

## فصلنامه اقتصاد و برنامه ریزی شهری

سایت نشریه: <http://eghtesadeshahr.tehran.ir>

### مقاله پژوهشی

## شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه گردشگری ورزشی در فضاهای شهری: شهرستان گنبدکاووس

حبیب‌الله سالارزهی<sup>۱\*</sup>، گل‌بهار پورانجنار<sup>۲</sup>، فرحناز آهنگ<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشیار گروه مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

### چکیده:

در سراسر جهان، فضاهای شهری، برای سالیان متمادی در زمره با اهمیت‌ترین مکان‌ها برای اهداف گردشگری بوده‌اند. به گونه‌ای که امروزه، مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک برای چنین فضاهایی، به دیدگاه‌های پویا و نظام‌یافته‌ای نیاز دارد که با استفاده از ابزارها و محرک‌های شهری، می‌توان پیشبرد آن‌ها را تضمین کرد. از جمله این محرک‌ها، صنعت گردشگری به‌ویژه گردشگری ورزشی است. براساس استعدادهای گردشگری ورزشی کشور، در مناطق مستعدی مانند شهرستان گنبدکاووس، دستیابی به برنامه‌ریزی و مدیریت هدفمند، ضروری به نظر می‌رسد. از این‌رو، پژوهش حاضر برای تدوین و انتخاب استراتژی؛ از تحلیل استراتژیکی استفاده کرده است که به شناسایی و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی محیط مورد بررسی نیاز دارد. ماتریس SWOT از جمله تکنیک‌هایی است که می‌توان برای تحلیل استراتژیک از آن بهره برد. این ماتریس، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی را ارزیابی می‌کند، اما نتایج آن، توانایی ارزیابی تناسب گزینه‌های تصمیم، براساس عوامل و رتبه‌بندی آن‌ها را ندارد. بنابراین، در این پژوهش از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) برای محاسبه وزن و اهمیت هر یک از معیارها و زیرمعیارهای شناسایی شده، استفاده شده است. براساس نتایج به‌دست‌آمده، فرصت‌های بیرونی با وزن نسبی ۰/۳۷۵، قوت‌های داخلی با ۰/۳۴۲ و تهدیدهای بیرونی با ۰/۱۷۸ و در نهایت، ضعف‌های داخلی با ۰/۱۰۵ به‌ترتیب اولویت قرار گرفتند. علاوه بر آن، نتایج نشان می‌دهد مهم‌ترین استراتژی کاربردی برای توسعه گردشگری ورزشی فضاهای شهری شهرستان گنبدکاووس، استراتژی SO با شاخص مطلوبیت ۰/۴۳۷ است.

### اطلاعات مقاله

#### تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۰۷

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۳/۲۱

#### کلمات کلیدی:

تحلیل SWOT

راهبرد

گردشگری ورزشی

فضاهای شهری

گنبدکاووس

DOI: 10.22034/UE.2021.02.02.04

### مقدمه

مختلف وجود داشته و به طور تدریجی سیر تکاملی خود را پیموده است (قوچانی و همکاران، ۱۳۹۴). براساس آخرین گزارش‌های سازمان جهانی گردشگری<sup>۱</sup>، تعداد گردشگران بین‌المللی در سال ۲۰۲۰ به علت همه‌گیری ویروس کووید ۱۹<sup>۲</sup> در سطح جهان، کاهش چشم‌گیری داشته است؛ این موضوع در حالی ثبت شده که در سال ۲۰۱۹ با رشد ۵ درصدی و درآمدی حدود ۱/۷ تریلیون دلار و در سال ۲۰۱۸ درآمدی حدود ۱/۲ تریلیون دلار و تعداد گردشگرانی حدود ۱/۴ میلیارد نفر را شامل شده

در عصر حاضر، رشد روزافزون جمعیت و در پی آن، شهرنشینی لجام‌گسیخته به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، مشکلات فراوانی را از لحاظ گذران اوقات فراغت برای جوامع به وجود آورده است (تقی‌زاده یزدی و همکاران، ۱۳۹۵). گردشگری به عنوان یکی از فعالیت‌های پویای انسانی، می‌تواند پاسخ‌گوی این مشکلات و نیازهای روانی، فرهنگی و اجتماعی افراد در فضاهای شهری باشد (امینی و همکاران، ۱۳۹۶). گردشگری روندی است که از دیرباز با شکل‌های خاص در جوامع

نویسنده مسئول:

ایمیل: [salarzehi@gmail.com](mailto:salarzehi@gmail.com)

1 World Tourism Organization (WTO)

2 COVID-19

باشد (ویسی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). شهرستان گنبدکاووس، با مساحت ۲۰۵۹ هکتار در بخش شرقی استان گلستان واقع شده است. این شهرستان، از طرف شمال به جمهوری ترکمنستان، از طرف غرب به شهرستان‌های علی‌آباد، آق‌قلا و گرگان؛ از طرف شرق به شهرستان کلاله ختم می‌شود. آب‌وهوای این شهرستان در ارتفاعات آزادشهر و رامیان، معتدل و کوهستانی بوده و در شمال گرگان‌رود به سوی مرز کشور ترکمنستان، آب‌وهوایی نیمه‌بیابانی، معتدل و نیمه‌خشک را دارد. براساس سرشماری سال ۱۳۹۵، این شهرستان، جمعیتی بین ۱۰۰-۲۰۰ هزار نفر را داشته و به عنوان مرکز نواحی شرقی استان محسوب می‌شود. نواحی شهری و روستایی شهرستان گنبدکاووس، به لحاظ پتانسیل‌های گردشگری، از ظرفیت‌های زیادی (زیتونلی و برزگر، ۱۳۹۸)؛ چون چشم‌اندازهای کوهستانی، جنگلی، غارها، آبشارها، چشمه‌های آبگرم معدنی، تالاب‌های بین‌المللی آلمانگ و اینچه، پارک‌های ملی، مناطق حفاظت‌شده و شکارگاه‌های متنوع و مهم‌تر از همه، وجود ورزش سنتی اسبدوانی با ۳ میدان ملی است که پیست اسبدوانی گنبدکاووس را از جایگاه ویژه‌ای به لحاظ گردشگری ورزشی در کشور برخوردار کرده است. بنابراین، برای تسریع گردشگری ورزشی در فضاهای شهری شهرستان گنبدکاووس، شناسایی و پژوهش درباره‌ی این منطقه برای سرمایه‌گذاری و جذب گردشگران ضروری به نظر می‌رسد. از این‌رو، در راستای این موضوع، ضرورت ارزیابی ضعف‌ها و قوت‌ها، فرصت و تهدیدهای مناطق شهری و روستایی شهرستان گنبدکاووس، برای دستیابی به توسعه گردشگری ورزشی و به تبع آن، توسعه اقتصادی این استان، احساس می‌شود. بنابراین، در این پژوهش سعی بر آن است که علاوه بر شناساندن این منطقه در سطح ملی و بین‌المللی، به دنبال پاسخ‌گویی به این سؤال نیز باشیم که قوت‌ها و ضعف‌های درونی، فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی صنعت گردشگری ورزشی در فضاهای شهری شهرستان گنبدکاووس کدام‌اند؟ و راهبردهای توسعه این صنعت بر مبنای اولویت چگونه است؟

### پیشینه تحقیق

وورانجی و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۸) با بررسی عوامل مختلف دخیل در گردشگری ورزشی به ارائه مدل مدیریت و توسعه گردشگری ورزشی در مناطق مختلف کشور تایلند از جمله مناطق شهری پرداختند و از رویدادهای ورزشی، ورزش‌های سنتی و ورزش‌های مرتبط با طبیعت به عنوان انواعی از گردشگری ورزشی اشاره کردند که هریک با داشتن عوامل درونی و بیرونی مختلف، باید به شکل بهینه‌ای ارتقا یابد. نیکانا و تیچاوا<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸) و پریک و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۸) نیز در تحقیقاتی از گردشگری ورزشی به عنوان عاملی یاد کردند که با استفاده از رویدادهای ورزشی مختلف و جذب گردشگران، می‌تواند باعث توسعه اقتصاد محلی در مناطق

است (سازمان توریسم جهانی، ۲۰۲۰). براساس چشم‌انداز اقتصادی و شاخص اطمینان سازمان جهانی گردشگری<sup>۲</sup>، پیش‌بینی می‌شود شمار گردشگران بین‌المللی در سال ۲۰۲۱، نیز به روند صعودی خود ادامه دهد و به رقمی حدود ۱/۶ میلیارد نفر برسد (امینی و همکاران، ۱۳۹۶). صنعت گردشگری، صنعتی چندبعدی است و زیرمجموعه‌های متعددی در آن فعالیت می‌کنند که گردشگری ورزشی<sup>۳</sup>، از جمله آن‌هاست (ویل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). ورزش و به تبع آن، گردشگری ورزشی، به عنوان یکی از سریع‌ترین بخش‌های در حال رشد صنعت توریسم، نقش مهمی در اقتصاد کشورها و توسعه اجتماعی جوامع شهری ایفا می‌کند. بسیاری از کشورها با سرمایه‌گذاری فراوان، فواید و اثرات این صنعت را به‌خوبی درک کرده و آن را، به عنوان منبعی مهم برای بهبود وضعیت اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، افزایش اشتغال، درآمد و توسعه زیرساخت‌های خود معرفی کرده‌اند (دستوم و سوادی، ۱۳۹۶). هدف گردشگری ورزشی، جذب مردم از دورترین نقاط جهان، به محلی خاص به دلیل جاذبه‌های ویژه، ورود ارز به کشور، معرفی فرهنگ ملی به خارجیان، احداث اماکن ورزشی جدید، ایجاد مشاغل و توسعه مناطق محلی از طریق داشتن منابع خاص است (امینی و پرهیزگار، ۱۳۹۸). به طوری که مردمان بسیاری از شهرها و روستاهای جهان، می‌کوشند با ترتیب دادن مسابقات ورزشی یا فستیوال‌های جذاب از ورزش برای کمک به صنعت گردشگری استفاده کنند (گیبسون و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). به طور کلی، گردشگری ورزشی بحثی استراتژیک است که قادر به جذب ده‌ها میلیون تماشاگر (گردشگر)، به سوی رقابت‌های ورزشی مختلف است. برای مثال، کلان‌شهر بارسلونا در کشور اسپانیا، جایگاه مستحکمی در صحنه گردشگری ورزشی دارد که بخش اعظم آن مربوط به بازی‌های ورزشی است. دلیل اصلی این موضوع نیز به سرمایه‌گذاری‌های انجام‌گرفته در زمینه زیرساخت‌های مربوط به ورزش‌هایی نظیر اسکی، اسکی روی آب، دوچرخه‌سواری، اسنوبورد و غیره است (هم‌مونسی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). با توجه به این مثال بارز می‌توان نتیجه گرفت که مناطق مختلف شهری باید از جمله منابع وابسته به ورزش و خدمات همراه توریسم را داشته باشند تا بتوانند به شیوه بهینه‌ای از فواید آن سود ببرند (همان). با توجه به مطالب بیان‌شده و با یادآوری این نکته که اقتصاد جمهوری اسلامی ایران، اتکای شدیدی به درآمدهای حاصل از صادرات نفت خام دارد و متغیرهای کلان اقتصادی با دنباله‌روی از قیمت جهانی نفت، طی زمان، دچار نوسان‌های شدید می‌شوند و نیز با در نظر گرفتن جوان بودن جمعیت کشور و زیاد بودن میزان بیکاری؛ توجه به تغییر راهبردهای استراتژیک حال حاضر، الزامی است (معین‌فرد و همکاران، ۱۳۹۳). راهبردهای توسعه گردشگری ورزشی در مناطق شهری، یکی از راهبردهایی است که می‌تواند زمینه‌ساز تغییرات اساسی در شرایط اقتصادی و اجتماعی جوامع محلی و به دنبال آن کشور را داشته

3 World Tourism Organization Confidence Index

4 Sport Tourism

5 Veal

6 Gibson & etal

7 Hemmonsbey & etal

8 Weissy

9 Worapinij & etal

10 Nyikana & Tichaawa

11 Peric & etal

شهری و به دنبال آن کنار گذاشتن نابرابری‌ها شود. دوگلیو و بلترامو<sup>۱۲</sup> در تحقیقی در سال ۲۰۱۷، با بررسی تأثیرات اقتصادی رویدادهای گردشگری ورزشی کوچک در کوهستان‌های ایتالیا و سوئیس؛ به این موضوع اشاره کردند که این نوع از فعالیت‌های گردشگری، اثرات مثبتی را از نظر اقتصادی و پایداری اجتماعی در مناطق محلی خواهد داشت. لوین<sup>۱۳</sup> در سال ۲۰۱۲ با انجام تحقیقی برای شناسایی محل مناسب برای توسعه گردشگری ورزشی در رومانی به این نکته اشاره کرد که برای توسعه این صنعت در مناطق مختلف کشور رومانی باید به ۳ عنصر اساسی، منابع طبیعی، زیرساخت‌ها و رویدادهای گردشگری ورزشی توجه کرد. دستام و سوادی (۱۳۹۶) نیز در پژوهشی پیشنهاد می‌دهند که رویکرد اصلی در گردشگری ورزشی ایران در مناطق مختلف، باید برحسب مبانی محیطی و منابع گردشگری ورزشی و از طریق مدیریت، فرهنگ‌سازی و نوآوری پایه‌ریزی شود تا به ارتقای فرصت‌های موجود در این صنعت منجر شود. علاوه بر آن، راشدی و همکاران (۱۳۹۹) با بررسی ابعاد اقتصادی گردشگری و درآمد پایدار شهرداری‌ها به این نتیجه دست یافتند که درآمدهای حاصل از گردشگری منجر به افزایش درآمدهای مالیاتی و درآمد حاصل از ارائه خدمات ارائه شده برای شهرداری‌ها می‌شود. الفت و سودی (۱۳۹۵) با اشاره به اینکه فضاهای طبیعی، پارک‌ها و دیگر فضاهای شهری، بستر مناسبی برای توسعه گردشگری ورزشی فراهم می‌کنند از محدودیت زمانی، ضعف مدیریت، عدم آگاهی و آموزش، محیط اجتماعی، عدم مشارکت و حمایت مردم محلی را از جمله عوامل بازدارنده گردشگری ورزشی در فضاهای عمومی شهری نام بردند. عابدی و افتخاریان (۱۳۹۹) نیز با ارزیابی پتانسیل توسعه اکوتوریسم شهری به نتیجه دست یافتند که باید با استفاده از قوت‌های موجود در منطقه مورد مطالعه بیشترین استفاده از فرصت‌های موجود آن بهره برد. کینی و توهی<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۴) در مورد شیوه اتحاد استراتژیک میان سازمان‌های درگیر در فعالیت‌های گردشگری ورزشی در نیوزیلند به تحقیق پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که سازمان‌های ورزشی، می‌توانند نقش مهمی، در به حداکثر رساندن نتایج گردشگری از رویدادهای مهم ورزشی داشته باشند. زیتونلی و برزگر (۱۳۹۸) با بررسی شاخص‌های رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری ورزشی در نواحی مرزی استان گلستان، به این موضوع اشاره داشتند که وضعیت توسعه گردشگری ورزشی با توجه به موقعیت قرارگیری استان گلستان در شمال کشور و با وجود منابع و جاذبه‌های طبیعی ورزشی مطلوب از وضعیت چندان مطلوبی برخوردار نیست و نبود برنامه‌ریزی استراتژیک و یکپارچه، ضعف زیرساخت‌ها، اقامتگاه‌ها و هتل‌ها و تبلیغات نامناسب؛ مانع از رشد و شکوفایی گردشگری ورزشی در این استان شده است. صحنه و معمیری (۱۳۹۶) در پژوهشی به اولویت‌بندی امکانات توسعه گردشگری و توزیع فضایی آن در شهرستان‌های استان گلستان پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که شهرستان‌های گرگان و گنبدکاووس با کسب بیشترین امتیاز به عنوان برخوردارترین شهرستان‌ها از نظر

شاخص‌های گردشگری هستند. حسینی و شجاعی (۱۳۹۸) با تحلیل گردشگری ورزشی استان گلستان، به خدمات، فرایندها، برنامه‌ریزی و مکان گردشگری به عنوان مهم‌ترین عناصر بازاریابی گردشگری ورزشی اشاره کردند که با توجه مناسب به آن‌ها، می‌توان به رونق گردشگری ورزشی در این استان کمک شایانی کرد. زیتونلی و برزگر (۱۳۹۸) در تحقیقی با بررسی عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند مقصد گردشگری با تأکید بر رویدادهای ورزشی در شهرستان گنبدکاووس، به این نتیجه دست یافتند که عوامل آگاهی، تصویر ذهنی، کیفیت ادراک‌شده، وفاداری و برگزاری رویداد ورزشی بر ارزش ویژه برند در مقصد گردشگری تأثیر خواهند گذاشت. از طرفی، برگزاری رویداد ورزشی، باعث انتقال تجارب مثبت از رویداد ورزشی به مقصد گردشگری در ذهن گردشگران می‌شود و در نهایت، وفاداری گردشگران به مقصد گردشگران را افزایش خواهد داد که این موضوع، باعث بازگشت دوباره گردشگران به منطقه گردشگری خواهد شد. این پژوهشگر در تحقیقی دیگر در سال ۱۳۹۹ نشان داد برای وفادار کردن و تبلیغات شفاهی گردشگران، باید کیفیت خدمات رویداد ورزشی و منطقه مقصد گردشگری، ارتقا یابد تا تصویر ذهنی گردشگران بهبود یابد. قزلسفلو و همکاران (۱۳۹۴) با بررسی چالش‌های جذب گردشگر ورزشی در بازی‌ها و رویدادهای بومی، سنتی و ورزشی استان گلستان، به این نتیجه دست یافتند که انتخاب مناسب مکان رویدادهای ورزشی به لحاظ ارائه و وجود تسهیلات خدماتی و برگزاری فستیوال‌های بومی ورزشی از مهم‌ترین راهکارهای جذب گردشگران ورزشی در استان گلستان است. از جمله فستیوال‌های بومی ورزشی در استان گلستان و شهرستان گنبدکاووس، مسابقات اسب‌دوانی است که کارکن و همکاران (۱۳۹۲) با اشاره به تأثیر رویداد ورزشی اسب‌دوانی بر توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان به‌ویژه در شهرستان گنبدکاووس، از رابطه مثبت برگزاری این رویداد ورزشی با افزایش اشتغال و درآمد جوامع محلی و افزایش امکانات تفریحی و ورزشی در این منطقه شهری پرده برداشتند. زیتونلی (۱۳۹۰) به شناسایی توانمندی‌های گردشگری ورزشی استان گلستان پرداخت و به این نتیجه دست یافت که میان توانمندی‌ها و جاذبه‌های استان گلستان با توسعه گردشگری ورزشی رابطه معناداری وجود دارد، از این رو تصمیم‌گیری‌های راهبردی در این صنعت، می‌تواند از جمله مهم‌ترین مسائلی باشد که در استان گلستان مطرح شود. زیتونلی (۱۳۹۹) در پژوهش خود به بررسی عوامل مؤثر بر تبلیغات شفاهی گردشگران ورزشی در مقصد گردشگری مطالعه موردی: شهر گنبدکاووس پرداخت. نتایج تحقیق بیانگر آن بود که وفاداری، رضایتمندی و اعتماد اثر مستقیم و معناداری بر تبلیغات شفاهی گردشگران در مقصد گردشگری دارد. با مرور تحقیقات یادشده، باید اظهار داشت که توجه به اهمیت گردشگری ورزشی همواره مورد توجه پژوهشگران داخلی و خارجی بوده است. اما آنچه در زمینه گردشگری ورزشی در پژوهش‌های پیشین به‌خصوص پژوهش‌های صورت‌گرفته در استان گلستان خاصه شهر گنبدکاووس مشهود است، نداشتن نگاهی راهبردی به موضوع گردشگری ورزشی این شهرستان و عدم بهره‌گیری از ابزارها و تکنیک‌های راهبردی برای توسعه گردشگری

12 Duglio & Beltramo

13 Ioan

14 Kennelly & Toohey

قرار گرفت. در رابطه با ترکیب SWOT با AHP نیز، باید خاطر نشان کرد که به دلیل آنکه در پژوهش حاضر، اولویت بندی راهبردهای تدوین شده هدف دیگر پژوهش حاضر بوده است؛ از این رو در تلاش برای تحقق این هدف از روش AHP استفاده شده است. البته یادآوری این نکته الزامی است که هنگامی که تصمیم گیرنده با چندین شاخص کمی و کیفی برای اولویت بندی روبروست، روش AHP، روش مناسبی است. استراتژی های حاصله در این روش شامل چهار استراتژی، SO (قوت ها- فرصت ها)، WO (ضعف ها- فرصت ها)، ST (قوت ها- تهدیدها) و WT (ضعف ها- تهدیدها) است. استراتژی های رقابتی/تهاجمی (SO) و تنوع بخشی (ST)، سعی در استفاده از قوت های درونی، برای بهره مندی از مزیت های فرصت های بیرونی و کاهش تهدیدهای محیطی دارند. استراتژی های بازنگری (WO)، سعی بر بهره گیری از فرصت های بیرونی برای رفع ضعف ها و بهبود آن ها در صنعت مورد نظر دارد؛ استراتژی های تدافعی (WT)، نیز برای مقابله با ضعف های درونی و تهدیدهای بیرونی ارائه می شود (قالیباف و شعبانی فر، ۱۳۹۰).

برای شناسایی و اولویت بندی راهبردهای توسعه گردشگری ورزشی با رویکرد ترکیبی SWOT-AHP از گام های اساسی زیر به ترتیب اولویت استفاده شده است: گام یکم: ارزیابی وضعیت (تحلیل SWOT)؛ گام دوم: ساختار سلسله مراتبی؛ گام سوم: مقایسات زوجی؛ گام چهارم: تدوین استراتژی با استفاده از ماتریس SWOT؛ گام پنجم: رتبه بندی گزینه ها براساس زیرمعیارها (ماتریس ارزیابی استراتژیک).

#### یافته ها

گام یکم: ارزیابی وضعیت (تحلیل SWOT)

با استفاده از پرسشنامه طراحی شده و جمع آوری داده ها، عوامل محیطی به دو دسته عوامل درونی (قوت ها و ضعف ها) و عوامل بیرونی (فرصت ها و تهدیدها) تقسیم بندی شدند و پس از انجام مصاحبه هایی با ۵ نفر از کارشناسان و فعالان حوزه گردشگری ورزشی در استان و شهرستان و همچنین، با بهره گیری از ادبیات موضوع و تحقیقات پیشین، در نهایت ۱۸ عامل درونی (شامل ۹ قوت و ۹ ضعف) و ۱۳ عامل خارجی (شامل ۶ فرصت و ۷ تهدید) شناسایی شدند. سپس، این عوامل در پرسشنامه مقایسات زوجی استفاده شدند. در نهایت، ماتریس SWOT برای توسعه راهبردهای گردشگری ورزشی فضاهای شهری شهرستان گنبدکاووس در جدول ۱ به دست آمد.

گام دوم: ساختار سلسله مراتبی

شکل ۱ ساختار سلسله مراتبی استفاده شده در این پژوهش را نشان می دهد که شامل چهار سطح است. سطح یکم هدف این پژوهش، انتخاب بهترین راهبرد برای توسعه گردشگری ورزشی فضاهای شهری شهرستان گنبدکاووس است و پایین ترین سطح ساختار سلسله مراتبی نیز گزینه های تصمیم (راهبردهای ماتریس SWOT) است.

ورزشی در این پژوهش ها است. از این رو، پژوهشگران در پژوهش حاضر با نیازسنجی این موضوع، سعی در مطالعه عمیق فضای شهری شهرستان گنبدکاووس با نگاهی راهبردی برای شناسایی و اولویت بندی راهبردهای توسعه گردشگری ورزشی این شهرستان را دارند.

#### مواد و روش ها

تحقیق حاضر با توجه به هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ موضوعی، در زمره مطالعات توسعه گردشگری ورزشی قرار می گیرد، که در استان گلستان و شهرستان گنبدکاووس صورت پذیرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل کارشناسان، کارکنان، فعالان، صاحب نظران و شاغلان حیطه صنعت گردشگری ورزشی استان و شهرستان اعم دولتی و غیردولتی است. در این تحقیق، ۱۸ کارشناس، از میان کارشناسان در دسترس به عنوان گروه نمونه انتخاب شده اند که برای انتخاب افراد مورد نظر از روش نمونه برداری قضاوتی از نوع گمانی و هدفدار استفاده شده است. این روش زمانی به کار می رود که گردآوری داده های تخصصی و دقیق در مورد موضوع پژوهش جنبه حیاتی دارد. از طرفی، روش استفاده شده در این پژوهش، رویکرد SWOT-AHP است که با شناسایی ضعف ها و قوت ها، فرصت ها و تهدیدها، علاوه بر بررسی عوامل یاد شده به اولویت بندی آن ها نیز می پردازد. شناسایی ضعف ها و قوت ها، فرصت ها و تهدیدها، براساس مصاحبه های آزاد و هدایت شده صورت گرفته توسط محققان با کارشناسان منتخب بوده است. سپس، برای جمع آوری داده های مستندتر، از پرسشنامه محقق ساخته ای استفاده شد که بین متخصصان و فعالان صنعت در استان گلستان و شهرستان گنبدکاووس پخش شد تا به شناسایی مهم ترین قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدهای موجود در منطقه پرداخته شود. هدف از توزیع پرسشنامه انتخاب هدفمند معیارها و زیرمعیارها است که به طور مستقیم بر توسعه گردشگری ورزشی در شهرستان منتخب اثر می گذارد. اولویت بندی معیارها، زیرمعیارها و استراتژی های برگزیده نیز با استفاده از نرم افزار Expert Choice صورت پذیرفته است. ترکیب این مراحل و انجام هم زمان موارد یاد شده، پژوهش حاضر را در زمره پژوهش های آمیخته قرار می دهد که بر جمع آوری، تجزیه و تحلیل و ترکیب دو نوع داده کمی و کیفی در یک پژوهش واحد اشاره دارد. فرض بنیادی در این تحقیقات بر این موضوع است که استفاده ترکیبی رویکردهای کمی و کیفی در مقایسه با زمانی که هر یک از رویکردها به تنهایی استفاده شود، فهم بهتری پیرامون سؤال های پژوهش در اختیار افراد قرار می دهد. از این رو، پژوهش حاضر نیز این روش را برای تحقق اهداف خود استفاده کرده است. علاوه بر آن، در رابطه با دلیل استفاده از ماتریس SWOT در این پژوهش باید اظهار کرد که به علت آنکه در پژوهش حاضر، پژوهشگران در گام اول در صد شناسایی راهبردهای توسعه گردشگری ورزشی شهرستان گنبدکاووس بودند؛ باید از ابزاری فراخور تدوین راهبرد استفاده می کردند که در این زمینه ماتریس SWOT به عنوان یک ابزار و تکنیک ارائه شده، برای شناسایی راهبردهای توسعه گردشگری ورزشی مورد استفاده محققان

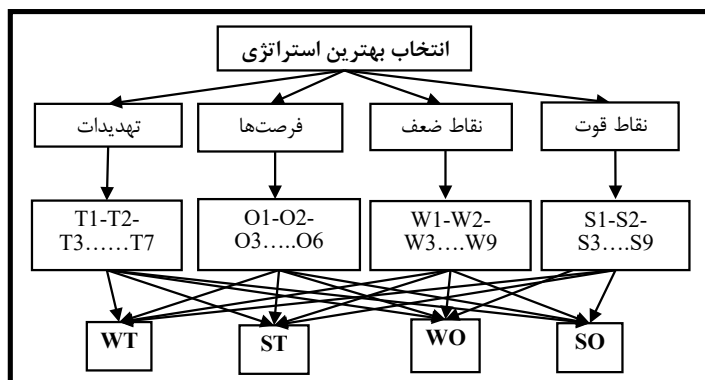
نسبی نامیده می‌شود و پس از تلفیق وزن‌های نسبی با هم، وزن نهایی (یا مطلق) هر گزینه مشخص می‌شود. اولویت‌بندی کلی معیارهای اصلی و زیرمعیارهای SWOT در جدول ۲ خلاصه شده است:

با انجام مقایسه زوجی بین زیرمعیارهای فرصت‌ها و قوت‌ها به ترتیب شامل فرصت نزدیکی به دریا، جنگل و کوهستان (O1) با میزان ۰/۲۰۱؛ و قوت جاذبه‌های مربوط به سوارکاری و مسابقات آن به علت شهرت جهانی اسب‌های ترکمن (S6)؛ با میزان ۰/۲۶۷ بوده که نشان‌دهنده مهم‌ترین آن‌هاست. بین زیر معیارهای تهدیدها و ضعف‌ها، بالاترین رتبه‌ها به ترتیب مربوط به تهدید ضعف در برنامه‌ریزی‌های جامع، مطالعات

برای ارزیابی مقایسات زوجی، پرسشنامه‌ای بر همین اساس طراحی شد و با استفاده از ماتریس و مقایسه دودویی عناصر و حرکت از بالاترین سطح سلسله‌مراتب به پایین‌ترین سطح، اولویت‌های عناصر تصمیم‌گیری مشخص شدند. به طوری که، برای هر یک از تفاوت‌های مربوط به مقایسه دوتایی عناصر مشابه در هر سطح از سلسله‌مراتب، ارزشی از ۱ تا ۹ در نظر گرفته شد. با استفاده از این مقیاس، ابتدا قضاوت‌های محاوره‌ای بیان می‌شود و سپس، به ارزش‌های عددی برگردانده می‌شود. در این فرایند بعد از مقایسه زوجی عناصر، وزن آن‌ها محاسبه می‌شود که وزن

جدول ۱. ماتریس SWOT گردشگری ورزشی فضاهای شهری و روستایی شهرستان گنبد کاووس

قوت‌ها	ضعف‌ها
S1: برخورداری از شرایط آب‌وهوایی مناسب در سطح شهرستان؛	W1: تبلیغات کم و نامناسب در زمینه پتانسیل‌ها و امکانات موجود در گردشگری ورزشی در سطح شهرستان؛
S2: جاذبه‌های مربوط به ورزش‌های آبی، هوایی و تابستانی مانند شنا، غواصی، قایقرانی، والیبال ساحلی و...؛	W2: ضعف حمایت‌های دولتی از سرمایه‌گذاران بخش خصوصی؛
S3: جاذبه‌های درمانی و جشنواره‌های ورزشی مانند شن‌درمانی، چشمه‌درمانی و...؛	W3: ضعف در احداث تأسیسات و تجهیزات تفریحی و ورزشی جدید؛
S4: جاذبه‌های مربوط به کوه‌نوردی و صعودهای ورزشی مانند سنگ‌نوردی، کایت‌سواری و...؛	W4: کمبود تأسیسات اقامتی و امکانات رفاهی بهداشتی مناسب در نقاط مختلف شهرستان؛
S5: جاذبه‌های مربوط به شکار و صید مانند ماهی‌گیری و شکار مجاز پرندگان در تالاب‌های بین‌المللی آلمگل و اینچه؛	W5: کمبود تجربه برگزاری رویدادهای ملی و بین‌المللی ورزشی در سطح شهرستان؛
S6: جاذبه‌های مربوط به سوارکاری و مسابقات آن به علت شهرت جهانی اسب‌های ترکمن؛	W6: کمبود نیروهای متخصص در بخش گردشگری ورزشی شهرستان؛
S7: وجود امنیت برای گردشگران ورزشی در سطح شهرستان؛	W7: برنامه‌ریزی نامناسب برای بهره‌برداری اقتصادی از جذابیت‌های گردشگری ورزشی شهرستان؛
S8: پتانسیل و توانایی برگزاری رویدادهای ملی ورزشی در سطح شهرستان؛	W8: نبود حداقل امکانات رفاهی مناسب در سایت‌های گردشگری شهرستان؛
S9: دسترسی آسان و مناسب شهرستان به سایر مناطق مستعد گردشگری ورزشی استان؛	W9: نبود راهنمایان در اماکن گردشگری ورزشی مناطق شهری و روستایی شهرستان؛
فرصت‌ها	تهدیدها
O1: نزدیکی به دریا، جنگل و کوهستان؛	T1: کمبود اعتبارات برای توسعه خدمات گردشگری ورزشی در سطح شهرستان؛
O2: بالا بودن سطح آگاهی مردم نسبت به اهمیت جذب توریست در سطح مناطق شهری شهرستان؛	T2: ضعف در برنامه‌ریزی‌های جامع، مطالعات پایه‌ای و عدم اتخاذ تصمیم‌های واحد در برنامه‌ریزی مناسب برای جذب گردشگران ورزشی در مناطق شهری شهرستان؛
O3: قابلیت توسعه شاخه‌های مختلف گردشگری ورزشی در سطح شهرستان؛	T3: نبود حامیان مالی در برگزاری رویدادهای ورزشی در مناطق شهری شهرستان؛
O4: امکان بهبود و گسترش شبکه ارتباطی بین مناطق شهری و روستاهای دورافتاده با معرفی مناطق روستایی مستعد گردشگری ورزشی در سطح شهرستان؛	T4: نبود امکانات و تأسیسات تفریحی و ورزشی استاندارد و مطلوب در مناطق مستعد گردشگری ورزشی در مناطق شهری شهرستان؛
O5: امکان سرمایه‌گذاری بخش دولتی و خصوصی؛	T5: محدود بودن پروازها و فقدان خطوط ریلی پیشرفته در سطح شهرستان؛
O6: درآمدزایی و اشتغال‌زایی درازمدت با استفاده از مزیت‌های گردشگری ورزشی در مناطق شهری شهرستان؛	T6: افزایش و عدم سازماندهی زباله‌های رهاشده در طبیعت؛
	T7: پراکنش نامناسب فصلی گردشگران در سطح شهرستان؛



شکل ۱. ساختار سلسله‌مراتبی برای اولویت‌بندی معیارها و راهبردهای SWOT

جدول ۲. اولویت‌های کلی معیارهای اصلی و زیرمعیارهای SWOT

اولویت عوامل	اوزان	میزان ناسازگاری	عوامل SWOT	اولویت و اوزان گروه‌ها	گروه SWOT
اول	۰/۳۰۱		O1		
سوم	۰/۱۴۰		O2		
چهارم	۰/۱۳۴	۰/۰۴	O3	اول ۰/۳۷۵	فرصت‌ها
ششم	۰/۱۳۱		O4		
پنجم	۰/۱۳۳		O5		
دوم	۰/۱۴۵		O6		
چهارم	۰/۱۱۳		S1		
پنجم	۰/۰۹۵		S2		
ششم	۰/۰۹۲		S3		
هفتم	۰/۰۷۵		S4		
دوم	۰/۱۹۶	۰/۰۸	S5	دوم ۰/۳۴۲	قوت‌ها
اول	۰/۲۶۷		S6		
سوم	۰/۱۷۱		S7		
نهم	۰/۰۵۴		S8		
هشتم	۰/۰۷۳		S9		
سوم	۰/۱۵۹		T1		
اول	۰/۱۶۹		T2		
ششم	۰/۱۱۶	۰/۰۷	T3	سوم ۰/۱۷۸	تهدیدها
دوم	۰/۱۶۲		T4		
چهارم	۰/۱۵۸		T5		
پنجم	۰/۱۵۰		T6		
هفتم	۰/۰۸۷		T7		
اول	۰/۳۲۹		W1		
سوم	۰/۱۲۷		W2		
ششم	۰/۰۹۲		W3		
چهارم	۰/۱۰۱	۰/۰۷	W4	چهارم ۰/۱۰۵	ضعف‌ها
نهم	۰/۰۴۴		W5		
هفتم	۰/۰۹۱		W6		
دوم	۰/۱۹۵		W7		
پنجم	۰/۰۹۵		W8		
هشتم	۰/۰۶۵		W9		

جدول ۳. استراتژی‌های چهارگانه ماتریس SWOT و شیوه تدوین استراتژی‌ها

ماتریس SWOT	قوت‌ها (S)		ضعف‌ها (W)	
	فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)	فرصت‌ها (O)	تهدیدها (T)
فرصت‌ها (O) (فرصت‌ها فهرست می‌شوند)	استراتژی‌های تهاجمی یا SO	استراتژی‌های تدافعی یا WO	استراتژی‌های محافظه‌کارانه (بازنگری) یا WO	با بهره‌گیری از فرصت‌ها ضعف‌ها از بین برده می‌شود
تهدیدها (T) (تهدیدها فهرست می‌شوند)	استراتژی‌های رقابتی (تنوع) یا ST	استراتژی‌های تدافعی یا WT	ضعف‌ها را کاهش می‌دهد و از تهدیدها پرهیز می‌شود	برای احتراز از تهدیدها از قوت‌ها استفاده می‌شود

(منبع: جعفریان و همکاران، ۱۳۹۵)

جدول ۴. تدوین استراتژی با استفاده از ماتریس SWOT

عوامل داخلی	عوامل خارجی	قوت‌ها	ضعف‌ها
S9, S8, S7, S6, S5, S4, S3, S2, S1	W9, W8, W7, W6, W5, W4, W3, W2, W1		
<p>* آشنا کردن گردشگران ورزشی بالقوه با قابلیت‌های ورزش سوارکاری شهرستان گنبدکاووس با استفاده از توانمندسازی رسانه‌های دیداری، نوشتاری و شنیداری و تبلیغات مناسب در تمامی حوزه‌های این ورزش جذاب؛</p> <p>* اقدامات مناسب در زمینه دعوت از کشورهای همسایه و کشورهای اروپایی به منظور برگزاری مسابقات سوارکاری و مطرح شدن شهرستان گنبدکاووس و به تبع آن، استان گلستان در این زمینه؛</p> <p>* بازنگری در شیوه برنامه‌ریزی‌ها در بخش دولتی و خصوصی برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های گردشگری ورزشی به منظور جذب سرمایه‌گذاری‌ها در سطح شهرستان؛</p> <p>* توسعه تأسیسات ورزشی و رفاهی در مناطق جنگلی، کوهستانی، به‌خصوص تالاب‌های بین‌المللی و چشمه‌های آبگرم.</p>	<p>* برگزاری رویدادها و مسابقات ملی و بین‌المللی ورزشی در مناطق در فضاهای شهری شهرستان؛</p> <p>* تمایل و همفکری بین مسئولان دولتی با سازمان‌ها و ادارات مرتبط با گردشگری و تربیت‌بدنی شهرستان در راستای پیشبرد طرح‌های گردشگری ورزشی در فضاهای شهری؛</p> <p>* استفاده از توان مشارکتی مردم در تمامی مراحل برنامه‌ریزی گردشگری ورزشی در سطح شهرستان؛</p> <p>* آموزش نیروی‌های انسانی شاغل در فعالیت‌های مرتبط با گردشگری ورزشی و استخدام نیروهای جوان.</p>	<p>* برگزاری رویدادها و مسابقات ملی و بین‌المللی ورزشی در مناطق در فضاهای شهری شهرستان؛</p> <p>* تمایل و همفکری بین مسئولان دولتی با سازمان‌ها و ادارات مرتبط با گردشگری و تربیت‌بدنی شهرستان در راستای پیشبرد طرح‌های گردشگری ورزشی در فضاهای شهری؛</p> <p>* استفاده از توان مشارکتی مردم در تمامی مراحل برنامه‌ریزی گردشگری ورزشی در سطح شهرستان؛</p> <p>* آموزش نیروی‌های انسانی شاغل در فعالیت‌های مرتبط با گردشگری ورزشی و استخدام نیروهای جوان.</p>	<p>* آشنا کردن گردشگران ورزشی بالقوه با قابلیت‌های ورزش سوارکاری شهرستان گنبدکاووس با استفاده از توانمندسازی رسانه‌های دیداری، نوشتاری و شنیداری و تبلیغات مناسب در تمامی حوزه‌های این ورزش جذاب؛</p> <p>* اقدامات مناسب در زمینه دعوت از کشورهای همسایه و کشورهای اروپایی به منظور برگزاری مسابقات سوارکاری و مطرح شدن شهرستان گنبدکاووس و به تبع آن، استان گلستان در این زمینه؛</p> <p>* بازنگری در شیوه برنامه‌ریزی‌ها در بخش دولتی و خصوصی برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های گردشگری ورزشی به منظور جذب سرمایه‌گذاری‌ها در سطح شهرستان؛</p> <p>* توسعه تأسیسات ورزشی و رفاهی در مناطق جنگلی، کوهستانی، به‌خصوص تالاب‌های بین‌المللی و چشمه‌های آبگرم.</p>
فرصت‌ها	تهدیدها	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WT
O1	T1		
O2	T2		
O3	T3		
O4	T4		
O5	T5		
O6	T6		
	T7		

تمام رتبه‌بندی‌ها کمتر از ۰/۱ است، در نتیجه بین مقایسه زوجی معیارها سازگاری وجود دارد.

گام چهارم: تدوین استراتژی با استفاده از ماتریس SWOT پس از بررسی و کشف قوت‌ها و محدودیت‌های درونی و نیز

پایه‌ای و عدم اتخاذ تصمیم‌های واحد در برنامه‌ریزی مناسب برای جذب گردشگران ورزشی در مناطق شهری شهرستان (T2)؛ با میزان ۰/۱۶۹ و ضعف تبلیغات کم و نامناسب در زمینه پتانسیل‌ها و امکانات موجود در گردشگری ورزشی در سطح شهرستان (W1)؛ با میزان ۰/۲۲۹ است که نشان‌دهنده بااهمیت‌ترین آن‌ها است. از طرفی، چون میزان سازگاری در

جدول ۵. ترتیب اولویت استراتژی‌ها براساس زیرمعیارهای قوت، ضعف، فرصت و تهدید

اولویت	اوزان	زیرمعیارها	استراتژی‌ها
اول	۰/۴۳۷	قوت‌ها	SO (تهاجمی)
دوم	۰/۲۲۳		WO (بازنگری)
سوم	۰/۱۶۹		ST (تنوع)
چهارم	۰/۱۶۳		WT (تدافعی)
اول	۰/۴۳۵	ضعف‌ها	SO (تهاجمی)
دوم	۰/۲۹۱		WO (بازنگری)
سوم	۰/۱۵۴		ST (تنوع)
چهارم	۰/۱۲۱		WT (تدافعی)
اول	۰/۵۳۸	فرصت‌ها	SO (تهاجمی)
دوم	۰/۱۸۹		WO (بازنگری)
سوم	۰/۱۳۹		ST (تنوع)
چهارم	۰/۱۳۴		WT (تدافعی)
اول	۰/۵۸۵	تهدیدها	SO (تهاجمی)
دوم	۰/۱۵۱		WO (بازنگری)
سوم	۰/۱۳۲		ST (تنوع)
چهارم	۰/۱۳۲		WT (تدافعی)

جدول ۶. اولویت استراتژی‌ها براساس هدف

اولویت	اوزان	استراتژی‌ها
اول	۰/۴۹۵	SO (تهاجمی)
دوم	۰/۱۷۳	WO (بازنگری)
سوم	۰/۱۷۰	ST (تنوع)
چهارم	۰/۱۶۲	WT (تدافعی)

ورزشی در فضاهای شهری از طریق ایجاد تغییر در شرایط فعلی با شکستن تصویر فعلی و تثبیت وضعیت مطلوب است. از طرفی، می‌توان با اولویت‌بندی راهبردها، آن‌ها را براساس اهمیت، رتبه‌بندی کرد. روش SWOT-AHP، این فرایند را در ساده‌ترین و شفاف‌ترین حالت ارائه می‌دهد. تدوین استراتژی‌های پژوهش حاضر در جدول ۴ قابل مشاهده است. برای مثال، در این تحقیق با توجه به ارتباطی که میان قوت‌های (جاذبه‌های مربوط به سوارکاری و مسابقات آن به علت شهرت جهانی اسب‌های ترکمن)، با فرصت‌های (قابلیت توسعه شاخه‌های مختلف گردشگری ورزشی در سطح شهرستان) وجود دارد و در راستای برطرف کردن ضعف‌های W1 (تبلیغات کم و نامناسب در زمینه پتانسیل‌ها و امکانات موجود در گردشگری ورزشی در سطح شهرستان)، از راهبرد توانمندسازی برنامه‌های تبلیغاتی بیان‌شده در جدول ۳ که از جمله استراتژی‌های تهاجمی SO است، استفاده شده است. با توجه به اینکه استراتژی‌های استخراج‌شده در این تحقیق بسیار زیاد بوده است، برای ارائه استراتژی‌های مناسب، از نظرات کارشناسان و متخصصان حیطه صنعت گردشگری در قالب بحث‌های گروهی استفاده شد.

گام پنجم: رتبه‌بندی گزینه‌ها براساس زیرمعیارها (ماتریس ارزیابی استراتژیک)

در این گام با انجام مقایسه زوجی بین استراتژی‌های چهارگانه به ارزیابی این موضوع که کدام یک از استراتژی‌های منتخب در حیطه توسعه گردشگری ورزشی فضاهای شهری شهرستان گنبدکاووس، براساس

فرصت‌ها و موانع محیطی، نوبت به ارائه و تدوین استراتژی‌های تحقیق، برای بهره‌گیری از قوت درونی و فرصت‌های محیطی و جبران درونی و فرصت‌های محیطی و جبران محدودیت‌ها و مقابله با تهدیدها می‌رسد. در برنامه‌ریزی راهبردی باید برای تدوین راهبرد نهایی، همه عوامل به مثابه بخشی از روند برنامه‌ریزی راهبردی در چارچوب روش تجزیه و تحلیل SWOT در نظر گرفته شود و برنامه‌های راهبردی یکی از راه‌های مهم حمایتی برای تصمیم‌گیری و استفاده‌های مشترک در تحلیل عوامل داخلی و خارجی محیط به شمار می‌آید که با تعریف ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود می‌توان به تدوین راهبردها و استراتژی‌های مختلف پرداخت که این استراتژی‌ها به چهار گروه استراتژی‌های تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابتی و تدافعی تقسیم می‌شوند. جدول ۳ به شکل واضحی این استراتژی‌های چهارگانه و شیوه تدوین آنان را نمایش می‌دهد. هدف اساسی در این تحقیق، شناسایی راهبردهای توسعه گردشگری

واقع، هدف از این استراتژی‌ها این است که از فرصت‌های خارجی با تمرکز بر قوت‌های شناسایی‌شده به بهترین شکل بهره‌برداری شود که گاهی به آن‌ها گزینه‌های Maxi-Maxi می‌گویند. باید گفت که تمام دستگاه‌ها و افراد خواهان وضعیتی هستند که قادر باشند توأمان قوت‌ها و فرصت‌های خود را به حداکثر برسانند. به خلاف راهبرد دفاعی که یک راه حل واکنشی است، راهبرد تهاجمی یک راه حل کنشگر است. در چنین وضعیتی سازمان‌ها و افراد با استفاده از قوت‌های خویش برای گسترش دامنه نفوذ خود گام برمی‌دارند. باید توجه داشت که اگرچه در هر موقعیتی ممکن است به طور موقت از راهبردهای سه‌گانه دیگر نیز استفاده شود. ولی خواست و تلاش همه مسئولان و افراد محلی باید نیل به وضعیتی باشد که در آن با استفاده از قوت‌های خود از فرصت‌های موجود در محیط خارجی نهایت بهره را ببرند. علاوه بر آن، این استراتژی‌ها می‌توانند یک حالت هم‌افزایی را نیز ایجاد کنند. با توجه به تحلیل AHP پژوهش، این دسته از استراتژی‌ها به عنوان استراتژی‌های اولویت‌دار پژوهش شناخته شدند که شامل موارد چهارگانه زیر می‌شوند:

\* آشنا کردن گردشگران ورزشی بالقوه با قابلیت‌های ورزش سوارکاری شهرستان گنبدکاووس با استفاده از توانمندسازی رسانه‌های دیداری، نوشتاری و شنیداری و تبلیغات مناسب در تمامی حوزه‌های این ورزش جذاب؛ همواره باید برای توسعه گردشگری ورزشی از رسانه‌ها و تبلیغات غفلت نکرد. رسانه‌ها و تبلیغات در جهان امروز با اشکال مدرن مخاطب‌پسند خود بزرگ‌ترین و مؤثرترین ابزار تولید مفاهیم، مناسبات اجتماعی و به طور کلی، پیام‌رسانان فرهنگ در جوامع هستند. رادیو، تلویزیون، نشریات و اینترنت و رسانه‌های مدرن وسایل ارتباطی غیرمستقیم‌اند که قدرت جهت‌دهی، اعمال سلیقه و ذهنیت‌سازی را دارند و در زمینه گردشگری به اشکال مختلف می‌توانند کارآمد ظاهر شوند.

\* اقدامات مناسب در زمینه دعوت از کشورهای همسایه و کشورهای اروپایی به منظور برگزاری مسابقات سوارکاری و مطرح شدن شهرستان گنبدکاووس و به تبع آن، استان گلستان در این زمینه؛ بخش دولتی و خصوصی باید با برنامه‌ریزی و رایزنی‌های مناسب شرايطی را فراهم آورند که حضور کشورهای همسایه و اروپایی در مسابقات سوارکاری شهرستان گنبد تسهیل شود. این مورد نه تنها منجر به توسعه گردشگری ورزشی و جذب ارز برای کشور می‌شود، بلکه می‌تواند به مطرح شدن اسب‌دوانی شهر گنبد در سطح بین‌المللی بینجامد.

\* بازنگری در شیوه برنامه‌ریزی‌ها در بخش دولتی و خصوصی برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های گردشگری ورزشی به منظور جذب سرمایه‌گذاری‌ها در سطح شهرستان؛ همواره باید به گردشگری ورزشی به عنوان یک گزینه کسب درآمد توجه کرد و در برنامه‌ریزی‌ها دولتی و خصوصی نیز این مورد را مد نظر قرار داد. در این برنامه‌ریزی‌ها باید شرايطی فراهم شود که سرمایه‌های افراد به این زمینه جذب شود.

\* توسعه تأسیسات ورزشی و رفاهی در مناطق جنگلی، کوهستانی، به‌خصوص تالاب‌های بین‌المللی و چشمه‌های آب‌گرم؛ زیرساخت‌ها، اماکن، تأسیسات و توسعه آن‌ها به عنوان عاملی کلیدی و مهم در توسعه گردشگری

زیرمعیارهای قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، به وسیله ماتریس SWOT در اولویت قرار دارند؛ پرداخته می‌شود. همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، استراتژی تهاجمی (SO) با میزان ۰/۴۳۷ در بالاترین رتبه قرار می‌گیرد؛ به طوری که در ۴ معیار قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها نیز بیشترین میزان را دارد. استراتژی تنوع (ST) در معیار ضعف‌ها بیشترین درصد و در معیار فرصت‌ها و تهدیدها کمترین میزان را دارد. استراتژی بازنگری (WO) در معیار قوت‌ها بیشترین میزان اختلاف و در ۳ معیار ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها اختلاف چندانی مشاهده نمی‌شود. استراتژی تدافعی (WT) در بین ۴ معیار موجود، در معیار فرصت‌ها بیشترین میزان را دارد. طبق نتایج به‌دست‌آمده در بعضی از معیارها، استراتژی‌ها درصدهای یکسانی دارند، مثلاً در معیار فرصت‌ها دو استراتژی ST و WO، در معیار تهدیدها دو استراتژی WT و ST در صدهای مشابهی را کسب کرده‌اند.

در این مرحله از پژوهش، پس از مقایسه زوجی و محاسبه وزن‌های نسبی معیارها و زیرمعیارها و گزینه‌ها، باید وزن نهایی هر استراتژی بر اساس هدف محاسبه شود، که به ترتیب جدول ۶ است:

باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده، بالاترین رتبه مربوط به استراتژی تهاجمی با میزان ۰/۴۴۵ است که نشان‌دهنده مهم‌ترین استراتژی برای گردشگری ورزشی فضاهای شهری شهرستان گنبدکاووس است. در اجرای استراتژی‌های SO می‌توان با استفاده از قوت‌های داخلی از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری را کرد. استراتژی بازنگری در رتبه دوم و به‌ترتیب استراتژی‌های تنوع و تدافعی در رده‌های بعدی قرار می‌گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر سعی داشته است در حد امکان راهبردهایی را که بر توسعه گردشگری ورزشی فضاهای شهری شهرستان گنبدکاووس مؤثر بوده‌اند، را با در نظر گرفتن قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای گردشگری این شهرستان شناسایی کند. از این‌رو، برای رسیدن به جوابی سازگارتر با واقعیت و نیز تبه‌بندی راهبردهای مناسب توسعه گردشگری در منطقه مورد مطالعه از تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی، استفاده شده است. براساس یافته‌های تحقیق، استراتژی تهاجمی SO در اولویت اصلی و پس از آن، به‌ترتیب استراتژی‌های ST، WO، WT در اولویت‌های بعدی قرار گرفته‌اند. نتایج حاصل از این پژوهش با تحقیقات زیتونلی (۱۳۹۹)؛ قزلسفلو و همکاران (۱۳۹۴)؛ صحنه و معماری (۱۳۹۶)؛ زیتونلی و برزگر (۱۳۹۸)؛ الفته و سوادی (۱۳۹۵)؛ وورانجی و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۸)؛ نیکانا و تیچاوا<sup>۱۶</sup> (۲۰۱۸)؛ پرپیک و همکاران<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۸) و لوین<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۲) از جهات مختلف همخوانی دارد. با توجه به امتیاز استراتژی‌های تهاجمی باید این استراتژی‌ها را در اولویت قرار داد تا با بهره‌گیری از آن‌ها به توسعه گردشگری ورزشی در شهرستان گنبدکاووس دست یافت. در

15 Worapinij & etal

16 Nyikana & Tichaawa

17 Perić & etal

18 Ioan

خارجی». *مطالعات مدیریت راهبردی*، دوره ۹، شماره ۳۵، صفحات ۷۷-۹۹. تقی‌زاده یزدی، م؛ شامی‌زنجانی، م؛ حقیقی، م و ابوهاشم‌آبادی، ف. (۱۳۹۵). «مؤلفه‌ها و محتوای وب‌سایت‌های تسهیل‌گر گردشگری پزشکی»، *مطالعات مدیریت گردشگری*، دوره ۱۱، شماره ۳۳، صفحات ۱-۱۸.

جعفریان، م؛ اسکندریان، ا و سلیمی‌سبحان، م. (۱۳۹۵). «راهکارهای توسعه گردشگری با استفاده از مدل (مورد مطالعه: روستای لاسجرد شهرستان سمنان)»، *جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری چشم‌انداز زاگرس*، دوره ۸، شماره ۳، صفحات ۱۵۹-۱۸۳.

حسیبی، ش و شجاعی، و. (۱۳۹۸). «تحلیل گردشگری ورزشی استان گلستان براساس آمیخته بازاریابی ۷پی»، *جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)*، دوره ۹، شماره ۴، صفحات ۷۶۵-۷۷۸.

دستوم، ص و سوادی، م. (۱۳۹۶). «ارائه چارچوب توسعه کارآفرینی در صنعت گردشگری ورزشی»، *جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)*، دوره ۷، شماره ۲، صفحات ۲۶۹-۲۸۵.

راشدی، ا، عبیدی، ش و فرجی، ا. (۱۳۹۹). «ابعاد اقتصادی گردشگری و درآمد پایدار شهرداری‌ها (مطالعه موردی: شهرداری تهران)»، *اقتصاد و برنامه‌ریزی شهری*، دوره ۹، شماره ۳، صفحات ۱۲۷-۱۳۷.

زیتونلی، ع. (۱۳۹۰). «شناسایی توانمندی‌های گردشگری ورزشی استان گلستان»، *پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی*، دوره ۱، شماره ۱، صفحات ۷۱-۸۳.

زیتونلی، ع. (۱۳۹۹). «بررسی عوامل مؤثر بر تبلیغات شفاهی گردشگران ورزشی در مقصد گردشگری مطالعه موردی: شهر گنبدکاووس»، *گردشگری شهری*، دوره ۷، شماره ۱، صفحات ۸۹-۱۰۶.

زیتونلی، ع و برزگر، ص. (۱۳۹۸). «الگوسازی عوامل مؤثر بر ارزش ویژه برند مقصد گردشگری شهر گنبدکاووس با تأکید بر رویداد ورزشی»، *گردشگری شهری*، دوره ۶، شماره ۳، صفحات ۸۹-۱۰۵.

زیتونلی، ع و برزگر، ص. (۱۳۹۸). «بررسی شاخص‌های رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری ورزشی در نواحی مرزی مطالعه موردی: استان گلستان»، *علوم و فنون مرزی*، دوره ۸، شماره ۲، صفحات ۱-۲۵.

صحنه، ب و معماری، ا. (۱۳۹۶). «اولویت‌بندی امکانات توسعه گردشگری و توزیع فضایی آن (نمونه موردی: شهرستان‌های استان گلستان)»، *برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، دوره ۷، شماره ۲۶، صفحات ۱۵-۲۶.

عابدی، س و افتخاریان، ن. (۱۳۹۹). «ارزیابی پتانسیل توسعه اکوتوریسم شهری؛ مطالعه موردی: دریاچه دوقلو (سیاه‌گاو)»، *اقتصاد و برنامه‌ریزی شهری*، دوره ۹، شماره ۳، صفحات ۱۷۸-۱۸۷.

قالیباف، م و شعبانی‌فرد، م. (۱۳۹۰). «ارزیابی و اولویت‌بندی جاذبه‌های گردشگری برای توسعه گردشگری شهری بر اساس مدل‌های تصمیم‌گیری چندمتغیره (مطالعه موردی: شهر سمنندج)»، *تحقیقات جغرافیایی*، دوره ۲۶، شماره ۲، صفحات ۱۴۷-۱۷۲.

قرلسفلو، ح؛ سفیری‌کلاته، م؛ قربانزاده، س و چورلی، ع. (۱۳۹۴). «بررسی چالش‌های جذب گردشگر ورزشی در جشنواره بازی‌های بومی و سنتی استان گلستان (مطالعه موردی: مسابقات اسب‌دوانی و کشتی گورش)»، *پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، دوره ۱۱، شماره ۲۲، صفحات ۲۱۱-۲۱۸.

قوچانی، ف؛ خیری، ب و ایران‌نژاد، ا. (۱۳۹۴). «وضعیت آمادگی و سطح پذیرش

ورزشی کشور باید مورد توجه قرار گیرند. بنابراین، مسئولان استانی، باید برای توسعه زیرساخت‌های گردشگری ورزشی کشور سرمایه‌گذاری کنند. امروزه بسیاری از کشورها در رقابتی نزدیک و فشرده در پی افزایش بیش از پیش منافع و عواید حاصل از فعالیت‌های گردشگری ورزشی هستند و تلاش گسترده‌ای برای توسعه گردشگری و جذب هرچه بیشتر گردشگران ورزشی به عمل آورده‌اند. این کشورها با ایجاد اقامتگاه‌ها و هتل‌های زنجیره‌ای ملی و بین‌المللی، گسترش خدمات، مدیریت هدفمند، برنامه‌ریزی بلندمدت، و سیستم‌های اطلاعاتی کارا گام‌های بلندی را در این زمینه برداشته‌اند؛ اما در برخی از کشورها، زیرساخت‌های اقامتی متناسب با خواست و تعداد گردشگران به طور مطلوب رشد نکرده و با مشکلاتی مواجه است.

در پایان، باید گفت که بی‌توجهی به صنعت گردشگری در برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت و بلندمدت و اسناد فرادستی ایران باعث شده است تا سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و سایر نهادهای متولی این صنعت، به‌رغم حمایت دولت جمهوری اسلامی ایران از گردشگری، نتوانند در توسعه صنعت گردشگری ایران، به‌ویژه در حوزه گردشگری ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی، توفیق چندانی کسب کنند. به نظر می‌رسد سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان کلان کشور، باور و اراده لازم برای توسعه این صنعت را ندارند. علاوه بر آن، نگاه تقلیل‌گرائه فرهنگی به حوزه گردشگری ورزشی و رویدادهای ورزشی، در سیاست‌گذاری‌ها و اسناد فرادستی ایران، می‌تواند یکی دیگر از مشکلات موجود در این زمینه باشد. بر این اساس، به نظر می‌رسد که تغییر نگرش سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان کلان کشور از نگاه تردیدآمیز و تهدیدآمیز بودن حوزه گردشگری به نگاه فرصت‌آفرین و توسعه‌ساز در حوزه گردشگری ورزشی و انعکاس آن در برنامه‌های فرادستی و پرهیز از نگاه تقلیل‌گرایانه به گونه‌های متنوع آن، تدوین برنامه و سرمایه‌گذاری در حوزه‌های مختلف گردشگری ورزشی همچون رویدادهای ورزشی (سوارکاری)، ورزش‌های کوهستانی و هوایی و غیره ضرورت دارد. علاوه بر آن، پیشنهاد می‌شود برای ایجاد هماهنگی پایدار بین سازمان‌های مرتبط با گردشگری ورزشی؛ سازمانی مستقل به این منظور ایجاد شود تا بتواند با توسعه گردشگری ورزشی در فضاهای شهری شهرستان گنبدکاووس، مزایای اجتماعی و اقتصادی را برای این شهرستان و در نهایت، استان گلستان و کشور به ارمغان آورد.

## منابع

الفته، م و سوادی، م. (۱۳۹۵). «شناسایی و اولویت‌بندی موانع گردشگری ورزشی در فضاهای عمومی شهری»، *جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)*، دوره ۶، صفحات ۸۳-۹۷.

امینی، م؛ امینی، م؛ مهدی‌پور، ع و قاسمی، ح. (۱۳۹۶). «تبیین شاخص‌های تأثیرگذاری موانع گردشگری ورزشی ایران با استفاده از روش AHP گروهی با تأکید بر نقش اطلاعاتی و ارتباطی»، *مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی*، دوره ۴، شماره ۱۵، صفحات ۲۶-۳۵.

امینی، م؛ پرهیزگار، م؛ ابوالحسنی، ا و خباز، ص. (۱۳۹۸). «تدوین الگوی سه محوری توسعه صنعت گردشگری ایران با تأکید بر ورود گردشگران

- tourism: National sport organisations and sport tour operators.” *Sport management review*. Vol 17. No 4. Pp. 18-47.
- Nyikana S, Tichaawa T. (2018). “Sport tourism as a local economic development enhancer for emerging destinations.” *EuroEconomica*. Vol 37. No2.
- Perić M, Đurkin J, Vitezić V. (2018). “Active event sport tourism experience: The role of the natural environment, safety and security in event business models”. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol 13. No 5. Pp. 758.
- Veal AJ. (2010). Leisure, sport and tourism, politics, policy and planning: *CABI*.
- Weissy H. (2017). “Investigating Tourism Industry Policy in the Upstream Laws of the Islamic Republic of Iran”. *Journal of Strategic Studies in Public Policy*. Vol 1. No 1. Pp. 93-112.
- Worapinij, Phakahnun, Jantarakolica, Korbkul, Kanittin-suttitong, Nutworadee. (2018). “Sports Tourism Management Model and the development of sport tourism in Thailand.” *The 22nd International Society for Business Innovation and Technology Management Conference Aug 31st Sep 2nd, The Mandarin Hotel, Bangkok, Thailand*.
- World Tourism Organization Report NI. (2020). Available at <https://www.mehrnews.com>.
- توسعه صنعت گردشگری کشور» مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۶، شماره ۲۴ صفحات ۹۷-۱۱۱.
- کارکن، ل؛ زیتونلی، ع و اسدی، ح. (۱۳۹۲). «تأثیر رویداد ورزشی اسبدوانی بر توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان»، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، دوره ۱، شماره ۲، صفحات ۹-۱۷.
- معین فرد، م؛ شوشی نسب، پ و کاظم نژاد، ا. (۱۳۹۳). «راهبردهای توسعه گردشگری ورزشی تفریحی در ایران»، مدیریت و توسعه ورزش، دوره ۲، شماره ۵، صفحات ۱-۱۷.
- Duglio S, Beltramo R. (2017). “Estimating the economic impacts of a small-scale sport tourism event: The case of the Italo-Swiss mountain trail CollonTrek.” *Sustainability*. Vol 9. No 3. Pp. 343-354.
- Gibson HJ, Lamont M, Kennelly M, Buning RJ. (2018). “Introduction to the special issue active sport tourism.” *Taylor & Francis*.
- Hemmonsby J, Tichaawa TM. (2018). “The effects of major sport event leveraging for tourism and destination branding: The case of South Africa as an emerging destination.” *GeoJournal of Tourism and Geosites*.
- Ioan B. (2012). “The Premisses for Sport Tourism Development and Practicing In Bistrita-Nășăud County”. *Revista de turism-studii si cercetari in turism*. Vol 14. Pp. 5-41.
- Kennelly M, Toohey K. (2014). “Strategic alliances in sport

## Urban Economics and Planning

Homepage: <http://eghtesadeshahr.tehran.ir/>

### ORIGINAL RESEARCH PAPER

## Identifying and prioritizing sports tourism development strategies in urban spaces: Gonbad Kavous city

Habibaullah Salarzahi<sup>1\*</sup>, Golbahar Pouranjanar<sup>2</sup>, Farahnaz Ahang<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran.

<sup>2</sup> Ph.D. student in Public Management majoring in Human Resources, Sistan, and Baluchestan University. Zahedan, Iran.

<sup>3</sup> Ph.D. student in Public Management majoring in Policy Making, Sistan, and Baluchestan University. Zahedan, Iran.

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 2021-03-27

Accepted 2021-06-11

#### Keywords:

SWOT analysis

Strategy

Sports tourism

Urban spaces

Gonbad Kavous

### ABSTRACT

All over the world, urban spaces have been among the most important places for tourism for many years. Thus, today, strategic management and planning for such spaces require dynamic and systematic perspectives that can be ensured by using urban tools and stimuli. Among these stimuli is the tourism industry, especially sports tourism. Based on the country's sports tourism talents, in talented areas such as Gonbad Kavous city, achieving targeted planning and management seems necessary. Hence, the present study, to formulate and select a strategy; uses strategic analysis that requires the identification and analysis of internal strengths and weaknesses and external opportunities and threats of the studied environment. The SWOT matrix is one of the techniques that can be used for strategic analysis. This matrix evaluates strengths, weaknesses, opportunities, and environmental threats, but the results do not provide the ability to assess the appropriateness of decision options based on factors and their ranking. Therefore, in this study, the Analytic Hierarchy Process (AHP) has been used to calculate the weight and importance of each of the identified criteria and sub-criteria. Based on the results, external opportunities with a relative weight of 0.375, internal strengths with 0.342 and external threats with 0.178, and finally internal weaknesses with 0.105, respectively, were prioritized. In addition, the results show that the most important practical strategy for the development of sports tourism in urban spaces of Gonbad Kavous city is the SO strategy with a utility index of 0.437.

DOI: [10.22034/UE.2021.2.02.04](https://doi.org/10.22034/UE.2021.2.02.04)

©2021 Urban Economy. All rights reserved.

### COPYRIGHTS

©2021 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.



### HOW TO CITE THIS ARTICLE

Salarzahi H, Pouranjanar G, Ahang F. (2021). Identifying and prioritizing sports tourism development strategies in urban spaces: Gonbad Kavous city. *Urban Economics and Planning*, 2(2): 90-100.

DOI: [10.22034/UE.2021.02.02.04](https://doi.org/10.22034/UE.2021.02.02.04)

url: [http://eghtesadeshahr.tehran.ir/article\\_134288.html](http://eghtesadeshahr.tehran.ir/article_134288.html)



\*Corresponding Author: Email: [salarzehi@gmail.com](mailto:salarzehi@gmail.com)