

## شناسایی قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای گردشگری ورزشی استان گلستان

عبدالحمید زیتونلی<sup>۱</sup>  
سخیده زیتونلی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش:

تاریخ وصول: ۹۱/۶/۲

۹۱/۷/۱۰

### چکیده

هدف از این تحقیق، شناسایی قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدهای گردشگری ورزشی استان گلستان با استفاده از مدل تحلیلی SWOT بود. برای جمع آوری داده‌ها از مطالعه اسناد، مدارک و مطالعه ادبیات پیشینه و از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی آن توسط اساتید صاحب نظر و پایایی آن با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ ( $r = 0/86$ ) تأیید شد. در مجموع ۱۵۰ نفر، ۴۰ نفر اساتید مدیریت ورزشی و گردشگری دانشگاه‌ها، ۵۰ نفر از کارشناسان گردشگری و آژانس‌های مسافرتی و ۶۰ نفر از کارشناسان تربیت بدنی به عنوان نمونه در بخش نظر سنجی انتخاب شدند. با استفاده از روش دلفی، برگزاری جلسات و چندین مرحله تحلیل راهبردی، ۹ قوت، ۱۰ ضعف، ۹ فرصت و ۱۰ تهدید توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی، آزمون مقایسه میانگین و آزمون فریدمن بهره گرفته شد. تجزیه و تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها نشان داد که توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان با تنگناها و چالش‌هایی در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک، زیرساختها، رقبا، جایگاه حقوقی، بزه کاری،

---

۱- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی  
sport.tourism1391@gmail.com

۲- کارشناس تربیت بدنی

مستقل نبودن گردشگری ورزشی و بالا بودن سطح سرمایه گذاری روبرو است. طراحی و تدوین راهبرد توسعه گردشگری ورزشی جهت استفاده بهینه از توانمندی‌های طبیعی ورزشی، قوت‌ها و فرصت‌ها و برطرف ساختن ضعف‌ها و چالش‌های گردشگری ورزشی استان گلستان پیشنهاد می‌شود.

**واژگان کلیدی:** گردشگری ورزشی، ضعف، قوت، فرصت، تهدید، استان گلستان.

### مقدمه

یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌های کشورهای توسعه‌یافته، توجه به برنامه‌ریزی برای نیل به هدف‌ها با شناسایی و بررسی عوامل مؤثر محیطی به عنوان یکی از ضروریات مهم پیشرفت، توسعه، رشد اقتصادی و اجتماعی است. شناسایی توانمندی‌های توسعه ورزشی و توسعه منطقه‌ای از جمله مسائل مهم برنامه‌ریزی در کشور است (غفرانی، ۱۳۸۹). برای شناسایی و استفاده بهینه از توانمندی‌ها و منابع هر منطقه و توجیه اطمینان از منطقی و مناسب بودن توانمندی‌ها، اطمینان از بازگشت سرمایه، اطمینان از حمایت افراد و سازمان‌های مختلف و چگونگی بهره برداری و اجرای دقیق توسعه، یک مطالعه اولیه امکان‌سنجی لازم است. مطالعه امکان‌سنجی جنبه‌های مختلفی از قبیل، آرایش جمعیت شناختی، توجیه اقتصادی، وضعیت توانمندی‌ها و منابع منطقه و رقباي موجود در بازار را مورد توجه و تمرکز قرار می‌دهد. یکی از شیوه‌های متداول شناسایی این عوامل، استفاده از تحلیل SWOT است که معرف قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان است (دیوید، ۱۳۸۹). این روش تحلیلی امکان بررسی و مقایسه تنگناها، تهدیدها، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی و ضعف‌ها و قوت‌های درونی سازمان را به وجود می‌آورد. با بررسی این عوامل

می‌توان به فهرستی از مسائل و چالش‌های فراروی هر سازمان دست یافت و اقدام‌های لازم برای مقابله با آنها را از طریق تدوین برنامه راهبردی پیش‌بینی و اجرا کرد (افتخاری، ۱۳۸۵، نجفی، ۱۳۸۸). ماچادو، (۲۰۰۴) معتقد است برنامه‌ریزی راهبردی عنصر کلیدی برای برتری سازمانی و ابزاری بسیار مهم برای اثر بخشی سازمانی است (خسروی زاده، ۱۳۸۸).

صنعت گردشگری ورزشی نیز به عنوان یکی از ارکان عمده فرایند توسعه ملی، مأموریت، چشم انداز و استراتژی و سیاست‌های خاصی را می‌طلبد. برای رسیدن به اهداف طرح‌های گردشگری ورزشی، قبل از تدوین استراتژی‌های خاص، بررسی و مقایسه تنگناها، تهدیدها، فرصت‌ها، تقاضاها و موقعیت‌های محیط بیرونی و ضعف‌ها و قوت‌های درونی سازمان با اهداف توسعه کلان، ضروری به نظر می‌رسد. این صنعت سفید بیش از هر زمان دیگر جایگاه خود را به عنوان پدیده‌ای چند بعدی در جوامع بشری باز کرده است و بسیاری از کشورها، با سرمایه‌گذاری فراوان، فواید و اثرات این صنعت را خوب درک کرده و به عنوان منبعی مهم جهت افزایش اشتغال، درآمد، توسعه زیرساخت‌ها و بهبود وضعیت اقتصادی و سیاسی خود درآورده‌اند (اصفهانی، ۱۳۸۷).

نظریه‌های جدید در زمینه گردشگری نشان می‌دهد جذابیت‌های گردشگری بر پایه ورزش در مقایسه با دیگر جذابیت‌های فرهنگی، مزیت‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی بیشتری دارد (هیگام هینچ، ۲۰۰۶). مسابقات ورزشی باعث کمک به ایجاد مناظری زیبا و بی‌همتا در مناطق توریسم می‌کنند. به طور روز افزونی موارد زیادی از مناطق توریسم که در حال احیا و توسعه هستند، ابتدا در ارتباط با

مسابقات ورزشی به وجود آمدند (وید و بول<sup>۱</sup>) ، (۲۰۰۹). در سپتامبر ۲۰۰۴ دبیرکل سازمان جهانی گردشگری و رئیس کمیته بین‌المللی المپیک در پیامی مشترک تاکید کردند که گردشگری و ورزش دو نیروی محرک برای ثبات در رشد اقتصادی، اشتغال‌زایی و افزایش درآمد هستند (معین فرد، ۱۳۸۷). گردشگری ورزشی به عنوان صنعتی پیشرو در اکثر کشورهای دنیا در حال اوج‌گیری و توسعه است و پیش‌بینی شده است، این صنعت به طور میانگین تا سال ۲۰۲۰ هرساله رشدی معادل ۱۰ درصد خواهد داشت. همه کشورها در تلاش هستند جوامعی برای توسعه گردشگری ورزشی، برگزاری رویدادهای مهم ورزشی و جذب گردشگران مهیا سازند تا بتوانند سهم وسیعی از این فعالیت اقتصادی را از آن منطقه و کشور خود سازند (ادبی فیروزجاه، ۱۳۸۵). به طور مثال کشور ترکیه با تدوین استراتژی ۲۰۲۳ در سال ۲۰۰۷ و با سرمایه‌گذاری بر گردشگری ورزشی، خصوصاً شهر آنتالیا در سال ۲۰۰۳، ۷۰۰ تیم ورزشی و در سال ۲۰۰۷، ۱۲۰۰ تیم ورزشی از سراسر دنیا حتی ایران را جهت برگزاری اردوهای مقدماتی ورزشی را به خود جلب کرده و در سال ۲۰۰۷ مبلغی برابر با ۶ میلیون دلار از این طریق درآمد داشته است (اوچز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). موفقیت صنعت جهانگردی ورزشی کاملاً منوط به توانمندی‌های مقاصد گردشگری است که تا حدی در رقابت با مقاصد دیگر منحصر به فرد و متمایز باشند (هیگام، ۲۰۰۷). انجمن گردشگری ورزشی کانادا در الگوی برنامه‌ریزی و طرح عملیاتی خود به شناسایی، برآورد و توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های گردشگری ورزشی به عنوان یکی از مراحل چهارگانه توسعه گردشگری ورزشی کانادا اشاره کرده‌اند (یاتس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). وست بک و

۱. Weed & Bull

۲. Icoz, O.; Gunlu, E.; & Oter, Z

۳. Yates

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) نیز در تحقیقات خود شناخت قابلیت‌ها و ظرفیت‌های گردشگری ورزشی را عاملی مهم در توسعه صنعت گردشگری ورزشی و از مولفه‌های مهم در کسب میزبانی رویدادهای بین‌المللی ذکر کرده‌اند. در کشورهای توسعه یافته، طرح‌های جامع در سطح ملی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، بلکه شیوه برنامه‌ریزی به صورت غیرمتمرکز و ناحیه‌ای است و در تهیه و تدوین طرح‌های جامع، شرایط بومی مقاصد گردشگری، سازمان‌ها و ساکنان محلی را مدنظر قرار می‌دهند. دایس‌ویل (۱۳۷۹) معتقد است طرح‌های توسعه گردشگری از طریق ارائه استراتژی‌های منطقه‌ای یا ناحیه‌ای اعمال شود و هسته اصلی برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی باید ویژگی‌های منطقه‌ای داشته باشد (حیدری، ۱۳۸۹).

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته و اثبات شده کشور ایران یکی از ده کشور اول جهان از نظر جذابیت‌های گردشگری است و از لحاظ تنوع زیستی و تنوع جاذبه‌های طبیعی رتبه پنجم را در جهان دارا می‌باشد (هنرور، ۱۳۸۸). در میان مقاصد گردشگری ایران، استان‌هایی مانند استان گلستان که دریک منطقه طبیعی، بکر، ساحلی و کوهستانی قرار دارند و دارای جاذبه‌های گردشگری ورزشی خاص هستند، با تدوین استراتژی مناسب می‌توانند مورد توجه مسئولان تربیت بدنی و گردشگری، فدراسیون‌ها، ورزشکاران و گردشگران واقع شده و به عنوان مقصدی برای توسعه انواع رشته‌های ورزشی، برگزاری اردوها و مسابقات ورزشی و گذران اوقات فراغت با انگیزه تفریح و استراحت انتخاب شوند و در دوره زمانی خاص تعداد کثیری از گردشگران را به خود جلب کنند. استان گلستان با طبیعت جادویی و جاذبه‌های فراوان، معروف به گنجینه اکوتوریسم ایران و

۱. Westerbeek, Han M. Turner, Paul. Ingerson , Lyneley

استان آبشاران و یکصد اثر زیارتی شاخص و ۵۰۰ جاذبه فرهنگی از توانایی گردشگری ورزشی فراوانی برخوردار است. از خصوصیات مهم این استان از نظر توریسم ورزشی تجمع جلوه‌های زیبای خلقت در یک مکان می‌باشد. مانند دریای خزر و جزیره آشوراده و سواحل نزدیک به کوه های البرز، جلگه‌ها و دشتهای هموار، رودخانه‌ها، دریاچه‌ها، تالاب‌ها و سدهای پرآب و هزاران جاذبه دیگر که قابلیت گسترش هر نوع ورزشی را امکان پذیر ساخته است (زیتونلی، ۱۳۸۶).

اما در کشور ما فقدان شناخت کافی، عدم مدیریت و نبود استراتژی مدون و مشخص تاکنون، باعث غفلت از این حوزه و از دست رفتن فرصت‌های منحصر به فرد موجود در کشور شده است. از این رو با توجه به توانمندی‌های فراوان در زمینه گردشگری ورزشی، و با توجه به فواید فراوان اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و زیست محیطی گردشگری ورزشی و با درک اهمیت داشتن جامعه‌ای سالم و بانشاط توسط مدیران، برنامه ریزان و مسئولان و همچنین تمایل مردم به داشتن تعطیلات و تفریحات فعال و پویا، لزوم توجه به توسعه مقوله گردشگری ورزشی در کشور اجتناب ناپذیر است و برنامه‌ریزی برای توسعه و گسترش آن از اهمیت فراوانی برخوردار می باشد. لذا این تحقیق به دنبال شناسایی و بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید ها، جهت برنامه ریزی و برطرف نمودن و تقلیل نقاط ضعف و تهدیدها و بهبود و ارتقاء نقاط قوت و فرصت در خصوص توسعه گردشگری ورزشی است.

### روش تحقیق

روش پژوهش از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نظر هدف، کاربردی و از نوع مطالعه موردی است. هدف از این تحقیق، شناسایی و بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای توسعه گردشگری ورزشی با استفاده از مدل تحلیلی SWOT بود. جامعه آماری این

پژوهش شامل ۱۸۰ نفر از مدیران و مسؤولان ارشد تربیت بدنی اداره کل و ادارت شهرستان‌ها، رؤسای و دبیران هیأت‌های ورزشی، مدیران امور گردشگری سازمان گردشگری، آژانس‌های متولی گردشگری و راهنمایان تور و اساتید و خبرگان میریت ورزشی استان گلستان بوده است. روش نمونه‌گیری تمار شمار و غیر تصادفی و هدفمند بود. از مجموع ۱۸۰ پرسشنامه توزیع شده ۳۰ پرسشنامه ناقص بوده و یا عودت داده نشد که در نهایت ۱۵۰ پرسشنامه قابل استفاده به دست آمد. پس از بررسی کتاب‌های دانشگاهی، پایان‌نامه‌ها، مقالات متعدد علمی و نظرخواهی از استادان مدیریت ورزشی و گردشگری، صاحب‌نظران و کارشناسان توریسم ورزشی، ۳۸ عامل درونی شامل: ۲۰ قوت، ۱۸ ضعف، ۳۵ عامل بیرونی شامل: ۱۹ فرصت، ۱۶ تهدید برای توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان شناسایی شد. سپس با استفاده از روش دلفی و با نظرسنجی‌ها و تحلیل‌های راهبردی مجدد از ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت ورزشی و گردشگری با استفاده از پرسشنامه‌ای در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت با دامنه (رتبه ۱ خیلی کم، رتبه ۲ کم، رتبه ۳ تا حدودی، رتبه ۴ زیاد و رتبه ۵ خیلی زیاد) در مجموع ۳۶ قوت، ضعف، فرصت و تهدید پس از ارزیابی روایی محتوایی و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0/86$ ) تأیید و تصویب شد. پرسشنامه تحقیق از دو بخش تشکیل شده بود. بخش اول با ۵ پرسش اطلاعات فردی (سن، جنس، شغل، مدرک تحصیلی، تأهل) و بخش اصلی با ۳۸ پرسش مربوط به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای توسعه گردشگری ورزشی در استان گلستان بود برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از آمار توصیفی، آزمون مقایسه میانگین و آزمون فریدمن بهره گرفته شد. همچنین برای محاسبه داده‌ها از نرم افزار (SPSS) استفاده شد.

### نتایج و یافته‌های پژوهش

براساس یافته‌های تحقیق ۴۰ نفر (۲۶/۶۶ درصد) اساتید مدیریت ورزشی و گردشگری دانشگاه‌ها، ۵۰ نفر (۳۳/۳۴ درصد) کارشناسان گردشگری و آژانس‌های مسافرتی، ۶۰ (۴۰ درصد) نفر کارشناسان تربیت بدنی، ۴۲ نفر زن (۲۸ درصد) و ۱۰۸ نفر مرد (۷۲ درصد) بودند. همچنین ۱۸/۶۶ درصد دیپلم و فوق دیپلم، ۴۹/۳۴ درصد لیسانس و ۳۲ درصد فوق لیسانس و دکتری بودند.

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

شرح ویژگی‌ها	تعداد	درصد	
کارشناسان گردشگری	۴۰	۲۶/۶۶	گروه
کارشناسان تربیت بدنی	۵۰	۳۳/۳۴	
گردشگران	۶۰	۴۰	
دیپلم و فوق دیپلم	۲۸	۱۸/۶۶	تحصیلات
لیسانس	۷۴	۴۹/۳۴	
فوق لیسانس و بالاتر	۴۸	۳۲	
مرد	۱۰۸	۷۲	جنسیت
زن	۴۲	۲۸	

جدول ۲ الی ۷ نتایج کلی را در زمینه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها، اولویت‌بندی عوامل درونی و بیرونی و تنگناها و چالش‌های توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان بر اساس تحلیل SWOT نشان می‌دهد.



جدول ۲. قوت‌های درونی توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان

اولویت	SD	میانگین رتبه	مجموع وزن‌ها	نقاط قوت (Strengths)
۱	۰/۶۵	۴/۴۸	۶۷۲	S۱ وجود جاذبه های مربوط به ورزش های ساحلی و آبی و تابستانی
۲	۰/۶۶	۴/۴۲	۶۶۳	S۲ وجود جاذبه های مربوط به ورزش های کوهنوردی و ورزش های زمستانی
۴	۰/۷۳	۴/۲۲	۶۳۳	S۳ وجود جاذبه های مربوط به ورزش های دامنه‌نوردی و طبیعت گردی، شکار و صید
۶	۰/۸۵	۳/۸۰	۵۷۰	S۴ وجود آداب و رسوم، فرهنگ محلی سنتی و مکان های تاریخی و دیدنی
۳	۰/۶۸	۴/۳۳	۶۴۹	S۵ وجود تیم های ورزشی مطرح در سوپر لیگ کشور مانند والیبال و بسکتبال و رواج ورزش های سنتی مانند اسب دوانی
۵	۰/۸۰	۴	۶۰۰	S۶ وجود جاذبه های طبیعی و دیدنی مثل آبشارها، یخچال ها، غارها، جنگل‌ها و رودهای پرآب، سد و دریاچه و تالاب‌ها
۹	۱/۱	۳/۱	۴۶۵	S۷ اعتقاد مسئولان به اشتغال زایی به وسیله توسعه گردشگری ورزشی
۸	۰/۸۷	۳/۳	۴۹۵	S۸ وجود شبکه ارتباطی مناسب (تهران- مشهد) در این ناحیه جهت دسترسی آسان
۷	۰/۹۰	۳/۷	۵۵۵	S۹ وجود مدیران و مسئولان متخصص و مجرب

جدول ۳. ضعف های درونی توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان

اولویت	SD	میانگین رتبه	مجموع وزن‌ها	نقاط ضعف (Weakness)
۳	۰/۶۵	۴/۱۵	۶۲۲	W۱ نامناسب بودن امکانات و تجهیزات اقامتی، رفاهی و بهداشتی
۲	۰/۶۳	۴/۴۰	۶۶۰	W۲ نامناسب بودن زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات تفریحی و ورزشی

۹۶ □□□□ فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی شماره دوم، سال اول، تابستان ۹۱

۱	۰/۵۵	۴/۵۵	۶۸۲	W۳ نداشتن برنامه جامع و ضعف برنامه ریزی دولت در بخش گردشگری ورزشی
۸	۰/۹۴	۳/۵۵	۵۳۲	W۴ عدم تمایل مردم به سرمایه گذاری به علت عدم شناخت صحیح از نقش صنعت گردشگری
۵	۰/۶۸	۳/۹۴	۵۹۱	W۵ عدم وجود نیروهای متخصص و با تجربه عملی و تحصیل کرده
۱۰	۰/۸۲	۳/۲۸	۴۹۲	W۶ تعارض میان فرهنگ گردشگران و مردم این نواحی
۴	۱/۱	۴	۶۰۰	W۷ عدم توسعه کیفیت جاده ها، فرودگاه ها و بنادر جهت دسترسی آسان و اقتصادی
۹	۱/۱۸	۳/۴۲	۵۱۳	W۸ توزیع نامناسب گردشگران در فصول مختلف سال
۷	۰/۷۸	۳/۷۳	۵۵۹	W۹ عدم بهره گیری مناسب از فناوری و سیستم مدیریت اطلاعات
۶	۰/۸۵	۳/۷۸	۵۶۷	W۱۰ عدم توجه به تحقیق و توسعه و تبلیغات و بازاریابی

جدول ۴. فرصت‌های بیرونی توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان

اولویت	SD	میانگین رتبه	مجموع وزن ها	فرصت ها (Opportunities)
۲	۰/۶۵	۴/۴۵	۶۶۷	O۱ افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه گذاری در بخش گردشگری ورزشی
۸	۰/۹۹	۳/۶۲	۵۴۳	O۲ افزایش توجه دولت به برنامه ریزی و سرمایه گذاری در بخش گردشگری ورزشی
۱	۰/۶۰	۴/۵	۶۷۵	O۳ افزایش انگیزه مردم و جوانان برای گردشگری ورزشی و تفریح
۹	۱/۳	۳/۵۰	۵۲۵	O۴ تصویب قوانین و مقررات حمایتی از این صنعت و ردیف های اعتباری خاص برای توسعه
۳	۰/۶۸	۴/۳۷	۶۵۵	O۵ حمایت مسئولان دولتی از توسعه گردشگری ورزشی با رویکرد اشتغال زایی و کسب درآمد
۵	۰/۶۵	۴/۱	۶۱۵	O۶ موقعیت مناسب استان گلستان به خاطر قرار گرفتن در میسر تهران - مشهد

شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها **گرایش** **گردشگری**  
 ورزشی...  
 ۹۷

۷	۰/۹۲	۳/۹	۵۸۵	۰۷ افزایش فارغ التحصیلان و نیروهای متخصص در بخش گردشگری
۶	۰/۷۲	۴/۱	۶۱۵	۰۸ گسترش شبکه ارتباطی مناسب (جاده ای، راه آهن و هوایی و دریایی) جهت دسترسی آسان
۴	۰/۷۰	۴/۱۵	۶۲۲	۰۹ نقش توسعه گردشگری ورزشی و برگزاری رویدادهای ورزشی در توسعه غرور ملی

جدول ۵. تهدیدهای بیرونی توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان

اولویت	SD	میانگین رتبه	مجموع وزن ها	تهدیدها (Threats)
۶	۱/۰۵	۳/۸۸	۵۸۲	T۱ افزایش امکانات و خدمات رفاهی در مناطق رقیب مثل مازندران
۹	۱/۱۲	۳/۵۵	۵۳۲	T۲ وجود موانع قانونی و محدودیت های دولتی برای توسعه گردشگری ورزشی
۱۰	۱/۲	۳/۵	۵۲۵	T۳ از بین رفتن فرهنگ و آداب و رسوم محلی
۸	۰/۹۴	۳/۶۵	۵۴۷	T۴ اجرایی نبودن برنامه های حمایتی دولت در خصوص برنامه های گردشگری ورزشی
۷	۱/۰۸	۳/۷۴	۵۶۱	T۵ پایین بودن انگیزه مردم برای سرمایه گذاری در این منطقه به دلیل سرمایه گذاری در مناطق موفق و رقیب
۵	۰/۸	۳/۹۵	۵۹۲	T۶ ضعف مدیریت برای تشویق و ارائه رهنمودهای لازم برای جذب سرمایه گذاری در این بخش
۴	۰/۷۵	۴/۰۹	۶۱۳	T۷ افزایش تخلفات اجتماعی و بزهکاری با ورود گردشگران در این نواحی نسبت به قبل
۱	۰/۷۳	۴/۳۵	۶۵۲	T۸ تخریب اراضی و پوشش گیاهی (جنگل و مراتع) و افزایش آلودگی هوا، آب و صوتی
۲	۰/۶۵	۴/۲۳	۶۳۴	T۹ عدم به کارگیری و اشتغال مردم بومی در برنامه ریزی و مسئولیت های کلیدی توسعه گردشگری
۳	۰/۸	۴/۱۵	۶۲۲	T۱۰ رشد بورس بازی و دلالی به خاطر هجوم سرمایه گذاران و افزایش قیمت زمین

شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها **گردشگری**  
 ورزشی ...

جدول ۶. اولویت بندی عوامل مؤثر درونی و بیرونی در توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان

نقاط قوت (Strengths)	نقاط ضعف (Weakness)	فرصت‌ها (Opportunities)	تهدیدها (Threats)
S۱ وجود جاذبه‌های مربوط به ورزش‌های ساحلی و تابستانی	W۲ نداشتن برنامه جامع و برنامه ریزی	O۳ افزایش انگیزه مردم و جوانان برای گردشگری ورزشی و تفریح	T۸ تخریب اراضی و افزایش آلودگی هوا، آب و صوتی
S۲ جاذبه‌های مربوط به ورزش‌های کوه و زمستان	W۲ نامناسب بودن زیرساخت‌ها، امکانات تفریحی و ورزشی	O۱ افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه گذاری در گردشگری	T۹ عدم کارگیری و اشتغال مردم بومی در توسعه گردشگری
S۵ وجود تیم‌های مطرح و ورزش سنتی مانند اسب دوانی	W۱ نامناسب بودن امکانات و تجهیزات اقامتی، رفاهی و ...	O۵ حمایت مسئولان از توسعه گردشگری با رویکرد اشتغال زایی	T۱۰ رشد بورس بازی و دلالی و افزایش قیمت زمین
S۲ جاذبه‌های مربوط به ورزش‌های طبیعت گردی و ...	W۷ عدم توسعه کیفیت جاده‌ها، فرودگاه‌ها و بنادر	O۹ نقش توسعه گردشگری ورزشی در توسعه غرور ملی	T۷ افزایش تخلفات اجتماعی و بزهکاری با ورود گردشگران
S۶ جاذبه‌های طبیعی و دیدنی مثل آبشارها، و تالاب‌ها	W۵ عدم وجود نیروهای متخصص و با تجربه عملی	O۶ موقعیت مناسب استان به خاطر قرار گرفتن در میسر تهران - مشهد	T۶ مدیریت تشویق و ارائه رهنمودهای لازم ...
S۴ فرهنگ محلی سنتی و مکان‌های تاریخی و دیدنی	W۱۰ عدم توجه به تحقیق و توسعه و تبلیغات و بازاریابی	O۸ گسترش شبکه ارتباطی مناسب (جاده ای، راه آهن و هوایی ...)	T۱ افزایش امکانات و خدمات رفاهی در مناطق رقیب ...
S۹ وجود	W۹ عدم بهره	O۷ افزایش	T۵ پایین

مدیران و مسئولان متخصص و مجرب	گیری مناسب از فناوری و سیستم اطلاعات	فارغ التحصیلان و نیروهای متخصص در گردشگری	بودن انگیزه مردم برای سرمایه گذاری ...
۸ وجود شبکه ارتباطی مناسب (تهران- مشهد) ...	۸ W۴ عدم تمایل مردم به سرمایه گذاری به علت عدم شناخت ...	۸ O۲ افزایش توجه دولت به برنامه ریزی و سرمایه گذاری ...	۸ T۴ اجرای نبودن برنامه های حمایتی دولت در خصوص ...
۹ اعتقاد مسئولان به اشتغال زایی با توسعه گردشگری ...	۹ W۸ توزیع نامناسب گردشگران در فصول مختلف سال	۹ ۰۴ تصویب قوانین و مقررات حمایتی از این صنعت و ...	۹ T۲ وجود موانع قانونی و محدودیت های دولتی ...
۱۰ تعارض میان فرهنگ گردشگران و مردم این نواحی	۱۰ W۶	۱۰ T۳	۱۰

جدول ۷. تنگناها و چالش های فراروی توسعه گردشگری ورزشی در استان گلستان

ردیف	تنگناها و چالش ها
۱	فقدان نظام جامع و برنامه ریزی استراتژیک برای توسعه گردشگری ورزشی
۲	فقدان زیرساخت های مناسب رفاهی و اقامتی و امکانات تفریحی و ورزشی
۳	فقدان فناوری و سیستم اطلاعات مناسب جهت تبلیغات و بازاریابی
۴	فقدان شایسته سالاری در تعیین مدیران گردشگری ورزشی وابستگی و مستقل نبودن بخش گردشگری ورزشی
۵	افزایش تخلفات اجتماعی و بزهکاری با ورود گردشگران
۶	تخریب اراضی و پوشش گیاهی (جنگل و مراتع) و افزایش آلودگی هوا، آب و صوتی
۷	افزایش تعداد رقیبان بین المللی و شدت گرفتن رقابت ها برای جذب گردشگران
۸	بالا بودن سطح سرمایه گذاری ساخت و تجهیز مکان های گردشگری ورزشی
۹	جایگاه حقوقی گردشگری ورزشی در سازمان گردشگری و ورزش

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از ماتریس SWOT در جداول ۲ الی ۶ نشان دهنده این است که مؤلفه وجود جاذبه‌های مربوط به ورزش‌های ساحلی، آبی و تابستانی با مجموع امتیاز ۶۷۲ و میانگین رتبه‌ای ۴/۴۸ به عنوان مهمترین نقطه قوت محسوب می‌گردد و بعد از آن وجود جاذبه‌های مربوط به ورزش‌های کوه، برف و زمستان با مجموع امتیاز ۶۶۳ و میانگین رتبه ۴/۴۲ و وجود تیم‌های ورزشی مطرح در سوپر لیگ کشور مانند والیبال و بسکتبال و رواج ورزش‌های سنتی مانند اسب دوانی با مجموع امتیاز ۶۴۹ و میانگین رتبه ۴/۳۳ در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در ضمن مؤلفه‌های وجود شبکه ارتباطی مناسب (تهران- مشهد) جهت دسترسی آسان گردشگران با مجموع امتیاز ۴۹۵ و میانگین رتبه ۳/۳ و مؤلفه اعتقاد مسئولان به اشتغال زایی به وسیله توسعه گردشگری ورزشی با مجموع امتیاز ۴۶۵ و میانگین ۳/۱ به ترتیب جزء کم اهمیت ترین و کم اثرترین نقاط قوت به شمار می‌روند.

مؤلفه نداشتن برنامه جامع و ضعف برنامه ریزی دولت در بخش گردشگری ورزشی با مجموع امتیاز ۶۸۲ و میانگین رتبه ۴/۵۵ و نامناسب بودن زیرساخت‌ها، امکانات و تجهیزات تفریحی و ورزشی با مجموع امتیاز ۶۶۰ و میانگین رتبه ۴/۴۰ به ترتیب جزء مهمترین نقاط ضعف به شمار می‌آیند. همچنین در بین نقاط ضعف به ترتیب مؤلفه‌های توزیع نامناسب گردشگران در فصول مختلف سال با مجموع امتیاز ۵۱۳ و میانگین رتبه ۳/۴۲ و تعارض میان فرهنگ گردشگران و مردم این نواحی با مجموع امتیاز ۴۹۲ و میانگین رتبه ۳/۲۸ جزء کم اثرترین نقاط ضعف محسوب می‌گردند.

در خصوص فرصت‌ها سه گروه نمونه آزمودنی‌ها براین عقیده‌اند که افزایش انگیزه مردم و جوانان برای گردشگری ورزشی و تفریح با مجموع امتیاز ۶۷۵ و

میانگین رتبه ۴/۵ و افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه گذاری در بخش گردشگری ورزشی با مجموع امتیاز ۶۶۷ و میانگین رتبه ۴/۴۵ به ترتیب در مؤثرترین اولویتها قرار دارند. در ضمن مؤلفه افزایش توجه دولت به برنامه ریزی و سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری ورزشی با مجموع امتیاز ۵۴۳ و میانگین رتبه ۳/۶۲ و مؤلفه تصویب قوانین و مقررات حمایتی از این صنعت و ردیف‌های اعتباری خاص برای توسعه با مجموع امتیاز ۵۲۵ و میانگین رتبه ۳/۵ به ترتیب جزء کم‌اهمیت‌ترین و کم‌اثرترین فرصت‌ها به شمار می‌روند.

در مورد تهدیدها، داده‌ها نشان می‌دهد که مؤلفه تخریب اراضی و پوشش گیاهی (جنگل و مراتع) و افزایش آلودگی هوا، آب و صوتی با مجموع امتیاز ۶۵۲ و میانگین رتبه ۴/۳۵ و عدم به کارگیری و اشتغال مردم بومی در برنامه ریزی و مسئولیت‌های اجرایی توسعه گردشگری با مجموع امتیاز ۶۳۴ و میانگین رتبه ۴/۲۳ به ترتیب در مهمترین و مؤثرترین اولویتها قرار دارند. در ضمن مؤلفه وجود موانع قانونی و محدودیت‌های دولتی برای توسعه گردشگری ورزشی با مجموع امتیاز ۵۳۲ و میانگین رتبه ۳/۵۵ و مؤلفه از بین رفتن فرهنگ و آداب و رسوم محلی با مجموع امتیاز ۵۲۵ و میانگین رتبه ۳/۵ به ترتیب جزء کم‌اهمیت‌ترین و کم‌اثرترین تهدیدها به شمار می‌روند.

مکان توانمند به عنوان عامل مهم در توسعه گردشگری ورزشی و جذب گردشگر است. در این پژوهش توانمندی‌های و جاذبه‌های گردشگری ورزشی مهم استان گلستان مطرح شده است که اهمیت این جاذبه‌های طبیعی ورزشی بر توسعه گردشگری ورزشی در پژوهش‌های هینچ و هیگام (۲۰۰۴)، گیبسون (۲۰۰۵)، ادبی فیروزجاه (۱۳۸۵) و زیتونلی (۱۳۸۶) مورد تأیید قرار گرفته است. در اسپانیا میراندا و اندوزا (۲۰۰۵) در بررسی گردشگری ورزشی در



اسپانیا دریافتند که از بین جاذبه‌های طبیعی در این کشور ورزش‌های آبی با ۳۶/۸۴ درصد و پیاده روی با ۳۱/۵۸ درصد از اهمیت بیشتری در جذب گردشگران ورزشی برخوردار است. همچنین میراندا و اندوزا اشاره کردند که عامل جاذبه‌های طبیعی با ۷۸/۳ درصد مهمترین عامل در جذب گردشگران ورزشی به اسپانیا است که استان گلستان سرشار از توانمندی‌ها و جاذبه‌های طبیعی ورزشی آبی و ساحلی و کوه و... می‌باشد. وجود توانمندی‌های مساعد و جاذبه‌های مربوط به آب اهمیت زیادی دارند (ادبی، ۱۳۸۵؛ کلودیانا، ۲۰۰۵، کوزاک، ۲۰۰۲) و همچنین رویدادها یکی از مهمترین جاذبه‌ها و توانمندی‌های توسعه گردشگری هستند (زیتونلی، ۱۳۸۶)، (هنرور، ۱۳۸۸، تئوچاریس، ۲۰۰۸، گتز، ۱۹۹۷، توریسم ورزشی کانادا، ۱۹۹۷، گیبسون و همکاران ۲۰۰۳) که استان گلستان از این لحاظ، توانمندی زیادی مانند تیم‌های مطرح در سطح سوپر لیگ و رواج ورزش‌های سنتی مانند اسب دوانی و ورزش‌های بومی و محلی مانند کبیدی و کشتی آلیش دارد (زیتونلی، ۱۳۸۶).

یات و همکاران (۲۰۰۴) به عنوان برنامه‌ریزان انجمن گردشگری ورزشی کانادا در الگوی برنامه‌ریزی و طرح عملیاتی خود به شناسایی، برآورد و توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های گردشگری ورزشی به عنوان یک از مراحل چهارگانه توسعه گردشگری ورزشی کانادا اشاره و تأیید کرده‌اند. وست بک و همکاران (۲۰۰۱) نیز قابلیت‌ها و توانمندی‌های مقاصد گردشگری را به عنوان مؤلفه‌های مهم در کسب میزبانی رویدادهای بین‌المللی ذکر کردند.

اهمیت شناسایی و بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها، جهت طراحی و تدوین استراتژی توسعه گردشگری و گردشگری ورزشی در مطالعات اصفهانی (۱۳۸۷)، غفرانی (۱۳۸۹)، افتخاری (۱۳۸۵)، نجفی (۱۳۸۸)، خسروی‌زاده (۱۳۸۸) و انجمن گردشگری

کشورهایی مانند ترکیه با تدوین استراتژی توسعه گردشگری ۲۰۲۳ در سال ۲۰۰۷ و همچنین الگوی برنامه ریزی گردشگری ورزشی کانادا در سال ۲۰۰۴، چین و حتی قطر مورد تأیید و بررسی قرار گرفته است. همچنین اهمیت تجزیه و تحلیل محیط برای هر گونه برنامه ریزی مدیریتی، شناسایی و انتخاب بازار هدف و اتخاذ استراتژی جایگاه یابی، در تحقیقات (کاتلر، ۱۹۹۹، کاتلر و لی، ۲۰۰۸) مورد تأیید قرار گرفته است (هنرور، ۱۳۸۸).

به طور کلی با توجه به نتایج تحقیق، استان گلستان در کنار ضعفها (نامناسب بودن امکانات و تجهیزات اقامتی، رفاهی، زیرساختها تفریحی و ورزشی، نداشتن برنامه جامع و ضعف برنامه ریزی دولت) و تهدیدها (تخریب اراضی و افزایش آلودگی هوا، آب، عدم به کارگیری و اشتغال مردم بومی در توسعه گردشگری و رشد بورس بازی و دلالی و افزایش قیمت زمین) از قوتها، توانمندیها و فرصتهای زیادی برای توسعه گردشگری ورزشی دارا می باشد که بهترین استراتژیها برای توسعه گردشگری ورزشی استان گلستان تدوین و طراحی راهبرد توسعه گردشگری ورزشی جهت استفاده بهینه از توانمندیهای طبیعی ورزشی، بهره گیری هدفمند از افزایش انگیزه مردم و جوانان به گردشگری ورزشی و تفریح، بهره گیری از افزایش مشارکت بخش خصوصی، استفاده از نیروهای متخصص و با تجربه، تنوع بخشی به فعالیتها و امکانات ورزشی و تفریحی و اقامتی، توسعه گردشگری ورزشی در تمامی منطقه، تنوع بخشی برنامه های بازاریابی، تأمین امنیت اجتماعی برای گردشگران، توسعه و تجهیز زیرساختها جهت رضایت و انتقال آسان گردشگران، آموزش و اطلاع رسانی مناسب مردم و گردشگران در زمینه احترام متقابل به فرهنگ و آداب و رسوم یکدیگر و نحوه برخورد به منظور جلوگیری از تعارض و تخلفات اجتماعی می باشد.

در مجموع گردشگری ورزشی پدیده‌ای چند بعدی است که موفقیت در بهره برداری از آن مستلزم تعیین و توسعه راهکارهای مشخص، مدیریت و برنامه‌ریزی صحیح و واقع بینانه، توسعه مشارکت محلی، قوانین صریح و محکم، بازاریابی پایدار، شناسایی مقاصد توانمند گردشگری و استفاده بهینه از این توانمندی‌ها و جاذبه‌ها است. گردشگری ورزشی امکان استفاده بهینه از جاذبه‌های طبیعی ورزشی را برای جذب گردشگران ورزشی و در نتیجه افزایش اشتغال و درآمد حاصل از گردشگری، فراهم می‌آورد برای این منظور اهمیت دادن و سرمایه گذاری در جاذبه‌هایی که از نظر کارشناسان اهمیت بیشتری در جذب گردشگران ورزشی دارند ضروری است.

### منابع فارسی

- ادبی فیروزجاه، جواد. (۱۳۸۵). *بررسی عوامل مؤثر بر توسعه گردشگری ورزشی کشور با تأکید بر جاذبه های طبیعی ورزشی*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- اصفهانی، نوشین. (۱۳۸۷). *تحلیل عوامل مؤثر بر جهانگردی ورزشی و آرایه مدل برنامه ریزی استراتژیک*، رساله دکتری، رشته تربیت بدنی، دانشگاه تهران.
- حیدری، رحیم. (۱۳۸۹). *مبانی برنامه ریزی صنعت گردشگری*، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها، چاپ دوم.
- خسروی زاده، اسفندیار، مهرزاد حمیدی و همکاران. (۱۳۸۸). *شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدهای کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران*، نشریه مدیریت ورزش دانشگاه تهران، شماره ۱، ص ۳۵-۱۹.
- رکن الدین افتخاری، عبدالرضا، مهدوی، داوود. (۱۳۸۵). *راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از*

مدل *SWOT* دهستان لواسان کوچک، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰ شماره ۲.

زیتونلی، عبدالممید. (۱۳۸۶). شناسایی توانمندی‌های گردشگری ورزشی استان گلستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور تهران.

غفرانی، محسن، گودرزی، محمود و همکاران. (۱۳۸۹). طراحی و تدوین راهبرد توسعه ورزش قهرمانی استان سیستان و بلوچستان، نشریه مدیریت ورزشی دانشگاه تهران، شماره ۴، ص ۱۹۰-۱۶۹.

فرد، دیوید. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، فتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفدهم.

معین فرد، محمدرضا. (۱۳۸۷). وضعیت صنعت گردشگری ورزشی و ارائه الگوی مناسب توسعه آن، رساله دکتری، رشته تربیت بدنی، دانشگاه تربیت معلم تهران.

نجفی کانی، علی اکبر، مطیعی لنگرودی، سیدحسن، نجفی، کبری. (۱۳۸۸). امکان سنجی توسعه اکوتوریسم در مناطق روستایی با استفاده از مدل تحلیلی *SWOT* نمونه موردی شهرستان آمل، نشریه علمی- پژوهشی انجمن جغرافیای ایران، سال ششم، شماره ۱۸ و ۱۹.

هنرور، افشار. (۱۳۸۸). تدوین استراتژی بازاریابی گردشگری ورزشی ایران، رساله دکتری، رشته تربیت بدنی، دانشگاه تربیت مدرس تهران.

## منابع لاتین

- Higam, J & Hinch, T.(۲۰۰۶) Sport and Tourism Reserch: A Geographic Approach. Journal of Sport & Tourism.vol.۱۱, N. ۱, pp ۳۱-۴۹.
- Higham, J.(۲۰۰۷). " sport tourism destinations, issues , apportunities and analysis",in sport tourism destinations, issues , apportunities and analysis, editor: James Higham Elsevier- Butterworth Heinemann, ۲۰۰۷, ss. ۱- ۱۴.
- Icoz,O .; Gunlu, E.; & Oter,Z.(۲۰۱۰). Sport tourism destinations as brand and factors affecting destination choices of soccer teams. ۵<sup>th</sup> International congress on Business, economic and Management.

- Ritchie, J. R. B. & Crouch, G. I. (۲۰۰۳). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford: CAB International.
- Weed, M. E., & Bull, C. J. (۲۰۰۹). *Sports tourism: Participants, policy & providers* (۲nd ed.). Oxford: Elsevier.
- Yates, Bob. (۲۰۰۴). *Sport Tourism Planning Template*. Canadian Sport Tourism Alliance and the Ontario Ministry of Tourism and Recreation.