

## سازمان‌های نظارتی و حفاظتی موفق - مطالعات موردی و بهترین نمونه‌ها

چه چیز یک سازمان نظارتی و حفاظتی را موفق می‌کند؟

### چکیده اجرایی

این گزارش یافته‌های یک پروژه بررسی کیفی انجام شده توسط Land Trust Alliance of BC طی ماه‌های مه - ژوئن ۲۰۰۳ می‌باشد. این گزارش در پی پاسخ این پرسش است "چه چیز یک سازمان نظارتی و حفاظتی را موفق می‌کند؟" و برای این منظور شاخص‌های کلیدی موفقیت را تعیین کرده و با ذکر ۶ مورد از سازمان‌های حفاظتی و نظارتی خصوصی کانادایی، بهترین روش‌های متناظر را مشخص می‌کند. هدف این تحقیق، کمک به سازمان‌ها در شناسایی بهترین روش‌هایشان می‌باشد، بنابراین به آن‌ها این توانایی را می‌دهد که در یک محیط رقابتی شدید به اهداف‌شان دست یابند. این گزارش شامل یک ابزار سنجش ساده نیز می‌باشد که با استفاده از آن سازمان‌های نظارتی و حفاظتی خصوصی می‌توانند روش‌های جاری خود را ارزیابی نمایند.

### یافته‌های کلیدی

نتایج تحقیق ۶ شاخص کلیدی زیر را برای موفقیت تأیید می‌کنند:

- ۱) چشم انداز و هدف: سازمان‌های موفق چشم‌انداز، مأموریت و اهداف روشنی دارند که در تمامی فعالیت‌ها و ارزش‌های سازمان بازتاب دارند.
- ۲) تعهدات اجتماعی: سازمان‌های موفق نیازهای جامعه‌ی خود را درک کرده و بر این اساس اولویت‌های حفاظتی‌شان را تعیین می‌کنند.
- ۳) ثبات: سازمان‌های موفق به دلیل تنوع زمینه‌های فعالیت (کسب درآمد از منابع مختلف) در دراز مدت ثبات دارند.
- ۴) شراکت: سازمان‌های موفق همکاری‌های تجاری و فرهنگی با شرکت‌های مختلف دارند.
- ۵) مدیریت و کارکنان: سازمان‌های موفق هیئت مدیره و تیم کاری متنوعی دارند و سیستم استخدامی کارآمدی دارند و از کارکنان و کاراموزان بهره می‌گیرند.
- ۶) ارزیابی و مدیریت خطر: سازمان‌های موفق قادرند درآمدهای مشخص خود را تقکیک کرده و می‌توانند خطر را شناسایی کرده و به شیوه‌ای راهبردی آن را مدیریت نمایند.

در این تحقیق دو شاخص دیگر نیز برای موفقیت تعیین شد که عبارتند از:

- فناوری: سازمان‌های موفق برای توسعه سیستم‌هایی که تعهدات آن‌ها را پشتیبانی می‌کنند، فناوری‌های نوین را به خدمت می‌گیرند.

- گوناگونی: سازمان‌های نظارتی و حفاظتی به طور منحصر بفردی به شعبه‌هایی تفکیک می‌شوند، به گونه‌ای که می‌توانند هم‌زمان بر روی موضوعات گوناگونی تمرکز کنند.

موانع تعیین شده در این تحقیق یافته‌های مطالعات ملی قبلی را تأیید می‌کند که مشخص می‌نماید فقدان منابع مالی، فقدان آگاهی عمومی، ناتوانی در حفظ کارکنان و کارآموزان و نیاز به شبکه‌بندی رو به رشد بین گروه‌ها زمینه‌هایی هستند که جنبش نظارتی و حفاظتی کانادایی متوجه آن‌ها می‌باشد.

## مقدمه

در سال‌های اخیر، تعداد سازمان‌های نظارتی و حفاظتی در کانادا به طور قابل توجهی افزایش داشته‌اند. هم‌زمان با افزایش تعداد چنین شرکت‌هایی، سطح رقابت بین سازمان‌ها جهت یافتن منابع مالی، تماس با مالکین و گسترش شرکاء نیز رشد داشته است. در این شرایط، موفقیت سازمانی برای اطمینان از حفاظت و نظارت ماهیتی و بلند مدت تعیین کننده می‌شد. این پروژه تحقیقاتی بررسی می‌کند "چه چیز یک سازمان نظارتی و حفاظتی خصوصی را در کانادا موفق می‌کند؟".

این مقاله روش‌های موفق بررسی می‌شوند و برای این منظور معیارهای برای مفهوم موفقیت در چهارچوب نظارتی و حفاظتی تعریف می‌شوند. با انجام دادن این کار، این مطالعه فضای خالی بین مطالعات کیفی که روش‌های فعلی و موانع در جنبش نظارتی و حفاظتی در کانادا را بررسی می‌کنند و مطالعات کلی‌تر که ظرفیت و موفقیت سازمانی در بخش خصوصی را بررسی نموده‌اند، را پوشش می‌دهد. این تحقیق هم‌زمان با پروژه‌های ملی بزرگ‌تر مانند پروژه مشاوری Dovetail تعیین ارزش نظارت و حفاظت (forthcoming, ۲۰۰۳) و تحقیق Melissa Watkins در مورد ظرفیت‌های مدیریت زمین در اتحادیه زمین کانادا (forthcoming, ۲۰۰۳) انجام شد.

سنجش بهترین روش‌ها شیوه‌ی اندازه‌گیری کیفیت در فرآیندها و روش‌ها می‌باشد. مدل‌هایی مانند Drucker Criteria of Innovation (Drucker, ۲۰۰۳) و Capacity Framework (McKinsey, ۲۰۰۱) اصول خاص یا شاخص‌ها را تعیین می‌کنند که سپس می‌توانند برای شناسایی و ارزیابی روش‌ها و رویکردهای موفق به کار گرفته شده توسط سازمان‌های خصوصی استفاده شوند. در این مطالعه برخی از رویکردهای بالا را با استانداردها و

ویژگی‌های مشخص شده برای جنبش نظارت (LTABC ۱۹۹۹) ادغام شده، به گونه‌ای که رویکردها می‌توانند توسط سازمان‌های نظارتی و حفاظتی برای یافتن بهترین روش‌ها و راهبردهای‌شان استفاده شوند.

## روش تحقیق

این مطالعه شامل مرور پیشینه‌ی ابزارهای اندازه‌گیری ظرفیت فعلی، گسترش سازمانی، روش‌ها و استانداردهای نظارتی و حفاظتی می‌باشد. سپس، محقق برای ارائه‌ی تعاریف پروژه و ۶ شاخص کلیدی موفقیت با ۵ کارشناس رشته‌ی نظارت و حفاظت مشورت می‌کند. براساس تعارف پروژه، سپس محقق از بین تخصص‌های دولتی، دانشگاهی و خصوصی سازمان‌های نظارتی و حفاظتی موفق را تعیین می‌کند. این فرآیند برای تعیین موفق‌ترین سازمان‌ها به طور کمی در کانادا شروع نشده، بلکه برای تعیین ۶ سازمانی که بهترین روش‌های نظارتی و حفاظتی را دارند، طرح شده است. گفتگوی تلفنی با افراد سهیم در پروژه انجام شد و در مورد شاخص‌های موفقیت از افراد سؤال شد. پاسخ‌ها موضوعات و روش‌های معمولی تحلیل شدند و با شاخص‌های موفقیت تحقیقات قبلی مقایسه شدند.

## تعریف موفقیت: تعیین شاخص‌های کلیدی و تعاریف پروژه

همزمان با جنبش حفاظت (نگهداری) و گسترش آن، تعداد سازمان‌های نظارتی و حفاظتی در کانادا افزایش یافت که نیاز فزاینده به منابع ویژه و منطقه‌ای را در پی داشت تا روش‌های سازمانی در درازمدت تقویت شوند. طی چند سال گذشته، سازمان‌های آمریکایی مانند Land Trust Alliance، Training Resources for the Environmental Community و Institute for Conservation Leadership برای ارائه‌ی منابع سازمانی گوناگون متمرکز بر روی مدیریت و عملکرد، توسعه منابع انسانی، به کارگیری کارآموزان و مدیریت تلاش کرده‌اند. در کانادا، Land Trust Alliance of BC دستورالعملی برای کارهای اتحادیه زمین ارائه کرده است که ۱۵ استاندارد کلیدی برای فعالیت مسئولانه اتحادیه زمین را که قانونی، اخلاقی و مورد پذیرش عموم هستند، را در بر می‌گیرد و روش جاری معاملات زمین و نظارت بر آن‌ها را مشخص می‌کند (LTABC, ۱۹۹۹).

گرچه این منابع تحقیقاتی روش‌های ویژه‌ای مانند استخدام گسترده نفرات، ساختارهای مؤثر و ساده انجمنی و توسعه‌ی سیاست‌های داخلی کارا را عامل موفقیت می‌دانند، برای مثال گزارش McKinsey (۲۰۰۱) این روش‌ها را در مفهوم "چارچوب ظرفیت" جای می‌دهد. این چارچوب، ۷ معیار ظرفیت سازمانی را در یک ساختار هرمی وابسته بهم بررسی می‌کند:

- در بالای هرم "چشم‌اندازها" قرار دارند که نمایانگر نقشه راه سازمان، مأموریت و اهداف آن می‌باشد.

- پشتیبان چشم اندازها معیار " راهبرد " می باشد، فعالیت های راهبردی سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده.
- پشتیبان دیگر چشم اندازها معیار " مهارت های سازمانی می باشد، ظرفیت سازمان برای فعالیت های برنامه ریزی، اجرایی و ارزیابی مؤثر.
- این سه معیار ظرفیتی اصلی توسط معیارهای ظرفیتی " سطح پایین " به نام " منابع انسانی "، " سیستم ها و زیرساخت ها " و " ساختار سازمانی " حمایت می شوند.

بنابراین، در حالی که گاهی وقت ها تصور می شود ساختار ظرفیتی به طور مستقیم با تقویت ساختارهای مدیریتی، آموزش حرفه ای مدیران یا به کارگیری فناوری های نوین مرتبط می باشد، گزارش McKinsey پیشنهاد می کند که گسترش این روش ها باید در جهت توسعه ای اهداف سازمان، راهبردها برای رسیدن به اهداف تصحیح شوند و در این روش ها ارزیابی عملکرد نیز گنجانده شود. در این مدل، این ظرفیت ها بهم وابسته اند و به وسیله ای مفهومی به نام فرهنگ سازمانی بر حسب " ارزش های داخلی، دیدگاه ها و هنجارهای رفتاری " و فرهنگ عملکردی شان به هم پیوسته اند.

به طور مقایسه، در یک گزارش کانادایی، Drucker Foundation با بررسی روش های بیش از ۶۰۰ سازمان خصوصی کانادایی، ۶ معیار کلیدی را تحت عنوان " معیارهای نوآوری " تعریف می کند. در این مدل، نوآوری از طریق معیارهای زیر مشخص شود:

- ۱- روش های نوآورانه: مرزی برای آن که سازمان روش های کاری جدید، شیوه های نو و تفکر نوینی را برای اجرای برنامه اش بپذیرد.
- ۲- سطح تأثیر سازمانی: برخی فعالیت ها به بخش کوچکی از کار سازمان مربوط می باشند، در حالی که برخی دیگر تأثیر گسترده تری بر تمامی جنبه های کاری سازمان دارند.
- ۳- درآمد: اثر برنامه به وسیله ای معیارهای درآمدی قابل اندازه گیری بیان می شود که عملکرد روش های کاری قبلی را با عملکرد روش های جدید و نوآورانه تر مقایسه می کند. این معیارها کمک می کنند که سازمان چشم اندازش را تصحیح کند و نیازهای سازمانی خود شامل نیازهای کارکنان، سرمایه گذاران و شرکاء را برآورده نماید.

۴- ثبات: به برنامه‌هایی مرتبط می‌باشد که به احتمال زیاد اثری درازمدت دارند. برنامه‌هایی که یک حرکت پیوسته‌ای را برای تغییر ایجاد می‌کنند، در این بازه ارزشمندتر از پروژه‌های نوآورانه‌ای هستند که اثری گذار دارند.

۵- قابلیت تکرارپذیری: معیاری کلیدی که نشان دهنده‌ای این است که برنامه‌ای را فقط می‌توان در یک سازمان اجرا کرد یا به طور مشابه می‌توان در سازمان دیگری نیز اجرا کرد. "قابلیت تکرارپذیری" درجه‌ی تکرارپذیری ممکن را نشان می‌دهد.

۶- ساختار شراکتی: مرزی برای این که برنامه‌ای ایجاد شود و پیمان و مشارکت بین دو یا تعداد بیشتری سازمان را در بخش خصوصی، یا بین بخش خصوصی و دولتی تقویت نماید (Drucker, ۲۰۰۳).

بنابراین مدل Drucker برخی از جنبه‌های کلیدی چارچوب ظرفیتی را منعکس می‌کند. به طور مشابه برای تمرکز بر چشم‌اندازها، راهبردها و مهارت‌های سازمانی مدل Drucker بر اهمیت "تفکر نو" و "روش‌های جدید" متمرکز می‌شود که در رأستای برنامه‌های راهبردی می‌باشند و می‌توانند از طریق درآمدها ارزیابی می‌شوند. به هر حال، مدل Drucker برای تعیین موفقیت سازمانی یک جز خارجی معرفی می‌کند: سازمان‌های موفق تنها سطح بالایی از ظرفیت داخلی را نشان نمی‌دهند، بلکه موفقیت آن‌ها را نیز می‌توان به طور خارجی بررسی کرد، بر این اساس که چگونه روش‌های موفق آن‌ها توسط سازمان‌های دیگر پذیرفته می‌شوند و علاوه بر آن از طریق پایبندی آن‌ها تعهدهایشان و روابط کاریشان با شرکا نیز می‌توان موفقیت سازمان را بررسی کرد.

## ۶ مشخصه‌ی یک سازمان نظارتی و حفاظتی موفق:

با ایده گرفتن از مدل‌های بالا، محقق برای تعیین ۶ مشخصه‌ی موفقیت برای جنبش نظارتی و حفاظتی با چندین کارشناس مشورت کرد. در حالی که از دیدگاه عموم، این مشخصه‌ها باید به عنوان تلاشی برای ارائه‌ی یک چارچوب اندازه‌گیری پذیرفته شوند که نه تنها عوامل کلیدی در ظرفیت و توسعه سازمانی را منعکس می‌کنند، بلکه ارزش‌های کلیدی در زمینه‌ی نظارت و حفاظت را نیز نشان می‌دهد. برای مثال، در زمینه حفاظتی، ثبات فقط نمایانگر حیات پیوسته‌ی یک سازمان و برنامه‌هایش نمی‌باشد، بلکه پیشرفت زمینی (واقع بینانه) یعنی حفاظت پایدار از ویژگی‌های فرهنگی و طبیعی مهم را نیز در برمی‌گیرد. چارچوب زیر اصول سنجشی را مشخص می‌کند که به وسیله‌ی آن روش‌های مجریان پروژه را می‌توان تحلیل کرد. در ادامه این روش‌ها به عنوان یافته‌های پروژه توصیف می‌شوند.

## چشم‌انداز و اهداف

نمایانگر چشم‌انداز، مأموریت و اهداف روشن می‌باشد که با ارزش‌گذاری‌ها و فعالیت‌های سازمانی سازگار بوده و منعکس‌کننده‌ی آن فعالیت‌ها و ارزش‌ها می‌باشند.

برای مثال، مدیر می‌تواند به سادگی بیان می‌کند که فعالیت‌های روزانه‌شان بازتابنده چشم‌انداز و اهداف سازمان می‌باشند؛ درآمدهای به دست آمده توسط سازمان به طور مستقیم به چشم‌انداز و ارزش‌گذاری سازمان مربوط می‌باشند.

## روابط اجتماعی

روابط اجتماعی داشتن یک درک روشن از نیازهای جامعه و تعریف رویکردها و برنامه‌های بر پایه‌ی این درک می‌باشد. این آگاهی در سطح بالایی از حمایت عمومی، چه از طریق حمایت مالی یا از طریق حساسیت چشم‌انداز و ارزش‌گذاری‌های سازمان، اعضا یا تشخیص دو طرف به دست می‌آید.

برای مثال داشتن یک روش حفاظتی پیشرفته که به خوبی نیازهای جامعه در آن گنجانده شده باشد، در سطح مدیریتی، سطح بالایی از تعامل جامعه و اعضا را شامل می‌شود.

## ثبات

ثبات نمایانگر تأثیر و موفقیت بلند مدت، چه حضور پیوسته‌ی سازمان و یا بیشتر حفاظت ویژگی‌های فرهنگی و طبیعی مشخص می‌باشد.

برای مثال، مدت زمانی که سازمان تأسیس شده یا از یک ویژگی خاص در مدت عمرش حفاظت کرده است، نشان دهنده گوناگونی جذب سرمایه از منابع مختلف می‌باشد.

## ساختار مدیریتی

ساختار مدیریتی نمایانگر سطح همکاری بین سازمان و کارمندان آن، سهامداران، اعضا، دیگر سازمان‌های نظارتی و حفاظتی، پیمانکاران و جامعه می‌باشد. نشان‌دهنده منزلت و تصدیق تلاش‌های نظارتی و حفاظتی می‌باشد: روابط طبیعی و ارزشی با هیئت مدیره بالقوه.

برای مثال داشتن روابط قوی با کارشناسان حقوقی، درگیر در کارهای مشترک.

## مدیریت و تعهد

مدیریت و تعهد به معنی داشتن یک هیئت مدیره آگاه و متنوع که به طور فعال درگیر کارهای سازمان است، می باشد. داشتن سیستم استخدام کارا و نگهداری مدیران و کارآموزان می تواند پشتیبان دائمی برای سازمان فراهم آورد و افراد توانایی را برای پست های مدیریتی آتی آماده کند.

برای مثال، به کارگیری روش هایی پویا برای استخدام کارآموزان جوان.

## مدیریت و ارزیابی خطر

مدیریت و ارزیابی خطر عبارت از شناسایی خطرات و رو به رو شدن با آنها به شیوه ای راهبردی می باشد. ساختارها و فعالیت های ارزیابی سازگار با چشم انداز و اهداف سازمان می توانند درآمدهای هنگفتی را برای سازمان و جامعه در پی داشته باشند.

برای مثال، برنامه ریزی راهبری کارا صرفه جویی در هزینه ها (یعنی نسبت منطقی هزینه های اداری به هزینه های درآمدزا برای هزینه های برنامه) را در برمی گیرد.

## تعریف موفقیت

در راستای این مشخصه ها، در این پروژه "یک سازمان نظارتی و حفاظتی موفق" این گونه تعریف شد: سازمانی که سطح بالایی از درآمدها را متناسب با چشم انداز و تعهداتش به دست می آورد. این موفقیت را می توان به طور داخلی براساس رضایت کارکنان و هم چنین به صورت خارجی بر اساس سطح حمایت اجتماعی و درک عمومی بررسی کرد.

## دیگر تعریف پروژه

فراتر از تعریف موفقیت، تیم تحقیقاتی چشم انداز مطالعاتی خود را به مجموعه زیر از تعاریف محدود کرده است. این تعاریف برای تمامی شرکت کنندگان در پروژه قبل از مصاحبه توضیح داده شده است تا شرکت کنندگان لغات مشترکی از پروژه داشته باشند.

**نظارت:** کارها یا تعهدات فردی یا گروهی برای مدیریت یا حفاظت ویژگی های زمین، هوا و آب که به طور مستقیم تحت نگهداری یا وظیفه ی سازمان می باشند با استفاده از فرآیندهای طبیعی.

**حفاظت:** حفاظت دائمی از ویژگی‌های فرهنگی و طبیعی مشخص.

### **سازمان نظارت و حفاظت:**

یک سازمان یا گروه خصوصی ثبت شده که نظارت، کنترل یا کمک به حفاظت از ویژگی‌های فرهنگی یا طبیعی بخشی از مأموریت یا کارهایش می‌باشد.

### **یافته‌های پروژه - تعیین بهترین روش‌ها**

گفت‌وگوهایی با ۶ سازمان نظارتی و حفاظتی در مدت دو هفته انجام شد. سازمان‌های مورد گفت‌وگو عبارتند از: Evergreen, The Federation of Ontario Naturalists, Ducks Unlimited Canada, The Land Conservancy of BC, The Nature Conservancy of Canada, The Nova Scotia Nature Trust و آن‌چه در ادامه می‌آید تحلیل پاسخ‌های این گفت‌وگو در مقایسه با تعریف پروژه و ۶ مشخصه‌ی یک سازمان نظارتی و حفاظتی موفق تعریف شده در بالا می‌باشد.

### **تعریف نظارت و حفاظت**

قبل از بررسی روش‌های فعلی آن‌ها، از شرکت‌کنندگان خواسته شد که تعاریف خودشان از فعالیت‌های نظارتی و حفاظتی را بگویند. به طور کلی، شرکت‌کنندگان تمایل داشتند نظارت فرآیندی تعریف شود که در آن مردم ویژگی‌های فرهنگی و طبیعی زمین، هوا، هوا و گونه‌های در خطر را مدیریت یا حفاظت می‌کنند. برای برخی از شرکت‌کنندگان، فعالیت‌های نظارتی زیر مجموعه‌ی حفاظت می‌باشد یا "ابزاری تحت خدمت فعالیت‌های حفاظتی می‌باشد." از این دیدگاه، حفاظت را می‌توان گسترده‌تر از حفاظت منابع طبیعی تعریف نمود، که ابزارهای گوناگونی مانند ترمیم، پیمان‌های حفاظتی، توسعه و آموزش را به کار می‌گیرد. برخی دیگر از شرکت‌کنندگان حفاظت را کاملاً وابسته به حفاظت و نگهداری ویژگی‌های طبیعی در زمین‌های شخصی و عمومی تعریف کردند. به طور جالبی، تعاریف ارائه شده توسط شرکت‌کنندگان سعی در منعکس کردن تمرکز و چشم‌انداز سازمان آن‌ها داشت. برای مثال، شرکت‌کننده‌های land trust فعالیت‌های نظارتی را این گونه تعریف کردند "نظارت و نگهداری زمین بعد از این که ما آن را به خدمت گرفتیم"، سازمانی دیگر که بیشتر درگیر آموزش‌های محیط زیستی بود، فعالیت‌های نظارتی را برنامه‌هایی تعریف کرد که "به مردم می‌آموزد در زمین‌های عمومی چگونه رفتار کنند." بنابراین، این یافته‌ها نه تنها محدوده‌ی گسترده‌ای از فعالیت‌هایی را که در حال حاضر در سازمان‌های نظارتی و حفاظتی در کانادا انجام می‌شوند را در برمی‌گیرد، بلکه تأثیر شدید چشم‌انداز، مأموریت و اهداف روش‌های سازمانی را نشان می‌دهد.



## چشم‌انداز و ارزش‌گذاری‌ها

همان‌طور که در گزارش McKinsey بیان شده است:

چشم‌اندازها (نقشه راه، مأموریت و اهداف) مشخص می‌کنند که یک سازمان چه کارهای می‌خواهد انجام دهد و چه کارهایی نمی‌خواهد انجام دهد. آن‌ها کمک می‌کنند که یک رویکرد کلی و مجموعه‌ی اولویت‌ها را برای فعالیت‌ها تعریف کرد ... براساس یافته‌های ما، سازمان‌هایی که بیشترین تأثیر اجتماعی را داشته‌اند، آن‌هایی هستند که سطوح بالایی از مسئولیت را در مأموریت، چشم‌انداز و اهداف‌شان پذیرفته‌اند (McKinsey, ۲۰۰۱).

یافته‌های این تحقیق این یادداشت‌ها را تأیید می‌کند، چون تمامی سازمان‌های درگیر در این طرح از نیاز به تمرکز، مجموعه اهداف و برنامه‌ریزی سخن می‌گویند. همان‌گونه که Acting Executive Director Doris Cameron of the Nova Scotia Nature Trust می‌گوید " ... مهم است که بدانید چه می‌خواهید بکنید و چگونه می‌توانید در این راستا حرکت کنید - داشتن یک برنامه‌ی خوب." گفته‌های Cameron همان گفته‌های Jim Faught, Executive Director of the Federation of Ontario Naturalists می‌باشد. او می‌گوید " یکی از مهم‌ترین چیزها (برای گسترش سازمان‌های نظارتی و حفاظتی) تعیین اهداف و اولویت‌ها می‌باشد: هنگامی که شما آن‌ها را تعیین کردید، آن وقت شما بررسی خواهید کرد که چگونه می‌توانید به آن‌ها بررسی کنید." از ۶ شرکت‌کننده، ۵ شرکت‌کننده توانستند به طور واضح مأموریت و چشم‌انداز سازمان‌شان را بیان کنند و شرکت‌کننده ششم از نیاز به تعریف چشم‌انداز و مأموریت به طور ساده آگاهی یافت.

درگیری هیئت مدیره با مأموریت و چشم‌انداز سازمان در قالب پیامی تأثیرگذار توسط چندین سازمان بیان شد. Evergreen از اصطلاحات " زمین‌های آموزشی" و " زمین‌های معمولی" برای روشن نمودن دو برنامه‌اش در ارتباط با طبیعت زمین‌های مدرسه و فعالیت‌های نظارتی عمومی استفاده کرد. The Nature Conservancy of Canada تمرکز خود را بر " دانش، آموزش و نظارت" معطوف کرده بود. این پیام‌های کلیدی نه تنها درک چشم‌انداز سازمان را توسط هیئت مدیره و کارآموزان ممکن می‌کنند، بلکه تصویر یا برندی برای افزایش آگاهی عمومی می‌سازند.

با وجود مقیاس ملی آن‌ها، هر دوی Ducks Unlimited و The Nature Conservancy of Canada (NCC) بر اهمیت نگهداری یک تمرکز حفاظتی قوی که مسیر دیگر فعالیت‌ها را مشخص می‌نماید، تأکید داشتند. همان‌گونه که Ian Barnett می‌گوید " یکی از مهم‌ترین چیزها در مورد موفقیت Ducks Unlimited یکتایی

هدف ما می‌باشد- تمرکز ما بر حفاظت تالاب‌هاست که فرمول موفقیت ما می‌باشد. " به طور مشابه، NCC اولویت- های حفاظتی خودش را در یک راهنمای نظارتی نوشته است، سندی جامع که اهداف، اصول، فعالیت‌ها و معیارهای NCC را شرح می‌دهد. در این راهنما "چارچوب نظارتی" که مشخص کننده رویکرد کلی NCC برای نظارت سهامداران و هیئت مدیره می‌باشد و " رویکردهای نظارتی" که رویکردهای ویژه و استانداردها را برای مدیران NCC و کارآموزان مشخص می‌نماید، گنجانده شده است (NCC, ۲۰۰۰). همان‌گونه که John Riley, the National Director of NCC می‌گوید " اندیشه‌ای وجود دارد که ما سعی می‌کنیم اصول آن را بیان کنیم، اصول و روش‌هایمان را به شیوه‌ای روشن به اشتراک بگذاریم و از این طریق با وسایل نقلیه ارتباط برقرار کنی."

برای هر دوی Ducks Unlimited و The Nature Conservancy of Canada این روشن بودن هدف سبب گسترش ساختارهایی شده است که به سازمان در تعیین اولویت‌های نظارتی و حفاظتی‌اش کمک می‌کنند. Ducks Unlimited از یک "سیستم حمایتی تصمیم‌گیری" برای تعیین راهبردهای حفاظتی استفاده می‌کند که در ۱۷ کو سیستم در سرتاسر کشور استفاده شود. این سیستم ترکیبی از رویکردهای کمی و کیفی را برای تعیین اولویت تالاب‌ها و زیستگاه‌های مرغ آبی به کار می‌برد. The Nature Conservancy of Canada برای تمرکز فعالیت- هایش در هر " ۵۰ منطقه‌ی بزرگ" از یک سیستم پیچیده استفاده می‌کند، این ۵۰ منطقه براساس اولویت‌های به دست آمده از " کارهای علمی و مشورت با کارشناسان" مشخص شده‌اند. John Riley, the National Director of NCC می‌گوید که این سیستم " نشانه‌ها، اهداف، مکان‌ها و راهبردها" نام دارد: سازمان با تمرکز بر روی گونه‌های جانوری و گیاهی هدف شروع کرد، در ادامه از طریق مشورت با کارشناسان اهداف حفاظتی را تعیین نمود، مکان‌ها را شناسایی کرد (برای مثال یک ناحیه کلیدی مناظر طبیعی یا املاک) و سپس راهبردهای نظارتی و حفاظتی موفق را برای آن مکان انتخاب کرد. یکی از پیامدهای این سیستم به شده ساختار بندی شده برای مجموعه‌ی اولویت‌ها این است که سازمان‌ها به سادگی می‌توانند با اعضای‌شان بخش حفاظتی‌شان ارتباط برقرار کنند. برای مثال، NCC یک سایت برخط (آنلاین) دارد که به صورت یک پرسشنامه عمل می‌کند و درجه حفاظت از گونه‌های زیستی (به صورت منفرد و گروهی) در این مکان‌ها را ثبت می‌کند (NCC, ۲۰۰۰).

این فعالیت‌ها نشان می‌دهند که چگونه چشم‌انداز و ارزش‌گذاری سازمان‌های نظارتی و حفاظتی موفق به طور مستقیم به نحوه‌ی تعیین اولویت‌های حفاظتی آن‌ها و چگونگی ارتباط آن‌ها با جامعه‌شان مربوط می‌باشد.

## روابط اجتماعی

در سرتاسر فرآیند تحقیق، شرکت کنندگان اهمیت روابط اجتماعی، توانایی سازمان‌هایشان برای تشخیص، پاسخ‌گویی و درک نیازهای جوامع را گوشزد کردند.

برنامه‌های ارتباط با صاحبان ملک برای اتحادیه‌های زمین اهمیت خاصی دارد و این موضوع در موفقیت هر دوی The Land Conservancy of BC (TLC) و Nova Scotia Nature Trust مشهود می‌باشد. طی یک دوره چهار ساله، TLC با مالکین ۱۰۰۰۰ جریب از valley- bottom land در ناحیه East Kootenay ارتباط داشته است. این برنامه گروه بزرگی از مالکین را در بر گرفته است که به انجام تعهدات نظارتی علاقه‌مند می‌باشند. به طور مشابه، Nova Scotia Nature Trust ارتباطی همیشگی با بیش از ۷۰۰ صاحب ملک در Nova Scotia دارد و از طریق گفت‌وگو، سخنرانی و همایش‌های پیاده‌روی انجمنی گسترش یافته ایجاد کرده است. برای هر دو سازمان، برقراری ارتباط مؤثر با صاحبان ملک گامی ضروری برای امضای پیمان نظارت و حفاظت زمین می‌باشد.

این تمرکز بر روابط اجتماعی در اهمیت کارهای محلی برای تعیین اولویت‌های حفاظتی نیز مشهود می‌باشد. هنگامی که در مورد این که چگونه Land Conservancy of BC چگونه خریدهای بزرگ را انجام می‌دهد یا از حمایت‌های اجتماعی برخوردار می‌شود، Eileen Palmer می‌گوید:

من مایلم از زاویه‌ی دیگر به سوال نگاه کنم - برای ما، جامعه برای ما در گرفتن پروژه کمکی است. حداقل این در مورد سواحل غربی و نواحی شهری درست است جایی که شما تعداد زیادی شهروند علاقه‌مند را دارید که برای موضوعات مختلف پیش شما می‌آیند.

در مورد انتخاب پروژه‌ها براساس نیازهای اجتماعی موجود، Palmer پیشنهاد می‌کند TLC با گسترش رابطه‌ی نزدیکش با صاحبان زمین، سطح بالایی از حمایت اجتماعی را در مورد برنامه‌هایش به دست آورد. TLC سعی دارد در جوامع کاری خود، اعضایش را به طور فعال در تعیین اولویت‌های حفاظتی TLC درگیر نماید. Palmer می‌گوید که TLC یک "راهبرد درهای باز" را ترویج می‌دهد که در آن "هر عضوی می‌تواند با مدیران ملاقات داشته و در مورد این که کدام بخش از زمین باید حفاظت شود، گفت‌وگو نماید"، برای مثال، موفقیت TLC در درگیر کردن اعضایش می‌باشد که براساس با هم‌فکری با اعضایش مناطق حفاظتی را انتخاب می‌کند، این خیلی مهم است که سازمان درگیر پروژه‌های حفاظتی شود که به صورت محلی پیشنهاد شده‌اند. همان‌گونه که Seana Irvine، Acting Executive Director of Evergreen می‌گوید (هنگامی که ما کار با گروه‌ها را انتخاب می‌کنیم،

ما این اولویت‌ها را رعایت می‌نماییم) " باید گروهی محلی باشد که با کار درگیر شده و سبب بهبود ثبات در محل شود. گروه‌ها باید در رفع نیازهای سازمانی کمک ما باشند، اما درک ما این است که آن‌ها نظارت رو به رشدی را در منطقه در پی خواهند داشت. " این نظرات یافته‌های Stewardship Agenda را تأیید می‌کند که نظارت مؤثر به " کار گروهی، ظرفیت محلی و مالکیت " بستگی دارد (۲۰۰۲).

Nature Conservancy of Canada با محلی کردن مدیرانش به سمت ساختار پاسخ‌گوتر حرکت می‌کند. John Riley تاکید می‌کند که این تمرکز زدایی مدیران یکی از عامل‌های کلیدی موفقیت سازمان در سال‌های اخیر بوده است: NCC ۷ دفتر محلی دارد که مدیران آن‌ها " بیرون از ناحیه‌ای قرار دارند که نیازهای کاری انجام می‌شود. " Riley یادآوری می‌کند که این " تو در تویی " مدیران در نواحی اکولوژیکی بر حسب توسعه‌ی تیم کاری ویژه محل راهبردی کاراست که این تیم نشانه‌های گونه‌های جانوری منطقه، اهداف و فعالیت‌های لازم جهت رسیدن به موفقیت، حصارکشی و ... را بررسی می‌نمایند. این تمرکز زدایی فعالیت‌ها پیشنهاد می‌کند که حتی سازمان‌های ملی بزرگ باید کارهایشان را بر پایه‌ی حمایت عمومی انتخاب کنند.

این تعهد به روابط اجتماعی در رویکردی چندین لایه که این سازمان‌های نظارتی و حفاظتی در برنامه توسعه‌شان به کار می‌برند، نیز تعریف شده است. همان‌گونه که Irvine راهبرد فعلی Evergreen را بیان می‌کند:

راهبرد ما کاملاً مؤثر است - رویکردی جامع است که تعهدات کلی در مورد استفاده از کارهای عام‌المنفعه برای دادن هشدارهای بهداشتی و محیط زیستی را در برمی‌گیرد. این رویکرد نزدیک بینانه نیست - و مدیریت ما آن را حمایت می‌کند. راهبرد ما منابع را در برمی‌گیرد: ما مطالبی را برای آموزش محلی مردم منتشر می‌کنیم، ما کارگاه‌هایی بر پا می‌کنیم و ما به افراد جوایز و تسهیلاتی اهدا می‌کنیم. ما تعدادی از فنون مختلف را به کار می‌گیریم و در آخر این سیاست را در برمی‌گیرد. ما از چندین زاویه حرکت می‌کنیم.

بنابراین نه تنها Evergreen ابزارهای ریشه‌ای مانند کارگاه‌های و منابع آموزشی را گسترش می‌دهد، بلکه برای بالا بردن آگاهی عمومی درگیر سیاست نیز می‌شود. این رویکرد چند لایه که به دنبال بیشترین میزان درگیری اجتماعی است، مأموریت Evergreen برای رسیدن به " جوامع و طبیعت با هم برای منافع برای هم " را منعکس می‌نماید.

تمامی تعهدات ارتباطات قوی با اعضا را از طریق خبرنامه‌ها، ایمیل‌ها، وب سایت‌ها، رویدادهای خاص، AGM و تبلیغات در سطح جامعه، سیستم‌های چند رسانه‌ای محلی و ملی توصیف می‌نماید. به طور جالبی، در حالی که چندین سازمان به تأثیر شدیدشان بر جامعه مانند نقش گوش‌های دولت یا داشتن جایگاه به عنوان سازمان مورد اعتماد و احترام

اشاره داشتند، تمامی سازمان‌ها فقدان کلی آگاهی عمومی نسبت به جنبش نظارتی و حفاظتی را یادآوری کردند. این یافته تحقیق Evergreen در باره (۲۰۰۲) Urban Land Trusts را تأیید می‌کند که بیان می‌کند "عدم آگاهی عمومی از اهمیت حفاظت زمین" یکی از مهم‌ترین موانع برای کارایی اقدامات در کانادا می‌باشد.

## ثبات

علاوه بر آگاهی عمومی، مطالعه‌ی Evergreen "دغدغه‌ی کلیدی بیش از ۵۰٪ اتحادیه‌های زمین را فقدان منابع مالی را" بیان می‌کند (۲۰۰۲). به طور مشابه گزارش Volunteer Sector Stewardship in Canada نیاز "بودجه برای برنامه آموزشی مناسب و حمایت از آن‌ها و ... منابع مالی بلند مدت برای NGOها" را یکی از چالش‌های مهم پیش‌روی سازمان‌های نظارتی حفاظتی در سرتاسر کانادا می‌داند. این چالش با نقشی که سازمان‌های نظارتی و حفاظتی در مدیریت بلند مدت زمین‌ها بازی می‌کنند، آمیخته شده است. در این شرایط، جذب سرمایه‌گذاری‌های مختلف از منابع گوناگون یکی از مشخصه‌های مهم موفقیت سازمانی می‌باشد.

جای تعجب ندارد که تعدادی از سازمان‌های مورد بررسی برای تأمین برنامه‌های خصوصی‌شان در تعدادی از فعالیت‌های دولتی درگیر شده‌اند. Land Conservancy of BC در حال حاضر اقدامات TLC را مدیریت می‌کند. این فعالیت‌ها در راستای اهداف هیئت مدیره TLC، اما به عنوان کار تجاری انجام می‌شود. اقدامات TLC فعالیت‌هایی برای ارائه‌ی کالاهایی شامل کادو مانند کارت تبریک، فیلم و تقویم و خدماتی مانند سفرهای دریایی و اجاره کلبه‌ها می‌باشند. Palmer می‌گوید که نه تنها این فعالیت‌ها درآمدزا بوده‌اند، بلکه نیازهای اعضایشان را نیز تأمین کرده‌اند "تعداد زیادی از اعضای ما سال‌مندی هستند که سفرهای دریایی به آن‌ها این امکان را می‌دهد که پروژه‌های ما را از محیط آرام دریا ببینند." به طور مشابه، Evergreen در حال حاضر تمرکزش بر روی ساختن باغستان‌های محلی، گسترش بخش خدمات درآمدزای مناظر طبیعی و ساخت شیرخوارگاه‌هایی با محیطی سبز تحت عنوان "بازوهای درآمدزای سازمان" می‌باشد. به طور جالبی، در حالی که هر دوی این نوآوری‌ها از روش‌های تأمین سرمایه‌ی متعارف جدا می‌باشند، آن‌ها هم‌چنان در مأموریت‌های هر دو سازمان می‌گنجند: کالاها و خدمات تجاری TLC آگاهی عمومی و حفاظت از محیط‌های طبیعی را در پی خواهد داشت، در حالی که فعالیت‌های اجرایی Evergreen در محدوده‌ی سبز کردن مناظر شهری می‌گنجند.

به شیوه‌ای دیگر، سازمان‌هایی مانند Federation of Ontario و Nature Conservancy of Canada Naturalists نیاز سازمان‌های نظارتی و حفاظتی را تأمین سرمایه‌های بلا عوض برای اطمینان از مدیریت بلند مدت

زمین می‌دانند. همان‌گونه که Riley می‌گوید "ما در مورد صنفی افتخاری بحث می‌کنیم که ما در مورد پیشرفت نظارت بلند مدت می‌آموزیم... تملک زمین انجام نمی‌شود مگر این که امنیت زمین در آینده تأمین گردد." NCC در حال حاضر ۳ میلیون دلار سرمایه‌ی اهدایی دارد. به طور مشابه، Federation of Ontario Naturalists در حال حاضر پایگاهی، پایگاهی با هدف جذب ۲۵ میلیون دلار سرمایه‌ی اهدایی در دو سال بعد به عنوان بخشی از راهبرد تجاری ده ساله، برای Ontario Nature تأسیس کرده است. Faught می‌گوید که تأسیس پایگاه سازمان را قادر می‌کند که در سطح بالایی تجارت مرتبط با زمین انجام دهد. در حالی که اتحادیه نیاز دارد برای نشان دادن سلیقه‌های مختلف در گستره‌های گوناگونی کار کند، پایگاه در راستای اهداف اتحادیه حرکت خواهد کرد. Faught یادآوری می‌کند که پایگاه پیش از این سرمایه‌های لازم را جذب کرده و رشد بیشتر سازمان را در پی داشته است.

در آخر، دیگر مسیر آتی سازمان‌های نظارتی و حفاظتی توسعه‌ی فعالیت‌هایی است که امکان به اشتراک گذاشتن منابع را فراهم می‌کنند. یکی از مسیرهای آتی برای Nature Conservancy of Canada گسترش "مؤسسه‌ی بانک نظارتی" می‌باشد که به دنبال جذب منابع مالی جهت تسهیلات حفاظت از زمین می‌باشد. این راهبردها برخی راه‌هایی را نشان می‌دهند که سازمان‌های نظارتی و حفاظتی می‌توانند محدودیت منابع متعارف مالی را رفع نمایند.

### ساختار شراکتی

پاسخ‌های جمع‌آوری شده در مورد شرکاء نشان می‌دهد که در زمینه‌ی نظارت و حفاظت اهمیت زیادی به شراکت در کانادا داده شده است. شاید در پی مهارت‌های به دست آمده از فعالیت‌های اجتماعی مانند برنامه‌های ارتباط با صاحبان زمین، سازمان‌های نظارتی و حفاظتی در صدد بر آمده‌اند که شرکای قوی‌تری از بین گستره گوناگونی از شرکت‌های خصوصی / عمومی و سازمان‌های دولتی برای خود انتخاب کنند. همان‌گونه که Ian Barnett می‌گوید:

(۲۰ سال پیش) Ducks Unlimited در ابتدا با شرکای کوچک و خرده مالکان کار می‌کرد، هنگامی که ما برای فعالیت گسترده، کار کردن با دیگر گروه‌ها را شروع کردیم، تجربه‌ی ما مثبت بود... DU حرفه‌ای، عمل گرایانه و متمرکز بود، و من فکر می‌کنم ما از کار کردن با مالکان شهرت خوبی به دست آوردیم. ما می‌توانیم براساس سابقه‌ی خود در مورد کار کردن با مالکان پیش برویم و این موقعیت‌های را در پی خواهد داشت که مالکان ما را بر دیگر سازمان‌ها ترجیح دهند و ما آن‌ها را در برنامه‌های دیگرمان بگنجانیم.

این تعهد در مقابل شرکاء در هر دوی فعالیت‌های رسمی و غیر رسمی سازمان‌های نظارتی و حفاظتی مورد مطالعه مشهود است.

در ابتدا، چندین سازمان به اشتراک گذاشتن خصوصی اطلاعات را یادآور شدند که بین اتحادیه‌های زمین و دیگر سازمان‌های نظارتی و حفاظتی منطقه اتفاق می‌افتد. Land Conservancy of BC در جلسات ماهیانه و خصوصی با سه اتحادیه بزرگ زمین در BC در مورد به اشتراک گذاشتن اطلاعات مربوط به تملک زمین و جهت اطمینان از این که سازمان‌های دیگر تمرکزشان بر روی "یک قطعه زمین" نمی‌باشد، شرکت می‌کند. به طور مشابه، Doris Cameron از Nova Scotia Nature Trust می‌گوید که "ما همیشه اطلاعات خود را با دیگر اتحادیه‌های زمین در منطقه‌ی آتلانتیک به اشتراک می‌گذاریم؛ ما همواره در مورد آن چه که می‌خواهیم انجام دهیم، با یکدیگر ارتباط داریم."

در وهله‌ی دوم، تعدادی از سازمان‌ها بیان کردند که برخی از موفق‌ترین کارهایشان را به صورت مشترک انجام داده‌اند. Ducks Unlimited به طور شدید در گسترش طرح مدیریت تالاب‌های آمریکای شمالی، یک برنامه‌ی بین‌المللی جاری در کانادا، آمریکا و مکزیک شرکت داشته است که در این برنامه سعی شد تلاش‌های سازمان‌های حفاظتی با سازمان‌های فدرال، ایالتی، استانی و دولتی و صنایع، شرکت‌های خصوصی و مالکان خصوصی پیوند دهد. این برنامه در حفاظت دو میلیون جریب از زمین‌های آمریکای مالی موفق بود و مدلی برای فعالیت‌های بین‌المللی حفاظتی آتی شد. به طور مشابه، برنامه‌ی فعلی Federation of Ontario Naturalist با عنوان برنامه "توسعه‌ی هوشمند" که متوجه تخریب مناطق جنگلی Ontario در اثر برنامه‌های کاربری تجاری می‌باشد، برای یک گزارش راهبردی برنامه‌ریزان شهری و دانشگاهی را گرد آورده است. Jim Faught, Executive Director می‌گوید که یکی از نتایج این برنامه، توجه فعلی دولت‌های استانی به طراحی و حفاظت سیستم‌های طبیعی برای جنوب انتاریو می‌باشد. با این حال، شرکت کنندگان بیان می‌کنند که موانعی بر سر راه ساختار شراکتی وجود دارد، یعنی کمبود زمان و منابع مورد نیاز برای تعیین روابط کاری، مشکلات بر سر راه شناخت کافی تمامی گروه‌های درگیر و عدم هماهنگی بین سطوح دولتی، صنعتی و گروه‌های حفاظتی.

این سازمان‌ها در گستره‌ای از فعالیت‌ها با این موانع سر و کار دارند. Evergreen از یک مدل طرح شراکتی استفاده می‌کند که ظرفیت‌های گروه‌های محلی را ارزیابی می‌کند و برنامه‌ی آموزشی آن گستره متنوعی از مدارس خصوصی و دولتی، مهدهای کودک، سازمان‌های بهداشت و سلامت، شهرداری‌ها، متولیان حفاظت، صنایع غذایی، گروه‌های حفظ فضای سبز، مؤسسات آموزشی، گروه‌های محلی، هنری و جوانان را در برمی‌گیرد. Irvine می‌گوید که در کار کردن با شرکاء شناخت جنبه‌های مختلف، وظایف و روابط کاری مهم است: "من دریافته‌ام که شراکت کلمه‌ای

پر کاربرد برای توصیف تنوع کارهایی که می‌خواهیم انجام دهیم، می‌باشد. برای مثال، در برخی موارد ما می‌خواهیم اصولاً خدماتی را برای شریک‌مان ارائه دهیم، مانند کار ما در مدارس، اما در مواردی دیگر مثلاً با هیئت مدیره یک مدرسه، ما در راستای هدفی یکسان، کارمان را به اشتراک می‌گذاریم. آن‌ها بیش از یک شریک می‌باشند." گفته‌های Irvine اهمیت شناسایی اهداف معمولی و منطقی بودن در تعیین شراکت موفق را نشان می‌دهند و علاوه بر این می‌گوید لازم است سازمان‌ها به دنبال کسب درآمد از انواع مختلف شراکت باشند.

Federation of Ontario Naturalists برای اطمینان از این که تمامی شرکای درگیر در برنامه‌هایش شناخت کافی از هم دارند، از یک برنامه‌ی کاربردی استفاده می‌کند. همان‌گونه که Faught می‌گوید: "با NCC ما یک پیمان بسته‌ایم که در برنامه‌های خرید زمین با هم شراکت داشته باشیم. این موافقتنامه یک تعیین صلاحیت موقت است، که بیان می‌کند هر گونه ارتباطی در مورد این برنامه شرکایش مشخص می‌باشند." این موافقتنامه جزئیات ارتباطات، آموزش‌های چند رسانه‌ای و حتی اندازه لوگوها در خبرنامه‌ها را مشخص می‌نماید. Faught بیان می‌کند که این رویکرد ابزاری مفید در تجارت چند رسانه‌ای می‌باشد، که اغلب به دست آوردن سهم خاصی از شریک ساده است در حالی که سعی می‌شود در مورد مسائل کلیدی همکاری شود. در سطحی گسترده‌تر، اتحادیه در حال حاضر Minister's Award for Conservationist of Distinction تعیین کرده است که جایزه‌ای است برای شرکای دولت استانی برای شناسایی پیشرفت‌های نظارتی در سرتاسر Ontario می‌باشد.

تعهد به ساختار شراکتی شرح داده شده توسط شرکت کنندگان منعکس کننده‌ی ارزش زیاد شراکت در این زمینه می‌باشد. براساس نتایج گزارش Volunteer Sector Stewardship in Canada یک چهارم "۴۰۰ مسئله-ی تعیین شده طی فرایندهای مشاوره‌ای ملی ... به اهمیت بهبود ارتباطات بین گروه‌ها و ایجاد ارتباطات بهتر بین تمامی شرکای و کارفرمایان مربوط می‌باشند." علاوه بر این، راهبردهای استفاده شده توسط شرکت کنندگان برای بهبود ساختار شراکتی نیز ۳ "اصل هادی" تعیین شده در گزارش Volunteer Sector Stewardship را منعکس می‌کنند. این سه اصل عبارتند از "شراکت در سطوح پایین سازمانی، ساختارهای موجود و سازمان‌های اتحادیه‌ای" (۲۰۰۲).



## مدیران و تعهدات

در حالی که شرکای خارجی سازمان‌های نظارتی حفاظتی را قادر می‌سازند به موفقیت‌های زیادی بر حسب تملک و زمین دست یابند؛ سازمان‌های موفق از نظر داخلی نیز بر حسب توسعه‌ی هیئت مدیره، کارکنان و کارآموزان دارای سیاستی مؤثر می‌باشند.

### هیئت مدیره

همان‌گونه که از گفت‌وگو با کارشناسان برداشت شد، هیئت مدیره سازمان‌های مورد بررسی در راستای اهداف و چشم‌انداز سازمان حرکت می‌کنند. برای مثال، هیئت مدیره Evergreen شامل برنامه‌ریزی حرفه‌ای، متخصصین ارتباطات، توسعه، کارشناسان حقوقی و آموزش تمرکز شهری این سازمان را بیان می‌کنند، در حالی که هیئت مدیره Land Conservancy of BC شامل زیست‌شناسان، جنگل‌بانان، محیط بانان، گله‌داران و کشاورزان نمایانگر برنامه‌های ارتباط با مالکان و فعالیت در زمینه مناظر طبیعی می‌باشد. این سطح بالای ارتباط نمایانگر این است که سازمان‌ها سعی در اند نسبت به اعضایشان پاسخ‌گو باشند و هم‌چنین می‌خواهند برنامه‌های کاری خود را توسعه دهند. برای مثال، هیئت مدیره TLC از تعداد افراد کمی با شجره نامه قوی تشکیل شده است که تمرکز TLC بر حفاظت مکان‌های موروثی فرهنگی و علاوه بر آن مناطق طبیعی را نشان می‌دهد.

### کارکنان

هنگامی که در مورد تعیین عوامل تأثیرگذار بر موفقیت کارکنان در سازمان‌هایشان سوال شد، بسیاری از شرکت‌کنندگان سطح بالای تعهد و مالکیت در بین کارکنان را عامل موفقیت عنوان کردند. تعدادی از سازمان‌ها اجازه داده‌اند که کارکنان آن‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت کنند و استقبال می‌کنند که کارکنان نظرات خود را در مورد اولویت‌های حفاظتی و فعالیت‌های سازمان بیان کنند. موضوعات کلیدی دیگر عبارتند از ارتباطات گسترده، انعطاف‌پذیری کار، فرصت‌هایی برای نوآوری، سطح بالایی از مسئولیت‌پذیری و اعتماد متقابل کارکنان و مدیران. این گفته‌ها یافته‌های گزارش McKinsey را تأیید می‌کند که رضایت کاری در فعالیت‌های خصوصی ارتباط تنگاتنگی با تقویت فرهنگ سازمانی دارد. شرکت‌کنندگان تمایل داشتند مدیرانشان را مسلط بر موضوعات نظارتی و حفاظتی معرفی کنند و یادآور شوند که این تسلط تعهد شدید و کیفیت بالای کار را در پی داشته است. سازمان‌های دیگر درباره‌ی نقش انگیزشی یک مدیر قوی در سازمان صحبت کردند. Eileen Palmer می‌گوید "مدیر اجرایی

ما یک مدیر نمونه است. شخصیت ایشان و آنچه که انجام می‌دهد، برای خیلی‌ها در سازمان الگو می‌باشد؛ بنابراین این یکی از جنبه‌های مدیریتی در TLC م‌باشد."

این یافته‌ها در مورد سطح بالای ظرفیت، تعهد و انگیزه نشان داده شده توسط کارکنان بخش خصوصی نظارت و حفاظت در کانادا بحث می‌کند. متأسفانه، به دلیل فقدان منابع چنین یافته‌های اساسی، سازمان‌های نظارتی و حفاظتی اغلب خودشان مدیران کم مهارت را برای بخش خصوص / عمومی به کار می‌گمارند جایی که رقابت شدید و امنیت شغلی بسیار بالاست. همان‌گونه که Faught می‌گوید "ما دریافته‌ایم که قراردادهای کاری بلند مدت وجود ندارد و بنابراین کارکنان ما سرانجام به بخش دولتی می‌پیوندند. بنابراین پایگاه ما در راستای ماندگاری بیشتر به منظور حفظ دانشمندان، برنامه‌ریزان و سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان تلاش می‌کند."

### کارآموزان

همان‌گونه که در بررسی Evergreen گفته شد "مشکلات در نگه‌داشتن و آموزش کارآموزان" به عنوان مانعی برای عملکرد مؤثر اتحادیه‌های زمین عمل می‌کند (۲۰۰۲). تمامی سازمان‌های مورد بررسی برای انجام کارهای اداری و دفتری، تنظیم برنامه‌ها و توسعه فعالیت‌ها از کارآموزان بهره می‌برند. در حالی که تنوع وظایف کارآموزان به کار گرفته شده بستگی به ظرفیت سازمان‌های نظارتی و حفاظتی برای گنجاندن کارآموزان در چندین سطح دارد، شرکت-کنندگان هم چنین می‌گویند که برنامه‌های کارآموزی موفق جز اهداف آن‌ها می‌باشد. در توصیف برنامه‌ی کارآموزی فعلی Doris Cameron، Nova Scotia Nature Trusts می‌گوید "ما با تعیین مجموعه‌ی مهارت‌هایی که لازم داریم و جستجو برای این که چگونه کارآموزان می‌توانند این نیازها را بر طرف کنند، به طور دقیق می‌دانیم از کارآموزان خود چه می‌خواهیم. ما هم چنین آن‌ها را در برنامه‌های کاری دخالت داده و نتایج آن‌ها را بررسی می‌کنیم ... کارآموزان ما از سطح بالایی از مهارت برخوردارند."

تشریح‌های کاری ویژه‌ای که در برنامه‌های کارآموزی و چشم‌انداز سازمان گنجانده شده‌اند، فرآیند کاملی برای حفظ کارآموزان برای مدت زمان طولانی می‌باشد. برای مثال، برنامه‌ی Federation of Ontario Naturalist's Breeding Bird Atlas در حال حاضر بیش از ۱۷۰۰ کارآموز را در برمی‌گیرد، که سعی در جذب ۵ ساله کارآموزان برای اجرای "روند تحلیل زمانی" جهت شناسایی اولویت‌ها برای پرندگان اهلی دارد. Land Conservancy of BC برنامه‌ی هدف‌دار برای جذب کارآموز به منظور مدیریت پیمان‌های بسته شده توسط TLC در سرتاسر ایالت دارد. Cameron می‌گوید که برنامه‌ی کارآموزی مشابه Nova Scotia Nature

Trust نه تنها اهداف اتحادیه‌های زمین را تأمین می‌کند، بلکه نیازهای شخصی کارآموزان را برآورده می‌نماید. همان‌گونه که او می‌گوید "به طور کلی بیشترین نظارت خارج از زمین می‌باشد، جایی که کارآموزان می‌خواهند کار کنند! ما سعی می‌کنیم کارهایی را به آن‌ها بسپاریم که نیازهایشان را تأمین کند."

دیگر رویکرد مؤثری که توسط تعدادی سازمان استفاده شده است، ادغام کردن برنامه‌های کارآموزی در گسترش سرمایه‌گذاری‌ها می‌باشد. Ducks Unlimited برنامه‌ی کارآموزی درآمدزای بزرگی دارد و در سطح بالایی از نظارت و حفاظت را برای ۱۵۰۰۰۰ عضو و حمایت‌کننده فراهم کرده است.

کارآموزان در British Columbia در همایش سالانه شرکت دارند که آموزش‌های سطح بالایی را در مورد سرمایه‌گذاری و ارتباطات ارائه می‌دهد. کارآموزان هم‌چنین برای ارتباط با مالکان و ارائه‌ی پسخورد آن‌ها و ارزیابی جنبه‌های مختلف برنامه‌ی جذب سرمایه راغب می‌باشند. مدل موفق دیگر توسط The Land Conservancy of BC، The Nature Conservancy of Canada و The Federation of Ontario Naturalists تعریف شده است برنامه "کار آخر هفته" می‌باشد. این برنامه مسافران و گردشگران علاقه‌مند به حفاظت زمین را هدف قرار داده است و به آن‌ها امکان کارآموزی در پروژه‌های مختلف را (برای مثال حساب پروانه‌ای) به جای دریافت پول می‌دهد. شراکت غیر رسمی بین سازمان‌های کانادایی و سازمان‌های بین‌المللی مانند National Trust در انگلستان این برنامه‌ها را بیشتر مورد توجه قرار داده و توسعه این برنامه‌ها را می‌طلبد.

### ارزیابی و مدیریت خطر

یکی از شاخص‌های کلیدی ظرفیت تعریف شده توسط گزارش McKinsey شیوه‌ای است که سازمان‌های خصوصی برنامه‌ها و فعالیت‌هایشان را ارزیابی می‌کنند. گزارش پیشنهاد می‌دهد داشتن یک سیستم ارزیابی در محل مهم است، نه تنها سبب تقویت کارهای داخلی سازمان‌ها می‌شود، بلکه دستیابی به اهداف بالقوه را بررسی می‌کند. همان‌گونه که گزارش می‌گوید "سازمان‌هایی که ارزیابی دقیقی انجام نمی‌دهند یا کارایی برنامه‌هایشان را بررسی نمی‌نمایند، برای رسیدن به اهداف پیش‌بینی شده مسیر سختی دارند" (۲۰۰۱). به کارگیری سیستم‌های ساختاربندی شده به منظور کنترل اهداف در پاسخ‌های شرکت‌کنندگان مشهود می‌باشد. The Federation of Ontario Naturalists برای سنجش کارایی برنامه‌هایشان نسبت به اهداف سازمانی و عملکرد کارکنان‌شان، ترکیبی از بازنگری‌های سه ماهه و سالانه را انجام می‌دهد. به طور مشابه، Ducks Unlimited برای ارزیابی موفقیت راهبردهایش از یک "برگه امتیازدهی تعادلی" استفاده می‌کند. هر دو سازمان فعالیت‌هایشان را در ارتباط با اهداف

تعیین شده در برنامه راهبردی‌شان بررسی می‌کنند. هر گونه ضعف مشخص شده در فرآیند ارزیابی در برنامه‌ی کاری سال بعد مورد توجه قرار می‌گیرد. رویکرد رسمی این سازمان‌ها اندازه فعالیت‌ها و سابقه‌ی آن‌ها را بیان می‌کند: هر دو سازمان در یک زمینه فعالیت می‌کنند یا دیگری بیش از ۶۰ سال پیشینه دارد.

توانایی یک سازمان نظارتی و حفاظتی برای مدیریت خطر و توانایی آن برای جذب سرمایه را افزایش می‌دهد. جدیدترین ویرایش راهنمای نظارتی The Nature Conservancy of Canada شامل اطلاعاتی در مورد حرفه‌ی مدیریت خطر به منظور استاندارد نمودن فرایندها و راهبردهای NCC می‌باشد. Riley می‌گوید که متقاعد کردن مسئولین بیمه برای پوشش دادن سازمان‌های حفاظتی گامی کلیدی برای حرکت به سمت شراکت‌های بلند مدت و ایمن می‌باشد: "ما این آموزش را شروع کرده‌ایم که هر نگهداری به شدت متوجه مأموریتش است، بر روی پروژه‌های خاص تمرکز کرده‌ایم و هر فرد به سختی برای موضوعی غیر جذاب پول خرج می‌کند... ما پایگاه‌هایی با امکان ارزیابی مستغلات واقعی می‌خواهیم." گفته‌های Riley پاسخ‌های The Federation of Ontario Naturalists را بازگو می‌کند که مدل تجاری قوی FON را به عنوان مزیت کلیدی در جذب سرمایه‌گذاران بزرگ معرفی می‌کند. Faught پیشنهاد می‌کند که مدیریت ملی قوی نمایانگر سطحی از مسئولیت‌پذیری است که از جنبه‌های مختلف برای سرمایه‌گذاران جذاب باشد.

به طور مقایسه‌ای، مدل ارزیابی دیگری که از صحبت‌های شرکت‌کنندگان مشخص می‌شود، رویکردی غیر رسمی‌تر مبتنی بر ارتباط باز و پش رونده بین کارکنان، کارآموزان و اعضا می‌باشد. Land Conservancy از ساختار استخدام کارآموزان سازمان در آن است که اعضا و کارآموزان پس‌خورد دائمی از کارایی برنامه‌هایشان ارائه می‌دهند. همان‌گونه که Palmer می‌گوید "اعضای ما اگر چیزی کار نکند یا خوب کار کند به ما گزارش می‌دهند- آن‌ها ما را آگاه می‌کنند! اعضا و کارآموزان ما اطلاعات سراسری در مورد حرکت سازمان به ما ارائه می‌دهند." به طور مشابه، Evergreen ترکیبی از بررسی‌ها، گروه‌های متمرکز و گفت‌وگوها را برای ارزیابی‌های غیر رسمی روزانه به کار می‌برد. با توجه به فرهنگ قوی ارتباط اجتماعی تشریح شده توسط این دو سازمان، تعجب ندارد که ارزیابی کلی آن‌ها موفق باشد؛ هر چند شرکت‌کنندگان نشان دادند که آن‌ها در حال حاضر به دنبال روش‌های اضافی ارزیابی برای توسعه‌ی سازمان‌شان می‌باشند.

## عوامل موفقیت: بررسی شاخص‌های موفقیت

همان‌گونه که انتظار می‌رود، تمامی بهترین روش‌های شناسایی شده طی تحقیق به سادگی در "۶ مشخصه موفقیت" گنجانده شده‌اند. برای تحلیل بیشتر، دو معیار دیگر به دست آمده از تحقیق را بررسی می‌کنیم: فناوری و تنوع.

### فناوری

در وهله اول، تعدادی از شرکت‌کنندگان به کارگیری فناوری در سازمان‌شان را نمونه‌ای از روش‌های موفق نام بردند. در شراکت با Land Trust Alliance of BC و دیگر گروه‌ها، Land Trust Alliance of BC برنامه‌ی "BC Lands in Trust Registry" را توسعه داده است. این بایگانی اطلاعات جامعی در مورد نواحی تحت حفاظت شخصی شامل اکو سیستم‌هایشان، ویژگی‌های بومی، فرهنگی یا زیبایی شناختی آن‌ها و کاربری‌های آن‌ها را ارائه می‌دهد. Palmer می‌گوید "با ارتباط با صاحبان ملک، دنبال کردن اکوسیستم‌ها و با استفاده از بانک اطلاعاتی جهت ذخیره کردن اطلاعات ما می‌توانیم به طور دقیق‌تری گپ‌های موجود در تحلیل را مشخص نماییم. بنابراین استفاده از فناوری‌های جامع استاندارد سازی روش‌ها را تسریع بخشیده و سازمان‌ها را قادر می‌سازد اولویت‌های حفاظتی‌شان را مؤثرتر تعیین نمایند. به طور مشابه، طرح سایت بایگانی The Nature Conservancy of Canada توسط گروه‌های حفاظتی دیگر پذیرفته شده است و NCC در حال حاضر سعی در گسترش این بایگانی دارد، به عنوان منبعی که دیگر اتحادیه‌های زمین و گروه‌های حفاظتی بتوانند به صورت آنلاین به آن دسترسی داشته باشند. Jim Faught از Federation of Ontario Naturalists می‌گوید وب سایت سازمان اصلی‌ترین وسیله ارتباطی است، او ابراز امیدواری می‌کند که این وب سایت به "کارگاهی آنلاین" برای موضوعات حفاظتی در Ontario تبدیل شود. FON در حال حاضر برای ایجاد یک سایت شامل مطالب آموزشی، مستندات بوم طبیعی و راهبردی با Bell Canada همکاری می‌کند. سازمان نیز طرح یک فرآیند جدید را بررسی می‌کند که در آن افراد علاقه‌مند می‌توانند از طریق عضویت در سایت با سازمان همکاری داشته باشند، این امکان برای آن‌ها فراهم می‌شود که از طریق ایمیل در جریان فعالیت‌های اتحادیه قرار بگیرند. Faught می‌گوید که احتمال عضوگیری یک میلیون تن در Ontario از طریق این برنامه وجود دارد. این‌ها نمونه‌هایی از بهترین روش‌هایی هستند که یافته‌های گزارش McKinsey را تأیید می‌کنند که بیان می‌کند سیستم‌های اطلاعاتی و زیرساخت‌های کارا در راستای اهداف سازمان به کار گرفته می‌شوند.

## تنوع

در وهله دوم، شرکت کنندگان توانایی‌شان در جذب اعضای مختلف را یکی از عوامل موفقیت معرفی می‌کنند. Eleen Palmer از the Land Conservancy of BC می‌گوید که تنوع برنامه‌ها و اعضا TLC را قادر ساخته است که شرکایی پیدا کند که در هیچ پروژه دیگری سهیم نمی‌باشند:

برنامه ما برای حفاظت شراکتی شامل کار بر روی مناظر طبیعی می‌باشد و بنابراین ما مردمی را به کار می‌گیریم که بخشی از جنبش محیط زیستی نمی‌باشند... یافتن راهی برای ترغیب افراد دیگر که به کارهای محیط زیستی مشغول نمی‌باشند، مهم می‌باشد. اتحادیه‌های زمین به فعالیت‌های مثبتی مشغول هستند و برای مردم ایده‌ی سادگی است که به آن‌ها بپیوندند.

این پتانسیل برای اتحادیه‌های زمین جهت جمع کردن سلیقه‌های مختلف زیر یک سقف در گفته‌های Ian Barnett پیرامون نیاز به کار کردن با "سلیقه‌ها و اشخاص" مشهود می‌باشد. "در حرفه‌ی نظارت و حفاظت زمین حیاتی است که افرادی که شما با آن‌ها کار می‌کنید حرفه‌ای، محترم و مهربان باشند... که بتوانند با گستره وسیعی از مردم کار کنند... ما به افرادی نیاز داریم که بی‌ریا با گله‌داران و کشاورزان ملاقات کنند، اما اطلاعات کافی در مورد گله‌داران و کشاورزان و NGO ها داشته باشند." به دلیل تمرکز اجتماعی کار، این سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنند، سازمان‌های نظارتی و حفاظتی باید برای جذب مخاطبین در سطح وسیع برنامه‌های منحصر به فردی داشته باشند، به ویژه اگر آن‌ها بتوانند به طور مؤثری اهداف و ارزش‌های مشترک خود را بیان کنند. Jim Faught چالش‌های آتی زیر را برای the Federation of Ontario Naturalists تعریف می‌کند:

چالش مهم دیگر پویایی محیط کانادا و انتاریو می‌باشد... به طور کلی، حفاظت فرهنگ‌ها کاری نسبتاً با سابقه است و لازم است که ما از نظر فرهنگی افراد مختلف را جذب کنیم. لازم است ما توجه‌مان را به افراد کانادایی جدید معطوف کنیم... برای کمک به آن‌ها جهت درک آن چه ما انجام می‌دهیم، بیان ارزش‌های مشترک‌مان و درخواست از آن‌ها برای جلب حمایت‌شان.

گفته‌های Faught نشان می‌دهد که ظرفیت سازمان‌های نظارتی و حفاظتی برای رسیدن به اهداف، ارزش‌هایشان به شدت به جذب افراد مختلف بستگی دارد و این عامل موفقیت آتی آن‌ها می‌باشد.

## نتایج

این تحقیق یک طرح سنجش را برای شناسایی بهترین روش‌های ۶ سازمان نظارتی و حفاظتی کانادایی به کار می‌برد. نتایج این تحقیق به خوانندگان نمونه‌هایی از روش‌های موفق میدانی فعلی را نشان می‌دهد. این تحقیق موانع موفقیت را که سازمان‌های نظارتی و حفاظتی با آن‌ها سر و کار دارند را نیز نشان می‌دهد. سازمان‌های مورد بررسی موانع کلیدی زیر را برای موفقیت ذکر کردند:

- فقدان منابع مالی
- عدم آگاهی عمومی در مورد موضوعات و فعالیت‌های نظارتی و حفاظتی
- مشکلات موجود بر سر راه شناخت کافی شرکای مختلف و عدم هماهنگی بین شرکا.
- ناتوانی در حفظ کارکنان به دلیل کمبود منابع مالی

این نتایج یافته‌های مطالعات گسترده‌تر مانند (۲۰۰۲) Evergreen Canadian Land Trust Survey و the Volunteer Sector Stewardship in Canada Report (۲۰۰۲) را تأیید می‌کنند. این مطالعات دغدغه‌های مشابهی را برای سازمان‌های نظارتی و حفاظتی نام می‌برد که عبارتند از: فقدان منابع مالی به ویژه سرمایه‌گذاری - های مطابق برنامه و بلند مدت، نیاز به برنامه‌های آموزشی، نیاز به حفظ و آموزش کارکنان و کارآموزان و اهمیت بهبود ارتباطات گروه‌ها.

همزمان، بهترین روش‌های بررسی شده در این تحقیق نشان داد که راهبردهای موفق ریشه در ارزش‌های اصلی جنبش حفاظتی دارند، شامل همکاری، کار محلی و دانش. همان‌گونه که در گزارش VSI بیان شده است، "اصول هادی یک سیستم پشتیبانی باید در سازمان‌های حفاظت از زمین ساخته شود، از ریشه و با توجه به اختلافات محلی بر روی آن کار شود" (۲۰۰۲).

از آنجایی که سازمان‌های موفق راهبردها و فعالیت‌هایشان را براساس چشم‌انداز، اهداف و مأموریت‌شان اتخاذ می‌کنند، مطالعاتی مانند این به سازمان‌های نظارتی و حفاظتی در شناسایی و توسعه‌ی بهترین روش‌های متناسب با چشم‌اندازشان کمک می‌کنند. با استفاده از ابزار ارائه شده در ادامه (پیوست B را ببینید)، این تحقیق به سازمان‌ها در ارزیابی فعالیت‌هایشان در ارتباط با تعیین کیفیت فرآیندها و روش‌ها مورد استفاده توسط دیگر سازمان‌های نظارتی و حفاظتی کمک می‌کند. این فرآیند ارزیابی سازمان‌ها را ترغیب می‌کند که موفقیت‌شان را نه تنها به طور کمی (برای مثال بر حسب وسعت زیستگاه‌های حفاظت شده) بلکه به طور کیفی (برای نمونه بر حسب روابط مؤثر اجتماعی) نیز ارزیابی

کنند. بنابراین این مطالعه گامی است در جهت توانا ساختن سازمان‌ها برای گسترش قابلیت‌ها و مهارت‌هایشان جهت جذب مخاطبین مختلف از مؤسسات دولتی، تا پایگاه‌ها و شرکت‌های خصوصی.

نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌دهد هنگامی که یک سازمان نظارتی و حفاظتی بتواند علاوه بر اثرات زیست محیطی فعالیت‌هایش، اثرات اجتماعی فعالیت‌هایش را نیز بر شمارد، قادر خواهد بود به شیوه مؤثری با محدوده‌ی گسترده‌ای از جامعه کانادایی ارتباط برقرار نماید. همان‌گونه که Eileen Palmer می‌گوید "تنوع چیزی است که یک اتحادیه زمین را موفق می‌کند... تنوع عبارت است از یافتن طیف گسترده‌ای از مخاطبین و جذب مردم بیشتری به سمت کارهایی که انجام می‌دهید." به عنوان نتیجه‌ی تعهد به پروژه‌های محلی و مهارت‌های همکاری وسیع سازمان‌های نظارتی و حفاظتی می‌توانند طیف گسترده‌ای از اعضا را جذب کرده و جنبه‌های مختلفی را پوشش دهند. در واقع، گستردگی و تنوع فعالیت‌هایی که این سازمان‌ها در حال حاضر اجرا و بررسی می‌کنند، خلاقیت سازمان‌های خصوصی و به طور کلی سهم پیشرفت آتی آن‌ها در موفقیت جنبش نظارتی و حفاظتی در کانادا را نشان می‌دهد.



## پیوست A: پروفایل های سازمانی

### Ducks unlimited Canada (DU) [www.ducks.ca](http://www.ducks.ca)

یکی از سازمان های نظارتی خصوصی خیریه در کانادا می باشد. با چشم انداز " نظارت، نگهداری و مدیریت تالاب ها و زیستگاه های مربوطه برای مرغ های آبی NA " Ducks Unlimited فعالیت هایش را بر روی حفاظت زیستگاه، تحقیق و آموزش در این باره متمرکز کرده است. Ducks Unlimited بیش از ۴۵۰ نفر را در ۴۰ دفتر مشغول به کار کرده است، در حالی که بیش از ۸۰۰۰ کارآموز در برنامه هایش شرکت دارند. Ducks Unlimited در حال حاضر ۱۵۰۰۰۰ عضو و حمایت کننده دارند و حدود ۶۵ سال است که به عنوان یک سازمان نظارتی کار می کند.

### Evergreen [www.evergreen.ca](http://www.evergreen.ca)

یک سازمان زیست محیطی خصوصی خیریه می باشد که چشم اندازش طبیعی ساختن محیط های شهری در سرتاسر کانادا است. Evergreen دارای سه برنامه ی کاری اصلی می باشد: زمین های مدارس، که در این ارتباط با بیش از ۱۳۰۰ مدرسه در سرتاسر کشور جهت سر سبز کردن محیط شان همکاری دارد. زمین های معمولی، که در این برنامه به زمین هایی که در دسترس عموم مردم قرار دارند توجه می شود. زمین های خانگی، که به صاحب خانه ها کمک می کند در خانه هایشان مناظر طبیعی زیبایی داشته باشند. Evergreen ۲۲ کارمند تمام وقت و ۸ کارمند پاره وقت دارد که در دو دفتر در شهرهای تورنتو و ونکوور مشغول به کار می باشند و توسط ۲۵۰ عضو و حمایت کننده پشتیبانی می شود. Evergreen موفق به دریافت the Peter F. Drucker Award for Canadian Non-profit شده است و علاوه بر آن چندین جایزه به خاطر برنامه های آموزش محیط زیستی دریافت کرده است.

### The Federation of Ontario Naturalists (FON) [www.ontarionature.org](http://www.ontarionature.org)

مؤسسه ی خیریه ای است که در زمینه ی برنامه های پژوهشی، آموزشی و حفاظتی مربوط به طبیعت و محیط زیست فعالیت می کند. FON علاوه بر حفاظت از ۱۸ زیستگاه در سرتاسر اونتاریو، از برنامه های مرتبط با نگهداری، حفاظت و مدیریت صحیح جنگل ها، تالاب ها و حیات وحش حمایت می کند. این مؤسسه حدود ۳۵ کارمند و بیش از ۳۰۰۰۰ عضو و حامی دارد و در گروه های ۱۲۵ نفری در سرتاسر اونتاریو سازمان دهی شده اند. این مؤسسه از سال ۱۹۳۱ مشغول به فعالیت می باشد.

**The Land Conservancy of BC [www.conservancy.bc.ca](http://www.conservancy.bc.ca)**

یک اتحادیه زمین خیریه‌ای داوطلبانه است که در زمینه‌ی حفاظت و نگهداری از نواحی علمی، تاریخی، فرهنگی و خوش منظره فعالیت می‌کند. در حال حاضر TLC با ترکیبی از پیمان‌های حفاظتی، اجاره‌های بلند مدت و تملک زمین توانسته بیش از ۸۲۰۰۰ جریب زمین در سرتاسر BC را حفاظت کند. TLC ۳۰ کارمند دارد که در سرتاسر BC مستقر می‌باشند و توسط ۸۰۰ کارآموز و ۱۲۰۰ عضو حمایت می‌شود. این مؤسسه ۶ سال قدمت دارد.

**The Nature Conservancy of Canada (NCC) [www.natureconservancy.ca](http://www.natureconservancy.ca)**

سازمانی خیریه در سطح ملی است که در زمینه حفاظت از نواحی اکولوژیکی مهم از طریق خرید کامل، اهدا و پیمان‌های حفاظتی فعالیت می‌کند. تاکنون، NCC از بیش از ۱/۷ میلیون جریب جنگل، سواحل، تالاب و چمن‌زار در سرتاسر کانادا حفاظت کرده است و در هر سال ۱۲۲ ناحیه جدید را تحت حفاظت قرار می‌دهد. NCC در ۷ ناحیه مختلف دفتر دارد و تقریباً ۴۰ سال سابقه دارد.

**The Nova Scotia Nature Trust [www.nsnt.ca](http://www.nsnt.ca)**

یک اتحادیه زمین خصوصی خیریه است که در زمینه‌ی حفاظت از نواحی طبیعی مهم در زمین‌های شخصی در Nova Scotia فعالیت می‌کند. این اتحادیه با صاحبان ملک مکاتبه کرده و با آنها پیمان حفاظت و قرارداد شراکت می‌بندد. این اتحادیه ۸ کارمند و ۲۵۰ عضو دارد. این اتحادیه حدود ۸ سال قدمت دارد.

## پیوست B: ابزار سنجش

این یک ابزار ارزیابی مختصر مبتنی بر مشخصه‌های ارائه و شرح داده شده در این تحقیق می‌باشد. این ابزار برای شما شاخصی کلی از توانایی و ضعف سازمان‌تان ارائه می‌دهد. این ابزار برای جمع‌آوری نظرات افراد مختلف مشغول در سازمان مانند کارکنان، هیئت مدیره، کارآموزان و اعضا مفید می‌باشد. برای ارزیابی دقیق‌تر ظرفیت‌های سازمانی به گزارش the Institute for Conservation یا McKinsey Capacity Assessment Grid یا “Benchmarking Workbook” Leadership’s ([www.icl.org](http://www.icl.org)) مراجعه نمایید.

براساس سیستم زیر به سوالات پاسخ دهید:

- ۱- سازمان تجربه‌ای در این مورد ندارد.
  - ۲- ما داریم این روش را گسترش می‌دهیم.
  - ۳- ما این روش را به صورت منظم و مناسب به کار می‌بریم.
  - ۴- ما این روش را به طور منظم استفاده می‌کنیم و می‌توانیم آن را به دیگران بیاموزیم.
- پس از پاسخ دادن به تمام سوالات، امتیازات را محاسبه کنید. اگر امتیاز سازمان شما ۱ تا ۲ شد، نمایانگر این است که باید روش‌هایتان را بهبود بخشید. اگر امتیاز سازمان شما ۳ تا ۴ شد، نمایانگر این است که این سازمان شما در این بخش قوی است و این بخش عامل موفقیت سازمان می‌باشد.

## سوالات تأملی

- ۱- کدام یک از بخش‌هایی که شما مشخص کرده‌اید نیاز به گسترش و بهبود دارند، در حال حاضر برای سازمان مهم‌ترند؟ سازمان شما چگونه زمان و منابع را به این بخش اختصاص می‌دهد؟ این نیازها برای بهبود چگونه به فعالیت‌های فعلی شما مرتبط می‌شوند؟
- ۲- نواحی را که شما به عنوان توانایی مشخص کرده‌اید، کدام یک باید تقویت شود یا توسعه یابد؟ سازمان شما مأموریت، فعالیت‌ها یا خدماتش را چگونه براساس این نواحی مشخص خواهد کرد؟ آیا موفقیت سازمان شما با دیگر سازمان‌های نظارتی و حفاظتی در کانادا متمایز می‌باشد؟
- ۳- پاسخ کارکنان، مدیران، کارآموزان و اعضا به این ابزار چگونه است؟ چرا؟
- ۴- نقاط قوت و ضعف تأثیر مشخصی بر کدام بخش دارند: (a) فعالیت‌های روزمره سازمان شما (b) ساختار مدیریتی سازمان شما؟

۴	۳	۲	۱	روش	مشخصه
				داشتن یک چشم انداز و مأموریت واضح و مختصر که کارکنان، مدیران و اعضا توانایی گفتن آن را داشته باشند.	چشم انداز و ارزش ها
				استفاده از پیام هایی کلیدی برای ارتباط که معرف چشم انداز و مأموریت سازمان باشد.	
				داشتن یک روش استاندارد برای انتخاب پروژه های نظارتی و حفاظتی	
				روش بالا مبتنی بر چشم انداز، مأموریت و اهداف سازمان است.	
				کارکنان می توانند ارتباط فعالیت های روزمره با مأموریت سازمان را بیان کنند.	
				جمع	
				داشتن یک جامعه ی مشخص (جغرافیایی یا مفهومی) که به آن خدمت رسانی می شود.	روابط اجتماعی
				داشتن درک واضحی از نیازهای آن جامعه	
				داشتن سطح بالایی از درگیری محلی در آن جامعه:	
				a) اعضای جامعه به عنوان کارآموز همکاری می کنند.	
				b) اعضای جامعه در تعیین اولویت ها شرکت می کنند.	
				c) اعضای جامعه می توانند پروژه را به دیگران معرفی کنند.	
				d) اعضای جامعه می توانند مزایای پروژه را برای خود و دیگران بازگو کنند.	
				داشتن نسبت بالای از اعضا و حامیان نسبت به جامعه ای که خدمت رسانی می شود.	
				به کارگیری ابزارهای ارتباطی مختلف شامل خبرنامه، ایمیل، رویدادهای خاص، گفت وگو و تبلیغات	
				ساختار سازمانی روابط اجتماعی را تسهیل می کند (برای مثال سازمان های بزرگ کارکنای غیر متمرکز دارند و با سازمانی کوچک محلی کار می کنند)	
				جمع	

۴	۳	۲	۱	روش	مشخصه
				موفق بودن در جستجو و دریافت بودجه از اتحادیه ها یا دولت	ت.۱
				انجام فعالیت های درآمدزای مرتبط با اهداف سازمان	
				داشتن یک ساختار سازمانی پیشرفته که امکان انجام فعالیت های درآمدزا را ممکن سازد (مانند تعریف بخش های تجاری سازمان)	
				جذب سرمایه گذاری های رو به رشد	
				جمع	
				اشتراک غیر رسمی اطلاعات با سازمان های دیگر فعال در این زمینه به صورت منظم	ت.۲
				کار کردن با شرکای مختلف مانند اتحادیه ها، سازمان های خصوصی مربوطه، انجمن های حرفه ای، مؤسسات دولتی، صنعت، کشاورزان و مالکان شخصی	
				کار کردن با شرکا براساس اهدافی مشترک به گونه ای که این اهداف به سادگی توسط شرکاء قابل بیان باشند.	
				کارکنان وقت و منابعی را صرف بهبود روابط کاری با شرکاء می نمایند.	
				درگیری سازمان در پیمان های شراکتی بخش از راهبرد سازمان می باشد.	
				سازمان برای کار با شرکاء استاندارد و پروتکل دارد.	
				شراکت از جنبه عمومی نیز بررسی می شود (برای مثال اثر مثبتی بر اعضا داشته باشد)	
				جمع	

۴	۳	۲	۱	روش	مشخصه
				سازمان یک هیئت مدیره متنوع دارد که نمایانگر زمینه‌های کاری آن سازمان می‌باشد.	مدیریت و تعهد
				کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری تعیین مسیر حرکت سازمان نقش دارند.	
				کارکنان:	
				(a) در پروژه‌ها انعطاف دارند.	
				(b) در کارشان نوآوری دارند.	
				(c) بسیار مسئولیت‌پذیرند.	
				هیئت مدیره در محول کردن وظایف به کارکنان راحت هستند.	
				کارکنان تعهد شدیدی به سازمان دارند.	
				برنامه‌های کارآموزی در راستای برآوردن نیازهای سازمان می‌باشند.	
				برنامه‌های کارآموزی برای رفع نیازهای مالی طراحی شده‌اند. کارآموزان درک روشنی از حقوق و مسئولیت‌های خویش دارند.	ارزیابی و مدیریت خطر
				سازمان از سیستم‌های ارزیابی استفاده می‌کند که به معیارها و برنامه‌های راهبردی وابسته‌اند.	
				مدیریت و کارکنان شناخت کافی از مدیریت خطر دارند و این را در کارهایشان بروز می‌دهند.	
				جمع	

۴	۳	۲	۱	روش	مشخصه
				استفاده مؤثر از فناوری‌های نوین، گنجاندن آن‌ها در برنامه‌های موجود مدل‌های فناوری مورد استفاده توسط سازمان‌های دیگر یا شرکاء پذیرفته شده‌اند	فناوری
				جمع	
				هدف سازمان از برنامه‌ها و ارتباطات به دست آوردن یک جامعه‌ی متنوع و گسترده می‌باشد.	هدف
				جمع	