

## برنامه‌ریزی راهبردی توسعه طبیعت‌گردی در مناطق تحت حفاظت استان ایلام (مورد مطالعه: محدوده آثار طبیعی - ملی دهلران)

حامد قاسم‌پور<sup>۱</sup>

### چکیده

بخش مهمی از ظرفیت‌های گردشگری ایران در مناطق تحت حفاظت قرار دارند؛ ولی بهره‌مندی هدفمندی از این قابلیت، در جهت توانمندسازی این مناطق و به تبع آن، توسعه منطقه‌ای در کشور صورت نگرفته است؛ تا جایی که بر اثر فشارهای انسانی و محیطی، به تدریج، شاهد از بین رفتن این گستره‌های خدادادی هستیم. این امر، ضرورت تدوین برنامه‌های جامع گردشگری متناسب با شرایط زیست‌محیطی، اقتصادی و اجتماعی هر منطقه تحت حفاظتی را گوشزد می‌کند؛ از این رو، تحقیق حاضر، با هدف تبیین برنامه راهبردی توسعه طبیعت‌گردی در محدوده تحت حفاظت آثار طبیعی - ملی دهلران در استان ایلام با استفاده از چارچوب جامع تدوین راهبرد، به رشته تحریر درآمده است تا از این طریق، زمینه بهره‌برداری پایدار طبیعت‌گردی فراهم گردد. این تحقیق به لحاظ روش، از نوع توصیفی - تحلیلی و بر مبنای هدف، کاربردی است. جامعه آماری آن نیز؛ شامل: کلیه کارشناسان ادارات کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری و حفاظت محیط‌زیست استان ایلام بوده است که تعداد ۳۰ نفر از آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند، به عنوان نمونه انتخاب شدند. شیوه گردآوری داده‌ها نیز به دو صورت اسنادی و میدانی بوده است.

نتایج نشان می‌دهد که این مقصد گردشگری در محیط داخلی با ضعف‌های بیشتری در قیاس با قوت‌ها دست و پنجه نرم می‌کند و در محیط بیرونی با فرصت‌های بیشتری در مقایسه با تهدیدات روبه‌روست؛ بنابراین، راهبردهای «محافظه کارانه / ترمیمی» مبتنی بر نگهداری و حمایت درونی، مناسب‌ترین قابلیت را در پاسخ به این شرایط خواهند داشت؛ همچنین، سنجش کمی راهبردهای مذکور، نشان داد که راهبرد «تدوین طرح جامع توسعه طبیعت‌گردی پایدار» با کسب امتیاز ۹/۴۳ دارای بیشترین جذابیت و «تدوین مقررات حفاظت» با نمره ۶/۸۱ دارای کمترین جذابیت می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌ریزی راهبردی، طبیعت‌گردی، آثار طبیعی - ملی، شهر دهلران.

## مقدمه (طرح مسئله و اهمیت پژوهش)

منابع طبیعی در بسیاری از کشورهای جهان، پشتوانه اصلی رشد و توسعه اقتصادی به شمار می‌آیند و از آنها به عنوان بزرگترین سرمایه ملی یاد می‌کنند. یکی از حوزه‌های درخور توجه در این رابطه، مناطق تحت حفاظت<sup>۱</sup> است (صابری و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۶). این مناطق بر اساس تعریف اتحادیه جهانی حفاظت<sup>۲</sup>؛ عبارتند از: مناطقی از زمین یا دریا که به منظور حفاظت و نگهداری از تنوع زیستی، منابع طبیعی و فرهنگی پیرامونشان برگزیده شده‌اند تا با روش‌های قانونی و کارآمد تحت مدیریت قرار گیرند (ایگلز و همکاران، ۱۳۸۷: ۲۸). مناطق موجود در کشورهای مختلف از نظر ابعاد، شکل، مفهوم، ساختار و کارکرد از یکدیگر متفاوت هستند و به پارک‌های ملی، مناطق حیات وحش<sup>۳</sup>، ذخیره‌گاه‌های طبیعی<sup>۴</sup>، پارک‌های دریایی<sup>۵</sup> و مکان‌های فرهنگی<sup>۶</sup>، با اهداف گوناگون مدیریتی، دسته‌بندی می‌شوند (ضیایی و میرزایی، ۱۳۸۸: ۴). این مناطق در کشور ایران به چهار دسته پارک ملی، پناهگاه حیات وحش، اثر طبیعی - ملی و منطقه حفاظت‌شده گروه‌بندی شده‌اند (ریحانیان و همکاران، ۲۰۱۲: ۲۲۳). مناطق تحت حفاظت در سال ۲۰۱۰ بیش از ۱۲ درصد از سطح جهان را پوشش داده است و پیش‌بینی می‌شود که این میزان تا سال ۲۰۲۰ به ۱۷ درصد برسد (جاب و پایسلر، ۲۰۱۳: ۱۸). این سطح پوشش در کشور ما برابر ۹،۰۷ درصد می‌باشد. با وجود این گسترش و رشد آگاهی و دانش مردم نسبت به اهمیت مناطق تحت حفاظت، هنوز درک واقعی از کارکرد و حساسیت این زیستگاه‌های حیاتی بسیار پایین است (امرتون و همکاران، ۲۰۰۶) که در مواردی به تخریب این مناطق منجر شده است (ویکس و میتا، ۲۰۰۴: ۲۵۶). این در حالی است که در صورت برنامه‌ریزی هدفمند، می‌توان از منافع بالقوه این مناطق؛ نظیر فواید حاصل از فعالیت‌های گردشگری طبیعی، بهره‌ر قابل ملاحظه‌ای برد (والپول و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۷۸). گردشگری در این مناطق، به مسافرتی اکتشافی و آموزشی جهت بازدید از حیات وحش، سیمای طبیعی و عناصر غنی فرهنگی مناطق بکر و کمتر دیده‌شده در سراسر جهان تعریف می‌شود (ویلیامز، ۱۹۹۲: ۱۶) و از آن به عنوان راهبردی در راستای حفظ منابع طبیعی، ریشه‌کنی فقر، مولد درآمدهای اضافی، اشتغال‌آفرینی، توجیه مالی حفاظت، آموزش زیست‌محیطی و افزایش حس مالکیت عمومی برای مردم محلی پیرامون (بری و همکاران، ۱۹۹۸: ۵۶-۵۸) که عموماً جوامع روستایی و فرو توسعه‌اند بهره می‌گیرند (فروزنده شهرکی و کهرم، ۱۳۸۹: ۱۵۲) با این وجود، اگر طبیعت‌گردی در چارچوب برنامه‌ای جامع بر پایه اصول پایداری توسعه، مدیریت و نظارت نشود،

1. Conservation Area
2. International Union for Conservation of Nature (IUCN)
3. Wilderness areas
4. Nature resarves
5. Marine parks
6. Cultural landscapes



عواقب جبران‌ناپذیر زیست‌محیطی و اجتماعی در پی خواهد داشت (جاب و پایسلر، ۲۰۱۳: ۱۸)؛ بنابراین، ضرورت دارد نوعی الگوی مدیریت راهبردی، تبیین و اجرا شود تا فواید را به حداکثر و اثرات منفی زیست‌محیطی را پیش از وقوع به حداقل برساند (ایگلز و همکاران، ۱۳۸۷: ۳۰-۶۰) که به تجربه، ثابت شده کاربست آن در توسعه برخی از مناطق، موفق عمل کرده است (بیکن و هاگی، ۲۰۱۳: ۷۸)؛ لذا از آن به عنوان ابزاری مهم برای حصول به پایداری مقاصد گردشگری یاد می‌کنند (لیو و همکاران، ۲۰۰۸: ۷۷). این موضوع، طبیعت‌گردی را به نوعی از گردشگری تبدیل می‌کند که از بازدیدکنندگان می‌خواهد تا حد امکان، با در نظر داشتن اهداف حفاظتی، به مدیریت پایدار مناطق تحت حفاظت توجه کنند (ناهل‌هوال و همکاران، ۲۰۱۳: ۷۱). طبیعت‌گردی، نمودی از یک سیستم پیچیده است که مستلزم فرایند مستمر برنامه‌ریزی، ارزیابی، اجرا، نظارت و اصلاح؛ به منظور نیل به اهداف پیش‌بینی شده می‌باشد (زاهدی، ۱۳۹۰: ۱۳۸) تا فرصت‌های اقتصادی افزایش یابد، از میراث طبیعی و فرهنگی محافظت کند و کیفیت زندگی تمام ذی‌نفعان بهبود یابد (فلاگستاد و هوپ، ۲۰۰۱: ۴۴۵). در این میان، امکان‌سنجی ظرفیت‌های طبیعت‌گردی مناطق تحت حفاظت ایران، حاکی از غنای بی‌نظیر این گستره‌های خدادادی است که به حال خود رها شده‌اند؛ به گونه‌ای که بر اثر فشارهای انسانی و محیطی شدید به تدریج، ویژگی‌های منحصر به فرد خود را از دست می‌دهند و در طبقه‌بندی مدیریتی، سیر نزولی را طی می‌کنند (فروزنده شهرکی و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۴). این امر، ضرورت تدوین برنامه مدیریتی جامع گردشگری متناسب با شرایط زیست‌محیطی، اقتصادی، اجتماعی هر منطقه تحت حفاظتی را گوشزد می‌کند (محرّم‌نژاد و آقاخانی، ۱۳۸۸: ۲۳۸)؛ در این راستا، گام نخست در برنامه‌ریزی مقاصد گردشگری، شناخت قابلیت‌ها، تنگناها و توان‌های بالقوه و بالفعل این نوع مقاصد و اقدام به برنامه‌ریزی راهبردی در جهت بازساخت و توسعه پایدار آنها می‌باشد که در این بین، تمرکز بر تدوین اهداف طرح و راه‌های دستیابی به آنها در اولویت قرار می‌گیرد (کیاکجوری و میرتقیان رودسری، ۱۳۹۲: ۹۹). محدوده تحت حفاظت آثار طبیعی - ملی دهلران<sup>۱</sup> در استان ایلام به واسطه برخورداری از سه پدیده طبیعی چشمه‌های آب معدنی، غار خُفّاش و چشمه‌های قیر از مناطق مُستعد توسعه طبیعت‌گردی محسوب می‌شود؛ اما شرایط موجود، حاکی از عدم رونق صنعت گردشگری و نبود برنامه جامع گردشگری پایدار است؛ از طرفی، شهر دهلران در ۵ کیلومتری محدوده مذکور، جزء نواحی محروم کشور است که توسعه طبیعت‌گردی به عنوان بدیلی ممکن در راستای برون‌رفت آن از شرایط پیش رو، مطرح می‌شود. این امر نیز به تحقیق و بررسی علمی نیاز دارد؛ در این راستا، بهره‌گیری از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به منظور دستیابی به برنامه‌ای جامع به عنوان هادی عملکرد نهادهای اجرایی، در جهت توسعه پایدار طبیعت‌گردی در محدوده آثار طبیعی - ملی دهلران که سایر شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی،

## 1. Natural Mounment of Dehloran

فرهنگی و زیست‌محیطی پیرامون آن را نیز متأثر می‌سازد، ضرورتی است که جهت‌گیری عملیاتی پژوهش حاضر را در رسیدن به هدف هدایت می‌کند.

### سوالات تحقیق

- مهمترین مؤلفه‌های بازدارنده (نقاط ضعف و تهدید) و پیش‌برنده (نقاط قوت و فرصت) توسعه طبیعت‌گردی در محدوده آثار طبیعی - ملی دهلران کدام‌اند؟
- در حال حاضر این مقصد گردشگری در چه موقعیت راهبردی قرار دارد؟
- مهمترین راهبردهای مدیریتی برای بهبود وضع موجود کدام‌اند و برای حصول به نتایج مطلوب، چه تدابیری باید اندیشید؟

### پیشینه تحقیق

- محرم‌نژاد و دربیکی (۱۳۸۶)، مجریان طرح «تدوین مدیریت طبیعت‌گردی منطقه حفاظت شده جهان‌نما در استان گلستان»، حفاظت از منابع زیستی و هویت فرهنگی و اجتماعی، در آمدزایی پایدار، ایجاد تدریجی خودگردانی مالی، ترویج مشارکت عمومی ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری و بالاخره همکاری با سازمانها و برنامه‌های گردشگری در سطح ملی و بین‌المللی را از راهکارهای مطلوب برای بهره‌برداری پایدار از منطقه مورد مطالعه پیشنهاد می‌کنند.

- محرم‌نژاد و آقاخانی (۱۳۸۸) با استفاده از رویکرد تحلیلی SWOT به ارائه راهبردهای توسعه اکوتوریسم پایدار در منطقه حفاظت شده جاجرود پرداختند. نتایج پژوهش آنها حاکی از آن است که صنعت طبیعت‌گردی در این منطقه از وضعیت مناسبی برخوردار نیست و بایستی با به‌کارگیری مدیریتی یکپارچه بر مبنای عناصر زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی، آن را به یکی از قطب‌های طبیعت‌گردی ایران تبدیل نمود.

- ریحانیان و همکاران (۲۰۱۲) در مقاله «راهبردهای توسعه گردشگری پایدار پارک ملی بوجاق در استان گیلان» به این نتیجه رسیدند که فعالیت‌های جاری گردشگری، با اصول گردشگری پایدار در تضاد است، با وجود آن، می‌توان با بهره‌گرفتن از مدل راهبردی SWOT به تحلیل وضعیت موجود و فاصله آن با وضعیت مطلوب پرداخت و شرایط مناسب‌تری را فراهم آورد.

- قربانی و همکارانش (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان «توسعه اکوتوریسم پایدار با استفاده از مدل SWOT و QSPM (مطالعه موردی: تالاب کجی نمکزار در استان خراسان شمالی)» انجام داده‌اند. از تحقیق آنان می‌توان نتیجه گرفت که فعالیت‌های موجود اکوتوریسمی، الزامات گردشگری پایدار را رعایت نمی‌کنند و راهبردهای گذشته، با شکست مواجه شده‌اند؛ از این رو، با توجه به شرایط موجود و فاصله آن با شرایط ایده‌آل، راهبردهای مدیریتی با تمرکز بر نقش اثربخش



مدیران اجرایی سازمان‌های ذی‌نفع و دعوت آنان به بهره‌مندی از قوت‌ها و فرصت‌های موجود جهت غلبه بر نقاط ضعف و تهدیدات، علاوه بر افزایش اکوتوریست‌ها می‌تواند اثرات سوء زیست محیطی را کاهش دهند.

مطالعه و بررسی پژوهش‌های قبلی نشان داد که در استان ایلام، تحقیقی در زمینه توسعه طبیعت‌گردی مناطق تحت حفاظت صورت نگرفته است؛ بنابراین، پژوهش حاضر می‌تواند علاوه بر تقویت نگرش راهبردی به این مناطق، سرآغازی برای دیگر مطالعات در این زمینه باشد.

## ادبیات پژوهش

### راهبرد و برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری

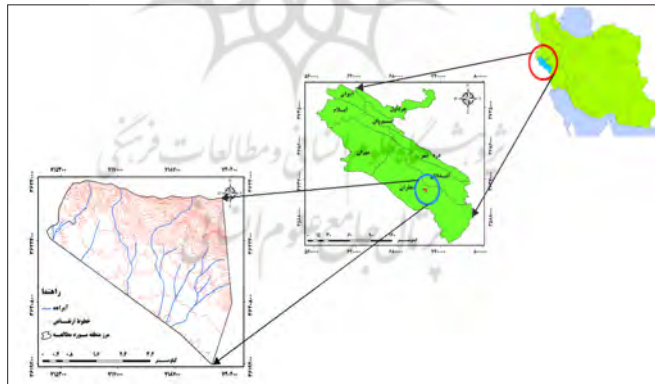
استراتژی از ریشه کلمه یونانی Strategos، مرکب از Stratos به معنای ارتش و ego به معنی رهبر است که در گذشته، بیشتر، کاربرد نظامی و سیاسی داشته؛ ولی امروزه وارد ادبیات سازمان‌های تجاری شده است (شهلائی و ولی‌وندزمانی، ۱۳۸۸: ۷۴). در تعریفی استراتژی، ابزاری جهت حصول سیستم (سازمان، مقصد و...) به اهداف بلندمدت خود قلمداد می‌شود (دیوید، ۱۳۸۸: ۳۸). در دیدگاه کل‌نگرانه به راهبرد، برنامه‌ریزی راهبردی وجود دارد که به آن، تدوین راهبرد نیز گفته می‌شود که شالوده آن ابتدا توسط اندروز (۱۹۷۱) و آنسف (۱۹۷۶) در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰م. پایه‌گذاری شد (دهقان و شریفی‌تهرانی، ۱۳۹۰: ۵۷). برنامه‌ریزی راهبردی، فرایندی به هم پیوسته و سازمان‌یافته در جهت تأمین منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای پرو رفت از وضع موجود و پیشروی به سوی وضعیت ایده‌آل در آینده برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت با در نظر گرفتن داخلی و خارجی سازمان است (پیرا و پیرو، ۲۰۱۲: ۷۴۹). این رویکرد، در حقیقت تکامل یافته برنامه‌ریزی جامع، با توجه به ویژگی‌های برنامه‌ریزی فراگیر است که به تعیین هدف‌های توسعه و مدنظر قرار دادن سناریوهای توسعه نیز می‌پردازد (ابراهیمزاده و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۳). در سال‌های اخیر، رشد روزافزون بازار گردشگری از یک سو و توسعه گردشگری، بدون در نظر گرفتن قابلیت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، زیست‌محیطی هر مقصد و نتایج مخرب آن از سوی دیگر، برنامه‌ریزی راهبردی را به ضرورتی انکارناپذیر تبدیل نموده است (ایدگل و همکاران، ۲۰۰۸: ۱۸۴). برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری، فرایندی است با هدف بهینه‌سازی مزایای گردشگری؛ به گونه‌ای که برآیندش، توازن میان کیفیت و کمیت عرضه با مقدار صحیحی از تقاضا، بدون ناسازگاری با توسعه اجتماعی، اقتصادی و محیطی جامعه است (موسوی و عبدالله‌زاده، ۱۳۹۲: ۲۲۳) و ابزاری است برای نیل به آمال نهایی گردشگری پایدار؛ مثل اهداف مشخص شده برای تأمین بقای منابع گردشگری، افزایش مهارت‌های بازدیدکنندگان که چگونه با منابع گردشگری روابط متقابل داشته باشند، به حداکثر رساندن منافع اقتصادی، اجتماعی و محیطی برای ذی‌نفعان در جامعه مهمان و میزبان (مک‌آرتور و هال، ۱۹۹۳: ۱۴۵)؛

چافی، ۱۹۸۵: ۸۷). این چنین برنامه‌ای، ابزارهای کنترل راهبردی را مشخص و هماهنگ می‌سازد و موجب انعطاف‌پذیری توسعه، با توجه به روندهای محیط خارجی می‌شود (کیاکجوری و میرتقیان، ۱۳۹۲: ۹۹). جهت کاربست مفید این رویکرد، مقاصد گردشگری، نیازمند سرمایه‌گذاری‌های بالای مالی، دیدی بلندمدت، مشارکت محلی و تحرک سیستماتیک تمامی اجزای وابسته به صنعت گردشگری هستند (فیلیس و موتینیو، ۲۰۱۴: ۱۱۴).

### معرفی محدوده مورد مطالعه

آثار طبیعی ملی دهلران؛ شامل: چشمه‌های آب معدنی، غار خُفَاش و چشمه‌های قیر در مختصات جغرافیایی ۱۷ دقیقه و ۴۷ ثانیه تا ۲۱ دقیقه و ۴۷ ثانیه طول شرقی و ۴۱ دقیقه و ۳۲ ثانیه تا ۴۳ دقیقه و ۳۳ ثانیه عرض شمالی، با وسعت ۱۴۸۳ هکتار، در فاصله ۵ کیلومتری شمال شرقی شهر دهلران واقع شده است. این مثلث طبیعی، بر اساس مصوبه شماره ۷۲ مورخ ۱۳۵۵/۵/۶ شورای عالی حفاظت محیط‌زیست، به عنوان «اثر طبیعی ملی» معرفی شد و با قرار داشتن در طبقه III تقسیم‌بندی (IUCN) از اهمیت خاصی برخوردار است؛ افزون بر این، بی‌نظیر بودن و غنای این مثلث طبیعی، باعث شد تا در سال ۱۳۸۶ به عنوان منطقه نمونه گردشگری، توسط سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری کشور برگزیده شود.

شکل شماره (۱). موقعیت جغرافیایی محدوده آثار طبیعی ملی دهلران



منبع: نگارنده (۱۳۹۴)

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر مبنای نتیجه، از نوع کاربردی و به لحاظ ماهیت و اهداف، از نوع توصیفی تحلیلی است. توصیفی از آن جهت که به توصیف وضع موجود مقصد می‌پردازد و تحلیلی از آن جهت که چگونگی و چرایی وضعیت موجود، مورد بررسی قرار می‌گیرد. جامعه آماری تحقیق نیز؛ شامل: کلیه کارشناسان ادارات کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و



گردشگری و حفاظت محیط زیست استان ایلام بود که تعداد ۳۰ نفر از آنان به روش نمونه گیری غیراحتمالی قضاوتی هدفمند، انتخاب شدند. شالوده اصلی روش شناسی این پژوهش را چارچوب جامع تدوین راهبرد تشکیل می دهد که شامل چهار مرحله شروع، ورود اطلاعات، تطبیق یا مقایسه و تصمیم گیری می باشد؛ بر این اساس، در ابتدا چشم انداز و مأموریت مقصد گردشگری با مشورت متولیان امر تعیین و جهت دستیابی به آنها اهداف کلی مشخص شدند. در مرحله بعد، برای شناسایی و ارزیابی عوامل بازدارنده و پیش برنده توسعه طبیعت گردی در مقصد؛ علاوه بر برداشت های میدانی با تعدادی از کارشناسان مطلع، مصاحبه شد؛ سپس، پرسش نامه طراحی شده، جهت تکمیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و ارزش گذاری به عوامل، میان نمونه توزیع گردید که ۲۸ عدد از آنها مورد پردازش قرار گرفت (۲ پرسش نامه دیگر به دلیل ناقص بودن داده ها، از مجموع پرسش نامه های قابل تحلیل حذف شدند). لازم به ذکر است که روایی صوری پرسش نامه، به کمک پنج نفر از صاحب نظران حوزه مدیریت و گردشگری تأیید شد و برای پایایی آن از ضریب آلفای کرونباخ و نرم افزار SPSS استفاده گردید که میزان آن ۰/۸۸۲ به دست آمد. در نهایت، ضرایب اولیه، ثانویه، رتبه و نمرات نهایی بر اساس میانگین نظرات کارشناسان محاسبه گردید؛ سپس با استفاده از مدل کیفی SWOT راهبردهای چهار گانه (تهاجمی، تنوع/اقتضایی، محافظتی/ترمیمی و تدافعی) تدوین شدند. در نهایت، با طرح نمودار ۴ خانه ای عوامل داخلی و خارجی (IE) موقعیت حال حاضر مقصد گردشگری، تعیین و راهبردهای موضوعی توسعه با بهره گیری از ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی (QSPM)، اولویت بندی و جهت اجرایی شدن راهبردها، برنامه هایی ارائه شد.

جدول شماره (۱). چارچوب جامع تدوین راهبرد

ردیف	مرحله	توضیح فعالیت ها
۱	مرحله صفر (شروع)	- تعیین چشم انداز و مأموریت - تدوین اهداف
۲	مرحله ورودی	- بررسی عوامل داخلی و تشکیل ماتریس (IFE) با ضرایب و رتبه بندی - بررسی عوامل خارجی و تشکیل ماتریس (EFE) با ضرایب و رتبه بندی
۳	مرحله مقایسه	- تشکیل ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و ضعف (SWOT) - تشکیل ماتریس داخلی و خارجی (IE)
۴	مرحله تصمیم گیری	- تعیین ماهیت استراتژی اصلی مقصد گردشگری بر اساس ماتریس IE - اولویت بندی استراتژی های استخراج شده بر اساس ماتریس QSPM

منبع: اقتباس و تعدیل بر اساس (دیوید، ۱۳۸۸: ۳۵۷)

## توصیف و تحلیل یافته ها

در این بخش، به فرایند دستیابی به اهداف تحقیق بر مبنای چارچوب جامع تدوین راهبرد پرداخته می شود؛ بر این اساس، چشم انداز و مأموریت توسعه طبیعت گردی در محدوده آثار طبیعی ملی دهلران عبارت است از: «توسعه طبیعت گردی در راستای اصول گردشگری پایدار برای گسترش بازار

### 1. Quantitative Strategic Planning Matrix

- هدف، حفاظت از آثار و چشم‌انداز طبیعی، نیل به اقتصاد پویای گردشگری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و بهبود کیفیت زندگی جامعه محلی و در نهایت رضایت خاطر گردشگران.
- اهداف کلی توسعه در راستای هم‌سویی با مأموریت توسعه طبیعت‌گردی، به شرح ذیل می‌باشد:
- ارزش نهادن و صیانت از سیمای آثار طبیعی و انتقال به نسل حاضر و آتی؛
  - بررسی موانع پیشروی توسعه طبیعت‌گردی و گردشگری پایدار در محدوده آثار طبیعی ملی؛
  - توانمندسازی و تقویت مشارکت ذی‌نفعان توسعه طبیعت‌گردی؛ بخش عمومی، جامعه محلی و گردشگران؛
  - توسعه و بهبود سیستم آموزش حفاظت پایدار از محیط‌زیست با محوریت طبیعت‌گردی؛
  - ارتقای جذب سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی در توسعه طبیعت‌گردی؛
  - دستیابی به تجربه‌های خوب و مورد رضایت گردشگران برون‌استانی.
- گام با اهمیت بعدی، مرحله ورود اطلاعات است که در قالب دو ماتریس ارزیابی عوامل داخلی<sup>۱</sup> (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی<sup>۲</sup> (EFE) متأثر از پرسش‌نامه انجام شده است.



1. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix  
2. External Factor Evaluation (EFE) Matrix





• تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

جدول شماره (۲). ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

نمره	رتبه	ضریب تأوی ۴	ضریب اولی ۴	عوامل
۰.۲۱۸	۲	۰.۱۰۹	۱۰۴	برخورداوری از سه پدیده طبیعی: چشمه‌های آب معدنی، غار خُفاش و چشمه‌های قیر
۰.۱۰۴	۱	۰.۱۰۴	۹۹	برخورداوری از گونه‌های شاخص جانوری؛ مانند: خُفاش‌های حشره‌خوار و سوسمار دُم تیغی بین‌النهرین
۰.۲۳۲	۲	۰.۱۱۶	۱۱۰	قابلیت سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی در جهت توسعه گردشگری سلامت و آب‌درمانی
۰.۰۹۹	۱	۰.۰۹۹	۹۴	وجود بقایای ابنیه ساختمانی و خط ریل انتقال نفت و قیر متعلق به شرکت نفت انگلستان
۰.۲۶۹	۳	۰.۱۳۳	۱۱۷	استفاده از فضولات خُفاش‌ها به عنوان کود در مزارع کشاورزی
۰.۵۳۲	۴	۰.۱۳۳	۱۲۶	مجاورت با مرکز جمعیتی شهر دهلران در فاصله ۵ کیلومتری
۰.۲۳۸	۲	۰.۱۱۹	۱۱۳	وجود جاده آسفالت شده در منطقه برای رفاه گردشگران و سهولت دسترسی به آثار
۰.۱۰۴	۱	۰.۱۰۴	۹۹	آب و هوای مناسب گردشگری در فصول زمستان و بهار
۰.۰۸۸	۱	۰.۰۸۸	۸۴	مُستعد بودن برای توسعه گردشگری و معرفی به عنوان قطب طبیعت‌گردی جنوب غرب کشور
۱.۹۸		۱	۹۴۶	مجموع امتیازات
۰.۲۱۵	۳	۰.۱۰۵	۱۲۱	نامناسب بودن زیرساخت‌های کالبدی و محیطی؛ نظیر: جاده، مراکز رفاهی اقامتی و تأسیسات آب‌درمانی
۰.۳۰۹	۳	۰.۱۰۳	۱۱۹	برنامه‌ریزی غیرهدفمند و سرمایه‌گذاری ناچیز بخش‌های دولتی و خصوصی
۰.۳۰۹	۳	۰.۱۰۳	۱۱۹	ضعف شدید تبلیغات و عدم معرفی جاذبه‌های طبیعی به گردشگران
۰.۲۰۲	۲	۰.۱۰۱	۱۱۷	فقدان طرح جامع مدیریت محیط‌زیست
۰.۲۰۲	۲	۰.۱۰۱	۱۱۷	وجود مسیرهای فرعی و خاکی فراوان
۰.۲	۲	۰.۱۰۰	۱۱۶	عدم وجود مراکز کنترل‌کننده ورود و خروج گردشگران و مردم محلی
۰.۰۹۹	۱	۰.۰۹۹	۱۱۴	نامشخص بودن ظرفیت تحمل گردشگری
۰.۰۹۹	۱	۰.۰۹۹	۱۱۴	دوری از بازارهای عمده گردشگری کشور
۰.۰۹۳	۱	۰.۰۹۳	۱۰۷	چرای بی‌رویه احشام در محدوده طبیعی ملی
۰.۰۹۲	۱	۰.۰۹۲	۱۰۶	وجود میدان تیراندازی آموزش آمادگی دفاعی در محدوده طبیعی ملی
۱.۹۲		۱	۱۱۵۰	مجموع امتیازات

منبع: یافته‌های تحقیق (۱۳۹۴)

• تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

جدول شماره (۳). ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

عوامل	ضریب اولیه	ضریب ثانویه	رتبه	نمره
افزایش توجه بخش دولتی و خصوصی به سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری در سنوات اخیر	۹۴	۰,۱۲۲	۲	۰,۲۴۴
مجاورت شهر دهلران با مراکز جمعیتی و شهری استان خوزستان و کشور عراق	۱۰۷	۰,۱۳۹	۳	۰,۴۱۷
بهبود زیرساخت‌های جاده‌ای دهلران به مراکز استان‌های ایلام و خوزستان	۱۲۸	۰,۱۶۶	۴	۰,۶۶۴
افزایش آگاهی مردم محلی؛ به‌ویژه جوانان از مزایای توسعه گردشگری	۱۱۵	۰,۱۴۹	۳	۰,۴۴۷
توجه سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ به توسعه طبیعت‌گردی و شاخه‌های آن	۱۰۲	۰,۱۳۲	۲	۰,۲۶۴
وجود بسترهای قانونی برای تسریع در واگذاری بخش دولتی گردشگری به بخش خصوصی	۱۰۸	۰,۱۴۰	۳	۰,۴۰۲
افزایش فرهنگ حفاظت از محیط زیست	۱۱۴	۰,۱۴۸	۳	۰,۴۴۴
<b>مجموع امتیازات</b>				
	۳۶۸	۱		۲,۰۹
فصلی بودن گردشگری؛ به دلیل دمای بالای هوا در فصل تابستان و پدیده گرد و غبار	۱۲۶	۰,۱۲۴	۴	۰,۴۹۶
عدم اتصال شهر دهلران به راه‌آهن سراسری کشور	۱۱۳	۰,۱۱۱	۳	۰,۳۳۳
توسعه فزاینده شهری در بخش شمال غربی شهر دهلران (نزدیک به محدوده مورد مطالعه)	۹۷	۰,۰۹۵	۱	۰,۰۹۵
همکاری محدود نهادهای تأثیرگذار در توسعه طبیعت‌گردی؛ نظیر: صدا و سیما و نظام آموزشی	۱۱۷	۰,۱۱۵	۳	۰,۳۴۵
اشراف اندک مسئولان و مردم محلی از بی‌نظیر بودن پدیده‌های طبیعی	۱۱۶	۰,۱۱۴	۳	۰,۳۴۲
حجم اندک تحقیق و پژوهش در ابعاد مختلف محدوده طبیعی ملی	۱۰۱	۰,۰۹۹	۱	۰,۰۹۹
نامناسب بودن زیرساخت‌های کالبدی و محیطی شهر دهلران؛ نظیر جاده، مراکز اقامتی و ...	۱۲۲	۰,۱۲۰	۴	۰,۴۰۸
کمیت و کیفیت پایین برنامه‌های آموزشی و فرهنگی در جهت جذب مشارکت‌های مردم محلی	۱۱۳	۰,۱۱۱	۳	۰,۳۳۳
عدم انسجام سازمان‌های میراث فرهنگی و حفاظت محیط‌زیست در توسعه طبیعت‌گردی	۱۰۶	۰,۱۰۴	۲	۰,۲۰۸
<b>مجموع امتیازات</b>				
	۱۰۱۱	۱		۲,۷۳

منبع: یافته‌های تحقیق (۱۳۹۴)

جدول‌های شماره (۱) و (۲) نشان می‌دهند که این مقصد، با کسب نمره (۱/۹۵) از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی که کمتر از میانگین ۲/۵ است، در مجموع با ضعف‌های بیشتری در قیاس با قوت‌ها دست و پنجه نرم می‌کند؛ همچنین بر مبنای ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، امتیاز حاصل شده (۲/۸۱) بیشتر از میانگین ۲/۵ است که می‌توان نتیجه گرفت، محدوده مذکور با فرصت‌های بیشتری در مقایسه با تهدیدات روبه‌روست؛ بنابراین، برنامه اقدام راهبردی توسعه باید به گونه‌ای باشد که بتواند از این فرصت‌ها بیشترین بهره را ببرد و ضمن غلبه بر تهدیدات موجود، ضعف‌ها را تقلیل دهد.

• ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT)

«سوآت یکی از ابزارهای مدیریت راهبردی است که امروزه برای شناسایی، ارزیابی و تصمیم‌گیری در زمینه طبیعت‌گردی و گردشگری پایدار از آن استفاده می‌شود» (قربانی و همکاران، ۲۰۱۵: ۲۹۲). در این الگو، راهبرد مناسب عوامل پیش‌برنده را به حداکثر و عوامل بازدارنده را به حداقل ممکن می‌رساند و این مؤلفه‌ها را در چهار وضعیت کلی تهاجمی (SO)، بر اساس مزیت رقابتی مقصد گردشگری،



محافظتی (WO) بر مبنای نیازمندی‌های مقصد، تنوع (ST) مبتنی بر تخصیص مجدد منابع و تدافعی (WT) بر پایه آسیب‌پذیری مقصد گردشگری با هم پیوند می‌دهد؛ بر این اساس، طرح راهبردهای توسعه؛ پس از ترکیبات عوامل راهبردی داخلی و خارجی؛ عبارتند از:

### الف) راهبردهای تهاجمی

- بسترسازی برای جذب بخش خصوصی در جهت سرمایه‌گذاری در توسعه گردشگری سلامت و آب‌درمانی؛
- طراحی و بسط نظام مدیریت منابع انسانی مختص به هر دو بخش دولتی و خصوصی؛
- استفاده از فناوری‌های روز؛ به‌ویژه فناوری اطلاعات برای معرفی و شناساندن آثار.

### ب) راهبردهای محافظتی/ترمیمی

- تدوین طرح جامع توسعه طبیعت گردی پایدار؛
- بازنگری در نحوه برنامه‌ریزی و حمایت دولت در جهت نقش‌آفرینی اثربخش در حفاظت و توسعه پایدار گردشگری؛
- افزایش برنامه‌های تبلیغاتی و بازاریابی، بر مبنای برنامه جامع و بلندمدت؛
- تقویت زیرساخت‌های محیطی و کالبدی؛
- توسعه بازار داخلی و خارجی و جذب بازار جدید؛
- تدوین مقررات قانونی حفاظت.

### ج) راهبردهای تنوع‌بخشی/اقتضایی

- توسعه سیستم حمل و نقل جاده‌ای و ریلی؛ مانند: راه آهن دهلران و آزادراه کرمانشاه - ایلام - خوزستان؛
- تمرکز برنامه‌های ترویجی به فصول مناسب گردشگری.

### د) راهبردهای تدافعی

- معرفی محدوده طبیعی ملی، به عنوان اولویت پژوهشی جهت شناسایی ابعاد متنوع و ساماندهی بانک‌های اطلاعاتی؛
- هماهنگ نمودن سازمان‌های مرتبط با طبیعت گردی از طریق اعمال قوانین، برنامه‌های مشترک آموزشی، اجرایی و نظارتی؛
- بهره‌مندی از توان مشارکت محلی در تمامی مراحل برنامه‌ریزی گردشگری و ارزیابی اینکه مردم

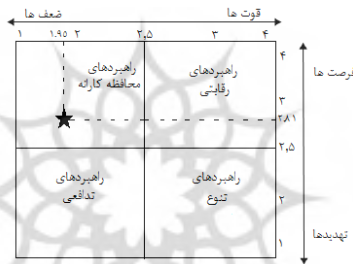
محلی چگونه می‌توانند کمک کنند؟

- ایجاد تعادل پایدار میان گردشگر و محیط‌زیست، با تعیین ظرفیت تحمل، جهت بهره‌وری معقول و جلوگیری از تخریب و از بین رفتن سیمای طبیعی.

### • ماتریس تعیین داخلی و خارجی (IE)

پس از استخراج راهبردهای موضوعی چهارگانه، می‌بایست راهبردهای پایه توسعه طبیعت‌گردی محدوده طبیعی ملی دهلران را از طریق ماتریس تعیین موقعیت، تعیین کرد؛ بنابراین، بر اساس نتایج به دست آمده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که به ترتیب ۱/۹۵ و ۲/۸۱ می‌باشد، جایگاه محدوده در خانه محافظه کارانه مبتنی بر نگهداری و حمایت درونی قرار می‌گیرد.

شکل شماره (۲). ماتریس داخلی و خارجی محدوده آثار طبیعی - ملی دهلران



### • مرحله تصمیم‌گیری: انتخاب راهبرد

پس از تدوین راهبردهای بدیل از طریق تحلیل کیفی SWOT، انجام مرحله کمی آن، ضرورت می‌یابد. این مرحله، در راستای اولویت‌بندی راهبردها انجام می‌شود؛ زیرا روشن است که هیچ سازمانی به دلایلی اعم از کمبود منابع انسانی و مالی، نمی‌تواند همزمان، همه این راهبردها را برگزیند و عملیاتی سازد؛ از این رو، در راستای رتبه‌بندی راهبردهای ۶ گانه محافظتی / ترمیمی، بدین ترتیب عمل شد که ابتدا؛ بر اساس میزان پاسخگویی و کارآمدی هر راهبرد نسبت به هر کدام از مؤلفه‌های درونی و بیرونی؛ نمره‌ای (ضریب جذابیت) از ۱ تا ۴ اختصاص داده شد؛ سپس این نمره در وزن آن عامل، ضرب و در نهایت، امتیازی برای آن راهبرد تعیین گردید. گفتنی است ضرایب جذابیت از طریق نظرسنجی از ۵ کارشناس مسئول و میانگین امتیازهای اعلام‌شده از سوی آنها انتخاب شده‌اند (جدول شماره ۴).



جدول شماره (۴). ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

ردیف	ردیف	استراتژی ۱		استراتژی ۲		استراتژی ۳		استراتژی ۴		استراتژی ۵		استراتژی ۶	
		نمره	ض.ج	نمره	ض.ج	نمره	ض.ج	نمره	ض.ج	نمره	ض.ج	نمره	ض.ج
(Strength) قوت													
S1	۰.۱۰۹	۴	۰.۴۳۶	۱	۰.۱۰۹	۴	۰.۴۳۶	۳	۰.۳۲۷	۳	۰.۳۲۷	۲	۰.۲۱۸
S2	۰.۱۰۴	۳	۰.۳۱۲	۱	۰.۱۰۴	۲	۰.۳۰۸	۲	۰.۳۰۸	۳	۰.۳۰۸	۱	۰.۱۰۴
S3	۰.۱۱۶	۳	۰.۳۴۸	۳	۰.۳۱۸	۳	۰.۳۴۸	۳	۰.۳۴۸	۴	۰.۳۴۸	۱	۰.۱۱۶
S4	۰.۰۹۹	۲	۰.۱۹۸	۱	۰.۰۹۹	۲	۰.۱۹۸	۱	۰.۰۹۹	۲	۰.۱۹۸	۱	۰.۰۹۹
S5	۰.۱۲۳	۱	۰.۱۲۳	۱	۰.۱۲۳	۱	۰.۲۴۶	۲	۰.۱۲۳	۱	۰.۱۲۳	۱	۰.۱۲۳
S6	۰.۱۳۳	۳	۰.۰۳۹	۲	۰.۲۱۶	۲	۰.۲۶۶	۳	۰.۳۹۹	۴	۰.۵۳۲	۱	۰.۱۳۳
S7	۰.۱۱۹	۲	۰.۲۳۸	۱	۰.۱۱۹	۲	۰.۲۳۸	۲	۰.۲۳۸	۳	۰.۳۵۷	۲	۰.۲۳۸
S8	۰.۱۰۴	۲	۰.۲۰۸	۱	۰.۱۰۴	۳	۰.۳۱۲	۴	۰.۴۱۶	۴	۰.۴۱۶	۱	۰.۱۰۴
S9	۰.۰۸۸	۲	۰.۱۷۶	۳	۰.۲۶۴	۲	۰.۱۷۶	۴	۰.۳۵۲	۲	۰.۱۷۶	۱	۰.۰۸۸
(Weakness) ضعف													
W1	۰.۱۰۵	۳	۰.۳۱۵	۴	۰.۴۲	۲	۰.۲۱	۴	۰.۴۲	۳	۰.۳۱	۱	۰.۱۰۵
W2	۰.۱۰۳	۴	۰.۴۱۲	۳	۰.۳۰۹	۳	۰.۳۰۹	۳	۰.۳۰۹	۳	۰.۳۰۹	۲	۰.۲۰۶
W3	۰.۱۰۳	۲	۰.۲۰۶	۴	۰.۴۱۲	۴	۰.۴۱۲	۲	۰.۲۰۶	۳	۰.۳۰۹	۱	۰.۱۰۳
W4	۰.۱۰۱	۴	۰.۴۰۴	۳	۰.۳۰۳	۲	۰.۲۰۲	۲	۰.۲۰۲	۱	۰.۱۰۱	۲	۰.۲۰۲
W5	۰.۱۰۱	۳	۰.۳۰۳	۲	۰.۲۰۲	۱	۰.۱۰۱	۳	۰.۳۰۳	۱	۰.۱۰۱	۴	۰.۴۰۴
W6	۰.۱۰۰	۳	۰.۳	۳	۰.۳	۲	۰.۲	۲	۰.۲	۲	۰.۲	۴	۰.۴
W7	۰.۰۹۹	۴	۰.۳۹۶	۳	۰.۲۹۷	۱	۰.۰۹۹	۳	۰.۲۹۷	۲	۰.۱۹۸	۱	۰.۰۹۹
W8	۰.۰۹۹	۱	۰.۰۹۹	۱	۰.۰۹۹	۳	۰.۲۹۷	۱	۰.۰۹۹	۳	۰.۲۹۷	۱	۰.۰۹۹
W9	۰.۰۹۳	۱	۰.۰۹۳	۱	۰.۰۹۳	۱	۰.۰۹۳	۱	۰.۰۹۳	۱	۰.۰۹۳	۴	۰.۳۷۲
W10	۰.۰۹۲	۳	۰.۲۷۶	۲	۰.۱۸۴	۲	۰.۱۸۴	۱	۰.۰۹۲	۱	۰.۰۹۲	۴	۰.۳۷۸
(Opportunities) فرصت													
O1	۰.۱۲۲	۳	۰.۳۶۶	۴	۰.۴۸۸	۴	۰.۴۸۸	۴	۰.۴۸۸	۴	۰.۴۸۸	۲	۰.۲۴۴
O2	۰.۱۳۹	۲	۰.۲۷۸	۲	۰.۲۷۸	۲	۰.۲۷۸	۲	۰.۲۷۸	۳	۰.۳۱۷	۱	۰.۱۳۹
O3	۰.۱۱۶	۲	۰.۳۳۲	۳	۰.۳۳۲	۳	۰.۴۹۸	۳	۰.۴۹۸	۳	۰.۴۹۸	۱	۰.۱۱۶
O4	۰.۱۴۹	۳	۰.۴۴۷	۳	۰.۴۴۷	۱	۰.۱۴۹	۱	۰.۱۴۹	۲	۰.۲۹۸	۲	۰.۲۹۸
O5	۰.۱۲۲	۳	۰.۳۶۶	۳	۰.۳۹۶	۲	۰.۲۶۴	۲	۰.۲۶۴	۳	۰.۳۹۶	۱	۰.۱۲۲
O6	۰.۱۴۰	۲	۰.۲۸	۲	۰.۲۸	۳	۰.۴۲	۳	۰.۴۲	۳	۰.۴۲	۲	۰.۲۸
O7	۰.۱۴۸	۱	۰.۱۴۸	۲	۰.۲۹۶	۳	۰.۲۹۶	۱	۰.۱۴۸	۱	۰.۱۴۸	۱	۰.۱۴۸
(Threats) تهدید													
T1	۰.۱۲۴	۱	۰.۱۲۴	۳	۰.۳۷۲	۲	۰.۲۴۸	۲	۰.۲۴۸	۱	۰.۱۲۴	۲	۰.۱۲۴
T2	۰.۱۱۱	۲	۰.۲۲۲	۳	۰.۳۳۳	۲	۰.۲۲۲	۲	۰.۲۲۲	۲	۰.۲۲۲	۱	۰.۱۱۱
T3	۰.۰۹۵	۳	۰.۲۸۵	۲	۰.۱۹	۱	۰.۰۹۵	۳	۰.۲۸۵	۳	۰.۲۸۵	۱	۰.۰۹۵
T4	۰.۱۱۵	۳	۰.۳۴۵	۳	۰.۳۴۵	۳	۰.۳۴۵	۳	۰.۳۴۵	۳	۰.۳۴۵	۱	۰.۱۱۵
T5	۰.۱۱۴	۲	۰.۲۲۸	۲	۰.۲۲۸	۲	۰.۲۲۸	۲	۰.۲۲۸	۳	۰.۳۴۲	۱	۰.۱۱۴
T6	۰.۰۹۹	۲	۰.۱۹۸	۲	۰.۱۹۸	۱	۰.۰۹۹	۲	۰.۱۹۸	۲	۰.۱۹۸	۱	۰.۰۹۹
T7	۰.۱۲۰	۳	۰.۳۶	۳	۰.۳۶	۲	۰.۲۴	۲	۰.۲۴	۴	۰.۴۸	۱	۰.۱۲۰
T8	۰.۱۱۱	۳	۰.۳۳۳	۳	۰.۳۳۳	۳	۰.۳۳۳	۳	۰.۳۳۳	۱	۰.۱۱۱	۳	۰.۳۳۳
T9	۰.۱۰۴	۲	۰.۲۰۸	۴	۰.۴۱۶	۱	۰.۱۰۴	۳	۰.۳۱۲	۲	۰.۲۰۸	۳	۰.۳۱۲
جمع	۹.۴۳		۹.۴۳		۹.۴۱		۸.۸۴		۹.۲۹		۸.۹۳		۶.۸۱

منبع: یافته‌های تحقیق (۱۳۹۴)

یافته‌های مندرج در جدول شماره (۴) نشان می‌دهد که راهبرد «تدوین طرح جامع توسعه طبیعت‌گردی پایدار» با ۹/۴۳، بیشترین امتیاز را کسب کرده است و راهبردهای «بازنگری در نحوه برنامه‌ریزی و حمایت بخش عمومی (دولت) از حفاظت و توسعه پایدار گردشگری» با ۹/۴۱، «تقویت زیرساخت‌های محیطی و کالبدی» با ۹/۲۹، «توسعه بازار داخلی و خارجی و جذب بازار جدید» با ۸/۹۳، «افزایش برنامه‌های تبلیغاتی و بازاریابی بر مبنای برنامه جامع و بلندمدت» با ۸/۸۴ و «تدوین مقررات حفاظت» با ۶/۸۱، به ترتیب، کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند.

### نتیجه‌گیری و ارائه برنامه‌های اجرایی

امروزه، مقاصد گردشگری به منظور استفاده کارا و مؤثر از قابلیت‌های خود و نیز پاسخگویی مناسب به تقاضاهای محیطی در راستای بیشینه‌سازی مزیت‌های رقابتی در راستای توسعه پایدار به برنامه‌ریزی راهبردی روی آورده‌اند؛ از این رو، تحقیق حاضر در صدد برآمد تا با استفاده از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، راهبردهایی را در جهت توسعه پایدار طبیعت‌گردی در محدوده تحت حفاظت آثار طبیعی - ملی دهلران، با تمرکز بر دو اصل اساسی بومی بودن (تناسب راهبرد با شرایط و ضوابط زیست‌محیطی، اجتماعی و فرهنگی مقصد و شهر دهلران) و بهره‌مندی از تجارب و نظرات مطلعان تدوین نماید. در ادامه، بر اساس میانگین نمرات نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، موقعیت مقصد گردشگری، در بخش محافظتی / ترمیمی با مختصات نمره ۱/۹۵ (عوامل داخلی) و ۲/۸۱ (عوامل خارجی) قرار گرفت؛ سپس با رتبه‌بندی راهبردها، راهبردهای با اهمیت مشخص شدند.

نزدیکی امتیازات راهبردهای استخراج‌شده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی، ایجاب می‌کند با دیدی جامع و آینده‌نگر به عملیات پیاده‌سازی راهبردها نگریده شود و برای اشتراک ایده‌های همه ذی‌نفعان در پیشبرد اهداف، راهبردهای تعریف‌شده به عنوان زیرمجموعه راهبرد طرح جامع توسعه طبیعت‌گردی پایدار در نظر گرفته شوند. اگرچه کانون توجه این تحقیق، تدوین راهبردهای قابل اجرا بوده است؛ اما باید در نظر داشت که صرف تدوین راهبرد، به تنهایی قادر به تحول نمی‌باشد و آنچه اهمیت دارد، اتخاذ برنامه‌های اجرایی ایده‌آل برای پیاده‌سازی هر یک از راهبردها با در نظر گرفتن اولویت اجرایی آنهاست؛ بدین ترتیب، متناسب با خروجی فرایند برنامه‌ریزی راهبردی (راهبردهای محافظتی / ترمیمی) و اولویت‌بندی راهبردهای موضوعی توسعه، برنامه‌های اجرایی هر راهبرد برای برون‌رفت از وضعیت موجود، تعریف شده است. این اقدامات، گویای فعالیت‌های کلیدی برای پیشرفت در مسیر توسعه پایدار طبیعت‌گردی خواهد بود که سایر شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی پیرامون را متأثر می‌سازد.



## اولویت اول: تدوین طرح جامع توسعه طبیعت گردی پایدار

- در نظر گرفتن اصول گردشگری پایدار جهت برقراری رابطه متوازن میان جامعه محلی و محیط زیست، با تأکید بر صیانت از سیمای طبیعی برای بهره‌مندی نسل حاضر و آتی؛
- در نظر گرفتن اسناد فرادستی ملی و منطقه‌ای در مراحل مختلف تدوین طرح جامع؛ شامل: سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، برنامه‌های توسعه ۵ ساله و سند توسعه شهرستان؛
- مشارکت فعال اساتید، صاحب‌نظران، مراکز علمی، کارگزاری‌های گردشگری و کارکنان سازمان‌های ذی‌نفع جهت برنامه‌ریزی، تدوین و اجرای طرح؛
- تعریف و تبیین وظایف و الزامات نظارتی برای سازمان‌ها و نهادهای اجرایی در توسعه طبیعت گردی؛
- مشخص کردن حدود و ثغور فعالیت‌های بخش خصوصی و عمومی برای سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی طبیعت گردی؛
- حمایت جدی از طرح جامع در بالاترین سطوح سلسله مراتب سازمانی؛
- اختصاص دادن بخشی از اداره حفاظت محیط زیست استان به عنوان مرکز تحقیق و پژوهش، با هدف جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز برای پایش مستمر طرح.

## اولویت دوم: بازنگری در نحوه برنامه‌ریزی و حمایت بخش عمومی (دولت) از حفاظت و توسعه پایدار گردشگری

- افزایش انسجام میان سازمان‌های متولی از طریق تدوین مشترک برنامه‌های راهبردی مناطق تحت حفاظت؛
- جلب حمایت و هدایت بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در گردشگری سلامت با ارائه بسته‌های تشویقی تضمینی؛ نظیر: بهره‌پایین مالی، معافیت بلندمدت مالیاتی، رفع بوروکراسی‌های اداری و در نظر گرفتن انعطاف لازم برای ارزیابی و بازنگری به صورت دوره‌ای، با توجه به شرایط در حال تغییر و نیازهای جاری سرمایه‌گذاری؛
- به‌کارگیری منابع مالی و انسانی کافی و متخصص در سازمان‌های متولی به منظور پیاده‌سازی درست راهبردهای توسعه طبیعت گردی؛
- اولویت‌دهی به انجام مطالعات جدید و مداوم با هدف جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات در رابطه با خواسته‌ها و نیازهای گردشگران، مردم محلی، کارشناسان سازمان‌های دولتی و متصدیان کسب و کارهای گردشگری استان و شهرستان در رابطه با حفاظت پایدار و توسعه طبیعت گردی.

### اولویت سوم: تقویت زیرساخت‌های محیطی و کالبدی

- بهبود و توسعه زیرساخت‌های اولیه توسط بخش عمومی بر اساس اصول گردشگری پایدار؛
- ملزم کردن پروژه‌های رفاهی و عمرانی به ساخت متناسب با شرایط آب و هوایی پیرامون؛
- افزایش علائم و نشانه‌های گردشگری، بهبود مسیر دسترسی پیاده و سواره در محدوده گردشگری.

### اولویت چهارم: توسعه بازار داخلی و خارجی و جذب بازار جدید

- تأکید بر بازار بین‌المللی کشور عراق جهت بهره‌مندی از مزایای آب‌درمانی؛
- توسعه ایلام‌گردی با تأکید بر توان چشمه‌های آب معدنی در رفع امراض پوستی و جسمی؛
- تأکید بر بازار هدف دوستداران حیات وحش و گردشگری علمی.

### اولویت پنجم: افزایش برنامه‌های تبلیغاتی و بازاریابی بر مبنای برنامه جامع و بلندمدت

- تهیه برنامه‌های تلویزیونی و رادیویی در شبکه‌های استانی و ملی و پخش آن با رعایت بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت، به منظور دریافت بازخورد مخاطبان؛
- گسترش برنامه‌های آموزشی گردشگری در شبکه استانی در راستای افزایش ادراک از گردشگری پایدار؛
- تخصیص بودجه مشخص بازاریابی طبیعت‌گردی، جهت افزایش کمی و کیفی برنامه‌های آموزشی و ترویجی؛
- برگزاری سمینارهای هم‌اندیشی میان مدیران عالی بخش عمومی با نمایندگان کارگزاران گردشگری و مشاوران شرکت‌های بازاریابی داخلی به منظور تدوین راهبردهای بازاریابی طبیعت‌گردی؛
- انجام پژوهش‌های مستمر در زمینه شناخت نیازها و انتظارات در حال تغییر بازار گردشگری داخلی و بین‌المللی؛
- بهره‌گیری از آژانس‌های مسافرتی، تورگردان‌ها، انجمن‌ها و مشاوران گردشگری به منظور جذب بازارهای هدف.

### اولویت ششم: تدوین مقررات قانونی حفاظت

- تعیین کمیته توسعه طبیعت‌گردی مناطق تحت حفاظت، جهت تعیین مسئولیت‌ها و انسجام بیشتر در تدوین قوانین و مقررات حفاظت؛
- تدوین قوانین و مقررات گردشگری پایدار برای ایجاد و توسعه پروژه‌های عمومی و خصوصی؛
- ترویج استانداردهای خدمات منابع انسانی؛ از قبیل: دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مورد نیاز کارگزاران بخش عمومی و خصوصی.





## منابع و مأخذ

## الف) فارسی

- ایگلز، پل، استفن مک کول و هینس کریستین، (۱۳۸۷)، راهنمای برنامه‌ریزی و مدیریت گردشگری پایدار در مناطق حفاظت شده، تهران: سازمان محیط‌زیست.
- ابراهیم‌زاده، عیسی، منیر یاری و برزو سبزی؛ (۱۳۹۱)، «تحلیلی بر برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری در استان لرستان با بهره‌گیری از مدل استراتژیک SWOT»، فصل‌نامه آمایش سرزمین، شماره ۶، ۱۰۱ - ۱۲۴.
- دهقان، نبی‌الله و محمد شریفی‌تهرانی؛ (۱۳۹۰)، «برنامه‌ریزی راهبردی موزه ملی ایران»، فصل‌نامه مطالعات مدیریت گردشگری، شماره ۱۶، ۵۳ - ۹۰.
- دیوید، فرد. آر؛ (۱۳۸۸)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ (۱۳۹۰)، مبانی توریسم و اکوتوریسم پایدار با تأکید بر محیط زیست، تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- صابری، امیر، علیرضا صالحی کارونیان و زینب صالحی کارونیان؛ (۱۳۹۳)، «توان‌ها و قابلیت‌های اکوتوریستی مناطق حفاظت‌شده محیط‌زیست در جهت توسعه پایدار (مطالعه موردی: منطقه حفاظت‌شده جهان‌نمای گرگان)»، فصل‌نامه مطالعات مدیریت گردشگری، شماره ۱۲، ۷۰ - ۸۶.
- ضیایی، محمود و روزبه میرزایی؛ (۱۳۸۸)، «چالش‌های مدیریتی و توسعه گردشگری در مناطق تحت حفاظت سواحل جنوبی دریای خزر (مطالعه موردی: پناهگاه حیات وحش میانکاله)»، فصل‌نامه مطالعات مدیریت گردشگری، شماره ۱۰، ۱ - ۳۳.
- شهبایی، ناصر و حسین ولی‌وند زمانی؛ (۱۳۸۸)، نظریه‌های راهبردی، تهران: دافوس آجا.
- فروزنده شهرکی، گوهر، اسماعیل کهرم؛ (۱۳۸۹)، «طراحی محیط‌زیست به منظور مدیریت تفرجگاهی و اکوتوریسم پایدار با استفاده از GIS»، مجموعه مقالات اولین همایش ملی بررسی تهدیدات و عوامل تخریب تنوع زیستی در منطقه زاگرس مرکزی، دانشگاه صنعتی اصفهان، ۱۵۱ - ۱۵۶.
- فروزنده شهرکی، گوهر، اسماعیل کهرم و حسنعلی لقای؛ (۱۳۹۰)، «مکان‌یابی طراحی دهکده گردشگری در دره عشق»، فصل‌نامه علوم و تکنولوژی محیط زیست، شماره ۳، ۸۳ - ۹۹.
- کیا کجوری، داود و سیدمحمد میر تقیان رودسری؛ (۱۳۹۲)، «راهبردهای گردشگری پیشگیرانه چشمه‌های آبگرم و معدنی رامسر»، فصل‌نامه مطالعات مدیریت گردشگری، شماره ۲۳، ۹۷ - ۱۲۹.
- محرم‌نژاد، ناصر و مزدک دریکی؛ (۱۳۸۶)، «تدوین مدیریت اکوتوریسم در منطقه حفاظت‌شده جهان‌نما»، فصل‌نامه علوم و تکنولوژی محیط‌زیست، شماره ۳، ۷۱ - ۸۲.
- \_\_\_\_\_ و مهسا آقاخانی؛ (۱۳۸۸)، «ارزیابی تهدیدها و فرصت‌های عوامل راهبردی صنعت اکوتوریسم (مطالعه موردی: منطقه حفاظت‌شده جاجرود)»، فصل‌نامه علوم و تکنولوژی محیط زیست، شماره ۳، ۲۳۷ - ۲۴۷.
- موسوی، میرنجف و مهدی عبدالله‌زاده؛ (۱۳۹۲)، برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری (مفاهیم، اصول و مدل‌ها)، تهران: آراد کتاب.

## ب) انگلیسی

- Borrie, W. T., S.F., McCool & G.H., Stankey. (1998). Protected area planning principles and strategies. North Bennington, Ecotourism Society.
- Becken, S., & Hughey, F. D. (2013). Linking tourism into emergency management structures to enhance disaster risk reduction, Tourism Management, Vol 36, pp 85-77.
- Chafee, E. E. (1985). three models of strategy. academy of management review, Vol. 1) 10), pp 96-89.
- Edgell, D., Del Mastro, A., Maria, S., Ginger, R., Swanson, J., (2008). Tourism Policy and Planning Yesterday, Today and Tomorrow. First Edition, London.
- Emerton, L., Bishop, J. and Thomas, L. (2006). "Sustainable financing of protected areas: a global review of challenges and options", The World Conservation Union (IUCN), Gland.
- Flagestad, A., & Hope, C. (2001). Strategic success in winter sport destination: a sustainable

value creation perspective. *Tourism Management*, Vol. 22, Pp 450-440.

- Ghorbani, A., & et al. (2015). Ecotourism sustainable development strategies using SWOT and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province Iran. *Tourism Management Perspectives*, Vol. 16, pp 297-290.
- Job, H., & Paesler, F. (2013). Links between nature-based tourism, protected areas, poverty alleviation and crises The example of Wasini Island (Kenya), *Outdoor Recreation and Tourism*, Vol 2-1, pp 28-18.
- Liu, Z., Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2008). Using tourist travel habits and preferences to assess strategic destination positioning: The case of Costa Rica. *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol 3) 49), pp 281-258.
- McArthur, S. and Hall, C.M. (1993). *Strategic Planning for visitor heritage management: integration people and place through particular*, Auckland: Oxford University press.
- Nahuelhual, L., Carmona, A., Lozada, P., Jaramillo, A., and Aguayo, A. (2013). Mapping recreation and ecotourism as a cultural ecosystem service: An application at the local level in Southern Chile. *Applied Geography*, Vol 40, pp82-71.
- Phillips, Paul., & Moutinho, Luiz. (2014). Critical review of strategic planning research inhospitality and tourism. *Annals of Tourism Research*, Vol 48, pp120 – 96.
- Perera, F., & Peiro, M. (2012). Strategic Planning In Healthcare Organization. *Revista Española de Cardiología (English Edition)*. Vol 8) 65), pp 754-749.
- Reihanian, A., & et al. (2012). Sustainable tourism development strategy by SWOT analysis: Boujagh National Park Iran, *Tourism Management Perspective*, Vol. 4, pp 228-223.
- Weeks, P., & Metha, S. (2004). Managing people and landscape: IUCN Protected Area Categories. *Human Ecology*, Vol 4) 16), pp 263-253.
- Williams, P.W. (1992). A local framework for ecotourism development. *Western Wildlands*, Vol. 3) 18), pp 19-14.
- Walpole, M. J., Goodwin, H. J., & Ward, K. G. R. (2001). Pricing policy for tourism in protected areas: lessons from Komodo National Park, Indonesia. *Conservation Biology*. Vol. 15, pp 185-177.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی