

نقشه راه استراتژیک توسعه گردشگری ورزشی ایران در شرایط تحریم

جبار سیف پناهی شعبانی^۱، مهدی دستگردی^۲ و نادر رنجبر^۳، رحیم خسرومنش*

۱. استادیار گروه علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد صفادشت، دانشگاه فنی و حرفه‌ای، تهران، ایران.

۳. دکتری گروه روانشناسی ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴. دکتری گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۰۳

اطلاعات مقاله

چکیده

صنعت گردشگری یک صنعت پویا با ظرفیت رشد انفجاری است که سهم قابل توجهی در اقتصاد دنیا پیدا کرده است. گردشگری ورزشی یک بخش مهمی از صنعت گردشگری است. لذا، هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی و تدوین نقشه راه استراتژیک توسعه گردشگری ورزشی ایران در شرایط تحریم است. تحقیق از نوع آمیخته (کیفی و کمی) بود. به منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامون گردشگری ورزشی ایران از مراحل کدگذاری باز و انتخابی در روش گردند تئوری استفاده شد. در این تحقیق ضمن بررسی همه مقالات مرتبط داخلی گذشته با ۳۱ خبره مصاحبه‌های عمیقی انجام شد و از کارگروه تخصصی برای تدوین و ارزیابی استراتژی‌ها استفاده شد. یافته‌ها نشان داد «بازاریابی»، «تأکید بر گردشگری فعال»، «ارائه خدمات ضروری»، «خلق تجارب متمایز»، «دور زدن تحریم‌ها»، «جذب سرمایه و توسعه زیرساخت‌ها» و «تأکید بر برگزاری رویدادهای ورزشی داخلی و بین‌المللی با توجه به موقعیت بین‌المللی ایران در جهان» به ترتیب مهم‌ترین استراتژی‌هایی هستند که برای توسعه گردشگری ورزشی ایران مورد نیاز هستند. نتایج نشان داد: اولین و بزرگترین اقدامات در زمینه توسعه گردشگری ورزشی در ایران بازاریابی و توسعه گردشگری ورزشی فعال یا گردشگری ماجراجویانه است. برگزاری رویدادهای ورزشی بزرگ به منظور توسعه گردشگری پایدار در ایران در حال حاضر نه امکان‌پذیر است و نه منطقی. با توجه به ویژگی‌های جغرافیایی ایران و وجود کوه‌ها، بیابان‌ها، دریاها و سواحل زیادی که در ایران وجود دارد و تقاضای بالا و رو به رشدی که گردشگری ورزشی فعال (کوهنوردی، صخره‌نوردی، بیابان‌گردی، موج‌سواری و سایر ورزش‌های آبی-ساحلی) در بین گردشگران بین‌المللی پیدا کرده توسعه و بازاریابی گردشگری ورزشی فعال باید در اولویت مسئولان گردشگری کشور قرار گیرد. تأسیس یا همکاری با آژانس‌های مسافرتی و گردشگری بین‌المللی در کشورهای دوست و همسایه ایران یکی از مهم‌ترین اقدامات برای دور زدن تحریم‌ها در حوزه گردشگری می‌باشد.

کلید واژه‌ها: بازاریابی گردشگری، تجربه متمایز، خدمات گردشگری، دور زدن تحریم‌ها، گردشگری ورزشی فعال،

دوره ۳، شماره ۹، پاییز ۱۴۰۱
صص ۱-۲۱
DOR: 20.1001.1.27173747.1401.3.9.6.7

مقدمه

صنعت گردشگری در قرن بیست‌ویکم به‌عنوان صنعت طلوع خورشید شناخته می‌شود. امروزه گردشگری یک صنعت استراتژیک محسوب می‌شود که سودی سرشاری دارد و می‌تواند منجر به فقرزدایی، ثروت آفرینی، رفاه و رضایت مردم شود (Liang, 2020). رشد صنعت گردشگری در یک کشور می‌تواند محرک قوی برای رشد اقتصاد یک کشور باشد (Arslanturk, 2012) و رشد اقتصادی نیز می‌تواند منجر به سرمایه‌گذاری بیشتر و رشد صنعت گردشگری شود (Demiroz & Ongan, 2005). تا پیش از بحران همه‌گیری کرونا؛ سهم صنعت گردشگری از GDP اقتصاد جهان ۱۰/۳ درصد بود اما با بروز این بحران جهانی در سال ۲۰۲۰ این سهم به ۵/۳ درصد کاهش یافت. تا قبل از بروز بحران همه‌گیری کرونا از هر چهار شغل جدید در دنیا یک شغل مربوط به گردشگری بوده است و این نشان می‌دهد که صنعت گردشگری در پایین آوردن نرخ بیکاری کشورها چه تأثیرگذاری شگفت‌انگیزی دارد. صنعت گردشگری یک صنعت بسیار پویا و پرتلاطم است و ضمن اینکه می‌تواند سریع اوج بگیرد همچنین می‌تواند سریع نیز از بین برود. از همین رو ریسک و رقابت در صنعت گردشگری بسیار بالاست. با این حال با توجه به امکان رشد انفجاری در صنعت گردشگری؛ کشورهای درحال توسعه به‌شدت به دنبال توسعه این صنعت در کشور خود هستند تا بدین‌وسیله مشکلات اقتصادی و معضلات بالا بودن نرخ بیکاری را در کشور خود حل کنند. به‌عنوان مثال ترکیه و تایلند روی صنعت گردشگری تأکید بسیاری دارند و تا قبل از بروز بحران کرونا و در سال ۲۰۱۹ صنعت گردشگری به ترتیب ۱۱ درصد و ۲۰/۳ درصد از GDP این دو کشور را به خود اختصاص داده بود. این در حالی است که سهم صنعت گردشگری در GDP ایران در سال ۲۰۱۹ (قبل از همه‌گیری کرونا) ۵/۸ درصد بوده است که ۰/۱ درصد از عراق کمتر است. البته ۸۷ درصد ورود گردشگران به عراق از ایران و ۵ درصد از پاکستان بوده است که طبیعتاً زوار عتبات عالیات هستند. ۴۴ درصد ورود گردشگر به ایران نیز از عراق و ۱۵ درصد از آذربایجان بوده است (در سال ۲۰۱۹) که طبیعتاً برای زیارت بوده است. به دلیل پویایی بالای صنعت گردشگری روند رشد این صنعت در شروع دوران پساکرونا در کشورهای مختلف متفاوت بوده است و ترکیه در سال ۲۰۲۱ توانسته است مقصد یک‌سوم گردشگران عراقی را از ایران به‌سوی ترکیه تغییر دهد. روسیه و آلمان و اوکراین نیز مهم‌ترین مشتریان صنعت گردشگری ترکیه هستند که در دوران پساکرونا به تعداد آن‌ها افزوده شده است. چین نیز مهم‌ترین مشتری صنعت گردشگری تایلند است (WTTC, 2022)، و این در حالی است که ایران پیوندها و اتحادهای استراتژیکی با دولت‌ها و حکومت‌های روسیه، چین و عراق دارد. همه این اطلاعات بیانگر این است که ایران نتوانسته از ظرفیت‌های موجود برای بهره بردن از صنعت گردشگری به‌منظور رفع معضلات بیکاری و بهبود اقتصادی کشور استفاده کند و لازم است برای این موضوع تحقیقات و تحلیل‌های مختلفی انجام شود. بدون شک تحلیل‌های SWOT از ابزارهای مهم این‌گونه تحقیقات است که باید به‌خوبی از آن استفاده گردد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پدیده محوری صنعت ورزش فعالیت بدنی و رویدادهای ورزشی است (خسرومنش و همکاران، ۱۳۹۸) و مهم‌ترین پیامد مطلوب این صنعت در ایران اشتغال‌زایی و افزایش گردشگران است (شریعتی و همکاران، ۱۴۰۱). گردشگری ورزشی یکی از بخش‌های مهم صنعت شدیداً درحال‌رشد گردشگری است که بسیار موردتوجه است (Hritz & Ross, 2010). صنعت ورزش و گردشگری می‌توانند نقش مهمی در گرد هم آوردن جوامع، اشتغال‌زایی در روستاها و پیشگیری از

نقشه راه استراتژیک .../سیف پناهی شعبانی و همکاران

مهاجرت اهالی روستا به شهرها ایفا کنند (Jamieson, 2014). از زمانی که حوزه گردشگری ورزشی در دهه ۱۹۹۰ مورد توجه بسیاری قرار گرفت، بین محققان اتفاق نظر وجود داشت که دو نوع گردشگری ورزشی وجود دارد: فعال و غیرفعال. در گردشگری ورزشی فعال، گردشگر به طور فیزیکی در فعالیت بدنی یا ورزش مرتبط شرکت می‌کند مانند صخره‌نوردی و گردشگری ماجراجویانه. در گردشگری ورزشی غیرفعال یا رویدادی، گردشگر تماشاگر رویداد ورزشی است مانند تماشاگران در استادیوم‌های محل بازی‌های المپیک یا جام جهانی فوتبال (Gibson and et al, 2018)؛ دستگردی و همکاران، ۲۰۲۲). اگرچه میزبانی رویدادهای ورزشی خیلی مورد توجه است و اهمیت رویدادهای ورزشی برای توسعه شهری برجسته شده است، اما بیشتر مطالعات بر روی رویدادهای ورزشی بزرگ متمرکز هستند و اختلاف نظر در مورد مزایای میزبانی رویدادهای ورزشی بزرگ نیز در حال افزایش است (Lu, 2021). بیان این نکته مهم است که اگرچه برخی از شهرها و مناطق در استفاده از رویدادهای ورزشی برای توسعه صنعت گردشگری و کسب سود از آن در بلندمدت موفق بوده‌اند ولی برخی از آن‌ها موفق نبوده‌اند (Sant and et al, 2019). برگزاری رویدادهای ورزشی نیازمند تأمین مالی و حمایت مالی سنگین است که یک چالش مهم در ایران محسوب می‌شود (خسرومنش و همکاران، ۱۳۹۸) و از پشتیبانی مناسبی از سوی نهادهای دولتی و حکومتی برخوردار نیست (علی دوست قهفرخی و همکاران، ۱۳۹۹). هیجان و ایمنی نیز برای گردشگران رویدادهای ورزشی بسیار مهم است (Uvinha and et al, 2018). بنابراین برای افزایش هیجان مسابقات باید ورزشکاران نخبه و تیم‌های ورزشی قوی داشت. پرورش ورزشکاران نخبه و تیم سازی برای حضور موفق در رویدادهای ورزشی بزرگ همچون فوتبال نیز مستلزم یک کار مدیریتی و فنی بسیار پیچیده و دشوار است (سیف پناهی شعبانی و همکاران، ۱۴۰۱). همه این‌ها بهره‌برداری از رویدادهای ورزشی برای توسعه گردشگری ورزشی در ایران را سخت و پیچیده‌تر می‌کند. این در حالی است که ممکن است یک رویداد ورزشی در مقیاس کوچک که با زیرساخت‌های جامعه و سرمایه انسانی و فرهنگی سازگار باشد، شکل مناسب‌تری از توسعه گردشگری پایدار باشد (Gibson and et al, 2012). در حال حاضر سایر بخش‌های گردشگری ورزشی غیرفعال به سرعت در حال توسعه هستند. به عنوان مثال، میراث ورزشی (موزه‌های ورزشی) در پرتو گردشگری به طور پویا در حال رشد هستند (Malchrowicz-Mosko & Munsters, 2018). فروش کالاهای ورزشی و ارائه خدمات پزشکی-ورزشی و آزمایشگاهی-ورزشی از دیگر بخش‌های گردشگری ورزشی غیرفعال هستند که با توجه به پتانسیل‌هایی که وجود دارد در ایران در حال رشد و توسعه هستند (خبیری و همکاران، ۱۳۹۹) و در توسعه گردشگری ورزشی باید به آن‌ها نیز توجه کرد. نتایج تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که در حال حاضر گردشگری ورزشی فعال به شدت در حال رشد است. امروزه گردشگری موج‌سواری یک بخش به سرعت در حال رشد در صنعت گردشگری ورزشی شده است (Martin & Assenov, 2012). همچنین گردشگری ماجراجویانه شامل کوه‌پیمایی، غواصی (ماجراجویی نرم)، کوه‌نوردی، صخره‌نوردی (ماجراجویی سخت) و غیره از دیگر انواع گردشگری ورزشی فعال هستند (Janowski and et al, 2021) که به شدت در حال رشد هستند.

توسعه گردشگری ورزشی مستلزم همکاری چندجانبه بین مقامات محلی، آژانس‌های گردشگری و سازمان‌های ورزشی است (Wäsche, 2015). تمامی ویژگی‌های اجتماعی-جمعیت‌شناسی در هنگام انتخاب بین مقصد گردشگری داخلی و خارجی تأثیر قابل توجهی بر گردشگر ورزشی فعال دارد که به نوبه خود بر نوع اقامتگاه انتخابی و سطح هزینه‌های سفر تأثیر می‌گذارد (Valek and et al, 2014). اولین نقطه تماس برای گردشگران بالقوه، اطلاعات به اشتراک گذاشته شده توسط مقصد است. اگرچه رفتار جستجوی اطلاعات حیاتی است و از منظر گردشگری عمومی بررسی شده است، کمتر

در مورد گردشگری ورزشی شناخته‌شده است (Yamashita, 2022). تصاویر مکان نیز بر تصمیمات سفر گردشگران ماجراجو تأثیر می‌گذارد. به‌عنوان مثال، بازاربایان گردشگری در مکان‌هایی با کوه‌های مرتفع باید بر فرصت‌های ماجراجویی و همچنین ابعاد تصویری که در تصمیم‌گیری‌های سفر گردشگری ماجراجویانه نقش دارد، تمرکز کنند (O'Reilly and et al, 2022).

همان‌گونه که ذکر شد در حال حاضر صنعت گردشگری نقش مهمی در اقتصاد و GDP کشورهای در حال توسعه پیدا کرده است و می‌تواند راه‌حل رفع معضلات بیکاری و افزایش رفاه مردم باشد. در دوران پسا کرونا کشورهایی که به صنعت گردشگری وابسته هستند به‌شدت در حال بازیابی و افزایش سهم گذشته خود از بازارهای گردشگری هستند و قطعاً سهم کشورها از این بازارها جابجا خواهد شد. اما اینکه ترکیه توانسته است بخشی از سهم بازار گردشگری ایران پیش از همه‌گیری کرونا را از آن خود کند (شورای جهانی سفر و گردشگری، ۲۰۲۲). در این بین گردشگری ورزشی بخش مهمی از صنعت گردشگری است و می‌تواند منجر به افزایش سیر انواع دیگر گردشگری نیز بشود (عسگریان و صالح نیا، ۱۳۹۱) اما همان‌گونه که نتایج تحقیقات متعدد داخلی از جمله یآوری و همکاران (۱۳۹۵) و زیتونلی (۱۴۰۱) نشان داده‌اند بین وضع موجود و وضع مطلوب فاصله بسیاری است. برنامه‌ریزی و طراحی نقشه راه استراتژیک یک اقدام اساسی برای پر کردن این فاصله است و عدم وجود برنامه‌های استراتژیک و یکپارچه یکی از مهم‌ترین دلایل عدم شکوفایی گردشگری ورزشی بین‌المللی در ایران است (زیتونلی، ۱۴۰۱). با بررسی تمام تحقیقاتی که در حوزه گردشگری ورزشی در نشریات داخل کشور منتشر شده‌اند مشاهده شد بیشتر تحقیقات با استفاده از روش‌های کمی و پیمایشی انجام شده‌اند و یا در تدوین برنامه‌های استراتژیک فقط به رشته‌های ورزشی یا مناطق خاصی پرداخته شده است و اکثراً به تحلیل SWOT و تدوین استراتژی‌های چهارگانه در ماتریس TOWS ختم شده است و کمتر به تحلیل استراتژی‌های تدوین شده پرداخته شده است. همچنین در یک تحقیق برجسته که با انجام فرا تحلیل همه تحقیقات گذشته داخلی را مورد بررسی قرار داده است بیان شده به انجام تحقیقات کیفی در زمینه توسعه گردشگری ورزشی در ایران نیاز است و پیشنهاد شده است که رویکرد مقالات در این حوزه از کمی و پیمایشی به سمت کیفی و محتوایی پیش رود (کشتی‌دار و همکاران، ۱۴۰۰). از همین رو در تحقیق حاضر به کلیت صنعت گردشگری ورزشی ایران در دوران حساس پسا کرونا و رقابت شدیدی که بین کشورها برای بازپس‌گیری و افزایش سهم بازار و در شرایط تحریم‌های بی‌سابقه آمریکا علیه ایران و روسیه و تا حدودی چین پرداخته شده است تا با شناختی همه‌جانبه از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات و تدوین استراتژی‌های چهارگانه، این استراتژی‌ها را ادغام و با توجه به ضروریات توسعه صنعت گردشگری بازطراحی کرد و با ارزیابی دقیق کیفی و کمی، اولویت استراتژی‌ها را در این شرایط حساس مشخص کرد و در نهایت یک نقشه راه استراتژیک در این رابطه طراحی نمود. بی‌شک نتایج تحقیق حاضر از اهمیت بالایی برخوردار هستند و می‌تواند یک چراغ‌راهنما برای مدیران، محققان و مسئولان مربوطه باشد.

روش پژوهش

باتوجه به هدف تحقیق و اصول بنیادین تدوین استراتژی که در کتاب مدیریت استراتژیک دیوید^۱ (۲۰۱۱) معرفی شده است؛ روش‌شناسی تحقیق از نوع آمیخته (کیفی و کمی) بود. البته در این تحقیق بخش کیفی بر بخش کمی غلبه دارد

1. David

نقشه راه استراتژیک .../سیف پناهی شعبانی و همکاران

زیرا در بخش کمی نیز وزن دهی و امتیازدهی توسط کارگروه تخصصی انجام شده است. در مرحله اول تحقیق و به‌منظور شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامون گردشگری ورزشی ایران از مراحل کدگذاری باز و انتخابی در روش گزند تئوری استفاده شد. یعنی محققان ابتدا با استفاده از مصاحبه‌های عمیق و بررسی تمام مقالات علمی و پژوهشی با موضوع گردشگری ورزشی؛ که در نشریات داخلی منتشر شده بودند؛ عوامل داخلی و خارجی مؤثر در توسعه این صنعت را به‌دقت بررسی کردند و مفاهیم بسیاری را استخراج نمودند و با استفاده از روش کدگذاری انتخابی این عوامل را دسته‌های بزرگ‌تر مقوله سازی کردند تا جائیکه به اشباع نظری رسیدند. سپس کارگروه تخصصی؛ متشکل از محققان که در خصوص اصول تدوین استراتژی و همچنین صنعت گردشگری و گردشگری ورزشی فعالیت‌ها و مطالعات گسترده‌ای داشتند؛ با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی یا IFE و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی یا EFE به این عوامل وزن و امتیاز دادند تا درنهایت اهمیت و اولویت هریک از این عوامل و نمره هر یک از این ماتریس‌ها مشخص شود و درنتیجه جایگاه صنعت گردشگری ورزشی ایران در ماتریس TOWS مشخص شود. در ادامه کارگروه تخصصی با مقایسه مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف با مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدات، استراتژی‌های چهارگانه اولیه‌ای را تدوین نمودند. سپس با توجه به نتایج و پیشنهادات سایر تحقیقات داخلی و خارجی در مورد ضروریات توسعه صنعت گردشگری و توسعه گردشگری ورزشی، استراتژی‌ها طراحی شده اولیه تا جایی که امکان داشت با یکدیگر ترکیب و تقویت شدند تا کیفیت استراتژی‌های تدوین شده به حداکثر ممکن برسد. در ادامه با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی^۱ یا QSPM این استراتژی‌ها توسط کارگروه تخصصی مورد وزن دهی و امتیازدهی قرار گرفتند و سپس با حاصل جمع نهایی ضرب وزن‌ها در امتیازها، نمره نهایی هر استراتژی و اولویت استراتژی‌ها مشخص شد. درنهایت کارگروه تخصصی با استفاده از نتایج تحلیل‌های مختلف انجام شده یک نقشه راه استراتژیک برای توسعه گردشگری ورزشی ایران به‌منظور رقابت با کشورهای رقیب همچون ترکیه و تایلند طراحی کردند. لازم به توضیح است که در مرحله اول تحقیق ۹۶ مقاله مرتبط با گردشگری ورزشی که در نشریات مدیریت ورزشی داخل کشور منتشر شده بودند به‌دقت بررسی شد و با ۳۱ خبره؛ در رابطه با نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامون گردشگری ورزشی ایران و چگونگی و الزامات توسعه این صنعت؛ مصاحبه‌های عمیقی انجام شد که اطلاعات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ ارائه شده است. در ادامه مقالات بسیاری در خصوص گردشگری و گردشگری ورزشی در نشریات معتبر داخلی و بین‌المللی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت که به معنای این است که از دانش موجود جهت تدوین و ارزیابی استراتژی‌ها و طراحی نقشه راه استراتژیک به‌خوبی بهره گرفته شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

تخصص	تعداد	تحصیلات				رتبه دانشگاهی	
		کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکترا	استادیار	دانشیار	استاد
مدیریت ورزشی	۸	-	-	۸	۶	۱	۱
گردشگری ورزشی	۶	-	-	۶	۶	-	-
صنعت گردشگری	۵	-	-	۵	۳	۱	۱
آژانس‌های مسافرتی و گردشگری	۱۶	۷	۷	۲	-	-	-

۲	۲	۱۵	۲۱	۷	۷	۳۱	جمع
---	---	----	----	---	---	----	-----

یافته‌ها و بحث

همان‌گونه که در روش تحقیق بیان گردید داده‌های بسیاری در تحقیق حاضر مورد تحلیل قرار گرفته است. از همین رو یافته‌ها نیز مطابق با توضیحات روش‌شناسی تحقیق ارائه می‌گردد. همان‌گونه که ذکر شد نخستین مرحله تحقیق شناسایی و دسته‌بندی نقاط قوت، ضعف و فرصت‌ها و تهدیدات پیرامون صنعت گردشگری ورزشی بود. در ادامه این عوامل در ماتریس عوامل داخلی و ماتریس عوامل خارجی مورد ارزیابی قرار گرفتند که مجموع این دو مرحله به ترتیب در جداول ۲ و ۳ ارائه شده است.

جدول ۲. ماتریس عوامل داخلی یا IFE

کد	قوت‌ها و ضعف‌ها	مقولات اصلی	وزن	نمره	ضرب
S1	وجود جاذبه‌های ماجراجویانه طبیعی بسیار (کوه‌ها، صخره‌ها، بیابان‌ها، دریاها، رودها، سواحل) ظرفیت بالای برخی رشته‌های ورزشی برای جذب گردشگر ورزشی مثل اسکی روی برف، موج‌سواری، بیابان‌گردی، صخره‌نوردی، فتح قله‌های مرتفع	ظرفیت بالای گردشگری فعال و ماجراجویانه	۰/۱۵	۴	۰/۶۰
S2	وجود جاذبه‌های تاریخی بسیار مهم در سراسر کشور (مکمل جاذبه‌های ورزشی) وجود جاذبه‌های طبیعی بسیار زیبا و جذاب در سراسر کشور (مکمل جاذبه‌های ورزشی) وجود جاذبه‌های مذهبی با ظرفیت بالای پذیرش زوار (مکمل جاذبه‌های ورزشی)	جاذبه‌های تاریخی و طبیعی و مذهبی	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
S3	وجود انبوه هتل‌های ۵ ستاره و ۴ ستاره در مشهد، تهران و برخی شهرهای شمالی و جنوبی کشور وجود انواع اماکن اقامتی در سراسر کشور	اسکان مناسب	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
S4	وجود نیروی متخصص در انواع رشته‌های ورزشی وجود فارغ‌التحصیلان دانشگاهی بسیار وجود نیروی جوان و قوی برای همه قسمت‌های پذیرایی از گردشگران بین‌المللی	نیروی متخصص	۰/۰۳	۴	۰/۱۲
S5	وجود امنیت مناسب در ایران نسبت به سایر کشورهای منطقه	امنیت بالا	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
S6	حمل‌ونقل مناسب جاده‌ای، ریلی، و داخل شهری در اکثر مناطق ایران وجود انواع وسیله حمل‌ونقل فعال در داخل کشور	حمل‌ونقل مناسب داخلی	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
S7	فرهنگ مهمان‌نوازی ایرانیان از گردشگران خارجی	مهمان‌نوازی	۰/۰۲	۳	۰/۰۶
S8	تنوع آب و هوایی و چهار فصل بودن	چهار فصل بودن	۰/۰۲	۴	۰/۰۸
S9	وجود امکان دور زدن تحریم‌ها	دور زدن تحریم‌ها	۰/۰۲	۴	۰/۰۸
S10	توانایی میزبانی مسابقات ورزشی بین‌المللی در رشته‌های مختلف مثل فوتبال وجود استادیوم‌های بین‌المللی مناسب مثل استادیوم آزادی، امام رضا ع مشهد، پارس شیراز، نقش جهان اصفهان، یادگار امام تبریز، غدیر اهواز، ثامن مشهد، شهدای اهواز، و... وجود سه میدان بین‌المللی و ملی سوارکاری در استان گلستان	امکان میزبانی رویدادهای پرهوادار	۰/۰۲	۴	۰/۰۸

۰/۰۸	۴	۰/۰۲	اماکن تفریحی	وجود اماکن تفریحی مناسب (مکمل جاذبه‌های ورزشی) در شهرهای بزرگ مثل تهران و مشهد	S11
۰/۰۸	۴	۰/۰۲	حمایت دستوری مسئولان ارشد نظام جمهوری اسلامی ایران	حمایت رهبری ایران به‌عنوان بالاترین مقام در جمهوری اسلامی ایران مبنی بر توسعه صنعت گردشگری در بند شماره ۱۷ سیاست‌های کلی ابلاغی برنامه پنج‌ساله هفتم آمادگی مجلس شورای اسلامی برای تصویب قوانین حمایتی از صنعت گردشگری پیرو فرمان رهبری آمادگی بالای وزارت گردشگری و صنایع دستی به‌منظور توسعه صنعت گردشگری	S12
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	مراکز پزشکی ورزشی	داشتن مراکز پزشکی ورزشی قوی در کنار مراکز پزشکی معتبر در منطقه	S13
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	کمپ‌های ورزشی	وجود برخی کمپ‌های ورزشی مطرح مثل خانه کشتی، خانه والیبال، خانه وزنه‌برداری، کمپ‌های فوتبال و ... و امکان توسعه انواع کمپ‌های ورزشی	S14
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	جو حمایتی	آزاد بودن گردشگران ورزشی در حریم شخصی خود علاقه بالای رسانه‌ها، مسئولان و مدیران کشوری و لشگری به فعالیت‌ها و رویدادهای ورزشی	S15
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	رویدادهای ورزشی داخلی پرهوادار و جذاب	برگزاری مسابقات اسپدوانی در استان گلستان، کشتی چوخه در خراسان با انبوهی از تماشاگران علاقه‌مند. برگزاری مسابقات مختلف ورزشی داخلی با انبوهی از هواداران مثل دربی پرسپولیس و استقلال وجود علاقه‌مندان بسیار در رشته‌های مختلف ورزشی به‌عنوان تماشاگر	S16
۰/۰۳	۳	۰/۰۱	کنسرت موسیقی	امکان برگزاری برخی کنسرت‌های جذاب در کشور (مکمل جاذبه‌های ورزشی) قبل، حین و بعد از رویدادهای ورزشی	S17
۰/۱۵	۱	۰/۱۵	عدم بازاریابی	عدم بازاریابی قوی و اصولی توسط سازمان‌های دولتی و خصوصی عدم آگاهی گردشگران بین‌المللی از جاذبه‌های ورزشی ایران عدم استفاده از ظرفیت فضای مجازی در بازاریابی جاذبه‌های ورزشی ایران در بازارهای بین‌المللی عدم امکان دسترسی گردشگران بین‌المللی به اطلاعات جامع گردشگری به زبان‌های بین‌المللی عدم وجود سایت‌های چندزبانه بین‌المللی معرفی جاذبه‌های گردشگری ایران با رتبه بالا در گوگل	W1
۰/۰۹	۱	۰/۰۹	حجاب اجباری	قانون حجاب اجباری برای بانوان گردشگر غیرمسلمان خارجی عدم امکان برگزاری مسابقات زنان در سطح بین‌المللی در ایران عدم امکان برگزاری مهم‌ترین رویدادهای ورزشی بزرگ جهان در ایران مثل المپیک و بازی‌های آسیایی و بازی‌های کشورهای اسلامی	W2
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	ضعف‌های حمل‌ونقل	کمبود پروازهای بین‌المللی و داخلی وضعیت ضعیف برخی جاده‌های بین‌شهری و سیستم فرودگاهی	W3

۰/۱۰	۲	۰/۰۵	سوء مدیریت	عدم توجه کافی دولت و مدیران ارشد سازمان‌های متولی در حوزه گردشگری عدم وجود افراد متخصص در مسئولیت‌های مرتبط جهت رونق گردشگری ورزشی کمبود نیروی متخصص گردشگری عدم اطلاع کافی و ضعیف مدیریت وزارت گردشگری و ادارات گردشگری استان‌ها در رابطه با جاذبه‌های گردشگری موجود و بالقوه عدم وجود برنامه‌ای جامع و هماهنگ عدم برنامه‌ریزی سازمان‌ها به‌منظور جذب گردشگر ورزشی عدم وجود یک مرکز واحد تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی حمایت ناکافی مسئولان استانی از سرمایه‌گذاران و طرح‌های گردشگری ورزشی کم‌توجهی به جاذبه‌های گردشگری ورزشی از طرف مسئولان شهری	W4
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	محدودیت‌ها	عدم امکان مصرف مواد غذایی غیر اسلامی مثل مشروبات الکلی، گوشت خوک، و... توسط گردشگران بین‌المللی مثل چین و روسیه	W5
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	ناهماهنگی	ناهماهنگی بین بخش‌های ورزشی و گردشگری ناهماهنگی بین نهادی دولتی، پلیسی و علمای مطرح و سرشناس	W6
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	برگزاری ضعیف رویدادهای ورزشی	برگزاری ضعیف رویدادهای ورزشی عدم استفاده از ظرفیت هواداران در ایجاد شور و هیجان در رویدادهای ورزشی موجود بلیت‌فروشی به شیوه سنتی و محلی	W7
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	ضعف پلیسی	عدم برنامه‌ریزی پلیس به‌منظور تأمین امنیت اختصاصی و ارائه مشاوره به گردشگران خارجی کلاهبرداری برخی سودجویی‌ها از گردشگران خارجی افزایش جرم و جنایت و ناهنجاری‌های اجتماعی (راهزنی، دزدی و اعمال تروریستی) ضعف مدیریت بحران در حضور گردشگران بین‌المللی عدم تسلط مسئولان حفظ امنیت به زبان‌های بین‌المللی ضعف امنیت در برخی مناطق ایران مثل سیستان بلوچستان و کردستان (حداقل در ذهن فعالان گردشگری)	W8
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	اسکان نامناسب در برخی مناطق	کمبود هتل‌های پنج ستاره در سواحل شمال و جنوب، بیابانی و کوهستانی (گردشگری فعال) عدم سازمان‌دهی خانه‌های اجاره‌ای کمبود اماکن اقامتی مناسب در برخی مناطق	W9
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	کمبود استادیوم‌های بین‌المللی	ضعف زیرساخت‌های ورزشی به‌منظور برگزاری رویدادهای بین‌المللی کمبود استادیوم‌ها و سالن‌های ورزشی تخصصی و مجهز	W10
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	کم‌توجهی به گردشگری فعال	عدم توسعه لازم به رشته‌های اسب‌دوانی، موج‌سواری، اتومبیلرانی، موتورسواری، صخره‌نوردی و... (گردشگری فعال) با وجود پتانسیل بسیار بالایی که وجود دارد	W11
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	خدمات ناکافی	عدم برنامه‌ریزی برای ارائه خدمات مناسب و کافی به گردشگران خارجی در روستاها و شهرهای کوچک هدف گردشگری ورزشی فعال مثل: مترجم، راهنما، راننده، خدمات مالی و بانکی، خدمت درمانی،	W12
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	مشکلات محیط‌زیستی	آسیب زدن به محیط‌زیست؛ انجام شکارهای غیرمجاز توسط برخی سودجویان و گردشگران بین‌المللی	W13

عدم جمع‌آوری زباله‌های انسانی در اماکن طبیعی مثل قله دماوند

مجموع وزن‌های عوامل داخلی (نقاط ضعف و نقاط قوت) ۱/۰۰ ۲/۵۳

* نمره ۱ = ضعف اساسی، نمره ۲ = ضعف کم، نمره ۳ = قوت، نمره ۴ = قوت بسیار بالا

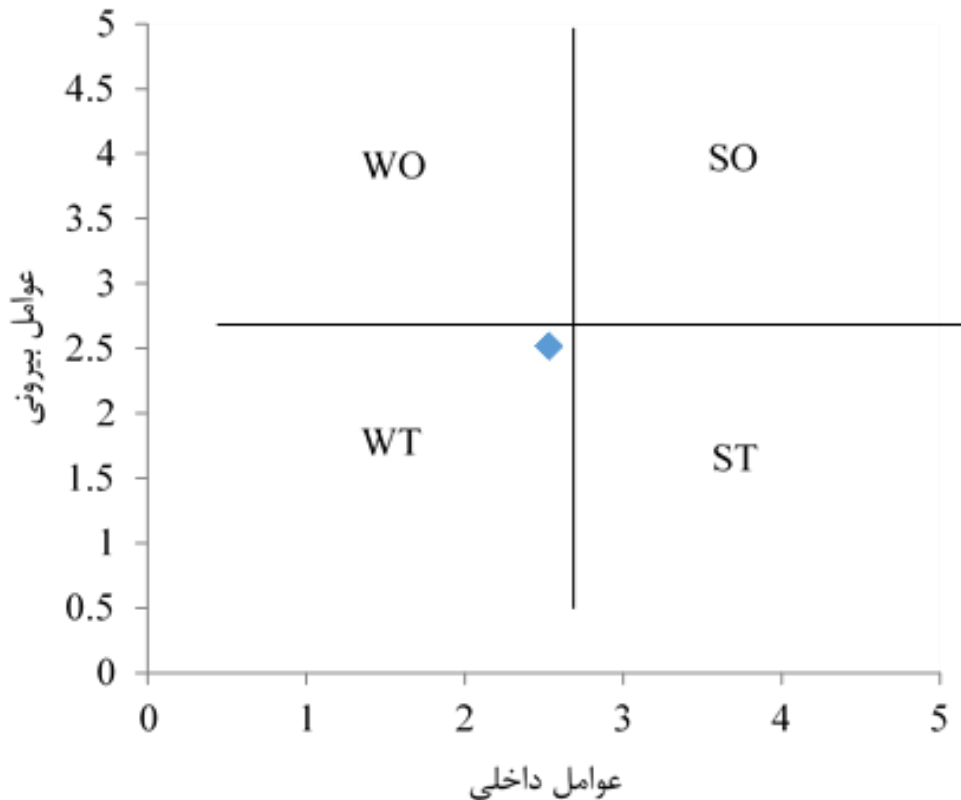
جدول ۳. ماتریس عوامل خارجی یا EFE

کد	فرصت‌ها و تهدیدها	مقولات اصلی	وزن	نمره	ضرب
O1	پایین بودن ارزش پول ملی و ارزش بالای ارزهای بین‌المللی و در نتیجه قدرت بالای خرید گردشگران خارجی در ایران	ارزش پول ملی پایین	۰/۱۸	۴	۰/۷۲
O2	روابط بین‌المللی مناسب با برخی از بزرگ‌ترین کشورهای بازار هدف گردشگری مثل روسیه، چین، عراق، کشورهای سی.آی.اس. روابط گسترده با کشورهای اسلامی عضویت در سازمان‌های بین‌المللی مثل سازمان همکاری شانگهای و پیشنهاد پوتین و حمایت سایر اعضای سازمان شانگهای برای برگزاری رویدادهای ورزشی بین اعضای این سازمان	روابط بین‌المللی بسیار قوی	۰/۱۳	۴	۰/۵۲
O3	امکان استفاده از شرکت‌های بزرگ هواپیمایی در قطر، ترکیه به‌عنوان دو کشور همسایه و دوست ایران و روسیه و چین به‌عنوان دو متحد بزرگ بین‌المللی ایران	امکان استفاده از شرکت‌های هواپیمایی خیلی بزرگ همسایگان	۰/۱۰	۲	۰/۲۰
O4	ورود ترکیه به جنگ‌های مختلف و ناامن شدن ترکیه به‌عنوان مهم‌ترین رقیب ایران در منطقه در صنعت گردشگری تعارض منافع ترکیه با روسیه و چین در اقدامات بین‌المللی مانند ارسال پهپاد از ترکیه به اوکراین یا تقابل با نظام سوریه مورد حمایت روسیه تخاصم آمریکا و غرب با حزب حاکم بر ترکیه	جایگاه متزلزل ترکیه در صنعت گردشگری	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
O5	وجود کشورهای مسلمان و وجود تعداد قابل توجه گردشگران مسلمان مثل مالزی، پاکستان، عربستان سعودی، کویت، قطر، بحرین، عراق، مصر، لبنان، مصر، مراکش، تونس و ...	تعداد بالای گردشگران مسلمان	۰/۰۳	۴	۰/۱۲
O6	حمایت علما و رهبری ایران از رشته‌های ورزشی اسب‌دوانی، تیراندازی و شنا امکان شرط‌بندی در مسابقات اسب‌دوانی، تیراندازی و شنا	امکان شرط‌بندی	۰/۰۱	۱	۰/۰۱
T1	تحریم‌های بانکی بین‌المللی عدم امکان انتقال پول از حساب‌های بانکی سایر کشورها به بانک‌های ایرانی	تحریم بانکی	۰/۲۳	۲	۰/۴۶
T2	محدودیت‌های بین‌المللی برای سفر به ایران توسط آمریکا	محدودیت‌های سفر به ایران	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
T3	تبلیغات منفی بین‌المللی علیه ایران	تبلیغات منفی علیه ایران	۰/۰۸	۲	۰/۱۶

۰/۰۷	۱	۰/۰۷	رقبای قدرتمند	رقبای قدرتمندی همچون ترکیه در همسایگی ایران و قابلیت بالای این کشور برای گرفتن سهم بازار گردشگری ایران	T4
۰/۰۶	۳	۰/۰۲	جاسوسی	فعالیت‌های جاسوسی کشورهای متخاصم در قالب گردشگری	T5
۲/۵۲		۱/۰۰	مجموع		

نمره ۴ = واکنش بسیار عالی بوده، ۳ = واکنش از حد متوسط بالاتر بوده، ۲ = واکنش در حد متوسط، ۱ = واکنش ضعیف بوده

در ادامه با توجه به اینکه نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی ۲/۵۳ و نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی ۲/۵۲ شد جایگاه استراتژیک صنعت گردشگری ورزش ایران مشخص شد. همان‌گونه که در شکل (۱) مشخص است جایگاه استراتژیک صنعت گردشگری ورزشی ایران در موقعیت خاصی قرار دارد و با کوچک‌ترین تغییراتی در محاسبات یا تغییر شرایط به سمت هر چهار حالت استراتژیک حرکت می‌کند که بیانگر جایگاه بی‌ثبات و متزلزل صنعت گردشگری ورزشی در ایران است.



شکل ۱. جایگاه صنعت گردشگری ورزشی ایران در ماتریس SWOT

در ادامه با استفاده از ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف یا TOWS چهار نوع استراتژی SO، WT، WO و ST اولیه تدوین شدند که در جدول ۴ ارائه شده‌اند. با توجه به جایگاه استراتژیک صنعت گردشگری ایران که در شکل (۱) قابل مشاهده است همه انواع استراتژی‌های چهارگانه برای توسعه این صنعت در ایران حائز اهمیت هستند.

جدول ۴. ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف یا TOWS

ضعف‌ها	قوت‌ها	فرصت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> • استفاده از بازاریابی دیجیتال، ویروسی و اینفلوئنسری در بازارهای بزرگی همچون آمریکا، آلمان، روسیه، چین و سایر کشورهای اروپایی W_{1,O1,4} • ایجاد پیمان‌های استراتژیک با شرکت‌های هواپیمایی چین، قطر، ترکیه و امارات برای ارائه خدمات حمل‌ونقل گردشگران ورزشی غیر ایرانی به‌منظور ورود و خروج از ایران W_{3,O2,3} • استفاده ترکیبی از بازاریابی سنتی و مدرن به‌منظور جذب گردشگران ورزشی مسلمان در حوزه گردشگری ورزشی فعال با ارائه ترکیبی از گردشگری ورزشی و گردشگری غیرورزشی W_{1,2,3,4,5,O1,3,4,5,6} • میزبانی برگزاری رویدادهای ورزشی با حضور کشورهای مشترک‌المنافع با ایران و بازاریابی به‌منظور جذب گردشگران ورزشی رویداد W_{1,3,4,6,7,O1,2,3} • افزایش خدمات مناسب به گردشگران W_{3,6,8,9,12,O1,3} • افزایش فرهنگ استقبال از گردشگران W_{6,8,O1} • افزایش احساس امنیت گردشگران در ایران W_{8,O1,2,6} • مدیریت دانش و توسعه مدیریتی W_{1,4,O1} • برگزاری رویدادهای ورزشی مهیج W_{7,10,O1,2,5,6} • برگزاری همایش‌ها، نمایشگاه‌ها و فستیوال‌های ورزشی-سنتی S_{4,12,O1,2} 	<ul style="list-style-type: none"> • ارائه تسهیلات و انجام تبلیغات در کشورهای دوست ایران همچون روسیه، چین، عراق برای ورود گردشگران ورزشی فعال (کویرگردی، کوهنوردی، صخره‌نوردی، اسکی و ...) S_{1,2,3,4,O1,2,3,4} • دعوت از باشگاه‌های ورزشی روسیه و چین برای برگزاری اردوهای آماده‌سازی در ایران در فصل زمستان S_{8,10,14,O1,2} • برگزاری رویدادهای ورزشی کشورهای مشترک‌المنافع با ایران مثل کشورهای عضو سازمان همکاری شانگهای در ایران S_{8,10,14,O1,2} • تأسیس شرکت‌ها و آژانس‌های مسافرتی و گردشگری در کشورهای همسایه و دوست ایران مثل عراق، قطر، عمان، ارمنستان، ترکیه، آذربایجان، ترکمنستان و ... و ایجاد اتحادهای استراتژیک گردشگری با این کشورها به‌منظور ارائه پکیج‌های گردشگری ورزشی فعال و غیرورزشی در چند کشور به بازارهای بزرگی همچون آمریکا، آلمان، فرانسه و سایر کشورهای اروپایی و در نتیجه تسویه مالی در کشورهای غیرتحریمی (دور زدن تحریم‌ها) S_{1,2,3,4,5,6,7,8,9,15,O1,2,3} • توسعه گردشگری ورزشی فعال S_{1,2,3,4,5,6,7,8,11,O1} • خلق تجارب متمایز S_{1,2,4,11,15,17,O1,4,6} 	<p>فرصت‌ها</p>
<ul style="list-style-type: none"> • استفاده ترکیبی از بازاریابی سنتی و مدرن در کشورهای همسایه مسلمان ایران مثل عراق، پاکستان، افغانستان، عمان، قطر، کویت، بحرین، عربستان سعودی و ترکیه به‌منظور جذب گردشگر ورزشی فعال W_{1,2,3,4,5,6,T1,2,3} • استفاده ترکیبی از بازاریابی سنتی و مدرن در کشورهای غیرمسلمان و دوست ایران مثل روسیه، چین، ارمنستان، هند، برزیل، آرژانتین، ونزوئلا به‌منظور جذب گردشگر ورزشی فعال W_{1,4,6,T1,2,3,4,5} • تعریف و برگزاری رویدادهای ورزشی بزرگ در ایران با حضور کشورهای دوست ایران مثل روسیه، چین، کوبا، ونزوئلا، برزیل، هند، پاکستان، عراق، افغانستان، ترکیه، کشورهای حوزه CIS و ... و برنامه‌ریزی جهت ورود گردشگران ورزشی رویداد از این کشورها به ایران W_{1,4,6,7,T1,2,3,5} • میزبانی و برگزاری رویدادهای ورزشی ملی‌گرایانه برای مردم کشورهای دوست و همسایه ایران در ایران (مثال: برگزاری فینال مسابقات کریکت پاکستان و هند در ایران) و بازاریابی و برنامه‌ریزی جهت ورود گردشگران رویداد (غیرفعال) به ایران W_{1,4,7,T1,2,3,5} • میزبانی و برگزاری دربی‌های بزرگ کشورهای دوست ایران در ایران مثل دربی‌های فوتبال آرژانتین، برزیل، روسیه و چین W_{1,6,7,10,T1,2,3,5} • جذب سرمایه و توسعه زیرساخت‌ها W_{1,4,9,12,T1,4} 	<ul style="list-style-type: none"> • بازاریابی مدرن (بازاریابی دیجیتال، بازاریابی ویروسی و بازاریابی اینفلوئنسری) و تبلیغات گسترده درباره جاذبه‌های گردشگری ورزشی فعال و غیرورزشی (تاریخی، طبیعی، سلامت و ...) ایران، امنیت ایران، مهمان‌نوازی ایرانیان از گردشگران، هتل‌های ایران در کشورهای متخاصم مثل آمریکا، انگلیس، فرانسه، کانادا، ژاپن، استرالیا، آلمان و ... S_{1,2,3,5,6,7,8,11,15,17,T3} • دور زدن تحریم‌ها از طریق تأسیس شرکت‌های چندملیتی گردشگری و مسافرتی برای دور زدن تحریم‌ها S_{1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,15,17,T1,2} 	<p>تهدیدات</p>

سپس همان‌گونه که در روش‌شناسی توضیح داده شد استراتژی‌های تدوین‌شده اولیه که در جدول (۴) قابل‌مشاهده هستند در مواردی که با یکدیگر مشابه بوده و اشتراکات زیادی داشتند با یکدیگر ادغام شدند و با بهره‌گرفتن از دانش موجود و الزاماتی که برای توسعه صنعت گردشگری ورزشی وجود دارد استراتژی‌های نهایی تدوین شدند. به‌منظور ارزیابی این استراتژی‌ها از ماتریس QSPM استفاده‌شده که توضیحات آن در بخش روش‌شناسی ارائه شد. در این مرحله از تحقیق؛ نهایتاً با توجه به نمراتی که هر استراتژی در ماتریس QSPM به دست آورد اهمیت و اولویت استراتژی‌های نهایی مشخص شد. یافته‌های این بخش از تحقیق نیز در جداول (۵) و (۶) ارائه‌شده است.

جدول ۵. استراتژی‌های نهایی

رتبه	موارد مطرح در استراتژی	عنوان استراتژی	امتیاز
۱	<ul style="list-style-type: none"> • بازاریابی، تبلیغات و برند سازی مقصد • انجام تحقیقات بازاریابی شامل: <ul style="list-style-type: none"> تحلیل بازارهای گردشگری و انتخاب بازارهای هدف شناسایی اهداف، انگیزه‌ها و پروفایل مشتریان هدف انواع گردشگری ورزشی بررسی، تحلیل و تفکیک انگیزه‌های گردشگران زن و مرد، و ورزشکاران حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای • تبلیغات محیطی در کشورهای دوست و استفاده از رسانه‌های سنتی در کشورهای بازار هدف مثل: روسیه، چین، عراق، به‌منظور معرفی جاذبه‌های گردشگری فعال ایران • راه‌اندازی وب‌سایت‌های معرفی جاذبه‌های گردشگری ورزشی و غیرورزشی ایران به زبان‌های مختلف دنیا بطوریکه تمام بازارهای گردشگری در دنیا را پوشش دهند • استفاده از نوع بازاریابی مدرن مثل بازاریابی دیجیتال، ویروسی و اینفلوئنسری در بزرگ‌ترین بازارهای گردشگری دنیا همچون آمریکا، آلمان، روسیه، چین و سایر کشورهای اروپایی به‌منظور جذب گردشگر ورزشی فعال به ایران • استفاده ترکیبی از بازاریابی سنتی و مدرن در کشورهای مسلمان همسایه و غیر همسایه ایران مثل عراق، پاکستان، ترکمنستان، افغانستان، عمان، قطر، کویت، بحرین، عربستان سعودی، مالزی، مصر، مراکش، تونس و ترکیه به‌منظور جذب گردشگران ورزشی فعال به ایران • استفاده ترکیبی از بازاریابی سنتی و مدرن در کشورهای غیرمسلمان و دوست ایران مثل روسیه، چین، ارمنستان، هند، برزیل، آرژانتین، ونزوئلا به‌منظور جذب گردشگران ورزشی فعال به ایران • بازاریابی مدرن (بازاریابی دیجیتال، بازاریابی ویروسی و بازاریابی اینفلوئنسری) و تبلیغات گسترده درباره جاذبه‌های گردشگری ورزشی فعال و همچنین جاذبه‌های غیرورزشی (تاریخی، طبیعی، سلامت و...) ایران، امنیت ایران، مهمان‌نوازی ایرانیان از گردشگران، هتل‌های ایران در کشورهای متخاصم مثل آمریکا، انگلیس، فرانسه، کانادا، ژاپن، استرالیا، آلمان و ... • جلب توجه رسانه‌های مطرح دنیا به جاذبه‌های گردشگری ورزشی فعال و جاذبه‌های گردشگری غیرورزشی ایران از طریق تولید و انتشار محتوای جذاب توسط فعالان حوزه گردشگری در ایران • معرفی جاذبه‌های گردشگری ورزشی فعال ایران در حاشیه رویدادهای ورزشی بین‌المللی پربیننده مثل بازی‌های المپیک، جام جهانی فوتبال، لیگ قهرمانان 	افزایش فعالیت‌های بازاریابی	۵/۸۶

		اروپا، لیگ ام.بی.ای آمریکا، لیگ برتر فوتبال روسیه، سوپر لیگ فوتبال چین و...
۵/۶۲	توسعه گردشگری فعال	<ul style="list-style-type: none"> • توسعه گردشگری ورزش‌های زمستانی مثل اسکی روی برف • توسعه گردشگری ورزش‌های مرتبط با کوهستان مثل کوه‌نوردی، فتح قله مرتفع، صخره‌نوردی • توسعه گردشگری ورزش‌های آبی و ساحلی مثل موج‌سواری • توسعه گردشگری ورزش‌های مرتبط با بیابان‌گردی و کویر نوردی • توسعه ورزش‌های ماجراجویانه • برگزاری رالی‌های موتورسواری و ماشین‌سواری حرفه‌ای و غیر حرفه‌ای • استفاده از اقلیم‌های سرد و گرم در فصل‌های مختلف سال
۵/۵۴	خلق تجارب متمایز	<ul style="list-style-type: none"> • افزایش تجارب مهیج و متمایز • ترکیب گردشگری ورزشی با سایر انواع گردشگری مخصوصاً تفریحی (اکو توریسم) • برگزاری شرط‌بندی در مسابقات اسب‌دوانی، تیراندازی و شنا • برگزاری کنسرت‌های مهیج در حاشیه جاذبه‌های ورزشی فعال و غیرفعال یا رویداد • تأثیرگذاری بر ادراک گردشگران ورزشی و جلب رضایت آنان
۵/۴۷	افزایش خدمات	<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد اتحادها و پیمان‌های استراتژیک با شرکت‌های هواپیمایی قطر، ترکیه، امارات، چین و روسیه به‌منظور ارائه خدمات حمل‌ونقل هوایی به گردشگران ورزشی غیر ایرانی به‌منظور ورود و خروج از ایران • امکان رزرو محل اقامت (امکان رزرو و هماهنگی قبل از سفر به ایران) یا Booking از طریق اینترنت و سفارخانه‌ها و آژانس‌های مسافرتی و گردشگری مستقر در کشورهای دوست و همسایه • ارائه تسهیلات ویژه برای گردشگران کشورهای دوست ایران همچون روسیه، چین، عراق برای ورود گردشگران ورزشی فعال (کویرگردی، کوه‌نوردی، صخره‌نوردی، اسکی و ...) به ایران؛ به‌عنوان مثال عدم لزوم گرفتن ویزا • ارائه اطلاعات گردشگری ایران از طریق تلفن همراه به گردشگران ورزشی کشورهای بازار هدف
۵/۴۳	رفع محدودیت‌های تحمیلی و کاهش اثر منفی تحریم‌ها	<ul style="list-style-type: none"> • تأسیس شرکت‌ها و آژانس‌های مسافرتی و گردشگری در کشورهای همسایه و دوست ایران مثل عراق، قطر، عمان، ارمنستان، ترکیه، آذربایجان، ترکمنستان و... و ایجاد اتحادهای استراتژیک گردشگری با این کشورها به‌منظور ارائه بسته‌های گردشگری ورزشی فعال و گردشگری غیرورزشی در چند کشور به گردشگران در بازارهای بزرگی همچون آمریکا، آلمان، فرانسه و سایر کشورهای اروپایی و در نتیجه تسویه مالی در کشورهای غیرتحریمی و تهاتر و خرید طلا و انتقال درآمدهای گردشگری به ایران • استفاده از قابلیت‌های منطقه‌ای • برداشتن موانع ورود گردشگران به ایران مثل عدم مهر پاسپورت آن‌ها و ارائه برگه تردد موقت، • ایجاد امکان دسترسی گردشگران بین‌المللی به بانک‌های کشورهای همسایه مثل عمان، قطر، امارات، ترکیه و عراق
۵/۳۴	جذب سرمایه و توسعه زیرساخت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> • جذب سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی برای برپایی تورهای گردشگری در ایران • جذب سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی برای ساخت هتل‌های ۵ ستاره مدرن در مقاصد هدف گردشگری ورزشی فعال • جذب سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی برای توسعه ورزش‌های زمستانی

- جذب سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی برای ساخت کمپ‌های تمرینی
 - جذب سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی برای ساخت تفرجگاه و اقامتگاه‌ها در مکان‌های مناسب
 - جذب سرمایه‌گذاران خارجی و داخلی برای ساخت و توسعه مراکز پزشکی ورزشی
 - حمایت دولت و نهادهای حاکمیتی از سرمایه‌گذاران و توسعه بخش خصوصی (که مشمول تحریم‌های آمریکا نیستند)
 - تدوین و اجرای نظام جامع خصوصی‌سازی گردشگری ورزشی باتوجه‌به سیاست‌های اصل ۴۴.
 - تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی کلان توسط دولت و متعاقباً مسئولان استانی
 - توسعه و حمایت از صنایع هتلداری، حمل‌ونقل هوایی و درون‌شهری توسط بخش خصوصی
 - جذب سرمایه‌گذارانی از روسیه و چین به‌منظور تضمین همکاری این دو کشور در تشویق گردشگران روسیه‌ای و چینی برای سفر به ایران بجای سفر به ترکیه، آلمان، فرانسه، ایتالیا، انگلیس و کانادا
-
- دعوت از باشگاه‌های ورزشی روسیه و چین برای برگزاری اردوهای آماده‌سازی در ایران در فصل زمستان
 - برگزاری رویدادهای ورزشی کشورهای مشترک‌المنافع با ایران مثل کشورهای عضو سازمان همکاری شانگهای در ایران و برنامه‌ریزی جهت ورود گردشگران ورزشی رویداد از این کشورها به ایران
 - تعریف و برگزاری رویدادهای ورزشی بزرگ در ایران با حضور کشورهای دوست ایران از سراسر دنیا مثل روسیه، چین، کوبا، ونزوئلا، برزیل، هند، پاکستان، عراق، افغانستان، ترکیه، کشورهای حوزه CIS و ... و برنامه‌ریزی جهت ورود گردشگران ورزشی رویداد از این کشورها به ایران
 - میزبانی و برگزاری رویدادهای ورزشی کشورهای دوست و همسایه ایران در ایران که برای مردم آن کشور بسیار مهم هستند (مثال: برگزاری فینال مسابقات کریکت پاکستان و یا هند در ایران) و بازاریابی و برنامه‌ریزی جهت ورود گردشگران رویداد (غیرفعال) این کشورها به ایران
- ۴/۴۶ برگزاری رویدادهای ورزشی مهیج
- میزبانی و برگزاری دربی‌های فوتبال کشورهای دوست ایران در ایران مثل دربی‌های فوتبالی آرژانتین، برزیل، روسیه و چین
 - توسعه و ارتقاء کیفیت مسابقات و رویدادهای ورزشی داخلی و برنامه‌ریزی جهت جذب و حضور گردشگران رویداد (گردشگران ورزشی غیرفعال) از کشورهای همسایه و دوست ایران در این رویدادها؛ مثل دربی استقلال-پرسپولیس، مسابقات لیگ کشتی،
 - ایجاد دپارتمان جذب هواداران بین‌المللی در باشگاه‌های فوتبال ایران و داشتن استراتژی در این رابطه؛ مثل جذب بازیکنان مطرح و پرهوادار این کشورها و برنامه‌ریزی جهت استقبال از گردشگران رویداد از این کشورها به ایران و حضور آن‌ها در استادبوم‌ها
 - استخدام بازیکنان پا به سن گذاشته اما مطرح و پرهوادار دنیا توسط باشگاه‌های ایرانی در رشته‌های پرهوادار مثل فوتبال
 - میزبانی تک بازی‌های مطرح و مهم کشورهای آسیایی، اروپایی و آمریکای جنوبی مثل برگزار سوپر جام ایتالیا، روسیه، چین، فرانسه، آلمان، آرژانتین، برزیل و...

نقشه راه استراتژیک .../سیف پناهی شعبانی و همکاران

			در ایران و برنامه‌ریزی جهت ورود و استقبال از گردشگران رویداد از این کشورها به ایران و حضور آن‌ها در استادیوم‌ها
۴/۲۴	فرهنگ‌سازی عمومی و آموزش منابع انسانی	۸	<ul style="list-style-type: none"> فرهنگ‌سازی بیشتر و آموزش عمومی در مورد نحوه تعامل و استقبال از گردشگران خارجی آموزش منابع (آژانس‌های مسافرتی و گردشگری، کارکنان سفارتخانه‌ها، راننده‌ها، کارکنان هتل‌ها، رستوران‌ها، متصدیان خدماتی در کشور، راه‌بلدها و...) در مورد نحوه تعامل و ارائه خدمت به گردشگران خارجی فرهنگ‌سازی بیشتر در برخی استان‌ها به منظور استقبال از گردشگران خارجی
۳/۹۴	مدیریت دانش و توسعه مدیریتی	۹	<ul style="list-style-type: none"> مدیریت دانش در حوزه گردشگری و به‌ویژه گردشگری ورزشی پرورش نیروهای متخصص مدیریتی در بخش‌ها، نهادها و سازمان‌های مرتبط با گردشگری ورزشی الزام سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران استانی به برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری ورزشی
۳/۱۱۷	برگزاری همایش‌ها، نمایشگاه‌ها و فستیوال‌های ورزشی -	۱۰	<ul style="list-style-type: none"> برگزاری همایش‌های علمی گردشگری بین‌المللی در ایران و دعوت از صاحب‌نظران و اساتید این رشته علمی برای حضور در ایران و حفظ ارتباطات ایجادشده برگزاری نمایشگاه‌های گردشگری بین‌المللی و دعوت از آژانس‌های مسافرتی و گردشگری کشورهای بازار هدف برای حضور برگزاری فستیوال‌های ورزشی سنتی - طبیعی با دعوت از گردشگران خارجی
۳/۰۳	افزایش امنیت	۱۱	<ul style="list-style-type: none"> افزایش امنیت روانی گردشگران ورزشی تعیین یک خط ویژه تماس گردشگران خارجی در یگان پلیس ایران، ارائه مشاوره امنیتی توسط پلیس گردشگری به گردشگران خارجی تسلط نیروهای پلیس گردشگری به زبان‌های مختلف بین‌المللی همکاری پلیس با فعالان صنعت گردشگری جهت هماهنگی‌ها قبل، حین و بعد از حضور گردشگران بین‌المللی

جدول ۶. ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی یا QSPM

عوامل	وزن	بازاریابی	گردشگری فعال	تجارت-متمایز	افزایش خدمات	کاهش اثر تخریب	آموزش	افزایش امنیت	مدیریت دانش	رویدادهای ورزشی	همایش‌ها	جذب سرمایه	
S1	۰,۱۵	۴	۰,۶۰	۴	۰,۶۰	۱	۰,۱۵	۱	۰,۱۵	۱	۰,۱۵	۳	۰,۴۵
S2	۰,۰۵	۴	۰,۲۰	۲	۰,۱۰	۴	۰,۲۰	۱	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۴	۰,۲۰
S3	۰,۰۴	۴	۰,۱۶	۴	۰,۱۶	۴	۰,۱۶	۱	۰,۱۶	۲	۰,۰۸	۱	۰,۰۴
S4	۰,۰۳	۴	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۱	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۲	۰,۰۶
S5	۰,۰۲	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۱	۰,۰۲	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲
S6	۰,۰۲	۴	۰,۰۸	۱	۰,۰۲	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۳	۰,۰۶	۱	۰,۰۲
S7	۰,۰۲	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۲	۰,۰۴	۱	۰,۰۲
S8	۰,۰۲	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۳	۰,۰۶	۴	۰,۰۸
S9	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۴	۰,۰۸
S10	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۳	۰,۰۶	۱	۰,۰۲	۲	۰,۰۴	۳	۰,۰۶	۴	۰,۰۸
S11	۰,۰۲	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۱	۰,۰۲	۴	۰,۰۲	۲	۰,۰۴	۴	۰,۰۸

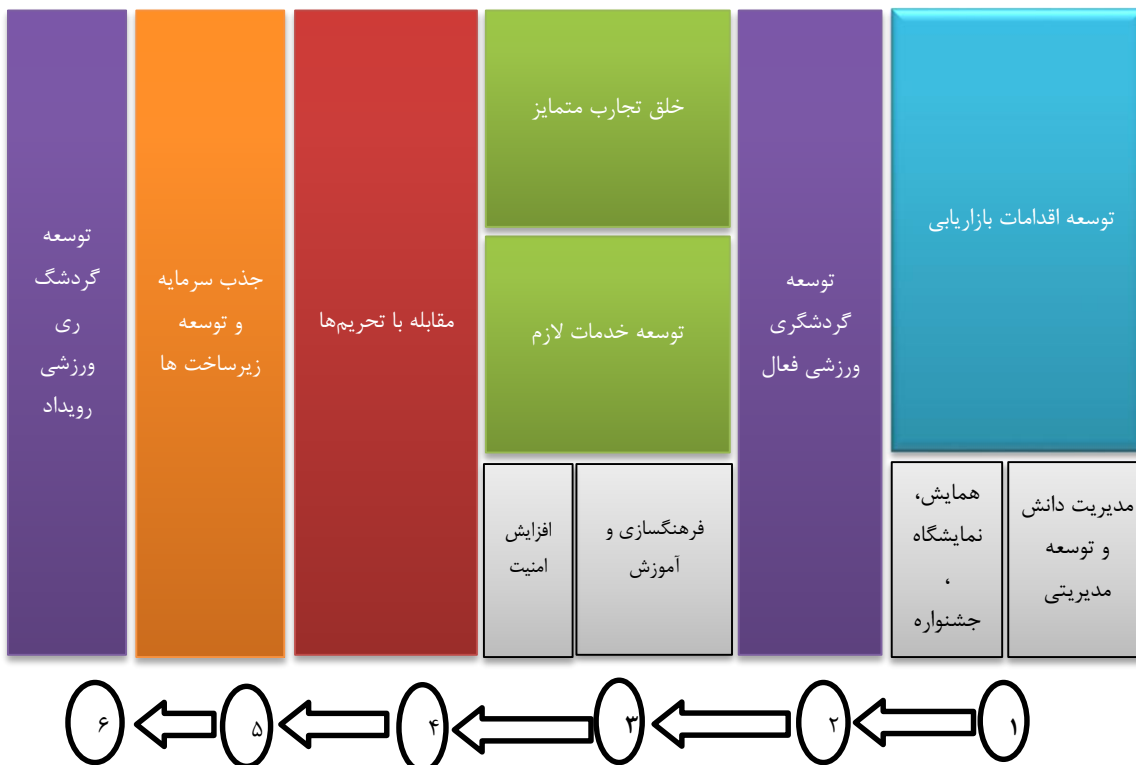
۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۴	۲	۰,۰۴	۲	۰,۰۲	S12
۰,۰۴	۴	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۲	۲	۰,۰۲	۲	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۳	۳	۰,۰۱	S13
۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	S14
۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۴	۴	۰,۰۲	۲	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۴	۴	۰,۰۴	۴	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	S15
۰,۰۲	۲	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	S16
۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۲	۲	۰,۰۱	S17
۰,۱۵	۱	۰,۶۰	۴	۰,۳۰	۲	۰,۶۰	۴	۰,۱۵	۱	۰,۶۰	۴	۰,۱۵	۱	۰,۱۵	۱	۰,۶۰	۴	۰,۶۰	۴	۰,۶۰	۴	۰,۱۵	W1
۰,۰۹	۱	۰,۰۹	۱	۰,۰۹	۱	۰,۰۹	۱	۰,۰۹	۱	۰,۰۹	۱	۰,۰۹	۱	۰,۰۹	۱	۰,۰۹	۱	۰,۰۹	۱	۰,۰۹	۱	۰,۰۹	W2
۰,۲۴	۴	۰,۲۴	۴	۰,۲۴	۴	۰,۲۴	۴	۰,۲۴	۴	۰,۰۶	۱	۰,۲۴	۴	۰,۲۴	۴	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	۱	۰,۰۶	W3
۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	W4
۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	۱	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	۱	۰,۰۳	W5
۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	W6
۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	W7
۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۴	۲	۰,۰۴	۲	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	W8
۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	W9
۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	W10
۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	W11
۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۴	۴	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۴	۴	۰,۰۴	۴	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	W12
۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	W13
۰,۱۸	۱	۰,۱۸	۱	۰,۷۲	۴	۰,۱۸	۱	۰,۱۸	۱	۰,۱۸	۱	۰,۷۲	۴	۰,۷۲	۴	۰,۷۲	۴	۰,۷۲	۴	۰,۷۲	۴	۰,۷۲	O1
۰,۵۲	۴	۰,۱۳	۱	۰,۵۲	۴	۰,۱۳	۱	۰,۱۳	۱	۰,۱۳	۱	۰,۵۲	۴	۰,۵۲	۴	۰,۵۲	۴	۰,۵۲	۴	۰,۵۲	۴	۰,۱۳	O2
۰,۴۰	۴	۰,۱۰	۱	۰,۱۰	۱	۰,۱۰	۱	۰,۱۰	۱	۰,۱۰	۱	۰,۴۰	۴	۰,۴۰	۴	۰,۴۰	۴	۰,۴۰	۴	۰,۴۰	۴	۰,۱۰	O3
۰,۲۰	۴	۰,۰۵	۱	۰,۱۰	۲	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱	۰,۰۵	۱	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۲۰	۴	۰,۰۵	O4
۰,۱۲	۴	۰,۰۶	۲	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	۱	۰,۰۶	۲	۰,۰۳	۱	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۱۲	۴	۰,۰۳	O5
۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	۱	۰,۰۴	۴	۰,۰۱	O6
۰,۹۲	۴	۰,۲۳	۱	۰,۲۳	۱	۰,۹۲	۴	۰,۲۳	۱	۰,۲۳	۱	۰,۹۲	۴	۰,۲۳	۱	۰,۲۳	۱	۰,۲۳	۱	۰,۲۳	۱	۰,۲۳	T1
۰,۱۰	۱	۰,۱۰	۱	۰,۱۰	۱	۰,۱۰	۱	۰,۱۰	۱	۰,۱۰	۱	۰,۴۰	۴	۰,۱۰	۱	۰,۱۰	۱	۰,۱۰	۱	۰,۱۰	۱	۰,۱۰	T2
۰,۰۸	۱	۰,۳۲	۴	۰,۳۲	۴	۰,۰۸	۱	۰,۲۴	۳	۰,۲۴	۳	۰,۳۲	۴	۰,۳۲	۴	۰,۳۲	۴	۰,۰۸	۱	۰,۳۲	۴	۰,۰۸	T3
۰,۲۸	۴	۰,۰۷	۱	۰,۱۴	۲	۰,۱۴	۲	۰,۰۷	۱	۰,۱۴	۲	۰,۲۸	۴	۰,۲۸	۴	۰,۲۸	۴	۰,۲۸	۴	۰,۲۸	۴	۰,۰۷	T4
۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۸	۴	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	۱	۰,۰۲	T5
۵,۳۴		۳,۱۷		۴,۴۶		۳,۹۴		۳,۰۳		۴,۲۴		۵,۴۳		۵,۴۷		۵,۵۴		۵,۶۲		۵,۸۶		۲,۰۰	جمع

نمره ۱ = بدون جذابیت، ۲ = تا حدی جذاب، ۳ = دارای جذابیت معقول، ۴ = بسیار جذاب

در ادامه با توجه به نمره نهایی استراتژی‌های مختلف در ماتریس QSPM؛ که بعد از طی یک فرآیند تحلیلی طولانی تعیین شده بودند؛ اهمیت و اولویت این استراتژی‌ها مشخص شد. نهایتاً کارگروه تخصصی باتوجه به تحلیل‌های مختلف و الزامات توسعه صنعت گردشگری یک نقشه راه استراتژیک برای توسعه گردشگری ورزشی در ایران به منظور رقابت با رقبای قدرتمندی همچون ترکیه و تایلند در دوران پساکرونا و تحت شرایط تحریمی طراحی کردند که در شکل (۲) ارائه شده است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود در این نقشه راه اگرچه در گام اول بازاریابی مهم‌ترین اقدام است اما مدیریت دانش و توسعه مدیریتی، برگزاری همایش‌های علمی، جشنواره‌های ورزش‌های سنتی و برپایی نمایشگاه‌های گردشگری ورزشی را که کمک‌کننده بازاریابی گردشگری ورزشی هستند نیز قرار گرفته است. فرهنگ‌سازی عمومی،

نقشه راه استراتژیک .../سیف پناهی شعبانی و همکاران

آموزش منابع انسانی و افزایش امنیت روانی گردشگران خارجی نیز که با ارائه خدمات ضروری و خلق تجارب متمایز در ارتباط هستند در گام سوم قرار گرفته‌اند.



شکل ۲. نقشه راه استراتژیک توسعه گردشگری ورزشی ایران در سطح بین‌المللی

نتیجه‌گیری

هدف اصلی تحقیق حاضر طراحی و تدوین نقشه راه استراتژیک توسعه گردشگری ورزشی ایران در شرایط تحریمی بود. یافته‌ها نشان داد «بازاریابی»، «تأکید بر گردشگری فعال»، «ارائه خدمات ضروری»، «خلق تجارب متمایز»، «دور زدن تحریم‌ها»، «جذب سرمایه و توسعه زیرساخت‌ها» و «تأکید بر برگزاری رویدادهای ورزشی داخلی و بین‌المللی با توجه به موقعیت بین‌المللی ایران در جهان» به ترتیب مهم‌ترین استراتژی‌هایی هستند که برای توسعه گردشگری ورزشی ایران موردنیاز هستند. البته در مباحث نقشه راه استراتژیک باید به‌طور شفاف مهم‌ترین استراتژی‌ها با اولویت مشخص شوند و برای اجرای این استراتژی‌ها توالی و زمان‌بندی تعیین گردد که در این تحقیق این کار انجام‌شده است اگرچه زمان‌بندی با توجه به امکانات سازمانی انجام می‌شود و به همین دلیل زمان‌بندی در این تحقیق انجام‌نشده است.

نکته مهمی که باید به آن اشاره شود این است که برخی نقاط ضعفی که در رابطه با گردشگری ورزشی ایران (در سطح بین‌المللی) وجود دارد قابل برطرف شدن نیستند مثل حجاب اجباری و عدم ارائه برخی مواد غذایی که در اسلام حرام شمرده شده‌اند (مشروبات الکلی، گوشت خوک و ...). به‌رحال ازلحاظ اعتقادی ما موظف به اجرای این فرامین دینی هستیم در حالیکه در سایر کشورهای به‌ویژه کشورهای غیرمسلمان این محدودیت‌ها وجود نداشته و لذا، باید اقدامات لازم برای فرهنگ‌سازی مناسب در خصوص برخورد با زنان گردشگر خارجی توسط فرهنگ‌سازان مربوطه صورت پذیرد. باین‌وجود با شرایط حاکمه؛ یافته‌ها نشان داد فرهنگ‌سازی استقبال و پذیرایی از گردشگران خارجی جزء استراتژی‌های اولویت‌دار نیستند. بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر همان‌گونه باید به فرهنگ‌سازی عمومی و آموزش منابع انسانی برای

پذیرایی و استقبال از گردشگران خارجی و افزایش بیشتر امنیت روانی گردشگران خارجی در حاشیه اقدامات استراتژیک اصلی پرداخته شود.

با توجه به یافته‌های سایر پژوهشگران مهم‌ترین ضعف صنعت گردشگری ایران ضعف بازاریابی است و یافته‌ها و نتایج تحلیل‌های پیچیده در تحقیق حاضر نیز نشان داد بازاریابی گردشگری ورزشی فعال ایران باید اولین اقدام استراتژیک توسعه این صنعت در افزایش سهم بازار ایران در سطح بین‌المللی باشد.

دومین اقدام استراتژیک افزایش گردشگران ورزشی خارجی در ایران، توسعه بیشتر گردشگری ورزشی فعال در ایران است. در کشور ایران شرایط برای استفاده از برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی در جهت توسعه گردشگری کار بسیار سخت‌تر است و حتی در مواردی غیرممکن است. در حال حاضر قوانین حجاب اجباری در ایران به شکلی است که میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی مثل المپیک‌ها، بازی‌های آسیایی، حتی بازی‌های همبستگی کشورهای اسلامی و سایر مسابقاتی که قوانین بین‌المللی در آن حجاب اختیاری و گاهی کشف حجاب اجباری را در نظر گرفته است؛ غیرممکن است. ضمن اینکه برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی در ایران مستلزم تأمین مالی هنگفت، قرارداد با شرکت‌های هواپیمایی بزرگ، و ... است که با وجود تحریم‌های بی‌سابقه و فشار حداکثری ایالات متحده آمریکا و هم‌پیمانان آن غیرممکن است. این یافته‌ها با نتایج پژوهش کشاورز و همکاران (۱۳۹۴) کاملاً همسو است که بیان کردند ایران برای میزبانی رویدادهای ورزشی بین‌المللی در وضعیت *WT* (بدترین حالت) قرار دارد. نظری ترشیزی و همکاران (۱۳۹۹) نیز تحریم‌های بین‌المللی و قانون حجاب اجباری را به‌عنوان مهم‌ترین موانع توسعه گردشگری ورزشی در ایران در سطح بین‌المللی شناسایی و معرفی کردند که تأییدکننده یافته‌های تحقیق حاضر است. از طرف دیگر ایران دارای شرایط جغرافیایی و آب و هوایی بی‌نظیری است که حتی در صورت عدم وجود قوانین حجاب اجباری و تحریم‌های آمریکا باز هم باید به سمت توسعه گردشگری ورزشی فعال رفت. کوه‌پیمایی، کوه‌نوردی، صخره‌نوردی (ورزش‌های ماجراجویانه)، موج‌سواری، ورزش‌های آبی - ساحلی، موتورسواری و ماشین‌سواری رالی، اسب‌سواری، بیابان‌گردی و ... از جمله این نوع گردشگری‌های ورزشی فعال هستند و همان‌گونه که مارتین و آسنوف (۲۰۱۲) و جانوفسکی و همکاران (۲۰۲۱) بیان کردند این نوع گردشگری ورزشی در دنیا متقاضیان بسیاری پیدا کرده است و به‌شدت در حال رشد است. از آنجاکه بستر گردشگری ورزشی فعال و ماجراجویانه در ایران فوق‌العاده مناسب است بنابراین باید روی توسعه گردشگری ورزشی از نوع فعال تأکید گردد. ارائه خدمات ضروری و خلق تجارب متمایز از دیگر اقدامات استراتژیک هستند که در گام سوم باید روی توسعه آن‌ها متمرکز شد.

بعد از انجام اقدامات بازاریابی گسترده، توسعه گردشگری ورزشی فعال، توسعه خدمات ضروری و خلق تجارب متمایز انتظار می‌رود ایران با حجم تقاضای پنهان بالایی برای ورود گردشگران خارجی مواجه شود ولی تحریم‌های آمریکا مانع بزرگی برای آن‌ها محسوب می‌شود. با این وجود مسئولان، مدیران و فعالان حوزه گردشگری در ایران می‌توانند با استفاده از روابط گسترده و نزدیکی که با کشورهای همسایه و دوست ایران دارند با تأسیس شرکت‌های مسافرتی و گردشگری بین‌المللی در این کشورها و یا ایجاد پیوندهای تجاری برد-برد با آژانس‌های مسافرتی و گردشگری این کشورها شرایطی را به وجود آورند که گردشگران ورزشی خارجی برای رزرو هتل و پرداخت هزینه‌های سفر به ایران و عدم مهر شدن پاسپورت هیچ مشکلی پیدا نکنند؛ به این شکل که با سفر به کشورهای همسایه ایران (که تحریم نیستند) به‌طور غیررسمی و با اطلاع و تمهیدات مسئولان ایرانی به ایران سفر کنند (مانند تمهیداتی که برای حضور میلیونی ایرانیان در مراسم اربعین در عراق انجام می‌شود) و مجدداً به کشور همسایه ایران برگردند و تمام هزینه‌ها را آنجا تسویه کنند.

نقشه راه استراتژیک .../سیف پناهی شعبانی و همکاران

دور زدن و بی‌اثر کردن تحریم‌ها به‌طور کلی به‌عنوان چهارمین گام استراتژیک توسعه گردشگری ورزشی ایران در سطح بین‌المللی تعیین گردید.

بعد از بازاریابی موفق، توسعه گردشگری ورزشی فعال، توسعه ارائه خدمات ضروری، خلق تجارب متمایز و کاهش اثر تحریم‌ها برای ورود گردشگران ورزشی خارجی به ایران انتظار این است حجم بالایی از گردشگر ورزشی خارجی وارد ایران شده باشند در این حالت انتظار این است که سایر حوزه‌های گردشگری در ایران نیز با استقبال قابل توجه گردشگران بین‌المللی مواجه شوند. در این شرایط سرمایه‌گذاری در حوزه صنعت گردشگری ایران و همچنین صنعت ورزش ایران بسیار معقول و مطلوب بسیاری از سرمایه‌داران خواهد بود. از طرف دیگر کشور ایران وقتی با حجم بالایی از گردشگران مواجه شود باید زیرساخت‌های خود را توسعه دهد لذا اقدام استراتژیک پیش‌بینی‌شده در این مرحله جذب حداکثری سرمایه و توسعه زیرساخت‌ها به‌منظور افزایش ظرفیت پذیرش و پذیرایی از گردشگران ورزشی بین‌المللی است.

آنچه در خصوص توسعه گردشگری ورزشی رویداد در یافته‌های تحقیق حاضر حائز اهمیت است این است که برای توسعه گردشگری ورزشی در ایران از ابتدا نباید به دنبال توسعه گردشگری ورزشی غیرفعال توسط میزبانی و برگزاری رویدادهای بزرگ بود بلکه ابتدا باید بازاریابی و توسعه گردشگری ورزشی فعال و به‌ویژه ماجراجویانه را در دستور کار قرارداد، سپس ظرفیت پذیرش و استقبال از گردشگران خارجی را افزایش داد، در ادامه راه‌هایی برای دور زدن تحریم‌ها، جذب سرمایه و توسعه زیرساخت‌ها پیدا کرد و سپس به دنبال برگزاری رویدادهای بزرگ با ورود حجم بالایی از گردشگران ورزشی رویداد بود. بنابراین اگرچه در تحقیقات بسیاری به برگزاری رویدادهای ورزشی بزرگ بین‌المللی در ایران به‌منظور توسعه گردشگری تأکید شده است اما یافته‌های تحقیق حاضر این اقدام را به‌عنوان اقدام استراتژیک ششم و آخر شناسایی کرد نه اولین اقدام!

منابع

- اسلامی، صدیقه؛ همتی، جمشید و زرینی، ابراهیم. (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی موانع ورود گردشگر ورزشی به کشور ایران، مجله مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، شماره ۳۳، صص: ۲۰۰-۱۸۹.
- خسرومنش، رحیم؛ خبیری، محمد؛ علی دوست قه فرخی و اسدالهی، آمنه. (۱۳۹۷). طراحی مدل مفهومی حمایت ورزشی در ایران، نشریه پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، پیاپی ۱۶ (پاییز و زمستان ۱۳۹۷)، صص: ۱۱-۱.
- خسرومنش، رحیم؛ خبیری، محمد؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم؛ خنیفر، حسین و زارعی متین، حسن. (۱۳۹۷). مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش دوره پنجم، پیاپی ۱۷ (بهار ۱۳۹۷)، صص: ۷۳-۶۳.
- خسرومنش، رحیم؛ خبیری، خنیفر، حسین؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم و زارعی متین، حسن. (۱۳۹۸). طراحی مدل مفهومی صنعت ورزش ایران، مجله مطالعات مدیریت ورزشی، پیاپی ۵۷ (آذر و دی ۱۳۹۸)، صص: ۳۸-۱۷.
- خبیری، محمد؛ علی دوست قهفرخی؛ خسرومنش، رحیم؛ اسدالهی، آمنه و تلخایی، علی. (۱۳۹۹). طراحی مدل مفهومی صنعت کالاهای ورزشی ایران، نشریه مدیریت و توسعه ورزش، سال نهم، شماره ۴، پیاپی ۲۴ (زمستان ۱۳۹۹)، صص: ۸۵-۷۱.
- زیتونلی، عبدالحمید. (۱۳۹۹). بررسی عوامل مؤثر بر تبلیغات شفاهی گردشگران ورزشی در مقصد گردشگری مطالعه موردی: شهر گنبد کاووس، نشریه گردشگری شهری، دوره ۷، شماره ۱، صص: ۱۰۶-۸۹.
- سیف پناهی شعبانی، جبار؛ خسرومنش، رحیم و براخاص، حسین. (۱۴۰۰). طراحی مدل عوامل اثرگذار بر عملکرد و موفقیت ورزشی باشگاه‌های فوتبال، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، شماره ۳۵، صص: ۱۶۱-۱۷۸.
- شریعتی، جمال‌الدین؛ خسرومنش، رحیم و اسدالهی، آمنه. (۱۴۰۱). چالش‌های فعالیت بدنی زنان ایرانی در مراحل مختلف زندگی، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۱۴، شماره ۴، صص: ۱۳۳-۱۱۶.

- شریعتی، جمال‌الدین؛ سیف پناهی شعبانی، جبار و خسرومنش، رحیم. (۱۴۰۱). شناسایی و بررسی وضعیت متولین ورزش و پیامدهای مطلوب ورزش در ایران، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۱۴، شماره ۲، صص: ۲۳۰-۲۱۳.
- علی دوست قهفرخی، ابراهیم؛ خسرومنش، رحیم؛ اسدالهی، آمنه و حیدری، آرمان. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر بخش‌های پشتیبان بر بخش اصلی صنعت ورزش ایران با استفاده از مدل مفهومی کل‌نگر، مجله پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزش، شماره ۲۳، ۴۸-۳۵.
- فرد آر. دیوید. (۱۳۹۹). مدیریت استراتژیک (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، دفتر پژوهش‌های فرهنگی. کشاورز، لقمان؛ فراهانی، ابوالفضل؛ رضایی صوفی، مرتضی و ذکایی، حسین. (۱۳۹۴). تدوین راهبردها و تعیین موقعیت راهبردی کسب میزبانی و برگزاری رویدادهای بزرگ بین‌المللی ورزشی در ایران، مجله مطالعات راهبردی ورزش و جوانان، دوره ۱۴، شماره ۲۹، صص: ۲۸-۱۹.
- کشتی‌دار، محمد؛ نظری تیشیزی، احمد و حیدری، رضا. (۱۴۰۰). فراتحلیل مطالعات توسعه گردشگری ورزشی در ایران با رویکرد شناسایی عوامل مؤثر بر آن، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۱۳، شماره ۲، صص: ۵۱۱-۵۳۷.
- نساجی کامران، مهدی؛ کریمی، اوژن؛ محمودی میمند، محمد و درویش، حسن. (۱۳۹۶). تبیین مدل عوامل مؤثر بر ارتقاء برند گردشگری جمهوری اسلامی ایران، نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۲۰، پاییز ۱۳۹۶، صص: ۹۵-۱۰۶.
- ناطق، زهرا؛ نقشبندی، سید صلاح‌الدین و پورسلطانی، حسین. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی فاکتورهای تأثیرگذار بر توسعه گردشگری ورزشی در ایران، نشریه مطالعات راهبردی جوانان و ورزش، ۱۶ (۳۷)، صص: ۱۵۶-۱۴۷.
- نظری ترشیزی، احمد؛ طالب‌پور، مهدی؛ حیدری، رضا و یوسفی، محمدرضا. (۱۳۹۹). طرح‌ریزی برنامه راهبردی گردشگری ورزشی مشهد با استفاده از مدل ترکیبی فیلیپس، مجله پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، دوره ۱۰، شماره ۱۹، صص: ۱۰۹-۹۳.
- یاوری، یوسف؛ عسکریان، فریبا و خیرشجاعی، محمد. (۱۳۹۵). چالش‌های توسعه گردشگری ورزشی منطقه آزاد ارس با تأکید بر نظرات مدیران و کارشناسان، مجله مدیریت و توسعه ورزش، شماره ۸، صص: ۲۴۴-۲۳۳.
- Arslanturk, Y. (2012): Dynamic relation between economic growth, foreign exchange and tourism incomes: An econometric perspective on Turkey. *Journal of Business Economics and Finance*, 1(1): 30-37.
- Askarian, F., & Salehnia, D. (2012): An investigation of the economic impacts of Tabriz Teractor team entry to soccer premier league on tourism industry of East Azarbaijan province. *Sport Management and Development*, 1(1): 41-54.
- Bampo, M., Ewing, M. T., Mather, D. R., Stewart, D., & Wallace, M. (2008): The effects of the social structure of digital networks on viral marketing performance. *Information systems research*, 19(3): 273-290.
- Ciriković, E. (2014): Marketing mix in tourism. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(2): 111-111.
- Dafonte-Gómez, A., Míguez-González, M.-I., & Corbacho-Valencia, J.-M. (2020): Viral dissemination of content in advertising: Emotional factors to reach consumers. *Communication & society*, 33(1): 107-120.
- Dastgerdi, M., Salimi, M., Ranjbar, N., & Khosromanesh, R. (2022): Iranian Sport Tourism Development Model. *Sports Business Journal*, 2(2): 1-20.
- Demiroz, D. M., & Ongan, S. (2005): The contribution of tourism to the long-run Turkish economic growth. *Ekonomický časopis*, 9, 880-894.
- Femenia-Serra, F., & Gretzel, U. (2020): Influencer marketing for tourism destinations: lessons from a mature destination. In *Information and Communication Technologies in tourism 2020* (pp. 65-78). Springer.
- Font, X., & McCabe, S. (2017): Sustainability and marketing in tourism: Its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential. *Journal of sustainable tourism*, 25(7): 869-883.

نقشه راه استراتژیک .../سیف پناهی شعبانی و همکاران

- Gibson, H. J., Kaplanidou, K., & Kang, S. J. (2012): Small-scale event sport tourism: A case study in sustainable tourism. *Sport management review*, 15(2): 160-170.
- Gibson, H. J., Lamont, M., Kennelly, M., & Buning, R. J. (2018): Introduction to the special issue active sport tourism. In (Vol. 22, pp. 83-91): Taylor & Francis.
- Giddy, J. K. (2018): A profile of commercial adventure tourism participants in South Africa. *Anatolia*, 29(1), 40-51.
- Harrison-Hill, T., & Chalip, L. (2005): Marketing sport tourism: Creating synergy between sport and destination. *Sport in Society*, 8(2): 302-320.
- Hritz, N., & Ross, C. (2010): The perceived impacts of sport tourism: An urban host community perspective. *Journal of sport management*, 24(2): 119-138.
- Jamieson, N. (2014): Sport tourism events as community builders—how social capital helps the “locals” cope. *Journal of convention & event tourism*.
- Janowski, I., Gardiner, S., & Kwek, A. (2021): Dimensions of adventure tourism. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100776.
- Jiang, H., Tan, H., Liu, Y., Wan, F., & Gursoy, D. (2020): The impact of power on destination advertising effectiveness: The moderating role of arousal in advertising. *Annals of tourism research*, 83, 102926.
- Kaushal, V., Sharma, S., & Reddy, G. M. (2019): A structural analysis of destination brand equity in mountainous tourism destination in northern India. *Tourism and hospitality research*, 19(4): 452-464.
- Liang, F. (2020): Promoting the integrated development and path optimization of sports industry and tourism industry. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 2(9).
- Lu, H.-F. (2021): Hallmark sporting events as a vehicle for promoting the sustainable development of regional tourism: Strategic perspectives from stakeholders. *Sustainability*, 13(6): 3460.
- Malchrowicz-Mosko, E., & Munsters, W. (2018): Sport tourism: A growth market considered from a cultural perspective. *Ido Movement for Culture. Journal of Martial Arts Anthropology*, 18(4): 25-38.
- Martin, S. A., & Assenov, I. (2012): The genesis of a new body of sport tourism literature: A systematic review of surf tourism research (1997–2011). *Journal of Sport & Tourism*, 17(4): 257-287.
- Mkwizu, K. H. (2019): Digital marketing and tourism: opportunities for Africa. *International Hospitality Review*.
- O'Reilly, N., Nadeau, J., & Warwick, L. (2022): Adventure tourism and the place brand of Argentina. *Journal of Sport & Tourism*, 1-17.
- Rojo-Ramos, J., Vidal-Espinoza, R., Palacios-Cartagena, R. P., Galán-Arroyo, C., Manzano-Redondo, F., Gómez-Campos, R., & Adsuar, J. C. (2021): Adventure tourism in the Spanish population: sociodemographic analysis to improve sustainability. *Sustainability*, 13(4): 1706.
- Sant, S.-L., Misener, L., & Mason, D. S. (2019): Leveraging sport events for tourism gain in host cities: A regime perspective. *Journal of Sport & Tourism*, 23(4): 203-223.
- Sato, S., Kim, H., Buning, R. J., & Harada, M. (2018): Adventure tourism motivation and destination loyalty: A comparison of decision and non-decision makers. *Journal of destination marketing & management*, 8, 74-81.
- Uvinha, R. R., Chan, C.-S., Man, C. K., & Marafa, L. M. (2018): Sport tourism: a comparative analysis of residents from Brazil and Hong Kong. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 12, 180-206.
- Valek, N. S., Shaw, M., & Bednarik, J. (2014): Socio-demographic characteristics affecting sport tourism choices: A structural model. *Acta gymnica*, 44(1): 57.
- Wäsche, H. (2015): Interorganizational cooperation in sport tourism: A social network analysis. *Sport management review*, 18(4): 542-554.
- WTTC. (2022): Economic Impact Reports. World Travel & Tourism Council.
- Yamashita, R. (2022): A quantitative scoping review of information search behaviour in sport tourism. *Journal of Sport & Tourism*, 1-24.