

## ارایه برنامه مدیریت راهبردی توسعه طبیعت گردی جزیره قشم به روش SWOT

سحر رضایان<sup>۱</sup>

سیدعلی جوزی<sup>۲\*</sup>

[sajoz@vahoo.com](mailto:sajoz@vahoo.com)

اسماء پیراسته<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۱/۱۷

تاریخ دریافت: ۸۷/۴/۱۵

### چکیده

این مطالعه از تاریخ ۱۳۸۴/۱۱/۱ لغایت ۱۳۸۶/۵/۳۰ با هدف ارایه برنامه مدیریت راهبردی توسعه طبیعت گردی در بزرگترین جزیره خلیج فارس (قشم) به انجام رسید. بدین منظور در گام نخست به شناسایی جاذبه های طبیعی، میراث فرهنگی و تاسیسات زیربنایی این جزیره اقدام شد. در ادامه با بهره گیری از مدل های اکولوژیک سرزمین ایران کار تعیین پتانسیل و توان اکولوژیک منابع تفرجگاهی منطقه به منظور استقرار کاربری های تفرج گسترده و متمرکز در مقیاس ۱:۵۰۰۰۰ به انجام رسید. با هدف پیش بینی نیازهای منطقه از نظر مراجعین، تعداد ۶۵ عدد پرسشنامه کلاوسون در زمان حداکثر تقاضا (نوروز ۱۳۸۵) تکمیل گردید. برنامه راهبردی توسعه صنعت اکوتوریسم به روش SWOT پیشنهاد شد. این روش مبتنی بر شناسایی عوامل داخلی (نقاط ضعف وقوت) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدات) محیط تحت بررسی است. در این تحقیق کارشناسایی این عوامل با استفاده از ابزار پرسشنامه و به روش دلفی (انتخاب خبرگان) به انجام رسید. نتایج این مطالعه نشان می دهد علی رغم وجود منابع با لقوه مناسب که می تواند این جزیره را به قطب گردشگری منطقه مبدل نماید، وجود کمبودهایی در تاسیسات زیربنایی و نبود اطلاع رسانی شایسته و بازاریابی مناسب، سبب شده در حال حاضر جزیره از نظر وضعیت راهبردی در شرایط رقابتی (استراتژی ST) قرار گیرد. با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل های به عمل آمده در قالب جداول برنامه ریزی راهبردی کمی توسعه طبیعت گردی جزیره قشم (QSPM)، چهار راهبرد مبتنی بر شرایط رقابتی پیشنهاد گردید. با ملحوظ داشتن شرایط فنی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در زمان اجرای این مطالعه که در روش SWOT از آن به عنوان نمره جذابیت یاد می شود، استراتژی " استفاده از امکانات اقامتی و خدماتی سازمان توسعه و عمران قشم برای سرویس دهی اولیه به گردشگران منطقه در کوتاه مدت " به عنوان اولین و موثرترین راهبرد به منظور بهبود شرایط حال حاضر پیشنهاد گردید.

**واژه های کلیدی:** اکوتوریسم، ظرفیت برد محیط زیست، برنامه ریزی راهبردی، قوت ها و ضعف ها، تهدیدات و فرصت ها، جزیره قشم.

۱- استادیار گروه محیط زیست، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.

۲- دانشیار گروه محیط زیست، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال\* (مسئول مکاتبات).

۳- دانش آموخته دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت محیط زیست، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس.

## مقدمه

توریسم واژه ای است فرانسوی که از ریشه (( تور )) مشتق شده است. تورد در زبان فرانسه به معانی زیر آمده است: عمل پیمودن، طی کردن، سیر کردن و گردش نمودن. به نظر پیرلاروس، توریسم، مسافرت به منظور تفریح و لذت است و توریست کسی است که برای خشنودی خود و لذت بردن مسافرت می کند (۱). سازمان جهانی جهانگردی<sup>۱</sup> توریسم را این گونه تعریف می کند: توریسم عبارت است از مجموعه کارهایی که یک فرد در سفر و در مکانی غیر از محیط عادی خود انجام می دهد. این سفر بیش از یک سال طول نمی کشد و هدف آن سرگرمی، تفریح، استراحت، ورزش و فعالیت هایی از این قبیل است (۲). اکوتوریسم کوتاه شده عبارت Ecological Tourism است که در زبان فارسی طبیعت گردی نام گرفته و گرایشی نو و پدید آمده است نسبتاً تازه در صنعت جهانگردی است. این گونه از جهانگردی ها فعالیت های فراغتی انسان را بیشتر در طبیعت امکان پذیر می سازد و مبتنی بر مسافرت های هدفمند همراه با دیدار و برداشت های فرهنگی و معنوی از جاذبه های طبیعی و لذت جویی از پدیده های گوناگون آن است (۳). در قانون توسعه صنعت ایرانگردی و جهانگردی (مصوب مهر ۱۳۷۰ مجلس شورای اسلامی)، ایرانگردی و جهانگردی عبارت است از: هر نوع مسافرت انفرادی یا گروهی که بیش از ۲۴ ساعت بوده و به منظور کسب و کار نباشد (۴). علی رغم پیش بینی های انجام شده در قالب برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور هنوز توسعه برخی استان ها با مسایل و چالش های اقتصادی مواجه است، چراکه، راهبردهای گذشته در زمینه توسعه و کارآفرینی موفقیت آمیز نبوده یا نتوانسته اند مسایلی همچون فقر، اشتغال، بهداشت، امنیت غذایی و پایداری محیط زیست را به نحو مطلوب تأمین کنند. این راهبردها در توزیع منافع حاصل از رشد و توسعه نیز موفق نبوده و سبب ایجاد مشکلات متعددی برای نواحی، بخصوص نواحی روستایی شده اند. یکی از راهبردهایی که اخیراً در اغلب کشورهای جهان مورد توجه قرار گرفته، توسعه و

گسترش طبیعت گردی در نواحی محروم و دارای پتانسیل های لازم برای گسترش گردشگری است (۵). جزیره قشم بزرگترین جزیره خلیج فارس ضمن دارا بودن جاذبه های بی شمار طبیعی و فرهنگی متاسفانه به دلیل عدم معرفی مناسب، کمبودهای ساختاری و نبود یک برنامه مدیریت نتوانسته درخصوص جذب گردشگر به طور شایسته عمل نماید. در این تحقیق تلاش گردیده ضمن بررسی پتانسیل های گردشگری منطقه با استعانت از روش SWOT به ارایه راهبردهایی جهت توسعه صنعت طبیعت گردی اقدام شود.

## موادوروش ها

به منظور دستیابی به آمار و اطلاعات پایه به مرکز آمار ایران، اداره مدیریت و برنامه ریزی استان هرمزگان، سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان و سازمان منطقه آزاد قشم مراجعه گردید. کارت تعیین پتانسیل و توان اکولوژیک منطقه تحت بررسی با استعانت از روش تجزیه و تحلیل سیستمی وبا استفاده از تکنیک "مگ هارگ" به کمک نرم افزار Arc GIS درمقیاس ۱:۵۰۰۰۰ به انجام رسید. برآورد نیازهای تفرجگاهی مراجعان با تکمیل پرسشنامه کلاسون به انجام رسید. بدین منظور با استفاده از رابطه:

$$n \geq \left[ \frac{\sum z_i - \left(\frac{x}{2}\right)}{e} \right]$$

تعداد پرسشنامه مورد نیاز جهت تکمیل پیش بینی گردید. در این رابطه:  $n$  = حجم نمونه انتخابی،  $X$  = ضریب اطمینان (در این مطالعه ۹۰٪ پیش بینی گردید)،  $Z_1$  = جمعیت پایه و  $e$  = میزان خطای محاسبه می باشد.

بدین منظور تعداد ۶۵ پرسشنامه از مراجعین به منطقه در زمان حداکثر تقاضا (نوروز ۱۳۸۵) تکمیل شد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسشنامه ها از نرم افزار آماری SPSS 15/0 استفاده شد. به منظور طرح ریزی برنامه مدیریت راهبردی

درخصوص تدوین درجات رجحان و رتبه بندی عوامل از گروه به روش طوفان ذهنی<sup>۳</sup> اظهار نظرگردید. به دلیل حضور عوامل متداخل و دارای اثرات هم افزا تصمیم گرفته شد که اولویت بندی، وزن دهی و مقایسه پارامترهای داخلی و خارجی با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی<sup>۴</sup> (AHP) به انجام رسد. بدین منظور پس از نهایی شدن فهرست عوامل داخلی و خارجی ماتریس ارجحیت این عوامل به طور جداگانه تهیه شد. بدین ترتیب که پارامترهای هر عامل در سطر و ستون ابتدایی ماتریس قرار گرفت. سپس کلیه پارامترها نسبت به هر یک از پارامترهای سطح بالاتر مقایسه زوجی گردیدند. در این مطالعه این مهم طی دو نوبت یک بار برای عوامل داخلی و بار دیگر برای عوامل خارجی به انجام رسید. در این شیوه فرض می شود چنانچه اهمیت شاخص های موجود در سطر (i) بیشتر از شاخص های واقع در ستون (j) باشد، میزان اهمیت با عدد صحیح و اگر اهمیت شاخص های موجود در ستون (j) بیشتر از شاخص های واقع در سطر (i) باشد، میزان اهمیت با عدد کسری نشان داده شود (در جدول ۱ تشکیل ماتریس ارجحیت به شکل شماتیک نمایش داده شده است).

#### جدول ۱- ماتریس ارجحیت در روش تحلیل سلسله

مراتبی

	j1	j2	jn
i1	۱		
i2		۱	
in			۱

در این شیوه طبقات مقدار اثر و امتیازات آن در مقایسه عامل i با عامل j عبارتند از: "اهمیت مساوی: ۱"، "اهمیت کم i بر j: ۳"، "اهمیت زیاد i بر j: ۵"، "اهمیت خیلی زیاد i بر j: ۷"، "اهمیت مطلق i بر j: ۹" و ترجیحات بین فواصل i بر j: با نمرات ۲، ۴، ۶، ۸ معرفی می شود. در

جزیره قشم از تکنیک<sup>۱</sup> SWOT بهره گیری شد. این تکنیک که نام خود را از حروف اول کلمات قوت، ضعف، فرصت و تهدید گرفته است، با استفاده از کمی نمودن عوامل داخلی (نقاط ضعف و قوت) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدات) و تعامل بین این عوامل سعی بر ارایه راهبردهای امکان پذیر دارد (۶). مراحل اجرای این تکنیک عبارت است از: مرحله اول در اجرای روش SWOT شناسایی ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدات محیط یاسازمان تحت بررسی است، لذا در ابتدا لازم بود تا عوامل موثر بر مدیریت طبیعت گردی منطقه مورد شناسایی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. بدین منظور کار فهرست برداری و نهایی نمودن عوامل داخلی (قوت ها و ضعف ها) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدات) با استعانت از پرسشنامه خبرگان به روش دلفی<sup>۲</sup> به انجام رسید. در این روش ابتدا فهرست اولیه ای از عوامل داخلی و خارجی موثر بر راهبرد های توسعه طبیعت گردی در جزیره قشم تهیه گردید. در ادامه از ۲۲ نفر از افراد مجرب که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر در زمینه های تخصصی محیط زیست، منابع طبیعی، علوم اقتصادی و یا مدیریت که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه فعالیت در زمینه های گردشگری یا تجربه فعالیت در محیط طبیعی جزیره قشم بودند (به عنوان گروه دلفی) درخواست شد با استفاده از ابزار پرسشنامه درخصوص عوامل داخلی و خارجی موثر بر توسعه صنعت طبیعت گردی اظهار نظر نمایند. با عنایت به این که موارد اشاره شده توسط گروه دلفی در قالب پرسشنامه های باز تکمیل شده بود، تیم تحلیل کننده به دسته بندی آرا و نظرات ایشان در قالب گزاره های خبری که مورد کاربرد در روش SWOT باشد پرداخت. در تاریخ پنجم اردیبهشت ماه ۱۳۸۵ با دعوت قبلی از تکمیل کنندگان پرسشنامه در محل سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان هرمزگان ضمن تشریح هدف و تبیین روش مطالعه برای گروه خبره، نتایج تحلیل تیم تحلیل کننده به استحضار گروه دلفی (پانزده نفر از حاضران در جلسه) رسید و

۱- این عبارت کوتاه شده چهار کلمه: قوت (Strength)، ضعف (Weak)، فرصت (Opportunity) و تهدید (Threat) است.

2- Delphi Method

3- Brain Storming

4- Analytical Hierarchy Process

عوامل فهرست شده درجداول EFAS و IFAS طوری انتساب داده می شود که جمع اوزان متعلقه درهرجدول به صورت نرمال و برابر عدد یک باشد. در ستون سوم درجه بندی یا امتیازهریک ازعوامل به نحو ذیل به انجام رسید: به هر یک از عوامل براساس پاسخ کنونی مجموعه به آن عامل خاص، امتیازی از ۵ ( بسیار خوب ) تا ۱ (ضعیف) داده شد.

این روش اوزان هریک ازمولفه ها طوری پیش بینی شد که روابط زیر صادق باشند:

$$\begin{aligned} a_{11} w_1 + a_{12} w_2 + \dots + a_{1n} w_n &= \lambda \cdot w_1 \\ a_{21} w_1 + a_{22} w_2 + \dots + a_{2n} w_n &= \lambda \cdot w_2 \\ a_{n1} w_1 + a_{n2} w_2 + \dots + a_{nn} w_n &= \lambda \cdot w_n \end{aligned}$$

در رابطه ذیل  $a_{ij}$  ترجیح عنصر  $i$  ام بر  $j$  ام است و  $w_i$  نیز وزن عنصر  $i$  ام و  $\lambda$  یک عدد ثابت می باشد. در این روش وزن عنصر  $i$  ام (یعنی  $w_i$ ) طبق توابع معرفی شده دربالا، برابر است با:

$$W_i = 1/\lambda \sum_{j=1}^n a_{ij} w_j \quad i = 1, 2, \dots, n$$

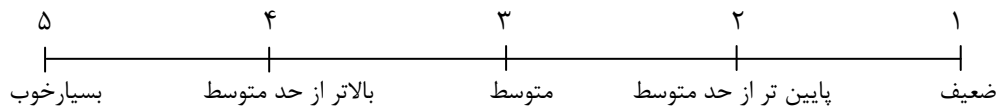
درنتیجه دستگاه معادلات فوق به صورت زیر پیشنهاد می شود:

$$A \cdot W = \lambda \cdot W$$

درتابع یادشده ماتریس مقایسه زوجی {یعنی  $A = [a_{ij}]$ } و  $W$  بردار وزن و  $\lambda$  یک اسکالر (عدد) است. برای هر ماتریس  $A$  دترمینان ماتریس  $(A - \lambda \cdot I)$  محاسبه شده و مساوی صفر قرارداده شد. درادامه مقادیر ویژه ( $\lambda$  ها) نیزمحاسبه و وزن نهایی هر گزینه از تلفیق وزن های نسبی تعیین گردید. نظر به وقت گیر بودن انجام محاسبات ریاضی و مراحل پیچیده فوق برای هر یک از ماتریس ها، جهت سهولت کار به منظور محاسبه وزن نسبی معیارها و گزینه ها از نرم افزار Expert Choice استفاده شد. به این ترتیب که با تشکیل ساختار سلسله مراتبی و وارد نمودن امتیازات عناصر واقع در سطر و ستون ماتریس های ارجحیت در این نرم افزار، وزن معیارها نسبت به یکدیگر و وزن نهایی گزینه ها محاسبه شد. بعد از شناسایی عوامل داخلی وخارجی و اولویت بندی و بارگذاری آن ها، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی (قوت ها وضعف ها) درجدول خلاصه تجزیه وتحلیل عوامل داخلی موسوم به IFAS<sup>۱</sup> و یافته های مربوط به عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدات) در جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی<sup>۲</sup> (EFAS) واردشد. درجداول یادشده درستون اول فهرستی ازعوامل داخلی و خارجی تنظیم می شود، درستون دوم اوزان مربوط به هر یک از

1- Internal Factors Analysis Summery

2- External Factors Analysis Summery



عنوان مبنایی برای تعیین تقدم و تاخر اجرای هر راهبرد تعیین شد.

### نتایج

جزیره قشم بزرگ ترین جزیره خلیج فارس در نزدیکی تنگه هرمز در ۵۶ درجه و ۱۶ دقیقه طول شرقی و ۲۶ درجه و ۵۷ دقیقه عرض شمالی قرار دارد. این جزیره در ۲۲ کیلومتری شهر بندرعباس، امتدادی شمال شرقی - جنوب غربی دارد. درازای جزیره قشم حدود ۱۳۵ کیلومتر و پهنايش در عرض ترین منطقه (از برآمدگی کرانه بندر لافت در بخش شمالی، تا برآمدگی کرانه شیب دراز در بخش جنوبی جزیره)، حدود ۳۵ کیلومتر و در باریک ترین منطقه (دماغه باسعید) حدود ۱۰ کیلومتر است. مساحت کلی جزیره ۱۶۲۸ کیلومترمربع است. جزیره قشم همراه با سه جزیره هرمز، هنگام و لارک شهرستان قشم را تشکیل می دهند. فرودگاه بین المللی جزیره قشم در سال ۱۳۷۶ افتتاح شده و دارای باند استاندارد با طول ۲۰۳۶ متر است. همچنین در سطح جزیره قشم، طول راه های تحت تولید اداره راه و ترابری در حدود ۱۵۰ km است (۷).

در این تحقیق با هدف ارایه برنامه مدیریت راهبرد جزیره قشم گام های ذیل به ترتیب به انجام رسید:

- شناسایی و طبقه بندی پتانسیل ها و جاذبه های گردشگری جزیره قشم به تفکیک منابع طبیعی و فرهنگی،
- ارزیابی توان اکولوژیک منابع گردشگری جهت کاربری های تفریح گسترده و متمرکز،
- برآورد نیازهای مراجعان به جزیره از طریق تکمیل پرسشنامه کلاوسون،

در ستون چهارم امتیاز موزون هر عامل، مشخص (حاصل ضرب ستون ۲ در ستون ۳) و سرانجام با یکدیگر جمع شد تا امتیاز وزنی کل مجموعه تحت بررسی حاصل گردد (جدول شماره ۵). پس از تکمیل جداول IFAS (خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی) و EFAS (خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی) که به مثابه مرحله ورود اطلاعات<sup>۱</sup> شناخته می شوند، لازم بود تا جداول EFAS و IFAS با یکدیگر تلفیق شوند. این مرحله باهدف تبیین راهبردهای مبتنی بر عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف درون سازمان) با عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدات) به انجام رسید (جدول ۷). در پایان این مرحله بعد از بررسی و ترکیب پارامترهای T,O,W,S گروه تحلیل کننده به چهار نوع راهبرد قابل تصور نایل گردید که عبارت بودند از: راهبرد های SO: یاراهبرد تهاجمی، استراتژی های ST: یا راهبرد رقابتی، راهبرد های WO: یا راهبرد محافظه کارانه و راهبرد های WT: که اساساً ماهیت دفاعی داشته و بر حداقل کردن نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها تاکید دارد. با توجه به این که در پیشنهاد هر راهبرد تنها یک عامل داخلی و یک عامل خارجی دخیل است، در پایان مرحله برنامه ریزی راهبردی، جدول کمی برنامه ریزی راهبردی موسوم به جدول QSPM<sup>۲</sup> طرح ریزی شد (جدول ۸). در این جدول تاثیر سایر عوامل داخلی و خارجی سازمان بر راهبرد پیشنهادی پیش بینی شده و نمره جذابیت<sup>۳</sup> (AS) هر راهبرد پیشنهادی در بازه یک تا چهار مشخص گردید. در این فرآیند نمره ۴ به معنای جذابیت یا امکان پذیری حداکثر و نمره یک به میزان حداقل تاثیر اطلاق گردید. در پایان از جمع نمرات جذابیت مربوط به هر راهبرد در ستون مربوطه، نمره جذابیت کل<sup>۴</sup> (TAS) محاسبه و به

1- Input Stage

2- Quantitative Strategic Planning Matrix

3- Attractive Scores

4- Total Attractive Scores

- تدوین برنامه راهبردی توسعه راهبرد در جزیره قشم با استعانت از روش SWOT.

**شناسایی و طبقه بندی پتانسیل ها و جاذبه های گردشگری جزیره قشم به تفکیک منابع طبیعی و فرهنگی:** پتانسیل های گردشگری جزیره قشم شامل منابع طبیعی و جاذبه های تاریخی و فرهنگی جزیره است. از منابع طبیعی جزیره می توان به: سواحل زیبا و منحصر به فرد آن به ویژه در قسمت جنوبی جزیره، جنگل های حرا، غار نمک، جزایر مرجانی، نخلستان ها، نهالستان ها، درختان انجیر معابد، زیستگاه لاکپشت های دریایی، آکواریوم دریایی جزیره، زیستگاه طبیعی پرندگان آبی و کنارآبی، جزایر ناز، تنگه عالی، تنگه چاه کوه، بام قشم و چشمه های آب معدنی جزیره اشاره کرد. مهم ترین جاذبه های تاریخی و فرهنگی این جزیره که به نوبه خود به عنوان منابع جذب گردشگر نیز محسوب می گردند، عبارتند از: ژئوپارک، مساجد (قبا، رمچاه، جامع لافت و بی بی قشم)، فرهنگ و آداب و رسوم جوامع محلی، زیارتگاه شاه شهید، قلعه پرتغالی ها، قلعه نادری، قبرستان انگلیسی ها، خانه های روستایی با معماری ویژه در لافت، چاه های طلا و غار خربس.

**ارزیابی توان اکولوژیک منابع گردشگری جهت کاربری های تفریح گسترده و متمرکز:** ارزیابی توان اکولوژیک سرزمین، مرحله میانی فرایند آمایش یا برنامه ریزی استفاده از سرزمین است (۸). با توجه به ضرورت آگاهی از توان طبیعی منطقه پیش از هرگونه اقدام به طرح ریزی برنامه های توسعه آتی، مطالعات ارزیابی توان اکولوژیک به انجام رسید. باهدف بررسی پتانسیل و توان اکولوژیک جزیره قشم به منظور استقرار کاربری تفریح (گسترده و متمرکز) پس از شناسایی عرصه تحت بررسی نقشه منابع درمقیاس ۱:۵۰۰۰۰ تهیه گردید. در تجزیه و تحلیل منابع ابتدا نقشه های طبقات ارتفاع از سطح دریا، شیب و جهت های جغرافیایی تهیه و سپس به روش سه ترکیبی وبا استعانت از نرم افزار Arc Gis نقشه

واحدهای شکل زمین تولید شد. در ادامه نقشه یگانهای زیست محیطی منطقه با هم پوشان کردن نقشه واحدهای شکل زمین، نقشه تیپ خاک جزیره و نقشه تیپ و تراکم پوشش گیاهی قشم درمقیاس ۱:۵۰۰۰۰ تولید گردید. در مجموع ۲۴۵۷ یگان با تکرار و ۷۵۴ یگان بدون تکرار به مثابه اکوسیستم های خرد در محدوده مورد مطالعه تهیه شد. با ورود اطلاعات سایر منابع پایدار و ناپایدار به جدول فراوانی یگانهای زیست محیطی مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات به پایان رسید. در مرحله سوم یعنی ارزیابی توان اکولوژیک، از مدل های سیستمی کاربری های تفریح گسترده و متمرکز سرزمین ایران بهره گیری شد. بدین مفهوم که در گام نخست مدل های توصیفی به صورت کدینگ به مثابه مدل های ریاضی خطی تعریف و از مقایسه اطلاعات هر یک از یگان ها با مدل های طرح ریزی شده توان و درجه مرغوبیت هر کاربری مشخص شد. باتوجه به حجم زیاد داده ها و پرهیز از اطاله مطالب نتایج مطالعات ارزیابی توان اکولوژیک جزیره به اجمال تنها در خصوص منابع طبیعی، تاریخی و فرهنگی بر شمرده در مرحله قبل بازگو خواهد شد.

نتایج ارزیابی توان اکولوژیک در مناطق طبیعی: بازدید از مناطق طبیعی بدون هرگونه ساخت یا تجهیز امکانات زیربنایی در زمره گردشگری گسترده محسوب می گردد که متضمن توسعه اندک است. با توجه به پراکنش گردشگاه های طبیعی در جزیره (نقشه ۱) نتایج مطالعات ارزیابی توان اکولوژیک به منظور استقرار کاربری تفریح گسترده مبتنی بر مدل های تعریف شده این کاربری در سرزمین ایران معرف سه طبقه یا درجه مرغوبیت برای استقرار این کاربری در جزیره می باشد: طبقه فاقد محدودیت برای توسعه گردشگری گسترده (طبقه ۱)، طبقه دارای محدودیت برای توسعه گردشگری (طبقه ۲) و طبقه نامناسب برای توسعه گردشگری (طبقه ۳). در جدول ۲ درجه مرغوبیت (توان) مناطق طبیعی جزیره قشم از حیث کاربری تفریح گسترده مشخص شده است.

جدول ۲- مناطق طبیعی شاخص جزیره قشم و طبقات (درجه مرغوبیت) آن ها جهت استقرار کاربری تفرج گسترده

منطقه	طبقه ۱	طبقه ۲	طبقه ۳ فاقد توان
محل تخم گذاری لاک پشت ها (روستای شیب دراز)		×	
سواحل مشرف به جزایر ناز		×	
دره ستاره ها			×
کره نمکدان			×
تنگه عالی			×
تنگه چاه کوه			×
کاسه سلخ			×
نخلستان های جزیره			×
نهالستان ها			×

نتایج این مطالعه نشان می دهد: در غالب نوار ساحل جنوبی جزیره، منطقه واجد توان ۲ برای استقرار کاربری تفرج گسترده و در مناطق محدودی فاقد توان گردشگری محسوب می گردد. سواحل مشرف به جنگل های حرا نیز در بخش های غربی جزیره فاقد توان گردشگری (طبقه ۳) و در مناطق شرقی دارای توان ۲ می باشد. در گستره شمالی نیز غالب عرصه ها دارای توان ۲ و محدوده کم تری از آن فاقد توان گردشگری می باشد.

ارزیابی توان اکولوژیک مناطق فرهنگی و سایت های ورزش های آبی: بازدید از مناطق فرهنگی به دلیل نیاز به توسعه و تجهیز کاربری های جنبی در گروه گردشگری متمرکز طبقه بندی می گردد. در نقشه شماره (۲) منابع گردشگری فرهنگی و سایت های ورزشی جزیره قشم مشخص شده است. در پایان مطالعات ارزیابی توان اکولوژیک جزیره قشم درجه مرغوبیت و توان این مناطق برای احراز کاربری تفرج متمرکز مشخص شد.

جدول ۳- مناطق فرهنگی و سایت های ورزشی جزیره قشم و طبقات (درجه مرغوبیت)

آن ها جهت استقرار کاربری تفرج متمرکز

منطقه	توان ۱	توان ۲	فاقد توان طبقه ۳
مسجد بی بی			×
قلعه پرتغالی ها			×
تپه تاریخی کولقان			×
غار خربس		×	
زیارتگاه شاه شهید		×	
مسجد رمچاه			×
مسجد قبا		×	
مدرسه تاریخی کمالیه		×	
آب انبار سنتی		×	

	×		سد تاریخی پی پشت
×			چاه های طلا
×			برج های تاریخی دوره سامانیان
×			مسجد جامع لافت
×	×		سد تاریخی گوران
×			قبرستان انگلیسی ها
×			روستای صلخ
	×		پلاژ سیمین (واحد ورزشهای آبی و شنا)

برای محققان مسبب مشکلات عدیده ای گردید، لذا این پرسشنامه ها غالباً توسط طبیعت گردی هایی که از طریق آژانس های گردشگری (به ویژه اکوتور قشم) و از طریق هوایی به جزیره سفر کرده بودند تکمیل شد. از آن جا که دسته دیگر گردشگران از طریق دریایی به جزیره مسافرت می کنند برای بررسی وضعیت هزینه و نوع سفر این گروه نیز پرسشنامه ای به طور جداگانه از این مسافران تکمیل شد (۲۵ پرسشنامه). با توجه به ماهیت متفاوت برخی سوالات، کار تجزیه و تحلیل این دو نوع پرسشنامه به طور جداگانه به انجام رسید. برای این که بتوان نوع سفر را گردشگری نامید، متغیر زمان عامل مهمی به شمار می رود. طبق تعریف سازمان جهانی گردشگری گردشگر فردی است که حداقل به مدت ۲۴ ساعت و حداکثر برای ۱ سال در مقصد بازدید اقامت داشته باشد (۲). بدین طریق محققان در این مطالعه کل جزیره را با کلیه جاذبه های طبیعی و فرهنگی آن به مثابه یک سایت گردشگری در نظر گرفتند و کلیه تجزیه و تحلیل ها بر اساس مدت اقامت طبیعت گرد ها در جزیره قشم پیش بینی گردید. متأسفانه با توجه به این که در غالب سایت ها (بیش از ۹۷٪ اماکن تفریحی) امکان اقامت برای کمپینگ گردشگر ها وجود ندارد، اکثر برنامه های گردشگری طبیعی از نظر زمانی به صورت منقطع و به صورت بازدید از چند سایت و بازگشت به شهر قشم یا بندرعباس صورت می پذیرد. لذا پرسشنامه ها در طی چند مرحله همراهی با طبیعت گرد ها تکمیل گردید. این پرسشنامه به منظور بررسی وضعیت شخصی مراجعان، تمایلات گردشگران و نظر خواهی از آن ها در خصوص

جزیره قشم با دارا بودن پتانسیل های بالای طبیعی و فرهنگی برای جذب طبیعت گردی نه تنها در جذب طبیعت گرد داخلی بلکه در جذب هر چه بیشتر طبیعت گردان خارجی نیز واجد توانمندی های بالقوه است، لیکن حساسیت جزیره با توجه به نتایج مطالعات ارزیابی توان اکولوژیک صورت گرفته و قرار گرفتن اکثر نواحی آن در مناطق دارای توان طبقه ۲ یا فاقد توان گردشگری (طبقه ۳)، مدیریت گردشگری در این جزیره را با چالش های جدی مواجه ساخته است.

### برآورد نیازهای مراجعان به جزیره از طریق تکمیل

**پرسشنامه کلاوسون:** به منظور پیش بینی تقاضای تفرجگاهی بازدیدکنندگان از جزیره تعداد ۶۵ پرسشنامه در تاریخ های دوازدهم و سیزدهم فروردین ماه ۱۳۸۵ تکمیل گردید بدین منظور از پرسشنامه کلاوسون که پرسشنامه ویژه برآورد تفرجگاهی در روش TCM<sup>۱</sup> می باشد بهره گیری شد. نتایج این بررسی نشان می دهد در حال حاضر غالب گردشگران جزیره (۹۲/۷٪) با اهداف تجاری به جزیره وارد می شوند و تعداد قلیلی (۴/۶٪) به قصد بازدید از جاذبه های طبیعی و آثار فرهنگی به این جزیره مسافرت می کنند. اکثر این افراد به دیدن مکان هایی همچون جنگل های حرا، غار خربس و قلعه پرتغالی ها می روند که نشانگر آشنایی بهتر گردشگران با این اماکن است. با توجه به جذب های تجاری قشم برای مراجعان، تکمیل پرسشنامه آن هم اختصاصاً به منظور طبیعت گردی



وضعیت اماکن تفرجگاهی و سرویس دهی در این مناطق تنظیم شده بود. در جدول ۴ شرایط عمومی مراجعان از نظر جنس،

وضعیت تاهل و سن در زمان مطالعه ارایه شده است:

جدول ۴: خلاصه شرایط عمومی مراجعان از نظر جنس، وضعیت تاهل و سن

زن	مرد	متاهل	مجرد	کمتر از ۱۵ سال	۱۵-۳۰ سال	۳۰-۴۵ سال	۴۵-۶۰ سال
٪۴۵	٪۵۵	٪۴۶/۶	٪۵۳/۳	٪۵/۳	٪۴۱/۳	٪۳۳/۳	٪۲۰

در خصوص محل سکونت گردشگران با توجه به این که گردشگران ورودی از دو مسیر هوایی و آبی به جزیره وارد می شوند، تحلیل های جداگانه ای در این زمینه ارایه شد: طبیعت گرد هایی که با گروه های طبیعت گردی از طریق هوایی به قشم سفر کرده بودند، غالباً از استان های تهران و اصفهان بودند، در همین حال گردشگرانی که شخصاً و از طریق دریایی به جزیره سفر کرده بودند، در حدود ٪۵۰ از استان هرمزگان و در حدود ٪۴۷ از سایر استان ها به قشم مراجعه کرده بودند. در این بین ٪۲/۷ از این مراجعان گردشگران خارجی بودند که با هدف دیدن جاذبه های گردشگری طبیعی منطقه همچون جنگل های حرا و لاک پشت های دریایی به جزیره مسافرت کرده بودند. نتایج این تحقیق نشان می دهد که بالغ بر ٪۸۱/۷ از گردشگران غیربومی دارای تحصیلات دانشگاهی (فوق دیپلم و بالاتر) بودند. وضعیت شغلی گردشگران ورودی به منطقه نیز نشان می دهد که در حدود ٪۲۰ آن ها کارمندان ارشد، حدود ٪۳۰ کارمند عادی، ٪۲۰ شغل آزاد و ٪۳۰ دانشجو یا محصل بودند. از نظر وضعیت معیشت و درآمد براساس خود اظهاری مراجعان، افراد واجد شغل آزاد و کارمندان ارشد حقوق بالای ۴۰۰ هزار تومان در ماه دریافت می کردند و کارمندان عادی دولت دارای درآمدی بین ۴۰۰-۲۰۰ هزار تومان در ماه بودند. اکثر دانشجویان و محصلان نیز بدون درآمد و تحت تکفل خانواده معرفی شدند. از نظر زمانی غالب گردشگران اواخر هفته از چهارشنبه تا جمعه را برای مسافرت ترجیح می دادند. از آن جا که مراجعان به جزیره با انگیزه های متفاوت به قشم سفر می کنند و با توجه به شرایط شغلی و بعد مسافت، ۵۵/۵٪ سالی یک بار، حدود ۳۰٪ سالی چندبار و در افرادی که در استان

هرمزگان و استان های همجوار سکونت داشته و برای مقاصد خاص به جزیره مراجعه دارند، گزینه ماهی چندبار انتخاب شده بود. از آن جا که فصل تابستان در جزیره قشم بسیار گرم و طاقت فرساست درصد بسیار کمی حدود ٪۵ فصل تابستان، قریب ٪۶۰ فصل های پاییز و زمستان و بقیه (٪۳۵) فصل بهار آن هم ماه های فروردین و اردیبهشت را برای سفر به جزیره انتخاب می کنند. در پاسخ به سوالی در مورد علت و انگیزه سفر: مراجعان با سن ۴۵ تا ۶۰ سال، غالباً (٪۸۳) هدف خود از این سفر را بازدید از طبیعت و میراث فرهنگی جزیره و افراد در گروه های سنی بیشتر از ۱۵ سال تا ۴۵ سال با هدف استفاده از امکانات ورزش های آبی و تفریح، قشم را انتخاب نموده بودند. ٪۹۸ پرسش شوندگان وضعیت بهداشتی در اماکن گردشگری را بسیار بد عنوان نمودند. همچنین تقریباً تمامی جامعه آماری تکمیل کننده پرسشنامه (٪۹۶/۶) در صورت تجهیز و تکمیل حداقل امکانات در اماکن گردشگری حاضر به پرداخت ورودیه بیشتر برای بازدید از این مناطق بودند.

**تدوین برنامه راهبردی توسعه اکوتوریسم در جزیره قشم با استعانت از روش SWOT:** همان طور که در تشریح تکنیک SWOT در بخش مواد و روش ها از نظر گذشت، برای ارایه برنامه مدیریت راهبردی ابتدا باید به بررسی محیط های داخلی و خارجی پرداخت. بدین منظور کارشناسی نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی) و فرصت ها و تهدیدات (عوامل خارجی) و وزن دهی و درجه بندی آن ها در قالب جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی به انجام رسید. در تکمیل اطلاعات لازم جهت فهرست نمودن عوامل، از نظرات

کارشناسان سازمان سیاحتی و گردشگری منطقه آزاد قشم و اداره حفاظت محیط زیست جزیره قشم نیز بهره گیری شد.

همان طور که در جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل راهبردی، ملاحظه می شود (جدول ۵ و ۶)، فهرستی از عوامل داخلی و خارجی جزیره قشم نمایه شده است. این فهرست ها تنها مهم ترین عوامل را شامل شده و به عنوان مبنا و پایه ای در تدوین راهبردها مورد استفاده قرار می گیرند. باتوجه به این که مهم ترین مرحله در تنظیم جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی وزن دهی یابه عبارت بهتر تعیین درجه رجحان عوامل داخلی و خارجی است، در این مرحله ضمن بهره جستن از نظرات خبرگان (استعانت از روش دلفی)، کارت تعیین اوزان بر اساس روش تحلیل سلسله مراتبی به انجام رسید. اساسی ترین تصمیم گیری در این روش تهیه ساختار سلسله مراتبی در خصوص سطوح مختلف عوامل داخلی یا خارجی تاثیر گذار بر توسعه صنعت طبیعت گردی جزیره قشم بود. با توجه به مطالعه روش های تصمیم گیری چند معیاره در پروژه های مشابه و با در نظر گرفتن ماهیت فعالیت ها در این ساختار، اولین سطح شامل هدف تصمیم گیری با ارجحیت واحد (توسعه طبیعت گردی) پیش بینی گردید. دومین سطح از تصمیم گیری سلسله مراتبی شامل: دو شاخص موثر بر محیط طبیعی و تاثیر گذار بر محیط فرهنگی ناشی از هدف تصمیم گیری بود. سومین سطح شامل شاخص های اقتصادی و اجتماعی و چهارمین سطح شامل گزینه های مفروض مساله است که هر کدام تحت تاثیر هر یک از شاخص های موجود در سطح سوم می باشد (این گزینه ها به عنوان مبنا در مرحله تدوین راهبردهای توسعه در جدول ۷ ارائه شده است). در این ساختار هر عامل در یک سطح معین تحت تسلط برخی یا کلیه عوامل موجود در سطح بلافاصله بالاتر از آن می باشد. به منظور ارزیابی و مقایسه عوامل موجود در یک سطح معین از مقایسات

زوجی استفاده گردید. با به کارگیری مقایسات زوجی، اثر تداخلی متغیرها و شاخص ها بر روی یکدیگر که ممکن است بیشتر از مجموع اثرات هر یک از عوامل به تنهایی باشد نیز سنجیده و ارزیابی می شود. همچنان که در بخش مواد و روش ها توضیح داده شد به منظور سهولت و تسریع کار، فرآیند تعیین اولویت و وزن دهی پارامترهای تاثیر گذار با استعانت از برنامه نرم افزاری Expert Choice به انجام رسید. با استفاده از این نرم افزار وزن هر یک از عوامل نسبت به عوامل سطح بالاتر (وزن نسبی) به روش بردار ویژه محاسبه شده و با تلفیق وزن های نسبی، وزن نهایی هر گزینه با تقریب ۰/۰۱ مشخص گردید. در این مطالعه کار وزن دهی و تعیین درجه رجحان هر یک از عوامل داخلی و خارجی به طور جداگانه و از طریق مقایسه زوجی عوامل هردسته به انجام رسید. در ادامه از حاصل ضرب وزن هر عامل در امتیاز متعلقه آن امتیاز موزون هر عامل تعیین و در پایان با محاسبه مجموع امتیازات موزون دو محیط داخلی و خارجی (منتج از جداول IFAS, EFAS) موقعیت راهبردی مجموعه مورد بررسی (وضعیت مدیریت طبیعت گردی جزیره قشم) در زمان مطالعه مشخص شد. همان طور که در شکل شماره ۱ مشاهده می شود، با توجه به مجموع امتیازات موزون ۱/۸۳ مربوط به جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (EFAS) و نمره کل ۳/۱۰ حاصل از مجموع امتیازات موزون جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (IFAS) محیط تحت بررسی در زمان مطالعه در گستره راهبرد رقابتی (ST) قرار دارد. این نوع راهبرد موید توان با لقوه بالای جزیره از نظرقوت داخلی، و حضور عوامل تهدید کننده خارجی از سوی دیگر است که در صورت عدم توجه می تواند باعث تخریب یا اتلاف منابع گردد. در ذیل نمونه جداول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی مربوط به برنامه ریزی راهبردی توسعه طبیعت گردی جزیره قشم ارائه شده است.

## جدول ۵- خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی تاثیرگذار بر مطالعات برنامه ریزی

## راهبردی توسعه طبیعت گردی جزیره قشم (IFAS)

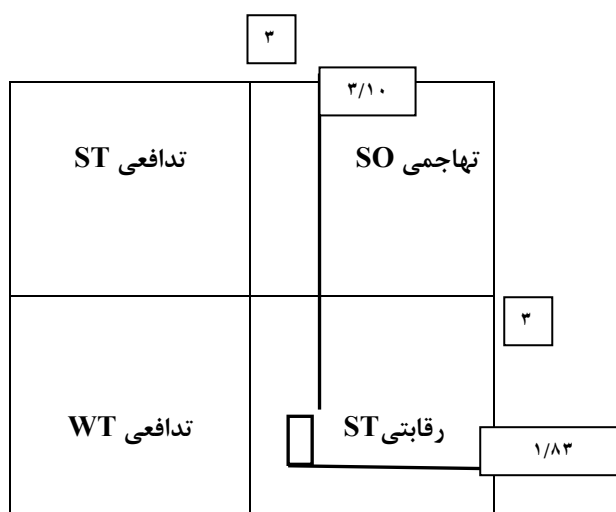
توضیحات	امتیازموزون	امتیاز	وزن	عوامل داخلی
* وجود جاذبه های طبیعی و اکوسیستم های ویژه از مهم ترین عوامل تاثیرگذار در رونق صنعت طبیعت گردی در منطقه است. (قوت)	۰/۹۶	۴	۰/۲۴	* جاذبه های طبیعی و اکوسیستم های ویژه (S)
* ابنیه باقی مانده معرف تطور وقایع تاریخی و اماکن فرهنگی جزیره نقطه قوتی در جذب هر چه بیشتر گردشگر می باشد. (قوت)	۰/۷۶	۴	۰/۱۹	* میراث فرهنگی غنی (S)
* توجه و باور مدیران به طبیعت گردی از عوامل رشد و اعتلای این صنعت محسوب می شود. (قوت)	۰/۴۰	۵	۰/۰۸	* توجه ویژه منطقه آزاد به گردشگری (S)
* تبلیغات کم تر معادل گردشگر کم تر و در نتیجه درآمد کم تر است. (ضعف)	۰/۴۴	۲	۰/۲۲	* تبلیغات نامناسب (W)
* شرایط سخت اقلیمی در حدود نیمی از سال باعث رکود گردشگری در منطقه شده است. (ضعف)	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	* اقلیم نامناسب در نیمی از ایام سال (W)
* معرفی نشدن جاذبه های منطقه برای جلب گردشگر داخلی و خارجی از عوامل عدم توفیق در توسعه گردشگری جزیره شناخته می شود. (ضعف)	۰/۳۶	۲	۰/۱۸	* بازاریابی ضعیف (W)
	۳/۱۰	-	۱	جمع

• قوت=S ، ضعف=W

## جدول ۶- خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی تاثیرگذار بر مطالعات برنامه ریزی

## راهبردی توسعه طبیعت گردی جزیره قشم (EFAS)

توضیحات	امتیاز موزون	امتیاز	وزن	عوامل خارجی
* طبیعت گردی صنعتی اشتغال زا است، با توجه به نرخ بالای بیکاری و درآمد پایین ساکنان جزیره اشتغال زایی از جمله فرصت ها شناخته می شود. (فرصت)	۰/۴۸	۲	۰/۲۴	* اشتغال زایی (O)
* در صورت توسعه و رونق این صنعت در منطقه بدون شک درآمد قابل توجهی نصیب کشور خواهد شد. (فرصت)	۰/۳۸	۲	۰/۱۹	* درآمد ارزی برای کشور (O)
* کم بودن بودجه دولت در امر گردشگری باعث ضعف گردشگری طبیعت و تبعات منفی ناشی از آن خواهد شد. (تهدید)	۰/۱۷	۱	۰/۱۷	* ناکافی بودن بودجه و اعتبارات ملی به امر تحقیق و توسعه گردشگری در منطقه (T)
* از جمله تاثیرگذارترین اسباب ترغیب گردشگران توسعه امکانات و بهبود زیرساخت های توسعه صنعت گردشگری در منطقه است. (تهدید)	۰/۴۶	۲	۰/۲۳	* کمبود امکانات زیربنایی و کیفیت نازل مراکز گردشگری (T)
* همچنان که وجود طبیعت بکرو امکانات و ابنیه تاریخی و فرهنگی منطقه به مثابه مهم ترین جاذبه برای جلب گردشگران محسوب می شود، به همان نسبت عدم نگره داری صحیح از این سرمایه ها نیز سبب رکود و آسیب به میراث فرهنگی و اضمحلال بوم سازگان منطقه خواهد شد. (تهدید)	۰/۳۴	۲	۰/۱۷	* تخریب و ایراد خسارت به آثار تاریخی و طبیعی منطقه (T)
	۱/۸۳	-	۱	جمع



شکل ۱- نمایش شماتیک موقعیت راهبردی توسعه طبیعت گردی جزیره قشم در زمان مطالعه

پس از نهایی شدن جداول IFAS, EFAS با هدف تدوین راهبرد های پیشنهادی در قالب چهارمحیط تهاجمی، رقابتی، راهبردهای توسعه حاصل از تلفیق عوامل داخلی و خارجی، محافظه کارانه و تدافعی مطابق با جدول ۷ ارایه شد:

جدول ۷- ماتریس تدوین راهبردهای توسعه صنعت طبیعت گردی جزیره قشم در مرحله تلفیق

عوامل داخلی	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
عوامل خارجی	S <sub>1</sub> - جاذبه های طبیعی و اکوسیستم های ویژه S <sub>2</sub> - میراث فرهنگی غنی S <sub>3</sub> - توجه ویژه منطقه آزاد به گردشگری	W <sub>1</sub> - تبلیغات نامناسب W <sub>2</sub> - اقلیم نامناسب در نیمی از ایام سال W <sub>3</sub> - بازاریابی ضعیف
	فرصت ها (O)	راهبرد های مبتنی بر تقاطع ضعف و فرصت ها (WO)
O <sub>1</sub> - اشتغال زایی O <sub>2</sub> - درآمد ارزی برای کشور	۱- بهره گیری از ویژگی های ممتاز طبیعی جزیره (براساس توجه به ظرفیتهای بوم سازگان) به منظور توسعه طبیعت گردی و ایجاد فرصت های جدید شغلی در منطقه. ۲- بهره گیری از حمایت ها و تسهیلات سازمان توسعه و عمران قشم برای توسعه صنعت اکوتوریسم. ۳- توسعه صنعت طبیعت گردی با درک	۱- توجیه اقتصادی اشتغال زا بودن صنعت طبیعت گردی جهت هزینه در امر تبلیغات موثر در جلب گردشگران داخلی و خارجی. ۲- بهره گیری از فرصت های پیش آمده جهت توسعه طبیعت گردی و ارز آوری برای کشور.

	صحیح از میراث غنی فرهنگی و آداب و رسوم جوامع بومی جزیره.	
استراتژی های مبتنی بر نقاط ضعف و تهدید ها (WT)	راهبرد های مبتنی بر نقاط قوت و تهدید ها (ST)	تهدیدها (T)
<p>۱- تهیه گزارش های توجیهی مستدل برای اثبات ارتباط بین توسعه صنعت طبیعت گردی، اشتغال زایی و محرومیت زدایی در منطقه.</p> <p>۲- آگاه سازی تصمیم گیرندگان از ظرفیت های طبیعی و فرهنگی منطقه و جلب کمکها ی لازم برای توسعه و تجهیز جزیره.</p> <p>۳- شناسایی قابلیت های منطقه در ماه های گرم تر سال برای توسعه امکانات جلب گردشگر در این ایام.</p> <p>۴- اطلاع رسانی و اعتدالی آگاهی سرمایه گذاران و ترغیب بخش غیردولتی برای سرمایه گذاری در این حوزه.</p>	<p>۱- اجرای مطالعات توجیه فنی و اقتصادی توسعه صنعت طبیعت گردی با تاکید بر جاذبه های طبیعی و فرهنگی منطقه.</p> <p>۲- بهره گیری از امکانات و تسهیلات سازمان توسعه و عمران قشم به منظور آموزش و اطلاع رسانی به ساکنان و طبیعت گردی های ورودی به جزیره.</p> <p>۳- آموزش به ساکنین و گردشگران منطقه در خصوص اهمیت بوم سازگان های طبیعی و ارزش ابنیه و آثار تاریخی و طبیعی منطقه.</p> <p>۴- استفاده از امکانات اقامتی و خدماتی سازمان توسعه و عمران قشم برای سرویس دهی اولیه به گردشگران منطقه در کوتاه مدت.</p>	<p>T<sub>1</sub>- ناکافی بودن بودجه و اعتبارات ملی به منظور تحقیق و توسعه گردشگری در منطقه</p> <p>T<sub>2</sub>- کمبود امکانات زیربنایی و کیفیت نازل مراکز گردشگری</p> <p>T<sub>3</sub>- تخریب و ایراد خسارت به آثار تاریخی و طبیعی منطقه</p> <p>T<sub>4</sub>- عدم آگاهی جامعه از ارزش های زیستی منطقه و سوء استفاده اقتصادی نهادها و سازمان ها</p>

باتوجه به شرایط حال حاضر محیط تحت بررسی که آن را در شرایط رقابتی قرار داده است، چهار راهبرد ذیل به عنوان استراتژی های کلیدی برای جزیره قشم پیشنهاد گردید:

۱. (ST<sub>1</sub>): اجرای مطالعات توجیه فنی و اقتصادی توسعه صنعت طبیعت گردی بی با تاکید بر جاذبه های طبیعی و فرهنگی منطقه.

۲. (ST<sub>2</sub>): بهره گیری از امکانات و تسهیلات سازمان توسعه و عمران قشم به منظور آموزش و اطلاع رسانی به ساکنان و طبیعت گرد های ورودی به جزیره.

۳. (ST<sub>3</sub>): آموزش به ساکنان و گردشگران منطقه در خصوص اهمیت بوم سازگان های طبیعی و ارزش ابنیه و آثار تاریخی و طبیعی منطقه.

۴. (ST<sub>4</sub>): استفاده از امکانات اقامتی و خدماتی سازمان توسعه و عمران قشم برای سرویس دهی اولیه به گردشگران منطقه در کوتاه مدت.

به منظور تعیین اولویت و ارزیابی کمی راهبردهای چهارگانه این محیط (شرایط رقابتی)، جدول برنامه ریزی راهبردی کمی توسعه صنعت طبیعت گردی جزیره قشم (QSPM) تنظیم گردید. با استفاده از این ماتریس می توان جذابیت نسبی مختلف را مشخص کرد. در این جدول میزان مطلوبیت یا درجه

را از منظر منافع اقتصادی بیشتر همراه با هزینه کم تر به علاوه امکان پذیری از نظر فنی و مطلوبیت اجتماعی و فرهنگی، مورد توجه قرار داده بود. از آن جا که به هنگام کاربرد ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی می باید از قضاوت شهودی خوبی برخوردار بود، در این مرحله تلاش گردید برای تعیین نمرات جذابیت راهبردها از روش کارگاهی استفاده شود تا با حضور نمایندگان سازمان میراث فرهنگی استان هرمزگان و اداره حفاظت محیط زیست جزیره قشم و کارشناسان سازمان منطقه آزاد قشم از نظرات ایشان نیز استفاده گردد. در ادامه از جمع جبری نمرات جذابیت هر عامل از حیث تمامی عوامل داخلی و خارجی، نمره جذابیت کل استخراج گردید. این نمرات تعیین کننده اولویت راهبردهای مرجح در این برنامه مدیریتی است. در جدول ۸ با در نظر داشتن اهداف تحقیق، ماتریس QSPM برای برنامه ریزی توسعه طبیعت گردی جزیره قشم تنظیم شده است.

اولویت اجرای هر راهبرد از نظر تمامی عوامل داخلی و خارجی مجموعه تحت بررسی سنجید می شود و با تعیین اثرات جمعی هر یک از عوامل (داخلی و خارجی) جذابیت نسبی هر یک از راهبردها (در مجموعه راهبرد های قابل اجرا) تعیین می گردد. برای تهیه ماتریس برنامه ریزی راهبردی کمی درستون اول فهرست کاملی از عوامل داخلی و خارجی موثر بر توسعه طبیعت گردی جزیره قشم آورده شد. درستون دوم امتیاز موزون هر عامل برگرفته شده از جداول خلاصه تجزیه و تحلیل های عوامل داخلی و خارجی (EFAS, IFAS) درج گردید. در ادامه راهبرد های ارایه شده در محیط منتخب (در این مطالعه چهار راهبرد پیشنهادی در محیط رقابتی) از نقطه نظر نمره جذابیت ارزشیابی گردید. امتیاز جذابیت در روش SWOT اعداد طبیعی بین یک تا چهار است. این نمرات به نحوی توزیع می شود که با افزایش امتیازات متعلقه، درجه جذابیت نیز بالاتر ارزیابی گردد. این جذابیت ها وجه اقتصادی و اجتماعی داشته و تیم ارزیاب امکان پذیری تمسک به هر راهبرد

جدول ۸- جدول برنامه ریزی راهبردی کمی توسعه صنعت طبیعت گردی جزیره قشم (QSPM)

راهبرد ۴		راهبرد ۳		راهبرد ۲		راهبرد ۱		امتیاز موزون	عوامل داخلی و خارجی
نمره جذابیت کل (TAS)	نمره جذابیت (AS)	نمره جذابیت کل (TAS)	نمره جذابیت (AS)	نمره جذابیت کل (TAS)	نمره جذابیت (AS)	نمره جذابیت کل (TAS)	نمره جذابیت (AS)		
۱/۹۲	۴	۱/۴۴	۳	۰/۴۸	۱	۱/۹۲	۴	۰/۴۸	فرصت ها : O1 : اشتغال زایی
۰/۷۶	۲	۰/۳۸	۱	۰/۳۸	۱	۱/۱۴	۳	۰/۳۸	O2 : درآمد ارزی برای کشور
۰/۶۸	۴	۰/۵۱	۳	۰/۵۱	۳	۰/۵۱	۳	۰/۱۷	تهدیدات : T1 : ناکافی بودن بودجه و اعتبارات ملی به منظور تحقیق و توسعه گردشگری در منطقه
۰/۹۲	۲	۱/۳۸	۳	۱/۸۴	۴	۱/۸۴	۴	۰/۴۶	T2 : کمبود امکانات زیربنایی و کیفیت نازل مراکز گردشگری
۱/۳۶	۴	۰/۳۴	۱	۱/۰۲	۳	۰/۶۸	۲	۰/۳۴	T3 : تخریب و ایراد خسارت به آثار تاریخی

									و طبیعی منطقه
۰/۷۲	۳	۰/۹۶	۴	۰/۲۴	۱	۰/۲۴	۱	۰/۲۴	T4 : عدم آگاهی جامعه از ارزش های زیستی منطقه و سوء استفاده اقتصادی نهادها و سازمان ها
۳/۸۴	۴	۰/۹۶	۱	۳/۸۴	۴	۱/۹۲	۲	۰/۹۶	<b>نقاط قوت:</b> S1 : جاذبه های طبیعی و اکوسیستم های ویژه
۳/۰۴	۴	۰/۷۶	۱	۳/۰۴	۴	۲/۲۸	۳	۰/۷۶	S2 : میراث فرهنگی غنی
۱/۶۰	۴	۱/۲۰	۳	۱/۲۰	۳	۰/۴۰	۱	۰/۴۰	S3 : توجه ویژه منطقه آزاد به گردشگری
									<b>نقاط ضعف :</b>
۱/۷۶	۴	۰/۸۸	۲	۱/۳۲	۳	۱/۷۶	۴	۰/۴۴	W1 : تبلیغات نامناسب
۰/۷۲	۴	۰/۵۴	۳	۰/۵۴	۳	۰/۱۸	۱	۰/۱۸	W2 : اقلیم نامناسب در نیمی از ایام سال
۱/۴۴	۴	۱/۰۸	۳	۰/۳۶	۱	۰/۷۲	۲	۰/۳۶	W3 : بازاریابی ضعیف
۱۸/۷۶	-	۱۰/۴۲	-	۱۴/۷۷	-	۱۳/۵۹	-	-	جمع
۱	-	۴	-	۲	-	۳	-	-	اولویت اجرای راهبرد ها

همان طور که در این جدول مشاهده می شود راهبرد شماره ۴ (استفاده از امکانات اقامتی و خدماتی سازمان توسعه و عمران قشم برای سرویس دهی اولیه به گردشگران منطقه در کوتاه مدت) در حال حاضر به دلیل فراهم بودن امکانات لازم برای اجرای آن از مجموع امتیازات بالاتری برخوردار است (۱۸/۷۶) و به عنوان راهبرد برتر در زمان مطالعه پیشنهاد می شود.

#### بحث و نتیجه گیری

کارشناسان طبیعت گردی را بهترین گزینه و راه حل برای حفظ طبیعت می شناسند چرا که طبیعت گردی در صورت رعایت ضوابط و استانداردهای ملی و بین المللی از یک سو قادر است بهره برداری مناسب از طبیعت را برای نسل حاضر فراهم سازد و از سوی دیگر با افزایش آگاهی عمومی نسبت به ارزش های مناظر بکر طبیعی یا میراث فرهنگی برصیانت بایسته از این منابع و مواهب تاثیرگذار است. همان طور که در بخش های پیشین این تحقیق اشاره شد، این مطالعه باهدف تعیین

پتانسیل و توان توسعه کاربری های تفرجگاهی (گسترده و متمرکز) و آرایه بهترین راهبردهای مدیریتی مبتنی بر عوامل داخلی (قوت ها و ضعف ها) و نیز عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدات) برپایه روش برنامه ریزی راهبردی SWOT به انجام رسید. در این بین ملحوظ داشتن تجارب و توانمندی های افراد و سازمان های مرتبط برای تصمیم گیری و نیز آرایه راهبردهای توسعه طبیعت گردی در منطقه مدنظر قرار داشت. از سویی دیگر با تکمیل پرسشنامه مراجعان به جزیره در زمان حداکثر تقاضا تلاش گردید وضعیت حال حاضر و نیز درخواست های متقاضیان در تصمیم سازی مورد توجه قرار گیرد. از مهم ترین اقدامات انجام پذیرفته در این مطالعه سنجش پتانسیل و توان بوم شناختی منابع بالقوه، توسعه تفرجی در سطح جزیره بود. همان طور که اشاره شد هیچ یک از منابع طبیعی و یا فرهنگی تاریخی منطقه از منظر توان اکولوژیکی در شرایط ایده آل (توان یک) برای توسعه تفرج گسترده یا متمرکز قرار نداشتند و بعضاً در برخی منابع درجه مرغوبیت ۳ (توان نامناسب) ارزیابی گردید



مناطق گردشگری به مراجعان می تواند فرصت تجربه نمودن این فرهنگ ونیز زندگی در این محیط را فرا روی گردشگران به منطقه قرار دهد. لذا رسیدگی به روستاهای جزیره وتوسعه طبیعت گردی به داخل این سکونتگاه ها در صورت یک تمهید عالمانه ضمن کاهش هزینه ها وبهبود شرایط معاش بومیان منطقه می تواند در اشاعه فرهنگ ناب بومی نیز موثر باشد.

- توصیه می گردد پیش از اقدام به اجرای هر طرح گردشگری، این مهم با رعایت ظرفیتهای وتوان های بالقوه محیطی به انجام رسد، چه، مهم ترین مسئله در هر توسعه، پایداری و صیانت از منابع به شمار می رود. مواردی مانند: از بین رفتن قندیل های نمکی غار نمکدان (بزرگ ترین غار نمکی جهان) توسط گردشگران نا آگاه، قطع بی رویه درختان حرا و چندل جنگل های مانگرو منطقه، تردد بی رویه در سواحل حساس جزیره در زمان تخم گذاری ماهیها، پرندگان مهاجر و لاک پشت های کمیاب منطقه وعدم رعایت بهداشت عمومی در اماکن تردد گردشگران به ویژه در اسکله پهل (یکی از اسکله های ورودی به جزیره قشم) از جمله محدودیت هایی است که موجب اثرات نامطلوب در جلب و خدمت رسانی به مراجعان شده است.

- لزوم تحقیقات در امر گردشگری: هدف از این امر تکمیل سامانه مدیریت اطلاعات به منظور نظارت بر عملکرد بخشها، بررسی و بازرسی حوزه هاومناطق گردشگری و بهره گیری از نتایج این تحقیقات برای حمایت از بخش های عملیاتی نظیر بازاریابی، کنترل وتوسعه منابع انسانی و اطلاع رسانی همگانی است. نتایج این بررسی ها به طور مستقیم بر موارد ذیل تاثیر گذار خواهد بود:

۱. عملکرد مناسب سامانه اطلاعات مدیریت<sup>۱</sup> (MIS) وتوسعه شبکه خدمات رسانی رایانه ای به گردشگران طبیعت.

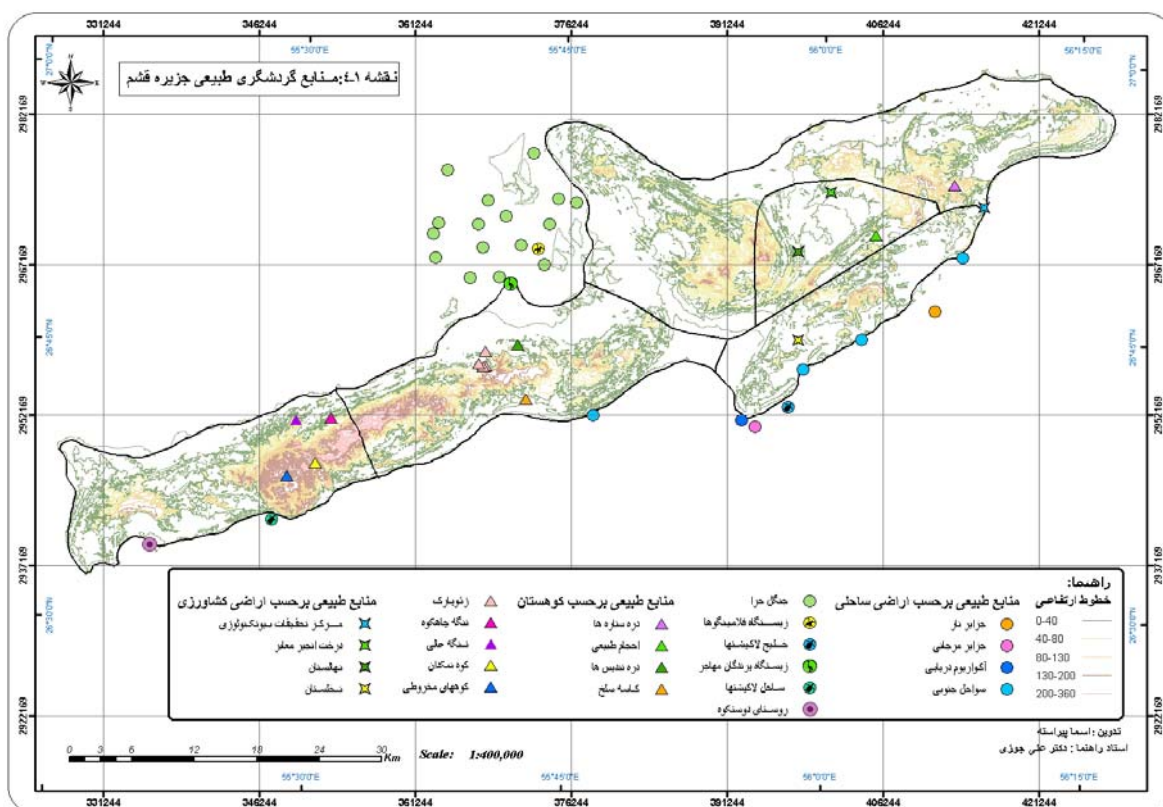
که موید نا مناسب بودن یا آسیب پذیر بودن این منابع برای استقرار کاربری های معرفی شده می باشد. پس از اجرای تکنیک SWOT در این مطالعه استعانت از راهبرد های چهار گانه ذیل به ترتیب به تصمیم گیرندگان توسعه صنعت طبیعت گردی در جزیره پیشنهاد گردید: ۱- استفاده از امکانات اقامتی وخدماتی سازمان توسعه و عمران قشم برای سرویس دهی اولیه به گردشگران منطقه در کوتاه مدت. ۲- بهره گیری از امکانات و تسهیلات سازمان توسعه و عمران قشم به منظور آموزش و اطلاع رسانی به ساکنین و طبیعت گردی ورودی به جزیره. ۳- اجرای مطالعات توجیه فنی واقتصادی توسعه صنعت طبیعت گردی با تاکید بر جاذبه های طبیعی وفرهنگی منطقه. ۴- آموزش به ساکنان و گردشگران منطقه در خصوص اهمیت بوم سازگان های طبیعی و ارزش های ابنیه وآثار تاریخی وطبیعی منطقه.

با توجه به مشاهدات و دستاوردهای محققان پیشنهاد های ذیل در خصوص بهبود وضعیت طبیعت گردی جزیره قشم ارایه می شود:

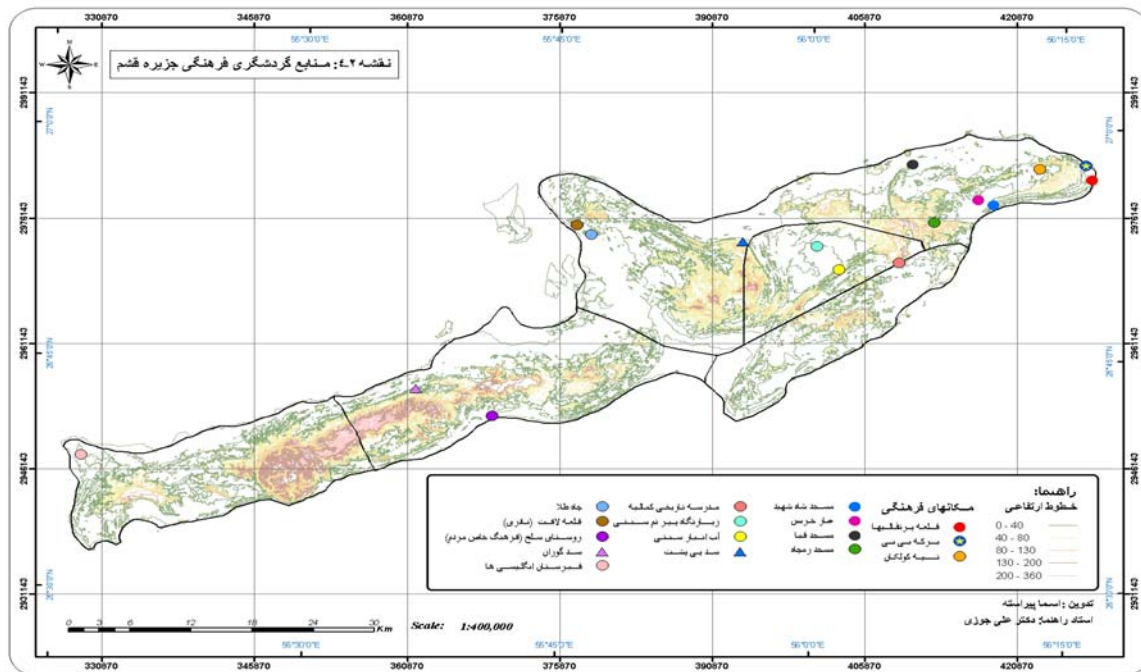
- توجه به امر بازاریابی در توسعه طبیعت گردی در حوزه های داخلی وخارجی مسأله ای مهم و راهگشاست و نیازمند هماهنگی و همکاری نهادها و تشکیلات مختلف است. با توجه به کاربرد تبلیغات اینترنتی در جهان امروز پیشنهاد می شود سایت تخصصی برای معرفی جاذبه های گردشگری جزیره به زبان های زنده دنیا راه اندازی گردد (در حال حاضر در خصوص بازار یابی اکوتوریسم در جزیره قشم تنها اقدام بالنسبه ساماندهی شده، طرح جامع سوئکو است که توسط یک شرکت سوئدی با همکاری منطقه آزاد قشم صورت گرفته است که با توجه به پتانسیل های موجود در منطقه ناکافی به نظر می رسد).

- تبدیل تهدیدات به فرصت ها و نیز بهره گیری از نقاط قوت و فرصت ها برای فایق آمدن بر تنگناها وتهدیدات از اصول اولیه مدیریت های راهبردی است. با عنایت به این که از جمله موانع توسعه گردشگری در کشورمان مسایل فرهنگی عنوان می شود، معرفی بایسته فرهنگ بومی

۲. استقرار نظام پایش دوره ای بازدیدکنندگان به منظور صیانت از الگوهای رفتاری، ترجیحات، شکایات، مخارج ... و نظارت بر شاخص های بهره وری نیروی انسانی، سطوح مهارت و آموزش های حرفه ای و ضمن خدمت نیروهای تابع.
۳. برقراری نظام پایش به منظور روز آوری ساختارهای هزینه ای بخش گردشگری، الگوهای خرید، درآمدها و مخارج و فراهم آوردن داده های ورودی به منظور سنجش آثار اقتصادی واجتماعی توسعه صنعت طبیعت گردی در منطقه.
۴. نظارت بر آثار محیط زیستی توسعه طبیعت گردی و فراهم آوردن شرایط لازم برای ارائه گزارش های دوره ای.
۵. امکان مطالعات ویژه در مورد بازارهای عمده (روند ها و پیش بینی شرایط رقابتی) در مورد موقعیت های خاص، به منظور مد نظر قرار دادن شرایطی نظیر تسهیلات، حمل و نقل، تأسیسات زیربنایی و خدمات جهانگردی.



نقشه ۱- منابع گردشگری طبیعی جزیره قشم



نقشه ۲- منابع گردشگری فرهنگی جزیره قشم

## منابع

۶. اعرابی، م. ۱۳۸۵. دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، نشر دفتر پژوهش های فرهنگی .
۷. سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان هرمزگان . ۱۳۸۵. شهرستان قشم، انتشارات سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری، صفحه: ۱۸.
۸. مخدوم، م. ۱۳۷۴. شالوده آمایش سرزمین، انتشارات دانشگاه تهران (چاپ دوم).

1. Lauros.P, 1999, Encyclopedia of Science, Gotenborngen Press, vol.33, pp.209
۲. محرابیان، ع. ۱۳۸۴. صنعت توریسم، چالش ها و رهیافت ها، نشرکنگره.
۳. یغمائیان، م. ۱۳۸۲. گردشگری در ایران، انتشارات مرکز تحقیقات میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری ایران، صفحه: ۱۶.
۴. رحمانی، ب. ۱۳۷۵. بنیادهای جغرافیایی اقتصاد ایران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، صفحه: ۴۴.
۵. هادی زنونز، ب. ۱۳۸۲. تجربه سیاست های توسعه در ایران، مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی، صفحه: ۱۰۲.