

CMP

مشارکت اقدامات حفاظت منابع طبیعی

استانداردهای آزاد برای کاربرد در حفاظت منابع طبیعی

ویرایش سوم - آوریل 2013

۱- مفهوم سازی

- تعریف هدف برنامه ریزی و تیم پروژه
- تعریف حدود کار، چشم انداز و اهداف مقطعی
- شناسایی تهدیدهای بحرانی
- تحلیل وضعیت حفاظت منابع طبیعی

۵- ثبت و به اشتراک گذاری آموزه ها

- مستندسازی آموزه ها
- به اشتراک گذاری آموزه ها
- ایجاد یک محیط آموزشی

۲- برنامه ریزی اقدامات اجرایی و پایش

- تدوین اهداف نهایی، استراتژیها،
- مفروضات و اهداف میان مدت
- تدوین برنامه پایش
- تدوین برنامه عملیاتی

۴- تحلیل، کاربرد و انطباق

- آماده سازی داده ها برای تحلیل
- تحلیل نتایج
- انطباق برنامه استراتژیک

۳- اجرای اقدامات و پایش

- تدوین برنامه کاری و جدول زمان بندی
- تدوین و اصلاح بودجه
- اجرای برنامه ها

مشارکت اقدامات حفاظت منابع طبیعی، یک کنسرسیوم از سازمان های حفاظت منابع طبیعی است که هدف آن ارتقاء حفاظت منابع طبیعی از طریق توسعه، آزمایش و ترویج اصول و ابزار جهت ارزیابی قابل اطمینان و ارتقاء اثربخشی اقدامات حفاظت منابع طبیعی است

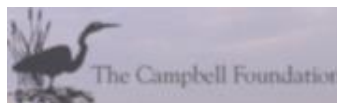


مشارکت اقدامات حفاظت منابع طبیعی استانداردهای آزاد برای کاربرد در حفاظت منابع طبیعی

ویرایش ۳

تهیه شده توسط:

مشارکت اقدامات حفاظت منابع طبیعی





استانداردهای آزاد برای کاربرد در حفاظت منابع طبیعی، [از طریق مشارکت اقدامات حفاظت منابع طبیعی](#)

تحت مجوز [Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported Licence](#) می باشد.

ویرایش 3.0 استانداردهای آزاد برای کاربرد در حفاظت منابع طبیعی، حاصل ورودی ها، آزمایشات میدانی و بحث در میان اعضای مشارکت اقدامات حفاظت منابع طبیعی و شرکای مربوطه است.

درک مجوز خلاقیت های عامه Creative Commons : طبق مجوز خلاقیت های عامه، می توان استانداردهای آزاد را بر حسب نیاز، تغییر یا انطباق داد. رعایت دو شرط در این مورد لازم است: (الف) نسخه ی اصل *استانداردهای آزاد* به عنوان مرجع باید معرفی گردد (اما نه به این عنوان که به نظر برسد که CMP این نسخه ی اقتباسی را تأیید می نماید) و (ب) کار مشتق شده تحت مجوز خلاقیت های عامه ی مشابه منتشر گردد. همچنین می توان به طور رسمی تغییرات انجام شده را با هیئت مدیره CMP به اشتراک گذاشت تا آنها را در ویرایش های رسمی آینده ی *استانداردهای آزاد* در نظر گیرد. این فرایند تضمین می کند که *استانداردها* به طور مداوم از طریق ورودی های کاربران گوناگون تکامل یافته، با نیازهای هر سازمانی سازگار است و در عین حال استانداردهای جهانی دقیق برای پروژه های حفاظت منابع طبیعی را فراهم می کند.

مشارکت اقدامات حفاظت منابع طبیعی (CMP) چیست؟ CMP یک کنسرسیوم از سازمان های حفاظت منابع طبیعی است که هدف آن ارتقاء حفاظت منابع طبیعی از طریق توسعه، آزمایش و ترویج اصول و ابزار جهت ارزیابی قابل اطمینان و ارتقاء اثربخشی اقدامات حفاظت منابع طبیعی است. هر سازمان در CMP، حفاظت از تنوع زیستی را به عنوان یکی از اهداف نهایی اصلی خود در نظر می گیرد، بر اهمیت نتایج ملموس حفاظت منابع طبیعی تمرکز می کند و در حال تلاش برای بهبود رویکردهای طراحی، مدیریت و ارزیابی پروژه است.

اعضای کنونی CMP : بنیاد حیات وحش آفریقایی African Wildlife Foundation، CATIE (برنامه های مناطق حفاظت شده و کردورهای زیستی)، حفاظت منابع طبیعی بین المللی Conservation International، بنیاد دیوید و لوسیل پاکارد، مدافعان حیات وحش Defenders of Wildlife، Forever Costa Rica، بنیادهای موفقیت Foundations of Success، بنیاد گوردون و بتی مور، بنیاد جان دی. و کاترین ت. مک آرتور، بنیاد کیت کمپبل برای محیط زیست، مدرسه مدیریت مناطق حفاظت شده آمریکای لاتین، صندوق خیریه ی لئون مامور و هری بی هلمزلی، بنیاد مارگارت آرچر، انجمن ملی آیدوبون، بنیاد ماهی و حیات وحش ملی، اتحاد جنگلهای بارانی، حفاظت از منابع طبیعی نادر، خدمات ماهی و حیات وحش ایالات متحده (حیات وحش بدون مرز)، بنیاد خانواده والتون، شبکه حفاظت از حیات وحش، انجمن حفاظت از حیات وحش و WWF.

اصلاحات و به روز رسانی: مشارکت CMP این سند را تأیید کرده است. با این حال، به عنوان بخشی از فرایند مدیریت تطبیقی، اعضای CMP همچنان به بازنگری و ارتقاء آن در طول زمان ادامه خواهند داد. برای ویرایش های به روز شده، راهنماهای پشتیبان استانداردها و اطلاعات بیشتر در مورد CMP، از وب سایت ما دیدن کنید. www.conservationmeasures.org

دریافت بازخورد از هر کسی که از این استانداردهای آزاد استفاده می کند را تشویق می کنیم - لطفا نظرات خود را به آدرس: CMPIinfo@conservationmeasures.org ارسال کنید.

فهرست مندرجات

1	پیشگفتار
4	آغاز و تکامل استانداردهای آزاد
5	کاربرد استانداردهای آزاد
7	اصول کلی برای اجرای استانداردهای آزاد
11	۱- مفهوم سازی
12	۱-الف- تعریف هدف برنامه ریزی و تیم پروژه
13	۱-ب- تعریف حدود کار مطالعات، چشم انداز و اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی
16	۱-پ- شناسایی تهدیدهای بحرانی
17	۱-ت- تحلیل وضعیت حفاظت منابع طبیعی
22	۲- برنامه ریزی اقدامات اجرایی و پایش
23	۲-الف- تدوین برنامه‌ی اجرایی رسمی: اهداف نهایی، استراتژیها، مفروضات و اهداف میان مدت و اهداف نهایی
32	۲-ب- تدوین یک برنامه‌ی پایش رسمی
36	۲-پ- تهیه‌ی یک برنامه‌ی عملیاتی
37	۳- اجرای اقدامات و پایش
38	۳-الف- تدوین یک برنامه‌ی کاری تفصیلی و کوتاه مدت و برنامه‌ی زمان بندی مربوطه
39	۳-ب- تدوین و اصلاح بودجه‌ی پروژه
40	۳-پ- اجرای برنامه‌ها
41	۴- تحلیل، کاربرد و انطباق
41	۴-الف- آماده سازی داده‌ها برای تحلیل
42	۴-ب- تحلیل نتایج
43	۴-پ- انطباق برنامه‌ی استراتژیک
44	۵- ثبت و به اشتراک گذاری آموزه‌ها
44	۵-الف- مستندسازی آموزه‌ها
45	۵-ب- به اشتراک گذاری آموزه‌ها
46	۵-پ- ایجاد یک محیط آموزشی
47	پایان چرخه
49	پیوست ۱- واژه نامه
55	پیوست ۲- تعاریف و معیارهای اصطلاحات کلیدی
57	پیوست ۳- خلاصه‌ی استانداردها و خروجی های آنها
58	پیوست ۴- نمونه کاربرد استانداردهای آزاد در مورد پروژه های موضوعی

پیشگفتار

جامعه‌ی حفاظت از تنوع زیستی، مشکلات زیست‌محیطی وسیع، پیچیده و اضطراری را که دارای مخاطرات بالا هستند مورد توجه قرار می‌دهد. مردم در سراسر جهان روی این جامعه حساب می‌کنند و به آن اعتماد دارند، در کنار آن فعالیت می‌کنند، و منابع قابل ملاحظه‌ای را در اختیارش قرار می‌دهند تا به طور مؤثر جهت نجات سیاره‌ی زمین مورد استفاده قرار گیرد. اما یک مشکل بزرگ در این راه وجود دارد؛ اینکه یک سیستم کاملاً کاربردی جهت ارزیابی اثربخشی اقدامات انجام‌شده وجود ندارد. با وجود پیشرفتهای الهام‌بخشی که در این زمینه انجام شده، تعداد اندکی از سازمانهای حفاظت منابع طبیعی وجود دارند که به طور مداوم قادر به تشخیص این موضوع باشند که چه بخشی از کار درست انجام می‌شود، چه قسمتی را می‌توان بهبود بخشید، و چه رویکردهایی نیاز به تغییر دارند.

بدون اندازه‌گیری دقیق‌تر اثربخشی و ثبت منظم تلاشها، چگونه می‌توان دانست که آیا پیشرفتهای با سرعت مورد نیاز جهت نیل به اهداف نهایی حفاظت منابع طبیعی انجام می‌شوند؟ چگونه می‌توان بهره‌وری را افزایش داد؟ چگونه می‌توان از یکدیگر آموخت؟ چگونه می‌توان دستاوردها را به نمایش گذاشت تا اراده‌ی عمومی و سیاسی پایه‌گذاری شود و از این طریق با گسترش منابع گسترش بتوان به معنای واقعی از پس چالشهای موجود برآمد؟

جامعه‌ی حفاظت منابع طبیعی، به شدت نیازمند سیستمهای قوی جهت برنامه‌ریزی، مدیریت و پایش پروژههای نتیجه-محور می‌باشد. علاوه بر آن، این جامعه نیاز به کاربرد مدیریت تطبیقی مبتنی برسنجش سیستماتیک نتایج دارد، تا بتوان این اطلاعات را در جهت یادگیری از تجربیات گذشته در مورد آنچه درست عمل شده و یا نیاز به تغییر دارد، به کار برد. در مجموع این رویکرد به جامعه‌ی حفاظت منابع طبیعی، برای به‌وجود آوردن اراده‌ی عمومی در جهت گسترش منابع در دسترس کمک می‌کند.

برای پاسخ‌گویی به این نیازها، طی دهه‌ی گذشته مشارکت اقدامات حفاظت منابع طبیعی Conservation Measures Partnership (CMP) (از این پس به عنوان CMP نام برده می‌شود) تلاشهایی را برای گردآوری اصول و بهترین شیوه‌های مدیریت تطبیقی و نتیجه-محور، در حوزه‌ی حفاظت منابع طبیعی و سایر رسته‌ها انجام داده تا بتواند استانداردهای آزاد برای کاربرد در حفاظت منابع طبیعی (که از این پس به عنوان استانداردهای آزاد یا استانداردها نام برده می‌شود)¹ را تدوین نماید.

استانداردهای آزاد، مفاهیم، رویکردها و اصطلاحات مشترک را در طراحی، مدیریت و پایش پروژههای حفاظت منابع طبیعی گردآوری نموده و در اختیار کارورزان قرار می‌دهد تا عملیات حفاظت منابع طبیعی را بهبود بخشند.

¹ اصطلاح "استانداردهای آزاد" در رابطه با جنبش منابع آزاد/خلاقیت‌های عامه استفاده می‌شود و منظور از آن استانداردهایی است که از طریق مشارکت عمومی تدوین یافته، به طور رایگان در اختیار همگان است، و در مالکیت هیچ فرد یا سازمانی نیست. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد شرایط مجوز" خلاقیت‌های عامه"، به نوشته‌ی داخل کادر در ابتدای این استاندارد توجه کنید.

این استانداردهای آزاد به نحوی تدوین شده‌اند که بتوان آنها را در هر مقیاس جغرافیایی، زمانی و یا برنامه‌ای به کار برد.

CMP متعهد به این چشم‌انداز است که تلاش‌های جهانی در جهت حفاظت منابع طبیعی زمانی کارآمدتر و مؤثرتر خواهد بود که بتوان آن قسمت از فعالیتها که درستی آنها ثابت شده، را تکرار کرده و یا حداکثر استفاده را از آنها برد؛ و از تکرار آن قسمت از فعالیتها که بر اساس اندازه‌گیری‌های معتبر اثربخشی و استفاده‌ی آزاد از تجارب آموخته‌شده، کارایی درستی ندارند، دوری کرد. به جهت تحقق این چشم‌انداز، سازمانهای وابسته به CMP امیدوارند:²

- نتایج دلخواه را بر اساس خروجیهای حفاظت منابع طبیعی و نه بر اساس فعالیتها اظهار کنند. تلاش، به تنهایی برای موفق شدن کافی نیست. نتایج دلخواه قابل اندازه‌گیری را برای دو حالت کوتاه‌مدت (مانند کمکهای مالی جمع‌آوری شده، قوانین اعمال شده) و درازمدت (مانند تهدیدات کاهش‌یافته، گونه‌هایی با وضعیت بهبودیافته) مشخص نمایند.
 - چگونگی منجر شدن تلاشها به نتایج دلخواه را توضیح دهند. درست همانند یک دانشمند که فرضیه را قبل از طراحی آزمایشی برای آزمودن آن ارائه می‌دهد، قبل از اجرای اقدامات، "نظریه‌های تغییر" مربوط به آنها را به وضوح بیان کرده و به اشتراک بگذارند.
 - پیشرفت اقدامات را در جهت دستیابی به نتایج دلخواه پیگیری کنند. جهت سنجش یک اقدام، در انتظار پایان آن نمانند. در عوض، به طور سیستماتیک شاخصهای کوتاه‌مدت و درازمدت را در جهت پیگیری اثربخشی اقدامات ارزیابی کرده و همزمان، بر اقدامات مناسب جهت کنترل خطرات مدیریت‌شده سرمایه‌گذاری کنند.
 - استراتژیها را بر اساس آنچه آموخته‌شده، تطبیق دهند. اندازه‌گیری اثربخشی به تنهایی، مشکلی را برطرف نمی‌کند. داده‌ها و تحلیلهای بدست‌آمده را به سمت انجام بیشتر موارد موفق، و عدم تکرار موارد ناموفق سوق دهند.
 - به منظور تسهیل در فرآیند یادگیری، نتایج بدست‌آمده را با توجه، صادقانه، و شفاف به اشتراک بگذارند. طبعاً در هر بار به موفقیت نمی‌رسند، اما اگر در ارزیابی تلاشها صادق باشند، هر بار یاد خواهند گرفت؛ و در صورتی که آزادانه ارزیابیها را با یکدیگر و یا به صورت عمومی به اشتراک بگذارند، فرآیند آموختن و شفافیت را افزایش داده و در نهایت موجب پیشرفت کار کل جامعه حفاظت تنوع زیستی خواهند شد.
- استانداردهای آزاد در قالب یک چرخه‌ی مدیریت پنج مرحله‌ای سازماندهی شده است:
- مرحله اول - مفهوم‌سازی چشم‌انداز پروژه و مفاد آن
 - مرحله دوم - برنامه‌ریزی اقدامات و پایش
 - مرحله سوم - اجرای اقدامات و پایش آنها

² بیانیه‌ی کامل اجماع CMP حاصل از اقدامات اجلاس سال 2010 در آدرس زیر موجود است:

www.conservationmeasures.org

مرحله چهارم - تحلیل داده‌ها، استفاده از نتایج و تلفیق آنها

مرحله پنجم- ثبت و به اشتراک‌گذاری آموزه‌ها.

"استانداردهای آزاد" با هدف تشریح روند کلی مورد نیاز برای اجرای موفق پروژه‌های حفاظت منابع طبیعی ارائه شده است.³ این استانداردها مانند دستورات تهیه‌ی غذا نیستند که دقیقاً از آنها پیروی شود. بلکه، عمدتاً به منظور ارائه‌ی راهنمایی برای تصمیمات برنامه‌ریزی مدیریت پروژه طراحی شده‌اند (به عنوان مثال، تعیین بهترین مداخله‌ها برای موفقیت در حفاظت منابع طبیعی). همچنین، منظور از طراحی آنها تأمین کامل پردازش فرآیندهای اداری و اقدامات مرتبط با آنها مانند بودجه، قرارداد و مدیریت منابع انسانی نمی‌باشد.

انتظار می‌رود استفاده‌ی مقدماتی از "استانداردهای آزاد" زمانی انجام شود که کاملاً مشخص شده‌باشد که تیم پروژه در چه موقعیت و بر روی چه زمینه‌ای فعالیت می‌کند و قصد دارد چه موردی را مورد حفاظت قرار دهد. ابزارهای تکمیلی، پروژه‌ها را در امر اولویت‌بندی جغرافیایی یاری خواهند داد. هدف از "استانداردهای آزاد" رقابت با این ابزار نیست. زمانی که تصمیم‌گیری اصلی در مورد موقعیت و آنچه مورد حفاظت قرار گرفته انجام شد، "استانداردهای آزاد" یک چهارچوب جهت دستیابی به حفاظت اثربخش اولویتهای مشخص شده ارائه می‌کند. این اولویتهای می‌تواند سایتهای محلی، یا شبکه‌ای از سایتهای، چشم‌اندازهای طبیعی، اکوسیستمها، گونه‌ها و تغییراتشان، یا سیاستهای ملی یا جهانی و یا مسائل موضوعی مانند بازارها باشند.

"استانداردهای آزاد" به نحوی طراحی شده‌اند که همکاران حفاظت منابع طبیعی در سازمانهای مربوطه - و در سراسر قلمروی حفاظت منابع طبیعی - یک نقشه‌ی راه روشن در اختیار داشته باشند تا بتوانند اثربخشی و کارایی پروژه‌ها را به حداکثر برسانند. علاوه بر آن، این استانداردها به تشخیص نیازهای لازم جهت دستیابی به مدیریت کیفیت پروژه و متعاقب آن، به فراهم شدن یک مبنای شفاف برای رویکردی ساختاریافته جهت ارزیابی - داخلی و خارجی- اقدامات انجام‌شده کمک می‌کند. در نهایت، امید بر این است که این استانداردها، همکاری بیشتر بین سازمانهای حفاظت منابع طبیعی را تسهیل کرده و ارتقا بخشند- عنصری اساسی برای موفقیت در دستیابی به اهداف نهایی و اهداف مقطعی. CMP آماده‌ی پذیرش بازخوردها از سوی کاربران "استانداردهای آزاد" می‌باشد. لطفاً نظرات خود را به این آدرس ایمیل کنید: cmpinfo@conservationmeasure.org.

³ تمام اقدامات حفاظت منابع طبیعی در هر مقیاس می‌تواند به صراحت یا به طور ضمنی تحت عنوان "پروژهها" تعریف شود - مجموعه‌ای از اقدامات انجام شده به منظور دستیابی به اهداف نهایی و مقطعی تعریف شده. در این استاندارد، اصطلاح "پروژه" به پروژه‌ها یا گروه‌های پروژه (به عنوان مثال "برنامه‌ها") در هر مقیاسی اطلاق می‌گردد.

آغاز و تکامل استانداردهای آزاد

استانداردهای آزاد برای کاربرد در حفاظت منابع طبیعی نتیجه‌ی همکاری دسته‌جمعی CMP می‌باشد. به عنوان نقطه‌ی شروع، اعضای CMP از نتایج طرح اندازه‌گیری اثرات حفاظت منابع طبیعی (از این پس MCI)⁴ استفاده کردند. این طرح در سال 2002، تجربیات بدست‌آمده در هفت زمینه‌ی مطالعاتی حفاظت منابع طبیعی، بهداشت

عمومی، برنامه‌ریزی خانواده، توسعه‌ی بین‌المللی، خدمات اجتماعی، آموزش، و کسب و کار را مورد بررسی قرار داده بود تا مفاهیم مشترک و رویکردهای لازم را برای طراحی پروژه، مدیریت و پایش مطلوب تعیین نماید. یافته‌های MCI در یک سلسله اصول چرخه‌ی مدیریت پروژه/مدیریت تطبیقی گردآوری شد. بر اساس این نتایج، سازمانهای عضو CMP، تجارب خود را در اجرای پروژه جهت ویرایش استانداردهای آزاد و به طور خاص، با تمرکز بر حفاظت منابع طبیعی به اشتراک گذاشتند. بسیاری از سازمانهای عضو CMP برای اجرایی نمودن "استانداردهای آزاد" به شدت تلاش نموده‌اند و تلاشهای آنها همانند نیروی محرکه‌ای یاری‌کننده، برای متداول شدن این استانداردها و پذیرش آنها توسط جامعه‌ی حفاظت منابع طبیعی بوده-

جعبه‌ی اطلاعاتی ۱- در ویرایش جدید ۳ چه مواردی جدید است؟

ویرایش ۳ منعکس‌کننده‌ی ورودیهای جمعی و تلاشهای مشترک اعضای CMP و شرکایی است که استانداردهای آزاد را به کار برده و دارای چشم اندازهایی در مورد چگونگی قوت بخشیدن به آنها هستند.

مهمترین نکات برجسته در این خصوص عبارتند از:

- مراحل اول و دوم در این استاندارد با جزئیات بیشتر بیان شده‌اند که منعکس‌کننده‌ی داده‌های گسترده‌تر حاصل از تعداد رو به رشد اعضای CMP و افزایش دانش کارشناسی می‌باشد.
- اهداف مقطعی رفاه انسانی، همراه با تبیین ارتباط آنها با اهداف مقطعی و استراتژیهای حفاظت منابع طبیعی به استاندارد حاضر افزوده شده‌اند.
- تغییرات اقلیمی به وضوح در این استاندارد مورد توجه قرار گرفته، همچنین پیشنهاداتی جهت سازگاری بیشتر پروژه‌ها با اقلیم ارائه شده است.
- در استاندارد حاضر، بر فرآیند تدوین و انتخاب استراتژی که یک گام کلیدی در مدیریت منابع طبیعی می‌باشد، تأکید بیشتری به عمل آمده است.
- در ویرایش جدید در مورد نیاز به تحلیل ذینفعان و چگونگی در نظر گرفتن منافع اولیه آنان بیشتر توضیح داده شده است.
- استفاده از استانداردهای آزاد برای پروژه‌های مبتنی بر موضوع و مستقل از مکان توضیح داده شده است.

است. این یک فرآیند مداوم و پویاست که دربرگیرنده‌ی تدوین استانداردهای تخصصی مربوط به هر سازمان می‌باشد. استانداردهای آزاد ذکرشده تا حد زیادی منتج از استانداردهای آزاد CMP تدوین راهنماهای تفصیلی دقیق برای هر گام، آموزش تیم پروژه‌های متنوع در سراسر جهان در بخش استانداردها، و اجرای "استانداردهای آزاد" به وسیله‌ی تیمهای فوق می‌باشند. علاوه بر آن، شبکه‌ی مریبان حفاظت منابع طبیعی (CCNet) و دارندگان حق امتیاز منطقه‌ای آنها به‌طور فزاینده‌ای به عنوان مکانیسمی برای ارتقا و اصلاح "استانداردهای آزاد" در سطح

⁴ شکل‌گیری اولیه‌ی MCI توسط بنیاد موفقیت (FOS) با همکاری انجمن حفاظت حیات وحش (WCS) و حفاظت منابع طبیعی بین-المللی (CI) انجام گرفته و تأمین مالی آن توسط بنیاد گوردون و بتی مور انجام شده است.

جهانی عمل می‌کنند. این کاربرد "استانداردهای آزاد" در مقیاس وسیع، بازخوردهای مفید و پیشنهادات اصلاحی فراوانی را در اختیار CMP قرار داده‌است.

"استانداردهای آزاد" همچنین به عنوان چهارچوبی برای تدوین برنامه‌ی نرم‌افزاری مدیریت تطبیقی MIRADI به‌کار رفته‌است. (MIRADI در زبان سواحلی Swahili به معنی "پروژه" است). بسیاری از این اشکال در این استاندارد توسط MIRADI تولید شده‌اند. این نرم‌افزار، کارورزان را با گام‌های متعدد "استانداردهای آزاد" آشنا می‌کند. به عنوان مثال، این نرم‌افزار، ابزار مستندسازی و تصویرسازی را در اختیار تیم پروژه قرار می‌دهد: چه چیزی مورد حفاظت قرار می‌گیرد؟ چه تهدیدها و فرصتهایی بر اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی تأثیر می‌گذارد؟ چه تهدیدهایی دارای اهمیت بیشتری هستند؟ اقدامات انجام‌شده چگونه بر وضعیت موردنظر تأثیر خواهد گذاشت؟ چگونه می‌توان برنامه‌ریزی استراتژیک را از طریق برنامه‌ی کاری و بودجه، عملیاتی نمود؟ داوطلبان، تاکنون MIRADI را به زبانهای متعددی ترجمه نموده‌اند، و ترجمه‌های بیشتری هم در راه است. محصولات جدیدتر شامل یک وبسایت "Dashboard" برای ارائه‌ی داده‌های سطح بالا از MIRADI و یک نسخه‌ی آنلاین از MIRADI هستند که به اشتراک‌گذاری فایل‌های یکپارچه را تسهیل می‌کند، و در درازمدت امکان ورود به سیستم و دسترسی به داده‌های آنلاین را فراهم می‌کند. (برای جزئیات بیشتر رجوع کنید به www.Miradi.org)

از زمان انتشار ویرایش ۲ در سال ۲۰۰۷، CMP به سازماندهی دو نشست "اقدامات اجرایی" کمک کرده و امکان گردهمایی یک جامعه‌ی کارورزی گسترده‌تر متشکل از سازمانهای علاقه‌مند به اقدامات حفاظت منابع طبیعی و مدیریت تطبیقی را فراهم آورده‌است. همچنین، CMP با گسترده‌تر نمودن دامنه‌ی عضویت خود، عضویت سازمانهای غیردولتی NGO، اهداکنندگان مالی، و برنامه‌های دولتی را ممکن نموده‌است. در نتیجه‌ی این اقدام، یک تجربه‌ی جمعی گسترده‌تر نویدبخش تکامل مستمر *استانداردهای آزاد* در آینده می‌باشد.

کاربرد استانداردهای آزاد

کاربرد *استانداردهای آزاد* برای بهبود عملکرد حفاظت منابع طبیعی، بخشی علم، و بخشی هنر است. اینکه این اصول بسیار منظم و ساختاریافته را بتوان هنرمندانه در شرایط روزمره به‌کار برد، نیازمند مهارت و تجربه‌ی بسیار است. با وجود این، تیم پروژه از تلاش برای پیروی از این اصول سود خواهد برد، و در طول زمان و با تمرین، چه در بخش هنری و چه در بخش علمی، کاربرد "*استانداردهای آزاد*" به مهارت خود خواهد افزود. برای هر کدام از ۵ مرحله‌ی چرخه‌ی مدیریت "*استانداردهای آزاد*"، (تصویر ۱)، این استاندارد شرح مختصری از استانداردهای کاربردی (زیر-مرحله‌ها) و خروجیهای مورد انتظار برای آن کاربرد را ارائه می‌دهد. (رجوع کنید به پیوست شماره ۳). اعداد، مراحل و زیر-مراحل را نشان می‌دهند و علامتهای ♦ خروجیها را مشخص می‌کنند. باید توجه داشت که همه‌ی استانداردها یا خروجیها در همه‌ی شرایط و برای همه‌ی پروژه‌ها مناسب نیستند و در صورت لزوم باید تطبیق داده‌شوند.

گرچه "استانداردهای آزاد" به عنوان یک سری از مراحل پیوسته ارائه می‌شوند، اما کل فرآیند به ندرت از ابتدا تا انتها به صورت خطی به کار می‌رود. در عوض، معمولاً به صورت یک برآورد تقریبی از مجموعه حرکات پیچیده رفت و برگشتی مربوط به پروژه انجام می‌گردد.

فرآیند مشخص شده در این استاندارد ممکن است پیچیده و تا حدی خارج از توان به نظر برسد، اما به احتمال قوی بسیاری از مراحل توصیف شده در این استاندارد، مراحل اصلی هستند که به طور طبیعی توسط کارورزان انجام می‌شوند، حتی اگر نام خاص و یا تعریف مشخصی به آنها اختصاص نیافته باشد. در کل، انتظار بر این نیست که در طول انجام هر مرحله در پروژه، خروجیهای بدون نقص تولید شوند. در عوض، منظور این است که یک چرخه تعاملی تشکیل شود- هدف این است که مراحل کار آگاهانه و سریع طی شوند، یک پیش‌نویس معتبر از خروجیها تهیه شود، و سپس به مرور که پروژه تغییر می‌کند و به تکامل می‌رسد، کار مورد بازنگری قرار گیرد. به همین ترتیب، هنگامی که مواجهه با کمبودهای اطلاعاتی رخ می‌دهد، نباید متوقف شد - در این هنگام باید فرضیاتی مطرح شده، کار با بهترین اطلاعات موجود پیش برده شود، و مفروضات پروژه ثبت گردد. برنامه‌ریزی و اجرای صحیح، در واقع یک سری برآوردهای پی‌درپی هستند که بر اساس مفروضاتی طراحی شده‌اند که به‌طور سیستماتیک قابل آزمایش شدن هستند.

شکل ۱- چرخه مدیریت پروژه‌ی استاندارد آزاد CMP- ویرایش ۳



اصول کلی برای اجرای استانداردهای آزاد

برخی اصول اساسی وجود دارند که منحصر به یک مرحله‌ی خاص نیستند، بلکه برای تمام مراحل این استانداردها اعمال می‌گردند. بنابراین به جای اینکه در هر مرحله به طور اختصاصی ذکر گردند، در این قسمت به تشریح آنها پرداخته می‌شود.

- **مشارکت ذینفعان** - در هدایت یک پروژه بسیار مهم است که ذینفعان داخلی و خارجی تعریف شده، و در هر مرحله از پروژه به‌طور مناسبی درگیر شوند. ذینفعان، افراد، گروهها و یا مؤسساتی هستند که به نحوی از پروژه تأثیر می‌پذیرند یا منتفع می‌شوند، و یا بر فعالیتها و نتایج پروژه تأثیر می‌گذارند. ذینفعان داخلی و خارجی بسته به زمینه‌ی خاص پروژه متفاوت هستند. معمولاً ذینفعان داخلی شامل کارکنان و شرکای پروژه هستند، که تیم پروژه را نیز که مستقیماً مسئول برنامه‌ریزی و اجرای پروژه می‌باشد، در بر می‌گیرند. شرکا ممکن است به عنوان مثال شامل سازمانهای دیگر، محققان، اعضای جامعه و مقامات دولتی باشند. علاوه‌براین، ذینفعان داخلی، شامل تصمیم‌گیرندگان کلیدی می‌باشند که احتمالاً بر جهت‌گیری استراتژیک و یا منابع مالی دسترس پروژه تأثیر می‌گذارند. ذینفعان خارجی شامل افراد و مؤسسات دیگری هستند که از پروژه منتفع می‌گردند، مرتبط با آن هستند، و یا دارای تأثیر بالقوه بر پروژه هستند، اما به طور مستقیم مسئول اجرای آن نمی‌باشند. (رجوع کنید به مرحله‌ی الف-د برای جزئیات بیشتر در مورد تحلیل ذینفعان)

- **ایجاد و پرورش مشارکتها** - به طریق مشابه، ممکن است نیاز باشد که بعضی مشارکتها به صورت رسمی درآمده و در طول عمر پروژه گسترش یابند. حفاظت منابع طبیعی موفق، بستگی به پیشرفت تدریجی مشارکت مؤثر با ذینفعان کلیدی دارد. بسیاری از پروژه‌های حفاظت منابع طبیعی احتمالاً دارای تخصصها یا منابع داخلی کافی برای انجام تمام امور لازم نیستند. علاوه‌براین، در اغلب پروژهها (اگرچه نه تمامی آنها) باید اطمینان حاصل شود که کارهایی که شروع شده‌اند، پس از اتمام پروژه‌ی اولیه، ادامه خواهند یافت. برای اطمینان از پایداری کار نیاز به فعال‌سازی مشارکت مؤثر و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات با شرکا در طول عمر پروژه و حتی پس از پایان عمر آن، وجود دارد. این بدان معنی است که مشارکت در اوایل کار باید ایجاد شده، در طول چرخه‌ی پروژه مورد بازنگری قرار گرفته، به طور مقتضی حالت رسمی یافته و جهت حفظ روابط مثبت و حمایتگر تلاش به عمل‌آید.

- **پذیرش یادگیری** - تیمها باید خودرا برای پذیرش یادگیری، شناخت و اقرار به اشتباهات و همچنین شناسایی موفقیتها آماده سازند و در جهت درک اینکه چرا برخی از اقدامات موفق هستند و برخی دیگر ناموفق، تلاش کنند. واضح است که فرهنگ یادگیری سازمانی به ایجاد یک محیط یادگیری امن کمک خواهد کرد. خلق این فرهنگ نیازمند کار و تعهد از سوی همه‌ی سطوح سازمانی، چه سطوح بالا و چه سطوح پایین خواهد بود.

- **مستندسازی تصمیمات** - برای هر مرحله، می‌توان چگونگی تصمیم‌گیری برای اقدام را در آن مرحله یادداشت نمود، اما این کار می‌تواند به سرعت به یک اقدام طاقت‌فرسا تبدیل شود. نمی‌توان از اهمیت فوق‌العاده‌ی مستندسازی دلایل اتخاذ تصمیمات در هر مرحله غافل شد، با وجود این لازم است در مورد اینکه چه سطحی از مستندسازی اسناد مناسب‌تر است، تصمیم گرفته شود. این کار نه تنها فرصت تحلیل دلایل موفقیت یا عدم موفقیت کارها را بدست می‌دهد، بلکه به عنوان مبنایی برای استفاده‌ی دیگران جهت درک منطق انتخابها عمل می‌کند.

- **انطباق در صورت لزوم** - مراحل توصیف‌شده در این استاندارد به طور کلی در مورد تمام پروژه‌های حفاظت منابع طبیعی صدق می‌کند، اما باید برای هر پروژه به طور اختصاصی با نیازهای مربوط منطبق گردد. به طور خاص، هر تیم پروژه باید در حدی متناسب با سطح پیچیدگی و یا سرمایه‌گذاری برای هر پروژه‌ی خاص وارد جزئیات شود. همچنین، برخی از تیمهای پروژه ممکن است دریابند که بعضی مراحل، برای پروژه‌ی خاص آنها ضروری نیست. بنابراین همانطور که پیشتر ذکر شد، تیمهای پروژه این مراحل اصلی را متناسب با نیازهای پروژه خود تعدیل خواهند کرد.

مفروضات انجام‌شده برای تدوین استانداردهای آزاد

به‌هنگام بازنگری و اجرای "استانداردهای آزاد" باید در نظر داشت که تعدادی از مفروضات به‌موازات تدوین این استانداردها شکل گرفته‌اند. این مفروضات عبارتند از:

- **برخی از اولویت‌بندیها پیش از این صورت گرفته‌است** - این استانداردها فرض را بر این می‌گذارند که در هر سازمان از قبل، اولویت‌بندی صورت گرفته و مشخص شده که تیم پروژه کجا و بر روی چه موضوعی کار خواهد کرد. اولویت‌بندی یکی از مهمترین اقدامات پیش‌رو برای کاربرد این استانداردهاست. بعضی از مفاد موجود در "استانداردهای آزاد" می‌توانند برای تعیین اولویتها مفید باشند. علاوه‌براین، آموزه‌های به‌دست‌آمده در حین کاربری این استانداردها، می‌تواند برای فرآیندهای اولویت‌بندی در آینده مفید واقع شود.

- **تعداد محدودی از پروژه‌ها از آغاز، این استانداردها را مورد استفاده قرار می‌دهند** - بهترین حالت استفاده از این استانداردها در آغاز پروژه است، اما با وجود این بسیاری از پروژه‌ها که از این استانداردها بهره می‌برند، در حال حاضر در حال اجرا هستند. می‌توان این استانداردها را به صورت "عطف به ماسبق" در پروژه به‌کاربرد تا بتوان کمبودهای اطلاعاتی جهت ارتقای پروژه را شناسایی نمود. در صورتی‌که یک پروژه‌ی جدید در حال شکل‌گیری باشد، این استانداردها می‌توانند در ایجاد یک رویکرد جامع نقش به‌سزایی داشته‌باشند.

- **این استانداردها حالت ایده‌آل را نشان می‌دهند -** یک بار مطالعه‌ی سریع "استانداردهای آزاد" - با تعداد به‌ظاهر نامتناهی از مسائل مطرح‌شده و تعداد نامحدود کارهای لازم برای انجام دادن- در ابتدا طاقت‌فرسا به‌نظر می‌رسد. اما هدف این استانداردها، در اختیار قرار دادن یک چشم‌انداز جامع در طراحی، مدیریت و پایش یک پروژه در شرایط ایده‌آل می‌باشد. باید به این نکته‌ی مهم توجه داشت که امکان این وجود دارد که - به دلایل گوناگون- نتوان همه‌ی اجزای *استانداردهای آزاد* را اجرا نمود. آنچه اهمیت دارد این است که بتوان از یک فرآیند سیستماتیک و منطقی برای کاربرد *استانداردهای آزاد* استفاده نمود. به عنوان مثال، شاخصها (مرحله‌ی 2- ب) نباید قبل از اینکه مشخص شود که چه پارامتری مورد حفاظت قرار می‌گیرد (مرحله‌ی 1- ب) شناسایی گردند. به همین ترتیب، اگر نمی‌توان یک مؤلفه‌ی خاص را مورد توجه قرار داد، باید به‌روشنی بیان نمود که چگونه این مشکل روی سایر قسمت‌های پروژه تأثیر خواهد گذاشت.

- **هر پروژه، به‌صورت قابل توجهی با دیگری تفاوت دارد -** مشابه پیش‌فرض پیشین، هر پروژه به نوعی با هنجارهای موجود متفاوت است. این استانداردها به صورت "تک‌سایز" تهیه نشده‌اند. در عوض، این استانداردها در شرایط نسبتاً عمومی نوشته شده تا انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای اصلاح و انطباق "استانداردهای آزاد" با شرایط خاص هر پروژه در اختیار تیم پروژه قرار گیرد. در حقیقت، اعتقاد بر این است که این تفاوتها - و آزمایش این استانداردها در زمینه‌های متنوع - است که "استانداردهای آزاد" را به طور فزاینده‌ای قویتر و قابل استفاده‌تر می‌نماید.

- **این استانداردها در طول زمان تغییر می‌کنند -** این استانداردها با این هدف نوشته نشده‌اند که حرف آخر را در زمینه‌ی حفاظت مؤثر از منابع طبیعی بزنند. در عوض، مقصود از نگارش آنها این است که خرد جمعی را برای دستیابی به آنچه که موجب انجام بهینه‌ی حفاظت منابع طبیعی تحت شرایط متنوع می‌شود، به کار برند. برای این منظور، CMP در نظر دارد به طور منظم و به موازات کاربرد و آزمایش میدانی "استانداردهای آزاد" و افزایش آگاهیها نسبت به موفقیت یا عدم موفقیت اجرای آن، این استانداردها را به‌روزرسانی و اصلاح کند.

- **این استانداردها برای پروژهها در هر مقیاسی کاربرد دارند-** این استانداردها به طور انحصاری برای اقدامات حفاظت منابع طبیعی برای سایت یک پروژه‌ی خاص طراحی نشده‌اند. پروژهها می‌توانند دامنه‌ی وسیعی داشته‌باشند؛ از مدیریت سایتهای کوچک مقیاس گرفته تا مناطق اکولوژیک، چشم‌اندازهای طبیعی و گذرگاههای بزرگ مقیاس، و یا دربرگیرنده‌ی مدیریت همزمان سایتهای کوچک مقیاس جهت دستیابی به اثرات در مقیاس وسیع. به‌علاوه، پروژهها ممکن است محدود به معیارهای جغرافیایی نباشند و در عوض ماهیت آنها بیشتر موضوعی باشد، از جمله کاهش تهدیدها با تکیه بر سیاست حاکم

بر پروژه، یا ابتکار عمل برای پروژه‌های گونه-محور. علاوه بر این، این استانداردها می‌توانند جهت طراحی برنامه‌های تأمین بودجه و یا توضیح ارتباط بین اهداف برنامه‌ای و کمک‌های اهدایی فردی مورد استفاده قرار گیرند.

- **این استانداردها با استفاده از دامنه متنوعی از ابزارها و راهنماها قابل اجرا می‌باشند - استانداردهای آزاد** با هدف ارائه‌ی آخرین دستاوردهای علمی مطرح در جامعه‌ی حفاظت منابع طبیعی، برای طراحی، مدیریت و پایش این‌گونه پروژه‌ها تدوین شده‌اند. این استانداردها راهنمایی‌هایی در مورد چگونگی انجام حفاظت منابع طبیعی در اختیار قرار می‌دهند، مستقل از هر نوع ابزار یا راهنمایی (مانند MARXAN، تصمیم‌گیری ساختاری) که برای اجرای آنها به‌کار می‌رود.

- **این استانداردها تعریف روشن و کاربرد یکنواختی از اصطلاحات فنی ارائه می‌دهند -** به نظر می‌رسد همواره بین برنامه ریزان بر سر مفاهیم نسبی اصطلاحات فنی همچون اهداف نهایی، اهداف میان مدت، استراتژیها، فعالیتها، اهداف مقطعی، نقاط کنترلی، خروجیها و نتایج، بحث و مجادله‌ی پایان ناپذیری وجود داشته است. معمولاً هر شرکت، پروژه و یا فرد دارای فهرست اصطلاحات برگزیده و مخصوص به خود می‌باشد. در حقیقت هیچ پاسخ درست یا غلطی وجود ندارد- با وجود این، *استانداردهای آزاد* بر این نکته تأکید دارد که مهمترین مسئله‌ای که باید از آن اطمینان حاصل شود، این است که اعضای یک پروژه و همه افرادی که به نحوی درگیر یک پروژه هستند، درک دقیق و مشترکی از مفاهیم واژه‌های تخصصی به کار رفته داشته باشند. با در نظر داشتن این موضوع، اصطلاحات فنی در این استاندارد با دقت انتخاب شده، در هنگام اولین بار استفاده از آنها با کشیدن خطی زیر آنها متمایز گشته، از آن پس با همان معنا مورد استفاده قرار گرفته، و در نهایت در واژه‌نامه‌ی تخصصی تعریف شده‌اند. انتخاب اصطلاحات خاص برای یک مفهوم معین و تعاریف این اصطلاحات، براساس استفاده‌ی رایج این کلمات توسط افراد حرفه‌ای در رشته‌های مختلف برنامه‌ریزی، پایش و ارزیابی می‌باشد.



ادغام تغییرات اقلیمی با "استانداردهای آزاد"

تغییرات اقلیمی در حال وقوع است و تا آنجا که پیش‌بینی می‌شود در آینده نیز ادامه پیدا خواهد کرد. در طی دهه‌های آینده، میانگین دمای جهانی بیش از 2 درجه‌ی سانتیگراد افزایش پیدا می‌کند و افزایش سطح دریا و تغییرات در فصول، رویدادهای طوفان، طول زمان و حجم نزولات جوی قابل پیش‌بینی است.

باوجود اینکه در زمان تهیه‌ی اولین ویرایش *استانداردهای آزاد*، تغییرات اقلیمی کمتر مورد توجه بسیاری از متخصصان حفاظت منابع طبیعی قرار داشت، امروزه تغییرات اقلیمی یک اولویت حفاظت منابع طبیعی محسوب شده و مسئله‌ای است که باید در طراحی و مدیریت هر پروژه‌ی حفاظتی مورد توجه قرار گیرد. چگونگی تطبیق استانداردهای آزاد با تغییرات اقلیمی و اعمال آن موضوع تحقیق و گفتگو در بین بسیاری از اعضای CMP و شرکایشان می‌باشد. آشکار است که *استانداردهای آزاد*، چهارچوب قدرتمندی برای افزایش کارایی و بهره‌وری تلاشها در جهت کاهش اثرات تغییرات اقلیمی در اختیار قرار می‌دهد. با این حال، در زمان انتشار ویرایش 3.0 استانداردهای آزاد، اعضای CMP همچنان در حال آزمودن این نکته بودند که چگونه می‌توان فرآیندهای پیشنهادی و خروجیهای استانداردهای آزاد را با هم مطابقت داد، تا قادر باشند اثرات غیرمشخص تغییرات اقلیمی و بهترین روش مقابله با آن را پیش‌بینی و اعمال کنند. عدم قطعیت احتمالاً در آینده نیز ادامه خواهد یافت، اما در حال حاضر همکاری برای اعمال ملاحظات مربوط به تغییرات اقلیمی در اجرای استانداردهای آزاد، کمک می‌کند که بحثها در خصوص تغییرات اقلیمی روشن‌تر شده و بر موضوع اثرات اقلیمی بر تنوع زیستی، و برآنچه می‌توان و باید انجام داد تا این اثرات را کاهش داده و یا بهبود بخشید، تمرکز بیشتری به‌عمل‌آید.

برخی از اندیشه‌های جاری در مورد چگونگی ادغام تغییرات اقلیمی در اجرای استانداردهای آزاد، در جعبه‌های اطلاعاتی در این استاندارد قید شده‌اند، اما CMP همچنان به افزودن الحاقیه‌ها و بازنگریها ادامه خواهد داد. به‌موازات فعالیت CMP برای تطابق استانداردهای آزاد و تغییرات اقلیمی، تیمهای برنامه‌ریزی به خلاقیت بیشتر برای رسیدن به دو هدف زیر تشویق می‌گردند: 1) درک و پاسخگویی به اثرات موجود و آینده‌ی تغییرات اقلیمی، در کنار تهدیدات متعارف دیگر، و 2) تدوین و اجرای اقداماتی که موجب حذف گزینه‌های مناسب جهت مقابله با تغییرات آینده‌ی اقلیمی نشوند. تمرکز اصلی جعبه‌های فراخوانی بر انطباق است، نه بر کاهش اثرات. هردوی آنها پاسخهای بااهمیتی هستند، اما اقدامات کاهش اثرات نامطلوب (مانند استراتژی‌هایی که برای تهدید ناشی از انتشار گازهای گلخانه‌ای اعمال می‌گردند) به خوبی در چهارچوب موجود استانداردهای آزاد می‌گنجد. هرچند، آماده‌سازی برای انطباق، نیازمند تولید ابزار جدید یا اصلاح ابزار موجود می‌باشد.

۱- مفهوم‌سازی

این اولین مرحله‌ی شامل تعیین پارامترهای زیربنایی پروژه برای آماده شدن جهت کار طراحی است که پس از آن انجام می‌گردد. به‌طور ویژه، مرحله‌ی مفهوم‌سازی شامل قسمتهای زیر می‌باشد: تعیین هدف برنامه‌ریزی، شناسایی افرادی که از آغاز در تیم پروژه درگیر می‌شوند، بیان تفصیلی دامنه‌ی مطالعات جغرافیایی و/یا موضوعی پروژه، چشم انداز کلی در مورد آنچه امید به دستیابی به آن وجود دارد، و اهداف حفاظت منابع طبیعی

که کانون اصلی کار خواهد بود. این مرحله همچنین شناسایی مضمون پروژه شامل شناسایی تهدیدها و فرصتها و ذینفعان کلیدی را در بر می‌گیرد.

۱- الف- تعریف هدف برنامه‌ریزی و تیم پروژه

هدف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی پروژه اهداف متعددی دارد، از جمله مهمترین این اهداف می‌توان به پشتیبانی از تصمیم‌گیری در طول فرآیند برنامه‌ریزی و سپس در مدت اجرای پروژه اشاره نمود. لازم است به صورت روشن و شفاف مشخص باشد که چرا برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد، و اینکه این برنامه از چه تصمیمات خاص و یا تصمیم‌گیرندگانی پشتیبانی می‌کند. علاوه‌براین، بررسی مأموریت سازمان و اولویت‌های فعلی آن بسیار مفید خواهد بود. در این راستا، برنامه‌ریزی پروژه به شفاف‌سازی تصمیمات گرفته‌شده تاکنون، انتظارات تصمیم‌گیرندگان، زمان‌بندی تصمیمات، و فرضیه‌های مربوط به تأمین بودجه و سایر منابع کمک شایانی می‌نماید. این امر به تعیین میزان تلاش مورد نیاز برای برنامه‌ریزی، و اینکه چه مراحلی به طور نسبی مهمتر از سایر مراحل هستند (به عنوان مثال، در صورتی که اهداف مقطعی و اهداف نهایی قبلاً انتخاب شده‌اند و ارزیابی تهدید پروژه وجود دارد، می‌توان آنها را بازنگری نموده و وارد مرحله‌ی تحلیل وضعیت و استراتژی شد). به همین ترتیب، هنگام ورود به فرآیند برنامه‌ریزی باید به آنچه از پروژه‌های قبلی و یا ویرایش‌های قدیمی‌تر پروژه‌ی موجود آموخته شده، اتکا نمود. چنانچه برنامه‌ریزی با همکاری شرکا صورت می‌گیرد، مأموریت سازمان‌های مربوطه و اولویتها باید از آغاز مورد مقایسه قرار گرفته و تشخیص داده شود که نیازها و ارزشهای هر سازمان چگونه ممکن است با هدف، سازگار بوده و یا تضاد داشته- باشد. (گاهی از آن به عنوان منافع اصلی یاد می‌شود، که در بخش (1-ت - تحلیل وضعیت حفاظت منابع طبیعی) شرح داده شده‌است).

تیم پروژه

هر پروژه در نهایت به وسیله‌ی یک گروه از افرادی که تشکیل‌دهنده‌ی تیم پروژه هستند، طراحی و اجرا می‌شود. اعضای تیم معمولاً از کارکنان سازمان، و سایر شرکای خارجی و داخلی تشکیل می‌شود. یکی از اعضای تیم به‌طور معمول به عنوان رهبر پروژه، مسئول هماهنگی کلی پروژه و حرکت تیم به جلو است. باید دقیقاً روشن باشد که ترکیب افراد تیم چگونه است و نقش و مسئولیت‌های هرکدام از اعضای تیم چیست. ترکیب تیم ممکن است با پیش رفتن در چرخه‌ی مدیریت، تغییر کند. هرچند مهمترین عنصر، شناخت و استفاده از مهارتها و تجارب موجود، همچنین شناسایی کمبودها می‌باشد، تا اطمینان حاصل شود که پروژه با داشتن بهترین اطلاعات در دسترس به سمت جلو در حال حرکت است. علاوه‌بر تیم پروژه، ممکن است نیاز به شناسایی یک یا چند مشاور باشد؛ هسته‌ی اصلی تیم می‌تواند برای دریافت بازخورد صادقانه و مشاوره به این مشاوران رجوع کند و در عین حال آنها می‌توانند مشکلات پروژه را رفع کنند. زمانی که تحلیل ذینفعان انجام شد (مرحله‌ی 1-ت)، باید بازنگری در تیم پروژه به عمل آمده و مشخص شود که آیا از بین ذینفعان شناسایی‌شده در مرحله‌ی 1-ت، موردی باید به تیم پروژه اضافه گردد یا خیر. این امر نیازمند این است که تیم پروژه انعطاف‌پذیر بوده و آمادگی پذیرش نیروهای

جدید را در صورت لزوم داشته باشد. در کل، این حالت رفت و برگشت بین مراحل، بخشی از طبیعت تکرارشونده‌ی مدیریت تطبیقی می باشد.

خروجیهای این بخش از استاندارد عبارتند از:

- شناخت هدف برنامه ریزی و تصمیماتی که برنامه از آنها پشتیبانی می کند.
- شناسایی تصمیماتی که از قبل گرفته شده اند و هر گونه قید یا محدودیت.
- انتخاب تیم پروژه‌ی اولیه، از جمله رهبر پروژه، اعضای اصلی و اعضای مشورتی.
- شناسایی مهارتهای کلیدی که هر عضو تیم به ارمغان می آورد.
- شناسایی کمبودهای موجود در مهارتها یا دانش تیم پروژه که باید برطرف شود.
- تخصیص نقشها و مسئولیتهای تیم پروژه.

۱-ب- تعریف حدود کار مطالعات، چشم انداز و اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی حدود کار

پیش از آنکه اندیشیدن به آنچه انجام خواهد شد، (و یا استراتژیهایی که اجرا خواهند شد) شروع گردد، باید از آنچه

در سطح کلان، امید به انجام آن وجود دارد، درک درستی وجود داشته باشد. حدود کار مطالعات پروژه تعریف می کند که پروژه قصد دارد روی چه چیز تأثیر بگذارد. پروژه های " مکان-محور " دارای حدود کار مطالعات جغرافیایی هستند و شامل تلاشی برای حفاظت یا مدیریت بهینه‌ی مناطق اکولوژیک، مناطق اولویت دار و یا مناطق حفاظت شده می باشند. پروژه های " موضوع-محور "، اهداف خاص حفاظت منابع طبیعی، تهدیدها، فرصتها یا شرایط فعال کننده را مورد توجه قرار می دهند و معمولاً دامنه‌ی موضوعی مشابهی دارند. همچنین ممکن است پروژه‌ی موضوع -محور یک محدوده‌ی جغرافیایی را تعریف کند که از لحاظ مکانی محدوده‌ی پروژه را تشریح می کند و ممکن است اشاره به عناصر خاصی از تنوع زیستی یا یک تهدید خاص داشته باشد. در هر پروژه با حدود کار جغرافیایی، معمولاً داشتن یک نقشه‌ی مکانی از محدوده‌ی پروژه بسیار مفید است.

چشم انداز

علاوه بر تعریف حدود کار، ضروری است که چشم انداز مشترک و شفافی نیز وجود داشته باشد- شرح حالت مطلوب

ملاحظات تغییرات اقلیمی 1- حدود کار



در تعریف حدود کار، باید در نظر داشت که چگونه تغییرات اقلیمی بر حدود کار مطالعات تأثیر می گذارد. این امر می تواند شامل در نظر گرفتن این موضوع باشد که آیا دامنه‌ی اکوسیستمها و یا گونه‌ها احتمال تغییر دارد، و یا اینکه توزیع گونه ها در یک اکوسیستم ممکن است تغییر یابد یا خیر. به همین ترتیب، تغییرات محتمل عرض جغرافیایی، ارتفاع و یا سایر تغییرات که بر گونه های کلیدی / جوامع گیاهی تأثیر می گذارند باید در نظر گرفته شوند و چگونگی تأثیرشان بر حدود کار مطالعات بررسی گردد. حدود کار مطالعات باید بر اساس بهترین دانش علمی در دسترس تعیین گردد. هرچند، باید در نظر داشت که اثرات تغییرات اقلیمی کاملاً شناخته شده نیستند. پایش، کلید اصلی آزمون فرضیه ها و تشخیص این امر است که آیا حدود کار مطالعات در طول زمان نیاز به اصلاح دارد یا خیر.

یا شرایط نهایی که برای رسیدن به آن تلاش می‌شود. چشم‌انداز می‌تواند در یک سند چشم‌انداز با داشتن معیارهای نسبتاً عمومی، آرمانی و مختصر به‌طور خلاصه بیان گردد. (رجوع کنید به پیوست 2 برای شرح این معیارها). چشم‌انداز یک پروژه باید با مضمون مأموریت کلی سازمان مطابقت داشته‌باشد.

اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی

معمولاً پروژه‌ها، تعداد محدودی از اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی را انتخاب می‌کنند. (به عنوان اهداف مقطعی تنوع زیستی هم شناخته می‌شوند)⁵ در پروژه‌های حفاظتی مکان-محور یا در نقطه‌ی تمرکز برنامه‌ای موضوعی، اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی، گونه‌های خاص و یا سیستمها/ سکونتگاههای اکولوژیکی هستند که به عنوان نماینده یا دربرگیرنده مجموعه‌ی کامل تنوع زیستی در محدوده‌ی پروژه انتخاب می‌گردند. آنها اساس تعیین اهداف، انجام اقدامات حفاظت منابع طبیعی و سنجش اثربخشی حفاظت هستند. برای پروژه‌های حفاظت منابع طبیعی مکان-محور - از لحاظ تئوریک- یک رشته اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی، حفاظت از تمام تنوع زیستی بومی را در محدوده‌ی سایت پروژه تضمین می‌کنند. از آنجا که پروژه‌های موضوع-محور تمرکز بیشتری بر یک گونه، تهدید، یا موضوع دیگر دارند، فعالیت تیمهای اجراکننده‌ی این پروژه‌ها، برمبنای تعریف، منجر به حفظ همه‌ی تنوع زیستی بومی نخواهد شد. اکثریت پروژه‌های مکان-محور می‌توانند بر اساس

هشت هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی برگزیده (یا کمتر از آن) به‌خوبی تعریف شوند. هرچند، پروژه‌های مکان-محور بزرگتر ممکن است نیاز به تعداد بیشتری از اهداف مقطعی یا "اهداف مقطعی دانه‌درشت‌تر" داشته‌باشند (به عنوان مثال به‌جای یک گونه‌ی خاص پرنده، یک اجتماع از گونه‌ها). پروژه‌های موضوعی اغلب اوقات با تمرکز بر یک هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی اصلی- یا یک تهدید اصلی که بر چندین هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی اثر می‌گذارد - مشخص می‌شوند (به عنوان مثال پروژه‌ی حفاظت نهنگهای آبی‌رنگ یا پروژه‌ی کاهش تجارت جهانی گونه‌های در معرض خطر انقراض).

در صورت لزوم، تهیه‌ی نقشه‌ی مکانی از وسعت هدف مقطعی می‌تواند مفید باشد. گزینش اهداف حفاظت منابع طبیعی معمولاً نیاز به اطلاعات ورودی کارشناسان و تحلیل داده‌های مکانی با دقت‌های مختلف دارد. در صورتی که هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی در مقیاس وسیع واقع شده‌باشد، (به

ملاحظات تغییرات اقلیمی



2- اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی
هنگام شناسایی اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی، باید به این مسئله توجه داشت که با فرض تغییرات اقلیمی پیش-بینی‌شده، آیا اکوسیستمها، سکونتگاهها و گونه‌ها در محدوده‌ی جغرافیایی مور نظر برای آینده‌ی قابل پیش‌بینی باقی خواهند ماند یا خیر؟ همچنین، با در نظر گرفتن چگونگی تأثیر تغییرات اقلیمی بر قابلیت زیست هدف مقطعی، باید بررسی گردد که با توجه به تغییرات پیش‌بینی‌شده، اقدامات پروژه هنوز می‌تواند در حفظ یا ارتقای سلامت هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی مؤثر باشد یا خیر؟

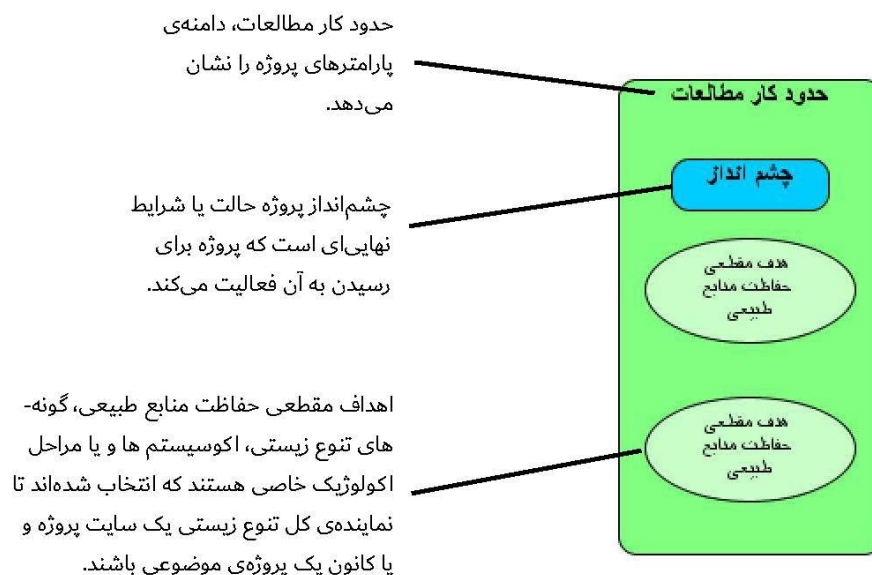
⁵ برخی افراد، عبارت "هدف مقطعی" را با ارزش عددی یک هدف نهایی مرتبط می‌کنند و ترجیح می‌دهند که از اصطلاح متفاوتی به عنوان مترادف استفاده کنند. برخی از این مترادف‌های متداول عبارتند از جزء، ویژگی و ارزش.

عنوان مثال یک گونه از پرندگان در سراسر محدوده یا گستره‌ی کامل یک نوع اکوسیستم) تقسیم هدف مقطعی اصلی به چند هدف فرعی مقطعی و مکانی می‌تواند مفید باشد. (به‌طور مثال جمعیت خاص یک گونه از پرندگان).

در برخی موارد، به‌ویژه وقتی همکاری با گروه‌هایی صورت می‌گیرد که حفاظت تنوع زیستی مأموریت اولیه‌ی آنها محسوب نمی‌شود، بهتر است نشان داده‌شود که چگونه کار حفاظت منابع طبیعی در نهایت بر انسانها تأثیر می‌گذارد. در این موارد، تیمها می‌توانند اهداف مقطعی رفاه انسانی را اضافه کنند. بنا به تعریف ارزیابی اکوسیستم هزاره، رفاه انسان شامل موارد زیر می‌باشد: 1) نیازهای مادی ضروری برای یک زندگی خوب 2) سلامتی 3) روابط اجتماعی خوب 4) امنیت 5) آزادی و قدرت انتخاب. در موضوع یک پروژه‌ی حفاظت منابع طبیعی، اهداف مقطعی رفاه انسانی بر آن دسته از مؤلفه‌های رفاه انسانی تمرکز می‌یابند که تحت تأثیر وضعیت اهداف مقطعی حفاظتی قرار دارند. اهداف حفاظتی رفاه انسانی می‌توانند به عنوان بخشی از مرحله‌ی 1-ت-تحلیل وضعیت حفاظت منابع طبیعی به آن اضافه گردند.

در مرحله بعد، وضعیت فعلی هر هدف مقطعی حفاظتی باید مشخص شود. در ابتدایی‌ترین سطح، این امر شامل انجام یک ارزیابی کلی از "سلامت" هر هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی می‌باشد. ارزیابیهای دقیقتر وضعیت، شامل تعیین ویژگیهای کلیدی اکولوژیکی هر هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی، تعیین شاخصها برای هر ویژگی، تعریف دامنه‌ی قابل قبول تغییرات برای هر شاخص، و در نهایت تعیین وضعیت فعلی ویژگی مورد نظر در این دامنه‌ی تغییرات می‌باشد. در صورتی که هدف حفاظت مقطعی به اهداف فرعی تقسیم شده باشد، وضعیت هر کدام از اهداف فرعی نیز باید مورد ارزیابی قرار گیرد. این اطلاعات، پایه و اساس لازم برای ایجاد یک هدف نهایی مطلوب جهت اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی را فراهم می‌نماید. (رجوع کنید به مرحله‌ی 2- الف)

شکل ۲- مدل ژنریک بخشی پروژه نشانگر حدود کار مطالعات، چشم‌انداز و اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی



خروجی های این بخش از استاندارد عبارتند از:

- شرح مختصر حدود کار مطالعات پروژه.
- در صورت امکان، نقشه‌ی منطقه‌ی پروژه (فایل GIS و یا کروکی آن).
- سند چشم‌انداز پروژه.
- انتخاب اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی، از جمله توضیح مختصری در مورد اینکه چرا این اهداف انتخاب شده‌اند، و در صورت امکان، ارائه‌ی شرح و یا نقشه‌ای که موقعیت هر هدف مقطعی را نشان دهد.
- شرح وضعیت هر هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی دارای اولویت.

۱-پ- شناسایی تهدیدهای بحرانی

زمانی که اولویت هر کدام از اهداف حفاظت منابع طبیعی مشخص گردید، باید تهدیدهای مستقیمی^۶ که بر آنها تأثیر می‌گذارند، شناسایی شوند. تهدیدهای مستقیم عمدتاً یا فعالیتهای انسانی هستند که (بلافاصله و به طور مستقیم) اهداف مقطعی حفاظت محیط زیست را تنزل می‌بخشند (به عنوان مثال ماهیگیری و شکار تجدیدنپذیر (ناپایدار)، حفاری نفت، ساخت جاده‌ها، فاضلاب صنعتی و یا معرفی گونه‌های مهاجم غیر بومی)، یا پدیده‌های طبیعی می‌باشند که در اثر فعالیتهای انسانی تغییر پیدا کرده‌اند (مثلاً افزایش در رویداد طوفانهای شدید، و یا افزایش تبخیر ناشی از تغییرات جهانی اقلیمی) و یا در موارد نادر پدیده‌های طبیعی که اثرات آنها به دلیل دیگر فعالیتهای انسانی افزایش یافته (به عنوان مثال، سونامی احتمالی که آخرین جمعیت باقیمانده کرگدن آسیایی را تهدید می‌کند). در صورت لزوم، تهیه‌ی نقشه‌ی محدوده‌ی مکانی تأثیرات یک تهدید (footprint) بسیار مفید خواهد بود.

همچنین، بسیار اهمیت دارد که به عنوان بخشی از تحلیل مضمون پروژه، اولویت‌بندی تهدیدهای مستقیمی که اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی را مورد هدف قرار می‌دهند انجام شود، تا بدین ترتیب امکان تمرکز بر فعالیتهای ضروری‌تر فراهم گردد. به ویژه، باید تلاش کرد که تهدیدهای بحرانی پروژه (تهدیدهایی که در نظر گرفتن آنها مهمتر است) را شناسایی نمود. مهم است که تمام مجموعه‌ی تهدیدهای مستقیم در نظر گرفته‌شود، و تحلیل، به تهدیدهایی که توسط تیم پروژه و یا سازمان متبوعه (به دلیل داشتن نیروی کارشناسی و منابع لازم) شناسایی شده‌است، محدود نگردد.

می‌توان از تعداد زیادی از ابزارهای رتبه‌بندی و درجه‌بندی تهدیدها به منظور کمک به فرآیند اولویت‌بندی استفاده نمود. غالب این ابزارها، محدوده‌ی مطالعات و یا میزان تهدید و شدت آن بر اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. این دو معیار باهم، به‌طور کلی میزان اهمیت تهدید را ارزیابی می‌کنند. دیگر

^۶ بعضی از تیمها ممکن است استفاده از عبارت "تهدید" را نابجا تلقی کنند، به‌ویژه وقتی که کار در کنار ذینفعانی انجام می‌شود که فعالیتها یا حرفه‌های آنها به عنوان یک "تهدید" شناسایی شده‌است. برخی مترادفهای رایج که احتمالاً کمتر بحث‌برانگیز هستند، عبارتند از تنش و منبع استرس.



ملاحظات تغییرات اقلیمی 3- ارزیابی تهدیدها و

آسیب‌پذیری

تغییرات اقلیمی می‌تواند منجر به تهدید جدیدی برای یک هدف مقطعی شده، و/یا با تأثیر متقابل بر سایر تهدیدها موجب تشدید یک تهدید موجود و یا تنش بیشتر بر روی یک هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی شود. ارزیابی آسیب‌پذیری، یک ابزار رایج برای اندازه‌گیری اثرات موجود و بالقوه‌ی تغییرات اقلیمی بر یک هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی به‌شمار می‌رود. ممکن است لازم باشد ارزیابی آسیب‌پذیری تغییرات اقلیمی برای اهداف مقطعی حساس انجام شود تا به تیم پروژه در شناسایی موارد خاص قرارگیری در معرض تغییرات اقلیمی (مانند افزایش دما، تغییرات نزولات جوی، رویدادهای شدید مانند طوفان و خشکسالی، اسیدی‌شدن اقیانوس و افزایش سطح دریا) کمک کند. همچنین ممکن است ظرفیت سازگاری اهداف مقطعی در رابطه با این قرارگیری شناسایی شود. گنجاندن عامل قرارگیری در معرض تغییرات اقلیمی در مدل مفهومی، مفید است. (رجوع کنید به مرحله‌ی 1-ت)

جهت ادغام تغییرات اقلیمی به طور کامل، بهتر است پیامدهای اکولوژیکی قرارگیری در معرض تغییرات اقلیمی را به صورت یک ورودی/تنش وارد مدل مفهومی نمود و ارزیابی تهدید مبتنی بر تنش را انجام داد. بدین ترتیب با وضوح بیشتری می‌توان درک نمود که آیا تغییرات اقلیمی موجب ایجاد تنش‌های جدید هستند و/یا چگونه قرارگیری در معرض تغییرات اقلیمی ممکن است میزان

معیارهای رایج و مورد استفاده، شامل دائمی بودن / برگشت‌ناپذیری و اضطرابی بودن آنها است. بسته به شرایط، می‌توان تهدیدها را یا براساس کل سایت پروژه در نظر گرفت، و یا به موازات تأثیر آنها بر اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی مورد نظر از آنها استفاده نمود، از جمله آن دسته از اهداف که بر برنامه‌ی موضوعی تأثیر می‌گذارند.

خروجیهای اصلی این بخش از استاندارد عبارتند از:

- شناسایی تهدیدهای مستقیم و در صورت اقتضا، یک نقشه که محدوده‌ی مکانی (footprint) هر تهدید را نشان می‌دهد.
- رتبه‌بندی یا درجه‌بندی تهدیدهای مستقیم، جهت شناسایی تهدیدهای بحرانی.

1-ت- تحلیل وضعیت حفاظت منابع طبیعی

در این استاندارد لازم است زمینه یا "وضعیتی" را که پروژه در آن رخ می‌دهد، تعریف نمود. تحلیل وضعیت، فرآیندی است که به تیم پروژه کمک می‌کند درک مشترکی از وضعیت پروژه داشته‌باشند - شامل توصیف روابط بین محیط زیست بیولوژیکی با آن دسته از سیستمها و محرکهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی که بر اهداف مقطعی مورد حفاظت تأثیر می‌گذارند. بسته به مقیاس پروژه و منابع در دسترس، تحلیل وضعیت می‌تواند از یک مطالعه‌ی عمقی محدوده/ مشکل

که به صورت رسمی تهیه می‌شود، تا یک شرح نیمه‌رسمی که حاصل جمع‌آوری اطلاعات ورودی افراد آشنا با محدوده/ مشکل است، متغیر باشد. این مرحله با وجود اینکه گاهی اوقات در پروژه‌های حفاظت منابع طبیعی حداقل به وضوح نادیده گرفته می‌شود، یکی از مهمترین مراحل است. با درک وضعیت، تیم پروژه برای انتخاب استراتژی و شناسایی فعالیتهایی که منجر به رسیدن به اهداف مقطعی و میان‌مدت حفاظت منابع طبیعی می‌شوند، بهتر عمل خواهد کرد.

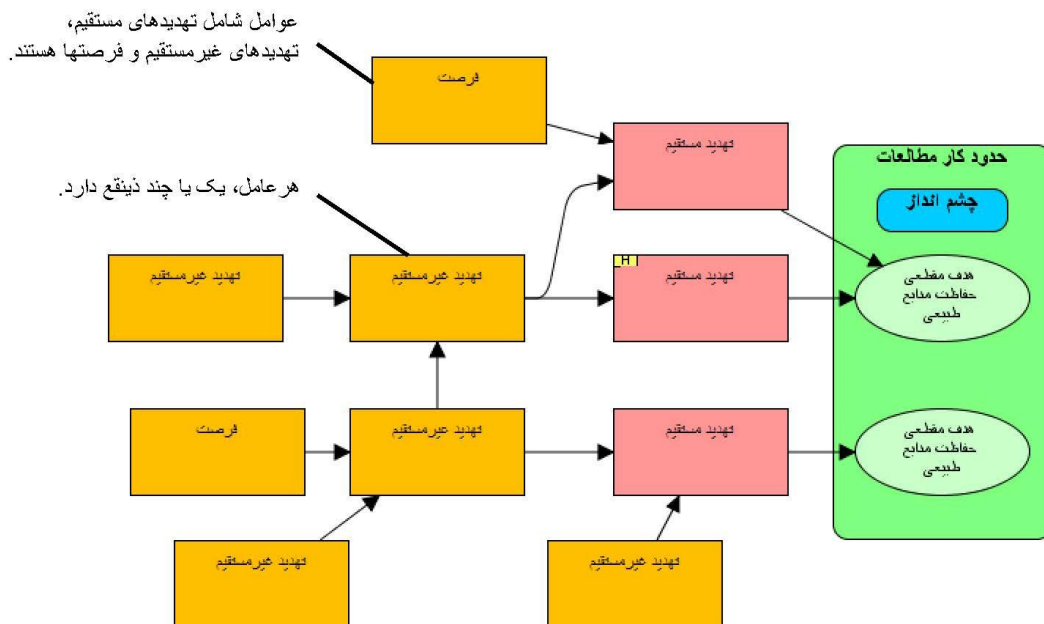
این استاندارد براساس کارهایی که تاکنون در رابطه با وضعیت پروژه انجام شده، طراحی گردیده است (حدود کار مطالعات، اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی و تهدیدهای مستقیم). این امر شامل تکمیل تحلیل وضعیت از طریق شناسایی عوامل کلیدی محرک تهدیدهای مستقیم بوده و نهایتاً بر اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی تأثیر می‌گذارد. این موارد شامل تهدیدهای غیرمستقیم (که به عنوان علل ریشه‌ای و محرکها هم شناخته می‌شوند)، فرصتها، و شرایط توانمندسازی می‌شوند. این عوامل می‌توانند در مقیاس محلی و یا جهانی تغییر کنند. هر کدام از این عوامل می‌تواند به طور معمول با یک یا چند مورد از ذینفعان ارتباط یابد - آن دسته از افراد، گروهها و یا مؤسساتی که دارای منافع اختصاصی بوده و یا می‌توانند بر منابع طبیعی منطقه‌ی پروژه اثر گذاشته و/یا به طور بالقوه تحت تأثیر فعالیتهای پروژه قرار بگیرند و در صورت تغییر یا حفظ شرایط، منفعت یا ضرری متوجه آنان می‌شود. تحلیل ذینفعان باید به عنوان قسمتی از تحلیل وضعیت، انجام گیرد. تحلیل ذینفعان کمک می‌کند تا روابطی که باید مورد توجه باشند و بر موفقیت و یا شکست تأثیر می‌گذارند، شناسایی شوند. ذینفعان چه قدرتمند و چه تأثیرگذار، و چه آنها که ممکن است متضرر شده و یا به حاشیه رانده شوند، باید مورد توجه قرار گیرند. همانطور که بررسی ذینفعان انجام می‌گیرد، باید در نظر داشت که کدامیک از ذینفعان احتمال دارد در زمره‌ی شرکای استراتژیک برای پروژه باشند. (رجوع کنید به مرحله‌ی 1-الف) توجه به این نکته ضروری است که مدیر پروژه و افراد تیم نیز در زمره‌ی ذینفعان محسوب می‌گردند.

یک محصول مهم تحلیل ذینفعان، شناسایی منافع اولیه است - آنچه ذینفعان در نهایت به آن توجه دارند و یا برای آن ارزش قایلند. تعریف منافع اصلی کمک می‌کند آنچه محرک تصمیمات و رفتار ذینفعان کلیدی است، شناسایی گردد. به عنوان مثال، یک سازمان حفاظت محیط زیست ممکن است نهایتاً به حفاظت پایدار جنگلهای گرمسیری در درازمدت اهمیت بدهد (در حیطه‌ی استانداردهای آزاد، این منفعت اولیه حالت دلخواه یک هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی به شمار می‌رود)؛ یک فرد ممکن است بیشتر به امنیت غذایی برای خانواده‌اش فکر کند، و یک جامعه ممکن است بیشتر در مورد دسترسی درازمدت و تضمین شده به آب پاک نگران باشد. گرچه یک تیم حفاظت منابع طبیعی، قادر نیست به طور کامل پاسخگوی منافع اولیه‌ی تمام ذینفعان باشد، با این حال، بسیار مهم است که از وجود این منافع و چگونگی تأثیر آنها بر پروژه آگاهی داشته باشد. برخی از این منافع ممکن است به اهداف مقطعی یا منافع مرتبط با رفاه انسانی تبدیل شوند، و یا ممکن است منجر به تعریف مجدد اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی گردند. سایر منافع ممکن است به محدودیتهای و یا فرصتهایی اطلاق شوند که ممکن است بعدها در روند پروژه برای رسیدن به انتخابه‌های هوشمندانه‌تر در میان استراتژیهای بالقوه به وجود بیایند. تعریف منافع، همچنین به شناسایی جایگزینهای بالقوه (trade-off)، محدود نمودن احتمال آسیب رسانی غیرعمدی به منافع ذینفع دیگر و یا ایجاد اختلاف غیرضروری کمک می‌کند. به عنوان مثال، تحلیل ذینفعان ممکن است دامدارانی را به عنوان ذینفعان شناسایی کند که منافع اولیه‌شان حفظ منابع معیشتی خانواده، شامل محافظت و تأمین گله‌ی احشام‌شان می‌باشد. به دلیل منافع آنان، این دامداران ممکن است نگرش منفی در رابطه با گرگها داشته‌باشند، علیرغم اینکه آمار نشان می‌دهد که از بین رفتن احشام به

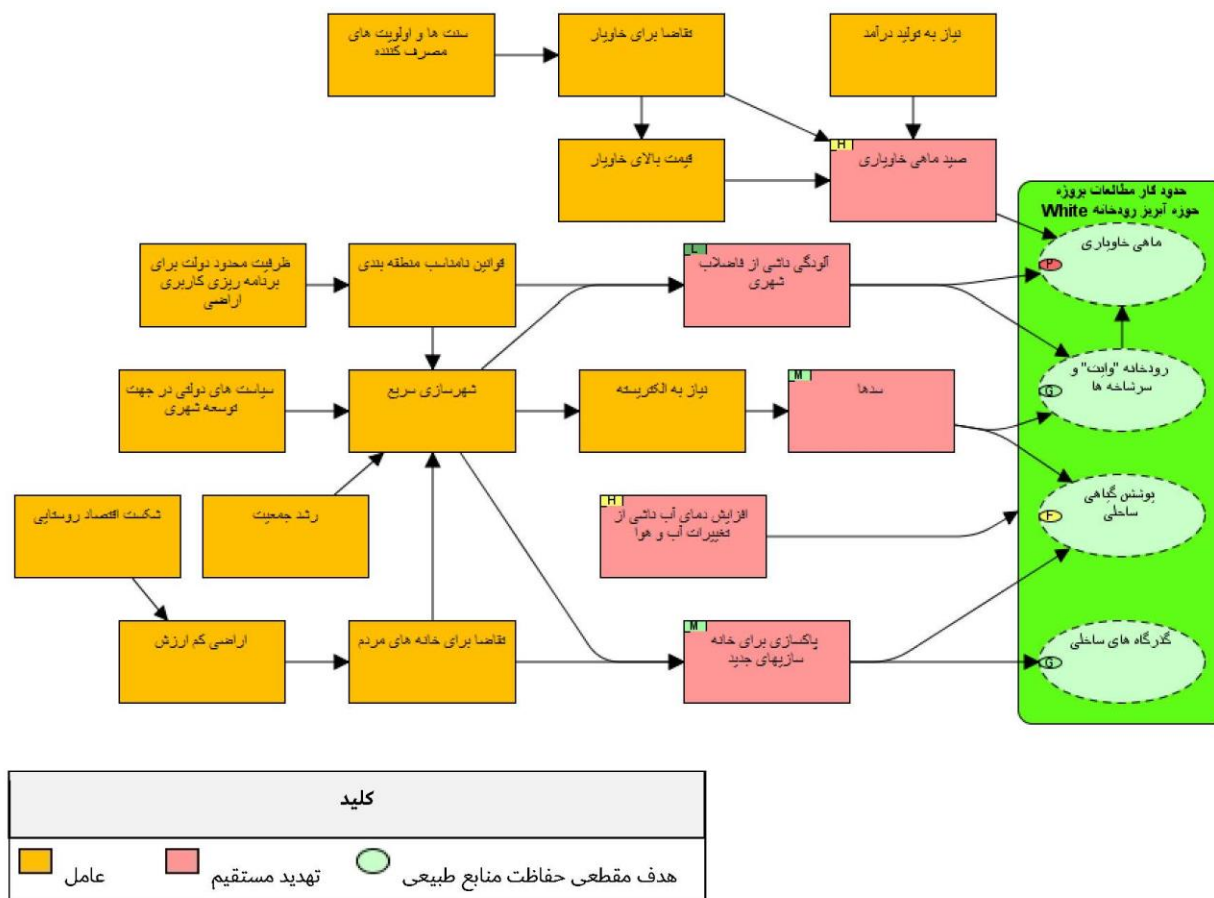
دست گرگها نرخ پایینی دارد. تیمی که بر روی حفاظت از گرگها کار می‌کند، این نگرش منفی را به عنوان یک محدودیت بالقوه یا تهدید غیرمستقیم به منافع آنها در نظر می‌گیرد، بدین ترتیب در مراحل بعدی، تیم خواهد توانست در مورد اینکه این نگرش منفی چقدر اهمیت دارد و اینکه آیا این نیاز وجود دارد که یک استراتژی برای آن طراحی شود یا خیر، نظر بدهد. (رجوع کنید به مرحله 2-الف)

یک روش برای رسیدن به روابط بین اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی، تهدیدها، فرصتها و منافع اولیه، تهیه‌ی یک مدل مفهومی است. یک مدل مفهومی ابزاری است که ارتباطات موجود بین عوامل مختلف در تحلیل وضعیت انجام شده را به تصویر می‌کشد. (رجوع کنید به شکل 3 برای مدل عمومی، شکل 4 برای مثالی واقعی بر اساس یک پروژه مکان-محور. برای مثال در مورد پروژه‌ی مبتنی بر موضوع، رجوع کنید به پیوست 4). یک مدل خوب، مهمترین روابط علت و معلولی فرض شده توسط تیم پروژه را در محدوده‌ی پروژه یا موضوع آن به تصویر می‌کشد. این مدل باید تا آنجا که ممکن است ساده بوده، و در عین حال شامل مهمترین جزئیات باشد. برای این منظور، مدل مفهومی برای یک پروژه‌ی بزرگ-مقیاس باید "دانه‌درشت تر" از مدل مفهومی برای یک پروژه‌ی کوچک-مقیاس باشد. برای اطمینان از اینکه مدل مفهومی به طور کلی نشان‌دهنده‌ی درک تیم پروژه از زمینه‌ی مورد فعالیت پروژه می‌باشد، لازم است که این مدل توسط خود تیم پروژه تهیه شود. به همین ترتیب، حالت ایده‌آل این است که مدل مفهومی به همراه ذینفعان کلیدی و شرکا چه در داخل و چه خارج از تیم پروژه‌ی مورد آزمون صحرایی و صحت‌سنجی (ground-truth) قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود که مدل، درک آنها را از وضعیت به درستی نشان می‌دهد. به موازات تدوین مدل مفهومی و انجام صحت‌سنجی آن، پیگیریهای لازم در مورد تکمیل اطلاعات کافی و یا نیاز به تحقیق یا تحلیل بیشتر، باید ادامه یابد.

شکل ۳ - مدل مفهومی ژنریک نشانگر وضعیت پروژه



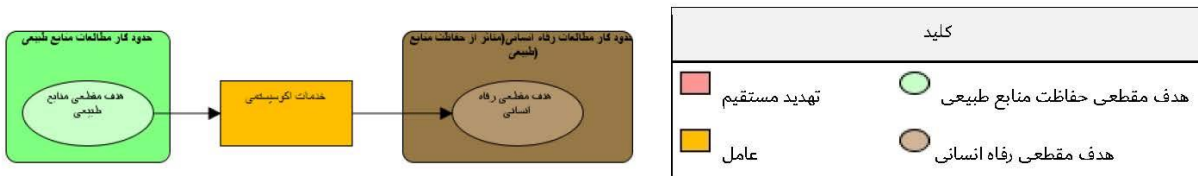
شکل ۴- مثالی از مدل مفهومی برای سایت حوزه آبریز



در صورتی که تیم پروژه تشخیص دهد که لازم است منافع نهایی کار حفاظت منابع طبیعی برای مردم روشن شود، باید حتماً اهداف مقطعی رفاه انسانی⁷ را هم در پروژه بگنجانند. در زمینه‌ی پروژه‌ی حفاظت منابع طبیعی، اهداف مقطعی رفاه انسانی بر آن دسته از مؤلفه‌های رفاه انسانی تمرکز می‌یابند که از وضعیت اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی تأثیر می‌پذیرند. به عنوان مثال، موضوع معیشت‌های مبتنی بر جنگل می‌تواند یک هدف مقطعی رفاه انسانی در پروژه‌ای باشد که در جهت حفظ منابع جنگلی با هدف تنوع زیستی و استفاده‌ی پایدار انسان فعالیت می‌کند. تمامی اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی در سایت یک پروژه باید مجموعاً نیازهای رفاهی انسان که وابسته به هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی هستند را نشان دهند.

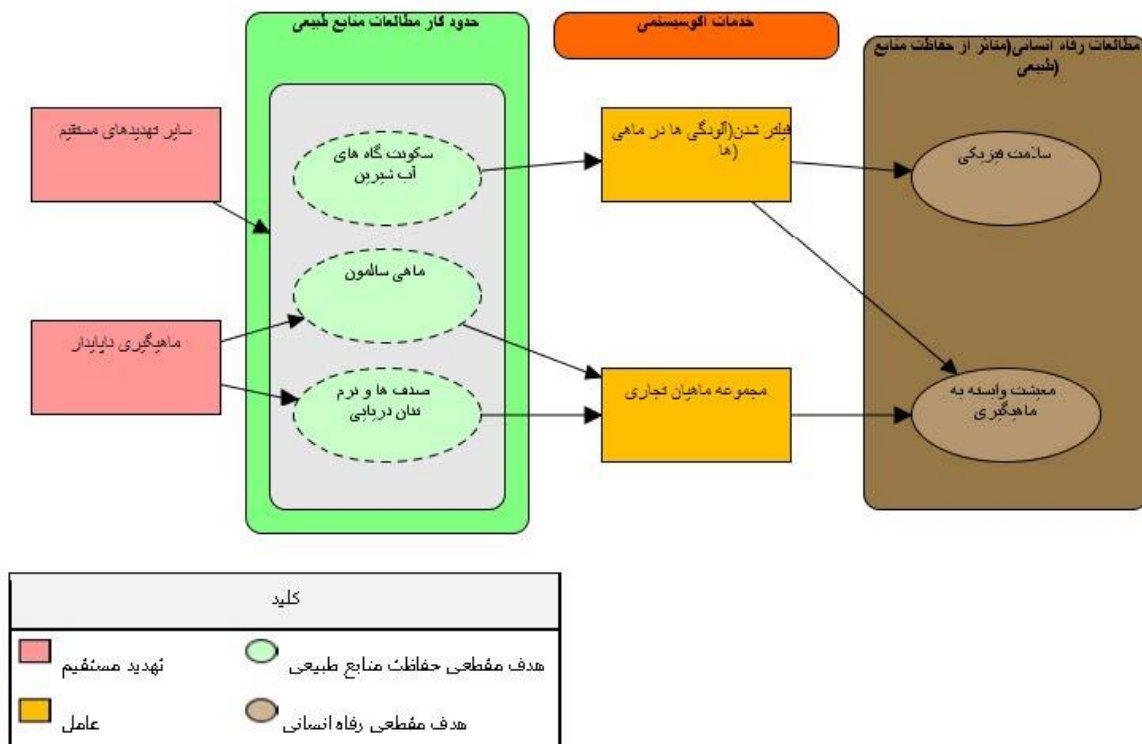
⁷ همانگونه که توسط "ارزیابی اکوسیستم هزاره" تعریف شده، رفاه انسانی شامل: (1) ملزومات مورد نیاز برای یک زندگی خوب (2) سلامتی (3) روابط اجتماعی خوب (4) امنیت و (5) آزادی و انتخاب می‌باشد.

شکل ۵ - ارتباط عمومی بین حفاظت منابع طبیعی و اهداف مقطعی رفاه انسانی

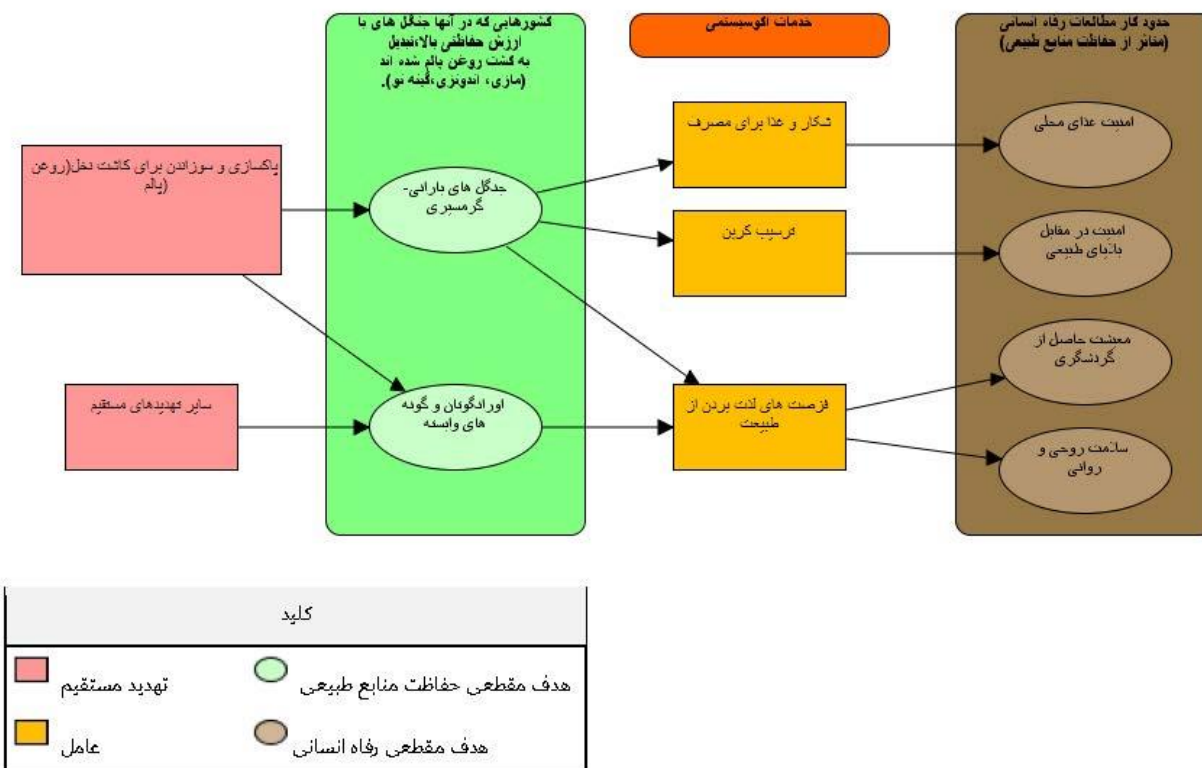


در یک مدل مفهومی، اهداف مقطعی رفاه انسانی در سمت راست اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی نشان داده می‌شوند، و تحت تأثیر وضعیت آن دسته از اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی و خدمات اکوسیستمی هستند که وابسته به حفاظت از تنوع زیستی می‌باشند (اشکال 5 و 6). با وجود اینکه این اهداف بسیار مهم هستند، احتمالاً کانون اصلی یک پروژه حفاظت منابع طبیعی به‌شمار نمی‌روند. به این ترتیب، آنها در عوض مرحله‌ی 1-ب، در تحلیل وضعیت منظور می‌گردند. همانطور که در مرحله‌ی 2-الف در مورد مفروضات و اهداف میان‌مدت، شرح بیشتری داده شده، بعضی استراتژیهای حفاظت منابع طبیعی ممکن است دارای نتایج اجتماعی سودمندی باشند، که در فرآیند برنامه‌ریزی برای اهداف مقطعی رفاه انسانی به نحو متفاوتی مورد بررسی قرار می‌گیرند. شکل 7 مثال دیگری از یک پروژه‌ی موضوعی را ارائه می‌دهد.

شکل ۶ - مثال مدل مفهومی استخراج‌شده از اهداف مقطعی رفاه انسانی



شکل ۷ - مثال اهداف مقطعی رفاه انسانی برای پروژه‌ی موضوعی



خروجیهای اصلی این بخش از استاندارد عبارتند از:

- شناسایی و تحلیل تهدیدهای غیرمستقیم و فرصتها.
- در صورت لزوم، فهرستی از اهداف مقطعی رفاه انسانی شامل توضیح مختصری از اینکه چرا انتخاب شده‌اند.
- ارزیابی ذینفعان و منافع اولیه‌ی آنها.
- مدل مفهومی اولیه که روابط علت و معلولی کلیدی را در بین عوامل عملیاتی در سایت به تصویر می‌کشد.
- صحت‌سنجی و بازنگری مدل.

۲- برنامه‌ریزی اقدامات اجرایی و پایش

پس از اینکه پارامترهای اساسی پروژه تشریح شد، مرحله‌ی بعد، تعریف اهداف نهایی و استراتژیها می‌باشد. به‌طور خاص، این مرحله شامل تعریف و تدوین اهداف نهایی پروژه، استراتژیها، اهداف میان‌مدت و شناسایی مفروضاتی است که در مورد چگونگی نیل استراتژیها به اهداف نهایی در واقعیت فرض گردیده‌اند. اهداف نهایی پروژه، استراتژیها، اهداف میان‌مدت و مفروضات زیربط، همه با هم، برنامه‌ی اجرایی پروژه را تشکیل می‌دهند.

۲-الف- تدوین برنامه‌ی اجرایی رسمی: اهداف نهایی، استراتژیها، مفروضات و اهداف میان‌مدت

اهداف نهایی

ایجاد یک ذهنیت شفاف از آنچه قرار است به انجام برسد، اولین جزء ضروری برای تدوین و گردآوری یک برنامه‌ی اجرایی است. اهداف نهایی به اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی مرتبط هستند و نشانگر وضعیت مطلوب اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی در درازمدت می‌باشند - به عبارت دیگر بیانیه‌ی رسمی آن دسته از تأثیرات

نهایی هستند که امید دستیابی به آنها وجود دارد. یک هدف نهایی خوب مطابق معیارهای زیر است: مرتبط با اهداف مقطعی، اثر-محور، قابل اندازه‌گیری، محدود به زمان و خاص. (رجوع کنید به پیوست 2) انجام ارزیابی زیست‌پذیری (Viability Assessment) در مرحله‌ی 1-ب، به منزله‌ی تعریف تمامی عناصر ضروری برای یک هدف نهایی خوب می‌باشد، زیرا در

ملاحظات تغییرات اقلیمی 4- تعیین اهداف نهایی



هنگام ارزیابی زیست‌پذیری و تعیین اهداف، باید اطمینان حاصل نمود که با توجه به اثرات قرارگیری در معرض تغییرات اقلیمی مشخص شده در تحلیل وضعیت، اهداف نهایی همچنان قابل دستیابی می‌باشند.

این صورت اطلاعات زیر قاعدتاً باید مشخص شده باشد: اینکه چه عواملی باید وجود داشته‌باشد تا یک هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی سالم وجود داشته‌باشد (ویژگیهای کلیدی اکولوژیک)، چه زمانی به این اهداف نهایی دلخواه می‌توان رسید، و اینکه چگونه می‌توان سلامت این هدف مقطعی را تعیین کرد. تدوین یک هدف نهایی، فقط تبدیل این اطلاعات به یک بیانیه‌ی هدف است. بازگشت به مثال سایت حوزه‌ی آبریز White River (شکل 4)، هدف نهایی برای هدف مقطعی حفاظت کریدور جنگلی می‌تواند بدین ترتیب باشد: تا سال 2030، کریدور جنگلی ارتباط‌دهنده‌ی حوزه‌ی آبریز White River به Los Grillos، باید حداقل 5 کیلومتر عرض داشته‌باشد و به صورت یکپارچه باقی مانده باشد.

در صورتی که یک پروژه، اهداف مقطعی رفاه انسانی داشته باشد، و ادعا کند که توسعه‌ی پروژه دارای خروجی رفاه انسانی است، باید حتماً برای آن اهداف نهایی تعیین کند. همچنین، در صورتی که تیم پروژه بخواهد برای اهداف مقطعی رفاه انسانی، ویژگیهای کلیدی تعریف کند، باید اطمینان حاصل کند که این ویژگیها به طور شفاف وابسته به وضعیت اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی و/یا خدمات اکوسیستمی ارائه‌شده می‌باشند. به عنوان مثال، به احتمال قوی یک تیم پروژه‌ی منابع طبیعی، اهداف نهایی رفاه انسانی که مرتبط با کاهش عفونت HIV و یا کاهش سطح کلسترول خون هستند را ارائه نخواهد داد، گرچه این موارد برای سلامت انسان دارای اهمیت هستند. اما، ممکن است اهداف نهایی رفاه انسانی مرتبط با دسترسی به منابع غذایی را تعریف کند زیرا اهداف مقطعی بیولوژیکی که مورد حفاظت قرار گرفته‌اند، می‌توانند با بهبود خدمات گرده‌افشانی موجب افزایش محصولات غذایی شوند.

استراتژیها

پس از تعیین آنچه در نظر است انجام شود (اهداف نهایی)، لازم است که در مورد اینکه چه اقدامی باید انجام گیرد اندیشیده شود (استراتژیها و فعالیتها). برنامه‌ریزی استراتژیک خوب شامل تعیین این است که کجا و چگونه باید (و یا نباید) مداخله صورت گیرد.

نقاط مداخله کلیدی: انتخاب اینکه بر چه عواملی می‌توان تأثیر گذاشت

اولین تصمیم‌گیری که باید انجام گیرد، اولویت‌بندی در این مورد است که کدام عامل در مدل مفهومی نیاز به اقدام دارد- اینها نقاط مداخله کلیدی می‌باشند.

از لحاظ نظری، هر عاملی در یک مدل مفهومی فرصتی را برای مداخله فراهم می‌کند؛ از احیا مستقیم یک هدف مقطعی گرفته، تا حذف و یا کاهش یک تهدید به صورت مستقیم و یا اقدامات انجام‌گرفته برای تأثیر بر یک تهدید یا فرصت غیرمستقیم. در برخی موارد، واضح‌ترین نقطه‌ی مداخله‌ی کلیدی، خود تهدید مستقیم است. (به عنوان مثال پروژه‌ی حذف گونه‌های مهاجم). اما در بسیاری موارد دیگر، قدرت نفوذ بیشتر، زمانی حاصل می‌گردد که مداخله در یک تهدید یا فرصت غیرمستقیم که قسمتی از زنجیره‌ی عوامل مؤثر بر یک تهدید مستقیم باشد، صورت گیرد. به عنوان مثال، در شکل 8، نقاط مداخله‌ی کلیدی مشخص شده و شامل موارد زیر می‌باشند: تقاضا برای خاویار، صید ماهیان خاویاری (Sturgeon)، مقررات منطقه‌بندی نامناسب، توسعه‌ی سریع

ملاحظات تغییرات اقلیمی 5- شناسایی نقاط مداخله‌ی

مربوط به اقلیم

هنگام شناسایی نقاط مداخله برای استراتژیهای انطباق مربوط به اقلیم، می‌توان از طرز تفکر مورداستفاده مراحل قبلی در تهیه‌ی استراتژیهای استفاده نمود که:

- تنش ناشی از اقلیم را بر روی هدف مقطعی کاهش می‌دهند. این عمل از طریق سایر تهدیدهای غیراقلیمی که آنها هم در تولید این تنش بر روی هدف مقطعی تأثیر دارند، انجام می‌شود (به عنوان مثال، کاهش پاکسازی کشاورزی درختان کنار رودخانه‌ها، به طوریکه نهر در سایه باقی‌مانده و در هنگام افزایش دما به عنوان پناهگاه عمل کند)؛
- انجام بازسازی جهت کاهش تنش ناشی از اقلیم بر روی هدف مقطعی. (مثلاً بازسازی سکونتگاه با گونه‌های مقاوم به خشکی)؛
- کاهش تهدید غیراقلیمی به منظور ظرفیت انطباق هدف مقطعی را که در معرض یک تغییر اقلیمی قرار گرفته، (به عنوان مثال کاهش تهدید توسعه از طریق محافظت از مناطقی که اتصال زیستگاهها را فراهم می‌آورند، به طوری که گونه‌ها بتوانند در صورت بروز تغییرات اقلیمی به سمت مناطق مناسب‌تر حرکت کرده و بهتر انطباق پیدا کنند)؛ و/ یا
- محافظت و یا بازسازی رخدادهای هدف مقطعی که ممکن است کمتر در معرض تغییرات اقلیمی باشند. (پناهگاههای اقلیمی - به عنوان مثال، محافظت از جریان آب سرد، که در زمانی که

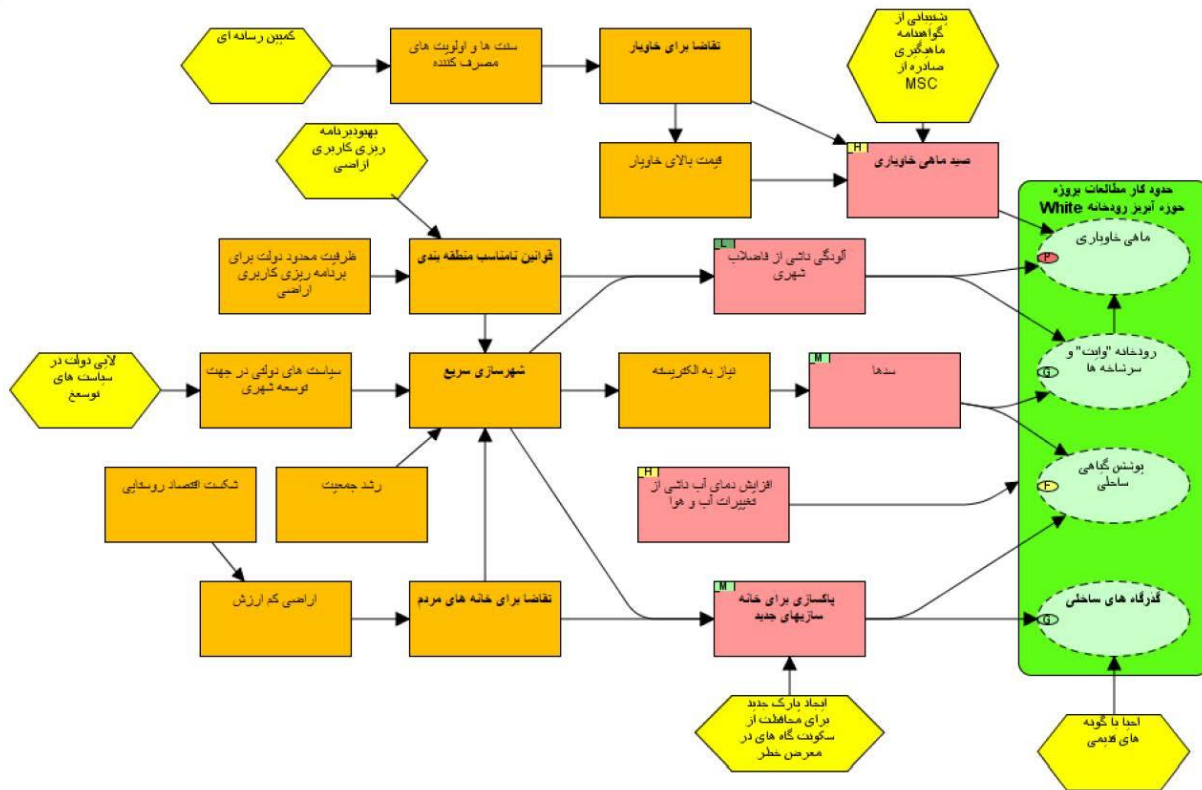
شهرنشینی، تقاضا برای سکونتگاههای ثانویه، پاکسازی برای ساخت خانه‌های جدید، و کریدورهای جنگلی (یک هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی).

برای شناسایی نقاط مداخله‌ی کلیدی در عمل، لازم است همه‌ی عوامل در مدل مفهومی سنجیده شده و آنهایی که برای دستیابی به اهداف نهایی به بهترین وجه قابل استفاده هستند، شناسایی گردند. برخی ملاحظات جهت سنجش پتانسیل بالقوه در افزایش تأثیر بعضی عوامل عبارتند از: کمک به کاهش تهدید، توانایی تأثیرگذاری بر چندین عامل در مدل، و فوریت رسیدگی به عامل (و یا عوامل زبردستی آن). فرآیندهای تعیین و اولویت‌بندی نقاط مداخله‌ی کلیدی، تهیه‌ی استراتژیها و انتخاب آنها دارای ارتباط بسیار تنگاتنگی بوده، و رویکردی تکرارشونده در تصمیم‌گیری، ارزشمندترین نقش را دارا می‌باشد.

استراتژیها: تصمیم‌گیری در مورد چگونگی مداخله

پس از تعیین اولویت نقاط مداخله‌ی کلیدی، باید فهرستی از استراتژیهای بالقوه جهت این نقاط مداخله تهیه شود، سپس آنهایی که بیشترین پتانسیل جهت دستیابی به هدف نهایی را دارند انتخاب نمود. یک استراتژی، مجموعه‌ای از اقدامات با یک کانون مشترک است که با هدف قرار دادن نقاط مداخله‌ی کلیدی، ادغام فرصتها و محدود کردن محدودیتها، برای دستیابی به اهداف نهایی و اهداف میان‌مدت خاص، با یکدیگر همکاری می‌کنند. این اقدامات می‌توانند مجموعه‌ی گسترده‌ای از اقدامات حفاظت منابع طبیعی باشند، نظیر بازسازی زیستگاه، حفاظت از اراضی، تغییر سیاست و یا آموزش. فرآیند تولید و انتخاب استراتژیها معمولاً یک فرآیند سه‌بخشی است که شامل تحقیق در مورد استراتژیهای موجود، تولید استراتژیهای جدید و انتخاب استراتژیهای بهینه است.

شکل ۸ - مثال مدل مفهومی برای سایت حوزه آبریز، به همراه نقاط مداخله کلیدی و استراتژیهای شناسایی شده (نقاط مداخله کلیدی با فونت برجسته و بزرگ نشان داده شده‌اند)



کلید	
	استراتژی
	عامل
	تهدید مستقیم
	هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی

ملاحظات تغییرات اقلیمی 6- شناسایی استراتژیهای مرتبط با اقلیم

استراتژیهای بالقوه‌ای که با هدف کمک به تطابق اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی با تغییرات اقلیمی در نظر گرفته شده‌اند، باید در مقابل سایر استراتژیهای بالقوه‌ای که تهدیدهای غیر اقلیمی یا محرکها را در نظر می‌گیرند، سنجیده شوند. این اولویت‌بندی ممکن است با توجه به عدم قطعیت‌های ذاتی تغییرات اقلیمی، چالش-برانگیز باشد. به عنوان اولین گام، استراتژیهایی که به تهدیدهای غیر اقلیمی می‌پردازند و علاوه بر آن کمک می‌کنند که اهداف مقطعی با تغییرات اقلیمی موجود یا پیش-بینی شده، تطابق پیدا کرده و یا کمتر تأثیر بپذیرند، باید شناسایی شوند. این استراتژیها ممکن است از اولویت بالایی برای اجرا برخوردار باشند.

تحقیق در مورد استراتژیهای موجود شامل تحقیق در مورد چگونگی تلاشهای دیگران برای مداخله در شرایط مشابه است، و اینکه آیا این مداخلات موفق بوده و یا شکست خورده‌اند، و علت هر کدام چه بوده‌است؟ تولید استراتژیهای جدید، تلفیق آنچه که تیم پروژه

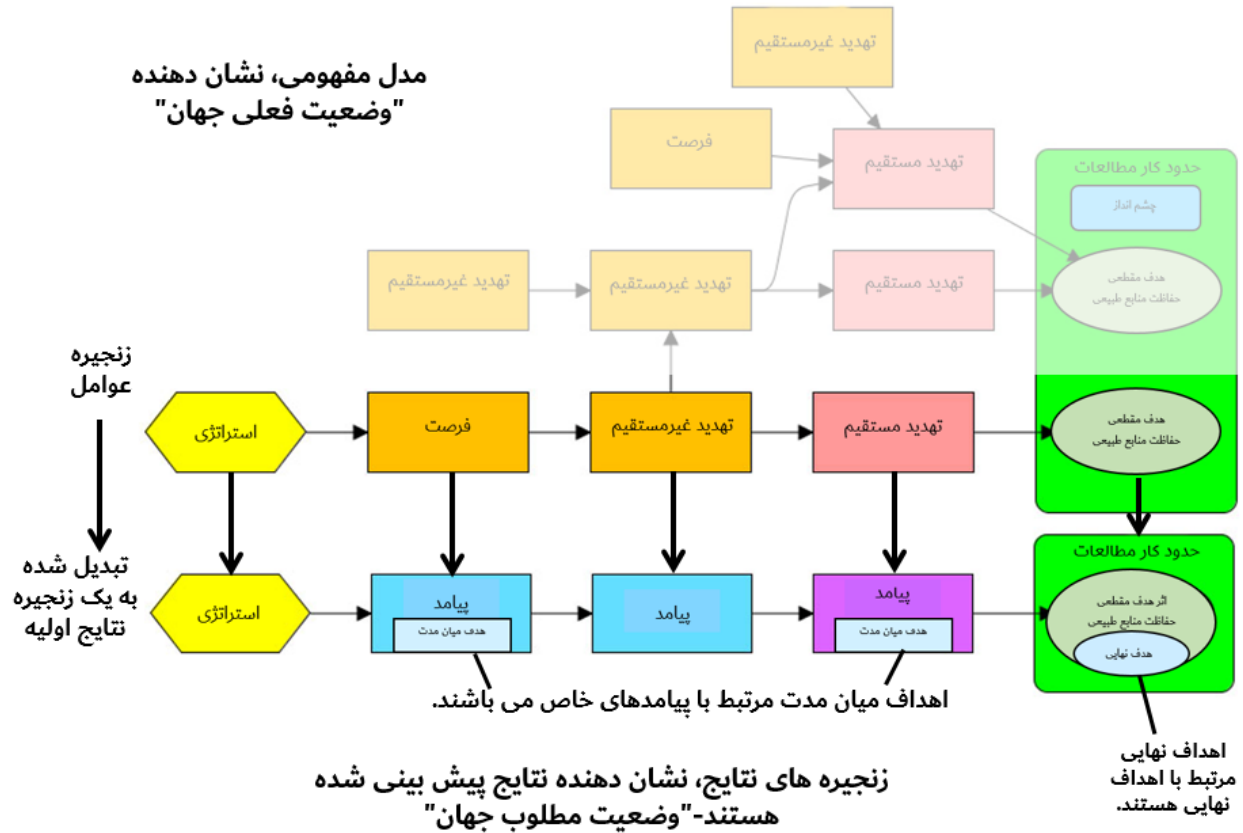
در تحلیل وضعیت و تحقیق استراتژی دریافته، با فرآیندهای خلاقانه، و در جهت بسط یک گروه راه‌حلهای بالقوه می‌باشد. هدف در اینجا شناسایی استراتژیهای مختلفی است که می‌توانند موجب رسیدن به اهداف نهایی حفاظت منابع طبیعی پروژه شوند، در حالی که همزمان فرصتها یا محدودیتهایی را که استراتژیهای خاص را امکان‌پذیر یا کمتر قابل اجرا می‌سازند، نیز باید در نظر گرفته شود. در نهایت، تیم پروژه باید با استفاده از یک یا چندین روش انتخاب استراتژی، انتخابها را محدود نموده و از میان گزینه‌های مختلف، بهترین مجموعه‌ی استراتژیها را انتخاب نماید. انتخاب نهایی باید از حداقل معیارهای مرتبط، متمرکز، قابل انجام و مناسب بودن تبعیت کرده (رجوع کنید به پیوست 2)، به‌علاوه شامل اثرات بالقوه‌ی تنوع زیستی مرتبط با اهداف نهایی نیز باشد. همچنین، همیشه منطقی است استراتژیهای انتخاب شوند که منافع اولیه‌ی ذینفعان را بهینه‌سازی و تضادهای احتمالی را محدود کرده، یا حمایت ذینفعان را جلب کنند. تیم پروژه باید علاوه بر اینها، سایر معیارها مانند امکان‌سنجی (فنی، مالی و/یا سیاسی)، هزینه، کمبود اطلاعاتی که استراتژی برطرف خواهد کرد، و توانایی افزایش کمکهای مادی غیردولتی را نیز مورد نظر قرار دهد. احتمال دارد که وزن برخی معیارها بیشتر از بقیه باشد. باید به خاطر داشت که احتمالاً باید تصمیماتی در مورد جایگزین‌ها (trade-offs) گرفته شود، زیرا شناسایی تمام استراتژیهایی که امتیاز بالایی در همه‌ی معیارها کسب می‌کنند و یا تمام منافع ذینفعان را تأمین می‌نمایند، بسیار مشکل است.

مفروضات

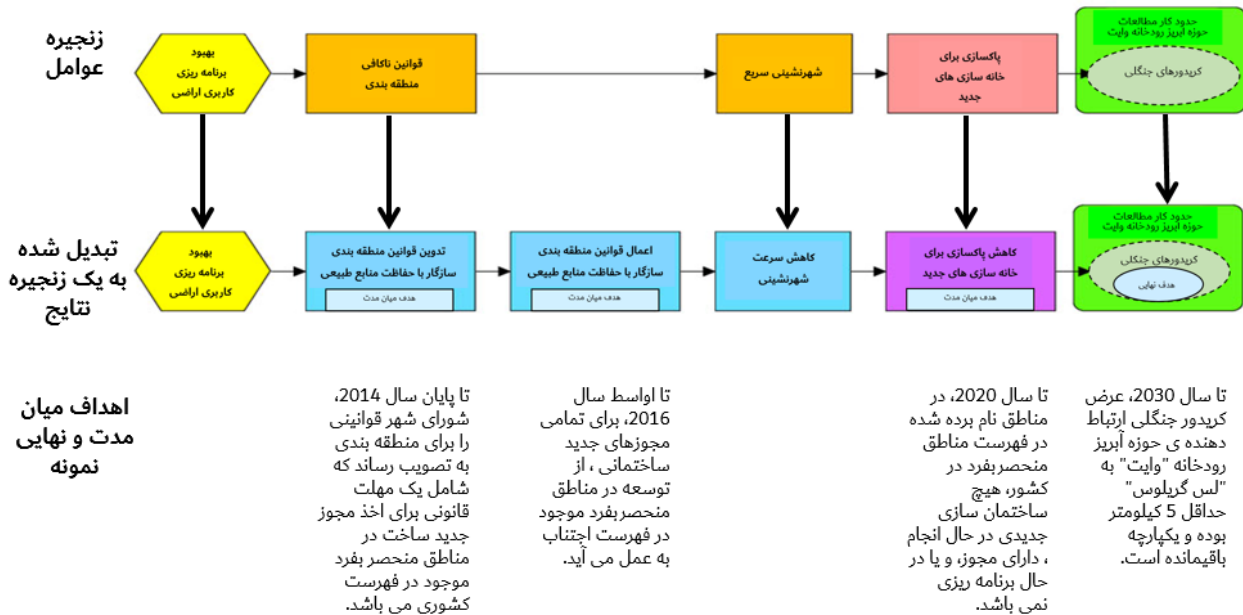
پس از اینکه استراتژیها انتخاب گردیدند، باید به روشنی مشخص شود که هر استراتژی چگونه برای دستیابی به هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی کمک خواهد کرد. این بدان معنی است که مفروضاتی که نشان می‌دهند چگونه استراتژیها در دستیابی به این اهداف همکاری می‌کنند، باید به روشنی مشخص باشند. زنجیره‌ی نتایج ابزاری است که این مفروضات را در یک توالی مبتنی بر علت ("اگر-آنگاه") نشان می‌دهد. این توالی از نتایج کوتاه‌مدت و بلندمدت میانی که به نتایج بلندمدت در مورد حفاظت منابع طبیعی منجر می‌شوند، تشکیل شده است.⁸ می‌توان مدل مفهومی را به عنوان زیربنایی برای توسعه‌ی زنجیره‌ی نتایج به‌کار برد (شکل 9). با انجام این کار، به وضوح نشان داده شود که چگونه استراتژی می‌خواهد "وضعیت فعلی جهان" (که در مدل مفهومی به تصویر کشیده شده) را تحت تأثیر قرار دهد تا به دستیابی به "وضعیت مطلوب جهان" (که در زنجیره‌ی نتایج به تصویر کشیده شده) کمک نماید. شکل 10 نشان می‌دهد که چگونه در شرایط واقعی، یک تیم، زنجیره‌ی نتایج عوامل را از مدل در شکل 8 استخراج کرده و آنها را به یک زنجیره‌ی نتایج تبدیل نموده است (و اهداف میان‌مدت را نیز اضافه نموده که در بخش بعدی به آن پرداخته خواهد شد).

⁸ برخی افراد فکر می‌کنند که زنجیره‌ی نتایج همان چهارچوبهای منطقی یا مدل‌های منطقی هستند (Log frame)، اما این دو مفهوم به دلایل بسیار با هم متفاوتند. چهارچوبهای منطقی یک راه ساده برای سازماندهی اهداف نهایی و اهداف میان‌مدت ارائه می‌دهند، اما بر خلاف زنجیره‌ی نتایج، به طور صریح به استراتژیها، اهداف میان‌مدت و اهداف نهایی نمی‌پردازند. مدل‌های منطقی بیشتر شبیه زنجیره‌ی نتایج هستند، اما زنجیره‌ی نتایج دارای این حسن هستند که جزئیات بیشتر و ارتباط مستقیم بین نتایج را نشان می‌دهند.

شکل ۹- مدل مفهومی ژنریک "عوامل" همراه با زنجیره‌ی نتایج وابسته

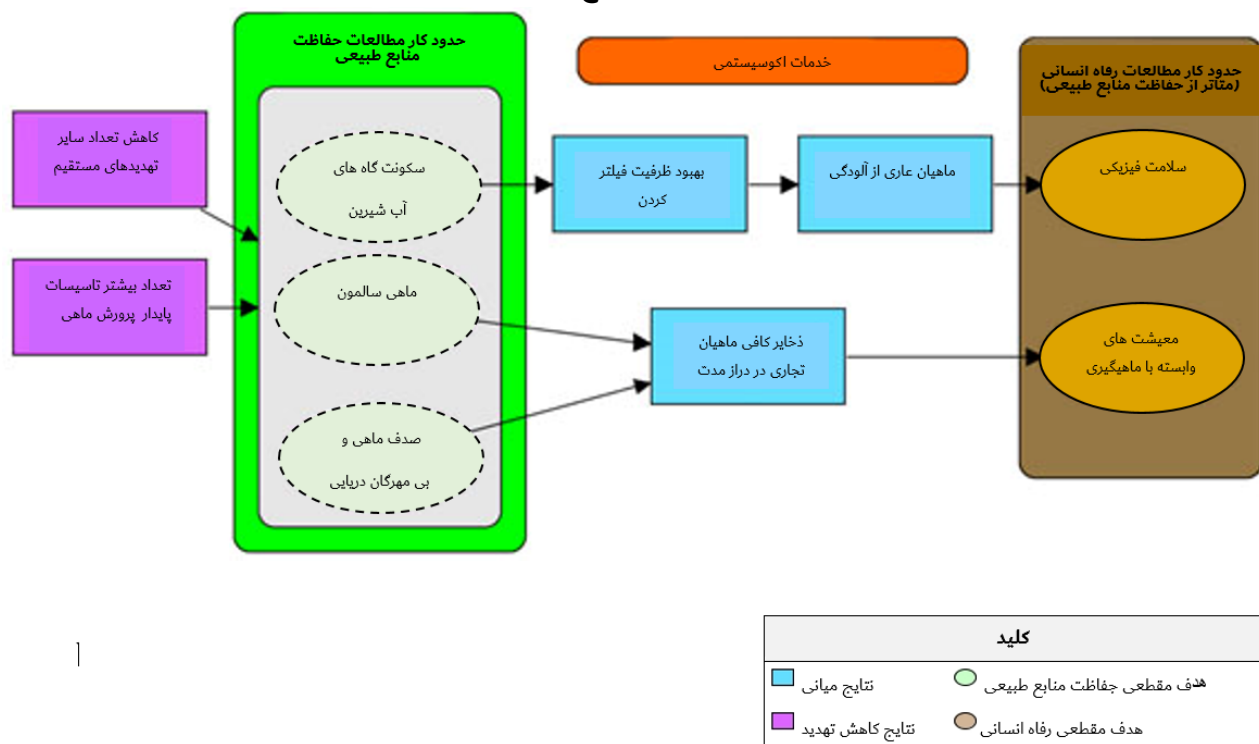


شکل ۱۰- مثالی از زنجیره‌ی نتایج به منظور بهبود کاربری اراضی در برنامه‌ریزی محل حوزه‌ی آبریز



اگر تیم پروژه اهداف مقطعی رفاه انسانی را در مدل مفهومی لحاظ کرده باشد، می‌توان از زنجیره‌ی نتایج نیز استفاده نمود تا نشان داد اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی چگونه می‌توانند خدمات اکوسیستمی ارائه دهند که به رفاه انسانی کمک نماید (برای مثالی از سمت راست یک زنجیره‌ی نتایج با اهداف مقطعی رفاه انسانی، رجوع کنید به شکل ۱۱). با این حال، باید به روشنی بیان نمود که چه موقع اقدامات حفاظت منابع طبیعی (از طریق خدمات اکوسیستمی) به اهداف مقطعی رفاه انسانی کمک می‌کنند، و چه موقع به طور مستقیم‌تر از طریق یک استراتژی حفاظت منابع طبیعی در این باره مشارکت می‌کنند. برای توضیحات دقیقتر، به انتهای این بخش، مرحله‌ی ۲- الف رجوع کنید.

شکل ۱۱- مثالی از خلاصه‌ی زنجیره‌ی نتایج - اهداف مقطعی رفاه انسانی



اهداف میان‌مدت

زنجیره‌ی نتایج، همچنین ابزار بسیار مفیدی برای تعیین اهداف کوتاه‌مدتی هستند که منجر به نتایج بلندمدت می‌شوند. اهداف میان‌مدت، بیانی‌ی رسمی خروجیها (یا نتایج میانی) و تغییرات مطلوبی هستند که برای دستیابی به اهداف نهایی ضروری می‌باشند. اهداف میان‌مدت، آن دسته از تغییرات مطلوب عوامل (تهدیدهای مستقیم و غیر مستقیم، و فرصتها) را مشخص می‌کنند که در نظر است در کوتاه‌مدت و یا میان‌مدت بدست آیند. یک هدف میان‌مدت خوب، مطابق معیارهای زیر است: نتیجه-محور، قابل اندازه‌گیری، محدود به زمان و عملی (جعبه‌ی اطلاعاتی ۲).

جعبه‌ی اطلاعاتی ۲- تعیین اهداف میان‌مدت "مطلوب"
اهداف میان‌مدت "مطلوب" باید مطابق معیارهای زیر باشد:

- **نتیجه-محور** - معرف تغییرات ضروری در عوامل تهدید بحرانی و/یا فرصتهایی که یک یا چند هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی و یا اهداف نهایی را تحت تأثیر قرار می‌دهند.
- **قابل اندازه‌گیری** - قابل تعریف در رابطه با برخی از مقیاسهای استاندارد (اعداد، درصد، کسر، و یا حالت‌های همه/هیچ)
- **محدود به زمان** - قابل دستیابی در یک دوره‌ی زمانی خاص، معمولاً 3-10 سال
- **خاص** - به‌روشنی تعریف‌شده، به طوری که همه‌ی افراد درگیر در پروژه درک مشابهی از اصطلاحات به‌کاررفته داشته باشند.
- **عملی** - قابل دستیابی و مناسب در محدوده‌ی سایت پروژه، و با توجه به زمینه‌های سیاسی، اجتماعی و مالی باشد.

همانطور که در شکل ۱۰ نشان داده شده، اهداف میان‌مدت با نتایجی که انتظار می‌رود برای عوامل مختلف در زنجیره بدست آیند، پیوند خورده‌اند. در آغاز، همیشه باید یک هدف میان‌مدت برای تهدید مستقیم در زنجیره‌ی

نتایج در نظر گرفته‌شود. این هدف میان-مدت تا حدی به وسیله‌ی هدف نهایی که برای هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی تعیین شده، مشخص می‌گردد. این نکته اهمیت دارد که روی هر هدف میان‌مدت کار شود تا از مناسب بودن و تطابق آن با معیارهای تعیین‌شده برای یک هدف میان‌مدت خوب اطمینان حاصل شود. این امر، اغلب یک فرآیند تکرارشونده است که نیاز به بازبینی، تصحیح، و توضیح اهداف نهایی در طول زمان دارد.

اهداف نهایی و اهداف میان‌مدتی که در زنجیره‌ی نتایج مشخص شده‌اند، معرف مواردی هستند که باید انجام گردد و نیز مفروضاتی که نشان می‌دهند استراتژیها چگونه در جهت نیل به این دستاوردها

جعبه‌ی اطلاعاتی ۳- تعیین اهداف میان‌مدت "مطلوب"
علاوه بر کاربرد معیارها در هنگام تدوین اهداف میان‌مدت، موارد ذیل نیز باید مورد نظر قرار گیرد:

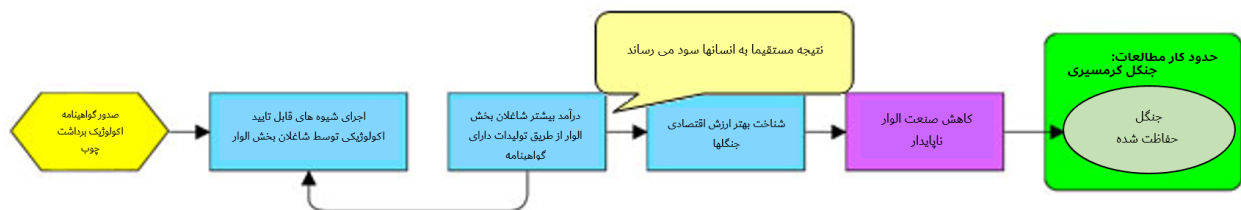
- میزان تغییراتی که برای دستیابی به نتایج حفاظت منابع طبیعی مورد نیاز است، باید مشخص گردد. در این راستا، گاهی این چالش وجود دارد که باید از نتایج میانی به عقب برگشت تا مشخص شود چه مقدار از هر هدف میان‌مدت پیشین برای حفظ پیشرفت زنجیره‌ی مورد نیاز است.
- از اطلاعات موجود باید برای تدوین اهداف میان‌مدت استفاده شود. در صورت امکان، درک شرایط فعلی یا اولیه برای تعیین مقدار تغییرات مورد نیاز مفید است.
- ارتباط و اثر سایر اهداف میان‌مدت و استراتژیها باید درک شود. در یک زنجیره‌ی واحد، اهداف میان‌مدت باید سیر منطقی داشته‌باشند. همچنین، باید به خاطر داشت که سایر استراتژیها (که در زنجیره‌های مختلف منعکس می‌شوند) ممکن است در نتایج مشترک سهیم باشند. از این رو، ممکن است لازم باشد که اهداف میان‌مدت ممکن است منعکس‌کننده‌ی اثر استراتژیهای چندگانه باشند.
- در صورت اقتضا و دسترسی، از مدل‌های نظری و نظرات کارشناسی به عنوان ورودی برای تعیین مقدار عددی در اهداف میان‌مدت (و اهداف نهایی) استفاده گردد.



کمک خواهند کرد. از این رو، مؤلفه‌های زنجیره‌ی نتایج مزبور، تبدیل به معیار نهایی می‌شوند که مبنای سنجش پیشرفت پروژه می‌باشد. ویرایش‌های نهایی تحلیل وضعیت، اهداف نهایی، استراتژیها، زنجیره‌های نتایج و اهداف میان‌مدت باید در نسخه‌ی رسمی برنامه‌ی اجرایی درج شود.

تبیین نتایج اجتماعی سودمند و اهداف مقطعی رفاه انسانی

در مباحث قبلی حفاظت، به این مفهوم پرداخته شد که اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی سالم، موجب ارائه‌ی آن دسته از خدمات اکوسیستمی می‌شوند که برای رفاه انسانی اهمیت دارند. علاوه‌براین، تیمهای حفاظت منابع طبیعی اغلب بر روی آن دسته از مسایل مهم اجتماعی فعالیت می‌کنند که دارای منافع فراتر از حفاظت منابع طبیعی هستند (به‌عنوان مثال، ظرفیت‌سازی برای حکمرانی مطلوب یا ارتقای معیشت‌های جایگزین). در این موارد، استراتژی حفاظت منابع طبیعی، موجب فراهم آمدن منافع اجتماعی می‌گردد. این منافع، معادل اهداف مقطعی رفاه انسانی نیستند، و از استراتژیهای ناشی می‌شوند که برای کمک به حفاظت منابع طبیعی ایجاد شده‌اند. در حالیکه، اهداف مقطعی حفاظت رفاه انسانی، نمایانگر منافع افراد ساکن در یک منطقه می‌باشند که در نتیجه‌ی حفاظت منابع طبیعی یک اکوسیستم، سکونتگاه یا گونه و خدمات اکوسیستمی وابسته به آن حاصل شده و یا بهبود یافته‌اند. به‌عنوان مثال، تیم پروژه ممکن است از یک استراتژی صدور مجوز زیست‌محیطی برای بهبود حفاظت از جنگلها استفاده کند (شکل 12). بخشی از منطق این استراتژی، افزایش درآمد شاغلان در صنعت الوار به‌عنوان یک مشوق جهت اجرای شیوه‌های دارای مجوز و در نهایت بهبود حفاظت از جنگل است. افزایش درآمد، یک نتیجه‌ی مستقیم (و ضروری) این استراتژی و نتیجه‌ای است که به نفع انسانها است. می‌توان این منطق را یک گام فراتر برد، و نشان داد که چگونه جنگل حفاظت‌شده (هدف نهایی حفاظت منابع طبیعی)، موجب فراهم آوردن یک منبع پایدار الوار شده (یک خدمت اکوسیستمی) و ضمناً، به نوبه‌ی خود، به رفاه انسانی پایدار نیز کمک نموده‌است (از طریق ایجاد یک منبع درآمد درازمدت حاصل از الوار). همچنین منافع مرتبط با رفاه انسانی از طریق سایر خدمات اکوسیستمی حاصل از جنگل حفاظت‌شده نیز فراهم می‌گردد- به عنوان مثال، تهیه‌ی آب پاک، که در هدف مقطعی رفاه انسانی مربوط به سلامت انسان سهیم است. گرچه پروژه‌های حفاظت منابع طبیعی قادرند به انسانها از طرق مستقیم و غیرمستقیم نفع‌رسانی کنند، اغلب اوقات مبادلاتی نیز بین آنها وجود دارد که درک و شناخت آنها واجد اهمیت است.

شکل ۱۲- مثال استراتژی حفاظت منابع طبیعی که مستقیماً به انسانها منفعت می‌رساند.



کلید		
 استراتژی	 نتیجه میانی	 هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی
	 نتیجه کاهش تهدید	 هدف مقطعی رفاه انسانی

خروجیهای اصلی این بخش از استاندارد عبارتند از:

- اهداف نهایی برای هر هدف حفاظت منابع طبیعی و در صورت امکان هدف مقطعی رفاه انسانی.
- شناسایی نقاط مداخله‌ی کلیدی و پیش‌نویس استراتژیها و یا مجموعه‌ی گردآوری‌شده از آنها.
- اولویت‌بندی پیش‌نویس استراتژیها.
- زنجیره‌ی نتایجی که مفروضات استراتژیهای کلیدی را مشخص می‌کنند.
- اهداف میان‌مدت برای نتایج کلیدی میانی.
- استراتژیهای نهایی‌شده، زنجیره‌ی نتایج، و اهداف میان‌مدت.
- برنامه‌ی عملیاتی نهایی.

۲-ب- تدوین یک برنامه‌ی پایش رسمی

این مرحله شامل تدوین یک طرح پایش برای ارزیابی مفروضات در زنجیره‌های نتایج و پیگیری پیشرفت در دستیابی به اهداف میان‌مدت و اهداف نهایی اعلام‌شده است. برنامه‌ی پایش مزبور همچنین در شناسایی منابع موردنیاز برای اجرا، برنامه‌ی زمان‌بندی برای جمع‌آوری داده و تحلیل آنها، و بازتابی از خطرات بالقوه‌ای که باید در نظر گرفت، سودمند می‌باشد.

مخاطبان و نیازهای اطلاعاتی

اولین قسمت در برنامه‌ی پایش، شامل مشخص کردن مخاطبان و نیازهای اطلاعاتی آنان می‌باشد. پایش مؤثر با استفاده از حداقل مقدار منابع مالی و انسانی، حداقل نیازهای اطلاعاتی قابل اطمینان را در اختیار قرار می‌دهد، تا بتوان تعیین کرد که آیا پروژه در مسیر درست قدم برمی‌دارد و در حال رسیدن به اهداف میان‌مدت از پیش تعیین‌شده هست یا خیر، و اینکه اگر پروژه در مسیر درست نیست، چه اقدامی باید انجام شود. از این رو در اولین قدم، باید مشخص شود که پایش برای چه‌کسی انجام می‌گیرد، چه نیازهای اطلاعاتی وجود دارد، و سطح دقت

مورد نیاز برای کسب رضایت مخاطبان چقدر است. به عنوان مثال، یک گروه از مخاطبان برنامه‌ی پایش می‌توانند مدیران یا تأمین‌کنندگان مالی باشند که مسئول پروژه در مقابل آنان پاسخگو است، هرچند شاید مهمترین مخاطب در این قسمت، تیم پروژه باشد. هدایت پایش باید براساس مدیریت تطبیقی انجام گیرد تا به تیم پروژه در تأیید مفروضات در زنجیره‌ی نتایج، پیگیری چگونگی دستیابی به اهداف میان‌مدت، و فراگیری آموزه‌ها از اطلاعات جمع‌آوری شده به منظور ادغام آن در برنامه‌ریزی برای وضع موجود و آینده کمک نماید. جدول ذیل برخی مخاطبان رایج و نیازهای اطلاعاتی عمومی آنها را ارائه می‌دهد.

جدول ۱- مخاطبان رایج پایش و نیازهای اطلاعاتی آنها

مخاطب	نیازهای اطلاعاتی تیپ/ منافع
تیم پروژه	پروژه چگونه در حال پیشرفت است؛ آیا مفروضات زنجیره‌ی نتایج معتبر هستند؛ چه بخش از پروژه دارای فعالیت مناسب است و چه بخشی فاقد آن است، و به چه علت؛ آیا تیم پروژه در چهارچوب زمانی مورد نظر به اهداف میان‌مدت دست می‌یابد؛ چگونه می‌توان پروژه را بهبود بخشید.
شرکای پروژه	پروژه چگونه در حال پیشرفت است؛ آیا مفروضات زنجیره‌ی نتایج معتبر هستند؛ چه بخش از پروژه دارای فعالیت مناسب است و چه بخشی فاقد آن است، و به چه علت؛ آیا تیم پروژه در چهارچوب زمانی مورد نظر به اهداف میان‌مدت دست می‌یابد؛ چگونه می‌توان پروژه را بهبود بخشید.
اهدای‌کنندگان مالی	پروژه چگونه در حال پیشرفت است؛ آیا پروژه‌ها در چهارچوب زمانی مورد نظر به اهداف میان‌مدت دست می‌یابد.
جوامع یا ذینفعان تحت‌تأثیر	پروژه چگونه در حال پیشرفت است؛ چگونه پروژه بر روی آنها تأثیر می‌گذارد.
جامعه‌ی حفاظت منابع طبیعی	آیا پروژه به اهداف میان‌مدت و نتایج حفاظت منابع طبیعی دست‌یافته؛ آنچه در مسیر درست انجام شده، آنچه نشده، و به چه علت.
جامعه‌ی علمی و دانشجویان	چه بخش از پروژه فعالیت مناسب دارد و چه بخشی ندارد، و به چه علت.
ممیزان، مؤسسات مسئول برای صدور گواهینامه	آیا پروژه مطابق با قوانین و مقررات است؛ آیا از بهترین شیوه‌های اجرایی تبعیت می‌کند.

زمانی که مشخص شد مخاطبان پایش چه کسانی هستند، لازم است تعیین شود که چه اطلاعاتی باید آموخته-شود (سؤالات فراگیری)، و چه موردی باید مورد پایش قرار گیرد. با تمرکز مستقیم فعالیت پایش بر مفروضات اصلی پروژه، (که در زنجیره‌ی نتایج ارتباط این مفروضات با اهداف نهایی، اهداف میان‌مدت و استراتژیها به تصویر کشیده شده‌است)، می‌توان اطمینان حاصل نمود که در طول پروژه تنها اطلاعاتی گردآوری می‌شوند که برای پروژه و مخاطبان آن مفید خواهند بود.

شاخصها

پس از اینکه مخاطبان و نیازهای اطلاعاتی آنها مشخص گردید، مرحله‌ی بعدی، تعیین شاخصهای خاصی است که در جریان جمع‌آوری و تحلیلهای لازم برای نیازهای اطلاعاتی مورد استفاده قرار می‌گیرند. شاخصهای مطلوب

از معیارهای زیر تبعیت می‌کنند: قابل اندازه‌گیری، دقیق، منسجم و حساس. این شاخصها باید صریحاً به اهداف میان‌مدت و نتایج میانی مرتبط باشند (رجوع کنید به پیوست 2).

زنجیره‌های نتایج، همراه با اهداف میان‌مدت و نهایی مربوطه، مبنایی برای شناسایی موارد لازم جهت اندازه‌گیری، و شاخصهای مورد استفاده بدست می‌دهد. با تدوین زنجیره‌های نتایج، و تعیین اهداف میان‌مدت و نهایی مناسب، می‌توان یک مجموعه‌ی تقریباً نامحدود از شاخصهای بالقوه را به گروهی معین و قابل کنترل محدود نمود. شکل 13 نشان می‌دهد که چگونه شاخصهای ژنریک به زنجیره‌ی نتایج گره خورده‌اند، و شکل 14 یک مثال واقعی از چگونگی تأثیر زنجیره‌های نتایج در محدود نمودن شاخصها ارائه می‌نماید. باید به‌خاطر داشت که هدف، باید جمع‌آوری حداقل میزان اطلاعات باشد تا بتوان مفروضات را در زنجیره‌های نتایج تبیین کرده و پیشرفت

پروژه را در راستای دستیابی به اهداف میانی اعلام شده نشان داد. بدین‌ترتیب برای بیشتر قسمت‌ها، مطلوب این است که شاخصهای مورد پایش به‌آنها محدود شوند که مرتبط با زنجیره‌ی نتایج باشند. هرچند، گاهی ممکن است عوامل مهمی وجود داشته‌باشند که خارج از کنترل استراتژی بوده، اما دارای تأثیر مهم بر موفقیت آن باشند (به عنوان مثال وضعیت سیاسی یا فشار تحمیلی بازار). در این‌گونه موارد، این عوامل با دسته‌ی محدودی از شاخصها مورد پایش قرار می‌گیرند، تا امکان تفسیر بهتر میزان موفقیت در دستیابی به نتایج قابل انتظار پیش‌بینی‌شده در زنجیره‌ی نتایج بدست آید. همچنین، لازم است در طول زمان، نظارت یا "پایش ثانوی" روی برنامه‌ی پایش اصلی صورت گیرد تا اطمینان حاصل شود که نیازهای اطلاعاتی تیم و مخاطبان برنامه‌ی پایش تأمین شده‌است.



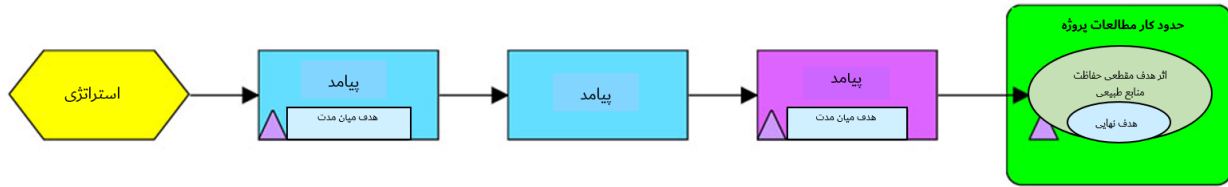
ملاحظات تغییرات اقلیمی 7- پایش اثرات تغییرات اقلیمی و استراتژیها

از آنجایی که اثرات تغییرات اقلیمی و مؤثر بودن استراتژی اقلیمی هنوز دچار عدم قطعیت هستند، اهمیت دارد اطمینان حاصل شود که برنامه‌ی پایش، شامل اقداماتی برای کاهش این عدم قطعیت است. این اقدامات، ممکن است مبتنی بر تجارب واقعی تغییرات اقلیمی، اثرات اکولوژیکی ناشی از این تغییرات، و/یا مؤثر بودن استراتژیهای مختلف تطبیقی باشد.

علاوه‌براین، ممکن است برنامه‌ی پایش شامل اقداماتی برای شناسایی یک علت محرکه یا آستانه باشد که به تعیین زمان مناسب برای اتخاذ استراتژیهای مؤثرتر یا پرهزینه‌تر کمک می‌کند.

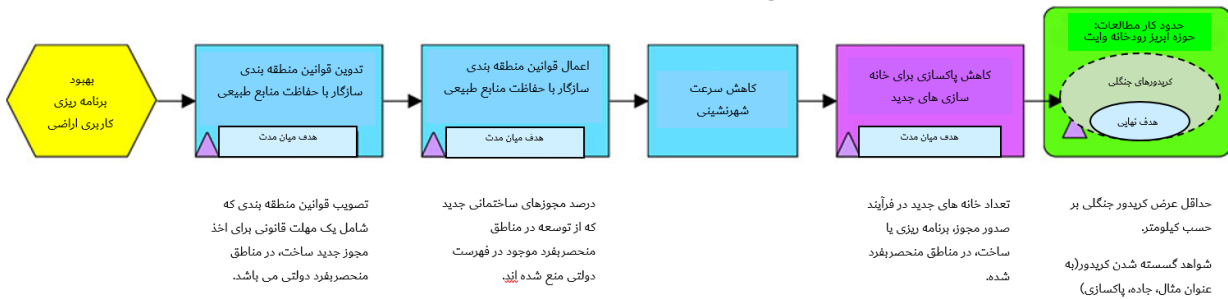
شکل ۱۳- زنجیره‌ی نتایج ژنریک همراه با شاخصها

شاخص‌ها (نشان داده شده با مثلث های بنفش) جهت نیازهای اطلاعاتی کلیدی در امتداد زنجیره نتایج انتخاب شده اند.



کلید		
	استراتژی	
	نتیجه میانی	
	نتیجه کاهش تهدید	

شکل ۱۴- زنجیره‌ی نتایج برنامه‌ریزی کاربری اراضی همراه با شاخصهای بالقوه



کلید		
	استراتژی	
	نتیجه میانی	
	نتیجه کاهش تهدید	

روشها

به موازات تدوین شاخصها، باید به چگونگی اندازه‌گیری آنها نیز فکر کرد - به عبارت دیگر، اینکه از چه روشهایی برای اندازه‌گیری شاخصها استفاده می‌شود. روشهای مورد استفاده باید از معیارهای زیر تبعیت کنند: دقیق، قابل اطمینان، مقرون به صرفه، قابل اجرا و مناسب (رجوع کنید به پیوست 2). نکته‌ی کلیدی این است که باید مقرون به صرفه‌ترین روشی انتخاب گردد که قادر است به اندازه‌ی کافی داده‌های قابل اطمینان برای پاسخگویی به نیازهای مدیریت پروژه را فراهم کند. برای بسیاری از نیازهای اطلاعاتی، شاید لازم نباشد که داده‌های جدیدی مخصوص پروژه جمع‌آوری شود. به عنوان مثال، یک روش برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به جمعیت یک نوع خاص از ماهی می‌تواند " دانلود کردن سوابق صید ثبت شده برای آن نوع ماهی در یک سازمان دولتی، از اینترنت" باشد. هرچند در برخی موارد، جمع‌آوری داده‌های اولیه مورد نیاز است. در نهایت، باید به طور تخمینی

مشخص گردد که داده‌ها چه موقع، کجا و به وسیله‌ی چه کسی جمع‌آوری می‌گردند؛ و چگونه داده‌ها برای پاسخگویی به نیازهای اطلاعاتی مخاطبان کلیدی مورد تحلیل قرار گرفته و استفاده خواهد شد (رجوع کنید به جدول 2 برای یک نمونه از پایش). در تدوین برنامه‌ی پایش، بهتر است که شاخصها و روشها قبل از استفاده، آزمایش و سازگار گردند. همچنین، باید از قبل در مورد نحوه‌ی ذخیره و پردازش انواع داده‌ها برنامه‌ریزی کرده، و در برنامه‌ریزی مالی کلی پروژه، بودجه‌ی رسمی برای فعالیتهای پایش را پیش‌بینی نمود (رجوع کنید به مرحله‌ی 3 و مرحله‌ی 4 برای اطلاعات بیشتر در مورد مورد مدیریت داده‌ها و پیش‌بینی بودجه برای پایش)

جدول ۲- خروجی برنامه‌ی پایش

Item	People	Timeframe	Measurement Date	Measurement Value	Trend	Source
هدف نهایی: فریورهای سالم جنگلی						
هدف نهایی ۱- تعداد مناطق عرض فریور جنگلی بر حسب کمربتر			2013-03-25	2.25 km	Flat	Rapid Assessment
هدف نهایی ۱- به شواهد گسترده شدن فریورها			2013-03-25	4 areas where corridor is broken	Mild Increase	Not Specified
تحلیل شکن ماوازه ای	AM, JB	FY15				
توسیع قوانین منطقه بندی سازگار با حفاظت منابع طبیعی LUP1						
توسیع قانون های منطقه بندی مشتمل بر یک مهلت قانونی برای مجوزهای جدید در فهرست مناطق منحصربه‌فرد LUP1			2013-03-25	Under review	Not Specified	Not Specified
بازنگری صورت‌جلسات شیو	LS	Q1 FY14				
بازنگری قوانین منتشر شده بروز رسانی شده	LS	Q1 FY14				
اصلاح قوانین منطقه بندی سازگار با حفاظت منابع طبیعی LUP2						
برسد مجوزهای ساختمانی جدید که از توسعه در مناطق منحصربه‌فرد فهرست شده منع شده اند LUP2			2013-03-25	70%	Mild Increase	Expert Knowledge
مشاوره با برنامه ریز اراضی منطقه	LS	Q4 FY16 - Q4 FY20				
کاهش پخشسازی برای خانه سازهای جدید LUP3						
تعداد خانه های جدید در فرآیند صدور مجوز - برنامه ریزی با ساختن در مناطق منحصربه‌فرد فهرست شده LUP3			2013-03-25	25	Mild Increase	Expert Knowledge
بازبیداری از سایت پروژه						
مشاوره با برنامه ریز اراضی منطقه	LS	Q4 FY16 - Q4 FY20				

خروجیهای این بخش از استاندارد شامل یک برنامه‌ی پایش رسمی است که متشکل از موارد زیر است:

- تعریف واضح مخاطبان و نیازهای اطلاعاتی مربوطه.
- تعریف شاخصها و روشها.
- نهایی کردن برنامه‌ی پایش.

۲-پ- تهیه‌ی یک برنامه‌ی عملیاتی

پروژه‌های حفاظت منابع طبیعی در نهایت توسط مردم وسازمانها اجرا می‌گردند. حتی بهترین برنامه‌های اجرایی و پایش در صورتی که واقعاً به مرحله‌ی عملیات نرسند، دارای سودمندی اندکی خواهند بود. به بیان دیگر، برای یک پروژه، حتماً نیاز به یک برنامه‌ی عملیاتی وجود دارد. اجزای کلیدی برای یک برنامه‌ی عملیاتی شامل تحلیل موارد زیر است:

- سرمایه‌ی مورد نیاز برای اجرای پروژه و حسابداری منابع فعلی و بالقوه‌ی این سرمایه.
- ظرفیت نیروی انسانی و مهارتها و سایر منابع غیرمالی مورد نیاز جهت اجرای پروژه و آنچه لازم است برای توسعه‌ی این منابع از جمله ترویج مشارکت انجام پذیرد.
- عوامل ریسکی که برای پروژه وجود دارد و چگونگی پرداختن به آنها. عامل ریسک، رویدادی با شرایط مشکوک است که در صورت اتفاق، اثر منفی بر حداقل یکی از عناصر پروژه مانند زمان، هزینه، دامنه یا کیفیت خواهد داشت. ارزیابی ریسک، باید هم احتمال رخ دادن عامل ریسک، و هم اثر یا شدت آن را در صورت بروز، مورد سنجش قرار دهد. هدف ارزیابی ریسک، شناسایی مسائلی است که به طور بالقوه، می‌توانند بر توانایی پروژه در اجرای مؤثر استراتژیهای کلیدی و/ یا دستیابی به اهداف نهایی حفاظت منابع طبیعی تأثیر منفی گذاشته، و همچنین استراتژیهای دیگر مورد نیاز را جهت کاهش اثرات و یا اجتناب از این خطرات شناسایی نماید.
- مدت زمان پروژه، چگونه می‌توان از پایداری دستاوردهای پروژه اطمینان حاصل نمود، و استراتژی خروج چه خواهد بود.

دو مؤلفه‌ی اول، در واقع طرح کاری و بودجه را تشکیل می‌دهند، که هر دو در مرحله سوم به طور کامل توضیح داده خواهند شد. سطح جزئیات و میزان رسمی بودن برنامه‌ی عملیاتی بسته به اندازه و سطح پیچیدگی پروژه متفاوت خواهد بود. پروژه‌های کوچک تنها ممکن است به طور مختصر به هر یک از این موضوعات بپردازند، در حالیکه پروژه‌های بزرگ و پیچیده، ممکن است رفتار گسترده و رسمی در قبال هر کدام در پیش گیرند. خروجیهای این بخش از استاندارد شامل یک برنامه‌ی عملیاتی است که متشکل از موارد زیر است:

- ارزیابی منابع نیروی انسانی، مالی و سایر منابع.
- ارزیابی ریسک و کاهش آن.
- برآورد طول عمر پروژه و استراتژی خروج.

در خاتمه‌ی مرحله‌ی 2، تمام فرآورده‌های یک برنامه‌ی استراتژیک بدست آمده‌است. بسته به نیازهای پروژه، ممکن است این اطلاعات در قالب یک برنامه‌ی رسمی گردآوری شوند یا در صورتی که از نرم‌افزارهایی مانند MIRADI استفاده می‌شود، احتمالاً کافی است که از فایل پروژه به عنوان طرح "زنده" استفاده شود.

۳- اجرای اقدامات و پیش

این مرحله، مهمترین گام در کل فرآیند چرخه‌ی مدیریت تطبیقی به شمار می‌رود. در این زمان است که تمامی تلاشهای برنامه‌ریزی انجام شده در مراحل قبلی به عمل تبدیل می‌شود. این مرحله شامل تدوین و اجرای برنامه‌های کاری خاص در عین اطمینان یافتن از منابع کافی، ظرفیت و شرکا است.

۳-الف- تدوین یک برنامه‌ی کاری تفصیلی و کوتاه‌مدت و برنامه‌ی زمان‌بندی مربوطه

در مراحل قبلی چرخه‌ی پروژه، تیم پروژه برنامه‌ی اجرایی کلی، برنامه‌ی پایش، و برنامه‌ی عملیاتی را تدوین نموده‌است. در این مرحله از چرخه، لازم است که این برنامه‌های کلی، به برنامه‌های خاص‌تری تبدیل شوند و سپس اجرای این برنامه‌ها به طور مداوم در دستور کار قرار گیرد.

اولین قسمت این مرحله عبارت است از همکاری تیم پروژه و شرکا در تدوین برنامه‌ی کاری کوتاه‌مدت و مشخص-تر که چند ماه آینده یا حداکثر یک سال آینده را پوشش دهد. این برنامه‌ی کاری با استفاده از کل برنامه‌های اجرایی، پایش و عملیاتی، جزئیات بیشتری را به طور مشخص به دست می‌دهد:

- چه فعالیتها و وظایف مشخصی جهت تکمیل هر استراتژی برنامه‌ریزی‌شده، مرحله‌ی پایش، یا وظایف عملیاتی مورد نیاز است،
- چه کسی مسئول بوده و چه کسی پاسخگوی تکمیل هر فعالیت و وظیفه خواهد بود،
- چه موقع هر وظیفه انجام خواهد شد و توالی فعالیتها و وظایف مربوطه چه خواهد بود،
- چه مقدار پول و سایر منابع برای تکمیل هر فعالیت و وظیفه موردنیاز خواهد بود. (رجوع کنید به مرحله‌ی 3 -ب برای جزئیات بیشتر)

این برنامه‌ی کاری دقیق، مبنایی برای تدوین جدول زمانی یا تقویم پروژه در اختیار قرار می‌دهد. در بعضی موارد، برنامه‌ی کاری نه تنها وظایف و مسئولیتها را مشخص می‌کند، بلکه در قالب یک تقویم، زمانهایی که این وظایف محقق می‌شوند را نیز ثبت می‌نماید. در سایر وضعیتها، تقویم یا برنامه زمانی پروژه بیشتر به صورت کلی خواهد بود. بسیار مهم است که جدول زمان‌بندی پروژه به‌گونه‌ای تنظیم گردد که همه‌ی افراد تیم پروژه بتوانند وقت خود را بر اساس نیازهای پروژه تنظیم کنند. برنامه‌ی کاری همچنین به تشخیص اینکه کدامیک از اعضای تیم زمان کافی در اختیار دارد و یا بیش از حد مشغول است، کمک می‌کند. این اطلاعات برای تدوین بودجه‌ی پروژه نیز اهمیت دارد.

به موازات پیشرفت پروژه، برنامه‌کاری باید بازبینی و به‌روزرسانی شده، و مجدداً بر فعالیتهای دقیق‌تر چند ماه آینده متمرکز گردد.

می‌توان برنامه‌ی کاری را در یک جدول Gantt chart ، و /یا تقویم پروژه ثبت نمود. تصویر ۱۵ مثالی از یک جدول را ارائه می‌دهد (توسعه‌یافته در MIRADI) که هم شامل برنامه‌ی کاری و هم بودجه است. (رجوع کنید به مرحله‌ی ۳-ب).

شکل ۱۵ - خلاصه برنامه‌ی کاری و بودجه برای یک سایت دریایی

Item	Timeframe		Work Assignments	Work Units			Projected Expenses			Budget Totals		
	Timeframe	Progress		Who	2012	2013	Total	2012	2013	Total	2012	2013
Marine Site		Not Specified	JH, EM, GdR, MIM, AT,	845	579	1424	99,500	66,500	171,000	275,450	149,650	430,100
1. Campaign to Stop Shark Fin Soup		Not Specified	JH, EM, GdR, AT, MIM,	360	152	512	5,000	3,000	13,000	50,050	19,750	74,800
1. Campaign to Stop Shark Fin Soup	Q1 FY12 - Q4 FY13	Scheduled	AT, EM, GdR, JH, MIM, Not	360	152	512	5,000	3,000	13,000	50,050	19,750	74,800
2. Promotion of sustainable fishing techniques		Not Specified	JH, EM, GdR, AT, MIM,	375	375	750	10,000		10,000	68,500	58,500	127,000
3. Promote spill mitigation techniques		Not Specified	JH, EM, GdR, MIM	65	12	77				13,900	3,900	17,800
3. Promote spill mitigation techniques	Q1 FY12 - Q3 FY13	Scheduled	EM, GdR, JH, MIM	65	12	77				13,900	3,900	17,800
EM: Elena Martin			EM									
GdR: George DeRosa			GdR									
JH: Jose Hernandez			JH									
MIM: Maria Ines Moreno			MIM									
Complete funding info on spill mitigation	Q1 FY12 - Q3 FY13	Scheduled	EM, GdR	7	12	19				2,100	3,900	6,000
Identify potential vessels	FY12	Scheduled	EM, JH	10		10				1,250		1,250
Research & identify best practices for spill mitigation	FY12	Scheduled	EM, GdR, JH	12		12				2,150		2,150
Initial individual contacts with vessel owners	Q2 FY12 - Q3 FY12	Scheduled	GdR, JH, MIM	21		21				4,900		4,900
Hold series of workshops with interested vessel owners	FY12	Scheduled	EM, GdR, JH, MIM	15		15				3,500		3,500
4. Strengthen Law Enforcement		Not Specified	GdR, LE2, LE	10	0	10	35,000	25,000	60,000	90,000	25,000	115,000
Strengthen law enforcement	Q1 FY12 - Q4 FY13	Scheduled	GdR, LE2, LE	10	0	10	35,000	25,000	60,000	90,000	25,000	115,000
5. Other costs		Not Specified					49,500	38,500	88,000	49,500	38,500	88,000
Operational costs (overhead)		Not Specified					36,000	25,000	61,000	36,000	25,000	61,000
Travel & other major expenses		Not Specified					13,500	13,500	27,000	13,500	13,500	27,000
Migrated Monitoring Activities		Not Specified	JH, Not Specified	35	40	75				3,500	4,000	7,500

خروجیهای این بخش از استاندارد عبارتند از:

- برنامه‌ی کاری شامل جزئیات وظایف، فعالیتها، و مسئولیتهای مرتبط با برنامه‌های اجرایی، پایش و عملیاتی.
- زمان‌بندی پروژه یا تقویم کاری.

۳-ب- تدوین و اصلاح بودجه‌ی پروژه

هنگامی که وظایف و فعالیتهای مورد نیاز برای پروژه دقیقاً مشخص شد، به‌خوبی می‌توان تعیین کرد که چه منابعی برای پروژه موردنیاز است. برای این‌کار، باید از تحلیل اولیه در مورد بودجه‌ی مورد نیاز در برنامه‌ی عملیاتی استفاده نمود (مرحله‌ی ۲-پ). این تحلیل اولیه همراه با برنامه‌ی استراتژیک و برنامه‌ی کاری به برآورد دقیق‌تر هزینه‌های مربوط به فعالیتها و وظایف مشخص، و استراتژیهای گسترده‌تر مربوط به این فعالیتها کمک خواهد کرد. برنامه‌ی کاری، یک ورودی مهم در این فرآیند می‌باشد؛ اما باید به خاطر داشت که طبیعت برنامه‌ی کاری،

کوتاه‌مدت است، بنابراین لازم است که برآورد آگاهانه‌ای از هزینه‌های بالقوه در طول عمر پروژه انجام شود. توجه به این نکته ضروری است که نباید وقت زیادی را در انتظار بدست آوردن برآوردهای دقیق‌تر هدر داد، چراکه غالباً از هنگام ارائه‌ی طرح‌های پیشنهادی برای تأمین مالی تا زمانی که پول به طور واقعی در بانک برای مصرف در دسترس قرار می‌گیرد، فاصله‌ی زمانی زیادی وجود خواهد داشت. بدین ترتیب، به محض اینکه تصویر روشنی از آنچه در پروژه انجام می‌گیرد، وجود داشت، باید برای تخمین بودجه‌ی پروژه اقدام کرد (به عبارت دیگر، یک پیش‌نویس خوب از برنامه‌ی استراتژیک). برای تهیه‌ی گزارش بودجه، باید ارتباط تنگاتنگی بین تیم پروژه و پرسنل گروه مالی یا حسابداری وجود داشته‌باشد. برای بسیاری از پروژه‌ها، زمان صرف‌شده توسط نیروی انسانی، پرهزینه‌ترین منبع موردنیاز است. به‌علاوه، سایر هزینه‌های عمده مانند زیرساخت‌های فیزیکی، وسایل نقلیه، قایق یا ماشین‌آلات مورد نیاز نیز باید در نظر گرفته‌شوند. همچنین باید عملکردهای مرتبط یا پشتیبانی لجستیکی مورد نیاز پروژه در نظر گرفته‌شوند که شامل دامنه‌ی وسیعی از هزینه‌های مدیریت و پایش تا پشتیبانی لجستیکی و اداری می‌شوند.

در یک رویکرد مدیریت تطبیقی، تیم پروژه موظف است در طول دوره‌ی پروژه، پایش مستمر انجام دهد تا کاملاً در جریان آنچه مثبت یا منفی در پروژه اتفاق می‌افتد قرار گرفته و در صورت نیاز، برای اصلاح اقدام کند. بنابراین، لازم است که فعالیت‌های پایش به صراحت در برنامه‌ی کاری و بودجه انعکاس یابد. زمانی که گزارش بودجه تهیه گردید، باید منابع تأمین مالی بالقوه شناسایی شده و پیشنهادات تهیه‌شده به اهداکنندگان مالی بالقوه ارائه گردند. در حالت ایده‌آل، جستجو و درخواست منابع مالی، از همان ابتدای کار در زمره‌ی بالاترین اولویت استراتژیها قرار دارند. در عمل، ممکن است فرصت‌ها و محدودیت‌ها مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفته و مشخص شود که تأمین مالی اولیه به استراتژیهای دارای اولویت متوسط یا پایین اختصاص پیدا کرده‌است. این امر، تا زمانی که استراتژیهای با اولویت بالا مورد بی‌توجهی قرار نگیرند و تلاش در جهت انجام آنها در اسرع وقت صورت گیرد، مشکلی ایجاد نمی‌کند.

خروجیهای این بخش از استاندارد عبارتند از:

- گزارش بودجه‌ی پروژه.
- شناسایی منابع تأمین مالی بالقوه.
- تهیه و ارائه‌ی پیشنهادات تأمین مالی.
- تأمین منابع مالی.

۳-پ- اجرای برنامه‌ها

قسمت بعدی و مهمترین بخش مرحله‌ی 3- و حقیقتاً مهمترین در سراسر پروژه- این است که برنامه‌ی استراتژیک و برنامه‌ی کاری تفصیلی در قالب برنامه‌ی زمان‌بندی و بودجه‌ی تعیین‌شده به‌اجرا درآید. این امر شامل به‌اجرا درآمدن هردو قسمت اقدامات و پایش می‌باشد. در این مرحله، می‌توان از ابزارهای کنترل و پیگیری پیشرفت

پروژه استفاده نمود تا مشخص شود هرکدام از فعالیتهای مختلف و وظایف مورد نیاز برای اجرای برنامه‌ی استراتژیک در چه وضعیتی قرار دارند.

خروجیهای این بخش از استاندارد عبارتند از:

- به طور کلی، اجرای برنامه‌ی استراتژیک (برنامه‌ی اجرایی، برنامه‌ی پایش و برنامه‌ی عملیاتی).
- به طور خاص، اجرای برنامه‌ی کاری بادر نظر داشتن زمان‌بندی و منابع مالی تعیین‌شده برای پروژه.

۴- تحلیل، کاربرد و انطباق

این مرحله شامل مدیریت داده‌های ورودی و تحلیل منظم آنها جهت تبدیل به اطلاعات مفید می‌باشد. به‌طور خاص، نتایج پروژه و مفروضات اصلی، همین‌طور داده‌های مالی و عملیاتی، باید مورد تحلیل قرار گرفته و سپس در صورت نیاز، برنامه‌ی کاری با آنها انطباق یابد. میزان زمان لازم برای تکمیل این مرحله، اغلب از سوی مدیران پروژه سهواً کمتر برآورد می‌شود، و نتیجه‌ی آن مقدارزیاد داده‌های جمع‌آوری‌شده می‌باشد، بدون اینکه این داده‌ها مورد تحلیل و یا استفاده قرار گیرند. سطوح پیچیدگی در تحلیل، از سطح بسیار ساده و سریع تا سطح بسیار زمان‌بر و پیچیده، متغیر است. مشابه آنچه در مورد انتخاب روشهای پایش انجام می‌گیرد، باید اطمینان حاصل شود که سطح تحلیل داده‌ها با حداقل سطح شواهد معتبر موردنیاز برای وضعیت موردنظر و نیازهای اطلاعاتی مخاطبان پروژه همخوانی دارد. با تبدیل این مرحله به یک گام هدفمند، می‌توان به مشاهده و درک تغییرات، حل مشکلات و بهبودبخشی پروژه سهولت بخشید.

۴-الف- آماده‌سازی داده‌ها برای تحلیل

تحلیل، فرآیندی برای تبدیل داده‌های خام به اطلاعات مفید می‌باشد. تحلیل نباید تنها برای یک بار در کل عمر پروژه انجام گیرد. برای درک مستمر آنچه در پروژه اتفاق می‌افتد- و جهت اینکه امکان تغییر به‌موقع موارد لازم وجود داشته‌باشد- ضروری است که داده‌های پایش به‌عنوان یک بخش روزمره‌ی پروژه ثبت و تحلیل شوند. به‌منظور انجام این کار، لازم است که یک سیستم مدیریت مناسب داده‌ها وجود داشته‌باشد. در حالت ایده‌آل، موارد اشاره‌شده به‌نوعی با آنچه در برنامه‌ی استراتژیک وجود دارد، پیوند داشته و یا با آن ارتباط نزدیک دارند. به‌عنوان مثال، چنانچه هدف جمع‌آوری داده‌ها برای اطلاع از تعداد مجوزهای ساختمانی جدید صادرشده برای مناطق منحصربه‌فرد در کشور می‌باشد (رجوع کنید به اشکال 14 و 15)، سیستمها باید به راحتی امکان تحقیق هدف میان‌مدت پروژه مبنی بر پیش‌بینی عدم صدور مجوزهای ساختمانی جدید در این مناطق تا سال 2016 را فراهم سازند.

به‌علاوه، لازم است روشها و سیستمهای مناسب برای ثبت، ذخیره و پردازش داده‌ها ایجاد گردد. این روشها و سیستمها عبارتند از فرآیندهای بررسی سیستماتیک، پاکسازی، و کددهی داده‌های خام به محض دریافت آنها، و همچنین برای ذخیره و پشتیبانی داده‌ها. این کار باید هم برای داده‌های برنامه‌ای، و هم برای داده‌های عملیاتی و مالی انجام گیرد.

خروجیهای این بخش از استاندارد عبارتند از:

- تدوین و استفاده‌ی منظم از سیستمهای ثبت، ذخیره، پردازش و پشتیبانی داده‌ها.

۴-ب - تحلیل نتایج

یکی از مهمترین جنبه‌های مدیریت تطبیقی این است که به مدیر پروژه امکان می‌دهد که به طور سیستماتیک ارزیابی کند که آیا در مسیر درست برای رسیدن به اهداف میان‌مدت و اهداف نهایی از قبل تعیین شده قرار دارد یا خیر. داده‌های پایش باید اطلاعات مورد نیاز برای بررسی اینکه آیا پروژه به نتایج میانی مورد انتظار رسیده و آیا در مسیر درست برای دستیابی به موفقیت درازمدت قرار دارد یا خیر را فراهم نماید. علاوه‌براین، مدیریت تطبیقی همچنین امکان تعیین علت میزان موفقیت یا شکست فعالیت‌های خاص را فراهم می‌کند. داده‌های پایش فرصت بررسی مفروضات اصلی که در مراحل برنامه‌ریزی تعیین شده‌اند را فراهم می‌کنند و می‌توان دانست که آیا این مفروضات در عالم واقعیت نیز صدق می‌کنند یا خیر. با آزمودن این مفروضات اصلی، موقعیت بهتری برای تطبیق یا تغییر نسبی فعالیت‌های پروژه فراهم می‌شود. برای یادگیری و ارتباط مؤثر، مهم است که افراد ذیصلاح در تحلیل شرکت داشته و/یا از نتایج تحلیلها آگاهی داشته‌باشند. به عنوان یک قاعده‌ی کلی، اعضای تیم پروژه حتما باید در تحلیل درگیر شوند. هرچند، نظرخواهی از کارشناسان خارج از پروژه یا سایر افراد با دیدگاههای دیگر در طول دوره‌ی تحلیل نتایج پایش بسیار ارزشمند خواهد بود.

برای بررسی اینکه آیا پروژه در مسیر درست قرار دارد یا درک علت موفقیت یا شکست بخشی از پروژه، وظایف زیر باید به انجام برسد:

- نتایج باید در متن مدل مفهومی و زنجیره‌ی نتایج در نظر گرفته‌شوند؛
- مفروضات، مورد بازنگری قرار گرفته و ارزیابی شود که آیا این مفروضات درست هستند، آیا پروژه در مسی‌درست برای دستیابی به اهداف میان‌مدت و اهداف نهایی قرار دارد، و آیا استراتژیها دارای اثر مطلوب هستند؛
- به‌همین ترتیب، مدل مفهومی بازنگری شود، و تعیین گردد آیا عواملی وجود دارند که بر توانایی موفقیت پروژه اثر گذاشته ولی لحاظ نگردیده یا مورد پایش قرار نگرفته‌اند؛
- سودمندی شاخصها ارزیابی شوند؛
- مشخص شود که آیا اهداف میان‌مدت و نهایی در سطح مناسبی تنظیم شده‌اند، و آیا زمان‌بندی انجام-شده برای دستیابی به آنها مناسب است؛
- سوالات فراگیری و آموزه‌های پروژه در مدت زمان اجرا، شناسایی و مستندسازی گردد.

بسته به نوع داده‌های موجود و نیازهای اطلاعاتی، این تحلیلها ممکن است از مطالعات آماری رسمی تا ارزیابی‌های کیفی ساده متغیر باشند.

همچنین مهم است ملاحظه شود آیا فرآیندهای عملیاتی پشتیبان پروژه به درستی عمل می‌کنند یا خیر. ممکن است در پروژه، کامل‌ترین استراتژیها برای رویارویی با تهدیدها و فرصتهای تأثیرگذار بر اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی مورد استفاده قرارگیرد، اما تیم پروژه کارایی مناسبی در عملکرد نداشته باشد و یا از پشتیبانی اداری یا مالی مورد نیاز برای انجام بهینه‌ی پروژه برخوردار نباشد. برخی سؤالات که ممکن است در طول تحلیلها نیاز به پاسخگویی داشته باشند، عبارتند از:

- تا چه اندازه منابع کافی برای انجام پروژه در دسترس است؟ (به عنوان مثال، منابع مالی، نیروی انسانی، اداری و سیاسی)
- تا چه اندازه مهارت‌های مناسب در میان اعضای تیم پروژه برای انجام مطلوب پروژه وجود دارد؟
- آیا زیرساخت‌های فیزیکی و تجهیزات لازم برای انجام پروژه در دسترس است؟ (مثل فضای اداری، وسایل نقلیه، کامپیوتر)
- تیم پروژه تا چه اندازه هماهنگ کار می‌کند؟ آیا قسمتهایی وجود دارد که با بهبود آن، عملکرد تیم پروژه ارتقا یابد؟ (به عنوان مثال، ارتباطات و اعطای مسئولیتها)

خروجیهای این بخش از استاندارد عبارتند از:

- تحلیل نتایج پروژه و مفروضات.
- تحلیل داده‌های عملیاتی و مالی.
- مستندسازی بحثها و تصمیم‌گیرها.

۴-پ - انطباق برنامه‌ی استراتژیک

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به عنوان یک قسمت از فعالیتهای روزمره‌ی پایش به تیم پروژه امکان می‌دهد که میزان اثربخشی مداخلات را تعیین کرده و راهکارهای مناسب برای دستیابی مؤثرتر به اهداف میان‌مدت و نهایی را مشخص کند. به عنوان بخش نهایی این مرحله، باید از آنچه در طول بحثها و تحلیلها آموخته شده، جهت تعدیل و بهینه‌سازی فعالیتهای استفاده نمود. این جوهره‌ی مدیریت تطبیقی است.

تمام برنامه‌ریزیهایی که قبلاً انجام گرفته، نباید به‌منزله‌ی یک رویداد " یک بار برای همیشه" که هیچگاه دوباره بازبینی و یا استفاده نمی‌شود، تلقی گردد. در عوض، به‌منظور یادگیری در طول زمان، و برای ادامه‌ی بهبود اثربخشی پروژه، لازم است که پارامترهای پروژه و مفروضات اصلی، برنامه‌ی اجرایی، برنامه‌ی پایش، برنامه‌ی عملیاتی، برنامه‌ی کاری و بودجه مورد بازبینی و اصلاح قرار گیرند. بنابراین، ممکن است لازم باشد بسیاری از قسمتها یا کل برنامه‌ی استراتژیک، به‌روزرسانی شود تا منعکس‌کننده‌ی آنچه از پروژه آموخته شده، باشد. به-موازات ایجاد تغییرات، باید منطق پشت این تغییرات نیز مستندسازی گردد تا دیگران بتوانند آنچه آموخته شده و علت انجام تغییرات را درک نمایند. این قسمت، همچنین یک ورودی مهم برای مرحله‌ی 5 (ثبت و به‌اشتراک-گذاری آموخته‌ها) می‌باشد.

به‌هنگام به‌روزرسانی برنامه‌ی استراتژیک، باید یافته‌های مربوط به تحلیل‌های انجام‌شده در خارج از تیم پروژه نیز در نظر گرفته‌شده و ادغام گردند. به عنوان مثال، اگر پروژه، مورد ارزیابی رسمی یا ممیزی قرار گرفته (رجوع کنید به مرحله‌ی 5)، باید یافته‌های حاصل، بازبینی شده و چگونگی استفاده از آنها جهت انطباق با پروژه و برنامه‌ی استراتژیک و بهبودبخشی آنها بررسی گردد. به‌طریق مشابه، همواره باید در مورد یافته‌های پژوهشی مهم، دانش جدید و نوآوری‌هایی که می‌تواند در بهبود کار پروژه کمک کند، اطلاع کافی وجود داشته باشد. خروجی‌های این بخش از استاندارد عبارتند از:

- اسناد تجدیدنظر شده‌ی پروژه (شامل برنامه‌ی اجرایی، برنامه‌ی پایش، برنامه‌ی عملیاتی، برنامه‌ی کاری و بودجه).
- مستندسازی بحثها و تصمیم‌گیرها.

۵- ثبت و به‌اشتراک‌گذاری آموزه‌ها

مرحله‌ی نهایی در چرخه‌ی مدیریت، شامل به‌اشتراک‌گذاری آموزه‌ها و محصولات رسمی با مخاطبان کلیدی داخلی و خارجی می‌باشد. این مرحله همچنین شامل ارسال و دریافت بازخورد، انجام ارزیابی‌ها و ممیزی‌ها، و ترویج یک فرهنگ یادگیری است. با توجه به ماهیت مستمر چرخه‌ی مدیریت تطبیقی، این مرحله‌ی نهایی همچنین اغلب یک ورودی مهم برای مراحل اولیه (یا مراحل بعدی) چرخه‌ی پروژه می‌باشد. در این مرحله، مهم است که یادگیری نه تنها در داخل پروژه، بلکه در سطح سازمانی و به طور کلی تر، در سطح جامعه‌ی منابع طبیعی ادامه یابد. با در نظرگرفتن این موضوع، این استانداردها شامل تجاربی هستند که سازمان باید در سطح سازمانی برای ترویج یادگیری و به‌اشتراک‌گذاری، اتخاذ نماید.

۵-الف - مستندسازی آموزه‌ها

به‌موازاتی که فرآیندهای توصیف‌شده در این استاندارد مورد اجرا قرار می‌گیرند، باید اطمینان حاصل گردد که درسهای آموخته‌شده توسط تیم پروژه به طور منظم گردآوری و مستندسازی می‌شود. دروس آموخته‌شده می‌توانند به صورت نتایج آماری رسمی یا حکایت‌های داستانی باشند و ممکن است بر موردی به وسعت مفروضات اصلی پروژه و یا مورد خاصی مانند مانند یک روش جدید و بهبود یافته برای ره‌گیری هزینه‌های پروژه تمرکز یابند. همچنین این درسها می‌توانند به صورت رسمی به عنوان یک گزارش کتبی، و یا به صورت غیررسمی مانند یک دست‌نوشته‌ی غیررسمی که همه افراد تیم به آن دسترسی دارند، وجود داشته باشند. در جایی که فن‌آوری اجازه می‌دهد، استفاده از ابزارهای آنلاین می‌تواند روش مفیدی برای اطمینان از این باشد که همه‌ی اعضای تیم می‌توانند در یک نقطه‌ی مرکزی به آموخته‌های پروژه دسترسی داشته و آنها را به‌روزرسانی نمایند. یکی از نکات کلیدی در درس گرفتن از تجربیات این است که سؤالات آموختنی به طور مرتب به موازات اینکه در فرآیند پروژه مطرح می‌شوند، پیگیری شده و به محض فراهم آمدن داده‌های مورد نیاز در مورد پاسخگویی به آنها، اقدام شود. نکته‌ی کلیدی دیگر، فراهم آوردن زمان و مشوق‌هایی برای انجام این کار است. گردآوری درسهای آموخته‌شده از

پروژه، نیازمند ترکیب متعادلی از هنر و علم بوده و مستلزم صبوری و لحاظ کردن زمان لازم برای انجام این وظیفه در هر برنامه‌ی کاری می‌باشد.

تا این مرحله از پروژه بر اساس سؤالات آموختنی که تعریف شده‌اند، حجم زیادی از این درسهای آموختنی در مرحله‌ی 4 پروژه گردآوری شده‌اند. در این قسمت، باید اطمینان حاصل نمود که مستندسازی و ثبت این درسهای آموخته‌شده به‌نحوی انجام گیرد که برای استفاده‌های آتی تیم پروژه و سازمان در دسترس باشند.

خروجیهای این بخش از استاندارد عبارتند از:

- مستندسازی نتایج و دروس کلیدی.

۵-ب - به اشتراک‌گذاری آموزه‌ها

در صورتی که دروس آموخته‌شده از پروژه به صورت کتبی یا ضبط‌شده مستندسازی شود، تیم پروژه قادر خواهد بود سال به سال آنچه انجام شده، قسمت‌هایی که در پروژه به‌خوبی انجام گرفته و یا دچار نقصان بوده و آنچه برای انجام در آینده برنامه‌ریزی شده را به خاطر بیاورد. این امر در درازمدت به تیم پروژه کمک خواهد کرد و اطمینان حاصل خواهد شد که افراد جدید تیم، تاریخچه‌ای از آنچه قبلاً اجرا و آموخته‌شده را در اختیار خواهند داشت. چنانچه از نرم‌افزار مدیریت پروژه مانند MIRADI استفاده می‌شود، امکان این وجود دارد که این نظرات در مراحل مربوط به فرآیند ضبط شده و به صورت بخشی از تاریخچه‌ی ثبت‌شده برای فایل آن پروژه همیشه وجود داشته باشند. تولید مدارک رسمی همچنین کمک می‌کند که کارورزان سراسر جهان در جریان یافته‌های پروژه قرار گیرند. مستندسازی و به اشتراک‌گذاری آموزه‌ها، به کارورزانی که در شرایط مشابه با تهدیدهای مشابه مواجه بوده و از ابزار مشابه استفاده می‌کنند، کمک خواهد کرد که از موفقیت‌های پروژه سود برده و از بروز مشکلاتی که در حین اجرای پروژه رخ داده، جلوگیری نمایند.

به منظور تهیه‌ی مدارکی که مخاطبان متنوع قادر به درک و درونی نمودن و استفاده از آنها باشند، لازم است آگاهی کافی وجود داشته باشد که آنها معمولاً پیامها را چگونه دریافت می‌کنند، و نیز چه موضوعاتی برای یادگیری مورد توجه آنها هستند. گرچه ارتباطات به عنوان آخرین مرحله در چرخه‌ی پروژه مطرح گردیده‌است، اما در واقع لازم است که بسیار زود هنگام آمادگی انتقال نتایج و سایر اطلاعات مرتبط پروژه وجود داشته باشد. به عنوان مثال، در مرحله‌ی 2-پ باید مخاطبان مربوط به نتایج پایش و اطلاعات مورد علاقه و درخواست آنها مشخص شده باشد. برای دسترسی به این مخاطبان، باید استراتژی روشنی برای ارتباطات و توزیع تهیه شده باشد. باید ابتدا تصمیم گرفته شود که چه آموزه‌هایی در نظر است که به این مخاطبان اولویت‌دار انتقال یابد، بهترین شکل دسترسی به هریک از مخاطبان کلیدی کدام است، و آنگاه فرآورده‌های ارتباطی میان آنان توزیع یافته و به آنان انتقال داده شود. به عنوان مثال، می‌توان از راههای ارتباطی غیررسمی (e-mail، تماس تلفنی) برای به اشتراک‌گذاری دروس آموخته‌شده با مخاطبان داخلی (مانند تیم پروژه، شرکا و سایر ذینفعان) استفاده نمود. باید اطمینان حاصل نمود که موارد زیر فراهم شده باشد:

○ ارائه‌ی توصیه‌های مدیریتی شفاف حاصل از تحلیلهای انجام‌شده به تمام افراد ذیصلاح؛

- جزئیات لازم برای کمک به تفسیر نتایج؛
- گزینه‌ها و موارد پیش‌بینی نشده بر اساس نتایج بدست‌آمده؛
- ارائه‌ی گزارش‌های منظم به تمام اعضای تیم.

برای ارتباط و به‌اشتراک‌گذاری درسهای آموخته‌شده با مخاطبان خارجی (اهداکنندگان مالی، سایر کارورزان، و عموم مردم) احتمالاً نیاز به استفاده از وسایل ارتباط جمعی رسمی‌تر خواهد بود (گزارشها، ارائه‌ی سخنرانی و پخش تصویری). محصولات ارتباطی می‌توانند اشکال مختلفی از مقالات علمی رسمی گرفته تا داستانها و ویدئوها را شامل شوند. مهم است که هر محصول، مورد ارزیابی قرار گیرد تا مشخص شود آیا این محصول به‌طور مؤثر پیامها را انتقال داده‌است یا خیر، و اینکه چه اقدامی باید برای ارتقای تلاشهای مشابه در آینده انجام گیرد. ذکر مجدد این نکته ضروری است که پایش، آموزش و انطباق، در همه‌ی مراحل چرخه‌ی پروژه اتفاق می‌افتد. در نهایت، لازم است که به دیگر اعضای جامعه‌ی حفاظت منابع طبیعی به چشم منابع اطلاعاتی و آموزشی برای پروژه نگریست. تجربیات دیگران گاهی از بهترین منابع برای آموختن به‌شمار می‌روند.

خروجیهای این بخش از استاندارد عبارتند از:

- شناسایی مخاطبان کلیدی.
- تهیه‌ی استراتژی ارتباطات.
- گزارشهای منظم یا سایر انواع ارتباطات با اعضای تیم پروژه و ذینفعان کلیدی.
- تهیه و توزیع محصولات ارتباطی مناسب.
- استفاده از محصولات ارتباطی افراد دیگر.

۵-پ - ایجاد یک محیط آموزشی

آخرین بخش این استاندارد در چرخه‌ی پروژه، عبارت است از ایجاد یک فرهنگ آموزش و عمل در داخل تیم پروژه، در کل سازمان و بین شرکا، و درمیان کارورزان حفاظت منابع طبیعی در سراسر جهان. وجود فرهنگ آموزش و عمل در این سطوح، برای اطمینان یافتن از اینکه تمامی طرفهای ذیربط از تجربیات تیم پروژه درس گرفته و از آن نفع برده‌اند، اهمیت می‌یابد. گرچه این قسمت به عنوان آخرین مرحله نام برده شده است، ولی در واقع بخشی است که باید از همان ابتدا مورد توجه قرار گیرد. برای کاربرد مؤثر این استانداردها، لازم است پروژه در محیطی اجرا شود که در طول زمان، یادگیری و پذیرش را ترویج دهد. این بدان معنی است که مدیر پروژه، تیم پروژه و سازمان باید به طور مداوم به دنبال ارائه و دریافت بازخورد بوده و آن را انعکاس دهند. این بازخورد می‌تواند رسمی یا غیررسمی باشد، و ممکن است به طور داخلی، از اعضای تیم پروژه و یا سایر اعضا در سازمان دریافت گردد. از سوی دیگر، این بازخورد ممکن است از مکانیسمهای خارجی دریافت گردد، مانند سنجش‌ها، که یک پروژه را با اهداف میانی و نهایی اعلام‌شده‌ی خود پروژه ارزیابی می‌کنند، و ممیزی‌ها، که ارزیابی یک پروژه را با مجموعه‌ای از استانداردهای فرآیندی خارج از سازمان انجام می‌دهند (مانند آنهایی که در این استاندارد به آنها اشاره شده- است). در ایجاد یک محیط آموزشی، داشتن ذهنیت باز برای پذیرش نظرات خارج از سازمانی که می‌توانند

دیدگاه‌های تازه و روشنی داشته‌باشند، واجد اهمیت است. ایجاد یک محیط آموزشی کار ساده‌ای نیست. این امر نیاز به رهبران و اهداکنندگان مالی دارد که نیاز مبنی بر تخصیص منابع کمیاب را از یک اقدام فوری تا یک کار درازمدت در مدیریت تطبیقی درک کنند. ایجاد این محیط، اغلب نیاز دارد که این فرصت در اختیار کارورزان قرار داده‌شود که بتوانند عقاید متعارف در خصوص ابزار و استراتژی‌هایی حفاظت منابع طبیعی را مورد سؤال قرار دهند. همچنین، انجام این کار مستلزم آن است که اعضای تیم پروژه از لحاظ سازمانی احساس امنیت کنند که نوآوریها و پرسشگری در مورد مفروضات، از نظر سازمان متبوعشان ارزشمند محسوب می‌گردد. همینطور، داشتن تعهد در خصوص به اشتراک‌گذاری موفقیتها و شکستها با سایر کارورزان در سراسر جهان ضروری است، تا بتوان یک جامعه‌ی کارورزی واقعی ایجاد نمود.

خروجیهای این بخش از استاندارد عبارتند از:

- به اشتراک‌گذاشتن بازخوردهای منظم به‌طور رسمی یا غیررسمی.
- انجام سنجشها و /یا ممیزیها در زمانهای مناسب در طول چرخه‌ی پروژه.
- تعهد رهبران پروژه در قبال یادگیری و نوآوری.
- ایجاد یک محیط امن جهت تشویق آزمایش و پرسشگری در مورد وضع موجود.
- تعهد در به اشتراک‌گذاری موفقیت و شکستها با کارورزان در سراسر جهان.

پایان چرخه

استانداردهای آزاد که در این سند مطرح شده، در قالب یک چرخه ارائه می‌گردد. یک تیم پروژه‌ی معمولی می‌تواند به سرعت (گاهی در طول یک کارگاه ۴ تا ۵ روزه) مراحل ۱ و ۲ را برای طرح‌ریزی پیش‌نویس برنامه‌ی استراتژیک پروژه طی کند. پس از آن ممکن است در چرخه به عقب برگشته و در طی چند ماه بعدی، ضمن آغاز کارهای اجرایی مرحله‌ی ۳، به تکمیل جزئیات برای مراحل ۱ و ۲ بپردازد. پس از آن، تیم پروژه می‌تواند اولین تحلیل خود را در مرحله‌ی ۴، پس از ۶ ماه آغاز نموده و از این کار جهت تدوین اولین فرآورده‌های ارتباطی خود، در مرحله‌ی ۵ استفاده نماید.

همچنان که در شکل ۱ نشان داده شده، زمانی که مرحله‌ی ۵ به اتمام رسید، پیکان در شکل، مجدداً تیم را به مرحله‌ی ۱ برمی‌گرداند. هدف از این چرخه این نیست که تیم پروژه به یک حلقه‌ی بی‌انتهای کار برگشت داده شود. در عوض، منظور یادآوری این نکته است که مدیریت تطبیقی، یک فرآیند پویا است که نیاز به یادگیری مستمر و تغییر در طول زمان دارد. به عنوان مثال، بر اساس تحلیلها می‌توان دریافت که آیا لازم است چشم‌انداز و اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی مورد بازنگری قرار گیرند؟ آیا عوامل یا روابط جدیدی وجود دارند که پیشتر مورد توجه قرار نگرفته‌اند و اینک نیاز به افزودن آنها به مدل مفهومی و یا اختصاص یک هدف میان‌مدت یا نهایی ویژه به آنها حس می‌شود؟ آیا مخاطبان یا نیازهای اطلاعاتی آنها تغییر کرده‌اند؟ آیا نیاز به تغییر برنامه‌ی پایش وجود دارد؟ آیا نیاز به تعدیل برنامه‌ی عملیاتی هست؟ بستن حلقه به معنای رجوع مکرر به مراحل در

چرخه‌ی پروژه ، و تعیین این است که نیاز به افزودن یا تدوین کدامیک از مراحل در طول زمان وجود دارد . این همان جوهره‌ی تبدیل مدیریت عادی به مدیریت تطبیقی واقعی است.

پیوست ۱ - واژه نامه

همواره بین برنامه ریزان بر سر مفاهیم نسبی اصطلاحات فنی همچون اهداف نهایی، اهداف میان مدت، فعالیتها، اهداف مقطعی، نقاط کنترلی، خروجیها و نتایج، بحث و مجادله ی پایان ناپذیری وجود داشته است. معمولاً هر شرکت، پروژه و یا فرد دارای فهرست اصطلاحات برگزیده و مخصوص به خود می باشد. در حقیقت هیچ پاسخی درست یا غلطی وجود ندارد- مهمترین مسئله ای که باید از آن اطمینان حاصل شود، این است که اعضای یک پروژه و همه افرادی که به نحوی درگیر یک پروژه هستند، درک دقیق و مشترکی از مفاهیم واژه های تخصصی به کار رفته داشته باشند.

با وجود این، به مرور زمان، مزایای داشتن یک واژه نامه تخصصی استاندارد، آشکار می شود. برای رسیدن به این مقصود، اصطلاحات فنی در استاندارد حاضر با دقت انتخاب شده، در هنگام اولین بار استفاده از آنها با کشیدن خطی زیر آنها متمایز گشته، و از آن پس با همان معنا مورد استفاده قرار گرفته و در این واژه نامه تخصصی تعریف گشته اند. این تعاریف مبتنی بر استفاده ی متداولی است که از این کلمات توسط بسیاری اعضای CMP، سایر سازمانهای حفاظت منابع طبیعی و برنامه ریزان سایر رشته ها به عمل آمده است.

برنامه ی اجرایی- تشریح اهداف نهایی پروژه، اهداف میان مدت و سیاستهای راهبردی که به منظور کاهش تهدیدهای شناسایی شده و استفاده از فرصتها اتخاذ می گردد.

فعالیت - یک اقدام ویژه یا مجموعه ای از وظایف تعهد شده توسط اعضای پروژه/ یا شرکا به منظور نیل به یک یا چندین هدف میان مدت، گاهی اوقات کلماتی مانند عمل، مداخله، واکنش، یا اقدام استراتژیک نیز به این منظور مورد استفاده قرار می گیرد. (به ارتباط آن با استراتژیها دقت شود)

مدیریت تطبیقی - مدیریت تطبیقی، تلفیق یک فرآیند آموزشی با یک اقدام حفاظت منابع طبیعی می باشد. به طور مشخص، مدیریت تطبیقی عبارت است از ادغام طراحی پروژه، مدیریت و پایش به منظور فراهم آوردن یک چهارچوب جهت آزمایش سیستماتیک مفروضات، ارتقای یادگیری، و تأمین به موقع اطلاعات برای تصمیمات مدیریتی.

مفروضات - مفروضات اصلی یک پروژه، نتایج منطقی حاصل از ارتباط بین سیاستهای راهبردی پروژه هستند که با یک یا چندین هدف مقطعی در نمودار زنجیره ی نتایج منعکس شده اند. سایر مفروضات به عواملی مرتبطند که به طور مثبت یا منفی روی عملکرد پروژه تأثیر میگذارند. {رجوع کنید به عامل ریسک}
مخاطبان - افراد یا گروههایی که تیم پروژه تلاش می کند با آنها در تعامل باشد. این تعامل می تواند شامل مقاصد ارتباطی یا تأثیر بر یک رفتار ویژه باشد.

ممیزی - ارزیابی یک پروژه یا یک برنامه در ارتباط با یک مجموعه ی ضوابط برون سازمانی مانند اصول حسابداری پذیرفته شده، اصول برداشت پایدار یا استانداردهای مشخص شده در نشریه ی حاضر {با ارزیابی مقایسه شود}

هدف مقطعی تنوع زیستی - کلمه ای معادل هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی.

جامعه‌ی کارورزی - گروهی از کارورزان که در یک دغدغه، مجموعه‌ای از مسایل، و یا علاقه نسبت به یک موضوع با هم اشتراک نظر دارند، و دانش و تخصص خود را در این حوزه با تعامل مداوم با یکدیگر ژرفا می‌بخشند. **مدل مفهومی** - نموداری که ارتباطات موجود بین عوامل کلیدی شناسایی شده از طریق تحلیل وضعیت را نشان می‌دهد. این عوامل کلیدی، آنهایی هستند که فرض می‌شود به یک یا چند هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی منجر شده و یا بر آنها تأثیر می‌گذارند. یک مدل مفهومی خوب باید اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی را به تهدیدها، فرصتها، ذینفعان و نقاط کلیدی مداخله‌گر ارتباط دهد. (عواملی در یک مدل مفهومی - تهدیدها، فرصتها و یا اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی - که تیم پروژه قادر به تدوین سیاستهای راهبردی برای تأثیرگذاری بر آنها باشد). همچنین، این مدل باید نشان دهنده‌ی عواملی باشد که از اهمیت بیشتری برای پیش‌برخوردارند.

هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی - یک مؤلفه‌ی تنوع زیستی درمحل پروژه، که می‌تواند یک گونه، زیستگاه و یا یک سیستم اکولوژیک باشد که پروژه بر آن تمرکز دارد. تمامی این اهداف مقطعی در محل پروژه باید مجموعاً نشانگر تنوع زیستی مورد نظر در محل باشند. (مترادف هدف مقطعی تنوع زیستی)

تهدید بحرانی - تهدیدهای مستقیمی که به عنوان مهمترین [تهدیدهای موجود] در اولویت قرار گرفته‌اند.

تهدیدهای مستقیم - در درجه‌ی اول، این تهدیدها اقدامات انسانی هستند که بلافاصله یک یا چندین هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی را تخریب می‌کنند، مانند "صنعت چوب بری" یا "ماهگیری". تهدیدهای مستقیم، ممکن است پدیده‌های طبیعی‌ای باشند که به وسیله‌ی اقدامات انسانی دستخوش تغییر شده‌اند، (به عنوان مثال می‌توان به افزایش طوفانهای شدید ناشی از تغییرات اقلیمی [اشاره نمود]). این تهدیدها نوعاً به یک یا چندین ذینفع مرتبط می‌شوند و گاهی اوقات با تعبیر "فشار" و یا "منشأ تنش" [از آنها یاد می‌شود]. مقایسه کنید با **تهدید غیرمستقیم**.

محرك - مترادف کلمه‌ی **عامل**.

شرایط توانمندسازی - یک فرصت گسترده یا بالادستی در درون تحلیل وضعیت انجام شده. به عنوان مثال، چهارچوب قانونی یا سیاستی در یک کشور.

سنجش - ارزیابی یک پروژه یا برنامه نسبت به اهداف نهایی و اهداف میان مدت از قبل تعیین شده برای پروژه. به پیش‌رجوع و با ممیزی مقایسه کنید.

عامل - یک اصطلاح کلی برای یک مؤلفه از مدل مفهومی شامل تهدیدهای مستقیم یا غیرمستقیم، فرصتها، و ذینفعان مربوطه. غالباً استفاده از این اصطلاح کلی ترجیح دارد، چرا که بسیاری از عوامل - به عنوان مثال گردشگری - می‌توانند [به خودی خود] هم تهدید و هم فرصت [به شمار روند]. این اصطلاح کلی همچنین به عنوان **علت ریشه‌ای** یا **محرك** هم شناخته می‌شود.

هدف نهایی - بیان رسمی که جزئیات اثر دلخواه یک پروژه را بیان می‌کند، مانند وضعیتی که انتظار می‌رود یک هدف مقطعی در آینده داشته باشد. یک هدف نهایی خوب باید مطابق معیارهای زیر باشد: مرتبط با اهداف مقطعی، اثر-محور، قابل اندازه‌گیری، محدود به زمان و خاص.

هدف مقطعی رفاه انسانی- در زمینه‌ی یک پروژه‌ی حفاظت منابع طبیعی، اهداف مقطعی رفاه انسانی بر آن دسته از نیازهایی متمرکزند که از وضعیت اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی تأثیر می‌پذیرند. تمامی اهداف مقطعی رفاه انسانی در محل پروژه باید مجموعاً نمایانگر دسته‌ای از نیازهای رفاه انسانی باشند که وابسته به اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی هستند.

اثر- حالت دلخواه یک هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی در آینده. هدف نهایی یک بیان رسمی از اثر دلخواه است.

شاخص- یک کمیت قابل اندازه‌گیری که مرتبط با نیازهای اطلاعاتی مشخص مانند وضعیت یک هدف مقطعی/ عامل، تغییر در یک تهدید، یا پیشرفت به سوی یک هدف میان‌مدت می‌باشد. یک شاخص خوب معیارهای [مورد نظر] را تأمین می‌کند، این معیارها عبارتند از *قابلیت اندازه‌گیری*، *دقت*، *ثبات*، و *حساسیت*.

تهدید غیرمستقیم- یک عامل شناسایی‌شده در تحلیل پروژه که یک محرک برای *تهدیدهای مستقیم* به حساب بیاید. اغلب این تهدید غیرمستقیم یک نقطه‌ی ورودی برای اقدامات حفاظت منابع طبیعی است. به عنوان مثال، "سیاستهای صنعت چوب‌بری" یا "تقاضا برای صید ماهی". گاهی اوقات از آن به عنوان یک علت ریشه‌ای یا علت اصلی نام برده می‌شود. با *تهدید مستقیم* مقایسه شود.

نیاز اطلاعاتی- اطلاعاتی که تیم پروژه و/یا سایر افراد لازم است در مورد پروژه داشته باشند. این نیاز اطلاعاتی اساس طراحی برنامه‌ی پایش می‌باشد.

نتیجه‌ی میانی- نتیجه‌ی ویژه‌ای که در طول مسیر حصول به *هدف نهایی* یا *هدف میان‌مدت* حاصل می‌شود. (در این صورت معمولاً منظور از "میانی" اشاره به بعد زمانی است)

شاخص اکولوژیک کلیدی (KEA) - جنبه‌ای از زیست‌شناسی یا اکولوژی یک هدف مقطعی، که در صورت وجود، معرف یک هدف مقطعی رفاه انسانی، و در صورت فقدان یا جایگزینی، منجر به حذف یا تخریب شدید آن هدف مقطعی در طول زمان می‌شود.

نقطه‌ی مداخله‌ی کلیدی- عوامل اولویت‌دار (تهدیدها، فرصتها، یا اهداف مقطعی) در یک مدل مفهومی که تیم باید در صورت وجود آنها دست به اقدام بزند.

سؤالات آموختنی- سؤالاتی که مشخص می‌کنند در هر پروژه با توجه به شیوه‌ی اجرای آن چه مطالبی باید آموخته شوند. سؤالات آموختنی چگونگی شناسایی نیازهای اطلاعاتی و متعاقب آن برنامه‌ی پایش را هدایت می‌کنند.

چهارچوب منطقی- اغلب به اختصار *لاگ فریم* نامیده می‌شود. یک ماتریس حاصل از تحلیل و بررسی چهارچوب منطقی است که اهداف پروژه، اهداف میان‌مدت و شاخصها را به شکل جدول ارائه می‌دهد و منطق حاکم بر پروژه را نشان می‌دهد.

پایش- جمع‌آوری و *سنجش* ادواری اطلاعات مرتبط با اهداف اظهارشده‌ی پروژه و اهداف میان‌مدت آن. (گاهی عنوان پایش و *سنجش* (M&E) به این فرآیند اطلاق می‌گردد).

برنامه‌ی پایش- برنامه‌ی پایش پروژه شامل نیازهای اطلاعاتی، شاخصها و روشها، ابعاد مکانی و موقعیتها، چهارچوب زمانی، و نقشها و مسئولیتها جهت جمع‌آوری داده‌ها می‌باشد.

روش- تکنیک خاصی که برای جمع‌آوری داده‌ها و به‌منظور اندازه‌گیری شاخص به‌کار می‌رود. یک روش خوب، باید دارای معیارهای زیر باشد: دقیق، قابل اطمینان، مقرون‌به‌صرفه، امکان‌پذیر و مناسب.

هدف میان‌مدت- بیان رسمی از جزئیات نتیجه‌ی مطلوب و موردنظر یک پروژه؛ به عنوان مثال کاهش یک تهدید بحرانی. یک هدف میان‌مدت خوب، دارای معیارهای زیر می‌باشد: نتیجه-محور قابل اندازه‌گیری، محدود به زمان، خاص، و عملی. در صورتی که پروژه از لحاظ مفهومی و طراحی به خوبی [تعریف شده باشد]، تکمیل اهداف میان‌مدت آن به تحقق اهداف نهایی پروژه و نهایتاً چشم‌انداز آن منتهی خواهد شد. با چشم‌انداز و هدف نهایی مقایسه شود.

برنامه‌ی عملیاتی- برنامه‌ای که شامل تحلیل‌های منابع مالی مورد نیاز، ظرفیت نیروی انسانی و مهارتها و سایر منابع غیرمالی مورد نیاز، ارزیابی ریسک و کاهش اثرات سوء، و تخمین طول عمر پروژه و استراتژی خروج باشد.

فرصت- یک عامل شناسایی شده در تحلیل پروژه که به صورت بالقوه دارای اثر مثبت-مستقیم یا غیر مستقیم- بر یک یا چند هدف مقطعی است. غالباً یک نقطه‌ی ورود برای عملیات حفاظت منابع طبیعی به شمار می‌رود. به عنوان مثال: "تقاضا برای الوار برداشت شده به طریق پایدار" به نوعی، متضاد تهدید. پیامد- حالت مطلوب یک عامل تهدید یا فرصت در آینده. یک هدف میان‌مدت یک بیان رسمی از پیامد مطلوب است.

کارورزان- تمامی افراد درگیر در طراحی، مدیریت و پایش پروژه‌ها و برنامه‌های حفاظت منابع طبیعی. **منافع اولیه -** آنچه ذینفعان در نهایت به آن توجه دارند و یا برای آن ارزش قائلند. بسته به نوع ذینفع پروژه، این منافع ممکن است اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی و یا عوامل مشارکتی (مستقیم یا غیر مستقیم) در یک مدل مفهومی باشند.

برنامه- یک گروه از پروژه‌هایی که به طور دسته‌جمعی برای رسیدن به یک چشم‌انداز گسترده‌ی مشترک در نظر گرفته شده‌اند. به جهت سادگی کاربرد و از آنجا که این استاندارد به طور یکسان برای هر دو اصطلاح پروژه‌ها و برنامه‌ها طراحی شده، در این متن اصطلاح "پروژه" برای هر دو این اصطلاحات به‌کاربرده شده است. **پروژه-** مجموعه‌ای از اقدامات تعهدشده به وسیله‌ی گروه تعریف‌شده‌ای از کارورزان- شامل مدیران، محققین، اعضای جامعه، یا سایر ذینفعان- جهت نیل به اهداف نهایی و میان‌مدت مشخص. واحد اصلی کار حفاظت منابع طبیعی. با برنامه مقایسه شود.

محدوده‌ی پروژه- حوزه‌ی مکانی که تنوع زیستی مورد علاقه‌ی پروژه در آن واقع شده است. این محدوده می‌تواند شامل یک یا چند "محدوده‌ی حفاظت منابع طبیعی" یا "محدوده‌های تنوع زیستی قابل ملاحظه" باشد که از طریق ارزیابی‌های محیطی- منطقه‌ای بدست آمده‌اند. باید توجه داشت که در برخی موارد، ممکن است اقدامات پروژه در خارج از محدوده تعریف‌شده‌ی پروژه اتفاق بیافتند.

تیم پروژه- یک گروه تخصصی اصلی از کارورزانی که مسئولیت طراحی، اجرا، و پایش یک پروژه را بر عهده دارند. این گروه می‌تواند شامل مدیران، ذینفعان، محققین، گروههای اجرایی، و سایر مجریان کلیدی باشد.

نتیجه- حالت مطلوب یک عامل یا هدف مقطعی در آینده. نتایج، شامل اثرات مرتبط با اهداف مقطعی و پیامدهای مرتبط با تهدیدها و فرصتها می‌باشند.

زنجیره‌ی نتایج- نمایش گرافیکی مفروضات اصلی پروژه که توالی منطقی ارتباط‌دهنده‌ی استراتژیها به یک یا چندین هدف مقطعی می‌باشد. به بیان علمی، روابط در نظر گرفته شده بین مفروضات را بیان می‌کند.

عامل ریسک- وضعیتی که مشکلاتی را برای عملکرد پروژه در حال فعالیت فراهم می‌کند. غالباً، پروژه قادر به کنترل مستقیم این وضعیت نیست. ریسکهای مهلک، به خطراتی اطلاق می‌گردند که در صورتی که نتوان بر آنها فائق آمد، به‌طور کامل موجب توقف پروژه شده و آن را از رسیدن به اهداف میان‌مدت و نهایی خود باز می‌دارند.

علت ریشه‌ای- یک کلمه‌ی مترادف برای عامل.

حدود کار- گستره‌ی کانونی جغرافیایی یا موضوعی یک پروژه.

ذینفع- هر شخص حقیقی یا حقوقی و یا گروهی که علاقه‌مند به منافع پروژه بوده و یا قادر به تأثیرگذاری بر منابع طبیعی محدودی پروژه می‌باشد، و یا به‌طور بالقوه می‌تواند از فعالیتهای پروژه تأثیر پذیرد و چنانچه وضعیت پروژه تغییر کند و یا ثابت بماند، چیزی برای به‌دست‌آوردن یا ازدست‌دادن دارد. ذینفعان، تمام کسانی هستند که باید در نیل به اهداف نهایی پروژه مورد توجه قرار گیرند، همچنین حمایت و همیاری آنها در موفقیت پروژه دارای نقش تعیین‌کننده‌ای است.

برنامه‌ی استراتژیک- برنامه‌ی کلی برای اجرای یک پروژه. یک برنامه‌ی استراتژیک کامل شامل شرح حدود کار پروژه، چشم‌انداز، اهداف مقطعی، یک تحلیل از وضعیت پروژه، یک برنامه‌ی اجرایی، یک برنامه‌ی پایش و یک برنامه‌ی عملیاتی می‌باشد.

استراتژی- مجموعه‌ی اقداماتی که با یک تمرکز مشترک، به منظور رسیدن به اهداف نهایی و اهداف میان‌مدت ویژه انجام می‌گیرند. این اقدامات نقاط مداخله‌ی کلیدی را هدف قرار می‌دهند، فرصتها را ارتقا می‌بخشند و قیودات را محدود می‌کند. یک استراتژی خوب، مطابق معیارهای زیر است: *مرتبط، متمرکز، قابل انجام و مناسب*.

تنش- یک جنبه‌ی معیوب از یک هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی که به‌طور مستقیم یا غیر مستقیم از فعالیتهای انسان ناشی می‌شود. (به عنوان مثال، کاهش تعداد جمعیت، کاهش جریان رودخانه، افزایش رسوب، پایین رفتن سطح آبهای زیرزمینی). عموماً معادل یک ویژگی کلیدی زیست محیطی تخریب شده می‌باشد. (مانند حذف زیستگاههای طبیعی)

هدف مقطعی - اصطلاح کوتاه شده برای هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی / تنوع زیستی

وظیفه- یک اقدام خاص در یک برنامه‌ی کاری که به منظور انجام فعالیتهای برنامه‌ی پایش و یا سایر مؤلفه‌های یک برنامه‌ی استراتژیک مورد نیاز است.

تهدید- یک فعالیت انسانی که مستقیماً یا به طور غیرمستقیم یک یا چندین هدف مقطعی را تخریب می‌کند. معمولاً به یک یا چندین ذینفع ارتباط پیدا می‌کند. رجوع کنید به تهدید مستقیم و تهدید غیرمستقیم.

چشم‌انداز- توصیف شرایط مطلوب یا وضعیت نهایی که یک پروژه در جهت نیل به آن فعالیت می‌کند. یک چشم‌انداز کامل می‌تواند شامل توصیف تنوع زیستی محل پروژه و /یا یک نقشه از محدوده‌ی پروژه، به همراه خلاصه‌ای از سند چشم‌انداز پروژه باشد.

سند چشم‌انداز پروژه- خلاصه‌ای از چشم‌انداز پروژه. یک سند چشم‌انداز پروژه مطلوب، دارای معیارهای زیر است: نسبتاً کلی، آرمان‌گرایانه و مختصر.

برنامه‌ی کار- یک برنامه‌ی زمانی کوتاه‌مدت برای اجرای یک اقدام و یا برنامه‌ی پایش. برنامه‌های کاری معمولاً فهرستی از شرح وظایف مورد نیاز را ارائه می‌دهند، اینکه چه کسی مسئول انجام هر قسمت از شرح خدمات است، چه زمانی هر کدام از این خدمات باید به انجام برسند، و چه مقدار منابع مالی و سایر منابع مورد نیاز خواهد بود.

پیوست ۲- تعاریف و معیارهای اصطلاحات کلیدی

سند چشم‌انداز: یک بیانیه‌ی عمومی از حالت مطلوب و وضعیت نهایی که پروژه جهت رسیدن به آن فعالیت می‌کند.

- **نسبتاً عمومی-در گسترده‌ترین دربرگیرنده‌ی تمام فعالیت‌های پروژه .**
- **آرمان گرایانه- الهام‌بخش در تعریف تغییرات مطلوب در حالت اهداف مقطعی‌ای که پروژه برای رسیدن به آن فعالیت می‌کند.**
- **مختصر- ساده و موجز، به گونه‌ای که همه‌ی شرکت‌کنندگان در پروژه بتوانند آن را به‌خاطر بسپارند.**
- **هدف نهایی:** بیانیه‌ی رسمی حاوی توصیف جزئیات اثر مطلوب یک پروژه، به عنوان مثال وضع آینده‌ی یک هدف مقطعی.
- **مرتبط با اهداف مقطعی- مستقیماً مرتبط با یک یا چندین هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی.**
- **اثر-محور- نمایانگر وضع مطلوب آینده‌ی یک هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی در درازمدت.**
- **قابل اندازه‌گیری- در ارتباط با چندین مقیاس استاندارد قابل تعریف است. (اعداد، درصد، کسورات، یا حالت‌های همه /هیچ)**
- **محدود به زمان- قابل انجام در یک دوره‌ی زمانی مشخص، عموماً 10 سال یا بیشتر.**
- **اختصاصی- به شفافیت بیان‌شده به طوریکه همه‌ی افراد درگیر در پروژه درک یکسانی از اصطلاحات به‌کاربرده‌شده در هدف نهایی دارند.**
- **هدف میان‌مدت:** یک بیانیه‌ی رسمی که جزئیات پیامد مطلوب یک پروژه را شرح می‌دهد.
- **نتیجه-محور- نمایانگر تغییرات ضروری در عوامل فرصت و تهدید بحرانی که بر یک یا چندین هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی یا اهداف نهایی پروژه تأثیر می‌گذارد.**
- **قابل اندازه‌گیری- در ارتباط با چندین مقیاس استاندارد قابل تعریف است. (اعداد، درصد، کسورات، یا حالت‌های همه /هیچ)**
- **محدود به زمان- در مدت مشخصی از زمان (عموماً 3-10 سال) قابل انجام است.**
- **اختصاصی- به شفافیت بیان‌شده به طوریکه همه‌ی افراد درگیر در پروژه درک یکسانی از اصطلاحات به‌کاربرده‌شده در هدف نهایی داشته‌باشند.**
- **کاربردی- قابل انجام و مناسب در شرایط پروژه، و با توجه به زمینه‌ی سیاسی، اجتماعی و مالی آن.**
- **استراتژی:** مجموعه‌ای از فعالیت‌ها با یک تمرکز مشترک بر کاهش تهدیدها، سرمایه‌گذاری بر فرصتها، یا احیای سیستم‌های طبیعی که با هم کار می‌کنند. استراتژی‌ها شامل یک یا چند فعالیت هستند و به منظور نیل به اهداف نهایی و اهداف میان‌مدت خاص طراحی شده‌اند.
- **مرتبط - به طور مستقیم بر یک یا چندین عامل بحرانی تأثیر می‌گذارد.**
- **متمرکز- مسیر اصلی فعالیت‌هایی را مشخص می‌کند که باید انجام شوند.**
- **امکان‌پذیر- قابل اجرا با در نظر گرفتن منابع پروژه و محدودیت‌هایش.**

- **مقتضی**- پذیرفته شده و مطابق هنجارهای خاص فرهنگی، اجتماعی و بیولوژیکی منطقه‌ی پروژه.
- شاخص**: کمیتی قابل اندازه‌گیری مرتبط با یک نیاز اطلاعاتی خاص مانند وضعیت یک هدف مقطعی، تغییر در یک تهدید، یا پیشرفت در جهت یک هدف میان‌مدت.
- **قابل اندازه‌گیری**- دارای قابلیت ثبت شدن و تحلیلها کیفی و کمی.
- **دقیق**- برای همه‌ی افراد یکسان تعریف شده.
- **منسجم**- در طول زمان تغییر نمی‌کند، به طوری که همواره یک مورد مشخص را اندازه‌گیری می‌کند.
- **حساس**- به طور مناسب در پاسخ به تغییرات واقعی که در شرایط اندازه‌گیری رخ می‌دهد، تغییر کند.
- روش**: یک تکنیک مشخص که جهت جمع‌آوری داده برای اندازه‌گیری یک شاخص به کار می‌رود.
- **صحیح** - روش جمع‌آوری داده، حاشیه‌ی خطا ندارد و یا این حاشیه بسیار اندک است.
- **قابل اعتماد**- نتایج به صورت یکنواختی قابل تکرار هستند- در هر بار استفاده از روش، همان نتایج تولید می‌شود.
- **مقرون به صرفه**- روش مورد استفاده در ارتباط با داده‌ای که تولید می‌کند و منابعی که پروژه [در اختیار دارد]، هزینه‌ی زیادی ندارد.
- **امکان پذیر**- روش به وسیله‌ی اعضای تیم قابل انجام است.
- **مقتضی**- پذیرفته شده و مطابق هنجارهای فرهنگی، اجتماعی و بیولوژیکی منطقه‌ی پروژه.

پیوست ۳- خلاصه‌ی استانداردها و خروجی‌های آنها

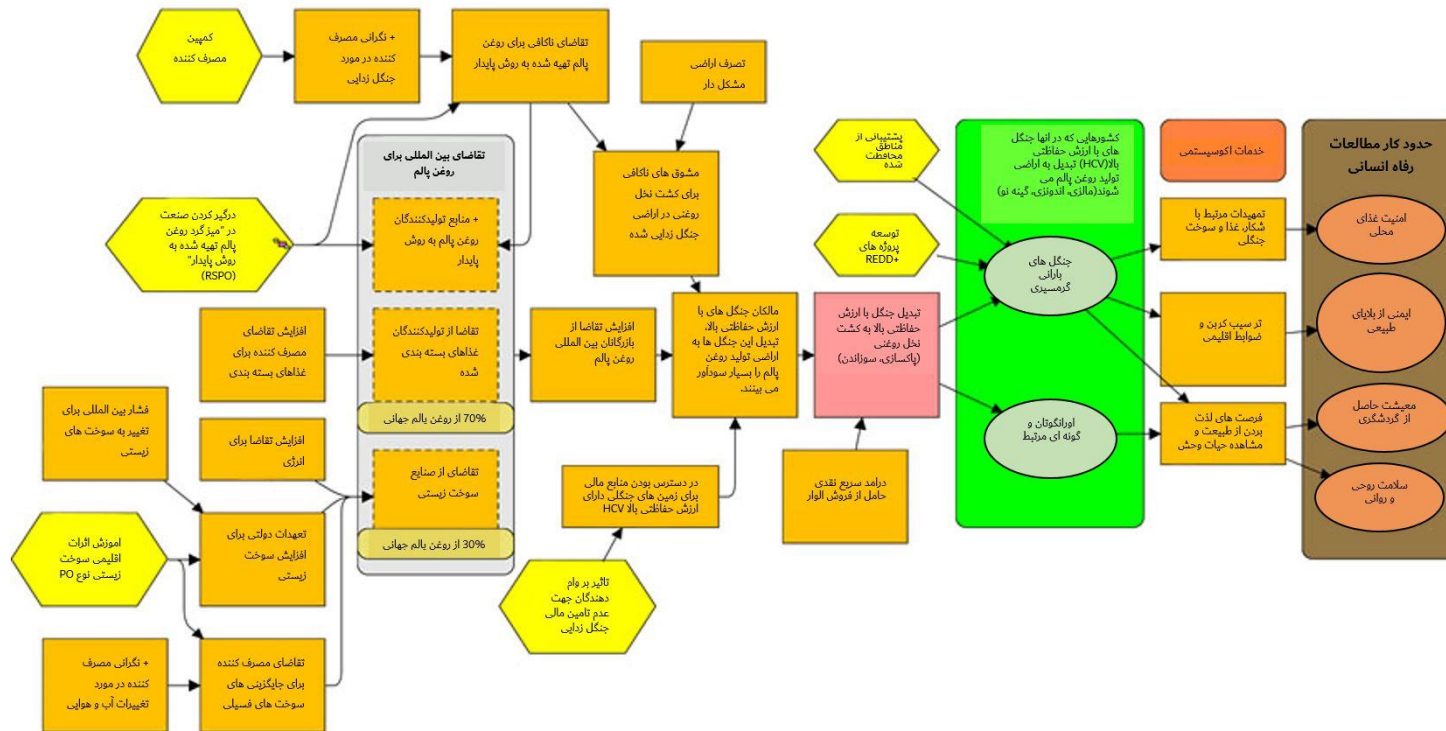
اعداد، نشان‌دهنده‌ی مراحل و زیرمراحل هستند و علامتهای لوزی (•)، نشان‌دهنده‌ی خروجیها می‌باشند. تمامی استانداردها یا خروجیها برای همه‌ی شرایط یا پروژه‌ها مناسب نیستند، بنابراین باید بسته به نیاز، مورد تعدیل قرار گیرند.

<p>4-پ - انطباق برنامه‌ی استراتژیک</p> <ul style="list-style-type: none"> • اسناد تجدیدنظر شده‌ی پروژه - شامل برنامه‌ی اجرایی، برنامه‌ی پایش، برنامه‌ی عملیاتی، برنامه‌ی کاری و بودجه • مستندسازی بحثها و تصمیم‌گیرها <p>5- ثبت و به‌اشتراک‌گذاری آموزه‌ها</p> <p>5-الف - مستندسازی آموزه‌ها</p> <ul style="list-style-type: none"> • مستندسازی نتایج و دروس کلیدی <p>5-ب - به‌اشتراک‌گذاری آموزه‌ها</p> <ul style="list-style-type: none"> • شناسایی مخاطبان کلیدی • تهیه‌ی استراتژی ارتباطات • گزارشهای منظم یا سایر انواع ارتباطات با اعضای تیم پروژه و ذینفعان کلیدی • تهیه و توزیع محصولات ارتباطی مناسب • استفاده از محصولات ارتباطی افراد دیگر <p>5-پ - ایجاد یک محیط آموزشی</p> <ul style="list-style-type: none"> • به‌اشتراک‌گذاشتن بازخوردهای منظم به‌طور رسمی یا غیررسمی • انجام سنجش‌ها و /یا ممیزیها در زمانهای مناسب در طول چرخه‌ی پروژه • تعهد رهبران پروژه در قبال یادگیری و نوآوری • ایجاد یک محیط امن جهت تشویق آزمایش و پرسشگری در مورد وضع موجود • تعهد در به‌اشتراک‌گذاری موفقیت و شکستها با کارورزان در سراسر جهان <p>پایان چرخه</p>	<ul style="list-style-type: none"> • استراتژیهای نهایی‌شده، زنجیره‌ی نتایج، و اهداف میان‌مدت • برنامه‌ی عملیاتی نهایی <p>2-ب- تدوین یک برنامه‌ی پایش رسمی</p> <ul style="list-style-type: none"> • تعریف واضح مخاطبان و نیازهای اطلاعاتی مربوطه. • تعریف شاخصها و روشها • نهایی کردن برنامه‌ی پایش <p>2-پ- تهیه‌ی یک برنامه‌ی عملیاتی</p> <ul style="list-style-type: none"> • ارزیابی منابع نیروی انسانی، مالی و سایر منابع. • ارزیابی ریسک و کاهش آن • برآورد طول عمر پروژه و استراتژی خروج <p>3-اجرای اقدامات و پایش</p> <p>3-الف-تدوین یک برنامه‌ی کاری تفصیلی و کوتاه‌مدت و برنامه‌ی زمان‌بندی مربوطه</p> <ul style="list-style-type: none"> • برنامه‌ی کاری شامل جزئیات وظایف، فعالیتها، و مسئولیتهای مرتبط با برنامه‌های اجرایی، پایش و عملیاتی • زمان‌بندی پروژه یا تقویم کاری <p>3-ب- تدوین و اصلاح بودجه‌ی پروژه</p> <ul style="list-style-type: none"> • گزارش بودجه‌ی پروژه • شناسایی منابع تأمین مالی بالقوه. • تهیه و ارائه‌ی پیشنهادات تأمین مالی • تأمین منابع مالی. <p>3-پ- اجرای برنامه‌ها</p> <ul style="list-style-type: none"> • اجرای برنامه‌ی استراتژیک • اجرای برنامه‌ی کاری <p>4- تحلیل، کاربرد و انطباق</p> <p>4-الف- آماده‌سازی داده‌ها برای تحلیل</p> <ul style="list-style-type: none"> • تدوین و استفاده‌ی منظم از سیستمهای ثبت، ذخیره، پردازش و پشتیبانی داده‌ها <p>4-ب - تحلیل نتایج</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحلیل نتایج پروژه و مفروضات • تحلیل داده‌های عملیاتی و مالی • مستندسازی بحثها و تصمیم‌گیرها 	<p>1- مفهوم‌سازی</p> <p>1-الف- تعریف هدف برنامه‌ریزی و تیم پروژه</p> <ul style="list-style-type: none"> • شناخت هدف برنامه‌ریزی و تصمیمات • شناسایی تصمیماتی که از قبل گرفته‌شده‌اند و هر گونه قید یا محدودیت • انتخاب تیم پروژه‌ی اولیه • شناسایی مهارتهای کلیدی • شناسایی کمبودهای موجود در مهارتها یا دانش • تخصیص نقش‌ها و مسئولیتهای <p>1-ب- تعریف حدود کار مطالعات، چشم‌انداز و اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی</p> <ul style="list-style-type: none"> • شرح مختصر حدود کار مطالعات پروژه • نقشه‌ی منطقه‌ی پروژه • سند چشم‌انداز پروژه • انتخاب اهداف مقطعی حفاظت منابع طبیعی • شرح وضعیت هر هدف مقطعی حفاظت منابع طبیعی دارای اولویت <p>1-پ- شناسایی تهدیدهای بحرانی</p> <ul style="list-style-type: none"> • شناسایی تهدیدهای مستقیم • رتبه‌بندی یا درجه‌بندی تهدیدهای مستقیم <p>1-ت- تحلیل وضعیت حفاظت منابع طبیعی</p> <ul style="list-style-type: none"> • شناسایی و تحلیل تهدیدهای غیرمستقیم و فرصتها • در صورت لزوم، فهرستی از اهداف مقطعی رفاه انسانی • ارزیابی ذینفعان و منافع اولیه‌ی آنها. • مدل مفهومی اولیه • صحت‌سنجی و بازنگری مدل <p>2- برنامه‌ریزی اقدامات اجرایی و پایش</p> <p>2-الف- تدوین برنامه‌ی اجرایی رسمی: اهداف نهایی، استراتژیها، مفروضات و اهداف میان‌مدت</p> <ul style="list-style-type: none"> • اهداف نهایی برای هر هدف • شناسایی نقاط مداخله‌ی کلیدی و پیش‌نویس استراتژیها • اولویت‌بندی پیش‌نویس استراتژیها • زنجیره‌ی نتایجی که مفروضات استراتژیهای کلیدی را مشخص می‌کنند • اهداف میان‌مدت برای نتایج کلیدی میانی
--	--	--

پیوست ۴- نمونه کاربرد استانداردهای آزاد در مورد پروژه های موضوعی

نمونه زیر که توسط یک گروه کاری کوچک تهیه شده نشان می دهد که چگونه استانداردهای آزاد می تواند برای پروژه های موضوعی که مبتنی بر مکان نیستند، بکار رود. نمونه مزبور بر مبنای طرح کاری تحول بازار⁹ (WWF) به منظور رویارویی با تهدید ناشی از کشت درختان نخل روغنی در جنگل های مناطق حاره ای در بسیاری از کشور ها به ویژه در مالزی، اندونزی و گینه جدید پاپوا تهیه شده است.

شکل ۱۶- مدل مفهومی روغن پالم همراه با استراتژی ها و ارتباطات آن با رفاه انسانی

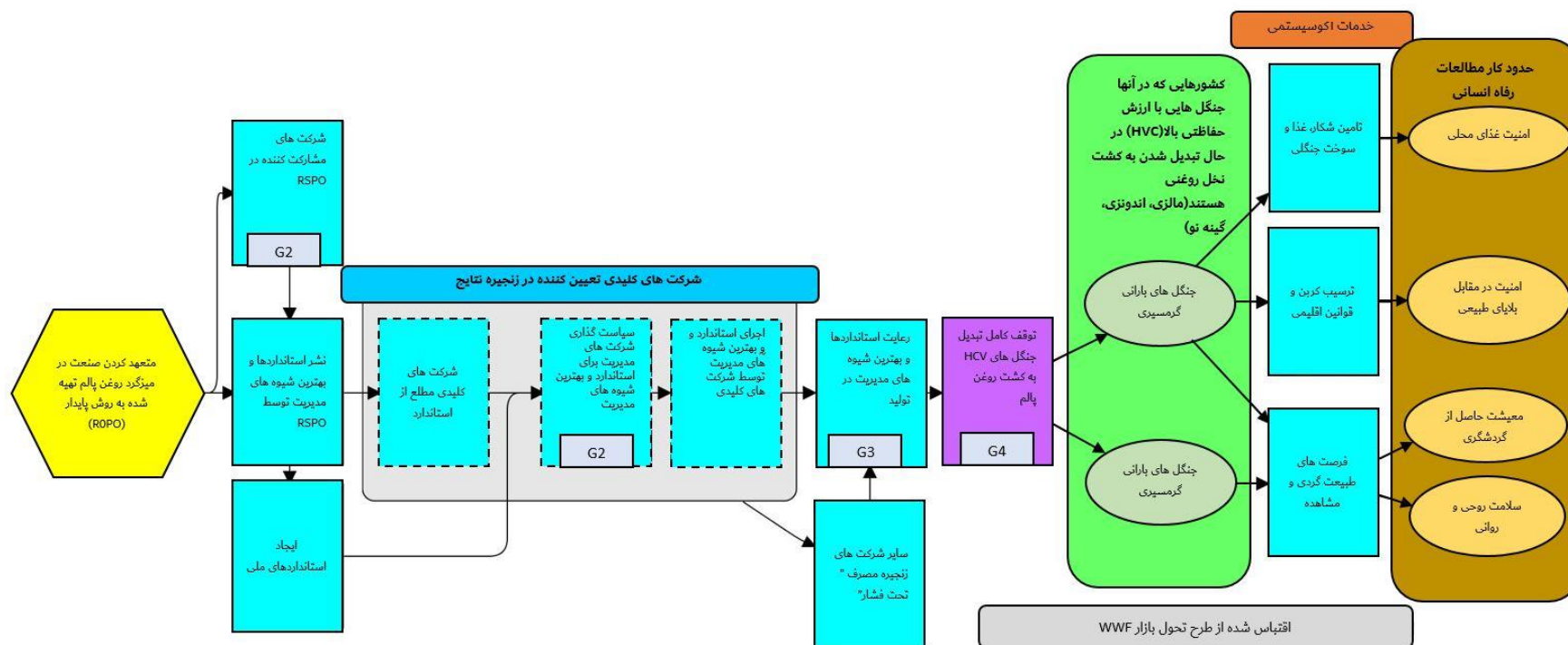


ارزش حفاظتی بالا (HCV) = High Conservation Value

کاهش انتشار گازهای گلخانه ای حاصل از جنگل زدایی و تخریب جنگل (REDD) = Reducing Emission from Deforestation and Degradation

⁹ تامین بودجه جهانی حیات وحش = World Wildlife Fund (WWF)

شکل ۱۷- زنجیره نتایج و اهداف میان مدت مربوطه، برای یک استراتژی جهانی جهت متعهد کردن صنایع به روغن پالم به روش پایدار



کد	اهداف میان مدت	شاخص ها
G1	تا سال 2013، حداقل 75٪ از تولید جهانی روغن پالم تحت عضویت RSPO ارائه می شود.	درصد تولید جهانی روغن پالم ارائه شده تحت عضویت RSPO
G2	تا سال 2014، 50٪ گروه صدف تولید کنندگان و ارائه کنندگان روغن پالم، متعهد شده اند که روغن پالم 100٪ پایدار را خریداری نمایند.	درصد گروه هدف تولید کنندگان و ارائه کنندگان که متعهد شده اند که روغن پالم 100٪ پایدار را خریداری نمایند.
G3	تا سال 2015، تمامی 20 شرکت بین المللی تولید روغن پالم 100٪ پایدار را خریداری می نمایند.	تعداد شرکت های بین المللی تولید روغن پالم که متعهد به خریداری روغن پالم 100٪ پایدار هستند.
G4	هیچکدام از کشت های جدید درخت نخل روغنی، از ماه نوامبر 2005 به بعد، جایگزین جنگل های با اولویت اول و یا هر منطقه حاوی بیش از یک جنگل دارای ارزش حفاظتی بالا (در رده بندی اولویت WWF) نشده اند.	تعداد هکتار سکونت گاه های بت ارزش حفاظتی بالا HCV در اولویت های X,Y,Z که به دلیل تولید روغن پالم از دست رفته اند.

توجه: زنجیره نتایج حاضر شامل هدف نهایی نمی باشد زیرا در مقیاس جهانی، معیار نهایی موفقیت این استراتژی حذف یا کاهش تهدید تبدیل درختان گرمسیری به کشت نخل روغنی می باشد.

CMP

مشاركة اقدامات حفاظت منابع طبيعي



 <p>AFRICAN WILDLIFE FOUNDATION®</p>	 <p>Audubon</p>	 <p>The Campbell Foundation</p>
 <p>Solutions for environment and development Soluciones para el ambiente y desarrollo</p>	 <p>CONSERVATION INTERNATIONAL</p>	 <p>COSTA RICA POR SIEMPRE</p>
 <p>DEFENDERS OF WILDLIFE</p>	 <p>ELAP Escuela Latinoamericana de Áreas Protegidas</p>	 <p>FOUNDATIONS OF SUCCESS</p>
 <p>THE LEONA M. AND HARRY B. HELMSLEY CHARITABLE TRUST</p>	 <p>M.A.C. THE MARGARET A. CARGILL FOUNDATION</p>	 <p>MacArthur Foundation</p>
 <p>GORDON AND BETTY MOORE FOUNDATION</p>	 <p>The Nature Conservancy Protecting nature. Preserving life.®</p>	 <p>NFWF</p>
 <p>the David & Lucile Packard FOUNDATION</p>	 <p>Rainforest Alliance</p>	 <p>RARE inspiring conservation</p>
 <p>U.S. Fish & Wildlife Service WILDLIFE WITHOUT BORDERS</p>	 <p>The WALTON FAMILY FOUNDATION</p>	 <p>WCN WILDLIFE CONSERVATION NETWORK</p>
 <p>WILDLIFE CONSERVATION SOCIETY</p>	 <p>WWF</p>	 <p>CMP The Conservation Measures Partnership</p>