برامج فعالة للإدارة والتنمية. ويضمن التخطيط المتكامل مشاركة جميع المصالح في البلدان أو المقاطعات المجاورة وتقييم نتائج قرارات البرامج القطاعية بشكل كامل. إن عملية التخطيط التشاركية يمكن أن تعزز الالتزام والتفويض بين أصحاب العلاقة على جانبي الحدود. كذلك بناء القدرات فإن لم يكن تشاركياً فإن نتاجه مهارة غير متكافئة على جانبي الحدود.

ينبغي إعداد خطط الإدارة المثالية بالتشارك لضمان التوافق في التخطيط والإدارة. وينبغي أن تقوم خطط الإدارة على نفس الرؤية والأهداف، وتنفذ من خلال خطط العمل التي تتسجم مع الإجراءات الإدارية لكل بلد.



## 7. مناهج التخطيط المختصرة

إذا كانت خطة الإدارة الكاملة غير مطلوبة، أو لا يمكن إعدادها ضمن الوقت والموارد المتاحة، فإن يمكن تطبيق شكل مختصر من عملية التخطيط الإداري يؤدي إلى خطة مؤقتة. وبالتالي فإن إجراء أسد الفجوة هو المقصود لتوجيه المدراء إلى النشاطات المناسبة والمقبولة إلى أن يحين الوقت الذي يمكن فيه إعداد خطة كاملة.

يمكن أن يكون هذا التوجيه بسيطاً كبيان القيم التي يتوجب حمايتها والإجراءات الأساسية اللازمة للحفاظ على هذه القيم. ولكن النهج الأكثر جدوى إلى حد ما هو إعداد وثيقة أوسع تتضمن مجموعة من السياسات التي تعالج قضايا إدارية محددة، وأنماط الاستخدام وقواعد تطوير البنية التحتية. وفي هذه الحالة فإن العملية:

- تحدد الملامح الرئيسية والأهداف الإدارية؛
- يمكن أن تشتمل على خطة تقسيم إدارية تحدد ما الذي يمكن وما الذي لا يمكن فعله مع تركيز خاص على التطوير والاستخدام؛
- تقيم بشكل مختصر القضايا البيئية؛
- وتوفر خطة تنفيذية مؤقتة.

في أمريكا الوسطى، تم اتخاذ نهج مختلف قليلاً لتوفير التوجيه الإداري في غياب خطة الإدارة. بعض منظمات المناطق المحمية أعدت خططاً تنفيذية مفصلة ( قصيرة الأجل، وعادةً سنوية ) لجملة نظام المناطق المحمية، ولجميع الأقسام الفنية والإدارية للمكاتب المركزية لبعض وكالات الإدارة. بعد ذلك تم جمع هذه الخطط لإنتاج خطة تنفيذية شاملة للمنظمة ككل. جرت عدة جولات في معظم الحالات كهذا التخطيط مع تنفيذ الخطط وإتمام التقييمات الأولية وكانت النتائج مشجعة حتى الآن. ويبدو على المستوى الاستراتيجي، أن مثل هذه الخطط قد أدت إلى تحسن كبير في إدارة المنظمة المعنية. وأقسامها الفنية والإدارية: وعلى مستوى المناطق المحمية الفردية، ساعدت في تحديد الأولويات وتوفير مستوى هاماً من الحماية.

كما تقترح التجربة الأخيرة في أمريكا اللاتينية اعتماد شكل مبسط من خطط الإدارة، بالرغم من أنه في الحقيقة يتطلب الكثير من العناصر نفسها الموصى بها في هذه الخطوط الإرشادية. وتقترح أن خطط الإدارة ينبغي أن تتضمن:

- "خلاصة وصفية" (معلومات جغرافية، وفيزيائية حيوية، واجتماعية، واقتصادية متعلقة بالمنطقة المحمية)؛
- موجز عن القوانين والمعايير والاتفاقيات، كأساس لأية مسائل قانونية متعلقة بالمنطقة المحمية؛
- خطة إستراتيجية، تحدد أولويات الأنشطة الإدارية، وتجب عبارات عامة على أسئلة ماذا يتوجب أن نعمل، وأين وكيف؟
- خطة تقسيم، تنظم استخدام المنطقة ومواردها، وتحدد بدقة أين يمكن أن يتم عمل الأشياء وكيف (Amend et al., 2003).



## المرفق: الأدوار والمسؤوليات والمهارات

### فريق التخطيط

كما أشير سابقاً، (في القسم 4.2، الخطوة 1) ينبغي تعيين فريق التخطيط ليقود إعداد الخطة في بداية العملية. وسيكون دور الفريق فهم ووصف أغراض المنتزه، وصياغة الخطوط الإرشادية لحماية واستخدام وتطوير وتفسير موارده. ولكي يكون فريق التخطيط ناجحاً ينبغي:

1. أن يكون متعدد التخصصات ويضم خبراء من خلفيات مهنية مختلفة، على سبيل المثال، البيئيين، ومهندسي المناظر الطبيعية، ومخططي المنتزهات، والباحثين الاجتماعيين (مثل علماء الاجتماع وعلماء علم الإنسان)، ومدراء الموارد، والمهندسين، والخبراء التقنيين. وستتوقف الخبرة المطلوبة على ظروف المنطقة المحمية. وأوضاعها الاجتماعية والاقتصادية، والمسائل الإدارية، والإجراءات الإدارية التي يتوجب وضعها:

2. أن يشمل الإدارة والموظفين من المناطق المحمية المعنية. كما يشير Parr:

”إنهم في الغالب هؤلاء الأفراد الذين سينفذون الخطة. و من المحتمل أن يكون لديهم أفضل تصور عن ما يمكن تحقيقه فعلاً في المنطقة المحمية بأي ميزانية، على مدى فترة من الزمن“ (Parr 1998):

3. أن يشمل الموظفين الآخرين من داخل المنظمة (موظفي المنطقة أو الإقليم أو المكتب الرئيس) لتوفير التوجيه حول السياسات والمحيط الإقليمي والوطني:

4. أن يمتلك البصيرة والرؤيا. وينبغي أن يمتلك أعضاؤه القدرة على التفكير بطريقة خلاقية لحل المشاكل. وينبغي أن يمتلك أعضاء الفريق أيضاً المهارات اللازمة لإيصال أفكارهم وقيمهم لبعضهم البعض وللمصالح الخارجية:

”إن عملية التخطيط موجهة نحو الناس، و تتناول ما يريد الناس فعله داخل وخارج منظمة إدارة المنتزه وكيف يمكن تحقيقه. والتخطيط هو عملية لتنظيم التفكير بهذه القضايا وإيصالها سواءً بالكتابة أو بأي شكل آخر. إنه لا يمكن الاستغناء عن مهارات التواصل في قائمة المهارات التي ينبغي أن تتوفر في أي فريق تخطيط إداري للمنتزه سواءً بالكتابة أو بتداول المباحثات في الاجتماعات الكبيرة والصغيرة. يوشك التخطيط أن يكون قادراً على التعامل مع الناس بدلاً من قطع من الورق“ (Lipscombe 1987):

5. أن يضم السكان المحليين في الفريق أينما يكون ذلك ممكناً ومناسباً. وسيكون السكان المحليون قادرين على المساهمة بمعرفة الظروف المحلية وينبغي أن تشجع مشاركتهم في قبول الخطة من قبل المجتمعات المحلية. وإذا لم يتم إشراك السكان المحليين بشكل مباشر في فريق التخطيط نفسه. فينبغي أن يتم إشراكهم بالتأكيد في العملية التحضيرية والخطوات اللاحقة.

### مدير المشروع، والمخطط، والمؤلف

ثلاث مسؤوليات رئيسية يجب إسنادها إلى أعضاء فريق التخطيط:

1. تنسيق وتنظيم إنتاج الخطة، وذلك يعني مدير المشروع؛
2. تقديم المشورة حول عملية التخطيط، والنهج الواجب إتباعه، والطرق الواجب استخدامها، وذلك يعني المخطط أو مستشار التخطيط؛
3. كتابة مسودة الخطة، أو لمراقبة التحرير إذا تمت المساهمة بأقسام مختلفة من قبل أناس مختلفين، وذلك يعني المؤلف أو المحرر.

هذه الأدوار يمكن ملؤها بشخص واحد أو بأشخاص مختلفين. و بشكل عام فإن المخطط المحترف يشترك في فريق التخطيط ويقوم بأدوار مستشار التخطيط والمؤلف. عندئذ قد يعمل عضو آخر من الموظفين كمديرا للمشروع. وبشكل بديل، يمكن أن يعمل مدير المحمية كمؤلف للخطة، بمساعدة من المخطط. ومن المحتمل أن المخطط سيكون من المكتب الإقليمي أو الوطني للمنظمة. هذا النهج يحبذ الكثيرون ممن يرون أن المشاركة الكاملة من قبل المدير (المدرء) ستحسن إمكانية التنفيذ (Alexander 1995; Sandwith 1997). إن وجود المخطط الإقليمي أو من المكتب الرئيس كمستشار يشجع اتباع نهج ثابت في جميع المجالات التي تدخل ضمن اختصاص المنظمة ويوفر عنصر 'مراقبة الجودة' واتساق النهج للسلطة الإدارية. هذه الأدوار الثلاثة، والمهارات المطلوبة، مبينة أدناه:

### مدير المشروع

المسؤولية الأساسية لمدير المشروع هي ضمان أن يتم إعداد الخطة وفقاً للمخطط الزمني والميزانية. وسيضمن هذا تحديد المهام المشمولة، وإعداد خطة العمل، وتوزيع المسؤوليات، وضمان الوفاء بالمواعيد النهائية الخ. الصفات المثالية لمدير المشروع تم تحديدها من قبل Scott:

“ الأسلوب المعتاد المنظور الواسع للتفكير؛ والعقل المرتب الذي يستطيع أن يجمع عدداً كبيراً من العوامل في كل متجانس؛ والقدرة على التواصل بوضوح و باختصار؛ والقدرة على إنجاز الأشياء بسرعة؛ والقدرة على حل الصراعات؛ والقدرة على إدارة الاجتماعات بشكل فعال بما أن الاجتماعات ستكون الاتصالات الأساسية ومنتديات صنع القرار (Scott in Kelleher and Kenchington 1991).

سلسلة من "دروس" إدارة المشاريع التي يمكن تطبيقها بشكل مفيد على عملية التخطيط الإداري ملخصة في الإطار 25 أدناه.

### الإطار 25. دروس من إدارة المشاريع

- يعمل المشاركون بشكل أفضل عندما يكون لديهم فهم واسع للصورة الكاملة. و سوف يساعد الوقت المستغرق في المناقشات الجماعية والمباحثات في تحقيق هذا الفهم الواسع وبناء الفريق؛
- يجب الإبقاء على عدد المشاركين الرئيسيين في الحد الأدنى من الواقعية وعلى نوعيتهم في الحد الأقصى؛
- ينبغي اختيار المشاركين بعناية وبعقلانية بعد تحليل أولي مفصل للمناطق المحمية والمهارات المطلوبة؛
- ينبغي أن يكون الفرد أو الأفراد الذين سيديرون في النهاية نظام المناطق المحمية أو المواقع أعضاء أساسيين في الفريق؛
- يكون مدير المشروع موحداً للأفكار و منسقاً و مركزاً للاتصالات، وخبيراً فنياً و يبني التوافق و يحصل عليه؛
- ينبغي أن يكون المشروع منظماً بأسلوب أساسي و متكيف، و ينبغي تنسيق جميع الجوانب بحيث تتبع القرارات تقدماً منهجياً، ويتم الإبقاء على أكبر قدر ممكن من المرونة؛
- ينبغي أن تركز الجدولة على الجوانب الواسعة من العناصر الرئيسية للمشروع بدلاً من الغوص في التفاصيل؛
- ينبغي أن يعتمد التحكم بالتكاليف على التطوير المسبق للوسائل الإصلاحية للبقاء ضمن الميزانية.

المصدر: (Kelleher (1999)



## المخطط / مستشار التخطيط

إن دور المخطط ضمن الفريق هو في الأصل منسق ومحاو وميسر "إنها مسؤوليته (أو مسؤوليتها) لتجميع تنوع الآراء والبيانات الواقعية لإيجاد وحدة كاملة من عدد كبير من الأجزاء" (Eidsvik 1977). كما أن المخطط موجود في الفريق ليساهم في المعرفة في عملية التخطيط بعد ذاتها ويوفر ويخصص المهارات لصياغة وتقييم السياسات البديلة الممكنة ويساعد في اختيار الحل الأفضل" (Forster 1973). وغالباً ما يكون المخطط الجامع، والمنظم والمعالج للمعلومات التقنية (Driver 1970).

ليس المخطط خبيراً عادةً في كل المواضيع التقنية، وبهذه الصفة ليس هو صانع القرار المباشر عندما يتعلق الأمر بتقرير الاتجاه السياسي أو الإداري. إن دوره أو دورها هو تسهيل عملية صنع القرار. ولكن غالباً ما يقوم المخططون باتخاذ قرارات مباشرة حول المعلومات المتضمنة في العملية وكيفية استعمالها، وبالتالي يمكن أن يكون لهم تأثير على القرارات المتخذة (Driver 1970). وعلى المخطط أن يكون مدركاً لهذه المسؤولية ويمكك النزاهة والموضوعية عند تصنيف وتقديم المعلومات إلى بقية الفريق.

ينبغي أن يكون المخطط قادراً على التفكير بشكلٍ منتظم. وينبغي أن يكون لديه القدرة على أن يسأل الأسئلة الصحيحة، ويدرس الدليل المقدم من قبل الخبراء العلميين في الفريق ويعمل معهم لتحديد البدائل الإدارية والآثار النسبية طويلة الأمد على القيم المتوجه إليها مختلف المصالح (Forster 1973). سجل Forster في الكتابة عن تخطيط المنتزهات الوطنية في أمريكا الشمالية في السبعينات (حيث كان التركيز على المحافظة على المناظر الطبيعية وتوفير الفرص الترفيهية) هذه السمات كسمات مرغوبة: "الوعي والتقدير الجمالي للمناظر الطبيعية و لقيم و وظائف الشكل البيئي، و الفهم لتفسير الاحتياجات البشرية و بناء المرافق المتعلقة بمحيط قيم المنتزه والمبادئ البيئية" (Forster 1973).

ولعل أهم المهارات التي يمكن أن يمتلكها المخطط هي القدرة على التفكير بوضوح، والتحليل و أن يكون مبدعاً في حل المشاكل. إن التخطيط الإداري هو مزيج من التحليل والإبداع، ويجب على المخطط أن يكون ماهراً في كلا المجالين:

"إن عملية التقييم عملية تحليلية يجب أن يقوم فيها المخطط بتقييم البيانات المتاحة بشكل انتقادي. ويجب عليه أن يكتشف نقاط الضعف و نقاط القوة. و للقيام بذلك يجب أن ينثر الأشياء بعيداً عن بعضها ويفحص القطع. يبدأ الجزء الإبداعي من عملية التخطيط مع تعريف المشكلة" (Eidsvik 1977).

وعندما يعمل المخطط كمؤلف للخطة، فإن القدرة على التفكير والتواصل بوضوح تصبح أكثر أهمية:

"ربما يمكن وصف عملية التخطيط بالحالة الفضلى كسلسلة من الحوادث التخيلية التي يجريها المخطط مع نفسه - السؤال المطروح ، والعوامل المدروسة، ثم النتيجة المسجلة. وكلما كان التفكير أكثر إشراقاً كانت قوة إيصال الأفكار أكثر تماسكاً وكانت الخطة أفضل"

(Simonds 1961 ( in Eidsvik 1977 )

"بصرف النظر عن العمليات والأطراف المشاركة في إعداد خطة (الحماية) ، فإن الممارس أخيراً هو الذي يشكل ويحمل مسؤولية محتوياتها. وإذا تم البدء بها دون جدول زمني مسبق، و تطورت مع المهارة و نالت المعرفة السياقية والنزاهة، وصيغت بدقة و وضوح، فإن الخطة ستسهم إسهاماً إيجابياً في مستقبل المكان" ( Kerr 1996 ).



## المؤلف

إن القدرة على التواصل في الكتابة هي أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مؤلف أو محرر الخطة. إن كتابة الخطة الإدارية هي مهمة صعبة وتتطلب مهارة كبيرة - وهو أمر لا ينبغي الاستهانة به عند إسناد هذه المسؤولية ضمن فريق التخطيط. ولهذا السبب، فإن بعض المنظمات تقدم نصاً محدداً (حيث يكون ذلك ممكناً) لأجزاء معينة من الخطط أو إرشادات مفصلة حول المحتوى المطلوب وأسلوب كل قسم. إن مصلحة حماية طبيعة Kwa Zulu natal تقدم المساعدة بهذه الطريقة، مع إرشادات تفصيلية في كل من دليل للتخطيط ونموذج على الكمبيوتر لخطة الإدارة (Sandwith 2000 pers.com) و يمكن أن يكون هذا مفيداً جداً للمؤلفين الذين غالباً ما يكونون مدراء المنتزه وقد لا يكون لديهم الكثير من الخبرة في صياغة الوثائق المعقدة.

- Alder, J., Sloan, N.A. and Uktolseya, H. (1994). A comparison of management planning and implementation in three Indonesian protected areas. *Ocean and Coastal Management* 24.
- Alexander, M. (1996). A guide for the production of Management Plans for nature reserves and protected areas. Countryside Council for Wales, Bangor, UK.
- Alexander, M. (1995). Management planning in Relation to Protected Areas. *PARKS* 8(1).
- Alexander, M. and Rowell, T.A. (1999). Recent Developments in Management Planning and Monitoring on Protected Sites in the UK. *PARKS* 9(2).
- Amend, S., Giraldo, A., Oltermari, J., Sánchez, R., Valarezo, V. and Yerena, E. (2000). Management Plans: Concepts and Proposals. IUCN, San José, Costa Rica and Quito, Ecuador [in English and Spanish].
- Angeles, M.T. (1992). Public Involvement in Huascarán World Heritage Site, Peru. *PARKS* 3(3).
- Anon. (a) (undated). Developing a Management Plan. Unpublished paper, IUCN.
- Anon. (b) (undated). Plans of Management: procedures for the development of Plans of Management for Protected Areas. Draft report for consideration of CONCOM Working Group on Management of National Parks (Australia) (unpublished).
- ANZECC Working Group on National Parks and Protected Areas (2000). Best Practice in Protected Area Management Planning.
- Beltrán, J. (ed). Indigenous and Traditional Peoples and Protected Areas: Principles, guidelines and case studies. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Budowski, G. and Macfarland, C. (1982). Keynote address: The Neotropical Realm. In McNeely and Miller (1982). National Parks, Conservation and development. Proceedings of the World Congress on National Parks and Protected Areas. Smithsonian Institution Press, Washington DC, USA.
- Chettamart, S. (1985). Preparing a Management Plan for Khao Yai Park: the process involved and the lessons learned. In Thorsell, J (ed). Conserving Asia's Natural Heritage. IUCN, Gland, Switzerland.
- Child, G. (1994). An Evaluation of the Tanzania National Parks Management Planning Project (IUCN, Gland Switzerland, unpublished).
- Claridge, G. (1999). Protected Area Management Planning. *Tiger Paper* 26(2):15–17.
- Clarke, J.E. (2000). Protected Area Management Planning. *Oryx* 34(2):85–89.
- Clarke, J.E. (1997). Manual for Protected Area Management Planning version 2.1. Punjab Wildlife Research Institute/Punjab Wildlife and Parks Department.
- Clarke, P. (1999). Park Management Planning in Africa – Opinion. *Oryx* 33(4).
- Clarke, R. and Mount, D. (1998). Management Plans and Planning: a guide. Countryside Commission, Cheltenham, UK.
- Cole, D.N. and Stankey, G.H. (1997). Historical development of Limits of Acceptable Change: conceptual clarifications and possible extensions. In Proceedings: Limits of Acceptable Change and Related Planning processes: Progress and Future Directions. General Technical Report. US Department of Agriculture Forest Service.

- Colt, A.B. (1994). The First Step in Comparatively Evaluating Implementation of an Integrated Estuarine Management Plan. *Ocean and Coastal Management* 24.
- Countryside Commission (1997). National Park Management Plans Guidance. Countryside Commission, Cheltenham, UK.
- Countryside Commission for Scotland (1989). Management Plans for Country Parks: a guide to their preparation. Countryside Commission for Scotland, Perth, UK.
- Cullen, P. (1999). The Turbulent Boundary Between Water Science and Management. *Freshwater Biology* 24:201–209.
- Davey, A.G. (1998). National System Planning for Protected Areas. Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 1. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Davey, A. (1985). Issues in Management Planning for Australia's Alpine Areas: examples from the ACT's Namadgi National Park. Paper presented at a conference on Australia's alpine areas: management for conservation (unpublished).
- Driver, B.L. (1970). Some thoughts on Planning, the planning process and related decision processes. (Publisher not known).
- Eagles, P.F.J. (1984). The Planning and Management of Environmentally Sensitive Areas. Longman Group Limited, London, UK.
- Eagles, P.F.J., Meccool S.F., Haynes, C.D. (2002). Sustainable Tourism in Protected Areas: Guidelines for Planning and Management. Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 8. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- EC/IUCN (1999). Parks for Biodiversity: policy guidance based on experience in ACP countries. IUCN, Cambridge, UK.
- Eidsvik, H.K. (1977). The Park Planning Process. *PARKS* 2(3): 8–12.
- Eurosite (1999). Toolkit: Management Planning. Eurosite, Lille, France.
- Forster, R.R. (1973). Planning for Man and Nature in National Parks: reconciling perpetuation and use. IUCN, Morges, Switzerland.
- Glick, D. (1984). Management Planning in the Platano River Biosphere Reserve, Honduras. In Conservation, Science and Society. Proceedings of the First Biosphere Reserves Congress, Minsk, USSR 1983. UNESCO/UNEP.
- Grobler, J.H. (1984). Management Planning: the Natal Parks Board (RSA) Approach. *PARKS* 9(1).
- Gunderson, L.H., Holling, C.S. and Light, S.S. (eds). 1995. Barriers and Bridges to Renewal of Ecosystems and Institutions. Columbia University Press, New York, USA.
- Hockings, M. (1996). Integrating Planning and Evaluation: designing an evaluation strategy for management of the Fraser Island World Heritage Area. In Papers and Proceedings of World Heritage Managers Workshop 1996. Wet Tropics Management Authority, Canberra, Australia.
- Harmon, D. (ed.) 1994. Co-ordinating Research and Management to Enhance Protected Areas. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Hockings, M. (1998). Evaluating Management of Protected Areas: Integrating Planning and Evaluation. *Environmental Management* 22(3).



- Hockings, M., Stolton, S. and Dudley, N. (2000). *Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing the Management of Protected Areas*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Howard, A.H. and Francis, J.J. (1992). *National Park Management in Australia: the New South Wales Approach*. Paper presented at the IVth World Congress on National Parks, Caracas (unpublished).
- Idle, E.T. (1980). *Management Plans for Nature Conservation*. NCC Discussion Paper, Nature Conservancy Council, Edinburgh, UK.
- IUCN (2000a). *Financing Protected Areas: Guidelines for Protected Area Managers*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- IUCN (2000b). *Towards Sustainable Management of Sahelian Floodplains* (leaflet). IUCN, Africa.
- IUCN (1994). *Guidelines for Protected Area Management Categories*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- IUCN (1992). *Caracas Action Plan*. IUCN, Gland, Switzerland. IUCN Pakistan Programme (1994). *Proceedings of Karakoram Workshop*. IUCN, Gland, Switzerland.
- Jensen, M.O. (1989). *Critical Elements of General Management Plans for National Parks*. International Workshop on the Management Planning of Khunjerab National Park. Proceedings, IUCN, Gland, Switzerland.
- Kelleher, G. (1999). *Guidelines for Marine Protected Areas*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Kelleher, G. and Kenchington, R. (1991). *Guidelines for Establishing Marine Protected Areas*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Kenya Wildlife Service (1990). *A policy framework and development programme 1991–96*. Annex 4: National Park and Reserve Planning (prepared by J.E. Clarke). Kenya Wildlife Service.
- Kerr, J.S. (1996). *The Conservation Plan: a guide to the preparation of conservation plans for places of European cultural significance*. The National Trust, Australia.
- Linn, R.M. (1977). *Introduction to Master Planning*. PARKS 1(1). Lipscombe, N.R. (1987). *Park Management Planning: A guide to the writing of Management Plans*. Johnstone Centres of Parks and Recreation, Australia.
- Lucas, P.H.C. (1992). *Protected Landscapes: A guide for policy-makers and planners*. Chapman and Hall, London, UK.
- MacKinnon, J., MacKinnon, K., Child, G. and Thorsell, J. (1986). *Managing Protected Areas in the Tropics*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- McCool, S.F. *Planning for Tourism in National Parks and Protected Areas: principles and concepts*. In *Tourism in National Parks and Protected Areas* (in prep.).
- Melamari, L. (1993). *Planning for Development in National Parks*. Paper presented at the Wildlife Division Annual Meeting, Tanzania 1993 (unpublished).
- National Parks and Wildlife Service, New South Wales (1985). *Internal memos on the subject of Plans for Management* (unpublished).
- National Trust for England, Wales and N.Ireland (1995). *Linking People and Place*. The National Trust, Cirencester, UK.
- National Trust for Scotland (2000). *Management planning Manual* (working draft). Unpublished.
- Ndosi, O.M. (1992). *Preparing Management Plans for Protected Areas*. In W.J. Lusigi. *Management Protected*



- Areas in Africa: report from a workshop on protected area management in Africa, Mweka, Tanzania. Pp.117–124.
- Noss, R. (1995). Maintaining Ecological Integrity in Representative Reserve Networks. WWF Canada/WWF USA Discussion Paper.
- Ortega-Rubia, A. and Arguelles-Mendez, C. (1999). Management Plans for Natural Protected Areas in Mexico: La Sierra de la Laguna Case Study. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology* 6:68–75.
- Parks Canada (1978). Planning Process for National Parks. Parks Canada, Ottawa, Canada.
- Parr, J. (1998). Discussion paper for Protected Area Managers Writing a Management Plan. *Tiger Paper* 25(2):9–13.
- Phillips, A. (2002). Management Guidelines for IUCN Category V Protected Areas Protected Landscapes/seascapes. IUCN, Gland, Switzerland, and Cambridge, UK.
- Phillips, A. [in print] Turning Ideas on their Head: The New Paradigm for Protected Areas. Conservation Study Institute paper, CSI, Woodstock, VT, USA.
- Prosser, L. (1977). A model for Planning and Managing National Parks. Ph.D. thesis, Ballarat College of Advanced Education (unpublished).
- Ramsar Convention Bureau, 2000. Ramsar handbooks for the wise use of wetlands. Gland, Switzerland.
- Ritter, D. (1997). Limits of Acceptable Change Planning in the Selway-Bitterroot Wilderness 1985–97. In *Proceedings – Limits of Acceptable Change and Related Planning Processes: progress and future directions*. US Dept of Agriculture Forest Service. General Technical Report.
- Rogers, K. (1998). Managing Science/Management Partnerships: A challenge of Adaptive Management. *Conservation Ecology* [online] 2(2) R1. [www.consecol.org/vol2/iss2/resp1](http://www.consecol.org/vol2/iss2/resp1).
- Rogers, K. and Bestbier, R. (1997). Development of a Protocol for the Definition of the Desired State of Riverine Systems of South Africa. South African Wetlands Conservation Programme, Department of Environmental Affairs and Tourism, Pretoria, South Africa.
- Rogers, K., Roux, D. and Biggs, H. (2000). Challenges for Catchment Management Agencies: lessons from bureaucracies, business and resource management. *Water SA* 26(4):505–11. Available on line [www.wrc.org.za](http://www.wrc.org.za).
- RSPB (1999). Management Plan Guidance Notes, Version 5. RSPB, Sandy, UK.
- Salaksy, N., Margoluis, R. and Redford, K. (2001). Adaptive Management: a tool for conservation practitioners. Biodiversity Support Program/WWF-US. Available online [www.BSPonline.org](http://www.BSPonline.org).
- Salm, R.V. and Clark, J.R. (1989). Marine and Coastal Protected Areas: a guide for planners and managers. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Sandwith, T.S. (1997). Protected Area Management Plan Format. Natal Parks Board, Pietermaritzburg, South Africa.
- Sandwith, T., Shine, C., Hamilton, L. and Sheppard, D. (2001). Transboundary Protected Areas for Peace and Cooperation. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- Scholte, P. (2000). Towards Consensual Park Management Planning in Africa. *Opinion in Oryx* 34(2):87–9.
- South African National Parks (1997). Management Plan for Kruger National Park. Volume VII: An objectives hierarchy for the management of Kruger National Park. Available online [www.parks-sa.co.za](http://www.parks-sa.co.za).

- Thorsell, J. (1995) A Practical Approach to the Preparation of Management Plans for Natural Heritage Sites. Background paper prepared for Arab Region Training Course, Egypt 1995 (unpublished).
- US National Parks Service (1998). Director's Order #2: Park Planning. Available online [www.nps.gov/refdesk/Dorders/Dorder2.html](http://www.nps.gov/refdesk/Dorders/Dorder2.html).
- Vollbon, T. (no date). Management Planning – present and future trends. Queensland National Parks Service (unpublished).
- Wild, R.G. and Mutebi, J. (1997). Bwindi Impenetrable Forest, Uganda: Conservation through Collaborative Management. *Nature and Resources* 33:3–4, UNESCO.
- Wood, J.B. and Warren, A. (1978). A Handbook for the Preparation of Management Plans. University College London, Discussion Papers in Conservation, No. 18.
- Young, E.B. (1992). Tanzania National Parks Management Planning project. Strategic Planning Process Kilimanjaro National Park. Paper Presented at the IVth World Congress on National Parks, Caracas. 1992 (unpublished).



الخطط الإدارية ضرورية إذا كان يتوجب  
حماية المناطق المحمية بفعالية وأن يصبح  
أصحاب العلاقة شركاء حقيقيين.



برنامج الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN للمناطق المحمية  
Rue Mauverney 28  
CH-1196 غلاند، سويسرا  
هاتف: +41 22 999 00 00  
فاكس: +41 22 999 00 15  
البريد الإلكتروني: [wcpa@iucn.org](mailto:wcpa@iucn.org)  
[www.wcpa.iucn.org](http://www.wcpa.iucn.org)

وحدة خدمات منشورات الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة IUCN  
219c Huntingdon Road  
كامبريدج، المملكة المتحدة، CB3 0dl  
هاتف: +44 1223 277894  
فاكس: +44 1223 277175  
البريد الإلكتروني: [info@books.iucn.org](mailto:info@books.iucn.org)  
[www.iucn.org/bookstore](http://www.iucn.org/bookstore)

