



پروژه مدیریت چندمنظوره جنگل های هیرکانی

کتابچه راهنمای برنامه ریزی مدیریت تلفیقی جنگل های هیرکانی



این کتابچه توسط پروژه مدیریت چندمنظوره جنگل‌های هیرکانی UNDP/GEF/FRWO تهیه شده است. افراد زیادی در تهیه و اجرای برنامه‌های مدیریت تلفیقی در ۴ حوزه آبخیز منتخب پروژه سهیم بودند، بخصوص نمایندگان جوامع محلی و سازمان‌های دولتی که در جلسات برنامه‌ریزی و اجرا شرکت نمودند. این کار فشرده توسط کارمندان و مشاوران پروژه بخصوص: داریوش بیات (مدیر ملی پروژه)، جلیل کرمی (معاون مدیر ملی پروژه ۱۳۹۴-۱۳۹۸)، صابر معصومی (معاون مدیر ملی پروژه ۱۳۹۳-۱۳۹۴)، رضا خسروی (مشاور ارشد ملی ۱۳۹۲-۱۳۹۴)، آیدین یاسمی (مشاور ارشد ملی ۱۳۹۴-۱۳۹۵) و مشاور ظرفیت‌سازی) و سعید نوری نشاط (مشاور بسیج جوامع محلی) با مشاوره مداوم مایک موزر (مشاور بین‌المللی پروژه) انجام شد.

این کتابچه بر اساس تعدادی از بهترین راهنماهای برنامه‌ریزی مدیریت، به همراه تجارب و درس آموخته‌های حاصل از اجرای این پروژه تهیه شده است. به‌طور خاص این کتابچه شامل بخش‌های است که از استانداردهای باز برای تمرین حفاظت اقتباس شده است. پروژه مدیریت چندمنظوره جنگل‌های هیرکانی از تمام کسانی که در استفاده و اصلاح مطالب این کتابچه ما را همراهی می‌کنند، قدردانی می‌نماید و بدین‌وسیله اصلاح این کتابچه منوط به ارجاع به منابع معتبر و مناسب را مجاز می‌داند.

گردآوری و ویرایش توسط:

مایک موزر، مشاور بین‌المللی پروژه

ارجاع

پروژه جنگل‌های هیرکانی. ۱۳۹۷. برنامه‌ریزی مدیریت تلفیقی جنگل‌های هیرکانی: کتابچه.



فهرست

خلاصه اجرایی	توسعه یک برنامه پایش
مقدمه	تهیه مفاد برنامه مدیریتی
سابقه	مرحله ۴: تمهیدات لجستیکی
هدف این کتابچه	تمهیدات حکمرانی و سازمانی
برنامه ریزی مدیریت تلفیقی	تمهیدات مالی
روش شناسی برنامه ریزی مدیریت تلفیقی	مرحله ۵: تصویب، اجرا و مدیریت تطبیقی
استفاده از این کتابچه	تصویب برنامه
مرحله ۱: اقدامات آماده سازی	انتشار برنامه
ایجاد یک تیم برنامه ریزی	پیاده سازی برنامه
شناسایی و توجیه ذی نفعان کلیدی	ارز شیبایی و مدیریت تطبیقی
تشکیل کمیته برنامه ریزی مدیریت	برقراری ارتباط و یادگیری
ارائه آموزش مقدماتی و اعتمادسازی	ضمیمه ها
جمع آوری اطلاعات پایه زیست محیطی و اقتصادی-اجتماعی	ضمیمه ۱. طبقه بندی خدمات اکوسیستم حاصل از ارزیابی اکوسیستم هزاره
مرحله ۲: مفهوم سازی برنامه	ضمیمه ۲. نمونه ای از فهرست مطالب برنامه
تعیین هدف و دامنه برنامه	مدیریت تلفیقی
تدوین چشم انداز و اهداف	ضمیمه ۳. شرح خدمات کمیته هماهنگی
شناسایی تهدیدهای جدی اهداف	(اجرائی) محلی
تحلیل وضعیت	ضمیمه ۴. شرح خدمات دبیرخانه کمیته
مرحله ۳: برنامه ریزی مداخلات	هماهنگی محلی
شناسایی راهبردها	
تبدیل راهبردها به یک برنامه	
منطقه بندی فعالیتها	

فرهنگ لغات

بحث پایان‌ناپذیری در مورد معنای اصطلاحات فنی برنامه‌ریزی مانند راهبردها، اهداف، فعالیت‌ها و نتایج وجود دارد. پاسخ همیشه درستی وجود ندارد! این واژه‌نامه اصطلاحاتی که در تهیه برنامه‌های مدیریت تلفیقی جنگل‌های هیرکانی به‌کار می‌رود را با یک تعریف مشترک برای هر واژه که در کتابچه به‌کار برده شده ارائه می‌دهد تا از درک و کاربرد یکنواخت آنها اطمینان حاصل گردد.

اصطلاح	تعریف
برنامه اقدام	جدولی که فعالیت‌های مربوط به اجرای برنامه مدیریتی در یک دوره زمانی مشخص را تشریح می‌کند.
فعالیت	یک اقدام خاص که توسط یک یا چند ذی‌نفع برای رسیدن به یک یا چند هدف اجرا می‌شود.
مدیریت انطباقی	یک فرآیند چرخه‌ای یادگیری که از طریق طراحی، مدیریت و پایش برنامه انجام می‌شود تا چارچوبی فراهم کند که به‌طور سیستماتیک فرضیات را ببازماید، یادگیری را ارتقا دهد و اطلاعات به‌موقع برای تصمیمات مدیریتی ارائه کند.
مدل مفهومی	نموداری که نشان دهنده روابط بین عوامل کلیدی شناسایی شده از طریق تحلیل وضعیت است که اعتقاد بر این است که بر یک یا چند هدف اثر می‌گذارد.
رویکرد اکوسیستمی	یک راهبرد برای مدیریت یکپارچه زمین، آب و منابع زنده است که حفاظت و استفاده پایدار با یک روش عادلانه را ترویج می‌کند.
خدمات اکوسیستم	منفعتی است که به وسیله یک اکوسیستم عملکردی به جامعه ارائه می‌شود.
عامل (فاکتور)	یک اصطلاح کلی برای یک جزء از یک مدل مفهومی (نظیر تهدیدات مستقیم و غیرمستقیم، فرصت‌ها، و ذی‌نفعان مرتبط) می‌باشد. بسیاری از عوامل - بعنوان مثال گردشگری - می‌توانند یک تهدید و یک فرصت باشند. همچنین به‌عنوان علل ریشه‌ای یا محرک‌های شناخته شده شوند.
حاکمیت	نظام‌ها و چارچوب‌هایی که از طریق آنها برنامه مدیریت یا کنترل می‌شود.
شاخص	یک ماهیت قابل اندازه‌گیری مربوط به یک نیاز اطلاعاتی خاص مانند وضعیت یک هدف / عامل، تغییر در یک تهدید یا پیشرفت به سوی یک هدف
برنامه مدیریت یکپارچه	یک برنامه راهبردی، در مقیاس چشم‌انداز که در نظر دارد تمام ذی‌نفعان را به یک دید کلی برای یک منطقه برساند.
پایش	جمع آوری و ارزیابی اطلاعات دوره‌ای مربوط به اهداف و فعالیت‌های پروژه مورد نظر
برنامه پایش	جدولی که فعالیت‌های مربوط به پایش اجرای برنامه مدیریتی در یک دوره زمانی مشخص را توصیف می‌کند.
اصطلاح	یک بیانیه رسمی که جزئیات یک نتیجه مطلوب مثلاً کاهش یک تهدید بحرانی را در برمی‌گیرد.



هدف	تعریف
زنجیره نتایج	یک تصویر گرافیکی از توالی منطقی که راهبردها را به یک یا چند هدف ارتباط می‌دهد و نتیجه‌ای که باید حاصل گردد را نشان می‌دهد.
تحلیل وضعیت	یک تصویر گرافیکی از عوامل فعلی موثر بر اهداف برنامه
ذینفع	هر فرد، گروه، یا موسسه‌ای که دارای منافع خاصی است یا می‌تواند منابع طبیعی محدوده منطقه برنامه ریزی را تحت تاثیر قرار دهد و یا به طور بالقوه تحت تاثیر فعالیت‌های برنامه قرار گیرد و در صورت تغییر یا ثبات وضعیت، چیزی برای بدست آوردن یا از دست دادن داشته باشد.
راهبرد	مجموعه‌ای از اقدامات مشترک برای رسیدن به اهداف مشخص از طریق هدف‌گیری مداخلات کلیدی، یکپارچه‌سازی فرصت‌ها، و محدودسازی محدودیت‌ها
هدف	یک نتیجه سطح بالا که به همراه اهداف دیگر، چشم‌انداز برنامه را ارائه می‌دهد.
تهدید	اقدامات اولیه انسان که باعث تنزل یک یا چند هدف می‌شود.
چشم‌انداز	توصیفی از یک وضعیت مطلوب با شرایط نهایی که برنامه در پی آن می‌باشد.

کلمات اختصاری:

CBD: کنوانسیون تنوع زیستی	IWM: مدیریت جامع حوزه آبخیز
CBO: سازمان جامعه محور	LCC: کمیته هماهنگی محلی
CHFP: پروژه مدیریت چندمنظوره جنگل‌های هیرکانی	M&E: پایش و ارزشیابی
EIA: ارزیابی اثرات زیست‌محیطی	NGO: سازمان غیردولتی (مردم نهاد)
FRWO: سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور	NPM: مدیر ملی پروژه
GDS: راهبرد توسعه سبز	PA: منطقه حفاظت شده
GEF: تسهیلات جهانی محیط‌زیست	PCO: دفتر هماهنگی پروژه
GIS: سیستم اطلاعات جغرافیایی	PPDC: کمیته برنامه‌ریزی و توسعه استانی
GO: سازمان دولتی	PRA: ارزیابی مشارکتی روستایی
IBA: منطقه مهم پرندگان	RCC: کمیته هماهنگی منطقه‌ای
IMP: برنامه مدیریت تلفیقی	UNDP: برنامه عمران ملل متحد
IUCN: اتحادیه جهانی حفاظت از طبیعت	

«مشارکت مردم در حفاظت از جنگل ضروری است، زیرا اگر افراد احساس تعلق به جنگل را داشته باشند، بهترین محافظان جنگل خواهند بود و هر چقدر افراد ساکن در جنگل بیشتر مورد توجه و مشارکت قرار گیرند، نتایج مطلوب تر خواهد بود.»

عظیم غلامی، گیلان

«من با اهداف پروژه آشنا شدم و متوجه شدم که تمام جلسات برگزار شده برای هدف اصلی حفاظت از جنگل و احیای آن می‌باشد و برای اینکه بتواند برای جنگل مفید باشد، ابتدا ما باید بر روی معیشت‌های پایداری کار کنیم که با طبیعت سازگار می‌باشند و این به فهم مشترکی میان ذینفعان نیاز دارد و دستیابی به این درک، نیازمند برقرار ارتباط و مذاکره با جامعه محلی است و اگر ما بر افراد تمرکز نکنیم، ولی کل جامعه را در نظر بگیریم، از آن پس اتفاق خوبی رقم خواهد خورد.»

خانم فهمیه شفيعی، روستای یوج

«در این پروژه، ما یاد گرفتیم که باید از صنایع دستی خود مراقبت کنیم؛ ما حتی یاد گرفتیم که چگونه با ماشین‌های بافندگی سنتی (Kerchal) خود کار کنیم؛ ما چیزهای زیادی از سایر مناطق پروژه (دیگر حوزه‌های آبخیز منتخب) آموختیم. ما یاد گرفتیم که چگونه از محیط خود استفاده کنیم و آن را آلوده نکنیم. با تشکیل یک گروه محلی، برخی از مشکلات ما حل شد. اتحاد و برادری، و اعتماد ما به سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری افزایش یافته است.»

خانم فاطمه رشیدی، گروه شوار، بلیران

«از ابتدا ما سعی کردیم تولیدات مختلفی داشته باشیم. اول، فعالیت گردشگری وجود داشت و پس از آن گردشگری با شکست مواجه شد. سپس ما با صنایع دستی ادامه دادیم ولی دوباره شکست خوردیم. اما من از این پروژه یاد گرفتم که این شکست‌ها راه جدیدتر و بهتری را ایجاد خواهند کرد. همانطور که پس از اینها، من به کشاورزی روی آوردم و در زمینه تغییر الگوی کشت فعال شدم، و نه تنها خودم، بلکه مردم روستا زندگی خود را تغییر دادند.»

«خانم شهربانو طوسی، چهل چای»



خلاصه اجرایی

هدف این کتابچه ارائه یک رویکرد مشترک برای برنامه‌ریزی مدیریت یکپارچه در سطح حوزه آبخیز برای جنگل‌های هیرکانی است که منجر به ارتقای جنگلداری چند منظوره و جامعه محور می‌شود. این رویکرد مبتنی بر بهترین عملکردهای بین‌المللی سازگار با جنگل‌های هیرکانی است که برای تهیه برنامه در هر یک از چهار حوزه آبخیز منتخب پروژه جنگل‌های هیرکانی UNDP / GEF / FRWO به‌کار برده شدند. این کتابچه، درس‌آموخته‌ها طی مراحل تهیه و اجرای اولیه این برنامه‌ها را ادغام می‌کند.

اصول اصلی مدیریت یکپارچه جنگل، از رویکرد اکوسیستمی کنوانسیون تنوع زیستی حاصل می‌شود، که «یک راهبرد مدیریت یکپارچه زمین، آب و منابع زنده است که باعث ارتقای حفاظت و استفاده پایدار با یک روش عادلانه می‌شود.» این اصول شامل: کار در مقیاس اکوسیستم (چشم انداز)؛ مشارکت تمام ذی‌نفعان مربوطه به ویژه جوامع محلی با یک روش مشارکتی؛ برنامه‌ریزی برای اقدامات بلند مدت و انطباق آنها برای پاسخ به تغییر (به ویژه تغییر اقلیم)؛ تمرکز بر حفظ و احیای کارکردهای چندگانه اکوسیستم برای ارائه منافع متعدد؛ مدیریت استفاده از منابع جنگلی در چارچوب‌های پایدار؛ در نظر گرفتن زمینه‌های اقتصادی و همچنین زیست‌محیطی و اجتماعی در مدیریت جنگل؛ استفاده از رویکردهای مبتنی بر شواهد، از جمله دانش سنتی.

این کتابچه فرایند برنامه‌ریزی مدیریت یکپارچه را در پنج مرحله توصیف می‌کند که بخشی از یک چرخه برنامه‌ریزی مدیریت تطبیقی را تشکیل می‌دهد و بررسی و اصلاح مداوم آن اساسی می‌باشند.

مرحله اول: اقدامات آماده‌سازی: ایجاد تیم برنامه‌ریزی مدیریت، شناسایی و توجیه ذی‌نفعان کلیدی، ایجاد کمیته برنامه‌ریزی مدیریت، ارائه آموزش مقدماتی و اعتمادسازی، جمع‌آوری اطلاعات پایه زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی.

مرحله ۲: مفهوم‌سازی برنامه: تعریف هدف و دامنه برنامه؛ تدوین چشم‌انداز و اهداف؛ شناسایی تهدیدات بحرانی نسبت به اهداف؛ تحلیل وضعیت.

مرحله ۳: برنامه‌ریزی مداخلات: شناسایی راهبردها؛ تبدیل راهبردها به یک برنامه؛ منطقه‌بندی فعالیت‌ها؛ توسعه یک برنامه پایش؛ آماده‌سازی محتوای برنامه مدیریت

مرحله ۴: تمهیدات لجستیکی: تمهیدات حاکمیتی و مدیریتی؛ تمهیدات مالی

مرحله ۵: تصویب، اجرا و مدیریت تطبیقی: تصویب برنامه، انتشار برنامه، اجرای برنامه، ارزیابی و مدیریت تطبیقی، ارتباطات و اشتراک‌گذاری.

مقدمه

پیشینه

پروژه‌ی مدیریت چندمنظوره جنگل‌های هیرکانی UNDP/GEF/FRWO، با هدف تسهیل توسعه «یک سیستم مؤثر مدیریت مشارکتی و مهارت‌های عملی برای مدیریت کاربری‌های اراضی در منطقه جنگل‌های هیرکانی که باعث یکپارچگی زیستگاه و کمک به حفظ عملکردها و تاب‌آوری اکوسیستم در مقیاس چشم‌انداز می‌شود»، از سال ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۸ به اجرا در آمد. حدود دو میلیون هکتار جنگل‌های پهن‌برگ خزان‌کننده خزری، یک منطقه مهم اکولوژیکی در سطح جهانی است که به‌خاطر تنوع زیستی آن شناخته شده است و منافع زیست محیطی مهمی (خدمات اکوسیستمی) را در مقیاس محلی، ملی و جهانی ارائه می‌دهد. این پروژه با هدف تغییر پارادایم از مدیریت بخشی‌نگر (برداشت چوب) به مدیریت پایدار چندمنظوره برای کاهش فشار ناشی از استفاده‌های مختلف از سرزمین انجام شد. مؤلفه‌های اصلی آن عبارتند از: برقراری سازوکارهای سیاست‌گذاری، نظارتی و برنامه‌های مورد نیاز برای تلفیق حفاظت از تنوع زیستی در برنامه‌های استفاده از سرزمین، ظرفیت‌سازی نهادهای کلیدی برای اجرای رویکرد اصلاحی برنامه‌ریزی، مدیریت، ارتقا حقوق، نقش‌ها و معیشت جوامع محلی.

یک رویکرد کلیدی در این پروژه، ظرفیت‌سازی و نشان دادن مدیریت یکپارچه و مبتنی بر اکوسیستم به عنوان مکانیسمی برای جنگلداری چندمنظوره می‌باشد. این امر هم در مقیاس منطقه‌ای، از طریق تدوین راهبرد توسعه سبز برای جنگل‌های هیرکانی و هم در مقیاس حوزه آبخیز، از طریق توسعه برنامه‌های مدیریت تلفیقی (IMP) محقق شد. این موارد با مشارکت ذی‌نفعان کلیدی (به ویژه جوامع محلی و بخش‌های مختلف دولتی) برای هر چهار حوزه آبخیز منتخب (چهل‌چای، بلیران، دوهزار / سه‌هزار و فری رود / زیلکی رود) با مجموع مساحت ۱۴۷۰۰۰ هکتار تهیه شد. نشان دادن مراحل تهیه و اجرای چنین طرح‌هایی در حوزه‌های آبخیز منتخب پروژه و مستندسازی درس‌آموخته‌ها، می‌تواند زمینه‌ای برای تکرار این رویکرد در جاهای دیگر در منطقه خزری و همچنین در سایر اکوسیستم‌های مهم جنگلی در سراسر کشور فراهم کند.



هدف این کتابچه

این کتابچه راهنما، روش‌شناسی (متدولوژی) اتخاذ شده برای تدوین برنامه‌های مدیریت تلفیقی برای چهار حوزه آبخیز منتخب را ارائه می‌کند تا اطمینان حاصل شود که این برنامه‌ها با یک روش با اصول و قاعده مشخص تهیه شده‌اند. این کتابچه خلاصه‌ای از فرآیند تکراری و تطبیقی را ارائه می‌دهد و درس‌های آموخته در طول دوره پروژه را در بر دارد. امید است که این کتابچه به سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کمک کند تا فعالیت خود برای مدیریت پایدار جنگل را، «به‌ویژه از طریق اولییتی که اکنون برای مدیریت جامع آبخیز قائل شده» ارتقا بخشد. تعدادی از عناصر فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت تلفیقی در برنامه‌های بلندمدت سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری (دفتر ترویج و مشارکت مردمی) به عنوان منبعی برای پیاده‌سازی بیشتر رویکردهای مبتنی بر اکوسیستم در جنگل‌های هیرکانی و دیگر نقاط ایران، نهادینه شده است.

برنامه‌ریزی مدیریت تلفیقی

مدیران جنگل در جای جای دنیا با چالش‌های جدی و مبرم ناشی از بهره‌برداری ناپایدار از جنگل و همچنین تغییر اقلیم و طغیان آفات و بیماری‌های جدید روبرو هستند. این مسائل موجب از بین رفتن و تخریب جنگل‌ها و تنوع زیستی آنها می‌شود که پیامدهای زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی قابل ملاحظه‌ای را در پی دارد. اگرچه رویکردهای مدیریتی پیشین اغلب بر بیشینه‌سازی یکی از منافع جنگل نظیر تولید چوب تمرکز داشتند ولی امروزه نیاز به یک مدیریت یکپارچه و جامع که تضمین‌کننده منافع چندگانه (خدمات اکوسیستمی) جنگل‌های سالم برای مردم (شکل ۱) باشد به‌خوبی شناخته شده است. چنین رویکردهای تلفیقی می‌تواند نقش مهمی در کاهش تعارض بین بهره‌برداران بازی کنند و تضمین‌کننده پایداری بیشتر باشند.



شکل ۱. نمونه‌هایی از منافع مختلفی که می‌تواند توسط جنگل‌های خوب مدیریت شده، فراهم شود.

اصول مهم مدیریت تلفیقی اکوسیستم‌های جنگلی برخاسته از رویکرد اکوسیستمی کنوانسیون تنوع زیستی است که «راهبردی برای مدیریت تلفیقی سرزمین، آب و منابع زنده است که حفاظت و استفاده پایدار و عادلانه را ترویج می‌دهد». این اصول عبارتند از:

- کار در مقیاس اکوسیستم (زمین‌منظر)
- دخالت دادن همه ذی‌نفعان مرتبط به‌ویژه جوامع محلی به‌صورت مشارکتی
- برنامه‌ریزی بلندمدت و اتخاذ راهکارهای سازگاری به‌منظور پاسخ به تغییرات (به‌ویژه تغییر اقلیم)
- تأکید بر حفظ و احیای کارکردهای مختلف اکوسیستم که منافع مختلفی را فراهم می‌کنند
- مدیریت بهره‌برداری از منابع جنگلی در چارچوب‌های پایدار
- در نظر گرفتن زمینه‌های اقتصادی و همچنین زیست‌محیطی و اجتماعی در مدیریت جنگل
- استفاده از رویکردهای مبتنی بر شواهد از جمله دانش بومی

بنابراین، تأکید بر دور شدن از رویکرد بخشی‌نگر و تنظیمی فعلی و نایل به رویکرد مدیریت یکپارچه و مشارکتی است که منافع مختلف جنگل‌ها را بهینه می‌کند. تعریف سیاست‌ها و شیوه‌های عملیاتی جدید مورد نظر مدیریت تلفیقی نیازمند پشتیبانی اجتماعی-سیاسی هوشمندانه و کار تنگاتنگ با مسئولین برنامه و بودجه استانی است. بنابراین، رهبری از دفاتر فرمانداری و استانداری بسیار حیاتی است.



شکل ۲: به سوی رویکرد اکوسیستمی برای جنگل‌های هیرکانی



درس آموخته!

یک جنبه مثبت برنامه مدیریت تلفیقی این بود که سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری و بعضی دستگاه‌های دولتی شروع به گفت‌وگو کردند و این گفت‌وگوها کمک کرد که مسائل را از دیدگاه‌های مختلف در مقیاس آبخیز بنگرند. شاید این اولین بار بود که جوامع محلی رسماً وارد فرآیند برنامه‌ریزی شدند و این یک دستاورد بزرگ بود.

روش‌های برنامه‌ریزی مدیریت تلفیقی

رویکردهای مختلفی در سطح دنیا برای برنامه‌ریزی مدیریت تلفیقی توسعه داده شده است. برای مثال، دستورالعمل‌های گوناگونی برای مدیریت مناطق حفاظت‌شده، کنوانسیون تالاب‌های رامسر، مناطق ثبت‌شده در سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی سازمان ملل متحد (UNESCO) وجود دارد. در سال ۲۰۰۲، گروه عملیات حفاظت مشارکتی (Conservation Measures Partnership) به‌منظور تعیین مفاهیم و رویکردهای مشترک برای طراحی، مدیریت و پایش خوب یک برنامه/ پروژه، تجارب کار در هفت زمینه را بررسی نمود که عبارتند از: حفاظت، سلامت عمومی، برنامه‌ریزی خانواده، توسعه بین‌المللی، خدمات اجتماعی، آموزش و کسب و کار. یافته‌ها در قالب «استانداردهای باز» جمع‌شد که مفاهیم، رویکردها و واژگان مشترک را به‌منظور کمک به کارشناسان جهت بهبود برنامه‌ریزی حفاظتی و توسعه پایدار گرد هم آورده است. این استانداردها مخصوصاً برای موارد زیر مفید است:

- اولویت‌بندی مسائلی که باید به آنها پرداخته شود.
- تعریف نتایج مدیریت و اینکه اقدامات پیشنهادی چگونه به آن نتایج منجر خواهد شد.
- ردیابی پیشرفت در جهت رسیدن به این نتایج از طریق پایش و استفاده از شاخص‌ها
- اصلاح راهبردها بر اساس درس‌آموخته‌ها
- به اشتراک‌گذاری نتایج

در این کتابچه راهنما، پروژه مدیریت چندمنظوره جنگل‌های هیرکانی این رویکردهای عملیاتی بین‌المللی را استخراج، با شرایط ایران تطبیق داده و به کار گرفته است. ما سعی کرده‌ایم که یک ابزار کاربردی که برای شرایط ایران و به‌ویژه جنگل‌های هیرکانی بومی شده، ارائه گردد.

استفاده از این راهنما

این کتابچه راهنما در پنج گام که یک نقشه راه برای تهیه و پیاده‌سازی یک برنامه مدیریت تلفیقی را تشکیل می‌دهد، سازماندهی شده است. این گام‌ها که در بخش‌های بعدی تشریح می‌شوند عبارتند از:

- تشکیل تیم برنامه‌ریزی مدیریت
- شناسایی و آگاهی دادن به ذینفعان کلیدی
- ایجاد کمیته برنامه‌ریزی مدیریت
- ارائه آموزش مقدماتی و اعتمادسازی
- جمع‌آوری اطلاعات پایه محیطی و اقتصادی-اجتماعی

گام ۱ اقدامات آماده‌سازی

- تعریف هدف و دامنه عمل برنامه
- تعریف چشم‌انداز و اهداف جزئی
- شناسایی تهدیدهای جدی برای اهداف
- تحلیل وضعیت

گام ۲ مفهوم‌سازی برنامه

- تعیین استراتژی‌ها
- تبدیل استراتژی‌ها به اقدامات
- منطقه‌بندی فعالیت‌ها
- تدوین برنامه پایش
- آماده‌کردن مفاد برنامه مدیریتی

گام ۳ برنامه‌ریزی مداخلات

- تمهیدات حاکمیتی و سازمانی
- تمهیدات مالی

گام ۴ تمهیدات لجستیکی



- تصویب برنامه
- انتشار برنامه
- پیاده سازی برنامه
- ارزشیابی و مدیریت تطبیقی
- اطلاع رسانی و به اشتراک گذاری

گام ۵ تصویب، پیاده سازی و مدیریت تطبیقی

این گام‌ها همه فرآیند تهیه و اجرای برنامه را تشریح می‌کنند. هر چند فرآیند برنامه مدیریت تلفیقی به صورت یک سری از گام‌ها ارائه شده ولی بهتر است به صورت یک چرخه مدیریت تطبیقی در نظر گرفته شود. بنابراین، هنگامی که برنامه طراحی و تصویب شد وارد یک حلقه مستمر اجرا، پایش، ارزشیابی، اصلاح و تصویب مجدد می‌شود تا تضمین گردد که برنامه به طور مستمر به رسیدگی به مسائل و مشکلات می‌پردازد.



شکل ۳. چرخه مدیریت تطبیقی

مدت زمان تهیه یک برنامه مدیریت تلفیقی ثابت نیست بلکه به پیچیدگی مسائلی که باید به آنها پرداخته شود، چالش‌هایی که در حین کار با آنها برخورد می‌شود و سرعت تیم برنامه‌ریزی و ذی‌نفعان در فرآیند برنامه‌ریزی بستگی دارد. با این وجود، یک مقیاس زمانی واقع‌بینانه از آغاز تا نهای شدن برنامه بین ۱۵ - ۹ ماه می‌باشد. تصویب برنامه هم می‌تواند فرآیند زمان‌بری باشد. برنامه‌ریزی مدیریت تلفیقی یک رویکرد طول‌مدت است و تجارب بین‌المللی نشان داده که به دلیل نیاز به مشارکت کردن ذی‌نفعان مختلف و گذار از رویکرد بخشی‌نگر سنتی، ممکن است حداقل ۱۰ سال طول بکشد تا این‌گونه برنامه‌ها به‌طور کامل اجرایی و اثربخش شوند. بنابراین، پیگیری و پشتکار و تلاش مداوم برای غلبه بر چالش‌ها و ایجاد فرصت‌ها ضروری می‌باشد.

برنامه‌های مدیریت تلفیقی برای چهار حوزه آبخیز منتخب که توسط پروژه مدیریت چندمنظوره جنگل‌های هیرکانی تهیه شد به‌طور گسترده چاپ و توزیع شد و همچنین به‌صورت الکترونیکی از طریق وب‌سایت پروژه: <http://chfp.ir/> قابل دسترسی است.





گام ۱: اقدامات مشارکتی

تصمیم برای تهیه یک برنامه مدیریت تلفیقی برای یک منطقه جنگلی معمولاً توسط مراجع بالادستی مانند سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری یا یک فرماندار محلی شروع می‌شود ولی این تصمیم می‌تواند از خود جامعه نیز پدیدار شود. در اغلب موارد، علت آغاز چنین رویکردی یا رفع تهدیدهای مزمن (مثلاً در مورد حوزه‌های آبخیز منتخب پروژه مدیریت چندمنظوره جنگل‌های هیرکانی) و یا به خاطر ارزش خاص یک منطقه است. در گام اول، انجام برخی اقدامات آماده‌سازی از جمله: تشکیل یک تیم برنامه‌ریزی، تعیین ذی‌نفعان کلیدی، ایجاد یک کمیته برنامه‌ریزی، و ظرفیت‌سازی و آگاهی‌افزایی اهمیت دارد.

تشکیل یک تیم برنامه‌ریزی

تیم برنامه‌ریزی، تدوین برنامه با ذی‌نفعان کلیدی را هماهنگی و تسهیل می‌کند. این امر مستلزم داشتن برخی تجربه و مهارت‌ها از جمله مدیریت تلفیقی، تسهیل‌گری و کار مشارکتی، برنامه‌ریزی و بودجه، تخصص در زمینه جنگل‌های منطقه و اطلاع از دانش بومی جامعه می‌باشد. بنابراین، یک تیم برنامه‌ریزی مؤثر ممکن است شامل افراد زیر باشد:

- مشاور برنامه‌ریزی مدیریت تلفیقی
- کارشناس و/یا مدیر محلی سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری (مسئول منطقه)
- کارشناس محلی برنامه و بودجه
- یک یا چند نفر از پیشروان جامعه

مشاور مدیریت تلفیقی در حالت ایده‌آل باید هم در برنامه‌ریزی مدیریت تلفیقی و هم در کار مشارکتی مهارت بالایی داشته باشد. اگر چنین نباشد، یک مشاور ثانوی برای رفع کمبود مورد نیاز است. این تیم بایستی توسط دفاتر محلی سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری، فرماندار محلی و اعضای کمیته برنامه‌ریزی و توسعه استان (PPDCs) حمایت و مشورت داده شود.

تیم برنامه‌ریزی باید به‌طور منظم دیدار داشته باشند، جلسات کمیته برنامه‌ریزی مدیریت تلفیقی را تسهیل کنند، پیش‌نویس برنامه مدیریت را برای هم‌اندیشی و مشاوره حاضر کنند و ارتباطات منظمی با ذی‌نفعان کلیدی داشته باشند. اگرچه این تیم برنامه‌ریزی مسئول تهیه پیش‌نویس برنامه است ولی محتوای برنامه باید بر اساس مشارکت

فعال‌ذی‌نفعان کلیدی، مهم‌تر از همه جوامع محلی، باشد. این مشارکت ممکن است در قالب جلسه با جوامع محلی، جلسه با گروه‌های خاص (مثلاً دامداران یا گردشگری)، کارگاه‌های تخصصی و جلسات رسمی کمیته برنامه‌ریزی مدیریت باشد تا اجزای برنامه را به مشورت بگذارند و به تصویب برسانند. اولویت اصلی این است که از طریق کار تنگاتنگ با سازمان‌های غیردولتی (NGOs)، سازمان‌های مردم‌نهاد (CBOs)، نمایندگان منتخب و قهرمانان محلی، مشارکت جوامع محلی در فرآیند برنامه‌ریزی به حداکثر برسد.

درس‌آموخته!

تیم برنامه‌ریزی و همه مشاوران باید قبل از تعامل با ذی‌نفعان به‌خوبی آموزش دیده باشند و درک مشترکی از هدف و رویکرد برنامه مدیریت تلفیقی داشته باشند. آنها بایستی از مطالعه فرآیندهای برنامه‌ریزی و سیستم حکمرانی موجود شروع کنند و تحلیل ذی‌نفعان را انجام دهند و یک راهبرد حمایتی و توسعه‌ای را تدوین کنند.

شناسایی و آگاهی دادن به ذی‌نفعان کلیدی

اولین گام اساسی برای تیم برنامه‌ریزی این است که ذی‌نفعان کلیدی را شناسایی و با آنها ارتباط برقرار کند. یک تحلیل ذی‌نفعان مفصل و جزئی بایستی در برنامه گنجانده شود تا از طریق آن افراد، گروه‌ها، یا نهادهایی که علاقه یا تأثیری بر منابع طبیعی منطقه دارند و/یا این‌که احتمالاً از فعالیت‌ها تأثیر می‌پذیرند و در صورت تغییر شرایط در نتیجه اجرای برنامه چیزی برای از دست دادن یا به‌دست آوردن دارند، شناسایی گردند. تحلیل ذی‌نفعان باید هم ذی‌نفعان قدرتمند و صاحب نفوذ و هم ذی‌نفعانی که ممکن است محروم یا منزوی باشند (مثلاً زنان، جوانان یا معلولین) را در نظر بگیرد. جوانان (و حتی بچه‌ها) گروه مهمی هستند زیرا نسل آینده هستند و این‌که به احتمال زیاد ایده‌های نو را با آغوش بازتری می‌پذیرند. آنها می‌توانند به‌عنوان عوامل ایجاد تغییر در جامعه‌شان عمل کنند و بایستی به خوبی مشارکت داده شوند.

یکی از نتایج مهم تحلیل ذی‌نفعان، شناسایی علایق [منافع] اصلی - آنچه که ذی‌نفعان به آن اهمیت می‌دهند و برای آن ارزش قائلند - می‌باشد. تعیین منافع اصلی، به شناسایی محرک‌های رفتار و تصمیمات ذی‌نفعان کمک می‌کند. برای مثال، یک سازمان حفاظتی ممکن است در نهایت به تنوع زیستی اهمیت دهد؛ برای یک زن ممکن است امنیت غذای خانواده‌اش بیشترین اهمیت را داشته باشد؛ و برای یک جامعه ممکن است دسترسی تضمین شده به آب سالم در بلندمدت مهم‌ترین مسئله باشد. یک طرح نمی‌تواند پاسخگوی علایق [منافع] اصلی همه ذی‌نفعان باشد.



با این وجود، آگاهی از آنها و این‌که چطور ممکن است بر موفقیت اجرای طرح تأثیر بگذارند حائز اهمیت است. برخی علائق [منافع] پوشش داده خواهند شد ولی بعضی دیگر ممکن است به‌عنوان محدودیت‌ها یا فرصت‌هایی در نظر گرفته شوند که می‌توانند در انتخاب‌های هوشمندانه‌تر راهبردها در ادامه فرآیند برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار گیرند. تعیین علائق [منافع] همچنین احتمال تضییع ناخواسته منافع یک ذی‌نفع و ایجاد تعارض و اختلاف را کاهش می‌دهد. برای مثال، ممکن است در تحلیل ذی‌نفعان، دامداران به‌عنوان ذی‌نفعی شناخته شوند که منفعت اصلی‌شان چرای دام‌هایشان است تا معیشت خانواده‌شان را حفظ کنند. به‌خاطر این منفعت اصلی، تیم برنامه‌ریزی باید راهبردی برای کاهش نیاز آنها به چرا، مثلاً از طریق معیشت‌های جایگزین، در نظر بگیرد. جدول ۱ رئوس اصلی یک تحلیل ذی‌نفعان و اطلاعات مربوط به دو ذی‌نفع را نشان می‌دهد. این جدول بایستی برای همه ذی‌نفعان مرتبط تکمیل گردد.

ذی‌نفع و منفعت اصلی	اثرات	راهبردهایی برای مشارکت دادن
وزارت راه و حمل و نقل ساخت جاده‌ها و زیرساخت‌های حمل و نقل	زیرساخت‌های حمل و نقل ممکن است از طریق تخریب زیستگاه، اثرات هیدرودینامیکی، اختلال در حیات وحش و چشم‌انداز و ... صدمات مستقیم یا غیر مستقیمی به جنگل وارد کنند.	• افزایش آگاهی در مورد منافع جنگل و اثرات منفی توسعه حمل و نقل بر جنگل‌ها • بهبود برنامه‌ریزی توسعه حمل و نقل از طریق دانش و آگاهی از موقعیت جنگل • بهبود قوانین و سیاست‌گذاری و دستورالعمل‌های توسعه حمل و نقل در مجاورت جنگل‌ها • به‌کارگیری بهتر EIA (ارزیابی اثرات زیست‌محیطی) برای توسعه حمل و نقل
دامداران درآمد حاصل از گله	چرای مفرط از طریق آسیب به پوشش گیاهی سطح زمین و جلوگیری از زادآوری طبیعی درختان موجب تخریب جنگل می‌شود.	چرای مفرط از طریق آسیب به پوشش گیاهی سطح زمین و جلوگیری از زادآوری طبیعی درختان موجب تخریب جنگل می‌شود.

درس آموخته!

حتی در داخل سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری، سه معاونت اصلی (آبخیزداری، مدیریت مرتع و امور اراضی) به اندازه کافی در فرآیند برنامه‌ریزی مشارکت نکردند. مدیریت جامع آبخیز در دستور کار معاونت آبخیزداری قرار دارد و در سطح وزارت به تصویب رسیده است (دی ۱۳۹۴). پروژه خیلی تلاش کرد با این طرح وارد تعامل شود، به‌ویژه در حوزه آبخیز منتخب چهل‌چای، ولی موفق نشد. اگر پروژه مدیریت چندمنظوره جنگل‌های هیرکانی به جای معاونت جنگلداری تحت مسئولیت ریاست سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری تعریف می‌شد احتمالاً پیشرفت آن سریع‌تر بود.

پس از شناسایی همه ذی‌نفعان، شناسایی ذی‌نفعانی که می‌توانند شرکای راهبردی مهمی برای پیاده‌سازی برنامه باشند و شفاف‌سازی ارتباطات ضرورت دارد. بدین‌منظور، هر گروه ذی‌نفعان را بر اساس ارزیابی کیفی از نفوذ و علاقه‌شان روی شبکه مربعی نشان داده شده در شکل ۴ قرار دهید. سپس طبق راهنمایی که در شکل نشان داده شده بایستی به هر ذی‌نفع کلیدی اطلاع داده شود و به مشارکت گرفته شوند.





ایجاد کمیته برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی مدیریت تلفیقی یک فرآیند مشارکتی است که بر اساس بالاترین سطح توافق ممکن بین ذی‌نفعان بنا می‌شود. برنامه نمی‌تواند به سادگی توسط مشاوران تهیه شود بلکه باید طی یک فرآیند تکرار شونده با دخالت همه ذی‌نفعان کلیدی، تهیه شود و روی آن بحث و تبادل نظر و توافق نهایی صورت گیرد. این رویکرد نسبت به فرآیند بالا به پایین زمان خیلی بیشتری می‌طلبد ولی «مالکیت» و مشارکت در پیاده‌سازی برنامه را تضمین می‌کند. برای تضمین چنین مشارکتی در تهیه برنامه، بایستی یک کمیته برنامه‌ریزی مدیریت، متشکل از نمایندگان ذی‌نفعان کلیدی ایجاد شود تا توسعه برنامه را حمایت کنند. این کمیته باید حداقل یک نماینده از هر گروه ذی‌نفع که نفوذ یا علاقه زیادی دارد (شکل ۴) را شامل شود. کمیته در تهیه برنامه مشارکت خواهد کرد، در هر مرحله از پیش‌نویس برنامه مشورت خواهد داد و پس از نهایی شدن آن باید برای ارسال برنامه برای تصویب رسمی موافقت کند. کمیته بایستی قصد کار جمعی توافقی داشته باشند.

آموزش مقدماتی و اعتمادسازی

ظرفیت‌سازی عنصر اساسی در سراسر فرآیند برنامه‌ریزی است. آگاهی و دانش در خصوص مدیریت تلفیقی ممکن است در ابتدای فرآیند خیلی محدود باشد هم برای بعضی اعضای تیم برنامه‌ریزی و هم برای ذی‌نفعان کلیدی. بنابراین لازم است دوره‌های آموزشی و ظرفیت‌سازی مناسب برای گروه‌های کلیدی، خصوصاً در ابتدای پروژه، برگزار شود. لازم نیست همه گروه‌ها (مثلاً نمایندگان جوامع) به‌طور کامل در جریان همه جزئیات فرآیند تدوین برنامه (مثلاً تحلیل زنجیره نتایج) قرار گیرند ولی همه بایستی از چشم‌انداز، هدف، حیطه عمل برنامه و همچنین مسئولیت‌های خودشان در تدوین و اجرای برنامه آگاهی داشته باشند. ظرفیت‌سازی ممکن است به شکل دوره‌های آموزشی رسمی و یا جلساتی برای آگاهی دادن به نمایندگان جوامع برگزار شود. ولی بیشترین تجربه از طریق یادگیری در عمل شرکت در نشست‌های برنامه‌ریزی چند بخشی حاصل خواهد شد.

اعتمادسازی، به‌ویژه بین سازمان‌های دولتی و جوامع (و حتی در داخل جوامع)، نیز در آغاز فرآیند بسیار ضروری است. تسهیلگران یا پیش‌روان جامعه که در داخل جامعه زندگی می‌کنند می‌توانند نقش کلیدی ایفا کنند. اعتماد اغلب از طریق گردهمایی‌های محلی، جلسات مشترک بین جامعه و مسئولین دولتی که در آنها به همه فرصت برابر برای اظهار نظر داده شود، از طریق رویکردهای رفع تعارض یا از طریق اجرای بعضی پروژه‌های زودبازده، ایجاد می‌شود. بازدید جوامع از سایر حوزه‌های آبخیز که در آنجا برنامه‌ها با موفقیت اجرا شده‌اند نیز می‌تواند مؤثر باشد.

درس آموخته!

آوردن مسئولین به منطقه هدف (روستاها) برای این‌که مسائل و مشکلات را در عرصه مشاهده و با جامعه محلی مورد بحث قرار دهند در اعتمادسازی بسیار مهم است.



جمع‌آوری اطلاعات پایه محیطی و اجتماعی-اقتصادی

قبل از شروع برنامه‌ریزی جزئی، جمع‌آوری اطلاعات پایه محیطی و اجتماعی-اقتصادی از منطقه ضرورت دارد. برای مشاهده نوع اطلاعات مورد نیاز، به برنامه‌های مدیریت تلفیقی تکمیل شده برای چهار حوزه آبخیز منتخب مراجعه نمایید. ممکن است بسیاری از منابع مختلف در دسترس باشد ولی لازم است بعضی اطلاعات اضافه از طریق بازدیدهای میدانی، جلسات مشاوره‌ای کوتاه یا گردهمایی‌های مشارکتی و ثبت دانش بومی با مردم محلی جمع‌آوری شود. تهیه یک نقشه منابع خوب از منطقه که نشان‌دهنده پوشش جنگلی و سایر کاربری‌های اراضی، موقعیت مکانی عارضه‌های ارزشمند، روستاها، نقاط دسترسی و جاده‌ها و ... باشد یک ضرورت اساسی است که می‌تواند در قالب یک تمرین نقشه‌بندی مشارکتی با کمیته برنامه‌ریزی به نحو احسن انجام شود. این نقشه می‌تواند پربینت، لمینت و توزیع شود.



درس آموخته!

پروژه مدیریت چندمنظوره جنگل‌های هیرکانی زمان و هزینه بسیار زیادی صرف مطالعات کرد. خیلی از شواهد و اطلاعات (از جمله دانش بومی) از قبل وجود دارند. هر چند ممکن است به خلاءهای (گپ‌های) اطلاعاتی برخورد گردد ولی این خلاءها نباید فرآیند را متوقف کنند. در عوض بایستی برنامه با بهترین اطلاعات در دسترس پیش برده شود ولی پیش‌فرض‌هایی که در نظر گرفته شده‌اند و پیشنهاد فعالیت‌هایی برای رفع خلاءهای مهم ثبت شود.

گام ۲: مفهوم‌سازی برنامه

این گام اساسی، هدف و دامنه فعالیت (جغرافیایی، موضوعی و زمانی) برنامه را تقویت و تائید می‌کند و آنچه برنامه در پی دستیابی به آن است (چشم انداز و اهداف) را تعیین می‌کند. سپس یک مدل مفهومی از وضعیت فعلی آماده می‌شود که عوامل (فاکتورهایی) که بر هر هدف تأثیر می‌گذارند را تشریح و اولویت‌بندی می‌کند و به‌عنوان پایه و اساس تعیین این‌که کجا اقدامات مدیریتی مورد نیاز هستند، محسوب می‌شود.

تعریف هدف و دامنه فعالیت برنامه

هدف از برنامه مدیریت تلفیقی، تضمین استفاده پایدار از منابع طبیعی یک منطقه است تا خدمات اکوسیستم و تاب‌آوری آن حفظ و احیا شود. این مهم از طریق جمع‌آوری دیدگاه‌ها و خواسته‌های همه ذی‌نفعان به‌منظور توافق روی یک چشم‌انداز مشترک و سپس آماده‌سازی و اجرای یک برنامه برای تحقق آن چشم‌انداز حاصل می‌شود. دامنه جغرافیایی برنامه بایستی توسط مرزهای اکوسیستم (یا مقیاس زمین‌منظر) تعیین شود. در مورد جنگل‌های هیرکانی، مناسب‌ترین مقیاس، حوزه آبخیز یا رودخانه است که مبنایی برای برنامه‌ریزی‌های درونی سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری می‌باشد. معمولاً یک برنامه تنها به یک حوزه آبخیز می‌پردازد ولی در بعضی موارد که مسائل و مشکلات مشابه هستند ممکن است برای دو یا چند حوزه هم مناسب باشد یا اگر مسائل خاص و موردی باشند می‌توان برنامه‌ای برای یک زیر-حوزه در نظر گرفت.

دامنه موضوعی برنامه (فعالیت‌هایی که قرار است برنامه به آن بپردازد) از طریق شاخص‌هایی که برای دستیابی به اهداف و چشم‌انداز برنامه نیاز است (به بخش بعدی مراجعه شود) تعیین می‌شود. دامنه برنامه (این‌که چه چیز در برنامه است و چه چیز در آن نیست) بایستی برای تیم پروژه کاملاً واضح و شفاف باشد و به تائید کمیته هماهنگی

محلی و ذی‌نفعان برسد.

دامنه زمانی برنامه به سرعت احتمالی واکنش اهداف به مداخلات مدیریتی توسط برنامه بستگی دارد. این مورد برای جنگل‌ها نسبت به تالاب‌ها و مراتع‌گندتر است. بنابراین، چشم‌انداز باید یک دوره ۲۵ ساله را پوشش دهد ولی خود برنامه معمولاً یک فاز ۵ ساله اجرا را شامل می‌شود که پس از آن در دوره‌های ۵ ساله پیاپی ارزیابی و به‌روزرسانی می‌شود.

درس‌آموخته!

بسیاری از مردم محلی در ابتدا برنامه‌ها را به‌عنوان فرصت‌هایی برای توسعه زیرساخت‌ها می‌پنداشتند و نه توسعه و بهره‌برداری پایدار از منابع طبیعی، این مطلب بایستی در شروع برنامه شفاف‌سازی شود.

تدوین چشم‌انداز و اهداف

در ابتدای فرآیند برنامه‌ریزی، ضروری است که ذی‌نفعان بر روی یک چشم‌انداز برای وضعیت مطلوبی که از طریق اجرای برنامه می‌خواهند به آن برسند، توافق کنند. بدون آن، برنامه موفق نخواهد بود. این چشم‌انداز بایستی کلی و مختصر باشد- با افق زمانی حداقل ۲۵ سال. رسیدن به یک چشم‌انداز مشترک فرآیند پیچیده‌ای است که مستلزم گفت و شنودهای زیاد است که اجازه می‌دهد چشم‌انداز به‌صورت ذاتی (ارگانیک) ظهور و تکامل پیدا کند. این فرآیند باید از طریق روش‌های مشارکتی به همراه ابزارهای ساده یادگیری (مثلاً بازی‌های آموزشی، سناریوسازی، شبیه‌سازی و ...) تسهیل شود تا به مردم کمک کند دریابند چطور علایق (منافع) آنها به هم‌دیگر بستگی دارد. چشم‌انداز معمولاً به‌صورت یک پاراگراف کوتاه مانند مثال پیش رو نوشته می‌شود

مثالی از یک بیانیه چشم‌انداز (البته این باید از ذی‌نفعان کلیدی بدست آید)

تا سال ۲۰۳۰، پوشش جنگلی با توقف برداشت غیرمجاز چوب و جنگل‌کاری روی مناطق با شیب‌تند که مستعد فرسایش هستند، افزایش یافته است. کیفیت جنگل‌های موجود به دلیل اعمال شیوه‌های پایدارتر چرا، برداشت هیزم و کاهش زباله بهبود پیدا کرده است. گوزن، پلنگ و سایر حیات وحش به سبب کاهش شکار غیرقانونی و بهبود وضعیت جنگل، وفور بیشتری دارند. جوامع ساکن در مناطق جنگلی به‌طور فعال در مدیریت پایدار جنگل مشارکت دارند و از بوم‌گردی و درآمد اضافی حاصل از بازاریابی محصولات جنگلی منتفع می‌شوند.



هدف اصلی برنامه این است که سازوکارهایی برای نیل به چشم‌انداز از طریق ارتقاء تعدادی از «اهداف» (targets) توسعه پایدار، تعریف کند. اهداف کلیدی تنوع زیستی و رفاه انسانی مد نظر پروژه مدیریت جنگل‌های هیرکانی عبارتند از:

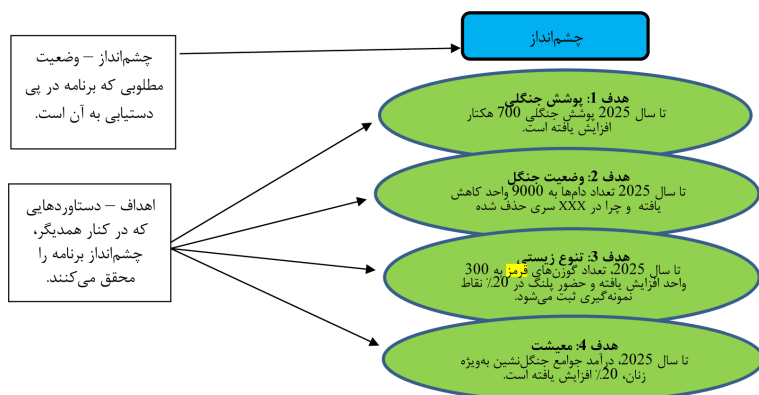
- پوشش جنگلی
- وضعیت جنگل
- تنوع زیستی
- معیشت

این چهار هدف، کانون تمرکز برنامه‌ها شد. هر هدف دیگر هم باید در حیطه اهداف کلی و دامنه فعالیت برنامه قرار گیرد و در راستای چشم‌انداز باشد.

در این مرحله باید به این فکر کرد که چگونه هر هدف را جزئی و قابل اندازه‌گیری کرد یعنی برای دستیابی به چشم‌انداز دقیقاً به‌صورت کیفی و کمی به چه اهداف مشخصی باید دست یافت. در بخش ۳ به‌صورت جزئی‌تر به این مسئله پرداخته شده است ولی به‌عنوان مثال به‌جای داشتن یک هدف ساده تحت عنوان «بهبود معیشت» ممکن است آن را به‌صورت زیر نوشت «تا سال ۲۰۲۵، درآمد جوامع جنگل‌نشین از طریق توسعه بوم‌گردی و بهره‌برداری پایدار از محصولات جنگلی تا ۳۰٪ افزایش پیدا کرده است.» این به‌طور واضح مشخص می‌کند که چه چیز و چگونه قرار است تغییر کند.



شکل ۵. بخشی از یک مدل مفهومی نشان‌دهنده چشم‌انداز و اهداف (مثال)



شناسایی تهدیدهای جدی برای اهداف

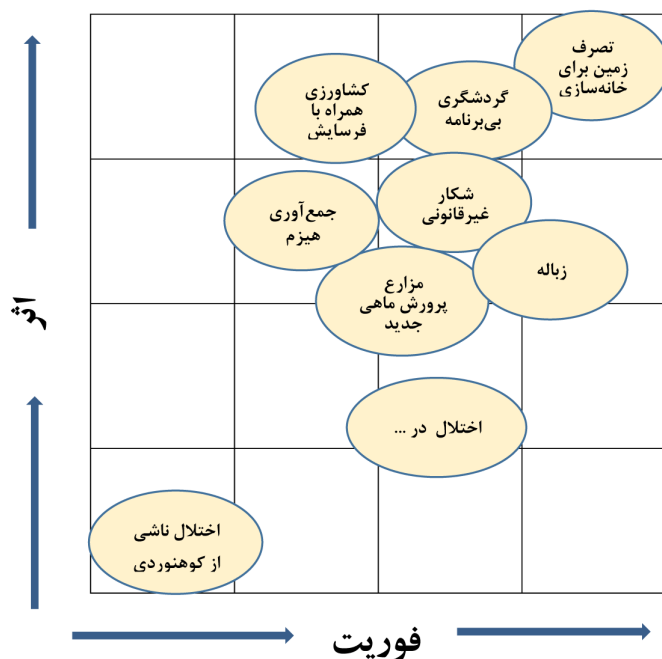
پس از این‌که توافق روی اهداف حاصل شد، به‌طور جداگانه برای هر هدف، تهدیدات مستقیمی که بر روی آنها اثرگذار هستند باید شناسایی شوند. تهدیدهای مستقیم، فعالیت‌هایی هستند که به‌طور مستقیم موجب تنزل یک هدف می‌شوند (برای مثال برداشت چوب بیش از حد، تصرف زمین برای خانه‌سازی، شکار بی‌رویه و ناپایدار، چرای مفرط، جاده‌سازی؛ آنها می‌توانند پدیده‌های طبیعی که توسط فعالیت‌های بشر دچار تغییر شده‌اند را شامل شوند (مثلاً افزایش بادهای شدید یا آتش‌سوزی به خاطر تغییر اقلیم). تهدیدهای غیرمستقیم نظیر افزایش تعداد دامداران، نباید در این مرحله گنجانده شود. مشخص کردن مکان هر تهدید مستقیم روی نقشه به‌صورت مشارکتی، مفید و کمک‌کننده است.





هنگامی که لیست کامل تهدیدات مستقیم شناسایی شد، باید تهدیدات اولویت بندی شوند تا منابع و فعالیت ها در جایی که بیشترین نیاز به آنها وجود دارد متمرکز شوند. سعی کنید تهدیدات بحرانی - آنهایی که برای تحقق چشم انداز باید به آنها پرداخته شود را تعیین کنید. ابزارهای مختلفی برای اولویت بندی تهدیدات وجود دارند که می توانند در این فرآیند مورد استفاده قرار گیرند. یک راه ساده این است که همانند شکل ۶، «اثر» و «فوریت» هر تهدید را در مقیاس زیاد / متوسط / کم امتیازدهی کرد. ضرورت دارد به صورت گروهی در خصوص اهمیت هر تهدید توافق صورت گیرد.

شکل ۶. مثالی از مراحل اولویت بندی تهدیدات



تحلیل وضعیت

پس از شناسایی تهدیدات مستقیم برای هر هدف، کار بعدی ایجاد مدل مفهومی برای وضعیت فعلی در چشم انداز پایلوت است (= تحلیل وضعیت). همان طور که در شکل ۷ نشان داده شده، تحلیل وضعیت روابط بین عوامل مختلف تأثیرگذار بر اهدافی که قرار است بهبود یابد را به صورت بصری به تصویر می کشد. این امر به ایجاد درک مشترک از وضعیت از جمله توصیف روابط بین سیستم ها و پیشران های زیست محیطی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و

سازمانی- کمک می‌کند. یک مدل خوب، روابط علی و معلولی اصلی که در یک پایلوت وجود دارد را به تصویر می‌کشد. این مدل باید ساده باشد ولی در عین حال جزئیات مهم را در بر گیرد. باید این مدل به همراه ذی‌نفعان کلیدی تهیه گردد تا اطمینان حاصل شود که مدل، درک آنها از وضعیت را منعکس می‌کند. این گام بسیار مهمی است زیرا با درک وضعیت، ذینفعان برای انتخاب راهبرد و شناسایی فعالیت‌هایی که اهداف و چشم‌انداز را محقق خواهد کرد، آماده‌تر خواهند بود.

ساخت مدل مفهومی به کاری که تا الان انجام داده‌اید (دامنه فعالیت، چشم‌انداز، اهداف و تهدیدات مستقیم) بستگی دارد. این گام، شناسایی عوامل (فاکتورهای) اصلی که بر تهدیدات مستقیم و نهایتاً هر هدف اثر می‌گذارد را شامل می‌شود (مشابه «تحلیل علل ریشه‌ای» یا «درخت مشکل»). این عوامل می‌تواند از مقیاس محلی تا جهانی باشند. فقط ضروری است که تا جایی که برنامه می‌تواند اثری داشته باشد به عقب برگشت. برای مثال، شاید برنامه بتواند به این‌که خانه‌های جدید کجا ساخته شود بپردازد ولی نمی‌تواند در مورد تعداد افراد ساکن در منطقه خیزی کاری انجام دهد. بنابراین نباید از این نقطه به عقب‌تر برگشت.

شکل ۷. مثال فرضی از مدل مفهومی برای یک هدف



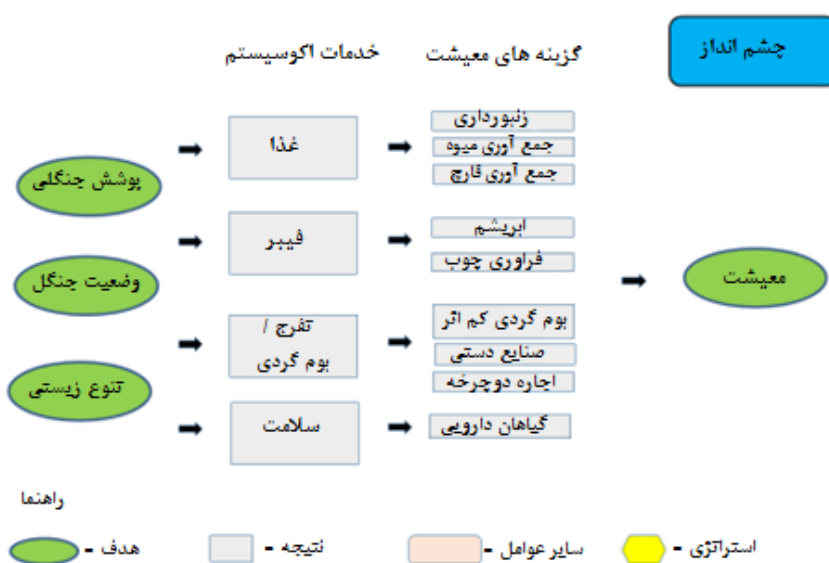
راهنما

هدف - [Green Oval] تهدید یحرائی - [Orange Box] سایر فاکتورها - [Light Orange Box] استراتژی - [Yellow Hexagon]



برای ساخت مدل مفهومی مربوط به هدف معیشت، رویکرد متفاوتی نسبت به اهداف مربوط به منابع طبیعی مورد نیاز است. این به خاطر آن است که معیشت به وضعیت منابع طبیعی بستگی دارد. پوشش جنگلی، وضعیت جنگل و تنوع زیستی همگی خدمات اکوسیستمی ارائه می‌دهند که می‌تواند از معیشت حمایت کند. بنابراین در این مورد، شما بایستی خدمات اکوسیستمی که در حال حاضر (یا به‌طور بالقوه) باعث بهبود معیشت می‌شوند را شناسایی کنید سپس از برنامه مدیریت تلفیقی برای بهبود آنها استفاده کنید. برای این کار باید از طبقه‌بندی خدمات اکوسیستم، ارائه شده توسط ارزیابی اکوسیستم هزاره (به ضمیمه ۱ مراجعه شود) برای شناسایی طبقات کلان و سپس جزئیات گزینه‌های معیشتی موجود یا بالقوه در داخل هر طبقه، استفاده کنید. یک مثال در این مورد در شکل ۸ نشان داده شده است.

شکل ۸. مثال فرضی از مدل مفهومی برای یک هدف معیشت



سپس، گزینه‌های معیشتی که شناسایی شدند باید اولویت‌بندی شوند تا آنهایی که برنامه مدیریت تلفیقی به آن خواهد پرداخت تعیین شوند. این کار می‌تواند از طریق امتیازدهی گزینه‌های معیشتی از لحاظ «امکان‌پذیری» (پایه سازی) و «اثر» بر معیشت (زیاد، متوسط، کم) با استفاده از نموداری مشابه آنچه برای اولویت‌بندی تهدیدها ترسیم شد (شکل ۶)، انجام شود. این فرآیند نیازمند مشارکت و مشورت بالا می‌باشد.

گنجانیدن مدل مفهومی تکمیل شده به‌عنوان خلاصه‌ای از مسائل، در برنامه مدیریت تلفیقی مفید است.

گام ۳: برنامه‌ریزی مداخلات

پس از این‌که پارامترهای اساسی برنامه و نیز وضعیت فعلی شناسایی شد، گام بعدی این است که برنامه‌ریزی اقدامات برای پرداختن به تهدیدات که در نهایت موجب بهبود اهداف خواهد شد، شروع شود. این گام شامل شناسایی و اولویت‌بندی نقاط کلیدی برای مداخله و راهبرد برای اقدامات است. راهبردها جزئیات برنامه را در بر می‌گیرند. علاوه بر آن، از طریق تدوین شاخص‌ها برای اجرای هر برنامه، می‌توان روند اجرا را ردیابی کرد همچنین این شاخص‌ها در کنار هم برای آماده‌سازی برنامه پایش استفاده می‌شوند.

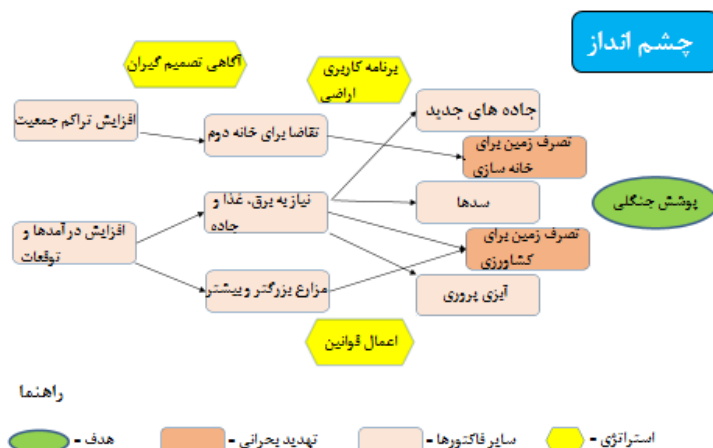
تعیین راهبردها

پس از تکمیل تحلیل وضعیت باید تصمیم گرفت که در پاسخ به تهدیدهایی که بر اهداف شما تأثیر می‌گذارند چه کاری باید انجام داد. یک برنامه‌ریزی راهبردی خوب شامل این است که کجا و چگونه مداخله کنید همچنین این‌که کجا مداخله نکنید.

تصمیم اول این است که بر روی کدام فاکتورها در مدل مفهومی‌تان نیاز است اقدامی انجام پذیرد اینها نقاط کلیدی مداخله هستند. در تنوری، هر فاکتور در یک مدل مفهومی فرصتی برای مداخله فراهم می‌کند؛ می‌تواند بازسازی مستقیم یک هدف، حذف مستقیم یا کاهش یک تهدید مد نظر باشد یا اقداماتی برای اثر گذاشتن بر یک تهدید یا فرصت غیر مستقیم در نظر گرفته شود. در بعضی موارد بارزترین نقطه شروع دخالت کلیدی تهدید مستقیم آن عامل است (مثلاً پروژه مهار یک آفت یا بیماری). ولی در بسیاری موارد دیگر شما از طریق مداخله بر روی یک تهدید یا فرصت غیر مستقیم که خود جزئی از یک زنجیره فاکتورهای مؤثر بر یک تهدید مستقیم است، می‌توانید اثرات بیشتری اعمال کنید. پس از شناسایی بهترین نقاط مداخله، باید آنچه نیاز است انجام شود (= راهبرد) تعریف گردد. شکل ۹ مدل مفهومی قبلی را نشان می‌دهد و تدوین یک برنامه کاربری اراضی، بهبود و اعمال قوانین و افزایش آگاهی تصمیم‌گیران را به‌عنوان سه راهبرد منتخب در پاسخ به تهدیدات پوشش جنگلی معرفی می‌نماید. چنین مداخلاتی که در گام اولیه به چندین تهدید می‌پردازند احتمالاً مؤثرتر از پرداختن به تهدید در گام‌های بعدی (برای مثال، تجمع اعتراضی در مقابل بولدوزرها هنگام ساخت یک جاده یا سد جدید) می‌باشد.



شکل ۹. مدل مفهومی فرضی برای یک هدف، نشان‌دهنده نقاط مداخله کلیدی و راهبردها



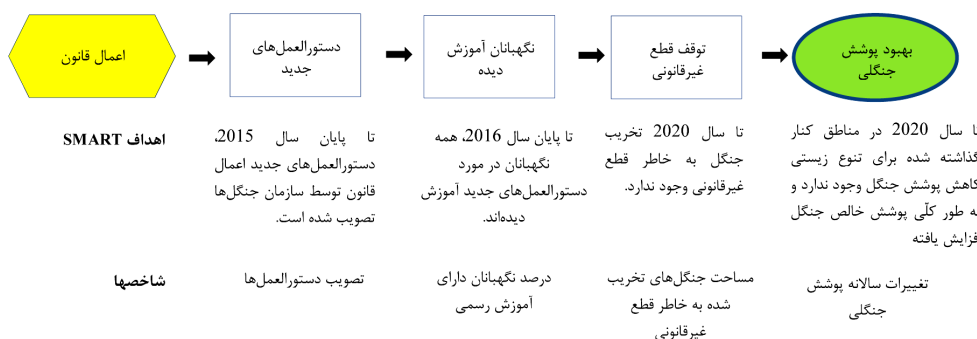
تبدیل راهبردها به یک برنامه

گام پایانی تبدیل راهبردها به یک برنامه از طریق ایجاد یک زنجیره نتایج که نشان می‌دهد چگونه هر راهبرد به دستیابی به هدف مربوط به آن کمک می‌کند، محقق می‌شود. یک زنجیره نتایج، نتایج کوتاه-مدت، میانی و بلند-مدت را که به تحقق هدف بلند-مدت منجر می‌شوند، به تصویر می‌کشد. شما می‌توانید از مدل مفهومی خود به عنوان مبنایی برای ایجاد زنجیره نتایج استفاده کنید. این به‌طور واضح نشان می‌دهد که چگونه راهبرد قصد دارد بر «وضعیت فعلی» اثر بگذارد تا به دستیابی به «وضعیت مطلوب» کمک کند. شکل ۱۰ یک زنجیره نتایج از این‌که چگونه بهبود سازوکارهای اعمال قانون به هدف بهبود پوشش جنگل وصل می‌شود، را نشان می‌دهد. همچنین زنجیره نتایج می‌تواند برای نمایش این‌که چگونه گزینه‌های معیشتی به هدف بهبود معیشت کمک خواهد کرد، استفاده شود (شکل ۱۱).

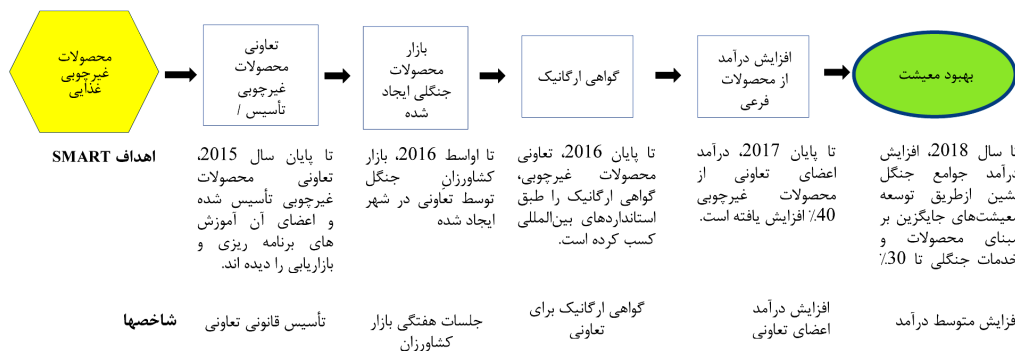
زنجیره نتایج همچنین ابزار بسیار مفیدی برای تدوین اهداف جزئی (objectives) کوتاه-مدت است. این اهداف، بیان رسمی نتایج میانی و تغییرات مطلوبی است که فکر می‌کنید برای دستیابی به هدف اصلی (target) ضروری است. یک هدف جزئی خوب باید هوشمندانه (SMART)؛ ویژه (مشخص)، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌مند باشد که در زیر نشان داده شده است.



شکل ۱۰. زنجیره نتایج نشان دهنده اهداف جزئی و شاخصهای SMART



شکل ۱۱. زنجیره نتایج برای هدف معیشت، نشان دهنده اهداف جزئی و شاخصهای SMART





اکنون اهداف جزئی SMART برای هر راهبرد و هر هدف، فعالیت‌های اصلی که در قالب برنامه اجرا خواهد شد را تعریف می‌کند.

هر یک از این اهداف جزئی می‌تواند به یک سری فعالیت‌ها تبدیل شود که به همراه یک برنامه پایش بر مبنای شاخصها، در برنامه اقدام سالانه یا چندساله گنجانده خواهند شد. این دو سند ضمیمه‌های برنامه مدیریت را تشکیل می‌دهند که به راحتی قابل به روز رسانی باشند.

منطقه بندی فعالیت‌ها

پس از این‌که تعیین شد چه کاری باید انجام شود، بسیار مفید است که به‌صورت یک نقشه ناحیه‌بندی مشخص شود که این فعالیت‌ها کجا باید انجام شود. این کار می‌تواند در قالب یک مطالعه تفصیلی GIS-محور (مانند پروژه مدیریت چندمنظوره جنگل‌های هیرکانی) یا از طریق یک فرآیند بسیار ساده نقشه‌برداری مشارکتی با کمک کمیته برنامه‌ریزی مدیریت انجام شود. این نقشه نشان می‌دهد که فعالیت‌های کلیدی پیشنهاد شده در برنامه مدیریت (مثلاً جنگل‌کاری، کاهش تعداد دام، توسعه بوم‌گردی) کجا اجرا خواهد شد. این رویکرد مشارکتی با مقایسه سناریوهای فعلی و ایده‌آل، احتمالاً نسبت به یک مطالعه صرفاً آکادمیک، درک و حمایت بیشتر جوامع محلی را در پی خواهد داشت. نقشه حاصله باید در برنامه مدیریت قرار داده شود و در صورت امکان به‌صورت لمینت چاپ شود و در منطقه توزیع شود.

درس‌آموخته!

مطالعات پهنه بندی و ارائه نتایج آنها به شکل نقشه به مردم کمک کرد یک دید کلی از حوضه کسب کنند. فرآیند ایده آل شامل استفاده از GIS مشارکتی به همراه تکنیک‌های ساده ارزیابی مشارکتی روستایی (PRA) است تا به مردم کمک کند وضعیت واقعی و ایده آل را تجسم کنند.

تدوین برنامه پایش

پایش مؤثر از حداقل منابع مالی و انسانی برای تأمین اطلاعات کافی جهت تعیین این‌که آیا برنامه در مسیر درست پیش می‌رود، استفاده می‌کند تا در صورت لزوم اقدامات اصلاحی اتخاذ شود. ضروری است که به‌طور واضح مشخص شود پایش برای چه کسی انجام می‌شود، آنها چه چیز را نیاز دارند که بدانند و سطح دقت مورد نیاز آنها چقدر است. مهم‌ترین مخاطبان کسانی هستند که مسئول نظارت بر اجرای برنامه هستند ولی اطلاعات پایش برای مدیران و سرمایه‌گذاران نیز مورد نیاز است. پایش به ردیابی تحقق اهداف و یادگیری از اطلاعات جمع‌آوری شده کمک می‌کند به‌طوری‌که بتوان آنها را در برنامه‌ریزی‌های فعلی و آتی لحاظ کرد. جدول ۲ لیست بعضی از مخاطبین و نیازهای اطلاعاتی آنها را نشان می‌دهد.

مخاطب	نیازها / علایق اطلاعاتی
تیم برنامه‌ریزی	روند پیشرفت توسعه / اجرای برنامه چگونه است؛ آیا مدل مفهومی و زنجیره نتایج درست و معتبر هستند؛ چه چیز درست است و چه چیز درست پیش نمی‌رود و چرا؛ آیا اهداف طبق برنامه زمانی مورد انتظار محقق می‌شود؛ چگونه می‌توان برنامه را ارتقا داد.
کمیته هماهنگی محلی (LCC) و همکاران	روند پیشرفت توسعه / اجرای برنامه چگونه است؛ آیا مدل مفهومی و زنجیره نتایج درست و معتبر هستند؛ چه چیز درست است و چه چیز درست پیش نمی‌رود و چرا؛ آیا اهداف مجریان برنامه طبق برنامه زمانی مورد انتظار محقق می‌شود؛ چگونه می‌توان برنامه را ارتقا داد.
اهدا کنندگان	روند پیشرفت توسعه / اجرای برنامه چگونه است و آیا اهداف برنامه طبق برنامه زمانی مورد انتظار محقق می‌شود. آیا سرمایه‌ها به درستی صرف شده است؟
جوامع یا ذی‌نفعان متأثر از برنامه	روند پیشرفت توسعه / اجرای برنامه چگونه است؛ آیا برنامه به ما سوددهی می‌کند؟
دانشگاهیان و دانشجویان	چه چیز درست است و چه چیز درست پیش نمی‌رود و چرا؟
حسابرسان، نهادهای گواهی دهنده	آیا برنامه مطابق با قوانین و مقررات است؟ آیا طبق بهترین شیوه‌ها است؟



گام بعدی پس از شناسایی مخاطبین پایش و نیازهای اطلاعاتی آنها، انتخاب شاخص‌هایی برای تأمین نیازهای اطلاعاتی آنان است. شاخص‌های SMART از قبل از طریق زنجیره نتایج شناسایی شده‌اند و بعضی از آنها می‌توانند برای برنامه پایش مورد استفاده قرار گیرند.

در پایان باید تعیین کنید که هر شاخص چگونه و کی اندازه‌گیری شود، چه کسی مسئول این کار است و داده‌ها چگونه تحلیل و نمایش داده می‌شوند. این اطلاعات، اساس برنامه پایش را تشکیل می‌دهند که ضمیمه برنامه مدیریت خواهد شد. برنامه پایش می‌تواند در قالب یک جدول MS Word یا Excel باشد. مثالی از رئوس یک برنامه پایش سالانه با استفاده از شاخص‌های شکل ۱۱ در جدول ۳ ارائه شده است.

شاخص	تاریخ اندازه‌گیری	مقدار اندازه‌گیری شده	روند	منبع	منبع مسئول	توضیحات
شاخص ۱۰۱۰۴ تأسیس قانونی تعاونی	پایان هر دوره سه ماهه	Q1 - خیر Q2 - پله	+	سند قانونی	Sec	تأسیس اول خرداد
شاخص ۲۰۱۰۴ جلسات هفتگی بازار کشاورزان	پایان هر دوره سه ماهه	Q1 - خیر Q2 - خیر Q3 - پله	+	مشاهده	Sec	اولین بازار اول شهریور
شاخص ۳۰۱۰۴ گواهی تولید محصول ارگانیک برای تعاونی	پایان هر دوره سه ماهه	Q1 - خیر Q2 - خیر Q3 - پله	+	گواهی	Sec	گواهی اول مهر
شاخص ۴۰۱۰۴ افزایش درآمد اعضای تعاونی	پایان سال	۳۱۰ دلار به ازای هر عضو	۰	حساب‌ها	Sec	
شاخص ۱۰۲۰۴ و ...						

بنابراین، برنامه پایش ابزاری کلیدی برای ردیابی اجرای برنامه مدیریت تلفیقی است. بخش‌های مختلف نتایج پایش می‌تواند برای گزارش پیشرفت به مخاطبین متفاوت مورد استفاده قرار گیرد.

آماده کردن مفاد برنامه مدیریت

اطلاعات جمع‌آوری شده طی گام‌های ۱ تا ۳ بخش زیادی از مطالب لازم برای نگارش برنامه مدیریت را فراهم می‌کند و تیم برنامه‌ریزی می‌تواند این کار را شروع کند. پیوست ۲ یک الگو و راهنما برای مفاد یک برنامه مدیریت تلفیقی

ارائه می‌کند، هدف این است که فرمت برنامه برای حوضه‌ها / چشم‌اندازهای مختلف یکسان و یکنواخت باشد. مسئولیت کلی یکنواختی محتوا و شکل ظاهری برنامه‌ها به عهده سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری است. برای پایلوت‌های پروژه جنگل‌های هیرکانی - به‌منظور حفظ یکنواختی بین سطوح مختلف برنامه‌ریزی راهبردی - تصمیم گرفته شد که راهبردهای برنامه تحت ۵ تم موضوعی راهبرد توسعه سبز ارائه شود.

گام ۴: تمهیدات لجستیک

این گام در مورد طراحی فرآیند و تضمین منابع مورد نیاز برای نظارت و اجرای برنامه مدیریت است و به تمهیدات حاکمیتی، سازمانی و مالی می‌پردازد.

تمهیدات حاکمیتی و سازمانی

حاکمیت شامل نظام‌ها و چارچوب‌هایی است که برنامه توسط آنها هدایت و کنترل می‌شود و با مصوبات، فرآیندها، دستورالعمل‌ها، حسابرسی، مدیریت ریسک و تصمیم‌گیری سر و کار دارد. مدیریت مناسب باعث می‌شود مجریان برنامه اطمینان داشته باشند که در قالب یک چارچوب مصوب کار می‌کنند و همکاری‌ها و منابع مالی ضروری برای اجرای برنامه موجود است.

بالاترین سطح حاکمیت به تصویب رسمی خود برنامه مربوط می‌شود. هر برنامه و به‌روز رسانی‌های متعاقب آن باید توسط اداره منابع طبیعی و آبخیزداری شهرستان به عنوان نماینده سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری کشور و فرماندار شهرستان مورد نظر به‌صورت رسمی تصویب شود.

بر اساس رویکرد اکوسیستمی، تمهیدات حاکمیتی برای اجرا باید تا پایین‌ترین سطح مناسب تمرکز زدایی شود. بنابراین باید یک کمیته هماهنگی محلی (LCC؛ شاید به‌عنوان یک زیر-گروه از کمیته برنامه‌ریزی شهرستان) ایجاد شود تا تحت مدیریت فرماندار بر اجرای برنامه نظارت کند. کمیته هماهنگی محلی باید به‌طور منظم به کمیته برنامه‌ریزی و توسعه استانی (PPDC) گزارش دهد و برای اجرای برنامه و بودجه‌ها از آنها طلب مشورت و حمایت کند. اعضای کمیته هماهنگی محلی باید توسط سازمان‌های مربوطه معرفی شوند و اعضای دائمی باشند. ترکیب کمیته باید منعکس‌کننده همه ذی‌نفعان کلیدی (به‌ویژه پیشروان محلی) باشد و احتمالاً خیلی شبیه کمیته‌ای است که بر



تهیه سند نظارت داشته است. کمیته هماهنگی محلی معمولاً هر سه ماه یک بار جلسه خواهد داشت با این وجود هنگامی که برنامه به‌خوبی مستقر و در حال پیشرفت است، تعداد جلسات می‌تواند به ۳ نشست در سال کاهش یابد. اگر جلسات در داخل منطقه، به تناوب در روستاهای مختلف، برگزار شود برای جوامع محلی خیلی دلگرم‌کننده است. پیش‌نویس شرح خدمات کمیته هماهنگی محلی در ضمیمه ۳ نشان داده شده است.

درس آموخته!

قبل از ایجاد ساختارهای موازی باید از ظرفیت‌های شوراهای برنامه‌ریزی و توسعه استانی و کمیته برنامه‌ریزی فرمانداری به نحو احسن استفاده کرد.

نمایندگان سازمان‌های دولتی حاضر در جلسات کمیته هماهنگی محلی به گزّات عوض شدند. یک فرد مشخص باید توسط مدیران عالی برای مشارکت در کل فرآیند منصوب شود. در کمیته هماهنگی محلی باید به مشارکت نمایندگان بخش خصوصی توجه ویژه معطوف کرد.

یک دبیرخانه در اداره منابع طبیعی شهرستان یا دفتر فرماندار باید برای کمیته هماهنگی محلی خدمت‌رسانی کند. این دبیرخانه باید حداقل یک کارشناس تمام وقت و یک دستیار داشته باشد. مهم‌ترین وظایف دبیرخانه که به نیابت از همه ذی‌نفعان انجام می‌شود عبارتند از: خدمت‌رسانی به کمیته هماهنگی محلی؛ هماهنگی جلسات (دستور جلسه، کاغذها و صورتجلسه)؛ تهیه گزارش؛ حمایت از سایر ذی‌نفعان به‌ویژه جوامع محلی؛ هماهنگی تهیه برنامه کار سالانه و گزارشات پایش؛ برقراری ارتباط با ذی‌نفعان کلیدی و عموم مردم. ضروری است که از طریق برقراری ارتباط منظم مابین جلسات، مشارکت ذی‌نفعان را حفظ نمود به‌طوری که هر کس بداند جلسات در مورد چه هستند، جایگاه آنها در فرآیند کلی برنامه‌ریزی چیست، هر جلسه چه دستاوردی داشته است، چه کارهایی باقی مانده و انتظار از هر شرکت‌کننده چیست. شرح خدمات دبیرخانه کمیته هماهنگی محلی در ضمیمه ۴ ارائه شده است.

درس آموخته!

هماهنگی برنامه‌ریزی مدیریت در مقیاس حوضه آبخیز نیاز به یک نگاه سیستمی، تفکر راهبردی و مهارت‌های رهبری و تسهیل‌گری خوب دارد. بنابراین اعضای دبیرخانه باید به‌درستی انتخاب و آموزش داده شوند.

تمهیدات مالی

برای هر فعالیت پیشنهادی یک ساختار بودجه‌ای، شامل برآورد منابع اضافی مورد نیاز، باید در برنامه گنجانده شود. این ساختار به‌عنوان مبنایی برای بودجه‌بندی یا جمع‌آوری منابع مالی توسط ذی‌نفعان مربوطه استفاده خواهد شد. منابع مالی احتمالی برای برنامه شامل موارد زیر است:

۱- ردیف‌های بودجه‌ای در بودجه سالانه سازمان‌های ذی‌نفع مربوطه (مثلاً بودجه برای ایجاد یک مرکز مراجعه گردشگران از تخصیص بودجه توسط سازمان گردشگری یا یک شرکت بخش خصوصی طلب خواهد شد). اهمیت بسیار دارد که بخش‌های کلیدی ترغیب شوند که بودجه‌های موجودشان را در راستای فعالیت‌های برنامه صرف کنند و فقط بودجه جدید طلب نشود.

۲- تعریف یک ردیف بودجه‌ای مرکزی استانی برای اجرای برنامه و سپس انتقال منابع به بدنه‌های اجرایی مسئول.

۳- تعریف یک ردیف بودجه‌ای مرکزی ملی برای اجرای برنامه و سپس انتقال منابع به بدنه‌های اجرایی مسئول.

۴- تخصیص از محل هر بودجه مخصوص که ممکن است برای حمایت از اجرای برنامه‌های حفاظت، احیا و توسعه منابع طبیعی برقرار شده باشند (مثلاً بر اساس هزینه ورود گردشگر یا سایر پرداخت‌ها برای خدمات اکوسیستمی)

۵- بودجه جمع‌آوری شده از اهدا کنندگان محلی، ملی و بین‌المللی (مثلاً صندوق کمک‌های خرد UNDP، اهدا کنندگان دوجانبه، نهادها، شرکت‌ها، جمع‌آوری پول توسط NGOها)

مسئولیت تامین بودجه اضافه ضروری برای هر فعالیت در برنامه اقدام باید یا بر عهده ذی‌نفع مسئول و یا دبیرخانه کمیته هماهنگی محلی قرار گیرد و بایستی به‌صورت شفاف ذکر شود.

گام ۵: تصویب، اجرا و مدیریت تطبیقی

این مهم‌ترین گام در سراسر فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت تطبیقی است. این زمانی است که همه تلاش‌های صورت گرفته برای برنامه در طی گام‌های قبلی، عملیاتی می‌شود. این گام شامل تدوین و اجرای برنامه اقدام سالانه و برنامه پایش، بازنگری دستاوردها و سپس اصلاح برنامه‌ها (در صورتی‌که نتایج لازم را محقق نمی‌کنند) می‌باشد.

تصویب برنامه

برنامه باید تنها زمانی برای تصویب ارسال شود که به‌طور گسترده به شور گذاشته شده است. مشورت‌ها باید به



شکل زیر انجام شود: الف) انتشار گسترده نسخه الکترونیکی آخرین پیش‌نویس برنامه به همه ذی‌نفعان کلیدی؛ ب) بررسی توسط کمیته فنی و کمیته برنامه‌ریزی سازمان جنگل‌ها؛ ج) حداقل یک جلسه عمومی برای جوامع محلی. نظرات دریافتی در همه مراحل فوق باید توسط تیم برنامه‌ریزی در نظر گرفته شوند و قبل از امضا توسط کمیته برنامه‌ریزی، به شکل مناسب در برنامه لحاظ شوند. پس از آن برنامه برای تصویب رسمی توسط سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری و فرمانداری ارسال می‌شود.

درس آموخته!

مهم است که انتهای کار را از ابتدا در نظر داشت تا فرآیند تصویب که الزامی است قبل از شروع برنامه به‌خوبی درک شود.

انتشار برنامه

برنامه پس از تصویب باید رسماً توسط اداره منابع طبیعی و آبخیزداری شهرستان به نمایندگی از سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری و دفتر فرماندار اطلاع‌رسانی شود و به‌صورت الکترونیکی به همه سازمان‌های دولتی و شرکای کلیدی ارسال شود و روی یک وب‌سایت مناسب در دسترس قرار گیرد. نسخه چاپی (حداقل ۲۰۰ عدد) باید به همه ذی‌نفعان کلیدی فرستاده شود. یک خلاصه کوتاه، شامل نقشه ناحیه‌بندی، باید به‌صورت بروشور یا پوستر چاپ و بین جامعه محلی توزیع شود. رسانه‌ها باید درگیر شوند تا آگاهی نسبت به برنامه و اهداف آن را بالا ببرند. یک مراسم رسمی توسط فرمانداری یا سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری در منطقه برای جامعه محلی برگزار شود.

اجرای برنامه

برنامه‌های مدیریت تلفیقی توسط مردم و سازمان‌ها اجرا می‌شوند. حتی بهترین برنامه‌ها اگر مستقیماً به اقدام منجر نشوند بی‌ارزش خواهند بود. بنابراین لازم است برنامه مدیریت به برنامه‌های اقدام سالانه ساده تقسیم شود تا اجرایی گردد. برنامه اقدام سال اول اجرا باید به برنامه مدیریت ضمیمه شود تا اجرا به محض تصویب برنامه آغاز شود.

اجزای اصلی یک برنامه اقدام سالانه عبارتند از: (۱) لیست اقداماتی که باید در آن سال انجام شوند تا هر هدف SMART که در برنامه تعریف شده است پیاده‌سازی شود، (۲) هر اقدام چه زمانی انجام خواهد شد، (۳) توسط چه

کسی و (۴) با چه بودجه‌ای. برنامه اقدام ممکن است در قالب یک جدول MS Word، یک نمودار گانت یا یک صفحه Excel باشد. یک مثال از رئوس یک برنامه اقدام سالانه با استفاده از اهداف شکل ۱۱ در جدول ۴ نشان داده شده است.

اقدام	سه ماه				چه کسی	بودجه	ملاحظات
	۱۱	۲	۳	۴			
هدف ۴. هدف جزئی ۱۰۴ تا پایان ۲۰۱۵، تعاونی محصولات غیرچوبی تأسیس شده و اعضای آن در زمینه برنامه ریزی و بازاریابی آموزش دیده اند.							
اقدام ۱۰۱۰۴، استخدام اعضای مؤسس تعاونی	X				جامعه	---	
اقدام ۲۰۱۰۴، آموزش اعضای تعاونی در زمینه برنامه‌ریزی کسب و کار و بازاریابی	X	X			سازمان جنگل‌ها	۲۰۰۰	
اقدام ۳۰۱۰۴، آماده‌سازی و ثبت قانونی اساس‌نامه		X			مشاور حقوقی سازمان جنگل‌ها	۱۰۰۰	
اقدام ۴۰۱۰۴، برگزاری جلسات اعضا هر دو ماه یک‌بار		X	X	X	ریاست تعاونی	---	
هدف ۴. هدف جزئی ۲۰۴ تا اواسط ۲۰۱۶، بازار کشاورزان جنگل توسط تعاونی در شهر ایجاد شده							
اقدام ۱۰۲۰۴ تصویب تأسیس بازار کشاورزان				X	فرماندار		
Etc.							

دبیرخانه کمیته هماهنگی محلی باید به نیابت از آن کمیته، استفاده از برنامه اقدام را تسهیل کند. مسئولیت تضمین این‌که هر ذی‌نفع مسئولیت‌های خود در قبال اجرای برنامه را می‌داند و پیگیری اجرای به‌موقع برنامه‌ها بر عهده دبیرخانه است. باید دقت کرد که بودجه مورد نیاز به موقع حاضر باشد. دبیرخانه باید برای هر جلسه کمیته هماهنگی محلی، گزارش اجرای برنامه اقدام را آماده کند، گزارش سالانه برای دسترسی عموم را حاضر کند و پیش‌نویس برنامه اقدام سال بعد را برای تصویب توسط کمیته هماهنگی محلی تهیه کند.

ارزشیابی و مدیریت تطبیقی

هم‌زمان با پیشبرد اجرای برنامه مدیریت و برنامه‌های اقدام سالانه، ضروری است که بازبینی‌های منظمی از موفقیت اجرا و اتخاذ راهکارهای تطبیقی در پاسخ به هر گونه مشکل در خصوص زمان‌بندی یا بودجه، انجام شود. باید تحلیل



شود که آیا راهبرد به‌خوبی کار می‌کند یا یک رویکرد اصلاحی، مناسب‌تر خواهد بود. یکی از جنبه‌های بسیار مهم مدیریت تطبیقی این است که به‌طور سیستماتیک ارزیابی شود که آیا به‌خوبی در مسیر دستیابی به اهداف تعیین شده قرار دارید یا خیر. این امر باید از طریق یک فرآیند بررسی عمیق بر مبنای نتایج پایش صورت گیرد و حداقل در پایان هر سه ماه توسط دبیرخانه کمیته هماهنگی محلی (به‌همراه گزارش شفاهی به کمیته هماهنگی محلی) و نیز به‌صورت رسمی‌تر در پایان هر سال توسط کمیته هماهنگی محلی انجام شود. تغییرات جزئی در برنامه اقدام سالانه (برای مثال، پس و پیش کردن اقدامات به اندازه سه ماه یا اضافه کردن یک فعالیت جدید) می‌تواند به‌صورت توافقی با دبیرخانه انجام شود ولی هر گونه تغییر اساسی (برای مثال، لغو یک فعالیت یا مسائل مالی یا عدم اجرای برنامه توسط یک سازمان همکار) باید برای بررسی و تصویب در کمیته هماهنگی محلی مطرح شود. چنین تصمیمات مدیریت تطبیقی ممکن است به یک نسخه اصلاحی برای برنامه اقدام سالانه منجر شود و در میانه سال تصویب شود.

درس آموخته!

در پایلوت چهل‌چای، پروژه جنگل‌های هیرکانی، امکان ارتباط دادن فرآیند برنامه مدیریت تلفیقی با رویکرد مدیریت جامع حوزه آبخیز (IWM) که اخیراً توسط سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری اتخاذ شده، وجود دارد. کمیته‌های هماهنگی محلی می‌تواند در نقش کمیته‌های برنامه‌ریزی در مقیاس کوچک‌تر که در مدیریت جامع حوزه آبخیز دیده شده است، به فعالیت ادامه دهد.

هرچند مدیریت تطبیقی باید در طول اجرای برنامه اقدام سالانه اعمال شود ولی رسمی‌ترین بررسی‌های زیست‌بومی در پایان دوره ۵ ساله برنامه اتفاق می‌افتد. معمولاً یک بررسی مستقل از دستاوردها توسط یک کارشناس مشاور انجام می‌شود و پیشنهادات در آماده‌سازی برنامه اصلاحی برای دوره ۵ ساله پیش رو لحاظ می‌شود. این بازبینی رسمی، خصوصاً بر این‌که اجرای برنامه چگونه بر سطح بالاترین شاخص‌ها اثر می‌گذارد (یعنی اهداف در جهت صحیح و با سرعت درست برای دستیابی به چشم‌انداز پیش می‌روند)، تمرکز دارد. نتایج بررسی مستقل باید توسط کمیته هماهنگی محلی، دفتر فرماندار و اداره منابع طبیعی و آبخیزداری شهرستان مورد ملاحظه قرار گیرد و برای هر توصیه یک پاسخ مدیریتی آماده و اجرا شود. لازم است درس‌آموخته‌ها به اشتراک گذاشته شود و اطمینان حاصل گردد که فرآیندهای برنامه‌ریزی به سمت تلفیق بیشتر در مقیاس حوزه آبخیز با رویکرد اکوسیستمی پیش می‌رود.

برقراری ارتباط و یادگیری

اطلاع‌رسانی و به اشتراک گذاری درس‌آموخته‌ها با مخاطبین کلیدی درونی و بیرونی به ارتقا مشارکت و ایجاد فرهنگ یادگیری کمک می‌کند. چنین ارتباطات و یادگیری، ورودی مهمی برای چرخه مدیریت تطبیقی و فرآیند برنامه‌ریزی مستمر محسوب می‌شود. یادگیری و ارتباطات نه تنها در داخل تیم برنامه‌ریزی و کمیته هماهنگی محلی بلکه در سطح سازمانی و با سایر ذی‌نفعان مورد نیاز است.

اطلاع‌رسانی می‌تواند به اشکال مختلف از رسانه‌های اجتماعی گرفته تا مقالات علمی دانشگاهی، برنامه‌ها و گزارش‌ها، بروشورها، خبرنامه‌ها، ویدئوها، وبسایت‌ها، بلاگ‌ها و ... انجام شود. ضروری است که هر یک از محصولات فوق ارزشیابی شوند تا مشخص شود آیا پیام شما را به‌طور مؤثر منتقل می‌کنند و همچنین برای بهبود کارهای مشابه در آینده چه کار می‌توانید انجام دهید. مجدداً لازم به ذکر است که، پایش، یادگیری، اطلاع‌رسانی و اصلاح در همه مراحل تدوین و اجرای برنامه اتفاق می‌افتد.

درس‌آموخته‌ها باید به‌طور منظم ثبت شوند. این درس‌ها می‌تواند به شکل نتایج رسمی یا واقعه‌نگاری یا فقط نکاتی در مورد یک مسئله خاص مثلاً یک روش جدید و بهینه برای ردیابی مشارکت‌های مالی در اجرای برنامه باشد. درس‌ها می‌تواند به شکل خیلی رسمی مانند یک گزارش یا فایل اکسل و یا غیررسمی نظیر یک یادداشت دست‌نویس نزد دبیرخانه باشد. جمع‌آوری درس‌آموخته‌ها به شکل اسناد مکتوب کمک می‌کند که افراد دخیل در بازبینی، به‌روز رسانی و اجرای برنامه، اثری بیشتر از آنچه قبلاً انجام شده داشته باشند.

ارتباط فعال و مستمر با همه ذی‌نفعان از آغاز فرآیند برنامه‌ریزی ضروری است. تیم برنامه‌ریزی و سپس دبیرخانه کمیته هماهنگی محلی باید مراودات ارتباطی را با استفاده از یک برنامه ارتباطات در قالب یک جدول ساده، هدایت کنند. این برنامه باید تعیین کند که (۱) چه پیامی باید منتقل شود؛ (۲) چه کسی باید آن را دریافت کند؛ (۳) چگونه منتقل شود؛ و (۴) چه زمانی باید منتقل شود. هر فعالیت ارتباطی باید به شکلی طراحی شود که آنچه مخاطب هدف لازم است بداند را انتقال دهد. مثلاً می‌تواند به شکل یک گزارش پیش‌رفت کار رسمی به کمیته هماهنگی محلی، یک خبرنامه الکترونیکی به ذی‌نفعان یا یک خبر برای بازتاب در رسانه‌ها باشد.

رسانه‌های اجتماعی و وبسایت فرصت بسیار خوبی برای به اشتراک گذاشتن تجربیات در داخل منطقه و همچنین با



سایر افرادی که برنامه ریزی مدیریت تلفیقی را در سایر مناطق جنگل های هیرکانی در ایران و سایر کشورها انجام می دهند، فراهم می کنند. به اشتراک گذاشتن آنچه فرا گرفته اید به کارشناسانی که در شرایطی مشابه کار می کنند، با تهدیدات مشابهی سر و کار دارند و از ابزارهای مشابهی استفاده می کنند، کمک خواهد کرد که از موفقیت های شما بهره مند شوند و از مسائل و مشکلاتی که شما در طی اجرای برنامه با آن مواجه شده اید اجتناب کنند. برخی فرصت های عالی برای یادگیری از تجارب سایرین ناشی می شود.

ضمیمه‌ها

ضمیمه ۱. طبقه‌بندی خدمات اکوسیستم مقتبس از ارزیابی اکوسیستم هزاره

خدمات اکوسیستم

ارتباط بین اکوسیستم‌ها و رفاه انسان





ضمیمه ۲. لیست مفاد یک برنامه مدیریت تلفیقی

صفحات تقریبی	محتوا و راهنمایی	فصل / بخش
۱	عنوان: «برنامه مدیریت تلفیقی برای حوضه آبخیز نسخه: تاریخ و این‌که آیا پیش‌نویس است یا تصویب شده لوگوها	روی جلد
۱	ارجاع: «برنامه مدیریت تلفیقی برای حوضه آبخیز» «تهیه شده با همکاری ذی‌نفعان زیر»: فهرستی از گروه‌ها و افراد ذی‌نفع که مشارکت کرده‌اند قرار دهید.	داخل جلد
۱	توسط استاندارد و یا فرماندار و رئیس اداره منابع طبیعی و آبخیزداری شهرستان	پیشگفتار
۱	نقشه‌ای از حوضه شامل عوارض اصلی، مقیاس، راهنما و یک نقشه فرعی نشان‌دهنده موقعیت منطقه در جنگل‌های هیرکانی	نقشه
۱		فهرست مطالب، نقشه‌ها، شکل‌ها و جداول
۱	خلاصه اجزای کلیدی برنامه به‌صورت شماره‌گذاری شده (هدف، دامنه کار، چشم‌انداز، اهداف، تهدیدها، راهبردها، تمهیدات سازمانی و حاکمیتی، مالی، پایش، ارزشیابی / بازنگری)	ه. خلاصه اجرایی
۱	پیشینه هدف دامنه کار فرآیندی که برنامه طی آن تهیه شده	۱. مقدمه
۳	ویژگی‌های فیزیکی محیط طبیعی محیط انسانی ساختار مدیریتی (دیاگرام) ارزش‌های کلیدی: با استفاده از طبقه‌بندی ارزیابی اکوسیستم هزاره (ضمیمه ۱)، جدولی از خدمات اکوسیستم ارائه کنید.	۲. معرفی حوضه
۳	چشم‌انداز: اهداف: به‌طور مختصر بیان کنید که هر یک چرا انتخاب شده و وضعیت فعلی و مطلوب آن را در قالب جدول بیاورید. تهدیدها: • تهدیدهای اصلی هر هدف را به‌طور مختصر شرح دهید. • نقشه‌ای از مهم‌ترین تهدیدها اضافه کنید. • تحلیل وضعیت (مدل مفهومی بخشی) که اولویت‌بندی تهدیدها برای هر هدف را نشان می‌دهد را ارائه کنید.	۳. چشم‌انداز، اهداف و تهدیدها

صفحات تقریبی	محتوا و راهنمایی	فصل / بخش
۴	ارائه مدل مفهومی جدول راهبردها، اهداف SMART و شاخص‌ها به‌صورت موضوعی	۴. راهبردها، اهداف جزئی و شاخص‌ها
۲-۳	تمهیدات حاکمیتی و سازمانی (دیگرام) و شرح خدمات تمهیدات مالی چارچوب بودجه	۵. تمهیدات حاکمیتی، سازمانی و مالی
۲	مراحل پایش (به برنامه پایش رجوع شود) زمان‌بندی ارزشیابی و بازنگری	۶. پایش، ارزشیابی و بازنگری
۳	تحلیل ذی‌نفعان برنامه اطلاع‌رسانی	۷. مشارکت ذی‌نفعان و اطلاع‌رسانی
۲	برنامه اقدام سالانه برای سال اول	ضمیمه ۱
۲	برنامه پایش	ضمیمه ۲
۱	برنامه کاربری اراضی / ناحیه‌بندی	ضمیمه ۳
۱	چشم‌انداز:	جلد پشت
۳۰-۳۵		کل



ضمیمه ۳. شرح خدمات کمیته هماهنگی (اجرایی) محلی

کمیته هماهنگی محلی مسئولیت تدوین، پیشبرد و پایش اجرای تمهیدات برنامه مدیریت تلفیقی برای منطقه / حوضه آبخیز را به عهده دارد. ریاست این کمیته، فرماندار شهرستان خواهد بود.

اعضا

فرمانداری، بخشداری؛ اداره منابع طبیعی و آبخیزداری شهرستان، اداره حفاظت محیط زیست شهرستان، اداره میراث فرهنگی و گردشگری، صنایع دستی شهرستان، اداره امور آب و... سایر سازمان‌ها و کارشناسان (به‌ویژه جوامع محلی) به تشخیص کمیته دعوت خواهند شد.

وظایف

- بازنگری و به‌روز رسانی برنامه مدیریت حوزه آبخیز؛
- ارزیابی اجرا؛
- پایش اجرای برنامه؛
- برنامه‌ریزی و هماهنگی با کمیته استانی برای بودجه؛
- همکاری با کمیته برنامه‌ریزی و توسعه استانی؛
- آماده کردن برنامه اجرای سالانه؛
- آماده کردن گزارش سالانه؛
- تسهیل هماهنگی بین‌بخشی و رفع تعارض؛ و
- ایجاد گروه‌های کاری تخصصی.

کمیته هماهنگی محلی معمولاً هر سه ماه یک بار جلسه خواهد داشت با این وجود هنگامی که برنامه به‌خوبی مستقر و در حال پیشرفت است، تعداد جلسات می‌تواند به سه نشست در سال کاهش یابد. کار کمیته هماهنگی محلی توسط یک دبیرخانه کمیته هماهنگی محلی که در اداره منابع طبیعی و آبخیزداری شهرستان تأمین می‌شود، حمایت می‌گردد.

ضمیمه ۴. شرح خدمات دبیرخانه کمیته هماهنگی محلی

دبیرخانه کمیته هماهنگی محلی در دفتر فرمانداری یا اداره منابع طبیعی و آبخیزداری شهرستان مستقر خواهد شد.

وظایف

- تسهیل ارتباطات بین ذی‌نفعان به‌ویژه بین جوامع محلی و سازمان‌های دولتی؛
- توزیع اطلاعات؛
- اطلاع‌رسانی به عموم و تصمیم‌گیران؛
- آماده کردن برنامه‌ها و گزارشات سالانه برای تصویب؛
- سامان‌دهی دفتر دبیرخانه؛
- آماده کردن برنامه، دستور جلسه و صورتجلسه برای جلسات کمیته هماهنگی محلی؛
- کمک در اجرای عملیات مدیریتی؛
- حمایت از فعالیت‌های تحقیق و پایش؛ و
- ایجاد یک سیستم پایش