3668 جمهورية مصر العربية

مشروع تعزيز أنظمة الإدارة والتمويل للمحميات الطبيعية

وزارة الدولة لشؤون البيئة

جهاز شؤون البيئة . قطاع حماية الطبيعة

مرفق البيئة العالمي . برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

إنشاء وحدة الاقتصاد والتمويل بقطاع حماية الطبيعية

تقرير رقم 05-3668-012

إنشاء وحدة الاقتصاد والتمويل بقطاع حماية الطبيعة

يُعد هذا التقرير أحد إنجازات مشروع تعزيز أنظمة الإدارة والتمويل للمحميات الطبيعية، وهو مشروع قومي ذات تمويل مشترك بين كل من مرفق البيئة العالمي ووزارة الدولة للشؤون البيئية، وينفذه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وقطاع حماية البيئة، وثيقة المشروع رقم 3668.

حقوق النسخ 2012 محفوظة لمرفق البيئة العالمي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ووزارة الدولة لشؤون البيئة بجمهورية مصر العربية. جميع الحقوق المحفوظة، ولا يجوز نسخ أي جزء من هذه النشرة أو تخزينها في إحدى أنظمة استرجاع المعلومات أو نسخها بأي شكل أو بأية طريقة الكترونية أو آلية أو خلافه دون الحصول على إذن مسبق أو دون الإشارة إلى هذا المصدر.

يهدف المشروع إلى إنشاء نظام تمويل مستدام للمحميات الطبيعية بالهياكل والنظم والإمكانات الإدارية المطلوبة لضمان فاعلية استخدام العائدات المُحققة بما يلبي متطلبات الحفاظ على التنوع البيولوجي والتخلص أو الحد بدرجة كبيرة من العوائق الكثيرة التي تحول دون توفير ت مويل مستدام. كما سيصون المشروع نظام محميات مستدام يُدار من خلال قطاع حماية طبيعة مستقل يتمتع بالإمكانات المالية والقدرات الإدارية المطلوبة لتحقيق إدارة فعالة اعتمادًا على الدعامات التالية : (1) الأطر القانونية والسياسية والتنظيمية والمؤسسية التي تدعم توفير تمويل مستدام للمحميات الطبيعية، (2) أدوات وممارسات لتحقيق عائدات وتعبئة الموارد، (3) تخطيط العمل وغيرها من الأدوات لإدارة فاعلية التكلفة.

جدول المحتويات

1 - ملخص تنفيذي
2 - ملخص باللغة العربية
3 - خلفية.
4 - المهمة.
5 - مهام الوحدة
6 - المهمة الأولى: مكونات نظام الاستدامة اللهلية.
7 - المهمة الثانية: الخدمات التجارية وإدارة الامتيازات.
8 - مجالات عمل الوحدة.
9 - العمالة المطلوبة.
10 -خطة عمل إنشاء الوحدة وإجراءات التنفيذ.
11 -التوصيف الوظيفي.
المراجع

الاختصارات

EGP	جنيه مصري.
LE	جنيه مصري.
EPF	صندوق حماية البيئة بجهاز شؤون البيئة.
EF	وحدة الاقتصاد والتمويل.
EEAA	جهاز شؤون البيئة المصري.
NCS	قطاع حماية الطبيعة
NGO	جمعية أهلية.
GEF	مرفق البيئة العالم.
NP	محمية قومية.
PA	محمية طبيعية.
PPP	الشراكة بين القطاعين العام والخاص.
UNDP	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
USD	دولار أمريكي

1 - ملخص تنفيذي

يهدف المشروع إلى إنشاء نظام تمويل مستدام للمحميات الطبيعية بالهياكل والنظم والإمكانات الإدارية المطلوبة لضمان فاعلية استخدام العائدات المُحققة بما يلبي متطلبات الحفاظ على التنوع البيولوجي والتخلص أو الحد بدرجة كبيرة من العوائق الكثيرة التي تحو ل دون توفير تمويل مستدام . كما سيصون المشروع نظام محميات مستدام يُدار من خلال قطاع حماية بيئة مستقل يتمتع بالإمكانات المالية والقدرات الإدارية المطلوبة لتحقيق إدارة فعالة اعتمادًا على الدعامات التالية : (1) الأطر القانونية والسياسية والتنظيمية والمؤسسية التي تدعم توفير تمويل مستدام للمحميات الطبيعية، (2) أدوات وممارسات لتحقيق عائدات وتعبئة الموارد، (3) تخطيط العمل وغيرها من الأدوات لإدارة فاعلية التكلفة[1].

ووفقًا للتحليل المُنفذ كجزء من إعداد بطاقة النتائج المالية، فإن الموارد المالية المتاحة لقطاع حماية الطبيعة هي موارد مناسبة، وفيما يلي المتطلبات حتى في ضوء سيناريو الاحتياجات الأساسية. وكجزء من أنشطة "مشروع تعزيز أنظمة الإدارة والتمويل للمحميات الطبيعية " فمن المقرر إنشاء وحدة اقتصاد وتمويل بقطاع حماية الطبيعية لتوفير المدخل الفني المحدد والخدمات الاستشار ية والرقابية لقطاع حماية الطبيعة بغرض تحسين الاستدامة المالية والخدمات التجارية وإدارة الامتيازات بالمحمية وذلك للمساهمة في تحقيق إدارة فاعلة ومستدامة للموارد الطبيعية.

يعرض هذا التقرير إجراءات إنشاء وحدة الاقتصاد والتمويل بقطاع حماية الطبيعة متضمنًا مهمة الوحدة وأهدافها ومهامها ومجالات عملها وهيكلها ، ومهمتها الأولى المتمثلة في مكونات نظام الاستدامة المالية ومهمتها الثانية المتمثلة في الأنشطة التجارية وإدارة الامتيازات والإدارة العمالة المطلوبة وخطة عمل إنشاء الوحدة وإجراءات التنفيذ والتوصيف الوظيفي للعاملين.

ومن المتوقع أن تنهض هذه الوحدة بدور هام في متابعة ودعم قطاع حماية الطبيعية في مجالات الإدارة المالية والتمويل المستدام وتحقيق العائدات و التخطيط للعمل والتقييم الاقتصادي وإدارة الامتيازات والخدمات التجارية.

---

[1] مصطفى فوده (2011): تقرير مبدئي، "مشروع تعزيز أنظمة التمويل والإدارة للمحميات الطبيعية". مرفق البيئة العالمي . برنامج الأمم المتحدة الانمائي . جهاز شؤون البيئة.

2 - ملخص باللغة العربية

تلعب المحميات الطبيعية دوراً هاماً في خفض التهديدات التي يتعرض لها التنوع البيولوجي في مصر . ويشتمل هذا النظام حالياً على 29 محمية طبيعية على حوالي 150 ألف كيلومتر مربع تمثل 15% من مساحة الدولة. ومن المخطط التوسع في هذا النظام إلى 40 محمية بحلول عام 2017 لتغطي حوالي 20% من أرض مصر. وقد أعلنت منظمة يونسكو منطقتين تراثاً عالمياً (محميتي سانت كاترين ووادي الريان) ومحميتين محيط حيوي دولي (العميد ووادي العلاقي). وتغطي المحميات الحالية نسبة كبيرة من التنوع البيولوجي المتميز في مصر في الموائل الأرضية والبحرية. وتحتوي شبكة المحميات على أنظمة بيئية هشه غزيرة التنوع مثل الشعاب المرجانية بالبحر الأحمر وجبال جنوب سيناء ومنطقة جبل علبة. وتشمل مناطق هامة لأنواع كثيرة من الطيور المهددة بالانقراض والمتميزة عالمياً. تستقبل كثير من المحميات العديد من الزوار والتي بلغت عام 2010 أكثر من 2 مليون زائر منهم حوالي 85% من السائحين الأجانب ويبلغ معدل الزيادة السنوي 10% تقريباً. إلا أنه تتركز الزيارات في خمس محميات حيث تستقبل أكثر من 90% منها (رأس محمد - سانت كاترين - نبق - وادي الريان - جزر البحر الأحمر).

قطاع حماية الطبيعة بجهاز شئون البيئة هو المسئول عن إد ارة نظام المحميات الطبيعية وهو أحد قطاعات الجهاز الذي يتبع لوزارة الدولة لشئون البيئة . أيضاً يتولى القطاع مسئولية صون التنوع البيولوجي في مصر . ويقوم القطاع بوضع السياسات والاستراتيجيات والبرامج والدراسات وتنفيذ العديد من الأنشطة لتحقيق الحماية اللازمة للأنواع والموائل بما يتوافق مع القوانين البيئية والالتزامات الوطنية حيال الاتفاقيات الدولية لصون الطبيعة[٢].

و رغم الجهود المستمرة التي تقوم بها الحكومة والأطراف الدولية المعاونة، إلا أن التنوع البيولوجي في مصر مازال مهدداً بشدة . وقد تم تحديد خمس مجموعات رئيسية من التهديدات المتواصلة وأسبابها في فقد التنوع البيولوجي وهي: تغيير أو تدمير أو تدهور الموائل الطبيعية، تلوث الموائل الطبيعية، الاستخدام غير المستدام لموارد التنوع البيولوجي، الأنواع الغازية والتغيرات المناخية.

يتلخص مقترح الحل طويل الأجل لصون التنوع البيولوجي في محميات مصر بتنفيذ نظام كفء ومستمر بقطاع حماية الطبيعة بصفة مستقلة مالياً وبالقدرات الإدارية اللا زمة للإدارة الكفء. ويعتمد هذا الحل طويل الأجل على نظام مالي متواصل يرتكز على الأعمدة التالية:

- أطر عمل قانونية وتنظيمية ومؤسسية لدعم التمويل المستمر للمحميات.
- أدوات وأساليب لتنمية وتعبئة الموارد.
- التخطيط الاستثمارى ووسائل أخرى لإدارة رشيدة التكاليف.

وفي هذا الإطار، يهدف مشروع تعزيز أنظمة الإدارة والتمويل، وهو مشروع قومي ممول من مرفق البيئة العالمي ويديره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وتنفذه وزارة الدولة لشئون البيئة، يلعب دورا هاما في إرساء نظام مالي

---

[٢] أ. شحاتة و م. فوده (2011): النسخة العربية من وثيقة المشروع: "مشروع تعزيز أنظمة الإدارة والتمويل للمحميات الطبيعية رقم 3668" مرفق البيئة العالم . برنامج الأمم المتحدة الإنمائي . جهاز شؤون الطبيعة.

مستديم للمحميات الطبيعية وما يستلزمه من هياكل للإدارة ونظ م وقدرات لضمان الاستخدام الرشيد للعائد المحقق طبقاً لأولويات متطلبات صون التنوع البيولوجي . ويتم تحقيق هذا الهدف بتعزيز الأعمدة المشار إليها سابقاً كما يلي:

النتيجة 1: إرساء وتفعيل أطر عمل قانونية وسياسية وتنظيمية ومؤسسية لتيسير تنمية الموارد المالية وإعادة استغلالها وكذلك عوامل أخرى بما يحقق التمويل والإدارة المستدامة للمحميات الطبيعية.

النتيجة 2: توفر مستويات مناسبة لتعبئة الموارد المالية لأجل تحقيق الإدارة الكفء لصون المحميات الطبيعية في مصر.

النتيجة 3: التخطيط الاستثمارى وأنظمة إدارة فاعلة مرشدة التكاليف تحقق كفاءة توزيع وإدارة الموارد التى يتم تعبئتها.

بناء على التحليل المالي الذي تم إجرائه كجزء من أسلوب بطاقات تقييم استدامة التمويل فقد تبين أن الموارد المتاحة لقطاع حماية الطبيعة أقل بكثير من المطلوب لتحقيق سيناريو الاحتياجات الأساسية . وطبقاً لهذا التحليل فإن متوسط مصروفات القطاع خلال فترة الدراسة من العام المالي 2004/2003 حتى 2008/2007 كانت 2,4 مليون دولار من ميزانية الدولة بالإضافة إلى 3,1 مليون دولار من مشروعات المؤسسات والدول المانحة. في حين أن متوسط حجم المتطلبات الأساسية السنوية خلال الفترة 2009 - 2014 تبلغ 14,5 مليون دولار. أما احتياجات سيناريو الإدارة المثالية تبلغ 29 مليون دولار سنوياً. وهذا يعني أنه في حالة استمرار نفس معدلات الصرف في السنوات السابقة مستقبلاً فإنه لن يتحقق من المطالب المالية سوى نسبة 16,5% من الاحتياجات الأساسية و 8,3% من الاحتياجات المالية المثلى.

كما أن تمويل قطاع حماية الطبيعة خلال السنوات السابقة أقل بكثير من متوسط الصرف على المحميات بالمستوى الدولي. وأنه طبقاً للسجلات المالية لقطاع حماية الطبيعة على مدى خمس سنوات فإن متوسط الصرف السنوي لكل كيلومتر مربع من المحميات يبلغ 19 دولار بما في ذلك مرتبات العاملين بالقطاع والمحميات. ولأجل الاتساق مع معدلات الصرف بالدول النامية أو الدول الإقليمية فإنه يستلزم أن تستثمر مصر بالمحميات ما بين 7,4 إلى 15,7 مليون دولار سنوياً . وفي الفترة الأخيرة كان هناك دعماً دولياً لمشروعات المحميات يقل ل الفجوة المالية لمتطلبات شبكة المحميات إلا أن ذلك ليس حلا لاستدامة التمويل . وفي النهاية يؤدي ذلك إلى تعرض إدارة قطاع حماية الطبيعة والاعتماد المالي إلى تعقيدات جذرية بالنسبة للأفراد والتمويل ونظم الإدارة مع عدم وضوح الرؤية علاوة على مواجهة مشكلات متفرقة م ن مصادر خارجية. وكل هذه العوامل سوف تقلل من كفاءة التكاليف المنصرفة.

إن الحل المقترح طويل الأمد لصون التنوع البيولوجي في المحميات الطبيعية بمصر هو ترسيخ وتشغيل نظام كفء مستدام لشبكة المحميات والتي يديرها قطاع حماية الطبيعة بأسلوب ذاتي تتوفر له القدرات الم الية والإدارية اللازمة لتحقيق الإدارة الكفء. ويدار هذا النظام لصون التنوع البيولوجي في المحميات بناء على قواعد اقتصادية قوية وتسويق متميز، وبذلك يكون له دور إيجابي في مستقبل التنمية الاقتصادية لمصر، ويصبح قادراً على تأمين الفاعلية والدعم السياسي والشعبي المستدام. وإن أساس الحل طويل الأمد هو بناء نظام مالي كفء.

وبناء على ما سبق وفي إطار تنفيذ خطة عمل مشروع تعزيز أنظمة الإدارة والتمويل، تقدم هذه الدراسة مقترحا

لإنشاء **"وحدة الاقتصاد والتمويل"** بقطاع حماية الطبيعة، والتي تهدف الى تقديم الدعم الفني للمحميات في مجالات الاقتصاد والتمويل البيئى والمستدام بما يحقق الأهداف الإستراتيجية لصون التنوع البيولوجي ويحقق الاستدامة المالية والاقتصادية للمحميات وبما يتماشى مع المعايير العالمية وأفضل الممارسات الحديثة في هذا المجال.

وتقدم الدراسة تعريفاً بأهمية الوحدة، أهدافها ورسالتها، وظائف الوحدة، الهيكل التنظيمي لأنشطة الوحدة، الموارد البشرية المطلوبة والهيكل التنظيمي لها والوصف الوظيفي . كما تقدم الدراسة خطة عمل لإجراءات ومراحل تأسيس الوحدة . هذا وسوف يشمل عمل الوحدة وظائف عدة من ب ينها التمويل المستدام، التمويل البيئي، التخطيط الاستثماري، اقتصاديات المواد الطبيعية والتنوع البيولوجي، إدارة حقوق الانتفاع والخدمات التجارية، تعظيم الإيرادات وتنمية الموارد، التسويق والاتصال، وغيرها.

هذا وقد تمت الاستعانة بالخبرات والتجارب العالمية المتنو عة والحديثة في مجال التمويل المستدام للمحميات الطبيعية، والاقتصاد البيئي، بما يضمن تحقيق الوحدة لأهدافها وبما يصب في الهدف العام للمحميات الطبيعية بمصر.

3 - معلومات أساسية

يُعد تمويل المحمية الطبيعية أمرًا في غاية الأهمية لتحقيق إدارة سليمة . ومع ذلك يلزم تطوير تمويل المحمية الطبيعية بصفة عامة على مستوى كلا من الموقع والنظام، ومن ثم فإن وضع نظم تمويل طويلة المدى يُعد عنصرًا أساسيًا من عناصر استدامة المحميات الطبيعية . وتُشير "الاستدامة المالية" إلى قدرة الدولة على تلبية جميع التكاليف المصاحبة لإدارة نظام المحمية الطبيعية، ويُشير ذلك ضمنًا إلى قضية "عرض" تتطلب تحقيق مزيد من العائدات، وعلى ذات القدر من الأهمية قضية "طلب" تتحدى إدارة الاحتياجات المالية للمحمية (على مستوى المواقع و النظام)، ومن ثم يجب تناول احتياجات الاستدامة المالية للمحمية من كلا جانبي المعادلة المالية.

تُغطي المحميات المصرية الحالية جزء هام وكبير من الموائل البرية والبحرية ذات الأهمية البيولوجية، حيث تستضيف هذه الشبكة مجموعة رائعة من النظم البيئية المتنوعة والهشة ، مثل الشعاب المرجانية بالبحر الأحمر وجبال جنوب سيناء ومنطقة جبل علبة، كما تضم العديد من مواطن الجذب والمضايق ومواقع التشتية الهامة مع عدد من الطيور المُهددة بالانقراض ذات الأهمية الدولية. وعلى الرغم من عدم وجود تقييمات شاملة لتمثيل الفصائل داخل النظام حتى الآن، إلا أن نقاط التنوع البيولوجي الهامة مُغطاة تغطية جيدة، باستثناء ممرين بالصحراء الساحلية للبحر المتوسط وشمال سيناء. وقد استخدم بهاء الدين[٣] علم الزواحف والبرمائيات كمؤشر وقدر وجود 93% من الفصائل في شبكة المحميات الطبيعية. ومن ثم . وعلى المستوى النظري على الأقل . فإن نظام المحميات الطبيعية يتمتع بإمكانية الحفاظ على مجموعة كبيرة وممثلة للتنوع البيولوجي المصري، بما في ذلك معظم العناصر ذات الأهمية الدولية.

وقد وضع قطاع حماية الطبيعة حتى الآن 15 خطة إدارة تصف المناطق الإدارية وتوفر إرشادات عن الأنشطة المباشرة داخل هذه المناطق . ومن بين أهداف القطاع طويلة المدى إنتاج وتنفيذ خطط إدارة فعالة لجميع المحميات المصرية ضمانًا لاستدامة شبكة المحميات. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى المزيد من الموارد المادية والبشرية لتحقيق هذا الهدف، كما يتطلب تعزيز التنسيق بين إجرا ءات التخطيط الإداري وربطه بالتخطيط التجاري وتحقيق نتائج على مستوى متابعة وتقييم سلامة النظام البيئي.

وتبعًا للتحليل المُجرى كجزء من تجهيز بطاقة النتائج المالية، فإن الموارد المالية المتاحة لقطاع حماية الطبيعة تقل عن المُعدل المطلوب حتى وفقًا لمستوى سيناري و الاحتياجات الأساسية . ووفقًا لهذا التحليل، فإن متوسط مصروفات قطاع حماية الطبيعة السنوية في الفترة من 2004/2003 حتى 2008/2007 بلغت 2.4 مليون دولار من الميزانية الحكومية و 3.1 مليون دولار من مختلف مشروعات الجهات المانحة . ومع ذلك فقد قُدرت الاحتياجات المالية السنوية الأساسية في الفترة من 2009-2014 بـ 14.5 مليون دولار، بينما تحقيق سيناريو إداري مثالي سيتطلب 29 مليون دولار سنويًا . وبالتالي، إذا استمرت المصروفات السنوية على نفس معدل

---

٣ س. م. بهاء الدين (2001). الزواحف والبرمائيات المصرية : الفصائل والمجتمعات والتجمعات . رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نوتنجهام.

السنوات السابقة، فلن يتم تحقيق سوى 16.5% من الاحتياجات المالية و 8.3% من الاحتيا جات المالية المثالية[٤].

كما ينخفض تمويل قطاع حماية الطبيعة عن متوسط الإنفاق الدولي على المحميات الطبيعية وهو غير مناسب لإدارة نظام المحميات الطبيعية المصرية الكبير. وتبعًا للسجلات المالية الخمسية لقطاع حماية الطبيعة / جهاز شؤون البيئة، فقد بلغ متوسط الإن فاق على المحميات الطبيعية (بما في ذلك تكلفة العمالة) 108 جنيه (19 دولار) للكيلومتر مربع سنويًا، أو حوالي 11% من متوسط الإنفاق في الدول المتقدمة. ولموائمة المعايير الإقليمية أو معايير الدول المتقدمة، تحتاج مصر إلى استثمار ما بين 7.4 مليون دولار و 15.7 مليون دولار سنويًا في النظام القومي للمحميات الطبيعية [٥]. وفي السنوات الأخيرة ظهر دعم شامل من الجهات المانحة للمساعدة في سد فجوة التمويل الناشئة، إلا أن ذلك يبدو بوضوح حلاً غير مستدام. وفي النهاية، فإن الاستقلالية الإدارية والمالية تجعل الإدارة الشخصية والمالية والإدارية مُعقدة وغير شفافة بشكل لا داعي له، كما تُعرضها لتعديات عشوائية من المصادر الخارجية، وتعمل هذه العوامل على الحد من فاعلية التكلفة[٦].

ومساعدةً في تحقيق الاستدامة المالية، أنشأ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بطاقة نتائج لمساعدة فرق العمل بالمشروع والجهات الحكومية على تقييم معدل سير العمل بما يجعل نظم المحميات الطبيعية أكثر استدامة من الناحية المالية. ويتمثل هدف هذه البطاقة في مساعدة الجهات الحكومية والمانحة والجمعيات الأهلية على فحص وتسجيل الجوانب الهامة بنظام تمويل المحمية الطبيعية. حساباته ومؤسس اته الهيكلية الأساسية. لتوضيح وضعه وإمكاناته الحالية ولبيان ما إذا كان النظام يتحرك تحركًا كليًا على المدى الطويل لتحسين الموقف المالي من عدمه. ورغم أن هذه البطاقة مُصممة للأنظمة القومية للمحميات الطبيعية، إلا أنه لا يمكن للمجموعات الفرعية استخدامها[٧].

وتحقيقًا لهذه الغاية، وكجزء من أنشطة "مشروع تعزيز أنظمة التمويل والإدارة للمحميات الطبيعية " ، فقد تقرر إنشاء وحدة الاقتصاد والتمويل بقطاع حماية الطبيعة وذلك لتوفير مُدخل فني محدد وتقديم الاستشارات والتوجيه لقطاع حماية الطبيعة بما يُحسن من الاستدامة المالية والخدمات التجارية وإدارة الامتيازات بالمحميات وبما يساهم في تحقيق إدارة فاعلة ومستدامة للموارد الطبيعية.

---

٤ مصطفى فوده (2011): تقرير مبدئي، "مشروع تعزيز أنظمة التمويل والإدارة للمحميات الطبيعية" مرفق البيئة العالمي. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. جهاز شؤون البيئة.

٥ انظر "تقرير حالة عن شبكة المحميات الطبيعية المصرية " قطاع حماية الطبيعة 2003: تقييم فاعلية إدارة نظام المحميات الطبيعية المصرية. قطاع حماية الطبيعة 2006.

٦ وثيقة المشروع: "مشروع تعزيز أنظمة التمويل والإدارة للمحميات الطبيعية رقم 3668" مرفق البيئة العالمي. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. جهاز شؤون البيئة.

٧ أندرو بوفارنيك (2008): بطاقة نتائج الاستدامة المالية للأنظمة القومية للمحميات الطبيعية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

4 - المهمة

توفير استشارات وتوجيه ومدخل فني محدد لقطاع حماية البيئة لتحسين الاستدامة المالية والخدمات التجارية وإدارة الامتيازات بالمحمية للمساهمة في تحقيق إدارة فعالة ومستدامة للموارد المالية.

5 - مهام الوحدة

من المتوقع أن تعمل الوحدة على تحقيق مهمتين أساسيتين هما:

أ - **المهمة الأولى: الاستدامة المالية والتخطيط التجاري والتقييم الاقتصادي**

يتمثل الهدف من هذه المهمة في المساهمة في وضع حل / نظام طويل المدى للحفاظ على ال تنوع البيولوجي للمحميات المصرية، من خلال نظام فعال ومستدام للمحميات يُديره نظام محمية مركزي مستقل يتمتع بالكفاية المالية والإمكانات الإدارية المطلوبة لتحقيق إدارة فعالة. ويمكن من خلال تطبيق نظام محمية فعال في صون التنوع البيولوجي ويعمل على أساس اقتصادي ثابت وتم تسويقه جيدًا ويُنظر إليه على أنه ينهض بدور إيجابي في التنمية الاقتصادية المستقبلية بمصر، يمكن توفير دعم وقوة سياسية وشعبية مستدامة . ويتمثل أساس الحل طويل المدى في توفير نظام تمويل مستدام يرتكز على الأعمدة الثلاثة التالية:

1 - الأطر القانونية والسياسية والتنظيمية والمؤسسية التي تدعم توفير تمويل مستدام للمحميات الطبيعية.
2 - أدوات وممارسات لتحقيق عائدات وتعبئة الموارد.
3 - تخطيط العمل وغيرها من الأدوات لإدارة فاعلية التكلفة.

ب - **المهمة الثانية الخدمات التجارية وإدارة الامتيازات**

يتمثل الهدف من هذه المهمة في إعداد إستراتيجية وإرشادات ودليل إجراءات لإدارة الامتيازات داخل نظام المحميات المصري بحيث يشمل جميع الجوانب ذات الصلة بتنظيم إدارة الامتيازات والخدمات التجارية والتعاقدات داخل المحميات المصرية، على أن يتضمن ذلك . على سبيل المثال لا الحصر. إستراتيجية منح الامتيازات وإجراءاتها والإطار القانوني والتسعير والحقوق والامتيازات والتأجير مقابل الملكية والإجراءات التعاقدية والرقابة والحوافز والإنفاذ والدور الحكومي والمجتمعات المحلية والقطاع العام في إدارة الامتيازات . وسيسهم ذلك في تنمية القدرات المؤسسية واللهلية للنظام القومي للمحميات في مصر.

6 - **المهمة الأولى**: **مكونات نظام الاستدامة المالية**

بطاقة نتائج الاستدامة المالية ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للنظم القومية للمحميات الطبيعية:
وضع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بطاقة نتائج الاستدامة المالية للنظام القومي للمحميات بهدف مساعدة فرق العمل بالمشروع والجهات الحكومية على تقييم معدل سير العمل بما يجعل نظم المحميات الطبيعية أكثر استدامة من الناحية المالية . ويتمثل هدف هذه البطاقة في مساعدة الجهات الحكومية والمانحة والجمعيات الأهلية على فحص وتسجيل الجوانب الهامة بنظام تمويل المحمية الطبيعية . حساباته ومؤسساته الهيكلية الأساسية . لتوضيح وضعه وإمكاناته الحالية ولبيان ما إذا كان النظام يتحرك تحركًا كليًا على المدى الطويل لتحسين الموقف المالي من عدمه. ورغم أن هذه البطاقة مُصممة للأنظمة القومية للمحميات الطبيعية، إلا أنه يمكن للمجموعات الفرعية استخدامها ، مثل الدولة أو الإقليم أو البلدية أو حتى مجموعات مثل شبكات المحميات البحرية. كما يوجد قسم خاص بتسجيل الوضع المالي الشامل والتغيرات التي تطرأ على التدفقات الداخلة والخارجة برأسمال نظام المحمية. وعلى أية حال، فإن بطاقة النتائج مصممة لفحص معدل سير عمل نظام تمويل المحمية ككل وأساساتها التي تؤدي إلى تحقيق كفاءة مالية مستقبلية لنظام المحمية. ومن ثم فإن بطاقة النتائج مُعدة للنظر إلى عناصر النظام المالي من خلال مكوناته الثلاثة [٨]. وعليه ستسعى وحدة الاقتصاد والتمويل بقطاع حماية الطبيعة إلى إتباع هذه الإرشادات التي تُراعي الظروف والسياق المحلي.

المكون الأول: الأطر القانونية والسياسية والتنظيمية والمؤسسية التي تدعم توفير تمويل مستدام للمحميات الطبيعية.
تحتاج الأطر القانونية والسياسية والتنظيمية والمؤسسية التي تؤثر على نظم ت مويل المحميات إلى تعريفها بوضوح، وأن تدعم التخطيط المالي الفعال وتحقيق العائدات والاحتفاظ بالعائدات والإدارة . كما يجب توضيح المسؤوليات المؤسسية والاتفاق عليها، إلى جانب وضع سياسة داعمة وبيئة قانونية مناسبة، مع ضرورة أن تُمكِّن هياكل الحوكمة المؤسسية وتطالب باستخدام آلية فعالة وشفافة لتخصيص وإدارة وحساب العائدات والمصروفات.
يتطلب التمويل المستدام للمحميات في مصر أطر قانون ية وتنظيمية ومؤسسية داعمة، على أن يتضمن ذلك الدعم القانوني والسياسي والتنظيمي للآتي على سبيل المثال لا الحصر : تحقيق والاحتفاظ بعائدات من جانب قطاع حماية الطبيعة، حيث تتحمل الوكالة مسؤولية مباشرة تجاه إدارة المحميات والتخطيط والإدارة المالية والترتيبات المؤسسية البديلة، مثل الامتيازات، إلى جانب توضيح المسؤوليات المؤسسية تجاه الإدارة المالية ، وإستراتيجيات تمويل المحميات القومية . وعلى المستوى المؤسسي، يتطلب توضيح المسؤوليات والاتفاق عليها مصحوبةً بآليات فعالة وشفافة لتخصيص أموال على مستوى الموضوع وعلى مستوى الم وقع (مثل، استقطاب الموظفين، الخ) ولإدارة وحساب العائدات والمصروفات.

---

[٨] أندرو بوفارنيك (2008): بطاقة نتائج الاستدامة المالية للأنظمة القومية للمحميات الطبيعية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

المكون الثاني: أدوات وممارسات لتحقيق عائدات وتعبئة الموارد

يجب أن تتوافر لنظم المحميات القدرة على جذب والاستفادة من جميع آليات العائدات الحالية والمحتملة في سياق أولويات الإدارة العامة. ويُعد تنوع مصادر العائدات إستراتيجية قوية تحد من التعرض لصدمات خارجية. وتتضمن مصادر عائدات نظم المحميات موارد التمويل التقليدية . المساعدات الحكومية ومشروعات الجهات المانحة . إلى جانب موارد التمويل المبتكرة مثل مقايضة الدين وترتيبات الامتيازات السياحية وفي بعض الحالات مستويات استخراج الموارد الموجهة بعناية. ويمتلك نظام المحميات المصري فرص غاية في الأهمية لتعبئة الموارد، ويتضمن ذلك رسوم المستخدم التي يمكن تحقيقها من مستويات الزيارات العالية في عدد من المحميات، إلى جانب فرص تحقيق العائدات المصاحبة للامتيازات . كما يوجد نطاق مستدام لتطوير آليات استعادة التكلفة إلى جانب الاستثمار في تطوير وتحسين هذه الخدمات، بما في ذلك خدمات النظام البيئ ي علاوة على ذلك، فإن استخدام مستويات الرسوم كأداة إدارية للحفاظ على مستويات الزيارة في ضوء قدرة المحميات على التحمل وبطريقة تكافئ قيم التنوع البيولوجي بهذه المواقع والتي لم يتم حتى الآن اكتشافها نتيجة عدم مرونة نظام تحديد الرسوم. وفي النهاية، يبقى من المه م الحفاظ على وزيادة مستويات الدعم المباشر من الموازنة الحكومية المرتبط بمخصصات البضائع العامة للنظام والتي تتطلب زيادة الوعي وتسويق المزايا البيئية والاقتصادية التي يوفرها نظام المحمية. ومن خلال الاستفادة الكاملة بهذه الفرص، يُعتقد أنه بإمكان نظام المحمية أو يزيد سريعًا من مستويات تعبئة العائدات بنسبة مستدامة.

المكون الثالث: تخطيط العمل وغيرها من الأدوات لإدارة فاعلية التكلفة

يعد التخطيط المالي والمحاسبة وتخطيط العمل من الأدوات الهامة لإدارة فاعلية التكلفة عند العمل وفقًا لنظام منتظم ومنهجي. ويتطلب التخطيط المالي الفعال معرفة دقيقة بالعائدات وبمستويات وأنماط ومتطلبات الإنفاق. ويجب أن تتضمن خيارات تحقيق التوازن بين التكلفة / الإيرادات مراعاة منصفة لزيادة الدخل والتحكم في التكلفة. حيث أن التخطيط المالي الجيد يُمكِن مديري المحميات من اتخاذ قرارات مالية إستراتيجية مثل تخصيص الإنفاق بما يتوافق وأولويات الإدارة وتحديد استقطاعات التكلفة المناسبة ومشكلات تدفق النقد المحتملة. وتتمثل أحد النتائج الإيجابية المباشرة لتطبيق أطر فاعلية الإدارة بالمحميات الطبيعية في الزيادة الناتجة عن ثقة الجهات المانحة والحكومية التي تضمن استخدام الأموال المستثمرة في المحميات استخدامًا مناسبًا وفعالاً.

كما أن الإدارة الفعالة للموارد المالية يتمتع بأهمية تجاه تحقيق الاستدامة لنظام المحميات المصري . ويمثل الاستخدام المنهجي والمتكامل لأدوات التخطيط المالي والمحاسبة و الإدارة وتخطيط الأعمال . إلى جانب تقييمات فعالية الإدارة . العمود الثاني من أعمدة الاستدامة المالية للمحميات في مصر . ويتطلب التخطيط المالي الفعال معرفة دقيقة بالعائدات وبمستويات وأنماط ومتطلبات الإنفاق . ويجب أن تتضمن خيارات تحقيق التوازن بين التكلفة / الإيرادات مراعاة منصفة لزيادة الدخل والتحكم في التكلفة . حيث أن التخطيط المالي الجيد يُمكِن مديري المحميات من اتخاذ قرارات مالية إستراتيجية مثل تخصيص الإنفلق بما يتوافق وأولويات الإدارة وتحديد استقطاعات التكلفة المناسبة ومشكلات تدفق النقد المحتملة . وستساعد الإدارة الفعالة وإدارة فاعلية التكلفة على زيادة الثقة ودعم وزارة المالية المصرية إلى جانب الجهات المانحة من خلال توضيح أن الأمر لا يقتصر على

مجرد أن الأموال المستثمرة تُستخدم بحكمة وبفاعلية، بل يُصاحب ذلك أيضًا بيان قدرة نظام المحميات على المساهمة في أعمال التنمية المستدامة المصرية والقيام في الوقت ذاته بصون التنوع البيولوجي ذات الأهمية العالمية والقومية. وسيزود مثل هذا التوضيح قطاع حماية الطبيعة بمجموعة قو ية من الآراء التي تُحقق استثمار متواصل طويل المدى في. وتوسيع. نظام المحميات المصرية، خاصة من خلال العائدات المُحققة ذاتيًا . وعلى النقيض، فإن زيادة مستويات تعبئة الموارد التي لا يصاحبها إدارة جيدة وفعالة قد يؤدي إلى إهدار الوقت وإلى تحسن طفيف في فاعلية الإ دارية أو الحفاظ على النتائج، مع تدهور في الدعم المحلي والدولي . علاوة على ذلك، فإنه يُنظر على نظام المحميات في الوقت الحالي على أنه بالوعة موارد وليس قيمة للاقتصاد والقطاعات الإنتاجية المتفاعلة معه. وسيؤدي تعزيز إمكانات قطاع حماية البيئة وتزويده بالبيئة الداعمة اللازمة للمشاركة مع القطاع الخاصة ومجموعات الاهتمام الأخرى وتوفير إدارة خدمية التوجه، سيؤدي من ناحية إلى المساهمة في الحد من تكاليف الإدارة، وإلى تحسين صورته كموفر خدمات من ناحية أخرى، خاصةً في القطاع السياحي.

7 - **المهمة الثانية: الخدمات التجارية وإدارة الامتيازات**

إذا سلمنا بأن الجهات الحكومية لا تمتلك الكفاءة المناسبة لتشغيل المشروعات، ومن ثم تُفضل على نحو متزايد الترويج للامتيازات الخاصة داخل المحميات الطبيعية بحيث يمكن للدولة أن تبرر الامتيازات والمخاطر وتركز مواردها المحدودة على الهدف الشامل المتمثل في الحماية والصون.

وبافتراض تزايد توافد الزوار إلى المحميات الطبيعية المصري، فمن المهم تنفيذ آلية تسعير مناسبة ضمانًا لمساهمة الفرص الترفيهية في صون التنوع البيولوجي . ومن المفترض تزايد الشعور بهذه الحاجة عن ذلي قبل، حيث أن قيمة الفرص الترفيهية التي توفرها المحميات المصرية أقل من المعهود أو أنها تُدار بطريقة غير فعالة . ويتبين أن الكثير من المحميات إما تفرض رسوم ضعيفة أو لا تفرض رسوم من الأساس على الزيارة، ومن ثم فإن الأموال الناتجة عن النشاط السياحي لا تكفي عادة لتغطية تكاليف صون التنوع البيولوجي أو حتى التكاليف المصاحبة لتوفير فرص الزيارات نفسها . ويمكن معالجة هذا التحدي من خلال إطار خدمات النظام الحيوي ورأس المال الطبيعي. وتتمثل العقبة الرئيسية التي يواجهها قطاع حماية الطبيعة بجهاز شؤون البيئة في تنفيذ آليات لتحقيق العائدات مثل رسوم المستخدم أو منح الامتيازات أو مبيعات التذاكر في أنه يصعب بصفة عامة فصل هذه العائدات عن إدارة المحمية، نظرًا لأنه من المتوقع أن يودع إجمالي الدخل الحكومي في الصندوق الموحد وأن تُخصص تبعًا للأولويات القومية.

ومن جانب آخر، قد تبدو الجمعيات الأهلية أو أعمال القطاع الخاص نظم غير مناسبة للمحاسبة المالية، وقد تكون سلطتها كوكلاء إداريين ومحصلي عائدات محل شك من المستخدمين ومن الشركاء الإداريين والمتعاونين . وعلى أية حال، فإن الشراكة المبتكرة بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والجمعيات الأهلية قد تتغلب على العواقب التي يواجهها كل منهم . وفي هذه الحالات، توفر الحكومة السياق التشريعي والسياسي والرقابة المالية المنتظمة، بينما تتولى الجمعيات الأهلية والقطاع الخاص مسؤولية تنفيذ نظم تحقيق العائدات . وتواجه الامتيازات . بصفتها أحد آليات تحقيق العائدات في نظام المحميات المصرية . نفس المشكلات، حيث لا تزال الأطر الإدارية والتشريعية والمؤسسية بحاجة إلى تطوير.

أهداف المهمة: يتمثل هدف هذه المهمة في إعداد إستراتيجية وإرشادات ودليل إجراءات لإدارة الامتيازات في نظام المحميات المصري يشمل جميع النواحي المرتبطة بتنظيم الامتيازات والخدمات التجارية والتعاقدات داخل المحميات المصرية. ويتضمن ذلك . على سبيل المثال لا الحصر. إستراتيجية منح الامتيازات والإجراءات والإطار القانوني والتسعير والحقوق والمسؤوليات والإيجار مقابل الملكية والإجراءات القانونية والمتابعة والحوافز والإنفاذ ودور الحكومة والمجتمعات المحلية والقطاع العام في إدارة الامتيازات . وسيساهم ذلك في تنمية القدرات المؤسسية والمالية للنظام القومي للمحمية الطبيعية المصرية.

ستوفر الوحدة خدمات استشارية ومتابعة ومدخل فني محدد لقطاع حماية البيئة لتحسين إدارة امتيازات المحمية كجزء من خدماته تجاه زوار المحمية وتجاه القطاعات المحلية الأخرى ، على أن يؤدي ذلك إلى زيادة استمتاع الزوار بالمحمية وارتفاع معدلات رضاء المساهمين.

نطاق العمل

أ. خط الأساس وتحليل الموقف.

ب. الإطار القانوني والمؤسسي.

- استكشاف وتحديث الأدوات القانونية واجبة النفاذ على الامتيازات : مراجعة القوانين والتشريعات المطبقة واستخداماتها الحالية ومدى فاعلية، إلى جانب مقترحات تعديلها أو تطويرها.
- استكشاف الأدوات المؤسسية واجبة النفاذ بحق الامتيازات: مراجعة الإجراءات والتشريعات واجبة النفاذ واستخداماتها الحالية وفعاليتها، إلى جانب مقترحات تعديلها أو تطويرها إن لزم الأمر.
- تنفيذ ومتابعة وتحديث شروط نمطية لعقود الامتيازات ت ضم الالتزامات المتبادلة بين قطاع حماية الطبيعة وصاحب الامتياز، على أن تضم هذه الشروط جميع الأحكام الرسمية واجبة النفاذ على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في سياق امتيازات المحميات الطبيعية، بما في ذلك تأمين حقوق الاستخدام فيما يتعلق بملكية الأرض والموار د وحماية التنوع البيولوجي والتزامات ومسؤوليات القطاع الخاص وأعمال المتابعة والمراقبة والإنفاذ من جانب قطاع حماية الطبيعية، ومدة التعاقد والوساطة وتسوية النزاعات وحوافز الإدارة الجيدة (أن تكون مثلاً في صورة مكافئات مالية في نهاية العقد، بما في ذلك تخفيض السعر أو منح ميزة مالية أو علاوات للمناقصات المستقبلية إن وجدت) ، الخ.

ج - تقييم الامتيازات وإدارتها ومتابعتها

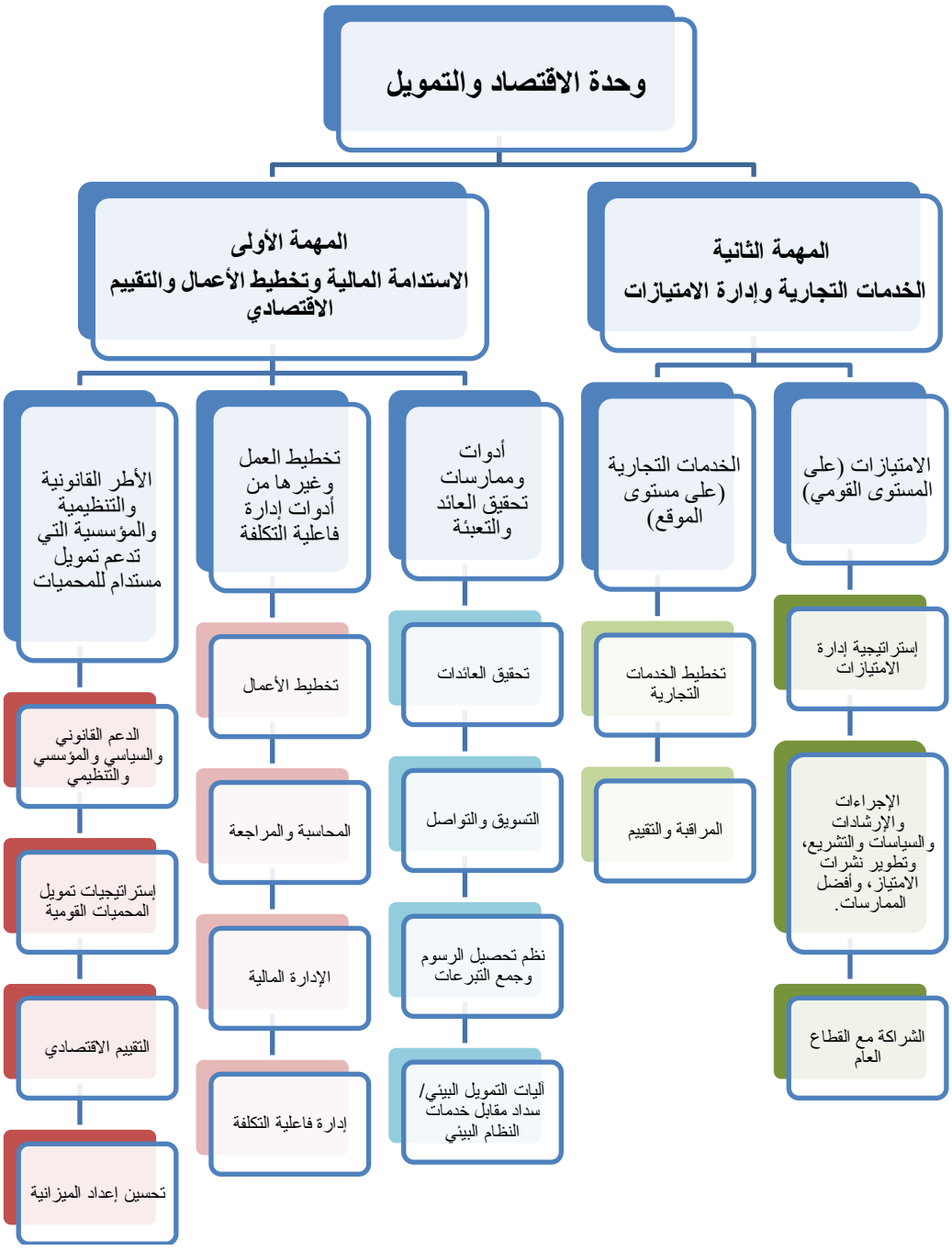
- تنفيذ ومتابعة وتحديث إستراتيجية مناسبة لإدارة الامتيازات داخل مصر.
- تنفيذ ومتابعة وتحديث الأعمال ودليل الإجراءات الذي بموجبه يتم منح الامتيازات والتفاوض بشأنها والتعاقد عليها، على أن يكون بأسلوب شفاف وتنافسي وعادل ومتوافق مع القوانين والتشريعات القومية واجبة النفاذ على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر . وخاصةً استكشاف الإمكانات والمهارات المطلوبة من مشغلي القطاع الخاص الراغبين في المشاركة في الامتيازات السياحية
- تنفيذ ومتابعة وتحديث إرشادات تشغيل وتوثيق مناسبين لإجراءات التجهيز والمنح والتعاقد والمتابعة والإدارة والتقييم.
- إضافة إلى ذلك، دعم زيادة ووصول الجمهور ومعرفتهم.
  - سياسات وتشريعات الامتيازات . تتضمن أمثلة من القوانين والوثائق والتشريعات السياسية.
  - تطوير إجراءات الامتياز. تتضمن تعريف بالفرض وبالعناية الداخلية المطلوبة لتقييم الفرصة والتخطيط لإجراءات الاستدراج، وإنشاء النشرات ووثائق وسياسات الاختيار.
  - اتفاقيات وعقود الامتياز. تتضمن أمثلة لأنواع مختلفة من بنية العقد واختيار و/أو التفاوض مع المشغل.
  - إدارة ومراقبة الامتياز. تتضمن أعمال التقييم / المراجعة، وإدارة المعدلات / الأسعار والإبلاغ والمراقبة.

- إستراتيجيات وسياسات الانتقال والتخارج . تتضمن بيع ونقل عقود الامتياز، الانتقال بنهاية مدة العقد إلى صاحب امتياز جديد.

- تصميم وتنفيذ وم تابعة وتحديث خطة الخدمات التجارية لتنفيذ خطة إدارة المحميات المصرية : وسيتم إعداد خطة الخدمات التجارية لتنفيذ خطة الإدارة وتوفير توجيه إداري طويل المدى (10-15 عام) للاستخدام التجاري للمحمية والمناطق البحرية. تضع الخطة أنماط ومستويات الأنشطة التجارية اللازمة والمناسبة للمحميات، وتُحدد طريقة إدارتها . كما يجب إعداد الخطة بمشاركة المشغلين التجاريين والوكالات العامة ومجموعات الاهتمام وعامة الناس أثناء المراحل الرئيسية لإعداد الخطة

شكل (1)

الهيكل الوظيفي لوحدة الاقتصاد والتمويل



8 - مجالات عمل الوحدة

1 - التخطيط والتحليل المالي.

2 - التقييم الاقتصادي للموارد الطبيعية وبضائع وخدمات النظام البيئي.

3 - التمويل المستدام.

4 - الامتيازات والخدمات التجارية.

5 - تخطيط الأعمال.

6 - تحقيق العائدات.

7 - تعبئة الموارد وإدارة فاعلية التكلفة.

8 - التسويق للتنوع البيولوجي.

9 - العمالة المطلوبة

1 - قائد فريق عمل أو وأخصائي اقتصاد بيئي أول أو أخصائي تمويل بيئي أول.

2 - أخصائي اقتصاد موارد طبيعية.

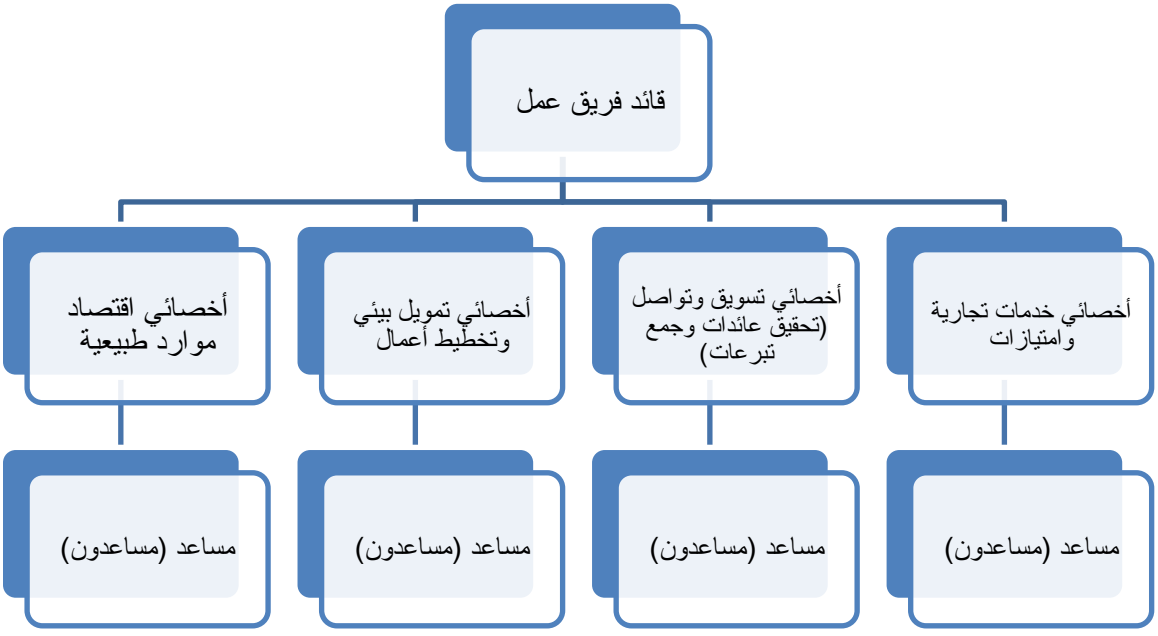
3 - أخصائي تمويل بيئي وتخطيط أعمال.

4 - أخصائي تسويق وتواصل (تحقيق عائدات و جمع تبرعات).

5 - أخصائي خدمات تجارية وامتيازات.

6 - مساعد (مساعدون).

شكل (2): الهيكل التنظيمي



10 - خطة عمل إنشاء الوحدة وإجراءات التنفيذ

النشاط	الربع							
	1	2	3	4	5	6	7	8
وضع مقترح للوحدة								
مراجعة واعتماد المقترح من إدارة المشروع وقطاع حماية الطبيعة.								
مراجعة واعتماد كراسة الشروط للعمالة المطلوبة.								
البحث عن أفضل ما يناسب الوحدة داخل هيكل قطاع حماية الطبيعة.								
تخصيص موارد مالية لمرحلة الإنشاء والخبراء ورواتب العمالة والتجهيزات المكتبية.								
إعداد خطة لتنمية قدرات التدريب الفني								
تجهيز مكاتب للموظفين								
اختيار واستقطاب الموظفين								
استقطاب خبراء لمدة قصيرة وطويلة المدى								
مراجعة وتحديث مقترح الوحدة								
التدريب والتوجيه وتنمية القدرات								
المتابعة والتقييم								

11- **التوصيف الوظيفي**

الوظيفة: رئيس فريق عمل، أخصائي اقتصاد بيئي أول، أو أخصائي تمويل بيئي أول

الأدوار الرئيسية

- توفير استشارات ومتابعة ومدخل فني محدد لقطاع حماية البيئة لتحسين التقييم الاقتصادي والاستدامة المالي وتخطيط العمل وإدارة الامتياز كجزء من خدماته تجاه زوار المحمية وتجاه القطاعات المحلية الأخرى.
- المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية القومية للتنوع البيولوجي وخطة العمل وإعداد نشاط تقييم خدمات النظام البيئي والتمويل المستدام والتخطيط للأعمال.
- ترأس فريق العمل لتحقيق أهداف الوحدة.
- التنسيق مع الإدارات الأخرى بقطاع حماية الطبيعة وجهاز شؤون البيئية لضمان تحقيق الأهداف بنجاح طبقًا لأطر العمل والسياسات المحلية والدولية.
- التواصل مع المساهمين والقطاع الخاص والوكالات البيئية والمتبرعين وغيرهم من الكيانات الأخرى لتحقيق الأهداف بنجاح.
- تحمل مسؤولية وضع إستراتيجيات وخطط عمل وورش عمل واجتماعات وجلسات عمل دورية للوحدة وعقد ندوة توجيهية لأ عضاء فريق العمل التابعين للمشروع وقطاع حماية البيئية وذلك لتوضيح هدف الوحدة ومنهجها.
- ضمان تقديم تقارير شهرية وربع سنوية وسنوية منتظمة.
- التخطيط والإشراف والتوجيه والإدارة.
- المتابعة والتقييم.
- ما يُسند إليه من مهام أخرى.

مواصفات محددة

- دراسات عليا في الموارد الطبيعية / الاقتصاد البيئي أو التمويل البيئي.
- يُفضل درجة الدكتوراه أو الماجستير.
- خبرة عشر سنوات على الأقل.

الوظيفة: أخصائي اقتصاد موارد طبيعية

الأدوار الرئيسية:

- توفير استشارات وتوجيه ومدخل فني محدد لقطاع حماية الطبيعة لتحسين التقييم الاقتصادي للمحمية كجزء من خدماته تجاه الزوار وتجاه القطاعات المحلية الأخرى.
- قيادة فريق العمل من الأخصائيين لتجميع معلومات عن القيمة الاقتصادية للتنوع البيولوجي وتقييم المعلومات الناتجة ودمجها مع خطة عمل وإستراتيجية التنوع البيولوجي القومي.
- دراسة أمثلة للدراسات المشابهة والمقارنة من دول أخرى.
- تحديد وتقييم والقيام لأقصى مدى ممكن بتحديد كامل المزايا الناتجة عن التنوع البيولوجي المصري، بما في ذلك قيم خدمات النظام البيئي الرئيسية اعتمادًا ع لى الدراسات المحلية والقومية والإقليمية والدولية الحالية حول قيمة النظم البيئية والتنوع البيولوجي.
- تحديد مضامين خدمات النظام البيئي لمختلف مجموعات المساهمين داخل الدولة، بما في ذلك المستفيدين من صيانة هذه الخدمات، والذين يحطون من قيمة النظم البيئية من خلا ل الاستخدام غير المستدام.
- تقدير وتوضيح قيمة خدمات النظام البيئي الأساسية (باستخدام الطرق المناسبة لكل خدمة)، بما في ذلك قيمة خدمة النظام البيئي، من خلال تحسين مرونة المناخ والحد من تقلباته والحد من الفقر وتوفير سبل العيش المستدام.
- تحديد الوسائل المحتملة لتحقيق قيمة التنوع البيولوجي وخدمات النظام البيئي المستهدفة بما في ذلك تلك التي تتم من خلال سياسات مثل سداد مقابل خدمات النظام البيئي وغيرها من المحفزات الإيجابية الأخرى.
- تحديد والقيام لأقصى مدى ممكن بحصر المزايا الاقتصادية التي يوفرها التنوع البيولوجي، بما في ذلك خدمات النظام البيئي.
- المساهمة في تحقيق مزايا وخدمات النظام البيئي التي يمكن تقييمها باستخدام طرق اقتصادية قياسية وأبعاد غير ملموسة للقيمة.
- المشاركة في إعداد وتنفيذ مفهوم وطرق مفصلة عن تنفيذ تقييم اقتصادي للمحميات الطبيعية كجزء من إطار العمل العام ومنهجية الوحدة.
- تحديد ترتيبات لتنفيذ والموارد المطلوبة لتنفيذ مهمة الوحدة.
- تجهيز المواد الأساسية ذات الصلة بالاقتصاد البيئي.
- مراجعة وتحليل المواد ذات الصلة والدراسات السابقة المتعلقة بالتقييم الاقتصادي لمزايا النظام البيئي.

- مراجعة مختلف دراسات التقييم التي أجراها قطاع حماية البيئة والنظم الحالية لتقييم الموارد وسبل تنفيذها.
- إجراء زيارات ميدانية للمحميات الطبيعية المختارة وإجراء بحوث توضيحية واستبيانات كمية وتجريبية.
- تحديد العوامل التي تؤثر على الطلب على خدمات المحمية الطبيعية.
- إيجاد الرغبة في السداد وإجر اء الاستبيانات ذات الصلة لتحديد وتحسين مستويات الوعي وتوضيح أهمية التمويل المستدام للمحميات بين المساهمين الرئيسيين.
- إجراء تحليل للمساهمين بحيث يوضح المستفيدين من المحميات ومستخدميها.
- تقييم . إلى أقصى مدى ممكن . مزايا النظام البيئي للمحمية طبقًا لأحدث الط رق وأفضل ممارسات التقييم البيئي العالمية.
- تقدير قيمة الاقتصاد الكلي من خلال الجمع بين مختلف قيم المزايا.
- تجهيز وتقديم تقارير إلى الإدارة.
- ما يُسند إليه من مهام أخرى.

<u>مؤهلات خاصة</u>

- دراسات عليا في الموارد الطبيعية / الاقتصاد البيئي.
- يفضل درجة الدكتوراه أو الماجستير.
- خبرة خمس سنوات على الأقل في مجال العمل.

الوظيفة: أخصائي تمويل بيئي وتخطيط الأعمال

الأدوار الرئيسية:

- توفير استشارات وتوجيه ومدخل فني محدد لقطاع حماية البيئة لتحسين التمويل المستدام وتخطيط العمل كجزء من خدماته تجاه زوار المحمية وتجاه القطاعات المحلية الأخرى.
- دمج التمويل البيئي وتخطيط العمل مع نظام إدارة المحمية وخطط عملها.
- وضع إستراتيجية تعبئة موارد لقطاع حماية الطبيعة.
- تصميم تدخلات تمويل مستدام لصون وإدارة الموارد الطبيعية والأنشطة البيئية، مثل ائتمان صون الطبيعة وديون مقايضات الطبيعة وأوقاف المحميات.
- تصميم آليات تحفيزية تتوافق بشكل أفضل مع مصالح التنمية وصون الطبيعة.
- تصميم تدخلات مناسبة لتحقيق دخل من الخدمات وغيرها من نظام استعادة التكلفة بالمحميات.
- تصميم وتنفيذ ترتيبات لتقاسم التكلفة واتفاقيات تعاون مشترك ذات صلة بصون المحميات.
- تصميم وتنفيذ منتجات وآليات لزيادة تمويل منتجي المنتجات والخدمات صديقة البيئة.
- تصميم وتنفيذ نشاط تدريبي حول الإدارة المالية البيئية لموظفي المحمية وللمجتمعات المحلية.
- تقييم أطر العمل القانونية الحالية والبيئات التي قد تعوق تنفيذ طرق التمويل البيئي الجديدة.
- تصميم وتنفيذ نظم سداد لخدمات النظام البيئي والعمل عن قرب والتعاون مع مجموعات الإدارة المجتمعية ومع المحمية الطبيعية.
- تحديد وتحليل وحصر. قدر الإمكان . مصادر التمويل الداخلية بقطاع حماية الطبيعة بما في ذلك:
    - دورة الميزانية القومية وتخصيص الجهات الإدارية العامة (الوزارات).
    - التمويل القومي لدعم التنمية المحلية.
    - الأدوات المالية والاقتصادية.
- تحليل وتقدير. بقدر الإمكان . موارد التمويل بقطاع حماية الطبيعة بما في ذلك:
    - المصادر الثنائية (مثل، على المستوى الدولي، التعاون ثنائي أو ثلاثي الأطراف).
    - المصادر متعددة الأطراف.
    - بنوك التنمية الإقليمية.
    - المؤسسات الدولية والجمعيات الأهلية.
    - فرص أخرى.
- تحديد وتحليل وتقدير. بقدر الإمكان . مصادر التمويل المبتكرة لقطاع حماية الطبيعة، خاصة الإجراءات المالية ذات الصلة بالآتي:
    - السياحة (السياحة البيئية، السياحة الزراعية)، بما في ذلك إمكاناتها الفعلية وأثرها المحتمل على النظم البيئية وتنوعها البيولوجي.

- تنمية البنية التحتية (للتشجيع على تعميم التنوع البيولوجي في أعمالها؛ الاستفادة من قروض البنوك في المشروعات الاستثمارية).
- مصادر أخرى بديلة لتحقيق صون مستدام للتنوع البيولوجي.

- ترأس والمساهمة في التنمية المبتكرة لخطة التمويل المتكاملة لقطاع حماية البيئة والتي تُلخص الأنشطة الأساسية المطلوبة لتعبئة الموارد المالية بغرض تنفيذ الخطة.
- الحفاظ على إعداد تقرير إداري شهري وتطويره لتزويد المديرين بمعلومات إدارية دقيقة.
- التوصية والتقييم والتحليل لدعم التوجه الإستراتيجي لقطاع حماية الطبيعة وإجراء تحليل عمل لدعم اتخاذ القرارات التكتيكية.
- دعم القيادة التنفيذية في إجراء التحليل الإستراتيجي ذات الصلة بتقييم فرص العمل وفرص النمو والتنمية وتنمية وتطوير المنتج ونقل قنوات التوزيع وزيادة نشر المعايير.
- تطوير خطط عمل وخطط المشروع المصاحبة للفرص المحددة وتنمية أنشطة دعمها، ومتابعة تنفيذها وتطبيقها وإبلاغ الإدارة التنفيذية عن وضعها.
- تصميم وتنفيذ خطط عمل وتحليل قويمة تستخدم معلومات وتحليلات سليمة لتحسين إدارة المحمية وإمكاناتها المالية.
- إجراء تحليلات عن مؤشرات الأداء الرئيسية بمختلف أعمال المحمية لدعم متابعة الأداء مقابل جميع الخطط المعتمدة. وتُستخدم هذه المتابعة لإخطار القيادة العليا مبكرًا بالمشكلات لإجراء التصحيحات اللازمة.
- ما يُسند إليه من مهام أخرى.

مؤهلات خاصة:

- خبرة من 5 إلى 10 سنوات في مجال التمويل البيئي.
- خبرة ميدانية بمجال التمويل المستدام وتخطيط الأعمال.
- دراسات عليا (ماجستير على الأقل) في الاقتصاد والتمويل والاقتصاد البيئي أو غيرها من المجالات الأخرى ذات الصلة، ويُفضل خبرة بالموارد الطبيعية / صون التنوع البيولوجي.

الوظيفة: أخصائي تسويق وتواصل (تحقيق عائدات وجمع التبرعات)

الأدوار الرئيسية:

- توفير استشارات وتوجيه ومدخل فني محدد لقطاع حماية البيئة لتحسين أنشطة التواصل والتسويق وتحقيق العائدات وجمع التبرعات كجزء من خدماته تجاه زوار المحمية وتجاه القطاعات المحلية الأخرى.

- دمج هذه الأنشطة في خطة العمل وإدارة المحمية.
- إنشاء وتنفيذ خطة لتحقيق عائدات وجمع تبرعات لقطاع حماية الطبيعة.
- الإشراف على والتخطيط لمبادرات جمع التبرعات وتحقيق العائدات على مستوى المحمية.
- توفير تحليل واضح وشامل ومتماسك عن توجهات السوق والمساهمين الرئيسيين وأداء المنتج والسياق التنافسي وفص التسويق والمخاطر المحتملة، حيث تستخدم الإدارة العليا هذه التحليلات لدعم اتخاذ القرار.
- تجهيز وتنفيذ إستراتيجيات وخطط عمل التسويق والتواصل للترويج لأنشطة وخدمات قطاع حماية الطبيعة على المستوى المرلئوي وعلى مستوى الموقع.
- إجراء تحليل خاص بالمساهمين والأسواق والأقاليم للإجابة على الاستفسارات الإدارية الخاصة.
- جمع البيانات المعقدة وتفكيكها إلى معلومات و /أو وثائق و /أو عروض ذات صلة بالمستويات المتعددة لأفراد القيادة، بما في ذلك فريق العمل التنفيذي.
- توجيه صغار المحللين نحو أفصل ممارسات التحليل الإستراتيجي وتحليل الأعمال.
- وضع إستراتيجيات إعلامية وقائية لدعم عمل فرق جمع التبرعات وتحقيق العائدات بقطاع حماية الطبيعة.
- وضع خطة تواصل وإعلام شاملة تتوافق مع الأولويات الإستراتيجية لقطاع حماية الطبيعة وتحسين الصورة العامة للقطاع.
- المساهمة في تطوير وتحديث الأجندة الإعلامية بصورة دورية.
- دعم وتوجيه المتطلبات والفرص الإعلامية لجميع مبادرات جمع التبرعات لقطاع حماية الطبيعة إلى جانب الأعمال التجارية الأخرى.
- توجيه المحتوى الإعلامي اعتمادًا على جدول الأعمال الذي تستهدف جم عية الصليب الأحمر إنشاءه أو دعمه . بما في ذلك سفراء جمعية الصليب الأحمر ومؤيديها ومتحدثيها الرسميين في المقابلات الإعلامية.
- البحث عن وتوفير المعلومات الأساسية وحقائق البرنامج، بما في ذلك دراسات الحالة، حسب الطلب.
- تجهيز المواد الدعائية بما في ذلك الأخبار الصحفية والبيانات الموجزة ووثائق "ق" و "أ" والبيانات ذات الصلة بجمع التبرعات وتحقيق العائدات.
- مسئول عن الاستفسارات الإعلامية وإصدار المواد الدعائية (المكتوبة و /أو الشفهية) باحترافية وفي الوقت المناسب.
- إنشاء والحفاظ على علاقات إيجابية مع كبار الصحفيين والمذيعين بالمؤسسات الإعلامية العامة والخاصة، بما في ذلك وسائل الإعلام العرقية.
- إحاطة المتحدثين الرسميين بالاستعداد للمقابلات / المؤتمرات الإعلامية.
- ضمان انسجام الرسالة ودقتها في جميع الأوقات، والقيام . عن د اللزوم . بالتدليل على جميع الدعاوى والإحصائيات والمقتبسات.

- إنشاء وإدارة مبادرات جمع التبرعات وتحقيق العائدات بالتعاون مع النشاط والمجتمع المحلي والجمعيات الأهلية والقطاع الخاص والمتبرعين والأطراف الأخرى.
- استخدام وسائل الإعلام الاجتماعي وأدوات الإنترنت ف ي الترويج لأنشطة التسويق والتواصل وجمع التبرعات بقطاع حماية الطبيعة.
- ما يُسند إليه من مهام أخرى.

مؤهلات خاصة:

- خبرة من 5 إلى 10 سنوات في التسويق وجمع التبرعات.
- خبرة ميدانية في مجال التسويق والتواصل (تحقيق العائدات وجمع التبرعات).
- دراسات عليا (ماجستير على الأقل) في الأعمال أو التسويق أو غيرها من المجالات ذات الصلة.

الوظيفة: أخصائي إدارة الامتيازات

الأدوار الرئيسية:

الامتيازات

- ترأس وتنسيق جهود تجهيز وتنفيذ إستراتيجية وإرشادات وكتيب إجراءات إدارة الامتياز لنظام المحميات المصري بحي ث يشمل جميع النواحي المتعلقة بتنظيم إدارة الامتيازات والتعاقدات داخل المحميات المصرية بما في ذلك إستراتيجية منح الامتياز والإجراءات والإطار القانوني والتسعير والحقوق والالتزامات والتأجير مقابل الملكية والإجراءات التعاقدية والمتابعة والحوافز والإنفاذ ودور ا لحكومة والمجتمعات المحلية والقطاع العام في إدارة الامتيازات.
- توفير استشارات ومُدخل فني محدد ومتابعة لقطاع حماية الطبيعة بغرض تحسين إدارة الامتياز كجزء من خدماته تجاه زوار المحمية وتجاه القطاعات المحلية الأخرى.
- المساهمة في تنمية القدرات المؤسسية والمالية للنظام القومي للمحميات المصرية.
- تقييم التجارب والخبرات العالمية السابقة في إدارة امتيازات المحميات وتوثيقها.
- استكشاف الأدوات القانونية واجبة النفاذ بحق الامتيازات: مراجعة القوانين والتشريعات واجبة النفاذ واستخداماتها الحالية وفعاليتها، إلى جانب مقترحات تعديلها أو تطويرها إن لزم الأمر.
- استكشاف الأدوات المؤسسية واجبة النفاذ بحق الامتيازات : مراجعة الإجراءات والتشريعات واجبة النفاذ واستخداماتها الحالية وفعاليتها، إلى جانب مقترحات تعديلها أو تطويرها إن لزم الأمر.
- تصميم شروط نمطية لعقود الامتيازات تضم الالتزامات المتبادلة بين قطاع حماية الطبيعة وصاحب الامتياز، على أن تضم هذه الشروط جميع الأحكام الرسمية واجبة النفاذ على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في سياق امتيازات المحميات الطبيعية، بما في ذلك تأمين حقوق الاستخدام فيما يتعلق بملكية الأرض والموارد وحماية التنوع البيولوجي والتزامات ومسؤوليات القطاع الخاص وأعمال المتابعة والمراقبة والإنفاذ من جانب قطاع حماية الطبيعية، ومدة التعاقد والوساطة وتسوية النزاعات وحوافز

الإدارة الجيدة (أن تكون مثلاً في صورة مكافئات مالية في نهاية العقد، بما في ذلك تخفيض السعر أو منح ميزة مالية أو علاوات للمناقصات المستقبلية إن وجدت) ، الخ.

- تصميم إستراتيجية مناسبة لإدارة الامتيازات داخل مصر.
- تصميم كتيب إجراءات يتم بموجبه منح الامتيازات والتفاوض بشأنها والتعاقد عليها، على أن يكون بأسلوب شفاف وتنافسي وعادل ومتوافق مع القوانين والتشريعات القومية واجبة النفاذ على الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مصر . وخاصةً استكشاف الإمكانات والمهارات المطلوبة من مشغلي القطاع الخاص الراغبين في المشاركة في الامتيازات السياحية.
- تصميم إرشادات تشغيل وتوثيق مناسبين لإجراءات التجهيز والمنح والتعاقد والمتابعة والإدارة والتقييم.
- تصميم نظام إدارة مالية لإدارة الامتيازات على مستوى كل من قطاع حماية الطبيعة والمحميات الطبيعية لضمان إدارة عائدات الامتياز بفاعلية وتوفير الأموال اللازمة لإدارة الامتيازات من خلال هذا النظام.
- تقييم إمكانية ورغبة المتبرعين الآخرين في تمويل أنشطة تنمية القدرات والتدريب وأنشطة الدعم الأخرى لتيسير وتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

خطط الخدمة التجارية

- تجهيز خطة خدمات تجارية للمحميات القومية المصرية، بحيث تشمل جميع النواحي المتعلقة بتخطيط وتنظيم إدارة الخدمات التجارية داخل المحميات الطبيعية.
- إعداد خطة الخدمات التجارية لتنفيذ خطة إدارة المحمية وتوفير توجيه إداري طويل المدى (10-15 عام) للاستخدام التجاري للمحمية والمناطق البحرية. تضع الخطة أنماط ومستويات الأنشطة التجارية اللازمة والمنا سبة للمحميات، وتُحدد طريقة إدارتها . كما يجب إعداد الخطة بمشاركة المشغلين التجاريين والوكالات العامة ومجموعات الاهتمام وعامة الناس أثناء المراحل الرئيسية لإعداد الخطة.
- توفير استشارات ومُدخل فني محدد ومتابعة لقطاع حماية الطبيعة بغرض تحسين الخدمات التجارية واستمتاع الزوار بالمحمية كجزء من خدماته لزوار المحمية وتجاه القطاعات المحلية الأخرى، بحيث ينتج عن هذا العمل ارتفاع معدلات استمتاع الزوار ورضاء المساهمين
- تقييم التجارب والخبرات العالمية السابقة في إدارة الخدمات التجارية وتوثيقها.
- استكشاف الأدوات القانونية و اجبة النفاذ بحق الامتيازات والخدمات التجارية : مراجعة القوانين والتشريعات واجبة النفاذ واستخداماتها الحالية وفعاليتها، إلى جانب مقترحات تعديلها أو تطويرها إن لزم الأمر.
- ضرورة إدارة الاستخدامات التجارية والخدمات العامة المقدمة، بحيث تحافظ على الموارد البرية والمحمية والمصادر الثقافية والجمالية غير التالفة بما يُتيح للأجيال المستقبلية الاستمتاع بها . كما يجب التخطيط والتوجيه طويل المدى للتأكيد على الدور التكميلي للخدمات التجارية في مساعدة المحمية على توفير خدمات جيدة لزوارها. ومن ثم يُعد الأخصائي الخطة بحيث تضم الآتي:

- توفير توجيه إداري طويل المدى (10-15 عام) لاستخدام الأجزاء البرية والبحرية بما يتوافق مع خرائط تقسيم المحمية.
- توفير آلية لإعداد أنواع ومستويات الأنشطة التجارية اللازمة والمناسبة للمحمية.
- تحديد الطريقة الأكثر فاعلية وكفاءة في إدارة المحمية لهذه الأنشطة.
- المساهمة في تنفيذ خطط إدارة المحميات ومخططات العمل.
- تصميم إرشادات تشغيل مناسبة وتوثيق إجراءات الأنشطة التجارية.
- عدم مخالفة القوانين والتشريعات المحلية.

مؤهلات خاصة

- خبرة من 5-10 سنوات في قانون الأعمال أو غيرها من المجالات ذات الصلة.
- خبرة ميدانية ذات صلة بالخدمات التجارية وإدارة الامتيازات والتخطيط.
- درجة جامعية عليا (ماجستير على الأقل) في قانون الأعمال أو غيرها من المجالات الأخرى ذات الصلة.

المساعد (المساعدون)

الدور الرئيسي:

- إنشاء والحفاظ على واستخدام قاعدة بيانات لتخزين واسترجاع البيانات والمعلومات من خلال نظام إدارة البيانات.
- إتاحة وصول المستخدمين الطرفين إلى البيانات، وسلامة البيانات المتضمنة في ملف قاعدة البيانات.
- تجميع البيانات وإدارتها.
- البحث عبر الإنترنت.
- تحليل البيانات.
- تحليل الإحصائيات.
- المشاركة في الرحلات والأبحاث الميدانية.

مؤهلات خاصة:

1 - درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال والتمويل.
2 - خلفية عن الإحصائيات والتحليل النوعي والكمي.
3 - معرفة بنظم إدارة البيانات.

متطلبات عامة لموظفي الوحدة:

أ. معرفة بسياسات المحميات وهياكل الإدارة.
ب. قدرة على التحقيق والتحليل.
ج. مهارات الكتابة والتواصل.
د. تحدث الإنجليزية والعربية بطلاقة.
هـ. الانضباط والتعاون في بيئة العمل.
و. القدرة على التواصل ومهارات استخدام الحاسب الآلي.

المراجع

1 - إستراتيجية الاستدامة المالية لاتحاد منظمات إدارة المحمية الطبيعية 2008-2012، معاهدة صون المحميات الطبيعية، مؤسسة أواك.

2 - بوفارنيك أندرو (2008): الاستدامة المالية للنظم القومية للمحميات الطبيعية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

3 - تقرير حالة عن شبكة المحميات الطبيعية المصرية، قطاع حماية الطبيعية 2003، تقييم فاعلية إدارة نظم المحميات المصرية، قطاع حماية الطبيعية 2006.

4 - سبرجل باري، زيادة عائدات المحميات ا لطبيعية، قائمة خيارات، مركز تمويل صون المحميات، تنمية رأس مال صون المحميات للاستخدام المستقبلي، مركز الحياة البرية العالمي

5 - خطة نظام المحميات الطبيعية بجزر فرجينيا البريطانية 2007-2017.

6 - س. م. بهاء الدين (2001)، الزواحف والبرمائيات المصرية : الفصائل والمجتمعات والتجمعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نوتنجهام.

7 - القيم الاقتصادية للمحميات الطبيعية : إرشادات لمديري المحميات الطبيعية، العدد الثاني، فريق عمل المزايا الاقتصادية للمحميات الطبيعية بالوكالة الدولية للمحميات التابعة للاتحاد الدولي لحماية الطبيعية، بالتعاون مع وحدة الخدمات الاقتصادية بالاتحاد الدولي لحماية الطبيعية، 1998. متاحة أيضًا باللغة الروسية.

8 - ل. إمرتون و ج . بيشوب و ل . توماس (2006)، التمويل المستدام للمحميات الطبيعية، نظ رية عالمية على التحديات والخيارات. الاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، جلاند، سويسرا وكامبريدج، المملكة المتحدة.

9 - تمويل المحميات الطبيعية: إرشادات لمديري المحمية الطبيعية، العدد الخامس، فريق عمل الوكالة الدولية للمحميات التابعة للاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، با لتعاون مع وحدة الاقتصاد بالاتحاد الدولي لحماية الطبيعة، 2000.

10 -مصطفى فوده (2011): تقرير أولي عن مشروع تعزيز أنظمة الإدارة والتمويل للمحميات الطبيعية، مرفق البيئة العالمي . برنامج الأمم المتحدة الإنمائي . جهاز شؤون البيئة

11 -وثيقة مشروع: 3668 مصر. تعزيز أنظمة الإدارة والتمويل للمحميات الطبيعية، مرفق البيئة العالمي . برنامج الأمم المتحدة الإنمائي . جهاز شؤون البيئة.

12 -كريستين أندرسون: دراسات حالة في إدارة المحمية الطبيعية وإدارة الامتيازات في محمية جلاسير القومية، معهد الحياة البرية، كلية علم الغابات، جامعة مونتانا.

13 -السياحة المستدامة في المحميات الطبيعية: إرشادات التخطيط والإدارة، العدد الثامن، بول ف . ج. إجلاس و ستيفن ف. ماكو و كريستوفر د. هانيس، 2002. ومتاحة أيضًا باللغتين الصينية والإسبانية.

14 -مايكل ب . بيمبرت و جوليس ن . برتي: المحميات وعامة الناس والمتخصصين : المشاركة في إدارة المحمية الطبيعية.

15 -التمويل المستدام للمحميات الطبيعية في كامبوديا : فونم أورال و فونم سامكوس، ملاجئ الحياة البرية 2008.
16 -أ. شحاتة ومصطفى فوده (2011): النسخة العربية من وثيقة مشروع : 3668 مصر. تعزيز أنظمة الإدارة والتمويل للمحميات الطبيعية، مرفق البيئة العالمي . برنامج الأمم المتحدة الإنمائي . جهاز شؤون البيئة.
17 -المكتب الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة في كاب فيرد، الاختصاصات، تنفيذ مشروع مرفق البيئة العالمي / المستشار الدولي، أخصائي خطة العمل بالمحمية الطبيعية.
18 -خدمة المحميات القومية الأمريكية، إرشادات إدارة الامتياز، الموقع الالكتروني.
19 -خطة الخدمات التجارية للمحميات القومية بجزر فرجينيا، خدمات المحميات القومية الأمريكية 2011.