



ریاست جمهوری
سازمان برنامه و بودجه کشور
سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان هرمزگان

طرح توسعه شهرستان ابوموسی

(تدبیر و امید)



بخش دوم:

تجزیه و تحلیل، سنتز و تدوین

برنامه





طرح توسعه شهرستان ابوموسی (تدبیر و توسعه)

۱۳۹۶

شناسنامه گزارش

عنوان طرح: طرح توسعه شهرستان ابوموسی (تدبیر و امید)

کارفرما: سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان هرمزگان

مجری: جهاد دانشگاهی استان هرمزگان

مدیر عالی طرح: دکتر محمد صادقی

نظارت فنی طرح: حمید دولتی زه

گروه پژوهش و تدوین: دکتر شهرام مقصود، دکتر زینب بهرامی اصل

فهرست مطالب

صفحه	عنوان	ردیف
فصل ۱۰: جمع‌بندی و سنتز مطالعات		
۴۰۷	مروری بر محیط طبیعی، تاریخی و سیاسی شهرستان ابوموسی	۱-۱۰
۴۰۹	مهمترین ویژگی‌های جمعیت و نیروی انسانی در شهرستان	۲-۱۰
۴۱۱	مهمترین ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی شهرستان ابوموسی	۳-۱۰
۴۱۵	مهمترین زیربناهای و زیرساخت‌های موجود	۴-۱۰
۴۱۹	مهمترین ویژگی‌های امور تولیدی، بازرگانی و خدمات	۵-۱۰
۴۲۴	تحولات اقتصادی	۶-۱۰
۴۲۵	جایگاه استان و شهرستان در اسناد فرادست	۷-۱۰
فصل ۱۱: تجزیه و تحلیل سوات (SWOT)		
۴۳۲	نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده و پالایش آنها	۱-۱۱
۴۳۳	نقاط قوت	۱-۱-۱۱
۴۳۶	نقاط ضعف	۲-۱-۱۱
۴۳۹	فرصت‌ها	۳-۱-۱۱
۴۴۳	تهدیدها	۴-۱-۱۱
۴۴۶	ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)	۲-۱۱
۴۵۲	ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)	۳-۱۱
۴۵۷	ارزیابی توأم عوامل چهارگانه	۴-۱۱
۴۵۹	معرفی چارچوب راهبردها	۵-۱۱
۴۵۹	استراتژی‌های عمومی پورتر	۱-۵-۱۱
۴۶۱	استراتژی‌های ۱۳ گانه فرد. آر. دیوید	۲-۵-۱۱
۴۶۵	تعیین اقدامات اولویت‌دار و راهبردهای کاندید و ارزیابی اولیه آنها (ماتریس SWOT)	۶-۱۱
۴۷۰	نقاط قوت و اقدامات / راهبردهای ممکن	۱-۶-۱۱
۴۷۱	نقاط ضعف و اقدامات / راهبردهای ممکن	۲-۶-۱۱
۴۷۳	فرصت‌ها و اقدامات / راهبردهای ممکن	۳-۶-۱۱
۴۷۴	تهدیدها و اقدامات / راهبردهای ممکن	۴-۶-۱۱
۴۷۵	اقدامات ممکن بی‌آمد ترکیب نقاط قوت و ضعف	۵-۶-۱۱
۴۷۶	اقدامات ممکن بی‌آمد ترکیب فرصت‌ها و تهدیدها	۶-۶-۱۱

فهرست مطالب (ادامه)

ردیف	عنوان	صفحه
۷-۶-۱۱	اقدامات ممکن پی آمد ترکیب نقاط قوت و تهدیدها	۴۷۶
۸-۶-۱۱	اقدامات ممکن پی آمد ترکیب فرصت‌ها و نقاط ضعف	۴۷۷
۹-۶-۱۱	اقدامات ممکن پی آمد ترکیب نقاط قوت و فرصت‌ها	۴۷۷
۱۰-۶-۱۱	اقدامات ممکن پی آمد ترکیب نقاط ضعف و تهدیدها	۴۷۷
۷-۱۱	تحلیلی بر ارزیابی و اعتبار سنجی یافته‌ها	۴۷۸
۸-۱۱	جمع‌بندی و استخراج چارچوب راهبردهای ممکن برای توسعه شهرستان ابوموسی	۴۸۲
فصل ۱۲: استخراج و تدوین برنامه		
۱-۱۲	اصول پایه‌ای توسعه شهرستان	۴۸۹
۱-۱-۱۲	پیش‌فرض‌ها و مفروضات طرح	۴۸۹
۲-۱-۱۲	اصول هادی و خطوط راهنما	۴۹۰
۲-۱۲	چشم‌انداز توسعه شهرستان	۴۹۲
۱-۲-۱۲	مبانی نظری	۴۹۲
۲-۲-۱۲	چشم‌انداز بلندمدت توسعه شهرستان	۴۹۴
۳-۲-۱۲	چشم‌انداز توسعه شهرستان در افق طرح حاضر	۴۹۶
۳-۱۲	محورهای توسعه شهرستان	۴۹۶
۴-۱۲	هدف‌های کلان و تفصیلی (کیفی) توسعه شهرستان	۴۹۷
۵-۱۲	راهبردهای توسعه شهرستان	۴۹۸
۱-۵-۱۲	راهبردهای کاندید	۴۹۹
۲-۵-۱۲	ارزیابی راهبردهای کاندید و تبیین راهبردهای نهایی	۵۰۰
۶-۱۲	تعیین سیاست‌های اجرایی	۵۰۳
۷-۱۲	برنامه اقدام در جهت تحقق هدف‌ها و سیاست‌ها	۵۰۶
۱-۷-۱۲	شناسایی اقدامات اولویت‌دار و محرک توسعه	۵۰۶
۲-۷-۱۲	شناسایی پروگرام‌های اجرایی	۵۰۸
۸-۱۲	ساختار و سازمان اجرایی	۵۱۳
۱-۸-۱۲	نظام تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری	۵۱۳
۲-۸-۱۲	ساختار مدیریت اجرا و نظارت	۵۱۳

طرح توسعه شهرستان ابوموسی

(برنامه تدبیر و امید)

مرحله دوم: تجزیه و تحلیل. سنتز و تدوین برنامه

فصل ۱۰: جمع بندی و سنتز مطالعات

فصل ۱۱: تجزیه و تحلیل سوات (SWOT)

فصل ۱۲: استخراج و تدوین برنامه



برای افزایش اثربخشی یک برنامه توسعه منطقه‌ای که به مفهوم تدوین برنامه‌ای درست و متناسب با قابلیت‌های آن منطقه است، لازم است نتایج حاصل از مطالعات در بخش‌های مختلف، جمع‌بندی شده و به صورت تلفیقی در تعامل با یکدیگر، مورد بررسی این قرار گیرند. فرایند جمع‌بندی نتایج مطالعه هر بخش در منطقه و تلفیق آن با نتایج سایر بخش‌ها که در نهایت به درک درست از وضعیت منطقه منجر می‌گردد، به طور خلاصه سنتز مطالعات نامیده می‌شود. البته در برخی از اقسام برنامه‌ریزی مطالعات، سنتز پس از استخراج برنامه نهایی نیز صورت می‌گیرد که در این صورت، به عنوان روشی برای حصول اطمینان از درستی فرایند برنامه‌ریزی و برنامه استخراج شده، می‌باشد. در این فصل، نتایج مطالعات شناخت وضعیت موجود انجام شده در هر بخش، جمع‌بندی و مرور شده و در نهایت، به طور تلفیقی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۱۰-۱- مروری بر محیط طبیعی، تاریخی و سیاسی شهرستان

شهرستان ابوموسی، مرکب از شش جزیره نسبتاً کوچک است که مجموع وسعت این جزایر حدود ۷۰/۵ کیلومتر مربع بوده و حدود ۰/۱ درصد از کل وسعت خاکی استان هرمزگان را تشکیل می‌دهد. به طور کلی بررسی سیمای طبیعی جزایر نشان می‌دهد که جزایر شهرستان چهره متنوعی دارند. سطح جزایر از دشت کم ارتفاع شنی تا ارتفاعات تپه‌ماهوری و تپه‌ای صخره‌ای، متغیر است. از نظر اقلیمی، دارای یک فصل گرم که از اواخر اسفند (یا اوایل فروردین) آغاز شده و اواخر آبان یا اوایل آذر به پایان می‌رسد، و یک فصل خنک می‌باشند. دما و رطوبت هوا نسبتاً بالا است. پوشش گیاهی جزایر ضعیف بوده و شامل گونه‌های

سازگار با مناطق گرمسیری می‌باشد. انواع بوته‌های شورپسند، درختچه‌ها و درختان مقاوم به شوری و خشکی، از ویژگی‌های اصلی پوشش جزایر می‌باشد.

حیات جانوری خود جزایر به دلایلی مانند وسعت کم، محدود و محصور بودن در آب‌های شور دریایی (عدم امکان مهاجرت زمینی به جزایر)، پوشش گیاهی ضعیف و کامل نبودن زنجیره غذایی، کمبود منابع آب شیرین در جزایر و برخی دیگر از محدودیت‌ها، بیشتر شامل پرندگان شده و سایر جانوران و به خصوص پستانداران، کمتر به چشم می‌خورد. منابع غنی آبزیان در آب‌های پیرامون جزایر به وفور یافت می‌شود.

بررسی موقعیت و ویژگی‌های طبیعی و جغرافیایی جزایر شش گانه شهرستان ابوموسی نشان می‌دهد که این جزایر علیرغم برخی تشابهات، از نظر وضع طبیعی و شرایط دریایی و بومی و سایر ملاحظات با هم یکسان نیستند و طبیعت و متفضیات متفاوتی دارند. به عبارت دیگر از نظر تنوع کاربری، اقلیم، موقعیت جغرافیایی، دسترسی‌ها، شرایط طبیعی و دسترسی به ثروت‌های طبیعی، هریک دارای عملکرد متفاوتی هستند و این موضوع سبب شکل‌گیری مجموعه‌ای از تنوعات و قابلیت‌های بی‌نظیر در این پهنه از استان و کشور شده است که در صورت اتخاذ رویکرد سیستمی - عملکردی، می‌تواند نقش چند وجهی و بسیار مطلوبی را در زمینه‌های مختلف از استخراج نفت و گاز گرفته (سیری) تا توریسمی و مطالعاتی، ایفا نمایند.

برخورداری از اقلیم متنوع، سیمای طبیعی متنوع (از دشت شنی تا تپه‌ماهورها و تپه‌های صخره‌ای) دسترسی به آب‌های آزاد، وجود مناطق بی‌نظیر زیست محیطی، دسترسی به موهبت نفت و گاز فلات (سیری)، برخورداری از جاذبه‌های گردشگری (مخصوصاً جاذبه‌های مرتبط با دریا و ساحا)، دسترسی به کشتی‌های عبوری نفتی و کالا (عبور کشتی‌های نفت کش و کانتینربر از نزدیک آب‌های جزایر شهرستان ابوموسی)، از قابلیت‌های طبیعی شهرستان ابوموسی است که با برنامه ریزی مناسب می‌تواند مثمر ثمر باشند. بر این اساس کارکرد این جزایر، از زوایای مختلف می‌تواند مورد نظر قرار گیرند.

نخست: اهمیت ژئواستراتژیک که نیاز به گفتگوی بسیار ندارد. این جزایر مرزهای سرزمینی ایران را در تنگه هرمز و خلیج فارس بسط و گسترش داده است.

دوم: موقعیت گردشگری به ویژه در پیوند با سایر فعالیت‌های دریایی و جاذبه‌های گردشگری جزایر پیرامون (کیش، قشم و حتی سرزمین اصلی).

سوم: برداشت از منابع محیطی جزایر شامل منابع آبزیان و حتی منابع نفتی و ساماندهی صید و صیادی و فرآوری محصولات دریایی یا انجام عملیات پرورشی در سواحل (مثل پرورش در قفس و...).

چهارم: موقعیت بازرگانی، باراندازی و ترانزیتی و نیز، فعالیت‌های خدماتی پشتیبانی کننده این فعالیت‌ها در حال حاضر، جزیره سیری دارای کاربری نفتی بوده و ضمن آنکه تاسیسات و تجهیزات مربوطه در این جزیره نصب شده و بهره‌برداری می‌شوند، به عنوان یک کانون زیستی برای کارکنان شرکت‌های نفتی مستقر در شهرستان نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. جزایر ابوموسی و تنب بزرگ، بیشتر کاربری نظامی و دفاعی داشته و در عین حال، مهمترین مراکز زیستی شهرستان به حساب می‌آیند. جزیره فارور، جزو محدوده‌های زیست محیطی بوده و غیرمسکونی است. برای جزایر فارور کوچک و تنب کوچک نیز کاربری خاصی تعریف نشده و این جزایر نیز غیرمسکونی هستند.

۱۰-۲- مهمترین ویژگی‌های جمعیت و نیروی انسانی در شهرستان

شهرستان ابوموسی، از نظر جمعیتی یک شهرستان کوچک محسوب می‌گردد. تا اوایل دهه ۷۰، شهرستان ابوموسی فاقد برنامه منظمی برای اسکان جمعیت بوده و مسایل امنیتی باعث شده بود تمایل به سکونت در جزیره ابوموسی و سایر جزایر شهرستان، بسیار پایین بوده و از طرف دیگر، از آنجایی که بیشتر ساکنان نظامی بوده‌اند، آمارهای درستی از جمعیت در دسترس نبوده است.

از اواسط دهه ۷۰ (سال‌های آغازین برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی)، سیاست‌های اسکان جمعیت در ابوموسی آغاز شده و در برنامه‌های چهارم و پنجم توسعه بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. جمعیت این شهرستان در سال ۱۳۸۵ برابر ۳۸۳۳ نفر بوده است که در سال ۱۳۹۵ به ۷۴۰۲ نفر بالغ شده است. لازم به ذکر است که در این شهرستان، تعداد بسیار محدودی از جمعیت از اتباع خارجی (کشور امارات متحده عربی)، هستند. پیش‌بینی می‌شود در صورتی که روند متغیر تغییرات جمعیتی در سال‌های گذشته برای سال‌های آتی نیز تکرار شود، جمعیت شهرستان در افق ۱۴۰۰ به حدود ۱۰۵۲۳ نفر بالغ گردد.

مهم‌ترین یافته‌هایی که در ارتباط با جمعیت و نیروی انسانی در شهرستان ابوموسی حاصل شده‌اند، در فرازهای زیر قابل بیان می‌باشند:

- ۱- سیاست‌های استقرار و اسکان جمعیتی در ابوموسی اگر چه در سال‌های قبل موفق نبوده‌اند، اما در سال‌های اخیر به نحو چشمگیری موجب جذب و جمعیت در این جزیره شده‌اند، هرچند برای قضاوت در خصوص نگهداری جمعیت در جزیره (اسکان پایدار)، شواهد کافی وجود ندارد. بنابراین، این سیاست‌ها و راهبردها، باید تداوم داشته و حتی سیاست‌های انگیزشی جدیدی در راستای آنها تعیین و اجرا گردد.
- ۲- بررسی ساختار جمعیت و خصوصا نسبت جنسیتی، نشان می‌دهد که بیشتر وارد شدگان به شهرستان ابوموسی، مرد بوده و به طور فردی (و نه همراه با خانواده) بوده‌اند. این مساله می‌تواند ناشی از دو مساله باشد: یا آنها با هدف اسکان موقت (مثلا با اهدافی مانند اشتغال) به جزیره وارد شده‌اند یا شرایط زندگی خانواده را در جزیره بسیار سخت (یا توأم با احساس ناامنی)، ارزیابی می‌کنند. بررسی ساختار جنسی نشان می‌دهد که نسبت مردان به زنان در شهرستان بسیار بالا است (بیش از ۴ برابر).
- ۳- بررسی ساختار جمعیت (گروه‌های سنی) نشان می‌دهد که بیشتر مهاجرین وارد شده به شهرستان، در سن کار بوده (گروه جوانان و میانسالان) و بنابراین، به اقتضای شرایط کاری اقدام به مهاجرت کرده‌اند. از آنجایی که این افراد بدون خانواده و به صورت فردی وارد شده‌اند، احتمالا پس از طی یک دوره، شهرستان را ترک خواهند کرد.
- ۴- از سوی دیگر، بالا بودن نرخ مشارکت و افزایش آن در سال ۱۳۹۰ نسبت به سال ۱۳۸۵، نشان از این واقعیت دارد که بیشتر ساکنان جزیره ابوموسی (با تاکید بر مهاجرین) در سن کار قرار داشته و با هدف کار، وارد جزیره شده‌اند. این مساله می‌تواند فرضیه مهاجرت و اسکان موقت به جزیره را تقویت نماید. بنابراین، لازم است سیاست‌های تکمیلی برای نگهداری نیروی انسانی در شهرستان نیز تعریف و اجرا گردد.
- ۵- بررسی ساختار اشتغال در شهرستان ابوموسی نشان می‌دهد که بخش عمومی و دولتی، ساختار غالب اشتغال شهرستان را تشکیل داده و سهم بخش خصوصی از اشتغال در سطح شهرستان بسیار ناچیز است. این مساله می‌تواند نشان‌دهنده این مطلب باشد که شهرستان ابوموسی برای سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، جذابیتی نداشته و لازم است با ایجاد اهرم‌های تشویقی و حمایتی، جذب سرمایه و سرمایه‌گذار بخش خصوصی در این شهرستان تقویت گردد.

۱۰-۳- مهمترین ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی

ویژگی‌های اجتماعی و فرهنگی، اغلب در چند گروه اصلی شامل: آموزش، بهداشت و درمان (و سلامت)، ورزش، فرهنگ و هنر و گردشگری، طبقه‌بندی شده و مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این بررسی‌ها و با توجه به هدف پژوهش، ممکن است مسایل اجتماعی مانند آسیب‌های اجتماعی، هنجارها و ناهنجاری‌های جامعه، توانمندی‌های افراد و مسایل مشابه نیز، وارد شوند. معمولاً تحلیل ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی در جوامعی که ساختار جمعیتی پایدار ندارند، نسبتاً مشکل است.

سرمایه‌گذاری در زمینه زیر ساخت‌های توسعه، یکی از بنیادی‌ترین راهبردهای تحقق پیشرفت و توسعه در همه جزایر و شهرستان ابوموسی است. یکی از زیر ساخت‌های مهم، زیرساخت‌های اجتماعی و فرهنگی است که موجبات ارتقا و جذب سرمایه‌های انسانی و سایر سرمایه‌های فیزیکی را فراهم آورده و در برگیرنده خدمات اجتماعی در چارچوب آموزشی، امکانات بهداشتی، گردشگری، ورزشی و فرهنگی است. لذا تخصیص اعتبارات دولتی در زمینه توسعه و تکمیل زیرساخت‌های اجتماعی و فرهنگی، بطور مثبت و عمده‌ای در جذب، جلب و نگهداشت جمعیت و همچنین توسعه و رونق سایر فعالیت‌ها، موثر می‌باشد.

هرچند تاثیر پذیری جمعیت و وضعیت فضاها و شاخص‌های آموزشی، بهداشتی و غیره در ارتباطی دو سویه با یکدیگر هستند که بسته به سایر عوامل، اثرگذاری آنها بر یکدیگر در مناطق مختلف متفاوت است، اما در شهرستان ابوموسی با توجه به وجود سیاست‌های کلی جمعیتی و سایر سیاست‌ها و راهبردهای اسناد بالا دستی، مبنی بر نگهداشت جمعیت و هدایت جمعیت سرریز ملی به این مناطق، توسعه زیرساخت‌های اجتماعی و فرهنگی مقدم بر شاخص‌های جمعیتی است و جلب و جذب جمعیت مستلزم احداث، توسعه و تجهیز مدارس، موسسات آموزش عالی و فنی و حرفه‌ای، بهبود امکانات بهداشتی پزشکی و سایر زیرساخت‌های اجتماعی است. و این مهم می‌تواند در رونق اقتصادی، جذب فعالیت‌های اقتصادی و اثرات تکاثری آن نیز موثر باشد. در این قسمت به بررسی و تحلیل وضعیت کلان و زیرساخت‌های اجتماعی در شهرستان ابوموسی پرداخته شد.

یکی از ضعف‌های کلی جزایر ۱۴ گانه استان هرمزگان که شش جزیره شهرستان ابوموسی را نیز شامل می‌گردد، عدم ثبات جمعیت و پایداری آن است که این مهم خود متاثر از عوامل مختلف نظیر وضعیت زیرساخت‌ها، فعالیت‌های اقتصادی و وضعیت اقلیمی و طبیعی بوده است. در جزایر شهرستان ابوموسی این

موضوع از شدت و ضعف بیشتری برخوردار بوده است. عدم شکل‌گیری کانون‌های زیستی پایدار و وجود ترکیب جنسی و سنی نامتعادل جمعیت، باعث گردیده است که زیر بناهای آموزشی، بهداشتی، فرهنگی و ورزشی که خود متأثر از شاخص تراکم جمعیت و ترکیب و ساختار جمعیتی است، در این جزایر با روند بسیار کندی شکل بگیرد. اما با توجه به روند افزایش رشد جمعیت شهرستان ابوموسی، سیاست‌های توسعه فضاهای آموزشی، امکانات بهداشتی و ورزشی نیز تغییر یافته و از رشد مناسبی طی این سال‌ها برخوردار شده است.

همانگونه که گفته شد، کمیت و کیفیت جمعیت مستقر در شهرستان ابوموسی بر شاخص‌های آموزشی نظیر نرخ باسوادی افراد، تراکم دانش آموز در کلاس و...، تاثیر گذار بوده و این شاخص‌ها را بالاتر از میانگین استانی و حتی کشوری نشان می‌دهد. کمیت پایین جمعیت در برخی از دوره‌های سنی نیز باعث عدم شکل‌گیری دوره‌ها و مقاطع تحصیلی متناسب با این گروه‌های سنی گردیده است. بطور کلی تاثیرپذیری جمعیت و وضعیت فضاها و شاخص‌های آموزشی در ارتباطی دوسویه با یکدیگر هستند، که بسته به سایر عوامل، اثر گذاری آنها بر یکدیگر در مناطق مختلف، از جمله جزایر متفاوت است. در بخش آموزش عالی که تاثیرپذیری آن تنها وابسته به جمعیت بومی مستقر در منطقه نمی‌باشد، در سال‌های اخیر اقدامات مناسبی صورت گرفته است و راه اندازی دانشگاه پیام نور به عنوان یک محرک برای سایر بخش‌های دیگر عمل نموده است. این سیاست و راهبرد، ضمن گسیل نسبی جمعیت به جزیره ابوموسی، تا حدودی باعث پرورش و تربیت نیروی انسانی منطقه، فزونی فارغ التحصیلان و رونق اقتصادی شهرستان و تحرک سایر بخش‌ها نیز شده است. بدیهی است توسعه بیشتر این بخش می‌تواند اثرات مثبت و تحریک آمیز بیشتری بر سایر بخش‌ها داشته باشد.

بهبود و توسعه زیرساخت‌ها و امکانات بهداشتی و درمانی نیز کم و بیش متأثر از کمیت و کیفیت جمعیت در این شهرستان بوده است. به هر جهت وجود هرگونه جمعیت با هرگونه ترکیب و ساختاری نیازمند مراقبت‌های بهداشتی و درمانی می‌باشد. با توجه به دوری و گسستگی جزایر از سرزمین اصلی، یکی از خدمات موثر در تثبیت و نگهداشت جمعیت در اینگونه مناطق، توسعه خدمات و امکانات درمانی و بهداشتی مناسب می‌باشد و میزان دسترسی جمعیت به خدمات درمانی و امکانات و تجهیزات کمک درمانی، ضامن بقا و پایداری جمعیت در این مناطق می‌باشد. علی‌رغم توسعه فضاهای بهداشتی و درمانی و تامین تجهیزات و نیروی انسانی مورد نیاز بیمارستان از جمله پزشکان، هنوز تا رسیدن به شرایط مطلوب امکانات بهداشتی و پزشکی برای جمعیت مستقر

در شهرستان ابوموسی و جلب و جذب جمعیت بیشتر، فاصله زیادی وجود دارد. به ویژه تامین پزشک متخصص و کادر درمانی و تامین تجهیزات پزشکی از جمله دغدغه‌های درمانی مردم منطقه می‌باشد.

در بخش توسعه فضاهای فرهنگی و ورزشی نیز برنامه‌ریزی و ایجاد تاسیسات، تجهیزات و فضاهای ورزشی نیازمند درجه خاصی از تراکم جمعیت است. شهرستان ابوموسی از استعداد زیادی در زمینه توسعه ورزش‌های آبی برخوردار می‌باشد و رشد جامعه شهری و ورود مهاجران و مسافران مختلف به استان و جزایر به دلیل جاذبه‌های اقتصادی و گردشگری منطقه و تقاضای آنان برای استفاده از امکانات ورزشی، این جزایر را از موقعیت ویژه‌ای برخوردار کرده است. با تامین فضاهای ورزشی و توسعه فعالیت‌های ورزشی و تفریحی دریایی، می‌توان مسافران و گردشگران زیادی را بسوی جزایر سوق داد. یا اینکه با برنامه‌ریزی‌های بلند مدت، برگزاری مسابقات ورزش‌های آبی کشور را به سوی این جزایر سوق داد.

یکی از ظرفیت‌های فراموش شده جزایر شهرستان ابوموسی که می‌تواند نقش تعیین کننده‌ای در بهبود معیشت ساکنان منطقه و کلا توسعه اقتصادی و همچنین توسعه یکپارچه و موزون فضایی جزایر ایفا نماید، فعالیت‌های مرتبط با گردشگری است. متناسب با قابلیت‌ها، توان و امکانات گردشگری در هر یک از جزایر، اگر چه راهبردها و اقدامات توسعه‌ای می‌تواند متفاوت باشد، اما تقریباً جنبه عام و مشترک نیز دارد و باید در قالب یک برنامه جامع گردشگری برای منطقه، اجرا گردد.

توسعه صنعت گردشگری علاوه بر رونق تولید و ایجاد فرصت‌های جدید شغلی در شهرستان، اثرات مثبت دیگری نظیر افزایش عواید و درآمدهای عمومی نیز برای استان به همراه خواهد داشت. به عبارت دیگر، گردشگری می‌تواند به عنوان موتور برای رشد تولید و اشتغال در شهرستان ابوموسی عمل نماید و سایر فعالیت‌ها را نیز به دنبال خود به حرکت درآورد. از این رو برای توسعه گردشگری باید شرایط لازم برای جذب گردشگران داخلی و حتی خارجی را در شهرستان فراهم کرد. اما با توجه به بررسی‌های صورت گرفته علیرغم وجود قابلیت‌های طبیعی، بدلائیل مختلف، گردشگری رونق چندانی نیافته و زیرساخت‌های آن نیز در این شهرستان ضعیف یا بطور کلی شکل نگرفته است. به عبارت دیگر در جزایر شهرستان، اقدامات چندانی صورت نگرفته است و فقدان زیرساخت‌ها از جمله راه‌های دسترسی به جزایر (حمل و نقل عمومی) و سایر تاسیسات مورد نیاز گردشگران (مانند اقامتگاه‌ها و مکان‌های پذیرایی) از عمده محدودیت‌های اساسی این بخش است.

به این مساله، باید محدودیت‌های اعمال شده در مسافرت به شهرستان مانند دریافت مجوزهای ورود را نیز اضافه کرد که حداقل با شرایط موجود، انگیزه ورود گردشگران به شهرستان ابوموسی را بسیار کاهش می‌دهد.

بر اساس اطلاعات توصیف شده در صفحات قبل می‌توان گفت که بطور کلی شاخص تأسیسات اقامتی در استان هرمزگان و شهرستان ابوموسی وضعیت چندان مطلوبی ندارد در حالی که با رشد گردشگری اعم از ملی، منطقه‌ای و فراملی، نسبت مستقیم دارد.

مسئله مهمی که مراکز اقامتی استان با آن روبه روست، ضریب اشغال تخت این مراکز است. فصلی بودن زمان ورود گردشگران به منطقه که به طور عمده شامل فصل‌های پاییز و زمستان است، به ویژه در ماه‌های دی و بهمن و تعطیلات نوروز با افزایش چشمگیر ورود گردشگران روبه رو است. لیکن در سایر ماه‌های سال اغلب این گونه تأسیسات با افت شدید تقاضا و رکود مواجه‌اند. از این رو برای کاهش فشار اقتصادی و مالی ناشی از این امر به صاحبان مراکز اقامتی، اعطا امتیازهای خاص به آنها برای جلب گردشگر در فصول دارای گردشگر از نکته‌های در خور اهمیت است.

علاوه بر این توسعه جاذبه‌های مصنوعی شامل پارک‌ها و فضاهای تفریحی به سبب پر کردن اوقات فراغت اهالی منطقه، به ویژه تعطیلات پایان هفته و سپس استفاده گردشگران داخلی کشور در فصل‌های گردشگری از اهمیت زیادی برخوردار است. از این رو توسعه این قبیل جاذبه‌ها و ارتقای آنها به سطح شاخص‌های ملی و بین‌المللی از اهمیت بسیار برخوردار است، این درحالی است که این شاخص در جزایر شهرستان ابوموسی به خصوص از نظر کیفی، از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد.

یکی دیگر از مسایل مهم در حوزه عوامل اجتماعی و فرهنگی، موضوع توانمندی ساکنان بومی شهرستان است. هر چند مطالعه جامعی در این حوزه صورت نگرفته است، اما بررسی‌های میدانی و نظرات کارشناسان خبره نشان می‌دهد که در زمینه مهارت‌های پایه و خانواده، مهارت‌های کسب و کار، روابط عمومی و ارتباطات اجتماعی و نیز، مسایل فرهنگی و به خصوص ارتباط با گردشگران، باید نسبت به توانمندسازی جامعه بومی اقدامات جدی صورت گیرد.

در نهایت، باید به آسیب‌های اجتماعی در سطح شهرستان اشاره شود. ساختار جمعیتی (نسبت غالب مردان جوان)، جمعیت ناپایدار، فقر فرهنگی ساکنان بومی در کنار سطح پایین توانمندی‌های زندگی و

اجتماعی آنها و شرایط اقتصادی، مهمترین عوامل ایجاد و توسعه آسیب‌های اجتماعی هستند. برخی از آسیب‌های اجتماعی در سطح شهرستان وجود دارند که کتمان آنها، به گسترش سایر آسیب‌های اجتماعی منجر خواهد شد و بنابراین، ضمن آگاهی‌رسانی در خصوص آنها، لازم است برنامه‌های جدی برای پیشگیری از این آسیب‌های اجتماعی تدارک دیده شود. این آسیب‌ها (مانند اعتیاد، مصرف مشروبات الکلی، رفتارهای پرخطر و انحرافات جنسی، بیکاری، فقر و قاچاق، مزاحمت‌های خیابانی، روابط اجتماعی ناسالم و نیز خودکشی)، زینده نام زیبای شهرستان ابوموسی با سطح بالایی از تاریخ و تمدن فرهنگی، نیست.

۱۰-۴- مهمترین زیربناها و زیرساخت‌های موجود

زیرساخت به ساختار اولیه فیزیکی و سازمانی که برای اجرای عملیات یک سازمان و یا یک جامعه مورد نیاز است، تعبیر می‌شود. در حالت کلی به عناصر ساختاری مرتبط و بهم پیوسته‌ای گفته می‌شود که چارچوبی را برای توسعه کل ساختارهای دیگر فراهم می‌کنند و می‌توانند به عنوان یکی از عناصر توسعه یافتگی یک کشور یا منطقه مطرح گردند. در بحث برنامه‌ریزی منطقه‌ای و توسعه، منظور از زیرساخت‌ها، آن دسته از امکانات، تجهیزات و تاسیسات است که برای رفع نیازهای اولیه جامعه در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، لازم و ضروری بوده و انسان برای زیستن، به طور مستقیم یا غیرمستقیم به آنها نیاز دارد.

از این‌رو؛ توسعه زیرساخت از الزامات مهم رشد اقتصادی و افزایش رفاه عمومی به شمار می‌رود. سرمایه‌گذاری مستقیم بر روی توسعه و تکمیل زیرساخت‌ها باعث فراهم شدن شرایط بهتر برای زندگی و توسعه امکانات تولیدی شده و فعالیت‌های اقتصادی را تحریک می‌نمایند. این زیرساخت‌ها، با کاهش هزینه‌های تجارت و حمل و نقل، باعث بهبود رقابت‌پذیری می‌شوند. در نهایت، به رشد اقتصادی منطقه کمک می‌نماید.

رشد و پیشرفت هر جامعه‌ای به وجود زیرساخت‌های فیزیکی برای تولید و توزیع کالاها و خدمات بین عامه مردم و بنگاه‌های مختلف، بستگی دارد. این موضوع آنقدر مهم است که کارشناسان اقتصادی اعتقاد دارند قدرت اقتصاد هر منطقه‌ای به توانایی و موجودی زیرساخت آن بستگی دارد. از سوی دیگر، کارایی این زیرساخت‌ها بر تداوم فعالیت‌های تجاری و اقتصادی جامعه و کیفیت زندگی و سلامت اجتماعی نیز

موثر است. به عبارت دیگر، زیرساخت هر منطقه ای، مجموعه تسهیلات عمومی، با سرمایه گذاری بخش خصوصی یا عمومی است که، امکان ارایه خدمات ضروری و ارتقای استاندارد زندگی را فراهم می کند. زیرساخت ها همراه با توسعه به طور موازی و هماهنگ به سوی اهداف هدفمند در حرکتند به گونه ای که اگر هر یک از آنها از حرکت باز ایستد و یا حرکت کندتری به خود بگیرد توسعه نیز بی شک از اهداف خود دورتر خواهد شد.

بررسی ها نشان می دهند که شهرستان ابوموسی و جزایر ششگانه آن، اگر چه همواره در ادوار مختلف مورد توجه دولت ها بوده و بطور مقطعی سرمایه گذاری هایی در زمینه زیرساخت های فیزیکی و اقتصادی، اجتماعی صورت گرفته است، اما به دلیل عدم استمرار اینگونه سرمایه گذاری ها، ضمن عدم توسعه زیرساخت ها متناسب با ظرفیت ها و توانمندی های منطقه، در برخی از موارد نیز سرمایه گذاری های انجام شده مستعمل و دچار مشکل شده اند؛ تا جایی که حتی برخی از آنها توان فنی لازم را از دست داده اند. بر این اساس فرصت های توسعه سایر بخش ها نیز به علت کندی و توقف در این حوزه، از اهداف خود دور شده و محقق نگردیده اند. بطور کلی تأمین زیرساخت ها در زمره وظایف دولت بوده و در این زمینه تمامی ابعاد زیرساخت های عمومی و خاص را در سطوح مختلف در بر می گیرد. لذا برنامه های توسعه باید به نحوی تدوین گردند که در بردارنده تمامی نیازمندی ها و ضرورت های توسعه شهرستان باشند و همچنین، این عوامل بعنوان اهرمی تشویقی در جریان توسعه، در اختیار متولیان بخش های دیگر قرار گیرند.

یکی از اساسی ترین نیازهای پایه در توسعه هر منطقه، کمیت و کیفیت منابع آب است. بدون وجود حداقل منابع آبی امکان زیست و فعالیت قابل تصور نیست. به رغم اقدامات انجام شده در زمینه توسعه و تولید آب، محدودیت آب شیرین و توزیع آن یکی از چالش های جدی در توسعه آینده منطقه است. از جمله چالش های موجود در حوزه تامین آب در جزیره، فرسودگی تاسیسات تولید و توزیع آب و بالا بودن هزینه های قابل توجه در اجرا و کمبود منابع مالی جهت ایجاد زیرساخت های بخش آب و فاضلاب می باشد. عدم اتصال برق به شبکه سراسری و در نتیجه احتمال قطعی برق و از مدار خارج شدن تاسیسات برقی آب و فاضلاب و در نتیجه، ضرورت نصب دیزل ژنراتور، از دیگر چالش های این بخش است.

لذا با در نظر گرفتن امکانات و محدودیت‌های منابع آب و چشم انداز نیاز بخش‌های مختلف مصرف، می‌بایست راهبردهای اساسی و اصولی در زمینه تامین منابع آب در این جزایر اتخاذ گردد.

ظرفیت تولید فعلی جزیره ابوموسی به دلیل عدم انجام تعمیرات ضروری و خاموشی و از مدار خارج شدن مولدها، ۷ مگاوات می‌باشد. همچنین بررسی‌ها بیانگر آنست که شبکه‌های انتقال برق موجود در جزیره فرسوده می‌باشند و کل شبکه برق جزیره به اصلاح و باسازی نیازمند می‌باشد. در همین راستا طرح زمینی کردن شبکه برق ابوموسی در دست اجرا می‌باشد. (البته قابل ذکر می‌باشد که در این جزیره نیروگاه ۱۰ مگاواتی توسط بخش خصوصی احداث گردیده و با بهره برداری کامل از آن، تا اندازه ای چالش قطعی برق مرتفع می‌گردد.

بررسی وضعیت کنونی مولدها در جزیره تنب بزرگ، حاکی از خاموش بودن ۴ مولد به دلیل عدم انجام تعمیرات اساسی مولد براساس کارکرد ساعتی مولدها می‌باشد. علی‌رغم آنکه ۷ مولد با ظرفیت اسمی ۷/۵ مگاوات در نیروگاه‌های جزیره موجود می‌باشد ولیکن ظرفیت تولید فعلی جزیره به دلیل عدم انجام تعمیرات ضروری و خاموشی و از مدار خارج شدن مولدها، ۱/۴ مگاوات می‌باشد. بررسی‌ها بیانگر آنست که شبکه‌های برق موجود در جزیره فرسوده و کل شبکه برق جزیره به اصلاح و باسازی نیازمند می‌باشد.

در جزیره تنب کوچک، علی‌رغم آنکه ۵ مولد با ظرفیت اسمی ۴/۸ مگاوات در نیروگاه‌های جزیره موجود می‌باشد ولیکن ظرفیت تولید فعلی جزیره به دلیل عدم انجام تعمیرات ضروری خاموشی مولد، ۱/۸ مگاوات می‌باشد. بررسی‌ها بیانگر آنست که شبکه‌های برق موجود در جزیره فرسوده و کل شبکه برق جزیره به اصلاح و باسازی نیازمند می‌باشد.

یکی از چالش‌های اساسی موجود شهرستان ابوموسی، عدم توسعه و محدودیت در ارتباطات و تردد بین جزیره ای و بین جزایر با سرزمین اصلی است. از اینرو نیازمند سرمایه‌گذاری و توسعه راه‌های دستیابی ارزان قیمت، با سرزمین اصلی می‌باشد. بهبود شبکه‌های حمل و نقل اعم از دریایی و هوایی، از یک سو باعث کاهش هزینه‌های تولید و سرعت در مبادلات و از سوی دیگر، برخی از فعالیت‌های اقتصادی کم بازده را از لحاظ اقتصادی به صرفه می‌کند و باعث تبدیل شدن، پتانسیل‌های بالقوه اقتصادی جزایر رونق تولید و ایجاد اشتغال در جزایر ابوموسی می‌گردد و اثرات بسیار مثبتی را برجای خواهد گذاشت. توسعه حمل و نقل برای توسعه

شهرستان از ضروریات اصلی بوده و یک عامل زیربنایی برای توسعه بخش‌های صنعت و معدن، کشاورزی، بازرگانی و به خصوص گردشگری، خواهد شد.

به طور خلاصه، اهمیت شبکه‌های حمل و نقل و نحوه تأثیرگذاری آن بر توسعه منطقه را می‌توان به

صورت زیردسته بندی نمود:

- ایفای نقش استراتژیک در توسعه متوازن بخش‌های مختلف در جزایر شهرستان.
- توسعه و افزایش سرمایه‌گذاری در جزایر شهرستان.
- باعث انباشت و تمرکز فعالیت‌های اقتصادی می‌شود.
- موجب افزایش امنیت منطقه‌ای، به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار بر سرمایه‌گذاری و رشد اقتصادی می‌شود.
- موجب اشتغال‌زایی و رشد جزایر مستعد شهرستان می‌شود
- باعث تخصیص شدن فعالیت‌ها و در نتیجه افزایش بهره‌وری منابع اقتصادی می‌شود.

بدین ترتیب می‌توان گفت که نقش حمل و نقل در توسعه اقتصادی و ایجاد مشوق‌ها جهت افزایش سرمایه‌گذاری در شهرستان ابوموسی، غیرقابل انکار است. لذا ضروری است دولت در این زمینه با استفاده از اعتبارات عمومی و بکارگیری سایر مکانیسم‌ها، از جمله وارد کردن بخش خصوصی در این زمینه، شرایط توسعه حمل و نقل و تردد آسان و همگانی را به جزایر فراهم نماید.

در بخش صنعت و معدن، محدودیت فضا، آب، برق، بُعد مسافت از بازارهای مواد اولیه و محصولات تولید شده، همچنین، شبکه حمل و نقل موجب شده است تا این بخش توسعه زیادی در شهرستان پیدا نکند. به عبارت دیگر، زیرساخت‌های پایه برای توسعه بخش صنعت در شهرستان فراهم نیست و بسیاری از این زیرساخت‌ها، نیاز به سرمایه‌گذاری‌های بالا دارند.

در حوزه کشاورزی به جز در بخش شیلات، شهرستان به دلیل محدودیت‌های آب و خاک، قابلیت و توان بالایی ندارد و به همین نسبت، زیرساخت‌های مناسبی نیز در این حوزه توسعه پیدا نکرده‌اند. در حوزه شیلات، زیرساخت‌های نسبتاً خوبی در شهرستان وجود دارد اما با توجه به اینکه قابلیت توسعه قابلیت‌های شیلاتی در این

شهرستان وجود دارد، توسعه زیرساخت‌ها به خصوص در بخشی آبی‌پروری، ضروری به نظر می‌رسد. در حوزه بازرگانی، با توجه به اینکه شهرستان در این حوزه نیز دارای قابلیت‌های بسیار مناسبی است، توسعه شبکه حمل و نقل و به خصوص ارتقای گمرک ابوموسی به گمرک تجاری، یکی از اولویت‌های اصلی است. در این زمینه، توسعه زیرساخت‌های مرتبط با نگهداری کالاها (شامل انبار و سیلو)، از دیگر نیازهای این شهرستان می‌باشد.

در حوزه فرهنگ، هنر و ورزش، ایجاد زیرساخت‌های فرهنگی مانند یک سالن چند منظوره (که در حال حاضر به صورت نیمه کاره رها شده است)، و نیز توسعه فضاهای ورزشی در اولویت قرار دارند. در حوزه عمران شهری نیز احداث و توسعه زیرساخت‌های شهری و نیز جاذبه‌های تفریحی و گردشگری در شهر، ضروری به نظر می‌رسند. احداث پارک‌های خاص منظوره از اولویت‌های اصلی در این حوزه هستند.

۱۰-۵- مهمترین ویژگی‌های امور تولیدی، بازرگانی و خدمات

همانگونه که پیشتر نیز اشاره شد، شهرستان ابوموسی از شش جزیره تشکیل شده و ارتباط زمینی با سرزمین مادری ندارد. این مساله یکی از مهمترین چالش‌های توسعه بخش صنعت و معدن یعنی حمل و نقل مواد اولیه و محصولات را در این شهرستان رقم می‌زند. علاوه بر این، وسعت جزایر نسبتاً کوچک بوده و اختصاص زمین برای کاربری صنعتی، مشکلات زیادی دارد. در کنار اینها، دوری از سرزمین اصلی و بازارهای هدف، هزینه بالای تولید و سختی حمل و نقل کالا، محدودیت زمین با کاربری صنعتی و تملک زمین برای اجرای طرح‌های صنعتی، عدم وجود نیروی متخصص و حتی ساده برای فعالیت‌های صنعتی در شهرستان و نیاز به تامین آن از سایر نقاط استان و حتی سایر استان‌ها، مشکلات تردد به محدوده شهرستان، هزینه‌های بالای ایجاد و نگهداری تاسیسات صنعتی، و ده‌ها محدودیت دیگر، از مجموعه عواملی است که توسعه صنایع را در این شهرستان کند و غیر اقتصادی نموده و سرمایه‌گذاری را در این زمینه محدود نموده است.

در سطح شهرستان ابوموسی تنها چند بنگاه صنعتی کوچک که بیشتر در زمینه فرآورده‌های شیلاتی فعال هستند وجود داشته و، بخش صنعت چندان نمودی در اقتصاد جزایر ابوموسی ندارد (به جز جزیره سیری که یک جزیره نفتی بوده و سرمایه‌گذاری‌های زیادی در این جزیره انجام شده است).

علی‌رغم این محدودیت‌ها، قابلیت‌هایی هم در شهرستان وجود دارد؛ از جمله وجود منابع طبیعی گاز و نفت پیرامون آب‌های جزیره ابوموسی و سیری و برخورداری از منابع غنی آبزیان دریایی بویژه در اطراف جزایر و قابلیت‌های آبرزی‌پروری و تولیدات گلخانه‌ای و...، از مهم‌ترین پتانسیل‌های طبیعی است که می‌توان در توسعه صنایع کوچک در شهرستان به آن توجه کرد.

با توجه به تنگناها و مزیت‌های نسبی جزایر شهرستان ابوموسی، بطور کلی استقرار صنایع بزرگ و حمل و نقل بر (در ارتباط با بازار داخلی)، در این منطقه با محدودیت روبرو است و در مقابل استقرار صنایع خرد و صناعی که منابع تأمین مواد اولیه آن در جزایر از مزیت نسبی برخوردار می‌باشند، می‌تواند برای منطقه مفید باشد.

شهرستان ابوموسی بطور کلی به لحاظ استقرار در دل آب‌های خلیج فارس، از موقعیت ویژه‌ای در سطوح بین‌المللی، ملی و منطقه‌ای برخوردار می‌باشد. لذا با توجه به مزیت‌های نسبی منطقه، صنایع دریائی و صنایع وابسته به صیادی و شیلات در جزیره ابوموسی، اولویت بیشتری دارند و با گسترش فعالیت‌های صیادی و بهره‌برداری بیشتر از منابع دریا در آینده، صنایع وابسته به صیادی و شیلات نظیر کنسروسازی، تهیه پودر ماهی، سردخانه، یخساز، ساختن ابزار و آلات صیادی، لنج‌سازی، ساخت بدنه قایق، تعمیر لنج و قایق و...، می‌تواند رونق یابد و زمینه اشتغال و در نتیجه جذب جمعیت بیشتر به جزایر شهرستان را فراهم نماید.

در این راستا و به منظور فعال کردن جزایر شهرستان از جمله ابوموسی و جذب و نگهداشت جمعیت، در سال‌های اخیر تلاش‌های زیادی توسط دولت و بخش خصوصی برای استقرار و احداث صنایع در شهرستان (با تأکید بر جزیره ابوموسی) صورت گرفته است. از جمله اقداماتی که اخیراً در زمینه احداث و گسترش صنایع صورت گرفته است، می‌توان به فعالیت صنایع کوچک در زمینه بسته‌بندی و فرآوری محصولات شیلاتی، تولید دستمال کاغذی، بسته‌بندی آب، و کنسرو سازی در این شهرستان اشاره نمود. بخشی از این واحدهای صنعتی توسط بخش خصوصی راه‌اندازی شده است.

در بخش معدن، مسایل و محدودیت‌ها بیشتر از بخش صنعت است. ضمن آنکه در جزایر معدن دارای ارزش بالا وجود ندارد (یا کشف نشده است) و معادن موجود برای بهره‌برداری در مقیاس صنعتی دارای توجیه

اقتصادی نیستند، موضوع حفظ محیط زیست همواره (و البته به درستی) در برابر توسعه معادن قرار گرفته است؛ زیرا اکوسیستم‌های جزایر اغلب حساس بوده و فعالیت‌های معدنی ممکن است این اکوسیستم را تخریب نماید. بخش کشاورزی با تاکید بر زیربخش‌های زراعت، باغداری و دام و طیور و زیربخش شیلات، را می‌توان دو مقوله کاملاً متفاوت در شهرستان ابوموسی تلقی کرد.

در بخش کشاورزی (زیربخش زراعت و باغداری)، شهرستان ابوموسی با دو محدودیت اساسی منابع آب و خاک مناسب روبرو است. بر این اساس امکان توسعه بخش کشاورزی در جزیره به صورت تجاری و در مقیاس وسیع، وجود ندارد. از نظر دامداری نیز پرورش دام و طیور در مقیاس کوچک و سطح خانگی قابل ترویج است؛ اما پرورش دام با توجه به هزینه‌های بالای تأمین مواد اولیه و علوفه، در مقیاس صنعتی فاقد توجیه اقتصادی است.

بخش کشاورزی به علت کمبود نزولات جوی و مشکل تأمین آب (منابع آب شیرین در جزایر بسیار محدود و آب شور موجود قابل استفاده برای کشاورزی نیست) از یک سو و قلت خاک از سوی دیگر (فقط در جزایر ابوموسی و به صورت محدودتر در جزایر سیری و فارور خاک قابل کشت وجود دارد)، همواره در جزایر استان و به‌ویژه جزایر شهرستان ابوموسی، از محدودیت‌های زیادی برخوردار بوده است به نحوی که تنها در مقیاس‌های بسیار اندک و به روش‌های سنتی در دوره‌های مختلف در برخی نقاط جزایر فعالیت اندک کشاورزی برای رفع نیازهای شخصی وجود داشته است. اما به رغم وجود محدودیت‌های طبیعی (به ویژه کمبود منابع آب با کیفیت مناسب و خاک حاصلخیز)، جهت خودکفایی نسبی در زمینه محصولات کشاورزی و صیفی‌جات و به وجود آمدن تنوع اشتغال در سطح جزایر، توسعه کشاورزی به روش‌های نوین توجیه پذیر است. در صورت تأمین آب می‌توان حتی المقدور با استفاده از روش‌های نوین کشاورزی زمینه تولید برخی از محصولات از جمله محصولات گلخانه‌ای و گل‌های تزئینی و نیز گیاهان منطقه نیمه حاره را به وجود آورد.

درمقابل محدودیت‌ها و تنگناهای شدید که در فعالیت‌های زراعی و باغی وجود دارد، زیربخش شیلات (صید و آبی‌پروری) از قابلیت‌ها و مزیت‌های نسبی مهم جزایر شهرستان ابوموسی محسوب می‌شود. تقریباً همه جزایر شهرستان ابوموسی در صورت توسعه زیرساخت‌های مربوطه، قابلیت توسعه صید و حتی پرورش میگو را دارا بوده و از جمله زمینه‌های بسیار قوی در توسعه اقتصادی این شهرستان می‌تواند باشد.

آب‌های مجاور جزایر شهرستان ابوموسی به دلیل عمق مساعد، وجود صخره‌های مرجانی (که منشا و محل زندگی بسیاری از جلبک‌ها، نرم‌تنان و سایر جاندارانی است که ماهیان از آنها تغذیه می‌کنند) و سایر شرایط، از نظر میزان تراکم انواع ماهی و آبزیان دریایی جز مناطق پرتراکم محسوب می‌شوند و در بیشتر مواقع سال، قابلیت صید در این منطقه وجود دارد. اما به دلایل مختلف (عمدتاً کمبود زیرساخت‌ها، کمبود ادوات صید و عدم وجود بازار فروش محلی)، توسط صیادان محلی کمتر مورد بهره‌برداری قرار گرفته‌اند. درخصوص آبزی‌پروری نیز علیرغم وجود بسترهای مناسب در جزایر شهرستان ابوموسی، تاکنون هیچگونه فعالیتی در خصوص پرورش میگو و ماهی در قفس در این منطقه انجام نشده است. این درحالی است که امکان سنجی انجام شده توسط کمیته علمی شیلات ایران، نشان می‌دهد ظرفیت برای تولید ۶۴۰۰ تن میگو در سال در این شهرستان وجود دارد. لذا با توجه به این قابلیت و پتانسیل‌ها، توسعه صیادی و صنایع وابسته به آن در شهرستان ممکن و میسر بوده و می‌تواند در تولید و اشتغال منطقه موثر باشد.

دربخش محیط زیست، از عمده‌ترین نقاط قوت زیست محیطی جزایر شهرستان، می‌توان به تنوع توپوگرافی و حضور اکوسیستم‌های ماهوری و تپه‌ای، وجود زیستگاه برای گونه‌های حمایت شده و در معرض خطر به ویژه پرندگان، وجود زیستگاه‌های بسیار مناسب برای پرندگان آبزی و کنارآبزی، لاکپشت‌ها و محل‌های تولید مثل آنها، اشاره نمود. اما در تقابل با این توانمندی‌ها و نقاط قوت، محیط زیست منطقه دارای محدودیت‌ها و ضعف‌های زیادی نیز می‌باشد؛ تنگ‌بودن پوشش گیاهی و فقر آن در بسیاری از محدوده‌ها به دلیل محدودیت‌های خاک و آب، محدودیت منابع آب سطحی و زیرزمینی و کیفیت پایین آب به علت شوری آب و همچنین محدودیت سازندهای زمین‌شناسی و بالابودن درجه حرارت، تبخیر و تعرق، کمبود بارندگی همراه با توزیع نامناسب آن، از جمله مهمترین ضعف‌های این بخش می‌باشد. مجموع شرایط در این بخش نشان می‌دهد که جزایر این شهرستان از درجه آسیب‌پذیری بالایی در برابر سوانح طبیعی و غیر طبیعی برخوردار است. به همین دلیل در آرایش فضایی کاربری‌ها و توسعه جزایر باید کلیه این موارد در نظر گرفته شده و تغییرات با درایت و دقت نسبت به این موارد انجام گیرد. به عبارت دیگر، توجه به مدیریت محیط زیست، باید یکی از ارکان اصلی در برنامه‌های توسعه‌ای در شهرستان باشد.

مهمترین مخاطرات و عوامل تهدید کننده برای این جزایر، آلودگی‌های نفتی ناشی از تردد کشتی‌ها در این منطقه به شمار می‌آید.

بررسی‌ها در زمینه خدمات بازرگانی در سطح استان نشان می‌دهد زیر ساخت‌های اساسی تجارت و بازرگانی داخلی و خارجی و نیز فعالیت‌های عمده بندری بیشتر در منطقه بندرعباس تمرکز یافته است. سایر بنادر در مناطق دیگر استان شامل جزایر و مناطق ساحلی، عمدتاً غیرتجاری بوده و محلی برای فعالیت‌های داخلی دارندگان کارت‌های پیلهوری و واسطه‌گری‌های مرتبط با تعاونی‌های مرزنشینان و بازرچه‌های مرزی است که اقدام به واردات اقلامی مانند برنج، روغن، چای و سایر اقلام مجاز و مورد نیاز اهالی می‌نمایند. بعضی اوقات، محصولات کشاورزی تولید استان و گاه نیز سایر استان‌ها، نیز از این مسیر به کشورهای همسایه جنوب خلیج فارس صادر می‌نمایند.

در شهرستان ابوموسی نیز یک بندر کوچک چند منظوره در جزیره ابوموسی فعال است (به جز اسکله جزیره سیری) که دارندگان کارت‌های بازرگانی و تعاونی مرزنشینان معمولاً بازرگانی خود را از طریق این بندر و گمرک غیر تجاری ابوموسی انجام می‌دهند. به علت بازرگانی ضعیف منطقه کارت پیلهوری رونق چندانی در منطقه ندارد. بخش بازرگانی در این شهرستان رونق چندانی ندارد. کمبود جمعیت ساکن، کمبود زیرساخت‌ها، عدم وجود گمرک تجاری در شهرستان، عدم وجود و توسعه خدمات پشتیبان مربوطه و دور بودن از بازارهای هدف در داخل کشور، از مهم‌ترین دلایل عدم توسعه بخش بازرگانی در این شهرستان است. اما از سوی دیگر، ابوموسی نزدیک‌ترین نقطه کشور به برخی از کشورهای آن سوی خلیج فارس است که ارتباطات سنتی و تاریخی خوبی نیز با این مناطق دارد. در صورت توسعه زیرساخت‌ها (مانند اسکله و گمرک تجاری) و نیز رفع برخی از موانع قانونی و تشریفاتی، این شهرستان می‌تواند یکی از کانون‌های بازرگانی در کشور باشد.

با توجه به اینکه فعالیت‌ها و بخش‌های تولیدی مانند صنعت و معدن، کشاورزی و شیلات و بازرگانی در این شهرستان هنوز توسعه پندانی نیافته‌اند، طبیعی است که خدمات پشتیبانی نیز هنوز به مفهوم واقعی توسعه پیدا نکرده‌اند. موسسات ارتقای مهارتی غیر از فنی و حرفه‌ای، وجود ندارند. سردخانه ۵۰۰۰ تنی در سطح شهرستان فعال است، اما برخی از تاسیسات و تجهیزات آن فرسوده بوده و نیاز به بازسازی دارند. در زمینه فعالیت‌های انبارداری نیز می‌توان گفت نظر به ضعف خدمات عمده فروشی و پخش در سطح استان هرمزگان، فعالیت

انبارداری نیز به هیچوجه متناسب با حجم عظیم کالای ورودی و خروجی از منطقه، توسعه نیافته است؛ اکثر شهرستان‌های استان فاقد این سامانه پشتیبان تولید هستند. در شهرستان ابوموسی نیز هیچ فعالیت انبارداری و خدمات پشتیبانی وجود ندارد.

بخش گردشگری در استان هرمزگان تا حدودی رونق دارد که نتیجه سه عامل اصلی موجود در منطقه است: دریا و ساحل، رونق بازرگانی در بندرعباس و جزایر قشم و کیش و، شرایط مناسب محیطی در فصول سرد سال که در سایر مناطق کشور امکان گردشگری بسیار محدود است. در بخش گردشگری، می‌توان اذعان کرد که شهرستان ابوموسی در این بخش قابلیت‌های بسیار مهمی دارد که اگر چه سال‌ها است شناسایی شده و در مورد آن‌ها تحقیق و بررسی شده است، اما هنوز اقدام جدی در این خصوص صورت نگرفته است. قابلیت‌های گردشگری دریایی و ساحلی (با رویکردهای تفریحی، ورزشی و حتی ماهیگیری)، گردشگری علمی (پژوهش دریایی، زیست محیطی، زمین‌شناسی و ...)، در شهرستان در سطح بسیار عالی وجود دارد.

اما محدودیت‌های زیادی نیز در این حوزه وجود دارند. شهرستان ابوموسی فاقد جذابیت بازرگانی برای گردشگران است که این مساله باعث می‌شود این شهرستان از هدف گردشگری درصد بالایی از گردشگران بالقوه خارج شود. از سوی دیگر، مشکل دسترسی به شهرستان و نیاز به مجوز، هنوز وجود دارد. برای توسعه بخش گردشگری در شهرستان، باید همزمان به توسعه زیرساخت‌های گردشگری، خصوصاً فرودگاه و اسکله خاص تفریحی و گردشگری، توسعه اقامتگاه‌های کوچک و ارزان قیمت ساحلی و حتی دریایی و نیز به مدیریت ساختاری گردشگری، توجه نمود. مدیریت ساختاری گردشگری، بسیار مهم و جدی بوده و در حقیقت فعالیت اصلی هماهنگی بین بخش‌های دولتی و خصوصی در فرایند گردشگری است که از شناسایی گردشگر و نیازهای او آغاز و با جلب، جذب، انتقال، استقرار و اسکان، تورگردانی، تامین ملزومات و برگشت در شرایط مناسب و مساعد، استمرار می‌یابد. لازم به ذکر است که برای توسعه بخش گردشگری، می‌توان از مشارکت بخش خصوصی نیز بهره جست.

۶-۱۰- تحولات اقتصادی

به منظور تبیین ساختار اقتصادی و تعیین مزیت رقابتی یک منطقه یا ناحیه از شیوه‌های مختلف بسته به در

دسترس بودن داده‌ها و بهینه بودن اطلاعات استفاده می‌شود. در این قسمت ویژگی‌های اقتصادی مشاغل شهرستان با توجه به مدل ضریب سهم مکانی اشتغال بررسی شده است. از آنجایی که ساختار اقتصاد منطقه بسیار کوچک بوده و بیشتر مبتنی بر فعالیت‌های بخش عمومی است، تحلیل ساختار اقتصاد و نیز تحولات اقتصادی بسیار دشوار است. مضافاً اینکه داده‌های مربوط به ارزش افزوده نیز در سطح شهرستانی وجود نداشته و به راحتی قابل محاسبه و برآورد نمی‌باشد.

بصورت کلی ساختار اقتصادی شهرستان ابوموسی عمدتاً متکی بر بخش خدمات می‌باشد. نظامی بودن جزیره و اسکان نیروهای نظامی و اداری در منطقه به صورت صوری مزیت رقابتی بخش خدمات را توجیه نموده است؛ ولی تحلیل تفصیلی فعالیت‌ها حاکی از آن است که عمده فعالیت‌های این بخش مربوط به شاغلین بخش عمومی (نیروهای نظامی و اداری و...) است. بالا بودن ضریب سهم مکانی فعالیت‌های اداری و خدمات پشتیبانی و اداره امور عمومی و دفاع؛ تامین اجتماعی اجباری، تاییدی بر این ادعاست. اشتغال بیش از ۷۴ درصد شاغلین در بخش عمومی شهرستان ابوموسی در قیاس ۲۶ درصد شاغلین متوسط استانی آن نشان از اتکای مشاغل به بخش عمومی است.

در بخش صنعت نیز تنها دو رشته فعالیت استخراج معدن و فعالیت‌های ساختمانی دارای مزیت رقابتی است که عمدتاً ناشی از فعالیت‌های استخراج نفت در جزیره سیری و نیز ساخت و سازهای بخش عمومی است. در بخش کشاورزی (عمدتاً ماهیگیری) تعداد شاغلین اندک (۱۸ نفر) این رشته فعالیت را بصورت نسبی با عدم مزیت معرفی می‌نماید.

۱۰-۲- جایگاه استان و شهرستان در اسناد فرادست

برای آنکه یک برنامه توسعه منطقه‌ای به طور اثربخش تدوین شود، لازم است که ضمن توجه به محیط داخلی و قابلیت‌های منطقه مورد نظر، از وضعیت برنامه‌های توسعه تهیه شده برای محیط مجاور و نیز نقش یا نقش‌هایی که در اسناد فرادست برای آن منطقه تعیین شده است، توجه گردد. به طور کلی بررسی مطالعات انجام گرفته در اسناد فرادست در ارتباط با استان هرمزگان، برای این استان نشان می‌دهند که قابلیت‌های توسعه استان در بخش‌های بازرگانی، شیلات، صنایع (صادراتی، دریایی و تبدیلی) و گردشگری است که به عنوان

محرك‌های اصلی توسعه استان، قلمداد می‌گردند. در این راستا، اهداف کلان توسعه استان به شرح زیر تعیین شده‌اند:

- ۱- ایجاد تعادل و توازن درون استانی و تجدید نظر در ساختار فضایی فعالیتهای اقتصادی استان با تاکید بر تقویت و تجهیز شبکه های زیربنایی در نواحی شمالی، نوار ساحلی و جزایر توسط دولت.
 - ۲- ارتقای نقش و سهم استان در فعالیتهای اقتصادی ملی و فراملی با بهره گیری از موقعیت جغرافیای سیاسی و اقتصادی استان و کانونهای بندرعباس، قشم و کیش.
 - ۳- شتاب بخشیدن به فرایند توسعه اقتصادی استان با محوریت فعالیتهای بازرگانی، شیلات، صنایع (صادراتی، دریایی و تبدیلی) و گردشگری به عنوان محرکهای اصلی توسعه استان.
 - ۴- تقویت بخش رسمی اقتصاد استان در جهت کاهش پدیده قاچاق کالا با تاکید بر حمایت از نهادهای کارآفرین، سرمایه گذار و موسسات فنی و مشاوره ای بخش خصوصی.
 - ۵- ایجاد توازن در نظام سلسله مراتب خدمات رسانی شهری و روستایی استان.
 - ۶- شتاب بخشیدن به روند توسعه شهرهای کوچک در جهت ایجاد توازن در نظام خدمات رسانی به مراکز زیست و فعالیت استان.
 - ۷- ارتقای شاخص های توسعه انسانی استان تا حد دستیابی به میانگین های ملی، توانمندسازی نیروهای محلی و گسترش تبادلات فرهنگی استان با سطح ملی.
 - ۸- حفاظت و ارتقای سطح توانمندی های محیطی و ایجاد شرایط مناسب برای توسعه پایدار استان.
- برای دستیابی به این اهداف، راهبردهای کلان توسعه استان عبارتند از:
- ۱- ایجاد شرایط و فرصتهای مناسب برای سرمایه گذاران بخشهای خصوصی و عمومی غیردولتی مطابق اولویت های زیر:

- ۱-۱- گسترش خدمات بازرگانی نوین با تأکید بر خدمات بانکی، بیمه، حمل و نقل و ترانزیت کالا.
- ۲-۱- توسعه فعالیت های صنعتی با گرایش به تولید کالاهای صادراتی و خدمات مرتبط.
- ۳-۱- ایجاد ظرفیت های جدید و فراوری محصولات در زیر بخش شیلات و آبرزی پروری و باغداری.
- ۴-۱- ایجاد و گسترش خدمات تخصصی و برتر با تأکید بر خدمات گردشگری و خدمات پشتیبان تولید.

۲- تعادل بخشی و ایجاد پایداری در سازمان فضایی مراکز زیست و فعالیت توسط بخش دولتی با اولویت نواحی شرقی و غربی استان مطابق موارد زیر:

۱-۲- در زمینه گسترش شبکه های ارتباطی سریع درون استانی و بین منطقه ای (زمینی - دریایی - هوایی).

۲-۲- در زمینه طرحهای تأمین و انتقال آب به مراکز زیست و فعالیت.

۳-۲- در زمینه حفظ و احیای منابع طبیعی استان.

۳- حمایت از نهادهای کارآفرین و جلب سرمایه های خارجی (با تأکید بر کارآفرینان محلی و سرمایه های بومی مستقر در کشورهای حاشیه خلیج فارس) در جهت تقویت بخش رسمی اقتصاد استان.

۴- گسترش روند شهرنشینی و بازنگری در نظام خدمات رسانی به مراکز زیست و فعالیت استان مطابق

اولویت های زیر:

۱-۴- ساماندهی مجدد ساختار اقتصادی - کالبدی منطقه شهری بندرعباس با رویکرد مرکز خدمات برتر منطقه ای در حوزه ساحلی جنوب.

۲-۴- شناسایی و تقویت کانون های جمعیتی مستعد برای توسعه شهری با اولویت مراکز شهری موجود در نوار ساحلی.

۳-۴- توسعه و عمران نواحی روستایی استان با اولویت مراکز و مجموعه های روستایی دارای قابلیت توسعه.

۴-۴- توسعه و عمران جزایر استان متناسب با نقش و عملکرد آنها در ابعاد ملی و استانی.

۵- بازنگری در نقش و عملکرد مناطق آزاد و ویژه اقتصادی استان با رویکرد همساز کردن فعالیت های این مناطق با یکدیگر و هماهنگ سازی روندهای توسعه محیط های پیرامون با این مناطق.

۶- ایجاد بسترها و زمینه های مناسب و شفاف سازی قوانین و مقررات مرتبط با جذب سرمایه های بومی و غیربومی در امر توسعه استان.

۷- ارتقای سطح دانش و افزایش اختیارات مدیران محلی، حمایت از نهادهای مدنی و صنفی غیردولتی در جهت تمرکززدایی در مدیریت و تقویت مشارکت مردم در فرایند توسعه استان.

- ۸- ایجاد زمینه های مناسب برای جذب و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد و متخصص با اولویت جذب نیروهای بومی به ویژه در زیر بخشهای خدمات برتر استان.
- ۹- ارتقای شاخص های توسعه انسانی استان با تأکید بر سطح سواد و فرهنگ عمومی، بهداشت و درمان و افزایش نرخ مشارکت زنان و جوانان.
- ۱۰- ایجاد بسترهای لازم برای توسعه فرهنگ و هنر بومی و تقویت و گسترش مناسبات فرهنگی استان با سطح ملی.
- ۱۱- اعمال مدیریت یکپارچه بر منابع طبیعی و محیط زیست استان با تأکید بر حفاظت از اکوسیستم های ویژه، نوار ساحلی و رعایت تعادل در بهره برداری از منابع دریایی.
- اسناد فرادست و سایر اسناد مرتبط با شهرستان ابوموسی نیز نشان می دهند که در همه این اسناد ضمن تأکید بر موقعیت خاص استراتژیکی و ژئوپلیتیکی این شهرستان به جهت قرار گرفتن در تنگه هرمز و نزدیک بودن به کشورهای عربی حاشیه جنوبی خلیج فارس، سه نقش اصلی برای این شهرستان در نظر گرفته شده است:
۱. تقویت و توسعه بازرگانی خارجی: شهرستان ابوموسی در نزدیکترین فاصله به حاشیه جنوبی قرار داشته و نیز در مسیر تردد دریایی در خلیج فارس است؛ بنابراین، قابلیت آن را دارد که در حوزه بازرگانی خارجی، ایفای نقش نماید.
 ۲. تقویت و توسعه صنعت گردشگری: موقعیت ممتاز همه جزایر در خلیج فارس، باعث شده است این جزایر از قابلیت گردشگری مناسبی برخوردار باشند. در این بین، شهرستان ابوموسی به دلیل برخورداری از ۶ جزیره زیبا و بکر، به همراه تاریخ دیرین، قابلیت مناسبی برای توسعه گردشگری خصوصاً گردشگری دریا و ساحل محور، دارد.
 ۳. تقویت و توسعه صنعت شیلات: این شهرستان، کلا در مجاورت و محاصره آب های خلیج فارس قرار دارد؛ بنابراین، از قابلیت بالایی برای توسعه صید و صیادی و فعالیت های وابسته به آن برخوردار است. در کنار این موارد، باید به قابلیت آبیاری پروری در آن نیز توجه شود.

طرح توسعه شهرستان ابوموسی

(برنامه تدبیر و امید)

مرحله دوم: تجزیه و تحلیل. سنتز و تدوین برنامه

فصل ۱۰: جمع بندی و سنتز مطالعات

فصل ۱۱: تجزیه و تحلیل سوات (SWOT)

فصل ۱۲: استخراج و تدوین برنامه



فرایند تجزیه و تحلیل سوات (SWOT) در برنامه‌ریزی راهبردی، فرایندی است که از استخراج عوامل (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید)، با توجه به مطالعه محیط داخلی (تحت کنترل) و خارجی (خارج از کنترل) آغاز شده و با تحلیل توأم/ متقابل آنها تا استخراج استراتژی‌های کاندیدا (ممکن / محتمل)، ادامه پیدا می‌کند. الگوهای زیادی برای این کار در صنایع و بخش‌های مختلف کسب و کار تاکنون ابداع و به کار گرفته شده‌اند. الگویی که در اینجا به کار گرفته شده است، روش نسبتاً ساده‌ای از الگوی دیوید است که بیشترین اعتبار را در بین همه الگوهای موجود دارد.

بر اساس این الگو، پس از استخراج و دسته‌بندی عوامل چهارگانه، ابتدا نقاط قوت و ضعف به صورت ادغامی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا مشخص گردد راهبردهای جاری تا چه حد توانسته‌اند در استفاده از نقاط قوت و غلبه بر نقاط ضعف، به طور موفق آمیزی عمل نمایند. همین کار، برای فرصت‌ها و تهدیدها نیز به کار گرفته شده و کارایی استراتژی‌های جاری در استفاده از فرصت‌ها و احتراز از تهدیدها، مشخص می‌گردد. در ادامه، جایگاه منطقه در نمودار استراتژی‌ها به صورت ترکیبی در عوامل داخلی و خارجی، مشخص شده و موقعیت راهبردی آن، تعیین می‌گردد.

با توجه به موقعیت راهبردی، می‌توان گروه‌های استراتژی مناسب (دارای اولویت) برای منطقه را مشخص کرد. تجزیه و تحلیل راهبردهای اولویت‌دار برای منطقه و تطابق آنها با مصادیق عینی موجود و پیش‌رو در منطقه، می‌تواند راهبردهای ممکن / محتمل را مشخص نماید. آخرین قدم، تعیین راهبردهایی نهایی برای ادامه مسیر است.

۱۱-۱- نقاط قوت، ضعف و فرصت‌ها، تهدیدهای شناسایی شده و پالایش آنها

در فصول قبل، عواملی که تحت عنوان نقاط قوت - ضعف و فرصت - تهدید نامیده می‌شوند، شناسایی شدند. از آنجایی که تعداد زیادی از این عوامل شناسایی شده‌اند، در این بخش اقدام به پالایش آنها خواهد شد. برای پالایش، دو راهکار اساسی مورد استفاده قرار گرفت. نخست، بر مبنای تعاریف و راهکارهایی که الگوی برنامه‌ریزی راهبردی معرفی می‌کند، اطمینان حاصل می‌شود که عامل شناخته شده، یک عامل واقعی بوده در این چارچوب بوده و یک نتیجه یا هر موضوع دیگری که به دلیل تشابهات یا تشخیص نادرست وارد این لیست شده است، نمی‌باشد.

دوم، از آنجایی که در الگوی برنامه‌ریزی راهبردی پرداختن به تعداد زیادی از عوامل ممکن است باعث کاهش دقت نتایج گردد (دیوید، تعداد هر کدام از عوامل را بین ۷ تا ۱۲ ایده آل می‌داند)، به روش امتیازدهی گروهی (استفاده از نظرات خبرگان)، مهم‌ترین عوامل موثر استخراج خواهند شد. در هر حال، خروجی این بخش از کار، تعیین تعداد محدودی از عوامل چهارگانه است که در فصول قبلی شناسایی شده و در اینجا، پالایش و به عنوان عوامل مهم، صحه‌گذاری خواهند شد.

امتیازدهی گروهی، به روش تخصیص محدود صورت گرفته است. به این صورت که کارشناسان خبره به هر کدام از عوامل به صورت فردی، امتیازی بین ۱ تا ۱۰ اختصاص داده و آنگاه، مجموع امتیازات برای هر کدام از عوامل محاسبه شد. هر عاملی که حداقل ۵۰ درصد از امتیازات ممکن را کسب کرده بود، گزینش شده و بقیه عوامل، حذف شدند. امتیازدهی، به عامل بدون توجه به وضعیت جاری شهرستان ابوموسی انجام گرفت. در حقیقت، سوال اساس این بود که آیا عامل «...» می‌تواند یک [قوت/ضعف/فرصت/تهدید] برای یک منطقه باشد؟ بدیهی است وضعیت جاری شهرستان ابوموسی در استفاده یا مقابله با هر کدام از این عوامل، در جای دیگری مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت.

البته در مواردی نیز که یک عامل در گروه دیگری (مثلاً قوت به جای فرصت) شناسایی شده بود، در این قسمت اصلاح گردید. لازم به ذکر است در شناسایی عوامل بر اساس داده‌های هر بخش، تعدادی از عوامل مشابه بوده‌اند که حسب ضرورت حذف یا در هم ادغام شده‌اند.

۱-۱-۱۱- نقاط قوت

مطالعه محیط درونی یا مجموع عواملی که در کنترل و اختیار تیم مدیریت و برنامه‌ریزی بوده و در نتیجه عملکردهای گذشته به دست آمده است، منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف می‌گردد. از آنجایی که در فرایند شناسایی اولیه با تعداد زیادی از عوامل روبرو هستیم (به عنوان کاندیدهای اولیه)، این عوامل باید تحلیل شده و اعتبار لازم برای اینکه به عنوان یک نقطه قوت یا ضعف در لیست نهایی (برای استخراج راهبردها) قرار گیرند، را کسب نمایند. در این بخش نقاط قوت مورد بررسی قرار می‌گیرند.

به طور کلی «قوت» عاملی است که یک مزیت رقابتی یا شایستگی متمایزی برای منطقه تحت نفوذ برنامه، ایجاد نماید. برای تشخیص نقاط قوت، باید به تعاریف زیر توجه کرد. هر عاملی که در این چارچوب بگنجد، به عنوان یک نقطه قوت مورد پذیرش واقع می‌شود:

- نقاط قوت، عوامل و عناصری در درون سیستم هستند که با به کار گیری موثر آنها، می‌توان انتظار داشت اهداف مورد نظر به نحو شایسته‌ای تامین شوند و نقاط ضعف احتمالی کاهش یابند.

- نقاط قوت، مواردی هستند که سیستم در صورت انجام دادن یا داشتن آنها، امتیازات مثبت و توانایی زیادی کسب کرده یا خواهد کرد.

- نقاط قوت، مجموعه‌ای از توانایی‌های محیط داخلی که استفاده از آنها موجب تسهیل مقابله با تهدیدات محیط خارجی می‌شود.

- نقاط قوت، به کلیه عوامل داخلی دلالت دارد که تسهیلات بیشتری را در اجرای راهبرد مورد نظر فراهم نمایند.

مهمترین مواردی که به عنوان «نقطه قوت» در فصول قبل مورد بررسی قرار گرفتند (کاندیدهای اولیه)، عبارتند از:

۱. وجود فرودگاه فعال و زیرساخت‌های هوایی
۲. وجود اسکله و زیرساخت‌های اولیه برای توسعه حمل و نقل دریایی
۳. وجود اسکله، سردخانه و سایر زیرساخت‌های اولیه برای توسعه فعالیت‌های شیلاتی

۴. زیرساخت‌های بسیار مناسب در حوزه نظامی و استحکام دفاعی
۵. دارا بودن مزیت نسبی در برخی از بخش‌های اقتصادی نسبت به میانگین استان یا کشور (بر اساس شاخص ضریب مکانی)، مانند بخش اداره امور عمومی، دفاع و تامین اجتماعی / بخش تامین برق، گاز و آب / شیلات
۶. جوان بودن جمعیت جزایر و نرخ بالای مشارکت اقتصادی
۷. نرخ بالای باسوادی جمعیت شهرستان
۸. وجود تعداد مناسب فضاها و مراکز بهداشتی درمانی (بیمارستان ۶۴ تخت خوابه و...)
۹. دارا بودن وضعیت مناسب در برخی از شاخص‌های آموزش، مانند نسبت تعداد دانش‌آموز به معلم و کلاس و رشد مثبت تعداد کلاس‌ها در شهرستان
۱۰. وجود واحد آموزش عالی با عنوان دانشگاه پیام نور با رشته‌های متنوع
۱۱. وجود توانمندی در برخی از حوزه‌های اقتصاد روستایی، مانند صنایع دستی و هنرهای سنتی
۱۲. وجود اقلیم مساعد در فصل زمستان جهت بهره‌برداری از امکانات توریستی - تفریحی
۱۳. وجود مناطق حفاظت شده و با ارزش زیست محیطی نظیر جزیره فارور و آبسنگهای مرجانی
۱۴. وجود شرایط مساعد محیطی و طبیعی برای پرورش آبزیان دریایی (پرورش میگو)
۱۵. وجود حیات وحش شامل آبزیان، پرندگان، خزندگان در داخل و پیرامون جزایر برای احداث پارک دریایی
۱۶. قابلیت ایجاد فضا/باغ مجموعه گیاهان بومی مناطق حاره به روش طبیعی یا گلخانه‌ای
۱۷. قابلیت کشت گلخانه‌ای گیاهان و میوه‌های ناحیه استوایی
۱۸. عمق زیاد سواحل برخی از جزایر ششگانه (وجود آب‌های قابل کشتیرانی)
۱۹. قابلیت ایجاد و توسعه صنعت اکوتوریسم و ژئوتوریسم با توجه وجود سواحل شنی و صخره‌ای زیبا و بکر با چشم‌اندازی‌های طبیعی دل‌نواز
۲۰. وجود ارتفاعات سوق الجیشی در جزایر به منظور استفاده‌های نظامی

۲۱. وجود منابع غنی دریایی (ماهی و میگو) در آب‌های اطراف جزایر و امکان بهره برداری از آنها تا

چندین برابر ظرفیت فعلی

۲۲. ذخایر غنی گاز و نفت در خلیج فارس بویژه فعالیت‌های نفتی در جزیره سیری

۲۳. وجود زیرساخت‌های شهری (آب شرب، اینترنت، پست و...)

کلیه موارد فوق در چارچوب خطوط راهنمایی که در ابتدای بحث عنوان شد، توسط تیم مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پالایش (حذف، ادغام، اصلاح و انتخاب به روش گروهی) نقاط قوت شناسایی شده، منجر به انتخاب موارد ذیل به عنوان نقاط قوت اصلی شهرستان ابوموسی گردید. لازم به ذکر است برخی موارد نیز به عنوان فرصت تشخیص داده شده (۱۷، ۱۶ و ۱۸) و به گروه مربوطه انتقال یافت. اعداد داخل پرانتز، نشان‌دهنده امتیازی است که اعضای تیم به هر کدام از عوامل (از ۱۰۰ امتیاز ممکن) داده‌اند:

- ۱- وجود زیرساخت‌های مناسب در حوزه نظامی و استحکام دفاعی (۱۰۰)
- ۲- وجود زیرساخت‌های مناسب در حوزه حمل و نقل و ترابری هوایی و دریایی (۹۶)
- ۳- وجود زیرساخت‌های مناسب در بخش بهداشت، درمان و سلامت (۸۵)
- ۴- وجود زیرساخت‌های مناسب در حوزه صنایع شیلاتی (۸۱)
- ۵- دارا بودن مزیت نسبی در حوزه فعالیت‌های شیلاتی مانند پرورش ماهی و سایر آبزیان دریایی (۷۵)
- ۶- وجود اقلیم مساعد در فصل زمستان و سواحل مطلوب جهت بهره برداری از امکانات توریستی - تفریحی و ورزش‌های دریایی (۶۲)

- ۷- وجود زیرساخت‌های آموزشی در دوره عمومی و آموزش عالی از جمله دانشگاه پیام نور (۵۹)
- ۸- وجود حیات وحش شامل آبزیان، پرندگان، خزندگان در داخل و پیرامون جزایر برای احداث پارک دریایی (۵۴)

- ۹- وجود زیرساخت‌های شهری و ارتباطی مانند فضای سبز، شبکه آب سالم، شبکه موبایل، پست و

(۵۱)..

۱۱-۲- جمع‌بندی نقاط ضعف

همانگونه که گفته شد، مطالعه محیط درونی یا مجموع عواملی که در کنترل و اختیار تیم مدیریت و برنامه‌ریزی بوده و در نتیجه عملکردهای گذشته به دست آمده است، منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف می‌گردد. از آنجایی که در فرایند شناسایی اولیه با تعداد زیادی از عوامل روبرو هستیم (به عنوان کاندیدهای اولیه)، این عوامل باید تحلیل شده و اعتبار لازم برای اینکه به عنوان یک نقطه قوت یا ضعف در لیست نهایی (برای استخراج راهبردها) قرار گیرند، را کسب نمایند. در این بخش نقاط ضعف مورد بررسی قرار می‌گیرند.

به طور کلی «ضعف» عاملی است که سیستم (سازمان / منطقه) آنها را ضعیف انجام می‌دهد یا توانایی انجام آنها را ندارد؛ یا در آن زمینه‌ها، دارای آسیب‌پذیری زیادی است. از این رو، موجب تضعیف توان سیستم در رقابت و یا تحقق رسالت و چشم‌انداز مطلوب آن می‌شود. برای تشخیص نقاط ضعف، باید به تعاریف زیر توجه کرد. هر عاملی که در این چارچوب بگنجد، به عنوان یک نقطه ضعف مورد پذیرش واقع می‌شود:

- مجموعه محدودیت‌ها و تنگناهای داخلی سیستم است که موجب تاثیر منفی در وصول به اهداف و یا عدم تحقق آنها می‌شود.

- مواردی هستند که یک سیستم در صورت انجام دادن یا داشتن آنها، دارای امتیاز منفی است.

- به آن دسته از عوامل گفته می‌شود که مشکلات و موانع زیادی در پیاده‌سازی و اجرای راهبردها ایجاد می‌نمایند.

- عوامل و شرایط محیط داخلی که رفع نکردن آنها، موجب می‌شود سیستم در مقابله با تهدیدهای بیرونی یا در استفاده از فرصت‌های بیرونی، ضعیف عمل نماید.

مهمترین مواردی که به عنوان «نقطه ضعف» در فصول قبل مورد بررسی قرار گرفتند (کاندیدهای اولیه)، عبارتند از:

۱. کمبود جمعیت در شهرستان و عدم پراکندگی متعادل جمعیت در سطح شهرستان

۲. ساختار نامناسب جنسی جمعیت و توزیع نامتعادل جمعیت در گروه‌های سنی

۳. نوسانات زیاد جمعیتی به دلیل وجود تعداد قابل توجهی مهاجر که به صورت موقت در جزیره اسکان پیدا می کنند.
۴. کمبود قابل توجه نیروی انسانی متخصص و ماهر در بخش های مختلف (با تاکید بر نیروهای بومی)
۵. فقدان پایگاه امداد و نجات و بالگرد اورژانس به منظور پوشش جزایر شش گانه شهرستان ابوموسی
۶. عقب ماندگی تاریخی در حوزه توسعه شهری و روستایی
۷. در آمد پایین ساکنین جامعه محلی به خصوص در بین مردم جزیره ابوموسی
۸. ضعف نیروی کارشناسی بومی در هدایت و به سرانجام رساندن مولفه های توسعه ای (ظرفیت سازی مدیریت)
۹. پایین بودن سطح شاخص های اجتماعی موثر در توسعه (مهارت، آموزش، فنی حرفه ای و ..)
۱۰. بنیه مالی ضعیف و یا عدم وجود سرمایه های بومی جهت سرمایه گذاری مطمئن و پایدار
۱۱. عدم وجود یا محرومیت از سابقه نهادهای بخش خصوصی در بخش های صنعت و خدمات (مانند مشاوره، پیمانکاری و ...)
۱۲. بخشی نگری (به جای جامع نگری) به مولفه های تاثیر گذار در توسعه کل جزایر و خلیج فارس، به ویژه جزیره ابوموسی در برنامه های توسعه اجرا شده
۱۳. در اولویت نبودن مسایل جاری شهرستان ابوموسی برای دستگاههای اجرایی ملی ذیربط
۱۴. رویکرد مدیریتی سازمانی و بخشی به جای رویکرد مدیریت هماهنگ و یکپارچه، با محوریت نگاه سیاسی / امنیتی به توسعه جزایر و به خصوص ابوموسی در برنامه های توسعه
۱۵. وجود عناصر و مسئولیت های متعدد تصمیم گیری (با عناوین مختلف) در توسعه ابوموسی (ساختارهایی مانند کمیسیون ابوموسی، ستاد معین، ستاد راهبری و کمیسیون ویژه) - به عبارت دیگر، عدم انسجام مدیریت و تعدد مراکز تصمیم گیری در خصوص توسعه و عمران جزیره ابوموسی
۱۶. کمبود بسیاری از خدمات و امکانات در قیاس با سایر مناطق استان (آموزش، بهداشت، مراکز اشتغال و ...)، علی رغم دارا بودن جایگاه بین المللی، حضور در راس مسایل ملی، بازی در نقش منطقه ای و محلی و تحمل انواع مدیریت ها در همه سطوح

۱۷. عدم توسعه نظام مدیریت منابع آب (شرب، صنعتی، کشاورزی)، علی‌رغم سرمایه‌گذاری در سیستم تامین آب (آب شیرین کن)

۱۸. وجود مشکلات و تنگناهای زیرساختی در شبکه های توزیع آب

۱۹. کمبود سرمایه‌گذاری در زمینه تأسیسات و امکانات دریایی و بندری

۲۰. وجود مشکلات و تنگناهای زیرساختی در شبکه های تولید و توزیع برق

۲۱. عدم اختصاص اعتبارات جهشی برای توسعه زیرساخت های انرژی (آب و برق و..)

۲۲. نبود حمل و نقل عمومی (دریایی و هوایی) قابل دسترسی برای همگان (بین جزایر و جزایر با سرزمین اصلی)

۲۳. عدم توسعه نظام مدیریت اقلام و مایحتاج ضروری شهرستان (وابستگی شدید کل شهرستان به تامین اقلام و مایحتاج ضروری از خارج شهرستان)

۲۴. عدم وجود وضعیت مناسب در حوزه بازارهای مالی مانند شعب بانک‌ها

۲۵. غلبه بخش دولتی در ساختار اشتغال شهرستان و عدم گستردگی سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در آن

کلیه موارد فوق در چارچوب خطوط راهنمایی که در ابتدای بحث عنوان شد، توسط تیم مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پالایش (حذف، ادغام، اصلاح و انتخاب به روش گروهی) نقاط ضعف شناسایی شده، منجر به انتخاب موارد ذیل به عنوان نقاط ضعف اصلی شهرستان ابوموسی گردید. لازم به ذکر است برخی موارد نیز به عنوان تهدید تشخیص داده شده و به گروه مربوطه انتقال یافت. اعداد داخل پرانتز، نشان‌دهنده امتیازی است که اعضای تیم به هر کدام از عوامل (از ۱۰۰ امتیاز ممکن) داده‌اند:

۱- رویکرد بخشی و سازمانی حاکم در تصمیم‌گیری‌های کلان موثر بر جزیره (۹۸)

۲- وابستگی شدید شهرستان به محیط بیرون بابت همه ملزومات اولیه و رفاهی زندگی (۹۴)

۳- نبود حمل و نقل عمومی (دریایی و هوایی) قابل دسترسی برای همگان (بین جزایر و جزایر با سرزمین اصلی) (۹۰)

۴- کمبود جمعیت و ساختار نامتعادل جنسی و سنی و گستردگی نامتعادل جمعیت در شهرستان (۸۷)

- ✓ ۵- عدم وجود بنگاه‌های تولیدی کوچک مقیاس و خرد (صنعت / کشاورزی) و بازرگانی فعال با مشارکت بومیان منطقه در شهرستان (۸۴)
- ✓ ۶- غلبه بخش دولتی در اقتصاد و اشتغال و عدم موفقیت در جلب و جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی (۸۱)
- ✓ ۷- وجود نگرش صرفاً امنیتی و نظامی‌گری در محدوده شهرستان که موجب عقب‌ماندگی تاریخی شهرستان شده است (۷۸)
- ✓ ۸- عدم توسعه نظام مدیریت منابع آب (شرب، صنعتی، کشاورزی)، علی‌رغم سرمایه‌گذاری در سیستم تامین آب (آب‌شیرین‌کن) (۷۱)
- ✓ ۹- کمبود قابل توجه نیروی انسانی متخصص و ماهر با تاکید بر نیروهای بومی (۶۵)
- ✓ ۱۰- بنیه مالی ضعیف و یا عدم وجود سرمایه‌های بومی جهت سرمایه‌گذاری مطمئن و پایدار (۶۲)

۱۱-۱-۳- فرصت‌ها

محیط خارجی شامل همه نیروها و شرایطی است که بر سیستم تاثیر می‌گذارند، اما عموماً فراتر از کنترل سیستم هستند. در تجزیه و تحلیل محیط خارجی (بیرونی)، عوامل تاثیرگذار و شاخص‌های آن‌ها تعیین و آثار آن‌ها بر سیستم داخلی ارزیابی و مشخص می‌شود. در واقع، هدف از تجزیه و تحلیل محیط خارجی، بررسی عوامل خارجی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها است.

فهم فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی که یک سیستم (سازمان / منطقه) با آن روبروست، به مدیران برای شناسایی بدیل‌های واقعی که از میان آن‌ها می‌توانند راهبرد مناسب را انتخاب کنند، کمک می‌کند و حوزه‌های اثربخش را نیز برای سیستم روشن می‌سازد. به هر حال، «فرصت» پتانسیل نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن سیستم را در جهت مثبت رشد خواهد داد. به عبارت دیگر، منفعت بالقوه‌ای است که هنوز بالفعل نشده است. خطوط راهنما برای تشخیص یک فرصت عبارتند از:

- فرصت‌ها، موقعیت‌های مهم و مطلوب در محیط بیرونی سازمان هستند.

- فرصت‌ها، کلیه عوامل، عناصر، پدیده‌ها و شرایط بیرون از سیستم هستند که به کمک آن‌ها می‌توان اهداف را محقق ساخت، ضعف‌ها و آسیب‌پذیری‌ها را کاهش داد و تهدیدها را کنترل کرد یا از میان برداشت یا با آن‌ها مقابله کرد.

- آنچه مدیران را قادر می‌سازد که از امکانات بالقوه در خارج از سیستم بهره گرفته و به نفع سیستم و در راستای پیشبرد آن عمل نمایند.

- رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سیستم منفعت برسانند.

مهمترین مواردی که به عنوان «فرصت» در فصول قبل مورد بررسی قرار گرفتند (کاندیدهای اولیه)، عبارتند از:

۱. اشتهار تاریخی خلیج فارس و جزایر آن در طول تاریخ و شناخت عمومی سایر ملل از توانایی‌ها و پتانسیل‌های منطقه

۲. تاثیرگذاری خلیج فارس و جزایر آن در تاریخ تحولات سیاسی - اقتصادی و اجتماعی کل کشورهای پیرامونحوزه خلیج فارس

۳. توجه نظام جهانی به محوریت توسعه و امنیت حوزه خلیج فارس (با محوریت انرژی)

۴. آشنایی عموم مردم ایران نسبت به جزایر خلیج فارس و به ویژه حمایت عملی و قلبی از جزایر سه گانه به عنوان بخشی از سرزمین ایران در برابر تهدیدات احتمالی

۵. وجود فرهنگ کار نسبتاً قوی در شهرستان، به نحوی که بالاترین نرخ مشارکت اقتصادی هم در بین زنان و هم در بین مردان (هم شهری و هم روستایی)، در این شهرستان (در مقایسه با سایر شهرستان‌های استان هرمزگان)، ثبت شده است.

۶. وجود فرهنگ و پیشینه تجربی دریانوردی، تجارت محلی و منطقه‌ای در سطوح خرد و کلان

۷. پیوند تاریخی، فرهنگی، قومی، فامیلی و تجاری با کشورهای ساحلی خلیج فارس و امکان بهره‌گیری از این پتانسیل در سرمایه‌گذاری‌های آتی

۸. وجود قوانین و طرح‌های حمایتی و توانمندسازی، از جمله طرح توانمندسازی جزایر

۹. امکان تعریف مجموعه‌ای از عناصر اقامتی کوتاه‌مدت در جزیره (بوم گردی) به عنوان منبع مهم درآمد و گذران اوقات فراغت
۱۰. وجود زمینه‌های مساعد برای توسعه پرورش انواع آبزیان
۱۱. قرار گرفتن در منطقه‌ای خاص (سایر جزایر و سواحل جنوبی کشور)، با برخورداری از تنوع سواحل، تنوع جاذبه‌های طبیعی مانند غارها، آبراهه‌ها، جنگل‌ها و ...، برای توسعه گردشگری (گردشگری ساحلی - دریایی، با نقش آفرینی مجموعه جزایر و سواحل جنوبی ایران)
۱۲. جاذبه‌های ویژه گردشگری و امکان توسعه اکوتوریسم و حتی گردشگری تفریحی و مبتنی بر دریاگردی
۱۳. وجود امکانات و زیرساخت‌های توسعه (صنایع مادر، صنایع و امکانات بندری، امکانات و زیرساخت‌های مرتبط با نفت و گاز و ...) در سواحل جنوبی ایران
۱۴. امکان دسترسی به کانون‌های جمعیتی و پتانسیل‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی سرزمین مادری
۱۵. قرار گرفتن در نزدیک‌ترین فاصله از بازارهای هدف در آن سوی آب‌های خلیج فارس
۱۶. استقرار در مسیر ترانزیت کشتی‌ها، نفتکش‌ها و خطوط هوایی
۱۷. اهمیت ژئوپولیتیک و استراتژیک از نظر استقرار ویژه فضایی در قلب منطقه نفتی فلات قاره و خلیج فارس
۱۸. همجواری با مناطق آزاد قشم و کیش، مناطق ویژه اقتصادی و نیز منطقه پارس جنوبی
۱۹. وجود منابع عظیم نفت و گاز در منطقه
۲۰. سیاست‌های جمعیتی کشور مبتنی بر تثبیت و استقرار جمعیت در جزایر
۲۱. وجود ظرفیت استقرار جمعیت بیشتر در جزایر شهرستان ابوموسی
۲۲. وجود سیاست‌ها و راهبردهای توسعه‌ای در اسناد بالادست و برنامه‌های توسعه کشور از جمله قانون برنامه ششم توسعه کشور
۲۳. وجود مناطق حفاظت شده و با ارزش زیست محیطی نظیر جزیره فارور و آبسنگهای مرجانی

۲۴. وجود حیات وحش شامل آبزیان، پرتدگان، خزندگان در داخل و پیرامون جزایر برای احداث پارک دریایی

۲۵. امکان ایجاد فضا/باغ مجموعه گیاهان بومی مناطق حاره به روش طبیعی یا گلخانه‌ای

۲۶. قابلیت ایجاد و توسعه صنعت اکوتوریسم و ژئوتوریسم با توجه وجود سواحل شنی و صخره‌ای زیبا و بکر با چشم اندازی های طبیعی دل نواز

کلیه موارد فوق در چارچوب خطوط راهنمایی که در ابتدای بحث عنوان شد، توسط تیم مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پالایش (حذف، ادغام، اصلاح و انتخاب به روش گروهی) فرصت‌های شناسایی شده، منجر به انتخاب موارد ذیل به عنوان فرصت‌های اصلی توسعه شهرستان ابوموسی گردید. لازم به ذکر است برخی موارد نیز به عنوان نقطه قوت تشخیص داده شده و به گروه مربوطه انتقال یافت. اعداد داخل پرانتز، نشان‌دهنده امتیازی است که اعضای تیم به هر کدام از عوامل (از ۱۰۰ امتیاز ممکن) داده‌اند:

✓ ۱- آشنایی عموم مردم ایران نسبت به جزایر خلیج فارس و به خصوص جزایر سه گانه و حمایت قلبی و عملی آنها در صورت لزوم (۱۰۰)

✓ ۲- امکان تعریف مجموعه‌ای از عناصر اقامتی کوتاه مدت (بوم گردی) (حدود یک هفته تا ده روز) به عنوان منبع مهم درآمد جامعه محلی و گذران اوقات فراغت (۹۵)

✓ ۳- وجود سیاست‌های جمعیتی در کشور مبنی بر استقرار و تثبیت جمعیت در جزایر (۹۲)

✓ ۴- جاذبه‌های فراوان برای توسعه صنعت اکوتوریسم، گردشگری ساحلی، دریایی، منطقه استوایی، تفریحی، ورزشی و ... (۸۹)

✓ ۵- وجود مناطق حفاظت شده و با ارزش زیست محیطی نظیر جزیره فارور و آبسنگ‌های مرجانی (۸۷)

✓ ۶- وجود قوانین و برنامه‌ای بالادست و طرح‌های حمایتی و توانمندسازی، از جمله طرح توانمندسازی جزایر (۸۶)

✓ ۷- امکان استفاده از سیاست‌ها و راهبردهای توسعه‌ای در اسناد بالادست و برنامه‌های توسعه از جمله قانون برنامه ششم توسعه (۷۶)

✓ ۸- قرار گرفتن در منطقه خاص با امکانات و زیرساخت‌های توسعه مانند صنایع مادر، امکانات بندری،

زیرساخت‌های نفت و گاز و ... در پیرامون (۷۰)

✓ ۹- استقرار در مسیر ترانزیت دریایی مانند کشتی‌های تجاری، نفتکش‌ها و ... (۵۳)

۱۱-۱-۴- تهدیدها

همانگونه که گفته شد، محیط خارجی شامل همه نیروها و شرایطی است که بر سیستم تاثیر می‌گذارند، اما عموماً فراتر از کنترل سیستم هستند. در تجزیه و تحلیل محیط خارجی (بیرونی)، عوامل تاثیرگذار و شاخص‌های آن‌ها تعیین و آثار آن‌ها بر سیستم داخلی ارزیابی و مشخص می‌شود. در واقع، هدف از تجزیه و تحلیل محیط خارجی، بررسی عوامل خارجی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها است.

تهدید، برآیند وضعیتی است که عوامل محیطی برخلاف خواسته سیستم و خارج از کنترل آن عمل می‌کنند و از این حیث روند امور مطلوب نیست و احتمال آشفته‌گی خطر یا زیان برای سیستم وجود دارد. بر این اساس، هر عنصر یا وضعیتی که موجودیت منافع یا ارزش‌های حیاتی سازمان را به خطر اندازد، تهدید محسوب می‌شود. خطوط راهنما برای تشخیص یک تهدید عبارتند از:

- تهدید، عاملی است که مانع رشد و بالندگی سیستم می‌شود. به عبارت دیگر، ضرر بالقوه‌ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است.

- آنچه خارج از حوزه نفوذ سیستم بوده و امکان کنترل آن از درون سیستم وجود ندارد و مستقیم یا غیرمستقیم می‌تواند اثر منفی در عملکرد سیستم به جا گذارد؛ باعث خارج شدن سیستم از مسیر عادی و گرایش آن به سمت اضمحلال شود، تهدید نامیده می‌شود.

- تهدیدها، موقعیت‌های نامطلوب اما مهم در محیط سیستم هستند که موانعی اساسی برای موقعیت جاری یا آینده مورد نظر آن ایجاد می‌کنند.

- رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن‌آوری

و رقابتی است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سیستم منفعت برسانند.

مهمترین مواردی که به عنوان «تهدید» در فصول قبل مورد بررسی قرار گرفتند (کاندیدهای اولیه)، عبارتند از:

۱. بارندگی بسیار اندک و عدم وجود منابع آب سطحی و منابع آب زیرزمینی شیرین
۲. هزینه نسبتاً بالای تهیه و تامین آب شرب و آب مناسب برای مصارف کشاورزی و صنعتی
۳. محدودیت منابع خاک (شوری خاک)
۴. آب و هوای گرم و شرجی
۵. هزینه‌های نسبتاً بالای استهلاک سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های عمرانی و اقتصادی
۶. فقر مراتع و جنگل‌ها و ضعف پوشش گیاهی (متکی به آب شیرین و خاک مناسب)
۷. توان اکولوژیکی محدود برخی از جزایر
۸. سختی و نامساعد بودن بنیان‌های زیستی موثر در توسعه (در برخی از فصول سال)
۹. هزینه نسبتاً بالای اقدامات عمرانی اثرگذار در توسعه شهرستان ابوموسی نسبت به میانگین کشوری
۱۰. بالا بودن سودآوری فعالیت‌های مبتنی بر بازار غیررسمی در کل منطقه خلیج فارس (مانند قاچاق کالا)
۱۱. محدودیت تردد و برقراری ارتباطات/عدم وجود راه ارتباطی زمینی یا ریلی (قطع ارتباط در صورت طوفانی بودن دریا)
۱۲. عقب ماندگی تاریخی به دلیل عدم توجه یا توجه اندک نظام‌های تصمیم‌گیری اثرگذار در گذشته مبتنی بر فعال‌سازی این منطقه
۱۳. عدم وجود/تشکیل کانون/کانون‌های زیست جمعیتی فعال در ابوموسی
۱۴. عدم شکل‌گیری مرکز یا مراکز شهری با زیرساخت‌های توسعه یافته (در حال بهره‌برداری موثر) در محدوده ابوموسی
۱۵. تنش‌های سیاسی در منطقه و حضور نظامی غرب در خلیج فارس/احساس ناامنی^۱

^۱توجه شود که «احساس ناامنی» کاملاً متفاوت با «عدم امنیت» است. احساس ناامنی می‌تواند حتی در شرایط امنیت کامل نیز به وجود آید. ادعاهای واهی همسایه جنوبی مبنی در خصوص حاکمیت بر جزیره و نیز وجود نیروهای نظامی بیگانه در منطقه، منجر به احساس ناامنی می‌گردد که جذب سرمایه، سرمایه‌گذار و حتی نیروهای متخصص غیربومی را مشکل می‌نماید؛ در حالیکه هیچ نشانه ملموس و عملی از ناامنی واقعی در جزیره ابوموسی مشاهده نمی‌گردد.

۱۶. تاکید تک بعدی بر موضوع امنیت و توسعه نظامی گری در ابوموسی (رویکرد تطبیقی با امنیت برونزا با روش نظامی و تمرکز نیرو)

۱۷. عدم وجود عزم و اراده قوی از یک سو و قوانین متمرکز و مطمئن از سوی دیگر در جهت تشویق و تضمین سرمایه گذاری داخلی و خارجی

۱۸. قرار گرفتن دو جزیره از شش جزیره بر روی یکی از خطرناک ترین کمربندهای زلزله

۱۹. تهدیدهای ناشی از طوفانهای دریایی

۲۰. وجود جمعیت جوان مجرد (مردان) که می تواند مسایل اجتماعی به دنبال داشته باشد.

۲۱. عدم امکان سکونت دائم در برخی از جزایر با وسعت کم و شرایط حساس محیط زیست و خالی از سکنه بودن

۲۲. تنوع فرهنگی در جزیره به خاطر غیربومی بودن و تنوع در جمعیت

کلیه موارد فوق در چارچوب خطوط راهنمایی که در ابتدای بحث عنوان شد، توسط تیم مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پالایش (حذف، ادغام، اصلاح و انتخاب به روش گروهی) تهدیدهای شناسایی شده، منجر به انتخاب موارد ذیل به عنوان تهدیدهای اصلی توسعه شهرستان ابوموسی گردید. لازم به ذکر است برخی موارد نیز به عنوان نقطه ضعف تشخیص داده شده و به گروه مربوطه انتقال یافت. اعداد داخل پرانتز، نشان دهنده امتیازی است که اعضای تیم به هر کدام از عوامل (از ۱۰۰ امتیاز ممکن) داده اند:

✓ ۱- تاکید تک بعدی بر موضوع امنیت و توسعه نظامی گری در ابوموسی (رویکرد تطبیقی با امنیت برونزا با روش نظامی و تمرکز نیرو) (۹۶)

✓ ۲- عدم وجود عزم و اراده قوی از یک سو و قوانین متمرکز و مطمئن از سوی دیگر در جهت تشویق و تضمین سرمایه گذاری داخلی و خارجی (۸۹)

✓ ۳- توان الکلوزیک بسیار محدود برخی جزایر ششگانه شهرستان ابوموسی (۸۶)

✓ ۴- تنش های سیاسی و نظامی در منطقه و حضور نظامیان بیگانه (غرب) در منطقه که موجب ایجاد و تقویت حس ناامنی در منطقه می گردد (۷۰)

✓ ۵- هزینه نسبتا بالای عملیات عمرانی به دلیل بعد مسافت و حمل مواد، مصالح و ماشین آلات (۶۷)

- ✓ ۶- محدودیت شدید منابع آب و خاک مناسب برای فعالیت‌های اقتصادی و زیستی (۶۵)
- ✓ ۷- وجود مناقشات سیاسی و تاریخی و ادعاهای واهی موجود در خصوص مالکیت جزایر سه گانه که موجب افزایش حس ناامنی می‌گردد (۶۲)
- ✓ ۸- آب و هوا و سایر عوامل طبیعی و اقلیمی نامناسب در بیشتر مواقع سال (۵۷)

۱۱-۲- ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

همانگونه که گفته شد، محیط خارجی شامل همه نیروها و شرایطی است که بر سیستم تاثیر می‌گذارند، اما عموماً فراتر از کنترل سیستم هستند. در تجزیه و تحلیل محیط خارجی (بیرونی)، عوامل تاثیرگذار و شاخص‌های آنها تعیین و آثار آنها بر سیستم داخلی ارزیابی و مشخص می‌شود. در واقع، هدف از تجزیه و تحلیل محیط خارجی، بررسی عوامل خارجی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها است.

برای ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی، الگوهای مختلفی وجود دارد که برخی از مهم‌ترین

آنها عبارتند از:

✓ تجزیه و تحلیل رقابت (مدل پنج نیروی مایکل پورتر)

✓ تجزیه و تحلیل صنعت (ماتریس ارزیابی عوامل خارجی)

✓ ماتریس بررسی رقابت

✓ مدل ذی‌نفعان خارجی

برخی از این مدل‌ها، در ارزیابی محیط بیرونی یک سازمان و برخی دیگر به معنای عام برای همه سیستم‌ها

کاربرد دارند. در اینجا، برای ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده، از روش‌های ماتریس ارزیابی

عوامل خارجی (ماتریس EF) و ... استفاده خواهیم کرد.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی^۱، ماتریسی است که با استفاده از آن عوامل خارجی یک سیستم اعم از اینکه

سک سازمان یا یک منطقه جغرافیایی باشد (شامل فرصت‌ها و تهدیدها)، در حوزه‌های مختلف اقتصادی،

اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، محیطی، دولتی، اطلاعات رقابتی و ... مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این ماتریس

^۱External Factor Evaluation (EFE) Matrix

وضعیت سیستم را در استفاده از فرصت‌ها و یا مقابله با تهدیدهای شناسایی شده، نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، یکی از نتایج اصلی تحلیل این ماتریس، ارزیابی راهبردهای موجود سیستم و تعیین لزوم بازنگری در آنها و یا تناسب این راهبردها برای ادامه کار سیستم، است. با توجه به اینکه فرصت‌ها یا تهدیدهایی که شناسایی شده‌اند ممکن است متفاوت از آنهایی باشند که برای تعیین راهبردهای فعلی (جاری) شناسایی شده بوده‌اند، ممکن است بازنگری در راهبردهای جاری یا حتی تغییر کامل آنها، ضرورت داشته باشد. یا حتی ممکن است نقاط فرصت‌ها و تهدیدها همان‌هایی باشند که قبلاً شناسایی شده و راهبردهای جاری نیز بر اساس آنها تعیین شده باشد، اما در عمل، این راهبردها در استفاده از فرصت‌ها و یا مقابله با تهدیدات، به اندازه کافی مناسب نبوده و یا از کارایی لازم برخوردار نباشند.

مراحل تهیه این ماتریس به شرح زیر می‌باشد:

۱- جدولی مشابه با آنچه که در ادامه نشان داده شده است، تهیه می‌شود. در این جدول، فهرست فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده برای سیستم (ابتدا فرصت‌ها و سپس تهدیدها)، درج می‌گردد. فهرست فرصت‌ها و تهدیدها، باید شفاف بوده و منطبق با مواردی باشد که واقعا بررسی شده و از نتایج بررسی، با تحلیل کارشناسی استخراج شده باشد. این فهرست باید مورد توافق یک کمیته کارشناسی که بر منطقه تحت نفوذ برنامه آشنایی داشته و تجربیات عملی در حوزه برنامه‌ریزی داشته باشند، باشد.

۲- به هر کدام از عوامل شناسایی شده، وزن یا ضریب اهمیت تخصیص داده می‌شود. ضریب اهمیت برای یک عامل از کمترین مقدار (صفر) که نشان‌دهنده بی‌اهمیت بودن عامل شناسایی شده است، تا بیشترین مقدار مجاز (یک) که نشان‌دهنده مهمترین و تنها عامل تاثیرگذار ممکن می‌باشد، متغیر است. مجموع ضرایب وزنی کلیه عوامل شناسایی شده (فرصت‌ها و تهدیدها به صورت ادغامی بررسی و وزن‌دهی می‌شوند)، همیشه برابر یک است و در صورتی که تیم به روشی غیر از این عمل کرده باشد، در نهایت لازم است ضرایب وزنی را نرمال کند^۱. توجه گردد که در اینجا اهمیت فرصت‌ها و تهدیدهای شناسایی شده به صورت یکپارچه ارزیابی می‌شود. در تخصیص ضرایب وزنی برای هر عامل فرصت یا تهدید، باید به میزان تاثیر احتمالی آن در موفقیت

^۱ به عنوان مثال، می‌توان از روش رتبه‌بندی *AHP* استفاده کرد؛ اما در نهایت باید ضرایب وزنی را به نحوی نرمال کرد که مجموع آنها برابر عدد یک باشد.

کل منطقه (در اینجا: کل کشور و استان هرمزگان) و سپس منطقه مورد نظر برای برنامه‌ریزی (در اینجا: شهرستان ابوموسی)، و یا ناکامی آن (مثلا در مقایسه با یک رقیب)، توجه گردد. روش استفاده شده در اینجا، نرمال کردن بر اساس مجموع نمرات کسب شده هر عامل توسط تیم کارشناسی است که نتایج در جدول ۱-۱۱ زیر مشاهده می‌گردد. لازم به ذکر است که تخصیص ضریب اهمیت فقط بر اساس اهمیت عامل شناسایی شده و نه وضعیت موجود منطقه، اختصاص داده می‌شود. وضعیت موجود منطقه در پارامتر دیگری مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت. در واقع ضریب اهمیت، فقط نشان می‌دهد که از بین عوامل شناسایی شده، کدام اهمیت بیشتری ندارند، نه اینکه کدام در حال حاضر تاثیر بیشتری در منطقه داشته‌اند.

۳- به هر کدام از عوامل شناسایی شده به عنوان فرصت یا تهدید، یک ضریب یا رتبه بر اساس عملکرد فعلی (بدون در نظر گرفتن ضریب اهمیت آن)، بین اعداد ۱ تا ۴ اختصاص داده می‌شود. در مورد فرصت‌ها، عدد بالاتر به مفهوم آن است که راهبردهای موجود به خوبی از این فرصت استفاده می‌کنند و در مورد تهدیدات، عدد بالاتر به مفهوم آن است که این راهبردها، به حد کافی با تهدیدهای برون مقابله می‌کنند. عدد ۴ همیشه معادل «واکنش بسیار عالی است»، عدد ۳ معادل «واکنش خوب است»، عدد ۲ معادل «واکنش متوسط است» و عدد یک، معادل «واکنش ضعیف است یا هیچ واکنشی وجود ندارد»، می‌باشد. رتبه‌های عملکرد برحسب اثربخشی راهبردهای جاری تعیین می‌شوند. باید توجه کرد که رتبه‌ها بر اساس عملکرد منطقه (نتایج مشاهده شده) و ضرایب اهمیت، با توجه به وضعیت و قدرت عوامل شناسایی شده، تعیین می‌شوند.

۴- حاصل ضرب ضریب اهمیت/ وزنی هر عامل در رتبه عملکرد آن، محاسبه شده و در ستون امتیاز وارد می‌شود (ضریب وزنی).

۵- مجموع امتیاز نهایی عوامل مختلف، محاسبه می‌گردد که مبنای ارزیابی عوامل خارجی است. بدیهی است این امتیاز همواره عددی بین ۱ تا ۴ می‌باشد.

جدول ۱-۱۱ - نرمال سازی ضرایب اهمیت برای عوامل خارجی در مقیاس [۰-۱۰]

ضریب اهمیت نرمال شده	نمره کسب شده	فرصت / تهدید	
۰.۰۷۵	۱۰۰	آشنایی عموم مردم ایران نسبت به جزایر خلیج فارس و به خصوص جزایر سه گانه و حمایت قلبی و عملی آنها در صورت لزوم	فرصت‌ها
۰.۰۷۱	۹۵	امکان تعریف مجموعه‌ای از عناصر اقامتی کوتاه مدت (حدود یک هفته تا ده روز) به عنوان منبع مهم درآمد و گذران اوقات فراغت	
۰.۰۶۹	۹۲	وجود سیاست‌های جمعیتی در کشور مبنی بر استقرار و تثبیت جمعیت در جزایر	
۰.۰۶۶	۸۹	جاذبه‌های فراوان برای توسعه صنعت اکوتوریسم، گردشگری ساحلی، دریایی، منطقه استوایی، تفریحی، ورزشی و	
۰.۰۶۵	۸۷	وجود مناطق حفاظت شده و با ارزش زیست محیطی نظیر جزیره فارور و آبسنگ‌های مرجانی	
۰.۰۶۴	۸۶	وجود قوانین و طرح‌های حمایتی و توانمندسازی، از جمله طرح توانمندسازی جزایر	
۰.۰۵۷	۷۶	امکان استفاده از سیاست‌ها و راهبردهای توسعه ای در اسناد بالادست و برنامه‌های توسعه از جمله قانون برنامه ششم توسعه	
۰.۰۵۲	۷۰	قرار گرفتن در منطقه خاص با امکانات و زیرساخت‌های توسعه مانند صنایع مادر، امکانات بندری، زیرساخت‌های نفت و گاز و ...	
۰.۰۴۰	۵۳	استقرار در مسیر ترانزیت دریایی مانند کشتی‌های تجاری، نفتکش‌ها و ...	
۰.۰۷۲	۹۶	تاکید تک بعدی بر موضوع امنیت و توسعه نظامی گری در ابوموسی (رویکرد تطبیقی با امنیت برون‌زا با روش نظامی و تمرکز نیرو)	
۰.۰۶۶	۸۹	عدم وجود عزم و اراده قوی از یک سو و قوانین متمرکز و مطمئن از سوی دیگر در جهت تشویق و تضمین سرمایه گذاری داخلی و خارجی	
۰.۰۶۴	۸۶	توان الکلوزیک بسیار محدود	
۰.۰۵۲	۷۰	تنش‌های سیاسی و نظامی در منطقه و حضور نظامیان بیگانه (غرب) در منطقه که موجب ایجاد و تقویت حس ناامنی در منطقه می گردد	
۰.۰۵۰	۶۷	هزینه نسبتا بالای عملیات عمرانی به دلیل بعد مسافت و حمل مواد، مصالح و ماشین آلات	
۰.۰۴۹	۶۵	محدودیت شدید منابع آب و خاک مناسب برای فعالیت‌های اقتصادی و زیستی	
۰.۰۴۶	۶۲	وجود مناقشات سیاسی و تاریخی و ادعاهای واهی موجود در خصوص مالکیت جزایر سه گانه که موجب افزایش حس ناامنی می گردد	
۰.۰۴۳	۵۷	آب و هوا و سایر عوامل طبیعی و اقلیمی نامناسب در بیشتر مواقع سال	
۱/۰۰۰	۱۳۴۰	جمع کل	

در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید می‌شوند، هیچ‌گاه مجموع نمرات نهایی برای سازمان به بیش از ۴ و هیچ‌گاه به کمتر از یک نمی‌رسد. میانگین این جمع،

روی عدد ۲/۵ قرار دارد. اگر این مجموع برابر ۴ شود، بدین معنی است که سیستم در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می‌شوند، به صورت بسیار عالی واکنش نشان می‌دهد. به بیان دیگر، سیستمبا استفاده از راهبردهای خود به شیوه‌ای بسیار موفقیت‌آمیز، از فرصت‌های ممکن استفاده می‌کند و اثر عوامل تهدید را به پایین‌ترین میزان ممکن می‌رساند (هم راهبردها به خوبی تعیین شده‌اند و هم عملکردها عالی است). عدد یک نیز بیانگر این است که سیستم نتوانسته است از عواملی که موجب فرصت می‌گردند، استفاده نموده و یا از عواملی که موجب تهدید می‌شوند، احتراز نماید. این می‌تواند بدان مفهوم باشد که یا راهبردها به خوبی تعیین نشده‌اند یا اینکه راهبردها به درستی اجرا نشده‌اند.

اقدامات لازم برای تهیه ماتریس *EFE* و محاسبات لازم انجام شده و ماتریس نهایی برای شهرستان ابوموسی تهیه شده است که نتیجه در جدول ۱۱-۲ مشاهده می‌شود. با توجه به اینکه نتیجه نهایی (۱/۵۹۲) خیلی پایین‌تر از میانگین (۲/۵) و تقریباً نزدیک به حد پایین امتیازات ممکن (۱) است، می‌توان گفت شهرستان ابوموسی در استفاده از فرصت‌های موجود و مقابله با تهدیدات یا اجتناب از آنها، عملکرد موفق‌تری نداشته است؛ و روند عملکردی در این حوزه نیازمند توجه و بهبود جدی می‌باشد. به عبارت دیگر، هم راهبردها و هم اجرای آنها نیازمند بازنگری است. بازنگری در راهبردها، می‌تواند شامل اصلاح برخی از راهبردها، حذف برخی از راهبردها و اتخاذ برخی راهبردهای جدید، یا تغییر کلی در مجموعه راهبردها، باشد. روند عملکردی نیز می‌تواند شامل تعریف پروژه‌های جدید، قوانین و مقررات جدید، تسریع در اجرا، تخصیص منابع بیشتر و حتی بازنگری در ساختار اجرایی می‌تواند باشد.

جدول ۲-۱۱. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی برای شهرستان ابوموسی

نمره	رتبه	ضریب اهمیت	عامل	
۰/۱۵۰	۲	۰.۰۷۵	آشنایی عموم مردم ایران نسبت به جزایر خلیج فارس و به خصوص جزایر سه گانه و حمایت قلبی و عملی آنها در صورت لزوم	فرصت‌ها
۰/۰۷۱	۱	۰.۰۷۱	امکان تعریف مجموعه‌ای از عناصر اقامتی کوتاه‌مدت (حدود یک هفته تا ده روز) به عنوان منبع مهم درآمد و گذران اوقات فراغت	
۰/۱۳۸	۲	۰.۰۶۹	وجود سیاست‌های جمعیتی در کشور مبنی بر استقرار و تثبیت جمعیت در جزایر	
۰/۰۶۶	۱	۰.۰۶۶	جاذبه‌های فراوان برای توسعه صنعت اکوتوریسم، گردشگری ساحلی، دریایی، منطقه استوایی، تفریحی، ورزشی و	
۰/۰۶۵	۱	۰.۰۶۵	وجود مناطق حفاظت شده و با ارزش زیست محیطی نظیر جزیره فارور و آبسنگ‌های مرجانی	
۰/۱۲۸	۲	۰.۰۶۴	وجود قوانین و طرح‌های حمایتی و توانمندسازی، از جمله طرح توانمندسازی جزایر	
۰/۰۵۷	۱	۰.۰۵۷	امکان استفاده از سیاست‌ها و راهبردهای توسعه ای در اسناد بالادست و برنامه‌های توسعه از جمله قانون برنامه ششم توسعه	
۰/۰۵۲	۱	۰.۰۵۲	قرار گرفتن در منطقه خاص با امکانات و زیرساخت‌های توسعه مانند صنایع مادر، امکانات بندری، زیرساخت‌های نفت و گاز و ...	
۰/۰۴۰	۱	۰.۰۴۰	استقرار در مسیر ترانزیت دریایی مانند کشتی‌های تجاری، نفتکش‌ها و ...	
۰/۱۴۴	۲	۰.۰۷۲	تاکید تک بعدی بر موضوع امنیت و توسعه نظامی گری در ابوموسی (رویکرد تطبیقی با امنیت برون‌زا با روش نظامی و تمرکز نیرو)	
۰/۱۳۲	۲	۰.۰۶۶	عدم وجود عزم و اراده قوی از یک سو و قوانین متمرکز و مطمئن از سوی دیگر در جهت تشویق و تضمین سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی	
۰/۰۶۴	۱	۰.۰۶۴	توان الکتولوژیک بسیار محدود	
۰/۱۵۶	۳	۰.۰۵۲	تنش‌های سیاسی و نظامی در منطقه و حضور نظامیان بیگانه (غرب) در منطقه که موجب ایجاد و تقویت حس ناامنی در منطقه می‌گردد	
۰/۰۵۰	۱	۰.۰۵۰	هزینه نسبتاً بالای عملیات عمرانی به دلیل بعد مسافت و حمل مواد، مصالح و ماشین‌آلات	
۰/۰۹۸	۲	۰.۰۴۹	محدودیت شدید منابع آب و خاک مناسب برای فعالیت‌های اقتصادی و زیستی	
۰/۱۳۸	۳	۰.۰۴۶	وجود مناقشات سیاسی و تاریخی و ادعاهای واهی موجود در خصوص مالکیت جزایر سه گانه که موجب افزایش حس ناامنی می‌گردد	
۰/۰۴۳	۱	۰.۰۴۳	آب و هوا و سایر عوامل طبیعی و اقلیمی نامناسب در بیشتر مواقع سال	
۱/۵۹۲		۱/۰۰۰	جمع:	

۳-۱۱- ارزیابی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سیستم (اعم از آنکه یک سازمان یا یک منطقه جغرافیایی باشد)، قرار می‌گیرند که سیستم آن‌ها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. مدیران سیستم در سایه فعالیت‌های مدیریتی می‌کوشند راهبردهایی را تدوین و اجرا کنند که نقاط قوت داخلی تقویت شوند و ضعف‌های داخلی بهبود یابند. نقاط قوت و ضعف سیستم در مقایسه با میزان دستیابی به اهداف عملکرد گذشته سیستم یا وضعیت موجود رقبا، تعیین می‌شود.

برای ارزیابی منابع و ظرفیت‌های سیستم، شایسته است که تمام فعالیت‌های مختلف سیستم (برای یک منطقه: تمام بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) در نظر گرفته شود و نقش آنها در ایجاد مزیت و اجرای راهبرد درک شود. راهبرد سازمان/ منطقه باید بر اساس اصولی تدوین شود که بهتر از رقیبان ظاهر شود یا بر پایه ظرفیت‌ها و منابعی که در اختیار دارد، به نحوی توسعه داده شود که در آینده موجب ایجاد مزیت رقابتی شود. لازم است به تنگناهای موجود که سازمان/ منطقه با آنها مواجه است، توجه شود، اما نباید محدودیت‌های مطلق بر راهبرد حاکم شوند؛ زیرا تجربه ثابت کرده است موفقیت بلند مدت در بیشتر موارد، در گرو رشد سیستم و به دست آوردن توانایی‌ها یا مزیت‌های نسبی بیشتر است.

برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف داخلی شناخته شده، روش‌های مختلفی وجود دارد. برخی از مهمترین این روش‌ها عبارتند از:

✓ تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش

✓ تجزیه و تحلیل مالی

✓ ماتریس ارزیابی توام عوامل داخلی (ماتریس IF)

دو روش اول، بیشتر برای سازمان‌ها کاربرد دارند. در اینجا از روش سوم (ماتریس ارزیابی توام عوامل داخلی)، استفاده می‌کنیم.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۱، حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی یک سیستم می‌باشد. این

¹Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

ارزیابی، نقاط قوت و ضعف اصلی سیستم (در اینجا: شهرستان ابوموسی) را با توجه به اجزای آن (در اینجا: بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) اما به صورت ادغامی، مورد توجه قرار می‌دهد. همچنین، برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این بخش‌ها، راه‌هایی ارائه می‌نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، باید به قضاوت‌های شهودی تکیه نمود، بر همین اساس نباید روش‌های علمی را به گونه‌ای تفسیر کرد که آنها را تنها راه توانمند، ارزنده و جامع به حساب آورد. درک درست و عمیق تیم برنامه‌ریزی و مدیران سیستم از این عوامل، بسیار بیشتر از اعداد و ارقام مندرج در این ماتریس اهمیت دارد. مراحل تهیه این ماتریس به شرح زیر می‌باشد:

۱- جدولی مشابه با آنچه که در ادامه نشان داده شده است، تهیه می‌شود. در این جدول، فهرست نقاط قوت و ضعف‌های شناسایی شده برای سیستم (اول نقاط قوت و سپس، ضعف‌ها)، درج می‌گردد. فهرست نقاط قوت و ضعف، باید شفاف بوده و منطبق با مواردی باشد که واقعا بررسی شده و از نتایج بررسی، با تحلیل کارشناسی استخراج شده باشد. این فهرست، باید مورد توافق همه اعضای تیم برنامه‌ریزی باشد. لازم به ذکر است که در صورتی که تعداد نقاط قوت و ضعف سیستم خیلی زیاد است، بهتر است ابتدا غربال شده و آنهایی که مهم‌تر هستند، در این ماتریس گنجانده شوند (مجموع نقاط قوت و ضعف حدود ۲۰ عامل ایده‌آل است، اما بیشتر از ۳۰ عامل توصیه نمی‌شود).

۲- به هر کدام از عوامل شناسایی شده، وزن یا ضریب اهمیت تخصیص داده می‌شود. ضریب اهمیت برای یک عامل از کمترین مقدار (صفر) که نشان دهنده بی‌اهمیت بودن عامل شناسایی شده است، تا بیشترین مقدار مجاز (یک) که نشان دهنده مهمترین عامل ممکن است، متغیر است. مجموع ضرایب وزنی کلیه عوامل شناسایی شده (نقاط قوت و ضعف‌ها به صورت ادغامی بررسی و وزن دهی می‌شوند)، همیشه برابر یک است و در صورتی که تیم به روشی غیر از این عمل کرده باشد، در نهایت باید این ضرایب وزنی را نرمال کند^۱. توجه گردد که در اینجا اهمیت نقاط قوت و ضعف‌ها شناسایی شده به صورت یکپارچه ارزیابی می‌شود. در تخصیص ضرایب وزنی برای هر عامل نقاط قوت و ضعف‌ها، باید به میزان تاثیر احتمالی آن در موفقیت کل (در اینجا:

^۱ به عنوان مثال، می‌توان از روش رتبه‌بندی AHP استفاده کرد، اما در نهایت باید ضرایب وزنی را به نحوی نرمال کرد که مجموع آنها برابر عدد یک باشد.

استان هرمزگان و کل کشور) و سپس، سیستم (در اینجا: شهرستان ابوموسی) و یا ناکامی آن (مثلا در مقایسه با یک رقیب)، توجه گردد. در اینجا، برای تخصیص ضریب اهمیت به عوامل شناسایی شده، نمرات تخصیص داده شده توسط تیم کارشناسی در مقیاس ۰ تا ۱۰ نرمال شده‌اند که نتایج در جدول ۱۱-۳ مشاهده می‌شوند.

جدول ۱۱-۳- نتایج برآورد ضریب اهمیت نرمال برای عوامل داخلی

ضریب اهمیت نرمال شده	نمره کسب شده	نقطه قوت / ضعف	
۰.۰۶۸	۱۰۰	وجود زیرساخت‌های مناسب در حوزه نظامی و استحکام دفاعی	نقطه قوت
۰.۰۶۵	۹۶	وجود زیرساخت‌های مناسب در حوزه حمل و نقل و ترابری هوایی و دریایی	
۰.۰۵۸	۸۵	وجود زیرساخت‌های مناسب در بخش بهداشت، درمان و سلامت	
۰.۰۵۵	۸۱	وجود زیرساخت‌های مناسب در حوزه صنایع شیلاتی	
۰.۰۵۱	۷۵	دارا بودن مزیت نسبی در حوزه فعالیت‌های شیلاتی مانند پرورش ماهی و سایر آبزیان	
۰.۰۴۲	۶۲	وجود اقلیم مساعد در فصل زمستان وسواحل مطلوب جهت بهره برداری از امکانات توریستی - تفریحی و ورزش های دریایی	
۰.۰۴۰	۵۹	وجود زیرساخت‌های آموزشی در دوره عمومی و آموزش عالی از جمله دانشگاه پیام نور	
۰.۰۳۵	۵۴	وجود حیات وحش شامل آبزیان، پرندگان ، خزندگان در داخل و پیرامون جزایر برای احداث پارک دریایی	
	۵۱	وجود زیرساخت‌های شهریوارتباطی مانند فضای سبز، شبکه آب سالم، شبکه موبایل، پست و ..	
۰.۰۶۷	۹۸	رویکرد بخشی و سازمانی حاکم در تصمیم‌گیری‌های کلان موثر بر جزیره	نقطه ضعف
۰.۰۶۴	۹۴	وابستگی شدید شهرستان به محیط بیرون بابت همه ملزومات اولیه و رفاهی زندگی	
۰.۰۶۱	۹۰	نبود حمل و نقل عمومی (دریایی و هوایی) قابل دسترسی برای همگان (بین جزایر و جزایر با سرزمین اصلی)	
۰.۰۵۹	۸۷	کمبود جمعیت و ساختار نامتعادل جنسی و سنی و گستردگی نامتعادل جمعیت در شهرستان	
۰.۰۵۷	۸۴	عدم وجود بنگاه‌های تولیدی کوچک مقیاس و خرد (صنعت/ کشاورزی) و بازرگانی فعال با مشارکت بومیان منطقه در شهرستان	
۰.۰۵۵	۸۱	غلبه بخش دولتی در اقتصاد و اشتغال و عدم موفقیت در جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	
۰.۰۵۳	۷۸	وجود نگرش صرفاً امنیتی و نظامی‌گری که موجب عقب‌ماندگی تاریخی شهرستان شده است	
۰.۰۴۸	۷۱	عدم توسعه نظام مدیریت منابع آب (شرب، صنعتی، کشاورزی)، علی‌رغم سرمایه‌گذاری در سیستم تامین آب (آب شیرین‌کن)	
۰.۰۴۴	۶۵	کمبود قابل توجه نیروی انسانی متخصص و ماهر با تاکید بر نیروهای بومی	
۰.۰۴۲	۶۲	بنیه مالی ضعیف و یا عدم وجود سرمایه‌های بومی جهت سرمایه‌گذاری مطمئن و پایدار	
۱.۰۰۰	۱۴۷۳	جمع کل	

۳- به هر کدام از عوامل شناسایی شده به عنوان نقطه قوت و ضعف، یک ضریب یا رتبه بر اساس عملکرد فعلی (بدون در نظر گرفتن ضریب اهمیت آن)، اختصاص داده می‌شود. در مورد نقاط قوت، عدد بالاتر به مفهوم آن است که راهبردهای موجود به خوبی از این نقطه قوت استفاده می‌کنند و در مورد نقاط ضعف، عدد بالاتر به مفهوم آن است که راهبردهای موجود، به حد کافی با نقاط ضعف داخلی سیستم، مقابله می‌کنند. عدد ۴ همیشه معادل «واکنش بسیار عالی است»، عدد ۳ معادل «واکنش خوب است»، عدد ۲ معادل «واکنش راضی کننده در برابر نقطه ضعف» و عدد یک، معادل «واکنش ضعیف در برابر نقطه ضعف»، می‌باشد. باز تکرار می‌شود که رتبه‌های عملکرد برحسب اثربخشی راهبردهای جاری سیستم تعیین می‌شوند. رتبه‌ها در محدوده سیستم و ضرایب اهمیت، با توجه به فضای کلان و بدون در نظر گرفتن عملکرد تعیین می‌شوند.

۴- حاصل ضرب ضریب اهمیت / وزنی هر عامل در رتبه عملکرد آن، محاسبه شده و در ستون امتیاز نهایی، وارد می‌شود.

۵- مجموع امتیاز نهایی عوامل مختلف، محاسبه می‌گردد. این امتیاز، همواره عددی بین یک تا ۴ بوده و مبنای ارزیابی عوامل داخلی است.

در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، صرف نظر از تعداد عواملی که به عنوان قوت یا ضعف سیستم شناسایی شده‌اند، هیچ‌گاه مجموع نمرات نهایی برای سیستم به بیش از ۴ و هیچ‌گاه به کمتر از یک نمی‌رسد. میانگین این جمع، روی عدد ۲/۵ قرار دارد. اگر این مجموع برابر ۴ شود، بدین معنی است که سیستم در برابر نقاط قوت و ضعف شناسایی شده، به صورت بسیار عالی واکنش نشان می‌دهد. به بیان دیگر، سیستم در راهبرد-های خود به شیوه‌ای بسیار موفقیت‌آمیز، از نقاط قوت موجود استفاده می‌کند و اثر نقاط ضعف را به پایین‌ترین میزان ممکن می‌رساند. عدد یک نیز بیانگر این است که شرکت در تدوین یا اجرای راهبردهای خود نتوانسته است از نقاط قوت، استفاده نموده و یا نقاط ضعف را رفع نماید.

با توجه به راهنمایی‌های فوق، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای شهرستان ابوموسی تهیه شده و نتایج محاسبات در جدول ۱۱-۴ نشان داده شده است. همانگونه که مشاهده می‌گردد نمره نهایی شهرستان ابوموسی در ارزیابی عوامل داخلی برابر ۱/۹۴۲ محاسبه شده است. با توجه به اینکه نتیجه نهایی کوچکتر از متوسط (۲/۵) است، بنابراین می‌توان گفت شهرستان ابوموسی به طور نسبی نتوانسته است از نقاط قوت موجود استفاده کرده و

از نقاط ضعف اجتناب کرده و یا آنها را پوشش دهد؛ که این روند، نیازمند بهبود است و باید از طریق بازنگری در مجموعه راهبردهای شهرستان و نیز فرایندها و ساختار اجرایی، همچنین تعریف برنامه‌هایی برای بهبود، به این مهم دست یافت.

جدول ۱۱-۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای شهرستان ابوموسی

نمره	امتیاز	ضریب	عامل	
۰.۲۷۲	۴	۰.۰۶۸	وجود زیرساخت‌های مناسب در حوزه نظامی و استحکام دفاعی	فناوری
۰.۱۳۰	۲	۰.۰۶۵	وجود زیرساخت‌های مناسب در حوزه حمل و نقل و ترابری هوایی و دریایی	
۰.۱۱۶	۲	۰.۰۵۸	وجود زیرساخت‌های مناسب در بخش بهداشت، درمان و سلامت	
۰.۱۱۰	۲	۰.۰۵۵	وجود زیرساخت‌های مناسب در حوزه صنایع شیلاتی	
۰.۱۰۲	۲	۰.۰۵۱	دارا بودن مزیت نسبی در حوزه فعالیت‌های شیلاتی مانند پرورش ماهی و سایر آبزیان	
۰.۰۸۴	۲	۰.۰۴۲	وجود اقلیم مساعد در فصل زمستان و سواحل مطلوب جهت بهره برداری از امکانات توریستی - تفریحی و ورزش های دریایی	
۰.۰۸۰	۲	۰.۰۴۰	وجود زیرساخت‌های آموزشی در دوره عمومی و آموزش عالی از جمله دانشگاه پیام نور	
۰.۰۷۴	۲	۰.۰۳۷	وجود حیات وحش شامل آبزیان، پرندگان، خزندگان در داخل و پیرامون جزایر برای احداث پارک دریایی	
۰.۰۷۰	۲	۰.۰۳۵	وجود زیرساخت‌های شهری و ارتباطی مانند فضای سبز، شبکه آب سالم، شبکه موبایل ..	
۰.۰۶۷	۱	۰.۰۶۷	رویکرد بخشی و سازمانی حاکم در تصمیم‌گیری‌های کلان موثر بر جزیره	
۰.۰۶۴	۱	۰.۰۶۴	وابستگی شدید شهرستان به محیط بیرون بابت همه ملزومات اولیه و رفاهی زندگی	
۰.۰۶۱	۱	۰.۰۶۱	نبود حمل و نقل عمومی (دریایی و هوایی) قابل دسترسی برای همگان (بین جزایر و جزایر با سرزمین اصلی)	
۰.۱۱۸	۲	۰.۰۵۹	کمبود جمعیت و ساختار نامتعادل جنسی و سنی و گستردگی نامتعادل جمعیت در شهرستان	
۰.۰۵۷	۱	۰.۰۵۷	عدم وجود بنگاه‌های تولیدی کوچک مقیاس و خرد (صنعت/ کشاورزی) و بازرگانی فعال با مشارکت بومیان منطقه در شهرستان	
۰.۱۱۰	۲	۰.۰۵۵	غلبه بخش دولتی در اقتصاد و اشتغال و عدم موفقیت در جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	
۰.۱۵۹	۳	۰.۰۵۳	وجود نگرش صرفاً امنیتی و نظامی‌گری که موجب عقب‌ماندگی تاریخی شهرستان شده است	
۰.۰۹۶	۲	۰.۰۴۸	عدم توسعه نظام مدیریت منابع آب (شرب، صنعتی، کشاورزی)، علی‌رغم سرمایه‌گذاری در سیستم تامین آب (آب شیرین‌کن)	
۰.۰۸۸	۲	۰.۰۴۴	کمبود قابل توجه نیروی انسانی متخصص و ماهر با تاکید بر نیروهای بومی	
۰.۰۸۴	۲	۰.۰۴۲	بنیه مالی ضعیف و یا عدم وجود سرمایه‌های بومی جهت سرمایه‌گذاری مطمئن و پایدار	
۱/۹۴۲	-	۱	جمع	

۴-۱۱- ارزیابی توام عوامل چهارگانه

ماتریس ارزیابی توام عوامل داخلی و خارجی، عملکرد و وضعیت جاری یک سیستم را بر اساس راهبردهایی که در حال حاضر دنبال می‌کند، مشخص می‌کند. این ماتریس یا نمودار، برای وضعیت یک سیستم بر اساس عملکرد آن، ۹ وضعیت مختلف مشخص می‌کند.

در این ماتریس یا نمودار، جمع نمرات نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بر روی محور X ها (محور افقی) نشان داده می‌شود و جمع نمرات نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، بر روی محور Y ها (محور عمودی) نوشته می‌شود.

هر کدام از محورهای افقی و عمودی به ۳ قسمت (۱ تا ۱/۹۹، ۲ تا ۲/۹۹ و ۳ تا ۴) تقسیم می‌شوند که بر این اساس، نمودار به ۹ قسمت تقسیم خواهد شد. جمع نمرات نهایی بر روی محور X ها، از ۱/۰ تا ۱/۹۹ نشان دهنده ضعف سیستم در استفاده از نقاط قوت و مقابله با نقاط ضعف است، نمرات ۲/۰ تا ۲/۹۹ نشان‌دهنده این است که سیستم در استفاده از نقاط قوت و مقابله با نقاط ضعف، در وضعیت متوسط قرار دارد و نمرات ۳/۰ تا ۴/۰، بیانگر استفاده بهینه از نقاط قوت و مقابله با نقاط ضعف متوسط سیستم است.

به همین شیوه، جمع نمرات نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (محور عمودی) از ۱/۰ تا ۱/۹۹ بیانگر ضعف سیستم در استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها، نمرات ۲/۰ تا ۲/۹۹ بیانگر این است که سیستم در استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها، در وضعیت متوسطی قرار دارد و نمرات ۳/۰ تا ۴/۰ بیانگر این است که سیستم در استفاده از فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها در وضعیت ایده‌آلی قرار دارد.

برای تشکیل این ماتریس، نمودار مشابه شکل ۱۱-۱ تهیه شده و موقعیت سیستم با توجه به نمره‌ای که در دو ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی کسب کرده است، بر روی آن مشخص می‌گردد. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را می‌توان به سه ناحیه عمده تقسیم کرده و برای هر یک از آنها، از راهبردهای متفاوتی استفاده نمود. اگر نمرات مشخص شده موجب شد سیستم در خانه‌های ۱، ۲ یا ۴ (وضعیت قوی سیستم هم در عوامل داخلی و هم در عوامل خارجی) قرار گیرد، می‌توان راهبردهایی را به اجرا درآورد که موجب «رشد و توسعه» سریع شود؛ یعنی راهبردهای تهاجمی یا تمرکز به کار برد.

اگر نمرات کسب شده توسط سیستم موجب گردید نتیجه نهایی در خانه‌های ۳، ۵ یا ۷ (وضعیت متوسط) قرار گیرد، باید راهبردهایی را انتخاب و به اجرا درآورد که هدف «حفظ و نگهداری وضع موجود» باشد. در این شرایط، انجام برنامه‌های جدیدی مشابه یا برنامه‌های موجود یا تداوم اجرای برنامه‌های موجود در ابعاد دیگر، متداول است. نهایتاً، اگر نمرات کسب شده توسط سیستم به نحوی بود که نتیجه نهایی در یکی از خانه‌های ۶، ۸ و ۹ (ضعیف) قرار گیرد، باید راهبردهایی را انتخاب کرد که حالت انقباضی داشته باشد. یعنی، کاهش تعداد راهبردها و برنامه‌های در حال اجرا، باید به صورت جدی مورد توجه قرار گیرد. با توجه به «ماتریس داخلی و خارجی»، سیستم‌هایی موفق هستند که راهبردها و نیز برنامه‌های اجرایی (طرح‌ها و پروژه‌ها) را به نحوی انتخاب و مدیریت کنند که در نهایت، وضعیت به سمت خانه شماره ۱ حرکت نماید. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی برای شهرستان ابوموسی در ادامه نشان داده شده است.

		جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی		
		قوی (۳/۰ تا ۴/۰)	متوسط (۲/۰ تا ۲/۹۹)	ضعیف (۱/۰ تا ۱/۹۹)
جمع نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی	قوی (۳/۰ تا ۴/۰)	۱	۲	۳
	متوسط (۲/۰ تا ۲/۹۹)	۴	۵	۶
	ضعیف (۱/۰ تا ۱/۹۹)	۷	۸	۹

نکات: در جدول فوق، یک نقطه قرمز در خانه ۹ قرار دارد. همچنین، در سطر اول ستون «ضعیف» و سطر دوم ستون «ضعیف»، اعداد ۱/۹۴۲ و ۱/۵۹۲ به ترتیب درج شده است.

شکل ۱۱-۱. ماتریس ارزیابی توام عوامل داخلی و خارجی

همانگونه که در این شکل دیده می‌شود، با توجه به اینکه نمره نتیجه ارزیابی عوامل خارجی در موقعیت ۱/۵۹۲ و نمره نهایی نتیجه ارزیابی عوامل داخلی در موقعیت ۱/۹۴۲ قرار گرفته است، موقعیت کلی شهرستان ابوموسی در این ماتریس در خانه شماره ۹ (موقعیت بسیار ضعیف و خطرناک) قرار گرفته است. بنابراین، آنچه که از این ماتریس می‌توان نتیجه گرفت آن است که برای شهرستان ابوموسی باید راهبردهایی را انتخاب و به اجرا درآورد که از نوع راهبردهای انقباضی یا کاهش‌ی باشد. این کار می‌تواند به عنوان مثال، به انتخاب تعداد کمی از راهبردها یا تعداد بسیار کمی از طرح‌ها و برنامه‌ها، منجر گردد.

بحث تفصیلی در این خصوص در انتهای همین فصل خواهد آمد.

۱۱-۵- معرفی چارچوب راهبردها

در این قسمت، ابتدا به یادآوری دسته بندی انواع استراتژی‌ها پرداخته (دیدگاه فرد.آر. دیوید) و سپس نتیجه کار انجام شده برای شهرستان ابوموسی در قالب راهبردهای کاندید یا محتمل و تاکتیک‌های متناظر با آنها بیان خواهد شد:

صاحب‌نظران برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، تقسیم‌بندی‌های گوناگونی را برای انواع استراتژی‌ها ارائه نموده‌اند. اگر چه تمرکز همه این دسته بندی‌ها بر انواع استراتژی‌هایی است که بیشتر توسط بنگاه‌های اقتصادی و واحدهای صنعتی مورد توجه قرار می‌گیرند، اما همین گروه‌بندی قابلیت تطبیق با نیازهای دیگر گروه از سازمان‌ها مانند سازمان‌های عمومی و خیریه یا حتی مناطق جغرافیایی در سطح خرد و کلان را نیز دارد.

۱۱-۵-۱ استراتژی‌های عمومی مایکل پورتر:

تقسیم‌بندی‌های مایکل پورتر تحت عنوان «استراتژی‌های عمومی (ژنریک)»، شامل سه گروه از راهبردها به شرح زیر می‌باشد:

۱. رهبراد هزینه
۲. پیشتازی در تمایز

۳. تمرکز

پورتر معتقد است که موقعیت رقابتی بنگاه‌ها در صنعت به بیشتر یا کمتر بودن میزان سوددهی آنها نسبت به متوسط صنعت بستگی پیدا می‌کند.^۱ وی اظهار می‌دارد که بطور کلی بنگاه‌های موجود در یک صنعت به منظور کسب جایگاه مورد نظر خود، غالباً دو رویکرد اساسی به شرح ذیل را در اتخاذ استراتژی‌های خود مد نظر قرار می‌دهند:

- استراتژی هزینه پایین^۲ که به استراتژی رهبری هزینه نیز ترجمه شده است.

- استراتژی ایجاد تمایز یا تمایزگرایی^۳

پورتر معتقد است که بخش اعظمی از توفیق یا عدم توفیق بنگاه‌ها در کسب موقعیت مطلوب در صنعت، به نحوه عکس‌العمل آنها پیرامون هزینه و تمایز محصولات و خدمات خود باز می‌گردد. لذا مزیت‌های هزینه‌ای و تمایزگرایی دو جنبه اساسی از ساختار صنعت بشمار می‌رود. وی استراتژی نوع سومی را نیز مطرح می‌نماید که ناشی از عملکرد بنگاه‌های صنعت در غالب ترکیبی از دو استراتژی عمومی رهبری هزینه و تمایزگرایی است و نیل به نوعی تعادل در میان دو استراتژی مذکور را موجب می‌شود. پورتر نام استراتژی عمومی سوم خود را «استراتژی تمرکز»^۴ گذارده و بر اساس میزان غالب بودن یکی از دو استراتژی‌های رهبری هزینه و تمایزگرایی بر استراتژی تمرکز، آن را به دو زیر مجموعه ذیل تقسیم می‌کند:

- استراتژی‌های تمرکز بر هزینه^۵

- استراتژی‌های تمرکز بر تمایزگرایی^۶

استراتژی تمرکز در عمل از دو استراتژی عمومی دیگر متفاوت است؛ چون محدوده باریکی از موقعیت رقابتی در یک صنعت را هدف قرار می‌دهد. بعبارت دیگر، بنگاه‌های صنعتی که به استراتژی تمرکز روی می‌آورند، در واقع آن قسمت از بخش‌های مختلف صنعت را انتخاب می‌کنند که محدودتر از کل بازار است که در استراتژی‌های رهبری هزینه و یا تمرکزگرایی مد نظر قرار می‌گیرد. در استراتژی از نوع تمرکز بر هزینه،

^۱ در برنامه‌ریزی منطقه‌ای، این بیان به مفهوم نتایج شاخص‌های رشد بین منطقه با میانگین استان یا کشور، تعبیر می‌گردد.

^۲ Low Cost Strategy

^۳ Differentiation Strategy

^۴ Focus Strategy

^۵ Cost Focus

^۶ Differentiation Focus

هدف کسب مزیت هزینه‌ای در بخش انتخاب شده‌ای از صنعت است و در استراتژی از نوع تمرکز بر تمایزگرایی، هدف کسب مزیت از طریق ایجاد تمایز در بخش انتخاب شده‌ای از بازار می‌باشد. پورتر به بنگاه‌هایی از صنعت که علیرغم درگیر شدن با هر سه نوع استراتژی فوق‌الذکر، موفق به کسب موقعیت مطلوب در هیچکدام نمی‌شوند، "بنگاه‌های مانده در بین راه"^۱ می‌گوید که عملاً مزیت رقابتی را بدست نیاورده‌اند. این موقعیت استراتژیک برای بنگاه معمولاً منجر به بروز عملکرد پایین‌تر از متوسط صنعت می‌گردد.

۱۱-۵-۲- استراتژی‌های ۱۳ گانه فرد. آر. دیوید

استراتژی‌های عمومی مایکل پورتر را می‌توان در قالب دسته‌بندی‌های مشخص‌تری نیز قرار داد. تقسیم‌بندی ارائه شده توسط دیوید، یکی از انواع دسته‌بندی‌های مرسوم در تدوین استراتژی سطح بنگاه به شمار می‌رود. این استراتژی‌ها در ۱۳ دسته بندی و کلا تحت چهار سرگروه به شرح جدول ذیل، قرار می‌گیرند:

گروه استراتژی‌های یکپارچه سازی	گروه استراتژی‌های متتمرکز	گروه استراتژی‌های تنوع	گروه استراتژی‌های تدافعی
۱- یکپارچگی عمودی رو به جلو	۴- رسوخ در بازار	۷- تنوع همگون	۱۰- مشارکت
۲- یکپارچگی عمودی رو به عقب	۵- توسعه بازار	۸- تنوع افقی	۱۱- کاهش
۳- یکپارچگی افقی	۶- توسعه محصول	۹- تنوع ناهمگون	۱۲- واگذاری
			۱۳- انحلال

¹Stuck in the middle

قبل از دسته‌بندی استراتژی‌های محتمل یا کاندیدا در قالب دسته‌بندی‌های فوق‌الذکر، ابتدا مروری بر مفاهیم هر یک از آنها می‌شود:

استراتژی یکپارچگی عمودی رو به جلو (پایین)^۱:

در استراتژی‌های یکپارچگی عمودی رو به جلو، شرکت‌ها با خریدن و یا بدست گرفتن مدیریت شرکت‌هایی که ارتباط آنها را با مصرف‌کنندگان نهایی برقرار می‌کنند، سعی بر آن دارند که مکانیزم توزیع و فروش محصولات و خدمات را تحت کنترل خود در آورند. در یک منطقه جغرافیایی، این بدان مفهوم است که دولت خود رقیب بخش خصوصی شده و بسیاری از سرمایه‌گذاری‌ها را انجام دهد.

استراتژی یکپارچگی عمودی رو به عقب (بالا)^۲:

در استراتژی‌های یکپارچگی عمودی رو به عقب، هدف بدست گرفتن مالکیت یا مدیریت بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه و قطعات و لوازم مورد نیاز برای کسب و کار شرکت می‌باشد. مشابه مورد فوق، دولت بر جابجایی جمعیت، جریان مهاجرت و تامین سایر جریان‌های ورودی به منطقه، دخالت می‌کند.

استراتژی‌های یکپارچگی افقی^۳:

در استراتژی‌های یکپارچگی افقی، هدف بدست گرفتن مالکیت و یا مدیریت بر شرکت‌های رقیب می‌باشد. به این ترتیب، در یک منطقه دولت قوانین و مقررات خاصی را وضع می‌کند که حتی در صورت فعالیت بخش‌های خصوصی، باز هم این دولت است که ناظر و هماهنگ‌کننده همه امور است.

استراتژی‌های رسوخ در بازار^۴:

استراتژی‌های رسوخ در بازار، در مواردی مصداق پیدا می‌کنند که شرکت‌ها با استفاده از محصولات و خدماتی که تاکنون عرضه می‌کرده‌اند و در همان بازارهایی که تاکنون حضور داشته‌اند، نسبت به توسعه نفوذ و افزایش سهم بازار خود به روش‌های مختلف اقدام می‌نمایند. افزایش خدمات بیشتر از همان نوع که تاکنون ارائه می‌شده است (مانند تشویق به سکونت در شهرستان با تغییر قوانین تشویقی و تقویت آنها)، از مصادیق این نوع راهبرد است.

^۱Forward Integration

^۲Backward Integration

^۳Horizontal Integration

^۴Market Penetration

استراتژی‌های توسعه بازار^۱:

استراتژی‌های توسعه بازار، در مواردی مصداق دارد که شرکت‌ها با استفاده از محصولات و خدماتی که تاکنون عرضه می‌کرده‌اند، به بازارهایی وارد شوند که قبل از این در آنها فعالیت نداشته‌اند. به عنوان مثال، وقتی بخش بهداشت و درمان و سلامت در شهرستان توسعه یافته است، ممکن است بخشی از بار کل استان در این زمینه به شهرستان محول شده و حتی، اقداماتی برای ارائه خدمات به خارج شهرستان نیز به عمل آید.

استراتژی‌های توسعه محصول^۲:

استراتژی‌های توسعه محصول، در مواردی مصداق دارد که شرکت‌ها با استفاده از محصولات و خدمات جدیدی که پیش از این عرضه نمی‌کرده‌اند، در بازارهایی که قبلاً در آن حضور داشته و یا همزمان در بازارهای جدید، فعالیت نمایند. به عنوان مثال، تبدیل شهرستان ابوموسی به یک منطقه گردشگری، می‌تواند در این راستا تعریف شود.

استراتژی‌های تنوع همگون^۳:

در استراتژی‌های تنوع همگون، شرکت‌ها می‌کوشند تنوع محصولات و خدمات خود را به صورت مرتبط با محصولات و خدمات جاری، افزایش دهند. مثلاً در بخش بهداشت و درمان، خدمات جدیدی به خدمات موجود اضافه شود.

استراتژی‌های تنوع افقی^۴:

در استراتژی‌های تنوع افقی، شرکت‌ها محصولات و خدمات جدیدی ارائه می‌کنند که ارتباطی با محصولات و خدمات جاری آنها ندارد ولی طیف مشتریان و بازار هدف، همان مشتریان و بازارهای کنونی آنها می‌باشد. این استراتژی‌ها تا حدودی مشابه با استراتژی‌های توسعه محصول می‌باشند. به عنوان مثال، شهرستان ابوموسی به یک شهرستان گردشگری با تمرکز بر گردشگری ساحلی، دریایی و تفریحی تبدیل می‌شد (استراتژی توسعه محصول). در کنار این خدمت و همزمان با توسعه آن، گردشگری منطقه استوایی یا گردشگری باغ‌های استوایی نیز به آن اضافه می‌شود.

¹Market Development

²Product Development

³Concentric Diversification

⁴Horizontal Diversification

استراتژی‌های تنوع ناهمگون^۱:

در استراتژی‌های تنوع ناهمگون، شرکت‌ها محصولات و خدمات جدیدی به مشتریان و احتمالاً بازارهای جدید عرضه می‌کنند که ارتباطی با محصولات و خدمات جاری نداشته و مشتریان آنها نیز الزاماً مشتریان جاری شرکت نیستند. استراتژی‌های تنوع ناهمگون معمولاً باعث می‌گردند سبد سرمایه‌گذاری شرکت از تنوع مستقلی برخوردار شده تا ایجاد رکود و یا بحران در یک شاخه، موجب برهم خوردن وضعیت کلی شرکت نگردد. به عنوان مثال، در کنار گردشگری، اهدافی مانند ارائه خدمات پرواز تفریحی یا قایق‌نوردی تفریحی نیز در شهرستان دنبال می‌شود.

استراتژی‌های مشارکت^۲:

اولین دسته از استراتژی‌های تدافعی، استراتژی‌های مشارکت می‌باشند که طی آن دو یا چند شرکت اقدام به تشکیل یک تشکل تضامنی موقت یا کنسرسیوم می‌نمایند تا از فرصت پیش آمده در محیط به بهترین شکل ممکن استفاده کنند. همکاری دولت با بخش‌های خصوصی برای اجرای پروژه‌های عمرانی و زیربنایی، می‌تواند بخشی از این استراتژی باشد.

استراتژی‌های کاهش^۳:

استراتژی‌های کاهش، دومین دسته از انواع استراتژی‌های تدافعی محسوب می‌گردند. معمولاً در مواقعی که شرکت‌ها با محدودیت منابع یا افزایش موانع روبرو بوده و یا می‌خواهند وضعیت سازمان خود را در زمینه تخصصی خاصی مستحکم نمایند، نسبت به کاهش خطوط تولید، تعدیل نیرو، تعطیل کردن فعالیت‌های فرعی و حاشیه‌ای و یا فروش بخشی از دارایی‌های ثابت، اقدام می‌نمایند. به عنوان مثال، دولت ممکن است کل بخش بهداشت و درمان را در شهرستان تعطیل یا آن را بسیار محدود نماید.

استراتژی‌های تدافعی از نوع واگذاری:

استراتژی‌های واگذاری شبیه به استراتژی‌های کاهش بوده ولی دلالت بر فروش یک واحد مستقل متعلق به سازمان (SBU) و یا فروش بخشی از سازمان داشته که اصطلاحاً به آن «هرس کردن» سازمان نیز گفته

^۱ Conglomerate Diversification

^۲ Joint Venture

^۳ Retrenchment

می‌شود. یکی از دلایل عمده برای استفاده از چنین استراتژی، کسب سرمایه برای خرید شرکت دیگر و یا توسعه بخش خاصی از سازمان می‌باشد. به عنوان مثال، بخش بهداشت و درمان شهرستان ابوموسی کلا به بخش خصوصی واگذار شود.

استراتژی‌های تدافعی از نوع انجذاب:

در این نوع استراتژی، تمام دارایی‌های شرکت به ارزش واقعی به فروش می‌رسد و فعالیت شرکت رسماً خاتمه می‌یابد.

شایان ذکر است که در بسیاری از شرکت‌ها دو یا چند استراتژی بصورت هم‌زمان استفاده می‌گردند که اصطلاحاً استراتژی‌های ترکیبی هم نامیده می‌شوند.

۱-۶- تعیین اقدامات اولویت‌دار و راهبردهای کاندید و ارزیابی اولیه آنها (ماتریس SWOT)

در الگوی کلاسیک و به طور کلی، راهبردها از تحلیل متقابل چهار گروه از عوامل (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات) که توسط یا با استفاده از ماتریس SWOT انجام می‌گیرد، به دست می‌آیند:

- ✓ گروه اول، استراتژی‌هایی هستند که تعامل نقاط قوت و فرصت‌ها را مد نظر قرار می‌گیرند.
- ✓ گروه دوم، استراتژی‌هایی هستند که تعامل نقاط قوت و تهدیدها را مد نظر قرار می‌گیرند.
- ✓ گروه سوم، استراتژی‌هایی هستند که تعامل نقاط ضعف و فرصت‌ها را مد نظر قرار می‌گیرند.
- ✓ گروه چهارم، استراتژی‌هایی هستند که تعامل نقاط ضعف و تهدیدها را مد نظر قرار می‌گیرند.

البته در الگوهای جدید، تعامل نقاط قوت و ضعف از یک سو و فرصت‌ها و تهدیدات نیز از سوی دیگر، مطرح شده است که با احتساب نگرش مستقل به هر کدام از این چهار گروه از عوامل، در حال حاضر این ماتریس دارای ۱۰ خانه برای استخراج راهبردها می‌باشد. البته این فقط راهبردها نیستند که از تحلیل این عوامل حاصل می‌شوند، بلکه تعدادی از اقدامات محتمل و ممکن که بیشتر از جنس اقدامات اولویت‌دار هستند نیز ممکن است در تحلیل سوات، شناسایی شوند.

در هر حال، راهبردها و اقداماتی که به این ترتیب استخراج می‌گردند، راهبردها و اقدامات محتمل بوده و از چند منظر به شرح ذیل نیاز به بازنویسی و دسته‌بندی مجدد دارند:

- برخی از استراتژی‌ها از لحاظ مفهومی سنخیت زیادی دارند و می‌توانند در یکدیگر ادغام گردند.

- استراتژی‌های استخراج شده با استفاده از الفاظ محاوره‌ای بیان شده‌اند و لذا می‌بایست در چارچوب سرفصل‌های مرسوم در برنامه‌ریزی استراتژیک مورد بازنویسی قرار گیرند.

- تعداد بیش از حد استراتژی‌ها، امر برنامه‌ریزی استراتژیک را دشوار می‌کند. همچنین همه موارد استخراج شده، در سطح استراتژی نیستند و می‌توان برخی از آنها را به عنوان تاکتیک در زیرمجموعه یک استراتژی کلان‌تر قرار داد. عبارت دیگر می‌توان با ادغام استراتژی‌هایی که از سنخیت بیشتری نسبت به هم برخوردارند، سرفصل جامع‌تری برای استراتژی ارائه داده و سپس تاکیدات خاص مرتبط با آنها را تحت عنوان تاکتیک‌های متناظر با استراتژی بیان نمود.

با توجه به نتیجه تجزیه و تحلیل ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی و نیز در نظر گرفتن وضعیت نقاط قوت و فرصت‌های شرکت، استراتژی‌های توصیه شده برای شهرستان ابوموسی به ترتیب استراتژی‌هایی از گروه انقباض یا حذف و کاهش می‌باشند که می‌توانند با توجه به «نقاط قوت - فرصت»، «نقاط قوت - تهدید»، «نقاط ضعف - فرصت» و «نقاط ضعف - تهدید»، انتخاب شوند.

ماتریس *SWOT*¹، از ابزارهای مهمی است که مدیران با استفاده از آن، اطلاعات را مقایسه می‌کنند و بدین وسیله، چهار نوع استراتژی ارائه می‌نمایند: استراتژی‌های گروه *SO*، استراتژی‌های گروه *WO*، استراتژی‌های گروه *ST* و استراتژی‌های گروه *WT*. در شکل بعد، فرمت ساده شده ماتریس *SWOT* به همراه این چهار گزینه، نشان داده شده است. همان‌گونه که در این شکل دیده می‌شود، این ماتریس دارای ۹ خانه است، ۴ خانه به فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و نقاط ضعف اختصاص داشته و در ۴ خانه نیز استراتژی‌های گروه‌های چهارگانه ثبت می‌شود. یک خانه نیز همیشه خالی است که از آن می‌توان برای ثبت مشخصات سازمان، تاریخ تهیه و تصویب ماتریس، استفاده کرد. همچنین، در صورتی که این ماتریس برای حوزه خاصی از یک سازمان تهیه شود، در این خانه می‌توان مشخصات آن حوزه را عنوان کرد.

¹Strength, Weakness, Opportunity, Threat

مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی، از مشکل ترین بخش های تهیه ماتریس فرصت ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف، است و، به قضاوت های خوبی نیاز دارد. در اینجا، چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه، وجود ندارد. بهترین کار استفاده از تیم کارشناسی و خبره که مسایل مرتبط با منطقه آشنا بوده و با برنامه ریزی نیز آشنایی داشته باشد، است.

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)	فرصت ها (O)
۱.	۱.	۱.
۲.	۲.	۲.
۳.	۳.	۳.
۴.	۴.	۴.
استراتژی های گروه SO	استراتژی های گروه WO	
سازمان باید با بهره گیری از نقاط قوت، در صدد استفاده از فرصت ها باشد.	سازمان باید با بهره گیری فرصت ها، در صدد رفع نقاط ضعف باشد.	
استراتژی های گروه ST	استراتژی های گروه WT	تهدیدات (T)
سازمان برای احتراز از تهدیدات، باید از نقاط قوت خود به خوبی استفاده نماید.	سازمان باید نقاط ضعف را کاهش داده و از تهدیدات اجتناب نماید.	۱.
		۲.
		۳.
		۴.

شکل ۱۱-۲ شمایی از ماتریس SWOT به همراه ۴ گزینه ممکن برای انتخاب استراتژی

در اجرای استراتژی های SO، سازمان با استفاده از نقاط داخلی می کوشد از فرصت های بیرونی بهره برداری نماید. همه مدیران ترجیح می دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری نمایند. معمولاً سازمان ها برای رسیدن به چنین موقعیتی، از استراتژی های WO، ST، یا WT استفاده می کنند تا به جایی برسند که بتوانند از استراتژی های SO استفاده نمایند. هنگامی که یک سازمان دارای نقاط قوت ضعف عمده می باشد، می کوشد این نقاط ضعف را از بین ببرد یا آنها را به نقاط قوت تبدیل نماید. هنگامی که یک سازمان با تهدیدات عمده مواجه می شود، می کوشد خود

را از دست آنها نجات دهد و وضع را به گونه‌ای در آورد که بتواند بیشتر توجه خود را به بهره‌برداری از فرصت-ها معطوف نماید.

هدف استراتژی‌های *WO* این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد؛ ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید. یکی از راه‌های امکان-پذیری برای اجرای استراتژی *WO*، این است که از طریق مشارکت با شرکتی که دارای چنین توان یا شایستگی است، درصدد تامین نیاز برآمد. یک راه دیگر نیز آن است که از طریق استخدام افراد واجد شرایط (بیرون سازمان)، ضعف موجود در داخل سازمان را از بین برد.

سازمان‌ها در اجرای استراتژی‌های *ST* می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج سازمان را کاهش داده و یا از بین ببرند. این، بدان معنی نیست که یک شرکت قوی به ناچار در محیط خارجی با تهدیداتی روبرو خواهد شد.

سازمان‌هایی که استراتژی‌های *WT* را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود، در موضعی مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع، چنین سازمانی برای بقای خود مبارزه خواهد کرد، می‌کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت-های خود بکاهد (استراتژی‌های کاهش یا واگذاری - مانند حذف تولید برخی از محصولات)، در شرکت‌های دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی نماید یا سرانجام، منحل گردد.

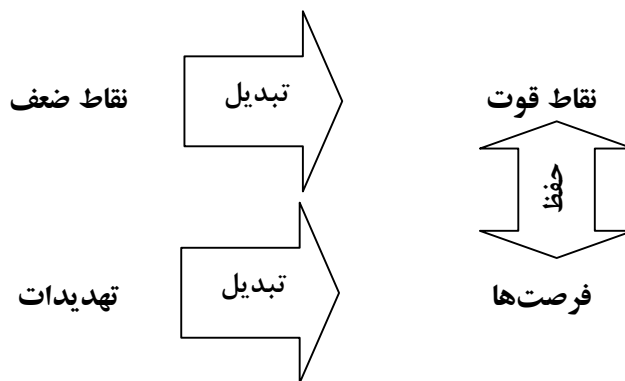
برای تشکیل یک ماتریس *SWOT*، معمولاً مراحل زیر طی می‌شود:

۱- فهرستی از فرصت‌های عمده‌ای که در محیط خارجی سازمان وجود دارد، تهیه شده و در خانه مربوطه در ماتریس، وارد می‌شوند.

۲- فهرستی از تهدیدات عمده‌ای که در محیط خارجی سازمان وجود دارد، تهیه شده و در خانه مربوطه در ماتریس، وارد می‌شوند.

۳- فهرستی از نقاط قوت داخلی عمده سازمان تهیه شده و در خانه مربوطه در ماتریس، وارد می‌شوند.

- ۴- فهرستی از نقاط ضعف داخلی عمده سازمان تهیه شده و در خانه مربوطه در ماتریس، وارد می‌شوند.
- ۵- نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی سازمان با هم مقایسه شده و فهرستی از اقداماتی که می‌توان در ارتباط با بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی با استفاده از نقاط قوت داخلی انجام داد، در خانه مربوط به استراتژی‌های گروه *SO* ثبت می‌شوند.
- ۶- نقاط ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی سازمان با هم مقایسه شده و فهرستی از اقداماتی که می‌توان در ارتباط با بهره‌جستن از فرصت‌ها و از بین بردن نقاط ضعف داخلی انجام داد، در خانه مربوط به استراتژی‌های گروه *WO* ثبت می‌شوند.
- ۷- نقاط قوت داخلی و تهدیدات خارجی سازمان با هم مقایسه شده و فهرستی از اقداماتی که می‌توان در ارتباط با احتراز از تهدیدات با استفاده از نقاط قوت داخلی سازمان انجام داد، در خانه مربوط به استراتژی‌های گروه *ST*، ثبت می‌شوند.
- ۸- نقاط ضعف داخلی و تهدیدات خارجی سازمان با هم مقایسه شده و فهرستی از اقداماتی که می‌توان در ارتباط با کاهش نقاط ضعف شرکت و پرهیز از تهدیدات بیرونی انجام داد، در خانه مربوط به استراتژی‌های گروه *WT*، ثبت می‌شوند.
- در هر مرحله، دو عامل با هم مقایسه می‌شوند و هدف، این نیست که بهترین راهبردها را مشخص نمود، بلکه هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا می‌باشد. البته در نگاه اول، بیشتر آنچه که از این ماتریس استخراج می‌شود، اقدامات اولویت‌دار و طرح‌های اجرایی هستند. خروجی‌های این ماتریس بعداً از فیلتر خروجی ماتریس ارزیابی توأم عوامل داخلی و خارجی باید رد شوند تا بهترین راهبردها و اقدامات اولویت‌دار، شناسایی گردند. بنابراین، بدیهی است همه راهبردهایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارایه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهند شد؛ هنگامی که سازمان از این ماتریس استفاده می‌کند، مساله مهم این است که از استراتژی‌هایی بسیار خاص استفاده نماید، نه استراتژی‌های کلی یا عمومی. روند یا رویکرد کلی سازمان نیز در انتخاب استراتژی‌ها بر اساس این ماتریس، آن است با استفاده از نقاط قوت و فرصت‌هایی که دارد، بر نقاط ضعف غلبه کرده و از تهدیدات، احتراز نماید (شکل ۱۱-۳).



شکل ۱۱-۳. عناصر SWOT و رویکرد کلی در انتخاب استراتژی

۱-۶-۱۱. نقاط قوت و اقدامات/راهبردهای ممکن

سوال اساسی در این قسمت این است: اگر ما شهرستانی داشته باشیم که فقط یک سری نقاط قوت به شرح زیر داشته باشد (بدون هیچگونه نقطه ضعف، فرصت یا تهدید)، آیا می‌توان آن را توسعه داد؟ چه راهبردهایی باید انتخاب کرد؟

- ۱- وجود زیرساخت‌های مناسب در حوزه نظامی و استحکام دفاعی
- ۲- وجود زیرساخت‌های مناسب در حوزه حمل و نقل و ترابری هوایی و دریایی
- ۳- وجود زیرساخت‌های مناسب در بخش بهداشت، درمان و سلامت
- ۴- وجود زیرساخت‌های مناسب در حوزه صنایع شیلاتی
- ۵- دارا بودن مزیت نسبی در حوزه فعالیت‌های شیلاتی مانند پرورش ماهی و سایر آبزیان دریایی
- ۶- وجود اقلیم مساعد در فصل زمستان و سواحل مطلوب جهت بهره‌برداری از امکانات توریستی - تفریحی و ورزش‌های دریایی
- ۷- وجود زیرساخت‌های آموزشی در دوره عمومی و آموزش عالی از جمله دانشگاه پیام نور
- ۸- وجود حیات وحش شامل آبزیان، پرندگان، خزندگان در داخل و پیرامون جزایر برای احداث پارک دریایی
- ۹- وجود زیرساخت‌های شهری و ارتباطی مانند فضای سبز، شبکه آب سالم، شبکه موبایل، پست و

این نوع از توسعه، احتمالاً ساده‌ترین کار باشد: از این نقاط قوت استفاده می‌نماییم! اقدامات ذیل ممکن است نمونه‌ای از استفاده از نقاط قوت باشد^۱:

- ۱- سرمایه‌گذاری (دولتی، خصوصی، مشارکتی) در توسعه بخش ناوگان صید
 - ۲- سرمایه‌گذاری در توسعه صنایع تبدیلی شیلاتی و تامین ملزومات صید
 - ۳- استفاده از ظرفیت آموزش برای ایجاد قطب آموزشی در شهرستان و ایجاد فضایی برای توسعه بخش توریست آموزشی
 - ۴- استفاده از ظرفیت بخش بهداشت، سلامت و درمان برای ایجاد قطب بهداشت، سلامت و درمان در شهرستان و ایجاد فضایی برای توسعه بخش توریست درمانی
- فعلاً به این چهار اقدام بسنده می‌کنیم. سه نقطه قوت دیگر (موارد ۱، ۲ و ۹)، در حقیقت پایه‌ای برای تقویت اقدامات فوق خواهند شد (احساس امنیت، سهولت دسترسی و سهولت سکونت)

۱۱-۶-۲- نقاط ضعف و اقدامات ممکن

مشابه با نقاط قوت، سوال اساسی در این قسمت این است: اگر ما شهرستانی داشته باشیم که فقط یک سری نقاط ضعف به شرح زیر داشته باشد (بدون هیچگونه نقطه قوت، فرصت یا تهدید)، آیا می‌توان آن را توسعه داد؟ چه راهبردهایی باید انتخاب کرد؟

- ۱- رویکرد بخشی و سازمانی حاکم در تصمیم‌گیری‌های کلان موثر بر جزیره
- ۲- وابستگی شدید شهرستان به محیط بیرون بابت همه ملزومات اولیه و رفاهی زندگی
- ۳- نبود حمل و نقل عمومی (دریایی و هوایی) قابل دسترسی برای همگان (بین جزایر و جزایر با سرزمین اصلی)
- ۴- کمبود جمعیت و ساختار نامتعادل جنسی و سنی و گستردگی نامتعادل جمعیت در شهرستان

^۱توجه شود که اینها هنوز راهبرد نیستند و فعلاً هیچ تحلیلی برای رد یا پذیرش آنها ارائه نمی‌شود. اینها فقط و فقط چارچوبی ارائه می‌دهند که بعداً راهبردها از آنها استخراج شوند.

۵- عدم وجود بنگاه‌های تولیدی کوچک مقیاس و خرد (صنعت / کشاورزی) و بازرگانی فعال با

مشارکت بومیان منطقه در شهرستان

۶- غلبه بخش دولتی در اقتصاد و اشتغال و عدم موفقیت در جلب و جذب سرمایه‌گذاری بخش

خصوصی

۷- وجود نگرش صرفاً امنیتی و نظامی‌گری در محدوده شهرستان که موجب عقب‌ماندگی تاریخی

شهرستان شده است

۸- عدم توسعه نظام مدیریت منابع آب (شرب، صنعتی، کشاورزی)، علی‌رغم سرمایه‌گذاری در سیستم

تامین آب (آب‌شیرین‌کن)

۹- کمبود قابل توجه نیروی انسانی متخصص و ماهر با تاکید بر نیروهای بومی

۱۰- بنیه مالی ضعیف و یا عدم وجود سرمایه‌های بومی جهت سرمایه‌گذاری مطمئن و پایدار

در اینجا، تشخیص طیف اقدامات شاید به سهولت ممکن باشد؛ اما به هر حال، می‌توان اقدامات ذیل و یا

اقداماتی مشابه آنها را پیشنهاد داد:

۱- اصلاح ساختار تصمیم‌گیری برای ابوموسی (ساختار، باید به نحوی باشد که تفکرات «کلی‌نگری» بر

تفکرات «بخشی‌نگری» حاکم شود.

۲- تصویب قوانینی برای تشویق بیشتر بخش خصوصی جهت فعالیت اقتصادی در ابوموسی

۳- تکمیل هر چه سریعتر زیرساخت آب شرب در شهرستان و برنامه‌ریزی برای تهیه آب شیرین برای بخش‌های

کشاورزی، بازرگانی و صنعت

۴- تصویب قوانینی برای کاهش هزینه‌های اسکان در شهرستان (مانند تامین رایگان زمین یا وام بلاعوض برای

احداث ساختمان)

۵- قوانین تشویقی برای سکونت دائمی همراه با خانواده در شهرستان (مثلاً تخصیص یارانه خاص برای متولدین

در جزیره، آموزش رایگان و ...).

۶- استفاده از ظرفیت‌های موجود برای توانمندسازی جامعه محلی و توسعه مراکز اقامتی بوگردی

۱۱-۶-۳- فرصت‌ها و اقدامات ممکن

در این قسمت سوال اساسی این است: اگر ما شهرستانی داشته باشیم که فقط یک سری فرصت به شرح زیر داشته باشد (بدون هیچگونه نقطه قوت و ضعف، تهدید)، آیا می‌توان آن را توسعه داد؟ چه راهبردهایی باید انتخاب کرد؟

✓ ۱- آشنایی عموم مردم ایران نسبت به جزایر خلیج فارس و به خصوص جزایر سه گانه و حمایت قلبی و

عملی آنها در صورت لزوم

✓ ۲- امکان تعریف مجموعه‌ای از عناصر اقامتی کوتاه‌مدت (بوم گردی) (حدود یک هفته تا ده روز) به

عنوان منبع مهم درآمد جامعه محلی و گذران اوقات فراغت

✓ ۳- وجود سیاست‌های جمعیتی در کشور مبنی بر استقرار و تثبیت جمعیت در جزایر

✓ ۴- جاذبه‌های فراوان برای توسعه صنعت اکوتوریسم، گردشگری ساحلی، دریایی، منطقه استوایی،

تفریحی، ورزشی و ...

✓ ۵- وجود مناطق حفاظت شده و با ارزش زیست محیطی نظیر جزیره فارور و آبسنگ‌های مرجانی

✓ ۶- وجود قوانین و برنامه‌ای بالادست و طرح‌های حمایتی و توانمندسازی، از جمله طرح توانمندسازی

جزایر

✓ ۷- امکان استفاده از سیاست‌ها و راهبردهای توسعه‌ای در اسناد بالادست و برنامه‌های توسعه از جمله

قانون برنامه ششم توسعه

✓ ۸- قرار گرفتن در منطقه خاص با امکانات و زیرساخت‌های توسعه‌مانند صنایع مادر، امکانات بندری،

زیرساخت‌های نفت و گاز و ... در پیرامون

✓ ۹- استقرار در مسیر ترانزیت دریایی مانند کشتی‌های تجاری، نفتکش‌ها و ...

بدیهی است اقدامات زیادی برای استفاده از این فرصت‌ها می‌توان در شهرستان انجام داد؛ برخی از مهمترین آنها

می‌توانند شامل یا مشابه موارد ذیل باشند:

۱- ایجاد تاسیسات و زیرساخت‌های گردشگری در جزیره

- ۲- تشویق به سکونت دائم در جزیره با اتخاذ سیاست‌های تشویق خانواده
- ۳- تصمیم‌گیری در خصوص سرمایه‌گذاری در عناصر گردشگری در شهرستان
- ۴- تلاش برای تهیه طرح‌های حمایتی و توانمندسازی مناسب برای شهرستان یا برخی از اجزای خاص آن، و پیگیری تا دستیابی به نتیجه
- ۵- تلاش در سطوح مدیریتی عالی برای طرح مساله ابوموسی به عنوان یکی از مسایل مهم و محوری برنامه ششم و استفاده از ویژگی‌های آن (تلاش برای تخصیص اعتبارات ملی)
- ۶- ایجاد زمینه‌هایی برای ورود بخش خصوصی جهت سرمایه‌گذاری در تکمیل زنجیره ارزش امکانات موجود در سواحل جنوبی کشور و فعالیت‌های واسطه برای ارتباط شمال خلیج فارس به بازارهای مصرف
- ۷- ایجاد شرایط و بنگاه‌هایی برای ارائه خدمات به کشتی‌ها و نفت‌کش‌های عبوری از خلیج فارس
- ۸- برنامه‌هایی برای جذب توریست در شهرستان در سطوح ملی و فراملی با معرفی جاذبه‌ها و عناصر گردشگری مانند مناطق حفاظت شده و با ارزش زیست محیطی نظیر جزیره فارور و آبسنگ‌های مرجانی

۱-۶-۴- تهدیدها و اقدامات ممکن

در این قسمت نیز سوال اساسی این است: اگر ما شهرستانی داشته باشیم که فقط یک سری تهدید به شرح زیر داشته باشد (بدون هیچگونه نقطه قوت و ضعف، فرصت)، آیا می‌توان آن را توسعه داد؟ چه راهبردهایی باید انتخاب کرد؟

- ۱- تاکید تک بعدی بر موضوع امنیت و توسعه نظامی گری در ابوموسی (رویکرد تطبیقی با امنیت برون‌زا با روش نظامی و تمرکز نیرو)
- ۲- عدم وجود عزم و اراده قوی از یک سو و قوانین متمرکز و مطمئن از سوی دیگر در جهت تشویق و تضمین سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
- ۳- توان الکتولوژیک بسیار محدود برخی جزایر ششگانه شهرستان ابوموسی
- ۴- تنش‌های سیاسی و نظامی در منطقه و حضور نظامیان بیگانه (غرب) در منطقه که موجب ایجاد و تقویت حس ناامنی در منطقه می‌گردد.

- ✓ ۵- هزینه نسبتاً بالای عملیات عمرانی به دلیل بعد مسافت و حمل مواد، مصالح و ماشین آلات
- ✓ ۶- محدودیت شدید منابع آب و خاک مناسب برای فعالیت‌های اقتصادی و زیستی
- ✓ ۷- وجود مناقشات سیاسی و تاریخی و ادعاهای واهی موجود در خصوص مالکیت جزایر سه گانه که موجب افزایش حس ناامنی می‌گردد
- ✓ ۸- آب و هوا و سایر عوامل طبیعی و اقلیمی نامناسب در بیشتر مواقع سال

در نگاه اول، اقدامات ذیل به نظر می‌رسد:

- ۱- توسعه اقتدار نظامی در کل منطقه جهت نمایش قدرت و برتری برای حفاظت از جزایر سه گانه و پاسخ کوبنده به هر گونه ادعای واهی
- ۲- ایجاد و تصویب قوانین متمرکز و مطمئن از یک سو و اجرای عملی آنها جهت آماده سازی فضای کسب و کار شهرستان برای ورود بخش خصوصی و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی به منطقه
- ۳- مطالعه دقیق در خصوص توان اکولوژیک منطقه و تعیین فعالیت‌های غیرمجاز و سقف فعالیت‌های مجاز اقتصادی و زیستی در حد توان اکولوژیک موجود
- ۴- برنامه‌ریزی برای تخصیص اعتبارات ملی جهت توسعه عمرانی شهرستان با توجه به هزینه بالای عملیات عمرانی در جزیره
- ۵- توسعه زیرساخت‌های جزایر شهرستان جهت احداث کانون‌های زیستی و اقتصادی

۱۱-۵- اقدامات ممکن پی‌آمد ترکیب نقاط قوت و ضعف

با بررسی توأم نقاط قوت و ضعف، علاوه بر مواردی که از بررسی مستقل هر کدام از این عوامل به دست آمد، می‌توان به نتایج ذیل نیز رسید:

- ۱- تصویب و اجرای طرح احداث شهرک صید، صیادی و شیلات (سرمایه‌گذاری مشارکتی دولت و بخش خصوصی)

۲- استفاده از امکانات نظامی موجود برای توسعه (مانند تامین بخشی از ملزومات از داخل شهرستان، امور تعمیرات شناورها و سایر ادوات و ...)

۳- تشویق اسکان پایدار عناصر بومی شهرستان و جذب و نگهداری آنها

۴- بسیج امکانات دولتی به عنوان موتور محرک اولیه توسعه - مانند ایجاد شهرک مسکونی، شهرک علمی تحقیقاتی و امثال آنها و واگذاری جهت بهره‌برداری به بخش خصوصی

۱-۱-۶- اقدامات ممکن پی‌آمد ترکیب فرصت‌ها و تهدیدها

با بررسی توأم فرصت‌ها و تهدیدها، علاوه بر مواردی که از بررسی مستقل هر کدام از این عوامل به دست آمد، می‌توان به نتایج ذیل نیز رسید:

۱- تخصیص یکی از جزایر برای سوخت رسانی و سایر خدمات به کشتی‌ها و شناورها با استفاده از توانایی‌های بخش نظامی و با مشارکت بخش خصوصی

۲- احداث تعدادی دهکده گردشگری خاص منظوره (مثلاً عناصر طبیعی، ساحلی و دریایی، مناطق حفاظت شده و ...، با مشارکت بخش دولتی و نظامی

۳- احداث شهرک علمی و تحقیقاتی دریا و علوم وابسته با استفاده از امکانات دولتی و توان علمی کشور

۴- احداث مرکز و پایگاه علمی - تحقیقاتی در حوزه تاریخ و جغرافیای تاریخی

۱-۱-۷- اقدامات ممکن پی‌آمد ترکیب نقاط قوت و تهدیدها

با بررسی توأم نقاط قوت و تهدیدها، علاوه بر مواردی که از بررسی مستقل هر کدام از این عوامل به دست آمد، می‌توان به نتایج ذیل نیز رسید:

۱- توسعه بخش آموزش در حد واحدهای آموزشی ملی و فراملی

۲- توسعه بخش بهداشت و درمان در حد مراکز ارائه خدمات ملی و فراملی

۳- ایجاد باغ و مرکز تحقیقات گیاه بوم‌شناسی (بومی و استوایی)

۴- برنامه‌های اجرایی توسعه و تکثیر گونه‌های گیاهی بومی برای افزایش بخشی از توان اکولوژیک شهرستان

۱۱-۶-۸- اقدامات ممکن پیامد ترکیب فرصت‌ها و نقاط ضعف

با بررسی توام فرصت‌ها و نقاط ضعف، علاوه بر مواردی که از بررسی مستقل هر کدام از این عوامل به دست آمد، می‌توان به نتایج ذیل نیز رسید:

- ۱- ایجاد و تقویت یک مرکز تصمیم‌گیری واحد برای شهرستان ابوموسی
- ۲- توسعه و تقویت بازارچه‌های مرزی ابوموسی و رونق بازرگانی در آن منطقه
- ۳- تنظیم و تصویب قوانینی برای تضمین سرمایه‌گذاری‌های بخش خصوصی (بیمه کامل و تضمین بازگشت سرمایه)

۱۱-۶-۹- اقدامات ممکن پی‌آمد ترکیب نقاط قوت و فرصت‌ها

با بررسی توام نقاط قوت و فرصت‌ها، علاوه بر مواردی که از بررسی مستقل هر کدام از این عوامل به دست آمد، می‌توان به نتایج ذیل نیز رسید:

- ۱- ایجاد شهرک تفریحی - توریستی با مالکیت بخش خصوصی
- ۲- احداث و راه‌اندازی مرکز آموزش بین‌الملل علوم دریا و دریانوردی
- ۳- تقویت و توسعه فرودگاه ابوموسی

۱۱-۶-۱۰- اقدامات ممکن پی‌آمد ترکیب نقاط ضعف و تهدیدها

با بررسی توام نقاط ضعف و تهدیدها (که با توجه به ارزیابی توام عوامل داخلی و خارجی بیشترین تاثیر را در انتخاب راهبردها خواهند داشت)، علاوه بر مواردی که از بررسی مستقل هر کدام از این عوامل به دست آمد، می‌توان به نتایج ذیل نیز رسید:

- ۱- توسعه اسکان جمعیت به صورت دستوری (مامورین دولتی)
- ۲- توسعه فعالیت‌های نظامی در منطقه و تمرکز آن در شهرستان ابوموسی
- ۳- توانمندسازی اقتصادی، فرهنگی، علمی و اجتماعی جمعیت بومی شهرستان برای ورود فعالانه در توسعه
- ۴- دخالت دادن شرایط اقلیمی و آب و هوایی ویژه منطقه (مانند شرایط شرجی و دمای بالا، طوفان‌های دریایی و ...)، در بارگذاری‌های توسعه و لحاظ کردن هزینه‌های مربوطه در برنامه‌های توسعه

۵- توسعه ارتباطات بین جزایر در محدوده شهرستان و نیز، ارتباطات سریع و توسعه یافته با سواحل جنوبی کشور

۷-۱۱- تحلیلی بر ارزیابی و اعتبارسنجی یافته‌ها

فرایند اصلی برنامه‌ریزی تا این مرحله، بسیار مهم است؛ زیرا ورودی‌های اصلی تهیه برنامه نهایی، در این مرحله آماده می‌گردند. در صورتی که این داده‌ها از دقت و صحت کافی برخوردار نباشند، خروجی برنامه‌ها به احتمال زیاد دقیق و صحیح نخواهد بود. بنابراین، خروجی‌های این مرحله قبل از آنکه اقدام بعدی بر روی آنها انجام گیرد، بهتر است مورد ارزیابی قرار گرفته و اعتبار آنها مورد صحه‌گذاری قرار گیرد.

برای ارزیابی و اعتبارسنجی یافته‌ها تا این مرحله، روش‌های مختلفی وجود دارد که بنا به حساسیت منطقه و نیز سطح برنامه‌ریزی، ممکن است از یک یا چند مورد از این روش‌ها استفاده شود. برخی از روش‌های ارزیابی و اعتبارسنجی عبارتند از:

۱. برنامه‌ریزی به روش دیگر (بیشتر در سطح برنامه‌های کلان ملی مورد استفاده قرار می‌گیرد)
 ۲. برنامه‌ریزی موازی توسط یک یا چند تیم دیگر و در نهایت، مقایسه بین برنامه‌های تهیه شده و انتخاب یک برنامه (این روش نیز بیشتر در سطح برنامه‌های کلان ملی و برنامه‌های بسیار مهم مورد استفاده قرار می‌گیرد).
 ۳. مقایسه و قیاس نتایج با خروجی‌های برخی از مطالعات مانند آمایش و مطالعات جامع منطقه‌ای
 ۴. برنامه‌ریزی بخشی برای منطقه و ادغام برنامه بخش‌ها و مقایسه نتایج با برنامه تهیه شده
 ۵. مقایسه برنامه با یک برنامه مشابه دیگر
 ۶. ارزیابی برنامه قبلی منطقه و ارزیابی دلایل موفقیت/ شکست و دستاوردهای آن، تعمیم نتایج برنامه قبلی به برنامه تهیه شده
 ۷. ارزیابی برنامه تهیه شده توسط یک فرد یا تیم خبره خارج از تیم برنامه‌ریزی
- کارفرمای محترم می‌تواند از هر روشی که انتخاب کند، برنامه حاضر را مورد ارزیابی قرار دهد. در اینجا، روش ششم (ارزیابی برنامه قبلی منطقه و ارزیابی دلایل موفقیت/ شکست و دستاوردهای آن، تعمیم نتایج برنامه قبلی به برنامه تهیه شده) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

برنامه موجود و جاری شهرستان ابوموسی، طرح توسعه شهرستان ابوموسی است. این طرح در سال ۱۳۸۷ راسا توسط معاونت برنامه‌ریزی استانداری وقت تهیه شده و در جلسه مورخ ۱۳۸۷/۲/۲۲، به تصویب هیئت محترم وزیران، رسیده است و از این رو، می‌توان آن را به عنوان یک «سند برنامه مصوب»، در نظر گرفت. در این سند مصوب، گزارش شناخت وضعیت موجود و تجزیه و تحلیل، حذف شده است و فقط با یک برنامه، روبرو هستیم. در این برنامه، مندرجات زیر به چشم می‌خورد:

۱- هدف توسعه شهرستان به این صورت تعیین شده است: توسعه پایدار و متوازن جزایر با تلفیق سرمایه‌های ملی و فرصت‌های فراملی در خلیج فارس با تاکید بر توسعه گردشگری (طبیعت گردی)، بازرگانی و آبروی‌پروری، توسعه ظرفیت جمعیت‌پذیری شهرستان همسو با روندهای ملی و استانی و تبدیل شهرستان ابوموسی به کانون فعال زیستی.

۲- راهبردهای توسعه انتخاب شده عبارتند از:

- ✓ سرعت بخشیدن به فرایند توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی شهرستان و افزایش سهم و نقش آن در اقتصاد استانی و ملی در زمینه‌های گردشگری، بازرگانی و شیلاتی.
- ✓ ارتقای شاخص‌های توسعه انسانی و توسعه پایدار در شهرستان
- ✓ سرعت بخشیدن به توسعه شهر ابوموسی و سایر جزایر متناسب با قابلیت‌های بالقوه آنها
- ✓ ایجاد بسترهای مناسب برای جذب و نگهداشت جمعیت و نیروی انسانی کارآمد با هدف کاهش هزینه تمام شده نیروی کار و ارائه خدمات
- ✓ گسترش سرمایه‌گذاری زیرساخت‌ها و خدمات گردشگری و طبیعت گردی (فارور بزرگ و کوچک)
- ✓ بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های طبیعی، کشاورزی، شیلاتی و صنایع مرتبط
- ✓ توانمندسازی جامعه محلی و ایجاد سازمانهای مردم‌نهاد کارآفرین

۳- سیاست‌های کلی توسعه شهرستان، به شرح زیر تعیین شده‌اند:

- ✓ ایجاد مدیریت واحد برای اداره و توسعه شهرستان در همه زمینه‌ها و تفویض اختیارات لازم به وی با هدف تسهیل پیگیری و نظارت بر اجرای مفاد این تصویب‌نامه
- ✓ ایجاد بسترهای مناسب برای جذب سرمایه‌های بومی و غیربومی

- ✓ ایجاد بازارچه‌های مشترک با کشورهای خلیج فارس
 - ✓ گسترش خدمات بانک و بیمه، خدمات بازرگانی نوین و آموزش عالی (ابوموسی)
 - ✓ ایجاد ظرفیت‌های جدید شیلاتی (تنب بزرگ و کوچک)
 - ✓ توسعه زیرساخت‌های صنعتی (سیری)
 - ✓ ایجاد و توسعه شبکه‌های حمل و نقل سریع بین جزایر با سایر نقاط استان و با منطقه جنوب خلیج فارس به صورت دریایی و گسترش فرودگاه‌های سیری، ابوموسی و تنب
 - ✓ تقویت، تجهیز و تکمیل زیرساخت‌های منطقه‌ای به ویژه تاسیسات زیربنایی و شبکه‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات
 - ✓ ایجاد مشوق‌ها و انگیزه لازم برای جذب سرمایه در راستای راهبردهای توسعه شهرستان و سیاست‌های فوق
- ۴- اقدامات اولویت‌دار شامل بیست و دو اقدام که در ارتباط با وزارت/ اداره کل/ سازمان‌های امور اقتصاد و دارایی، بانک مرکزی، تعاون، وزارت کشور، مسکن و شهرسازی، نیرو، جهاد کشاورزی، رفاه و تامین اجتماعی، بازرگانی و امور اقتصاد و دارایی و، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور هستند، تعیین شده‌اند. مهمترین این اقدامات اولویت‌دار عبارتند از:
- ✓ وزارت نیرو مکلف است نسبت به تامین آب و برق تاسیسات و تصفیه‌خانه فاضلاب مورد نیاز شهرستان ابوموسی از محل منابع عمومی اقدام نماید.
 - ✓ شهرستان ابوموسی مشمول تصویب‌نامه شماره ۳۶۱۱۲/ت/۳۰۳۹۳ هـ مورخ ۱۳۸۳/۹/۱۵، موضوع اجرای قانون الزام دولت برای جبران عقب‌ماندگی‌های استان‌ها و مناطقی که شاخص‌های توسعه آنها زیر شاخص میانگین کشور است، می‌باشد.
 - ✓ مبلغ هزار میلیارد ریال از محل اعتبارات متمرکز مندرج در قانون بودجه سال ۱۳۸۷ کل کشور و یا سایر منابع در اختیار شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان هرزگان قرار می‌گیرد تا برای تهیه طرح‌های مطالعاتی، جامع و تفصیلی، نقشه‌های اجرایی و اجرای پروژه‌های اولویت‌دار موضوع این تصویب‌نامه، اختصاص یابد.

۵- نظارت: معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رییس جمهور، مکلف شده است بر اجرای دقیق این تصویب‌نامه نظارت نموده و در تدوین لایحه پنجم توسعه نیز ملزومات تداوم آن را تا پایان اجرای طرح، پیش‌بینی و تامین نماید.

۶- پروژه‌ها و دستگاه‌های اجرایی: در پایان این تصویب‌نامه، تعداد ۵۳ عنوان طرح (با عنوان طرح‌ها، پروژه‌ها و اقدامات اولویت‌دار)، مشخص شده و دستگاه اجرایی مسئول اجرای آنها نیز مشخص شده‌اند.

ارزیابی کارشناسی نشان می‌دهد که اگر چه این برنامه از نقاط قوت زیادی برخوردار است، اما نقاط ضعف آن نیز کم نیستند. انتخاب چشم‌انداز و نیز برخی از راهبردها، به درستی صورت گرفته است؛ اما گزارشی از شناخت وضعیت موجود، به همراه ندارد و از این رو، نمی‌توان آن را یک برنامه علمی دانست. تجربیات و مکاتبات سال‌های اخیر نیز نشان می‌دهد که این برنامه در عمل موفق نبوده است؛ زیرا اهداف حاصل نشده و طرح‌ها و پروژه‌های تعریف شده در آن، به خوبی اجرا نشده‌اند.

از سوی دیگر، ارزیابی توسعه یافتگی ابوموسی (پیوست فصل ۹) نشان می‌دهد که اگر چه ابوموسی در سال‌های اخیر توسعه یافته است، اما از آنجایی که سرعت رشد ابوموسی کمتر از سرعت رشد میانگین استان بوده است، شکاف سطح توسعه بین ابوموسی و سایر نقاط استان بیشتر شده و به عبارت دیگر، توسعه نامتوازن به وجود آمده است.

ارزیابی کارشناسی نشان می‌دهد که سند فوق دارای اشکالات و نقاط ضعف زیر است:

۱- در بعد برنامه‌ریزی، به روش علمی اقدام نشده است (یا حداقل سند برنامه این را نشان نمی‌دهد)؛ از آنجایی که روند توسعه ابوموسی بسیار کند است، به نظر نقاط قوت و ضعف در زمان تدوین برنامه فوق و برنامه حاضر، نباید چندان متفاوت از هم می‌بوده است.

۲- مهمترین نقطه ضعف برنامه فوق آن است که علی‌رغم انتخاب راهبردهای خوب، مجموع این راهبردها «تهاجمی» است و نه «تدافعی یا انقباضی»؛ بنابراین با شرایط و ماهیت ابوموسی همخوانی نداشته و اجرای آنها منوط به تامین اعتبارات به موقع از محل منابع ملی است که در صورت عدم تحقق، کل برنامه با شکست روبرو خواهد شد.

۳- تعداد طرح و پروژه انتخاب شده، بیش از ظرفیت ابوموسی بوده و بنابراین، اجرای آنها در توان این شهرستان و حتی استان (از نظر بودجه‌ای) نیست.

۴- در عمل، مسئولیت‌های اجرایی چندگانه شده و کنترل آنها از حد توان استانی فراتر رفته است؛ این امر، برنامه را به یک برنامه تلفیقی از مجموع برنامه‌های بخشی، نزدیک کرده است.

در برنامه حاضر، سعی بر آن بوده است که اشکالات و نقاط ضعف فوق تا حدود ممکن رفع شود. اما، یافته‌های موجود در خصوص تامین منابع، گزاره‌ای در اختیار ما قرار نداده‌اند. با توجه به یافته حاضر، لازم است بحث تامین به موقع اعتبارات اجرای برنامه نیز در سیاست‌های برنامه حاضر گنجانده شود. بدین ترتیب، این برنامه از اعتبار لازم برخوردار خواهد شد.

۱-۱- جمع‌بندی و استخراج چارچوب راهبردهای ممکن برای توسعه شهرستان ابوموسی

استخراج یک چارچوب عملی، منوط به توجه به اقدامات ممکن و متصور متناسب با هر گروه از خانه-های ماتریس سوات است. بر این اساس، یک چارچوب علمی و درست، چارچوبی است که بر اساس نتیجه نهایی منتج از ماتریس ارزیابی توام عوامل داخلی و خارجی و موقعیت سیستم بر روی نمودار مربوطه از یک سو، و ترکیب یافته‌های ماتریس سوات از سوی دیگر است. به عبارت دیگر، لازم است یافته‌های ماتریس سوات به نحو مناسبی با یکدیگر ترکیب (ادغام، حذف، اضافه، جایگزینی یا هر ترکیب دیگری) شده و راهبردهای کاندید، شناسایی شوند.

راهبردهای کاندید شناسایی شده، بر این اساس که «راهبردهای مناسب برای ادامه توسعه در شهرستان ابوموسی از نوع راهبردهای انقباضی است»، فیلتر شده و راهبردهای مناسب و نهایی، استخراج خواهند شد. البته در این فرایند، تعدادی از اقدامات اولویت‌دار نیز شناسایی و مشخص می‌گردند.

اما در مورد شهرستان ابوموسی به طور خاص یک نکته اصلی وجود دارد که باید به طور دقیق موشکافی و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در همین فصل و در بحث ارزیابی توام عوامل داخلی و خارجی، گفته شد که نمره نتیجه ارزیابی عوامل خارجی در موقعیت ۱/۵۹۲ و نمره نهایی نتیجه ارزیابی عوامل داخلی در موقعیت ۱/۹۴۲ قرار گرفته است و بنابراین، موقعیت کلی شهرستان ابوموسی در این ماتریس در خانه شماره ۹ (موقعیت

بسیار ضعیف و خطرناک) قرار گرفته است. بنابراین، آنچه که از این ماتریس می‌توان نتیجه گرفت آن است که برای شهرستان ابوموسی باید راهبردهایی را انتخاب و به اجرا درآورد که از نوع راهبردهای انقباضی یا کاهش‌ی باشد. این کار می‌تواند به عنوان مثال، به انتخاب تعداد کمی از راهبردها یا تعداد بسیار کمی از طرح‌ها و برنامه‌ها، منجر گردد. حال باید این موضوع کمی شکافته شده و رویکردهایی که می‌تواند منجر به بهبود این شرایط گردد، به طور تفصیلی بحث و بیان شوند.

نگاهی به وضعیت بسیاری از جزایر استان نشان می‌دهد علی‌رغم تلاش همه‌جانبه‌ای که در سال‌های پس از انقلاب و حتی در برخی موارد مقطعی قبل از انقلاب و در دوران پهلوی، در خصوص توسعه و عمران و آبادی جزایر به عمل آمده است، توفیق زیادی در این خصوص حاصل نشده است و به عنوان مثال در خصوص جزیره ابوموسی، امروزه پس از گذشت قریب به نیم قرن از برنامه‌ریزی توسعه برای این جزیره، کمتر شاهد نتایج ملموس حاکی از توسعه و عمران در این منطقه هستیم؛ تا جایی که هنوز بسیاری از زیرساخت‌های اولیه اسکان و زندگی مانند آب و برق در این جزایر به صورت کامل و عادی در دسترس نیستند.

نگاهی تحلیلی به این موضوع نشان می‌دهد که چند عامل مختلف در این پدیده دخیل بوده‌اند که در مطالعات برنامه‌ریزی توسعه منطقه‌ای نادیده گرفته شده و یا اگر هم به آنها اشاره‌ای شده است، در عمل تصمیم‌خاصی برای آنها اتخاذ نشده و بنابراین باز هم در عمل به فراموشی سپرده شده‌اند. از میان این عوامل، باید به سه مورد زیر به عنوان مهمترین عوامل عدم توسعه جزایر و مخصوصاً شهرستان ابوموسی (که می‌توان آنها را بسیار به هم وابسته توصیف کرد)، توجه نمود:

۱- عقب ماندگی تاریخی ابوموسی - بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد در زمان‌های گذشته جزایر از آبادانی و رونق اقتصادی نسبتاً قابل توجهی برخوردار بوده‌اند. این رویه کمابیش تا زمان ورود استعمارگران به خلیج فارس ادامه داشته است. توجه دولت صفویه به جزایر، موجب آبادی نسبی مجدد آنها گشت اما با افول صفویه، ستاره اقبال جزایر نیز به خاموشی گرایید. این پدیده از دوران زندیه آغاز و در دوران قاجاریه به نهایت خود رسید. در طول قریب به سه قرن، جزایر آنچنان‌عقب ماندند که حتی بسیاری از آنها شرایط اولیه برای سکونت را نیز از دست داده و در نتیجه، از سکنه خالی شدند. در دوران پهلوی اقداماتی برای احیا و رونق مجدد جزایر انجام گرفت، ولی به دو دلیل نتایج خوبی به بار نیامد: اول اینکه اهداف درستی متناسب با قابلیت‌های

منطقه انتخاب نشد و دوم، بیشتر اقدامات مقطعی بود؛ با این حال برخی از اقدامات زیربنایی و ماندگار در جزایر انجام گرفت که احداث فرودگاه‌ها و توسعه برخی از زیرساخت‌های نظامی، از آن جمله هستند.

با شروع دوران پس از پیروزی انقلاب اسلامی و گذر از تلاطم‌های اولیه، توسعه جزایر با توجه به جایگاه استراتژیک آنها، به عنوان یکی از محورهای توسعه در منطقه خلیج فارس مطرح شد؛ اما متأسفانه موفقیت زیادی هنوز در برخی از جزایر مشاهده نمی‌شود.

البته عقب ماندگی تاریخی جزایر، یک نتیجه دیگر نیز به دنبال دارد که به طور غیرمستقیم به یک عامل ضد توسعه تبدیل شده و یا در حالت بهینه، کمکی به فرایند توسعه نمی‌کند و آن، عدم توسعه نیروی انسانی بومی در سطح شهرستان است. به عبارت دیگر، جمعیت بومی شهرستان، هنوز به سطحی از توانمندی نرسیده‌اند که تبدیل به ابزارهایی برای توسعه گردند. برنامه‌های توسعه آتی، باید اقداماتی برای ارتقای سطح توانمندی جمعیت بومی جزیره ارایه دهند، زیرا نیروی انسانی توانمند، می‌تواند فرایند توسعه را تسریع بخشیده و نظام توسعه از درون (توسعه درون‌زا) را تقویت نماید.

۲- اهداف ایده‌آل - واقعیت آن است که عقب ماندگی تاریخی جزایر به طور عام و شهرستان ابوموسی به طور خاص، آنقدر عمیق است که در کوتاه مدت نمی‌توان انتظار معجزه از برنامه‌های توسعه داشت. بنابراین، لازم است در برنامه‌های توسعه، ضمن تعریف یک چشم‌انداز بلند مدت (بیست ساله و بیشتر)، برای افق هر برنامه، یک چشم‌انداز ممکن با مجموعه‌ای از اهداف که در چارچوب قابلیت‌های منطقه و با در نظر گرفتن امکانات در دسترس قابل دستیابی باشد، تعریف کرد. صرف تعیین مجموعه‌ای از اهداف ایده‌آل که از پیش مشخص است این اهداف حاصل نخواهند شد، مشکلی را حل نخواهد کرد. این، اتفاقی است که در سال‌های آتی و در برنامه‌ریزی‌های منطقه‌ای برای جزایر و به خصوص ابوموسی، افتاده است. باید توجه کرد که اهداف کوچکی که با اقدامات کوچک حاصل گردند، بهتر از اهداف ایده‌آلی است که حاصل نشوند.

۳- نگاه ملی، اقدام محلی - در برنامه‌ریزی سطح ملی و کلان، همواره با این دیدگاه روبرو هستیم (این موضوع در صحبت‌های مسئولین کشور هم کمابیش شنیده می‌شود) که مساله ابوموسی، یک مساله استراتژیک ملی است. واقعیت هم این است که ابوموسی از جایگاه ویژه‌ای برای کشور خصوصاً از دیدگاه امنیتی و به دنبال آن، اقتصادی و اجتماعی برخوردار است. این نگاه ملی، در عمل تبدیل به اهداف و برنامه‌هایی می‌شود که همان

عزم ملی را می‌طلبد و در نتیجه، نیازمند برخورداری از اعتبارات ملی است؛ حال آنکه اجرای آنها به استان و دستگاه‌های اجرایی مسئول منطقه‌ای سپرده می‌شود که در عمل اعتبارات کافی برای اجرای این برنامه‌ها را ندارند و در نتیجه، برنامه‌ها نیز با همه فشارها از بالا و پایین، قابل اجرا نیستند. اگر قرار است اعتبارات استانی محل تامین اعتبارات لازم برای توسعه ابوموسی باشد، باید به قدر همان اعتبارات، اقدام تعریف کرد و این به معنی آن است که نمی‌توان اهداف ایده‌آلی برای توسعه ابوموسی برداشت.

با عنایت به بحث فوق، اینک دو رویکرد اساسی برای توسعه ابوموسی پیش رو است:

الف - توسعه از طریق تخصیص منابع و اعتبارات استانی همراه با مشارکت بخش خصوص و ظرفیت تسهیلات قانونی در تامین منابع - در این حالت روند توسعه نمی‌تواند شتاب سریعی داشته باشد. در حقیقت، باید راهبردهای انقباضی اتخاذ گردد که به معنای انجام تعداد بسیار کمی طرح یا پروژه در دوره زمانی انجام برنامه است. در این حالت، چشم‌انداز بزرگی هم نمی‌توان برای توسعه شهرستان ابوموسی انتخاب کرد؛ یا می‌توان چشم‌انداز تعیین شده را به افق چند برنامه تقسیم کرده و در هر برنامه، چند گام را برای دستیابی به آن برداشت. این همان اتفاقی است که در عمل طی سال‌های اخیر افتاده است؛ برغم انتخاب چشم‌انداز وسیع و اهداف ایده-آل، تعدادی طرح و پروژه در محدوده شهرستان آغاز شده‌اند، اما بیشتر آنها به موقع پایان نیافته‌اند.

ب - توسعه از طریق تخصیص منابع و اعتبارات ملی (فرااستانی) همراه با مشارکت بخش خصوصی و ظرفیت تسهیلات قانونی در تامین منابع - در این حالت، می‌توان چشم‌انداز وسیع‌تری برای شهرستان انتخاب کرده و نیز تعداد بیشتری طرح و پروژه تعیین و اجرا کرد. در حقیقت، تخصیص منابع و اعتبارات ملی برای توسعه شهرستان، یک فرصت جدید برای توسعه در اختیار شهرستان قرار می‌دهد که چارچوب انقباضی برای انتخاب راهبردها را به سمت یک چارچوب تهاجمی برای توسعه، حرکت می‌دهد. این نوع توسعه، یک فرایند کاملاً برون‌زا بوده و باید از بیرون آغاز و هدایت گردد. البته، باید عواقب آن را نیز پذیرفت که بیشتر شامل دور ماندن جمعیت بومی منطقه از نتایج و دستاوردهای توسعه است. با عنایت به اینکه اعتبارات فرااستانی برای توسعه ابوموسی تخصیص داده شود، می‌توان فرایند توسعه را تسریع داده و نیز وسعت و عمق توسعه را نیز افزایش داد.

البته می‌توان حالت سوم را نیز در نظر گرفت که ترکیب دو حالت فوق باشد. فقط باید این مطلب مورد توجه سازمان اجرایی توسعه شهرستان قرار گیرد که اولویت باید با اتمام طرح‌ها و پروژه‌های انتخاب شده باشد

و نه شروع آنها. به عبارت دیگر، تعداد کمی طرح یا پروژه آغاز شده و به موقع انجام شوند و آنگاه، تعداد دیگری طرح شروع شوند. به این ترتیب، انرژی لازم برای ادامه طرح و پروژه‌ها، از درون آغاز خواهد شد.

طرح توسعه شهرستان ابوموسی

(برنامه تدبیر و امید)

مرحله دوم: تجزیه و تحلیل. سنتز و تدوین برنامه

فصل ۱۰: جمع‌بندی و سنتز مطالعات

فصل ۱۱: تجزیه و تحلیل سوات (SWOT)

فصل ۱۲: استخراج و تدوین برنامه



۱۲-۱- اصول پایه‌ای توسعه شهرستان

در چارچوب قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران (به خصوص اصل سوم که بر ایجاد محیط مساعد رشد فضایل اخلاقی و رفع تبعیضات ناروا و ایجاد امکانات عادلانه برای همه تأکید دارد)، همراستا با سند چشم‌انداز بیست ساله کشور، اصول اقتصاد مقاومتی، مدیریت جهادی و نیز اهداف و رویکردهای نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران برای تحقق توسعه پایدار و متوازن منطقه‌ای، این طرح حاوی برنامه راهبردی برای رفع مسایل ناشی از عدم توازن و توسعه نیافتگی در سطح شهرستان ابوموسی از یک سو و واگذاری سهمی به این منطقه جهت دستیابی به اهداف چشم‌انداز از سوی دیگر جهت پیش‌نگری و پیش‌گیری از گسترش ابعاد و عواقب شناخته شده عدم توسعه در آینده است.

در نظام برنامه‌ریزی توسعه در سطح جهان و کشور، اثبات شده است وقتی قابلیت‌های بزرگی بلا تکلیف بوده و در راستای توسعه منطقه مورد استفاده قرار نگیرند، یا بخشی از کشور یا جمعیت (هر چند کوچک و به ظاهر کم اثر) در فقر و نابرابری و در شرایط غیرمتعارف زندگی کنند، توسعه راستین برای آن مکان و به تبع آن برای منطقه رخ نداده و حتی ممکن است اهداف توسعه‌ای در سطح کشور، محقق نگردند.

۱۲-۱-۱- پیش‌فرض‌ها و مفروضات طرح

چارچوب اصلی طرح حاضر فارغ از یافته‌های تحقیقات و مطالعات انجام گرفته، در چارچوب قانون اساسی کشور جمهوری اسلامی ایران، چشم‌انداز بیست ساله کشور، اصول اقتصاد مقاومتی، آرمان‌های دولت جمهوری اسلامی ایران و ...، منتج به اصول اولیه‌ای شده است که در حقیقت چارچوب غیرقابل تغییر حاکم در تهیه و تدوین این برنامه را مشخص می‌نماید. هر برنامه توسعه‌ای در نتیجه شرایط به وجود آمده، ممکن است

دستخوش تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ای قرار گیرد، اما اصول اساسی و پایه‌ای که در ادامه قید می‌شوند، همواره پایدار و غیر قابل تغییر خواهند بود:

اصل اول: حاکمیت مطلق جمهوری اسلامی ایران بر شهرستان ابوموسی (جزایر ششگانه) در چارچوب سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی بدون ایجاد هرگونه حساسیت و اعمال تحریک‌آمیز

اصل دوم: تغییر نگرش از توسعه برون‌زا به توسعه درون‌زا (توسعه برون‌زا به عنوان انرژی و محرک اولیه، در قیاس با توسعه درون‌زا به عنوان عامل تداوم توسعه)، با مشارکت جامعه محلی و با تاکید بر قابلیت‌های اساسی توسعه، با محوریت گردشگری و خدمات‌دریایی

اصل سوم: استفاده از ظرفیت‌های ابوموسی به عنوان یک فرصت منطقه‌ای، ملی و فراملی برای توسعه کل منطقه، با تاکید بر تبدیل ابوموسی به یک کانون فعال زیستی

اصل چهارم: تغییر نگرش دولت به شهرستان ابوموسی و اصلاح سازمان اجرایی برخی از وزارتخانه‌های ذیربط و پیش‌بینی اعتبارات هزینه‌ای راهبری تاسیسات آب، برق، درمان و ...، در سقف اعتبارات هزینه دستگاه‌های اجرایی ملی و استانی؛ به هر حال، ابوموسی نیز همانند سایر شهرستان‌های کشور نیازمند حضور تمامی دستگاه‌های اجرایی و ایفای وظایف و نقش محوله هر یک از این دستگاه‌ها می‌باشد و لازم است قبل از هر کاری ابتدا دولت در ایفای یکایک وظایف متنوع و متکثر و اثرگذار خود همانند سایر شهرستان‌های کشور، ایفای نقش نماید.

۱۲-۱-۲- اصول هادی و خطوط راهنما

اصول هادی، خطوط راهنمایی هستند که چارچوب فکری و عملی تهیه و تدوین برنامه توسعه را مشخص می‌نمایند. این اصول، مشخص می‌نمایند که چارچوب راهبردها و اقدامات عملی، شامل چه چیزهایی باید باشد و چه چیزهایی نباید باشد. به عبارت دیگر، اصول هادی یک فضای ممکن از مجموعه فضای قابل تصور را مشخص می‌نمایند که برنامه‌ریزی در این فضا باید به دنبال راهبردها و اقدامات عملی باشد. اصول هادی در این برنامه توسعه عبارتند از:

اصل اول: توسعه جامعه محلی و استفاده از ظرفیت بومی - در طول سال‌های گذشته فقر و سایر محرومیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از یک سو و مشاهده پیشرفت و سطح زندگی مردمان همسان سواحل جنوبی خلیج فارس از سوی دیگر، باعث کاهش اعتماد به نفس ساکنان بومی منطقه شده است به نحوی که توانمندی لازم برای ایفای نقش در مسیر توسعه را ندارند. آموزش ناکافی و بعضاً نامرتبط نیز بر شدت این مسأله افزوده است. بنابراین، به عنوان یک اصل هادی که حتی می‌تواند یک اقدام محرک توسعه تلقی گردد، توانمندسازی نیروهای بومی، لازم است مورد توجه و تاکید قرار گیرد.

اصل دوم: توسعه برون‌زا به عنوان موتور محرک و انرژی‌آغازین برای توسعه و تاکید بر رهیافت توسعه درون‌زا به عنوان عامل استمرار و تداوم توسعه - توسعه درون‌زا در برابر توسعه برون‌زا، بر استفاده از توانمندی‌ها، قابلیت‌ها و ظرفیت‌های منطقه‌ای (به جای گسیل امکانات از خارج منطقه) مانند نیروی انسانی، سرمایه‌های اقتصادی و اجتماعی، قابلیت‌های طبیعی و جغرافیایی، تاکید دارد. این رهیافت بر رهیافت توسعه برون‌زا ارجحیت دارد؛ زیرا توسعه برون‌زا از آنجایی که با توانمندی‌ها و قابلیت‌های منطقه هماهنگی ندارد، همیشه موجب توسعه منطقه و بهبود سطح معیشت و زندگی جامعه محلی نشده و حتی ممکن است از دیدگاه جامعه محلی، ضد توسعه محسوب شود؛ زیرا عواید آن به خارج از جامعه محلی تعلق داشته و آثار تخریبی آن در جامعه محلی باقی می‌ماند.

اما از سوی دیگر، دو ویژگی در جامعه ابوموسی مشاهده می‌گردد که توسعه درون‌زا را محدود می‌کنند. اول اینکه این جامعه، از سرمایه کافی (منابع انسانی توانمند، مالی و سایر) برخوردار نیست و دوم، با عقب‌ماندگی تاریخی شدیدی روبرو است؛ بنابراین، توسعه باید از طریق عوامل بیرونی آغاز شود تا جایی که منابع محلی ظرفیت لازم برای تداوم توسعه را داشته باشند و آنگاه، فرایندهای توسعه از بیرون به درون انتقال یابند.

اصل سوم: ارتقای جایگاه شهرستان ابوموسی به عنوان یک فرصت ملی و فرامنطقه‌ای - شهرستان ابوموسی در دل آب‌های خلیج فارس قرار دارد. جایی که علاوه بر قرار گرفتن در مرکز میادین بزرگ نفت و گاز دنیا، به مراکز مهم مبادلات اقتصادی بسیار نزدیک است. اما، در سال‌های گذشته نتوانسته است از این قابلیت‌های مهم استفاده نماید. این قابلیت‌ها آن‌چنان مهم و قابل توجه هستند که توانایی تبدیل کردن شهرستان ابوموسی را به یکی از فرصت‌های مهم توسعه کل کشور، دارند. به عبارت دیگر، ابوموسی قابلیت آن را دارد که در جایگاه

یک فرصت توسعه برای کل کشور، ایفای نقش نماید. البته این قابلیت یک شبه حاصل نخواهد شد؛ بلکه در چارچوب یک چشم‌انداز بلند مدت و چند برنامه میان‌مدت، می‌توان به آن دست یافت.

اصل چهارم: بازنگری سیاست‌ها، روش‌ها و رویکردهای برنامه‌ریزی توسعه در سطح شهرستان ابوموسی - تقریباً همه جزایر خلیج فارس دارای مجموعه‌ای از تنگناها و مشکلات و نیز قابلیت‌ها و امکانات می‌باشند که برنامه‌ها و سیاست‌های گذشته و حتی کنونی، در استفاده از امکانات پیدا و پنهان آنها برای غلبه بر مسایل و مشکلاتی مانند نابرابری‌ها و رشد پایین، موفق نبوده‌اند. واقعیت آن است که فراتر از این قابلیت‌ها، مساله اصلی شیوه‌های مداخله مستقیم با رویکرد فن‌سالارانه محض بوده است که علاوه بر ناکارآمدی، سود چندانی برای جامعه محلی نداشته است. از این رو، بازنگری در سیاست‌های اتخاذ شده و متداول جهت تبدیل آنها به رویکردهای عملی با نگاه توسعه درون‌زای جامعه محلی، یک اصل و ضرورت است.

اصل پنجم: هدایت‌گری، ظرفیت‌سازی و اقدام - یک برنامه توسعه، هنگامی موفق خواهد شد که به درستی هدایت شده، برای اجرای آن ظرفیت‌سازی شده و اقدامات مطابق با برنامه، اجرا گردند. به عبارت دیگر، زمینه‌سازی برای تضمین توسعه و حرکتی تدریجی و مستمر برای ارتقای شاخص‌های توسعه متوازن و پایدار، نیاز به یک توجه ویژه‌ای داشته و اقدامات هماهنگی را می‌طلبد. این کار، فقط وظیفه دولت و بخش دولتی نیست. بلکه نیازمند فرایندهایی است که جریان امور را تسهیل کرده و بخش‌های مختلف را با یکدیگر هماهنگ نماید. هدایت‌گری در برنامه‌های توسعه، مسئولیت دولت محلی است. دستگاه‌های و نهادهای اجرایی وابسته به بخش‌های دولتی و عمومی، باید در راستای ظرفیت‌سازی تلاش نمایند و اقدامات عملی، نیازمند مشارکت مردم جامعه محلی و سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی و بالاخره، اجتماعات توانمند است.

۱۲-۲- چشم‌انداز توسعه شهرستان

۱۲-۲-۱- مبانی نظری

«چشم‌انداز» در لغت به معنای «دورنما، منظر، تصویر، افق، آرمان و آینده متصور، مطلوب و ممکن» است. این واژه در اصل توصیفی از شرایط آینده منطقه/ سازمان است. به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت منطقه در شرایطی که با اجرای راهبردها، به اهداف خود دست یافته باشد. با تعیین چشم‌انداز، توجیهی روشن و

مشخص و قابل دفاع از مسئولیت‌های منطقه / سازمان و امکان موفقیت آن بر اساس تصویر روشن از آینده،
محتمل تر خواهد شد.

«چشم‌انداز» در یک جامعه، عامل حیات و تداوم فعالیت‌های آن جامعه است. به بیان دیگر، وجود چشم-اندازی روشن و شفاف، عامل پویایی و تحرک جامعه است. بی‌شک، کشور، استان، منطقه، ملت یا هر سازمانی بدون چشم‌انداز مانند مسافران کشتی بزرگی هستند که در دریای متلاطم و گسترده به نام جهان و با شرایط مبهم و دایما در حال تغییر، به سوی افق نامعلومی حرکت می‌کنند و خود را تسلیم قدرت امواج و نیروی طوفان مسیر کرده‌اند.

برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های چشم‌انداز عبارتند از:

- ✓ آینده‌ای مطلوب و قابل دستیابی را به تصویر می‌کشد.
- ✓ بلندپروازانه است و آینده‌ای دور را ترسیم می‌کند.
- ✓ هدایت‌کننده و جهت‌دهنده است.
- ✓ واضح و قابل فهم است.
- ✓ واقع‌نگر، دست‌یافتنی و اجرایی است.
- ✓ با محیط پیرامونی خود ارتباط و تعامل دارد.
- ✓ در تخصیص بهینه منابع و امکانات، به مسایل راهبردی کمک می‌کند.
- ✓ تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را هدایت می‌کند.

در این سند، با توجه به شرایط خاص منطقه ابوموسی، دو چشم‌انداز تعریف شده است.

الف - چشم‌انداز بلند مدت: گفته شد که ابوموسی دارای یک عقب‌ماندگی تاریخی از منظر توسعه می-باشد. انتخاب چشم‌انداز بلندمدت، با این رویکرد انجام شده است که این عقب‌ماندگی تاریخی جبران شده و ابوموسی نیز به صورت پایدار و متوازن، همراستا با سایر نقاط کشور، توسعه یافته است. بدیهی است با توجه به عقب‌ماندگی موجود و در چارچوب منابع موجود و قابل دستیابی، این اتفاق نمی‌تواند در افق یک برنامه انجام گیرد. بنابراین، انتخاب یک دوره زمانی بزرگتر (به نظر می‌رسد بیست سال برای این اتفاق کافی باشد)، معقول به نظر می‌رسد.

ب - چشم‌انداز افق برنامه: این، بخشی از چشم‌انداز بلندمدت است که در افق این برنامه مورد انتظار بوده و قابل دستیابی است. لازم به یادآوری است که انتخاب هر چشم‌انداز وسیع دیگری، از آنجایی که قابلیت اجرایی نخواهد داشت، فرایند توسعه را در همان مسیر قبلی قرار خواهد داد. یعنی، با تعدادی از راهبردهای ایده‌آل روبرو خواهیم شد که اجرای آنها، نیازمند تعریف تعداد زیادی طرح/ پروژه است؛ اما از آنجایی که امکانات کافی در دسترس نمی‌باشد، این برنامه یا اجرا نخواهند شد یا تبدیل به پروژه‌های نیمه تمامی خواهند شد که نمی‌توانند نقش خود را در فرایند توسعه ایفا نمایند.

۱۲-۲-۲- چشم‌انداز بلندمدت توسعه شهرستان

با لحاظ کردن عوامل سه‌گانه (چشم‌انداز ملی، چشم‌انداز استان و قابلیت‌های منطقه)، و موقعیت ممتاز آن در خلیج فارس، چشم‌انداز بلند مدت توسعه شهرستان برای یک افق بیست ساله (که از طریق روش دلفی و تفکر بین گروهی ترسیم شده است) به شرح زیر تعیین می‌گردد:

«توسعه پایدار و متوازن شهرستان ابوموسی با تلفیق سرمایه‌های بومی، ملی و فرصت‌های فراملی در خلیج فارس از طریق افزایش مشارکت بخش خصوصی در عرصه‌های اقتصادی و اجتماعی، با تاکید بر توسعه گردشگری (تفریحی و طبیعت گردی)، بازرگانی و آبرزی‌پرو، صنایع و امور نظامی و، ظرفیت جمعیت‌پذیری شهرستان همسو با روندهای ملی و استانی و تبدیل شهرستان ابوموسی به یک کانون فعال زیستی».

بدیهی است تاکید بر قابلیت‌های فوق، مانع توجه به سایر قابلیت‌ها (مخصوصاً دسترسی به آب‌های آزاد و سایر قابلیت‌های خلیج فارس) و استفاده بهینه از آنها در راستای توسعه پایدار شهرستان نخواهد بود.

در راستای چشم‌انداز کلان فوق، می‌توان چشم‌انداز برخی از حوزه‌های خاص را نیز به شرح ذیل تعیین و تعریف کرد:

الف - چشم‌انداز زیست محیطی: توسعه پایدار در شهرستان ابوموسی متشکل از شش جزیره، از طریق حفظ منابع طبیعی حساس و منطبق با ویژگی‌ها، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های زیست محیطی شامل مدیریت کارآمد محیط زیست، استفاده عاقلانه از منابع طبیعی، حفظ تنوع زیستی، کاربری‌های انرژی‌های پاک و تجدیدپذیر،

سازگاری با اثرات تغییر اقلیم، ارتقای آگاهی‌های پایداری، بازیافت پسماندها و معماری سازگار با اقلیم، حاصل خواهد شد.

ب - چشم‌انداز توسعه جمعیت و توسعه اجتماعی: شهرستان ابوموسی، دارای نرخ رشد جمعیت متناسب با حد بالای کشور و نیز مهاجرپذیر خواهد بود؛ با مردمی تندرست، برخوردار از نرخ بالای باسوادی و دسترسی همگان (به ویژه زنان و اقشار آسیب‌پذیر) به امکانات و تسهیلات رفاهی با میزان مرگ و میر پایین اطفال، امید به زندگی بالا در بدو تولد، باروری بالاتر از حد جایگزینی. این شهرستان، اشتغال پویا با همبستگی اجتماعی بالا و دارای فرصت‌های برابر و توأم با پیشرفت برای تمامی ساکنین و زندگی همراه با تعاون و همکاری جهت ایفای نقش‌های اجتماعی، همچنین دارای سرمایه اجتماعی بالا که در آن شهروندان به واسطه اعتماد اجتماعی بالا به همدیگر و نهاد و سازمان‌های موجود در شهرستان و همچنین، با حداکثر توان خود در برنامه‌های توسعه شهرستان مشارکت فعال داشته و در سرنوشت حال و آینده خود اثر گذار خواهند بود. بر این اساس، ابوموسی شهرستانی است که در آن بسترهای توانمندسازی اجتماعی به منظور ظهور و بروز خلاقیت‌ها، هماهنگ‌سازی آحاد مردم در جهت تامین اهداف توسعه پایدار و نیز اطمینان از «آینده بهتر و روشن برای همه ساکنان»، با تاکید بر رفاه مردم بومی و تاکید بر نقش حیاتی آنان در مدیریت محیطی و توسعه اجتماعی فراهم بوده و در نتیجه، مردمان این شهرستان، مردمانی سرزنده، دارای مهارت و تحصیلات بالا خواهند بود که کمترین میزان آسیب‌های اجتماعی و بالاترین حد امنیت اجتماعی را برخوردار خواهند بود.

پ - چشم‌انداز توسعه اقتصادی: شهرستان ابوموسی یکی از قطب‌های اصلی گردشگری و اکوتوریسم در منطقه خلیج فارس خواهد بود که با توسعه زیرساخت‌های مربوطه، این نقش را به خوبی ایفا خواهد نمود. فضای کسب و کار در شهرستان پویا و با ثبات بوده و متناسب با جمعیت بومی و ساکن آن خواهد بود. فعالیت‌های بازرگانی خصوصا بازرگانی خارجی و بازرگانی نوین در این شهرستان رونق خواهد داشت. تمامی فعالیت‌های اقتصادی با حفظ محیط زیست و صیانت از آن همراه خواهد بود به نحوی که سطح تخریب و آلودگی محیطی در آن به حداقل مقدار ممکن برسد.

ت - چشم‌انداز گردشگری: شهرستان ابوموسی، به سطح قابل قبولی از توسعه پایدار گردشگری خواهد رسید. در این شهرستان، خدمات متناسب با نیازهای گردشگران با عنایت به لزوم حفظ محیط زیست، ارایه

خواهد شد. محصولات گردشگری متمایز در سطح شهرستان به گردشگران داخلی و خارجی ارائه خواهد شد به نحوی که این شهرستان را از نظر گردشگری با مقاصد رقیب در منطقه خلیج فارس، متمایز کند. گردشگری، از اهم فعالیت‌های اقتصادی و کسب درآمد و اشتغال جامعه محلی بر اساس تعاون و مشارکت خواهد بود.

ث - چشم‌انداز توسعه کالبدی - فضایی و زیرساختی: شهرستان ابوموسی، شهرستانی خواهد بود با زیرساخت‌های مناسب و قابل قبول ارتباطی و خدماتی که نقشی فرامحلی (منطقه‌ای) را ایفا خواهد نمود. توسعه کالبدی و فضایی در این شهرستان به گونه‌ای خواهد بود که ساکنان آن از دانش پایداری، امکان دسترسی همگانی به تمامی زیرساخت‌ها را داشته باشند. سکونت‌گاه‌های این شهرستان، اجتماع محور، تاب‌آور، سالم، دوستدار ساکنان و با بالاترین درجه امنیت، خواهند بود.

۱۲-۲-۳- چشم‌انداز شهرستان در افق طرح حاضر

در افق طرح حاضر (۵ ساله)، چشم‌انداز توسعه شهرستان به شرح زیر تعیین می‌گردد:

«شهرستان ابوموسی، شهرستانی است دارای زیرساخت‌های اقتصادی و اجتماعی مناسب و شایسته در

حوزه‌های گردشگری، فعالیت‌های شیلاتی، بازرگانی و امور دفاعی و نظامی، به نحوی که در آن:

۱- قابلیت‌های جمعیت‌پذیری متناسب با ظرفیت منطقه، افزایش یافته است.

۲- توان اقتصادی جامعه محلی ارتقا یافته است.

۳- جایگاه ابوموسی در کارکردهای منطقه‌ای و ملی، بهبود پیدا کرده است.»

بدیهی است تاکید بر قابلیت‌های فوق، مانع توجه به سایر قابلیت‌ها (مخصوصاً دسترسی به آب‌های آزاد

و سایر قابلیت‌های خلیج فارس) و استفاده بهینه از آنها در راستای توسعه پایدار شهرستان نخواهد بود.

۱۲-۳- محورهای توسعه شهرستان

محورهای توسعه شهرستان در بلندمدت و به ترتیب اولویت زمانی، به شرح زیر تعیین می‌گردند:

۱. گردشگری (تفریحی، ورزشی، دریایی)

۲. صید، شیلات و آبرزی‌پروری و فعالیت‌های وابسته به آنها

۳. صنایع و امور نظامی

۴. بازرگانی

۵. خدمات دریایی

۶. صنایع نفت و سایر انرژی‌های فسیلی

دستیابی به توسعه پایدار و متوازن در شهرستان مستلزم توسعه و تکمیل زیرساخت‌های هر کدام از موضوعات تعیین شده فوق است که از طریق تلفیق سرمایه‌های بومی، ملی و فرصت‌های فراملی در خلیج فارس از طریق افزایش مشارکت بخش خصوصی در عرصه‌های اقتصادی و اجتماعی محقق شده و با توسعه و تکمیل سایر زیرساخت‌های لازم، موجب ارتقای ظرفیت جمعیت‌پذیری شهرستان همسو با روندهای ملی و استانی شده و در نهایت، باعث خواهد شد تا شهرستان ابوموسی به یک کانون فعال زیستی تبدیل شود.

۱۲-۴- اهداف کلان و تفصیلی (کیفی) توسعه شهرستان

مهمترین اهداف تفصیلی و کیفی توسعه شهرستان ابوموسی در بلندمدت (که با استفاده از روش دلفی و اجماع کارشناسان تعیین شده است)، به شرح ذیل می‌باشند:

۱. ارتقای شاخص‌های توسعه انسانی و توسعه پایدار در شهرستان
۲. ارتقای سطح دستیابی به اقتصاد و اشتغال پایدار در شهرستان با حفظ محیط زیست و استفاده بهینه از منابع طبیعی محدود (منطبق با ویژگی‌ها، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های زیست‌محیطی جزایر شهرستان)
۳. ارتقای کارکردهای شیلاتی (صید و صیادی، آبرزی‌پروری و صنایع وابسته)، با حفظ توان اکولوژیک منطقه
۴. توسعه کارکردهای گردشگری به عنوان یک رکن اقتصادی و منبع درآمد و اشتغال جامعه محلی در جزایر مستعد شهرستان، بر مبنای ویژگی‌های طبیعی شهرستان (از جمله گردشگری دریایی، گردشگری تفریحی، اکوتوریسم و ژئوتوریسم و ورزش‌های آبی در سطح جزایر)؛ از طریق ایجاد، توسعه و تکمیل زیرساخت‌های مربوطه
۵. حفظ هویت فرهنگی و تاریخی شهرستان و به خصوص جزیره ابوموسی، هم‌راستا با توسعه جمعیتی و اقتصادی آن

۶. افزایش سطح توانمندی ساکنان از طریق توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های آنان (فنی و حرفه‌ای با رویکرد توسعه اشتغال)
۷. افزایش سطح دسترسی به خدمات عمومی از قبیل بهداشت، آموزش، تامین اجتماعی، تامین نیازهای ضروری تغذیه‌ای و ...
۸. بسترسازی برای جذب، جلب، تثبیت و پایداری جمعیت متناسب با ظرفیت‌ها و قابلیت‌های جزایر شهرستان و افزایش و تقویت سکونت‌گاه‌های موجود شهرستان
۹. زمینه‌سازی برای جذب و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد و متخصص در جزایر شهرستان
۱۰. افزایش و توسعه فراگیر ظرفیت حمل و نقل دریایی و هوایی جزایر با استفاده از مشارکت بخش خصوصی
۱۱. توسعه شهرنشینی در جزیره ابوموسی و توسعه زیست‌گاه‌های روستایی و افزایش سطح خدمات رسانی به آنها؛ از طریق توسعه و تقویت زیرساخت‌های مربوطه، از قبیل تامین آب و برق مورد نیاز مراکز زیست و فعالیت شهرستان (شرب، صنعت، کشاورزی)
۱۲. بسترسازی برای ایجاد بنگاه‌های اقتصادی کوچک و خرد براساس مزیت‌های نسبی و رقابتی جزایر، با توجه به کارکردهای بازرگانی سنتی
۱۳. بسترسازی برای جذب و تقویت بخش خصوصی و ارتقای کارکردهای بازرگانی سنتی منطقه
۱۴. ارتقای نقش شهرستان ابوموسی در اقتصاد منطقه‌ای، ملی و فراملی با بهره‌گیری از موقعیت ویژه آن در کانون تجارت و ترابری دریایی و هوایی
۱۵. تولید ثروت از دارایی‌های طبیعی، انسانی، فرهنگی و کاهش هزینه‌ها

۱۲-۵- راهبردهای توسعه شهرستان

در فصل ۱۰، چارچوب راهبردهای توسعه شهرستان مشخص شد. با توجه به تحلیل‌های انجام گرفته و خصوصاً نتیجه ارزیابی توأم عوامل داخلی و خارجی، نتیجه گرفته شد که ابوموسی از دیدگاه تحلیل سوات در

منطقه بسیار ضعیفی قرار گرفته و بنابراین، راهبردهایی باید انتخاب شوند که از نوع انقباضی یا کاهش باشند. این به معنای کاهش تعداد راهبردها از یک سو و کاهش تعداد اقدامات و نیز طرح‌ها و پروژه‌ها از سوی دیگر، می‌باشد. اما، در ادامه این تحلیل‌ها، چنین عنوان شد که رویکرد توسعه ابوموسی باید از سطح استانی بالاتر رفته و از محل اعتبارات ملی نیز بابت توسعه این شهرستان، اعتبار تخصیص داده شود.

بنابراین، بهترین گزینه برای توسعه شهرستان ابوموسی، ادامه راهبردهای موجود با نگاهی محافظه‌کارانه (تسریع در انجام و تکمیل اقدامات زیربنایی در دوره برنامه، با تاکید بر کاهش تعداد طرح‌ها و اتمام آنها تا مرحله بهره‌برداری)، می‌باشد. بر این اساس، در ادامه ابتدا مهم‌ترین راهبردهای توسعه شهرستان که به روش دلفی و اجماع کارشناسان خبره در چارچوب راهبردهای موجود استخراج شده‌اند، پیشنهاد شده (کاندیدهای اولیه) و سپس ارزیابی شده و راهبردهای نهایی از آنها استخراج خواهند شد.

۱۲-۵-۱- راهبردهای کاندید

با عنایت به تحلیل سوات و یافته‌های کلیدی آن (راهبردها باید از نوع انقباضی باشند)، همراه با نگاهی به اسناد تهیه شده برای توسعه شهرستان ابوموسی در سال‌های اخیر، می‌توان موارد زیر را به عنوان مهمترین راهبردهای کاندید برای توسعه شهرستان، مشخص نمود:

۱. ایجاد، توسعه، تکمیل و تقویت بسترهای مناسب برای جذب و نگهداشت جمعیت و نیروی انسانی کارآمد (سکونت تثبیت شده)
۲. اتخاذ سیاست‌های سکونتی برای تثبیت سکونت جمعیت در شهرستان بر مبنای اصلاح ساختار جمعیت ساکن (ترکیب سنی، جنسی و مهارتی)
۳. افزایش توان نهادهای منطقه‌ای در نظارت بر توسعه فعالیت‌های گردشگری، بازرگانی و استفاده بهینه از منابع شهرستان
۴. افزایش تعدد منابع درآمدی در شهرستان (افزایش فرصت‌های اشتغال در بخش‌های گردشگری، بازرگانی، فعالیت‌های شیلاتی و ...)

۵. توانمندسازی اقتصادی، فرهنگی، علمی و اجتماعی جمعیت بومی شهرستان برای ورود فعالانه در توسعه جزایر (مشارکت در کارکردهای اقتصادی، تولیدی، خدماتی و بازرگانی)
۶. افزایش سطح دسترسی جمعیت محلی (شهری و روستایی) به خدمات عمومی
۷. سرعت بخشیدن به توسعه گردشگری دریایی، ساحلی و سایر فعالیت‌های وابسته به آن متناسب با قابلیت‌های بالقوه جزایر از جمله بوم‌گردی
۸. استفاده از قابلیت‌ها و مزایای بخش دفاعی / نظامی و امور وابسته به آن به عنوان محوری برای توسعه جزایر با رویکرد گسترش زیرساخت‌های سکونتی و تامین خدمات مرتبط با آن
۹. فقرزدایی از جامعه و جمعیت ساکن محلی با تعریف و پرداخت سوبسیدها و قوانین حمایتی خاص و نیز اعمال قوانین تشویقی و حمایتی برای سکونت تثبیت شده در شهرستان
۱۰. تعریف قابلیت‌های مرتبط با نفت و منابع انرژی موجود منطقه به عنوان محور توسعه شهرستان و تبدیل شهرستان به یکی از قطب‌ها و پایانه‌های نفتی کشور
۱۱. تعریف شهرستان یا بخش‌هایی از آن به عنوان منطقه آزاد جهت استفاده از قوانین مناطق آزاد و جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی برای توسعه
۱۲. کاهش تصدی‌گری دولت در امور خرد مرتبط با شهرستان (رویکرد کنترلی در امور عادی شهرستان مانند ورود و خروج مردم عادی به شهرستان) و نگاه عادی به شهرستان
۱۳. توسعه زیرساخت‌های زیستی، شامل زیرساخت‌های شهری و روستایی، امور زیربنایی و زیرساخت‌های اقتصادی

۱۲-۵-۲- ارزیابی راهبردهای کاندید و تبیین راهبردهای نهایی

از آنجایی که تعداد راهبردهای پیشنهاد شده (کاندید) نسبتاً زیاد بوده و امکان عملیاتی کردن تمام راهبردها در یک برنامه توسعه میان‌مدت وجود ندارد، لازم است این راهبردها ارزیابی و اولویت بندی شده و آنگاه، مهمترین آنها برای ادامه کار، انتخاب گردند. معیارهای اصلی برای اولویت‌بندی، به شرح زیر می‌باشند:

۱. نقش راهبرد در حصول چشم‌انداز: در صورتی که راهبرد در حصول چشم‌انداز نقش بسیار مهمی داشته باشد، امتیاز ۴ به آن تخصیص داده می‌شود. اگر هیچ نقشی در این زمینه نداشته باشد، امتیاز آن صفر خواهد بود. امتیازات ۱ تا ۳، به میزان اهمیت راهبرد در حصول چشم‌انداز، تخصیص داده خواهد شد.
 ۲. هزینه عملیاتی کردن راهبرد: هر چه هزینه عملیاتی کردن راهبرد کمتر باشد، امتیاز آن بیشتر خواهد بود. امتیازات تخصیص داده شده بین صفر تا ۳ خواهند بود.
 ۳. دوره زمانی: هر چه برنامه‌های متناظر با راهبرد در مدت زمان کوتاهتری قابل اجرا باشند، امتیاز راهبرد بیشتر خواهد بود. امتیازات تخصیص داده شده بین صفر تا ۳ خواهند بود.
 ۴. تطابق راهبردها با نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فعلی: اگرچه راهبردها از طریق تحلیل *SWOT* استخراج می‌شوند، اما هر راهبرد ممکن است از یک یا چند عامل (و نه همه عوامل)، نشأت گرفته باشد. بنابراین، تطابق با تعداد بیشتری از عوامل *SWOT*، می‌تواند برای راهبرد مزیت بیشتری به همراه داشته باشد. در اینجا، دامنه امتیازات، از ۱ (کمترین تطابق) تا ۴ (بیشترین تطابق)، است.
- ارزیابی نهایی و انتخاب راهبردها برای ادامه کار، بر اساس مجموع امتیازات (امتیازات بالاتر)، است. تعداد ۷ راهبرد^۱ به عنوان راهبردهای نهایی انتخاب شده و برنامه‌ریزی بر اساس این راهبردها خواهد بود. مزیت این روش ارزیابی راهبردها آن است که اولویت راهبردها را نیز مشخص می‌کند. بنابراین در شرایط خاص (مانند محدودیت بودجه)، می‌توان به راهبردهای با اولویت بالا بیشتر توجه کرده و برنامه‌های متناظر با آنها را در اولویت اجرایی قرار داد.

^۱اساتید علم برنامه‌ریزی از جمله فرد. آر دیوید، در شرایط معمول تعداد ۷ راهبرد را توصیه می‌کنند؛ اما این یک قاعده کلی نیست.

جدول (۱-۱۲) امتیازات تخصیص داده شده برای ارزیابی راهبردها

رتبه	رتبه	امتیاز نهایی	نطاق با مولفه‌های SWOT	دوره زمانی	هزینه عملیاتی کردن	حصول چشم‌انداز	عنوان راهبرد	رتبه
۴	۱۱	۴	۱	۲	۴	ایجاد، توسعه، تکمیل و تقویت بسترهای مناسب برای جذب و نگهداشت جمعیت و نیروی انسانی کارآمد (سکونت تثبیت شده)	۱	
۲	۱۳	۴	۲	۴	۴	اتخاذ سیاست‌های سکونتی برای تثبیت سکونت جمعیت در شهرستان بر مبنای اصلاح ساختار جمعیت ساکن (ترکیب سنی، جنسی و مهارتی)	۲	
۶	۹	۴	۲	۲	۲	افزایش توان نهادهای منطقه‌ای در نظارت بر توسعه فعالیت‌های گردشگری، بازرگانی و استفاده بهینه از منابع شهرستان	۳	
۱	۱۴	۴	۳	۳	۴	افزایش تعدد منابع درآمدی در شهرستان (افزایش فرصت‌های اشتغال در بخش‌های گردشگری، بازرگانی، فعالیت‌های شیلاتی و ...)	۴	
۳	۱۲	۴	۲	۲	۴	توانمندسازی اقتصادی، فرهنگی، علمی و اجتماعی جمعیت بومی شهرستان برای ورود فعالانه در توسعه جزایر (مشارکت در کارکردهای اقتصادی، تولیدی، خدماتی و بازرگانی)	۵	
۱	۱۴	۴	۳	۳	۴	افزایش سطح دسترسی جمعیت محلی (شهری و روستایی) به خدمات عمومی	۶	
۳	۱۲	۴	۲	۲	۴	سرعت بخشیدن به توسعه گردشگری دریایی، ساحلی و سایر فعالیت‌های وابسته به آن متناسب با قابلیت‌های بالقوه جزایر از جمله بوم‌گردی	۷	
۳	۱۲	۲	۴	۴	۲	استفاده از قابلیت‌ها و مزایای بخش دفاعی/ نظامی و امور وابسته به آن به عنوان محوری برای توسعه جزایر با رویکرد گسترش زیرساخت‌های سکونتی و تامین خدمات مرتبط با آن	۸	
۶	۹	۴	۲	۱	۳	فقرزدایی از جامعه و جمعیت ساکن محلی با تعریف و پرداخت سوبسیدها و قوانین حمایتی خاص و نیز اعمال قوانین تشویقی و حمایتی برای سکونت تثبیت شده در شهرستان	۹	
۷	۷	۲	۱	۱	۳	تعریف قابلیت‌های مرتبط با نفت و منابع انرژی موجود منطقه به عنوان محور توسعه شهرستان و تبدیل شهرستان به یکی از قطب‌ها و پایانه‌های نفتی کشور	۱۰	
۷	۷	۲	۱	۱	۳	تعریف شهرستان یا بخش‌هایی از آن به عنوان منطقه آزاد جهت استفاده از قوانین مناطق آزاد و جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی برای توسعه	۱۱	
۵	۱۰	۱	۳	۴	۲	کاهش تصدی‌گری دولت در امور خرد مرتبط با شهرستان (رویکرد کنترلی در امور عادی شهرستان مانند ورود و خروج مردم عادی به شهرستان) و نگاه عادی به شهرستان	۱۲	
۳	۱۲	۴	۲	۲	۴	توسعه زیرساخت‌های زیستی، شامل زیرساخت‌های شهری و روستایی، امور زیربنایی و زیرساخت‌های اقتصادی	۱۳	

به هر حال، نتیجه ارزیابی راهبردهای کاندید (میانگین امتیازات تخصیص داده شده توسط تیم کارشناسی خبره به روش دلفی)، در جدول صفحه بعد نشان داده شده است. با توجه به این جدول و ارزیابی انجام شده، راهبردهای نهایی که برای ادامه کار انتخاب می‌گردند، عبارتند از:

۱- افزایش تعدد منابع درآمدی در شهرستان (افزایش فرصت‌های اشتغال در بخش‌های گردشگری، بازرگانی، فعالیت‌های شیلاتی و ...)

۲- افزایش سطح دسترسی جمعیت محلی (شهری و روستایی) به خدمات عمومی

۳- اتخاذ سیاست‌های سکونتی برای تثبیت سکونت جمعیت در شهرستان بر مبنای اصلاح ساختار جمعیت ساکن (ترکیب سنی، جنسی و مهارتی)

۴- توانمندسازی اقتصادی، فرهنگی، علمی و اجتماعی جمعیت بومی شهرستان برای ورود فعالانه در توسعه جزایر (مشارکت در کارکردهای اقتصادی، تولیدی، خدماتی و بازرگانی)

۵- سرعت بخشیدن به توسعه گردشگری دریایی، ساحلی و سایر فعالیت‌های وابسته به آن متناسب با قابلیت‌های بالقوه جزایر از جمله بوم‌گردی

۶- استفاده از قابلیت‌ها و مزایای بخش دفاعی / نظامی و امور وابسته به آن به عنوان محوری برای توسعه جزایر با رویکرد گسترش زیرساخت‌های سکونتی و تامین خدمات مرتبط با آن

۷- توسعه زیرساخت‌های زیستی، شامل زیرساخت‌های شهری و روستایی، امور زیربنایی و زیرساخت‌های اقتصادی

۱۲-۶- تعیین سیاست‌های اجرایی

«سیاست‌های اجرایی» در حقیقت رهنمودهای کلی جهت تصمیم‌گیری و اقدام در جهت اجرای راهبردهای انتخاب شده، هستند. به روال معمول، این سیاست‌ها در چارچوب قوانین، امکانات، رویه‌ها و فرایندهای موجود و ممکن توسط یک تیم خبره و به صورت مستقل برای هر کدام از راهبردهای انتخاب شده، تعیین می‌گردند. سیاست‌های اجرایی برای توسعه شهرستان ابوموسی در جدول زیر فهرست شده‌اند.

سیاست‌های اجرایی	راهبرد
<p>۱- گسترش سرمایه‌گذاری زیرساخت‌ها و خدمات گردشگری و طبیعت گردی (فارور بزرگ و کوچک)</p> <p>۲- بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های طبیعی، کشاورزی، شیلاتی و صنایع مرتبط</p> <p>۳- برقراری پیوندهای سینرژیک (هم‌افزا) و نیروبخش بین فعالیت‌های اقتصادی نوین و بزرگ مقیاس (کل منطقه و نوار ساحلی) با فعالیت‌های بومی کوچک مقیاس در این جزایر</p> <p>۴- بسترسازی، آسان‌سازی و ایجاد امنیت برای سرمایه‌گذاری خارجی، بومی مقیم خارج به ویژه در کشورهای حاشیه خلیج فارس و بخش خصوصی در شهرستان</p> <p>۵- بهره‌گیری کامل از قابلیت‌های گردشگری، بازرگانی، آبرزی پروری، نظامی، در جزایر شهرستان</p> <p>۶- احیا و تقویت فرایندهای مرتبط با بازرگانی سنتی در منطقه</p> <p>۷- ایجاد بنگاه‌های کوچک مقیاس تولیدی و بازرگانی</p> <p>۸- الزام دستگاه‌ها و سازمان‌های موجود در شهرستان به استفاده از توان محلی برای انجام امور مورد نیاز و تامین اقلام مورد نیاز از داخل شهرستان</p> <p>۹- توانمندسازی اقتصادی و اجتماعی جامعه محلی</p>	<p>۱- افزایش تعداد منابع درآمدی در شهرستان</p>
<p>۱- تقویت شبکه بهداشت، درمان و سلامت</p> <p>۲- تامین آب (شرب، بهداشت و ...) مورد نیاز</p> <p>۳- تامین برق مورد نیاز و توسعه شبکه انتقال و توزیع</p> <p>۴- گسترش شبکه حمل و نقل بین جزایر شهرستان و نیز شهرستان با مرکز استان و سایر نقاط کشور</p> <p>۵- تقویت و گسترش شبکه آموزش</p> <p>۶- ایجاد و تقویت بنگاه‌های خرد اقتصادی برای تامین اقلام و مایحتاج ساکنان</p> <p>۷- ایجاد و توسعه امکانات و فضاهای ورزشی، فرهنگی، تفریحی و رفاهی در شهرستان</p> <p>۸- تقویت شبکه مالی (بانک و بیمه) در شهرستان</p>	<p>۲- افزایش سطح دسترسی جمعیت محلی (شهری و روستایی) به خدمات عمومی</p>
<p>۱- توسعه شهرک‌سازی و ایجاد واحدهای مسکونی در سطح شهرستان توسط ارگان‌های دولتی</p> <p>۲- کاهش هزینه‌ای احداث و بهسازی واحدهای مسکونی شخصی در سطح شهرستان با توزیع مصالح</p> <p>۳- حمایت از تولید مسکن در عرصه‌های قابل سکونت (برای سکونت دائمی و نیز اسکان مسافران)</p> <p>۴- گسترش و توسعه خدمات آموزشی، بهداشتی و رفاهی برای کودکان، نوجوانان، زنان و سالم‌خوردگان</p> <p>۵- اعمال سیاست‌های تشویقی برای سکونت همراه خانواده در شهرستان</p> <p>۶- الزام کارکنان دولتی (اداری و لشکری) برای سکونت همراه با خانواده در شهرستان</p> <p>۷- اعمال سیاست‌های تشویقی برای سکونت نیروی انسانی متخصص همراه با خانواده در شهرستان</p> <p>۸- ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب برای زنان در شهرستان</p> <p>۹- ایجاد و توسعه زیرساخت‌های زیستی در کانون‌های شهری و روستایی</p>	<p>۳- اتخاذ سیاست‌های سکونتی برای تثبیت سکونت جمعیت در شهرستان بر مبنای اصلاح ساختار جمعیت ساکن (ترکیب سنی، جنسی و مهارتی)</p>
<p>۱- شناسایی جمعیت فعال اقتصادی و نیازسنجی مهارتی و اقتصادی آنها</p> <p>۲- آموزش‌های کلاسیک و تجربی به جمعیت فعال اقتصادی ساکن شهرستان در حوزه‌های اقتصادی مانند گردشگری (تورگردانی)، صنایع دستی، کشاورزی متمرکز و ...، با هدف توانمندسازی آنها</p>	<p>۴- توانمندسازی اقتصادی، فرهنگی، علمی و اجتماعی جمعیت بومی</p>

<p>۳- برنامه‌ریزی و اجرای جشنواره‌های مختلف در سطح جزایر و شهرستان‌ها با مشارکت جامعه محلی به منظور تبادل اطلاعات و تجربیات</p> <p>۴- ایجاد فرصت‌های اولیه برای جمعیت ساکن جهت فعالیت و نظارت بر فعالیت آنها</p> <p>۵- توسعه مراکزی مانند فنی و حرفه‌ای و سایر مراکز آموزشی مجاز و باصلاحیت در سطح شهرستان</p> <p>۶- شناسایی مشاغل بومی در سطح شهرستان و خبرگان این صنایع و برنامه‌ریزی در جهت آموزش این مشاغل به نسل جوان جامعه محلی و حمایت از آنها</p>	<p>شهرستان برای ورود فعالانه در توسعه جزایر</p>
<p>۱- توسعه مراکز اقامتی برای گردشگران در سطح شهرستان</p> <p>۲- توسعه زیرساخت‌های حمل و نقل سریع بین جزایر شهرستان و نیز شهرستان با مرکز استان و سایر نقاط کشور</p> <p>۳- حذف موانع و محدودیت‌های ورود گردشگران و افراد عادی به شهرستان (بازنگری در صدور مجوزهای ورود به جزایر)</p> <p>۴- ایجاد مشوق‌هایی برای شرکت‌ها و کانون‌های تورگردی در کشور جهت ایجاد تورهای مختلف گردشگری برای منطقه</p> <p>۵- ایجاد مشوق‌هایی برای سرمایه‌گذاری در توسعه قابلیت‌های گردشگری (تفریحی، ورزشی، دریایی و ساحلی منطقه)</p> <p>۶- تربیت و توانمندسازی جامعه محلی برای ارائه خدمات (مانند پذیرایی، تورگردانی، خدمات قایق و تفریحی، عرضه صنایع دستی و ...)، به تورها</p>	<p>۵- سرعت بخشیدن به توسعه گردشگری دریایی، ساحلی و سایر فعالیت‌های وابسته به آن متناسب با قابلیت‌های بالقوه جزایر از جمله بوم‌گردی</p>
<p>۱- الزام کارکنان مامور (بلند مدت) برای حضور همراه با خانواده در مدت ماموریت در سطح شهرستان</p> <p>۲- ایجاد امکاناتی برای سربازهای متاهل جهت حضور همراه با خانواده در محل خدمت</p> <p>۳- اختصاص بخشی از امکانات فضایی برای ایجاد فضاها و بنگاه‌های اقتصادی</p> <p>۴- مشارکت در تامین فضا و سایر ملزومات خدماتی و رفاهی برای تشکیل نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها</p> <p>۵- اختصاص بخشی از امکانات عمومی موجود در بخش برای استفاده عام در شهرستان (فضاها و امکانات ورزشی، بهداشتی، فرهنگی، حمل و نقل و ...)</p> <p>۶- مشارکت در ساخت و ساز و توسعه بخش مسکن در سطح جزیره</p> <p>۷- مشارکت در توسعه شبکه حمل و نقل بین جزایر و مرکز شهرستان با استان از طریق تامین شناور و ...</p> <p>۸- تامین خدمات و مایحتاج عمومی و مصرفی از درون شهرستان</p> <p>۹- مشارکت در توسعه و عمران شهری و روستایی</p>	<p>۶- استفاده از قابلیت‌ها و مزایای بخش دفاعی / نظامی و امور وابسته به آن به عنوان محوری برای توسعه جزایر با رویکرد گسترش زیرساخت‌های سکونتی و تامین خدمات مرتبط با آن</p>
<p>۱- تامین آب شرب، بهداشتی و اقتصادی (کشاورزی، صنعتی) کافی در سطح شهرستان</p> <p>۲- تامین برق مورد نیاز و تقویت و توسعه شبکه انتقال و توزیع برق</p> <p>۳- توسعه شبکه حمل و نقل درون شهرستان و بین شهرستان با مرکز استان و سایر نقاط کشور</p> <p>۴- تامین دسترسی به سوخت‌های فسیلی (مانند بنزین، گازوئیل) برای وسایل نقلیه، موتورهای برق و ...</p> <p>۵- تقویت زیرساخت‌های بهداشت و درمان، آموزش، ورزش و ... در سطح شهرستان</p> <p>۶- تقویت و توسعه شبکه ارتباطات (تلفن، مخابرات، پست و ...) در سطح شهرستان</p> <p>۷- ایجاد مراکز اقتصادی خرد مقیاس در سطح شهرستان</p> <p>۸- ایجاد مراکز تامین اقلام و مایحتاج عمومی سکونت در شهرستان</p>	<p>۷- توسعه زیرساخت‌های زیستی، شامل زیرساخت‌های شهری و روستایی، امور زیربنایی و زیرساخت‌های اقتصادی</p>

۱۲-۷- برنامه اقدام در جهت تحقق هدف‌ها و سیاست‌ها

برنامه اقدام در جهت تحقق هدف‌ها و سیاست‌ها، شامل شناسایی اقدامات اولویت‌دار و محرک توسعه از یک سو و طرح‌ها و پروژه‌های اجرایی از سوی دیگر است که در ادامه، آمده است.

۱۲-۷-۱- شناسایی اقدامات اولویت‌دار و محرک توسعه

دستگاه اجرایی	طرح/ پروژه/ اقدام قانونی و مقرراتی
کلیه دستگاه‌های اجرایی	۱- الزام کلیه دستگاه‌های اجرایی و ارگان‌ها جهت تکمیل طرح‌ها و پروژه‌های نیمه‌تمام حداکثر تا پایان سال ۱۳۹۸
راه، و شهرسازی	۲- بازنگری طرح جامع شهر ابوموسی و تصویب آن جهت اجرا ۳- بهسازی بنادر چندمنظوره ابوموسی و سیری ۴- تکمیل، تجهیز، تحویل و تحول اسکله و بندر چندمنظوره ابوموسی توسط سازمان بنادر و دریانوردی کشور ۵- احداث ۳۰۰ واحد مسکونی جدید با توجه به توسعه و گسترش روزافزون جمعیت در شهر ابوموسی و سایر جزایر ۶- تسریع در تجهیز و راه‌اندازی فرودگاه تنب بزرگ ۷- احداث مجتمع اداری متمرکز، به عنوان مرکز اداری شهرستان
آموزش و پرورش / آموزش عالی	۸- لحاظ نمودن سهمیه دبیری، پزشکی، پیراپزشکی، شیلات و مدیریت گردشگری، برای دانش‌آموزان ابوموسی در کنکور سراسری
وزارت ورزش و جوانان	۹- احداث و تکمیل فضاهای ورزشی در شهرستان ابوموسی و جزایر، شامل سالن ورزشی نیمه‌تمام ۱۲۰۰ نفری
بهداشت و درمان / هلال احمر	۱۰- تامین و استقرار کادر درمانی و پزشکان متخصص (مانند جراحی و بیهوشی) در بیمارستان ابوموسی و مرکز بهداشتی تنب بزرگ و سیری ۱۱- تسریع در احداث پایگاه امداد و نجات و استقرار بالگرد اورژانس به منظور پوشش جزایر شش گانه شهرستان
کلیه دستگاه‌های اجرایی	۱۲- احداث منازل سازمان توسط دستگاه‌های اجرایی به تناسب افزایش تعداد کارکنان و ماموران دستگاه در شهرستان جهت اسکان خانوادگی

میراث فرهنگی	۱۳- تسریع در تهیه طرح گردشگری در شهرستان و اعطای مجوز شناورهای توریستی و گردشگری
سازمان برنامه و بودجه و امور استخدامی	۱۴- اخذ مجوز برای اختصاص سهمیه ویژه جهت استخدام و به کار گیری جوانان ساکن شهرستان در دستگاه‌های اجرایی ۱۵- اجرای کامل قانون افزایش حقوق و مزایای کارکنان کشوری و لشکری شهرستان (شامل رسمی، قراردادی، شرکتی، پیمانی و روزمزد) ۱۶- تعیین ستاد فرماندهی و مدیریت وحد برای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و اجرای مصوبات در خصوص ابوموسی
وزارت ارتباطات	۱۷- تسریع در اجرای طرح فیبر نوری در راستای بهبود وضعیت ارتباطات، خطوط تلفن ثابت، همراه و اینترنت
وزارت نیرو	۱۸- موظف نمودن وزارت نیرو به انجام وظایف ذاتی خود مبنی بر تولید برق و آب و راهبری نیروگاه‌ها و افزایش توان تولید آب شیرین ۱۹- تسریع در تکمیل پروژه زمینی کردن شبکه برق ابوموسی، تنب کوچک و بزرگ با توجه به فرسودگی و پوسیدگی خطوط انتقال نیرو ۲۰- مطالعات امکان تولید و استفاده از انرژی‌های پاک (مانند انرژی امواج، انرژی باد و خورشید) در شهرستان
وزارت امور اقتصادی و دارایی	۲۰- اخذ عوارض آلاینده‌گی زیست محیطی و مالیات بر ارزش افزوده از شرکت نفت فلات قاره سیری که در حال حاضر استان بوشهر دریافت می‌کند. ۲۱- تمدید ردیف ۱ از جزء الف اقدامات اولویت دار مبنی بر معافیت صددرصد کلیه واحدهای صنعتی، معدنی، بازرگانی، شیلاتی و گردشگری از مالیات‌ها و سود بازرگانی ۲۲- ارتقای سطح سازمانی گمرک ابوموسی از ملوانی به تجاری ۲۳- ارایه تسهیلات بانکی با بهره کم جهت سرمایه‌گذاران بخش خصوصی در حوزه‌های تولیدی و خدماتی
وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	۲۴- تسریع در اتمام پروژه و راه‌اندازی مجتمع فرهنگی هنری ابوموسی و راه‌اندازی مجتمع فرهنگی هنری در تنب بزرگ
استانداری هرمزگان	۲۵- تسریع در فرایند تردد افراد متفرقه به حوزه شهرستان، با بازنگری در فرایند صدور مجوز
وزارت کشور	۲۶- کمک به شهرداری در راستای توسعه حوزه خدمات شهری، عمرانی، مبلمان شهری، توسعه پارک‌ها و فضای سبز عمومی و حمل و نقل درون شهری

	۲۷- خرید یک فروند شناور مسافری با هدف برقراری ارتباط دریایی مستمر بین جزایر شهرستان
جهاد کشاورزی	۲۸- انجام مطالعات احداث زیستگاه مصنوعی شیلاتی و پرورش ماهی و میگو در دریا با توجه به قابلیت‌های شهرستان ۲۹- صدور تعداد ۱۰۰ مجوز صیادی به شهرستان ابوموسی و جزایر تابعه با هدف ایجاد اشتغال و افزایش جمعیت پایدار ۳۰- تعیین تکلیف ۵ میلیارد ریال تسهیلات اختصاص یافته به استناد بند (ز) تصویبنامه هیئت وزیران به منظور جبران ما به التفاوت نرخ فروش ماهی در شهرستان با مناطق ساحلی همجوار که تاکنون شهرستان از آن محروم بوده است.
استانداری هرمزگان	۳۱- اعطای مجوز فعالیت سازمان‌های مردم نهاد و حمایت از آنها برای ورود به شهرستان در راستای توانمندسازی ساکنان بومی ۳۲- حمایت از سازمان‌های مردم نهاد در راستای راه‌اندازی تورهای گردشگری به مقصد شهرستان
وزارت نفت	۳۳- تسریع در انتقال گاز به ابوموسی
صنعت، معدن و تجارت	۳۴- تسریع در برقراری مجدد واگذاری امتیاز خودرو به ساکنان ۳۵- انجام مطالعات و تهیه طرح ویژه توسعه بازرگانی شهرستان ابوموسی
بنیاد مستضعفین	۳۶- تسریع در تکمیل اردوگاه فرهنگی و ورزشی بسیج

۱۲-۷-۲- شناسایی پروگرام‌های اجرایی

۱۲-۷-۲-۱- طرح‌ها و پروژه‌های نیمه‌تمام و مانده از قبل

در راستای تحقق راهبردهای تعیین شده، مهمترین طرح‌ها و پروژه‌های ذیل (شامل طرح‌ها و پروژه‌های ناتمام از قبل)، به شرح جدول ذیل می‌باشد. همانگونه که مشاهده می‌شود، تعداد پروژه‌های نیمه‌تمام که در طول این برنامه باید اجرا شود، ۲۲ مورد می‌باشد. برای اجرای این پروژه‌ها تاکنون حدود ۵۲۱۷۰۹ میلیون ریال هزینه شده و برای تکمیل آنها، به حدود ۴۵۵۱۵۰ میلیون ریال (شامل ۲۷۷۹۵۰ میلیون ریال برای سال ۱۳۹۷ و حدود ۱۷۷۲۰۰ میلیون ریال برای سال ۱۳۹۸ و بعد از آن)، اعتبار نیاز می‌باشد. سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در این محاسبه منظور نشده است.

فهرست طرح‌ها و پروژه‌های نیمه تمام و مانده از قبل به همراه اعتبار مورد نیاز برای تکمیل آنها

اعتبار سال ۱۳۹۸	اعتبار سال ۱۳۹۷	اعتبار سال‌های قبل	عنوان طرح / پروژه	حوزه / بخش
۶۵۰۰	۱۰۰۰۰	۵۳۹۵۶	احداث مخزن آب بتنی تنب بزرگ و کوچک	آب و فاضلاب
۷۷۰۰	۱۱۰۰۰	۶۹۶۱۳	احداث مخزن ۱۰۰۰۰ متر مکعبی آب ابوموسی	
۲۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۲۷۱۴۵	توسعه و بازسازی شبکه آب شرب شهرستان ابوموسی	
۷۰۰۰	۱۸۰۰۰	۲۳۰۰۰	توسعه شبکه و تاسیسات آب جزیره ابوموسی	
۳۰۰۰	۶۰۰۰	۱۵۰۰۰	توسعه شبکه و تاسیسات آب جزیره تنب بزرگ	
۰	۷۵۰۰	۷۰۰۰	توسعه و بازسازی تاسیسات آب شرب تنب بزرگ و کوچک	
۸۰۰۰	۹۰۰۰	۱۸۶۴۵	اجرای خط انتقال از آب شیرین کن به مخازن جدید در تنب	
	۱۰۰۰۰	۱۳۸۰۰	پروژه بهسازی، تعمیر و تجهیز سردخانه ابوموسی	شیلات
	۱۲۰۰۰	۱۰۰۰۰	احداث سردخانه ۲۵۰ تنی و دفتر شیلات در تنب بزرگ	
	۸۱۴۵۰	۱۰۸۵۵۰	زمینی کردن برق ابوموسی	توزیع نیروی برق
	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	بازسازی شبکه برق تنب بزرگ	
۱۱۰۰۰	۱۱۰۰۰	۵۲۰۰۰	راهبری نیروگاه‌ها و شبکه برق شهرستان	
۱۴۰۰۰	۱۴۰۰۰	۷۰۰۰۰	تعمیرات مولدهای کامینز و مرلیس ابوموسی	
۷۰۰۰	۷۰۰۰	۳۰۰۰	توسعه پارک‌ها و فضای سبز عمومی شهر ابوموسی	عمران شهری
۲۰۰۰	۲۰۰۰		توسعه و اصلاح شبکه معابر شهر ابوموسی	
۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰		توسعه تسهیلات و تاسیسات عمومی ابوموسی	
۸۰۰۰	۵۰۰۰		زیرسازی و آسفالت معابر ابوموسی	
	۱۰۰۰		مطالعه مدیریت پسماند شهری	
بخش خصوصی ۱۲۰۰۰			سردخانه	صنعت و معدن
۳۰۰۰	۳۰۰۰		توسعه، تجهیز و تعمیر فضاها و ورزشی	ورزش و تربیت بدنی
بخش خصوصی با اعتبار ۲۵۰۰۰			هتل ۳ ستاره	میراث فرهنگی
۷۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	مجموعه گردشگری توریستی (موج شکن و اسکله تفریحی)	
۱۷۷۲۰۰	۲۷۷۹۵۰	۵۲۱۷۰۹	جمع کل اعتبار	

۱۲-۷-۲- تعیین طرح ها و پروژه های عمرانی جدید

برای حصول اهداف توسعه ای تعیین شده برای شهرستان ابوموسی و در چارچوب راهبردهای مورد نظر، طرح ها و پروژه های جدید به شرح زیر تعیین شده اند. همانگونه که مشاهده می گردد، برای اجرای این طرح ها و پروژه ها طی ۵ سال، حدود ۵۵۱۰۶۵۰ میلیون ریال اعتبار باید تخصیص یابد. سرمایه گذاری بخش خصوصی در این برآورد منظور نشده است.

حوزه/بخش	عنوان طرح/پروژه	اعتبار مورد نیاز برای سال های آتی				
		۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	۱۴۰۰	۱۴۰۱
آب و فاضلاب	احداث مخزن ۵۰۰۰ متر مکعبی ابوموسی	۲۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	۱۰۰۰۰		
	احداث ایستگاه پمپاژ مرکزی ابوموسی	۱۰۰۰۰	۲۵۰۰۰			
	احداث رینگ جزیره ابوموسی به طول ۹ کیلومتر	۲۰۰۰۰	۱۱۵۰۰			
	توسعه شبکه آب ابوموسی به طول ۱۰ کیلومتر	۵۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰		
	اجرای طرح فاضلاب تنب بزرگ	۶۰۰۰	۲۵۰۰۰	۲۵۰۰۰	۲۵۰۰۰	۲۵۰۰۰
	احداث مخزن ۲۰۰۰ متر مکعبی تنب بزرگ	۵۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰		
	احداث مخزن ۱۰۰۰ متر مکعبی تنب کوچک	۵۰۰۰	۱۰۰۰۰			
	تکمیل رینگ جزیره تنب بزرگ به طول ۱۰ کیلومتر	۱۰۰۰۰	۱۵۰۰۰	۱۰۰۰۰		
محیط زیست	احداث مرکز تحقیقات محیط زیست دریایی ابوموسی	۲۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۲۰۰۰۰
	ایجاد ایستگاه پایش آلودگی هوا ابوموسی	۱۰۰۰۰				
شیلات	بهبودی و تکمیل مجتمع پرودتی ابوموسی	۸۰۰۰	۲۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰
	بهبودی اسکله صیادی ابوموسی	۲۰۰۰	۲۰۰۰			
	بهبودی، تکمیل، محوطه سازی و تاسیسات پرودتی ابوموسی	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰			
	تامین تجهیزات یگان حفاظت منابع آبزیان	۳۰۰۰	۲۰۰۰	۲۰۰۰	۲۰۰۰	
	ایجاد زیستگاه مصنوعی	۵۰۰۰	۵۰۰۰			
توزیع نیروی برق	تغییر و اصلاح روشهای صید آبزیان	۳۰۰	۳۰۰	۳۰۰	۳۰۰	۳۰۰
	پرورش ماهی در قفس به ظرفیت ۶۴۰۰ تن	۲۲۵۲۸۰	۲۲۵۲۸۰	۲۲۵۲۸۰	۲۲۵۲۸۰	۲۲۵۲۸۰
	بازسازی شبکه برق تنب کوچک	۱۵۰۰۰				
	زمینی کردن برق جزیره تنب بزرگ	۱۰۰۰۰۰	۶۰۰۰۰			
برق	نصب سیستم رادیویی	۵۰۰				
	احداث ساختمان مرکز کنترل اتفاقات و عملیات	۱۰۰۰۰				
	احداث کلیدخانه تنب بزرگ	۸۰۰۰				
	لوله کشی و پمپاژ سوخت جایگاه شرکت نفت تانیروگاه تنب	۲۵۰۰۰				

					بزرگ	
۱۲۰۰				۱۰۰۰	اصلاح و بازسازی روشنایی معابر تنب کوچک	
۱۸۰۰				۱۵۰۰	اصلاح و بازسازی روشنایی معابر تنب بزرگ	
				۲۰۰۰۰	راه اندازی اتوماسیون شبکه توزیع برق ابوموسی	
۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	توسعه شبکه های برق جزیره ابوموسی	
۴۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۴۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۴۰۰۰۰	خرید ۵ دستگاه دیزل ژنراتور	
				۸۰۰۰	خرید سامانه عیب یاب	
				۹۵۰	خرید خودرو مفره شو	
				۲۱۰۰	خرید خودرو بالابر	
۳۰۰۰				۲۲۰۰	بازسازی روشنایی دور جزیره ابوموسی	
۲۳۳۰۰	۲۳۳۰۰	۲۳۳۰۰	۲۳۳۰۰	۲۳۳۰۰	ناوگان حمل و نقل دریایی	مدیریت و راهبری جزایر
۶۴۲۰۰	۶۴۲۰۰	۶۴۲۰۰	۶۴۲۰۰	۶۴۲۰۰	ناوگان حمل و نقل هوایی	
۸۵۲۰۰	۸۵۲۰۰	۸۵۲۰۰	۸۵۲۰۰	۸۵۲۰۰	راهبری جزایر	
۲۱۶۰۰۰	۲۱۶۰۰۰	۲۱۶۰۰۰	۲۱۶۰۰۰	۲۱۶۰۰۰	احداث ۵۰۰ واحد مسکونی سازمانی زیربنای ۵۴۰۰۰ مترمربع	مسکن و شهرسازی
۴۰۰۰۰	۴۰۰۰۰	۴۰۰۰۰	۴۰۰۰۰	۴۰۰۰۰	احداث ساختمان ادارات با زیربنای ۱۰۰۰۰ مترمربع	
۲۸۰۰۰	۲۸۰۰۰	۲۸۰۰۰	۲۸۰۰۰	۲۸۰۰۰	احداث مراکز آموزشی و آموزش عالی زیربنای ۷۰۰۰ مترمربع	
۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	ایجاد پایانه مسافری با زیربنای ۲۵۰۰ مترمربع	
۳۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	احداث مراکز فرهنگی با زیربنای ۷۵۰۰ مترمربع	
۳۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	۳۰۰۰۰	احداث مراکز درمانی با زیربنای ۷۵۰۰ مترمربع	
۲۴۰۰۰	۲۴۰۰۰	۲۴۰۰۰	۲۴۰۰۰	۲۴۰۰۰	احداث مراکز ورزشی با زیربنای ۶۰۰۰ مترمربع	
۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	احداث اردوگاه های تفریحی و گردشگری برای سازمان ها و نهادها با زیربنای ۱۰۰۰۰ مترمربع	
			۸۰۰۰	۷۰۰۰	احداث پارک کوهستان	عمران شهری
		۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۵۰۰۰	احداث پیاده رو	
			۵۰۰۰	۵۰۰۰	احداث پیست دوچرخه سواری	
			۱۰۰۰	۱۰۰۰۰	احداث ساختمان شهرداری	
		۵۰۰۰	۹۰۰۰	۷۰۰۰	احداث باغ وحش ابوموسی	
			۷۰۰۰	۸۰۰۰	احداث پارک بانوان	
				۱۰۰۰۰	احداث پارک کودک	
				۵۰۰۰	احداث فانوس دریایی	
		۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۲۰۰۰۰	احداث بلوار ساحلی	

		۸۰۰۰	۱۰۰۰۰	۷۰۰۰	احداث پارک محله‌ای	
				۳۰۰۰۰	تامین آب مجتمع گلخانه‌ای ابوموسی	آب منطقه‌ای
				۳۰۰۰۰	دبستان ۱۰ کلاس پسرانه	آموزش و پرورش
				۳۰۰۰۰	دبستان ۱۰ کلاس دخترانه	
				۳۰۰۰۰	سالن ورزشی چند منظوره دانش آموزی	
			۳۰۰۰۰		دبستان ۱۰ کلاس پسرانه متوسطه اول	
			۳۰۰۰۰		دبستان ۱۰ کلاس دخترانه متوسطه اول	
			۳۰۰۰۰		دبستان ۱۰ کلاس پسرانه متوسطه دوم	
			۳۰۰۰۰		دبستان ۱۰ کلاس دخترانه متوسطه دوم	
			۳۰۰۰		ساختمان تکثیر امتحانات استاندارد	
		۳۰۰۰۰			دبستان ۱۰ کلاس پسرانه	
		۴۰۰۰۰			ساختمان اداری آموزش و پرورش	
		۱۰۰۰۰			خانه معلم	
		۳۳۰۰۰			منازل سازمانی (۳۰ واحد)	
				۳۵۰۰	بازسازی سالن ورزشی ۱۲۰۰ نفری ابوموسی	ورزش و تربیت بدنی
			۲۰۰۰	۲۰۰۰	احداث زمین‌های ساحلی چند منظوره	
		۴۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	احداث زمین چمن مصنوعی فوتبال تنب بزرگ	
	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	۱۰۰۰	تعمیر و تجهیز مجموعه ورزشی ابوموسی	
	۱۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	۳۰۰۰	احداث ایستگاه قایقرانی	
					احداث باشگاه غواصی	میراث فرهنگی
					بخش خصوصی ۱۲۰۰۰	
					احداث باشگاه ورزش‌های تفریحی آبی	
					بخش خصوصی ۱۰۰۰۰	میراث فرهنگی
					احداث اقامتگاه‌های کوچک ساحلی	
					بخش خصوصی ۱۲۰۰۰	صنعت و معدن
					احداث آموزشگاه و مرکز تولید و عرضه صنایع دستی	
					بخش خصوصی ۲۸۰۰۰	صنعت و معدن
					ساخت و تعمیر انواع شناورهای دریایی	
					بخش خصوصی ۴۲۰۰	صنعت و معدن
					تولید پوشاک	
					بخش خصوصی ۲۸۰۰	صنعت و معدن
					بسته‌بندی انواع قهوه و نسکافه	
					طراحی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی ساکنان بومی شهرستان، شامل: مهارت‌های پایه زندگی و خانواده (شامل ازدواج و فرزند-پروری نیز می‌گردد) پیشگیری و کنترل رفتارهای پرخطر و آسیب‌های اجتماعی اعتماد به نفس	امور اجتماعی
					بخش خصوصی (شامل سازمان‌های مردم نهاد) با مشارکت فرمانداری و آموزش فنی و حرفه‌ای	
					۲۰۰۰۰	

					<p>آموزش صنایع دستی محلی و بومی روابط عمومی و اجتماعی خدمات مرتبط با گردشگری (پذیرش، اقامت، پذیرایی، تورگردانی و ...) زبان محاوره‌ای و زبان خارجی شهرستان شناسی (تاریخ، فرهنگ، جاذبه‌ها، دریا و ...) آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در زمینه صنعت ساختمان و ابنیه مانند بنایی، جوشکاری و اسکلت‌سازی، لوله‌کشی، سیم- کشی، درب و پنجره، نقاشی و ... آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در حوزه صنعت و تاسیسات با تاکید بر صنایع شیلاتی و تعمیرات شناورها و تجهیزات مرتبط آموزش‌های فنی و حرفه‌ای تخصصی در حوزه شیلات با تاکید بر آبی‌پروری بر مبنای اصول و فن‌آوری‌های نوین آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در حوزه کشت گلخانه‌ای و گیاهان تزئینی آموزش‌های مرتبط با مدیریت کسب و کارهای کوچک (بنگاه‌های خرد اقتصادی) آموزش‌های مرتبط با مدیریت بحران و مقابله با بلایای طبیعی آموزش‌های مرتبط با حفظ و سیانت از محیط زیست</p>	
۹۰۰۲۸۰	۸۶۸۲۸۰	۱۰۸۰۲۸۰	۱۲۴۵۷۸۰	۱۴۱۶۰۳۰	جمع کل اعتبار مورد نیاز:	

۱۲-۸- ساختار و سازمان اجرایی

۱۲-۸-۱- نظام تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری

با احیای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، بدیهی است که این سازمان به عنوان مغز متفکر توسعه و نیز متولی تهیه و تدوین برنامه‌های توسعه، باید متولی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در خصوص توسعه ابوموسی باشد. بنابراین، ساختار زیر به عنوان نظام تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، پیشنهاد می‌گردد:

۱- نماینده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (این عنوان می‌تواند با تمام اختیارات و مسئولیت‌ها، به رییس سازمان در استان تفویض شود).

۲- استاندار

۳- رییس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان

۴- فرماندار شهرستان ابوموسی

۵- نماینده شهرستان ابوموسی در مجلس شورای اسلامی

۶- نمایندگان نهادهای نظامی و انتظامی به همراه نماینده وزارت اطلاعات

۷- نماینده وزارت امور خارجه

۸- مدیر دفتر برنامه‌ریزی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به عنوان دبیر جلسات

بدیهی است حسب مورد و بنابر ضرورت تصمیم‌گیری در هر حوزه، مدیر کل دستگاه مربوطه و سایر

افراد و کارشناسان مربوطه، در ساختار و فرایند تصمیم‌گیری حضور و نقش خواهند داشت.

۱۲-۸-۲- ساختار مدیریت اجرا و نظارت

ساختار مدیریت اجرایی با مسئولیت فرماندار شهرستان تعیین می‌گردد. اعضای مربوطه عبارتند از:

۱- نماینده استانداری

۲- مسئول دفتر امور شهری و روستایی استانداری

۳- نماینده سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (متولی دستگاه نظارت)

۴- نماینده سازمان بازرسی

۵- مدیر دفتر امور پیمانکاران سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی

۶- سایر اعضا حسب موضوع از سازمان ذی‌ربط