

## **Codification of Strategies for Competitiveness and Sports Tourism Development in Cities by using of Meta SWOT Technique (Case Study: Mashhad Metropolis)**

Reza, Heidari<sup>1</sup>., Mehdi, Talebpour<sup>2\*</sup>., Ahmad, Nazari Tarshizi<sup>3</sup>., Kianoosh, Shajie<sup>4</sup>., Sajjad, Jaber<sup>5</sup>.

- 1- PhD Student in Sports Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran  
2- Associate Professor, Sports Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran  
3- PhD Student in Sports Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran  
4- PhD in Sports Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran  
5- M.A. of Sports Management, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

**Received: 3 January 2020**

**Accepted: 2 May 2020**

### **Extended Abstract**

#### **Introduction**

In many successful countries, cities are the basis for the development of the tourism industry, and urban tourism plays an important role in increasing welfare, improving community mobility, reconstruction and urban sustainable development. Sports tourism can be recognized as the motivation and goal of tourism in cities and has the potential to become a trans-sectoral thing in this industry. Cities have many attractions for sports tourism, and the development of the sports tourism industry can be an important and effective factor on the growth of urban development. Therefore, the aim of the present study was to develop competitive strategies and development of sports tourism in cities by using of the Meta SWOT technique that was performed as a case study on the metropolis of Mashhad.

#### **Methodology**

According to the studied components, the present research is applied and descriptive-analytical one in terms of targeting and the research method, respectively. This research has been done quantitatively and qualitatively. To develop the theoretical framework for research and review of past research, library (documentary) studies and also the survey method in the form of field surveys and interviews as a tool for collecting information related to research have been used. In the qualitative part of the research, the goals, resources, capabilities and environmental factors that effective on the development of sports tourism through library studies and in-depth interviews with ten experts in the field of sports tourism (five professors of sports management, three deputies of the General Directorate of Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts and two PhD students in Sports Management), were identified to compose the Meta-SWOT questionnaire. Data collection was based on Delphi method and Delphi team selection was based on targeted sampling method. The statistical population in the quantitative research section consists of all managers, officials, experts and professors of the university, who have a history of scientific and practical activities related to sports tourism, and finally 35 people participated in this research as a statistical sample. 73% of the participants in the study were male and 27% were females. Also, most of the participants in the study were 65 years old and the youngest were 25 years old, and the total average age of the people in this study was 38 years. 40% of people had a doctorate, 32% had a master's degree and 28% had a bachelor's degree. Also, the participants in the study included 11 research professors and faculty members

---

\* Corresponding Author (Email: [mtalebpour@um.ac.ir](mailto:mtalebpour@um.ac.ir))

of universities, nine PhD students in sports management, ten deputies and employees of the Cultural Heritage, Tourism and Handicrafts Organization of Khorasan Razavi province and five ones from managers of travel and tourism agencies.

### **Results and discussion**

The results showed that the factors of technology, inflation and non-response of infrastructures were considered as the biggest macro-environmental obstacles for the development of sports tourism in Mashhad and due to the size of their bubbles, they need to be considered more by the authorities. Other macro-environmental factors such as the imposition of sanctions, laws and regulations, popular culture, the ability of the country's executive branch, and political instability, were ranked next in terms of the impact and necessity of executive action. Among the factors affecting the success and development of sports tourism in Mashhad, security, government support, ease of provision of suitable accommodation, health, appropriate communication channels and at the top of all dynamic economies had the highest strategic proportion. In other words, they are more valuable, unimaginable and irreplaceable than other factors; therefore, special attention should be paid to these factors in order to develop tourism in the city of Mashhad. And even the authorities must be try to promote and develop these factors. Creating diversity in the attractions of sports tourism in Mashhad, the geographical location and as well as diversifying access and solving some kind of climate and environmental restrictions of it must be considered as priority.

### **Conclusion**

Finally, it can be concluded that the development of sports tourism in Mashhad depends on the priority factors that were identified as the most important indicators of the development of sports tourism. As the results indicated, dynamic economy is the most important factor for attracting and developing sports tourism in Mashhad; But a dynamic economy can be achieved when environmental barriers such as inflation, sanctions, and technological and technological issues are taken into account. This means that all factors must be taken into account and that the development of tourism will not be provided by upgrading one sector; Because the identified factors, such as chain links, are interconnected. Also, since the city of Mashhad has a high competitiveness among Iranian ones, so that there is a lot of position for improvement and by upgrading the infrastructure and facilities in the shadow of government support, it must hold various sporting events to promote sports tourism.

**Keywords:** Strategic Planning, Tourism, Sports Industry, Sports Tourism, Meta SOWT.

## تدوین راهبردهای رقابت‌پذیری و توسعه گردشگری ورزشی در شهرها مطالعه موردی: کلان‌شهر مشهد

رضا حیدری - دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
مهدی طالب‌پور<sup>۱</sup> - دانشیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
احمد نظری ترشیزی - دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
کیانوش شجیع - دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
سجاد جابری - کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۱۳

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۱۳

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر تدوین راهبردهای رقابت‌پذیری و توسعه گردشگری ورزشی شهر در شهرها با استفاده از تکنیک متاسوات (Meta SWOT) بود که به صورت مطالعه موردی بر روی کلان‌شهر مشهد صورت گرفت. پژوهش حاضر به صورت کیفی و کمی انجام شد. جهت انجام این پژوهش از روش توصیفی - تحلیلی استفاده شد و روش گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز به صورت مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های عمیق و پرسشنامه می‌باشد. جهت تدوین استراتژی توسعه و تشریح اهداف، منابع، توانایی‌ها و عوامل کلان محیطی از تکنیک تحلیلی Meta SWOT استفاده شد. نمونه آماری در بخش کیفی پژوهش را ۱۰ نفر و در بخش کمی ۳۵ نفر از مدیران، مسئولان و خبرگان در حوزه گردشگری ورزشی، تشکیل دادند، که به صورت هدفمند انتخاب شدند. نتایج نشان داد که تکنولوژی و فناوری، تورم و فرسودگی و عدم پاسخگویی زیرساخت‌ها به عنوان بزرگ‌ترین موانع کلان محیطی جهت توسعه گردشگری ورزشی شهر مشهد محسوب می‌شود. همچنین در بین سایر عوامل، امنیت، حمایت دولت، سهولت در تهیه اقامتگاه مناسب، بهداشت، راه‌های ارتباطی مناسب و در صدر همه اقتصاد پویا از بالاترین تناسب راهبردی برخوردارند؛ اما ایجاد تنوع در جاذبه‌های گردشگری ورزشی شهر مشهد، موقعیت جغرافیایی شهر و همچنین تنوع دادن در امکانات دسترسی، باید در صدر اقدامات اجرایی قرار گیرد. در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که اقتصاد پویا مهم‌ترین عامل برای توسعه گردشگری ورزشی مشهد می‌باشد؛ اما زمانی به اقتصاد پویا می‌توان دست پیدا کرد که به موانع محیطی مانند تورم، تحریم‌ها کنترل شوند و به مسائل تکنولوژی و فناوری نیز توجه شود؛ زیرا این عوامل مانند حلقه‌های زنجیر به یکدیگر مرتبط و متصل هستند. با توجه به جایگاه شهر مشهد در بین کلان‌شهرهای دیگر، جای پیشرفت بسیاری دارد و باید با ارتقای زیرساخت‌ها و امکانات در سایه حمایت‌های دولتی، رویدادهای ورزشی مختلفی برگزار نماید که زمینه توسعه گردشگری ورزشی فراهم شود.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، گردشگری، صنعت ورزش، گردشگری ورزشی، متاسوات.

## مقدمه

صنعت گردشگری در سال‌های اخیر تأثیرات زیادی بر وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جهان داشته است. ایجاد اشتغال، ارزآوری، تعادل منطقه‌ای، کمک به صلح جهانی، کمک به سرمایه‌گذاری در میراث فرهنگی، بهسازی محیط، کمک به بهسازی زیستگاه‌های حیات وحش، توسعه نواحی دارای جاذبه‌های گردشگری و جلوگیری از برون کوچی جمعیت، از جمله مزایای این صنعت بوده است (غلامی و خلجی، ۱۳۹۶: ۱۸؛ UNWTO, 2017: 2). این در حالی است که ایران با برخورداری از منابع سرشار طبیعی و محیطی و بهره‌گیری از پشتوانه تاریخی، تمدن و فرهنگی چند هزارساله، از قابلیت ویژه‌ای برای توسعه صنعت گردشگری برخوردار است، اما به لحاظ شکوفایی این کارکردها، نتوانسته جایگاه درخور توجهی را کسب کند، زیرا اقتصاد تک‌محصولی متکی بر درآمدهای نفتی، مانع از توجه به این بخش از اقتصاد در کشور شده است (هادیانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۱۳). رشد و توسعه صنعت گردشگری، به‌ویژه در شهرهای ایران به‌عنوان یکی از راهکارهای علمی رهایی از اقتصاد تک‌محصولی و متنوع‌سازی منابع درآمدی، باید بیش‌ازپیش مورد توجه برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران کشور قرار گیرد (غلامی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۰۹). شهرها به‌عنوان کانون فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و نیز برخورداری از زیرساخت‌ها و امکانات و خدمات مناسب، می‌توانند فرصت‌های لازم برای فعالیت‌های گردشگری و جذب گردشگران فراهم آورند (تبریزی و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۵). گردشگری در چهارچوب الگوهای فضایی خاصی عمل می‌کند که یکی از آنها، گردشگری شهری است (فرهادی خواه و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۵۵). در بسیاری از کشورهای موفق، شهرها پایه و اساس توسعه صنعت گردشگری هستند و گردشگری شهری نقش مهمی در افزایش رفاه، بهبود تحرک جوامع، بازسازی و توسعه پایدار شهری دارد (Mowforth & Munt, 2015: 56). بنا بر آمار بانک جهانی در سال ۲۰۱۶ میلادی تقریباً ۵۵ درصد جمعیت جهان در شهرها زندگی می‌کردند و انتظار می‌رود این میزان تا پایان سال ۲۰۲۰ میلادی به ۶۶ درصد افزایش یابد. به موازات این افزایش جمعیت، شهرهای جهان در رقابت پیوسته برای تبدیل شدن به مقاصد گردشگری شهری قرار دارند (Bovin & Tanguay, 2019: 67). در ایران نیز مدیران و مسئولان شهری همواره در تلاش هستند با ایجاد جاذبه‌های جدید، تقویت و ارتقا جاذبه‌های موجود شهرشان و همچنین معرفی شهر به جهانیان، از یکدیگر سبقت بگیرند و بر تعداد گردشگران ورودی بیفزایند (اسماعیل‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۹). گردشگری شهری عملکرد متقابل گردشگر و تولید فضای گردشگری، در ارتباط با سفر به مناطق شهری و بازدید از جاذبه‌های مربوط به گردشگری است که آثار متفاوتی را بر فضای اجتماعی، فرهنگی، اقتصاد شهری برجای می‌گذارد، توسعه فعالیت‌های گردشگری در شهرها غالباً منوط به همین جاذبه‌های متنوع طبیعی، فرهنگی، تاریخی، ورزشی و غیره است که این جاذبه‌های گردشگری برای توسعه گردشگری در شهرها مهم هستند (Wang, 2018: 1). یکی از پتانسیل‌ها در هر شهر، که می‌تواند به‌عنوان انگیزه و هدف گردشگری در شهرها شناخته شود و قابلیت تبدیل شدن به یک امر فرا بخشی در صنعت گردشگری را دارد، ورزش و جاذبه‌های ورزشی است که از آن به‌عنوان گردشگری ورزشی نام‌برده می‌شود (میرزا زاده و عبدالملکی، ۱۳۹۵: ۲۷). از تلفیق دو صنعت بزرگ و گسترده گردشگری و ورزش، یکی از شگفت‌انگیزترین صنایع خدماتی مدرن در دنیا به نام صنعت گردشگری ورزشی به وجود آمده است (زهره‌وندیان و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۱). گردشگری ورزشی شامل هرگونه سفر از محل اقامت به منظور شرکت در فعالیت ورزشی تفریحی یا رقابتی، مشاهده ورزشی در سطوح آماتور یا حرفه‌ای یا بازدید و مشاهده یک جاذبه ورزشی است (چقاجردی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۲؛ Lei Shi & Cole, 2011). گردشگری ورزشی واری از یک صنعت، به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی - اقتصادی در سطح جهانی مطرح است و بسیاری از کشورها و شهرهای جهان با سرمایه‌گذاری فراوان فواید و اثرات این صنعت را خوب درک کرده و به‌عنوان منبعی مهم جهت بهبود وضعیت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی (Emery, 2010: 160)، افزایش اشتغال، درآمد، توسعه زیرساخت‌ها (Higam & Hinch, 2006: 33)، افزایش شهرت و برند سازی مقصد خود از آن بهره می‌گیرند، تجارت، ورزش و گردشگری، موضوعاتی قابل ترکیب هستند و ترکیب حاصله از چنان سودآوری برخوردار است که تمام کشورها، مناطق، شهرها، آژانس‌های مسافرتی و رشته‌های ورزشی می‌توانند از آن بهره‌مند شوند (Lamont, 2014: 3). با توجه به آمار، این بخش مهم از گردشگری حدود ۳۲ درصد از توفیقات و

دستیابی‌های جهانی گردشگری را به خود اختصاص داده است (چقاجردی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۲)، همچنین مسافرت‌های ورزشی ۴/۵ میلیون دلار از سهم گردشگری جهانی را به خود اختصاص داده است و بین ۱ تا ۲ درصد تولید ناخالص ملی را شامل می‌شود (خواجه‌پور و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۳). کشورها و شهرهای مختلف با مدیریت و برنامه‌ریزی و به‌کارگیری استراتژی‌های مدون در جهت توسعه گردشگری ورزشی تلاش می‌کنند. از اقدامات جهانی در این رابطه می‌توان به ایجاد رشته تخصصی گردشگری ورزشی در دانشگاه‌های آمریکا، انگلیس و استرالیا در سطوح کارشناسی و کارشناسی ارشد و دکتری، چاپ مجلات گردشگری ورزشی، کنفرانس‌ها و همایش‌های بین‌المللی و ایجاد سایت‌های اینترنتی در جهت معرفی جذابیت‌های گردشگری ورزشی خود و جذب گردشگر اشاره کرد (Ritchie & Adair, 2002: 56). آمایز در پژوهش خود به این نکته اشاره کرد 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 می‌شود (Amaize, 2011: 99). بر اساس اطلاعات موجود درآمد کشورهای پیشرفته جهان از محل گردشگری ورزشی سالانه چیزی بیش از ۲۰ میلیارد دلار است، اما ایران با وجود جاذبه‌های بی‌نظیر گردشگری و طبیعی و داشتن آثار تاریخی چندین هزارساله و از طرفی با وجود هزینه‌های هنگفتی که از سوی وزارت ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، فدراسیون‌ها و سایر نهادهای مرتبط برای برگزاری رویدادهای ورزشی ملی و بین‌المللی صرف می‌گردد، می‌توان گفت هیچ بهره اقتصادی عاید این سازمان‌ها نمی‌شود. به‌رحال گردشگری ورزشی، یکی از حوزه‌های پراهمیت صنعت گردشگری در دنیاست که به‌مانند بسیاری از بخش‌های این حوزه در شهرهای ایران مقوله‌ای نوپاست و به دلیل فقدان شناخت کافی، عدم مدیریت و نبود برنامه‌ریزی راهبردی مدون و مشخص، تاکنون گردشگری ورزشی مورد غفلت واقع شده و فرصت‌های منحصر به فرد در کشور و شهرها از دست‌رفته است و هنوز بسیاری از مسئولین کشوری، استانی و شهری از جایگاه این حوزه در صنعت گردشگری بی‌اطلاع‌اند (ناطق‌ی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۴۹). با وجود اهمیت بسیار زیاد برنامه‌ریزی استراتژیک در توسعه گردشگری ورزشی در شهرها، این مقوله مهم در مطالعات علمی و برنامه‌ریزی‌های شهری مورد غفلت واقع شده است. تجربه نشان داده است هر کجا گردشگری به‌طور اتفاقی و بدون برنامه‌ریزی و استراتژی مشخص توسعه یابد، مشکلات متعددی به وجود می‌آورد و در درازمدت، مشکلات گردشگری بیش از فوایدش می‌شود (فرهادی خواه و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۵۵). بدون تردید موفقیت و توسعه گردشگری ورزشی در شهرها نیازمند برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی مشخص می‌باشد و عدم برنامه‌ریزی صحیح عوارض سوئی برای این صنعت گسترده به همراه خواهد داشت. از سویی دیگر، در جوامع پیشرفته امروزی، یکی از شیوه‌های رایج در امر برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی راهبردی است (Bryson, 2018: 25). در هسته گردشگری ورزشی مانند تمام فعالیت‌های تجاری دیگر باید راهبردهای گردشگری ورزشی تجسم یابد (Costa & Peninsula, 2009: 3). از این‌رو، اهمیت توجه به برنامه‌ریزی راهبردی در هدایت و توسعه صنعت گردشگری ورزشی به‌عنوان یکی از منابع بسیار مهم کسب درآمد و ایجاد اشتغال در شهرها که دارای تأثیرات اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی فوق‌العاده‌ای می‌باشد، به‌عنوان یک نیاز مطرح می‌شود، اما هدایت این فرآیند با شناخت علمی قابلیت‌ها و تنگناهای موجود در هر شهری از کشور میسر است (Azam et al, 2018: 332).

پژوهشگران طی مطالعات متعددی هر یک به طرق مختلف ابعاد گوناگون توسعه گردشگری ورزشی را مورد مطالعه و بررسی قرار داده‌اند، ولی در کمتر پژوهشی به توسعه گردشگری ورزشی در شهرها اشاره شده است. همچنین با مرور پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه، متوجه اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در توسعه گردشگری ورزشی می‌شویم. در پژوهشی مهدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) وضعیت گردشگری ورزشی در شهر مشهد را بر اساس تحلیل SWOT مورد بررسی قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان داد کیفیت اسکان در هتل‌ها مهم‌ترین نقطه قوت، عدم وجود افراد متخصص در پست‌های مختلف مهم‌ترین نقطه ضعف، وجود دادوستد و بازار وسیع در مشهد مهم‌ترین فرصت و عدم وجود حامیان مالی ورزشی مهم‌ترین تهدید در زمینه گردشگری ورزشی در شهر مشهد می‌باشد. نتایج پژوهش میرزازاده و عبدالملکی (۱۳۹۵) نیز نشان داد که مشکلات مدیریتی و منابع انسانی، موانع حمایت‌های قانونی، موانع بازاریابی، موانع و

مشکلات زیرساخت‌ها و اماکن، ضعف در تحقیق و پژوهش و موانع فرهنگی و آموزشی نقش معناداری در توسعه گردشگری ورزشی شهر مشهد داشتند. یافته‌های پژوهش زهره‌وندیان و همکاران (۱۳۹۷) نشان می‌دهد که در بین مؤلفه‌های تأثیرگذار بر گردشگری ورزشی حمایت‌های سیاسی و قانونی بیشترین اهمیت را دارد و به ترتیب مؤلفه‌های مدیریت و هماهنگی، بازاریابی، زیرساخت‌ها و اماکن، شناخت قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها، تحقیقات و پژوهش، فرهنگ‌سازی و آموزش دارای رتبه‌های بعدی هستند. در پژوهشی دیگر نیز عباسی و همکاران (۱۳۹۷) به تدوین راهبرد توسعه گردشگری ورزشی زمستانی در استان چهارمحال و بختیاری پرداختند که نتایج پژوهش نشان داد که از میان راهبردهای تدوین شده، فراهم کردن زمینه‌های جذب سرمایه‌گذاری برای ورزش‌های زمستانی، معرفی چهارمحال و بختیاری به‌عنوان قطب گردشگری ورزشی زمستانی، و ایجاد مراکز ورزشی تابستانی برای جذب گردشگر در تمام فصول سال از مهم‌ترین راهبردها برای توسعه سرمایه‌گذاری گردشگری در استان چهارمحال و بختیاری هستند. پژوهشی حسین (۲۰۱۴) در بررسی نقاط ضعف گردشگری ورزشی مصر به این نتایج رسید که ضعف‌ها شامل: عدم وجود رابطه دوستانه با کشورهای دیگر، نبود امنیت در مصر و عدم سرمایه‌گذاری بخش دولتی و خصوصی، نقاط قوت آن شامل در دسترس بودن عناصر دیگر گردشگری ورزشی مانند سواحل، کوه‌ها و دریاچه‌ها و فرصت‌های آن شامل جدید بودن گردشگری ورزشی در مصر، وجود عناصر گردشگری ورزشی و غیره است. تهدیدهای آن نیز شامل وجود تنش در منطقه، وجود رقابت با سایر کشورها مانند یونان و قبرس و وجود بحران‌های مالی جهانی و تأثیر آن بر گردشگری ورزشی می‌باشد. در پژوهشی دیگر نیز گاسپاری و چلا (۲۰۱۵) به بررسی عوامل موفقیت و عدم موفقیت توسعه گردشگری آلبانی پرداخته و بر اساس جواب‌های پاسخ‌دهندگان، وجود نیروی کار ماهر، حمایت محلی برای گردشگری، مشارکت در توسعه گردشگری، برنامه‌ریزی مدیریت گردشگری و وجود جاذبه‌های گردشگری فراوان به‌عنوان مهم‌ترین عوامل جهت توسعه گردشگری آلبانی مدنظر قرار گرفته‌اند. نتایج پژوهش لی و همکاران (۲۰۱۸) نیز نشان داد که به‌طور خاص، گردشگران ترجیح می‌دهند از نشانه‌های شهری، ساختمان‌های تاریخی، موزه‌ها، فروشگاه‌های معروف، فرودگاه‌ها و هتل‌های باکیفیت بالا بازدید کنند. از سوی دیگر، ساکنین محلی به بازدید از مناطق تجاری (مانند بازارها و فروشگاه‌های محلی)، پارک‌ها و میدان‌های عمومی و همچنین محله‌های دارای تنوع فرهنگی علاقه‌مند بودند. همچنین ون و جنژیا (۲۰۱۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ادغام صنعت ورزش و صنعت گردشگری نه تنها از اهمیت نظری مهمی برخوردار است بلکه از اهمیت عملی مهمی نیز برخوردار است. در فرآیند توسعه و آموزش استعداد‌های گردشگری ورزشی، نه تنها باید آموزش نظری پرسنل را تقویت کنیم، بلکه باید آموزش عملی پرسنل را نیز تقویت کنیم. با توسعه جامعه، شرایط توسعه و انگیزه‌های صنعت ورزش و جهانگردی تحولات پویایی خواهد داشت. بر اساس این تغییرات پویا، باید در این مکانیسم ادغام و نوآوری به‌طور مداوم مسیر تحقق‌یافته را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و به‌طور مداوم توسعه گردشگری ورزشی را به‌عنوان یک زمینه جدید ارتقا دهیم.

شهرها دارای توان بالقوه و جاذبه‌های متعدد گردشگری ورزشی هستند و توسعه صنعت گردشگری ورزشی می‌تواند عامل مهم و تأثیرگذاری در رشد توسعه شهرها باشد. مشهد کلان‌شهری در شمال شرقی ایران و مرکز استان خراسان رضوی می‌باشد که به دلیل داشتن آثار و ابنیه مذهبی، تاریخی و فرهنگی و برخورداری از فرهنگ و سنن اصیل و جاذبه‌های گردشگری از دیرباز مورد توجه گردشگران داخلی و خارجی بوده است و امروزه به‌عنوان پایتخت مذهبی جهان تشیع یاد می‌شود. از سوی دیگر با توجه به پیشرفت ورزش در شهر مشهد در سطح ملی و منطقه‌ای و وجود جاذبه‌ها و تشکیلات نسبتاً مناسب ورزشی در این شهر به نظر می‌رسد، شهر مشهد پتانسیل تبدیل شدن به یکی از قطب‌های گردشگری ورزشی (حداقل در سطح ملی و منطقه‌ای) را در کنار گردشگری سلامت و گردشگری مذهبی دارا می‌باشد. با توجه به اینکه در زمینه مطالعات مرتبط با گردشگری ورزشی در گردشگری شهرها مطالعات جامع و کاملی صورت نگرفته و با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در توسعه گردشگری ورزشی، این مسئله ضرورت بررسی‌های بیشتر و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در این زمینه را آشکار می‌سازد. تدوین برنامه راهبردی و منسجم و ارائه راهکارها و راهبردهای مؤثر برای توسعه گردشگری ورزشی در شهرها و تبدیل شدن به قطب گردشگری ورزشی کشور و حتی

خاورمیانه، از ضروریات مهم این پژوهش است. روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام‌یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و راهبردهای متناسب با موقعیت مقوله موردبررسی را منعکس می‌سازد. امروزه در جوامع علمی در خصوص قدرت اجرایی این تکنیک شک و تردیدهایی به وجود آمده است. بیشتر ایرادات وارده به این مدل به فقدان توجه به محیط بیرونی سیستم، نداشتن نگاه رقابتی و داده‌های توصیفی و ذهنی به‌عنوان ورودی مدل بازمی‌گردد. به‌طور کلی پس از ناکامی سیستم‌ها در رسیدن به اهداف خود با استفاده از تحلیل SWOT، صاحب‌نظران عرصه مدیریت استراتژیک در پی ارتقاء این مدل برآمدند. از این‌رو در این پژوهش از تکنیک جدید Meta-SWOT استفاده شده است که به‌نوعی نمونه‌ای تکامل‌یافته از تکنیک SWOT می‌باشد. لذا در این پژوهش به دنبال تدوین راهبردهای رقابت‌پذیری و توسعه گردشگری ورزشی در شهرها با استفاده از تکنیک متاسوات (Meta-SWOT) هستیم که مطالعه حاضر به‌صورت مطالعه موردی بر روی کلان‌شهر مشهد انجام شد. امید است نتایج پژوهش حاضر در ادارات ورزش و جوانان خراسان رضوی و شهر مشهد، هیئت‌های ورزشی شهر مشهد، سازمان میراث فرهنگی و گردشگری شهر مشهد، هتل‌ها و کلیه سازمان‌ها و ادارات مرتبط با امور گردشگری ورزشی در راستای توسعه گردشگری در شهر مشهد مورد استفاده قرار گیرد.

### مبانی نظری

با عنایت به مطالب بیان‌شده، در می‌یابیم که در بسیاری از کشورهای موفق، شهرها پایه و اساس توسعه صنعت گردشگری ورزشی هستند و توسعه گردشگری ورزشی در شهرها، نقش مهمی در افزایش رفاه، بهبود تحرک جوامع، بازسازی و توسعه پایدار شهرها دارد. گردشگری ورزشی، فراتر از یک صنعت، به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی - اقتصادی در سطح جهان مطرح است و بسیاری از شهرهای جهان با سرمایه‌گذاری فراوان، فواید و اثرات این صنعت را خوب درک کرده و به‌عنوان منبعی مهم جهت بهبود وضعیت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، افزایش اشتغال، درآمدزایی، توسعه زیرساخت‌ها، افزایش شهرت و برند سازی مقصد خود، از آن بهره می‌گیرند. مدیران و مسئولان کشوری و شهری، با مدیریت و برنامه‌ریزی و به‌کارگیری استراتژی‌های مدون در جهت توسعه گردشگری ورزشی تلاش می‌کنند. با این وجود گردشگری ورزشی، در شهرهای ایران مقوله‌ای نوظهور است و به دلیل فقدان شناخت کافی، عدم مدیریت و نبود برنامه‌ریزی راهبردی مدون و مشخص، فرصت‌های منحصر به فرد در شهرها از دست‌رفته است و هنوز بسیاری از مسئولین کشوری، استانی و شهری از جایگاه این حوزه در صنعت گردشگری بی‌اطلاع هستند. بدون تردید موفقیت و توسعه گردشگری ورزشی در شهرها نیازمند برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی مشخص می‌باشد و عدم برنامه‌ریزی صحیح عوارض سوئی برای این صنعت گسترده به همراه خواهد داشت. پژوهشگران داخل و خارج از کشور، برنامه‌ریزی را به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه در توسعه گردشگری ورزشی عنوان کرده‌اند. از این‌رو برنامه‌ریزی، هدایت و توسعه صنعت گردشگری ورزشی به‌عنوان یکی از منابع بسیار مهم کسب درآمد و اشتغال‌زایی که دارای تأثیرات اجتماعی، فرهنگی و زیست‌محیطی فوق‌العاده‌ای نیز می‌باشد، به‌عنوان یک نیاز مطرح می‌شود، اما برنامه‌ریزی مناسب برای این مقوله با شناخت علمی قابلیت‌ها و تنگناهای موجود در هر منطقه از کشور میسر است. برای این منظور راهبردهای مرتبط با ارتقا و توسعه‌یافتگی گردشگری ورزشی در شهر مشهد که با توجه به قابلیت‌های فراوان منطقه یکی از مهم‌ترین نقاط کشور برای رشد و توسعه این صنعت می‌باشد، در پژوهش حاضر موردبررسی قرار می‌گیرد. همچنین با بررسی تحقیقات انجام‌شده درمی‌یابیم که محققین توسعه گردشگری ورزشی را در گرو عواملی همانند حمایت‌های سیاسی و قانونی، عوامل مدیریتی، عوامل فرهنگی و آموزشی، تحقیقات و پژوهش‌های این حوزه، زیرساخت‌های گردشگری ورزشی و تبلیغات و بازاریابی بیان می‌کنند. با توجه به این مطلب، درمی‌یابیم که تکرر نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه در راستای یکدیگر بوده و به‌نوعی نتایج یکدیگر را تأیید می‌کنند و بر سر عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری ورزشی، اتفاق نظر دارند. اما این دیدگاه محققان به‌صورت کلی می‌باشد؛ که نیاز است شهرهای کشور را به لحاظ بهره‌مندی از این منابع با یکدیگر مقایسه کرد و سپس با توجه به منابع و محیط اطراف راهبردهایی را برای توسعه و ارتقا گردشگری در شهرها در نظر گرفت. بخش اعظم این پژوهش‌ها متوجه شناسایی موانع توسعه گردشگری ورزشی و یا عوامل توسعه گردشگری ورزشی

هستند و کمتر پژوهشی به طرح راهبرد با توجه به این عوامل پرداخته است و این شکاف در پژوهش‌ها مشاهده می‌شود. همچنین برخی پژوهش‌ها به صورت محدود به توسعه گردشگری ورزشی در شهرها پرداخته‌اند و تنها با در نظر گرفتن یک عامل برجسته مانند وجود دریا، راهبردهایی را برای توسعه گردشگری ورزشی ارائه داده‌اند؛ که مطمئناً برای توسعه گردشگری باید تمام جوانب توسعه را در نظر گرفت. لذا محققان در این تحقیق با در نظر گرفتن تمام جوانب در توسعه گردشگری ورزشی و با توجه به منابع و قابلیت‌های شهر مشهد و نگاهی به محیط بیرون و مقایسه با کلان‌شهرهایی که به نوعی رقیب شهر مشهد در جذب گردشگری محسوب می‌شوند، به تدوین راهبردهایی در راستای رقابت‌پذیری و توسعه گردشگری ورزشی در کلان‌شهر مشهد پرداخته‌اند.

## روش پژوهش

با توجه به مؤلفه‌های موردبررسی، پژوهش حاضر از لحاظ هدف‌گذاری، کاربردی و از نظر روش پژوهش با توجه به ماهیت آن، توصیفی - تحلیلی می‌باشد. این پژوهش به صورت کمی و کیفی انجام شده است. برای تدوین چارچوب نظری پژوهش و مرور پژوهش‌های گذشته، از مطالعات کتابخانه‌ای (اسنادی) بهره گرفته شد و همچنین از روش پیمایشی به صورت بررسی‌های میدانی و مصاحبه به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات در رابطه با پژوهش استفاده شده است. در بخش کیفی پژوهش اهداف، منابع و قابلیت‌ها و عوامل محیطی تأثیرگذار در جهت توسعه گردشگری ورزشی به وسیله مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های عمیق با ۱۰ تن از خبرگان در زمینه گردشگری ورزشی (۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی، ۳ نفر از معاونین اداره کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و ۲ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی)، جهت تدوین پرسشنامه Meta-SWOT شناسایی شدند. جمع‌آوری اطلاعات بر اساس روش دلفی انجام شد و انتخاب تیم دلفی بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند بود. مطالب استخراج شده از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌ها مجدد به تأیید افراد مصاحبه‌شونده رسید و مطالب برای تهیه پرسشنامه متاسوات، تأیید شد. معیارهای انتخاب خبرگان تسلط نظری و تجربه علمی و عملی در زمینه گردشگری ورزشی، آشنایی با شهر مشهد و شهرهای منتخب در پژوهش، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی بود. نکته قابل توجه در تعیین تعداد خبرگان، کسب اطلاعات از جامعیت دیدگاه‌های مختلف در پژوهش است. زمان هر مصاحبه به صورت میانگین ۵۵ دقیقه به طول انجامید. جامعه آماری در بخش کمی پژوهش را کلیه مدیران، مسئولین، خبرگان و اساتید دانشگاه که سابقه فعالیت علمی و عملی در رابطه با گردشگری ورزشی داشتند تشکیل می‌دهند؛ که در نهایت ۳۵ نفر به صورت هدفمند به عنوان نمونه آماری در این پژوهش مشارکت داشتند. ۷۳ درصد افراد مشارکت‌کننده در پژوهش مرد و ۲۷ درصد آن‌ها را زن‌ها تشکیل دادند. همچنین سن بیشتر افراد شرکت‌کننده در پژوهش ۶۵ سال و کمترین آن‌ها ۲۵ سال بود و در کل میانگین سنی افراد حاضر در این پژوهش ۳۸ سال بود. ۴۰ درصد افراد دارای مدرک تحصیلی دکتری، ۳۲ درصد فوق‌لیسانس و ۲۸ درصد افراد هم دارای مدرک تحصیلی لیسانس بودند. همچنین در این پژوهش ۱۱ نفر از افراد پژوهش را اساتید و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، ۹ نفر را دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی، ۱۰ نفر از ایشان از معاونین و کارمندان سازمان میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی استان خراسان رضوی و ۵ نفر هم از مدیران آژانس‌های مسافرتی و گردشگری در شهر مشهد تشکیل دادند. در ادامه نیز پرسشنامه محقق ساخته Meta-SWOT گردشگری ورزشی در اختیار نمونه آماری پژوهش قرار گرفت که اهداف را در سه سطح اولویت بالا، متوسط و پایین اولویت‌بندی کنند، عوامل را به گونه‌ای وزن دهی کنند که مجموع اوزان ۱۰۰ شود و بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت به ادامه سؤالات پرسشنامه پاسخ دهند. لازم به ذکر است که در مرحله اول نرم‌افزار متاسوات اهداف باید در سه سطح که بیان شد، اولویت‌بندی شوند و افراد پاسخ‌دهنده به پرسشنامه‌ها اهداف را بر اساس این سه سطح اولویت‌بندی کردند که در ادامه در بخش یافته به تفصیل توضیح داده خواهد شد. میانگین زمان پاسخگویی به پرسشنامه Meta-SWOT گردشگری ورزشی توسط مسئولان و خبرگان ورزشی یک ساعت و پنج دقیقه بود. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهبرد توسعه گردشگری ورزشی از مدل Meta-SWOT استفاده شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها توسط نرم‌افزار Meta-SWOT صورت



گرفت.

متاسوات برای نخستین بار توسط گروه سه نفره متشکل از آگاروال، استادیار علوم رایانه نوربرت کالج آمریکا و دو تن از همکاران ایشان در دپارتمان مدیریت بازرگانی همان دانشگاه در سال ۲۰۱۲ معرفی شد (قائدرحمتی و خاوریان گرمسیر، ۱۳۹۵: ۱۸۷). از آنجاکه تاکنون این مدل در ایران و سایر کشورهای جهان در زمینه مطالعات ورزشی و در زمینه گردشگری ورزشی استفاده نشده است؛ در این پژوهش سعی بر آن است تا به معرفی این مدل و چگونگی کاربرد آن در مطالعات گردشگری ورزشی بپردازیم.

امروزه شرکت‌ها و مؤسسات و سازمان‌ها با دو رهیافت برنامه‌ریزی راهبردی خارج به داخل و از داخل به خارج روبه‌رو شده‌اند. این تقسیم‌بندی به این عامل که آیا منابع و قابلیت‌ها و همچنین عوامل خرد و کلان محیطی در آغاز به کار گرفته شوند یا خیر، بستگی دارد (Agarwal et al, 2012:14). به‌نوعی نظریه‌پردازان علم برنامه‌ریزی راهبردی به این اجماع رسیده‌اند که سازمان‌ها و شرکت‌های موفق و محبوب دارای توانایی‌های منحصربه‌فردی هستند، که سبب شده است در بازار موقعیت خود را پیدا کنند. آن‌ها با استفاده از خلاقیت خود به یک رهیافت از داخل به خارج دست‌زده‌اند و بر اساس خلاقیت‌ها و اتکا بر توانایی‌های درونی، خود را از دیگران متمایز کرده‌اند. مدل Meta-SWOT بر اساس رهیافت داخل به خارج و به‌نوعی دیدگاه مبتنی بر منابع شکل گرفته است. البته یک چالش باقی می‌ماند: چگونه یک شرکت می‌تواند تشخیص دهد که کدام‌یک از این منابع و قابلیت‌ها قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدارند؟ بارنی<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، برای حل این مسئله چهار معیار را بیان می‌کند. برای اینکه یک منبع یا قابلیت به لحاظ راهبردی اثربخش باشد، بایستی باارزش، نادر، تقلید نشدنی و بدون جایگزین باشد. از این‌رو، چهار معیار زیر می‌تواند توان بالقوه منابع و قابلیت‌ها برای خلق یک راهبرد موفق را تعیین کنند. از نظر منابع، این چهار معیار به شرایط، VRIO مرسوم‌اند (قائدرحمتی و خاوریان گرمسیر، ۱۳۹۵: ۱۸۷).

• آیا منابع یا قابلیت شرکت را قادر به بهره‌برداری از یک فرصت محیطی می‌نماید و یا تهدید محیطی را بی‌اثر می‌سازد؟	<b>بارزش (V)</b>
• آیا این منبع یا قابلیت در حال حاضر تحت کنترل تنها تعداد اندکی از شرکت‌های رقابت کننده قرار دارد؟	<b>نایاب (R)</b>
• آیا شرکت‌ها بدون این منبع یا قابلیت در دستیابی یا توسعه‌ی آن با شرایط نامساعد هزینه مواجه می‌شوند؟	<b>تقلیدناپذیر (I)</b>
• آیا برای پشتیبانی و بهره‌وری از منابع و قابلیت‌های ارزشمند، نایاب و پرهزینه در برابر تقلید، سیاست‌ها و رویه‌های شرکت سازمان یافته‌اند؟	<b>سازماندهی (O)</b>

شکل شماره ۱. معیارهای ایجاد یک استراتژی موفق از دیدگاه مبتنی بر منابع (VRIO)

در مدل Meta-SWOT، عوامل مرتب، با محیط سازمان به‌طور مستقلی از عوامل داخلی شناسایی می‌شوند. برای این شناسایی از روش PESTEL استفاده می‌گردد. این چارچوب بر اساس عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی و قانونی استوار است. (Isoherranen, 2012:27). این تحلیل برای شناسایی فرصت‌های پیش رو و همچنین خطرات احتمالی گسترش هر مجموعه مؤثر است؛ در نتیجه، با یک کارسازمانی اقدام به کاهش خطرات محتمل از سوی ابعاد ناشناخته محیط می‌کند (Bloomberg, 2012:2). عموماً این تحلیل به ارزیابی محیط در ابعاد ماکرو و کلان و همچنین ارزیابی زمان حال اختصاص دارد؛ چراکه عوامل کلان این توانایی را دارند تا تغییرات اساسی را در محیط و مجموعه ایجاد کنند (Hill et al, 2014:335; Husso, 2011:7). درنهایت، ایده تناسب راهبردی نیز به‌واسطه قضاوت راجع به درجه‌ای که منابع و قابلیت‌ها از اهداف سازمانی پشتیبانی می‌کنند، عملیاتی می‌شود. این قضاوت‌ها به‌طور خودبه‌خود فهرستی از زوج‌ها را بین منابع یا قابلیت‌ها و عوامل محیطی پدید می‌آورند که اهمیت برجسته‌ای دارند. جدیدترین محدودیت مدل این است که ترکیبات بین یک عامل داخلی و خارجی ممکن است به‌طور تصادفی ایجاد شود،

ولی هیچ گونه تأثیر واقعی بر یکدیگر نداشته باشد. در اینجا، قضاوت تصمیم‌گیرندگان اجتناب‌ناپذیر است، ولی صرفاً در انتهای یک فرایند ساختاریافته می‌آید. ترکیبات عامل را می‌توان از فهرست حذف کرد و زوج‌های عاملی دیگر را مطابق با اولویت ادراک شده مرتب کرد. نتیجه، فهرست اولویت‌بندی شده‌ای از اولویت‌های راهبردی است که به همه ارزیابی‌های پیشین وابسته است. بنابراین دیدگاه مبتنی بر منابع، نقطه قوت منابع و قابلیت‌ها و تناسب راهبردی آن‌ها با عوامل محیطی، به‌تنهایی بر نقطه قوت این عوامل اولویت‌بندی می‌شود. این امر به نظر می‌رسد که مزیتی اساسی بر تجزیه‌وتحلیل SWOT داشته باشد (Agarwal et al, 2012: 15).

## بحث و یافته‌ها

مرحله اول: ارزیابی منابع و رقبا در این مرحله باید منابع و رقبا ارزیابی شوند. دوره زمانی برنامه‌ریزی برای پژوهش حاضر، همگام با اسناد فرادست و منطبق با سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ مشخص شده است و این بازه برای نیل به اهداف در نظر گرفته شده است (قائد رحمتی و خاوریان گرمسیر، ۱۳۹۵: ۱۸۸). در این مرحله باید اهداف سازمانی را برشمرد و سپس این اهداف را اولویت‌بندی کرد و توسط گروه خبرگان، این اهداف در سه سطح بالا، پایین و متوسط اولویت‌بندی شدند که در جدول ۱ قابل مشاهده هستند. لازم به ذکر است که در نرم‌افزار متاسوات اهداف فقط باید در این سه سطح اولویت‌بندی شوند. پس از تدوین این جدول و تعیین درجه اولویت هر یک از اهداف توسط افراد تکمیل‌کننده پرسشنامه، پرسشنامه‌ای به‌عنوان برآیند ۳۵ پرسشنامه تکمیل شده در نظر گرفته شد و اطلاعات حاصل از برآیند آن‌ها وارد فضای نرم‌افزار متاسوات شد.

جدول شماره ۱. اهداف تعیین شده در جهت توسعه گردشگری ورزشی شهر مشهد بر اساس افق ۱۴۰۴

اولویت	هدف
اولویت بالا	افزایش حضور گردشگران ورزشی خارجی و داخلی
اولویت بالا	کارآفرینی و ایجاد اشتغال برای فارغ‌التحصیلان رشته تربیت‌بدنی و سایر رشته‌ها
اولویت متوسط	توسعه حرفه‌ای گردشگری ورزشی
اولویت بالا	ایجاد هماهنگی و انسجام در ساختار گردشگری ورزشی شهر مشهد
اولویت بالا	افزایش چشمگیر اختصاصات ریالی و ارزی به گردشگری ورزشی شهر مشهد
اولویت بالا	افزایش درآمد حاصل از گردشگری ورزشی در شهر مشهد
اولویت متوسط	افزایش مدت‌زمان اقامت گردشگران ورزشی در شهر مشهد
اولویت بالا	معرفی فرهنگ و تمدن غنی و توسعه ظرفیت‌های فرهنگی، تاریخی، طبیعی و ورزشی مشهد
اولویت بالا	ایجاد نظام اقتصادی کارآمد، رقابت‌پذیر، باثبات، متوازن، رشد مستمر و پرشتاب بر پایه مزیت‌های گردشگری ورزشی
اولویت متوسط	اهتمام ملی و تقویت حس مسئولیت عمومی و جلب مشارکت همگانی در حمایت و صیانت، حفاظت، احیا و بهره‌برداری
	خرمداناه از پتانسیل‌های گردشگری ورزشی

بعد از شناسایی عوامل اصلی و مؤثر برای موفقیت سازمان باید به شناسایی منابع و قابلیت‌ها پرداخت که برای موفقیت، ضروری هستند. هر یک از عوامل میزان درجه اهمیت متفاوتی با یکدیگر دارند و به همین دلیل باید وزن مشخصی به آن‌ها داد. از بین روش‌های مختلف وزن دهی (دلفی، تحلیل شبکه‌ای و ...) از مدل سلسله مراتبی استفاده گردید که در شکل ۲ مشخص شده است.

Identification	Weighting
Which resources and capabilities are required to be successful in our line of business (industry)?	How important are these in comparison to each other?
راه‌های ارتباطی مناسب	5 %
آب و هوای مناسب و محیط زیست سالم	10 %
امنیت	7 %
موقعیت جغرافیایی مناسب و دسترسی آسان	13 %
تنوع جاذبه‌های گردشگری ورزشی	15 %
اقتصاد پویا	5 %
همکاری مردم محلی در زمینه توسعه گردشگری ورزشی	5 %
حمایت دولت	5 %
سهولت در تهیه اقامتگاه مناسب، کیفیت خدمات اقامتی، بهداشت	10 %
بهداشت	10 %
شارکت مدیران محلی در زمینه توسعه گردشگری ورزشی	5 %
نوع روابط فرهنگی و اجتماعی استان	10 %
<b>Total</b>	<b>100</b>

شکل شماره ۲. عوامل مؤثر در توسعه گردشگری ورزشی شهر مشهد به صورت وارد شده در محیط نرم‌افزار Meta SWOT

بر اساس شکل شماره ۲ در عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری ورزشی به ترتیب تنوع جاذبه‌های گردشگری ورزشی (۱۵ درصد)، موقعیت جغرافیایی مناسب و دسترسی آسان (۱۳ درصد)، آب‌وهوای مناسب و محیط‌زیست سالم (۱۰ درصد)، سهولت در تهیه اقامتگاه مناسب، کیفیت خدماتی و غیره (۱۰ درصد)، بهداشت (۱۰ درصد)، نوع روابط فرهنگی و اجتماعی استان (۱۰ درصد)، امنیت (۷ درصد)، راه‌های ارتباطی مناسب (۵ درصد)، اقتصاد پویا (۵ درصد)، همکاری مردم محلی در زمینه توسعه گردشگری ورزشی (۵ درصد)، حمایت دولت (۵ درصد) و مشارکت مدیران محلی در زمینه توسعه گردشگری ورزشی (۵ درصد) بیشترین وزن را به خود اختصاص دادند.

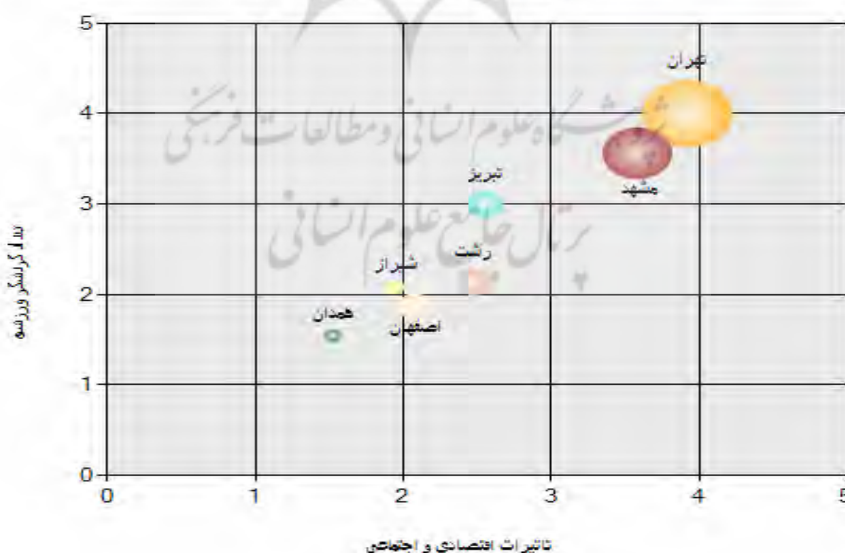
مرحله دوم: شناسایی ابعاد رقابتی و تعیین واحد اندازه‌گیری: در این مرحله ابعاد رقابتی باید شناسایی شوند. علاوه بر مراحل قبل که ابعاد ایجاد تمایز و تفاوت منابع شناسایی شد، باید ابعاد رقابتی گردشگری ورزشی شهر مشهد نیز مشخص شود که نخست به چه فاکتورهایی در رقابت‌پذیری تأکید می‌کند. به همین دلیلی باید واحد اندازه‌گیری مشخص شود که در این تحقیق تعداد گردشگر نیز به عنوان ملاک در نظر گرفته شده است. همچنین باید وضعیت رقبا از نظر تعداد گردشگر نسبت به مجموعه و شهر مورد مطالعه مشخص شود. شهرهای تهران، تبریز، اصفهان، شیراز، رشت و همدان به لحاظ جذب گردشگر، رقبای شهر مشهد هستند که با توجه به پراکندگی جغرافیایی شهرها در ایران از هر منطقه یک شهر با صلاحیت خبرگان حاضر در پژوهش، انتخاب شدند. با عنایت به نتایج، شهر تهران تعداد بیشتری گردشگر ورزشی نسبت به شهر مشهد دارد و شهر مشهد پذیرای گردشگران بیشتری نسبت به شهرهای تبریز، اصفهان، شیراز، رشت و همدان دارد. برای مقایسه از سطوح ۵ گانه بسیار فراتر، فراتر، تقریباً برابر، پایین و پایین‌تر استفاده شد. جدول ۲ و شکل ۳ اطلاعات مربوط به وضعیت مشهد نسبت به رقبای خود نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. مقایسه شهر مشهد با رقبای خود از نظر عوامل مؤثر در توسعه گردشگری ورزشی

عوامل	شهر	تهران	تبریز	اصفهان	شیراز	رشت	همدان
راه‌های ارتباطی مناسب	پایین‌تر	فراتر	فراتر	فراتر	بسیار فراتر	بسیار فراتر	بسیار فراتر
آب‌وهوای مناسب و محیط‌زیست سالم	فراتر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	پایین‌تر	فراتر
امنیت	تقریباً برابر	فراتر	فراتر	فراتر	بسیار فراتر	فراتر	بسیار فراتر
موقعیت جغرافیایی مناسب و دسترسی آسان	پایین‌تر	فراتر	فراتر	فراتر	بسیار فراتر	فراتر	فراتر
تنوع جاذبه‌های گردشگری ورزشی	پایین‌تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	بسیار فراتر
اقتصاد پویا	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	فراتر	فراتر	بسیار فراتر	بسیار فراتر
مشارکت و همکاری مردم محلی در زمینه توسعه گردشگری ورزشی	پایین‌تر	فراتر	فراتر	فراتر	تقریباً برابر	فراتر	فراتر
حمایت دولت	پایین‌تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	فراتر	فراتر	تقریباً برابر	بسیار فراتر
سهولت در تهیه اقامتگاه مناسب، کیفیت خدمات اقامتی، کیفیت اماکن اقامتی عمومی، چشم‌اندازهای دیدنی و مناسب و مراکز نمایشی، هتل‌ها، رستوران‌ها	تقریباً برابر	بسیار فراتر	بسیار فراتر	بسیار فراتر	بسیار فراتر	بسیار فراتر	بسیار فراتر
بهداشت	تقریباً برابر	پایین‌تر	بسیار فراتر	بسیار فراتر	فراتر	تقریباً برابر	فراتر
مشارکت مدیران محلی در زمینه توسعه گردشگری ورزشی	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	فراتر
نوع روابط فرهنگی و اجتماعی استان	تقریباً برابر	فراتر	بسیار فراتر	بسیار فراتر	فراتر	فراتر	فراتر

در ادامه باید میزان ارتباط هر یک از ابعاد رقابتی با منابع و توانایی‌ها را تعیین کرد و در پایان این مرحله نقشه رقابتی ترسیم خواهد شد. این نقشه بیانگر وضعیت رقبا نسبت به سازمان و هدف مورد مطالعه است.

### Competitive Map



شکل شماره ۳. نقشه رقابتی استراتژی توسعه گردشگری ورزشی شهر مشهد

شکل شماره ۳ مزیت‌های رقابتی دیگر شهرها را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود شهر مشهد از لحاظ تعداد گردشگر ورزشی در وضعیت بالاتری نسبت به شهرهای تبریز، رشت، شیراز، اصفهان و همدان است و از شهر تهران از این بعد پایین‌تر است. از لحاظ تأثیرات اقتصادی و اجتماعی شهر مشهد نسبت به تهران از موقعیت پایین‌تری

برخوردار است ولی تأثرات اقتصادی و اجتماعی شهر مشهد نسبت به سایر شهرها بارزتر است. جدول شماره ۳ نیز مزیت رقابتی هریک را به تفکیک ابعاد رقابتی و به صورت مجموع و امتیاز نشان می‌دهد.

جدول شماره ۳. مزیت رقابتی هر یک از رقبای اصلی شهر مشهد در توسعه گردشگری ورزشی

تعداد گردشگر ورزشی	تأثیرات اقتصادی و اجتماعی		مجموع		امتیاز
	مطلق	نرمال شده	مطلق	نرمال شده	
تهران	۳/۹۲۰۶۳۵	۱/۶۲۱۴۴۴	۷/۹۲۰۶۳۵	۳/۲۶۲۸۴۹	۶
تبریز	۲/۵۵۵۵۵۶	۱/۰۵۶۸۹۳	۵/۵۵۵۵۵۶	۲/۲۸۷۹۴۶	۵
اصفهان	۲/۰۷۹۳۶۵	۰/۸۵۹۹۵۶۳	۳/۹۴۴۲۳	۱/۶۲۵۲۰۶	۲
شیراز	۱/۹۵۲۳۸۱	۰/۸۰۷۴۳۹۹	۰/۸۵۳۹۷۴۱	۴/۰۳۳۴۶۳	۳
رشت	۲/۴۷۶۱۹۱	۱/۰۲۴۰۷	۰/۸۷۶۱۵۵۳	۴/۶۱۱۳۲۶	۴
همدان	۱/۵۲۳۸۱	۰/۶۳۰۱۹۶۹	۰/۶۳۲۱۶۲۶	۳/۰۶۴۳۵	۱

مرحله سوم: ارزیابی توانایی‌ها؛ برای پاسخ‌گویی به چالش "چگونگی تشخیص ایجاد مزیت رقابتی پایدار هر یک از این منابع و قابلیت‌ها" از دیدگاه مبتنی بر منابع استفاده می‌شود. بر این اساس منابع و قابلیت‌ها را از نظر با ارزش بودن، نادر بودن، تقلید نشدنی و غیرقابل جایگزینی بودن مورد بررسی و اندازه‌گیری قرار داد. شکل شماره ۴ به ارزیابی منابع و توانایی‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع می‌پردازد.

**INTERNAL FACTOR EVALUATION**

Identification	Weighting	Rarity	Imitability	Organization
Consider these resources and capabilities of our business and add new ones of relevance.	How important are these in comparison with each other?	Our competitors... do not have this	Our competitors cannot easily develop this	We benefit from this factor through our approach to decision making
راه‌های ارتباطی مناسب	5	Neutral	Neutral	Disagree
آب و هوای مناسب و محیط زیست سالم	10	Neutral	Neutral	Agree
امنیت	7	Agree	Agree	Agree
موقعیت جغرافیایی مناسب و دسترسی آسان	13	Agree	Neutral	Strongly Agree
تنوع جاذبه‌های گردشگری ورزشی	15	Agree	Agree	Agree
اقتصاد پویا	5	Agree	Agree	Neutral
مشارکت و همکاری مردم محلی در زمینه توسعه	5	Agree	Neutral	Neutral
حمایت دولت	5	Neutral	Neutral	Neutral
سهولت در تهیه امکانات مناسب، کیفیت خدمات	10	Strongly Agree	Agree	Neutral
بهداشت	10	Neutral	Neutral	Neutral
مشارکت مدیران محلی در زمینه توسعه	5	Disagree	Neutral	Neutral
نوع روابط فرهنگی و اجتماعی استان	10	Neutral	Neutral	Neutral

شکل شماره ۴. ارزیابی منابع و توانایی‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع

مرحله چهارم: تحلیل محیطی (PESTEL): برای تجزیه و تحلیل محیط گردشگری ورزشی مشهد می‌توان از مدل PESTEL استفاده کرد. این مدل برای تشریح عوامل محیطی کلان مؤثر مورد بررسی قرار می‌گیرد. در جدول ۴ نتایج تحلیل PESTEL بیان شده است. باید وزن، تأثیر، احتمال افزایش و درجه اضطراب آن بررسی شود. وزن دهی آن‌ها بر اساس طیف ۵ ارزشی (بسیار مهم، مهم، متوسط، کم‌اهمیت و بسیار کم‌اهمیت) تعیین شد.

جدول شماره ۴. عوامل محیطی مؤثر خارج از کنترل در برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری ورزشی شهر مشهد

عامل	وزن	تأثیر	احتمال	درجه
تحریم‌ها	مهم	قوی	بسیار بالا	فوری
تورم	بسیار مهم	بسیار قوی	بالا	فوری
فرهنگ مردمی	متوسط	قوی	متوسط	فوری
قوانین و مقررات	مهم	قوی	متوسط	فوری
عدم ثبات سیاسی	متوسط	متوسط	بالا	فوری
تکنولوژی و فناوری	بسیار مهم	بسیار قوی	بالا	بلافاصله
تجهیزات و زیرساخت‌ها	بسیار مهم	بسیار قوی	بسیار بالا	بلافاصله
توان دستگاه‌های اجرایی کشور	متوسط	متوسط	متوسط	فوری

مرحله پنجم: سنجش تناسب راهبردی: به دلیل آنکه این مدل توسعه SWOT را در پی دارد، معیار تناسب راهبردی عاملی برای دستیابی به این مهم است. نباید تنها عوامل خارجی را به فرصت‌ها و تهدیدها و عوامل داخلی را به نقاط قوت و ضعف تقسیم کرد. در گام بعد به ارزیابی میزان تأثیر پشتیبانی و تأثیرپذیری منابع و توانایی‌ها از عوامل محیطی یا همان تناسب راهبردی پرداخته شده است که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌شود. از آنجایی که مقایسات دوجه‌دو این عوامل حجم زیادی را در برمی‌گیرد، چند مورد از آن‌ها آورده شده است.

جدول شماره ۵. تناسب راهبردی

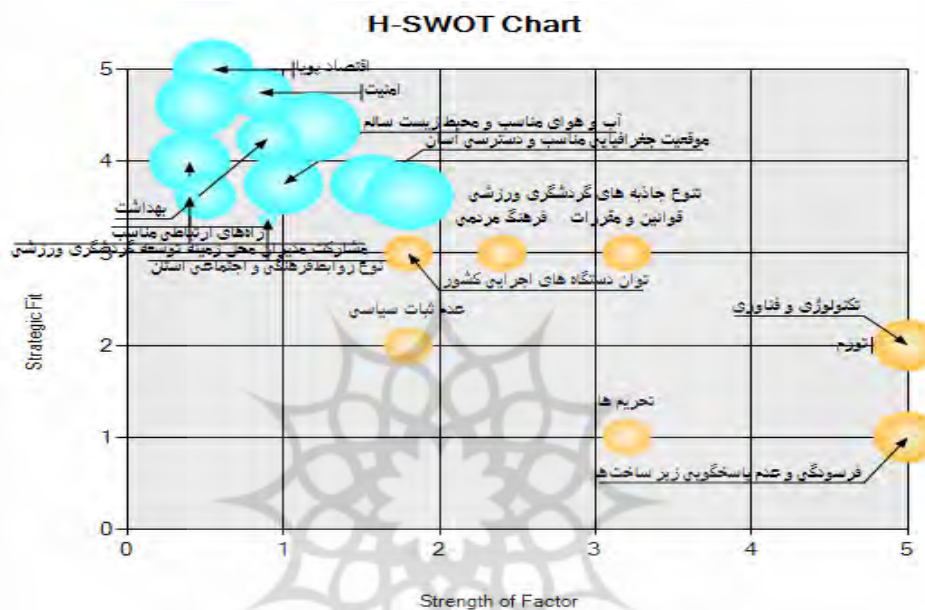
منابع و قابلیت‌ها	عوامل محیطی			
	قوانین و مقررات	فرهنگ مردمی	تورم	تحریم‌ها
سطوح مقایسه:	بسیار ضعیف، ضعیف، تا حدودی، قوی، بسیار قوی	بسیار ضعیف، ضعیف، تا حدودی، قوی، بسیار قوی	بسیار ضعیف، ضعیف، تا حدودی، قوی، بسیار قوی	بسیار ضعیف، ضعیف، تا حدودی، قوی، بسیار قوی
منابع و قابلیت‌ها	قوی	بسیار قوی	قوی	قوی
منابع و قابلیت‌ها	بسیار قوی	بسیار قوی	تا حدودی	ضعیف
منابع و قابلیت‌ها	قوی	قوی	قوی	بسیار قوی
منابع و قابلیت‌ها	قوی	تا حدودی	قوی	تا حدودی

سپس باید تأثیر منابع و توانایی‌ها بر اهداف را تعیین کرد که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود. در این قسمت هم به دلیل آن که مقایسات دوجه‌دو این عوامل حجم زیادی را در برمی‌گیرد، چند مورد از آن‌ها آورده شده است.

جدول شماره ۶. تناسب منابع و قابلیت‌ها با اهداف

منابع و قابلیت‌ها	اهداف			
	افزایش درآمد حاصل از گردشگری ورزشی در شهر مشهد	توسعه حرفه‌ای گردشگری ورزشی	کارآفرینی و ایجاد اشتغال برای فارغ‌التحصیلان رشته تربیت‌بدنی و سایر رشته‌ها	افزایش حضور گردشگران ورزشی خارجی و داخلی
سطوح مقایسه:	بسیار ضعیف، ضعیف، تا حدودی، قوی، بسیار قوی	بسیار ضعیف، ضعیف، تا حدودی، قوی، بسیار قوی	بسیار ضعیف، ضعیف، تا حدودی، قوی، بسیار قوی	بسیار ضعیف، ضعیف، تا حدودی، قوی، بسیار قوی
منابع و قابلیت‌ها	قوی	بسیار قوی	قوی	بسیار قوی
منابع و قابلیت‌ها	بسیار قوی	قوی	قوی	بسیار قوی
منابع و قابلیت‌ها	قوی	بسیار قوی	بسیار قوی	بسیار قوی
منابع و قابلیت‌ها	قوی	قوی	قوی	قوی

مرحله ششم: ترسیم نقشه راهبردی: بعد از بررسی مرحله قبل در نهایت باید نقشه راهبردی را ترسیم کرد. منابع و قابلیت‌ها با رنگ فیروزه‌ای و عوامل کلان محیطی با رنگ نارنجی نشان داده شده است. آن دسته از عواملی که به سمت راست متمایل هستند نسبتاً با ارزش، تقلید نشدنی و غیرقابل جایگزین هستند و از تناسب راهبردی برخوردارند. آن دسته از عواملی که به سمت بالا متمایل هستند نیز دارای درجه بالایی از تناسب راهبردی هستند. اندازه حباب‌های منابع و قابلیت‌ها بیانگر درجه تناسب آن‌ها با اهداف و اندازه حباب عوامل کلان محیطی بیانگر درجه اضطراب آن‌هاست. در مجموع برای هر دودسته از حباب‌ها که بیانگر منابع و قابلیت‌ها و همچنین عوامل کلان محیطی هستند، قرارگیری در موقعیت بالا و سمت راست، بیانگر بالاترین میزان امتیاز و نمره می‌باشد (قائد رحمتی و خاوریان گرمسیر، ۱۳۹۵: ۱۸۷).



شکل شماره ۵. نقشه راهبردی توسعه گردشگری ورزشی شهر مشهد

بر اساس شکل شماره ۵، عوامل تکنولوژی و فناوری، تورم و فرسودگی و عدم پاسخگویی زیرساخت‌ها به‌عنوان بزرگ‌ترین موانع کلان محیطی جهت توسعه گردشگری ورزشی شهر مشهد محسوب می‌شود و با توجه به اندازه حباب آن‌ها نیازمند این هستند که توسط مسئولین امر بیشتر مورد توجه قرار بگیرند. عوامل کلان محیطی دیگر مانند اعمال تحریم‌ها، قوانین و مقررات، فرهنگ مردمی، توان دستگاه‌های اجرایی کشور و عدم ثبات سیاسی در رتبه‌های بعدی به لحاظ تأثیر و ضرورت اقدامات اجرایی قرار دارند. در بین عوامل مؤثر بر موفقیت و توسعه گردشگری ورزشی شهر مشهد، امنیت، حمایت دولت، سهولت در تهیه اقامتگاه مناسب، بهداشت، راه‌های ارتباطی مناسب و در صدر همه اقتصاد پویا از بالاترین تناسب راهبردی برخوردارند، یعنی به نسبت سایر عوامل بارزتر، نادرتر، تقلید نشدنی‌تر و غیرقابل جایگزین‌تر هستند؛ از این رو باید توجه ویژه‌ای به این عوامل و قابلیت‌ها در راستای توسعه گردشگری در شهر مشهد شود و حتی مسئولین در صدد ارتقا و توسعه این عوامل برآیند، اما ایجاد تنوع در جاذبه‌های گردشگری ورزشی شهر مشهد، موقعیت جغرافیایی شهر و همچنین تنوع دادن در امکانات دسترسی به شهر و نوعی حل محدودیت‌های آب‌وهوایی و زیست‌محیطی باید در اولویت کاری مسئولیت مربوطه قرار گیرد چون عوامل مهم حیاتی در ورود گردشگران ورزشی و انتخاب مشهد به‌عنوان یک مقصد گردشگری ورزشی به شمار می‌روند.

### نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر تدوین راهبردهای رقابت‌پذیری و توسعه گردشگری ورزشی شهر در شهرها با استفاده از تکنیک متاسوات (Meta SWOT) بود که به‌صورت مطالعه موردی بر روی کلان‌شهر مشهد صورت گرفت. از آنجایی که

گردشگری یکی از عناصر مهم توسعه پایدار و فرصتی بزرگ برای ارتقاء فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی شهرها می‌باشد و در این بین ورزش نقش مهمی در جذب گردشگر دارد، باید با برنامه‌ریزی اصولی و دقیق گام برداشت تا بتوان از مزایای جذب گردشگر به نحو احسن استفاده نمود. در این تحقیق ابتدا به ارزیابی منابع و رقبا پرداخته شد و اهداف سازمانی مشخص شدند که آن‌ها اولویت‌بندی شدند. در گام بعد عوامل مؤثر و کلیدی جهت موفقیت سازمان شناسایی شدند و به آن‌ها طبق نتایج تحقیق وزن مشخصی داده شد. در گام بعد شهرها و نواحی رقیب شناسایی شدند و به مقایسه مشاهد با رقبا پرداخته شد؛ در نتیجه این فرآیندها نقشه رقابتی ترسیم شد. در مرحله بعدی از آنجا که عوامل محیطی مهم هستند تحلیل پستل انجام شد تا عوامل غیرقابل کنترل مستقیم سازمان که ضروری هستند، تعیین گردند و تناسب راهبردی آن‌ها موردسنجش قرار گرفت. در نهایت تناسب راهبردی هر یک از عوامل تدوین و راهبردهای مطلوب جهت توسعه گردشگری ورزشی مشاهد استخراج شد که در پیرامون این نتایج بحث و نتیجه‌گیری می‌شود.

یافته‌ها بعد از ترسیم نقشه رقابتی نشان داد که شهر مشهد در مجموع از تبریز، رشت، شیراز، اصفهان و همدان از منظر تعداد گردشگر ورزشی و تأثیرات اقتصادی و اجتماعی در سطح بالاتری قرار دارد اما از تهران پایین‌تر است. این امر نشان‌دهنده این است که مشهد پتانسیل‌های فراوانی در حوزه گردشگری ورزشی دارد و به دلیل اینکه از مزایای رقابتی خوبی برخوردار است می‌تواند با برنامه‌ریزی دقیق در جهت بهبود و توسعه گردشگری ورزشی خود گام بردارد. در پژوهش مهدی زاده و همکاران (۱۳۹۳) هم نیز نقاط قوت متعددی برای گردشگری ورزشی شهر مشهد نشان دادند که نشان‌دهنده مزیت رقابتی مشهد نسبت به سایر شهرها می‌باشد. تنها کلان‌شهر تهران در دو بعد رقابتی بالا از مشهد در سطح بالاتری قرار داشت که قابل توجیه است. تهران هر ساله میزبان رویدادهای مختلفی ملی و بین‌المللی متفاوتی است و پایتخت بودن تهران باعث می‌شود خواه‌ناخواه در جذب گردشگر ورزشی پیش‌گام باشد. در ادامه تحلیل پستل نشان داد که عواملی مانند تحریم، تورم، تکنولوژی و فناوری و تجهیزات و زیرساخت‌ها بسیار مهم هستند و تأثیر بسیار قوی در توسعه گردشگری ورزشی مشهد دارند که در پژوهش صافدل و همکاران (۱۳۹۳) هم مشکلات زیربنایی را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دلایل موانع توسعه گردشگری ورزشی را معرفی کرده بود و از آنجایی که احتمال افزایش آن‌ها زیاد است باید موردتوجه قرار بگیرند. بدیهی است که تحریم‌های بین‌المللی و تورم تأثیرهای منفی زیادی از جمله: محدودیت برای جذب گردشگر خارجی، نامناسب جلوه دادن تصویر شهر و کشور مقصد، مشکلات ارزی و پسرقت تکنولوژی و فناوری را نیز در پی خواهد داشت. به همین دلیل باید در برنامه‌ریزی گردشگری ورزشی مشهد نیز به این مسائل به‌عنوان یک تهدید جدی نگریست و مسائل برون‌رفت از آن را بررسی نمود. بعد از ترسیم نقشه راهبردی مشخص شد که عوامل تکنولوژی و فناوری، تورم و فرسودگی و عدم پاسخگویی زیرساخت‌ها به‌عنوان بزرگ‌ترین موانع کلان محیطی جهت توسعه گردشگری ورزشی شهر مشهد محسوب می‌شوند. این نتیجه با تحقیق زهره‌وندیان و همکاران (۱۳۹۷) نیز مطابقت دارد. طی سالیان گذشته تکنولوژی و فناوری اطلاعات تأثیری مستقیم بر تمام جنبه‌های زندگی بشری داشته و نشان‌دهنده آن است که مقصدها و سازمان‌هایی که بتوانند خود را با این شرایط وفق دهند قادر خواهند بود تمام مزیت‌های مرتبط به آن را به دست آورند. در حال حاضر آنچه بیشتر به چشم می‌خورد این است که همراهی و همسو بودن با فن‌آوری اطلاعات در صنعت گردشگری به‌ویژه در ورزش ضروری است. امروزه برخی فعالان اصلی صنعت گردشگری به‌طور واقعی پیشرفت کرده و اطلاعات و خدمات اینترنتی گسترده‌ای را از طریق شبکه‌های اینترنتی خود به اقصی نقاط جهان مخابره می‌کنند و از مزایای تکنولوژی به بهترین شکل استفاده می‌کنند یا حتی شرایطی را به وجود آورده‌اند که از فاصله‌های دور امکان جذب گردشگر را میسر کرده است مانند گردشگری از طریق واقعیت مجازی. از این‌رو با تغییر بسیاری از خدمات محدود خود به خدمات نامحدود اینترنتی علاوه بر حفظ مشتریان، هزینه‌های اجرایی خود را نیز کاهش داده‌اند. تورم نیز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موانع محیطی در جهت گردشگری ورزشی مشاهد شناسایی شد. تورم نیز یکی از عوامل کلان محیطی و سیاسی می‌باشد که به‌عنوان یک ابر بر تمام جنبه‌های اقتصادی یک کشور از جمله صنعت گردشگری ورزشی تأثیرگذار است. از این‌رو باید تا حد امکان تأثیر تورم را نیز کنترل کرد و سعی در حفظ قیمت در بخش گردشگری ورزشی مشاهد بود تا امکان جذب گردشگر ورزشی نیز فراهم شود. امروزه به دلیل افزایش هزینه‌ها که تورم



یکی از دلایل آن است قیمت کارهای خدماتی نیز به همان نسبت افزایش پیدا کرده است. شهر مشهد دارای توانایی‌ها و امکانات طبیعی فراوانی است که اگر قیمت آن متعادل باشد و بتواند اثر تورم را در قیمت‌گذاری کنترل کرد، جذب و حفظ گردشگر ورزشی را ارتقا می‌دهد. فرسودگی و عدم پاسخگویی زیرساخت‌ها نیز یکی دیگر از موانع کلان محیطی شناخته شد. زیرساخت‌ها و امکانات گردشگری ورزشی خوب و مجهز می‌تواند به ارتقای تصویر برند مقصد منجر شود و به همان اندازه فرسودگی آن‌ها می‌تواند اثر عکس داشته باشد و تصویر برند مقصد را خراب کند. از این‌رو این مورد که یکی از مهم‌ترین موانع محیطی است باید مورد توجه قرار بگیرد. چون زیرساخت‌ها و امکانات ورزشی لازمه ورزش‌ها هستند و تا وقتی ورزشی نباشد گردشگری هم نخواهد بود. نقشه راهبردی گردشگری ورزشی مشهد نیز نشان داد که اعمال تحریم‌ها، قوانین و مقررات، فرهنگ مردمی، توان دستگاه‌های اجرایی کشور و عدم ثبات سیاسی نیز جزء موانع محیطی هستند که در رتبه‌های بعدی به لحاظ تأثیر و ضرورت اقدام قرار دارند. این نتیجه با تهدیدات تحقیق حسین (۲۰۱۴) که در مصر انجام داده بود مطابقت دارد. اعمال تحریم‌ها نیز می‌تواند در ورود گردشگران خارجی به مشهد مشکلاتی ایجاد کند. از آنجایی که مشهد هر ساله میزبان بسیاری از گردشگران عرب‌زبان و کشورهای حوزه خلیج فارس هستند اعمال تحریم‌ها نیز می‌تواند مانعی برای حضور این گردشگران شود. البته اکثر این گردشگران به دلایل ورزشی به مشهد سفر نمی‌کنند اما جاذبه‌های ورزشی نیز می‌تواند در حفظ و تکرار سفر این افراد را مؤثر و مفید باشد. در بین عوامل مؤثر بر موفقیت و توسعه گردشگری ورزشی شهر مشهد امنیت، حمایت دولت، سهولت در تهیه اقامتگاه مناسب، بهداشت، راه‌های ارتباطی مناسب و در صدر همه اقتصاد پویا از بالاترین تناسب راهبردی برخوردارند، یعنی به نسبت سایر عوامل ارزش‌تر، نادرتر، تقلید نشدنی‌تر و غیرقابل جایگزین‌تر هستند. آسایش، راحتی و امنیت، از مسائل بسیار مهمی است که گردشگران را به نقاط مختلف دنیا جذب یا از آن‌ها دفع می‌کند. بدون وجود امنیت، امکان شکل‌گیری جریان گردشگری انبوه وجود ندارد؛ چراکه امنیت، نیاز اساسی و ابتدایی انسان است و بدون تضمین آن، هر چند سایر مؤلفه‌های گردشگری پرنسب باشند، کارایی و اثر خود را از دست می‌دهند و در سابه<sup>۱</sup> نامنی محو می‌شوند. البته امنیت ابعاد مختلفی دارد که هر کدام از آن‌ها احتیاج به بحث و توضیحات بیشتر دارد. اما از آنجایی که مشهد از امنیت بالایی برخوردار بود باید از این عامل به بهترین شکل و با برنامه‌ریزی مناسب در جذب گردشگر ورزشی استفاده نمود. حمایت دولت نیز به‌عنوان یکی دیگر از عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری ورزشی مشهد بود. بسیاری از دولت‌ها برای توسعه اقتصادی به صنایع خاصی کمک کرده و یا از آن‌ها حمایت می‌کنند. دولت‌ها برای حمایت از بخش‌های مختلف اقتصادی یا صنایع مختلف به‌روش‌های گوناگون عمل می‌کنند. حمایت دولت از صنعت گردشگری ورزشی مشهد علاوه بر مزایایی که برای مشهد به‌طور مستقیم دارد عواید این منافع برای دولت نیز می‌باشد. مانند درآمدهای حاصل از مالیات‌ها، فواید جذب گردشگر خارجی برای دولت، افزایش نقدینگی برای دولت‌ها و ... از این‌رو می‌توان حمایت دولت از گردشگری ورزشی مشهد را یک معامله برد برد دانست و باید برای بهره‌مندی حداکثری از آن برنامه‌ریزی انجام شود. مسئله سهولت در تهیه اقامتگاه مناسب نیز یکی از عوامل محیطی مؤثر در توسعه گردشگری ورزشی مشهد می‌باشد که به دلیل وجود هتل‌ها و اقامتگاه‌های خوب و در دسترس است که باعث مزیت رقابتی شهر مشهد می‌شود. مورد بهداشت نیز از عوامل با ارزش، تقلید نشدنی و غیرقابل جایگزین‌تر نیز شناخته شد. بهداشت از جمله موضوعاتی است که جهان نسبت به آن حساسیت دارد و برای ارتقاء آن‌ها گام برمی‌دارد. مسائل بهداشتی در ارتقای گردشگری نیز نقش پررنگی دارد. چه این بهداشت در سطح جامعه و شهر باشد، چه در ورزشگاه‌ها باشد و به سرویس‌های بهداشتی مربوط باشد، چه بهداشت فردی یا فرهنگی یک شهر باشد. باید به مسئله بهداشت به‌طور جدی نگرست و یکی از عوامل حیاتی می‌باشد که وجود بهداشت باعث رضایت گردشگران نخواهد شد اما نبود آن باعث نارضایتی می‌شود. این نکته نشان‌دهنده این است که بهداشت جز مسائل انگیزشی قرار ندارد و یک اصل اساسی و محوری در زمینه توسعه گردشگری ورزشی می‌باشد. به‌عنوان مثال اگر طبیعت کوهستان آلوده به زباله باشد، یا آب استخری تمیز نباشد یا ورزشگاهی از سرویس‌های بهداشتی مناسبی برخوردار نباشد چه پیامدی در پی خواهد داشت؟ به‌طور قطع باعث نارضایتی می‌شود که تأثیرات منفی آن بسیار زیاد است. به‌طور کلی می‌توان نتیجه گرفت توسعه گردشگری ورزشی مشهد منوط به این است که عوامل اولویت‌دار بالا را به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های

توسعه گردشگری ورزشی مدنظر قرار دهد. همان طور که نتایج نشان داد اقتصاد پویا مهم‌ترین عامل برای جذب و توسعه گردشگری ورزشی مشهود می‌باشد؛ اما زمانی به اقتصاد پویا می‌توان دست پیدا کرد که به موانع محیطی مانند تورم، تحریم‌ها کنترل شوند و به مسائل تکنولوژی و فناوری نیز توجه شود. این بدان معنا است که باید به همه عوامل توجه شود و با ارتقای یک بخش زمینه توسعه گردشگری را فراهم نمی‌شود؛ زیرا عوامل بالا مانند حلقه‌های زنجیر به یکدیگر مرتبط و متصل هستند. همچنین از آنجا که شهر مشهد دارای توان رقابتی بالایی در بین شهرهای ایران دارد جای پیشرفت بسیاری دارد و باید با ارتقای زیرساخت‌ها و امکانات در سایه حمایت‌های دولتی، رویدادهای ورزشی مختلفی برگزار نماید که زمینه توسعه گردشگری ورزشی فراهم شود.

## منابع

- ۱) اسماعیل‌زاده، حسن؛ خاوریان گرمسیر، امیررضا؛ کانونی، رضا (۱۳۹۳) راهبرد پژوهی در سایه عوامل کلان محیطی در گردشگری شهری با استفاده از مدل‌های کمی و کیفی (مطالعه موردی: توسعه گردشگری شهر یزد)، نشریه گردشگری شهری، دوره ۱، شماره ۱، صص. ۱۷-۳۳.
- ۲) تبریزی، نازنین؛ نوذر اصل، سهند؛ نقوی، مریم؛ اسماعیلی، مجید (۱۳۹۷) سنجش نگرش گردشگران سالمند به شهر مشهد از نظر شاخص‌های شهر دوستدار سالمند، نشریه گردشگری شهری، دوره ۵، شماره ۳، صص. ۸۳-۹۹.
- ۳) چقاجردی، ایمان و مختاری ملک‌آبادی، رضا (۱۳۹۷) سطح‌بندی مناطق ۱۵ گانه شهر اصفهان از لحاظ زیرساخت‌های گردشگری ورزشی با استفاده از مدل HDI، پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، دوره ۱۰، شماره ۴، صص. ۲۱-۳۰.
- ۴) خواجه‌پور، اکرم؛ مرتضی دوستی، رسول؛ درویشی، ابوالفضل (۱۳۹۶) تحلیل جاذبه‌های گردشگری ورزشی استان خراسان رضوی با استفاده از مدل ترکیبی SWOT و AHP، نشریه گردشگری علم و فرهنگ، دوره ۴، شماره ۷، صص. ۵۳-۶۲.
- ۵) زهره وندیان، کریم؛ احسانی، محمد؛ خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۹۷) رتبه‌بندی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توسعه صنعت گردشگری ورزشی در ایران به وسیله روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۱۴، شماره ۴، صص. ۲۹-۴۲.
- ۶) عباسی، سلیم؛ باقری، قدرت‌الله؛ عسگری، روح‌الله (۱۳۹۷) تدوین راهبرد توسعه گردشگری ورزش زمستانی در استان چهارمحال و بختیاری، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۱۰، شماره ۴، صص. ۱۱۵-۱۳۸.
- ۷) غلامی، یونس؛ خاکی، مریم؛ صادقیان، سمانه؛ قاسم‌پور، سیده فاطمه (۱۳۹۸) ارزیابی ادراک شهروندان از توسعه گردشگری شهری و اثر آن بر شادمانی ذهنی نمونه موردی کلان‌شهر مشهد، نشریه گردشگری شهری، دوره ۶، شماره ۱، صص. ۱۲۰-۱۰۷.
- ۸) غلامی، یونس و خلجی، نسترن (۱۳۹۶) تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های توسعه گردشگری با رویکرد پایداری (نمونه موردی: شهر کاشان)، نشریه گردشگری شهری، دوره ۴، شماره ۲، صص. ۱۷-۳۰.
- ۹) فرهادی خواه، حسین؛ زیاری، کرامت‌اله؛ آروین، محمود؛ ظفری، مسعود (۱۳۹۷) برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری با محوریت باغات (مطالعه موردی: باغات سنتی شهر قزوین)، نشریه گردشگری شهری، دوره ۵، شماره ۴، صص. ۱۷۰-۱۵۳.
- ۱۰) قائد رحمتی، صفر و خاوریان گرمسیر، امیررضا (۱۳۹۵) نقش تکنیک Meta Swot در برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری شهر یزد، فصلنامه مدرس علوم انسانی (برنامه‌ریزی و آمایش فضا)، دوره ۲۰، شماره ۱، صص. ۱۷۹-۲۰۶.
- ۱۱) مهدی‌زاده، عباس؛ طالب پور، مهدی؛ فتحی، مهرداد (۱۳۹۳) بررسی وضعیت گردشگری ورزشی در شهر مشهد بر اساس تحلیل SWOT، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۲، شماره ۴، صص. ۲۳-۳۶.
- ۱۲) میرزآزاده، زهرا سادات و عبدالملکی، حسین (۱۳۹۵) طراحی مدل موانع فراروی توسعه گردشگری ورزشی مشهد، مطالعات مدیریت گردشگری، دوره ۱۱، شماره ۳۴، صص. ۳۵-۲۵.
- ۱۳) ناطقی، زهرا؛ نقشبندی، سید صلاح‌الدین؛ پور سلطانی، حسین (۱۳۹۷) شناسایی و اولویت‌بندی فاکتورهای تأثیرگذار بر توسعه گردشگری ورزشی در ایران، فصلنامه مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، دوره ۱۱، شماره ۳۷، صص. ۱۴۷-۱۵۶.
- ۱۴) هادیانی، زهره؛ احدنژاد، محسن؛ کاظمی‌زاد، شمس‌اله؛ قنبری، حکیمه (۱۳۹۱) برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری با روش SWOT (مطالعه موردی: شهر شیراز)، جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی، دوره ۲۳، شماره ۳، صص. ۱۱۱-۱۳۲.
- 15) Agarwal, R. & Grassl, W. & Pahl, J. (2012) Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool,

- Journal of Business Strategy, Vol.3, No.2, pp.12-21.
- 16) Amaize, O. (2011) The need for academic programs in tourism, arts and culture, sport and healthcare management in the UAE, *World Journal of Management*, Vol. 3, No.1, pp.96-108.
  - 17) Azam, M. & Alam, M. M. & Hafeez, M. H. (2018) Effect of tourism on environmental pollution: Further evidence from Malaysia, Singapore and Thailand, *Journal of cleaner production*, Vol.190, pp.330-338.
  - 18) Barney, J. (2015) Firm resources and sustained competitive advantage, In *International Business Strategy*, Routledge.
  - 19) Bloomberg. (2012) SWOT, PESTEL, Porter's 5 Forces and Value Chain, pp.1-16.
  - 20) Boivin, M. & Tanguay, G. A. (2019) Analysis of the determinants of urban tourism attractiveness: The case of Québec City and Bordeaux. *Journal of destination marketing & management*, Vol.11, pp.67-79.
  - 21) Bryson, J. M. (2018) Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement, John Wiley & Sons.
  - 22) Costa, A. & Peninsula, G. M. S. (2009) "Government in Tourism", *North Sulawesi Tourism Information (What's Happening)*, Vol.17, No.1, pp.1-17.
  - 23) Emery, P. (2010) Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective, *Sport management review*, Vol.13, No.2, pp.158-170.
  - 24) Gaspari, Alda. & Çela, Mirësi. (2015) Barriers And Success Factors To Albanian Tourism Development, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol.3, No.11, pp 456-463.
  - 25) Higham, J. & Hinch, T. (2006) Sport and tourism research: a geographic approach. *Journal of Sport & Tourism*, Vol.11, No.1, pp.31-49.
  - 26) Hussein, M. M. (2014) Sport tourism in Egypt Opportunities and Challenges, *Journal of Tourism and Hospitality Management*, Vol.2, No.2, pp.53-64.
  - 27) Husso, M. (2011) Analysis of Competition in the Mobile Phone Markets of the United States and Europe, Department of Management and International Business Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos.
  - 28) Isoherranen, V. (2012) Strategy analysis frameworks for strategy orientation and focus. University of Oulu, Faculty of Technology, UNIVERSITY OF OULU.
  - 29) Hill, C. W. & Jones, G. R. & Schilling, M. A. (2014) Strategic management: theory: an integrated approach, Cengage Learning.
  - 30) Kennelly, M. & Toohey, K. (2014) Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators. *Sport management review*, Vol.17, No. 4, pp.407-418.
  - 31) Kim, W. & Jun, H. M. & Walker, M. & Drane, D. (2015) Evaluating the perceived social impacts of hosting large-scale sport tourism events: Scale development and validation, *Tourism management*, Vol.48, pp.21-32.
  - 32) Lamont, M. (2014) Authentication in sports tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol.45, pp.1-17.
  - 33) Lei Shi, Shu. & Cole, H. (2011) Understand leisure travel motivation of travelers with acquired mobility impairment, *Tourism Management*, Vol.10, pp.1-4.
  - 34) Li, D. & Zhou, X. & Wang, M. (2018) Analyzing and visualizing the spatial interactions between tourists and locals: A Flickr study in ten US cities, *Cities*, Vol. 74, pp.249-258.
  - 35) Mirzazadeh, Z. & Abdolmaleki, H. (2016) Designing a Model of the Barriers to the Development of Sport Tourism in Mashhad, *Tourism Management Studies*, Vol. 11, No. 34, pp. 25-35.
  - 36) Mowforth, M. & Munt, I. (2015) *Tourism and Sustainability: Development and Tourism in the Third World*, Edition: 4, London: Routledge.
  - 37) Ritchie, B. & Adair, D. (2002) The growing recognition of sport tourism, *Journal Current Issues in Tourism*, Vol.5, No.1, pp. 1-6.
  - 38) Safdel, H. & Yektayar, M. & Mohammadi, S. & Molazem, T. (2014) Effective Factors on Sports Tourism: Emphasizing Development in Sports Natural Attractions, *aass journal*. Vol.2, No.4, pp.67-74
  - 39) UNWTO. (2017) *Tourism Highlights*.
  - 40) Wang, T. & Wang, L. & Ning, Z. Z. (2018) Spatial pattern of tourist attractions and its influencing factors in China, *Journal of Spatial Science*, Vol.65, No.2, pp.1-18.
  - 41) Wen, J. & Jinxia, X. (2019) Exploration on the Innovative Development Direction of the Integration of Sports and Tourism Industry. 5th International Conference on Economics, Management and Humanities Science (ECOMHS 2019).
  - 42) World Travel and Tourism Council. (2017) *Travel & Tourism Global Economic Impact & Issues 2017*.