

## تدوین راهبرد توسعه گردشگری ورزش زمستانی در استان چهارمحال و بختیاری

### سلیم عباسی<sup>۱</sup>، قدرت‌الله باقری<sup>۲</sup>، روح‌الله عسگری<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران (فارابی)\*

۲. استادیار مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران (فارابی)

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران (فارابی)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۲۱

#### چکیده

امروزه، گردشگری و جذب گردشگر به‌عنوان یکی از مسائل مهم در شناساندن پتانسیل‌های یک منطقه و جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی در کشورهای جهان مطرح است. در واقع، گردشگری در حال تبدیل شدن به یکی از ارکان اصلی اقتصاد تجاری جهان است. در این راستا، هدف از انجام این پژوهش، بررسی و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر توسعه گردشگری ورزش زمستانی استان چهارمحال و بختیاری و تدوین راهبردهای مطلوب و همچنین، اولویت‌بندی این راهبردها است. در پژوهش حاضر، روش پژوهش براساس نوع هدف، کاربردی و براساس نوع روش، توصیفی-تحلیلی است. ۶۸ نفر از مدیران عالی و میانی، اساتید مدیریت ورزشی و سرمایه‌گذاران و صاحب‌نظران فعال بخش گردشگری جامعه آماری پژوهش را تشکیل دادند که از این تعداد، ۵۰ پرسش‌نامه تکمیل و تجزیه و تحلیل شدند. برای تحلیل داده‌ها از روش ترکیبی ای.اچ.پی. و سوات استفاده شده است. یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از میان راهبردهای تدوین‌شده، «فراهم‌کردن زمینه‌های جذب سرمایه‌گذاری برای ورزش‌های زمستانی»، «معرفی چهارمحال و بختیاری به‌عنوان قطب گردشگری ورزشی زمستانی» و «ایجاد مراکز گردشگری تابستانی برای جذب گردشگر در تمام فصول سال»، از مهم‌ترین راهبردها برای توسعه سرمایه‌گذاری گردشگری در استان چهارمحال و بختیاری هستند.

**واژگان کلیدی:** صنعت گردشگری، رویکرد ترکیبی سوات-ای‌اچ‌پی، پتانسیل‌های طبیعی

## مقدمه

پیشرفت و توسعه سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات دنیا را ضروری کرده است. ضرورت داشتن نگاه نظام‌مند به منافع و فرصت‌های محیطی در محیط چالش‌برانگیز و متغیر امروزی، اجتناب‌ناپذیر است. در راستای کسب مزیت رقابتی در بازار و ایجاد ارزش برای مشتریان، به برنامه‌ریزی دقیق و استفاده از ابزارهای مؤثر انتخاب راهبرد نیاز است. ابزاری که به تحلیل جامع از وضعیت کنونی و محیط می‌پردازد و در انتخاب راهبرد مناسب در جهت کسب برتری در کسب‌وکار یاری رساند. داشتن چهارچوبی که به تحلیل موقعیت‌های جذاب و تحلیل‌های محیطی می‌پردازد و راهبردهای ما را با در نظر گرفتن قوت‌های ما و برطرف کردن ضعفها بهبود بخشد، لازمه بقا در عصر کنونی کسب‌وکار است که انجام یک چنین فعالیتی موجب شناسایی منابع، بهره‌برداری صحیح از آن‌ها و در نهایت، ایجاد ثروت در اقتصاد کشورها می‌شود (ایرلند و وب<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

تدوین راهبردی؛ یعنی پیدا کردن یک راهبرد یا تعادل راهبردی بین فرصت‌ها و قوت‌ها با توجه به ضعف‌ها و تهدیدها در جهت رفع آن‌ها است. ماتریس سوات<sup>۲</sup> یکی از ابزارهای مهم مقایسه نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی است. این ماتریس تحلیل سیستماتیکی را برای شناسایی عوامل داخلی و خارجی و انتخاب بهترین راهبرد برای تطابق بین آن‌ها ارائه می‌دهد (پسونن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). با وجود مزایای تحلیل سوات در تصمیم‌گیری این مدل تحلیلی هیچ ابزاری برای تعیین اهمیت هریک از گروه‌های سوات ندارد و دسترسی به مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در تصمیم راهبردی بسیار دشوار است به علاوه، وجود وابستگی‌ها، معیارها و زیرمعیارهای فراوان، معمولاً فرایند تصمیم‌گیری را پیچیده می‌کند. بنابراین، کاربرد مدل سوات در فرایند تصمیم‌گیری به تنهایی نمی‌تواند کافی باشد. در این مقاله، چهارچوب فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (ای اچ پی<sup>۴</sup>) به همراه محاسبات مربوط به مقادیر ویژه آن، در ترکیب با تحلیل سوات با هدف بر طرف کردن این نقص به کار رفته است (شینو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶).

امروزه، صنعت گردشگری نقش ویژه‌ای در اقتصاد جهانی برعهده دارد. علاوه بر این، این صنعت عامل مؤثری در تعامل فرهنگ‌ها، گفت‌وگوی تمدن‌ها و برقراری و تحکیم انس و الفت بین ملت‌ها است (قیامی‌راد و حسین‌پور، ۱۳۸۷). گردشگری، یکی از بزرگ‌ترین صنایع جهان شمول است و کشورهای

- 
1. Ireland & Web
  2. SWOT
  3. Pesonen
  4. AHP
  5. Shinno

زیادی روی این صنعت سرمایه‌گذاری کرده‌اند؛ زیرا، اطمینان به سودآوری بلندمدت آن دارند و گردشگری را طلای سیال نامیده‌اند (وارثی و طاهری، ۱۳۸۹). در نیم‌قرن اخیر، صنعت گردشگری از یک فعالیت محلی و درون‌مرزی، به پدیده‌ای تأثیرگذار در اقتصاد جهانی تبدیل شده است (الوانی و پیروزبخت، ۱۳۸۵). در حال حاضر، این صنعت به بزرگ‌ترین صنعت بخش خدمات تبدیل شده است و از نظر اهمیت، صنعت شماره یک جهان محسوب می‌شود. همچنین، یکی از پویاترین فعالیت‌های اقتصادی عصر حاضر به‌شمار می‌رود که نقش مهمی در توسعه پایدار ایفا می‌کند (رنجبریان، خزائی پور و بالویی، ۱۳۹۱). صنعت گردشگری یکی از منابع مهم تولید، درآمد، اشتغال و ایجاد زیرساخت‌ها برای دستیابی به توسعه پایدار به‌شمار می‌آید (بهرامی، حبیبی و باقری، ۱۳۹۰)؛ از این رو، توسعه گردشگری در مکان‌های مختلف زمینه‌های ایجاد اشتغال دائم، فصلی و نیمه‌وقت را برای نیروی انسانی با تخصص و آموزش متوسط فراهم می‌آورد و از نرخ بیکاری می‌کاهد. همچنین، علاوه بر اشتغال‌های مستقیم در گردشگری، زمینه اشتغال در فعالیت‌های دیگر در ارتباط با گردشگری برای افراد بومی فراهم می‌شود (پاپلی‌یزدی و سقایی، ۱۳۸۶). امروزه، اهمیت گردشگری از نظر اقتصادی و اشتغال‌زایی به‌حدی است که می‌توان آن را به‌عنوان نیروی محرکه اقتصادی هر کشوری محسوب کرد (هزارجریبی، ۱۳۹۰). می‌توان اذعان کرد که گردشگری در حال تبدیل شدن به یکی از ارکان اصلی اقتصاد تجاری جهان است و بسیاری از برنامه‌ریزان از آن به‌عنوان رکن اصلی توسعه یاد می‌کنند. در واقع، گردشگری در بسیاری از کشورهای جهان، یکی از پیچیده‌ترین کسب‌وکارهای بشری است و به‌عنوان فعالیتی چندوجهی، دارای کارکردها و اثرهای مثبت گوناگون است که از جمله آن‌ها می‌توان به اشتغال‌زایی، کسب درآمد، جذب ارز و تقویت زیرساختها و غیره اشاره کرد (زرآبادی و عبدالله، ۱۳۹۲).

مدت‌ها است که تعامل و ارتباط بین گردشگری و ورزش به‌طور فزاینده‌ای گسترش یافته است (بنسبردی، رحیم‌زاده، اسدی و محمودی، ۱۳۹۲)؛ به‌طوری‌که در سال‌های اخیر، گردشگری ورزشی به‌عنوان صنعتی پیشرو در بیشتر کشورهای دنیا در حال اوج‌گیری و توسعه بوده است (معینی‌فرد، شوشی‌نصب و کاظمی‌نژاد، ۱۳۹۳). با توجه به اینکه اقتصاد کشور ایران اتکای شدیدی به درآمدهای حاصل از صادرات نفت خام دارد و متغیرهای کلان اقتصادی با دنباله‌روی از قیمت جهانی نفت در طول زمان دچار نوسانات شدید می‌شوند و همچنین، با توجه به جوان‌بودن جمعیت کشور و بالابودن نرخ بیکاری، توسعه صنعت گردشگری ورزشی در کشور ایران از اهمیت زیادی برخوردار است (قیامی‌راد، محمدزاده و حسین پور، ۱۳۸۷). امیز (۲۰۱۱) در پژوهش خود به این نکته اشاره کردند که سال‌ها است امارات متحده عربی تمرکز خود را از اقتصاد مبتنی بر نفت و گاز تغییر داده است و در نتیجه، شاهد رشد صنایع خدماتی مرتبط با سلامتی، ورزش و تفریحات و گردشگری شده است؛

به طوری که این صنایع شامل ۴۷/۶ درصد از تولید ناخالص ملی این کشور می شود. مسلم است کشور ایران با وجود داشتن ظرفیت های بسیاری در زمینه گردشگری ورزشی، متأسفانه هنوز نتوانسته است به جایگاه و اعتبار واقعی خود در این زمینه دست یابد؛ زیرا، سهم گردشگری این کشور (که گردشگری ورزشی نیز جزئی از آن محسوب می شود) از تولید ناخالص ملی تنها ۱ درصد است (کازمی نژاد و زارع، ۱۳۸۹). کلت، هد و چالیپ (۲۰۰۸) در پژوهش خود به مقایسه دو شهر پرداختند که یکی از آن ها برای توسعه گردشگری ورزشی برنامه راهبردی تدوین کرده بود؛ در حالی که شهر دیگر هیچ تلاشی در این زمینه انجام نداده بود. آن ها در این پژوهش ثابت می کنند شهری که در این زمینه برنامه ریزی راهبردی داشت، توانست به روابط جدید، بینش های فرهنگی جدید و شبکه های سازمانی بهبود یافته دست یابد؛ در حالی که شهر دیگر نتوانست به هیچ یک از این فواید بلندمدت دست یابد. در این زمینه، وید<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) بر اهمیت نقش سیاست و سیاست گذاران در برنامه ریزی های توسعه گردشگری ورزشی اشاره می کند. دوین و دوین<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) به بررسی این نکته پرداختند که چگونه سیاست های یک کشور می تواند بر برنامه های مرتبط با ورزش و گردشگری و در نهایت، گردشگری ورزشی اثرگذار باشد. به عقیده آن ها، شکفته شدن ظرفیت واقعی گردشگری ورزشی وابسته به فرایند صلح، تعهد سیاست گذاران و کنار گذاشتن اسلحه توسط تروریست ها است. حرکت به سوی توسعه پایدار صنعت گردشگری و افزایش سهم گردشگری در درآمد ناخالص ملی نیازمند تدوین راهبردهای عالمانه و بیش از آن، هدایت اثربخش فرایندهای اجرایی است (مظلومی و جلالی، ۱۳۹۳).

ادبی فیروزجاه (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری ورزشی کشور با تأکید بر جاذبه های طبیعی ورزشی» به این نتایج دست یافت که جاذبه های مربوط به تپه نوردی و طبیعت گردی، جاذبه های مربوط به ورزش های ساحلی، آبی و تابستانی، جاذبه های مربوط به شکار و صید، جاذبه های مربوط به بیابان گردی و کویرنوردی، به ترتیب بیشترین تأثیر را در توسعه گردشگری ورزشی کشور دارند. اصفهانی (۱۳۸۸) در پژوهشی به بررسی و تحلیل عوامل مؤثر در توسعه صنعت جهانگردی ورزشی داخلی و خارجی و ارائه مدل برنامه ریزی راهبردی در کشور پرداخت. وی گزارش کرد که در جهانگردی خارجی، به ترتیب محورهای امنیت، اماکن و تجهیزات ورزشی و رویدادهای ورزشی و در جهانگردی داخلی ورزشی، محورهای تسهیلات و خدمات، امنیت و اسکان از درجه اهمیت بیشتری برخوردار بودند. همچنین، وی بیان کرد که جایگاه جهانگردی

- 
1. Weed
  2. Devine & Devine

ورزشی داخلی و خارجی در ایران روی محور مختصات سوات در منطقه ضعف و در ماتریس آن در جایگاه ضعف-فرصت قرار دارد.

با توجه به مطالعات انجام شده می‌توان به راحتی پی برد که در کشور ما در کنار هزاران نوع جاذبه گردشگری و تاریخی‌ای که وجود دارند، از لحاظ پتانسیل‌های لازم برای راه‌اندازی فعالیت‌های مختلف ورزشی نیز در سطح بسیار مطلوبی قرار داریم؛ به نحوی که متأثر از شرایط متنوع اقلیمی، توانایی راه‌اندازی و ایجاد سایت‌های بسیار عظیم و مجهز ورزشی در کشور در نقاط مختلف وجود دارد؛ اما متأسفانه توجه چندانی به این امر نشده است؛ بنابراین، وظیفه ما است که به‌عنوان متخصصان ورزش راهکارهای لازم را برای استفاده از تمام پتانسیل‌های موجود ارائه کنیم.

سرزمین پهناور ایران با طبیعت رنگارنگ و استثنایی خود دربرگیرنده سواحل، کوه‌ها، دریاچه‌ها، جنگل‌ها و بیابان‌های زیبا و منحصر به فرد است که کشور ایران را در رتبه پنجم جذابیت‌های طبیعی جهان قرار داده است (صدیق زارعی، ۱۳۸۴). همچنین، ایران یکی از ۱۰ کشور اول جهان از نظر جذابیت‌های گردشگری است (هنرور، مشرف و غفوری، ۱۳۸۴). از لحاظ رده‌بندی، استان چهارمحال و بختیاری نسبت به استان‌های دیگر از منظر جاذبه‌های گردشگری در وضعیت مناسبی قرار دارد. این رده‌بندی شامل انواع گردشگری است؛ اما وقتی سخن از گردشگری ورزشی باشد، مسلم است که استان چهارمحال و بختیاری در رده‌های بالاتری قرار می‌گیرد (نصرالهی، جهان‌بازی و ناصری، ۱۳۹۳). باید توجه داشت که استان چهارمحال و بختیاری به لحاظ جغرافیایی و بارش شدید برف در فصول سرد سال، این پتانسیل را دارد که به یک منطقه گردشگری ورزشی زمستانی تبدیل شود.

این سؤال مطرح است که چرا استان چهارمحال و بختیاری با وجود داشتن بسترهای کافی برای تبدیل شدن به یک منطقه گردشگری ورزشی زمستانی، هیچ بهره‌ای از این موهبت الهی نبرده است؟ در این زمینه، یکی از مهم‌ترین مشکلات حوزه گردشگری ورزشی نداشتن برنامه راهبردی در این حوزه با توجه به قابلیت‌های کشور ذکر شده است. مشکلات فرهنگی، مشکلات مدیریتی در گردشگری ورزشی و مشکلات مربوط به زیرساخت‌ها، از موانع دیگر توسعه گردشگری ورزشی محسوب می‌شوند.

بدیهی است که توسعه صنعت گردشگری ورزشی نیازمند انجام سرمایه‌گذاری و تأمین زیرساخت‌های لازم در این زمینه است و انجام سرمایه‌گذاری نیز مستلزم وجود راهبردهایی است که به کمک آن بتوان مسیر درستی را در جهت رسیدن به اهداف موردانتظار انتخاب کرد. استان چهارمحال و بختیاری یکی از استان‌های جنوب غربی ایران است که جاذبه‌های گردشگری ورزشی زمستانی طبیعی و جغرافیایی زیادی برای جذب گردشگران داخلی و خارجی دارد. ضروری است

در این راستا، مطالعه و بررسی دقیق پتانسیل‌های منطقه صورت گیرد. تدوین برنامه جامع و منسجم و ارائه راهکارها و راهبردهای مؤثر برای رسیدن به جایگاه مطلوب و تبدیل شدن به قطب گردشگری ورزشی کشور و حتی خاورمیانه، از ضروریات مهم این پژوهش است؛ از این رو، هدف اصلی از انجام پژوهش، طراحی و تدوین راهبردهای مناسب برای توسعه سرمایه‌گذاری صنعت گردشگری ورزشی در استان چهارمحال و بختیاری با رویکرد سوات و ای.اچ.پی.<sup>۱</sup> است.

همچنین، این پژوهش به دنبال آن است تا عوامل داخلی و خارجی مؤثر در توسعه سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف گردشگری ورزشی زمستانی را مشخص کند، راهکارهای توسعه سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف گردشگری ورزشی زمستانی با استفاده از مدل سوات را بیابد و اولویت راهبردهای مناسب را برای توسعه سرمایه‌گذاری در ابعاد گوناگون گردشگری ورزش زمستانی در استان چهارمحال و بختیاری با رویکرد ترکیبی ای.اچ.پی. - سوات مشخص کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است و روش پژوهش به کاررفته در آن، توصیفی و از نوع پیمایشی است که درصدد رفع مشکل خاصی برای جامعه است. علم مدیریت طراحی و تدوین راهبرد را وظیفه مدیران عالی سازمان می‌داند که دید سیستماتیک در مورد اهداف و مأموریت دارند؛ بنابراین، جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش، مدیران عالی و میانی، اساتید مدیریت ورزشی و سرمایه‌گذاران و صاحب‌نظران فعال بخش گردشگری منطقه بودند که تعداد جامعه برابر با ۶۸ نفر بود. با توجه به محدود بودن جامعه مورد مطالعه، از نمونه‌گیری هدفمند (تعمدی، غیر تصادفی و غیر احتمالی) استفاده شد و پرسش‌نامه بین کل جامعه آماری توزیع شد و در نهایت، ۵۰ پرسش‌نامه تکمیل و تجزیه و تحلیل شدند.

در راستای دستیابی به سؤال‌ها و اهداف پژوهش و همچنین، طراحی راهبردهای توسعه سرمایه‌گذاری، در مرحله نخست با استفاده از روش‌های پیمایشی و توصیفی - تحلیلی و با توجه به اطلاعات موجود در اداره کل ورزش و جوانان اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان چهارمحال و بختیاری و مطالعات میدانی، به بررسی پتانسیل‌ها و محدودیت‌های توسعه سرمایه‌گذاری گردشگری ورزشی پرداخته شد. در گام دوم، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبردهای مناسب با استفاده از جدول نه‌خانه‌ای و تجزیه و تحلیل سوات که یکی از شیوه‌های مدیریت و تصمیم‌گیری است، ابتدا نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها با استفاده از چشم‌انداز موجود و مشاوره با متخصصان هر بخش و با توجه به وضعیت عملکرد گذشته شناسایی شدند. پس

1. AHP

از تعیین اولویت هرکدام از عوامل برای برطرف کردن ضعف و تهدیدها و تقویت نقاط قوت و فرصت‌های موجود، راهبردهای مناسب توسعه سرمایه‌گذاری، راهبرد رقابتی، راهبرد تنوع، راهبرد تدافعی و راهبرد بازنگری استخراج و ارائه شدند. سپس، با استفاده از نظرخواهی متخصصان بخش‌های مربوط، هریک از این عوامل چهارگانه، زیرمعیارها و راهبردهای تدوین‌شده براساس طیف ساعتی وزندهی و با نرم‌افزار (اکسپرت چویس<sup>۱</sup>) محاسبه و تجزیه و تحلیل شدند.

سوات (سرواژه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها است)، ابزار کاربردی گستره تحلیل محیط داخلی و خارجی برای کسب موفقیت در پشتیبانی و ارائه روش سیستماتیکی برای موفقیت‌های تصمیم‌گیری راهبردی به‌شمار می‌آید (فولادگر، یخچالی، چمزینی و بصیری، ۲۰۱۱). ماتریس سوات یکی از ابزارهای مهم مقایسه نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی با تهدیدها و فرصت‌های برون‌سازمانی است. این ماتریس تحلیل سیستماتیکی را برای شناسایی عوامل داخلی و خارجی و انتخاب بهترین راهبرد برای تطابق بین آن‌ها ارائه می‌کند (آمایزه، ۲۰۱۱). درواقع، تجزیه و تحلیل سوات شناسایی نظام‌مند عواملی است که راهبرد، باید بهترین سازگاری را با آن‌ها داشته باشد. منطق رویکرد ذکرشده این است که راهبرد اثربخش باید قوت‌ها و فرصت‌های سیستم را به حداکثر برساند و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل برساند.

نخستین بار، توماس. ال. ساعتی (۱۹۸۰) فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (ای.اچ.پی.) را مطرح کرد. این روش یکی از روش‌های پرکاربرد برای رتبه‌بندی و تعیین اهمیت عوامل است که با استفاده از مقایسات زوجی گزینه‌ها به اولویت‌بندی هریک از معیارها پرداخته می‌شود. اساس این روش تصمیم‌گیری بر مقایسات زوجی نهفته است. تصمیم‌گیرنده با فراهم کردن درخت سلسله‌مراتبی تصمیم را آغاز می‌کند. سپس، یک سری مقایسات زوجی انجام می‌شوند. این مقایسات وزن هریک از عوامل را در راستای گزینه‌های رقیب موردارزیابی در تصمیم نشان می‌دهند. درنهایت، منطق فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی به‌گونه‌ای ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با یکدیگر تلفیق می‌کند که تصمیم بهینه گرفته شود (کورتیلا، ۲۰۰۰).

برای تلفیق مدل ای.اچ.پی. - سوات و برای ساختن ماتریس، از عوامل درونی، قوت‌ها و ضعف‌ها و از عوامل خارجی، فرصت‌ها و تهدیدها ارزش‌گذاری می‌شوند که تحلیل آن‌ها در پنج مرحله به شرح زیر است:

- 
1. Expert Choice
  2. Kurttila

مرحله اول: عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) تأثیرگذار بر توسعه سرمایه‌گذاری گردشگری ورزشی زمستانی استان چهارمحال و بختیاری با استفاده از نظر خبرگان شناسایی شدند و ماتریس سوات تشکیل شد؛

مرحله دوم: مقایسات زوجی بین عوامل سوات (نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید) در هر گروه صورت می‌گیرد و وزن هر یک با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس<sup>۱</sup> محاسبه می‌شود؛  
مرحله سوم: مقایسات زوجی بین زیرمعیارهای چهار گروه سوات؛ یعنی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید صورت می‌گیرد. پس از انجام مقایسات زوجی و معلوم شدن وزن نسبی هر گروه، اوزان نهایی عوامل از طریق ضرب کردن اوزان نسبی در وزن گروه نسبی فاکتور تعیین می‌شود. به علاوه، باید مجموع وزن‌های نهایی همه فاکتورها یک شود؛

مرحله چهارم: تدوین راهبرد با استفاده از ماتریس سوات؛ یعنی برای تدوین و طراحی راهبردهای مؤثر و مناسب باید جدول سوات که ترکیبی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها است، تشکیل شود و از ترکیب این فاکتورها راهبردها به دست آیند. ویریچ (۱۹۸۲) ماتریس سوات را توسعه داده است که چهار نوع متفاوت از راهبرد را ترسیم می‌کند: ۱- راهبرد بهره‌گیری از نقاط قوت برای استفاده از فرصت‌های خارجی؛ ۲- راهبردهای کاهش ضعف‌های داخلی یا توسعه قوت‌های نادیده گرفته شده برای بهره‌مندی از فرصت‌ها؛ ۳- راهبردی که قوت‌های داخلی برای کاهش تهدیدهای بیرونی استفاده می‌شوند؛ ۴- راهبردی که براساس آن، ضعف‌های داخلی کاهش یابند تا از تهدیدهای بیرونی بتوان دوری کرد (دیوید، ۲۰۰۹)؛

مرحله پنجم: در نهایت درجه اهمیت راهبردهای تدوین شده را براساس طیف ساعتی وزندهی با استفاده از نرم‌افزار اکسپرت چویس نسبت به هر عامل سوات محاسبه می‌کنیم.

## نتایج

از لحاظ توصیفی جامعه آماری پژوهش شامل ۴۲ مرد و هشت زن بود که از این تعداد ۲۰ نفر دارای مدرک دکتری، ۲۲ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و هشت نفر دارای مدرک کارشناسی بودند. به لحاظ ویژگی سنی دو نفر زیر ۳۰ سال، ۱۶ نفر ۳۰-۴۰ سال، ۲۳ نفر ۴۰-۵۰ سال و نه نفر بالای ۵۰ سال داشتند.



ابتدا، اقدام به شناسایی و تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود توسعه سرمایه‌گذاری در گردشگری ورزشی شد. در جدول شماره یک، ماتریس سوات گردشگری استان چهارمحال و بختیاری نشان داده شده است.

جدول ۱- ماتریس سوات گردشگری زمستانی استان چهارمحال و بختیاری

ضعف‌ها	قوت‌ها
W1- شفاف نبودن قوانین و مقررات مربوط به سرمایه‌گذاری در طرح گردشگری ورزشی	S1- وجود بسترهای مناسب برای سرمایه‌گذاری در احداث سایت‌های ورزش‌های زمستانی
W2- وجود رقابت کم در بخش گردشگری ورزشی	S2- وجود زمینه‌های لازم برای گردشگری ورزشی زمستانی
W3- ناکافی بودن اطلاع‌رسانی درباره خصوصی‌سازی جاذبه‌های سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری ورزشی استان	S3- پتانسیل‌های بکر طبیعی و فرهنگی منطقه
W4- کمبود امکانات رفاهی، اقامتی و آموزشی حرفه‌ای برای ورزشکاران حرفه‌ای	S4- مهیابودن حمل‌ونقل هوایی و زمینی
W5- کمبود زیرساخت‌ها (فقدان جاده مناسب و غیره)	S5- آب‌وهوای مناسب با ورزش‌های زمستانی
W6- دوری از مراکز و سرمایه‌های اصلی ورزش کشور	S6- وجود رشته‌کوه زاگرس و قله آن برای کوهنوردی زمستانی
W7- نبود مکان‌های اقامتی و پذیرایی مناسب برای همه اقشار	S7- تنوع محیط‌های طبیعی و بکر بودن آن‌ها و چشم‌اندازهای متنوع جغرافیایی
W8- ضعف تبلیغات	S8- وجود مناطق مختلف در استان که مناسب برای ایجاد سایت‌های گردشگری ورزشی زمستانی هستند
	S9- وجود محیطی آرام و دور از هیاهوی شهرهای بزرگ
تهدیدها	فرصت‌ها
T1- فشارها و آثار ناشی از تحریم‌ها بر کشور با هدف توسعه طرح در سطح بین‌المللی	O1- معرفی چهارمحال و بختیاری به‌عنوان منطقه گردشگری ورزشی در داخل کشور
T2- تبلیغات منفی و ایجاد تصویر نامطلوب از امنیت منطقه برای توسعه طرح در سطح بین‌المللی	O2- اشتغال‌زایی
T3- توجه‌نداشتن به مرمت و بازسازی بناهای تاریخی (به‌عنوان مکمل)	O3- ایجاد درآمد ارزی برای کشور
T4- از بین رفتن فرهنگ سنتی و محلی	O4- دسترسی به افراد از مناطق مختلف با هدف شناساندن فرهنگ غنی منطقه
T5- پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی	O5- قابلیت تبدیل شدن به مرکز ورزش‌های زمستانی کشورهای منطقه
T6- پراکنش نامناسب فصلی بازدیدکنندگان	
T7- فقدان برنامه راهبردی و عملیاتی مناسب در جهت جذب گردشگران ورزشی خارجی در کشور	

با توجه به اطلاعات پرسش‌نامه که براساس طیف ساعتی و مقایسات زوجی از جامعه آماری به‌دست آمد، وزن هریک از گروه‌های قوت، ضعف، فرصت و تهدید محاسبه شد. همچنین، با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه، وزن هریک از عوامل چهارگانه محیط داخلی (قوت و ضعف) و

محیط خارجی (فرصت و تهدید) محاسبه شد. جدول شماره دو، وزن هریک از گروه و عوامل را نشان می‌دهد.

جدول ۲- وزن مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های سوات

سوات	اولویت گروه	مؤلفه‌ها	نرخ ناسازگاری	وزن نسبی	وزن کلی
قوت‌ها	۰/۱۶۷	S1 وجود بسترهای مناسب برای سرمایه‌گذاری در احداث سایت‌های ورزش‌های زمستانی		۰/۰۷۶	۰/۰۱۳
		S2 وجود زمین‌های لازم برای گردشگری ورزشی زمستانی		۰/۰۸۲	۰/۰۱۴
		S3 پتانسیل‌های بکر طبیعی و فرهنگی منطقه		۰/۱۱۴	۰/۰۱۹
		S4 مهیا بودن حمل‌ونقل هوایی و زمینی		۰/۰۹۶	۰/۰۱۶
		S5 آب‌وهوای مناسب با ورزش‌های زمستانی		۰/۱۲۳	۰/۰۲۱
		S6 وجود رشته‌کوه زاگرس و قله آن برای کوهنوردی زمستانی	۰/۰۷	۰/۱۰۴	۰/۰۱۷
		S7 تنوع محیط‌های طبیعی و بکر بودن آنها و چشم‌اندازهای متنوع جغرافیایی		۰/۱۵۳	۰/۰۲۶
		S8 وجود مناطق مختلف در استان که مناسب برای ایجاد سایت‌های گردشگری ورزشی زمستانی هستند		۰/۱۴۹	۰/۰۲۵
		S9 وجود محیطی آرام و دور از هیاهوی شهرهای بزرگ		۰/۱۰۲	۰/۰۱۷
ضعف‌ها	۰/۳۳۴	W1 شفاف نبودن قوانین و مقررات مربوط به سرمایه‌گذاری در طرح گردشگری ورزشی		۰/۰۷۰	۰/۰۲۴
		W2 وجود رقابت کم در بخش گردشگری ورزشی		۰/۱۴۹	۰/۰۵۰
		W3 ناکافی بودن اطلاع‌رسانی درباره خصوصیت‌سازی جاذبه‌های سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری ورزشی استان		۰/۱۱۹	۰/۰۴۰
		W4 کمبود امکانات رفاهی، اقامتی و آموزشی	۰/۰۷	۰/۰۹۵	۰/۰۳۲
		W5 کمبود زیرساخت‌ها (نبود جاده مناسب و غیره)		۰/۲۱۳	۰/۰۷۱
		W6 دوری از مراکز و سرمایه‌های اصلی ورزش کشور		۰/۱۷۳	۰/۰۵۸
		W7 نبود مکان‌های اقامتی و پذیرایی مناسب برای همه اقشار		۰/۰۹۱	۰/۰۳۱
		W8 ضعف تبلیغات		۰/۰۹۰	۰/۰۳۰

ادامه جدول ۲- وزن مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های سوات

سوات	اولویت گروه	مؤلفه‌ها	نرخ ناسازگاری	وزن نسبی	وزن کلی
فرصت‌ها	۰/۲۵۴	O1 معرفی چهارم‌حال و بختیاری به‌عنوان منطقه گردشگری ورزشی	۰/۰۷	۰/۲۰۴	۰/۰۵۲
		O2 اشتغال‌زایی		۰/۱۰۴	۰/۰۲۷
		O3 ایجاد درآمد ارزی برای کشور		۰/۱۶۵	۰/۰۴۲
		O4 دسترسی به افراد از مناطق مختلف با هدف شناساندن فرهنگ غنی منطقه		۰/۲۵۲	۰/۰۶۴
		O5 قابلیت تبدیل‌شدن به مرکز ورزش‌های زمستانی کشورهای منطقه		۰/۲۷۵	۰/۰۷۰
تهدیدها	۰/۲۴۵	T1 فشارها و آثار ناشی از تحریم‌ها بر کشور برای توسعه طرح در سطح بین‌المللی	۰/۰۸	۰/۱۱۲	۰/۰۲۷
		T2 تبلیغات منفی و ایجاد تصویر نامطلوب از امنیت منطقه با هدف توسعه طرح در سطح بین‌المللی		۰/۱۹۸	۰/۰۴۸
		T3 توجه‌نداشتن به مرمت و بازسازی بناهای تاریخی (به‌عنوان مکمل)		۰/۰۷۶	۰/۰۱۹
		T4 از بین رفتن فرهنگ سنتی و محلی		۰/۰۷۸	۰/۰۱۹
		T5 پایین‌بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی		۰/۲۰۶	۰/۰۵۰
		T6 پراکنش نامناسب فصلی بازدیدکنندگان		۰/۱۱۶	۰/۰۲۸
		T7 فقدان برنامه راهبردی و عملیاتی مناسب در جهت جذب گردشگران خارجی در کشور		۰/۲۱۴	۰/۰۵۳

نتایج حاصل از تلفیق عوامل سوات با تکنیک ای.اچ.پی. نشان می‌دهد که از مقایسه زوجی بین چهار گروه سوات، ضعف‌ها با وزن ۰/۳۳۴ و فرصت‌ها با وزن نهایی ۰/۲۵۴، بیشترین تأثیر را در بین عوامل داخلی و خارجی دارند. همچنین، نتایج حاصل از عوامل موجود در گروه‌های سوات نشان می‌دهد که در گروه نقاط قوت، تنوع محیط‌های طبیعی و بکر بودن آن‌ها و چشم‌اندازهای متنوع جغرافیایی با وزن نهایی ۰/۰۲۶، وجود مناطق مختلف در استان که مناسب برای ایجاد سایت‌های گردشگری ورزشی زمستانی هستند، با وزن نهایی ۰/۰۲۵ و آب‌وهوای مناسب با ورزش‌های زمستانی با وزن نهایی ۰/۰۲۱، به ترتیب مهم‌ترین نقاط قوت سرمایه‌گذاری گردشگری هستند. در گروه نقاط ضعف، کمبود زیرساخت‌ها (فقدان جاده مناسب و غیره) با وزن نهایی ۰/۰۷۱، دوری از مراکز و سرمایه‌های

اصلی ورزش کشور با وزن نهایی ۰/۰۵۸ و وجود رقابت کم در بخش گردشگری ورزشی با وزن نهایی ۰/۰۵۰، به ترتیب بالاترین اولویت نقاط ضعف توسعه سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری ورزشی زمستانی استان هستند. در زمینه فرصت‌های موجود، قابلیت تبدیل شدن به مرکز ورزش‌های زمستانی کشورهای منطقه با وزن نهایی به دست آمده ۰/۰۷۰، دسترسی به افراد از مناطق مختلف با هدف شناساندن فرهنگ غنی منطقه با وزن نهایی ۰/۰۶۴ و معرفی چهارمحال و بختیاری به عنوان منطقه گردشگری ورزشی با وزن نهایی ۰/۰۵۲، به ترتیب از مهم‌ترین فرصت‌های توسعه سرمایه‌گذاری گردشگری ورزش زمستانی استان هستند. در نهایت، از مهم‌ترین تهدیدهای پیشرو، فقدان برنامه راهبردی و عملیاتی مناسب در جهت جذب گردشگران ورزشی خارجی در کشور با وزن نهایی به دست آمده ۰/۰۵۳، پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی با وزن نهایی ۰/۰۵۰ و تبلیغات منفی و ایجاد تصویر نامطلوب از امنیت منطقه برای توسعه طرح در سطح بین‌المللی با وزن نهایی ۰/۰۴۸، از جمله مهم‌ترین تهدیدهای توسعه سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری در محدوده مورد مطالعه هستند.

از مقایسه عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده در جدول سوات و انجام تجزیه و تحلیل‌ها، مهم‌ترین راهبردهای چهارگانه سوات به شرح جدول شماره سه تدوین شده است.

جدول ۳- ماتریس تحلیل محیطی گردشگری زمستانی استان

ضعفها	قوتها	
<p>راهبردهای WO W<sub>2-3-8</sub>O<sub>1-5</sub>: بهبود و توسعه پایگاه‌های بازاریابی تبلیغاتی فعال برای معرفی جاذبه‌ها و پتانسیل‌های بالقوه و بالفعل گردشگری ورزشی زمستانی W<sub>1-4-5</sub>O<sub>2-3-5</sub>: توجه و حمایت بیشتر دولت در جهت جذب سرمایه‌گذاری با هدف ایجاد تسهیلات رفاهی و تفریحی موردنیاز این طرح برای ایجاد اشتغال و درآمد</p>	<p>راهبردهای SO S<sub>1-8</sub>O<sub>2</sub>: احداث سایت‌های ورزش زمستانی برای جذب گردشگر ورزشی و ایجاد اشتغال S<sub>2</sub>O<sub>1-4-5</sub>: معرفی چهارمحال و بختیاری به عنوان قطب گردشگری ورزشی زمستانی و شناساندن فرهنگ اصیل ایرانی-اسلامی S<sub>1-4</sub>O<sub>1-3</sub>: فراهم کردن زمینه‌های جذب سرمایه‌گذاری برای ورزش‌های زمستانی و ایجاد زیرساخت‌هایی برای جلب گردشگر خارجی و کسب درآمد ارزی</p>	فرصتها
<p>راهبردهای WT W<sub>4-5-7-8</sub>T<sub>2-3-6</sub>: افزایش تبلیغات و فعالیت‌های اطلاع‌رسانی گسترده و ایجاد امکانات مناسب برای جذب گردشگر خارجی با هدف کاهش ذهنیت و تصویر نامطلوب و پایداری حضور گردشگر در تمام فصول سال</p>	<p>راهبردهای ST S<sub>7-9</sub>T<sub>1-2-4</sub>: ایجاد مراکز گردشگری تابستانی برای جذب گردشگر در تمام فصول سال و ایجاد و تصویر مناسب و درخور از کشور و استان S<sub>3-6-7</sub>T<sub>6-7</sub>: تدوین برنامه‌های راهبردی مطلوب برای استفاده حداکثر از پتانسیل‌های و چشم‌اندازها برای جذب گردشگران داخلی و خارجی در تمام فصول</p>	تهدیدها

باتوجه به راهبردهای تدوین‌شده در مرحله قبل، در جدول شماره چهار، اهمیت تأثیرگذاری هر یک از عوامل در تعیین راهبردها مشخص شده است.

نتایج حاصل از تحلیل سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد که عوامل گروه قوت‌ها به چه میزان در تعیین راهبرد نقش دارند. در این تحلیل، عوامل قوت‌ها بیشترین تأثیر را در انتخاب راهبرد SO3 با وزن ۱/۰۳۱ داشتند. همچنین، SO1، SO2، ST1 به ترتیب با اوزان ۰/۸۴۲، ۰/۸۳۶ و ۰/۸۰۰ در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

نتایج حاصل از تحلیل سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد که عوامل گروه ضعف‌ها به چه میزان در تعیین راهبرد نقش دارند. در این تحلیل، عوامل ضعف‌ها بیشترین تأثیر را در انتخاب راهبرد SO3 با وزن ۰/۴۹۴ داشتند. همچنین، ST1، SO2، SO1 به ترتیب با اوزان ۰/۴۴۹، ۰/۴۲۷ و ۰/۴۱۹ در اولویت‌های بعدی قرار دارند.



نتایج حاصل از اولویت بندی سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد که از میان راهبردهای تدوین شده کدام یک بیشترین تأثیر را از عوامل گروه فرصت‌ها به دست آورده‌اند. در این تحلیل، عوامل فرصت‌ها بیشترین تأثیر را در انتخاب راهبرد WO2 با وزن ۰/۵۶۶ دارند. همچنین، SO2, ST2, ST1 به ترتیب با اوزان ۰/۵۴۶، ۰/۵۳۳ و ۰/۵۳۲ در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

نتایج حاصل از تهدید اولویت بندی سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد که از میان راهبردهای تدوین شده کدام یک بیشترین تأثیر را از عوامل گروه تهدیدها به دست آورده‌اند. در این تحلیل، عوامل تهدیدها بیشترین تأثیر را در انتخاب راهبرد WT با وزن ۰/۶۸۸ دارند. همچنین، SO3, ST1, SO2 به ترتیب با اوزان ۰/۵۵۲، ۰/۵۰۶ و ۰/۴۹۳ در اولویت‌های بعدی قرار دارند. جدول زیر نمایانگر اولویت‌بندی راهبردها بر اساس تأثیرگذاری تهدیدها است.



جدول ۶- ماتریس ارزیابی راهبردها با توجه به گروه فرصت‌ها

راهبردها																
راهبردهای WT	راهبردهای ST			راهبردهای WO			راهبردهای SO			وزن نسبی عوامل	وزن نهایی عوامل	عوامل سوات	گروه سوات	وزن گروه‌ها		
	ST1	ST2	ST3	WO1	WO2	WO3	SO1	SO2	SO3							
WT1	۰/۰۹۴	۰/۰۶۵	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۴	۰/۰۶۱	۰/۰۶۴	۰/۰۶۱	۰/۰۶۱	۰/۰۹۳	۰/۰۹۳	۰/۰۹۳	۰/۰۹۳	O1	
WT2	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۹۹	۰/۰۹۹	۰/۰۹۹	۰/۰۹۹	۰/۰۹۳	۰/۰۹۳	۰/۰۹۳	۰/۰۹۳	O2	
WT3	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۸۸	۰/۰۸۸	۰/۰۸۸	۰/۰۸۸	۰/۰۷۵	۰/۰۷۵	۰/۰۷۵	۰/۰۷۵	O3	فرصت‌ها
WT4	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۵۶	۰/۰۹۰	۰/۰۹۰	۰/۰۹۰	۰/۰۹۰	O4	
WT5	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۴۲	۰/۰۴۲	۰/۰۴۲	۰/۰۴۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	۰/۰۲۲	O5	
WT6	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۳۸	۰/۰۴۹	۰/۰۴۹	۰/۰۴۹	۰/۰۴۹		
WT7	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۶۵	۰/۰۳۲	۰/۰۳۲	۰/۰۳۲	۰/۰۳۲	۰/۰۴۹	۰/۰۴۹	۰/۰۴۹	۰/۰۴۹		

جدول ۷- ماتریس ارزیابی راهبردها با توجه به گروه تهدیدها

راهبردها																
راهبردهای WT	راهبردهای ST			راهبردهای WO			راهبردهای SO			وزن نسبی عوامل	وزن نهایی عوامل	عوامل سوات	گروه سوات	وزن گروه‌ها		
	ST1	ST2	ST3	WO1	WO2	WO3	SO1	SO2	SO3							
WT1	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۸۳	۰/۰۸۳	۰/۰۸۳	۰/۰۸۳	۰/۰۲۷	۰/۰۲۷	۰/۰۲۷	۰/۰۲۷	T1	
WT2	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۱۷	۰/۰۱۷	۰/۰۱۷	۰/۰۱۷	۰/۰۴۸	۰/۰۴۸	۰/۰۴۸	۰/۰۴۸	T2	
WT3	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۷۷	۰/۰۷۷	۰/۰۷۷	۰/۰۷۷	۰/۰۱۹	۰/۰۱۹	۰/۰۱۹	۰/۰۱۹	T3	
WT4	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۹۵	۰/۰۹۵	۰/۰۹۵	۰/۰۹۵	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸	۰/۰۷۸	T4	تهدیدها
WT5	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۷۶	۰/۰۷۶	۰/۰۷۶	۰/۰۷۶	۰/۰۳۳	۰/۰۳۳	۰/۰۳۳	۰/۰۳۳	T5	
WT6	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۵۷	۰/۰۵۷	۰/۰۵۷	۰/۰۵۷	۰/۰۲۸	۰/۰۲۸	۰/۰۲۸	۰/۰۲۸	T6	
WT7	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۶۶	۰/۰۵۳	۰/۰۵۳	۰/۰۵۳	۰/۰۵۳	T7	
WT8	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۲	۰/۰۶۰	۰/۰۶۰	۰/۰۶۰	۰/۰۶۰	۰/۰۵۲	۰/۰۵۲	۰/۰۵۲	۰/۰۵۲		



در نهایت، پس از تجزیه و تحلیل عوامل محیطی داخلی و خارجی تأثیرگذار در تدوین راهبردها و اهمیت تأثیرگذاری هر کدام از عوامل چهار گروه سوات در طراحی راهبرد، راهبردها با توجه به هدف پژوهش که انتخاب راهبرد برتر در توسعه سرمایه‌گذاری در گردشگری ورزش زمستانی استان چهارمحال و بختیاری است، اولویت‌بندی شدند. براساس ماتریس ارزیابی راهبردی، ترتیب اولویت راهبردها در جدول شماره هشت آمده است.

جدول ۸- اولویت‌بندی راهبردها

ردیف	راهبرد	وزن نهایی	اولویت
۱	S1-4O1-3: فراهم کردن زمینه‌های جذب سرمایه‌گذاری برای ورزش‌های زمستانی و ایجاد زیرساخت‌هایی برای جلب گردشگر خارجی و کسب درآمد ارزی	۰/۱۴۵	اول
۲	S2O1-4-5: معرفی چهارمحال و بختیاری به عنوان قطب گردشگری ورزشی زمستانی و شناساندن فرهنگ اصیل ایرانی-اسلامی	۰/۱۴۰	دوم
۳	S7-9T1-2-4: ایجاد مراکز گردشگری تابستانی برای جذب گردشگر در تمام فصول سال و ایجاد تصویر مناسب و درخور از کشور و استان	۰/۱۳۷	سوم
۴	S1-8O2: احداث سایت‌های ورزش زمستانی برای جذب گردشگر ورزشی و ایجاد اشتغال	۰/۱۲۸	چهارم
۵	W1-4-5O2-3-5: توجه و حمایت بیشتر دولت در راستای جذب سرمایه‌گذاری با هدف ایجاد تسهیلات رفاهی و تفریحی مورد نیاز این طرح برای ایجاد اشتغال و درآمد	۰/۱۲۳	پنجم
۶	S3-6-7T6-7: تدوین برنامه‌های راهبردی مطلوب برای استفاده حداکثر از پتانسیل‌های و چشم‌اندازها برای جذب گردشگران داخلی و خارجی در تمام فصول	۰/۱۱۹	ششم
۷	W4-5-7-8T2-3-6: افزایش تبلیغات و فعالیت‌های اطلاع‌رسانی گسترده و ایجاد امکانات مناسب برای جذب گردشگر خارجی با هدف کاهش ذهنیت و تصویر نامطلوب و پایداری حضور گردشگر در تمام فصول سال	۰/۱۱۲	هفتم
۸	W2-3-8O1-5: بهبود و توسعه پایگاه‌های بازاریابی تبلیغاتی فعال برای معرفی جاذبه‌ها و پتانسیل‌های بالقوه و بالفعل گردشگری ورزشی زمستانی	۰/۰۹۶	هشتم

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اوزان به دست آمده در هریک از عوامل مربوط به گروه‌های چهارگانه SWOT باید متذکر شد که در گروه قوت، تنوع محیط‌های طبیعی و بکر بودن آن‌ها، چشم‌اندازهای متنوع جغرافیایی و وجود مناطق مختلف در استان که مناسب برای ایجاد سایت‌های گردشگری ورزشی زمستانی هستند، بیشترین اوزان را به خود اختصاص دادند. این نشان می‌دهد که استان چهارمحال و بختیاری به صورت بالقوه پتانسیل تبدیل شدن به یک منطقه گردشگری ورزشی زمستانی مناسب را دارد؛ اما

وقتی که با توجه به این پتانسیل‌ها به وضعیت کنونی استان چهارمحال و بختیاری می‌نگریم، به‌لحاظ گردشگری ورزشی زمستانی در وضعیت نسبتاً بدی قرار دارد و این به‌معنای سوءمدیریت است. در کشورهای حوزه خلیج فارس می‌بینیم که باوجود نداشتن هیچ زیرساختی، سایت‌های ورزش زمستانی را با امکانات مناسب برای جذب گردشگر ایجاد کرده‌اند. اینکه ما باوجود داشتن چنین فرصتی استفاده بهینه از این مواهب الهی نمی‌کنیم، جای تأمل بسیاری دارد.

در گروه ضعف‌ها، کمبود زیرساخت‌ها و دوری از مراکز و سرمایه‌های اصلی ورزش کشور بیشترین وزن را داشتند که باید توجه به تقویت زیرساخت‌ها (جاده‌ها، مکان‌های اقامتی، امکانات بین‌المللی و غیره) بیشتر و بیشتر شود؛ زیرا، مشاهدات پژوهشگران نشانگر این موضوع بود که زیرساخت‌های اجرایی شدن چنین پروژه‌ای در این منطقه بسیار ضعیف هستند که این خود عزم راسخ‌تری برای رفع این نقص می‌طلبد. یادآور می‌شود هم‌اکنون در استان چهارمحال و بختیاری به‌لحاظ وجود پیست اسکی در شهرستان کوهرنگ در فصل زمستان و همچنین، آب‌وهوای مطبوع و خنک در فصل تابستان، همیشه گردشگرانی به سمت این استان سرازیر می‌شوند و همیشه عواملی از قبیل فقدان امکانات رفاهی و اقامتی و غیره باعث بروز مشکلات زیادی می‌شوند. همچنین، برای دوری از مراکز و سرمایه‌های اصلی ورزش کشور باید از طریق کسانی که در بخش‌های کلان کشور کرسی دارند و همچنین، نفوذ نماینده‌های مجلس توانمند برای جذب منابع اقدام کرد.

در گروه فرصت‌ها، قابلیت تبدیل شدن به مرکز ورزش‌های زمستانی کشورهای منطقه و دسترسی به افراد از مناطق مختلف با هدف شناساندن فرهنگ غنی منطقه بیشترین اوزان را داشتند. با توجه به این موضوع که تبلیغات منفی بسیار زیادی به‌لحاظ سیاسی متوجه کشور اسلامی ما است، باید توجه کرد اجرایی شدن چنین طرحی در سطح بین‌المللی باعث بی‌اثرماندن تبلیغات سوء کشورهای متخاصم، به‌صورت ارتباطات متقابل و چهره‌به‌چهره می‌شود. همچنین، در سطح داخلی باعث شناساندن فرهنگ غنی و سنتی استان چهارمحال و بختیاری به هم‌وطنان دیگر می‌شود. بسیار واضح است که در صورت تحقق چنین طرحی و کشاندن گردشگران چه داخلی و چه خارجی به این منطقه، غیر از منافع غیرمادی که نصیب کشور و استان می‌شوند، منابع درخور مادی نیز به کشور و استان چهارمحال و بختیاری سرازیر می‌شوند و این یعنی دستیابی به یکی از اصول مهم اقتصاد؛ یعنی درآمدزایی و تولید اشتغال.

در گروه تهدیدها، فقدان برنامه راهبردی و عملیاتی مناسب در جهت جذب گردشگران خارجی در کشور و پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی بیشترین اوزان را به خود اختصاص دادند. نبود برنامه راهبردی مناسب در جهت جذب گردشگران موضوعی است که نه در این مقوله، بلکه به‌صورت کلی و ریشه‌ای باید بررسی شود؛ زیرا، ظرفیت‌های زیادی داریم که از طریق

گردشگران خارجی منافع زیادی را عاید کشور کنیم. این پژوهش نیز به نوبه خود می تواند حرکت کوچکی در جهت آغاز انجام چنین پژوهش‌هایی باشد تا شاید مسئولان برنامه‌های مدونی را برای استفاده از ظرفیت‌های گردشگری کشور، به خصوص استان چهارمحال و بختیاری طراحی کنند. همچنین، پایین بودن سطح بهداشت و امکانات رفاهی در منطقه موضوعی است که به لحاظ محروم بودن منطقه، از دیرباز دغدغه مردم بوده است که باید این نقص برطرف شود.

با توجه به اوزان به دست آمده از رویکرد ترکیبی سوات-ای.اچ.پی، در معیارهای اصلی عوامل داخلی و خارجی، ضعف‌ها بیشترین وزن و قوت‌ها کمترین وزن را داشتند که این نشان دهنده غلبه نقاط ضعف نسبت به سایر عوامل است. می توان بیان کرد که مدیران و تصمیم‌گیرندگان صنعت گردشگری ورزشی در این منطقه باید در برنامه‌ریزی بیشترین توجه به نقاط ضعف داشته باشند و به دنبال این موضوع باشند که نقاط ضعف را با اتکا بر فرصت‌های موجود به نقاط قوت تبدیل کنند. در مجموع، با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، مدیران و مسئولان با بهره‌گیری از نقاط قوت و فرصت می‌توانند به مزیت‌های رقابتی مناطق گردشگری دست‌یابند و با بهره‌گیری از قوت‌ها و فرصت‌ها به از بین بردن ضعف‌ها و تهدیدها بپردازند و با برنامه‌ریزی‌هایی در جهت توسعه سرمایه‌گذاری صنعت گردشگری ورزشی زمستانی در منطقه و در راستای تبدیل شدن آن به قطب گردشگری ورزش زمستانی منطقه تلاش کنند. همچنین، با استفاده از رویکرد ترکیبی ای.اچ.پی.-سوات می‌توان اهمیت هریک از گروه‌های چهارگانه را در تعیین راهبرد مشخص کرد. در راهبرد فراهم کردن زمینه‌های جذب سرمایه‌گذاری برای ورزش‌های زمستانی و ایجاد زیرساخت‌هایی برای جلب گردشگر خارجی و کسب درآمد ارزی، گروه قوت‌ها و ضعف‌ها بیشترین تأثیر را داشته‌اند. در راهبرد توجه و حمایت بیشتر دولت در راستای جذب سرمایه‌گذاری با هدف ایجاد تسهیلات رفاهی و تفریحی مورد نیاز این طرح برای ایجاد اشتغال و درآمد، عوامل گروه فرصت‌ها بیشترین تأثیر را داشته‌اند. همچنین، در راهبرد افزایش تبلیغات و فعالیت‌های اطلاع‌رسانی گسترده و ایجاد امکانات مناسب برای جذب گردشگر خارجی با هدف کاهش ذهنیت و تصویر نامطلوب و پایداری حضور گردشگر در تمام فصول سال، عوامل گروه تهدیدها بیشترین تأثیر را داشته‌اند. روابط راهبردی نشان دهنده سهم هریک از فاکتورهای قوت و فرصت در اجرای هرچه بهتر راهبرد و همچنین، نشان دهنده میزان انتظاری است که از پیاده‌سازی یک راهبرد خاص در مورد بهبود هریک از فاکتورهای ضعف و تهدید داریم.

در قسمت اولویت‌بندی راهبردها، همه راهبردها از بار نسبتاً خوبی برخوردار بودند و هر کدام به نوبه خود اهمیت دارند؛ اما برای عملکرد بهتر، مدیران ابتدا باید وقت، انرژی و منابع خود را صرف راهبردهایی کنند که وزن بیشتری دارند. در پژوهش حاضر، راهبردهای فراهم کردن زمینه‌های

جذب سرمایه‌گذاری برای ورزش‌های زمستانی و ایجاد زیرساخت‌هایی برای جلب گردشگر خارجی و کسب درآمد ارزی، معرفی چهارمحال و بختیاری به‌عنوان قطب گردشگری ورزشی زمستانی و شناساندن فرهنگ اصیل ایرانی-اسلامی، ایجاد مراکز گردشگری تابستانی برای جذب گردشگر در تمام فصول سال و ایجاد و تصویر مناسب و درخور از کشور و استان، دارای وزن و اهمیت بیشتری بودند؛ بنابراین، مدیران ورزش استان و کشور باید ابتدا منابع خود را صرف دستیابی به این راهبردها کنند.

گردشگری یکی از متنوع‌ترین و گسترده‌ترین فعالیت‌های اقتصادی جهان است (گردشگری ورزشی یک نمونه از آن است) که به تجارت هزارهٔ سوم موسوم است و همچنین، این فعالیت از راهکارهای مؤثر در توسعهٔ پایدار است؛ زیرا، این صنعت نه‌تنها در پیشبرد اقتصاد منطقه، بلکه در پیشبرد اقتصاد ملی و درآمدهای ارزی نیز نقش دارد. افزون‌براین، گردشگری برای مناطق دارای جاذبه‌های گردشگری بکر و دست‌نخورده نظیر استان چهارمحال و بختیاری می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین منبع کسب درآمد، ایجاد اشتغال و انگیزهٔ اصلی توسعهٔ زیرساخت‌ها و تسهیلات زیربنایی باشد؛ زیرا، صنعت گردشگری ورزشی منبعی تمام‌نشدنی و نسبت به سایر فعالیت‌های اقتصادی تأثیرهای تخریبی زیست‌محیطی کمتری دارد. استان چهارمحال و بختیاری یکی از استان‌های محروم کشور است که با وجود جاذبه‌های متعدد گردشگری، نزدیکی به کشورهای حوضهٔ خلیج فارس و همچنین، به‌علت داشتن آب‌وهوای مناسب و جلوه‌های طبیعی، با مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح می‌تواند به قطب مهمی در سطح منطقه در زمینهٔ گردشگری ورزش زمستانی تبدیل شود و به‌عنوان یکی از محورهای مهم گردشگری ورزشی کشور موجب توسعهٔ منطقه‌ای در جنوب غرب کشور شود.

اطلاعاتی که تا قبل از نگارش این مقاله موجود بود، بدین صورت بود که استان چهارمحال و بختیاری به‌لحاظ اقلیمی و آب‌وهوایی پتانسیل تبدیل شدن به یک منطقهٔ گردشگری ورزش زمستانی را دارد. پس از انجام این پژوهش، این موضوع به‌صورت عینی واکاوی شد و تمامی نقاط مثبت و منفی این ایده تحلیل شد. در مجموع، نشان داده شد که این استان با وجود برخی کاستی‌ها که در این مسیر دارد، می‌تواند با مرتفع کردن این کاستی‌ها و با تکیه بر پتانسیل‌های طبیعی موجود به این ایده جامهٔ عمل پوشاند.

## منابع

1. Adabi Firoozjah, J. (2007). Investigating the factors affecting the development of sporting tourism in the country: emphasizing the natural attractions of sport. (Unpublished master's thesis). Tarbiat Modares University Tehran. (Persian).
2. Alvani, S., & Masoomeh, P. (2006). Tourism management process. Cultural Research Bureau (Persian).

3. Amaize, O. (2011). The need for academic programs in tourism, arts and culture, sport and healthcare management in the UAE. *World Journal of Management*, 3(1), 96-108.
1. Bahrami, R., Habibi, S., & Gaderi, R. (2011). Strategic planning of development of rural tourism (case study in rural areas of Kurdistan). *Urban Ecology Research*, 20(2), 61-74. (Persian).
4. Bonesbardi, A., Rahimizadeh, M., Asadi, H., & Mahmoodi, A. (2013). The relationship between motivation and satisfaction PystHay tourists skiing in Tehran. *Journal of Sport Management*, 13(1), 53-69. (Persian).
5. David, M.E. (2009). The quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store the coastal business. *Journal of strategic management*. 8(1), 42-52.
6. Devine, A., & Devine, F. (2004). The politics of sport tourism in Northern Ireland. *Journal of Sport Tourism*, 9(2), 171-82.
2. Esfahani, N. (2009). Investigating and analyzing the factors affecting the development of domestic and foreign sports tourism industry and presenting strategic planning model in the country. (Unpublished master's thesis). University of Isfahan, Isfahan. (Persian).
7. Fouladgard, M. M., Yakhchali, S. H., Chamzini, A.Y., & Basiri, M. H. (2011). Evaluating the strategies of Iranian mining sector using an integrated model. *International Conference on Financial Management and Economics Proceedings*, 58-63.
8. Ghiamirad, A., Moharamzadeh, M., & Hoseinpoor, B. (2008). The relationship between tourism and sport managers and administrators of sports tourism in Iran. *Olympic*, 22(4), 51-61. (Persian).
9. Ezarjeribi, J. (2011). Feeling social security from the viewpoint of tourism expansion. *Geography and Environmental Planning Journal*, 10(2), 56-71. (Persian).
10. Honarvar, A., Mosharaf, B., & Ghafoori, F. (2005). Factors driving tourists to international sporting events held in the country. *Olympic*, 16(1), 51-64. (Persian).
11. Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59.
12. Kianimoghadam, M., Asgari, H., Aiesheh, H., & Hasanzadeh, F. (2012). Branding of tourism with particular emphasis on the impact of tourism on the development of tourism in Chabahar. Presented at First National Conference of Islamic Republic of Iran Chabahar, chabahar. (Persian).
13. Kellet, P., Hede, A., & Chalip, L. (2008). Social policy for sport events: Leveraging (relationships with) teams from other nations for community benefit. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 101-21.
14. Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., & Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis: A hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, 1, 41-52.

15. Mazloomi, N., & Jalali, S. (2014). Assessing barriers to implementing strategies in the tourism industry. *Journal of Tourism Management*, 12(4), 1-26. (Persian).
16. Moharamzadeh, M. (2009). *Fundamentals of sports tourism*. Orumieh. Publications. (Persian)
17. Moinfard, M., Shooshinasab, P., & Kazemnejad, A. (2014). Strategies for recreational sport tourism development in Iran. *Journal of Management and Development of Sports*, 24(2), 1-17. (Persian).
18. Nasrollahi, Z., Jahanbazi, N., & Naseri, T. (2014). Classification provinces in the country in terms of tourism gravity. *Journal of Tourism Management*, 7(3), 17-38. (Persian).
19. Papoliyazdi, M., & Saghaie, M. (2007). *Tourism nature and implications*. Tehran: Samt. (Persian).
20. Pasonen, M., Kurttila, M., Kangas, J., Kajanus, M., & Heinonen, P. (2000). Assessing the priorities using A'WOT among resource management strategies at the Finnish forest and park service. *Forest Science*, 47(4), 534-41.
21. Ranjbarian, B., Khazaiepoor, J., & Baluie, H. (2012). Analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats of foreign tourism in Isfahan province using Fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Planning and Development of Tourism*, 18(4), 13-34. (Persian).
22. Sedighzarei, S. (2005). *Analytical review of sports tourism in Tehran*. (Unpublished master's thesis). Islamic Azad University, Science and Research of Iran, Tehran. (Persian).
23. Shinno, H., Yoshioka, H., Marpaung, S., & Hachiga, S. (2006). Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry. *Journal of Engineering Design*, 17(3), 251-8.
24. Shokoohi, A., Buzar, M., & Modoodi, M. (2014). The effects of tourism on the quality of life of the host society study: City Bandar Turkmen. *Journal of Geographical Space*, 101-25. (Persian).
25. Verasi, H., & Taheri, P. (2010). Feasibility study of tourism potential in Saqez using SWOT model. *Journal of Urban Management*, 38-52. (Persian).
26. Weed, M. (2006). The influence of policy makers perception on sport tourism policy development. *Tourism Review International*, 10, 227-40.
27. Weihrich, H. (1982). The SWOT matrix: A tool for situational analysis. *Journal of Long-Range Planning*, 15, 261-70.
28. Zariabadi, Z., & Bahar, A. (2013). Factors affecting the development of the tourism industry assessment of Chabahar utilizes a network process ANP. *Journal of Iranian Architector & Urban*, 28-43. (Persian).

**استناد به مقاله**

عباسی، سلیم، باقری، قدرت‌اله، و عسگری، روح‌الله . (۱۳۹۷). تدوین راهبرد توسعه گردشگری ورزش زمستانی در استان چهارمحال و بختیاری. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۰(۴۹)، ۳۸-۱۱۵. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2017.4129.1795

Abbasi, S., Bagheri, Gh., & Asgari, R. (2018). Determining Strategy of Winter Sports Tourism Development in Province of Chaharmahal and Bakhtiari. *Sport Management Studies*, 10(49), 115-38. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2017.4129.1795

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## **Determining Strategy of Winter Sports Tourism Development in Province of Chaharmahal and Bakhtiari**

**S. Abbasi<sup>1</sup>, Gh. Bagheri<sup>2</sup>, R. Asgari<sup>3</sup>**

1. Ph.D. Student of Sport Management, University of Tehran (Farabi)\*
2. Assistant Professor of Sport Management, University of Tehran (Farabi)
3. Ph.D. Student of Sport Management, University of Tehran (Farabi)

**Received: 2017/05/11**

**Accepted: 2017/10/23**

---

### **Abstract**

Today, tourism and attract tourists is as one of the most important issues in recognition of the potential of a region and attract domestic and foreign investment all around the world. In fact, tourism has become one of the main pillars of the world trade economy. The purpose of this study was to identify factors that influence the development of sports tourism of Chaharmahal and Bakhtiari, strategy formulation and prioritize these strategies. In this study, the research is functional, based on objective and type, the research is descriptive – analytic. The study population consisted of 68 high and middle managers, sports managers, investors and experts that are active in the tourism sector. Combining AHP with SWOT was used to data analysis. The results of data analysis revealed that among the developed strategies, “Providing investment fields for winter sports”, “introduced Chaharmahal and Bakhtiari Province as a tourism hub for winter sports” and “summer tourist centers to attract tourists in all seasons” are most important investment strategies for the development of tourism in the province of Chaharmahal and Bakhtiari.

**Keywords:** Tourism Industry, The Hybrid Approach SWOT-AHP, Natural Potential

---

---

\* Corresponding Author

Email: l.salim.abbasi@gmail.com