وزارة الدولة لشئون البيئة
جهاز شـئون البيئـة
قطاع حماية الطبيعة
مشروع بناء القدرات والدعم المؤسسى

نمــوذج
إعداد الخطة الاقتصادية للمحمية الطبيعية

يوليـــــو 2007

نموذج
إعداد الخطة الاقتصادية للمحمية الطبيعية

المحتويات	الصفحة
1- الهدف من النموذج	2
2- مفهوم الخطة الاقتصادية للمحمية	2
3- تعريف الخطة الاقتصادية	4
4- أهداف الخطة الاقتصادية	7
5- مكونات الخطة الاقتصادية للمحمية	7
أ. الوصف العام للمحمية	7
ب. التحليل المالى	7
ج. إستراتيجية التمويل	8
د. تنفيذ الخطة الاقتصادية	10
6- المخطط المقترح للخطة الاقتصادية للمحمية	11
7- المشاركون ومسئولياتهم	13

1- الهدف من النموذج:

تقديم إطار مقترح للخطة الاقتصادية للمحمية الطبيعية، ويشمل التوجه الاستراتيجى للمحمية والأهداف، المشاركين والمخطط العام لاقتصاديات المحمية.

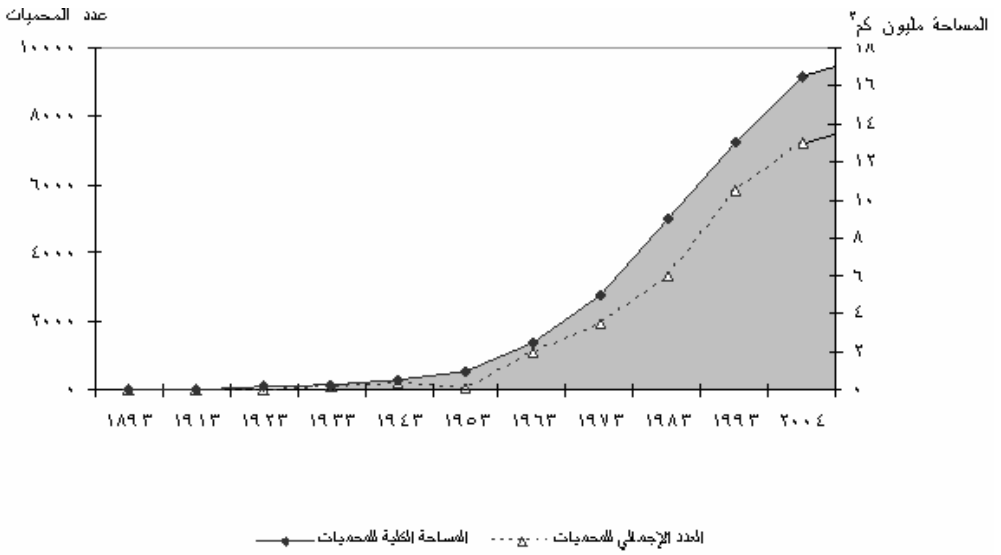
2- مفهوم الخطة الاقتصادية للمحمية:

يعتبر التمويل أحد الأعمدة الرئيسية لجهود الصون. ومن دواعى الأسف أن المصادر المالية المتاحة للمحميات الطبيعية فى العالم لا تكفى إلا نسبة ضئيلة من احتياجاتها المادية اللازمة لتحقيق صون وإدارة الموارد الطبيعية الفريدة التى يلزم حمايتها.

هذا الفارق المادى الكبير ينعكس سلباً على نوعية ومدى برامج وأنشطة الصون المنفذة، كما يؤثر جذرياً على حالة الموارد الطبيعية واستدامتها. بالإضافة إلى ذلك فإنه يحد من القدرات الرامية لرفع مستوى معيشة الفقراء والتى تعتمد بشكل كبير ومباشر على السلع والخدمات التى تقدمها المحميات.

خلال الثلاثين عاماً الماضية تضاعفت أعداد ومساحة المحميات الطبيعية بما يعادل أربعة أمثالها، إلا أن الموارد المالية المخصصة لها خلال ذات الفترة لم تنمو بنفس المعدل مما أحدث فارقاً كبيراً لها فى الوفاء بالحماية المطلوبة. وإن التمويل الحالى للمحميات غالباً ما يكون من الدولة أو منح أجنبية وهذا الأخير ليس دائماً أو طويل الأمد. كما أنه فى الدول التى يعانى معظم سكانها من الفقر تكون الحكومات مضطرة عادة لتخفيض ميزانيات حماية البيئة لصالح أولويات أخرى. ومن البديهى أن المنافسة الشرسة على الموارد المالية المحدودة بالدول النامية تثير الشك فى كفاية الوضع المالى الحالى والمستقبلى لمعظم المحميات الطبيعية بها. وبناء عليه فإن الحاجة ماسة لوضع استراتيجيات بديلة لتمويل نشاطات الصون لتقليل أو إيقاف معدل الفقد فى التنوع البيولوجى.

والحقيقة أن مصر ليست مستثناه من هذا الحال، حيث المعدل الحالى للصرف على المحميات الطبيعية يمثل فقط 11% من متوسط الصرف بالدول النامية. وخلال الأعوام العشر الماضية حتى عام 2005 تم إنشاء 9 محميات طبيعية جديدة والتى رفعت مساحة المحميات من **74095 كم^2** إلى **94183 كم^2** فى حين انخفض الصرف على المحميات إلى 64% فى الخمس سنوات الأخيرة.



وكانت إحدى النتائج الهامة، بعد العديد من سنوات المشروعات الدولية الهادفة لتحسين الاستدامة المالية للمحميات الطبيعية، أن نقص الموارد هو عادة القوى المؤثرة على القدرات. وتبين أن الأساليب الحالية والموارد البشرية المتاحة لإدارة المحميات الطبيعية مؤسسة طبقاً لقواعد علمية، وهذا ليس كافياً لتأكيد قدرات الأنشطة المساهمة فى الدخل الحالى أو لتوفير فرص جديدة للتوسع والتنوع فى مصادر التمويل أو جذب مستثمرين غير تقليدين مثل القطاع الخاص.

تتطلب هذه الأساليب زيادة المعارف والخبرات والمقومات لتوجيه النظام الاقتصادى نحو التمويل المستدام للمحميات الطبيعية. ومن الأهمية التنويه بأن الخطط الاقتصادية للمحميات هى أساليب جديدة لإدارة صون التنوع البيولوجى والتى يتم اكتساب خبرة تطويرها وتنفيذها من التعليم التطبيقى، بالمقارنة مع أسس الإدارة المتعارف عليها.

خلال السنوات القليلة الماضية ظهرت عدة نماذج لتنفيذ الخطط الاقتصادية للمحميات الطبيعية والتى بدأت فى محميات أمريكا الشمالية. ومن المنطقى أن يضع النموذج المصرى فى الاعتبار أن محميات مصر لا تواجه نفس التهديدات والفرص والإطار المؤسسى لنظام أمريكا الشمالية. ومن الضرورى أن نعلم أن الخطأ فى التخطيط هو نفسه تخطيط للخطأ. من أجل ذلك يجب أن تعكس الخطط الاقتصادية الإطار الوطنى والمحلى لكى تشكل أدوات نافعة لتحسين الاستدامة المالية. وتقدم هذه الوثيقة مقترح لفكرة التخطيط الاقتصادى للمحميات الطبيعية فى ضوء الواقع والمضمون المصرى.

ولقد كان لهذه الموضوعات الحيوية وتأثيرها المباشر المنتظر على نظام المحميات الطبيعية فى مصر، حافزا لمشروع التعاون المصرى الإيطالى أن يضم التخطيط الاقتصادى كأحد عناصر التكامل لجهود بناء القدرات لقطاع حماية الطبيعة. وبذلك يشارك فى تنمية الهيكل العام والقدرات الأساسية للخطيط الاقتصادى للمحميات الطبيعية المصرية.

3- تعريف الخطة الاقتصادية للمحمية الطبيعية:

تعبير التخطيط الاقتصادى هو إحدى الأدوات التى تم استعارتها من القطاع الخاص والتى تم توفيقها وتطبيقها كوسيلة لتحسين الاستدامة المالية للمحميات الطبيعية. ويعد من أكثر الآليات شيوعاً لتعليم وجذب المستثمرين إلى القطاع الخاص. وإنه بالبحث على الإنترنت سوف نجد عدة تعريفات للخطة الاقتصادية منها ما يلى:

- وثيقة توضح مجموعة الأعمال المتوقعة للشركة خلال فترة محددة، وعادة تشمل بيان تفصيلى للأعمال وتحليل المخاطر وعدم اليقين. يلزم أن تفحص المنتجات المقترحة، السوق، الصناعة، سياسات الإدارة، سياسات التسويق، متطلبات الإنتاج والاحتياجات المالية. وأحياناً تستخدم للترويج للمستثمرين الجدد والمقرضين.
- هى خطة تحدد الأسواق، العملاء، المصروفات، التمويل اللازم لتنفيذ استثمارات معينة بناء على العائد المنتظر والتكاليف خلال فترة محددة من الزمن.
- توضح الخطة الاستثمارية الإجابة على الأسئلة ماذا؟ لماذا؟ متى؟ من؟ كيف؟ ينفذ المشروع: ويلزم أن تشرح تفصيلاً الفرص المتاحة، المشاركين، التمويل المطلوب للخطة ومصادره، النتائج المادية المتوقعة من كل فرصة.
- هى وثيقة تلخص الأنشطة الاستثمارية خلال فترة محددة. وتمثل وسيلة اتصال بين عناصر الخطة والمقرضين وغيرهم، وترسى قواعد إدارة الاستثمارات، وتضع مقاييس لتقييم مدى التقدم والتغير فى مراحل التنفيذ.
- تقوم بتوصيف الحالة الراهنة للمنظمة ومخططاتها المستقبلية لعدة سنوات. وهى تبين بشكل عام الفرص المنتظرة للمنظمة وتضع خريطة الطريق لإستراتيجيات التمويل، التنفيذ، التسويق، التنظيم بما يعاون المنظمة لتحقيق أهدافها.

ورغم أننا نستخدم أحد وسائل القطاع الخاص، فإنه علينا أن نتذكر دائماً أن الاستثمار الرئيسى لقطاع حماية الطبيعة هو إدارة وصون الموارد الطبيعية بالمحميات الطبيعية، وهذا يعنى

أن المحميات لا تدار كمؤسسة هادفة للربح أساساً، إنما يكون الهدف الأساسى للخطط الاقتصادية هو معاونة مديرى المحميات الطبيعية لتحقيق مطالبهم المادية من خلال أنشطة تتوافق مع صون التنوع البيولوجى بها.

ويعتمد الأسلوب الاقتصادى على فكرة أن المحمية الطبيعية تقدم فوائد اقتصادية حقيقية للأفراد والمجتمع ككل، وغالباً ما يكون هذا العائد غير معترف به كليّة ولا يتم تعويضه للمحمية. وإنه بتحديد ما تقدمه المحمية من سلع وخدمات بيئية (مثل الهواء النظيف، المياه الصافية، الجمال الطبيعى، الشواطئ الساحرة، الحياة البرية والبحرية، المقاصد السياحية والثقافية، .....) وتحديد العملاء والمستفيدين من المحمية، فإنه يكون ممكناً تحديد القيمة المادية لهذه المزايا المقدمة وتحقيق عائد فى مقابلها.

وبناء عليه يكون تعريفنا للخطة الاقتصادية للمحمية بأنها وسيلة ضمن جهود متكاملة لتحقيق تمويل مستقر على المدى الطويل لتحقيق أهداف إدارة المحمية. وتفند هذه الوسيلة تعقيدات خطة الإدارة إلى ترتيب متكامل من البرامج لتنفيذها. ويلزم أن تجيب الوثيقة على الأسئلة الأربعة التالية:

- ما أهمية هذه المحمية؟ وماذا نعمل لحمايتها وصونها؟
- ما هو الموقف المالى الحالى للمحمية؟ وما هى مطالبها المستقبلية؟
- ما هى الفرص المتوفرة لتحسين الوضع المالى الحالى للمحمية؟
- من القائمين على تنفيذ الخطة الاقتصادية؟ وكيف؟

من الأهمية بمكان أن يتم دعم وإعداد الخطة الاقتصادية بأسلوب الشراكة الكاملة وكوادر المحمية المسئولين عن الإدارة. ويجب الأخذ فى الاعتبار أنها أسلوب ديناميكى قابل للتغيير والتحسين باستمرار، تتوفر فيه المرونة الكافية لتطوير إدارة المحمية. ومن الضرورى أن تتوافق وتتجانس الخطة الاقتصادية مع آليات التخطيط الأخرى مثل خطة الإدارة، تقييم كفاءة الإدارة، خطط العمل السنوية، الموازنة المخصصة. وفى هذا الصدد فإنه يوصى بقوة أن تكون الخطة الاقتصادية جزء إضافى لخطة الإدارة ويتم مراجعتها فى إطار تقييم كفاءة الإدارة للمحمية.

ويوضح الشكل التالى بعض العلاقات الرئيسية وتبادل المعلومات بين هذه الأدوات التخطيطية.

خطة الإدارة:

1- تجميع وتحليل المعلومات التفصيلية عن القيم الطبيعية، الاجتماعية، الاقتصادية والمجتمع المحلى.

2- تحديد الاحتياجات والبدائل لحماية والاستخدامات ومنافع المجتمع المحلى.

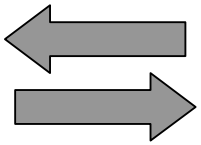
3- إعداد ومراجعة التخطيط (الغاية، الأهداف) التقسيمات، سياسات الاستخدام.

4- تنفيذ ورصد الأنشطة والموارد الطبيعية.

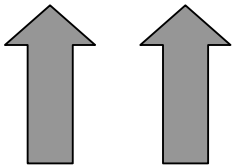
- تحديد أنشطة وبرامج للإدارة.
- تقدم قواعد للأولويات والسيناريوهات.
- توضح الاستخدامات البشرية والمعنيين بالمحمية والقوانين المنظمة.
- تحديد الأنشطة غير المتوافقة مع إجراءات الصون بالمحمية.

- موازنة تنفيذ خطة الإدارة.
- وسائل السيطرة على تنفيذ خطة الإدارة.
- إعداد سيناريوهات معتمدة على الموارد.
- تقديم البدائل لتحسين الوضع المالى.

- تحديد البيانات الاساسيه للمحميه
- تحديد برامج وأنشطة الإدارة



- تقييم تنفيذ خطة الإدارة
- تحديد معايير إدارة المحمية
- اقتراح برامج وأنشطة جديدة للإدارة



تقييم كفاءة الإدارة:

1- تحديد القيم ذات الأولوية.

2- توضيح التهديدات وأسبابها والإجراءات حيالها.

3- وضع المعايير لقياس حالة التهديدات ونجاح الصون وتنفيذ خطة الإدارة.

4- تأكيد أو تعديل الأهداف الموضوعة للإدارة.

5- رصد التغيرات على مدى الزمن وتطوير برامج الإدارة

- ربط المصروفات مع الكفاءة.
- اقتراح معايير للتقييم المادى لكفاءة القرار.
- تحديد حجم الموارد اللازمة.

- تحديد برامج وأنشطة جديدة.
- تحديث المعلومات لأجل الأولويات والسيناريوهات.

الخطة الاقتصادية:

1- تكامل البرامج والأنشطة بين خطة الإدارة وتقييم كفاءة الإدارة.

2- تحديد الأولويات وسيناريوهات الإدارة.

3- تحديد الموارد والتكاليف المرتبطة بكل برنامج للإدارة.

4- تحديد الثغرات بين الاحتياجات والموارد الحالية والمخططة.

5- اقتراح البدائل للتغلب على الفجوة المالية.

4- أهداف الخطة الاقتصادية للمحمية الطبيعية:

- تحسين قدرات الإدارة، وكفاءتها وسيطرتها على أنشطه المحمية.
- العمل على جذب واحتفاظ وتنميه الاستثمارات للقطاع العام والخاص والمنظمات الأهلية بالمحمية.
- استكمال وتيسير الأعمال لوسائل الإدارة الحالية مثل خطط الإدارة وتقييم الكفاءة.
- إرشاد الاستثمارات وتحديد أولويات تخصيص الموارد للمحمية.

5- مكونات الخطة الاقتصادية:

تشمل الخطة الاقتصادية الأربعة أقسام التالية والتى هى إجابة منطقيه للأربعة أسئلة المشار إليها آنفا فى التعريف بالخطة:

أ. الوصف العام للمحمية:

يعتبر هذا القسم تقديم للوثيقة بهدف التواصل لتوطيد الثقة بالمحمية والمعرفة بأهميتها ومواردها الأساسية. كذلك البرامج والأنشطة التى يجرى تنفيذها بمعرفه كوادر المحمية. يجب أن يكون هذا المكون موجزا وغير مسترسل فى التفاصيل الزائدة حيث أنه يعرض مضمون المحمية ويزيد من التوعية لمسانده التحليل المالى.

ويحتوى هذا القسم على ما يلى:

- مهمة المحمية وأهدافها.
- التشريعات والقوانين الداعمة لعمل المحمية.
- البرامج الرئيسية، الأولويات، الأعمال.
- المقومات الطبيعية والثقافية والتاريخية.
- الوسائل والإمكانيات.
- الأنواع المعرضة للأخطار والمهددة بالانقراض.
- خريطة المحمية.
- بيانات الاتصال بإدارة المحمية.

ب. التحليل المالى:

هذا القسم يربط بين برامج خطه إدارة المحمية وأنشطتها الرئيسية مع تحليل لكفاءة الإنفاق المالى الحالى والمستقبلى. ويجمع هذا التحليل بين المصروفات الشاملة ومواردها مقسمه على ثلاث مراحل زمنية: السابقة أو التاريخية، الحالية، المستقبلية.

ويجب أن تعكس المعلومات المالية بوضوح جميع مصادر التمويل المتيسرة للمحمية خلال الخمس سنوات السابقة (سواء حكومية أو تعاون دولى، حق انتفاع، رسوم دخول، .. وخلافه). ويتم تحليل تلك المعلومات لتوضيح استخدامات التمويل طبقا لبرامج إدارة المحمية وبنود الصرف المختلفة (مثل المرتبات، الصيانة، .. وغيرها). كما يوضع فى الاعتبار جميع العوائد التى تم الحصول عليها ذاتيا وليس فقط ما يتم عن طريق قطاع حماية الطبيعة. أيضاً يلزم إيضاح المصادر التى غطت تلك المصروفات. وطبقا لهذه المعلومات فإنه يتم إعداد عده عناصر للتحليل المالى كالآتى:

- النواحى التاريخية واتجاهاتها.
- قدره المحمية على توفير تمويل إضافى للاستثمارات الحكومية.
- استخدامات التمويل طبقا لبرامج الإدارة وبنود الصرف.
- تكاليف التشغيل فى مقابل تكاليف الاستثمارات.
- الموازنة الحالية ونسبتها إلى ما تحققه المحمية من دخل.

بناء على هذا التحليل فإن تقدير التمويل المستقبلى للمحمية يجب أن يعكس الاحتياجات الفعلية والموارد اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة وبرامجها من خلال ثلاثة سيناريوهات مختلفة (الحقيقى، الأدنى، المثالى). ويلزم أن يتم تقييم المطالب المالية بدقه وشفافية لإجمالى التكاليف والموارد اللازمة لإنجاز الأنشطة المخططة. وهذه السيناريوهات تفيد فى توضيح أولويات الإدارة وترتيب البرامج والأنشطة الرئيسية على المدى القصير والمتوسط، وتحدد الأنشطة التى ينتظر منها قيمه مضافة وتكاملها مع الخبرات الراهنة على المدى الطويل.

وتمثل الفجوة المالية مدى الفارق بين التحليل الأساسى والأهداف المالية للسيناريوهات الأدنى والمثالية. ويتم توضيح فرق البيانات المالية لكل برنامج للإدارة بالنسبة لبند الصرف كلما أمكن ذلك، مع تحديد حجم الموارد والجهود اللازمة للوصول إلى السيناريوهات المعنية. ومن الضرورى إيضاح نسبه ما نحن فيه الآن إلى ما نحتاج توفيره مستقبلا.

ج. إستراتيجية التمويل:

بعد تحديد الأهداف المالية لكل سيناريو، تكون هذه المرحلة لاستعراض البدائل المختلفة للمحمية للوصول إلى تلك الأهداف، حيث توضح الموارد المحتملة لتوفير دخول إضافية للمحمية بما فى ذلك ما ينتج عن إجراءات التحسينات والضوابط لأنشطة التمويل الذاتى الحالية وكذلك الفرص الجديدة الممكن إتاحتها لتحسين الوضع المالى للمحمية. ويجب أن يعكس هذا المكون

القيم النسبية لمصادر تمويل المحمية ومراعاة تنويعها بما يضمن استقرار هذه المصادر واستمرارها على المدى الطويل، مع تجنب الاعتماد على مصدر واحد فقط.

وتؤدى هذه الإستراتيجية بشكل عام إلى قائمة من البدائل للمحمية تبين مدى جدواها من حيث المحددات والصعوبات من النواحى السياسية والقانونية والقدرات. وفى هذا الإطار يتم اتخاذ ثلاثة خطوات لتقديم هذا المكون بشكل منظم ومترابط كما يلى:

الخطوة الأولى: تعرض قائمه شاملة لجميع المصادر وبدائل التمويل المحتملة، وذلك طبقا لخبرة مدير المحمية، البيانات المتاحة، واللقاءات التى تمت مع الجهات والأشخاص المعنيين الرئيسيين. وفى الحالات التى تكون فيها السياحة أهم المصادر الحالية أو المنتظرة فإنه يوصى بضرورة عمل إحصاء للزوار أو التركيز على بعض مجموعات منهم لتقييم توقعات السوق والإلمام بخبرات الزوار بالمنطقة. ونخرج من هذه الخطوة بقائمة من البدائل المالية الممكنة للمحمية.

أما **الخطوة الثانية:** فإنها تتكون من تحليل مختصر للمعوقات والحواجز، مراجعة المكونات بالقائمة طبقا لخبرات ورؤية كل من مديرى المحميات وكوادر قطاع حماية الطبيعة المختصين. ويمكن أن يتم ذلك فى شكل تحليلى للمحددات أو تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات. وبذلك يتوفر لدينا محتوى عام وقاعدة لاتخاذ القرار المناسب بشان الأنشطة التى يمكن اعتبارها عملية وقابلة للتحقيق. ويلزم أن تؤدى هذه المعلومات إلى جدوله أولويات القائمة من ناحية إمكانية قدراتها التنفيذية والسياسية والقانونية وكذلك عائدها المتوقع لكل من البدائل. أيضا يجب أن نبحث عدد من البدائل التى تحقق نتائج على المدى القصير والمتوسط، والتى تعاون على تحفيز الكوادر وتؤسس فكرة التخطيط الاقتصادى بين كوادر المحمية. بنهاية هذه الخطوة سوف يكون لدينا مجموعة مناسبة من البدائل لبدء التنفيذ، وسوف تبقى هناك مجموعة أخرى مازالت تحتاج إلى توفير بيئة تمكينية لتعاون على تنفيذها.

أما **الخطوة الثالثة والنهائية:** فإنها تشمل مزيداً من التقييم لأولويات البدائل من حيث فرص التسويق، الشكل التنفيذى، الإجراءات القانونية، ومصاريف التشغيل. وفى ضوء ذلك فإنه يمكن إعداد الاحتمالات المالية المستقبلية مع تحديد فترة البداية ومدى التشغيل الكامل للبدائل. هذه المعلومات لازمه للتحرك من وضع القائمة إلى التخطيط الفعلى للخطوات اللازمة لتنفيذ تلك البدائل.

د. تنفيذ الخطة الاقتصادية:

من خلال المراحل السابقة توصلنا إلى تقييم الوضع المالى الحالى والاحتياجات المادية المستقبلية للمحمية الطبيعية، كذلك تم توصيف المصادر المتاحة لزيادة الدخل ووضع خطة لتحقيقها. ومع توفر تلك المعلومات، يكون التساؤل من هو المسئول عن التنفيذ الشامل والإشراف على هذه الخطة الاقتصادية. ويجب الأخذ فى الاعتبار التوجيهات الرئيسية والفرص والعوائق ونقط الضعف لكل منتج أو إستراتيجية، بما فى ذلك تجهيز خطط خاصة لتحقيقها. ويلزم أن يكون واضحاً أيها يكون نمطياً أو منتظماً وعليه يخرج من دائرة سيطرة كوادر المحمية، وما هو داخلى ويعتمد على قدرات القائمين على المحمية. وعليه فإن الخطة الاقتصادية لابد أن تعكس كيفية تنفيذ الأنشطة المقترحة، وما هى الأساليب التى يجب إتباعها، وما هى القدرات والموارد المطلوبة.

وللإجابة على هذا التساؤل فإنه علينا أن نتفهم بداية أنه لا توجد قدرات رسمية أو قدرات متوفرة لتنفيذ هذه الآلية سواء على مستوى المحمية أو قطاع حماية الطبيعة. وهذا يشير إلى حاجتنا الفعلية إلى البدء فى جذب واحتفاظ بكوادر لها خبرات فى الاستثمار والاقتصاد من أجل استكمال الهيكل الحالى لجهود صون المحميات الطبيعية فى مصر. وأثناء اتخاذ هذه الإجراءات فإنه يمكن على التوازى اتخاذ ثلاث خطوات هامة كما يلى:

- تخصيص مسئول عن تنفيذ الخطة الاقتصادية بالمحمية الطبيعية، ومعاونة فريق عمل لتنفيذ الأنشطة. كما يجب إدراج أنشطة الخطة الاقتصادية فى خطة العمل السنوية للمحمية، كذلك يتضمن تقييم كفاءة الأفراد مدى إنجازاتهم فى الخطة الاقتصادية. ويوصى بقوة أن يكون الشخص المسئول عن الخطة الاقتصادية متفرغ تماماً لها ولا يتقاسم وقته مع مهام أخرى بالمحمية. وهذه تعتبر الخطوة الأولى فى تنفيذ ودعم نجاح تنفيذ الخطة الاقتصادية.
- يجب أن يكون هناك تنسيق وثيق بين الإدارة الاقتصادية بقطاع حماية الطبيعة ومشروع بناء القدرات للقطاع وفريق العمل بالمحمية وذلك لتوفير مستوى ثان من الدعم للخطة الاقتصادية بالمحمية. وتهدف هذه الخطوة إلى الحصول على تمويل مبدئى وبناء القدرات اللازمة لبدء التنفيذ وأيضاً إرساء الالتزام والأولويات على مستوى قطاع حماية الطبيعة. وهناك غرض إضافى خلف هذه الخطوة وهو حقيقة تواجد الفاعلين فى هذه العملية بالقاهرة وقربهم من متخذى القرار بجهاز شئون البيئة وكذلك على اتصال بالتعاون الدولى وفرص أخرى لدعم المحمية.

- وعلى مستوى ثالث يجب مراعاة التوسع فى المشاركين فى العملية التنفيذية على نطاق كبير ليضم المعنيين على المستويين الوطنى والمحلى. ويعتمد هذا الأسلوب على توطيد قاعدة اجتماعية لإنجاز الغايات المالية المختلفة وبدائلها من خلال مساهمة هؤلاء الشركاء سواء المستفيدين من ثروات المحميات الطبيعية (مثل شركات الإرشاد السياحى، المزارع السمكية، وغيرها) أو الذين يهتمون أو يلتزمون على المدى الطويل بالتنمية المستدامة للمحميات الطبيعية (مثل المنظمات الأهلية الوطنية والمحلية والجامعات وغيرها).

6- المخطط المقترح للخطط الاقتصادية للمحمية:

يعنى هذا المخطط بتحديد أنشطة معينة وأولويات العمل لمديرى المحميات الطبيعية، فريق العمل بقطاع حماية الطبيعة وشركاء التعاون الفنى. ويهدف ذلك إلى تقديم دليل لتوجيه كوادر المحمية فى ضوء معلومات كافية لتغذية عمليات اتخاذ القرارات المحلية والوطنية، وكذلك توجيه المستثمرين المهتمين من المشروعات الدولية والمنظمات الأهلية. ويمكن فى مرحلة لاحقة إعداد نموذج مختصر وأكثر تركيزاً سعياً للحصول على منحه أو دعم وذلك بتحديد واضح للفرص الممكنة للجهات المانحة والآليات المتاحة لتأكيد الكفاءة والمسئولية المادية.

البيان		المحتويات المقترحة	مصدر المعلومات / المسئوليات	عدد الصفحات
أ	تقديم مدير المحمية	مقدمة لتوضيح الغرض والأهداف من الوثيقة.	يتم إعدادها بواسطة مدير المحمية.	1
ب	الملخص التنفيذى	موجز للمتطلبات المالية المناسبة للمحمية والفرص المتاحة لتلبيتها.	المهمة الأخيرة لفريق الخطة الاقتصادية والتى يعدها فى النهاية.	2
1	التعريف بالمحمية	وصف عام للمحمية ومقوماتها، الوسائل المتيسرة بها، خريطة المحمية، بيانات الاتصال بإدارتها، كيفية الوصول إليها.	- خطة إدارة المحمية. - المعالم الطبيعية والثقافية والتاريخية. - مستوى الحماية. - الكوادر والأفراد. - خريطة المحمية وتقسيمات الإدارة. - معلومات الاتصال والوصول. - صور لثروات المحمية.	3

	البيان	المحتويات المقترحة	مصدر المعلومات / المسئوليات	عدد الصفحات
1-1	قيمة وتميز المحمية	إلقاء الضوء على العناصر الفريدة والقيم الغالية للمعالم الطبيعية والثقافية والتاريخية، كذلك التنمية البشرية.	- الأنواع المهددة والمعرضة للانقراض والأنظمة الإيكولوجية الهشة. - الفوائد العائدة على المجتمع المحلى. - التقييم الاقتصادى لثروات المحمية. - عدد المستفيدين والزائرين. - فرص العمل والتوظف. - العائد على الاقتصاد القومى.	1
2-1	برامج وأنشطة المحمية	مهمة المحمية، القوانين الداعمة، برامج خطة إدارة المحمية، أولوياتها، المشروعات القائمة بها.	- المهمة المنوطة بها المحمية. - البرامج والأعمال الرئيسية للمحمية. - القوانين والتشريعات للعمل بالمحمية. - مخططات مناطق العمل بالمحمية. - أولويات التشغيل والاستثمار. - خطة إدارة المحمية. - تقييم كفاءة الإدارة.	2
2	التحليل المالى	ملخص لأهم نتائج هذا المكون مع عرض الفجوة المالية.	يتم إعدادها بواسطة فريق الخطة الاقتصادية بنهاية هذا القسم.	1
1-2	المصروفات	بيانات الإنفاق والميزانيات السابقة، البيانات المخزنية للمعدات والسيارات والبنية الأساسية.	- الميزانيات المرجعية السابقة (2002-2006) - الوثائق المخزنية للمبانى والسيارات والمعدات وغيرها. - موارد التمويل السابقة لخمس سنوات. - المصروفات السابقة لخمس سنوات.	2
2-2	العائد	جميع المصادر الحالية للعائد وكيفية استخداماته.	- جميع العوائد من مصادر التمويل الحالية (رسوم زيارة، تعاون دولى، حق انتفاع، غرامات المخالفات، ... الخ). - معدلات الزيارات (عدد الزائرين المصريين والأجانب).	2
3-2	تقييم الاحتياجات المالية	ثلاث سيناريوهات (الوضع الحالى، الأساسى، المثالى) لكل برنامج للإدارة.	- ورش عمل للمعنيين بإدارة المحمية. - خطة الإدارة. - تقييم كفاء الإدارة.	4

	البيان	المحتويات المقترحة	مصدر المعلومات / المسئوليات	عدد الصفحات
3	إستراتيجية التمويل	الوضع العام للفرص الاستثمارية المتاحة.	يتم إعدادها بواسطة فريق الخطة الاقتصادية.	1
1-3	البدائل المختلفة والأولويات	يتم تحديد جميع بدائل التمويل الممكنة وتحليل المحددات والأولويات.	- وصف لجميع مصادر التمويل الحالية. - الآليات الحالية للحصول على مصادر التمويل وكيفية تحسينها. - تقييم واقتراح مصادر تمويل جديدة بواسطة كوادر المحمية وغيرهم. - التقييم الاقتصادى للمحمية (مثلاً تقييم الشعاب المرجانية .....)، عدد المستفيدين، العمالة، العائد على الاقتصاد الوطنى.	2
2-3	تحليل النتائج	فكرة وتوصيف السوق، مساهمة السوق، السعر، الخدمات، التوزيع، قنوات التنشيط، هيكل التشغيل، والعائد المالى	- استطلاع وبحث قدرات السوق، المنتجات المختارة والبدائل. - إحصائيات السائحين ونوعياتهم. - لقاءات مع المعنيين الكبار. - متطلبات التشغيل وتكاليفها. - التمويلات المتوقعة.	8
3-3	خطة التسويق	إستراتيجية العمل لتسويق المحمية ومنتجاتها	- المجموعات المستهدفة، المنتجات والأسعار. - تنشيط التسويق.	3
4	تنفيذ الخطة الاقتصادية	الفريق التنفيذى، إجراءات التشغيل، عوامل النجاح الحرجة، البرنامج الزمنى	يتم إعدادها بواسطة فريق الخطة الاقتصادية	1
1-4	إجراءات العمل	هيكل ووسائل تحقيق الأهداف المرجوة، مجموعة التنشيط، أى دعم آخر للخطة الاقتصادية، البرنامج التنفيذى	- مقومات كفاءة التنفيذ، الفريق المسئول، والكوادر المعاونة له. - تحليل المحددات والمعوقات. - الإجراءات الرسمية مع أهم المعنيين والشركاء التنفيذيين	1

7- المشاركون فى الخطة الاقتصادية وأدوارهم :

كخطوة أولى يجب أن يكون الالتزام بإعداد خطة اقتصادية، وقد يبدو ذلك واضحاً ولكن يلزم عدم الإقلال من شأنه. إن التحضير للخطة الاقتصادية يحتاج لوقت من كوادر ذات كفاءة ومصادر للتمويل. وكما هو الأمر بالنسبة لإعداد خطة الإدارة فإن تجهيز الخطة الاقتصادية يتم

بواسطة مجموعة من الشركاء المعنيين بهذه المحمية. هذا العمل يعد استثمار، وكما هو الحال بالنسبة لجميع الاستثمارات، عليه يتم تقييم اتخاذ القرار بكل حرص. يجب أن يضم فريق العمل ممثل لكل جهة من المعنيين التى تؤثر على نجاح أو فشل هذه الخطة. ولذلك فإن المقترح التالى قابل للمراجعة، حيث أن مشاركة جهة ما دون علاقات مسبقة واستكشاف للاهتمام المشترك قد يأتى بنتائج عكسية.

ويقترح فى الجدول التالى المجموعة الأساسية من الشركاء بالجهات المعنية وأدوارهم لبدء إعداد الخطة الاقتصادية.

الشركاء	الجهة المسئولة	الأدوار المقترحة
جهاز شئون البيئة	قطاع حماية الطبيعة	- قيادة عملية إعداد الخطة الاقتصادية على المستوى الوطنى. - إنشاء وتقوية الإدارة الاقتصادية بالقطاع. - جذب نوعيات خاصة من الكوادر والاحتفاظ بهم بهذه الإدارة. - وضع دلائل قياسية لربط الخطة الاقتصادية مع عناصر إدارة المحمية. - توفير البيئة التمكينيه لإعداد الخطة الاقتصادية وتنفيذها على مستوى المحمية. - تولى الرياده فى أساليب وعلاقات الشراكة مع المعينين المقترحين من فريق الخطة الاقتصادية للمحمية.
المحميات الطبيعية	مدير المحمية	- يعين ويشرف على فريق الخطة الاقتصادية. - يربط بين الخطة الاقتصادية وخطة الإدارة وتقييم كفاءة الإدارة وخطط العمل السنوية للمحمية. - يؤكد المشاركة الكاملة لكوادر المحمية ودعمها لإعداد وتنفيذ الخطة الاقتصادية. - تنسيق الخطة الاقتصادية مع متخذى القرار بجهاز شئون البيئة والمحافظة والوزارات الأخرى.
	فريق الخطة الاقتصادية	- تسهيل تجهيز جوهر الخطة والظروف المعاونة على تنفيذها. - المسئولية النهائية لتحضير الخطة الاقتصادية وتنفيذها بمعاونه استشارية خارجية. - العمل على تكوين مجموعة محلية لتنشيط ودعم تنفيذ الخطة الاقتصادية. - قيادة تحقيق الموارد المالية للمحمية الطبيعية . - تجميع البيانات وإعداد التقارير وعرضها طبقا للطلب. - إعداد خطة العمل السنوية والموازنة.

الشركاء	الجهة المسئولة	الأدوار المقترحة
التعاون الإيطالى (تقوم به الإدارة الاقتصادية بقطاع حماية الطبيعة بعد انتهاء المشروع)	مشروع بناء القدرات	- تكامل الخطة الاقتصادية مع وسائل الإدارة الحالية والمبادرات الأخرى لبناء القدرات. - توفير خدمات استشارية خارجية عند اللزوم. - دعم بناء القدرات للإدارة الاقتصادية لقطاع حماية الطبيعة وفريق الخطة الاقتصادية بالمحمية.
	الاستشارى الوطنى	- المشاركة فى إعداد الخطة الاقتصادية ومتابعة تنفيذها مع فريق المحمية والإدارة بالقطاع. - يعمل كمركز لتقديم المعاونة بالمعلومات، وموارد الشراكة الاقتصادية، كذلك أثناء الإعداد والتنفيذ. - العمل على التوافق بين الأنشطة بالمحمية والقطاع والمشروع لدعم الخطة الاقتصادية.
	الخبير الدولى	- تقديم المشورة والمراجعة الشاملة للخطة الاقتصادية على مستوى المحمية والقطاع. - إعداد الإطار العام والنماذج والدلائل والأساليب لتجهيز وتنفيذ الخطة الاقتصادية. - العمل على زيادة القدرات المحلية بالقطاع والمحميات. - تجهيز استشارات ووثائق لتدعيم عملية الخطط الاقتصادية.
الشركاء الآخرين	المجتمعات المحلية	- المشاركة فى الخطة الاقتصادية أثناء إعدادها وكذلك المعاونة على تنفيذها. - تتكامل مع مجموعة تنشيط الخطة الاقتصادية. - التأكيد على أن الخطة الاقتصادية تعكس الاحتياجات والفرص المحلية.
	القطاع الخاص	- المشاركة وتوفير المعلومات لعملية إعداد الخطة الاقتصادية وتنفيذها. - يتكامل مع مجموعة تنشيط الخطة الاقتصادية. - إذا كان مستفيدا من المحمية، يلزم أن يكون له دور نشيط للمشاركة فى المسئولية والتكاليف. - يدعم ويشجع بكفاءة توفير التمويل للمحمية الطبيعية.
	الجمعيات الأهلية	- المشاركة فى عملية الخطة الاقتصادية. - تقديم العون الفنى والمادى. - تتكامل مع مجموعة تنشيط الخطة الاقتصادية.