

# نقش راهبرد توسعه شهری (CDS) در مدیریت توسعه گردشگری

## مطالعه موردی: جزیره هرمز

احمد پور احمد - استاد دانشگاه تهران، دانشکده جغرافیا، جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، ایران.  
علیرضا دربان آستانه - استادیار دانشگاه تهران، دانشکده جغرافیا، جغرافیا و برنامه‌ریزی روستائی، ایران.  
شیوا پورقربان<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تهران، پردیس کیش، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۵/۲۸

### چکیده

گسترش شهرنشینی و مسائل و مشکلات خاص زندگی شهری، بیش از پیش ضرورت توجه همه جانبه به راهبردها و راه‌حل‌های سودمند برای بهینه‌سازی زندگی ساکنان شهرها را روشن ساخته است. در میان موضوعاتی مانند محیط زیست شهری، ایمنی شهری، برنامه‌ریزی شهری و توسعه شهری، یک عامل بسیار مهم مدیریت شهری است. استراتژی توسعه شهری، یک ابزار جدید برای کمک به توسعه و برای پاسخ به تغییرات جزرومدی فراگیر جهانی و کاهش فقر شهری و توسعه اقتصاد محلی می‌باشد. بیشتر استراتژی‌های توسعه شهری به عنوان یک فرآیند مشارکتی، سه هدف اصلی: بهبود مدیریت شهری، رشد اقتصادی و کاهش فقر شهری را دنبال می‌کنند. توسعه گردشگری یکی از ابعاد توسعه ملی است که در کشورهای مختلف چه به لحاظ اقتصادی و چه به لحاظ فرهنگی، اجتماعی و سیاسی حائز اهمیت است و یکی از ابزارهای مهم استراتژی توسعه شهری می‌باشد. هدف این پژوهش، بررسی نقش مؤثر مدیریت در استراتژی توسعه شهری، برای دستیابی به توسعه گردشگری و رونق اقتصادی و اجتماعی جزیره هرمز می‌باشد. روش تحقیق بر مبنای روش‌های توصیفی-تحلیلی و کاربردی است که با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی (مصاحبه و پرسشنامه) انجام گرفته و نتایج حاصل از آن با استفاده از نرم‌افزار SPSS و با آزمون کای اسکور تک نمونه‌ای محاسبه شده و از تحلیل SWOT برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و از مدل استراتژیک SOAR برای تدوین استراتژی توسعه و تشریح قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج استفاده شده است. توسعه گردشگری در دنیا، به کارآمدی نظام مدیریتی، تقویت زیرساخت‌ها و بهبود ظرفیت‌های لازم نیاز دارد. یکی از مهمترین عوامل مؤثر در توسعه گردشگری در هر منطقه، چگونگی مدیریت آن است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد، توسعه گردشگری در جزیره هرمز با وجود جاذبه‌های تاریخی و طبیعی به دلیل نداشتن امکانات خدماتی و رفاهی و زیرساخت‌های لازم و مدیریت صحیح، به کندی پیش می‌رود و چشم‌انداز آن بر پایه تبدیل جزیره هرمز به منطقه آزاد، در یک نظام مدیریتی کارآمد با هدف توسعه گردشگری و رونق اقتصادی و اجتماعی منطقه در سه حوزه گردشگری تاریخی، فرهنگی و اکوتوریسم-ژئوتوریسم قرار دارد.

**واژگان کلیدی:** استراتژی توسعه شهری، مدیریت شهری، توسعه گردشگری، SWOT، SOAR، جزیره هرمز.

۳۷

شماره نوزدهم

تابستان ۱۳۹۵

فصلنامه علمی-پژوهشی

مطالعات

نقش راهبرد توسعه شهری (CDS) در مدیریت توسعه گردشگری

## ۱. مقدمه

شهرها، دارای سیستمی پیچیده و پویا هستند که در گذر زمان، همواره دچار تحولات کالبدی، اجتماعی، اقتصادی و حتی سیاسی و فرهنگی می‌شوند. با رشد روزافزون جمعیت، مهاجرت گسترده روستایی‌ها یا حتی شهرهای کوچک و متوسط، کلانشهرها و فقر شهری، به روش نوینی برای مدیریت و برنامه‌ریزی شهری نیازمندیم.

امروزه مدیریت شهری تحول یافته است. شهرها برای رفاه و آسایش بیشتر شهروندان مدیریت می‌شوند. مدیریت شهری، نقش مهمی در موفقیت برنامه‌ها و طرح‌های توسعه شهری به عهده دارد. شهرها به علت دارا بودن جاذبه‌های طبیعی، تاریخی و فرهنگی از مقاصد مهم گردشگری محسوب می‌شوند. توسعه گردشگری شهری آثار مثبت و منفی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی به دنبال دارد. در نتیجه ایجاد تعادل در این زمینه، به گونه‌ای که آثار مثبت بیش از آثار منفی باشد، نیازمند در پیش گرفتن سیاست‌های مدیریتی قوی است. این موضوع به خصوص در ارتباط با توسعه پایدار بیشتر اهمیت می‌یابد (35 Taghvaei, 2011).

طرح‌های استراتژی توسعه شهری از جمله طرح‌های موفق هستند که با رویکرد دستیابی به توسعه پایدار در سال‌های اخیر در کشورهای مختلف تهیه و به اجرا درآمده‌اند.

در توسعه پایدار به رشد اقتصادی و تحقق استانداردهای بهتر زندگی بدون از دست دادن منابع کمیاب طبیعی توجه می‌شود. توسعه پایدار، تلاش برای حمایت از آینده، در زمان حال است. توسعه پایدار در کنار رشد اقتصادی و توسعه بشری در یک جامعه یا یک اقتصاد توسعه یافته، سعی در تحصیل توسعه مستمر، و رای توسعه اقتصادی دارد. روند صحیح حرکت به سوی توسعه پایدار شاید از مهم‌ترین نکات این موضوع باشد.

وقتی توسعه پایدار در مقیاس شهر مطرح می‌شود، باید مدیریت شهری عناوینی مانند حفظ و توسعه فضای شهری، مدیریت پسماندها، کاهش آلودگی هوا و صوت ناشی از ترافیک را مدیریت کند. بدین منظور در تهیه و اجرای طرح‌های توسعه شهری، به طور قطع باید تمام پارامترهای توسعه پایدار مد نظر قرار گیرند.

بسیاری از شهرها برای تنوع بخشی به بخش خدماتی اقتصاد خود به رویکرد توسعه صنعت گردشگری روی آورده‌اند. استراتژی توسعه شهری می‌تواند فرصت یاد شده را از این طرق فراهم آورد:

الف: راهبرد توسعه گردشگری را با برنامه‌های اقتصادی دیگر تلفیق و هماهنگ سازد.

ب: ارتباط میان توسعه گردشگری و شرایط زیست‌محیطی، فقر شهری، حمل‌ونقل و عمران شهری، زیرساخت‌ها و توسعه منابع انسانی را شناسایی نماید.

زیرساخت‌های مورد نیاز در مراحل اولیه، زیرساخت‌های مطالعاتی هستند و می‌توان گفت شناخت زیرساخت‌ها بخشی از مطالعات طرح است. اگر مطالعات طرح‌ها به درستی انجام شود، باید نقاط ضعف را نشان دهد. بنابراین پس از انجام مطالعات راهبردی، چشم‌انداز توسعه شهر تعریف شده و با شناخت نسبی از امکانات

طبیعی، تاریخی، فرهنگی و اقتصادی موجود و شناخت نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها شناسایی شده و راه‌های رسیدن به آنها طراحی می‌شود.

توسعه گردشگری در دنیا، به کارآمدی نظام مدیریتی، تقویت زیرساخت‌ها و بهبود ظرفیت‌های لازم نیاز دارد. یکی از مهمترین عوامل مؤثر در توسعه گردشگری در هر منطقه، چگونگی مدیریت آن است. در حال حاضر، توسعه گردشگری پایدار آنچنان در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها نقش دارد که اقتصاددانان آن را به عنوان موتور توسعه کشور تلقی می‌نمایند (Hosseini, 2013: 114).

توسعه کشور شامل توسعه فرهنگی، توسعه اجتماعی، توسعه اقتصادی و توسعه سیاسی است. توسعه بیش از آن که مفهومی اقتصادی باشد، امری فرهنگی است. توسعه فرهنگی به معنای به وجود آمدن شرایط و امکانات مادی و معنوی مناسب برای افراد جامعه، ایجاد تفکر توسعه در بین مردم و شناساندن جایگاه آنان، رشد و افزایش آگاهی و دانش آنها، زمینه‌سازی برای تحول و پیشرفت جامعه و در مجموع ایجاد زمینه‌هایی فرهنگی برای توسعه است. توسعه فرهنگی بر ابعاد دیگر توسعه مقدم شمرده می‌شود (Dehdari Ebrahimi, 2011: 440).

استراتژی توسعه شهری، سند توسعه شهر در تمام ابعاد محسوب می‌شود و رویکردی راهبردی است که هم اکنون در بسیاری از کشورهای جهان و به خصوص کشورهای در حال توسعه با استقبال مواجه شده است. در حالی که طرح‌های جامع و تفصیلی که سند توسعه شهر در کشور ما محسوب می‌شوند، بیشتر نقش بازدارنده داشته و نقش هدایت‌کنندگی آنها بسیار کم‌رنگ است، اما طرح‌های استراتژیک می‌توانند شهرداری‌ها و نهادهای مردمی را از حالت انفعال بیرون آورند و به آنها نقشی فعال و هدفمند در جهت توسعه شهر اعطا نمایند. در حال حاضر مردم نه تنها نمی‌دانند که چه نقشی در توسعه شهرشان دارند، بلکه حتی نمی‌دانند که شهرشان در آینده چگونه خواهد بود و به چه سویی پیش خواهد رفت. مسئولان شهری نیز تصور روشنی از آینده شهر ندارند. حال آن که طرح استراتژی توسعه شهری، بستری را فراهم می‌کند تا مردم و مسئولان شهری با یکدیگر به این توافق برسند که از شهرشان چه می‌خواهند و سپس نقش هر یک را به منظور رسیدن به این هدف مشخص می‌نماید. بیشترین اهمیت این رویکرد این است که به عنوان یک استراتژی گسترده شهری، شهر را به عنوان موتور توسعه اقتصادی در نظر می‌گیرد و تأثیر مستقیم در کاهش فقر، رشد اقتصادی محلی و بهبود حکمروایی دارد (Haghighat, et al., 2014).

جزایر خلیج فارس با داشتن جاذبه‌های طبیعی و زمین‌شناختی، فرهنگی و تاریخی از مناطق بسیار مهم در زمینه گردشگری هستند. منطقه مورد مطالعه، جزیره هرمز به مساحت ۴۲ کیلومترمربع با هفت هزار نفر جمعیت یکی از جزایر چهارده گانه استان هرمزگان است که در ۱۸ کیلومتری جنوب شرقی بندرعباس در باریکه‌ای از دریا میان خلیج فارس و دریای عمان واقع است. هرمز از جزیره‌های آتشفشانی خلیج فارس و بیضی شکل است. این جزیره

کوچک از توابع شهرستان قشم است که فاصله آن تا شمال شرقی جزیره قشم ۱۸ کیلومتر می باشد.

جزایر برای این که به حیات خود ادامه بدهند، نیاز دارند تا بستر اشتغال افراد در آنها ایجاد شود و مؤثرترین راه ایجاد اشتغال و رونق جزیره هرمز، توسعه گردشگری است که افراد گوناگونی را در آن فعال می کند. از طرفی حضور گردشگران در جزایر، آنجا را قابل سکونت می کند و بر امنیت منطقه ای خواهد افزود.

گفتنی است، توسعه گردشگری بدون ایجاد زیرساخت های لازم و توسعه شهری به منظور ارتقای کیفیت زندگی، گسترش عدالت، تأمین حقوق شهروندی و ایجاد محیط زیست سالم در یک نظام کارآمد مدیریتی، امکان پذیر نمی باشد. اجرای طرح استراتژی توسعه شهری راهی برای دستیابی به این اهداف است. این طرح اساساً بر رشد اقتصادی شهرها تأکید داشته و با شناسایی و به کارگیری پتانسیل ها و امکانات بالقوه اقتصادی شهر، مبنایی برای توسعه در سایر جوانب را نیز فراهم می کند.

با وجود این که تمرکز استراتژی توسعه شهری، CDS بر روی تقویت اقتصاد رقابت پذیر است اما در عین حال جنبه های زیست محیطی، مالی، زیرساخت ها، ساختار شهری و کاهش فقر را پوشش داده و نیز شامل برنامه ریزی برای اقداماتی است که به منظور بهبود مدیریت و حاکمیت شهری، افزایش سرمایه گذاری برای بهبود وضعیت خدمات و اشتغال و همچنین کاهش فقر در شهر، تهیه می شود.

بر اساس استراتژی دولت، مأموریت جزایر خلیج فارس توسعه گردشگری است و توسعه مناطق آزاد از اولویت های دولت است. در برنامه چهارم توسعه اقتصادی بر بعد گردشگری مناطق آزاد خلیج فارس تأکید شده و گردشگری می تواند به عنوان یکی از اصلی ترین گزینه های مناطق آزاد به منظور ایجاد اشتغال، کسب درآمد ارزی و توسعه منطقه ای باشد.

بنابراین تبدیل جزیره هرمز به منطقه آزاد، به دلیل قوانین مناطق آزاد که حامی سرمایه گذاران است و تمرکز در مدیریت به عنوان پتانسیل های ارزشمند و ابزارهای کارآمد، باعث رونق صنعت گردشگری در جزیره هرمز خواهد شد. اساسی ترین موضوع در تأسیس مناطق آزاد، آماده سازی زیرساخت ها و فراهم آوردن بستر مناسب برای شکل گیری توسعه و سرعت آن است. توسعه فعالیت های گردشگری در مناطق آزاد به عنوان یکی از راهبردها و اهداف توسعه ای می تواند در توسعه منطقه ای جزایر خلیج فارس مؤثر باشد و رشد اقتصادی و اجتماعی مناطق آزاد خلیج فارس، کیش، قشم و چابهار در گرو توسعه گردشگری این مناطق می باشد. توسعه گردشگری در مناطق آزاد بر اساس جلب مشارکت برای سرمایه گذاری داخلی و خارجی در زمینه گردشگری دریایی، اکوتوریسم و ژئوتوریسم، گردشگری فرهنگی و تاریخی از طریق ایجاد بسترهای لازم برای طرح های گردشگری و توسعه امکانات و زیرساخت ها در مناطق آزاد و برنامه ریزی به منظور جذب گردشگران طبیعی، فرهنگی و تاریخی از کشورهای توسعه یافته، ایرانیان مقیم سایر کشورها و توسعه گردشگری داخلی در مناطق

آزاد می باشد.

هدف این پژوهش، بررسی نقش مؤثر مدیریت در استراتژی توسعه شهری، برای دستیابی به توسعه گردشگری و رونق اقتصادی و اجتماعی جزیره هرمز م باشد و سئوالات زیر به منظور رسیدن به این هدف مطرح گردیده است:

۱- آیا برنامه ریزی استراتژیکی می تواند ضامن توسعه جزیره هرمز باشد؟

۲- آیا الحاق جزیره هرمز به منطقه آزاد قشم با مدیریت یکپارچه توسط سازمان منطقه آزاد قشم می تواند در توسعه گردشگری و رونق اقتصادی جزیره هرمز تأثیرگذار باشد؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه تحقیق

علت ایجاد CDS تلاش برای یافتن پاسخی برای علت فقر فزاینده و رکود اقتصادی در شهر کلکته بود. بر اساس مطالعات سازمان ائتلاف شهرها (تأسیس در ۱۹۹۹ م، کلکته، هند)، این سازمان برای کمک به فرایندهای تصمیم ساز مشارکتی در فرایند برنامه ریزی شهری در کشورهای در حال توسعه و به منظور کاستن از سطح فقر شهری و تأمین توسعه پایدار، سند استراتژی توسعه شهر (CDS) را به مثابه ابزاری مؤثر، تهیه کرده و ترویج داد. در ابتدا طرح CDS برای بهبود وضعیت اقتصادی شهر کلکته هند تدوین شد و سپس در سایر شهرهای جهان به کار گرفته شد. به عنوان مثال استراتژی های توسعه شهری با هدف بهبود مدیریت شهری (برای شهر عدن در کشور یمن) و (صوفیه در کشور بلغارستان)، رشد اقتصادی (برای شانگهای چین)، پیشگیری از فقر و اسکان غیررسمی (برای دهلی) تدوین و اجرا شده است.

در مطالعات CDS، معمولاً پنج موضوع عمده مورد بررسی قرار می گیرند:

معیشت شهروندان (اشتغال و کارآفرینی)، مسائل زیست محیطی و تأثیرات زیست محیطی که در شهر ایجاد می شود، سازمان فضایی شهر و زیرساخت های مربوط به آن، منابع مالی که می تواند در اختیار شهر برای توسعه قرار گیرد و نهایتاً ساختار مدیریت شهر.

گفتنی است که اگر طرح CDS به شکل مؤثر تهیه و اجرا شود، می توان به حرکت شهر به سوی توسعه پایدار امیدوار بود و این انتظاری است که باید از طرح های توسعه راهبردی در شهر داشت. ضرورت تدوین طرح های استراتژی توسعه شهری را نمی توان انکار کرد، اما باید به شکل صحیح و با امکان سنجی از قبل صورت گیرد تا بتوان به تأثیرات مثبت آن امیدوار بود.

در استراتژی توسعه شهری، شهرها کانون و محور مدیریت توسعه هستند؛ یعنی جایی که توان مدیریتی در آن متمرکز است و با مشارکت، شهرها به توسعه پایدار و همه جانبه خواهد رسید. استراتژی توسعه شهری به عنوان فرآیندی جهت گیری شده، توسعه یافته و حمایت شده از طریق مشارکت به منظور ارتقای رشد برابر در شهرها و مناطق پیرامونشان به منظور بهبود کیفیت زندگی تمامی شهروندان تعریف می شود. استراتژی توسعه شهری با ماهیت راهبردی و برای کمک به ایجاد دموکراسی تصمیم گیری

و بهبود وضع زندگی توسط سازمان ائتلاف شهرها در سال ۱۹۹۹ پیشنهاد گردید. در استراتژی توسعه شهری شرایطی فراهم می‌شود که در آن به شیوه دموکراتیک و مشارکتی به حل مسئله فقر شهری و توسعه اقتصادی آن می‌پردازد (Cities Alliance, 2004).

در یک تعریف اولیه و ساده CDS عبارتست از فرآیند تهیه چشم‌انداز بلندمدت آینده شهر به صورتی که از آن یک برنامه عملیاتی کوتاه‌مدت استخراج شود. در واقع توجه اصلی CDS بر روی تقویت اقتصاد رقابتی در قبال کاهش فقر، مسائل محیط زیست، ساختار شهری زیرساخت‌ها و ساختار مالی قرار می‌گیرد. استراتژی توسعه شهری برنامه‌ای است با ماهیت راهبردی که توأمان بر تهیه و اجرای سند تأکید می‌کند و تدوین آن بر پایه چشم‌اندازسازی مشارکتی صورت می‌پذیرد.

چشم‌انداز یک تصویر ذهنی ایده‌آل و آینده‌نگر از جایگاهی است که یک جامعه می‌خواهد در ۲۰ سال آینده به آن برسد. چشم‌انداز علاوه بر این که باید الهام‌بخش و چالش برانگیز باشد بلکه باید تا حد امکان دارای معنی باشد به نحوی که تمامی شهروندان به شکلی به آن مرتبط باشند آنچه که یک منطقه پتانسیل تبدیل شدن به آن را دارد (Ashrafi, et al., 2010:12).

چشم‌انداز مرجعی است که تمام اهداف شهر از آن ناشی می‌شود و نیز تصویر کلی از جهت آینده است که شهر می‌خواهد به آن برسد. چشم‌انداز خصوصیات منحصر به فرد منطقه شهری را منعکس می‌کند، این خصوصیات شامل:

مزایای نسبی و رقابتی منطقه، ارزش‌ها و قابلیت‌های ساکنان منطقه، ارتباط منطقه با اقتصاد جهانی، ملی و سایر مناطق کشور، تاریخ منطقه، خصوصیات فیزیکی و کالبدی منطقه.

خصوصیات چشم‌انداز شهر: واضح بودن، معین بودن، زمان‌دار بودن، ساده و جذاب بودن، مشارکتی بودن است.

چشم‌اندازسازی بیش از تأکید بر نیازهای جامعه بر سرمایه‌های جامعه تأکید دارد. چشم‌اندازسازی، گزینه‌ها و فرصت‌ها را بر پایه اهداف و ارزش‌های مشترک نشان می‌دهد. ویژگی‌های یک چشم‌اندازسازی خوب، آینده‌نگر و الهام‌بخش و در عین حال واقع‌گرا بودن آن است.

فرایند چشم‌اندازسازی CDS از پنج گام تشکیل می‌شود که عبارتند از:

۱. بررسی چشم‌اندازهای گذشته و موجود،
۲. بازاندیشی و نقد،
۳. شناسایی و تدوین چشم‌اندازهای گزینه،
۴. انتخاب چشم‌انداز بهینه و
۵. تدوین بیانیه چشم‌انداز (Golkar, 2005:14).

## ۲.۱. پیشینه استراتژی توسعه شهری (CDS)

در اواخر قرن بیستم، رهیافت «استراتژی توسعه شهری (CDS)» به عنوان راه حلی برای حل مشکلات برنامه‌ریزی شهری مطرح شد. این رهیافت از سال ۱۹۹۸ و با حمایت مستقیم بانک جهانی آغاز شد و سپس با همکاری نهادهای بین‌المللی دیگر و تشکیل

نهاد «ائتلاف شهرها» در شهرها و کشورهای مختلف مورد استفاده قرار گرفت. پس از آن در بسیاری از شهرها و کشورهای جهان (به ویژه کشورهای آسیایی و آفریقایی) به آزمون درآمده است. راهبرد توسعه شهری در ابتدا به عنوان برنامه کمک و همیاری شهری شناخته می‌شد و مسیر این تفکر غالب که شهرها موتور توسعه ملی هستند، تأکید آن بر امکان یک رشد هماهنگ در سرمایه‌گذاری از طریق ممکن ساختن رشد اقتصادی بود. در این برنامه‌ها، مقوله کاهش فقر ندرتاً به عنوان محور توجه و تمرکز قرار گرفت. کاهش فقر به عنوان یک هدف محتمل و با تأکید بر رقابت، قابلیت زیستی و نظام مندی مطرح بود. در واقع تعدادی از صاحب‌نظران عقیده دارند که در بیشتر CDS متقدم کاهش فقر به عنوان یک پس‌زمینه یا در اولویت ثانوی در نظر گرفته می‌شود. استراتژی توسعه شهری به مثابه پاسخی مقتضی به بخش زیادی از مشکلات اجتماعی و اقتصادی غالب شهرها جلوه می‌کند. CDS یک چارچوب برنامه‌ریزی جامع و در عین حال در حال انعطاف‌پذیر است که به منظور توانمندسازی جوامع شهری برای کنترل و اداره پیامدهای تغییرات سریع اقتصادی، رشد فزاینده نابرابری‌های اقتصادی و اجتماعی و نیز گستره عاجز کننده فقر مطرح می‌شود (Maleki, 2010:3).

استراتژی توسعه شهری توسط دولت‌های کانادا، فرانسه، آلمان، ایتالیا، ژاپن، هلند، نروژ، سوئد، انگلیس و آمریکا، بانک توسعه آسیا<sup>۲</sup> و سازمان‌های بین‌المللی حکومت‌های محلی<sup>۳</sup> مورد حمایت است. این برنامه توسط بانک جهانی مدیریت می‌شود (Alliance, 2001:4).

## ۲.۲. فلسفه تهیه طرح‌های استراتژی توسعه شهری

فلسفه تهیه طرح‌های استراتژی توسعه شهر CDS را می‌توان از میان برداشتن بحران‌ها، چالش‌ها و مسائل شهری کشورهای در حال توسعه دانست. رویکردهای نوین از سوی نهادهای عمده و تأثیرگذار در مسائل شهری مورد توجه قرار گرفته است که عبارتند از:

۱. اقشار فقیر شهری به شکل فزاینده‌ای به عنوان شرکای فعال به منظور توسعه اجتماعی خویش به مشارکت با شهرداری‌ها پرداخته‌اند.

۲. شهرداری‌ها (در مقیاس محلی) به شکل فزاینده‌ای در مقابل شهروندان پاسخگوتر شده‌اند.

۳. دولت‌ها (در مقیاس ملی) به سیاست‌های تمرکززدایی و مردم‌سالارانه روی آورده‌اند.

۴. مؤسسات بین‌المللی توسعه (در سطح جهانی) در تدوین راهبردهای شهری خود صراحتاً به نقش کیفیت مدیریت شهری بر کاهش فقر توجه نموده‌اند (Cities Alliance Discussion, 2001:4).

از طرف دیگر می‌توان اینگونه بیان کرد که جمعیت جهان دارای حرکات و تغییرات متنابوبی است که همواره به نفع جمعیت‌های شهرنشین عمل می‌کند. بسیاری از شهرها دارای رشد بیش از

1 Cities Alliance

2 Asian Development Bank

3 Interational Local Government Organization

اندازه بوده و در کشورهای در حال توسعه آسیایی و آفریقایی در آینده نزدیک جمعیت بسیاری از شهرها به دو برابر میزان فعلی خود خواهند رسید. این امر چالش‌های بزرگی را به دنبال خود مطرح می‌سازد، یکی از موارد آن گسترش فقر است. برای رویارویی با این چالش‌های نوین چاره‌ای نیست مگر آن که با راهبردهای متناسب، به اتخاذ برنامه‌ریزی برای آینده و به صورت آگاهانه دست بزنیم. استراتژی توسعه شهری برنامه‌ای است که می‌تواند در این فرایند حساس، در انجام تصمیم‌گیری و اجرای آن ما را یاری نماید (Taghvaei, 2006: 17).

### ۲.۳. اهداف استراتژی توسعه شهری

به طور کلی، اهداف استراتژی توسعه شهری در قالب سه هدف عمده طراحی شده‌اند. این اهداف عبارتند از:

۱. دستیابی به مدیریت و حاکمیت بهبود یافته،
۲. دستیابی به رشد اقتصادی و اشتغال‌زایی و
۳. کاهش فقر و جلوگیری از تداوم آن (Khalil-Abadi, 2011: 75).

از طرف دیگر هدف کلان توسعه استراتژیک، ایجاد محیط قابل زندگی برای همه، همراه با عدالت اجتماعی، کارایی اقتصادی و پایداری زیست‌محیطی است و توسعه استراتژیک در محدوده‌های زمین و مسکن شهری و خدمات اجتماعی و زیربنایی توسعه اقتصادی و زیست‌محیطی به طور یکپارچه وارد می‌شود (Jafari, 2010: 51).

از نظر سازمان ائتلاف شهرها، استراتژی توسعه شهری عمدتاً بر پنج موضوع زیر بیشتر متمرکز است:

- امرار معاش، مانند ایجاد فرصت‌های شغلی، توسعه بازرگانی و افزایش منابع درآمدی خانوارها.
- پایداری زیست‌محیطی و نحوه کارایی و کیفیت جریان انرژی در شهر.

- فرم فضایی و زیرساخت‌های مرتبط با آن.
- منابع مالی.
- حکمروایی (Cities Alliance, 2006: 27).

### ۲.۴. اصول و مبانی استراتژی توسعه شهری

اصول استراتژی توسعه شهری برای پایداری توسعه شهرها از دید بانک جهانی بر پایه چهار اصل کلی قرار گرفته است:

#### ۱- قابل زندگی بودن<sup>۱</sup>

شهری قابل زندگی است که در آن تمام ساکنان از فرصت‌های یکسان برای مشارکت و بهره‌مندی از زندگی اقتصادی و سیاسی برخوردار باشند.

#### ۲- رقابتی بودن<sup>۲</sup>

شهرهای رقابتی شهرهایی هستند که اقتصاد قوی همراه با رشد اشتغال، درآمد و سرمایه‌گذاری همه جانبه دارند. لازمه توسعه درآمد شهری، فراهم آوردن شرایط مناسب برای افزایش بهره‌وری افراد و مؤسسات است. در شهرهای رقابتی، تولید، سرمایه‌گذاری، اشتغال و تجارت به شکل پویا و در ارتباط با فرصت‌های بازار شکل می‌گیرند.

### ۳- قابل بانکی بودن<sup>۳</sup>

شهرهای بانکی، شهرهایی هستند که دارای سیستم مالیه شهری کارآمد در استفاده از منابع درآمدی و هزینه‌های خود هستند.

### ۴- حاکمیت خوب شهری<sup>۴</sup>

به استفاده از قدرت برای اداره توسعه اجتماعی اقتصادی شهر گفته می‌شود (Cities Alliance, 2010: 17).

عناصر سازنده و مراحل فرایند تهیه و اجرای سند «استراتژی توسعه شهر» بر حسب ویژگی و نیاز شهرها به میزان قابل ملاحظه‌ای متنوع هستند. با این وجود، فرایند تهیه و اجرای سند به طور کلی از شش گام تشکیل می‌شود که عبارتند از:

گام نخست: برنامه‌ریزی کار (پروژه)، گام دوم: سنجش وضعیت، گام سوم: چشم‌اندازسازی، گام چهارم: تدوین راهبرد، گام پنجم: اجرا و گام ششم: پایش (Golkar, 2010: 65).

چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک تا اندازه‌ای منعطف بوده و توانایی سازگاری با شرایط و تاکتیک‌های در حال تغییر را داراست. اما به طور معمول چشم‌انداز در طول یک دوره متوسط ثابت می‌ماند (Cities Alliance, 2010: 17).

بازتاب CDS برتر را در استراتژی‌های مربوط به بودجه‌ریزی و سرمایه‌گذاری می‌توان مشاهده کرد.

### ۲.۵. مدیریت شهری

یکی از تحولات مؤثر در برنامه‌ریزی شهری، توسعه و تکامل دانش مدیریت است که از اواسط قرن بیستم آغاز شده است. از دهه ۱۹۵۰ نسل جدیدی از متفکران مدیریت مثل چستر بارنارد، پیتر دراکر و هربرت سیمون به میدان آمدند که اساس دانش مدیریت را دگرگون ساختند. اهم این تغییرات که تأثیر عمیقی در برنامه‌ریزی ایجاد کرده، به دو موضوع زیر مربوط می‌شود. نخست: مدیریت به عنوان یک دانش تصمیم‌سازی تکامل پیدا کرد و با استفاده از مفاهیم فلسفه و علوم سیاسی به قلمرو برنامه‌ریزی وارد شد. دوم: مدیریت به عنوان یک دانش کاربردی تأثیر زیادی در متفکران علوم اجتماعی مثل اقتصاد، جامعه‌شناسی و روان‌شناسی به جای نهاد و از این علوم در راستای مدیریت نهادهای اجتماعی بهره گرفت. از دهه ۱۹۶۰ به بعد، میان دو روند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری تمایز به وجود آمد و مدیریت به دو بخش مدیریت استراتژیک یا راهبردی و مدیریت عملیاتی تقسیم شد. از طرفی مفهوم مدیریت رابطه تنگاتنگی با برنامه‌ریزی پیدا کرد تا جایی که به عقیده نظریه‌پردازان مدیریت، امروزه برنامه‌ریزی نمی‌تواند جز در چارچوب مدیریت توجیه شود و مدیریت نیز هرگز نمی‌تواند بدون توجه به مفهوم برنامه‌ریزی به مقصود و منظور خود دست یابد. طبق نظریه‌های جدید، مدیریت عبارت است از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل (Mehdizadeh, 2013: 71).

فرآیند مدیریت استراتژیک را نباید جدا از فرآیند مدیریت کلی اندیشید. همچنان که می‌دانیم مدیریت یک سازمان در معنای کلی، فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، اجرا و کنترل فعالیت‌های لازم برای تحقق به اهداف مؤسسه است. مدیریت

3 Bankability

4 Good gaverance

1 Livability

2 Competitive

استراتژیک هم قسمتی از فرآیند کلی مدیریت سازمان‌هاست. به عبارتی مدیریت استراتژیک، تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه شده به منظور توسعه استراتژی‌های مؤثر، اجرا و کنترل با ارزیابی نتایج آنهاست (Amir Kabiri, 2014:44).

مدیریت استراتژیک مرحله تکامل یافته برنامه‌ریزی استراتژیک است که از حدود سال ۱۹۸۰ آغاز و تا ۱۹۹۰ تعداد زیادی از شرکت‌ها وارد این مرحله تکامل شدند.

اصلی‌ترین تفاوت مدیریت استراتژیک با برنامه‌ریزی استراتژیک در این است که برنامه‌ریزی استراتژیک مرحله تدوین استراتژی را در بر می‌گیرد ولی مدیریت استراتژیک دو مرحله اجرا و کنترل را به مرحله تدوین استراتژی می‌افزاید؛ اگرچه تأکید بیشتر همچنان بر مرحله تدوین است.

تاکنون مدل‌های زیادی برای مدیریت استراتژیک ارائه شده است که تعدادی از این مدل‌ها از معروفیت و مقبولیت بیشتری برخوردارند (Moradi, 2011:31).

مدل عمومی مدیریت استراتژیک دارای سه مرحله اصلی به شرح زیر است:

#### ۱- تدوین استراتژی شامل:

بررسی عوامل داخلی (قوت، ضعف)، بررسی عوامل محیطی (فرصت، تهدید)، شناسایی استراتژی‌ها و راهکارهای مبتنی بر ارزیابی داخلی و محیطی برای دستیابی به اهداف راهبردی، تدوین سند چشم‌انداز و تعیین آرمان‌ها و ارزش‌ها.

#### ۲- اجرای استراتژی.

۳- کنترل و ارزیابی نتایج استراتژی‌های اجرا شده (Moradi, 2011:34).

مفهوم مدیریت شهری از مفهوم صرف اداره امور شهر فراتر است و با ساختارهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی مرتبط و نقش فعالی در توسعه شهری پیدا می‌کند. در این نگرش، مدیریت شهری مسئولیتی استراتژی است که نتایج و پیامدهای عملیاتی نیز به همراه دارد و به این علت، تعامل آن با حوزه‌های قدرت، سیاست، اجتماع و اقتصاد شهری اجتناب‌ناپذیر است. مدیریت شهری عبارت است از سازماندهی عوامل و منافع برای پاسخگویی به نیازهای ساکنان شهر. هدف کلان مدیریت شهری، ایجاد محیطی قابل زندگی برای همه همراه با عدالت اجتماعی، کارایی اقتصادی و پایداری زیست محیطی است. مدیریت شهر فقط شهرداری یا شورای شهر نیست بلکه هر عنصری که در فرآیند مدیریت شهر اثرگذار است، در این حیطه قرار می‌گیرد. مدیریت بخش اصلی هر نوع برنامه‌ریزی است (Akhavan Saraf, 2014; Macgil, 1998).

#### ۲.۶. وظایف مدیریت شهری

پنج نوع وظیفه را برای مدیریت شهری بهینه می‌توان در نظر گرفت:

۱- مدیریت و بهبود سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی: وظایف عمرانی شامل ساخت خیابان‌ها و راه‌های جدید، ساخت پل‌های درون شهری، تعمیر و نگهداری خیابان‌ها و راه‌های موجود و ارائه و توزیع خدمات اجتماعی: وظایف خدماتی شامل تأمین آب، برق، فاضلاب، گاز و حمل‌ونقل عمومی، خدمات اجتماعی

شامل ساخت بیمارستان‌ها، نوانخانه‌ها، مهدکودک‌ها و آسایشگاه سالمندان، وظایف فرهنگی شامل ایجاد کتابخانه، نمایشگاه، سینما و ...

۲- بهبود شرایط زندگی مردم: ارتقای محیط زیست شهری، تأمین فضای سبز، تأمین بهداشت شهری و تأمین امنیت شهری.

۳- برنامه‌ریزی استراتژیک: (استراتژی توسعه شهری) شامل وضع ضوابط و مقررات در تهیه طرح‌ها و نقشه‌های توسعه شهری.

۴- وظایف نظارتی: شامل نظارت بر امور ساختمانی و شهرسازی (Saeednia, 2013:10).

#### ۲.۷. CDS و مدیریت شهری

بر اساس مطالعات سازمان ائتلاف شهرها، در پیش گرفتن تصمیمات به شیوه تصمیم‌گیری راهبردی در قلمرو مدیریت شهری کشورهای در حال توسعه، هنوز به رویه‌ای متداول تبدیل نشده است. از این رو سازمان ائتلاف شهرها برای کمک به ایجاد فرآیندهای تصمیم‌سازی مشارکتی در فرآیند برنامه‌ریزی شهری در کشورهای در حال توسعه و به منظور کاستن از سطح فقر شهری و تأمین توسعه پایدار، تدوین سند راهبرد توسعه شهر را به مثابه ابزاری مؤثر ترویج می‌نماید. همچنین CDS به لحاظ دستاوردهای مهمی که از نظر اصلاح نظام مدیریت شهری و ارتقای کیفیت زندگی طبقات کم‌درآمد شهری در کشورهای در حال توسعه دارد، مورد استقبال واقع شده است (Cities Alliance, Talyar, 2014:34; 2004).

#### ۲.۸. حکمرانی خوب شهری یا مدیریت توسعه پایدار

یکی از مباحث مهم و در عین حال جدید که از دهه ۱۹۸۰ به بعد در ادبیات توسعه مطرح شده، موضوع حکمرانی خوب بوده است. حکمرانی خوب شهری یکی از شاخص‌های اصول سنجش CDS است.

برنامه توسعه سازمان ملل متحد، حکمروایی خوب را کوششی در جهت حاکمیت قانون، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، مشارکت، برابری، کارایی و اثربخشی، پاسخگویی و دیدگاه راهبردی در اعمال قدرت سیاسی، اقتصادی و اداری می‌داند. به بیان دیگر، حاکمیت خوب با توسعه پایدار منابع انسانی پیوند دارد. هدف حکمروایی خوب افزایش استانداردهای زندگی مانند آموزش، بهداشت، درمان بهتر، حمایت از منابع طبیعی، حفظ محیط سالم، توسعه مساوات طلبانه و مردم سالارانه است (Azimi amoli, 2014: 16).

#### ۲.۹. استراتژی توسعه شهری در ایران

نخستین باری که بحث استراتژی توسعه شهری در ایران مطرح شد، به معاونت بهسازی شهری و اصلاحات مسکن وزارت مسکن و شهرسازی برمی‌گردد که در سال ۱۳۸۳ طرحی را با مشارکت بانک جهانی در ایران با دو هدف شروع کرد:

۱. بهسازی شهری با هدف سازماندهی سکونتگاهی (حاشیه‌نشینی).

۲. اصلاحات بخش مسکن با هدف ارزیابی و بررسی سیاست‌های بخش مسکن، ضوابط و مقررات و اصلاح آن در جهت بهبود وضعیت مسکن در سطح کشور (از آنجا که بحث حاشیه‌نشینی

به عنوان یکی از معضلات کشور، معلول سیاست‌ها و برنامه‌هایی است که در قالب برنامه‌های توسعه شهری چه در حوزه مدیریت زمین و چه در مسکن و نظام برنامه‌ریزی در ایران بوده است، استراتژی توسعه شهری به عنوان الگویی که بتواند بخشی از علل توسعه مسائلی مثل حاشیه‌نشینی را حل کند، در نظر گرفته شده است. این طرح در صدد کمک به مدیران توسعه شهری بوده و حرکت از درون عملکرد و مفاهیم اقتصاد در سازمان فضایی و چشم‌انداز شهر را مطرح می‌کند. برنامه بهسازی شهری و بهبود مسکن، برنامه‌ای است ۱۲ ساله با تأمین منابع مالی بین دولت جمهوری اسلامی ایران و بانک جهانی و هدف آن پایه‌گذاری (پیشبرد) اصول بهسازی مسکن و ارتقای شرایط زندگی در نواحی توسعه نیافته شهری و نواحی کمتر برخوردار از خدمات شهری می‌باشد. بانک جهانی از طریق برنامه بهسازی شهری و بهبود مسکن و از طریق تهیه استراتژی توسعه شهری (CDS) به سه شهر ایرانی شرکت کننده در این برنامه در دستیابی آنها به رشد بلندمدت و پایدار مساعدت می‌نماید. در ایران فعالیت‌های مربوط به فرایند استراتژی توسعه شهر از طرف ائتلاف شهرها و در قالب طرح بهسازی شهری و اصلاحات بخش مسکن از سال ۱۳۸۴ شروع و در سال ۱۳۸۶ منجر به انتخاب سه شهر به عنوان پیشگام در این زمینه شد که این شهرها عبارتند از شاهرود، قزوین و بندرانزلی. انجام مطالعات این شهرها نیز با انتخاب مشاوران آغاز شد. مشاور تهیه طرح شهر شاهرود، پژوهشکده توسعه کالبدی، شهر قزوین، در مرحله نخست دکتر براتی با همکاری دانشگاه بین‌المللی امام خمینی به عنوان مجری طرح و در مرحله دوم مهندسان مشاور شارستان و در شهر بندرانزلی انجام مطالعات بر عهده مرکز مطالعات و تحقیقات معماری و شهرسازی ایران می‌باشد. هم‌اکنون مطالعات بر روی این سه شهر در حال انجام می‌باشد. مسئول طرح‌های CDS در ایران وزارت راه و شهرسازی است.

ورود CDS در کشور ایران برای آن که بتواند نتایج خوبی به بار آورد، باید با فهم و درک درست آن همراه باشد، بر این اساس لازم است زمان بیشتری برای درک موضوعیت آن صرف شود تا مشخص گردد که این راهبرد از چه نقاط ضعف و قوتی برخوردار است، تا چه حد می‌تواند در ایران مؤثر واقع شود و برای کارایی بیشتر آن در ایران نیازمند چه تغییراتی است (Sheikhi, 2014).

آنچه در این مرحله حائز اهمیت است، تطبیق اهداف و نحوه عملکرد و اجرای CDS با شرایط کشور می‌باشد؛ و این یکی از نکات عمده و اساسی مطرح شده در این رویکرد است. در واقع یکی از ویژگی‌های CDS انکای آن بر پایه SWOT است. از اینجاست که تطبیق و تناسب آن با خصوصیات و ویژگی‌های هر کشور مشتمل بر مزیت‌ها، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها به دست می‌آید. بدین ترتیب عناوین اصلی مطالعه و اصول اولیه و عمده CDS در ایران مشخص می‌گردد. استراتژی توسعه شهری (CDS) در ایران در قالب پایان‌نامه و مقاله تحقیقاتی صورت گرفته که بدین گونه می‌باشد:

گلکار و آزادی در مقاله‌ای با عنوان « راهبرد توسعه شهر (CDS)

چیست؟ » به تعریف، ساختار، محتوا و فرآیند تهیه و اجرای این برنامه می‌پردازند و در آخر بیان می‌کنند که آشنایی با ابزارهای نوین برنامه‌ریزی شهری و منطقه‌ای و تلاش در جهت انتقال دانش فنی از طریق تعامل علمی و تبادل تجربیات با سازمان‌های بین‌المللی امر فرخنده‌ای است که چنانچه با بسترسازی مناسب همراه باشد، قطعاً می‌تواند نتایج مفیدی برای کشورهای در حال توسعه از جمله ایران به بار آورد. در همین راستا استفاده از مشاوران فنی بین‌المللی که از طریق نهادهایی همچون بانک جهانی و سازمان ائتلاف شهرها فراهم می‌گردد، فرصت‌های مناسبی را می‌تواند برای جامعه محلی ایجاد کند. از جمله این که اینگونه مشاوران قادرند با خود ایده، روش‌ها، ابزار و تخصص‌های ویژه‌ای را که به طور داخلی وجود ندارند، فراهم نمایند (Golkar and Azadi, 2005). حاتمی‌نژاد و فرجی ملاتی در مقاله‌ای با عنوان « امکان‌سنجی اجرای طرح‌های استراتژی توسعه شهری (CDS) در ایران» به امکان‌سنجی اجرای استراتژی توسعه شهری بر مبنای شرایط جاری در سیستم مدیریت شهری ایران پرداخته و به این نتیجه رسیده‌اند که در شرایط کنونی ایجاد تغییرات بنیادین به ویژه در مدیریت شهری، اقتصاد شهری و شاخص‌های کیفیت زندگی در جهت بسترسازی به کارگیری استراتژی توسعه شهری (به عنوان زیرساخت‌های اجرای این رویکرد) امری ضروری است. ضعف ساختاری مدیریت شهری در شرایط کنونی، ظرفیت مناسبی برای طرح استراتژی توسعه شهری را نداشته و ایجاد تحولاتی در آن را می‌توان ضروری و حیاتی مطرح کرد (Hataminejad and Faraji, 2011).

حسین‌زاده دلیر، صدر موسوی و حیدری در مقاله « درآمدی بر رویکرد جدید استراتژی توسعه شهری (CDS) در فرایند برنامه‌ریزی شهری» با تأکید بر چالش‌های فراروی طرح‌های جامع در ایران، ضمن بررسی و تحلیل چالش‌های فراروی برنامه‌ریزی شهری در ایران، به جایگاه رهیافت CDS در این مقوله و نقش آن در انتظام فضایی شهرها پرداخته و یادآور شده‌اند که از علل اصلی عدم تحقق بسیاری از اهداف طرح‌های جامع در ایران، عدم توجه و کاربرد روش‌ها و نگرش‌های جدید در حوزه برنامه‌ریزی شهری مانند راهبرد توسعه شهری است (Hosseinzadeh Dalir, et al., 2011).

کاردار و همکاران در مقاله « طرح استراتژی توسعه شهری (CDS) « رویکردی راهبردی و نوین در مدیریت، طراحی و برنامه‌ریزی شهری عنوان می‌کنند که طرح‌های جامع و تفصیلی بیشتر نقش بازدارنده داشته و نقش هدایت‌کنندگی آنها بسیار کم‌رنگ است اما طرح‌های استراتژیک می‌توانند شهرداری‌ها و نهادهای مردمی را از حالت انفعال بیرون آورند و به آنها نقشی فعال و هدفمند در جهت توسعه شهر اعطا نمایند (Kardar, et al., 2009).

در ادامه CDS شهرانزلی به عنوان نمونه موردی معرفی می‌گردد: مطالعات اولیه طرح برای انتخاب شهرانزلی در سال ۱۳۸۵ صورت گرفته است. این مطالعات در پی عقد قرارداد بین مرکز مطالعات و تحقیقات وزارت راه و شهرسازی و بانک جهانی شروع شده است. حوزه‌های فعالیت و موضوعات مطالعاتی مطرح شده در طرح CDS بندرانزلی:

۱. بهبود اقتصاد شهری (دیدگاه درازمدت ساختار اقتصاد شهری): تغییر ساختاری بلندمدت، گذشته شهر از نظر اقتصادی به چه صورت است و برای آینده از چه پتانسیلی برخوردار است. شهر در اقتصاد منطقه‌ای ملی و جهانی چه نقشی را دارا می‌باشد. عوامل مؤثر و موانع در مسیر رشد اقتصادی کدامند؟ و به طور کلی این بحث بر افزایش توان رقابتی شهر در سطح ملی و بین‌المللی توجه دارد و این که شهر در سطح ملی و بین‌المللی چه وظایفی را می‌تواند انجام دهد.

۲. وضعیت تعاملات بین توسعه اقتصادی و اجتماعی: این بحث با تمرکز بر مقوله فقر و محرومیت بر این امر توجه می‌کند که استراتژی یا دیدگاه اقتصادی توسعه شهر چه تأثیری بر مسئله فقر خواهد گذاشت؟ آیا فقر را مهار خواهد کرد و تحولات ناشی از گزینش اقتصادی بر افزایش درآمد درون شهری منجر خواهد شد یا برعکس عمل خواهد کرد. به عنوان مثال، چه کسانی جمعیت فقیر را تشکیل می‌دهند، در کجا قرار گرفته‌اند و مشخصه‌های اصلی آنان چیست؟ علت فقرشان چیست و برای بهبود وضعیت آنها چه باید کرد؟

۳. اقدامات ناظر بر حفاظت محیط‌زیست و پایداری توسعه:

این مسئله بر این امر توجه دارد که منابع و امکانات محیط‌زیست در راستای توسعه پایدار چگونه توزیع شود تا بتواند در حین این که دیدگاه توسعه شهری را می‌سازد و تعادل‌های شهری را می‌بیند، مسئله پایداری توسعه و حفاظت از محیط‌زیست را هم پاسخگو باشد. به عنوان مثال، فعالیت‌هایی که موجب آلودگی خاک، آب و هوا می‌شوند، کدامند؟ آلاینده‌های اصلی کدامند و چه کارهایی می‌توان برای کاهش این آلودگی‌ها انجام داد؟

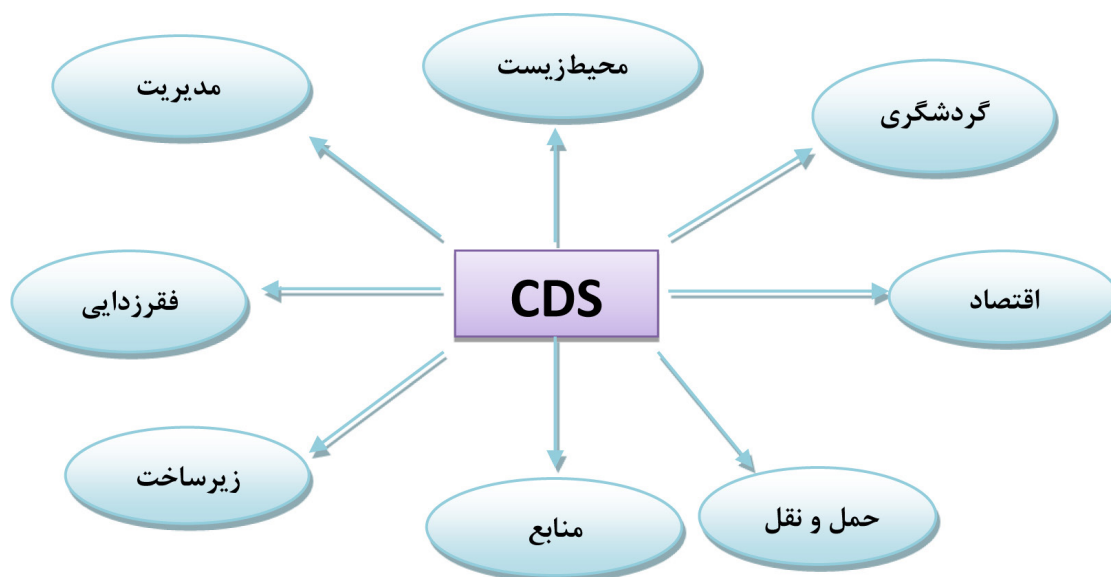
۴. بهبود ظرفیت درآمدزایی و مدیریت محلی:

این امر به بررسی نهاد برنامه‌ریزی و بومی کردن و محلی کردن سیستم تصمیم‌سازی می‌پردازد و سعی می‌کند تا جایی که می‌شود، توسعه را درون‌زا کند. یکی از مواردی که در این بحث

مورد توجه خاص قرار دارد، تأمین درآمد و هزینه‌های شهرداری به عنوان موضوع مهم است. نگرشی که در این محور CDS اعمال می‌شود این است که بتواند فارغ از تفکر برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی دولتی، راه‌های تأمین و افزایش درآمد را بررسی کند و در کنار پایداری محیطی و اجتماعی از توسعه پیش رو حمایت کند. به عنوان مثال، وضعیت دارایی شهر به چه ترتیب است، چه راهکارها و توانمندی‌هایی برای درآمدزایی محلی وجود دارد و برای ارتقای آنها چه کاری می‌توان انجام داد (www. Anzali cds.ir).

## ۲.۱۰. مدیریت شهری و ساختار آن در ایران

مدیریت شهری به همه نهادها، سازمان‌ها و افرادی گفته می‌شود که به صورت رسمی و غیررسمی در فرآیند مدیریت شهری اثرگذارند. در بسیاری از کشورهای پیشرفته دنیا، مدیریت شهری مساوی شهرداری است ولی در ایران مدیریت شهری صرفاً مساوی با شهرداری نیست و نهادها و سازمان‌های دولتی نیز در این حوزه حضور دارند که به همراه شهرداری به اعمال مدیریت شهری در سطح محلی می‌پردازند. براساس جایگاه حقوقی تعریف شده برای شهرداری در ایران، مدیریت شهری، مدیریتی واحد نیست و اداره‌کنندگان شهر مشتمل بر نمایندگان دولت و مردم هستند. بنابراین می‌توان برای مدیریت شهری در ایران سه سطح قائل شد: یکی سطح کلان شامل وزارت کشور، وزارت مسکن و شهرسازی، شورای عالی شهرسازی و معماری و دومی سطح منطقه‌ای شامل استانداری، سازمان راه و شهرسازی، شورای تأمین استان و سومی سطح محلی شامل شهرداری، شورای شهر، فرمانداری و نهادهای غیررسمی مانند امام جمعه هر شهر، نمایندگان مجلس و ... (Saeednia, 2013: 15). البته گفتنی است، این نوع مدیریت متفرق سبب دوباره‌کاری، انجام کارهای موازی، ناهماهنگی در انجام وظایف، از بین رفتن سرمایه‌های عمومی و عدم مسئولیت‌پذیری می‌گردد (Divsalar, 2014).





### جدول شماره ۱۰: تفاوت CDS با طرح‌های جامع و تفصیلی

Master Plan	CDS
فرایند طولانی مدت تهیه برنامه به دلیل مطالعات جامع	زمان کوتاه تهیه برنامه به دلیل ماهیت راهبردی آن
به ندرت به راهنما و دستورالعمل‌های اجرایی و مرحله‌بندی منتهی می‌شوند	به دلیل تمرکز بر موضوعات محدود راهبردی، برای هر یک تا آخرین مراحل اجرایی برنامه ارائه می‌نماید
اصولا به جنبه‌های مالی و هزینه‌های توسعه پیشنهادی و تحلیل بودجه‌ای ختم نمی‌شوند	تاکید بر جنبه‌های مالی و بودجه‌ای اجرایی پروژه تعیین تحقیق منابع مالی
مشارکت در آن نادیده گرفته می‌شود.	تاکید بر مشارکتی بودن فرآیند تهیه و اجرای برنامه
به دلیل طولانی بودن و جامعیت آن اساساً بازنگری در آن ممکن نیست و به روز نمی‌شود	بر اساس ماهیت راهبردی، تاکید ویژه بر نظارت و بازبینی مداوم برنامه دارد
جدا بودن برنامه‌های تهیه شده از اجرا	با توجه به تهیه برنامه اجرایی چشم‌انداز را به اجرا نزدیک می‌سازد
برنامه تهیه شده در ساختارهای دولتی اداره شهری بخشی (غیریکپارچه) با مشکل مواجه می‌شود	به دلیل درگیر کردن همه عوامل و توافق آنها در فرایند اجرا کمتر با مشکل مواجه می‌شود
عدم انعطاف‌پذیری برنامه تهیه شده در برابر وقایع پیش‌بینی نشده	به دلیل ماهیت راهبردی آن در برابر تغییرات زمینه بسیار انعطاف دارد
تاکید بر کاربری زمین به عنوان خروجی نهایی برنامه	تاکید بر چشم‌انداز راهبرد و پروژه عملی به عنوان خروجی نهایی برنامه
تصور غلط از آینده به عنوان آنچه کاملاً قابل پیش‌بینی و شناخت است	پذیرش عدم قطعیت‌ها و در نظر گرفتن راهبردهای مختلف مواجه با آنها
نگاه جزیره‌ای به محدوده شهرها	نگاه به شهر به عنوان جزئی از منطقه
توجه محدود به مسائل و راهبردهای اقتصادی و نگرش غالب کالبدی به شهر	تمرکز بر راهبردهای اقتصادی و توسعه اقتصادی به عنوان موتور محرک رشد شهر

Ziari, 2014

### جدول شماره ۲: تفاوت مدیریت تخصصی با مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک	مدیریت وظیفه‌ای (تخصصی)	
پایداری درازمدت توسعه، هدف و استراتژی‌های جدید	تحقق بخشیدن به مقاصد و مأموریت‌های مربوط به اهداف و حل مسائل روزمره	نقطه تمرکز
سودآوری و رشد معطوف به آینده	یک سودآوری مناسب با یک اندیشه متکی به تجارب گذشته	اهداف
تکیه بر منابع ممکن و محتمل و محیط	تکیه بر منابع موجود و محیط	محدودیت‌ها
رشد، توسعه و تداوم	اثربخشی، کارایی و تعادل	نتایج
موسسه، قسمت‌ها و پیش‌بینی فرصت‌های آینده	عملیات حساب و ثبت اقلام مربوط به واحد سازمانی در شرایط موجود	منبع اطلاعات
تعداد زیاد، متفاوت و منابع زیاد	داده‌های قسمت‌ها که تعدادشان زیاد نیست	ساختار داده
نوآور و منعطف	بوروکراتیک، ساکن	ساختار سازمانی
از تغییرات تأثیر می‌پذیرد، سیستم باز	سنتی، وظیفه‌مدار	رهبری
قابل تاخیر، درازمدت، مجرد (غیر محسوس)، متفاوت از یکدیگر	فوری، کوتاه‌مدت، معلوم و مشخص (محسوس)، کم و بیش دارای ماهیتی مشابه	مسئله
مشارکتی، با جست‌وجوی راه حل‌های نوین	در ماهیت کنش‌دار و متکی به تجربه‌های گذشته	حل مسئله
بلندمدت	کوتاه‌مدت	زمان
عدم اطمینان بیشتر (ریسک بیشتر)	عدم اطمینان کمتر (ریسک کمتر)	عدم اطمینان (ریسک)

Amir Kabiri, 2014:44

### ۳. روش پژوهش

روش تحقیق بر مبنای روش‌های توصیفی-تحلیلی و کاربردی است که با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی (مصاحبه و پرسشنامه) انجام گرفته و نتایج حاصل از آن با استفاده از نرم‌افزار SPSS و با آزمون کای اسکور تک نمونه‌ای محاسبه شده است و از تحلیل SWOT برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و ارائه مهمترین راهبردهای توسعه گردشگری و اقتصادی در جزیره هرمز استفاده شده است. همچنین از مدل استراتژیک SOAR برای تدوین استراتژی توسعه و تشریح قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج استفاده شده است. حجم نمونه این

تحقیق، ۱۶۷ نفر از گردشگران و ۱۹ نفر از مسئولان سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان هرمزگان و شورای شهر و شهرداری جزیره هرمز را شامل می‌شود.

مدل SOAR یک مدل مدیریت استراتژیک است. تکنیک SOAR ترکیبی از استراتژی SWOT و دیدگاه مثبت‌شناسی است که ژاکلین ام استاورس آن را ابداع کرده است. (Khavarian Garmsir, et al., 2013: 132)

دیدگاه مثبت‌شناسی (AI) در یک برنامه‌ریزی راهبردی، به جای تمرکز بر مشکلات و ضعف‌ها و تهدیدها به شناسایی و ایجاد قوت‌های کنونی و فرصت‌های سودبخش می‌پردازد. در فرآیند

سنتی برنامه‌ریزی راهبردی، استراتژی SWOT (به عنوان نمونه‌ای از آن که مشتمل بر قوت‌ها، فرصت‌ها، ضعف‌ها و تهدیدهاست) چنانچه بخواهیم به لحاظ نظم فکری آن را به دو بخش ۵۰-۵۰ تقسیم کنیم، باید ۵۰ درصد از زمان خود را به نقاط مثبت و ۵۰ درصد بقیه را به نقاط منفی اختصاص دهیم. انسان ذاتاً به تقویت و تمرکز بر نقاط منفی گرایش دارد. در نگرش مثبت‌شناسی، نقاط مثبت و فرصت‌ها را تا آنجا رشد می‌دهیم که بتوانیم از طریق آن ضعف‌ها و تهدیدها را بوشش دهیم. SOAR برخلاف مدل‌های گذشته، از یک روند برنامه‌ریزی پایین به بالا پیروی می‌کند (Khavarian Garmsir, 2013: 140). استراتژی SOAR شامل چهار بخش کلیدی است که شامل شناسایی قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمان‌ها و نتایج می‌شود. در جدول شماره ۴ این چهار مرحله مشاهده می‌شود.

چه چیزی در مورد SOAR و SWOT متفاوت است؟ هدف رهبری ایجاد یک اتحاد بین قوت‌ها و بی‌تأثیر نمودن نقاط ضعف‌ها می‌باشد. ابزار استاندارد برنامه‌ریزی استراتژیک که برای دهه‌ها مورد استفاده واقع می‌شد، SWOT نامیده می‌شود. SWOT مخفف نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد. اگرچه SWOT را می‌توان در هر سطحی از یک سازمان مورد استفاده قرار داد، عموماً در سطح مدیریتی ارشد به کار برده می‌شود. SOAR همچنین در بالاترین سطح یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد اما سعی در قرار دادن و به حساب آوردن سهامداران در سطوح مختلف می‌باشد. این اختلاف کلیدی SOAR است؛ به علت این که SOAR با کارمندی درگیر است که عموماً بخشی از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نیستند با این وجود می‌تواند بینش

ارزشمندانه‌ای به نقاط قوت و فرصت‌های یک سازمان ارائه دهد. SOAR و SWOT یک ارتباط "both/and" دارند؛ به علت این که SOAR به قدرت‌ها و فرصت‌های SWOT به عنوان یک شالوده نفوذ نموده و سپس نتایج، امید و آرزو را اضافه می‌نماید. جدول شماره ۵ SOAR را با SWOT مقایسه و متمایز می‌نماید (Stavros, et al., 2010: 5; Morrison, 2009).

### ۳.۱ یافته‌های پژوهش

جزیره هرمز به لحاظ پیشینه تاریخی درخشان خود، سکونتگاه اقوام مختلفی در طول تاریخ بوده است. زمانی بس آباد و پر نعمت و در سفرنامه‌های مسافران اروپایی به حق آن را نگین طلایی حلقه تجارت جهانی دانسته‌اند. این جزیره تاریخی، دارای ۱۶ اثر تاریخی می‌باشد که هشت اثر آن در فهرست آثار ملی کشور به ثبت رسیده است. جاذبه‌های تاریخی جزیره هرمز شامل قلعه پرتغالی‌ها، خانه جری پولاک، بازار زعفرانیه، قصر بی بی گل، سه مکتب خانه، زیارت خضر، پاسگاه قدیم هرمز و آب انبار قصر صورت و... می‌باشد. طبق نظر بعضی از کارشناسان و مسئولان پاسخگو به این پرسشنامه:

در هشت سال گذشته، بُعد تاریخی جزیره بیشتر مورد توجه گردشگران بوده و قلعه پرتغالی‌ها عامل اصلی شناسایی جزیره هرمز بوده است. در طی دو سال اخیر اکوتوریسم و ژئوتوریسم جزیره فعالیت‌های گردشگری تاریخی گردیده که در این میان وجود کوه‌های رنگی و جشنواره فرش‌های خاکی سهم بسزایی در گردشگری طبیعی داشته‌اند.

در حال حاضر سهم گردشگری تاریخی ۴۰ درصد (۳۵ درصد برای قلعه و پنج درصد بقیه آثار) و سهم گردشگری طبیعی ۶۰ درصد است.

جدول شماره ۳: راهبردهای چهارگانه ماتریس SWOT و نحوه تعیین آن

ماتریس SWOT	نقاط قوت (S)		نقاط ضعف (W)	
	موضوعات	نقاط قوت فهرست می‌شود	موضوعات	نقاط ضعف فهرست می‌شود
فرصت‌ها (O)	فرصت‌ها فهرست می‌شود	راهبردهای SO (حداکثر-حداکثر) با بهره‌گیری از نقاط قوت از فرصت‌ها استفاده می‌شود.	راهبردهای WO (حداقل-حداکثر)	باز بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف از بین برده می‌شود.
تهدیدها (T)	تهدیدها فهرست می‌شود	راهبردهای ST (حداکثر-حداقل) برای احتراز از تهدیدها از نقاط قوت استفاده می‌شود.	راهبردهای WT (حداقل-حداقل)	نقاط ضعف را کاهش می‌دهد و از تهدیدها پرهیز می‌شود.

(Hekmatnia, 2011: 319)

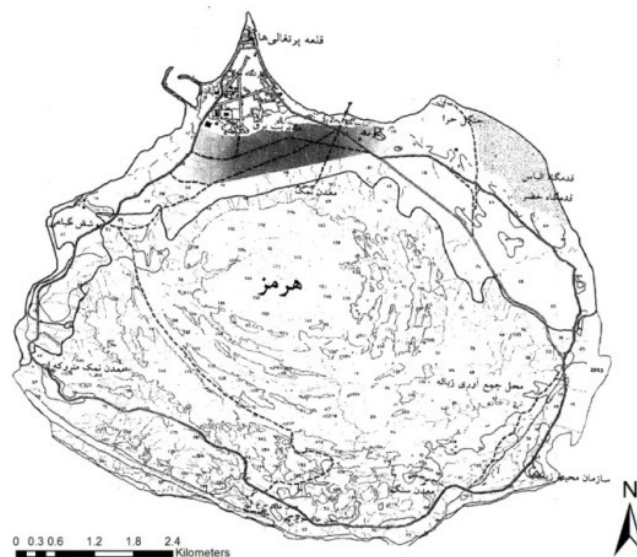
جدول شماره ۴: چهار عامل کلیدی در مدل SOAR

تحقیق استراتژیک	Strengths	Opportunities
	تصمیم‌های مثبت	بزرگترین دارایی‌ها و جنبه‌های مثبت ما چیست؟
	Aspirations	Result
	آینده مطلوب و آرمانی ما چیست؟	بهترین نتایج قابل اندازه‌گیری چیست؟

جدول شماره ۵: مقایسه SOAR با SWOT

مدل SOAR	تحلیل SWOT
گرویده به عمل	گرویده به آنالیز
تمرکز بر روی نقاط قوت و موقعیت‌ها	تمرکز بر روی نقاط ضعف و تهدیدها
تمرکز بر روی امکان-بهترین باش	تمرکز بر روی رقابت-فقط بهتر است
پیشرفت نوآوری	بهبود افزایشی
تداخل در تمامی سطوح	بالا پایین
تمرکز بر روی برنامه‌ریزی به سوی اجرا	تمرکز بر روی آنالیز به سوی برنامه‌ریزی
ایجاد انرژی - ما خوب خواهیم بود و عالی تر خواهیم شد	کاهش انرژی - نقاط ضعف و تهدید زیادی وجود دارد
توجه به نتایج	توجه به شکاف‌ها
<b>SOAR</b>	<b>SWOT</b>
نقاط قوت: - چه چیزی را به خوبی انجام می‌دهیم - نقاط قوت ما چه چیزی را درباره مهارت‌های ما می‌گویند	نقاط قوت: - قابلیت‌های سازمانی و منابع - پایه‌ای برای مزایای افتراقی و در حال توسعه
نقاط فرصت‌ها: - ما چگونه تهدیدهای خارجی را درک می‌نماییم - ما چگونه فرصت‌ها را دوباره قالب‌ریزی می‌نماییم - شرکت از ما درخواست انجام چه کاری را دارد - چگونه می‌توانیم بهترین همکاری را با دیگران داشته باشیم	نقاط ضعف: - عدم حضور قوت، فقدان منابع یا توانایی نقاط فرصت‌ها: - شرایط خارجی که سود و رشد را حمایت می‌نمایند - نیازهای برآورده نشده مشتری، فناوری جدید، قوانین مطلوب نقاط تهدیدها: - شرایط خارجی که مانع سود و رشد می‌شوند
آرمان‌ها: - با توجه به نقاط قوت و فرصت‌ها، ما باید به چه تبدیل شویم؟ - چگونه ما می‌توانیم تفاوتی برای سازمان و سهامداران آن به وجود آوریم؟	
نتایج: - چگونه می‌توانیم شکلی ملموس از نقاط قوت، فرصت‌ها و آرمان‌های خود ترجمه نماییم؟	

(Stavros, et al., 2010:5)



تصویر شماره ۲: جزیره هرمز

در این مطالعه نقش جاذبه‌های تاریخی و طبیعی در جذب گردشگران و توسعه گردشگری جزیره با آزمون کای اسکور تک نمونه‌ای مورد بررسی قرار گرفت که نتایج در جدول شماره ۶ درج شده است. براساس نتایج تحقیق، ۳۴٫۳ درصد از پاسخگویان نقش قلعه پرتغالی‌ها در جذب گردشگران را زیاد و ۲۴٫۷ درصد خیلی زیاد عنوان نمودند و نتایج حاکی از آن است که قلعه

پرتغالی‌ها تأثیر زیادی در جذب گردشگران و توسعه گردشگری تاریخی دارد. همچنین براساس نتایج تحقیق ۳۳٫۷ درصد از پاسخگویان نقش جاذبه‌های طبیعی در جذب گردشگران را زیاد و ۴۱٫۸ درصد خیلی زیاد عنوان نمودند و نتایج حاکی از آن است که جاذبه‌های طبیعی تأثیر زیادی در جذب گردشگران و توسعه گردشگری طبیعی آن دارد.

جدول شماره ۶: نقش جاذبه‌های تاریخی و طبیعی در جذب بیشتر گردشگران و توسعه گردشگری

نقش جاذبه‌های طبیعی		نقش جاذبه‌های تاریخی		نقش قلعه پرتغالی‌ها		ارزشیابی
درصد پاسخ معتبر	فراوانی مشاهده شده	درصد پاسخ معتبر	فراوانی مشاهده شده	درصد پاسخ معتبر	فراوانی مشاهده شده	
۲٫۲	۴	۴٫۳	۸	۱٫۱	۲	خیلی کم
۲٫۷	۵	۸٫۶	۱۶	۱۰٫۷	۱۹	کم
۱۹٫۶	۳۶	۲۳٫۸	۴۴	۲۹٫۲	۵۲	متوسط
۳۳٫۷	۶۲	۳۷٫۳	۶۹	۳۴٫۳	۶۱	زیاد
۴۱٫۸	۷۷	۲۵٫۹	۴۸	۲۴٫۷	۴۴	خیلی زیاد
۱۰۰٫۰	۱۸۴	۱۰۰٫۰	۱۸۵	۱۰۰٫۰	۱۷۸	جمع کل
سطح معنی داری	کای اسکور	سطح معنی داری	کای اسکور	سطح معنی داری	کای اسکور	
۰٫۰۰۰	۱۱۷٫۹۰۲	۰٫۰۰۰	۶۶٫۹۱۹	۰٫۰۰۰	۶۷٫۱۱۲	

جدول شماره ۸: نقش تبدیل جزیره هرمز به منطقه آزاد با توجه به پیامدهای مثبت آن در توسعه گردشگری و اقتصادی جزیره

پیامدهای مثبت تبدیل جزیره هرمز به منطقه آزاد		
ارزشیابی	فراوانی مشاهده‌ای	درصد پاسخ معتبر
خیلی کم	۱۴	۷٫۹
کم	۶	۳٫۴
متوسط	۲۳	۱۳٫۰
زیاد	۶۰	۳۳٫۹
خیلی زیاد	۷۴	۴۱٫۸
جمع کل	۱۷۷	۱۰۰٫۰
کای اسکور	درجه آزادی	سطح معنی داری
۱۰۰٫۸۸۱	۴	۰٫۰۰۰

به منظور ارائه راهبردهای توسعه گردشگری و اقتصادی در جزیره هرمز عوامل چهارگانه تحلیل SWOT به منظور رفع ضعف‌ها و تهدیدها و تقویت فرصت‌ها و قوت‌ها مورد بررسی قرار گرفته است که در جداول شماره‌های ۹ و ۱۰ ارائه شده است (تعیین میزان وزن عوامل با روش دلفی).

با توجه به جدول شماره ۹ مهمترین نقطه قوتی که جزیره هرمز در زمینه گردشگری از آن برخوردار است، وجود جاذبه‌های طبیعی و زمین‌شناختی با امتیاز وزنی ۰/۱۶، برگزاری جشنواره‌های هنرهای محیطی (فرش خاکی) با امتیاز وزنی ۰/۱۶، دهکده گردشگری با امتیاز وزنی ۰/۱۶، وجود جاذبه‌های تاریخی با امتیاز وزنی ۰/۱۲، بکر بودن محیط و سواحل زیبا با امتیاز وزنی ۰/۰۹، وجود دانشگاه آزاد برای بالا بردن سطح سواد و توسعه فرهنگی اجتماعی مردم بومی

براساس نتایج تحقیق در جدول ۷، ۳۸٫۲٫۷ درصد از پاسخگویان نقش گردشگری تاریخی و طبیعی در توسعه اقتصادی و اجتماعی مردم جزیره هرمز را زیاد و ۳۸٫۲ درصد خیلی زیاد عنوان نمودند و نتایج حاکی از آن است که گردشگری تاریخی و طبیعی تأثیر زیادی در توسعه اقتصادی و اجتماعی مردم جزیره هرمز دارد.

جدول شماره ۷: نقش گردشگری تاریخی و طبیعی در توسعه اقتصادی و اجتماعی مردم جزیره

نقش گردشگری تاریخی و طبیعی در توسعه اقتصادی و اجتماعی		
ارزشیابی	فراوانی مشاهده شده	درصد پاسخ معتبر
خیلی کم	۵	۲٫۷
کم	۱۴	۷٫۵
متوسط	۲۵	۱۳٫۴
زیاد	۷۱	۳۸٫۲
خیلی زیاد	۷۱	۳۸٫۲
جمع کل	۱۸۶	۱۰۰٫۰
کای اسکور	درجه آزادی	سطح معنی داری
۱۰۷٫۷۶۳	۴	۰٫۰۰۰

براساس نتایج تحقیق در جدول ۸، ۳۳٫۹٫۸ درصد از پاسخگویان نقش تبدیل جزیره هرمز به منطقه آزاد با توجه به پیامدهای مثبت آن در توسعه گردشگری و اقتصادی جزیره را زیاد و ۴۱٫۸ درصد خیلی زیاد عنوان نمودند و نتایج حاکی از آن است که تبدیل جزیره هرمز به منطقه آزاد با توجه به پیامدهای مثبت آن تأثیر زیادی در توسعه گردشگری و اقتصادی جزیره دارد.

جدول شماره ۹: عوامل داخلی مؤثر بر توسعه گردشگری جزیره هرمز

امتیاز وزنی	رتبه طبق نظر گردشگران پاسخگو	وزن طبق نظر مسئولان پاسخگو	قوت‌ها
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	موقعیت استراتژیک جزیره هرمز ( واقع شدن آن در تنگه هرمز )
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	وجود جاذبه‌های تاریخی ( قلعه پرتغالی‌ها و ... )
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	وجود جاذبه‌های طبیعی و زمین شناختی ( کوه‌های رنگی و ۷۲ نوع خاک رنگی )
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	برگزاری جشنواره هنرهای محیطی ( فرش خاکی )
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	وجود معدن خاک سرخ
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	وجود منطقه حفاظت شده آهوها و جنگل‌های حرا
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	دهکده گردشگری و رینگ دوچرخه سواری دور جزیره
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	بکر بودن محیط و سواحل زیبا
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	فاصله زمانی و مکانی بسیار کم با بندرعباس و قشم
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	ارزان بودن سفر به جزیره هرمز در مقایسه با کیش
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	حمل و نقل دریایی به عنوان یک جاذبه گردشگری
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	صنایع دستی و پوشش محلی زنان جزیره
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	استفاده از آب و هوای مطبوع در فصول سرد سال
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	وجود دانشگاه برای بالا بردن سطح سواد و توسعه فرهنگی اجتماعی مردم بومی
			<b>ضعف‌ها</b>
امتیاز وزنی	رتبه	وزن	
۰,۱۲	۲	۰,۰۶	عدم شناخت از جاذبه‌های جزیره
۰,۱۶	۲	۰,۰۸	ضعف تبلیغات
۰,۲۸	۴	۰,۰۷	عدم وجود حداقل امکانات رفاهی و بهداشتی ( هتل و رستوران )
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	عدم برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح در زمینه گردشگری
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	عدم هماهنگی و هم‌فکری بین سازمان‌ها و ارگان‌های مرتبط با گردشگری
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	عدم وجود تشکیلات محلی گردشگری و راهنما ( تابلوهای راهنما )
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	نداشتن مهارت در ارائه خدمات به گردشگران
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	آلودگی ساحل و سطح جزیره
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	کمبود کشتی‌های تندرو از بندرعباس به هرمز در مقایسه با قشم
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	عدم وجود برنامه زمانبندی دقیق برای حرکت کشتی‌ها
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	ضعف در سیستم حمل و نقل داخلی جزیره برای جابه‌جایی گردشگران
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	خرابی آسفالت جاده‌ها
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	دیده نشدن صنایع دستی و پوشاک زنان جزیره
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	آب و هوای گرم و طاقت فرسا در نیمی از سال
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	عدم توجه برای حفظ و مرمت اصولی آثار تاریخی
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	کمبود رشته‌های مورد نیاز جزیره ( زمین شناسی و ... ) در دانشگاه
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	محروریت ، بیکاری و مهاجرت جوانان
۲,۰۶		۱,۰۰	جمع کل

در جدول شماره ۹ مجموع امتیاز وزنی در ارزیابی عوامل داخلی بین ۲/۵ تا ۴/۰ بیانگر میزان قوت است.

گردشگری و راهنما و نداشتن مهارت در ارائه خدمات به گردشگران و عدم برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح در زمینه گردشگری، هر کدام با امتیاز وزنی ۰/۰۶ می‌باشد. کمبود کشتی‌های تندرو از بندرعباس به هرمز در مقایسه با قشم و عدم وجود برنامه‌ریزی دقیق برای حرکت کشتی‌ها هر کدام با امتیاز وزنی ۰/۰۴ و ضعف در سیستم حمل و نقل داخلی جزیره با امتیاز وزنی ۰/۰۴ از دیگر ضعف‌های موجود در زمینه گردشگری می‌باشد.

با توجه به جدول شماره ۱۰، از مهمترین فرصت‌هایی که در جزیره هرمز در زمینه گردشگری وجود دارد، می‌توان به مدیریت پایدار در توسعه گردشگری با امتیاز وزنی ۰/۳۲، توسعه اکوتوریسم و

با امتیاز وزنی ۰/۰۹، فاصله زمانی و مکانی بسیار کم با بندرعباس و قشم با امتیاز وزنی ۰/۰۸ می‌باشد. حمل و نقل دریایی به عنوان یک جاذبه گردشگری و استفاده از آب و هوای مطبوع در فصول سرد سال و صنایع دستی و پوشش محلی زنان جزیره هر کدام با امتیاز وزنی ۰/۰۶ از دیگر قوت‌های جزیره هرمز است.

از مهمترین ضعف‌های موجود در زمینه گردشگری جزیره، عدم وجود کمترین امکانات رفاهی ( هتل، رستوران) و بهداشتی با امتیاز وزنی ۰/۲۸، ضعف تبلیغات با امتیاز وزنی ۰/۱۶، عدم شناخت از جاذبه‌های جزیره با امتیاز وزنی ۰/۱۲، عدم توجه برای حفظ و مرمت اصولی آثار تاریخی با امتیاز وزنی ۰/۰۸، عدم وجود تشکیلات

جدول شماره ۱۰: عوامل خارجی مؤثر بر توسعه گردشگری جزیره هرمز

امتیاز وزنی	رتبه طبق نظر گردشگران پاسخگو	وزن طبق نظر مسئولان پاسخگو	فرصت‌ها	
			فرصت‌ها	امتیاز وزنی
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	ایجاد زیرساخت‌ها و تسهیلات عمومی	۰۱
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	ایجاد امکانات خدماتی، رفاهی و بهداشتی	۰۲
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	تبدیل جزیره به منطقه آزاد	۰۳
۰,۰۶	۳	۰,۰۲	ایجاد بازارها و بازارچه‌ها	۰۴ (سرمایه‌گذاری بخش خصوصی)
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	امکان دسترسی به بازارهای بین‌المللی	
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	توسعه امکانات حمل‌ونقل دریایی برای کشورهای حوزه خلیج فارس (تمدید ویزا)	۰۵
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	آسان‌تر شدن راه دسترسی به جزیره از طریق اسکله نخل ناخدا، احداث پل و تله‌کابین	۰۶
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	اشتغال‌زایی برای مردم جزیره	۰۷
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	درآمدزایی برای مردم جزیره	۰۸
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	مبادله فرهنگی بین مردم محلی و گردشگران	۰۹
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	حفظ صنایع دستی و آداب و رسوم بومی	۰۱۰
۰,۲۴	۴	۰,۰۶	توسعه اکوتوریسم و ژئوتوریسم با توجه به پتانسیل‌های موجود	۰۱۱
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	ایجاد پارک‌های علم و فناوری و برگزاری همایش‌های زمین‌شناسی	۰۱۲
۰,۱۲	۳	۰,۰۴	توسعه کاربری اراضی دانشگاهی به منظور توسعه گردشگری و رونق اقتصادی مردم بومی	۰۱۳
۰,۱۶	۴	۰,۰۴	توسعه تفریحات آبی	۰۱۴
۰,۳۲	۴	۰,۰۸	مدیریت پایدار در توسعه گردشگری	۰۱۵
امتیاز وزنی	رتبه	وزن	تهدیدها	
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	ایجاد آلودگی محیطی و تخریب محیط زیست	T۱ تبدیل جزیره به منطقه آزاد (پیامدهای منفی)
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	خارج شدن مشاغل ایجاد شده از دست مردم بومی	
۰,۰۹	۳	۰,۰۳	افزایش هزینه‌های زندگی برای مردم بومی	T۲
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	به فرهنگ بومی و سنتی آسیب می‌رساند	T۳
۰,۰۲	۱	۰,۰۲	تولید انبوه صنایع دستی برای پر کردن بازارهای محلی	T۴
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	شلوغی و ازدحام و ترافیک بیش از حد وسایل نقلیه ورودی از طریق اسکله نخل ناخدا	T۵
۰,۳۲	۴	۰,۰۸	عدم وجود مدیریت قدرتمند و نظارت بر خدمات گردشگری	T۶
۰,۰۴	۲	۰,۰۲	رقابت با سایر جزایر خلیج فارس (کیش و قشم)	T۷
۰,۰۲	۱	۰,۰۲	صنعتی شدن جزیره به علت وجود معدن خاک سرخ	T۸
۰,۰۶	۲	۰,۰۳	تبلیغات منفی در سطح بین‌المللی علیه ایران	T۹
۰,۰۸	۲	۰,۰۴	تبلیغات و ارائه خدمات مطلوب و جذب گردشگران به کشورهای حوزه خلیج فارس	T۱۰
۳,۱۶		۱,۰۰	جمع کل	T۱۱

در جدول شماره ۱۰ مجموع امتیاز وزنی در ارزیابی عوامل خارجی بین ۲/۵ تا ۴/۰ بیانگر میزان فرصت است.

از دیگر فرصت‌های مؤثر بر توسعه گردشگری جزیره هرمز است. از مهمترین تهدیدهای مؤثر بر توسعه گردشگری جزیره هرمز می‌توان به عدم وجود مدیریت قدرتمند و نظارت بر خدمات گردشگری با امتیاز وزنی ۰/۳۲، افزایش هزینه‌های زندگی برای مردم بومی با امتیاز وزنی ۰/۰۹، تخریب محیط زیست و ایجاد آلودگی محیطی با امتیاز وزنی ۰/۰۶ و آسیب رسیدن به فرهنگ بومی و سنتی جزیره با امتیاز وزنی ۰/۰۶ و خارج شدن مشاغل ایجاد شده از دست مردم بومی به دلیل جذب سرمایه‌گذار با امتیاز وزنی ۰/۰۶ اشاره نمود.

ژئوتوریسم با توجه به پتانسیل‌های موجود با امتیاز وزنی ۰/۲۴، ایجاد زیرساخت‌ها و تسهیلات عمومی و ایجاد امکانات خدماتی رفاهی و درآمدزایی و اشتغال‌زایی برای مردم جزیره و ایجاد پارک‌های علم و فناوری و برگزاری همایش‌های زمین‌شناسی هر کدام با امتیاز وزنی ۰/۱۶، آسانتر شدن راه دسترسی به جزیره از طریق اسکله نخل ناخدا، احداث تله‌کابین با امتیاز وزنی ۰/۱۶ اشاره کرد. ایجاد بازارها و بازارچه‌های محلی و حفظ صنایع دستی و آداب و رسوم بومی و توسعه کاربری اراضی دانشگاهی به منظور توسعه گردشگری و رونق اقتصادی مردم بومی هر کدام با امتیاز وزنی ۰/۱۲،

جدول شماره ۱۱: جدول استخراج استراتژی‌های مؤثر

W W1, W2, W3, W4, W6, W7, W8, W9, W13, W14, W17, W18	S S1, S2, S3, S4, S5, S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13	عوامل داخلی عوامل خارجی
WO W2O2, W4O15, W6O7, W7O8, W9O6, W13O3, W14O14, W17O12	SO S2O15, S3O11, S4O8, S7O2, S8O14, S9O6, S11O5, S12O3, S13O7	O O2, O3, O5, O6, O7, O8, O11, O12, O14, O15
WT W1T8, W2T11, W3T2, W4T7, W7T4, W8T1, W13T5, W17T3	ST S1T10, S3T7, S5T9, S8T1, S10T8, S11T6, S12T4, S13T2	T T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9, T10, T11

جدول شماره ۱۲: راهبردهای چهارگانه ماتریس SWOT

راهبردهای WO	راهبردهای SO (استراتژی منتخب)
برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح در توسعه پایدار گردشگری	معرفی و تبلیغ از جاذبه‌های طبیعی و تاریخی جزیره برای توسعه اکوتوریسم و ژئوتوریسم با توجه به پتانسیل‌های موجود
ایجاد امکانات خدماتی، پذیرایی، رفاهی و بهداشتی و توسعه تسهیلات عمومی به منظور توسعه گردشگری	ایجاد زیرساخت‌ها و توسعه تأسیسات گردشگری مانند هتل و رستوران و اشتغال‌زایی و درآمدزایی برای مردم بومی
ایجاد تشکیلات محلی گردشگری و راهنما	توسعه امکانات حمل‌ونقل دریایی و آسانتر شدن راه دسترسی به جزیره از طریق اسکله نخل ناخدا
ارائه آموزش‌های لازم به مردم بومی که در بخش گردشگری فعالیت دارند	استفاده از سواحل زیبای جزیره به منظور ایجاد پلاژ و گسترش تفریحات و ورزش‌های آبی برای جذب گردشگران و استفاده از آب‌وهوای مطبوع در فصول سرد
حمایت از راهنمایان محلی و سازماندهی کردن آنها	مدیریت پایدار در توسعه گردشگری
راهبردهای WT	راهبردهای ST
توسعه و بهینه کردن وسایل حمل‌ونقل دریایی و حمل‌ونقل داخلی جزیره	ارتقای سطح بهداشت جزیره، تمیز نگاه داشتن سواحل و سطح شهر و ایجاد سرویس‌های بهداشتی در قسمت‌های مختلف جزیره
طراحی وب سایت اینترنتی برای معرفی جاذبه‌های طبیعی و تاریخی جزیره هرمز	پایین نگاه داشتن قیمت امکانات اقامتی رفاهی و خدماتی
توسعه و ایجاد بیمارستان‌های تخصصی به منظور جذب توریسم سلامت	ایجاد بازارچه‌های بومی و محلی برای حفظ صنایع دستی و آداب و رسوم بومی
مکانیابی جاذبه‌های جدید و جلوگیری از ساخت‌وساز در مناطق بکر طبیعی و مناطق تاریخی و فرهنگی جزیره	نقش سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO) در توسعه گردشگری در زمینه تبلیغ و اطلاع‌رسانی، حفظ و نظارت، راهنمایی و تورگردانی و استفاده از توان مشارکتی مردم محلی در مراحل برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های گردشگری
دادن آگاهی به گردشگران قبل از ورود به جزیره در مورد جاذبه‌های طبیعی و تاریخی جزیره، همچنین در مورد آداب و سنن مردم بومی جزیره و احترام گردشگران به فرهنگ بومی	نقش مسئولان نهادهای مختلف گردشگری برای نظارت بر خدمات رسانی به موقع به گردشگران
دیدن شدن صنایع دستی و پوشاک زنان جزیره با ایجاد بازارچه‌های محلی	برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های مختلف گردشگری به منظور توسعه اقتصادی و اجتماعی جزیره هرمز

جدول شماره ۱۳: چهار عامل کلیدی در مدل SOAR

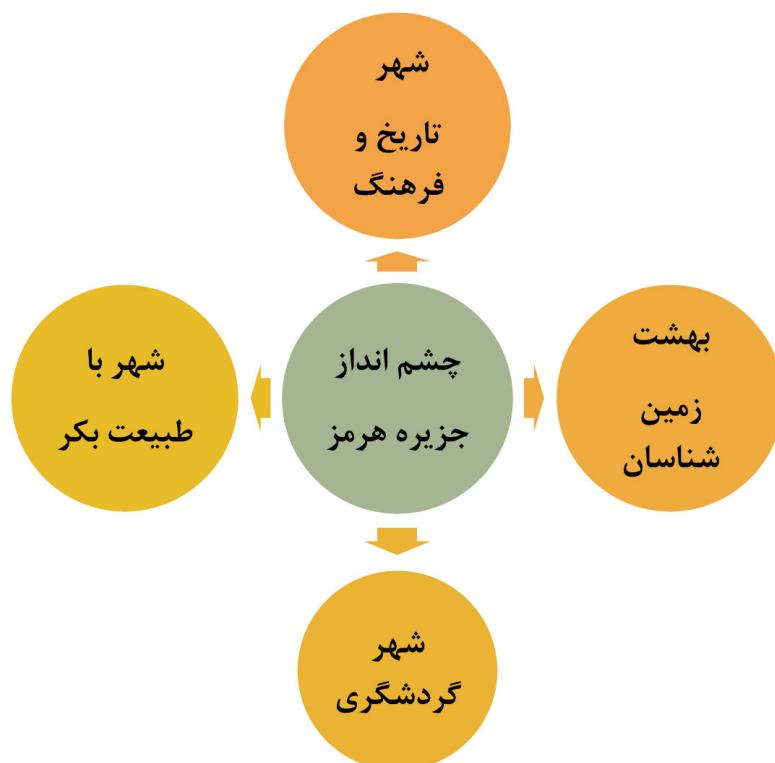
فرصت‌ها	قوت‌ها
تبدیل جزیره به منطقه آزاد سرمایه‌گذاری، تولید اشتغال	وجود جاذبه‌های تاریخی (قلعه پرتغالی‌ها و ...) وجود جاذبه‌های طبیعی و زمین‌شناختی
نتایج	آرمان‌ها
ایجاد زیرساخت‌ها و توسعه تأسیسات گردشگری مانند هتل و رستوران و اشتغال مردم بومی	برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح در توسعه پایدار گردشگری

جدول شماره ۱۴: ابعاد توسعه گردشگری در جزیره هرمز

توسعه اقتصادی	توسعه اجتماعی و فرهنگی
ایجاد اشتغال محلی توسط گردشگری	بهبود کیفیت زندگی و بهبود کیفیت خدمات
افزایش عرضه نیروی کار	افزایش امکانات تفریحی و سرگرمی
افزایش سرمایه‌گذاری	تقویت ارزش‌ها و سنن محلی در منطقه
افزایش استانداردهای زندگی	افزایش منافع جامعه میزبان و مشارکت آنها
افزایش هزینه‌ها و درآمد و کاهش فقر	افزایش فرصت‌های جدید اجتماعی و اقتصادی
توسعه تجاری	توسعه محیطی
معرفی منطقه به عنوان یک مقصد گردشگری و تجاری	احداث تأسیسات جدید، ایجاد زیرساخت‌ها و توسعه تسهیلات جدید
معرفی توانمندی‌های بالقوه منطقه برای سرمایه‌گذاری و فعالیت‌های تجاری	تأسیسات بهداشتی و آموزشی برای بالا رفتن کیفیت زندگی
ایجاد مشاغل جدید مرتبط با گردشگری	افزایش میزان دسترسی به امکانات و تسهیلات
ایجاد بازارها و مراکز تجاری	محافظت از میراث باستانی
توسعه سیاسی و اداری	
شناخت و تقویت روابط بین‌المللی	
افزایش احترام متقابل بین جوامع مختلف	
تلاش برای ایجاد ثبات سیاسی در کشور و اعتلای سطح امنیت در جامعه	
توسعه مهارت‌های برنامه‌ریزان و راهبردهای مدیریت گردشگری	

منطقه در سه حوزه گردشگری تاریخی، فرهنگی و اکوتوریسم-ژئوتوریسم می‌باشد.

جزیره هرمز دارای چشم‌اندازی مشارکتی بر پایه تبدیل آن به منطقه آزاد با هدف توسعه گردشگری و رونق اقتصادی و اجتماعی





#### ۴. نتیجه‌گیری

جزیره هرمز به مساحت ۴۲ کیلومتر مربع با هفت هزار نفر جمعیت یکی از جزایر چهارده گانه استان هرمزگان است که در ۱۸ کیلومتری جنوب شرقی بندرعباس در باریکه‌ای از دریا، میان خلیج فارس و دریای عمان واقع است. هرمز از جزیره‌های آتشفشانی خلیج فارس و بیضی شکل است. این جزیره کوچک از توابع شهرستان قشم است که فاصله آن تا شمال شرقی جزیره قشم ۱۸ کیلومتری باشد. در این مطالعه نقش جاذبه‌های تاریخی و طبیعی در جذب گردشگران و توسعه گردشگری جزیره با آزمون کای اسکوتر تک نمونه ای مورد بررسی قرار گرفت که نتایج در جدول شماره ۶ درج شده است. براساس نتایج تحقیق ۳۴٫۳ درصد از پاسخگویان نقش قلعه پرتغالی‌ها در جذب گردشگران را زیاد و ۲۴٫۷ درصد خیلی زیاد عنوان نمودند و نتایج حاکی از آن است که قلعه پرتغالی‌ها تأثیر زیادی در جذب گردشگران و توسعه گردشگری تاریخی دارد. همچنین براساس نتایج تحقیق ۳۳٫۷ درصد از پاسخگویان نقش جاذبه‌های طبیعی در جذب گردشگران را زیاد و ۴۱٫۸ درصد خیلی زیاد عنوان نمودند و نتایج حاکی از آن است که جاذبه‌های طبیعی تأثیر زیادی در جذب گردشگران و توسعه گردشگری طبیعی آن دارند.

براساس نتایج تحقیق در جدول شماره ۷، ۳۸٫۲ درصد از پاسخگویان نقش گردشگری تاریخی و طبیعی در توسعه اقتصادی و اجتماعی مردم جزیره هرمز را زیاد و ۳۸٫۲ درصد خیلی زیاد عنوان نمودند و نتایج حاکی از آن است که گردشگری تاریخی و طبیعی تأثیر زیادی در توسعه اقتصادی و اجتماعی مردم جزیره هرمز دارد. براساس نتایج تحقیق در جدول شماره ۸، ۳۳٫۹ درصد از پاسخگویان نقش تبدیل جزیره هرمز به منطقه آزاد با توجه به پیامدهای مثبت آن در توسعه گردشگری و اقتصادی جزیره را زیاد و ۴۱٫۸ درصد خیلی زیاد عنوان نمودند و نتایج حاکی از آن است که تبدیل جزیره هرمز به منطقه آزاد با توجه به پیامدهای مثبت آن تأثیر زیادی در توسعه گردشگری و اقتصادی جزیره دارد.

#### ارائه اصول راهبردهای چهارگانه ماتریس SWOT

**راهبردهای رقابتی (SO):** (به عنوان استراتژی منتخب) این راهبرد که بر تمرکز نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی استوار است، عبارتست از:

- تقویت خدمات اطلاع‌رسانی و تبلیغات از جاذبه‌های طبیعی و تاریخی جزیره برای توسعه اکوتوریسم و ژئوتوریسم و گردشگری تاریخی با توجه به پتانسیل‌های موجود.
- ایجاد زیرساخت‌ها و توسعه تأسیسات گردشگری مانند هتل و رستوران و اشتغال‌زایی و درآمدزایی برای مردم بومی.
- استفاده از سواحل زیبای جزیره به منظور ایجاد پلاژ و گسترش تفریحات و ورزش‌های آبی برای جذب گردشگران و استفاده از آب‌وهوای مطبوع در فصول سرد.
- توسعه وسایل حمل‌ونقل دریایی و آسانتر شدن راه دسترسی به جزیره از طریق اسکله نخل ناخدا.
- مدیریت پایدار در توسعه گردشگری.

#### راهبردهای تنوع (ST):

این راهبرد در تنوع‌بخشی بر نقاط قوت درونی در مقابل تهدیدهای بیرونی متمرکز بوده و عبارتست از:

- ارتقای سطح بهداشت جزیره و تمیز نگاه داشتن سواحل و سطح شهر و ایجاد سرویس‌های بهداشتی در قسمت‌های مختلف جزیره.
  - پایین نگاه داشتن قیمت امکانات اقامتی، رفاهی و خدماتی.
  - ایجاد بازارچه‌های بومی و محلی برای حفظ صنایع دستی و آداب و رسوم بومی.
  - نقش سازمان‌های مردم نهاد (NGO) در توسعه گردشگری در زمینه تبلیغ و اطلاع‌رسانی، حفظ و نظارت، راهنمایی و تورگردانی و استفاده از توان مشارکتی مردم محلی در مراحل برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های گردشگری.
  - نقش مسئولان نهادهای مختلف گردشگری برای نظارت بر خدمات‌رسانی به موقع به گردشگران.
  - برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های مختلف گردشگری به منظور توسعه اقتصادی و اجتماعی جزیره هرمز.
- راهبردهای بازننگری (WO):** این راهبرد ضمن تأکید بر نقاط ضعف درونی سعی بر بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی به منظور رفع نقاط ضعف می‌باشد و عبارتست از:

- برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح در توسعه پایدار گردشگری.
  - ایجاد امکانات خدماتی، پذیرایی، رفاهی و بهداشتی و توسعه تسهیلات عمومی برای توسعه گردشگری.
  - ارائه آموزش‌های لازم به مردم بومی که در بخش گردشگری فعالیت دارند.
  - ایجاد تشکیلات محلی گردشگری و حمایت از راهنمایان محلی و سازماندهی کردن آنها.
- راهبردهای تدافعی (WT):** هدف کلی این راهبرد کاهش ضعف‌های درونی و رفع تهدیدهای بیرونی است. این راهبرد برای رفع آسیب‌پذیری منطقه مورد مطالعه است و عبارتست از:
- توسعه و بهینه کردن وسایل حمل‌ونقل دریایی و حمل‌ونقل داخلی جزیره.
  - طراحی وب سایت اینترنتی برای معرفی جاذبه‌های طبیعی و تاریخی جزیره هرمز.
  - توسعه و ایجاد بیمارستان‌های تخصصی به منظور جذب توریسم سلامت.
  - مکانیابی جاذبه‌های جدید و جلوگیری از ساخت‌وساز در مناطق بکر طبیعی و مناطق تاریخی و فرهنگی جزیره.
  - دادن آگاهی به گردشگران قبل از ورود به جزیره در مورد جاذبه‌های طبیعی و تاریخی جزیره و همچنین در مورد آداب و سنن مردم بومی جزیره و احترام گردشگران به فرهنگ بومی.

#### سند چشم‌انداز

سواحل و جزایر خلیج فارس و دریای عمان با داشتن جاذبه‌های طبیعی، فرهنگی و تاریخی از مناطق بسیار مهم در زمینه گردشگری هستند. در برنامه چهارم توسعه اقتصادی بر بعد گردشگری سواحل و جزایر خلیج فارس تأکید شده و گردشگری می‌تواند به

## References:

- Akhavan Saraf, Ahmad & Hosseini, Asaad (2013). "The role of city management in sustainable tourism development in Esfahan", Conference on sustainable architecture and city development, [http://www.civilca.com/Paper-SAUD01-SAUD01\\_289.html](http://www.civilca.com/Paper-SAUD01-SAUD01_289.html). [in Persian].
- Amirkabiri, Alireza (2014). Strategic management, Negahe-Danesh publication. [in Persian].
- Amini, Mohammad Taghee & Abassi, Mohammad Reza & Pirali, Ali Reza (2011). "Strategic development of tourism industry of Qeshm free zone using SWOT", Journal of management process and development, No.:76. [in Persian].
- Ashrafi, Yousef (2009). "CDS a new Strategy in urban planning in Analytical approach", Urban management quarterly, No.:23, 89-105. [in Persian].
- Ashrafi, Yousef & Teimouri, Iraj & Farhoudi, Rahmatollah & Jafari Mehrabadi, Maryam & Salarvandian, Fatemeh (2010). "City development strategy proper foundation for using cooperative planning", Scientific Journal of Geography and planning, Tabriz University, 15th Year, No.:33, 1-33. [in Persian].
- Azimi Amoli, Jalal (2014). Rural Governance, Samt Publication. [in Persian].
- Cities Alliance (2006). Cities without slums.
- Cities Alliance (2006). Guide to City Development Strategies, Washington, DC. USA.
- Dehdari Ebrahimi, Zahra (2011). "The Role of Islamic Azad University in Iran's cultural development", regional conference on Islamic Azad University Services, Dehdasht Branch, 440-445. Retrieved from, [www.civilca.com/paper](http://www.civilca.com/paper). [in Persian].
- Divsalar, Asadollah & Tavakoli, Maysam (2013). "The role of city management in sustainable tourism development", 6th national conference city planning and management, Mashahd. [in Persian].
- Golkar, Kourosh & Azadi, Jalal (2005). "What is City Development Strategy CDS??" Shahr Negar publication, No.:30, 59-79. [in Persian].
- Haghghat, Farzaneh & Mahmoudian, Vahid &

عنوان یکی از اصلی ترین گزینه های توسعه به منظور ایجاد اشتغال، کسب درآمد ارزی و توسعه منطقه ای باشد.

در تدوین سند چشم انداز توصیه می شود، سازمان منطقه آزاد قشم، در راستای رشد و توسعه جزیره هرمز در بخش های گردشگری، اجتماعی و اقتصادی در سه حوزه گردشگری تاریخی، فرهنگی و اکوتوریسم-ژئوتوریسم، با بهره گیری از ظرفیت های بکر طبیعی و تاریخی فرهنگی مردمان جزیره و با استفاده از مزیت های نسبی و رقابتی جزیره به لحاظ موقعیت جغرافیایی، به توسعه صنعت گردشگری و جذب هرچه بیشتر گردشگران در این منطقه بپردازد. 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، با ایجاد بسترهای مناسب گردشگری، جذب سرمایه گذاران خارجی، تأسیس هتل و ایجاد تأسیسات گردشگری و همچنین خلق بازار رقابتی با کشورهای حوزه خلیج فارس در صنعت گردشگری منطقه، جزیره قشم و هرمز به عنوان دروازه گردشگری جنوب ایران و خلیج فارس معرفی شوند و این مهم با برنامه ریزی و مدیریت صحیح به منظور توسعه پایدار گردشگری امکان پذیر خواهد شد.

### پیشنهاد های راهبردی

سرمایه گذاری دانشگاه و بخش خصوصی به منظور توسعه کاربری اراضی دانشگاهی، برای ساخت خوابگاه و منازل برای اجاره به دانشجویان و در ماه های گردشگری پذیر برای اجاره به گردشگران. برگزاری آموزش های عمومی برای بومیان جزیره به منظور ارائه خدمات بهتر به دانشجویان و گردشگران.

تأسیس رشته های مرتبط با نیاز جزیره (زمین شناسی، باستان شناسی، مرمت، گردشگری و محیط زیست) و برگزاری همایش در دانشگاه در رابطه با رشته های فوق به منظور توسعه پایدار منطقه.

در حال حاضر به علت نداشتن هتل و اقامتگاه مناسب در جزیره تعداد مسافرانی که شب را در هرمز به سر می برند، بسیار اندک است. با احداث واحدهای اقامتی و سایر تسهیلات مانند رستوران و بازارهای خرید و ایجاد تفریحات گردشگری مانند پلاژ و تفریحات آبی می توان به توسعه گردشگری جزیره هرمز کمک نمود.

در مقام مقایسه مهمترین جاذبه جزیره کیش امکانات خرید بدون عوارض آن برای گردشگران داخلی است. همچنین به علت عدم نیاز به صدور ویزا، بسیاری از خارجیان به منظور تجدید ویزای امارات هر سه ماه یکبار به جزیره کیش سفر می کنند. با تبدیل جزیره هرمز به منطقه آزاد تجاری و ایجاد بازارهای خرید، سهمی از بازار گردشگری کیش به هرمز منتقل می شود. همچنین تبدیل جزیره هرمز به منطقه آزاد توریستی و توسعه حمل و نقل دریایی باعث جذب گردشگران خارجی حوزه خلیج فارس و کمک به توسعه گردشگری و اقتصادی جزیره هرمز خواهد شد و دارای چشم اندازی مشارکتی بر پایه تبدیل جزیره هرمز به منطقه آزاد با هدف توسعه گردشگری و رونق اقتصادی و اجتماعی منطقه در سه حوزه گردشگری تاریخی، فرهنگی و اکوتوریسم-ژئوتوریسم می باشد.

of Yazd industrial town using SOAR model”, geographical studies of arid zones, 5th course, No.:18, 77-94. [in Persian].

- Maleki, Jafar (2010). “An introduction to city development strategy (CDS), advantages and problems”, 2nd conference on city management and planning, Mashhad. [in Persian].
- Mehdizadeh, Javad (2013). City development strategy planning, Ministry of road and housing, Armanshahr publication. [in Persian].
- Mike Morrison. (2009). SWOT or SOAR? – Strategy and tools in business.
- Mohammadifar, Majid & Alavinasab, Hashem (2014). “The role of city management in sustainable tourism development in Mashhad”, 6th national conference on city planning and management, Mashhad. [in Persian].
- Moradi, Fariba (2011). An outlook to strategic management, Industrial management organization publication. [in Persian].
- Pourghorban, Shiva (2014). Impressive factors of historical and cultural tourism in Hormoz Island, Master of Art thesis in Geography and tourism planning, Tehran University, Kish Campus. [in Persian].
- Rafiyan, Mojtaba & Shahin rad, Mahnoush (2008). “City Development Strategy toward fulfilling city development strategy (with emphasis on Kerman strategic plan)”, social studies magazine of Iran, 2nd course, No.:2. [in Persian].
- Saeednia, Ahmad (2013). Green book of municipalities in city management, 11th Volume, Country organization of municipalities’ publication. [in Persian].
- Sheikhi, Abdollah (2014). City development strategies of Piranshahr with the approach of CDS, a Master of Art thesis in geography and urban planning, Tehran University. [in Persian]
- Stan.Capela@heartshare.com, Ariana.Saunders@heartshare.com.
- Stavros, J. & Cooperrider, D. (2003). A New Framework for Strategic planning: Inspiration to SOAR.
- Stavros, J. & M&Hinrichs, G. (2009). The Thin

Chitgar, Sakineh (2014). “Outlook to new city development strategy (CDS) in city development strategy process in Iran”, 1st conference on new horizons in empowerment and sustainable urban and rural development. [in Persian].

- Hataminejad, Hossein & Faraji Malaee, Amin (2011). “Feasibility study on implementation city development strategic plans (CDS) in Iran”, Quarterly for studies and urban and regional researches, 2nd Year, No:8, 55-76. [in Persian].
- Hekmatnia, Hassan (2011). Application of modeling in geography, Elm Novin publication. [in Persian].
- Hosseini, Ali & Pourzal, Maryam (2013). “The role of city management in sustainable tourism development of Nowshahr”, Journal of urban ecology researches, 4th Year, No.:2. [in Persian]
- Hosseinzadeh Dalir, Karim & Sadr mousavi, Mirsatar & Heydari Chiyaneh, Rahim (2011). “An introduction to new city development strategy (CDS) in Iran in urban planning process with emphasis on master plan challenges in Iran”, scientific quarterly of geography space, 11th Year, No.:36, 173-210. [in Persian].
- Jafari, Vahid (2010). Investigation and analysis of city management strategy in Chenaran with city development strategy approach (CDS), Thesis of Master of art in Geography and city management, Ferdousi University of Mashhad. [in Persian]
- Kardar, Saeed & Rahmani, Mohammad & Mola Aghajanzadeh, Sare (2009). “City development strategy design (CDS), a strategic approach and innovative in design management and urban planning”, strategy journal, 18th Year, No.:52, 183-199. [in Persian].
- Khalil-Abadi, Hossein (2011). City Development Strategy, Mahkame publication, Tehran. [in Persian].
- Khavarian Garmsir, Amir Reza & Stavros, J. & Alian, Mehdi (2012). “Strategic planning of urban tourism development using SOAR model”, Planning and spatial preparation, 17th course, No.:3. [in Persian].
- Khavarian Garmsir, Amir Reza & Rezaee, Mohammad Reza (2013). “Strategic planning

Book of SOAR: Building Strengths-bases strategy.

- Taghvae, Masoud & Safarabadi, Aazam (2009). “The role of city management in sustainable tourism development of Kermanshah”, Geographical studies of arid areas magazine, 1st Year, No.:4. [in Persian].
- Talyar, Maryam & Arabi, Yaser (2014). “City development strategy, a strategic approach in city management process”, 6th national conference on city planning and management, Mashahd. [in Persian].
- Zarabi, Asghar & Saberi, Hamid (2010), Union of cities, Manual of city development strategy to improve the performance of the city, Isfahan University Press. [in Persian].
- Ziari, Keramatollah (2014). CDS training booklets, Tehran University, Kish Campus. [in Persian].