

# مدیریت توسعه فروایند

## Management & Development Process

### چکیده

اکنون صنعت گردشگری، به عنوان گسترده‌ترین صنعت خدماتی جهان، از منابع مهم رونق اقتصادی (اشتغال‌زایی، کسب درآمدهای ارزی، کاهش فقر و غیره) و افزایش تبادل و تعامل اجتماعی محسوب می‌شود. از این رو، مناطقی که از ظرفیت‌های گردشگری برخوردار هستند، باید راهبردهای مناسبی انتخاب کنند تا از مزایا و فواید اقتصادی و اجتماعی - فرهنگی صنعت مذکور برخوردار شوند. جزیره قشم با مساحت تقریبی ۱۴۹۱ کیلومتر مربع در شمال تنگه استراتژیک هرمز قرار دارد و با سه جزیره هرمز، هنگام و لارک، شهرستان قشم را در استان هرمزگان تشکیل می‌دهد. برای تدوین راهبرد گردشگری در جزیره قشم، از چهارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده شده است. در مرحله شروع، بیانیه مأموریت گردشگری این منطقه تعیین گردید. سپس در مرحله ورودی، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) تدوین شد. آنگاه با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده، در مرحله تطبیق و مقایسه، دو ماتریس سوات و ماتریس داخلی و خارجی (IE) تشکیل گردید. در نهایت، در مرحله تصمیم‌گیری با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی (QSPM)، میزان جذابیت راهبردهای تعیین شده، مورد ارزیابی قرار گرفت و بهترین راهبرد برای توسعه صنعت گردشگری منطقه آزاد قشم انتخاب شد. راهبرد مذکور، گسترش طبیعت‌گردی و گردشگری درمانی در جزیره قشم است.

## تدوین راهبرد توسعه صنعت گردشگری منطقه آزاد قشم با استفاده از مدل سوات

محمدتقی امینی  
محمد رضا عباسی  
علیرضا پیرعلی

دریافت: ۱۳۹۰/۰۳/۰۱

پذیرش: ۱۳۹۰/۰۹/۲۲

مقاله برای اصلاح به مدت یک ماه و ۷ روز نزد پدیدآوران بوده است

**کلیدواژه‌ها:** توسعه گردشگری، قشم، تدوین راهبرد، مدل سوات، ماتریس.

## تدوین راهبرد توسعه صنعت گردشگری منطقه آزاد قشم با استفاده از مدل سوات

محمدتقی امینی<sup>۱</sup>

محمدرضا عباسی<sup>۲</sup>

علیرضا پیرعلی<sup>۳</sup>

### مقدمه

توسعه فراوان صنعت گردشگری در دهه‌های اخیر، آن را به یکی از فعالیت‌های مهم اقتصادی، اجتماعی بسیاری از کشورهای جهان تبدیل کرده است. به طوری که بسیاری از برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران توسعه، آن را یکی از ارکان بنیانی توسعه پایدار می‌دانند (پاپلی، ۱۳۸۶: ۲۲). به تعبیر سازمان جهانی گردشگری، توسعه گردشگری عامل مؤثری در مقابله با فقر و ایجاد بسترهای مناسب به منظور افزایش درآمد اقشار مختلف، کاهش بیماری، رونق اقتصادی و در نتیجه بهبود کیفیت زندگی و رفاه اجتماعی مردم به‌ویژه در کشورهای کمتر توسعه‌یافته است (اعرابی، ۱۳۸۵: ۱۲۶). در واقع، گردشگری رشته‌ای اقتصادی و بسیار جامع است که با اثرپذیری و اثرگذاری بر سه مقوله اجتماعی (سیاست، اقتصاد و فرهنگ) به مثابه نظامی عمل می‌کند که گاه اجزای کوچک آن نیز حضوری انکارناپذیر و بسیار مهم در عملکرد و میزان بهره‌وری آن دارند (داس و ویل، ۱۳۸۴: ۲). بنابراین، مناطقی که از ظرفیت‌های گردشگری برخوردار هستند، باید

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه

پیام نور

m\_t.amini@yahoo.com

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه

پیام نور

m\_r.abbasi@yahoo.com

۳. کارشناس ارشد مدیریت

MBA

Alireza\_pirali@yahoo.com

برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با

عنوان طراحی و تدوین استراتژی

توسعه صنعت گردشگری منطقه آزاد

قشم، دانشگاه پیام نور قشم.

راهبردهای مناسبی را با توجه به شرایط و موقعیت کنونی و آینده خود انتخاب کنند. روش‌های مختلفی برای تدوین راهبرد وجود دارد و طراحان راهبردی سازمان، با توجه به شناخت خود از موقعیت و شرایط سازمان، روش خاصی را برای تدوین راهبرد سازمان انتخاب می‌کنند (طیبه، ۱۳۸۴: ۸۱)

جزیره قشم با مساحت ۱۴۹۱ کیلومتر، از ۲۳ کشور مستقل جهان (۲/۵ برابر بحرین و سنگاپور، ۵ برابر مالدیو، ۱/۵ برابر هنگ‌کنگ) بزرگتر است. این جزیره به دلیل موقعیت خاص جغرافیایی و اقلیمی خود، از ظرفیت‌های بالقوه بوم‌شناختی، نظیر سواحل بکر، طاق‌دیس‌ها و ناودیس‌های منحصر به فرد برای جذب گردشگر برخوردار است (بلوکباشی، ۱۳۸۵: ۴۴) برای تدوین راهبرد توسعه صنعت گردشگری در منطقه آزاد قشم، از چهارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده شده است. چهارچوب مذکور، ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب هستند (سرمدی، ۱۳۸۶: ۷۸).

#### پیشینه پژوهش

با وجود اهمیت فراوان صنعت گردشگری در شکوفایی و توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی آن دسته از مناطقی که از ظرفیت‌های مطلوب برای جذب گردشگران برخوردارند، تاکنون پژوهش‌های جامعی انجام نشده است که به تدوین راهبردهایی مهم درباره چگونگی توسعه صنعت گردشگری در جزیره قشم منجر شود.

#### روش پژوهش

در پژوهش حاضر، جمع‌آوری اطلاعات لازم به منظور تدوین راهبرد توسعه صنعت گردشگری منطقه آزاد قشم با دو روش کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده و کتب، مقالات، اینترنت، پرسشنامه و مصاحبه مورد استفاده قرار است. جامعه آماری نیز ۴۷ نفر از مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران حوزه گردشگری سازمان منطقه آزاد قشم است. با توجه به محدودیت جامعه مذکور و تأکید پژوهشگر بر حفظ روایی پژوهش، کل جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفت.

در پژوهش حاضر، به منظور تدوین راهبردهای مطلوب برای توسعه صنعت

گردشگری در منطقه آزاد قشم، از چهارچوب جامع تدوین راهبرد (مدل سوات) استفاده شده است. در این مدل، ابزارها و روش‌هایی ارائه شده است که برای انواع سازمان‌ها در اندازه‌های گوناگون مناسب است و به طراحان راهبردی در شناسایی، ارزیابی و گزینش راهبردهای مناسب یاری می‌رساند. چهارچوب مذکور، چهار مرحله اصلی دارد که عبارت‌اند از: (اعرابی، ۱۳۸۵: ۶۸).

۱- **مرحله شروع:** در این مرحله، بیانیه مأموریت سازمان تهیه و بیان می‌گردد.  
۲- **مرحله ورودی:** در این مرحله، اطلاعات و عوامل اصلی مورد نیاز از داخل و خارج سازمان، برای تدوین راهبرد، شناسایی می‌شود. این مرحله، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را شامل می‌شود.  
۳- **مرحله تطبیق و مقایسه:** در این مرحله، عوامل اصلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)، با استفاده از ابزارهایی مانند ماتریس سوات و ماتریس داخلی و خارجی (IE) تطبیق داده می‌شوند تا راهبردهایی شناسایی شوند که با بیانیه مأموریت سازمان و عوامل داخلی و خارجی متناسب هستند.

۴- **مرحله تصمیم‌گیری:** در این مرحله، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی گزینه‌های مختلف راهبردهای شناسایی شده در مرحله تطبیق، مورد ارزیابی قرار گرفت و جذابیت نسبی آنها تعیین گردید.

شایان ذکر است که در تدوین راهبرد توسعه صنعت گردشگری منطقه آزاد قشم، شاخص‌های مؤثر بر توسعه صنعت گردشگری در چهار بخش اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، بوم‌شناختی و نهادی شناسایی گردیده و سپس قوت‌ها و ضعف‌های محیط داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی در قالب بخش‌های مذکور استخراج شده است.

#### بیانیه مأموریت

سازمان منطقه آزاد قشم، مسئول اصلی رشد و توسعه جزیره قشم در بخش‌های گردشگری، اجتماعی، اقتصادی و غیره در حوزه گردشگری قصد دارد تا با بهره‌گیری از ظرفیت‌های بکر طبیعی و فرهنگی مردمان جزیره و با استفاده از مزیت‌های نسبی و رقابتی جزیره، به لحاظ موقعیت جغرافیایی، به توسعه صنعت

گردشگری و جذب هر چه بیشتر گردشگران در این منطقه پدیدار می‌گردد. به طوری که علاوه بر حفاظت و مدیریت منابع فرهنگی، طبیعی و انسانی جزیره، شرایط مطلوب به منظور رشد کیفیت زندگی مردم جزیره فراهم گردد. علاوه بر این، سازمان مذکور قصد دارد تا با ایجاد بسترهای مناسب گردشگری، جذب سرمایه‌گذاران خارجی به منظور تأسیس هتل و ایجاد تأسیسات گردشگری و نیز خلق بازار رقابتی در صنعت گردشگری منطقه، جزیره قشم را دروازه گردشگری جنوب ایران و طرح آزمایشی گردشگری خلیج فارس معرفی کند.

### مرحله ورودی

#### الف) ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

در این مرحله، هدف بررسی آثار محیط خارجی در ناحیه مورد بررسی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهایی است که با گسترش گردشگری در منطقه مرتبط است. این ماتریس که پارادایم حاکم بر طراحی آن، عمدتاً تجویزی است، به طراحان راهبردی اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فنی، حقوقی و وضعیت بازار را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهد (سرمدی، ۱۳۸۶: ۹۷). در ماتریس زیر، ابتدا عوامل محیطی مؤثر بر توسعه گردشگری منطقه آزاد قشم شناسایی شده است و سپس فرصت‌ها و تهدیدها در چهار بخش اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی، بوم‌شناختی و نهادی، به لحاظ اهمیت مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌گیرند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول (۱): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) مؤثر بر توسعه صنعت گردشگری در منطقه آزاد قشم

ردیف	عوامل خارجی	ضریب	رتبه	نمره
فرصت‌ها				
۱	O1: استفاده از قوانین کشورهای عربی در خصوص اقامت مهاجران ( visa (chang	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
۲	O2: نزدیکی به سرزمین اصلی و امکان دسترسی آسان به جزیره	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
۳	O3: استقرار در مسیر پروازهای بین‌المللی شرق-غرب	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
۴	O4: تصویب طرح معرفی قشم به عنوان پایلوت گردشگری	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۵	O5: موقعیت ژئواستراتژیک جزیره و فاصله آن از نواحی بحرانا	۰/۰۶	۳	۰/۱۸
۶	O6: افزایش تمایل بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری جزیره	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
۷	O7: انگیزه بیشتر مردم برای مسافرت و تفریح در جزایر جنوبی	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
۸	O8: قرار گرفتن در کانون گردشگری منطقه‌ای	۰/۰۸	۳	۰/۲۴
۹	O9: افزایش توجه مسئولان کشوری به توسعه گردشگری در جزایر جنوبی	۰/۰۹	۴	۰/۳۶
تهدیدها				
۱۰	T1: سرمایه‌گذاری کلان کشورهای حوزه خلیج فارس و تسخیر بازارهای گردشگری	۰/۰۸	۲	۰/۱۲
۱۱	T2: ایجاد تورم به دلیل حضور گردشگران در جزیره	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۱۲	T3: تنش و بحران‌های سیاسی ملی و منطقه‌ای	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۱۳	T4: از بین رفتن فرهنگ سنتی و بومی (زبان، آداب و رسوم، پوشش، معماری و غیره)	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
۱۴	T5: حضور رقبای قدرتمند در حاشیه جنوبی خلیج فارس (امارات)	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۱۵	T6: امکانات و خدمات گسترده تفریحی در مناطق رقیب	۰/۰۴	۱	۰/۰۴
۱۶	T7: فشارهای ناشی از افزایش مستمر حداقل معیارهای استاندارد گردشگری	۰/۰۷	۲	۰/۱۴
۱۷	T8: تجاری شدن فعالیت‌هایی که ماهیت تخصصی و شخصی دارند	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
۳/۲۱		۱		

منبع: یافته‌های پژوهش

**ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)**

هدف از انجام این مرحله، سنجش محیط داخلی ناحیه مورد بررسی، به منظور شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها است. به طوری که زمینه‌های مساعد یا بازدارنده، در تحقق اهداف برنامه‌ریزی شده و اجرای تکالیف آن شناسایی می‌شوند. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، برای جمع‌آوری اطلاعات درون‌سازمانی در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی کاربرد دارد (پیرسون، ۱۳۸۱: ۱۴۴).

**جدول (۲): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) مؤثر بر توسعه صنعت گردشگری در منطقه آزاد قشم**

ردیف	عوامل داخلی	ضریب	رتبه	نمره
قوت‌ها				
۱	S1: ایجاد امنیت به منظور حضور گردشگران در جزیره	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۲	S2: عزم مسئولان سازمان منطقه آزاد برای توسعه گردشگری جزیره قشم	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۳	S3: وجود فرودگاه بین‌المللی قشم به عنوان عاملی مؤثر در توسعه گردشگری	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
۴	S4: وجود ویژگی‌ها و جاذبه‌های بی‌بدیل گردشگری در قشم	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
۵	S5: قیمت مطلوب خدمات و امکانات رفاهی برای گردشگران خارجی	۰/۰۴	۴	۰/۱۶
۶	S6: فراهم بودن امکان ایجاد خدمات پشتیبانی و رفاهی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۷	S7: فراوانی جمعیت بومی و نیروی کار ارزان در مقایسه با مناطق همجوار	۰/۰۶	۴	۰/۲۴
۸	S8: آداب و رسوم، فرهنگ بومی و جاذبه‌های فرهنگی غنی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۹	S9: برخورداری از وسعت فراوان و ساحل مناسب برای ایجاد خدمات دریایی و گردشگری	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
۱۰	S10: پراکندگی جاذبه‌های گردشگری در سراسر جزیره	۰/۰۵	۳	۰/۱۵

ادامه جدول (۲)

ضعف‌ها			
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱۱: W1: توزیع نامناسب گردشگران در فصول مختلف سال
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱۲: W2: کمبود نیروی متخصص و آموزش دیده در فعالیتهای گردشگری
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	۱۳: W3: ناکافی بودن زیرساخت‌های محیطی و کالبدی (جاده، فاضلاب و غیره)
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	۱۴: W4: ضریب بالای ریسک سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری و ضعف در جذب سرمایه
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱۵: W5: ناکافی بودن تسهیلات و تجهیزات اقامتی، رفاهی
۰/۱۰	۲	۰/۰۵	۱۶: W6: تراکم نهادها و دستگاه‌های اجرایی
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	۱۷: W7: مستهلک شدن تأسیسات گردشگری ایجاد شده
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱۸: W8: کمیت و کیفیت کم امکانات و تأسیسات خدماتی - گردشگری
۲/۶۲		۱	منبع: یافته‌های پژوهش

مرحله تطبیق و مقایسه

الف) ماتریس سوات

ماتریس سوات، یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران با استفاده از آن، اطلاعات مربوط به عوامل داخلی و خارجی را مقایسه می‌کنند و به تدوین انواع راهبردهای ممکن می‌پردازند. ماتریس سوات یک جدول مختصات دویعدی را شامل می‌شود که هر یک از چهار بخش آن، بیانگر یک دسته راهبرد است. این راهبردها عبارت‌اند از: (اعرابی، ۱۳۸۵: ۷۴)



راهبردهای تهاجمی (SO) - هر شرکتی گرایش دارد که همواره در موقعیتی قرار داشته باشد که بتواند با بهره‌گیری از قوت‌ها، از فرصت‌های محیطی به میزان بسیاری استفاده کند.

راهبردهای رقابتی (ST) - این راهبرد بر اساس استفاده از قوت‌ها به منظور جلوگیری از تهدیدهای محیط تدوین شده است و هدف آن، افزایش توانمندی‌های موجود و کاهش تهدیدها است.

راهبردهای محافظه‌کارانه (WO) - هدف این راهبرد، کاهش ضعف‌ها با استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای است که در فرصت‌های محیطی نهفته است.

راهبردهای تدافعی (WT) - در این وضعیت، هدف راهبرد، تا آنجا که ممکن است، کاهش ضعف‌ها و تهدیدها است.

با توجه به موارد ذکر شده و آرای مدیران مسئول توسعه گردشگری در منطقه آزاد قشم، برای هر یک از نواحی چهارگانه ماتریس سوات، راهبردهای متناسبی انتخاب کردیم.



جدول (۳): ماتریس سوات

<p>ضعف‌ها (W)</p> <p>W1 W2 W3 W4 W5 W6 W7 W8</p>	<p>قوت‌ها (S)</p> <p>S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10</p>	<p>IFE</p> <p>EFE</p>
<p>راهبردهای WO</p> <p>۱- گسترش امکانات و تجهیزات مربوط به تفریح‌های سالم و مهیج در جزیره</p> <p>۲- اتصال هر چه سریع‌تر جزیره به سرزمین اصلی از طریق احداث پل خلیج فارس</p> <p>۳- ایجاد اقامتگاه‌های دائمی با امکانات رفاهی کامل و ساماندهی نحوه پذیرش گردشگران</p>	<p>راهبردهای SO</p> <p>۱- گسترش طبیعت‌گردی و گردشگری درمانی در جزیره</p> <p>۲- ارائه تسهیلات مطابق با علائق و سلیقه گردشگران</p> <p>۳- تسریع در اتمام و به بهره‌برداری رساندن زیرساخت‌های گردشگری مورد نیاز</p> <p>۴- جذب مشارکت و هدایت سرمایه بخش خصوصی به بخش گردشگری جزیره</p>	<p>قوت‌ها - O</p> <p>O1 O2 O3 O4 O5 O6 O7 O8 O9</p>
<p>راهبردهای WT</p> <p>۱- ارتقای شاخص‌های بخش‌های مختلف گردشگری تا سقف میانگین ملی</p> <p>۲- رفع موانع و چالش‌های موجود در راه توسعه گردشگری</p> <p>۳- تدوین قوانین ویژه، به منظور استفاده بهینه از جاذبه‌ها و خدمات گردشگری و جلوگیری از تخریب این منابع</p>	<p>راهبردهای ST</p> <p>۱- تعامل هر چه بیشتر با دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی برای هم‌اندیشی و ارتقای سطح علمی - فرهنگی جزیره</p> <p>۲- ارائه خدمات مناسب در سطح استانداردهای بین‌المللی به گردشگران</p> <p>۳- بهره‌گیری از موقعیت حمل و نقل هوایی در زمینه تجارت گردشگری منطقه‌ای و بین‌المللی</p>	<p>تهدیدها (T)</p> <p>T1 T2 T3 T4 T5 T6 T7 T8</p>

منبع: یافته‌های پژوهش

ب) ماتریس داخلی و خارجی (IE)

با توجه به چهار دسته راهبرد در ماتریس سوات و نیز ناحیه قرار گرفتن شرکت در ماتریس داخلی و خارجی، آن دسته از راهبردهایی را به منظور ارزیابی و انتخاب در ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی انتخاب می‌کنیم که به ناحیه تعیین شده در ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی مربوط است (طیعی، ۱۳۸۴: ۱۲۷).

		فرصت		
۱	۲/۵	۴		
۱	«راهبردهای محافظه‌کارانه»	۲/۵	«راهبردهای تهاجمی» IFE=3/21 EFE=2/62	۲/۵ ت:۱
	«راهبردهای تدافعی»		«راهبرد رقابتی»	

تهدید  
نمودار (۱): ماتریس داخلی و خارجی

مرحله تصمیم‌گیری

ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)

یکی از فنون و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های راهبردی و مشخص کردن جذابیت نسبی راهبردها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی است. در این ماتریس مشخص می‌شود که کدام یک از گزینه‌های راهبردی انتخاب شده، مناسب‌تر هستند و در واقع این راهبردها اولویت‌بندی می‌شوند (اعرابی، ۱۳۸۵: ۶۳).

جدول (۴): ماتریس برنامه‌ریزی کمی (QSPM)

راهبرد اول		راهبرد دوم		راهبرد سوم		راهبرد چهارم		ماتریس برنامه‌ریزی کمی (QSPM)	
رتبه	نمره	رتبه	نمره	رتبه	نمره	رتبه	نمره	فرصت‌ها	ردیف
۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	O1	۱
۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰	۳	۰/۱۵	O2	۲
۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۳	۰/۲۱	۴	۰/۲۸	O3	۳
۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۳	۰/۲۰	O4	۴
۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲۰	O5	۵
۳	۰/۲۴	۴	۰/۳۲	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	O6	۶
۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۳	۰/۲۱	O7	۷
۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	O8	۸
۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	۳	۰/۱۸	O9	۹
	۲/۱۳		۲/۲۷		۱/۹۴		۱/۸۶	مجموع فرصت‌ها	
تهدیدها									
۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶	T1	۱
۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	T2	۲
۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	T3	۳
۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵	T4	۴
۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	T5	۵
۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶	T6	۶
۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۲	۰/۱۴	۱	۰/۰۷	T7	۷
۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	T8	۸

ادامه جدول (۴): ماتریس برنامه‌ریزی کمی (QSPM)

ردیف	فرصت‌ها	ضریب	رتبه	نمره	رتبه	نمره	رتبه	نمره	رتبه	نمره	رتبه
	مجموعه تهدیدها			۰/۷۲		۰/۸۰		۰/۷۱		۰/۵۶	
	قوت‌ها										
۱	S1	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۴	۰/۲۰	۳	۰/۱۵	
۲	S2	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۴	۰/۱۶	
۳	S3	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	۴	۰/۱۶	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	
۴	S4	۰/۰۷	۳	۰/۲۱	۴	۰/۲۸	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	
۵	S5	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	
۶	S6	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	
۷	S7	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۳	۰/۱۸	
۸	S8	۰/۰۷	۳	۰/۲۱	۴	۰/۲۸	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	
۹	S9	۰/۰۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۳۲	۴	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	
۱۰	S10	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	۳	۰/۱۵	
	مجموع قوت‌ها			۱/۹۹		۲/۱۷		۱/۹۲		۱/۸۵	
	ضعف‌ها										
۱	W1	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۴	
۲	W2	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	
۳	W3	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶	
۴	W4	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	
۵	W5	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۱	۰/۰۵	۲	۰/۱۰	
۶	W6	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	۲	۰/۰۸	۱	۰/۰۴	
۷	W7	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	
۸	W8	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۲	۰/۱۲	۱	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	
	مجموعه ضعف‌ها			۰/۶۸		۰/۷۸		۰/۵۵		۰/۵۱	
	مجموعه نمره‌های جذابیت			۵/۵۲		۶/۰۲		۵/۱۲		۴/۷۸	

منبع: یافته‌های پژوهش

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که در جدول‌های فوق مشاهده گردید، وجود ۱۹ قوت و فرصت در مقابل ۱۶ ضعف و تهدید، بیانگر این موضوع است که با یک برنامه‌ریزی منسجم و هدفمند، همراه با تقویت قوت‌های بهره‌گیری از فرصت‌های موجود به منظور حذف ضعف‌ها و دوری از تهدیدها، می‌توان گام مؤثری در تبدیل جزیره قشم به قطب گردشگری جنوب کشور برداشت.

با توجه به نتایج حاصل از جدول‌های (۳) و (۴)، بهترین راهبردها به منظور توسعه صنعت گردشگری در منطقه آزاد قشم، عبارت‌اند از:

ST1: ارائه تسهیلات مطابق با علایق و سلیقه گردشگران

ST2: گسترش طبیعت‌گردی و گردشگری درمانی در جزیره

ST3: تسریع در اتمام و به بهره‌برداری رساندن زیرساخت‌های گردشگری مورد

نیاز

ST4: جذب مشارکت و هدایت سرمایه بخش خصوصی به بخش گردشگری

جزیره

همچنین با توجه به پژوهش‌ها و مشاهده‌های عینی خود در خصوص موقعیت خاص سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و بوم‌شناختی گردشگری جزیره قشم، راهکارهای توسعه‌ای زیر را پیشنهاد می‌کنیم:

➤ جذب و حفظ افراد متخصص و متبحر به منظور بهبود و تقویت عرضه خدمات گردشگری در بخش‌های مختلف.

➤ نظارت بر اجرای مقررات، استانداردها و کیفیت خدمات مراکز گردشگری

(هتل، رستوران، مراکز تفریحی و غیره)

➤ انجام تبلیغات گسترده به منظور افزایش آگاهی مردم از ظرفیت‌ها و

جاذبه‌های گردشگری جزیره.

➤ بهره‌برداری بهینه از سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در طرح‌های گردشگری.

➤ ایجاد ظرفیت‌های جدید گردشگری، ارائه تسهیلات بیشتر و بهبود ارتقای

کیفی و کمی خدمات اقامتی.

➤ تأکید و توسعه مبنی بر جذب و افزایش گردشگران علمی و فرهنگی.

به سایر پژوهشگران فعال در حوزه گردشگری پیشنهاد می‌کنیم که برای تحقق اهداف پژوهش حاضر، فعالیت‌های ذیل را انجام دهند:

➤ انجام برنامه‌ریزی راهبردی به منظور تحقق هر یک از راهبردهای تدوین شده.

➤ ارزیابی نتایج حاصل از اجرای هر یک از راهبردهای تعیین شده.

## منابع

### الف) فارسی

- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵). *درسنامه برنامه‌ریزی استراتژیک*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. بلوکباشی، علی (۱۳۸۵). *جزیره قشم*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پاپلی، یزدی و سقایی، مهدی (۱۳۸۶). *گردشگری (مفاهیم و ماهیت)*. تهران: انتشارات سمت.
- پیرسون، رابینسون (۱۳۸۱). *برنامه‌ریزی مدیریت استراتژیک*. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. تهران: انتشارات یادواره کتاب.
- جفری هریسون و کارون، جان (۱۳۸۲). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه و تألیف دکتر بهروز قاسمی. تهران: انتشارات هیات.
- داس ویل، راجر (۱۳۸۴). *مدیریت جهانگردی: مبانی؛ راهبردها و آثار*. ترجمه سید محمد اعرابی؛ داوود، ایزدی، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید، فرد. آر (۱۳۷۹). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سرمدی سعیدی، سهیل (۱۳۸۶). *مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در عمل*. تهران: انتشارات هیات.
- طیبه، جمال‌الدین و ملکی، محمدرضا (۱۳۸۴). *برنامه‌ریزی استراتژیک*. تهران: انتشارات ترمه.
- علی احمدی، علیرضا؛ فتح‌الله، مهدی و تاج‌الدین، ایرج (۱۳۸۲). *نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک: رویکردها، پارادایم، مکاتب، فرایندها، مدل‌ها، تکنیک‌ها و ابزار*. تهران: تولید دانش.