

جغرافیا و توسعه - شماره ۱۵ - پاییز ۱۳۸۸

وصول مقاله: ۸۷ / ۳ / ۲۵

تأیید نهایی: ۱۳۸۷/۱۱/۱۱

صفحات: ۱۷۲-۱۵۱

## ارزیابی قابلیت‌های طبیعت‌گردی جزیره‌ی قشم با بهره‌گیری از مدل مدیریت استراتژی SWOT

دکتر محمدمهدی حسین‌زاده

استادیار جغرافیا دانشگاه شهید بهشتی<sup>۲</sup>

دکتر احمد نوحه‌گر

استادیار آبخیزداری دانشگاه هرمزگان<sup>۱</sup>

اسماء پیراسته

کارشناس ارشد مدیریت محیط زیست

### چکیده

مقاله پیش روی با هدف بررسی قابلیت‌های طبیعت‌گردی و تدوین بهترین استراتژی‌ها در جهت رونق و بهبود عملکرد مدیریت طبیعت‌گردی در جزیره‌ی قشم صورت گرفته است. جزیره‌ی قشم به‌عنوان بزرگترین جزیره‌ی خلیج‌فارس دارای پتانسیل‌های طبیعی، فرهنگی و مردم‌شناختی باارزشی است که از آن جمله می‌توان به جنگل‌های حرا، گونه‌های منحصر به فرد جانوری، چشم‌اندازهای زیبای ساحلی و آثار تاریخی با ارزشی همچون قلعه پرتغالی‌ها، قلعه‌ی نادری، غار خربس و آثار به‌جا مانده‌ی زیادی از دوره‌های صفوی، ساسانی و سامانی و فرهنگ خاص مردم بومی، پوشش، زبان، آداب رسوم و معماری خانه‌ها (روستای لافت) اشاره کرد. در تحلیل برنامه‌ریزی راهبردی جهت ارایه‌ی راهکارهای مدیریتی از روش برنامه‌ریزی راهبردی SWOT که مبتنی بر شناسایی نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) و فرصت‌ها و تهدیدات (عوامل خارجی) می‌باشد، بهره‌گیری شد و حاصل آن به‌صورت جداول خلاصه تجزیه تحلیل عوامل داخلی و خارجی ارایه گردید. این یافته‌ها برای تجزیه و تحلیل نهایی به‌صورت جداول ماتریس برنامه‌ریزی کمی استراتژیک مورد استفاده قرار گرفته و نتایج نهایی نشان می‌دهد که مدل استراتژی بازنگری (WO) ۵ با ۱۶,۳۶ امتیاز با استراتژی حداکثر استفاده اقتصادی از ورود طبیعت‌گردها در فصول مناسب سال با حفظ ارزش‌های جزیره و مدل استراتژی رقابتی، تهاجمی (SO) ۵ با امتیاز ۱۵,۶۵ با تأکید بر تبادلات فرهنگی شفاف با سایر کشورها به منظور معرفی قابلیت‌ها و جایگاه فرهنگ و آداب مردم جزیره و با هدف جذب هرچه بیشتر گردشگرهای داخلی و خارجی به‌عنوان بهترین استراتژی‌ها شناخته شد.

کلیدواژه‌ها: طبیعت‌گردی، قشم، مدیریت استراتژیک، SWOT.

1- Email: ahmad\_nohegar@yahoo.com

2 -Email: mm\_hoseinzadeh1@yahoo.com

## مقدمه

صنعت گردشگری یکی از موفق‌ترین صنایع جهان است، زیرا نتایج و دستاوردهای قابل توجهی در بردارد که از آن جمله می‌توان به این موارد اشاره نمود: کسب درآمدهای سرشار ارزی، توسعه‌ی روابط علمی- فرهنگی، ایجاد اشتغال به صورت مستقیم و غیرمستقیم و نمایش ثبات و امنیت کشور.

در جهان امروز گردشگری رویکرد گسترده‌ای به موضوع طبیعت‌گردی دارد. انسان‌های خسته از زندگی شهری و ماشینی همواره به دنبال گریزگاه‌هایی هستند که دور از هیاهو و روزمرگی‌های زندگی مدرن اوقات فراغت‌شان را بگذرانند. برای این افراد طبیعت بهترین گریزگاه و پناهگاه است و در این میان، ژئوتوریسم<sup>۱</sup> به عنوان یکی از رشته‌های تخصصی طبیعت‌گردی، جاذبه‌های زیادی را نه تنها برای کارشناسان علوم زمینی، بلکه برای تمام علاقمندان طبیعت دارد.

کشور ما یکی از محدود کشورهای جهان است که به دلیل موقعیت جغرافیایی ممتاز خود دارای انواع پدیده‌های زیبای طبیعی و زمین‌شناسی است و جزیره‌ی قشم را می‌توان دروازه‌ای برای ژئوتوریسم ایران دانست. بزرگترین جزیره‌ی خلیج فارس به واسطه‌ی دارا بودن پدیده‌های زمین‌شناسی و زیست‌شناسی متنوع و گاه بی‌همتا، توان بالایی را برای تبدیل شدن به یک قطب بزرگ طبیعت‌گردی و ژئوتوریسم در حوزه‌ی خلیج فارس دارد (کاظمی، ۱۳۸۳: ۱۲).

جزیره‌ی قشم در کنار برخی نارسایی‌ها از فرصت‌ها، امکانات و توانایی‌های بالقوه بسیار قابل توجهی برخوردار است (بیات، ۱۳۶۷: ۷۹).

جزیره‌ی قشم با توجه به دارا بودن مناطق ممتاز طبیعت‌گردی مانند جنگل‌های حرا و ژئوگردشگری منحصر به فرد و کرانه‌های زیبای ساحلی و تاریخ کهن و میراث فرهنگی کم‌نظیر و همچنین فرهنگ خاص مردم بومی، قابلیت‌های بسیار زیاد برای جذب گردشگر می‌باشد که در مجموع می‌تواند روی اقتصاد منطقه تأثیر قابل توجهی داشته باشد. اما به علت بی‌توجهی و عدم مدیریت صحیح گردشگری در پایین‌ترین رده‌های جذب گردشگر با هدف طبیعت‌گردی و به تبع آن بی‌رونقی اقتصادی در منطقه می‌باشد.

عدم آگاهی عمومی مردم و نبودن تشکل‌های مردمی (NGO) در زمینه‌های گردشگری و محیط زیست و کمبود تسهیلات برای معرفی جاذبه‌های جزیره هر کدام می‌تواند عاملی بر

ارزیابی قابلیت‌های طبیعت‌گردی جزیره‌ی قشم ... ۱۵۳

کم‌رونقی گردشگری در جزیره‌ی قشم باشد. با توجه به مطالب فوق به منظور بهبود عملکرد گردشگری در منطقه به‌ویژه در جزیره‌ی قشم، لزوم بهره‌گیری از راهبردها و راهکارهای مناسب توسعه‌ی گردشگری به ویژه طبیعت‌گردی با توجه به شرایط و ویژگی‌های طبیعی جزیره و جاذبه‌های آن به‌طور فزاینده‌ای احساس می‌شود.

در این مقاله سعی می‌شود با در نظر گرفتن موارد فوق و درک این مطلب که شناخت پتانسیل‌ها و محدودیت‌های طبیعت‌گردی جزیره‌ی قشم می‌تواند تأثیر سازنده‌ای بر برنامه‌ریزی مناسب گردشگری به‌طور عام و طبیعت‌گردی به‌طور خاص در منطقه داشته باشد. همچنین با شناسایی پتانسیل‌ها و محدودیت‌های طبیعت‌گردی، راهبردها و راهکارهای توسعه‌ی طبیعت‌گردی که منجر به توسعه منطقه می‌شود، ارایه می‌شود. بنابراین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از دیدگاه مشارکت‌کنندگان و افراد ذینفع در امر گردشگری با استفاده از تکنیک SWOT مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار خواهد گرفت و در نهایت راهبردهای مناسب به منظور بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت‌ها و از بین بردن نقاط ضعف و تهدیدها در جهت توسعه‌ی طبیعت‌گردی در جزیره‌ی قشم ارایه گردد.

### پیشینه‌ی تحقیق

مدیریت طبیعت‌گردی با تکنیک SWOT روشی نسبتاً نوین می‌باشد که اکنون در نقاط مختلف دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد. مثلاً در مناطق جنگلی ویلیجرز<sup>۱</sup> در ترکیه، در جنگل‌های مرکزی در سایت ویکتوریا در استرالیا، در ویلدلند<sup>۲</sup> در فلوریدا، در پارک ملی مدید<sup>۳</sup> در بولیویا، در جنگل‌های شمال غرب روسیه، و در رومانی و صربستان در مناطق زیبای طبیعی در بین سال‌های ۲۰۰۴-۲۰۰۶ و در پارک ملی<sup>۴</sup> در آمریکا در سال ۲۰۰۷-۲۰۰۰ میلادی (نیلسون، ۲۰۰۴: ۱۴). قلمرو ماتریس SWOT وسیع و گسترده است و در واقع یک چارچوب مفهومی برای تحلیل‌های سیستمی محسوب می‌شود (نوری، ۱۳۸۵: ۲۶). در کل می‌توان گفت این روش، روش موفق‌تری در سراسر دنیا بوده و دارای پایه علمی قوی می‌باشد ولی لازم به ذکر است که در تمامی موارد فوق از این روش صرفاً به عنوان روشی تحلیلی استفاده شده و کمتر از اعداد و ارقام استفاده شده است. این روش در ایران در زمینه‌ی طبیعت‌گردی تقریباً نوپا می‌باشد. در این خصوص

1- Villagers

2- Wild land

3- Madid national park

4- National park

می‌توان به مطالعاتی چون ارزیابی زیست‌محیطی سیاست‌های استراتژیک توسعه‌ی صنعتی ایران با استفاده از مدل SWOT (نوری و همکاران، ۱۳۸۵: ۳۸-۲۵)، مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی SWOT برای طراحی شهری (گل‌کار، ۱۳۸۴: ۶۵-۴۴) و راهکارهای توسعه‌ی گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT دهستان لواسان کوچک (افتخاری و همکاران، ۱۳۸۵: ۳۰-۱) اشاره کرد. همچنین می‌توان به مطالعاتی اشاره کرد که در ارتباط با جزیره‌ی قشم صورت گرفته که عبارتند از: برنامه‌ریزی توسعه‌ی آتی جزیره‌ی قشم در چارچوب آمایش سرزمین (پورابراهیم‌زاده و همکار، ۱۳۸۲: ۷۱-۸۸)، مدیریت گردشگری فرهنگی (بونی‌فیس، ۱۳۸۰)، اطلس ژئوتوریسم ایران (امری کاظمی، ۱۳۸۳)، قشم نگینی بر خلیج فارس (دژگانی، ۱۳۸۴)، نظام مدیریت زیست‌محیطی و توسعه‌ی پایدار در منطقه‌ی آزادقشم (شاهنده، ۱۳۷۸) و پژوهش‌های زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی منطقه‌ی قشم (حقی‌پور، ۱۳۷۴).

### روش تحقیق

جهت نیل به اهداف ذکر شده، در ابتدا با توجه به منابع و اطلاعات اسنادی موجود و مطالعه‌ی میدانی، جاذبه‌ها، امکانات و خدمات گردشگری به ویژه در مناطق با قابلیت طبیعت‌گردی در جزیره‌ی قشم تهیه گردید. به منظور تعیین شاخص تقاضای گردشگری در جزیره، تعداد ۸۰ پرسشنامه (کلاوسون) توسط بازدیدکنندگان از مناطق دارای جاذبه‌ی طبیعت‌گردی (۴۰ نفر گردشگر وارد شده به قشم از طریق هوایی و ۴۰ نفر گردشگر وارد شده به قشم از طریق دریا) در زمان اوج ورود گردشگر (اول آبان تا پایان فروردین) تکمیل گردید. همچنین جاذبه‌های گردشگری جزیره برحسب نوع منابع بر اساس کتاب راهنمای ارزیابی زیست‌محیطی طبیعت‌گردی استخراج گردید.

در مرحله‌ی بعدی تحقیق، جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و آرایه‌ی استراتژی و راهبرد توسعه‌ی طبیعت‌گردی در جزیره از روش تحلیلی SWOT بهره گرفته شد. در ادامه به منظور ساخت مدل تحلیلی، با بررسی‌های به عمل آمده بر روی محیط داخلی و خارجی مؤثر در منطقه، فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها مورد شناسایی قرار گرفت و سپس به‌وسیله‌ی نظرخواهی از مردم، گردشگران و مسؤولان امر<sup>۱</sup> وزن‌دهی به هر کدام از عوامل

۱- کلیه‌ی نقاط قوت و ضعف فرصت و تهدید پس از وزن‌دهی و درجه‌دهی به سازمان سیاحتی و گردشگری منطقه‌ی آزادقشم عودت داده شده و مجدداً توسط آقای مهندس دره‌شوری (ریاست بخش سیاحتی و طبیعت‌گردی) ریاست اداره‌ی محیط‌زیست (آقای مهندس طبری) تجدیدنظر شده و به صورت نهایی درآورده شد.

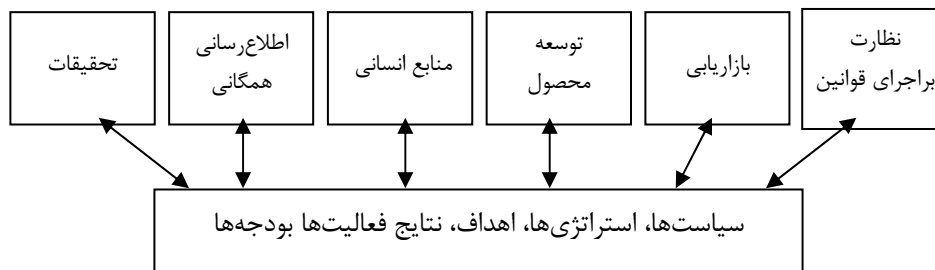
صورت گرفت و در آخر با تنظیم عوامل استراتژیک داخلی و خارجی که مبنا و پایه در تدوین استراتژی می‌باشند، ماتریس SWOT استخراج و براساس ماتریس نهایی اولویت‌ها مشخص شده و استراتژی مناسب ارایه می‌گردد.

### موقعیت جغرافیایی جزیره قشم

جزیره قشم به عنوان بزرگترین جزیره غیرمستقل دنیا در نزدیکی دهانه تنگه هرمز در خلیج فارس در ۵۶ درجه و ۱۶ دقیقه طول شرقی و ۲۶ درجه و ۵۷ دقیقه عرض شمالی از نصف‌النهار گرینویچ قرار دارد. این جزیره که یکی از سه منطقه آزاد ایران نیز می‌باشد. بزرگترین جزیره خلیج فارس است و در ۲۲ کیلومتری بندرعباس با مساحتی در حدود ۱۶۲۸ کیلومتر مربع واقع شده است. جزیره قشم با سه جزیره هرمز، هنگام و لارک شهرستان قشم را در استان هرمزگان شکل می‌دهد. کوتاه‌ترین مسیری که جزیره قشم را به سرزمین اصلی کشور مرتبط می‌سازد، راه آبی بندر لافت به پل خمیر (پهل) حدود ۲ کیلومتر است (امری کاظمی، ۱۳۸۳: ۱۴). شهر قشم در گوشه شمال شرقی جزیره قرار دارد. در بخش غربی ساحل شمالی نیز جنگل حرا قرار دارد. یک فصل گرم و مرطوب و طولانی و یک فصل کوتاه و معتدل از ویژگی‌های آب و هوایی جزیره است (پورابراهیم‌زاده، ۱۳۸۲: ۷۲).

### استراتژی مدیریت گردشگری

استراتژی‌ها شامل سلسله اعمال ویژه مورد نیاز برای تأمین سیاست‌ها هستند. استراتژی می‌تواند تعیین کند که چه نوع گردشگری و در کجا باید توسعه یابد و چند هتل دیگر و دیگر تسهیلات باید افزود و این هتل‌ها، خدمات و تسهیلات باید از چه نوع باشند و در کجا اضافه شوند و پراکندگی مکانی جاذبه‌های طبیعی و فرهنگی مشخص شود. استراتژی می‌تواند اصلاحات ضروری در تسهیلات و خدمات را نشان دهد و همچنین باید بر فرصت‌های بازاریابی تأکید کند. برای رسیدن به بهترین استراتژی در امر گردشگری همکاری لازم در بخش‌های تحقیقات، اطلاع‌رسانی، توسعه محصول، منابع انسانی، بازاریابی و نظارت بر اجرای قوانین لازم است. همان‌گونه که در شکل ۱ نشان داده شده است استراتژی‌ها دائماً بررسی و با توجه به شرایط و فرصت‌ها تغییر تعدیل و سازگار می‌شوند (شاهنده، ۱۳۷۸: ۴۷).



شکل ۱: نمودار مدیریت استراتژی گردشگری

شاهده، ۱۳۷۸: ۴۷

بحث مدیریت طبیعت‌گردی مسأله‌ای حساس و ظریف می‌باشد که نیاز به دقت عمل و مدیریت قوی دارد. چرا که در برخورد ابتدایی، همگی طبیعت‌گردی را صنعتی کم‌هزینه می‌دانند که در توسعه‌ی این صنعت نیاز به سرمایه‌گذاری کلان اقتصادی نیست. زیرا طبیعت‌گردها به امکانات رفاهی لوکس نظیر هتل‌های مجلل نیاز ندارند و زیستن در فضای طبیعی و امکانات محدود طبیعی برای آنها جذابتر است و اینکه خود اکوتوریست‌ها حافظان محیط‌زیست نیز هستند ولی آنچه که ضرورت مدیریت در این حوزه را تعیین می‌کند، حفاظت و مدیریت صحیح گردشگاه‌ها و مدیریت صحیح در بخش‌های وابسته به گردشگری طبیعی همچون عوامل انسانی وابسته به طبیعت‌گردی، تبلیغات و اطلاع‌رسانی، تحقیقات، بازاریابی و نظارت بر اجرای قوانین می‌باشد. در واقع می‌توان گفت زمانی ما در امر مدیریت طبیعت‌گردی موفق عمل نموده‌ایم که توجه کامل به کلیه‌ی عوامل مؤثر در طبیعت‌گردی داشته باشیم (منوری، ۱۳۸۳: ۲۴).

### مدیریت استراتژیک یا راهبردی SWOT

مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup> عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط داخلی و هم محیط خارجی)، تدوین استراتژی (برنامه‌ریزی بلندمدت یا استراتژیک)، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل (عرابی، ۱۳۸۴: ۱۲). بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه‌ی توجه به نقاط قوت و ضعف یک مجموعه تأکید دارد.

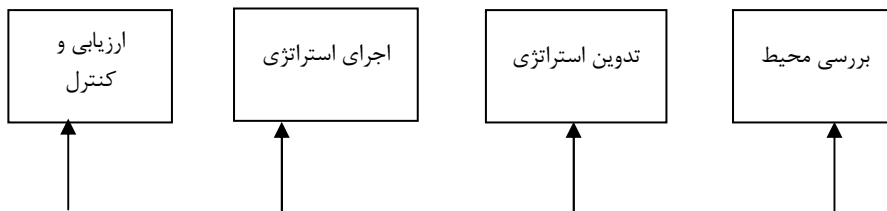
### الگوی اصلی مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک از چهار عنصر اساسی تشکیل می‌شود (۱) بررسی محیطی، (۲) تدوین استراتژی، (۳) اجرای استراتژی و (۴) ارزیابی و کنترل (افتخاری، ۱۳۸۵: ۷).

شکل ۲ نحوه‌ی تعامل فیما بین این چهار عنصر را نشان می‌دهد. عواملی که در این مدل بیشترین تأثیر را دارند اصطلاحاً عوامل استراتژیک<sup>۱</sup> نامیده می‌شوند که عبارتند از: نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها<sup>۲</sup> (SWOT)

### بررسی محیطی

بررسی محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی یک مجموعه. محیط بیرونی<sup>۳</sup> یا خارجی شامل متغیرهایی (فرصت‌ها و تهدیدها) است که خارج از سازمان وجود دارند و از حیثه‌ی کنترل پیوسته‌ی مدیران خارج است این متغیرها فضا و بافتی را به وجود می‌آورند که سازمان یا مجموعه در آن وجود دارد و فعالیت می‌کند.



شکل ۲: عناصر اساسی فرآیند مدیریت استراتژیک

اعرابی، ۱۳۸۴: ۱۲

محیط داخلی شامل متغیرهایی (نقاط ضعف و قوت) است که درون خود مجموعه وجود دارند و معمولاً در حیثه‌ی کنترل مستمر و بلندمدت مدیران قرار دارند و این متغیرها بافتی را تشکیل می‌دهند که در آن بافت یا محیط، کار انجام می‌شود.

### الف- بررسی محیطی خارجی

هنگام اجرای بررسی محیطی، مدیران استراتژیک در ابتدا باید از بسیاری از متغیرهای موجود در محیط کاری و اجتماعی مجموعه آگاه و مطلع بشوند. محیط اجتماعی شامل نیروهای کلانی است که مستقیماً بر فعالیت‌های کوتاه‌مدت سازمان اثر نمی‌گذرد، بلکه اغلب بر تصمیم‌های بلند مدت آن تأثیر می‌گذارد این عوامل عبارتند از:

- 1- Strategic Factors
- 2- Strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT)
- 3- External environment

- ۱- عوامل یا نیروهای اقتصادی که مبادله‌ی مواد، پول، انرژی و اطلاعات را ممکن می‌سازند.
- ۲- عوامل یا نیروی‌های تکنولوژیک که راه‌حل‌های مشکلات را ارائه می‌کنند.
- ۳- عوامل یا نیروهای سیاسی- حقوقی که قدرت را توزیع می‌کنند و قوانین و مقررات محدودکننده و حمایت‌کننده تهیه و ارائه می‌کنند.
- ۴- عوامل یا نیروهای اجتماعی و فرهنگی که ارزش‌ها، آداب و رسوم جامعه را تنظیم و مرتب می‌کنند (پیراسته، ۱۳۸۶: ۹۶).

### تلفیق عوامل خارجی

بعد از اینکه استراتژیست‌ها محیط کاری و اجتماعی را بررسی و پویش کردند و تعدادی از عوامل خارجی متصل را برای مجموعه‌ی خود، شناسایی نمودند با استفاده از جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی<sup>۱</sup> (EFAS) نسبت به پالایش و تجزیه و تحلیل انجام شده بر روی این عوامل و نیروها اقدام خواهند کرد. این جدول یکی از روش‌های مورد استفاده برای سازمان دادن عوامل خارجی در قالب مقوله‌های فرصت‌ها و تهدیدهاست (پیراسته، ۱۳۸۶: ۹۶).

نحوه‌ی تنظیم یک جدول خلاصه‌ی تجزیه و تحلیل عوامل خارجی، به شرح زیر می‌باشد.  
\* در ستون (۱) مهمترین عوامل خارجی: مهمترین فرصت‌ها و تهدیدهای مجموعه را می‌نویسم.

\* در ستون (۲) وزن: به هر یک از عوامل و بر اساس اثر احتمالی آنها در موقعیت استراتژیک فعلی وزنی از (۱) مهمترین تا (۰) نمره می‌دهیم. هر چه وزن بیشتر، تأثیر آن عامل بر موفقیت کنونی و آینده بیشتر است.

\* در ستون (۳) درجه‌بندی: به هر یک از عوامل براساس پاسخ کنونی مجموعه به آن عامل خاص، امتیازی از ۵ (بسیار خوب) تا (۱) ضعیف می‌دهیم. این درجه‌بندی نشان می‌دهد که مجموعه چگونه به هر یک از عوامل خارجی پاسخ می‌دهد.

\* در ستون (۴) امتیاز وزنی<sup>۲</sup>: وزن را در درجه‌ی هر عامل (ستون ۲ × ستون ۳) ضرب می‌کنیم تا به این وسیله امتیاز وزنی آن عامل به‌دست آید. به این ترتیب برای هر عامل، یک امتیاز وزنی از ۱ تا ۵ به دست می‌آید.

\* در ستون (۵) توضیحات: توضیح می‌دهیم که چرا آن عامل انتخاب شد و چگونه وزن و امتیاز محاسبه و برآورد شده است.

1- External factors Analysis summary (EFAS)

2- Weighted score



\* سرانجام، امتیاز وزنی توأم عوامل خارجی موجود در ستون (۴) را با یکدیگر جمع می‌کنیم تا بتوانیم امتیاز وزنی کل آن مجموعه را محاسبه کنیم. این امتیاز نشان می‌دهد که مجموعه چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط بیرونی‌اش پاسخ می‌دهد. همیشه امتیاز وزنی کل مجموعه در یک صنعت تا عدد ۳ است.

### بررسی محیط خارجی جزیره‌ی قشم (EFAS)

همانطور که در بررسی محیط خارجی شرح داده شده تجزیه و تحلیل عوامل خارجی که شامل محیط کاری و اجتماعی است. یکی از راههای دستیابی به فرصت‌ها و تهدیدها است و مهمترین عوامل در محیط اجتماعی، عوامل اقتصادی، فرهنگی، تکنولوژیکی و سیاسی و حقوقی هستند که در این مرحله به اهم این عوامل پرداخته می‌شود تا طی تجزیه و تحلیل عوامل مختلف، فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از صنعت طبیعت‌گردی در جزیره‌ی قشم شناخته شدند.

نتیجه‌ی حاصل از تجزیه و تحلیل محیط اجتماعی، انتخاب عوامل استراتژیک زیر می‌باشند:  
**فرصت‌ها:** قوانین محیط زیست و گردشگری، اشتغال‌زایی، مبادلات فرهنگی، درآمد ارزی، سرمایه‌گذاری‌های روبنایی و زیربنایی در امر گردشگری، انگیزه‌های حفاظت و ارتقاء کیفیت محیط زیست، درآمد ارزی برای کشور، تجارت الکترونیک، انتقال تکنولوژی به کشور، بهبود عملکرد در امر توسعه‌ی گردشگری (جدول شماره‌ی ۱).

**تهدیدها:** بودجه‌ی تخصیصی دولت در امر تحقیق و توسعه در گردشگری، مهاجرت، کیفیت و کمیت خدمات گردشگری، نحوه‌ی فعالیت‌های بازاریابی، تخریب و بروز خسارت به آثار تاریخی، روابط سیاسی ایران با دیگر کشورها در درون کشور، دگرگونی در ساختار جامعه، افزایش قیمت کالا و خدمات، مسایل مذهبی و عقیدتی کشور، آلودگی‌های محیط زیست (جدول شماره‌ی ۲).

جدول ۱: خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (EFAS)

توضیحات	امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	تهدیدها (T)
۱- ایجاد فرصت‌های شغلی برای افراد بومی	۰/۴	۴	۰/۱	۵۱- اشتغال‌زایی
۲- از عوامل بسیار مؤثر	۰/۱۵	۳	۰/۵	۵۲- تکنولوژی حمل و نقل
۳- اشاعه‌ی صحیح فرهنگ بومی مردم جزیره و مردم کشور به دیگران	۰/۶	۲	۰/۳	۵۳- مبادلات فرهنگی
۴- اجرای قوانین زیست‌محیطی و گردشگری	۰/۱	۲	۰/۵	۵۴- قوانین محیط زیست
۵- سود آوری اقتصادی	۰/۲۴	۳	۰/۸	۵۵- درآمد ارزی برای کشور
۶- سرویس بهتر گردشگر بیشتر	۰/۱۲	۳	۰/۴	۵۶- سرمایه‌گذاری در تأسیسات زیربنایی و روبرنایی
۷- کنترل سیستم از طریق خودآگاهی مردم بومی	۰/۹	۳	۰/۳	۵۷- بیدارسازی انگیزه‌ای عمومی برای حفاظت محیط زیست
۸- در حال پیشرفت	۰/۹	۳	۰/۳	۵۸- انتقال تکنولوژی از کشورهای پیشرفته به کشور
۹ معرفی مکان‌ها و فرهنگ از طریق محیط اینترنت و جذب گردشگر	۰/۱۵	۳	۰/۵	۵۹- تجارت الکترونیک
۱۰- عامل بسیار مهم	۰/۳	۳	۰/۱	۵۱۰- بهبود عملکرد در توسعه گردشگری

مأخذ: محاسبات براساس مطالعه میدانی و نتایج حاصل از آن می‌باشد-۱۳۸۶

### ب- بررسی منابع داخلی

ساده‌ترین راه برای آغاز بررسی فرآیند تجزیه و تحلیل یک مجموعه، بررسی دقیق نقاط قوت و ضعف آن مجموعه است. منابع عملیاتی<sup>۱</sup> عبارتند از: منابع مالی، منابع فیزیکی، دارایی‌های انسانی، توانایی کارکنان در هر بخش برای تعریف و اجرای اهداف، استراتژی‌ها و سیاست‌های لازم. این منابع شامل آگاهی از مفاهیم تجزیه و تحلیل و روش‌های مورد استفاده در هر حوزه‌ی کاری و توانایی کارکنان هر حوزه و بخش در بهره‌گیری مؤثر از آن روش‌هاست.

#### 1- Functional resources

اگر این منابع درست استفاده شوند به نقاط قوتی در انجام فعالیت‌های دارای ارزش افزوده و تقویت تصمیم‌های استراتژیک اخذ شده تبدیل خواهند شد.

### تلفیق عوامل داخلی

بعد از بررسی محیط داخلی و شناسایی عوامل داخلی توسط استراتژیست‌ها، اطلاعات مربوط به آن خلاصه و باعنوان جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (IFAS)<sup>۱</sup> تنظیم می‌گردد. در این جدول نقاط ضعف و قوت با توجه به اطلاعات موجود تکمیل می‌گردد.

جدول ۲: خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (EFAS)

توضیحات	امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	تهدیدها (T)
- بودجه تخصیصی دولت به امر گردشگری کم می‌باشد	۰/۱۴	۲	۰/۷	T۱ - بودجه‌ی تخصیصی دولت به امر تحقیق و توسعه‌ی گردشگری
- هرچه فرصت شغلی کمتر مهاجرت افراد بومی بیشتر	۰/۹	۳	۰/۳	T۲ - مهاجرت
- کیفیت و کمیت خدمات کمتر = گردشگری بی‌رونق‌تر	۰/۲۱	۳	۰/۷	T۳ - کیفیت و کمیت خدمات گردشگری
- عدم فعالیت‌های بازاریابی = راکد ماندن گردشگری	۰/۱۵	۳	۰/۵	T۴ - فعالیت‌های بازاریابی
- گردشگری بدون برنامه و مدیریت = تخریب محیط	۰/۲۴	۴	۰/۶	T۵ - تخریب و بروز خسارت به آثار تاریخی، فرهنگی، طبیعی
- روابط سیاسی با دیگر کشورها غیرشفاف و بد گردشگری بی‌رونق‌تر	۰/۱۲	۳	۰/۴	T۶ - روابط سیاسی ایران با دیگر کشورها
- تهاجم فرهنگی و آسیب در ساختار اجتماعی	۰/۹	۳	۰/۳	T۷ - دگرگونی در ساختار جامعه
- تقاضا ↑ = قیمت ↑	۰/۹	۳	۰/۳	T۸ - افزایش قیمت کالا و خدمات
- آلودگی‌ها ↑ = گردشگری ↓	۰/۹	۳	۰/۳	T۹ - آلودگی‌های محیط زیست
- تحمیل عقاید مذهبی بدون توجیه = گردشگری ↓	۰/۹	۳	۰/۳	T۱۰ - مسایل مذهبی و عقیدتی

مأخذ: محاسبات بر اساس مطالعه میدانی و نتایج حاصل از آن می‌باشد. ۱۳۸۶

### بررسی محیط داخلی جزیره‌ی قشم

کلیه‌ی نقاط قوت و ضعف که از بررسی در جزیره‌ی قشم به دست آمده طبق دستورالعملی که پیشتر توضیح داده شد، به جدول منتقل شده، وزن و درجه‌بندی گردید و در نهایت جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (IFAS) تشکیل شد (جدول شماره ۳ و ۴). کلیه‌ی نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید پس از وزن‌دهی و درجه‌دهی به سازمان سیاحتی و گردشگری منطقه‌ی آزاد قشم عودت داده شده و مجدداً توسط ریاست بخش سیاحتی و طبیعت‌گردی و ریاست اداره‌ی محیط زیست تجدیدنظر شده و به صورت نهایی درآمده است.

جدول ۳: خلاصه تجزیه تحلیل عوامل داخلی IFAS

توضیحات	امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	نقاط قوت (S)
۱- واقع شدن جزیره‌ی قشم در منطقه‌ی استراتژیک خاورمیانه و آسیا	۰/۹	۳	۰/۳	۱- موقعیت جغرافیایی
۲- وجود آثار تاریخی بجا مانده از دوره‌ی مادها و ساسانی و صفوی	۰/۲۸	۴	۰/۷	۲- میراث فرهنگی
۳- جنگل‌های حرا، ژئوگردشگری، سواحل زیبا، گونه‌های گیاهی و جانوری	۰/۶	۴	۰/۱۵	۳- جاذبه‌های طبیعی و اکوسیستم-های ویژه
۴- جذابیت برای گردشگرها	۰/۱۵	۳	۰/۵	۴- فرهنگ و آداب و رسوم ویژه مردم
۵- کمک به امر توسعه‌ی گردشگری	۰/۳۵	۵	۰/۷	۵- توجه ویژه منطقه آزاد به گردشگری
۶- عامل مؤثر در جهت مقابله با تهاجم فرهنگی و حفاظت منابع طبیعی و فرهنگی	۰/۹	۳	۰/۳	۶- احساس غرور و مباهات مردم به فرهنگ بومی حرا و همکاری مردم
۷- افراد تحصیلکرده می‌توانند مبلغان و مشوقان خوبی باشند	۰/۱۵	۳	۰/۵	۷- توجه افراد تحصیلکرده به گردشگری طبیعت
۸- نزدیکی جزیره به مرکز استان و تردد آسان از طریق دریا	۰/۲	۴	۰/۵	۸- مجاورت جغرافیایی
۹- بازدید در محل هیچ هزینه‌ای برای گردشگر دربر ندارد.	۰/۴	۴	۰/۱	۹- هزینه‌های بازدید در محل
۱۰- امکان سفر در هر لحظه به جزیره مهیا است	۰/۱۵	۳	۰/۵	۱۰- مهیا بودن حمل و نقل دریایی و هوایی

مأخذ: محاسبات براساس مطالعه میدانی و نتایج حاصل از آن می‌باشد-۱۳۸۶

جدول ۴: خلاصه تجزیه تحلیل عوامل داخلی IFAS

توضیحات	امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	نقاط ضعف (W)
۱- عدم آگاهی عمومی نسبت به پتانسیل‌های جزیره و بی‌توجهی به آن می‌تواند عامل تخریب اکوسیستم‌ها و بناهای تاریخی باشد.	۰/۶	۲	۰/۳	۱- سطح دانش مردم
۲- عدم تبلیغات باعث مهجور ماندن جزیره و کمبود گردشگر باشد.	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	۲- تبلیغات
۳- NGO ها می‌توانند عامل انگیزش عمومی گردند و در امر آموزش مؤثر باشند.	۰/۲	۱	۰/۲	۳- عدم NGO
۴- هرچه امکانات کمتر گردشگری بی‌رونق‌تر.	۰/۶	۲	۰/۳	۴- نبود حداقل امکانات رفاهی - در سایت‌های گردشگری
۵- آب و هوای گرم و طاقت‌فرسا در نیمی از سال باعث بی‌رونقی گردشگری است.	۰/۱۸	۳	۰/۶	۵- اقلیم
۶- ریختن زباله‌ها و نبود سیستم دفع فاضلاب.	۰/۸	۲	۰/۴	۶- آلودگی‌های محیط زیست
۷- نبودن سرویس‌های بهداشتی در اسکله‌ها و مراکز دیدنی	۰/۸	۲	۰/۴	۷- امکانات بهداشتی
۸- نبود سرویس‌های عمومی جهت ایاب و ذهاب به سوی نقاط گردشگری و نبودن جاده‌ها در جزیره قشم و ناوگان فرسوده	۰/۶	۲	۰/۳	۸- عدم تسهیلات حمل و نقل در جزیره و ناوگان فرسوده حمل و نقل
۹- اجرا نشدن برنامه‌ای تدوین شده برای جزیره مرتبط	۰/۶	۲	۰/۳	۹- عدم هماهنگی سازمان‌های مرتبط
۱۰- گردشگری با تجارب الکترونیک علم روزاست.	۰/۸	۲	۰/۴	۱۰- ناآشنایی به علوم روز (کامپیوتر)

مأخذ: محاسبات براساس مطالعه میدانی و نتایج حاصل از آن می‌باشد-۱۳۸۶

#### تدوین استراتژی (تجزیه و تحلیل موقعیت SWOT)

تدوین استراتژی که اغلب به آن برنامه‌ریزی بلندمدت استراتژیک نیز می‌گویند، عبارت است از طراحی مأموریت و سیاست‌های مجموعه. تدوین استراتژی با تجزیه و تحلیل موقعیت شروع می‌شود. تجزیه و تحلیل موقعیت عبارت است از پیدا کردن استراتژی یا موازنه استراتژیک بین فرصت‌ها (بیرونی) و نقاط قوت (درونی) با توجه به تهدیدها (بیرونی) و نقاط ضعف (درونی)، در جهت رفع آنها. عوامل استراتژیک یک مجموعه عبارتند از: نقاط قوت (S)، نقاط ضعف (W)،

فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T). این عوامل نه تنها باید به شناسایی ویژگی یا شایستگی‌های بارز مجموعه، توانایی ویژه، منابع تحت اختیار و روش اصلی استفاده از آنها کمک کند، بلکه باید در شناسایی فرصت‌هایی که مجموعه در حال حاضر و به دلیل نداشتن منابع مناسب نمی‌تواند از آنها بهره‌برداری نماید نیز راهگشا باشد (عربی، ۱۳۸۴: ۴۴).

### تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک

با ترکیب عوامل خارجی (جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (EFAS) با عوامل داخلی (جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (IFAS) و استخراج جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)<sup>۱</sup>، می‌توان عوامل استراتژیک مجموعه را خلاصه کرد. فردی که تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ می‌کند با توجه به جدول (SFAS) این فرصت را دارد کلیه عوامل T, O, W, S را به تعداد عامل کمتری محدود کند. این کار با بررسی دوباره وزن‌های هر یک از عوامل موجود در جداول IFAS, EFAS انجام می‌گیرد. چگونگی تنظیم جدول SFAS به شرح زیر می‌باشد:

- در ستون عوامل استراتژیک (ستون ۱)، مهمترین اقلام موجود در دو جدول تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی را فهرست می‌کنیم سپس مشخص می‌کنیم که کدامیک T, O, W, S می‌باشند.

- در ستون وزن (ستون ۲)، تمام وزن‌های مربوط به تمام عوامل استراتژیک داخلی و خارجی را وارد می‌کنیم. مثل دو جدول خلاصه‌ی تجزیه عوامل استراتژیک داخلی و خارجی، جمع کل ستون این جدول ۱ می‌باشد.

- در ستون درجه‌بندی (ستون ۳)، این درجه‌بندی اغلب (نه همیشه) همان درجه‌بندی‌های ذکر شده در جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی می‌باشد.

- در ستون امتیاز وزنی (ستون ۴)، امتیازهای وزنی را به همان روش مورد استفاده در دو جدول مذکور محاسبه می‌کنیم.

- ستون توضیحات (ستون ۶): توضیحات ذکر شده در جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی را وارد می‌کنیم (عربی، ۱۳۸۴: ۶۸).

### خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک جزیره‌ی قشم

جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک (جدول ۵)، فهرستی از عوامل استراتژیک داخلی و خارجی جزیره‌ی قشم در قالب جدول SFAS می‌باشد. این جدول مهمترین عوامل را شامل می‌شود و به عنوان مبنا و پایه‌ای در تدوین استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

### ماتریس SWOT

انواع استراتژی‌ها بعد از بررسی ترکیبات خاص T,O,W,S، به جدول برنامه‌ریزی استراتژیک منتقل می‌شوند. در مرحله‌ی آخر ماتریس SWOT را برای جزیره‌ی قشم به شکل جدول ۶ خواهیم داشت.

استراتژی SO: استراتژی‌هایی هستند که بر اساس بررسی راههایی که یک مجموعه می‌تواند برای بهره‌گیری از نقاط قوت خود و به منظور سود بردن از فرصت‌ها بپیماید، طراحی و ساخته می‌شوند.

استراتژی ST: نقاط قوت را به عنوان روشی برای پرهیز از تهدیدها مورد توجه قرار می‌دهند.

استراتژی WO: به بهره‌گیری از فرصت‌ها از طریق غلبه‌ی نقاط ضعف مجموعه تأکید می‌کنند.

استراتژی WT: اساساً ماهیت دفاعی دارند و بر حداقل کردن نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها تأکید می‌کنند (افتخاری، ۱۳۸۵: ۲۳).

### نقاط قوت جزیره‌ی قشم (S)

- S1: جاذبه‌های طبیعی و اکوسیستم‌های ویژه؛ S2: جاذبه‌های فرهنگی و آداب و رسوم ویژه مردم؛ S3: موقعیت جغرافیایی؛ S4: توجه ویژه منطقه‌ی آزاد به گردشگری؛ S5: احساس غرور و مباهات مردم بومی به فرهنگ خود؛ S6: توجه به افراد تحصیل کرده به طبیعت‌گردی؛ S7: مجاورت جغرافیایی؛ S8: هزینه‌ی بازدید در حمل؛ S9: مهیا بودن ناوگان‌های حمل و نقل دریایی و هوایی؛ S10: منطقه‌ی آزاد بودن قشم

جدول ۵: خلاصه تجزیه تحلیل عوامل استراتژیک (SFAS)

توضیحات	امتیاز وزنی	درجه بندی	وزن	مهمترین عوامل استراتژی از جداول EFAS,IFAS
* وجود جاذبه‌های طبیعی و اکوسیستم‌های ویژه از مهمترین عوامل در رونق طبیعت گردی می‌باشند	۰/۱۶	۴	۰/۱۵	S- جاذبه‌های طبیعی و اکوسیستم‌های ویژه
* توجه ویژه مرکزسیاحتی به امر گردشگری از عوامل رشد اکوگردشگری می‌باشد	۰/۲۸	۴	۰/۷	S- میراث فرهنگی
* تبلیغات ↓ = گردشگری ↓	۰/۳۵	۵	۰/۷	S- توجه منطقه‌ی آزاد به گردشگری
* معرفی نشدن جاذبه‌ها به اقصی نقاط دنیا	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	W- تبلیغات
* شرایط سخت اقلیمی درنیمی از سال باعث رکود گردشگری است.	۰/۱۲	۲	۰/۶	W- اقلیم
* طبیعت گردی صنعتی اشتغال‌زا است.	۰/۴	۴	۰/۱	O- اشتغال‌زایی
* هرچه گردشگر خارجی ↑ = درآمد ارزی کشور	۰/۱۶	۲	۰/۸	O- درآمدزایی برای کشور
* ناآشنایی به علوم روز و دور ماندن از بازارهای جهانی	۰/۱	۲	۰/۵	O- تجارت الکترونیک
* بهبود عملکرد در توسعه باعث رونق گردشگری خواهد بود.	۰/۳	۳	۰/۱	O- بهبود عملکرد در توسعه‌ی گردشگری
* کم بودن بودجه‌ی دولت در امر گردشگری باعث ضعف گردشگری و ثبات منفی ناشی از آن خواهد بود.	۰/۲۱	۳	۰/۷	T- بودجه‌ی تخصیصی دولت به امر تحقیق و توسعه‌ی گردشگری
* هر چه کیفیت و کمیت خدمات گردشگری بی‌رونق‌تر	۰/۲۱	۳	۰/۷	T- کیفیت و کمیت خدمات گردشگری
* تخریب آثار تاریخی طبیعی ↑ = گردشگری ↓	۰/۲۴	۴	۰/۶	T- تخریب و بروز خسارت به آثار تاریخی و طبیعی کشور

مأخذ: محاسبات براساس مطالعه میدانی و نتایج حاصل از آن می‌باشد-۱۳۸۶



جدول ۶: ماتریس SWOT (جدول برنامه‌ریزی استراتژیک)

نقاط ضعف (W) •	نقاط قوت (S) •	عوامل داخلی (IFAS) عوامل خارجی (EFAS)
استراتژی (WO) ×	استراتژی (SO) ×	فرصت‌ها (O) •
استراتژی (WT) ×	استراتژی (ST) ×	تهدیدها (T) •

افتخاری، ۱۳۸۵: ۱۲

#### نقاط ضعف جزیره‌ی قشم (W)

W1: سطح دانش مردم؛ W2: تبلیغات؛ W3: عدم وجود NGO؛ W4: عدم امکانات رفاهی در محل اقامت؛ W5: اقلیم؛ W6: آلودگی‌های محیط‌زیست؛ W7: امکانات بهداشتی؛ W8: فرسوده بودن ناوگان حمل و نقل؛ W9: عدم هماهنگی سازمان‌های مرتبط؛ W10: ناآشنایی به علوم روز کامپیوتر؛

#### فرصت‌های جزیره‌ی قشم (O)

O1: اشتغال‌زایی؛ O2: قوانین محیط‌زیست و گردشگری؛ O3: مبادلات فرهنگی؛ O4: تکنولوژی حمل و نقل؛ O5: درآمدزایی برای کشور؛ O6: سرمایه‌گذاری در تأسیسات زیربنایی و روبنایی؛ O7: بیدارسازی انگیزه‌های عمومی برای حفاظت محیط؛ O8: انتقال تکنولوژی از کشورهای پیشرفته به کشور؛ O9: تجارت الکترونیک؛ O10: بهبود عملکرد در توسعه‌ی گردشگری؛

#### تهدیدهای جزیره‌ی قشم (T)

T1: بودجه تخصیصی دولت به امر تحقیق و توسعه گردشگری؛ T2: مهاجرت؛ T3: کیفیت و کمیت خدمات گردشگری؛ T4: فعالیت‌های بازاریابی؛ T5: تخریب و بروز خسارت به آثار تاریخی و طبیعی؛ T6: روابط سیاسی ایران با دیگر کشورها؛ T7: دگرگونی در ساختار جامعه؛ T8: افزایش قیمت کالا و خدمات؛

## تهیه‌ی جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی

۱- در ابتدا اطلاعات مربوط به عوامل (S,O,W,t) و امتیاز وزنی از جداول خلاصه‌ی تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی به جدول ماتریس SWOT منتقل خواهد شد.

۲- کلیده‌ی استراتژی‌ها از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک در ستون افقی بالا نوشته می‌شود.

۳- ضریب اهمیت AS<sup>۱</sup> - امتیازی است بین ۱-۴ بنا به اهمیتی که هر یک از عوامل در تدوین هر استراتژی داشته‌اند.

(۱=بی‌اهمیت ۲=اهمیت کم ۳=اهمیت متوسط ۴=اهمیت زیاد)

۴- مجموع ضریب اهمیت (TAS<sup>۲</sup>) برابر است با امتیاز وزنی ضربدر AS

۵- TASها در پایان جمع می‌شوند که با \* نشان داده می‌شود و تکلیف بهترین برنامه‌ها را به ترتیب الویت مشخص می‌کند (جدول ۷).

جدول ۷: جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی

SO												امتیاز وزنی	عوامل
SO6		SO5		SO4		SO3		SO2		SO1			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۱۲	۳	۰,۱۶	۴	۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	O1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۹	۳	۰,۱۲	۴	۰,۹	۳	۰,۳	O10
۰,۵۶	۴	۰,۴۲	۳	۰,۴۲	۳	۰,۲۸	۲	۰,۵۶	۴	۰,۴۲	۳	۰,۱۴	T1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰,۱۸	۲	۰,۳۶	۴	۰,۰۹	۱	۰,۰۹	۱	۰,۳۶	۴	۰,۰۹	۱	۰,۰۹	T10
۰,۱۸	۲	۰,۲۷	۳	۰,۲۷	۳	۰,۱۸	۲	۰,۳۶	۴	۰,۳۶	۴	۰,۰۹	S1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰,۶	۴	۰,۶	۴	۰,۳	۲	۰,۱۵	۱	۰,۶	۴	۰,۱۵	۱	۰,۱۵	S10
۰,۱۲	۲	۰,۱۸	۳	۰,۲۴	۴	۰,۱۸	۳	۰,۱۸	۳	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	W1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰,۳۲	۴	۰,۲۴	۴	۰,۱۶	۲	۰,۱۶	۲	۰,۳۲	۴	۰,۲۴	۳	۰,۰۸	W10
۱۴,۸۷		*۱۵,۶۵		۹,۹۱		۱۱,۰۶		*۱۵,۵		۸,۸۷			جمع TAS

1- Attractive scores

2- Total Attractive score

ادامه جدول ۷: جدول برنامه ریزی کمی راهبردی

ST												امتیاز وزنی	عوامل
ST6		ST5		ST4		ST3		ST2		ST1			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
۰,۰۸	۲	۰,۱۲	۳	۰,۰۸	۲	۰,۰۸	۲	۰,۱۶	۴	۰,۰۸	۲	۰,۰۴	O1
.	.	.	..	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰,۰۶	۲	۰,۱۲	۴	۰,۰۹	۳	۰,۱۲	۴	۰,۰۶	۲	۰,۰۹	۳	۰,۰۳	O10
۰,۰۵۶	۴	۰,۰۵۶	۴	۰,۰۲۸	۲	۰,۰۵۶	۴	۰,۰۴۲	۳	۰,۰۵۶	۴	۰,۰۱۴	T1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰,۰۲۷	۳	۰,۰۰۹	۱	۰,۰۲۷	۳	۰,۰۰۹	۱	۰,۰۰۹	۱	۰,۰۱۸	۲	۰,۰۰۹	T10
۰,۰۱۸	۲	۰,۰۱۸	۲	۰,۰۱۸	۲	۰,۰۱۸	۲	۰,۰۳۶	۴	۰,۰۳۶	۴	۰,۰۰۹	S1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰,۰۶	۴	۰,۰۴۵	۳	۰,۰۶	۴	۰,۰۶	۴	۰,۰۳	۲	۰,۰۶	۴	۰,۰۱۵	S10
۰,۰۱۲	۲	۰,۰۲۴	۴	۰,۰۱۸	۳	۰,۰۲۴	۴	۰,۰۱۲	۲	۰,۰۱۲	۲	۰,۰۰۶	W1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰,۰۳۲	۴	۰,۰۰۸	۱	۰,۰۲۴	۳	۰,۰۲۴	۳	۰,۰۲۴	۳	۰,۰۲۴	۳	۰,۰۰۸	W10
*۱۴,۱۴		۱۲,۰۷		۱۴,۳۹		۱۳,۱۳		۱۱,۴۱		۱۳,۵۶			جمع TAS

ادامه جدول ۷: جدول برنامه ریزی کمی راهبردی

WT										امتیاز وزنی	عوامل
WT5		WT4		WT3		WT2		WT1			
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
۰,۰۴	۱	۰,۰۴	۱	۰,۰۱۲	۳	۰,۰۴	۱	۰,۰۱۲	۳	۰,۰۴	O1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰,۰۹	۳	۰,۰۶	۲	۰,۰۹	۳	۰,۰۹	۳	۰,۰۱۲	۴	۰,۰۳	O10
۰,۰۵۶	۴	۰,۰۱۴	۱	۰,۰۴۲	۳	۰,۰۲۸	۲	۰,۰۵۶	۴	۰,۰۱۴	T1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰,۰۰۹	۱	۰,۰۳۶	۴	۰,۰۰۹	۱	۰,۰۱۸	۲	۰,۰۰۹	۱	۰,۰۰۹	T10
۰,۰۲۷	۳	۰,۰۰۹	۱	۰,۰۰۹	۱	۰,۰۰۹	۱	۰,۰۲۷	۳	۰,۰۰۹	S1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
۰,۰۴۵	۳	۰,۰۳	۲	۰,۰۴۵	۳	۰,۰۳	۲	۰,۰۴۵	۳	۰,۰۱۵	S10
۰,۰۲۴	۴	۰,۰۲۴	۴	۰,۰۱۲	۲	۰,۰۱۸	۳	۰,۰۱۲	۲	۰,۰۰۶	W1
۰,۰۱۶	۲	۰,۰۱۶	۲	۰,۰۱۶	۲	۰,۰۱۶	۲	۰,۰۱۶	۲	۰,۰۰۸	W10
۱۳,۷۳		۹,۰۱		۱۱,۷۳		۹,۵۵		۱۲,۰۱			جمع TAS

### نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و داخلی مؤثر بر طبیعت‌گردی جزیره‌ی قشم با تکنیک SWOT نشان می‌دهد که :

۱- در جدول خلاصه‌ی تجزیه و تحلیل عوامل داخلی، امتیاز وزنی  $3/02$  نمایانگر متوسط بودن این امتیاز با توجه به قوت‌های موجود در جزیره است. این عامل نشان می‌دهد که ما با توجه به قابلیت‌های فراوان نتوانسته‌ایم به حد مطلوب در صنعت گردشگری دست پیدا کنیم در واقع می‌توان گفت جزیره‌ی قشم دارای نقاط قوت بسیار چشمگیری است که می‌تواند با کاهش نقاط ضعف در سایه‌ی مدیریت صحیح به جایگاه واقعی خود دست پیدا کند.

۲- در جدول خلاصه‌ی تجزیه و تحلیل عوامل خارجی، امتیاز وزنی  $2/61$  نشان می‌دهد که ما نتوانسته‌ایم از فرصت‌های به دست آمده به درستی در جهت غلبه بر تهدیدات منطقه استفاده کنیم و چون عدد حاصله پایین‌تر از میانگین (۳) می‌باشد، نشان می‌دهد که این تهدیدات خطر جدی برای جزیره محسوب می‌گردند، در نتیجه تهدیدات منطقه باید در اعمال مدیریت به‌طور جدی لحاظ گردد.

۳- جدول خلاصه‌ی تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک، مهمترین گزینه‌ها را در جهت جذب طبیعت‌گرد با توجه به وزن آنها، مهمترین قوت را : عوامل طبیعی، میراث فرهنگی و توجه ویژه‌ی منطقه‌ی آزاد به گردشگری، مهمترین ضعف‌ها را به عدم تبلیغات صحیح و بدی آب و هوا در نیمی از سال، مهمترین تهدید را کمبود بودجه‌ی تخصیصی دولت به امر تحقیق و توسعه‌ی گردشگری و بهترین فرصت را اشتغال‌زایی نیروهای بومی و توسعه‌ی گردشگری در سایه‌ی توسعه روابط با سایر کشورها معرفی می‌نماید و عدد حاصله  $3/05$  نمایانگر این مطلب می‌باشد که جزیره‌ی قشم در صورت مدیریت صحیح می‌تواند به‌عنوان یکی از قطب‌های شاخص گردشگری به جهان معرفی گردد و در عین حال سود سرشاری از این صنعت عاید کشور گردد.

۴- در ماتریس SWOT، ما با انواع استراتژی‌ها مواجه هستیم لذا به منظور الویت‌بندی آنها از جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی استفاده می‌کنیم که با توجه به امتیاز به‌دست آمده تکلیف بهترین استراتژی‌ها بدین صورت مشخص می‌گردد.

۱- ۴ - با توجه به جدول برنامه‌ریزی کمی راهبردی که به تفکیک برای انواع استراتژی‌ها (so, st, wo, wt) تدوین شده، استراتژی WO5 با بیشترین امتیاز  $16/36$  نمایانگر بهترین

استراتژی در جزیره‌ی قشم با استراتژی حداکثر استفاده اقتصادی از ورود طبیعت‌گردها در فصول مناسب با حفظ ارزش‌های جزیره معرفی می‌گردد.

۴-۲ - استراتژی SO۵ با امتیاز ۱۵/۶۵ با استراتژی تبادلات فرهنگی شفاف با سایر کشورها به منظور معرفی جایگاه واقعی جزیره، فرهنگ و آداب و رسوم مردم قشم به سایر کشورها با هدف جذب هر چه بیشتر گردشگرهای خارجی و ایجاد درآمد برای کشور از طریق صنعت طبیعت‌گردی در رده‌ی دوم قرار می‌گیرد.

۴-۳ - استراتژی SO۲ با امتیاز ۱۵/۵ با استراتژی آماده سازی و معرفی قطب‌ها، اماکن، آثار و محوطه‌های تاریخی و طبیعی جزیره‌ی قشم و فراهم آوردن امکانات متناسب با قابلیت‌های این قطب‌ها در جهت رفاه طبیعت‌گردها با اطلاع‌رسانی صحیح نیز به‌عنوان استراتژی شاخص دیگری معرفی می‌گردد.

۴-۴ - استراتژی SO۶ با امتیاز ۱۴/۸۷ با عنوان سرمایه‌گذاری‌های کلان کشور در امر توسعه‌ی تأسیسات با توجه به منطقه‌ی آزاد تجاری بودن جزیره قشم در جذب سرمایه و تکنولوژی از دیگر کشورها به کشور در کلیه‌ی زمینه‌ها با توجه به قرار گرفتن جزیره در مکان مناسب جغرافیایی مشخص شد.

۴-۵ - دیگر استراتژی‌ها به ترتیب اولویت با توجه به امتیاز حاصله برای برنامه‌ریزی‌های مدیریتی استفاده می‌گردند.

۴-۶ - بیشترین تأثیرگذاری بر کلیه‌ی استراتژی‌ها با توجه به ضریب اهمیت به T۱ (بودجه تخصیصی دولت به امر تحقیق و توسعه گردشگری) مربوط می‌شود. که متأسفانه حاکی از کمبود بودجه در این بخش می‌باشیم. لذا توصیه می‌شود در برنامه‌ریزی‌های اقتصادی دولت این امر مهم که خود چرخه‌ی پویای اقتصادی است، در اولویت قرار گیرد.

### منابع و مآخذ

- ۱- اعرابی، م (۱۳۸۴). مدیریت استراتژی راهبردی، انتشارات دانشگاه تهران.
- ۲- افتخاری، عبدالرضا و داود مهدوی (۱۳۸۵). راهکارهای توسعه‌ی گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT- دهستان لواسان کوچک، مدرس علوم انسانی. تابستان ۱۳۸۵ - ۱۰ (پیاپی ۴۵). ویژه جغرافیا.
- ۳- امری کاظمی، علیرضا (۱۳۸۳). اطلس ژئوتوریسم قشم، انتشارات سازمان زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی کشور.
- ۴- اورک، ندا (۱۳۸۰). ارزیابی توان گردشگری در جزیره‌ی قشم (پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم تحقیقات اهواز).
- ۵- بیات، عزیزاله (۱۳۶۷). کلیات جغرافیای طبیعی و تاریخی ایران. تهران. انتشارات امیر کبیر.
- ۶- بونی فیس، پرسینا (۱۳۸۰). مدیریت گردشگری فرهنگی، عبدالله‌زاده، محمود. شماره ۱۶۰. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۷- پورابراهیم‌زاده، شراره و احمدرضا یآوری (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی توسعه‌ی آتی جزیره‌ی قشم در چارچوب آمایش سرزمین. محیط‌شناسی. تابستان. ۲۹.
- ۸- پیراسته، اسماء (۱۳۸۶). مدیریت سواحل و طبیعت‌گردی ساحلی (سمینار)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس.
- ۹- حقی پور، علیرضا (۱۳۷۴). پژوهش‌های زمین‌شناسی و اکتشافات معدنی منطقه قشم، وزارت معادن و فلزات.
- ۱۰- دژکانی، فاطمه (۱۳۸۴). قشم نگینی بر خلیج فارس، شماره ۳۸۴. انتشارات سیروان.
- ۱۱- راهنمای نقشه‌ی پوشش گیاهی جزیره‌ی قشم، انتشارات سازمان منطقه آزاد با همکاری هر باریوم مرکزی تهران.
- ۱۲- شاهنده، ب. (۱۳۷۸). نظام مدیریت زیست‌محیطی و توسعه پایدار در منطقه‌ی آزاد قشم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- ۱۳- گل‌کار، کورش (۱۳۸۴). مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی SWOT برای طراحی شهری، صفا. پاییز و زمستان. شماره ۱۵.
- ۱۴- مخدوم، مجید (۱۳۸۰). شالوده‌ی آمایش سرزمین، انتشارات دانشگاه تهران.
- ۱۵- منوری، م (۱۳۸۳). راهنمایی ارزیابی اثرات زیست‌محیطی گردشگری و طبیعی، انتشارات سازمان محیط زیست. شماره ۱۷.
- ۱۶- نوری، جعفر، عباس‌پور مجید و بیژن مقصدولو (۱۳۸۵). ارزیابی زیست‌محیطی سیاست‌های استراتژیک توسعه صنعتی ایران با استفاده از مدل SWOT، علوم و تکنولوژی محیط زیست. تابستان. شماره ۸.