

## تدوین برنامه مدیریت استراتژیک گردشگری جزیره هرمز

آیدا فروزش خوبده<sup>۱</sup>، جلیل ایمانی هرسینی<sup>۲\*</sup> و نعمت‌الله خراسانی<sup>۳</sup>

- (۱) دانش‌آموخته مقطع کارشناسی ارشد مدیریت محیط‌زیست، دانشکده منابع طبیعی و محیط زیست، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
- (۲) استادیار گروه علوم محیط زیست و جنگل، دانشکده منابع طبیعی و محیط زیست، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
\*رایانامه نویسنده مسئول مکاتبات: [jalil.imani@srbiau.ac.ir](mailto:jalil.imani@srbiau.ac.ir)
- (۳) استاد گروه محیط زیست، دانشکده منابع طبیعی، پردیس کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه تهران، کرج، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۲۰

### چکیده

در این پژوهش سعی شد با تحلیل عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید گردشگری از طریق پرسشنامه و ماتریس SWOT، در جزیره هرمز به‌عنوان یکی از مقاصد مهم گردشگری ایران، رابطه بین گردشگری و تخریب جزیره هرمز بررسی شد و در نهایت راهبردهای مدیریتی ارائه گردید. نتایج نشان داد شرایط پیش‌روی جزیره نیاز به اقدامات جدی مدیریتی داشته تا هرچه سریع‌تر از تخریب محیط‌زیست و جاذبه‌های جزیره هرمز جلوگیری شود. بر اساس تجزیه و تحلیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی، ارزیابی محیط داخلی و خارجی به‌ترتیب برابر با ۲/۳۷ و ۲/۰۷ به‌دست آمد که منجر به انتخاب استراتژی‌های تدافعی (WT) به‌عنوان بهترین استراتژی‌ها گردید. در میان راهبردهای تدافعی، راهبرد تعیین قواعد برای خریدوفروش، جلوگیری از راه‌اندازی مشاغل مرتبط با گردشگری توسط افراد غیربومی در جهت حمایت از جامعه محلی و جلوگیری از خارج شدن سرمایه از جزیره هرمز اولویت‌های اول مدیریتی و ایجاد سامانه الکترونیکی برای ثبت ورود و خروج طبیعت‌گردان به سواحل بکر با هدف کم کردن آسیب‌های وارده به اکوسیستم‌ها و تشویق گردشگران به استفاده از اقامتگاه‌های بوم‌گردی برای حمایت از جامعه محلی راهبردهای دوم مدیریت منطقه برای گردشگری هستند.

واژه‌های کلیدی: جزیره هرمز، گردشگری، مدیریت راهبردی، SWOT، QSPM.

### مقدمه

فعالیت‌ها در محیط‌های حساس و شکننده مانند جزایر کوچک، سواحل، نواحی کوهستانی و سایت‌های تاریخی و باستانی توسعه یافته‌اند (ضیایی و تراب‌احمدی، ۱۳۹۲)، بنابراین توجه به برنامه‌ریزی راهبردی و انتخاب راهبردهای مناسب هم برای حضور و کسب بازار گردشگری و هم حفظ ساختار و کارکرد اکوسیستمی بسیار مهم به شمار می‌رود.

مناطق ساحلی و جزایر از منابع بوم‌شناختی و بستر فعالیت‌های عظیم اقتصادی و اجتماعی در جهان به شمار

امروزه صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از مهمترین بخش های اقتصادی کشورها به لحاظ سهم اشتغال و گردش مالی در تولید و درآمد ناخالص ملی شناخته می‌شود (الماسی و دورفرد، ۱۳۹۰) و درآمدهای ارزی، توسعه روابط بین‌الملل و تعاملات علمی و فرهنگی، اشتغال‌زایی و نمایش ثبات و توانمندی‌های کشور، دستاورد توسعه صنعت گردشگری هستند، اما آثار مثبت گردشگری نباید ما را از آثار منفی و زیان‌بار آن غافل نماید. آثار زیست‌محیطی گردشگری عمدتاً به این دلیل است که این

به شدت احساس می شود.

در زمینه تدوین مدیریت راهبردی گردشگری پژوهش های متعددی انجام شده است که در بخش داخلی می توان به مطالعاتی نظیر مدیریت راهبردی توسعه پایدار گردشگری در مناطق ساحلی استان مازندران (صمدی طاری و همکاران، ۱۳۹۹)؛ تدوین راهبردهای توسعه گردشگری در مناطق کوهستانی (مطهری و همکاران، ۱۳۹۷)؛ بررسی عوامل راهبردی مدیریت گردشگری روستایی در استان کرمانشاه (رضایی و جلیلیان، ۱۳۹۸)؛ تحلیل عوامل موثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT (ابراهیم زاده و آقاسی زاده، ۱۳۸۸)؛ راهبردهای مناسب برای توسعه گردشگری دریاچه زریوار (فاضل نیا و هدایتی، ۱۳۸۹)؛ راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT دهستان لواسان کوچک (رکن الدین افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۵) و در بخش خارجی به مقالاتی نظیر تحلیل گردشگری ورزشی ساحلی با تکنیک SWOT (Shao & sun, 2020)؛ کاربرد تجزیه و تحلیل ترکیبی SWOT-AHP در تصمیمات استراتژیک گردشگری ساحلی شبه جزیره شاندونگ (Liu et al., 2019)؛ برنامه ریزی توریسم پایدار در مالزی (Teh & Cabanban, 2007)؛ بررسی رویکرد فنی برای توسعه گردشگری پایدار در جزایر بالریک (Fortuny et al., 2008)؛ برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی توریسم (Wickramasinghe & Takano, 2009)؛ مدیریت یکپارچه گردشگری سواحل چین (Gu & Wong, 2008) و توسعه پایدار توریسم در دریای سیاه (Shalan, 2005) اشاره نمود.

این پژوهش سعی دارد تا با شناخت عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید منطقه هرمز در مبحث گردشگری به راهکارهای مدیریت استراتژیک از طریق ماتریس SWOT دست یابد و پس از آن با امتیازدهی و بررسی از طریق ماتریس QSPM بهترین استراتژی را به عنوان راهبرد، هم برای حفاظت و هم برای رونق کسب و کار در گردشگری برای مردم بومی ارائه می دهد.

می روند و از جمله حساس ترین و منحصربه فردترین مناطق برای گردشگری محسوب می شوند که در برابر فعالیت های انسانی بسیار آسیب پذیر می باشند (Queffelec et al., 2009; Daby, 2003). در سال های اخیر، این مناطق در معرض فشارهای ناشی از تغییرات قرار گرفته اند (ابراهیم زاده و آقاسی زاده، ۱۳۸۸) و افزایش فشارهای ناشی از توریسم ساحلی و بهره برداری های بیش از حد از منابع طبیعی، صنعت توریسم را در بسیاری از مناطق ساحلی به خطر انداخته است (Kitsiou et al., 2002). از اثرات منفی زیست محیطی ناشی از توریسم در مناطق ساحلی می توان آلودگی های زیست محیطی ناشی از دفع غیر اصولی پسماندها و پساب های تصفیه نشده، کاهش تنوع زیستی و تخریب زیستگاه های با ارزش ساحلی و همچنین مطرود شدن فعالیت های اقتصادی سنتی، از بین رفتن آداب و رسوم محلی و از هم گسیختگی بافت اجتماعی را نام برد (Trumbic, 2005).

جزیره هرمز به عنوان یکی از زیباترین گنبد های نمکی جهان دارای منابع غنی طبیعی مانند جنگل های حرا، اکوسیستم مرجانی، سواحل شنی و صخره ای، پهنه های گلی و ماسه ای است که مشتمل بر اکوسیستم های دریایی، ساحلی و کرانه است، همچنین با وجود زیستگاه گونه های مختلف حیات وحش در خشکی و دریا و نیز میراث تاریخی و فرهنگی ارزشمند، به عنوان یکی از مقاصد مهم گردشگری طبیعی در جنوب ایران مطرح است. ظرفیت ها و توانمندی های این جزیره قابلیت این را دارد تا طی چند سال آینده هرمز را به یکی از مراکز تجاری، تفریحی و گردشگری تبدیل کند که احتمال بروز پیامدهای منفی نظیر تخریب زیستگاه های حیات وحش منطقه، تخریب چشم اندازهای طبیعی، آلودگی زیست محیطی منطقه را به همراه خواهد داشت (ضیایی و تراب احمدی، ۱۳۹۲)، بنابراین نیاز به تدوین برنامه مدیریت استراتژیک گردشگری جزیره هرمز به صورت اصولی و علمی در جهت استفاده از ظرفیت های گردشگری منطقه همراه با جلوگیری از خسارت هایی که گردشگران بر عناصر مختلف زیست محیطی وارد می آورند

## مواد و روش‌ها

### معرفی منطقه مورد مطالعه

اکوسیستم‌های ارزشمندی از جمله سواحل ماسه‌ای، صخره‌ای، جنگل‌های حرا، صخره‌های مرجانی، دشت‌ها، خور و پرتگاه‌های ساحلی است. جزیره هرمز بخشی از زون زمین‌ساختی زاگرس چین‌خورده محسوب می‌شود و به دلیل بالا آمدن گنبد‌های نمکی و رسوبات تبخیری، هرمز از آب بیرون آمده و به سبب تشکیلات زمین‌شناسی خود قله کم ارتفاع و فرسایش یافته‌ای را به وجود آورده است (شکل ۱). سواحل جزیره هرمز در سه گروه ماسه‌ای قلوه‌سنگی، گلی و صخره‌ای طبقه‌بندی می‌شوند. ساختار صخره‌ای بیشترین و ساختار ماسه‌ای-قلوه‌سنگی و گلی به‌طور مساوی تقریباً یک‌سوم میزان طول ساحل را تشکیل داده‌اند (خیرآبادی و انصاری، ۱۳۹۶)

جزیره هرمز در دهانه تنگه هرمز در مدخل ورودی خلیج فارس از دریای عمان بین مختصات جغرافیایی ۵۶ درجه ۲۵ دقیقه تا ۵۶ درجه و ۳۰ دقیقه طول شرقی و ۲۷ درجه و ۲ دقیقه تا ۲۷ درجه و ۶ دقیقه عرض شمالی واقع شده است. جمعیت جزیره هرمز طبق سرشماری سال ۹۵ برابر با ۵۸۹۱ نفر اعلام شده است (درگاه ملی آمار ایران، ۱۳۹۶). این جزیره با دارا بودن ۴۲ کیلومترمربع مساحت و ۳۸ کیلومتر طول خطوط ساحلی یکی از جزایر مهم ایرانی در منطقه تنگه هرمز محسوب می‌شود و با ۱۸ کیلومتر فاصله با بندرعباس، نزدیک‌ترین جزیره به بندرعباس است (کامران، ۱۳۸۲). این جزیره دارای



شکل ۱. نقشه و موقعیت جزیره هرمز در خلیج فارس

تطبیق داده می‌شوند تا راهبردهایی شناسایی گردند که در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند.

- مرحله تصمیم‌گیری: در این مرحله با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM) گزینه‌های مختلف راهبردی شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی و قضاوت قرار گرفته و جذابیت نسبی آنها تعیین می‌شود (مطهری و همکاران، ۱۳۹۷).

**نمونه‌برداری:** اندازه نمونه آماری در این پژوهش برای پاسخگویی به پرسشنامه SWOT از طریق محاسبه فرمول کوکران به‌دست‌آمد، بر اساس آمار رسمی مرکز آمار ایران طی سال ۱۳۹۵ تعداد ۵۸۹۱ نفر در ۱۶۹۸ خانوار در جزیره هرمز زندگی می‌کنند (درگاه ملی آمار ایران، ۱۳۹۶) که بر این اساس، بنا بر فرمول کوکران و مقدار خطای قابل قبول برابر با ۰/۰۵

**روش انجام:** مطالعه حاضر از طریق بررسی‌های کتابخانه‌ای و آرشیو سازمانی، مطالعات میدانی و نیز تهیه پرسشنامه انجام گرفت. مدل اجرایی برنامه‌ریزی راهبردی پژوهش حاضر برگرفته از مدل مدیریت راهبردی است. این مدل دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از:

- مرحله شروع: در این مرحله بیانیه مأموریت سازمان تهیه می‌شود.

- مرحله ورودی: در این مرحله اطلاعات و عوامل اصلی مورد نیاز از داخل و خارج سازمان برای تدوین راهبرد، شناسایی و مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی است.

- مرحله تطبیق و مقایسه: در این مرحله عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) با استفاده از ابزارهایی همچون ماتریس SWOT

در ستون آخر امتیاز موزون یا وزن دار هر عامل محاسبه شد که بدین منظور امتیاز هر ردیف از عوامل درونی و بیرونی سازمان در وزن نرمالیزه شده، ضرب و در یک ستون جدید درج شد (ضرابی و محبوب فر، ۱۳۹۲). سرانجام همه وزن‌های به دست آمده با یکدیگر جمع شد تا امتیاز وزنی کل مجموعه تحت بررسی حاصل گردد (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴). پس از تکمیل شدن دو جدول IFE و EFE، جدول راهبردها رسم شد. در این جدول عوامل درونی و بیرونی با هم مقایسه شد و راهبردهایی جهت رفع نقاط ضعف و رفع تهدیدات و همچنین راهبردهایی جهت تقویت نقاط قوت و فرصت‌ها تدوین شد (محرمانژاد، ۱۳۹۲).

پس از تحلیل نتایج حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل درونی و بیرونی و با ایجاد راهبردهای پیشنهادی برای برآورد امتیارات هر یک از راهبردها و اولویت‌بندی آنها از ماتریس کمی برنامه‌ریزی راهبردی QSPM<sup>۳</sup> استفاده شد. این ماتریس، یکی از ابزارهای رایج در ارزیابی گزینه‌های راهبردی و مشخص نمودن جذابیت نسبی راهبردها است که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. جذابیت هر راهبرد با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی کمی مشخص شده و راهبردهای دارای جذابیت بالا به عنوان راهبرد مورد تاکید و اولویت‌دار در برنامه‌ریزی‌ها تعیین می‌گردد (ارجمندی و همکاران، ۱۳۹۹).

در این جدول میزان مطلوبیت یا درجه اولویت اجرای هر راهبرد از نظر تمامی عوامل داخلی و خارجی مجموعه تحت بررسی سنجیده می‌شود و با تعیین اثرات تجمعی هر یک از عوامل داخلی و خارجی (جذابیت نسبی هر یک از راهبردها) در مجموعه راهبردهای قابل اجرا تعیین می‌گردد. برای تهیه ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی در ستون اول فهرست کاملی از عوامل داخلی و خارجی موثر بر توسعه طبیعت‌گردی جزیره هرمز آورده شد. در ستون بعد، امتیاز موزون هر عامل برگرفته شده از جداول خلاصه تجزیه و تحلیل‌های عوامل داخلی و خارجی درج گردید. در ادامه، راهبردهای ارایه شده در محیط منتخب (در این مطالعه راهبردهای پیشنهادی در محیط تدافعی) از نقطه نظر نمره جذابیت ارزشیابی گردید. امتیاز جذابیت در روش SWOT اعداد طبیعی بین یک تا چهار است. این نمرات

حجم نمونه برابر با ۳۶۱ عدد پرسشنامه برآورد شد. در پرسشنامه طراحی شده، از آنجایی که سوال‌ها دارای مقیاس‌های نسبی می‌باشند، مبادرت به استفاده از طیف لیکرت گردید و به ترتیب برای گزینه‌های خیلی کم، کم، تا حدودی، زیاد و خیلی زیاد ضرایب ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته شد. در این تحقیق، جهت تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی صوری و جهت پایایی آن از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. بر اساس محاسبات انجام شده در نرم‌افزار SPSS، نمره نهایی پایایی پرسشنامه‌های تحقیق حاضر برابر با ۸۳ درصد بود که در محدوده قابل قبول قرار داشت.

**مراحل اجرای مطالعه:** برای انجام این تحقیق ابتدا اقدام به جمع‌آوری اطلاعات کلی از موضوع تحقیق از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، شامل بررسی کتب، پایان‌نامه‌ها، مقالات، مطالعه گزارش‌های موجود و اینترنت صورت پذیرفت و سپس در مرحله مطالعات میدانی با استفاده از بازدید میدانی و مراجعه به سازمان‌های مربوطه و با استفاده از فرآیند مصاحبه و توزیع پرسشنامه بین مسئولین، کارشناسان و صاحب‌نظران وضعیت موجود منطقه مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله بعد، پرسشنامه‌های پنج‌گزینه‌ای با ۸۱ سوال تشکیل و بین پاسخگویان توزیع گردید تا بتوان از آن در استخراج نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از دیدگاه جامعه هدف کمک گرفت و بر مبنای آن نسبت به تجزیه و تحلیل و ارزیابی عوامل داخلی با استفاده از ماتریس (IEF)<sup>۱</sup> و نیز ارزیابی عوامل خارجی با استفاده از ماتریس (EFE)<sup>۲</sup> اقدام شد.

برای تکمیل اطلاعات ماتریس عوامل داخلی و خارجی در ستون اول به ترتیب فهرست عوامل داخلی برای جدول IFE و فهرست عوامل خارجی برای جدول EFE بر اساس اطلاعات مرحله اول تنظیم گردید. در ستون بعدی کار وزندهی به عوامل در قالب توزین (وزندهی) نرمال بر اساس نتایج به دست آمده به نحوی انجام پذیرفت که حاصل جمع وزن‌های تعلق گرفته در هر جدول به عدد ۱ برسد. در ستون سوم درجه‌بندی یا امتیاز هر یک از عوامل به نحو زیر به انجام رسید. به هر یک از عوامل بر اساس پاسخ کنونی مجموعه به آن عامل خاص، امتیازی از ۴ (بسیار خوب) تا امتیاز ۱ (ضعیف) داده شد که به آن «امتیاز وضع موجود» گفته می‌شود (عابدین‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

متفاوت نظیر ساحل‌های شنی، سنگی و صخره‌ای) با ۹۰ درصد امتیاز بالاترین رتبه را دارد. نقاط ضعف: W10, W6, W4, W9, W18, W3, W20, W17 به ترتیب بااهمیتی بیش از ۷۰ درصد بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند و در بین آنها نقطه ضعف W9 (نداشتن مهارت در ارائه خدمات به گردشگران توسط افراد محلی) با ۹۶ درصد امتیاز بالاترین رتبه را دارد. در بیان فرصت‌ها، نقاط فرصت O3, O2, O4, O18, O15 به ترتیب بااهمیتی بیش از ۶۴ درصد بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند و در بین آنها نقطه فرصت O3 (ارزان بودن سفر به جزیره هرمز در مقایسه با دیگر جزایر نظیر قشم و کیش) با ۸۴ درصد امتیاز بالاترین رتبه را دارد. در نهایت نقاط تهدید: T7, T4, T6, T3, T1, T11, T15 و T19 به ترتیب بااهمیتی بیش از ۷۳ درصد بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند و در بین آنها نقطه تهدید T7 (ایجاد آلودگی محیطی و تخریب محیط زیست اطراف جزیره) با ۸۴ درصد امتیاز بالاترین رتبه را دارد (شکل ۱). سپس با تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شامل قوت‌ها و ضعف‌ها (جدول ۱) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها (جدول ۲) نمره نهایی به ترتیب ۲/۳۷ و ۲/۰۷۷ محاسبه شد

به نحوی توزیع می‌شوند که با افزایش امتیازات متعلقه، درجه جذابیت نیز بالاتر ارزیابی گردد. این جذابیت‌ها وجه اقتصادی و اجتماعی داشته و تیم ارزیاب امکان‌پذیری تمسک به هر راهبرد را از منظر منافع اقتصادی بیشتر همراه با هزینه کم‌تر به علاوه امکان‌پذیری از نظر فنی و مطلوبیت اجتماعی و فرهنگی مورد توجه قرار داده است. از آنجایی که به هنگام کاربرد ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی می‌باید از قضاوت شهودی خوبی برخوردار بود (رضایان و همکاران، ۱۳۹۲)، در این مرحله تلاش گردید برای تعیین نمرات جذابیت راهبردها از روش کارگاهی استفاده شود تا با حضور نمایندگان سازمان‌های مرتبط مانند میراث فرهنگی استان هرمزگان و کارشناسان محیط زیست 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.

## نتایج

با بررسی نمودار تحلیل اهمیت پارامترها مشخص شد که نقاط قوت: S9, S5, S17, S21, S16, S13, S22, S7, S6 به ترتیب بااهمیتی بیش از ۸۰ درصد بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند و در بین آنها نقطه قوت S9 (وجود سواحل

جدول ۱. نتایج ارزیابی عوامل داخلی شامل نقاط قوت و نقاط ضعف به همراه امتیاز وزن دار شده

اسم اختصاری	اسامی عامل‌ها	نوع عامل	ضریب اهمیت نسبی (وزن نرمالیزه شده)	امتیاز وضع موجود	
				(۴) قوت طلایی	(۲) ضعف معمولی
S1	وجود جاذبه‌های تاریخی (قلعه پرتغالی‌ها و غیره)	قوت	۰/۰۲۱	۳	۰/۰۶۵
S2	وجود آداب و رسوم، فرهنگ محلی و سنتی	قوت	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
S3	وجود خانه‌ها و روستاهای قدیمی	قوت	۰/۰۲۳	۳	۰/۰۷۱
S4	عدم وجود ساخت‌وساز ساختمان‌های غیربومی در جزیره	قوت	۰/۰۲۲	۳	۰/۰۶۷
S5	وجود جاذبه‌های طبیعی و زمین‌شناختی (کوه‌های رنگی و ۷۲ نوع خاک‌رنگی و ... جهت راه‌اندازی ژئوتوریسم (گردشگری مناظر زمینی) و همچنین ثبت در یونسکو	قوت	۰/۰۲۸	۴	۰/۱۱
S6	وجود غذاهای محلی و دریایی	قوت	۰/۰۲۶	۳	۰/۰۷۹
S7	وجود زیستگاه‌های مختلف جانوری و گیاهی	قوت	۰/۰۲۶	۴	۰/۰۱
S8	امکانات کامل جهت دوچرخه‌سواری (امکان اجاره کردن، وجود جاده ساحلی در سرتاسر جزیره)	قوت	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
S9	وجود ساحل‌های متفاوت نظیر ساحل‌های شنی، سنگی و صخره‌ای	قوت	۰/۰۲۹	۴	۰/۰۱۱
S10	حفظ صنایع دستی و آداب و رسوم توسط افراد محلی	قوت	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
S11	بکر بودن محیط و سواحل	قوت	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۶
S12	وجود صنایع دستی خاص جزیره هرمز (نقاشی با خاک‌های رنگی بر روی شیشه، بطری و ...)	قوت	۰/۰۲۱	۳	۰/۰۶۵
S13	پوشش محلی زنان جزیره	قوت	۰/۰۲۸	۴	۰/۱۱
S14	آب‌وهوای مطبوع در فصول سرد سال (بیش از ۶ ماه سال)	قوت	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۶
S15	وجود دانشگاه برای بالا بردن سطح سواد و توسعه فرهنگی - اجتماعی مردم بومی	قوت	۰/۰۱۴	۳	۰/۰۴۳
S16	تنوع محیط‌های طبیعی بکر و چشم‌اندازهای متنوع جغرافیایی	قوت	۰/۰۲۸	۴	۰/۱۱
S17	وجود سواحل ماسه‌ای و صخره‌ای مناسب گردشگری	قوت	۰/۰۲۸	۳	۰/۰۸۶

۰/۰۷۸	۳	۰/۰۲۶	قوت	تنوع آبریزان دریایی جهت راه‌اندازی گردشگری دریایی و غواصی	S18
۰/۰۵۵	۳	۰/۰۱۸	قوت	فقدان محدودیت زمین جهت استفاده گردشگر	S19
۰/۰۶۱	۳	۰/۰۰۲	قوت	وجود استقرار نیروهای نظامی و امنیت لازم در منطقه، همچنین نرخ پایین جرم و جنایت در جزیره هرمز	S20
۰/۰۱۱	۴	۰/۰۲۸	قوت	محیطی آرام به دور از هیاهوی شهری	S21
۰/۰۱	۴	۰/۰۲۷	قوت	وجود نیروی انسانی جوان در منطقه	S22
۰/۰۰۲	۱	۰/۰۲۱	ضعف	مشکل کم‌آبی جزیره هرمز در سال‌های اخیر	W1
۰/۰۱۹	۱	۰/۰۱۹	ضعف	نبود زیرساخت‌های مناسب جهت گردشگری پایدار	W2
۰/۰۰۵	۲	۰/۰۲۵	ضعف	وجود معدن خاک سرخ به دلیل برداشت غیراصولی که باعث تردد خودروهایی سنگین در مناطق بکر می‌شود	W3
۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷	ضعف	ایجاد آلودگی‌های زیست‌محیطی توسط گردشگران	W4
۰/۰۲۳	۱	۰/۰۲۳	ضعف	نبود محافظ و نگهدارنده جهت جلوگیری از تخریب آثار باارزش طبیعی	W5
۰/۰۲۶	۱	۰/۰۲۶	ضعف	وجود روزافزون گردشگران ناآگاه در مناطق بکر جزیره	W6
۰/۰۱۷	۱	۰/۰۱۷	ضعف	عدم وجود حداقل امکانات رفاهی و بهداشتی (هتل، رستوران و مراکز بهداشتی)	W7
۰/۰۱۷	۱	۰/۰۱۷	ضعف	عدم وجود تشکیلات محلی گردشگری و راهنما (تابلوه‌های راهنما)	W8
۰/۰۳۱	۱	۰/۰۳۱	ضعف	نداشتن مهارت در ارائه خدمات به گردشگران توسط افراد محلی	W9
۰/۰۲۵	۲	۰/۰۲۵	ضعف	آلودگی سواحل و سطح جزیره به دلیل نبود سیستم فاضلاب و دفع زباله	W10
۰/۰۳۳	۲	۰/۰۱۶	ضعف	عدم وجود برنامه زمان‌بندی دقیق برای حرکت کشتی‌ها از سمت جزیره هرمز به مکان‌های دیگر (قشم، لارک و بندرعباس)	W11
۰/۰۱۸	۱	۰/۰۱۸	ضعف	ضعف در سیستم حمل‌ونقل داخلی جزیره برای جابه‌جایی گردشگران	W12
۰/۰۱۷	۱	۰/۰۱۷	ضعف	عدم وجود جاده و مسیرهای ارتباطی با حداقل استانداردها	W13
۰/۰۳۸	۲	۰/۰۱۹	ضعف	دیده نشدن صنایع دستی و پوشاک زنان جزیره	W14
۰/۰۳۳	۱	۰/۰۲۳	ضعف	فصلی بودن گردشگری به دلیل وجود آب‌وهوای گرم و طاقت‌فرسا در نیمی از سال	W15
۰/۰۲۲	۱	۰/۰۲۲	ضعف	پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی	W16
۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴	ضعف	استفاده بیش‌ازحد از خاک‌های رنگی و صدف برای ساخت صنایع دستی	W17
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	ضعف	عدم توجه به حفظ و مرمت اصولی آثار تاریخی	W18
۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴	ضعف	کمبود رشته‌های مورد نیاز جزیره (زمین‌شناسی، گردشگری و مدیریت) در دانشگاه جزیره هرمز	W19
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	ضعف	محروریت، بیکاری و مهاجرت جوانان جزیره هرمز	W20
۲/۳۷		۱		مجموع	

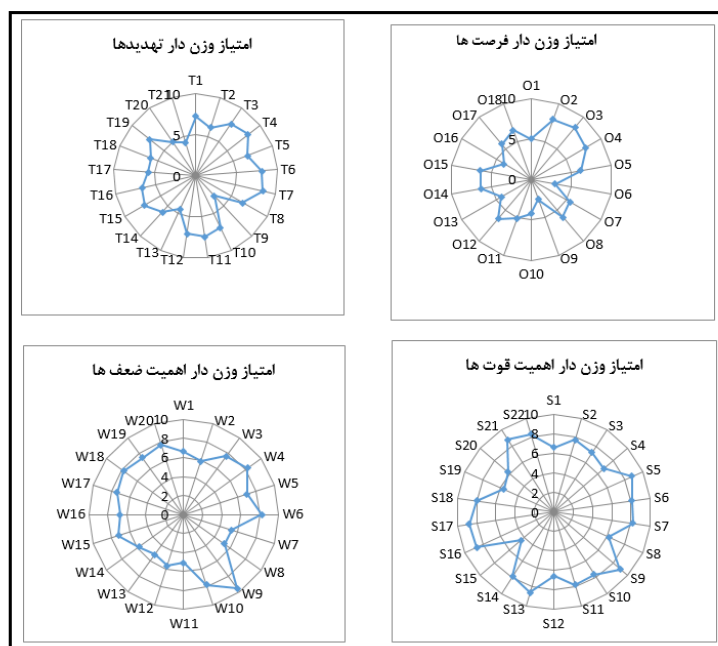
وزن‌ها از طریق ضرب امتیاز در وزن هر یک از عوامل به دست آمد

جدول ۲. نتایج ارزیابی عوامل خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها به همراه امتیاز وزن‌دار شده

اسم اختصاری	اسامی عامل‌ها	نوع عامل	ضرب اهمیت نسبی (وزن نرمالیزه شده)	امتیاز وضع موجود	
				(۴) فرصت طلایی (۲) تهدید معمولی	(۳) فرصت معمولی (۱) تهدید جدی
O1	وجود گرانش نسبت به توسعه گردشگری شهری توسط بخش دولتی و خصوصی	فرصت	۰/۰۲۳	۳	۰/۰۶۳
O2	فاصله زمانی و مکانی بسیار کم با بندرعباس و قشم	فرصت	۰/۰۳۳	۳	۰/۰۹۹
O3	ارزان بودن سفر به جزیره هرمز در مقایسه با دیگر جزایر نظیر قشم و کیش	فرصت	۰/۰۳۵	۴	۰/۰۱۴
O4	موقعیت استراتژیک جزیره هرمز (واقع شدن در تنگه هرمز)	فرصت	۰/۰۳۲	۳	۰/۰۹۸
O5	برگزاری جشنواره هنرهای محیطی (فرش خاکی)	فرصت	۰/۰۲۶	۳	۰/۰۷۸
O6	امکان اطلاع‌رسانی توسط نهادهای دولتی	فرصت	۰/۰۱۲	۳	۰/۰۳۷
O7	امکان جذب مسافران نوروژی و زمستانی در هنگام عبور از بندرعباس به جزیره هرمز	فرصت	۰/۰۲۳	۳	۰/۰۶۹
O8	افزایش انگیزه بیشتر برای مسافرت و تفریح در میان مردم شهری و مردم حومه	فرصت	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۶
O9	امکان دسترسی به بازارهای بین‌المللی	فرصت	۰/۰۱	۳	۰/۰۳۲
O10	وجود نیروهای متخصص و باتجربه در مجاورت جزیره هرمز	فرصت	۰/۰۱۷	۳	۰/۰۵۲
O11	توسعه امکانات حمل‌ونقل دریایی برای کشورهای حوزه خلیج فارس و حمل‌ونقل دریایی به‌عنوان یک جاذبه گردشگری	فرصت	۰/۰۲۱	۳	۰/۰۶۴
O12	آسان‌تر شدن راه دسترسی به جزیره از طریق اسکله نخل ناخدا با احداث تله‌کابین	فرصت	۰/۰۲۶	۳	۰/۰۷۹
O13	وجود نهادها و سازمان‌های مختلف دولتی و غیردولتی در مجاورت جزیره هرمز جهت حمایت و ارائه تسهیلات و خدمات مختلف به شهر	فرصت	۰/۰۱۸	۳	۰/۰۵۴

۰/۰۷۹	۳	۰/۰۲۶	فرصت	ایجاد پارک‌های علم و فناوری و برگزاری همایش‌های زمین‌شناسی	O14
۰/۰۰۸	۳	۰/۰۲۶	فرصت	توسعه اکوتوریسم و ژئوتوریسم با توجه به ظرفیت‌های موجود	O15
۰/۰۴۹	۳	۰/۰۱۶	فرصت	توسعه کاربری اراضی دانشگاهی در جهت توسعه گردشگری و رونق اقتصادی مردم بومی	O16
۰/۰۷۱	۳	۰/۰۲۳	فرصت	توسعه تفریحات آبی نظیر غواصی، قایق‌سواری و ورزش‌های آبی بین مردم	O17
۰/۰۸۱	۳	۰/۰۲۷	فرصت	مدیریت پایدار در توسعه گردشگری	O18
۰/۰۰۳	۱	۰/۰۰۳	تهدید	نبود تحقیقات علمی کافی در زمینه گردشگری جزیره هرمز	T1
۰/۰۵۲	۲	۰/۰۲۶	تهدید	عدم اطلاع‌رسانی جامع، دقیق و تبلیغات ضعیف در مورد انواع اماکن گردشگری جزیره هرمز	T2
۰/۰۶۴	۲	۰/۰۳۲	تهدید	عدم شناخت و مطالعه دقیق جاذبه‌های جزیره هرمز	T3
۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	تهدید	عدم برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح در زمینه گردشگری	T4
۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸	تهدید	نبود آموزش کافی توسط دولت جهت آگاهی رسانی به ساکنین محلی و هدایت آنها برای اقدام به جهت رشد و توسعه گردشگری	T5
۰/۰۳۴	۱	۰/۰۳۴	تهدید	بی‌توجهی گردشگران در آسیب رساندن به ارزش‌های طبیعی (به‌طور کلی)	T6
۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	تهدید	ایجاد آلودگی محیطی و تخریب محیط‌زیست اطراف جزیره	T7
۰/۰۵۵	۲	۰/۰۲۷	تهدید	عدم وجود برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری دولتی در منطقه	T8
۰/۰۲۷	۲	۰/۰۱۳	تهدید	عدم وجود لندینگ‌رلف (کشتی، باقابلیت حمل خودرو سبک و سنگین) جهت رفت‌وآمد گردشگران با خودروی شخصی	T9
۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	تهدید	امکان شکل‌گیری و ساخت‌وساز ساختمان‌های با معماری غیربومی	T10
۰/۰۳۱	۱	۰/۰۳۱	تهدید	ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران در این منطقه نسبت به قبل	T11
۰/۰۲۹	۱	۰/۰۲۹	تهدید	امکان از بین رفتن سواحل بکر به دلیل ساخت جاده و زیرساخت‌های مورد نیاز	T12
۰/۰۳۷	۲	۰/۰۱۸	تهدید	کمبود کشتی‌های تندرو از بندرعباس به هرمز در مقایسه با قشم	T13
۰/۰۰۵	۲	۰/۰۲۵	تهدید	عدم هماهنگی و همفکری بین سازمان‌ها و ارگان‌های مرتبط با گردشگری	T14
۰/۰۰۳	۱	۰/۰۰۳	تهدید	خارج شدن مشاغل ایجاد شده از دست مردم بومی	T15
۰/۰۲۸	۱	۰/۰۲۸	تهدید	افزایش هزینه‌های زندگی برای مردم بومی	T16
۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴	تهدید	تولید انبوه صنایع دستی برای پرکردن بازارهای محلی	T17
۰/۰۲۴	۱	۰/۰۲۴	تهدید	شلوغی و ازدحام و ترافیک بیش‌ازحد وسایل نقلیه ورودی از طریق اسکله نخل ناخدا	T18
۰/۰۰۶	۲	۰/۰۰۳	تهدید	صنعتی شدن جزیره به‌علت وجود معدن خاک سرخ	T19
۰/۰۲۱	۱	۰/۰۲۱	تهدید	تبلیغات منفی در سطح بین‌المللی علیه ایران	T20
۰/۰۳۶	۲	۰/۰۱۸	تهدید	تبلیغات و ارایه خدمات مطلوب و جذب گردشگران توسط دیگر کشورهای حوزه خلیج‌فارس	T21
۲/۰۷۷		۱		مجموع	

وزن‌ها از طریق ضرب امتیاز در وزن هر یک از عوامل به‌دست آمد.



شکل ۱. امتیاز وزن‌دار هر یک از فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های جزیره هرمز در گردشگری



مرحله مقایسه

از ماتریس SWOT عوامل داخلی (قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت و تهدید) مقایسه و راهبردهای اولیه تدافعی شناسایی و با تعیین جذابیت نسبی راهبردها بر اساس ماتریس QSPM، راهبردهای مهم تر که ناشی از اثرگذاری عوامل تعیین کننده است، مشخص شد (جدول ۳).

بر اساس مقادیر به دست آمده و با توجه به ماتریس SWOT از میان چهار نوع راهبرد ممکن شامل تهاجمی، رقابتی، تدافعی و حفاظتی، استراتژی مطلوب برای مدیریت گردشگری جزیره هرمز استراتژی تدافعی پیشنهاد شد (شکل ۲). سپس با استفاده



شکل ۲. نتیجه حاصل از ارزیابی عوامل خارجی و داخلی در ماتریس SWOT

جدول ۳. ماتریس برنامه ریزی کمی QSPM

راهبردهای پیشنهاد شده تدافعی (WT)

عوامل تأثیرگذار بر راهبردها	راهبرد ۱:	راهبرد ۲:	راهبرد ۳:	راهبرد ۴:	راهبرد ۵:	راهبرد ۶:	راهبرد ۷:
	تعیین ضوابط برای طرح‌های عمرانی مرتبط با گردشگری برای جلوگیری از ورود بی‌رویه خودرها و وسایل نقلیه موتوری به مناطق بکر و سواحل که علت اصلی فرسایش شدید خاک منطقه با از بین رفتن پوشش گیاهی و اکوسیستم‌های محدوده جزیره هرمز	سنگ‌چین کردن مناطقی از جاده رینگ جزیره که قابلیت ورود به اراضی طبیعی را دارد. برای جلوگیری از ورود بی‌رویه خودرها و وسایل نقلیه موتوری به مناطق بکر و سواحل که علت اصلی فرسایش شدید خاک منطقه با از بین رفتن پوشش گیاهی و اکوسیستم‌های محدوده جزیره هرمز	هدایت طبیعت‌گردد‌ها به سواحل شمال شرقی و شمال غربی جزیره هرمز که دارای پارک و محل مناسب برای برپایی چادر هستند، جهت جلوگیری از اقامت شبانه غیرمسئولانه آنها در مناطق حساس زیست‌محیطی	ایجاد سامانه الکترونیکی برای ثبت ورود و خروج طبیعت‌گردان به سواحل بکر و اقامت شبانه، با هدف کم کردن آسیب‌های وارده به اکوسیستم‌ها از طریق مشخص کردن ظرفیت و تشویق گردشگران به استفاده از اقامتگاه‌های بوم‌گردی برای حمایت از جامعه محلی	تعیین ضوابط برای خریدوفروش، احداث و راه‌اندازی مشاغل زیرساخت‌های مرتبط با گردشگری توسط افراد غیربومی در جهت حمایت از جامعه محلی و جلوگیری از خارج شدن سرمایه از جزیره هرمز	برگزاری کارگاه‌های آموزشی صنایع‌دستی دوست‌دار طبیعت نظیر حصیربافی، برقع‌دوزی و نقاشی به صورت تخصصی و اهدای مدرک معتبر جهت حمایت از زنان و جوانان و جلوگیری از ساخت صنایع‌دستی مغایر با اصول اکوتوریسم	استفاده از ظرفیت مردم محلی و گردشگران جهت حفاظت از ارزش‌های منطقه و جلوگیری از آلودگی محیط و کمک به جمع‌آوری پسماند در جزیره (انجام طرح‌های تشویقی)

نمبر	رتبه	نمبر	رتبه	نمبر	رتبه	نمبر	رتبه	نمبر	رتبه	نمبر	رتبه	نمبر	رتبه	ضریب
۰/۱۵	۲	۰/۳۰	۴	۰/۳۰	۴	۰/۰۷	۱	۰/۱۵	۲	۰/۰۷	۱	۰/۳۰	۴	۰/۰۷۵
۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۰۷	۱	۰/۲۸	۴	۰/۰۷۱
۰/۴۶	۴	۰/۱۱	۱	۰/۳۴	۳	۰/۴۶	۴	۰/۴۶	۴	۰/۴۶	۴	۰/۴۶	۴	۰/۱۱۵
۰/۲۳	۳	۰/۳۱	۴	۰/۳۱	۴	۰/۳۱	۴	۰/۲۳	۳	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷۹
۰/۴۳	۴	۰/۱۰	۱	۰/۴۳	۴	۰/۴۳	۴	۰/۴۳	۴	۰/۴۳	۴	۰/۴۳	۴	۰/۱۰۷
۰/۴۷	۴	۰/۱۱	۱	۰/۴۷	۴	۰/۴۷	۴	۰/۲۳	۲	۰/۴۷	۴	۰/۴۷	۴	۰/۱۱۸
۰/۳۰	۴	۰/۳۰	۴	۰/۲۲	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۵	۲	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷۵
۰/۳۰	۴	۰/۰۷	۱	۰/۳۰	۴	۰/۳۰	۴	۰/۳۰	۴	۰/۳۰	۴	۰/۳۰	۴	۰/۰۷۶



۰/۱۱	۱	۰/۴۵	۴	۰/۲۲	۲	۰/۴۵	۴	۰/۲۲	۲	۰/۱۱	۱	۰/۱۱	۱	۰/۱۱۳	۱۳S
۰/۰۷	۱	۰/۲۳	۳	۰/۱۵	۲	۰/۱۵	۲	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۱	۰/۰۷۶	۱۴S
۰/۴۵	۴	۰/۱۱	۱	۰/۴۵	۴	۰/۴۵	۴	۰/۴۵	۴	۰/۴۵	۴	۰/۴۵	۴	۰/۱۱۴	۱۶S
۰/۳۴	۴	۰/۰۸	۱	۰/۳۴	۴	۰/۳۴	۴	۰/۰۸	۱	۰/۳۴	۴	۰/۳۴	۴	۰/۰۸۶	۱۷S
۰/۳۱	۴	۰/۳۱	۴	۰/۱۵	۲	۰/۱۵	۲	۰/۰۷	۱	۰/۱۵	۲	۰/۰۷	۱	۰/۰۷۸	۱۸S
۰/۲۳	۲	۰/۱۱	۱	۰/۲۳	۲	۰/۴۶	۴	۰/۱۱	۱	۰/۴۶	۴	۰/۴۶	۴	۰/۱۱۵	۲۱S
۰/۲۱	۲	۰/۴۳	۴	۰/۴۳	۴	۰/۱۰	۱	۰/۳۲	۳	۰/۲۱	۲	۰/۴۳	۴	۰/۱۰۹	۲۲S
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱	۰/۲۰	۴	۰/۰۵۰	۳W
۰/۱۰	۴	۰/۰۲	۱	۰/۱۰	۴	۰/۰۲	۱	۰/۱۰	۴	۰/۱۰	۴	۰/۱۰	۴	۰/۰۲۷	۴W
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	۱	۰/۰۹	۴	۰/۰۹	۴	۰/۰۹	۴	۰/۰۹	۴	۰/۰۹	۴	۰/۰۲۳	۵W
۰/۱۰	۴	۰/۰۲	۱	۰/۱۰	۴	۰/۱۰	۴	۰/۱۰	۴	۰/۱۰	۴	۰/۱۰	۴	۰/۰۲۶	۶W
۰/۱۲	۴	۰/۱۲	۴	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۳۱	۹W
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۴	۰/۰۵۱	۱۰W
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۹	۴	۰/۰۲	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	۱	۰/۰۲۳	۱۵W
۰/۰۲	۱	۰/۰۹	۴	۰/۰۲	۱	۰/۰۹	۴	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲۴	۱۷W
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۷	۳	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۵	۲	۰/۰۲۵	۱۸W
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۷	۳	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲	۱	۰/۰۲۴	۱۹W
۰/۰۲	۱	۰/۰۷	۳	۰/۰۵	۲	۰/۰۲	۱	۰/۰۷	۳	۰/۰۲	۱	۰/۰۵	۲	۰/۰۲۵	۲۰W
۰/۰۹	۱	۰/۳۹	۴	۰/۳۹	۴	۰/۳۹	۴	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	۱	۰/۰۹۹	۲O
۰/۲۸	۲	۰/۵۶	۴	۰/۵۶	۴	۰/۵۶	۴	۰/۱۴	۱	۰/۵۶	۴	۰/۱۴	۱	۰/۱۴۱	۳O
۰/۰۹	۱	۰/۳۹	۴	۰/۱۹	۲	۰/۱۹	۲	۰/۰۹	۱	۰/۱۹	۲	۰/۰۹	۱	۰/۰۹۸	۴O
۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۰۸۰	۱۵O
۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۰۸۱	۱۸O
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۳۰	۱T
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱	۰/۰۶۴	۳T
۰/۱۰	۳	۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۳	۴	۰/۱۰	۳	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۳۴	۴T
۰/۱۳	۴	۰/۰۳	۱	۰/۱۳	۴	۰/۱۳	۴	۰/۱۳	۴	۰/۱۳	۴	۰/۰۶	۲	۰/۰۳۴	۶T
۰/۱۴	۴	۰/۰۳	۱	۰/۱۴	۴	۰/۱۴	۴	۰/۱۴	۴	۰/۱۴	۴	۰/۱۰	۳	۰/۰۳۵	۷T
۰/۰۲	۱	۰/۱۱	۴	۰/۱۱	۴	۰/۰۲	۱	۰/۱۱	۴	۰/۱۱	۴	۰/۱۱	۴	۰/۰۲۹	۱۰T
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۴	۰/۰۳	۱	۰/۱۲	۴	۰/۰۶	۲	۰/۰۳۱	۱۱T
۰/۱۱	۴	۰/۰۲	۱	۰/۱۱	۴	۰/۱۱	۴	۰/۱۱	۴	۰/۱۱	۴	۰/۱۱	۴	۰/۰۲۹	۱۲T
۰/۰۳	۱	۰/۱۲	۴	۰/۱۲	۴	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	۱	۰/۰۳	۱	۰/۰۹	۳	۰/۰۳۰	۱۵T
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶۰	۱۹T
۷/۱۱	۷/۴۹	۸/۳۶	۸/۱۸	۶/۱۳	۷/۰۸	۷/۰۵	مجموع نمرات								

راهبردها از طریق جمع نمرات آنها به دست آمده است.

در این جدول حاصل ضرب امتیاز وزن دار هر عامل با میزان جذابیت راهبرد نسبت به آن به عنوان نمره در نظر گرفته شده است که اولویت بندی

### بحث و نتیجه گیری

مدیریت کارآمد در جهت رسیدن به گردشگری پایدار را فراهم آورد.

بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش راهبردهای تدافعی (کم کردن تهدیدها از طریق تبدیل نقاط ضعف به قوت) در حال حاضر راهبرد مناسبی برای جلوگیری از صدمات جبران ناپذیر روند گردشگری جزیره هرمز است تا بستر مناسب جزیره هرمز که می تواند به عنوان قطب بوم گردی و گردشگری مسئولانه منطقه باشد را حفظ نماید که این امر با وضعیت برخی

بر اساس پژوهش انجام شده گردشگری جزیره هرمز بدون مدیریت علمی و راهبردی مناسب مانند بسیاری از مکان هایی که در آنها گردشگری بدون برنامه ریزی و به صورت افسارگسیخته ای گسترش می یابد، سبب بروز مشکلات زیست محیطی و فرهنگی بسیاری می شود. این مسایل هم برای گردشگران ناخوشایند است و هم بزرگترین زیان را به ساکنین و مردم محلی وارد می نماید. در این راستا باید با شناخت دقیق و علمی قابلیت و تنگناهای منطقه امکان برنامه ریزی منسجم و

از مناطق گردشگری طبیعی دیگر کشور مانند سواحل استان مازندران همخوانی دارد (صمدی طاری و همکاران، ۱۳۹۹).

با بررسی ۳۹ فاکتور به عنوان عوامل خارجی تاثیرگذار بر آینده گردشگری جزیره هرمز (۱۸ فرصت‌ها و ۲۱ تهدیدها)، نتایج نشان داد فرصت‌های «ارزان بودن سفر به جزیره هرمز در مقایسه با دیگر جزایر نظیر قشم و کیش»، «فاصله زمانی و مکانی بسیار کم با بندرعباس و قشم»، «موقعیت استراتژیک جزیره هرمز یعنی واقع شدن در تنگه هرمز» با نمره‌های ۰/۱۴۱۱، ۰/۰۹۹۵، ۰/۰۹۸۲ و همچنین تهدیدهای «ایجاد آلودگی محیطی و تخریب محیط زیست اطراف جزیره»، «عدم برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح در زمینه گردشگری»، «بی‌توجهی گردشگران در آسیب رساندن به ارزش‌های طبیعی» با نمره‌های ۰/۰۳۵۲، ۰/۰۳۴۴، ۰/۰۳۴۰ به ترتیب بالاترین اولویت را برخوردار بودند. نتیجه امتیازبندی عوامل خارجی نشان داد که با توجه به اینکه جمع کل امتیازات نهایی در این ماتریس کمتر از ۲/۵ و برابر با ۲/۰۷ است، توسعه گردشگری از لحاظ عوامل بیرونی با تهدید مواجه بوده و این موضوع نشان‌دهنده غلبه تهدیدها بر فرصت‌های پیش‌رو آن خواهد بود.

نتایج بررسی ۴۲ فاکتور به عنوان عوامل داخلی تاثیرگذار بر آینده گردشگری جزیره (۲۲ قوت و ۲۰ ضعف)، نشان داد به ترتیب نقاط قوت «وجود ساحل‌های متفاوت نظیر ساحل‌های شنی، سنگی و صخره‌ای»، «وجود جاذبه‌های طبیعی و زمین‌شناختی (کوه‌های رنگی و ۷۲ نوع خاک‌رنگی و غیره جهت راه‌اندازی ژئوتوریسم (گردشگری مناظر زمینی) و همچنین ثبت در یونسکو»، «محیطی آرام به دور از هیاهوی شهری» با امتیاز ۰/۱۱۸۴، ۰/۱۱۵۸، ۰/۱۱۵۶ و همچنین نقاط ضعف «نداشتن مهارت در ارائه خدمات به گردشگران توسط افراد محلی»، «ایجاد آلودگی‌های زیست‌محیطی توسط گردشگران»، «وجود روزافزون گردشگران ناآگاه در مناطق بکر جزیره» با امتیاز ۰/۰۳۱۵، ۰/۰۲۷۳، ۰/۰۲۶۹ به ترتیب از بالاترین اولویت برخوردارند. نتیجه امتیازبندی عوامل داخلی نشان داد با توجه به اینکه جمع کل امتیاز نهایی در این ماتریس کمتر از ۲/۵ و برابر ۲/۳۷ است، گردشگری جزیره هرمز دارای ضعف بوده و امکان غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها وجود دارد.

موقعیت قرارگیری وضعیت گردشگری جزیره هرمز در ماتریس SWOT نشانگر آن است که به دلیل برتری ضعف‌ها و تهدیدها بر قوت‌ها و فرصت‌ها در شرایط کنونی نیاز به راهبردهای تدافعی وجود دارد تا با تغییر ضعف‌های موجود به قوت، از تهدیدهای احتمالی آینده کاسته شود. بر این اساس با توجه به اولویت‌بندی راهبردهای به دست آمده باید در جهت حفظ و حفاظت از محیط زیست و فرهنگ شکننده جزیره هرمز از طریق وضع و اجرای ضوابط برای خرید و فروش، احداث و راه‌اندازی مشاغل زیرساخت‌های مرتبط با گردشگری توسط افراد غیربومی در جهت حمایت از جامعه محلی اقدام مناسب به عمل آید. اجرایی شدن راهبرد ایجاد سامانه الکترونیکی برای ثبت ورود و خروج طبیعت‌گردان به سواحل بکر و اقامت شبانه با هدف کم کردن آسیب‌های وارده به اکوسیستم‌ها از طریق مشخص کردن ظرفیت و تشویق گردشگران به استفاده از اقامتگاه‌های بوم‌گردی برای حمایت از جامعه محلی نیز می‌تواند گام مهمی در حفظ وضعیت منطقه باشد. با استفاده از ظرفیت مردم محلی و گردشگران جهت حفاظت از ارزش‌های منطقه و جلوگیری از آلودگی محیط و کمک به جمع‌آوری پسماند در جزیره می‌توان پیامدهای منفی پیش‌روی گردشگری در جزیره هرمز را مدیریت نمود.

#### منابع

- ابراهیم‌زاده، ع. و آقاسی‌زاده، ع. (۱۳۸۸) تحلیل عوامل موثر بر گسترش گردشگری در ناحیه ساحلی چابهار با استفاده از مدل راهبردی SWOT. مطالعات و پژوهش‌های شهری منطقه‌ای، (۱): ۱۰۷-۱۲۸. قابل دسترس در: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=103361/> ارجمندی، ر.، صائب، ک.، جوزی، س.ع. و رضایی، ش. (۱۳۹۹) تدوین استراتژی توسعه اکوتوریسم در منطقه الموت به روش SWOT. نشریه پایداری، توسعه و محیط زیست، (۴): ۳۱-۱۵.
- خیرآبادی، ن.ا. و انصاری، ز. (۱۳۹۶) طبقه‌بندی زیستگاهی جزیره هرمز بر اساس ساختارهای زمین‌شناسی. پژوهش‌های علوم و فنون دریایی، (۱): ۳۳-۲۲.
- درگاه ملی آمار ایران، (۱۳۹۶). نتایج کلی سرشماری ۱۳۹۵، <https://www.amar.org.ir>

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=128603/>

فاضل نیا، غ. و هدایتی، ص. (۱۳۸۹) راهبردهای مناسب برای توسعه گردشگری دریاچه زریوار. نشریه جغرافیا و توسعه، ۸(پیاپی ۱۹): ۱۷۰-۱۴۵. قابل دسترس در:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=111315/>

کامران، ح. (۱۳۸۲) جغرافیای نظامی جزایر (هرمز، جزایر سه-گانه، سیری، فارور و فارورگان)، انتشارات انجمن جغرافیایی ایران، چاپ اول، تهران، ایران. ۲۹۲ صفحه.

الماسی، ح. و دورفرد، م. (۱۳۹۰) تدوین استراتژی گردشگری کشور بر اساس تحلیل ماتریس SWOT، مطالعه موردی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان تهران. نشریه

گردشگری و توسعه، ۱۱(۱): ۹۷-۱۲۱. قابل دسترس در: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=179420/>

محرم نژاد، ن. (۱۳۹۲) مدیریت و برنامه ریزی محیط زیست، انتشارات دی نگار، تهران، ایران ۴۰۰ صفحه.

مطهری، س.، ارجمندی، ر.، نوری، ج. و ریاضی، ب. (۱۳۹۷)

تدوین راهبردهای توسعه گردشگری در مناطق کوهستانی با استفاده از مدل SWOT و ماتریس QSPM، منطقه مورد مطالعه: مناطق کوهستانی مشرف به منطقه یک شهرداری تهران. علوم و تکنولوژی محیط زیست، ۲۰(۲)، مسلسل ۷۷(۷۷): ۱۶۸-۱۵۱. قابل دسترس در:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=465682/>

هانگر، ج. د. و ویلن، ت.ا. (۱۳۸۴) مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه س. م. اعرابی و د. ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش-های فرهنگی، چاپ دوم، ۳۴۴ صفحه.

Daby, D. (2003) Effects of sea-grass bed removal for tourism purposes in a Mauritian bay. Environmental Pollution, 125(3): 313-324.

Fortuny, M., Soler, R., Canovas, C. and Sanchez, A. (2008) Technical approach for a sustainable tourism development. Case study in the Balearic Islands. Journal of Cleaner Production, 16(7): 860-869.

Gu, M. and Wong, P.P. (2008) Coastal zone management focusing on coastal tourism in a transitional period of China. Journal of Ocean and Coastal Management, 51(1): 1-24.

Kitsiou, D., Coccossis, H. and Karydis, M. (2002) Multidimensional evaluation and ranking of coastal areas using GIS and multiple-criteria choice methods. The Science of the Total Environment, 284(1-3): 1-17.

رضایان، س.، جوزی، س. و پیراسته، ا. (۱۳۹۲) آرایه برنامه مدیریت راهبردی توسعه طبیعت گردی جزیره قشم به روش SWOT. نشریه علوم و تکنولوژی محیط زیست، ۱۵(۱، مسلسل ۵۶): ۹۱-۱۰۹. قابل دسترس در:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=214930/>

رضایی، ع. و جلیلیان، س. (۱۳۹۸) بررسی عوامل راهبردی مدیریت گردشگری روستایی با استفاده از تکنیک SWOT و تشکیل ماتریس QSPM در استان کرمانشاه. تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران (علوم کشاورزی ایران)، ۵۰(۱): ۲۱۸-۲۰۱. قابل دسترس در:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=539512/>

رکن الدین افتخاری، ع. و مهدوی، د. (۱۳۸۵) راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT: دهستان لواسان کوچک. نشریه مدرس علوم انسانی، ۱۰(۲)، پیاپی ۴۵ ویژه نامه جغرافیا، ۱-۳۰. قابل دسترس در:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=53038/>

صمدی طاری، ز.، نوری، ج. و ارجمندی، ر. (۱۳۹۹) مدیریت راهبردی توسعه پایدار گردشگری در مناطق ساحلی با استفاده از مدل SWOT و ماتریس QSPM، منطقه مورد مطالعه استان مازندران. علوم و تکنولوژی محیط زیست، ۲۲(۱، پیاپی ۹۲): ۲۴۵-۲۲۷. قابل دسترس در:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=533310/>

ضرابی، ا. و محبوب فر، م. (۱۳۹۲) کاربرد مدل SWOT-QSPM در تدوین استراتژی توسعه گردشگری شهر کاشان. برنامه ریزی فضایی، ۳(۴، پیاپی ۱۱): ۵۸-۳۷. قابل دسترس در:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=261836/>

ضیایی، م. و تراب احمدی، م. (۱۳۹۲) شناخت صنعت گردشگری. تهران: انتشارات نشر علوم اجتماعی، ۳۰۰ صفحه

عابدین زاده، ف.، عابدین زاده، ن. و عابدی، ط. (۱۳۹۰) بررسی عوامل راهبردی مدیریت پسماند شهر رشت با استفاده از روش SWOT و تشکیل ماتریس QSPM. نشریه محیط-شناسی، ۳۷(۵۷): ۹۳-۱۰۴. قابل دسترس در:

- Teh, L. and Cabanban, A.S. (2007) Planning for sustainable tourism in southern Pulau Banggi: An assessment of biophysical conditions and their implications for future tourism development. *Journal of Environmental Management*, 85(4): 999–1008
- Trumbic, I. (2005) Tourism carrying capacity assessment in the Mediterranean coastal tourist destinations. *Proceedings of the 14<sup>th</sup> Biennial Coastal Zone Conference*, New Orleans, Louisiana, 176-196.
- Wickramasinghe, V. and Takano, sh. (2009) Application of combined SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) for tourism revival strategic marketing planning: A case of Sri Lanka tourism. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 8: 954-969.
- Liu, R., Wang, Y. & Qian, Z. (2019) Hybrid SWOT-AHP analysis of strategic decisions of coastal tourism: A case study of Shandong Peninsula blue economic zone. *Journal of Coastal Research*, 94(SI): 671-676.
- Queffelec, B., Cummins, V. and Bailly, D. (2009) Integrated management of marine biodiversity in Europe: Perspectives from ICZM and the evolving EU Maritime Policy framework. *Marine Policy*, 33(6): 871– 877.
- Shalan, I.M. (2005) Sustainable tourism development in the Red Sea of Egypt threats and opportunities. *Journal of Cleaner Production*, 13(2): 83-83.
- Shao, Y. and Sun, Y. (2020) SWOT analysis of coastal sports tourism. *Journal of Coastal Research*, 112(SI): 103-105.

## Development of a strategic tourism management plan for Hormoz Island

Aida Forouzesh Khobdeh<sup>1</sup>, Jalil Imani Hersini<sup>2\*</sup> and Nematollah Khorasani<sup>3</sup>

- 1) M.Sc. Graduated in Environmental Management, Faculty of Natural Resources and Environment, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
- 2) Assistant Professor, Department of Environmental and Forest Science, Faculty of Natural Resources and Environment, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. \*Corresponding Author Email Address: jalil.imani@ut.ac.ir
- 3) Professor, Department of Environment, Faculty of Natural Resources, University of Tehran, Iran.

Date of Submission: 2021/06/10

Date of Acceptance: 2021/09/08

### Abstract

This study tried to analyze the relationship between tourism and the destruction of Hormuz Island as one of the important tourism destinations in Iran by analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats of tourism through a questionnaire and SWOT matrix, and finally, management strategies were presented. The results showed that the progress of the Island requires serious management actions promptly to prevent the destruction of the environment and attractions of Hormoz Island. Based on the analysis of the matrix of internal and external factors, the evaluation of the internal and external environment was equal to 2.37 and 2.07, respectively, which led to the selection of defensive strategies (WT) as the best strategies. Among the defensive strategies, the strategy of setting rules for buying and selling and preventing of launching tourism-related businesses by non-indigenous people to support the local community and preventing capital outflow from Hormoz Island was selected as the first management priority and the second strategy of regional management for tourism was to establish an electronic system to record the entry and exit of ecotourists to the pristine beaches to reduce damages to the ecosystems and encouraging tourists to use ecotourism resorts to support the local community.

**Keywords:** Hormuz Island, Tourism, Strategic management, SWOT, QSPM.