

رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی

دوره ۳، شماره ۹، تابستان ۱۳۹۴

ص ص: ۲۲ - ۹

## برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری ورزشی با روش SWOT (مطالعه موردی: استان گلستان)

عبدالحمید زیتونلی<sup>۱\*</sup> - مرتضی رضایی صوفی<sup>۲</sup> - علیرضا قربانی<sup>۳</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران ۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، ایران ۳.

استادیار گروه جامعه‌شناسی دانشگاه پیام نور، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۲۱، تاریخ تصویب: ۱۳۹۴/۱۰/۰۹)

### چکیده

استان گلستان یکی از مقاصد توانمند برای توسعه گردشگری ورزشی و جذب گردشگر در سطح ملی و بین‌المللی در سواحل دریای خزر است. هدف این تحقیق، برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری ورزشی در استان گلستان با استفاده از مدل SWOT بود. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد که روایی آن را استادان صاحب‌نظر تأیید کردند و پایایی آن با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0/86$ ) تأیید شد. نمونه آماری این تحقیق ۶۲ استاد مدیریت ورزشی دانشگاهها، مدیران و کارشناسان گردشگری و تربیت بدنی بودند. پرسشنامه مشتمل بر ۳۶ سؤال رتبه‌بندی‌شده در زمینه بررسی قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای توسعه گردشگری ورزشی در استان گلستان بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آزمون مقایسه میانگین بهره گرفته شد. تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها نشان داد که نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۳۲ و نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۳۴ است که نشان می‌دهد که موقعیت گردشگری ورزشی استان گلستان در خانه راهبردهای بازنگری یا تدافعی (WT) قرار دارد.

### واژه‌های کلیدی

تهدیدها، ضعفها، فرصتها، قوتها، گردشگری ورزشی، گلستان.

## مقدمه

در عصر جدید، پیشرفت‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی به تغییر سبک زندگی افراد انجامیده و سفر کردن و گردش بخش مهمی از اوقات فراغت افراد به‌شمار می‌آید. امروزه گردشگری فراتر از یک صنعت، به پدیده‌ای اجتماعی - اقتصادی تبدیل شده است (۴). صنعت گردشگری که یکی از پویاترین فعالیت‌های اقتصادی عصر حاضر به‌شمار می‌رود، تأثیر مهمی در توسعه پایدار محلی دارد. گردشگری ابزار توسعه‌ای مهمی برای اقتصاد ملت‌ها شناخته شده است که قابلیت زیادی در زمینه پویایی اقتصاد محلی و بین‌المللی دارد، به‌گونه‌ای که مصارف گردشگری در سال ۲۰۰۴، رشدی معادل ۹/۵ درصد و در حدود ۵/۵ تریلیون دلار داشته است (۱۸). امروزه گردشگری به‌قدری در توسعه اقتصادی-اجتماعی کشورها اهمیت دارد که اقتصاددانان، آن را صادرات نامرئی نام نهاده‌اند و رکن اصلی توسعه پایدار می‌خوانند (۶). اهمیت این صنعت و تأثیر آن در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی سبب شده که بسیاری از مدیران حوزه گردشگری برای گسترش آن برنامه‌ریزی و تلاش کنند (۲). همچنین گردشگری ورزشی، که از پیوند دو صنعت مهم گردشگری و ورزش پدید آمده (۱۹)، صنعت سفید و آسان‌ترین راه برای گفت‌وگوی تمدن‌ها و تبادلات فرهنگی (۱)، مهم‌ترین راه برای ایجاد تصویر ذهنی مطلوب، افزایش آگاهی، شهرت و تقویت برند مقصد گردشگری (۹، ۱۰)، مهم‌ترین راه توسعه و بازاریابی گردشگری (۱۷) و یکی از راهبردهای مهم تجاری و اقتصادی برای کسب درآمد، اشتغال و توسعه زیرساخت‌ها برای اکثر کشورها معرفی شده است (۸).

برپایه آمارهای رسمی شورای جهانی مسافرت و گردشگری<sup>۱</sup> (WTTC)، گردشگری در سال ۲۰۰۸ با

درآمد ۹۴۴ میلیارد دلاری، مهم‌ترین و پردرآمدترین صنعت دنیا معرفی شده است و در سال ۲۰۱۱، سهم گردشگری از تولید ناخالص داخلی جهانی<sup>۲</sup> (GDP) و اشتغال، به‌طور کل (مستقیم و غیرمستقیم) ۹ درصد تولید ناخالص داخلی جهانی با ارزشی بیش از ۶ تریلیون دلار آمریکا و بیش از ۲۵۵ میلیون شغل (برابر با ۱ شغل از هر ۱۲ شغل دنیا)، و به‌طور مستقیم ۲ تریلیون دلار و بیش از ۹۸ میلیون شغل (۳/۳ درصد کل اشتغال دنیا) بوده است. پیش‌بینی می‌شود تعداد گردشگران تا سال ۲۰۲۰ به ۱/۶ میلیارد نفر برسد و صنعت گردشگری به‌طور مستقیم بیش از ۱۲۰ میلیون شغل، و در کل (مستقیم و غیرمستقیم) ۳۲۸ میلیون شغل (یک شغل از هر ۱۰ شغل دنیا) ایجاد کند (۲۱). سازمان جهانی گردشگری پیش‌بینی کرده است که در سال ۲۰۲۰ چین با جذب ۱۳۰ میلیون جهانگرد در سال مهم‌ترین مقصد گردشگری، جایگزین فرانسه و هنگ‌کنگ با جذب ۵۷ میلیون جهانگرد به‌عنوان پنجمین مقصد جهانگردی خواهد شد (۵). همچنین در زمینه برنامه‌ریزی گردشگری ورزشی، ترکیه با تدوین راهبرد ۲۰۲۳ در سال ۲۰۰۷ و با سرمایه‌گذاری در زمینه گردشگری ورزشی، به‌ویژه شهر آنتالیا در سال ۲۰۰۳، ۷۰۰ تیم ورزشی و در سال ۲۰۰۷، ۱۲۰۰ تیم ورزشی از سراسر جهان حتی ایران را برای برگزاری اردوهای مقدماتی ورزشی به خود جلب کرد و در سال ۲۰۰۷ مبلغی برابر با ۶ میلیارد دلار از این طریق درآمد داشت (۲۰). با توجه به چنین تغییری در ترکیب بازار و رشد سریع تعداد گردشگران و با توجه به فواید فراوان اقتصادی، اجتماعی و سیاسی گردشگری و با درک توسعه جهانی صنعت گردشگری و گردشگری ورزشی در طی دهه گذشته به دلایلی همچون افزایش درآمد مردم، کاهش ساعات و روزهای کاری، افزایش تعطیلات و اوقات

<sup>۲</sup>. Gross domestic product

<sup>۱</sup>. World Travel and Tourism Council

نمی‌شود و با تغییر شرایط و حصول اطلاعات جدید، نیازمند بازنگری و اصلاح مستمر است (۷). از این رو برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان راه و روش تحقق مأموریت سازمان تلقی کرد، به گونه‌ای که سازمان از این راه، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) را بررسی و شناسایی کند و از قوت‌های داخلی و فرصت‌های خارجی به‌درستی بهره‌گیری، ضعف‌های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد (۱۲).

یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌های کشورهای توسعه‌یافته، توجه به تدوین راهبرد برای رسیدن به هدف‌ها با شناسایی و بررسی عوامل مؤثر محیطی به‌عنوان یکی از ضروریات مهم پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است. سازمان باید به‌کمک مدیریت راهبردی به شیوه‌ای خلاق و نوآورانه عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود منفعلانه عمل نکند. این شیوه مدیریت سبب می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و با استفاده از روش منظم‌تر، معقول‌تر و منطقی‌تر، راه‌ها یا گزینه‌های راهبردی را انتخاب و بدین گونه راهبردهای بهتری را تدوین کند تا از کارایی بیشتری برخوردار شود و کارها به شیوه‌ای اثربخش انجام گیرد (۱۲). مقاصد گردشگری، از حوادث و تحولات سیاسی در منطقه تأثیر می‌پذیرند. حوادث اخیر (یازدهم سپتامبر، بیماری سارس، سونامی اقیانوس هند، آلودگی نفتی در سواحل آمریکا، زلزله اخیر ژاپن و بیداری اسلامی و ...)، شهرت و قابلیت‌های عرضه مقاصد گردشگری را در زمان اندکی به‌کلی دگرگون ساخته‌اند. این امر، حاکی از این است که مقاصد گردشگری، نیازمند شناسایی همه عوامل (قوت، ضعف، فرصت، تهدید)، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی راهبردی برای رسیدن به توسعه است (۷).

فراغت، ارتقای استانداردهای زندگی و تأثیر راهبردی توسعه گردشگری ورزشی بر افزایش حجم اشتغال و درآمد، تحقیق درباره صنعت گردشگری در راستای برنامه‌ریزی مطلوب به‌ویژه برای کشورهای در حال توسعه نظیر ایران اهمیت حیاتی دارد؛ خاصه برای کشورهایی که در دهه‌های آتی منابع صادراتی تک‌محصولی آنها به اتمام خواهد رسید (۱۰). از این رو سازمان‌ها ناگزیرند با نظارت دائمی بر رویدادهای داخلی و خارجی، در زمان مناسب و برحسب ضرورت، خود را با تغییرات وفق دهند. سازمان‌ها باید به شیوه اصولی این تغییرات را شناسایی کنند و خود را با آنها وفق دهند. در دنیای کنونی که با سرعتی سرسام‌آور در حال تغییر است، دیگر نمی‌توان از تصمیم‌گیری‌های یکباره و مبتنی بر قضاوت‌های شهودی و تجربی استفاده کرد؛ امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که از علم و مدیریت راهبردی استفاده کنند. این واقعیت پذیرفته شده است که افراد و سازمان‌هایی که برای آینده برنامه‌ریزی می‌کنند با احتمال بیشتری به اهداف خود دست می‌یابند (۱۵، ۶).

در حال حاضر، تجربیات نظری و اجرایی متعددی در جهان برای مطالعه، بررسی، برنامه‌ریزی و مدیریت مناطق گردشگری وجود دارد که همگام با پیشرفت فناوری، روند صعودی دارند. این روند صعودی و مسائل جهانی مرتبط با پیچیدگی‌های صنعت گردشگری سبب شده است که روش‌ها و مدل‌های ترکیبی و جامع در سال‌های اخیر کانون توجه قرار گیرند. برنامه‌ریزی به‌عنوان ابزاری علمی، به دست‌اندرکاران صنعت گردشگری کمک می‌کند تا در فرایندی پیوسته و علمی، بهترین مسیر توسعه گردشگری در یک منطقه را مشخص کنند و این توسعه را در مسیر توسعه سایر بخش‌های اقتصادی قرار دهند. نکته شایان توجه در برنامه‌ریزی گردشگری، پویا کردن این فرایند است؛ بدین مفهوم که برنامه‌ریزی، هیچ‌گاه متوقف

ارائه دهد در سند توسعه کشور وجود ندارد. اگرچه در سال‌های اخیر، موضوع گردشگری توجه بسیاری از محققان حوزه مدیریت جهانگردی را جلب کرده است، بررسی نظام‌مند در این حوزه بسیار کم است؛ به‌خصوص در حوزه برنامه‌ریزی راهبردی مقاصد گردشگری ورزشی، تحقیقات انجام‌گرفته در ایران به‌صورت منطقه‌ای نبوده است. با توجه به اینکه دستیابی به اهداف توسعه پایدار در گردشگری، در گرو تحقیقات و پژوهش‌های پایه‌ای در زمینه این صنعت است و برنامه‌ریزی راهبردی مقاصد گردشگری ورزشی، یکی از موارد مهم و پایه‌ای برای توسعه گردشگری ایران به‌حساب می‌آید، محقق در مطالعه پیش رو سعی داشت به شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای گردشگری ورزشی استان گلستان بپردازد تا با تبیین راهبردهای توسعه گردشگری ورزشی، زمینه استفاده از این مزیت را برای مدیران، بازاریابان و ذی‌نفعان گردشگری به‌منظور توسعه مقاصد گردشگری ورزشی کشورمان هموار کند و نتایج آن گامی در زمینه رقابت با مقاصد گردشگری دیگر کشورها باشد.

### روش تحقیق

این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی - توسعه‌ای بود و به‌شکل میدانی و به‌روش توصیفی - تحلیلی انجام گرفت. از آنجا که علم مدیریت مسئولیت و وظیفه برنامه‌ریزی راهبردی را بر عهده استادان و مدیران عالی سازمان می‌داند و با توجه به اینکه اهداف و متغیرهای پژوهش و در پی آن سؤالات مطرح‌شده در پرسشنامه کاملاً تخصصی بودند، پاسخگویان باید از جامعه‌ای با اطلاعات حرفه‌ای به‌نسبت جامع انتخاب می‌شدند؛ از این رو جامعه آماری بررسی‌شده در این پژوهش شامل کلیه استادان و متخصصان مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها و مدیران، خبرنگاران، صاحب‌نظران فعال در صنعت و گردشگری ورزش استان

با توجه به بررسی‌های صورت‌گرفته و اثبات‌شده، ایران یکی از ده کشور نخست جهان از نظر جذابیت‌های گردشگری است و از لحاظ تنوع زیستی و تنوع جاذبه‌های طبیعی رتبه پنجم را در جهان داراست. در میان مقاصد گردشگری ایران، استان‌هایی مانند گلستان که در منطقه طبیعی، بکر، ساحلی و کوهستانی قرار دارند و دارای جاذبه‌های گردشگری ورزشی خاص‌اند، با تدوین راهبرد مناسب می‌توانند توجه مسئولان تربیت بدنی و گردشگری، فدراسیون‌ها، ورزشکاران و گردشگران را جلب کنند و مقصد توسعه رشته‌های ورزشی، برگزاری اردوها و مسابقات ورزشی و گذران اوقات فراغت با انگیزه تفریح و استراحت شوند و در دوره زمانی خاص، گردشگران زیادی را به خود جلب کنند. استان گلستان با وجود یکصد اثر زیارتی شاخص و ۵۰۰ جاذبه فرهنگی و طبیعت‌جاذبی و جاذبه‌های فراوان، به‌گنجینه جاذبه‌ها، اکوتوریسم ایران و استان آبشارها معروف است. از خصوصیات مهم این استان از نظر گردشگری ورزشی، تجمع جلوه‌های زیبای خلقت در یک مکان است؛ مانند دریای خزر و جزیره آشوراده و سواحل نزدیک به کوه‌های البرز، جلگه‌ها و دشت‌های هموار، رودخانه‌ها، دریاچه‌ها، تالاب‌ها و سدهای پرآب و هزاران جاذبه دیگر که قابلیت گسترش هر نوع ورزشی را امکان‌پذیر کرده است (۸،۹). از این رو با توجه به اهمیت تحقیق و آگاهی دقیق از قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌ها در تصمیم‌گیری صحیح و تبیین راهبردها، متأسفانه به‌دلیل مدیریت پراکنده با راهبردهای گوناگون، نه‌تنها در سیاست‌های کلی برنامه توسعه کشور برای مقاصد گردشگری ورزشی برنامه‌ای وجود ندارد، بلکه برای مقاصد گردشگری در سطح عام نیز راهبرد و برنامه جامع و منسجمی که جایگاه و وضعیت موجود صنعت گردشگری ورزشی را مشخص کند و راهکارها و راهبردهای مناسبی را برای رسیدن به وضعیت مطلوب

برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از آمار توصیفی، آزمون مقایسه میانگین، و برای محاسبه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار آماری SPSS 16 استفاده شد.

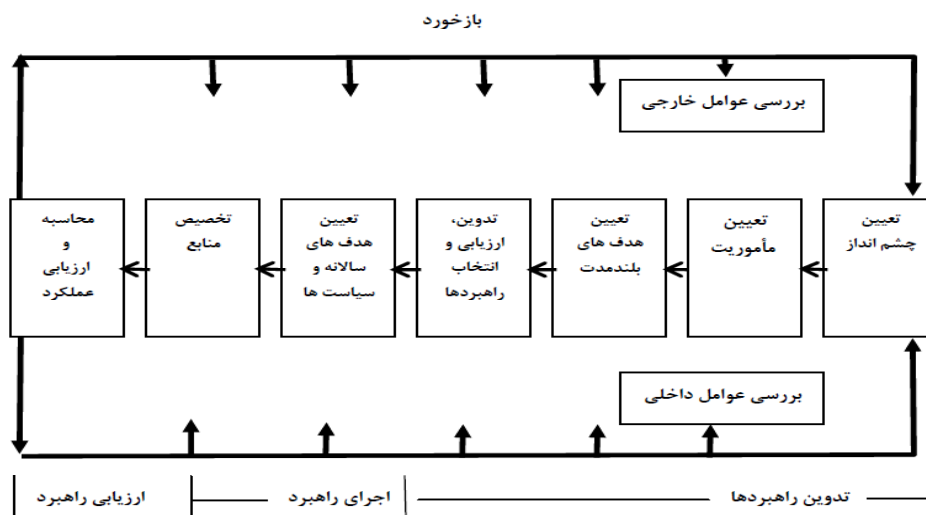
#### مدل پژوهش

برنامه‌ریزی راهبردی فرایندی نظام‌مند و شامل بررسی محیطی (داخلی - خارجی)، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی راهبرد و کنترل آن است (۶). در برنامه‌ریزی راهبردی، اصل اساسی این است که با بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرهای ناشی از تهدیدهای خارجی و با کاهش دادن آنها به تدوین راهبرد پرداخت. امروزه یکی از ابزارهای بسیار مهم در فرایند تدوین راهبرد، روش SWOT<sup>۱</sup> است که براساس آن اطلاعات مقایسه می‌شود. اساساً SWOT یک ابزار برنامه‌ریزی راهبردی است (۱۸). در روش SWOT، دو ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی وجود دارد. برنامه‌ریزان راهبردی از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می‌توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، سیاسی و غیره را ارزیابی کرده و در عین حال با استفاده از ماتریس ارزیابی داخلی روابط بین موضوعات مختلف را شناسایی و ارزیابی کنند و راه‌حلهایی را برای آنها بیان دارند (۱۴). مراحل اجرای این پژوهش براساس مدل فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دیوید (شکل ۱) بود.

همان‌گونه که در شکل ۱ فرایند جامع راهبردی مدل دیوید دیده می‌شود، تعیین مأموریت، بررسی عوامل داخلی و خارجی، تعیین هدف‌های بلندمدت، تدوین، ارزیابی و انتخاب راهبردها، از مراحل برنامه‌ریزی راهبردی است. برای تدوین برنامه‌ریزی راهبردی، از چارچوب جامع تدوین راهبرد استفاده شد. این راهبرد ابزارها و روش‌هایی را ارائه می‌کند که برای انواع سازمان مناسب است و به

گلستان بودند. نمونه آماری پژوهش حاضر با توجه به محدود بودن جامعه آماری، به صورت تمام‌شمار بود که ۶۲ نفر در تحقیق حاضر شرکت کردند. ابزار گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر، با توجه به بررسی کتاب‌های دانشگاهی، پایان‌نامه‌ها، مقالات متعدد علمی و نظرخواهی از استادان مدیریت ورزشی، صاحب‌نظران و کارشناسان گردشگری ورزشی در دو بخش تهیه شد: بخش اول شامل ۵ سؤال بود که ویژگی‌های فردی نمونه بررسی شده شامل سن، جنس، تأهل، سطح تحصیلات و رشته تحصیلی را اندازه‌گیری می‌کرد. بخش دوم پرسشنامه محقق‌ساخته برای شناخت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای گردشگری ورزشی استان گلستان بود. به منظور تعیین قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای گردشگری ورزشی استان گلستان با بهره‌مندی از منابع موجود و بررسی نظر متخصصان مدیریت ورزشی، پس از بررسی وضع موجود طی پرسشنامه اولیه‌ای فهرستی مقدماتی از قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای گردشگری ورزشی استان گلستان استخراج شد. پس از مشاوره با خبرگان مدیریت ورزشی و طرح فهرست مقدماتی SWOT، محقق با بهره‌گیری از روش‌های تعیین میانگین، تعیین رتبه و اولویت‌بندی و بهره‌گیری از شدت هر یک از عوامل، فهرست نهایی SWOT را استخراج کرد. پرسشنامه نهایی ۳۶ سؤالی رتبه‌بندی شده (رتبه ۴ یا ۳ به فرصت‌ها و قوت‌ها و رتبه ۲ یا ۱ به تهدیدها و ضعف‌ها؛ فرصت استثنایی یا قوت عالی، رتبه ۴ و فرصت یا قوت معمولی، رتبه ۳؛ تهدید یا ضعف معمولی، رتبه ۲ و تهدید جدی یا ضعف بحرانی، رتبه ۱) برای مطالعه تهیه شد. پس از اصلاحات، روایی پرسشنامه را گروهی از استادان صاحب‌نظر مدیریت ورزشی تأیید کردند و پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ (۰/۸۶ = آلفا) تأیید شد.

استراتژیست‌ها کمک می‌کند راهبردها را شناسایی، ارزیابی و گزینش کنند.



شکل ۱. مدل فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دیوید (۱۲)

عوامل خارجی و ماتریس عوامل داخلی، بیش از ۲/۵ باشد، بدین معنا خواهد بود که فرصت‌ها و قوت‌های سازمان بر تهدیدها و ضعف‌های آن غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کمتر از ۲/۵ باشد، نشان‌دهنده غلبه تهدیدها و ضعف‌ها بر فرصت‌ها و قوت‌های سازمان خواهد بود.

**ج) مرحله تصمیم‌گیری:** انواع راهبرد قابل اجرا، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی (QSPM)، به شیوه‌ای عینی و بدون اعمال نظر شخصی ارزیابی می‌شود. این ماتریس جذابیت نسبی انواع راهبرد را مشخص می‌کند (۱۲).

### نتایج و یافته‌های تحقیق

داده‌های جدول ۱ نشان می‌دهد که از ۶۲ نفر نمونه آماری تحقیق، ۳۳/۹ درصد استادان و اعضای هیأت علمی دانشگاه، ۳۷/۱ درصد کارشناسان و مدیران تربیت بدنی، و ۲۹ درصد کارشناسان، مدیران گردشگری و آژانس‌های مسافرتی بودند؛ از این تعداد ۲۹ درصد زن و ۷۱ درصد مرد بودند. همچنین ۴۵/۲ درصد دارای لیسانس، ۳۳/۹ درصد دارای فوق لیسانس و ۲۰/۹ درصد دارای دکتری بودند.

این چارچوب عبارت است از:

**الف) مرحله ورودی:** در این مرحله، اطلاعات اصلی لازم برای تدوین راهبردها با استفاده از ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) مشخص می‌شود.

**ب) مرحله مقایسه:** در این مرحله، با توجه به اطلاعات حاصل از مرحله قبل، عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های مهم) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای راهبردی) تطبیق داده می‌شوند. در واقع بین عوامل اصلی داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار شده و به انواع راهبرد امکان‌پذیر توجه می‌شود. ابزارهای مورد استفاده برای تطبیق عوامل عبارت‌اند از: ماتریس سوات (SWOT)، که از ابزارهای مهم مقایسه و معرفی چهار نوع راهبرد (WO, SO, WT, ST) است؛ و ماتریس چهارخانه‌ای داخلی و خارجی (IE). پس از ضرب وزن‌ها و رتبه‌های عوامل خارجی و داخلی، با توجه به وضعیت عوامل خارجی و داخلی راهبردهای (تهاجمی، رقابتی، محافظه‌کارانه و تدافعی) تدوین می‌شود. چنانچه جمع کل امتیاز نهایی ماتریس

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد فراوانی ویژگی‌های فردی نمونه‌های تحقیق

شرح ویژگی‌ها	تعداد	درصد
استادان و هیات علمی دانشگاه	۲۱	۳۳/۹
مدیران و کارشناسان تربیت بدنی	۲۳	۳۷/۱
مدیران و کارشناسان گردشگری	۱۸	۲۹
مرد	۴۴	۷۱
زن	۱۸	۲۹
فوق‌دیپلم و لیسانس	۲۸	۴۵/۲
فوق‌لیسانس	۲۱	۳۳/۹
دکتری	۱۳	۲۰/۹

برای تعیین موقعیت راهبردی گردشگری ورزشی استان گلستان از ماتریس‌های ارزیابی درونی، ارزیابی بیرونی و ماتریس ارزیابی درونی و بیرونی، و برای تدوین و استخراج راهبردها از تحلیل SWOT و مقایسه‌های دوبعدی برای تعیین راهبردهای WT، WO، ST، SO استفاده شد.

در این بخش عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) در جدول ۲ و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) در جدول ۳ ارائه شده است.

الف) مرحله ورودی: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

جدول ۲. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان و اولویت‌بندی عوامل

رتبه	امتیاز	رتبه	وزن	قوت‌ها (Strengths)
۱	۰/۲۴۷	۳/۸	۰/۰۶۵	S1 وجود جاذبه‌های طبیعی ورزشی مربوط به ورزش‌های ساحلی و آبی، کوه و کوهنوردی، شکار و صید، دلمنغوردی و طبیعت‌گردی به‌منظور ایجاد مسیرهای گردشگری ورزشی
۲	۰/۲۲۹	۳/۷	۰/۰۶۲	S2 داشتن پتشیل زیاد در زمینه ورزشی و شرکت در لیگ‌های ملی ورزشی ملند والیبال، بسکتبال، سبک‌تاکرا و کبلی و قابلیت برگزاری مسابقات ورزشی سنتی اسپدولئی و بومی و محلی ملند کشتی آلیش و کبلی
۳	۰/۲۱۶	۳/۶	۰/۰۶۰	S3 وجود جاذبه‌های طبیعی و اماکن تاریخی، مذهبی و جذاب
۴	۰/۱۹۵	۳/۰	۰/۰۶۵	S4 داشتن تجهیزات و شبکه‌های رایانه‌ای و فناوری اطلاعات به‌روز
۵	۰/۱۸۰	۳/۱	۰/۰۵۸	S5 عرضه خدمات رفاهی، اماکن قلمتی و تسهیلاتی با قیمت مناسب
۶	۰/۱۶۶	۳/۲	۰/۰۵۲	S6 برخورداری شبکه ارتباطی مناسب (جاده‌ای، راه‌آهن و هوایی و دریایی)
۷	۰/۱۶۴	۳/۳	۰/۰۵۰	S7 بهره‌مندی از مسئولان و مدیران متخصص در زمینه گردشگری ورزشی
۸	۰/۱۵۸	۳/۱	۰/۰۵۱	S8 افزایش پژوهش‌ها و انجام‌های علمی گردشگری به‌منظور تحقیق و توسعه و بازاریابی
۹	۰/۱۴۴	۳/۰	۰/۰۴۸	S9 افزایش توجه دولت و سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و نرخ رشد صنعت گردشگری ورزشی در استان گلستان
رتبه	امتیاز	رتبه	وزن	ضعف‌ها (Weaknesses)
۱	۰/۰۵۵	۱/۱	۰/۰۵۰	W1 عدم حمایت تحقیق و توسعه و نبود پایگاه تحقیقاتی برای برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری ورزشی
۲	۰/۰۵۶	۱/۱	۰/۰۵۲	W2 نبود نیروی انسانی متخصص و تورگردان‌های زنده در زمینه گردشگری ورزشی
۳	۰/۰۶۲	۱/۲	۰/۰۵۲	W3 نبود مراکز قلمتی، رفاهی و بهداشتی مطلوب در مجاورت مقاصد گردشگری
۴	۰/۰۶۴	۱/۲	۰/۰۵۳	W4 نبود بودجه اختصاصی برای توسعه مسیرها و مقاصد تفریحی و گردشگری ورزشی
۵	۰/۰۶۷	۱/۲	۰/۰۵۶	W5 ناآگاهی از نیازها و تمایلات گردشگران و ضعف در شناسایی بازارهای هدف
۶	۰/۰۷۶	۱/۵	۰/۰۵۱	W6 مهیا نبودن امنیت در مقاصد گردشگری برای گردشگران ورزشی
۷	۰/۰۸۱	۱/۴	۰/۰۵۸	W7 عدم بهره‌وری مناسب از فناوری اطلاعات و نبود وبسایت‌ها و نشریه‌های الکترونیکی برای تبلیغ مقاصد و تولدنی‌های گردشگری ورزشی
۸	۰/۰۸۳	۱/۴	۰/۰۵۹	W8 عدم برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش‌ها، تورها، اردوها، تورنمنتهای ورزشی ملی و بین‌المللی برای بازاریابی مقاصد گردشگری
۹	۰/۰۸۷	۱/۵	۰/۰۵۸	W9 عملکرد ضعیف رسانه‌ها در آگاهی جامعه از نقش توسعه صنعت گردشگری ورزشی بر اشتغال و درآمد مردم منطقه
	۲/۳۲		$\sum = 1$	

با توجه به داده‌های جدول ۲، جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۳۲ است؛ یعنی ضعف‌های گردشگری ورزشی استان گلستان بر قوت‌های آن غلبه دارد.

براساس داده‌های جدول ۳، جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۳۴ است؛ یعنی تهدیدهای گردشگری ورزشی در استان گلستان بر فرصت‌های آن غلبه دارد.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان و اولویت‌بندی عوامل

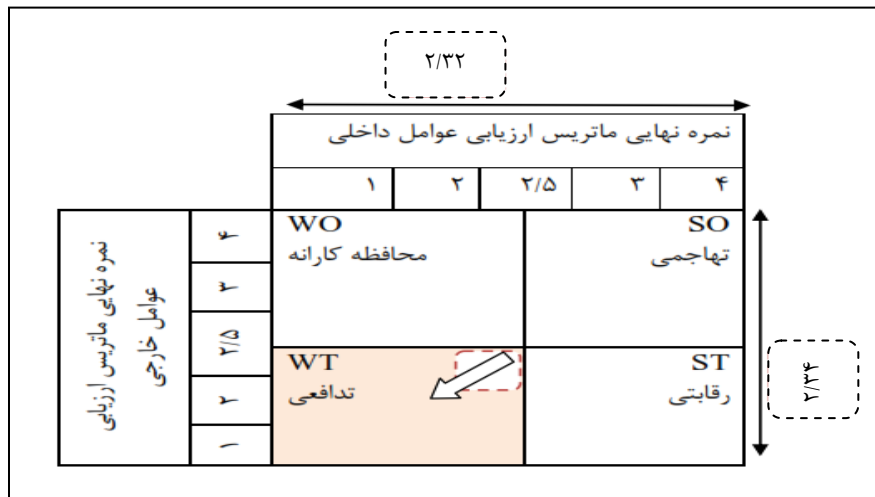
فرصت‌ها (Opportunities)			
رتبه	امتیاز	رتبه	وزن
۱	۰/۲۵۳	۳/۹	۰/۰۶۵
O1 موقعیت مناسب جغرافیایی استان گلستان در کشور و ارتباط نزدیک با کشورهای همسایه			
۲	۰/۲۲۰	۳/۸	۰/۰۵۸
O2 رشد سریع و جهلی شدن بازارهای گردشگری ورزشی با افزایش اوقات فراغت و درآمد سالیانه و افزایش تقاضا و انگیزه مردم به گردشگری ورزشی			
۳	۰/۱۹۸	۳/۶	۰/۰۵۵
O3 افزایش دلشگاهها و مراکز پژوهشی و افزایش میبگین سطح تحصیلات و نیروهای متخصص در بخش گردشگری			
۴	۰/۱۸۸	۳/۳	۰/۰۵۷
O4 رونق اشتغال و درآمد مردم منطقه با توسعه گردشگری ورزشی			
۵	۰/۱۸۵	۳/۵	۰/۰۵۳
O5 وجود زمینه برگزاری مسابقات مهم ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی مانند اسبسواری و جشنواره‌های بومی و محلی مانند کشتی آلیش			
۶	۰/۱۶۷	۳/۱	۰/۰۵۴
O6 تغییر نگرش مردم و مسئولان و افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در گردشگری ورزشی			
۷	۰/۱۶۳	۳/۲	۰/۰۵۱
O7 توسعه بازارهای اقتصادی، زیارتی، فرهنگی، نمایشگاهها و مراکز درمانی، تفریحی و ورزشی			
۸	۰/۱۶۱	۳/۱	۰/۰۵۲
O8 گسترش شبکه ارتباطی مناسب (جاده‌ای، راه‌آهن و هوایی و دریایی)			
۹	۰/۱۵۵	۳/۱	۰/۰۵۰
O9 پیشرفت‌های فناوری و وجود سیستم‌های رزرو رایانه‌ای و بلک‌های اطلاعاتی صنعت گردشگری و گسترش رسله‌های ارتباطی			
تهدیدها (Threats)			
رتبه	امتیاز	رتبه	وزن
۱	۰/۰۵۳	۱/۱	۰/۰۴۸
T1 نبود مدیریت و فعالیت یکپارچه و سیاست‌ها و آیین‌نامه‌های حقوقی مدون و مشخص در زمینه گردشگری ورزشی			
۲	۰/۰۵۶	۱/۱	۰/۰۵۱
T2 عدم تدوین و نبود برنامه‌ها و سیاست‌های راهبردی توسعه گردشگری ورزشی			
۳	۰/۰۶۰	۱/۲	۰/۰۵۰
T3 نآارایی‌های سیاسی و افزایش تهدیدها و تبلیغات منفی کشورهای خارجی و تحریم ایران			
۴	۰/۰۶۶	۱/۲	۰/۰۵۵
T4 ناتوانی بخش خصوصی و دولتی برای سرمایه‌گذاری در ورزش و کمبود سرمایه‌گذاری خارجی			
۵	۰/۰۶۷	۱/۲	۰/۰۵۶
T5 رشد دلالی و افزایش قیمت زمین و تخریب اراضی و پوشش گیاهی (جنگل و مراتع) و افزایش آلودگی هوا و آب و آلودگی صوتی			
۶	۰/۰۷۴	۱/۳	۰/۰۵۷
T6 افزایش نوسان‌های ارز و بی‌ثباتی بازار و ارتباط آن با قدرت خرید گردشگران			
۷	۰/۰۸۵	۱/۵	۰/۰۵۷
T7 عرضه خدمات متنوع گردشگری از سوی رقبا و شدت گرفتن رقابت‌ها برای جذب گردشگران			
۸	۰/۰۹۴	۱/۴	۰/۰۶۷
T8 افزایش تهاجم فرهنگی و تحولات اجتماعی و بزهکاری در مقصد گردشگری با ورود گردشگران			
۹	۰/۰۹۵	۱/۴	۰/۰۶۸
T9 نبود سیستم نظارت و ارزیابی قوی و ضعیف بودن امنیت گردشگران			
۲/۳۴		$\Sigma = 1$	

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۳۴ است که نشان می‌دهد موقعیت گردشگری ورزشی استان گلستان در خانه راهبردهای بازنگری یا تدافعی (WT) قرار دارد.

(ب) مرحله مقایسه: ماتریس چهارخانه‌ای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE)

ماتریس چهارخانه‌ای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE) در شکل ۲ نشان داده شده است. نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۳۲، و نمره نهایی





شکل ۲. ماتریس چهارخانه‌ای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE) (برگرفته از تحقیق)

ج) تدوین راهبردها

راهبردهای تهاجمی (SO)

بهره‌برداری از فرصت‌ها با استفاده از قوت‌ها

۱. تبدیل استان گلستان به یک مقصد گردشگری ورزشی بین‌المللی با استفاده از موقعیت خوب جغرافیایی و بهره‌گیری مطلوب از جاذبه‌های طبیعی ورزشی، سواحل زیبای دریای خزر، جزیره آشوراده، اماکن تاریخی، مذهبی و تفریحی؛

۲. ارتقای برند و جایگاه مقاصد گردشگری استان گلستان با برگزاری مسابقات پرطرفدار و محبوب مانند مسابقات ورزشی سنتی اسبدوانی و بومی و محلی مانند کشتی آلیش؛

۳. توسعه گردشگری ورزشی در استان گلستان به‌منظور بهره‌گیری هدفمند از تغییر نگرش و افزایش انگیزه مردم و جوانان به گردشگری ورزشی با ایجاد فضاها و مسیرهای گردشگری ورزشی مورد نیاز گردشگران ورزشی با وجود زمینه برگزاری مسابقات مهم ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی مانند اسب‌سواری و جشنواره‌های بومی و محلی مانند کشتی آلیش؛

۴. تقویت سرمایه‌گذاری بر تیم‌های ورزشی مطرح در سوپرلیگ استان گلستان مانند والیبال، بسکتبال و

سپکترا با بهره‌برداری بهینه از افزایش انگیزه بخش خصوصی به بازاریابی و سرمایه‌گذاری؛

۵. استفاده از نیروهای متخصص و باتجربه در سازمان گردشگری و وزارت ورزش و جوانان برای توسعه گردشگری ورزشی با وجود زمینه افزایش دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و افزایش میانگین سطح تحصیلات و نیروهای متخصص در بخش گردشگری؛

۶. استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای جهانی کردن گردشگری ورزشی در استان گلستان با استفاده از پیشرفت‌های فناوری و وجود سیستم‌های رزرو رایانه‌ای و بانک‌های اطلاعاتی صنعت گردشگری و گسترش رسانه‌های ارتباطی.

راهبردهای رقابتی (ST)

احتراز از تهدیدها با استفاده از قوت‌ها

۱. تلاش به‌منظور ایجاد مدیریت و فعالیت یکپارچه و سیاست‌ها و آیین‌نامه‌های حقوقی مدون و مشخص در زمینه گردشگری ورزشی؛

۲. تدوین برنامه راهبردی توسعه گردشگری ورزشی با به‌کارگیری و استخدام نیروهای متخصص فعال در دانشگاه‌ها، پژوهشکده‌ها و انجمن‌های علمی گردشگری به‌منظور تحقیق و توسعه؛

### راهبردهای تدافعی (WT)

#### احتراز از تهدیدها و کاهش ضعفها

۱. بازنگری در مورد ایجاد همگرایی با تشکیل ساختار و مدیریت یکپارچه به منظور تدوین فعالیتها، سیاستها و آییننامههای حقوقی مدون و مشخص در زمینه گردشگری ورزشی؛

۲. بازنگری در مورد کارگزینی و جذب نیروی انسانی متخصص به منظور تحقیق و توسعه و ایجاد پایگاه تحقیقاتی برای برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری ورزشی با هدف آگاهی از تهدیدها و ضعفها و برنامه‌ریزی برای رفع آنها؛

۳. بازنگری توجه دولت به برنامه‌ریزی و حمایت از بخش خصوصی و مشارکت مردم و بازنگری در مورد قوانین جذب حامیان مالی و بخش خصوصی به منظور تجهیز و توزیع امکانات تفریحی و ورزشی، اقامتی و رفاهی در تمامی مناطق استان گلستان برای جذب گردشگران در تمام ایام فصول سال؛

۴. گسترش شبکه ارتباطی مناسب (جاده‌ای، راه‌آهن و هوایی و دریایی) در تمامی مناطق توانمند؛

۵. بهره‌گیری مناسب از پیشرفت‌های فناوری و وجود سیستم‌های رزرو رایانه‌ای و بانک‌های اطلاعاتی صنعت گردشگری و گسترش رسانه‌های ارتباطی مناسب با هدف آگاهی گردشگران از توانمندی‌های گردشگری استان.

#### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش در بخش مربوط به قوت‌های گردشگری ورزشی استان نشان داد که شرایط مطلوب آب‌وهوایی استان، وجود جاذبه‌های طبیعی ورزشی در زمینه ورزش‌های ساحلی و آبی، کوه و کوهنوردی، شکار و صید، دامنه‌نوردی و طبیعت‌گردی به منظور ایجاد مسیرهای

۳. افزایش تنوع محصولات و فعالیتها و افزایش کیفیت خدمات با توجه به نیازهای گردشگران و دسته‌بندی بازارهای هدف با استفاده بهینه از توانمندی‌ها و جاذبه‌های طبیعی و ورزشی با هدف ایجاد تصویر ذهنی مطلوب و وفاداری گردشگران به منظور کاهش اثر ناآرامی‌های سیاسی و تهدیدها و تبلیغات منفی کشورهای خارجی و تحریم؛

۴. توسعه فرهنگ گردشگری ورزشی به منظور تأثیر در ارزشها، نگرشها، فرهنگ و آداب و رسوم محلی و کاهش تخلفات اجتماعی و بزهکاری؛

۵. توسعه کمیته‌های منابع انسانی متخصص و باتجربه به منظور ایجاد مزیت رقابتی، اجرایی کردن برنامه‌های حمایتی دولت، رفع بورس‌بازی و دلالی، کاهش تخلفات اجتماعی و بزهکاری، و توزیع صحیح درآمد بین طبقات اجتماعی.

### راهبردهای محافظه‌کارانه (WO)

#### بهره‌برداری از فرصت‌ها برای کاهش ضعفها

۱. استفاده از نظام مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی و توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های ارتباطی (رادیو و تلویزیون و...) در سطوح مختلف جهت آموزش و اطلاع‌رسانی مردم برای کاهش عدم آگاهی جامعه از نقش صنعت گردشگری ورزشی؛

۲. استفاده مطلوب از افزایش دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی جهت افزایش سطح تحصیلات کارکنان و اصلاح و بازسازی ساختار سازمان و جذب نیروهای جوان و متخصص؛

۳. استفاده مطلوب از تغییر نگرش مردم و مسئولان و

افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در زمینه گردشگری ورزشی با هدف جذب حامیان مالی برای سرمایه‌گذاری در تجهیز زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات تفریحی، ورزشی، اقامتی و رفاهی.

گردشگری ورزشی، دارا بودن قابلیت شرکت در لیگ‌های ملی مانند والیبال، بسکتبال، سیک‌تاکرا و کبیدی و توانمندی در برگزاری مسابقات ورزشی سنتی اسب‌دوانی و بومی و محلی مانند کشتی آلیش و کبیدی و ... از قوت‌ها و عوامل فرصت و تأثیرگذار بر توسعه گردشگری در استان گلستان هستند. همچنین در بخش مربوط به فرصت‌های پیش روی گردشگری ورزشی استان، موقعیت مناسب جغرافیایی استان گلستان در کشور و واقع شدن در سواحل دریای خزر و ارتباط نزدیک با کشورهای همسایه مانند ترکمنستان، فراهم بودن زمینه برگزاری مسابقات مهم ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی مانند والیبال، اسب‌سواری با سه پیست بین‌المللی و جشنواره‌های بومی و محلی مانند کشتی آلیش در استان و ... از مواردی محسوب می‌شوند که زمینه را برای توسعه گردشگری ورزشی در استان گلستان هموار کرده است. مقصد توانمند عاملی مهم در توسعه گردشگری ورزشی و جذب گردشگر است. جاذبه‌های طبیعی ورزشی به‌عنوان قوت‌ها و فرصت‌های مهم در زمینه توسعه گردشگری ورزشی در پژوهش‌هایی (۱۹، ۱۷، ۱۳، ۸، ۱) تأیید شده است. همچنین انجمن گردشگری ورزشی کانادا در مطالعه الگوی برنامه‌ریزی و طرح عملیاتی خود به شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها، و برآورد و توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های گردشگری ورزشی به‌عنوان یکی از مراحل چهارگانه توسعه گردشگری ورزشی کانادا اشاره و آن را تأیید کرده‌اند. همچنین قابلیت‌ها و توانمندی‌های مقاصد گردشگری، از مؤلفه‌های مهم در کسب میزبانی رویدادهای بین‌المللی ذکر شده است (۸). بنابر تحقیقات، گردشگری برعکس کالاها و محصولات دیگر، بیشتر با عرضه مطلوب توانمندی‌ها و قوت‌ها به گردشگران هدایت می‌شود تا تقاضای گردشگران. به‌همین دلیل اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی برای استفاده بهینه از قوت‌ها و فرصت‌ها برای

توسعه گردشگری و گردشگری ورزشی در مطالعات (۱۶، ۱۴، ۷، ۶، ۳، ۱) و انجمن گردشگری کشورهایمانند ترکیه با تدوین راهبرد توسعه گردشگری ۲۰۲۳ در سال ۲۰۰۷ و همچنین الگوی برنامه‌ریزی گردشگری ورزشی کانادا در سال ۲۰۰۴ تأیید و بررسی شده است (۹، ۸). نتایج این پژوهش طبق جدول ۲ نشان می‌دهد که جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۳۲ است؛ یعنی براساس داده‌ها، ضعف‌های گردشگری ورزشی در استان گلستان بر قوت‌های آن غلبه داشته است. همچنین داده‌های جدول ۳ نشان می‌دهد که جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۳۴ است؛ یعنی براساس داده‌ها، تهدیدهای گردشگری ورزشی در استان گلستان بر فرصت‌های آن غلبه دارد. از این رو با توجه به داده‌ها، موقعیت گردشگری ورزشی استان گلستان در خانه راهبرد بازنگری یا تدافعی (WT) و نزدیک به خانه راهبرد محافظه‌کارانه (WO) (نگهداری و حمایت درونی) قرار دارد. موقعیت و جایگاه گردشگری ورزشی ایران با روش SWOT در پژوهش‌های زیر بررسی شد؛ نتایج نشان می‌دهد که موقعیت گردشگری ورزشی ایران با توجه به توانمندی‌ها و فرصت‌های زیاد در موقعیت محافظه‌کارانه و تدافعی قرار دارد. اصفهانی (۱۳۸۷)، در پژوهشی به این نتیجه رسید که در گردشگری ورزشی داخلی، مهم‌ترین شاخص‌ها، خدمات، امنیت و جاذبه‌های گردشگری؛ و در گردشگری ورزشی خارجی مهم‌ترین عوامل به‌ترتیب امنیت، تجهیزات و تسهیلات و رویدادهای ورزشی است. نتایج تحلیل نشان داد که جایگاه گردشگری ورزشی ایران در مدل SWOT در محدوده محافظه‌کارانه (WO) (نگهداری و حمایت درونی) قرار دارد (۱). همچنین مهدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی براساس تحلیل SWOT، به این نتیجه رسیدند که در ارزیابی عوامل داخلی، ضعف‌های گردشگری ورزشی در

شهر مشهد بر قوت‌های آن غلبه دارند. همچنین در زمینه ارزیابی عوامل خارجی، تهدیدهای گردشگری ورزشی در شهر مشهد بر فرصت‌های آن غلبه دارند. یافته‌ها نشان داد که جایگاه گردشگری ورزشی شهر مشهد در محدوده بازیگری یا تدافعی (WT) قرار دارد (۱۴). همچنین نتایج پژوهش حمیدی و همکاران (۱۳۸۹)، نشان داد که جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل درونی ۲/۲۸ است که نتایج حاکی از برتری ضعف‌های گردشگری ورزشی کشور بر قوت‌های آن است. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که جمع امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۵۹ است که نتایج حاکی از غلبه فرصت‌های گردشگری ورزشی کشور بر تهدیدهای آن است. نتایج تحلیل نشان داد که جایگاه گردشگری ورزشی کشور در محدوده محافظه‌کارانه (WO) (نگهداری و حمایت درونی) قرار دارد (۳).

بر پایه پژوهش‌ها، صنعت گردشگری ورزشی به‌عنوان پویاترین فعالیت اقتصادی، تأثیر مهمی در توسعه اقتصاد ملتها و پویایی اقتصاد محلی دارد، به‌گونه‌ای که اقتصاددانان، آن را صادرات نامرئی نام نهاده‌اند و آن را رکن اصلی توسعه پایدار هر مقصد و کشوری یاد می‌کنند. همچنین در تحقیقات پیشین، توسعه گردشگری ورزشی یکی از راهبردهای مهم اکثر کشورها به‌منظور ایجاد آگاهی، تصویر ذهنی مطلوب، افزایش شهرت، برند و بازاریابی هر مقصد گردشگری معرفی شده است. مطابق آمارها و تحقیقات، صنعت گردشگری، مهم‌ترین و پردرآمدترین صنعت دنیا معرفی شده که توانسته یک شغل از هر ۱۰ شغل دنیا را به خود اختصاص دهد. در مقابل این اشتغال و درآمدهای میلیاردی سایر کشورها، براساس بررسی‌ها و تحقیقات صورت‌گرفته و اثبات‌شده، ایران یکی از ده کشور نخست جهان از نظر جذابیت‌های گردشگری است و از لحاظ تنوع زیستی و تنوع جاذبه‌های

طبیعی رتبه پنجم جهان را داراست و استعداد درآمد ارزی ایران از گردشگری بسیار بیشتر از درآمد فروش نفت است؛ ولی نبود مدیریت یکپارچه به‌منظور تبیین راهبردها، نبود برنامه جامع و منسجم به‌علت ناهماهنگی ذی‌نفعان و سازمان‌های مسئول، نبود شناخت کافی از اهمیت توسعه گردشگری، تاکنون سبب غفلت از این حوزه و از دست رفتن فرصت‌های منحصربه‌فرد شده است؛ سهم کنونی ایران از این بازار بسیار ناچیز و در حدود ۰/۱ درصد از تولید ناخالص ملی است.

با توجه به یافته‌های این پژوهش مبنی بر ضعف مدیریت و بازاریابی علمی، به متولیان و مسئولان گردشگری و ورزش استان گلستان به‌منظور تبدیل استان گلستان به یک مقصد گردشگری ورزشی بین‌المللی از توانمندی‌ها و موقعیت خوب جغرافیایی و جاذبه‌های طبیعی ورزشی، سواحل زیبای دریای خزر و جزیره آشوراده بهره‌گیرند و ضمن ایجاد همگرایی و مدیریت یکپارچه در تدوین راهبردها و سیاست‌ها و آیین‌نامه‌های حقوقی مدون و مشخص در زمینه گردشگری ورزشی، با استفاده از فناوری‌های پیشرفته و گسترش رسانه‌های ارتباطی و بهره‌گیری از متخصصان مدیریت و بازاریابی ورزشی به توسعه صنعت گردشگری ورزشی در استان گلستان کمک کنند و با تجهیز مناطق توانمند گردشگری ورزشی مانند سواحل دریای خزر به آخرین فناوری‌های ورزشی روز دنیا به بهبود کیفیت مقاصد گردشگری ورزشی و افزایش تنوع محصولات و فعالیت‌ها با توجه به نیازهای گردشگران و دسته‌بندی بازارهای هدف با استفاده بهینه از توانمندی‌ها و جاذبه‌های طبیعی و ورزشی با هدف ایجاد تصویر ذهنی مطلوب و به دنبال آن وفاداری و جذب گردشگران ورزشی کمک کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود برای توسعه گردشگری ورزشی در استان گلستان در فرایند بازاریابی گردشگری ورزشی با گسترش و توسعه

بخشید و تهدیدهای خارجی را کاهش داد؛ یعنی در خارج محیط، فرصت‌های بسیار مناسبی برای ارتقای گردشگری ورزشی کشور وجود دارد، ولی به دلیل ضعف در محیط داخلی (سازمان) نمی‌توان از این قوت‌ها و فرصت‌ها بهره‌برداری کرد. از این رو بهره‌برداری بهینه از قوت‌ها و فرصت‌ها مستلزم مدیریت یکپارچه با برنامه‌ریزی راهبردی صحیح و واقع‌بینانه، با تعیین راهبردها و راهکارهای مشخص، توسعه مشارکت محلی، قوانین صریح و محکم و در نهایت، برنامه‌ریزی راهبردی به‌منظور بازاریابی پایدار است.

سیستم‌های رزرو رایانه‌ای و بانک‌های اطلاعاتی و ارتباطی، توجه بیشتری به رویدادهای ورزشی مانند اسب‌سواری که هرساله در دو کورس بهار و پاییزه (هرکدام ۲۵ هفته، پنجشنبه‌ها و جمعه‌ها) در سه پیست بین‌المللی و ملی برگزار می‌شود، معطوف گردد تا گردشگران به این رویدادهای ورزشی جذب شوند.

با توجه به نتایج این تحقیق و یافته‌های تحقیقات گذشته نتیجه می‌گیریم که می‌توان با بهره‌گیری از قوت‌ها در محیط داخلی و فرصت‌های موجود در محیط خارج گردشگری ورزشی کشور، ضعف‌های داخلی را بهبود

### منابع و مأخذ

۱. اصفهانی، نوشین (۱۳۸۷). «تحلیل عوامل مؤثر بر جهانگردی ورزشی و ارایه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک». رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تهران، ص ۱۰-۱.
۲. بیدختی، علی‌اکبر؛ زرگر، سید مجتبی؛ نظری، ماشاءالله (۱۳۸۹). «آمیخته بازاریابی راهبردی در صنعت گردشگری». نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، ش ۳، ص ۶۸-۴۹.
۳. حمیدی، مهرزاد؛ رضوی، سید محمدحسین؛ امیرنژاد، سعید؛ شفیع‌زاده، شهرام؛ فضلی درزی، اعظم (۱۳۸۹). «تعیین استراتژی گردشگری ورزشی کشور ایران». نشریه پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال ششم، ش ۱۲، ص ۶۸-۵۱.
۴. حیدری، رحیم. (۱۳۸۹). «مبانی برنامه‌ریزی صنعت گردشگری». چ دوم، تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، ص ۳-۱.
۵. دهدشتی، شاهرخ؛ فیاضی، مرتضی (۱۳۹۰). «مدیریت بازاریابی در صنعت گردشگری». چاپ اول، تهران: انتشارات مهکامه، ص ۱۳.
۶. رکن‌الدین افتخاری، عبدالرضا؛ مهدوی، داوود (۱۳۸۵). «راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT دهستان لواسان کوچک». فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، ش ۲، ص ۳۰-۱.
۷. رنجبران، بهرام؛ خزائی پول، جواد؛ بالوئی جام خانه، هادی (۱۳۹۱). «تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای گردشگری خارجی استان اصفهان با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی فازی». مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال اول، ش ۱، ص ۳۴-۱۳.
۸. زیتونلی، عبدالحمید؛ هنری، حبیب؛ فراهانی، ابوالفضل (۱۳۹۰). «شناسایی توانمندی های گردشگری ورزشی استان گلستان». نشریه پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، سال اول، ش ۱، ص ۸۳-۷۱.

۹. زیتونلی، عبدالحمید؛ فراهانی، ابوالفضل؛ اسدی، حسن (۱۳۹۲). «گردشگری ورزشی و اثرات بلندمدت اقتصادی، بررسی دیدگاه کارشناسان گردشگری و تربیت بدنی و گردشگران در مورد اثرات توسعه توریسم ورزشی بر اشتغال و درآمد در استان گلستان». نشریه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۱، ش ۱، ص ۹-۱۸.
۱۰. زیتونلی، عبدالحمید (۱۳۹۲). «ارزش ویژه برند در مقاصد گردشگری ورزشی ایران از دیدگاه گردشگران ورزشی و ارائه الگوی تحلیلی». رساله دکتری، دانشگاه پیام نور تهران، ص ۸-۱.
۱۱. «الگوی تحلیلی ارزش ویژه برند مقاصد گردشگری ورزشی ایران». نشریه پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت ورزشی، دوره ۵، ش ۳، ص ۷۲-۵۹.
۱۲. فرد آر، دیوید (۱۳۸۹). «مدیریت استراتژیک». ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. چ هفدهم، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ص ۴۵-۲۵.
۱۳. کارکن، لیلا؛ زیتونلی، عبدالحمید؛ اسدی، حسن (۱۳۹۲). «تأثیر برگزاری رویداد اسپدوانی در توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان». نشریه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۱، ش ۲، ص ۱۷-۹.
۱۴. مهدی زاده، عباس؛ طالب پور، مهدی؛ مهرداد، فتحی. (۱۳۹۳). «بررسی وضعیت گردشگری ورزشی در شهر مشهد براساس تحلیل SWOT». نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال دوم، ش ۴ (پیاپی ۸)، ص ۳۶-۲۳.
۱۵. نجفی کانی، علی‌اکبر؛ مطیعی لنگرودی، سید حسن؛ نجفی، کبری (۱۳۸۸). «امکان‌سنجی توسعه اکوتوریسم در مناطق روستایی با استفاده از مدل تحلیلی SWOT نمونه موردی شهرستان آمل». نشریه انجمن جغرافیای ایران، سال ششم، ش ۱۸ و ۱۹، ص ۱۳۷-۱۲۱.
۱۶. هادیانی، زهره؛ احدنژاد، محسن؛ کاظمی‌زاد، شمس‌اله؛ قنبری، حکیمه (۱۳۹۱). «برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری با روش SWOT (مطالعه موردی: شهر شیراز)». نشریه جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، سال ۲۳، پیاپی ۴۷ (۳)، ص ۱۳۲-۱۱۱.
۱۷. هنرور، افشار (۱۳۸۸). «طراحی الگوی بازاریابی گردشگری ورزشی ایران». رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس تهران، ص ۱-۱۲.
18. Chiang Lee, C., Chun-Ping, C. (2008). "Tourism development and economic growth: A closer look at panels". *Tourism Management*, 29 (1), pp: 180-192.
19. Higam, J., Hinch, T. (2006). "Sport and tourism research: A geographic approach". *Journal of Sport & Tourism*, 11(1), pp: 31-49.
20. Icoz, O., Gunlu, E., Oter, Z. (2010). "Sport tourism destinations as brand and factors affecting destination choices of soccer teams". 5<sup>th</sup> International Congress on Business, Economic and Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Yasar University, Izmir, Turkey, pp: 1-12.
21. World Travel and Tourism Council, WTTC. (2012). "Executive summary research". Available from: <http://www.wttc.org>.