

محیط شناسی، سال سی و هفتم، شماره ۶۰، زمستان ۹۰، صفحه ۶۵-۷۸

## ارزیابی توانایی‌های ژئوتوریسمی پارک ملی کویر با استفاده از مدل برنامه‌ریزی راهبردی فریمن

ایران غازی<sup>۱</sup>، نیلوفر قدیری<sup>۲\*</sup>

۱- استاد گروه جغرافیای طبیعی دانشگاه اصفهان Iran\_ghazi@hotmail.com

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد

و عضو باشگاه پژوهشگران جوان

تاریخ دریافت: ۸۹/۶/۳ تاریخ پذیرش: ۹۰/۴/۲۸

### چکیده

ژئوتوریسم یا گردشگری زمین شناسی، یکی از رشته‌های وابسته به طبیعت‌گردی است که به معرفی پدیده‌های زمین شناسی به گردشگران با حفظ هویت مکانی آنها می‌پردازد. پارک ملی کویر در شمال دریاچه نمک در استان‌های سمنان، تهران و قم واقع شده و توسط اداره کل حفاظت محیط زیست استان سمنان مدیریت می‌شود. وجود عناصر خاص ژئومورفیک و آثار تاریخی مبین توانایی بالای این پارک در توسعه ژئوتوریسم و جلب گردشگران دوستدار طبیعت و پژوهشگران است. برای ارائه راهکارهای مدیریت ژئوتوریسم در پارک ملی کویر از مدل برنامه‌ریزی راهبردی SWOT که مبتنی بر شناسایی نقاط قوت و ضعف از محیط داخلی و فرصت‌ها و تهدیدها از محیط خارجی است، بهره‌گیری و نتیجه به صورت جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی ارائه شد. در پایان، به منظور اجتناب از محدودیت‌های مدل کیفی SWOT و اولویت‌دهی به راهبردها، از ماتریس فریمن موسوم به ماتریس ذی‌نفعان استفاده شد. این ماتریس بر اساس اولویت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و اکولوژیکی پارک تهیه شده و پس از بارگذاری هریک از گزینه‌های توسعه، دو راهبردی "مدیریت مقتدرانه و مساعی سازمان حفاظت محیط زیست در حفاظت بهینه پارک و احیای گونه‌های زیستی در معرض انقراض با امتیاز +۵۸" و "بهره‌گیری از توانایی‌های ژئوتوریسمی و کاربری جاذبه‌های طبیعی پارک ملی کویر به منظور جذب گردشگران علاقه‌مند به موارث طبیعی زمین به عنوان مهمترین هدف مدیریتی و حفاظتی با امتیاز +۴۶" به ترتیب به عنوان مهمترین راهبردی‌ها پیشنهاد شدند.

### کلید واژه

ژئوتوریسم، پارک ملی کویر، برنامه‌ریزی راهبردی، روش فریمن

### سر آغاز

بسیاری با اکوتوریسم دارد، ژئوتوریسم<sup>۱</sup> است که از ترکیب واژه‌های ژئو (زمین) و توریسم (گردشگری) پدید آمده است. (رحیم پور، ۱۳۸۶). ژئوتوریسم در واقع نوعی توریسم فرهنگی-زیست محیطی است که در مناطقی که دارای یادمان‌ها و آثار خاص زمین‌شناسی هستند، صورت می‌پذیرد و با جاذبه‌های خود می‌تواند در گستره جهانی شدن، با ایجاد رابطه‌ای پویا و خلاق بین طبیعت و فرهنگ یک منطقه با گردشگران، جریان‌های جدیدی را در آینده برای توریسم جهانی، صلح و توسعه پایدار فراهم کند (Drumm & Moore, 2005). به تعریفی دیگر، ژئوتوریسم یعنی توریسمی که هویت جغرافیایی یک مکان را حفظ کرده و یا بهبود می‌بخشد و این نه فقط محیط زیست را شامل می‌شود، بلکه میراث فرهنگ و

توجه به صنایع درآمدزا و ارزآور به منظور پایان دادن به تراژدی اقتصاد تک محصولی، اولین قدم به منظور رشد و توسعه پایدار کشور محسوب می‌شود (آزاد منجیری، ۱۳۸۷). گردشگری از عوامل اصلی توسعه پایدار در سطوح اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست محیطی است (پاپلی و همکاران، ۱۳۸۵) که در سالهای اخیر رویکرد گسترده‌ای به موضوع طبیعت‌گردی یافته است. اکوتوریسم با اهداف ماهوی آن یعنی حفاظت از محیط زیست، التزام به جوامع محلی و احترام به ویژگی‌های فرهنگی جامعه میزبان از جمله گزینه‌های برنامه‌ریزی است که دارای بیشترین سازگاری با مفهوم توسعه پایدار است (فنل، ۱۳۸۵). یکی از شاخه‌های جهانگردی که شباهت

کوهستانی، دامنه نوردی، صخره نوردی و ... معرفی می‌کند.

➤ کامیابی (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان "ارزیابی جاذبه‌های طبیعی و ژئوتوریسمی حوضه حبله رود و پارک ملی کویر استان سمنان" توانایی تبدیل شدن منطقه ذکر شده را به ژئوپارک از طریق برنامه‌ریزی توسعه مدیریت و بهره‌برداری بهینه از سیستم‌های ژئوتوریستی پیشنهاد کرده است.

➤ Hongzhe & Zhu (2008) به بررسی توریسم پایدار در کشور چین پرداخته و ژئوتوریسم را جزء لاینفک نسل سوم صنایع معرفی می‌کنند که خود برانگیزاننده صنایع دیگری نظیر حمل و نقل، سرویس‌های تهیه غذا، هتل‌ها، آژانس‌های تورگردانی خواهد بود و نقش مؤثری در توسعه پایدار اقتصادی خواهد داشت. کشور چین با دارا بودن ۱۸ ژئوپارک پرچمدار توسعه ژئوتوریسم در دنیا است.

➤ Brilha (2009) به بررسی چالش‌های توسعه ژئوتوریسم در ژئوپارک‌های پرتغال پرداخته و استفاده از ابزارهای قانونی دولتی را مهمترین راهکار حفاظت از میراث طبیعی می‌داند.

این مقاله به ارزیابی توانایی‌های ژئوتوریسمی پارک ملی کویر و امکان‌سنجی تبدیل آن به ژئوپارک پرداخته است. پارک‌های ملی مناطق طبیعی به نسبت وسیع و دارای ویژگی‌های خاص و اهمیت ملی به لحاظ زمین‌شناسی، بوم‌شناسی، جغرافیای زیستی و چشم‌انداز هستند که با اهداف حفظ وضعیت زیستی و طبیعی، بهبود جمعیت گونه‌های جانوری و رویشگاه‌های گیاهی و همچنین بهره‌برداری تفریحی انتخاب می‌شوند (مجنونیان، ۱۳۸۱).

هرچند مطابق با ضوابط اتحادیه جهانی حفاظت، بعضی از انواع گردشگری در پارک‌های ملی به عنوان هدفی مدیریتی جریان دارد، اما توسعه انواع فعالیت‌های پایدار گردشگری در مناطق طبیعی به ویژه پارک‌های ملی نیازمند استفاده از رویکردهای نو در برنامه‌ریزی و مدیریت این مناطق است (ایگلز و همکاران، ۱۳۸۷).

پارک ملی کویر پس از دریاچه ارومیه بزرگترین پارک ملی کشور محسوب می‌شود و نمونه بارزی از اکوسیستم‌های خشک و بیابانی را به تصویر می‌کشد (دهدار درگاهی و مخدوم، ۱۳۸۲). این پارک علاوه بر دارا بودن ارزشهای چندگانه حفاظتی، تاریخی و به واسطه حضور و فعالیت مستمر عشایر و روستاییان در اطراف پارک،

زیباشناسی مکان و از همه مهمتر رفاه بیشتر اهالی محلی را در بر می‌گیرد (Pereira & dias, 2008). در واقع ژئوتوریسم شکلی از توریسم فرهنگی محیطی معطوف به حس ماجراجویی است که تجربیات ناشی از تحقیق در موارد طبیعی بداند اعتبار بخشیده است (نوجوان و همکاران، ۱۳۸۸).

مکان‌های هدف ژئوتوریسم، بیشتر ژئوتوپ‌ها<sup>۲</sup> یا پدیده‌های جغرافیایی است که می‌تواند به عنوان میراث زمین شناختی در قالب ژئوپارک<sup>۳</sup> ابزاری کارساز در راستای توسعه توریسم مورد استفاده قرار گیرد (عبدی و همکاران، ۱۳۸۳).

ژئوپارک نوعی ساختار حفاظتی-مدیریتی است که یونسکو در سال ۱۹۹۹ پیشنهاد کرده است. در پاسخ به نیاز روزافزون به یک نهاد بین‌المللی برای شناخت سرزمین‌هایی که از نظر زمین‌شناختی و علوم زمین جالب توجه هستند، یونسکو طرحی به نام برنامه شبکه بین‌المللی ژئوپارک‌ها ایجاد کرد که سیستمی مدیریتی برای حفاظت از میراث زمین شناسی، رشد اقتصادی-اجتماعی منطقه و آموزش رسانی عمومی در زمینه ارزشهای زمین‌شناسی، زیستی و فرهنگی است (مجنون و خدیوی، ۱۳۸۵).

درباره مدیریت ژئوتوریسم تاکنون پژوهش مستقلی صورت نگرفته است و اکثر پژوهش‌های انجام شده به بررسی موانع و راهکارهای توسعه گردشگری در کشور پرداخته‌اند.

در حالی که توسعه ژئوتوریسم، نیاز به شناخت دقیق چالش‌ها و ارائه راهکارهای مؤثر برای توسعه آن دارد. سامانه اطلاعاتی ژئوپارک‌های ایران در سال ۱۳۸۳ با همکاری سازمان زمین شناسی و اکتشافات معدنی کشور بر مبنای الگوی شبکه بین‌المللی ژئوپارک‌های سازمان یونسکو توسط پایگاه داده‌های علوم زمین ایجاد شد (خوش رفتار، ۱۳۸۶) و اولین اقدام جدی برای مطالعه در زمینه ژئوتوریسم از سال ۱۳۸۴ برای قسمتی از غرب جزیره قشم در کشور آغاز شد (حقی‌پور، ۱۳۸۶).

اصولاً کاربری جاذبه‌های طبیعی چون گنبد‌های نمکی، آب‌های گرم و غیره می‌تواند پلی به سوی رشد و توسعه مطلوب اقتصادی مناطق محسوب شود (شایان و همکاران، ۱۳۸۶).

در این بخش تعدادی از پژوهش‌های صورت گرفته به اختصار بررسی می‌شوند.

➤ زمردیان (۱۳۸۲) به بررسی زیرساخت‌های ژئومرفولوژیکی اکوتوریسم در ایران پرداخته و کوهها و ناهمواری‌های ایران را دارای قدرت بسیار فراوانی برای ورزشهای

متوسط بارندگی سالانه ۱۳۲ میلی‌متر و متوسط دمای کمینه و بیشینه سالانه ۱۰ و ۲۵ درجه سانتیگراد، منطقه را دارای اقلیم فراخشک معتدل معرفی می‌کند (خلیلی، ۱۳۷۵).

از نظر زمین‌شناسی پارک ملی کویر در بخش شمالی زون ایران مرکزی قرار دارد، قدیمی‌ترین واحدهای سنگی در ارتفاعات رخنمون قرار دارند و به طرف تپه ماهورها و دشت سرها سن لایه‌ها جوان می‌شود.

منطقه از نظر چینه‌شناسی متنوع بوده و سازندهای سنگی مختلف از پالئوزویک تا عهد حاضر در آن بیرون زده است. عمده‌ترین واحدهای ژئومرفولوژیک شناخته شده در مجموعه کویر عبارتند از: مناطق کوهستانی، تپه ماهوری، ماسه‌ای و کویر با شوره‌زار (فیض‌نیا، ۱۳۷۵).

پوشش گیاهی فلور مجموعه کویر مشتمل بر ۳۰۲ گونه از گیاهان گلدار تک‌لپه‌ای و دو لپه‌ای و بازدانه است که بخش عمده‌ای از آنها را گیاهان یکساله با عمر کوتاه تشکیل داده‌اند (زهزاد و مجنونیان، ۱۳۷۵).

پارک ملی کویر با تأثیرپذیری از محیط‌های اطراف خود و به دلیل داشتن دشت‌های گسترده و ارتفاعات متعدد با پوشش گیاهی متنوع نیمه کویری - کویری و استپی زیستگاه‌های متنوعی را برای زیست وحوش مختلف فراهم آورده است.

هرچند در سالهای اخیر این موضوع مطرح بوده است که با توجه به کاهش ۹۰ درصدی گونه‌های زیستی مهم پارک ملی کویر، ادامه وضعیت آن به عنوان پارکی ملی موضوع قابل بحثی نبوده و شاید مناسب‌تر باشد که این پارک منحل شده و امکانات حفاظتی موجود در آن صرف حفاظت بهتر یکی دیگر از پارک‌های ملی کشور شود، اما وجود عناصر خاص ژئومورفیک همانند گنبد‌های نمکی، اشکال انحلالی آهک‌های کارستی، برخان‌ها، سیف‌ها، تپه‌های شنی و رسوبات نمک در رنگ‌های مختلف، چشم اندازهای زیبا، تالاب بند علیخان، دریاچه نمک، آثار فرهنگی و تاریخی نظیر کاروانسرای قصر بهرام، قلعه دیر، عین‌الرشید، نهر سنگی و راه سنگ‌قشر مبین توانایی بالای این پارک در توسعه ژئوتوریسم و جلب گردشگران دوستدار طبیعت و پژوهشگران است.

### روش کار

برنامه‌ریزی راهبردی روش سیستماتیک است که فرایند مدیریت راهبردی<sup>۵</sup> را پشتیبانی و تأیید می‌کند. (برایسون، ۱۳۸۶). برنامه‌ریزی راهبردی از چهار عنصر اساسی تشکیل یافته است.

خصوصاً درون منطقه حفاظت شده کویر، در سال ۱۹۷۶ از سوی برنامه انسان و کره مسکون، عنوان ذخیره‌گاه زیستکره را به خود اختصاص داده است (مجنونیان، ۱۳۷۶).

هرچند که در سالهای اخیر به دلیل اولویت ندادن دولت به مقوله محیط زیست، بروز آسیب‌های محیطی ادامه حیات گونه‌های گیاهی و جانوری پارک ملی کویر را با چالش مواجه ساخته است؛ اما مدیریت و توسعه ژئوتوریسم در پارک مؤثرترین راهکار حفاظتی است که با مشارکت دادن جوامع و افکار عمومی در مدیریت پارک به بهبود وضع موجود و جلوگیری از دست اندازی سازمان‌های دولتی منتج خواهد شد.

اهداف پژوهش به صورت زیر قابل ذکرند:

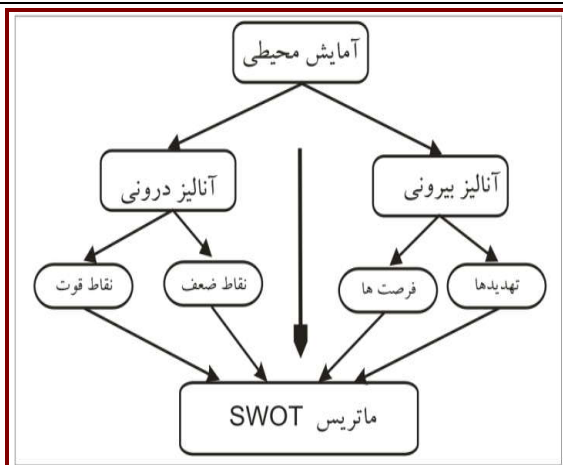
- ارزیابی جامع توانمندی‌ها و تنگناهای توسعه ژئوتوریسم در پارک ملی کویر با استفاده از مدل کیفی SWOT؛
- ارائه راهبردهای مدیریتی به منظور بهبود وضع موجود و تقویت نقاط قوت و استفاده از فرصت‌ها؛
- اولویت‌بندی و کمی‌کردن راهبردها و
- مشخص کردن بهترین راهبرد با استفاده از مدل فریمن که در بخش بعدی پژوهش به تفصیل شرح داده خواهد شد.

### مواد و روشها

#### منطقه مورد مطالعه

ناحیه‌ای که امروز به عنوان منطقه حفاظت شده کویر تحت حفاظت قرار دارد در سال ۱۳۴۳ به وسیله کانون شکار ایران با مساحت ۶۰۹۴۳۸ هکتار به منظور حفظ گونه‌های گیاهی و جانوری مورد توجه دولت قرار گرفته و در سال ۱۳۴۶ سازمان شکاربانی و نظارت بر صید، چرای دام را در سراسر آن ممنوع اعلام کرد. این منطقه در سال ۱۳۵۵ به پارک ملی و در سال ۱۳۵۷ با توجه به شرایط اقتصادی، اجتماعی و امکانات و توانایی‌های حفاظتی در اجرای سیاست‌های دولت به پارک ملی کویر و منطقه حفاظت شده کویر تقسیم شد.

این منطقه در جنوب شهرستان ورامین و شمال دریاچه نمک واقع شده و با وسعتی معادل ۶۷۰/۰۰۰ هکتار در استان های سمنان، تهران و قم قرار گرفته است که از این میزان، پارک ملی با مساحت ۴۲۰/۰۰۰ هکتار توسط استان سمنان و منطقه حفاظت شده با مساحت ۲۵۰/۰۰۰ هکتار توسط استان تهران مدیریت می‌شود (سازمان حفاظت محیط زیست، ۱۳۸۸). در حال حاضر دفتر مدیریت پارک ملی کویر در اداره محیط زیست شهرستان گرمسار قرار دارد.



شکل شماره (۱): تجزیه و تحلیل SWOT  
(منبع: محمدی ده‌چشمه و زنگی آبادی، ۱۳۸۷)

### یافته‌های پژوهش

#### بررسی محیط داخلی پارک ملی کویر

ساده‌ترین راه برای آغاز بررسی فرایند تجزیه و تحلیل مجموعه، بررسی دقیق نقاط قوت و ضعف آن مجموعه است. بررسی محیطی عبارت است از نظارت و ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیط داخلی و خارجی مجموعه (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴). جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (IFAS) (جداول شماره ۱ و ۲)، حاصل بررسی راهبردی عوامل داخلی سیستم است. این جدول، نقاط قوت و ضعف اصلی داخلی مقصد گردشگری را تدوین و ارزیابی می‌کند. همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین عناصر تشکیل دهنده مقصد گردشگری راههایی ارائه می‌کند. نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل مقصد گردشگری قرار می‌گیرند که در حال حاضر مقصد گردشگری آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی، یا بسیار ضعیف ارائه می‌دهد.

برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی باید به قضاوت‌های شهودی تکیه کرد. به منظور شناسایی عوامل مؤثر در توسعه ژئوتوریسم در پارک ملی کویر با بهره‌گیری از نظر کارشناسان کلیه نقاط قوت و ضعف پس از انجام بررسی‌های میدانی فهرست و در جداول شماره (۱ و ۲) تنظیم شد. این جدول طی پنج مرحله تهیه می‌شود که این مراحل به شرح زیر است:

۱- پس از بررسی عوامل داخلی، باید مهمترین عوامل را فهرست کرد. عوامل انتخابی باید در برگیرنده نقاط قوت و ضعف سیستم یا منطقه باشند.

بررسی محیطی، تدوین راهبردی، اجرای استراتژی و کنترل و ارزیابی (Hussey, 1991).

مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی در حد بیشماری هستند اما تقریباً همگی آنها از مدل تحلیلی SWOT الهام می‌گیرند (Mintzberg, 1998).

SWOT حروف اول چهار کلمه انگلیسی

(S) Strengths بامعادل فارسی **قوت**،

(W) Weakness **ضعف**،

(O) Opportunity **فرصت**

و (T) Threats **تهدید** است (حکمت نیا و موسوی، ۱۳۸۴).

این تکنیک برای اولین بار توسط Albert Humphrey در دهه ۱۹۶۰ میلادی در پروژه‌های پژوهشی در دانشگاه استنفورد با استفاده از اطلاعات به دست آمده از ۵۰۰ کمپانی ارائه شد (Arslan, 2008; Saaty, 1987).

مدل تحلیلی SWOT روشی است برای شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی که مجموعه با آن روبه‌روست (پیرز و رابینسون، ۱۳۸۲).

این مدل، تحلیل سیستماتیک را برای شناسایی این عوامل و انتخاب راهبردی که بهترین تطابق را بین آنها ایجاد می‌کند، ارائه می‌دهد (هریسون و جان، ۱۳۸۲). در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه استراتژی‌ها و راهبردی‌های توسعه ژئوتوریسم از روش تحلیلی SWOT استفاده شده است (نمودار ۱).

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته بر روی محیط داخلی و محیط خارجی پارک ملی کویر فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شد.

در ادامه به منظور ساخت مدل تحلیلی، به وسیله نظرخواهی از کارشناسان و با استفاده از روش خبرگان وزن دهی به هر کدام از عوامل صورت گرفت.

در مرحله بعد با تنظیم عوامل راهبردی داخلی و خارجی که مبنا و پایه در تدوین راهبردی هستند، ماتریس SWOT استخراج شده و برای برطرف کردن، یا تقلیل نقاط ضعف و تهدیدها و تقویت و بهبود نقاط قوت راهبردی‌های مناسب ارائه شده است.

در مرحله پایانی به منظور اولویت دهی و مشخص کردن بهترین راهبردی از مدل برنامه‌ریزی راهبردی فریمن استفاده شده است که در بخش بعدی شرح داده شده است.

قوت و رتبه ۴ نشان‌دهنده قوت بالا و رتبه ۵ نشان‌دهنده قوت بسیار بالایی عامل مورد بحث است.

۴- در ستون امتیاز وزنی<sup>۷</sup> برای تعیین امتیاز نهایی هر عامل، باید ضریب هر عامل را در رتبه آن ضرب کرد.

۵- مجموع امتیازات نهایی کلیه عوامل محاسبه شده تا امتیاز مقصد گردشگری مشخص شود. این امتیاز نشان می‌دهد که مجموعه چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط داخلی پاسخ می‌دهد. حداقل امتیاز وزنی ۱، متوسط آن ۲/۵ و حداکثر آن ۴ است. اگر امتیاز نهایی مجموعه کمتر از ۲/۵ باشد یعنی مجموعه از نظر عوامل داخلی در مجموع دچار ضعف است و اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/۵ باشد، مبین این است که مجموعه به‌طور کلی از نظر عوامل داخلی دارای قوت است.

۲- به این عوامل، از صفر (اهمیت ندارد) تا ۱ (بسیار مهم است) ضریب داده می‌شود. ضریب هر عامل، مبین اهمیت نسبی آن در موفقیت سیستم در صنعت مورد نظر است. صرف نظر از این که آیا عامل مورد نظر به عنوان نقطه قوت یا ضعف داخلی به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد منطقه است، بالاترین ضریب را داد. ضرایب وزنی با استفاده از روش نرمال، استاندارد شده و جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده می‌باید مساوی یک شود. هرچه وزن بیشتر باشد، تأثیر آن عامل بر موفقیت کنونی و آینده بیشتر است.

۳- به هریک از عوامل رتبه ۱ تا ۵ داده می‌شود. رتبه ۱ نشان‌دهنده ضعف اساسی، رتبه ۲ ضعف کم، رتبه ۳ مبین نقطه

**جدول شماره (۱): ماتریس خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (IFAS) در ارزیابی توانایی‌های ژئوتوریسمی پارک ملی کویر**

امتیاز	درجه بندی	وزن	نقاط قوت (S)
۲/۵	۵	۰/۵	برخورداری از کاربری جاذبه‌های طبیعی نظیر گنبد‌های نمکی، اشکال انحلالی آهک‌های کارستی، انواع تپه‌های شنی نظیر برخان‌ها، سیف‌ها، تپه‌های شنی سهمی، طولی، عرضی و درهم و رسوبات و کریستال‌های نمک در رنگ‌های مختلف
۰/۳	۳	۰/۱	برخورداری از اقلیم خشک و چشم‌انداز بسیار زیبای مناطق بیابانی (فرسایش بادی، آسمان پرستاره شب کویر و...) و نمایشگاه طبیعی حیات وحش کمیاب نواحی بیابانی و کویری
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	وجود چشمه‌ها و آبشارهای پر جاذبه مانند عین‌الرشید، آب محله، شکر آب، نخجیر، چشمه شاهی، سیاه کوه
۰/۶	۳	۰/۲	مستعد بودن منطقه برای سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی ژئوتوریسم و معرفی آن به عنوان قطب مهم ژئوتوریسم مرکز ایران
۰/۲	۲	۰/۱	مجاورت با مراکز جمعیتی و شهری تهران، قم و سمنان و سایر شهرها و روستاهای اطراف به منظور جذب گردشگر
۰/۱۶	۴	۰/۰۴	دارا بودن آثار فرهنگی و تاریخی نظیر کاروانسرای قصر بهرام، قلعه دیر، عین‌الرشید، نهر سنگی و راه سنگفرش
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	برخورداری از سکوت ژرف و خیال‌انگیز کویر به منظور جدایی از آشفته‌گی‌های زندگی شهرنشینی و آرامش اعصاب
۳/۹		۱	مجموع

(منبع: نگارندگان، ۱۳۸۹)

**جدول شماره (۲): ماتریس خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (IFAS) در ارزیابی توانایی‌های ژئوتوریسمی پارک ملی کویر**

امتیاز وزنی	درجه	وزن	نقاط ضعف (W)
۰/۴	۱	۰/۴	ضعف شدید تبلیغات و عدم معرفی جاذبه‌های ژئوتوریسم پارک ملی کویر به گردشگران
۰/۲	۱	۰/۲	نبود نظارت، کنترل و بی‌اعتنایی سازمان محیط‌زیست به وضعیت پارک ملی کویر
۰/۰۴	۲	۰/۰۴	بروز تخریب در محیط زیست پارک و کاهش رئوس یوزپلنگ آسیایی، گورخر آسیایی و جیبر و سایر گونه‌های زیستی
۰/۳	۳	۰/۱	نامشخص بودن وضعیت گزارش ارزیابی زیست محیطی پارک ملی کویر
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	ناآگاهی محیط‌بانان، تعداد کم نیروهای حفاظتی وضع امکانات پاسگاه محیط بان مبارکیه
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	عدم وجود مرکز بهداشتی - درمانی به منظور مقابله با مخاطرات احتمالی (سم‌زدایی، مارگزیدگی و ...)
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	عدم وجود مراکز آموزش رسان و کنترل کننده ورود خروج افراد و گردشگران
۰/۲	۲	۰/۱	نامناسب بودن یر ساخت‌های محیطی و کالبدی همانند جاده‌ها و مراکز خدمات رسان اقامتی - رفاهی
۰/۲	۲	۰/۱	عدم وجود برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری‌های دولتی و خصوصی در بخش گردشگری
۱/۴۵		۱	مجموع

(منبع: نگارندگان، ۱۳۸۹)

### بررسی محیط خارجی پارک ملی کویر

پس از شناسایی عوامل خارجی مجموعه، با استفاده از جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (EFAS)<sup>8</sup> (جدول شماره ۳ و ۴) نسبت به پالایش تجزیه و تحلیل انجام شده بر روی عوامل خارجی، اقدام می‌شود. این جدول یکی از روشهای مورد استفاده برای سازمان دادن عوامل خارجی در قالب مقوله فرصت‌ها و تهدیدهاست (پیراسته، ۱۳۸۶).

کلیه فرصت‌ها و تهدیدها، طبق دستورالعمل پیشین در جداول شماره (۳ و ۴) تنظیم شده‌اند. در ستون درجه‌بندی، به هر یک از عوامل بر اساس پاسخ کنونی مجموعه به آن عامل خاص، امتیازی از (۵) بسیار خوب تا (۱) ضعیف داده می‌شود.

این امتیاز مبین میزان اثربخشی راهبردهای کنونی مجموعه در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور است. امتیاز وزنی کل نیز نشان می‌دهد که مجموعه چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط خارجی پاسخ می‌دهد.

امتیاز موزون ۴ نشان می‌دهد که مجموعه در میان موارد مشابه دارای موقعیتی برجسته است.

به عبارت دیگر نشان‌دهنده واکنش در استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن اثر تهدیدهاست. امتیاز موزون ۱ نیز نشان می‌دهد که راهبردهای موزون مجموعه در استفاده از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدها توانمند نبوده است.

### جدول شماره (۳): ماتریس خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (EFAS) در ارزیابی توانایی‌های ژئوتوریسمی پارک ملی کویر

امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	فرصت‌ها (O)
۰/۶	۱	۰/۶	-توانایی تبدیل به بزرگترین ژئوپارک ناحیه مرکزی ایران
۰/۶	۳	۰/۲	-وجود بسیاری از نهادها و سازمان‌های غیردولتی ملی و بین المللی طرفدار گردشگری و محیط زیست به منظور جلب حمایت‌های مالی، تجهیز و حفاظت از پارک ملی کویر
۰/۳	۳	۰/۱	-توجه سند چشم‌انداز بخش میراث فرهنگی و گردشگری (۱۳۸۴-۱۴۰۴) به سرمایه‌گذاری و توسعه اکوتوریسم و شاخه‌های آن
۰/۲	۴	۰/۰۵	-زون‌بندی پارک ملی کویر در پژوهش‌های قبلی و تدوین برنامه‌های مشخص هر زون به منظور استفاده‌های تفریحی
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	-وجود آثار تاریخی به جا مانده از دوران‌های گذشته (سلسله صفویه) به منظور جذب گردشگران علاقه‌مند
۱/۸۵		۱	مجموع

(منبع: نگارندگان، ۱۳۸۹)

### تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی

تدوین راهبردی با تجزیه و تحلیل موقعیت شروع می‌شود. تجزیه و تحلیل موقعیت عبارت است از موازنه راهبردی بین فرصت‌ها و نقاط قوت با توجه به تهدیدها و نقاط ضعف. (نوحه‌گر و همکاران، ۱۳۸۸). در بررسی راهبردی محیط داخلی و خارجی پارک ملی کویر ۷ نقطه قوت در برابر ۹ نقطه ضعف و ۵ فرصت در مقابل ۸ تهدید شناسایی شده است. در مجموع ۱۲ نقطه قوت و فرصت به عنوان مزیت‌ها و ۱۷ نقطه ضعف و تهدید به عنوان محدودیت‌ها و تنگناها قابل شناسایی است. در نتیجه گرایش مدیریت ژئوتوریسم پارک ملی کویر به سمت نقاط ضعف و تهدیدها میل دارد که خود نیاز به برنامه‌ریزی جامع برای بازنمایی نقاط قوت، تقویت فرصت‌ها و مقابله با ضعف‌ها و تهدیدات را ضرورت بخشیده است. با ترکیب

عوامل داخلی (جدول شماره ۱ و ۲) و عوامل خارجی (جدول شماره ۳ و ۴) و استخراج جدول شماره (۵) (SFAS)<sup>9</sup> می‌توان عوامل راهبردی مجموعه را خلاصه کرد.

جدول شماره (۵) این فرصت را در اختیار استراتژیست‌ها قرار می‌دهد که عوامل راهبردی را به تعداد عوامل کمتری محدود کند. این کار با بررسی دوباره وزن‌های هریک از عوامل موجود در جداول شماره (۱ و ۲) و جداول شماره (۳ و ۴) انجام می‌گیرد. جدول شماره (۵) از طریق فهرست شدن مهمترین عوامل راهبردی داخلی و خارجی و درجه‌بندی کردن این عوامل که اغلب همان درجه‌بندی‌های ذکر شده در جداول شماره (۱ و ۲) و جداول شماره (۳ و ۴) است، تهیه و تنظیم می‌شود.

**جدول شماره (۴): ماتریس خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (EFAS) در ارزیابی توانایی‌های ژئوتوریسمی پارک ملی کویر**

امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	تهدیدها (T)
۰/۴	۱	۰/۴	-عدم وجود برنامه‌های اطلاع رسان عمومی و خدمات آژانس‌های تورگردان به منظور جذب گردشگر
۰/۱	۱	۰/۱	-عدم رعایت حریم پارک توسط سازمان‌های دولتی و اجرای پروژه‌های عمرانی، بویژه پروژه‌های نفت و گاز
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	-عدم وجود تأییدیه ارزیابی آثار زیست محیطی برای پروژه‌های عمرانی و غیر مجاز بودن آنها
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	-اعلام وزارت راه مبنی بر احتمال عبور اتوبان کاشان-تهران از قلب پارک ملی کویر
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	-افزایش نگرانی‌های ناشی از نابودی پارک به دلیل ساخت جاده ۴۰ کیلومتری از گرمسار تا قصر بهرام گور و نیز احداث جاده ای جدید در حاشیه جاده سنگفرش (ابریشم سابق)
۰/۶	۳	۰/۲	-عدم توجه دولت به استفاده از خیل نیروهای علاقه‌مند و تحصیل کرده در حفاظت و بهسازی وضعیت پارک
۰/۴	۲	۰/۲	-عدم وجود نظارت دولت و سازمان‌های مسئول بر روند صحیح پیشبرد برنامه‌های گردشگری و ورود ناهماهنگ گردشگران
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	-وجود تضاد شدید میان فعالیت‌های زراعی، دامی و شکار غیرقانونی جوامع تأثیرگذار بر پارک و اهداف حفاظتی پارک
۱/۶۵		۱	مجموع

(منبع: نگارندگان، ۱۳۸۹)

**جدول شماره (۵): خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)**

امتیاز	درجه بندی	وزن	مهمترین عوامل راهبردی از جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی
۲/۵	۵	۰/۵	-برخورداری از کاربری جاذبه‌های طبیعی نظیر گنبدهای نمکی، اشکال انحلالی آهک‌های کارستی، انواع تپه‌های شنی نظیر برخان‌ها، سیف‌ها، تپه‌های شنی سهمی، طولی، عرضی و درهم ورسوبات و کریستال‌های نمک در رنگ‌های مختلف
۰/۶	۳	۰/۲	-مستعد بودن منطقه برای سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی ژئوتوریسم و معرفی آن به عنوان قطب مهم ژئوتوریسم مرکز ایران
۰/۲	۲	۰/۱	-مجاورت با مراکز جمعیتی و شهری تهران، قم و سمنان و سایر شهرها و روستاهای اطراف به منظور جذب گردشگر
۰/۴	۱	۰/۴	-ضعف شدید تبلیغات و عدم معرفی جاذبه‌های ژئوتوریسم پارک ملی کویر به گردشگران
۰/۲	۱	۰/۲	-بی‌اعتنایی سازمان محیط‌زیست به وضعیت پارک ملی کویر
۰/۱	۱	۰/۱	-عدم وجود برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری‌های دولتی و خصوصی در بخش گردشگری
۰/۶	۱	۰/۶	-توانایی تبدیل به بزرگترین ژئوپارک ناحیه مرکزی ایران
۰/۳	۳	۰/۱	-توجه سند چشم‌انداز بخش میراث فرهنگی و گردشگری (۱۴۰۴-۱۳۸۴) به سرمایه‌گذاری و توسعه اکوتوریسم و شاخه‌های آن
۰/۴	۱	۰/۴	-عدم وجود برنامه‌های اطلاع رسان عمومی و خدمات آژانس‌های تورگردان به منظور جذب گردشگر
۰/۴	۲	۰/۲	-عدم وجود نظارت دولت و سازمان‌های مسئول بر روند صحیح پیشبرد برنامه‌های گردشگری و ورود ناهماهنگ گردشگران
۰/۱	۱	۰/۱	-عدم رعایت حریم پارک توسط سازمان‌های دولتی و اجرای پروژه‌های عمرانی، به ویژه پروژه‌های نفت و گاز

(منبع: نگارندگان، ۱۳۸۹)

**ماتریس SWOT و تدوین راهبرد**

نشان‌دهنده این است که نیروهای داخلی پارک به منظور مقابله با تهدیدات خارجی سیر نزولی یافته و یا نادیده گرفته شده‌اند. بنابراین در هنگام برنامه‌ریزی، استخراج راهبردهای مبتنی بر محیط رقابتی/تهدیداتی و تنوع بخشی در اولویت قرار دارند. شکل شماره (۲) وضعیت کنونی مدیریت ژئوتوریسم را در پارک ملی کویر نشان می‌دهد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و داخلی مؤثر در توسعه ژئوتوریسم نشان می‌دهد که: میانگین حاصل از مجموع امتیازات وزنی جداول شماره (۱ و ۲) معادل ۲/۶۷ و جداول شماره (۳ و ۴) معادل ۱/۷۵ هستند که مجموعه را در محیط رقابتی/تهدیداتی قرار داده است. استقرار وضعیت راهبردی در محیط رقابتی/تهدیداتی

- آموزش رسانی و همگام کردن فعالیت‌های عشایر و روستاییان ساکن پارک با اهداف حفاظتی به منظور استفاده از خدمه محلی در راستای توسعه جهانگردی و استفاده‌های تفریحی، فعالیت‌های اداری و نگهداری.

### ب- راهبردی‌های بازنگری (WO)

- مدیریت مقتدرانه و مساعی سازمان حفاظت محیط زیست در حفاظت بهینه پارک و احیای گونه‌های زیستی در معرض انقراض.

- تدوین طرح ژئوتوریسم پارک ملی کویر و ایجاد زمینه‌ها و بسترهای اقتصادی، قانونی و دولتی مورد نیاز به منظور تبدیل به بزرگترین ژئوپارک مرکز ایران.

- احداث مراکز خدمات رسانی ثابت و کمپ‌های اقامتی موقت در پارک ملی کویر و مراکز بین راهی حومه آن با توجه به ظرفیت برد پارک و میزان بازدید کنندگان در فصول مختلف.

- استفاده از توانمندی‌های سازمان‌های غیردولتی<sup>۱۰</sup> (NGO) و افکار عمومی جامعه به منظور حفاظت از منابع زیست محیطی پارک و نظارت صحیح بر اجرای آیین نامه‌های رعایت از جرایم زیست محیطی و اعمال جدی جرایم زیست محیطی در صورت بروز تخلف.

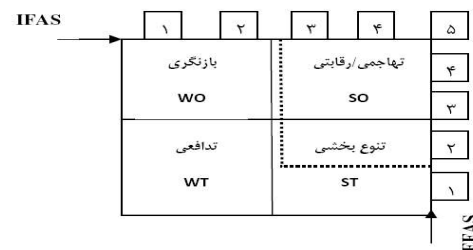
### ج- راهبردهای تنوع بخشی (ST)

- بسترسازی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی با نظارت دقیق سازمان حفاظت محیط زیست در پارک با اعطای تسهیلات بانکی و معافیت‌های دولتی.

- برنامه‌ریزی توسعه مدیریت و بهره‌برداری بهینه از سیستم‌های ژئوتوریستی و جمع‌آوری و تنظیم اطلاعات تخصصی زمین‌شناسی، هیدرولوژی و اقتصادی در پارک ملی کویر با استفاده از کارشناسان متبحر.

- اولویت‌بندی هر یک از زون‌های پارک بر اساس تنوع پدیده‌های ژئومورفولوژیک، فلور و فون، میکروکلیماتولوژی و نیز فرهنگی-اجتماعی و نیز شناسایی توانایی‌ها و محدودیت‌های ژئوتوریسم در هر یک از زون‌ها.

- عدم اعمال محاسبات هزینه و فایده به عنوان ملاک تصمیم‌گیری در گسترش ژئوتوریسم در پارک ملی کویر با نگاه ویژه به جذابیت‌های بصری، محوطه‌های ژئوتوبی و جنبه‌های معرفتی و علمی.



شکل شماره (۲): وضعیت کنونی مدیریت ژئوتوریسم پارک ملی

### کویر در ماتریس SWOT

جدول شماره (۵)، فهرستی از بااهمیت‌ترین عوامل راهبردی داخلی و خارجی پارک ملی کویر است. این جدول به عنوان مبنا و پایه در تدوین راهبرد و ماتریس SWOT مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بر این مبنا طرح راهبردهای توسعه پایدار پس از ترکیبات خاص عوامل راهبردی موارد زیر هستند:

۱- راهبردهای تهاجمی / رقابتی (SO) مبتنی بر بهره‌گیری از نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی.

۲- راهبردهای بازنگری (WO) مبتنی بر بهره‌گیری از مهمترین فرصت‌ها به منظور رفع نقاط ضعف درونی.

۳- راهبردهای تنوع بخشی (ST) مبتنی بر بهره‌گیری از مهمترین قوت‌ها به منظور رفع تهدیدها.

۴- راهبردهای تدافعی (WT) مبتنی بر رفع نقاط ضعف و تهدیدها به منظور رفع آسیب پذیری‌ها.

### ارائه راهبردها و استراتژی‌ها

#### الف- راهبردهای رقابتی / تهاجمی (SO)

- بهره‌گیری از توانایی‌های ژئوتوریسمی و کاربری جاذبه‌های طبیعی پارک ملی کویر به منظور جذب گردشگران علاقه‌مند به موارث طبیعی زمین به عنوان مهمترین هدف مدیریتی و حفاظتی.

- گسترش اطلاع رسانی عمومی و تبلیغات از طریق رسانه‌های جمعی، پایگاه‌های اینترنتی، جزوات و کتابچه‌های راهنما به منظور معرفی جاذبه‌های زمین‌شناسی پارک ملی کویر.

- استفاده از تجارب موفق جهانی توسعه گردشگری در پارک‌های ملی همانند تعیین ظرفیت برد، صدور کارت تردد، بلیط‌های ویژه و ثبت نام گردشگران در فهرست سازمان محیط زیست به منظور ارائه خدمات بهتر، ایجاد اشتغال پایدار و جلوگیری از آسیب دیدگی محیط پیرامون.



**د- راهبردهای تدافعی (WT)**

- ترمیم و بازسازی آثار و ابنیه تاریخی پارک و ایجاد و توسعه امکانات تفرجگاهی با رویکرد حداقل کردن آثار ناشی از استفاده‌های بازدیدی.
- تعیین تولید گردشگری پارک ملی کویر برای تدوین برنامه جامع گردشگری و ایجاد زیرساخت‌های توسعه ژئوتوریسم و اکوتوریسم در منطقه.
- برگزاری کلاس‌های آموزشی برای کارکنان و محیط‌بانان و افزایش فعالیت‌های اجرایی در زمینه طبیعت‌گردی و بالا بردن تخصص کاری.
- تدوین برنامه‌های بلند مدت پایش زیست محیطی پارک به منظور شناخت منابع آلاینده و ارائه روشهای علمی-عملی برای کاهش آثار زیست محیطی آنها.

**تهیه جدول برنامه‌ریزی راهبردی فریم یا ماتریس ذی‌نفعان**

در ادامه این مطالعه به منظور اجتناب از محدودیت‌های مدل کیفی SWOT و کمی کردن و اولویت‌بندی راهکارهای مدیریتی ارائه شده از مدل فریم موسوم به ماتریس ذی‌نفعان استفاده شده است. پیدایش مدل ذی‌نفعان در برنامه‌ریزی راهبردی، براساس نظریه فریم (۱۹۸۴) شکل گرفته است مطابق با این نظریه، در مدیریت یک مجموعه توجه به حقوق تمامی ذی‌نفعان و حفظ منافع آنان ضروری است و وجوه مختلف انتظارات، انگیزه‌های رقابت و مشارکت باید در هماهنگی و سازگاری با یکدیگر قرار گیرد (حسینی نسب و راشدی، ۱۳۸۸). استفاده از واژه ذی‌نفعان در اصل به قرن ۱۷ میلادی و مسابقات شرط‌بندی که در آن شرکت کنندگان گروبی‌های خود را به یک فرد بی‌طرف می‌سپردند، برمی‌گردد. براساس دیدگاه سنتی، اصطلاح ذی‌نفعان به گروهها، افراد و یا عوامل و مؤلفه‌هایی اطلاق می‌شود که در تحقق مأموریت مجموعه تأثیرگذار بوده، یا از آن تأثیر می‌پذیرند (خاتمی، ۱۳۸۷). تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان در تعیین این که مقصد گردشگری باید رسالت‌ها و احتمالاً راهبردهای مختلفی در زمینه عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و اکولوژیکی داشته باشد، یا خیر، کمک بسزایی خواهد کرد. عوامل مختلفی روی انتظارات ذی‌نفعان و اهداف مقصد گردشگری اثر می‌گذارند که فرهنگ مدیریتی مجموعه، عوامل محیطی و انتظارات گردشگران از آن جمله هستند (برایسون، ۱۶۳۸، Freeman, 1984; freeman & Lorange, 1985).

در این مدل، اولویت اجرای هر راهبردی از منظر عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و اکولوژیکی از طریق محاسبه مؤلفه C تعیین می‌شود. مؤلفه C از حاصل ضرب دو مؤلفه A و B به دست می‌آید. در این ماتریس A عبارت است از اثر عامل محیطی بر استراتژی مورد نظر که مقیاس آن از ۵+ به معنی «قویاً مثبت» تا ۵- به معنی «قویاً منفی» است و B عبارتست از اهمیت هر عامل برای تحقق راهبرد مورد نظر و مقیاس آن از صفر به معنی «غیرمهم» تا ۱۰+ به معنی «خیلی مهم» متغیر است. در صورت تقسیم شدن هر عامل به چند زیر عامل این مقادیر برای هر زیر عامل محاسبه خواهد شد.

سپس حاصل مقادیر C برای هر راهبرد به دست می‌آید و می‌توان با جمع مقادیر امتیاز هر استراتژی، امتیاز کل آن راهبرد را به دست آورد. در ستون جمع‌بندی، چنانچه جمع جبری C برابر با صفر، یا عددی منفی شود مبین آن خواهد بود که راهبرد تحت بررسی از نظر اجرائی امکان‌پذیر نیست و در صورتی که مثبت باشد راهبرد مورد نظر عملی خواهد بود و احتمال عملی شدن نیز بستگی به مقدار عددی امتیاز دارد. راهبردهایی که دارای بیشترین میزان مؤلفه C باشند، با علامت \* مشخص شده‌اند که در اولویت اجرا قرار می‌گیرند. نتایج در جداول شماره (۶، ۷، ۸ و ۹) نشان داده شده است.

**نتایج و رهیافت‌ها**

۱. در جداول شماره (۱ و ۲)، امتیاز وزنی ۳/۹ برای نقاط قوت؛ نشان دهنده متوسط بودن این امتیاز با توجه به قوت‌های فراوان توسعه ژئوتوریسم پارک است. این عامل نشان می‌دهد که با توجه به نیروهای قوی توسعه توریسم، حصول به این مقصود با مشکلات فراوانی روبه‌روست. نقاط ضعف با امتیاز وزنی ۱/۴۵ چالشی جدی برای پارک محسوب می‌شوند.
۲. در جداول شماره (۳ و ۴)، امتیاز وزنی ۱/۸۵ برای فرصت‌ها و ۱/۶۵ برای تهدیدها نشان دهنده ناموفق بودن مجموعه در استفاده از فرصت‌ها بوده است. فرصت‌های به دست آمده می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های مدیریتی پارک جهت غلبه بر تهدیدها استفاده شود. چون مجموع امتیاز وزنی تهدیدها کمتر از میانگین «۳» است، نشان می‌دهد که این تهدیدها خطری جدی محسوب می‌شوند که باید در اعمال مدیریت‌های نو حفاظت و توسعه حتماً مورد توجه قرار گیرد.

**جدول شماره (۶): تعیین اولویت اجرای راهبردهای تهاجمی/رقابتی با استفاده از مدل فریم**

راهبردها								تأثیر عوامل محیطی بر راهبردها
SO4		SO3		SO2		SO1		
A	B	A	B	A	B	A	B	
C		C		C		C		
+۲	۵	+۲	۴	+۳	۸	+۱	۳	اقتصادی
+۱۰		+۸		+۲۴		+۳		
-۲	۲	-۱	۲	۰	۲	+۲	۵	اکولوژیکی
-۴		-۲		۰		+۱۰		
+۲	۵	+۱	۵	+۱	۷	+۳	۷	اجتماعی
۱۰		۵		+۷		+۲۱		
+۲	۷	+۳	۴	+۲	۶	+۲	۶	فرهنگی
۱۴		+۱۲		+۱۲		+۱۲		
+۳۰		+۲۳		+۴۳		+۴۶*		جمع کل

(منبع: نگارندگان)

**جدول شماره (۷): تعیین اولویت اجرای راهبردی‌های بازنگری با استفاده از مدل فریم**

راهبردها								تأثیر عوامل محیطی بر راهبردها
WO4		WO3		WO2		WO1		
A	B	A	B	A	B	A	B	
C		C		C		C		
+۱	۴	+۲	۵	+۲	۷	+۴	۹	اقتصادی
+۴		+۱۰		+۱۴		+۳۶		
۰	۲	+۱	۲	+۱	۱	+۱	۲	اکولوژیکی
۰		+۲		+۱		۲+		
+۲	۷	+۱	۱	+۲	۴	+۱	۷	اجتماعی
+۱۴		+۱		+۸		+۷		
+۲	۵	+۱	۲	+۱	۳	+۱	۶	فرهنگی
+۱۰		+۲		+۳		+۶		
+۲۸		+۱۵		+۲۶		+۵۸*		جمع کل

(منبع: نگارندگان)

**جدول شماره (۸): تعیین اولویت اجرای راهبردی‌های تنوع بخشی با استفاده از مدل فریم**

راهبردها								تأثیر عوامل محیطی بر راهبردها
ST4		ST3		ST2		ST1		
A	B	A	B	A	B	A	B	
C		C		C		C		
+۱	۲	+۲	۷	+۲	۸	+۱	۷	اقتصادی
+۲		+۱۴		+۱۶		+۷		
+۲	۳	+۳	۶	+۱	۳	+۱	۲	اکولوژیکی
+۶		+۱۸		+۳		+۲		
+۱	۳	+۱	۵	+۱	۲	+۲	۳	اجتماعی
+۳		+۵		+۲		+۶		
+۲	۵	+۱	۴	۰	۲	+۱	۴	فرهنگی
+۱۰		+۴		۰		+۴		
+۲۱		+۴۱*		+۲۱		+۱۹		جمع کل

جدول شماره (۹): تعیین اولویت اجرای راهبردی‌های تدافعی با استفاده از مدل فریم

راهبردها								تأثیر عوامل محیطی بر راهبردها
WT4		WT3		WT2		WT1		
A	B	A	B	A	B	A	B	
C		C		C		C		
+۲	۶	+۱	۵	+۲	۵	+۱	۶	اقتصادی
+۱۲		+۵		+۱۰		+۶		
+۱	۵	۰	۲	+۱	۴	+۱	۳	اکولوژیکی
+۵		۰		+۴		+۳		
+۱	۳	+۱	۳	+۲	۵	+۲	۴	اجتماعی
+۳		+۳		+۱۰		+۸		
+۲	۴	+۲	۴	+۱	۴	+۱	۲	فرهنگی
+۸		+۸		+۴		+۲		
+۲۸		+۱۶		+۳۲*		+۱۹		جمع کل

(منبع: نگارندگان)

۳. جدول شماره (۵)، مهمترین گزینه‌ها را در راستای توسعه پایدار ژئوتوریسم با توجه به وزن آنها مشخص کرده است. مهمترین قوت: برخورداری از کاربری‌های جاذبه‌های طبیعی نظیر گنبد‌های نمکی، اشکال انحلالی آهک‌های کارستی، انواع تپه‌های شنی نظیر برخان‌ها، سیف‌ها، تپه‌های شنی سهمی، طولی، عرضی و درهم و رسوبات و کریستال‌های نمک در رنگ‌های مختلف و مهمترین ضعف: ضعف شدید تبلیغات و عدم معرفی جاذبه‌های ژئوتوریسمی پارک ملی کویر به گردشگران شناخته شده‌اند. مهمترین فرصت: توانایی تبدیل به بزرگترین ژئوپارک ناحیه مرکزی ایران و مهمترین تهدید نیز عدم وجود برنامه‌های اطلاع رسانی عمومی و خدمات آژانس‌های تورگردان به منظور جذب گردشگر معرفی شده است.
۴. در ماتریس SWOT با انواع استراتژی‌ها مواجه هستیم، بنابراین به منظور اولویت‌بندی آنها از ماتریس ذی‌نفعان، یا فریم استفاده شده است که با توجه به امتیاز به دست آمده، بهترین راهبردها که در اولویت انجام و اجرا قرار می‌گیرند، مشخص شده‌اند. با توجه به این ماتریس که به تفکیک برای انواع راهبردها (SO, ST, WO, WT) تدوین شده مهمترین راهبردها موارد زیر هستند:
- مدل راهبرد بازننگری (WO) با +۵۸ امتیاز با راهبرد مدیریت مقتدرانه و مساعی سازمان حفاظت محیط زیست در حفاظت بهینه پارک و احیای گونه‌های زیستی در معرض انقراض به عنوان بهترین و با اهمیت‌ترین استراتژی شناخته شده است.
  - مدل راهبرد رقابتی/تهاجمی (SO) با +۴۶ امتیاز با راهبرد بهره‌گیری از توانایی‌های ژئوتوریسمی و کاربری‌های جاذبه‌های طبیعی پارک ملی کویر به منظور جذب گردشگران علاقه‌مند به موارث طبیعی زمین به عنوان مهمترین هدف مدیریتی و حفاظت در رده دوم اهمیت قرار گرفته است.
  - مدل راهبرد رقابتی/تهاجمی (SO) با +۴۳ امتیاز با راهبرد گسترش اطلاع رسانی عمومی و تبلیغات از طریق رسانه‌های جمعی، پایگاه‌های اینترنتی، جزوات و کتابچه‌های راهنما به منظور معرفی جاذبه‌های زمین‌شناسی و ژئوتوریسمی پارک ملی کویر به عنوان سومین راهبرد شاخص معرفی می‌شود.
  - مدل راهبرد تنوع بخشی (ST) با +۴۱ امتیاز با راهبرد اولویت‌بندی هر یک از زون‌های پارک بر اساس تنوع پدیده‌های ژئومرفولوژیک، فلور و فون، میکروکلیماتولوژی و نیز فرهنگی-اجتماعی و نیز شناسایی توانایی‌ها و محدودیت‌های ژئوتوریسم در هر یک از زون‌ها به عنوان چهارمین راهبرد شاخص معرفی شده است.
  - سایر راهبردها به ترتیب اولویت با توجه به امتیاز حاصل برای برنامه‌ریزی‌های مدیریتی استفاده می‌شوند.

### یادداشت‌ها

#### 1-Geotourism

۲- ژئوتوپ به مناطقی اطلاق می‌شود که دارای موارث فرهنگی - طبیعی توأمان است و میراث‌های زمین‌شناسی تاریخی در این مناطق شواهد غیر قابل انکار تحول حیات در کرة زمین مانند غارها، دره‌ها و ... یا تشکیلات و چشم‌اندازهای اسکنه قدیمی به شمار می‌آید. این مناطق دارای اهمیت علمی و زیبا شناختی بوده و مورد توجه علاقه‌مندان و گردشگران است.

7- Weighted Score	3-Geopark
8-External factors analysis summary	4- Catering
9-Strategic factors analysis summary	5- Strategic Management
10-Nongovernmental organization	6 Internal Factors Analysis Summary

### منابع مورد استفاده

- ایگلز، پ.، مک کول، ا. و هینس، ک. ۱۳۸۸. راهنمای برنامه‌ریزی و مدیریت گردشگری پایدار در مناطق حفاظت شده، ترجمه مزدک دارابیکی، انتشارات سازمان حفاظت محیط زیست، تهران.
- آزاد منجیری، ی. ۱۳۸۷. اکوتوریسم پایدار، مجله رشد؛ آموزش جغرافیا، دوره بیست و دوم، شماره ۳، صص ۳۴-۴۱.
- برایسون، ج.، ام. ۱۳۸۶. برنامه‌ریزی راهبردی، ترجمه عباس منوریان، انتشارات مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ چهارم.
- پاپلی یزدی، م. و سقایی، م. ۱۳۸۵. گردشگری؛ ماهیت و مفاهیم، تهران، انتشارات سمت.
- پیراسته، ا. ۱۳۸۶. مدیریت سواحل و طبیعت گردی ساحلی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر عباس.
- پیرز، ج. و رایبسون، ر. ۱۳۸۳. مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)، انتشارات سمت، تهران.
- حسینی نسب، ح. و راشدی، ح. ۱۳۸۸. ارائه رویکردی تلفیقی به منظور افزایش اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های دولتی، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی، گروه مشاوران مدیریت ناب، تهران.
- حقی پور، ا. ۱۳۸۶. ژئوپارک قشم در خلیج فارس، مجموعه مقالات همایش ژئوپارک قشم، بهمن ۱۳۸۶، جزیره قشم.
- حکمت نیا، ح. و موسوی، م. ۱۳۸۴. کاربرد مدل در جغرافیا با تأکید بر برنامه‌ریزی شهری و ناحیه‌ای، انتشارات علم نوین، چاپ اول، یزد.
- خاتمی، ب. ۱۳۸۷. مقایسه تطبیقی مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی، مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی، گروه مشاوران مدیریت ناب، تهران.
- خلیلی، ع. ۱۳۷۵. مطالعات اقلیم طرح جامع پارک ملی کویر، انتشارات سازمان حفاظت محیط زیست.
- خوش رفتار، ر. ۱۳۸۶. ژئوپارک‌ها؛ علوم زمین و رشد اقتصادی، مجموعه مقالات همایش ژئوپارک قشم، بهمن ۱۳۸۶، جزیره قشم.
- دهدار درگاهی، م. و مخدوم، م. ۱۳۸۲. زون‌بندی پارک ملی کویر، مجله منابع طبیعی ایران، جلد ۵۶، شماره ۴، صص ۴۳۷-۴۴۷.
- رحیم پور، ع. ۱۳۸۶. ژئوتوریسم؛ سفری به عجایب زمین، نشریه ایرانا، شماره ۱۳، ص ۱۰.
- زمردیان، م. ۱۳۸۲. زیرساخت‌های ژئومرفولوژیکی اکوتوریسم در ایران، مجله جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای، شماره ۱.
- زهزاد، د. ب. و مجنونیان، ه. ۱۳۷۵. مطالعات پوشش گیاهی طرح جامع پارک ملی کویر، انتشارات سازمان حفاظت محیط زیست.
- سازمان حفاظت محیط زیست. ۱۳۸۸. معرفی مناطق حفاظت شده استان تهران، انتشارات سازمان حفاظت محیط زیست.

شایان، س. و اصغری، ص. و محمدی، ر. ۱۳۸۶. بررسی موانع و مشکلات ژئوتوریسم در ایران با تأکید بر موقعیت ژئوتوریسم بیابان لوت، مجموعه مقالات همایش منطقه‌ای جغرافیا، گردشگری و توسعه پایدار، اسلامشهر، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر.

عبدی، م.، نیک سیر، م. و نصیری، ش. ۱۳۸۳. معرفی ژئوپارک دماوند، گزارش پایگاه داده‌های علوم زمین کشور.

فزل، ای. ۱۳۸۵. مقدمه‌ای بر طبیعت گردی، ترجمه جعفر اولادی قادیکلایی، مازندران، انتشارات دانشگاه مازندران.

فیض نیا، س. ۱۳۷۵. مطالعات زمین شناسی طرح جامع پارک ملی کویر، انتشارات سازمان حفاظت محیط زیست.

کامیابی، س. ۱۳۸۷. ارزیابی نقش جاذبه‌های طبیعی و ژئوتوریسمی حوضه جبله‌رود و پارک ملی کویر استان سمنان، مجموعه مقالات چهارمین همایش ملی زمین شناسی و محیط زیست، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.

مجنون، م. و خدیوی، ش. ۱۳۸۵. ژئوپارک‌ها و نقش آنها در حفظ میراث زمین‌شناسی و محیط زیست ایران، مجموعه مقالات دومین همایش ملی زمین شناسی و محیط زیست، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.

مجنونیان، ه. ۱۳۷۶. ذخیره‌گاه زیست کره، فصلنامه پژوهش‌های محیط زیست و منابع طبیعی یونسکو، سال دوم، شماره ۷.

مجنونیان، ه. ۱۳۸۱. راهنمای آماده سازی پارک ملی و مناطق حفاظت شده برای توریسم، انتشارات اتحادیه جهانی حفاظت محیط زیست.

محمدی ده چشمه، م. و زنگی آبادی، ع. ۱۳۸۷. امکان سنجی توانمندی‌های اکوتوریسم استان چهارمحال و بختیاری به روش SWOT. فصلنامه علمی پژوهشی محیط شناسی، سال سی و سوم، شماره ۴۷، پائیز ۱۳۸۷

نوجوان، م.، میرحسینی، ا. و رامشت، م. ۱۳۸۸. ژئوتوپ‌های یزد و جاذبه‌های آن، فصلنامه جغرافیا و توسعه، شماره ۱۳، بهار ۱۳۸۸، صص ۴۷ تا ۶۰.

نوحه گر، ا.، حسین زاده، م. م. و پیراسته، ا. ۱۳۸۸. ارزیابی توانایی‌های طبیعت گردی جزیره قشم با استفاده از مدل مدیریت راهبردی، فصلنامه جغرافیا و توسعه، شماره ۱۵، پاییز ۱۳۸۸، صص ۱۵۱ تا ۱۷۲

هانگر، ج. د. و ویلن، ت. ال. ۱۳۸۴. مبانی مدیریت راهبردی، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.

هریسون، ج. و جان، ک. ۱۳۸۲. مدیریت راهبردی، ترجمه بهروز قاسمی، انتشارات هیات، تهران.

Arslan, O., et al. 2008. SWOT analysis for safer carriage of bulk liquid chemicals in tankers, Journal of Hazardous Materials, No. 154, pp 901-913.

Brilha, J. 2009. Geological heritage and European geoparks in Portugal, Proceedings of the VIII European Geoparks Conference, Idanha-a-Nova, 14-16 September 2009, Portugal.

Drumm, A. & Moore, A. 2005. Ecotourism Development: A manual for conservation planners and managers. Arlington, VA: The Nature Conservancy.

Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

Freeman, R. E., P., Lorange. 1985. Theory building in strategic management. In R. Lamb and p. Srivastava (eds.); Latest advances in Strategic Management. Vol. 3. Greenwich, Conn: JAI Press, 1985.

Hongzhe, S., J., Zhu. 2008. SWOT Analysis and Model Discussion of China's Tourism Resources Development - Xiangxi Autonomous Prefecture in Hunan Province as an example, Chinese economic.

---

Hussey,D. 1991. Strategy and planning, John Wiley & Sons, Newyork, 1991.

Pereira,D. , G.,Dias .2008. Master's course on Geological Heritage and Geoconservation. European Geologist,pp 26-31.

Saaty,R.W.1987. The analytic hierarchy process and swot analysis what it is and how it is used, Math. Model.9, pp 161-178.

Mintzberg,H.1998. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management, New York, Free Press.