



סקירת שיטות מחקר של תפישות
ניהול חוויית מבקרים בשמורות ואתרים

דפנה רז

מארס 2022

תוכן עניינים

1	מבוא	1
1	1.1 רקע ומבנה הסקירה	
2	1.2 חוויית המבקר	
4	שיטות מחקר	2
5	2.1 ראיונות עומק	
5	2.2 סדנאות וקבוצות מיקוד	
6	2.3 דירוג	
6	2.4 מחקרים קיימים	
7	2.5 ערכי הארגון	
7	2.6 סקרי מבקרים	
8	דוגמאות ומקרי בוחן	3
8	3.1 יישום שיטת דלפי באתר היסטורי-דתי באנגליה	
9	3.2 ניתוח פערים בין ציפיות מבקרים לשיעור רצונם בשמורה באוסטרליה	
10	3.3 הערכת ניהול בשטחים מוגנים על פי IUCN	
11	3.4 תפישות מנהלים ברשות הפארקים האמריקנית	
11	3.5 ניהול מבקרים בפארקים באוסטרליה	
12	סיכום	4
13	מקורות	5
15	נספחים	6
15	6.1 נספח א' – תוצאות סקר מנהלי מוזיאונים בספרד ואמריקה הלטינית	
17	6.2 נספח ב' – חקר שביעות רצון לקוחות בפארק קאקדו	
19	6.3 נספח ג' – סקר תפישות מנהלים בפארקים אמריקניים	
21	6.4 נספח ד' – הערכת יישום מודלים לניהול מבקרים באוסטרליה	

1.1 רקע ומבנה הסקירה

סקירה זו נועדה לבחון שיטות מחקר המשמשות להבנת האופנים שבהם מנהלי אתרי טבע ומורשת תופשים את חוויותיהם של מבקרים. בעוד חוויית מבקרים היא נושא שנחקר באופן רחב, הרי שתפישת מנהלים את החוויה היא היבט אשר אין לו ביטוי נרחב במקורות ובפרסומים.

כדי לנסות ולמצוא מחקרים אשר יאירו את הנושא, ויתנו כיוונים מעשיים לביצוע מחקר בקרב מנהלי אתרים, הועמק החיפוש למקומות בעלי מאפיינים דומים, כגון אתרים היסטוריים, מוזיאונים וגני חיות, אשר צריכים לספק למבקרים בהם **שירותים פיזיים**, ובו בזמן להעניק להם **חוויה תוכנית**. כל זאת תוך שימור ערכי היסוד של המקומות – יהיו אלה טבע, היסטוריה, תרבות או אמנות.

החומרים הרלוונטיים נחלקים למאמרים אקדמיים ופרסומים מוסדיים של גופים כגון אונסק"ו, IUCN (International Union for Conservation of Nature), וארגוני שימור כמו שירות הפארקים האמריקני ורשות הפארקים האוסטרלית. החיפוש הורחב גם לטווחי זמן גדולים באופן יחסי, והוא כיסה גם מחקרים שיצאו לאור לפני כ-20 שנים, עת נעשתה עבודה רבה בתחום השיווק בנושא חוויית לקוחות. הסקירה הושפעה גם משפת הפרסומים, שהיא בעיקרה אנגלית, וזמינותם.

המסמך כולל לשני פרקים מרכזיים:

- שיטות מחקר

סקירה של ספרות תיאורטית העוסקת בחוויית מבקרים, עם דגש על מחקרים באתרי טבע ומורשת, וכן מאמרים החוקרים היבטים נוספים של חוויית לקוח ושיטות להערכת מנהלים.

- דוגמאות ומקרי בוחן

תיאור ופירוט של מקרים מרחבי העולם שבהם שימשו שיטות העשויות להיות מועילות לנושא הנדון בהקשר של חוויית המבקרים באתרי רט"ג.

הערות מתודולוגיות: הסקירה נסמכת על מקורות רבים. כדי להקל על הקריאה, בגוף הטקסט רשומים ייחוסים למאמרים וספרים. בשל העובדה שאין זה מאמר אקדמי, הדברים מיוחסים למחקר שנסקר, ולא לכל מקור המוזכר בו באופן נפרד; כל המקורות המקוונים מובאים בסוף המסמך.

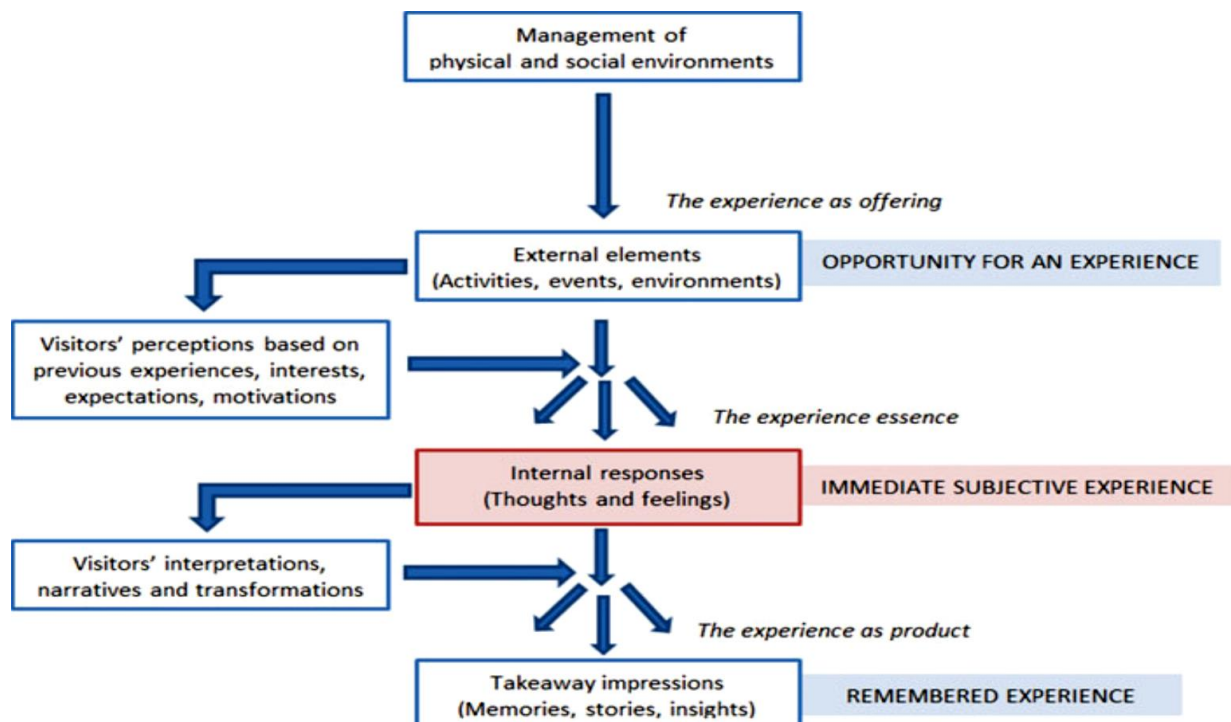
1.2 חוויית המבקר

ניהול חוויות המבקרים באתרי טבע ומורשת הוא תוצר של שני מניעים: שימור משאבים טבעיים ותרבותיים, וסיפוק הציפיות הערכיות ורצונות הבילוי של המבקרים. בעבר, דגש חזק על השימור הוביל להתמקדות ניהולית בצמצום הפגיעה בנכסי הטבע והתרבות, ופחות בערכים ובתועלות של המבקרים. יתרה על כך, ההכשרה של מרבית מנהלי האתרים היא בתחום ניהול משאבים, ובדרך כלל ההיבט של ניהול מבקרים נלמד תוך כדי עבודה (Weiler, 2009, 2013; Crilly, Weber & Taplin, 2012; Eagles, 2009, 2013; Moore & Moyle, 2013).

חוויית המבקר היא מורכבת ורב-ממדית. היא אינה קלה להגדרה ו/או למדידה. יש בה מרכיבים של ציפייה לשירותים ומתקנים נאותים, כמו גם רצון לתועלות אישיות, פיזיות ונפשיות. בנוסף, חשוב לזכור כי חוויית הלקוח, הן הפיזית והן הנפשית, תלויה גם במאפיינים של כל אתר ואתר, ויש לקחת אותם בחשבון בעת בחינת תפישות מנהלי אתרים שונים (Stoll-Kleemann, 2010).

היות ולא נעשה מחקר רב בתחום הנוגע לחוויית המבקר באתרי טבע ומורשת, הספרות האקדמית מתייחסת אליה לעתים כאל חוויית לקוח, וספציפית חוויה של תייר, שהרי ביקור במקומות כאלה הם תיירות על פי הגדרתה כבילוי פנאי המעניק חוויה אישית מתגמלת (Packer & Ballantyne, 2016).

איור 1: מרכיבי חוויית המטייל (Packer & Ballantyne, 2016)



אם בעבר נבחנה "שביעות רצון כוללנית" של מבקרים, הרי שהיום הגישה פורטת שביעות רצון זו לתועלות ולהשפעות ספציפיות יותר שהן בעלות עניין למנהלים. הבנת מרכיבי חוויית המבקר (איור 1) יכולה לסייע למנהלים לשפר אותה, וכך להגביר את מידת שביעות הרצון, ואף להשיג את משאבי הכספים וכוח האדם הדרושים להם לשם כך (Crilly et al., 2012; Packer & Ballantyne, 2016).

כאשר יש פער בין התדמית של ארגון או אתר בודד בעיני עצמו לתדמית שבה מחזיקים בעלי עניין חיצוניים, בהם המבקרים, הרי שהדבר עלול להתבטא בשירות לקוי, או במקרה של אתר טבע, בהתייחסות לקויה לחוויית המבקר (Moyle, Weiler & Moore, 2012).

אחת הדרכים להבין את תפישת חוויית הלקוח בעיני מנהלים היא יישום שיטות של **הערכת ביצוע ניהולי בארגונים** (Management Assessment). אף שהערכות מעין אלה אינן בגדר מחקר, הרי שאיסוף הנתונים וניתוחם נעשה באופן דומה. על פי רוב, מחקרים באתרי טבע, תרבות ומורשת הנוקטים בגישה זו עוסקים ביעילותם ובאיכות הניהול האקולוגי של אתרים, אך שיטות העבודה ואיסוף המידע בקרב המנהלים עשויות להיות רלוונטיות גם לבדיקת תפישותיהם, ובכלל זה האופן שבו הם תופשים את חוויית המבקרים (Gorman, 2008; Stoll-Kleemann, 2010).

אין מתכונת אחידה, או מבחן קבוע לביצוע הערכה ניהולית, וניתן לנקוט בכמה שיטות, ואף לשלב ביניהן, בהתחשב בהקשר ובמטרת הסקר. התהליך מתחיל בבחינה של ערכים, רעיונות וגישות שהם המרכיבים של הפילוסופיה הארגונית העשויה לשמש קו מנחה להערכה (Gorman, 2008).

2 שיטות מחקר

המחקרים האקדמיים והמוסדיים שנבחנו בסקירה זו שילבו שיטות איכותניות וכמותיות המשמשות במדעי החברה. כפי שנכתב במבוא, אין מתכונת אחידה לביצוע מחקרים כאלה, והם יכולים להיעשות בדרכים שונות, ואף בשילוב של כמה שיטות מחקר.

במודלים רב שלביים כאלה, השלב הראשון, שעל פי רוב היה איכותני, מברר את מערכת המושגים והסוגיות שעל הפרק. להלן השיטות הבולטות שחזרו על עצמן במחקרים שנבדקו. יש לציין כי שיטת המחקר האחרונה ברשימה – סקרי מבקרים – יוצאת דופן בכך שהיא אינה משרתת באופן ישיר את הבחינה של תפישות המנהלים. ובכל זאת, היא נכללה כאן בשל היותה כלי השוואתי חשוב המאפשר התבוננות בפערים שבין תפישות המבקרים לאלה של המנהלים ואף מדידתם.

- ראיונות עומק
- סדנאות וקבוצות מיקוד
- דירוג
- מחקרים קיימים
- ערכי הארגון
- סקרי מבקרים

השלב השני, שברוב המקרים היה כמותי, הרחיב את היריעה כאשר הוא נשען על המידע שהתקבל מהשלב הראשון. הדבר נעשה באמצעות שאלונים עם תפוצת משתתפים רחבה בתוך ארגון או בין מנהלים בארגונים שונים. בעבר סקרים כאלה התבצעו באמצעות הדואר, ואילו כיום נעשה שימוש בשאלונים מקוונים. השאלונים כללו שאלות סגורות שהתבססו על נושאים, סוגיות ואמירות שהועלו והוסקו בשלב הראשון. בנוסף, ניתן ביטוי לחוות דעת נוספות באמצעות שאלות פתוחות. עיבוד הנתונים של השלב הכמותי נעשה גם הוא בשיטות שונות, על פי צרכי המחקר.

בהמשך הסקירה נעשה ניסיון לבודד ולבאר את השיטות האלה וכיצד ניתן להשאילן, לחוד או בהרכבים שונים, כדי לבחון עמדות ותפישות של מנהלים. עם זאת, תיתכן חפיפה או השקה של אלה באלה.

2.1 ראיונות עומק

התועלות של ביקור בפארקים, כמו גם באתרים דומים כפי שהוגדרו במבוא לסקירה זו, היו מרכיב חשוב במחקרים העוסקים בחוויית המבקר. תועלות אלה אינן רק פיזיות, אלא הן מתבטאות ברמה גבוהה יותר של תועלות אישיות ארוכות טווח דוגמת בריאות גופנית ונפשית. יצירת הזדמנויות שעשויות לספק תועלות כאלה היא תפקיד מרכזי של פארקים ושמורות.

ראיונות עומק הם אחד האמצעים המקובלים לבירור התועלות הללו, כמפורט בלוח 1 המונה מערכת ערכים ותועלות בשתי הרמות, והיא מבוססת על ראיונות עם מנהלי שלושה פארקים אוסטרליים (Weiler, Moore & Moyle, 2013).

לוח 1: תועלות מיידיות וארוכות טווח של ביקור בפארקים (Weiler, Moore & Moyle, 2013).

Experiential Benefits of Visiting National Parks	Higher-Order Personal Benefits of Visiting National Parks
• Accessing natural experiences • Escaping urban environments • Being in a comfortable and safe place • Relaxing and unwinding • Finding peace and solitude • Participating in outdoor recreation activities • Socializing with friends and family • Experiencing something new and different • Having fun • Challenging oneself • Learning about nature, culture, and heritage • Reflecting on personal values	• Appreciate biodiversity • Appreciate scenic beauty • Connect with heritage • Connect with culture • Connect with nature • Connect with spiritual side • Strengthen social networks • Strengthen family ties • Achieve mental health benefits • Achieve physical health benefits • Increase self-confidence • Improve quality of life

2.2 סדנאות וקבוצות מיקוד

דרך נוספת לבירור עמדות ותפישות הרווחות היא עריכת סדנאות של בעלי עניין שבהן מגבשים את נושאים העומדים בסדר העדיפויות של הנהלה. גישה זו ננקטה בכמה מהמחקרים (Gorman, 2008; Stolton, 2008; Stoll-Kleemann, 2010; Wijesuriya, Thompson & Young, 2013;), כאשר מספר המשתתפים בסדנאות ואורכן שונה ממקרה למקרה. במפגשים ניתן לברר גם הבדלים אפשריים בין בעלי עניין שונים בתוך הארגון ומחוצה לו, ואף בין חברי צוות חדשים וותיקים. עריכת סדנאות מעודדת שיתוף ובירור בעיות ויצירת אווירת של אימון (Eagles, 2013).

בהמשך יובא פירוט של תהליך סדנאות מעמיק המומלץ על ידי IUCN (3.3).

2.3 דירוג

זיקוק עמדות ותפישות נעשה פעמים רבות באמצעות דירוג שיתופי בידי אנשי צוות או בעלי עניין אחרים. התהליך ניתן לביצוע במפגש קבוצתי, כמתואר לעיל, או על ידי פנייה ישירה לבודדים.

אחת הדרכים המקובלות ביותר של דירוג היא שיטת דלפי (Delphi), הדוגלת בחוכמת ההמונים. בעוד שיטת דלפי שימשה במקור טכניקה לחיזוי עתידי, מקובל כיום ליישמה באופן רחב במדעי החברה. זוהי שיטה מבוססת של איסוף מידע והשגת קונצנזוס בין מומחים לגבי משתנים או נושאים שעל הפרק.

אין הוראות המקובלות באופן אוניברסלי לשיטת דלפי, או סטנדרטיזציה של אופן יישומה, ועל כן ניתן להתאימה למצבים שונים. בכך, שיטת דלפי יכולה להועיל במיוחד במקרים של סוגיות שקשה לבחון אותן באמצעות שיטות מחקריות מדויקות. היא גם עשויה להועיל במצבים שבהם יש מגוון רחב של בעלי עניין ו/או בעלי דעות שונות. יתרונותיה של שיטת דלפי הן:

- אפשר לבצעה בלי לכנס את המשתתפים באופן פיזי.
- היא מבטיחה אנונימיות ומעודדת הבעת דעה חופשית.
- התהליך הרב-שלבי מאפשר הגעה לקונצנזוס.

התהליך מתחיל בבחירת צוות מומחים המתבקשים להביע דעות ולהעלות רעיונות בנושא הנדון. לאחר מכן, היגדים אלה מדורגים על ידי המשתתפים, אם בפורום קבוצתי או אמצעות שאלון, במספר סבבים, על פי הצורך (van Riper et al., 2011; Linstone & Turoff, 2011; Ballantyne, Hughes & Bond, 2016). תיאור מפורט של מחקר העושה שימוש בשיטה זו מובא בסעיף [3.1](#) (2019).

2.4 מחקרים קיימים

לעתים שלב המחקר הראשוני אשר מבסס את הסוגיות שאותן מבקשים לברר, ואשר עומדות בבסיס שאלונים המופצים למשתתפים, שואב את המידע ממחקרים קיימים. כך בתזה העוסקת בהערכת הממד החינוכי של מוזיאונים שנערך במיאמי, פלורידה (Gorman, 2008).

טקטיקה דומה שימשה במחקר שניתח את ההשפעה של חדשנות ואוריינטציה שיווקית בקרב מנהלי מוזיאונים בספרד ובאמריקה הלטינית. המחקר עסק לא רק בהיבטים תפעוליים, כמו כמות מבקרים ואיתנות פיננסית, כמדד להצלחה, אלא גם בערכים כגון המוניטין שיצאו למוזיאון, חשיבותו כמוקד תיירותי, ושביעות רצון המבקרים בו.

השאלון האלקטרוני שנשלח לבעלי תפקידים במוזיאונים נוסח על סמך מדדים מתוך מחקרים שהתפרסמו בכתבי עת אקדמיים. לכל מדד כזה הוצמד סולם ליקרט בעל שבע דרגות. מחקר זה גם מציין את החשיבות שבהכרות של מנהלים עם חוות דעת המפרסמות במדיה חברתית. ניתוח התוצאות נמצא בנספח א (Blasco Lopez, Recuero Virto & San-Martin, 2019).

2.5 ערכי הארגון

שיטה זו באה לידי ביטוי במידה רבה ב-2.1.1, 2.1.2, ו-2.1.3, אך היא מצוינת כאן בנפרד כדי לבדל אותה ממקרים שבהם נעשה בירור אקטיבי של ערכי הארגון לשם סקר או מחקר ספציפי. התבססות על ערכי היסוד הקיימים של ארגון לוקחת בחשבון מדיניות מוצהרת, והוא עשוי לשקף דיונים קודמים בנושא. חסרונה בכך שהיא אינה מבטאת עמדות ודעות של אנשי צוות, מנהלים או בעלי עניין אחרים שלא היו שותפים לניסוח המדיניות. דוגמאות מובאות במקבץ של פרויקטים שנעשו בפארקים אירופיים שונים, (Stolton, 2008).

גישה משולבת אשר התבססה גם היא על מידע ארגוני קיים ננקטה במחקר שנערך בקרב 386 מוזיאונים בבריטניה, צרפת וספרד. השאלונים ששימשו במחקר נוסחו על סמך ניתוח מאפייני המוסדות השונים, התייעצות עם כמה אוצרים והפצת שאלון מקדים (Garrido & Camarero, 2010).

2.6 סקרי מבקרים

מידע אמפירי המתקבל מלקוחות עשוי לזהות מאפיינים החשובים בעיניהם, אך הביצוע שלהם אינו משביע רצון. במקרה של יעדי תיירות או מקומות בילוי, כמו גני חיות שנבדקו באוסטרליה, מאפיינים אלה עשויים לכלול היבטים שהם בשליטת ההנהלה, כגון שירותים פיזיים של ניקיון, שירותים, שבילים וכו', או תועלות שאינן מוחשיות, כגון בילוי משפחתי, לימוד והכרת הטבע או בעלי חיים, בריחה מחיי היומיום ושהות להתעמקות וחשיבה (Tomas, Crompton & Scott, 2003; Taplin, 2012). הדרך המסורתית להשגת מידע כזה היה פנייה ישירה למבקרים בשאלונים וראיונות, אך כיום נעשה שימוש גם בניתוח התכנים של חוות דעת מטיילים במדיה חברתית ובאתרים דוגמת TripAdvisor (Sotomayor & Guillen, 2022).

השוואה של תפישות המנהלים העשויות לבוא לידי ביטוי במגוון השיטות שהובאו כאן (ראיונות, שיחות קבוצתיות, שאלונים), וחוות הדעת של המבקרים לגבי אותם משתנים, עשויה לשפוך אור על פער אפשרי ביניהן, ולהדגיש את הדרוש טיפול ושיפור.

ניתן לתת תוקף כמותי להשוואה כזו על ידי אימוץ שיטה ותיקה כגון Importance-Performance Analysis, ובה הפער בין חשיבותו של משתנה לאיכות ביצועו בעיני המטיילים מבטא שביעות רצון או חוסר שביעות רצון, כמודגם בלוח 2 (Taplin, 2012). שיטה זו וכן שיטת Gap Analysis, שימשו במחקר בגני חיות ושמורות חי באוסטרליה (Thomas et al., 2003; Crilley et al., 2012; Taplin, 2012).

לוח 2: דוגמא לניתוח IPA בגני חיות (Taplin 2012)

Table 1
Importance-performance analysis (IPA) results for Caversham Wildlife Park.

	Attribute	N	P	I	G	sig
1	Places to sit and rest	224	5.58	5.64	-0.06	0.464
2	Availability of toilets	224	5.33	5.62	-0.29	0.000***
3	Quality food and beverage for sale	212	4.97	4.91	0.07	0.477
4	Well maintained facilities	223	5.57	5.77	-0.20	0.005**
5	Cleanliness of premises	222	5.60	5.85	-0.25	0.005**
6	Signposts for directions throughout the venue	226	5.56	5.79	-0.23	0.003**
7	Information concerning attractions at the venue	225	5.59	5.60	-0.01	0.913
8	Knowledgeable staff	225	5.85	5.80	0.05	0.463
9	Friendliness of staff	222	5.89	5.92	-0.03	0.724
10	Value for money	227	5.30	5.89	-0.58	0.000***
11	Venue is good for the price paid	225	5.26	5.66	-0.40	0.000***
12	Educational experiences	221	5.68	5.57	0.11	0.119
13	Doing something different	223	5.70	5.68	0.02	0.789
14	Having a rest	226	5.38	5.15	0.22	0.025*
15	Spending time with family/friends	225	5.99	6.02	-0.04	0.518
16	Seeing wildlife/birds/plants	224	6.04	6.19	-0.15	0.022*
17	Enjoying nature	227	5.92	5.96	-0.04	0.555

Sample size (N) and mean performance (P), importance (I) and gap (G) for Caversham Wildlife Park, with statistical significance (sig) of the gap. *, ** and *** denotes $p < .05$, $p < .01$ and $p < .001$ respectively. Values of G do not always equal $P - I$ exactly due to rounding.

3 דוגמאות ומקרי בוחן

מטרת חלק זה של הסקירה הוא לתת מבט מעמיק יותר בכמה מחקרים שהוזכרו בחלק הקודם, תוך פירוט של התהליכים שנקטו בהם. אף שהמחקרים אינם בודקים מפורשות תפישות מנהלים את חוויית המבקר, ניתן להסיק מהתהליכים תובנות על האופנים שבהם אפשר לחקור את הנושא.

3.1 יישום שיטת דלפי באתר היסטורי-דתי באנגליה

מטרת מחקרים של Ballantyne, Hughs & Bond (2016), אשר נעשה בקתדרלת קנטרברי (Canterbury) באנגליה, המוכר כאתר מורשת תרבות של אונסקו, הייתה לתרום להבנת הצרכים המשתנים של המבקרים באתר היסטורי-דתי. המאמר מנתח תהליך של ניסוח מסמך רקע עבור צוות חיצוני שנשכר

על מנת להכין תוכנית לשיפור חוויות המבקרים במקום, תוך זיהוי העדפותיהם והאופן שבו אלה נתפשות על ידי ההנהלה.

שיטת דלפי יושמה בתהליך כדי להגיע לתמימות דעים על אופן תיווך תכני האתר למבקרים. בשלב הראשון הוכן שאלון ובו 68 סעיפים שנוסחו על סמך ספרות אקדמית ומקצועית, ניסיון החוקרים בתחום, ותובנות מסקר מבקרים שנערך כמה חודשים קודם לכן. בנוסף, נכללו כמה שאלות פתוחות. השאלון נשלח לחברי ההנהלה ולצוות שעסק בניהול המבקרים. בהתאם לתשובותיהם, צומצם מספר הסעיפים ל-21 הצעות שרוכזו בשלושה מקבצים: הערכים הרוחניים של האתר; מאפייניו האסתטיים והאדריכליים; תפקיד הקתדרלה בקהילה. לאחר מכן, אלה דורגו על ידי המשתתפים. הסעיפים שקיבלו את הניקוד הגבוה ביותר עברו לסבבי דירוג נוספים עד להשגת קונצנזוס.

השימוש בשיטת דלפי עודד הבעת מגוון רחב של דעות ללא חשש. על כן, לטענת בחוקרים, השיטה עדיפה על קבוצת מיקוד או שאלון חד-פעמי שאינו גמיש. כמו כן, התהליך תרם להעצמה של המעורבים ולקבלה של התוכנית שעליה הוחלט. עם זאת, המחברים מציינים כי אין להשתמש בשיטת דלפי לבדה, וכי היא צריכה להיתמך בהיזונים נוספים דוגמת סקר מבקרים, ראיונות עומק ועוד.

3.2 ניתוח פערים בין ציפיות מבקרים לשיעור רצונם בשמורה באוסטרליה

מחקרם של Crilley, Weber & Ross (2012) נערך בפארק קאקדו (Kakadu) שבטריטוריה הצפונית (Northern Territory) של אוסטרליה. גודל הפארק 19,804 קמ"ר, כמעט כשטחה של מדינת ישראל, ומתגוררת בו אוכלוסייה אבוריגינית. הוא נמנה עם אתרי הטבע העולמיים של אונסקו וגם אתרי המורשת.

אחד העקרונות המנחים של הנהלת הפארק הוא "להבטיח שהמבקרים יזכו בחוויית טיול בטוחה, מעשירה וכזו שתותיר זיכרונות טובים." לדברי מחברי המאמר, משימה זו מציבה אתגר בפני מנהלי השמורה, שכן קשה להגדיר את המושג המורכב של חוויית ביקור שיש בה אלמנטים פיזיים של הטיול ורמת השירותים במקום, וכאלה הקשורים בסיפוק התועלות שלהן המבקרים מצפים.

השירותים הפיזיים וחוויית הטיול קלים יותר למדידה, ועל כן המנהלים נוטים להתייחס אליהם יותר. בדרך כלל אלה כוללים שירותים בסיסיים (כגון בתי שימוש נקיים), גורמים אנושיים (כגון הדרכה ואנשי צוות אדיבים), וריגושים המשפיעים ישירות על חווית הטיול (כגון צפייה מוצלחת בבעלי חיים, נגישות לנופים מרהיבים).

לעומת זאת, סיפוק התועלות הוא חמקמק יותר. גם אם מנהלי אתרים מקבלים מידע על התועלות שלהן מצפים המבקרים, הם אינם תמיד יודעים כיצד למלא אותן, ונדרשת אינטרפרטציה. לדוגמא, כיצד מנהל פארק יכול לסייע למבקרים שמציינים בראש העדפותיהם "בריחה משגרת היומיום" או "הזדהות עם מקום"? זאת ועוד, יחס המבקרים עשוי להשתנות לפי אופי האתר, כלומר התועלות המצופות מאתר טבע יהיו שונות מאשר הציפיות מאתר מורשת.

השלב הראשון של המחקר נעשה באמצעות שאלון שחולק למבקרים. השאלון נפתח בנתונים דמוגרפיים. לאחר מכן הוצגו 22 מאפייני איכות בתחום המתקנים, השירות והמידע שאותם התבקשו המשתתפים לדרג. בחלקו השלישי של השאלון הוצגו חמש שאלות המבקשות לברר כיצד הביקור השפיע עליהם, ובחלקו האחרון הם התבקשו לדרג את התועלות שלהם מהביקור.

עיבוד הנתונים נעשה על ידי מדידת פערים בשני אופנים:

- רמת השירותים הפיזיים הוערכה על פי דירוג של חשיבות וביצוע.
 - סיפוק התועלות נמדד על פי הפער בין הציפייה למידת שבה זו התגשמה.
- התוצאות ([נספח ב](#)) הצביעו על כך שמבקרים הביעו יתר שביעות רצון ונכונות להמליץ על ביקור בפארק כאשר ציפיותיהם לתועלות התממשו מאשר ממדדי שירות פיזיים.

3.3 הערכת ניהול בשטחים מוגנים על פי IUCN

מאמר של Stoll-Kleemann (2010) עוסק בשיטות להערכת הניהול של שטחים מוגנים. מאז שנת 2000, הגורם המוביל בתחום זה הוא IUCN World Commission on Protected Areas. השיטה שפותחה על ידי הארגון קרויה Management Effectiveness Evaluation Framework, והיא מזהה ששה מדדי ניהול, מעריכה אותם ומאתרת נקודות חולשה שבהן ההנהלה יכולה להשתפר.

מאז פותחה, השיטה שימשה בסיס למערכות הערכה רבות אחרות בעולם. אחד היישומים אשר פותח על ידי אונסקו הוא ארגז כלים לאתרי טבע ומורשת הקרוי Enhancing Our Heritage (EoH) Toolkit (<http://whc.unesco.org/en/series/23>). ייחודו של ארגז הכלים הזה בכך שהוא נועד לעבודה באתרים עצמם ולא למערכות וארגונים (Hockings et al., 2008).

כמו כלים רבים להערכת איכות ניהול, גם שיטה זו עושה שימוש בשאלונים שבהם מנהלים עורכים דירוגים המשוקללים בתוצאות מספריות. היות והערכות אלה הן סובייקטיביות, השיטה מכתיבה גם קיום סדרה של מפגשים או סדנאות שבהם משתתפים בעלי עניין נוספים וגם יועצים חיצוניים.

Wijesuriya, Thompson & Young (2013) מציגים תיאור מפורט של השיטה שנועדה לספק כלים לתכנון ולביצוע באתרי אונסקו. הם מסבירים כיצד היא בודקת אם הנהלת אתר פועלת ביעילות, אם היא מספקת את התוצאות הרצויות, וממליצה אילו צעדים או יוזמות רצוי להחיל כדי לתקן לקויות, או לנצל הזדמנויות חדשות. כל אלה מתוך ראייה של המטרה העליונה של שמירה על ערכי הארגון.

3.4 תפישות מנהלים ברשות הפארקים האמריקנית

חיפוש במאגר המידע של שירות הפארקים האמריקני העלה מאמר ישן מעט של Johnson, Kamp & Swearingen (1994) אשר דיווח על סקר בנושא התנהגות מטיילים שנערך בקרב צוותי הנהלה. המחקר עסק ספציפית באופן שבו המנהלים תפשו את אי-ציות המטיילים לחוקים הנהוגים בפארקים.

הסקר נערך באמצעות שאלון אשר כלל פרק של נתונים אישיים ומאפייני הפארקים שבהם פעלו המשיבים, זאת כדי לבחון הבדלים העשויים להשפיע על תפישותיהם (נספח ג). תוצאות הסקר הצביעו על פערים ניכרים בגישות לטיפול במטיילים לא צייתנים. מתוך האופן שבו המשיבים תיארו את התנהגותם של המטיילים, מידת הנזק שהם גרמו, ואמצעי המניעה והאכיפה המועדפים עליהם, אפשר להסיק לגבי תפישותיהם.

יחד עם זאת, מחברי הפרסום ציינו כי קביעות המנהלים, והמדיניות שאותה הם הנהיגו בשטח, לא נשענו על מחקר מדעי. לכן, לדבריהם, הצעד הראשון שבו יש לנקוט הוא להסכים על מדיניות מתואמת המבוססת על מחקר מתאים.

3.5 ניהול מבקרים בפארקים באוסטרליה

McArthur (2000) טען בעבודת הדוקטורט שלו כי ניהול מבקרים באתרים מוגנים הוא ראקטיבי בעיקרו, ונובע מהעדפות ניהוליות ללא זיקה לבעלי עניין אחרים. זאת בניגוד לניהול פרואקטיבי השואף להשגת מטרות. הוא בחן הנחה זו על ידי סקירה ביקורתית של מודלים הנהוגים בעולם, ויישום שניים מהם באתרים אוסטרליים:

- Jenolen Caves – מערכת של מאות מערות בתוך שמורת טבע של 24,000 דונמים השוכנת 180 ק"מ מהעיר סידני. רק 16 מהמערות פתוחות לצבור. האתר מוכר גם כאתר מורשת אבוריגינית.
- Kangaroo Island – האי השלישי בגודלו לחופי אוסטרליה. כרבע משטחו, למעלה מ-100,000 דונמים, מוגדר אזור מוגן הכולל 13 שמורות, חמישה אזורי פרא, פארק לאומי אחד ושתי שמורות ימיות.

המחקר נעזר במגוון אמצעים שהעיקריים שבהם הם תיעוד ותצפיות, ראיונות עומק וניתוח המוגדר "אובייקטיבי". הנתונים נותחו בשני אופנים:

- השוואה בין מאפייני שני האתרים, שדה המחקר, בעלי העניין, הגישה הנבחרת ויישומה.
- בחינה של השגת מטרות ויעדים של ניהול המבקרים בכל אתר.

ההערכה נעשתה באמצעות שיטת דירוג ותיקה הקרויה - Goals Achievement Matrix GAM המגדירה רשימת סוגיות, מטרות ויעדים, ומייחסת להם ערך חשיבות מאחד עד עשר. החשיבות נקבעה על ידי החוקר על סמך מחקרים קודמים שכללו דירוגים של מנהלי תיירות מורשת באוסטרליה. מדדי החשיבות שוקללו עם הערכות ביצוע, שנשענו בין השאר על יועץ חיצוני, וסוכמו לציון כולל (נספת ד). ההערכה העלתה כי במערות ג'ונלן היה דגש רב יותר על ניהול משאבי הטבע, ואילו באי קנגרו ניתנה תשומת לב גדולה יותר לחוויות המבקרים ושיתוף בעלי עניין.

4 סיכום

מיעוט הפרסומים העוסקים בתפישות של מנהלים באתרי טבע ומורשת בכלל, ובנושא חוויית המטייל בפרט, הקשה על איסוף מידע אודות שיטות המחקר הנהוגות בתחום. אך זוהי הסיבה שסקירה זו נדרשה. הרחבת החיפוש בצירים של שדות מחקר דומים (כמו גני חיות ומוזיאונים), שיטות מחקר רלוונטיות (כמו הערכות ניהוליות), מקורות (אקדמיים וארגוניים), ואפילו בזמן עד 20 שנה ויותר אחורה, הניבה פיסות מידע רבות שמהן עלתה בסופו של דבר תמונת מסגרת של מודל רב-שלבי שבו ניתן ליישם כמה שיטות מחקר.

נמצא שעל פי רוב, בשלב הראשון נערך מחקר איכותני, אם באמצעות ראיונות עומק, שאלונים או שיטות דירוג שונות. שלב זה מציף את הסוגיות אשר נבחנות באופן כמותי בשלב מאוחר יותר. שיטות של ניתוח פערים ודירוגים משוקללים הם נדבכים נוספים המשמשים לתוקף כמותי.

מתוך קריאת שפע של פרסומים חזר ועלה האתגר שבהגדרת חוויית המטייל, שאינה מוגבלת לתנאים הפיזיים של הביקור באתר טבע או מורשת אלא כוללת מגוון היבטים אישיים, ערכיים וחינוכיים. בנוסף, יש חשיבות רבה לתועלות לא מוחשיות, קצרות טווח וארוכות טווח שמעניק הביקור.

כל אלה מצביעים על הצורך באפיון והגדרה של חוויית המטייל על ידי הארגון, באופן שעולה בקנה אחד עם ערכיו ומטרותיו. עם זאת, אין לשכוח שחוויה זו עשויה להיות שונה באתרים בעלי מאפיינים שונים, ובקרב קהלים בעלי מאפיינים שונים.

- Ballantyne, R., Hughes, K., & Bond, N. (2016). Using a Delphi approach to identify managers' preferences for visitor interpretation at Canterbury Cathedral World Heritage Site. *Tourism Management*, 54, 72-80.
- Blasco López, M. F., Recuero Virto, N., & San-Martín, S. (2019). The cornerstones of museum performance. A cross-national analysis. *Museum Management and Curatorship*, 34(2), 211-233.
- Crilley, G., Weber, D., & Taplin, R. (2012). Predicting visitor satisfaction in parks: Comparing the value of personal benefit attainment and service levels. *Visitor Studies*, 15, 217-237.
- Eagles, P. F. J. (2009). Governance of recreation and tourism partnerships in parks and protected areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), 231-248.
- Eagles, P. F. (2014). Research priorities in park tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(4), 528-549.
- Garrido, M. J., & Camarero, C. (2010). Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(3), 215-232.
- Gorman, A. (2008). *Museum education assessment: A survey of practitioners in Florida art museums*. The Florida State University.
- Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, N., Mathur, V., Makombo, J., & Parrish, J. (2008). *Enhancing our Heritage Toolkit. Assessing Management Effectiveness of Natural World Heritage Sites*.
- Johnson, D. R., Kamp, M. E. V., & Swearingen, T. C. (1994). *A Survey of Park Managers' Perceptions of Noncompliant Visitor Behavior Causing Resource Damage in the National Park System*. Cooperative Park Studies Unit, College of Forest Resources, University of Washington.
- Linstone, H.A., & Turoff, M. (2011). Delphi: A brief look backward and forward. *Technological forecasting and social change*, 78(9), 1712-1719.
- McArthur, S. (2000). *Management in Action. An analysis of the development and implementation of visitor management models at Jenolan Caves and Kangaroo Island*. University of Canberra, Australia.
- Moyle, B., Weiler, B., & Moore, S. A. (2012). *Positioning parks to meet the needs of 21st century society*.
- Packer, J., & Ballantyne, R. (2016). Conceptualizing the visitor experience: A review of literature and development of a multifaceted model. *Visitor Studies*, 19(2), 128-143.

- Sotomayor, S., & Guillén, K. (2022). Tourism management competencies for visitor experience design among natural protected areas in Peru. *Journal of Ecotourism*, 1-16.
- Stoll-Kleemann, S. (2010). Evaluation of management effectiveness in protected areas: Methodologies and results. *Basic and Applied Ecology*, 11(5), 377-382.
- Stolton, S. (2008). *Assessment of management effectiveness in European protected areas*. German Federal Agency for Nature Conservation and International Academy for Nature Conservation, Rügen, Germany.
- Taplin, R. H. (2012). Competitive importance-performance analysis of an Australian wildlife park. *Tourism Management*, 33(1), 29-37.
- Tomas, S. R., Crompton, J. L., & Scott, D. (2003). Assessing service quality and benefits sought among zoological park visitors. *Journal of Park & Recreation Administration*, 21(2).
- van Riper, C., S. Winkler-Schor, L. Foelske, R. Keller, M. Braitto, C. Raymond, M. Eriksson, E. Golebie, and D. Johnson. 2019. Integrating multi-level values and pro-environmental behavior in a U.S. protected area. *Sustainability Science* p1-14.
- Weiler, B., Moore, S. A., & Moyle, D. B. (2013). Building and sustaining support for national parks in the 21st century: Why and how to save the national park experience from extinction. *Journal of Park and Recreation Administration*, 31(2), 115-131.
- Wijesuriya, G., Thompson, J. & Young, C. (2013). *Managing cultural world heritage*. World Resource Heritage Manual, UNESCO.

אתרי אינטרנט

אונסקו

<https://whc.unesco.org/en/managing-cultural-world-heritage>

<https://whc.unesco.org/en/managing-natural-world-heritage>

שירות הפארקים של ארצות הברית

<https://www.nap.edu/read/2028/chapter/2#6>

<https://www.nps.gov/subjects/socialscience/currentefforts.htm>

<https://www.nps.gov/subjects/socialscience/index.htm>

<https://www.nps.gov/articles/series.htm?id=29E0CA29-A137-25A5-51554A2D50C99586>

<https://www.nps.gov/subjects/geology/geologic-heritage-values.htm>

<https://irma.nps.gov/DataStore/>

6.1 נספח א' – תוצאות סקר מנהלי מוזיאונים בספרד ואמריקה הלטינית

Construct/Associated items	Mean	Standard deviation	Mean	Standard deviation
Top management emphasis (TME)				
1. Top managers repeatedly tell their team that this museum's survival depends on its adapting to market trends	4181	1868	4132	1903
2. ... often tell their team to be aware of the activities that take place in other tourist products of the field	4645	1735	4566	1918
3. ... keep telling collaborators that they must gear up now to meet visitors' future needs	4698	1751	5210	1822
4. ... think that serving visitors is the most important thing the museum does	5688	1527	5820	1570
Top management propensity to risk (TMPR)				
1. Top managers that are in charge of the management of the museum employ financial resources if they know it can contribute to the improvement of the museum	5121	1750	5824	1583
2. ... employ suitably the financial resources	5322	1762	5732	1470
3. ... are motivated to develop promotional strategies although they know some will fail	5086	1744	5085	1800
Information generation (IG)				
1. We meet with visitors at least once a year to find out what products or services they will need in the future	2962	1905	3743	2000
2. Employees from the customer service interact directly with visitors to learn how to serve them better	4332	2021	4699	1999
3. We do a lot of research about the needs and preferences of our visitors	3967	1797	4221	1870
4. We quickly detect changes in our visitors' preferences	3997	1717	4331	1841
5. We conduct visitor surveys at least once a year to assess the quality of our services	4388	2314	4621	2249
6. We often talk or study with those persons who can influence our potential visitors (bloggers, tour guides, etc.)	3766	1993	3960	2060
7. We obtain information of the sector by informal means (for example, talks with friends, intermediaries, suppliers ...)	4826	1758	5018	1746
8. The knowledge of what are the rest of museums doing is generated independently by several departments	4025	1788	4585	1849
9. We are fast to detect essential changes in our sector (e.g., the entrance of a new tourist products, technological changes ...)	4285	1788	4449	1892
10. We periodically revise how changes in the environment of museums affect visitors (e.g., regulations, norms, etc.)	4501	1777	4555	1917
Information dissemination (ID)				
1. We have interdepartmental meetings at least once a quarter in which we discuss market trends and developments that occur in museums	3476	2049	3680	2189
2. The Department in charge of the promotion of the museum spends a lot of time discussing the future needs of visitors with other areas of the museum	3403	1917	3522	1873
3. We receive periodically internal documents (such as reports, newsletters, etc.) related to information about our visitors	3380	1924	3765	2151
4. When something important happens to a visitor, all museum employees are aware about in a short period of time	5277	1867	5037	2012
5. Data on customer satisfaction are disseminated for all employees on a regular basis	4081	2121	4129	2228
6. There is a minimal communication between the department responsible for the promotion and the employees in charge of customer service concerning needs and preferences of visitors	4622	2023	4478	2045
7. When a museum member discovers something important about the competitors, it quickly alerts the rest of the members of the organisation	4743	1951	4507	1974
Organisational response (OR)				
1. We continuously revise so the offer (installations, level of service, complementary activities, level of prices ...) is in accordance to the visitors' desires	4678	1783	4879	1812

Table 3. Continued.

	Construct/Associated items	Spain		Latin America	
		Mean	Standard deviation	Mean	Standard deviation
2.	The services that are offered respond in a better way the real needs of the visitors than to our internal capacity	4060	1739	4320	1806
3.	If we find out that our visitors are not satisfied with the service quality, we immediately carry out corrective measures	4902	1729	5195	1785
4.	If we have a good promotion plan we will be able to accomplish it in an appropriate way	5131	1709	5393	1637
5.	We quickly respond to significant changes of our competitors (level of prices, timetables, installations ...)	3625	1862	4217	1989
Technological innovation (TI)					
1.	At the museum, we are deeply committed to adopting new technologies and resources aimed at enhancing management and administration	4879	1762	5199	1742
2.	At the museum, we are deeply committed to using new resources and technologies to assist the visiting public	4879	1775	5195	1716
3.	In general, we have incorporated numerous technical innovations at the museum in recent years	4426	1918	4739	1926
4.	We are one of the leading museums in the use of technological resources	3106	1834	3713	2077
5.	We cooperate with other institutions or firms to improve the technology and innovations implemented at this museum	3657	1930	3857	2050
Organisational innovation (OI)					
1	In general, in recent years significant changes have been introduced into the museum's organisational structure	3849	1953	4835	2027
2	The museum team has a background and training in company management	3531	1842	3724	1889
3	The museum management strives to take on staff from a range of training backgrounds	3851	2001	4143	2082
Economic performance (EP)					
1.	During these last three years, the revenue of the museum has increased	3801	2145	4335	2144
2.	... the number of visitors has increased	5272	1775	5493	1772
3.	... the museum has completely fulfilled its financial objectives	4181	1889	4312	1989
4.	... the museum has diversified its funding lines (donations, public money, associations of friends, services, goods, shop ...)*	3285	2018	3820	2090
Socio-cultural performance (SP)					
1.	During these last three years, the museum has improved its reputation and prestige	5524	1443	5783	1493
2.	... visitors show their enthusiasm and satisfaction after their visit	5861	1251	5967	1386
3.	... many visitors have returned or have recommended the visit to others	5824	1269	5934	1384
4.	... the museum has contributed in the improvement locals' standard of living	4907	1652	5147	1803
5.	... the museum has contributed in increasing visitors' interest (they are more sharp in their knowledge after their visit)	5159	1624	5684	1415
6.	During these last three years, the museum has completely fulfilled the objectives respecting conservation and the improvement of the collections it accommodates	5730	1324	5824	1429
7.	... contributed in raising community's awareness about the exhibitions it shows	5360	1482	5489	1586
8.	... transformed into an important cultural landmark	5448	1522	5912	1427

6.2 נספח ב' – חקר שביעות רצון לקוחות בפארק קאקדו

Table 1. Mean ratings of service quality importance, performance, and the importance-performance gap

Service quality items	Importance			Performance			Gap		
	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SE</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SE</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SE</i>
Access to useful pre-visit information about Kakadu	258	4.34	0.04	235	3.9	0.05	235	−0.49	0.06
Useful directional road signs in the park	258	4.57	0.04	237	4.1	0.05	237	−0.51	0.06
Quality directional signs on walking tracks in the park	255	4.59	0.04	210	4.0	0.05	210	−0.60	0.06
Informative and interesting interpretive information safety signs in the park	256	4.52	0.04	233	4.1	0.05	233	−0.43	0.05
Useful visitor guides and maps in the park	255	4.60	0.04	233	4.1	0.05	233	−0.56	0.05
Useful information about plants and animals in the park	254	4.29	0.04	230	3.7	0.05	229	−0.69	0.06
Accurate and interesting information on Aboriginal culture	256	4.32	0.05	229	4.0	0.05	229	−0.33	0.06
Clear and reassuring information about visitor safety	259	4.36	0.05	240	4.2	0.05	240	−0.21	0.06
Access to friendly and responsive park staff	256	4.36	0.05	239	4.2	0.05	239	−0.20	0.05
Accurate current information available at visitor cultural centres	257	4.47	0.04	232	4.3	0.05	232	−0.24	0.05
Opportunities for guided walks or talks by rangers	245	4.01	0.06	166	3.5	0.09	166	−0.57	0.10
Access to toilet facilities	258	4.47	0.04	243	4.2	0.05	243	−0.24	0.06
Clean and well-presented toilet facilities	256	4.45	0.04	240	4.1	0.06	240	−0.33	0.06
Not too many numbers of other visitors in the park	253	3.94	0.06	236	4.0	0.05	235	−0.02	0.06
Well designed and maintained walking tracks	255	4.38	0.05	211	4.1	0.06	211	−0.28	0.06
Clean and well presented picnic and BBQ facilities	246	4.02	0.05	196	4.0	0.06	195	−0.13	0.07
Clean and well presented campgrounds	246	4.24	0.05	195	4.2	0.05	194	−0.14	0.05
Value for money commercial accommodation levels	239	4.14	0.07	165	3.6	0.08	165	−0.54	0.10
A suitable range of accommodation levels	247	4.13	0.06	182	3.9	0.07	182	−0.28	0.09
Well maintained 4WD roads	218	4.07	0.08	116	3.7	0.08	115	−0.38	0.10
Sightings of native wildlife	255	4.33	0.05	231	3.8	0.06	231	−0.64	0.06
A broad range of experiences available (e.g., walking, picnicking, bird watching, fishing)	255	4.42	0.04	228	4.2	0.05	228	−0.29	0.05

Table 2. *Mean ratings for benefits desired, attained, and the desired-attained gap*

Benefits	Desired			Attained			Gap		
	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SE</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SE</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SE</i>
Experiencing nature and the natural environment	194	4.34	0.05	172	4.00	0.06	171	−0.39	0.06
Learning about nature and the natural environment	195	4.14	0.06	172	3.90	0.06	171	−0.29	0.07
Learning about this part of Australia	196	4.18	0.05	172	3.97	0.06	172	−0.23	0.06
Visiting interesting destinations and attractions	195	4.42	0.05	171	4.12	0.06	171	−0.32	0.06
Experiencing local histories and cultures	195	4.09	0.06	172	3.83	0.07	172	−0.27	0.07
Discovering and exploring new destinations	193	4.39	0.05	169	4.19	0.06	169	−0.22	0.05
Enjoying the scenery and aesthetics of locations	194	4.44	0.04	172	4.28	0.06	172	−0.19	0.05
Spending time with family and friends	189	3.69	0.09	166	3.78	0.10	166	0.01	0.06
Escaping everyday routines	196	4.06	0.08	172	4.13	0.07	172	0.08	0.07
Meeting new people	195	3.37	0.08	170	3.38	0.08	170	0.05	0.09
Escaping the pressures of daily life and relaxing	192	3.77	0.08	167	3.87	0.08	166	0.13	0.07
Improving my health and wellbeing	196	3.36	0.08	168	3.48	0.07	168	0.13	0.07
Taking time out for myself	196	3.59	0.09	171	3.69	0.08	171	0.10	0.08

INSTRUCTIONS - SECTION D

Please fill out the following information concerning your current location and work assignment.

Q-A In what division of park management is your current work assignment? (In response to this question, please indicate your primary work role since some NPS personnel may be formally classified in a job category which does not reflect their current work responsibilities.)

- | | |
|--|---|
| 1 Ranger Division | 4 Interpretation Division |
| 2 Natural Resource Management Division | 5 Administration |
| 3 Operations and Maintenance | 6 Multiple Assignments (Please specify _____) |

Q-B In what region is your NPS unit located?

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 1 Alaska | 6 Pacific Northwest |
| 2 Western | 7 Southwest |
| 3 Rocky Mountain | 8 Midwest |
| 4 North Atlantic | 9 Mid Atlantic |
| 5 National Capitol | 10 Southeast |

Q-C How many years of service have you completed at this NPS location?

_____ years

Q-D How many total years of service have you completed with the National Park Service?

_____ years

Q-E In what type of NPS unit is your current assignment? (The fourth category, National Historical Sites, should be interpreted to mean all Historical Sites, Military Parks, National Battlefields, Historical Parks, etc.)

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| 1 National Park | 5 National Monument |
| 2 National Recreational Area | 6 National Historical Site |
| 3 National Preserve | 7 National Lakeshore or Seashore |
| 4 National Parkway | 8 Other (Specify _____) |

(You may circle more than one type of unit if your assignment includes combinations of the above.)

Q-F1 What is the highest educational level you have attained? (Circle one number.)

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 Grade or Elementary School | 5 Some College |
| 2 Some High School | 6 College Graduate |
| 3 High School Diploma | 7 Some Graduate Work |
| 4 Some Business or Technical School | 8 Doctoral or Professional Degree |

Q-F2 If you circled number 4 or greater in Q-F1, what was your field of study or training at the highest level of schooling? (Please specify below.)

Q-G Are you female or male?

- | |
|----------|
| 1 Female |
| 2 Male |

Table 1. Demographic characteristics of survey respondents.

Sex	Frequency	Percent
Female	39	19
Male	170	81
Missing	8	

Field of study at highest education level	Frequency	Percent
Hard Science-- not resource related	29	15
Social Science	60	30
Social Science/Recreation-- resource related	40	20
Biology/Forestryresource related	57	29
Other area	10	5
Missing	20	

Assignment	N	Percent
Ranger division	64	30
Natural resource management division	17	8
Operations and maintenance	2	1
Interpretation	19	9
Administration	5	3
Ranger and natural resource management	17	8
Ranger and interpretation	13	6
Natural resource management and interpretation	14	7
Ranger, interpretation, and natural resource management	16	8
Other combinations	9	4
Unspecified multiple assignments	34	16
Missing	7	

Years at present unit	Frequency	Percent
0 to 2	60	29
3 to 5	78	37
6 to 9	22	11
10 or more	49	23
Missing	8	

Total years service	Frequency	Percent
0 to 10	53	25
11 to 20	95	45
21 to 30	59	28
More than 30	4	2
Missing	6	

Table 6.7 Application of Goals Achievement Matrix to assess the way the two case studies address the heritage management paradox

Visitor management aims and objectives			Assessment of Jenolan Caves VIMM / SEM			Assessment of Kangaroo Island TOMM		
Aims	Objective weighting (out of five)	Initial score (out of five)	Score multiplied by weighting	Weighted score sub-total by type of objective	Initial score (out of five)	Score multiplied by weighting	Weighted score sub-total by type of objective	
Overall visitor management aims	Minimise visitor induced impact on the heritage resource	5	4	20		3	15	
	Meet the expectations of the visitor market	5	3	15		4	20	
	Maintain stakeholder support for management decisions	4	3	12		4	16	
Total performance score of aims		10	47		11	51		
Ranking by aims			Second			First		
Type of objective to address the heritage management paradox	Objectives	Weighting (out of five)	Initial score (out of five)	Score multiplied by weighting	Weighted score sub-total by type of objective	Initial score (out of five)	Score multiplied by weighting	Weighted score sub-total by type of objective
Heritage-based	Understand the condition of the heritage resource	5	5	25		3	15	
	Understand the state of key processes acting on the heritage	4	4	16		3	12	
	Be able to predict the future state of the heritage resource	3	4	12	53	3	9	36
Visitor-based	Understand who the current visitor markets are (number & nature)	3	3	9		5	15	
	Understand what core behaviour visitors undertake	4	3	12		5	20	
	Understand what contributes to a satisfying experience	4	4	16		4	16	
	Be able to predict who the future visitor market (number & nature)	3	1	4	41	5	15	66
Stakeholder-based	Integrate a representative sample of stakeholders in development	5	4	20		5	25	
	Integrate a representative sample of stakeholders in monitoring	3	3	9		5	15	
	Integrate a representative sample of stakeholders in reporting	2	2	4		3	6	
	Integrate a representative sample of stakeholders in decision making	5	2	10	43 ₁	4	20	66
Total performance score of objectives		35	137		45	168		
Ranking by objectives			Second			First		