

نشریه علمی- پژوهشی جغرافیا و برنامه‌ریزی، سال ۲۳، شماره ۶۳، بهار ۱۳۹۷، صفحات ۲۶۳-۲۴۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۵/۰۹/۳۰

## بررسی نقش زیرساخت‌های منطقه ارسباران در توسعه گردشگری ورزشی

ملیحه گل زاده<sup>۱</sup>

غلامحسین عبدالله زاده<sup>۲</sup>

حسین محمدیان<sup>۳</sup>

صمد مدادی<sup>۴</sup>

### چکیده

همزمان با افزایش اهمیت توسعه بخش گردشگری در تسهیل دستیابی به توسعه اقتصادی، توجه به جاذبه‌های مختلف گردشگری از جمله گردشگری ورزشی نیز در طی دهه‌های اخیر افزایش یافته است. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش زیرساخت‌های منطقه ارسباران در استان آذربایجان شرقی در توسعه گردشگری ورزشی این ناحیه و تدوین راهبردهای مناسب برای بهبود و استفاده بیش‌تر از جاذبه‌های گردشگری منطقه انجام شده است. این مطالعه از لحاظ هدف کاربردی و از حیث شیوه مطالعه به روش پیمایشی انجام شده است. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها و تبیین استراتژی مناسب از مدل SWOT استفاده گردید. اطلاعات لازم از ۳۱ نفر از متخصصانی که در سطح منطقه و شهرستان در زمینه گردشگری و همچنین امور ورزشی صاحب‌نظر بودند گردآوری شد. نتایج نشان داد که مهمترین فرصت، مرزی بودن منطقه ارسباران در شمار کشور، مهمترین

<sup>۱</sup> . کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، واحد اهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اهر (نویسنده مسئول)

Email: [mgolzadeh64@yahoo.com](mailto:mgolzadeh64@yahoo.com)

<sup>۲</sup> . دانشیار، دانشکده مدیریت کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، گرگان، ایران.

<sup>۳</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب

<sup>۴</sup> - دانش آموخته دکتری جغرافیا و برنامه ریزی شهری، دانشگاه تبریز.

تهدید، وجود سرمایه‌گذاری وسیع در کشورهای همسایه در حوزه گردشگری ورزشی، مهمترین قوت، امنیت اجتماعی جهت برگزاری رقابت‌های ورزشی و مهمترین ضعف هم کمبود امکانات و تاسیسات تفریحی ورزشی استاندارد مطلوب در منطقه می‌باشد. با توجه به موقعیت زیرساخت‌های گردشگری منطقه در ماتریس داخلی و خارجی، راهبردهای حداکثر-حداقل و پس از آن راهبردهای حداکثر-حداکثر به عنوان اولویت‌های اصلی منطقه تعیین می‌شود.

**واژگان کلیدی:** زیرساخت‌ها، ارسباران، توسعه گردشگری، گردشگری ورزشی

## مقدمه

صنعت گردشگری به‌عنوان بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین صنعت در دنیا در چند دهه‌ی اخیر، سهم عمده‌ای در ایجاد ارزش افزوده کشورها داشته و به این جهت توانسته به عنوان یک منبع درآمد در کشورهای مختلف جهان مورد توجه قرار گیرد (دهستانی، ۱۳۸۳: ۲۳۲) یکی از بخش‌های مهم که قابلیت تبدیل به امر فرابخشی در صنعت گردشگری را دارد ورزش است که از آن به‌عنوان گردشگری ورزشی نام برده می‌شود (محرمزاده و قیامی‌راد، ۱۳۸۷: ۵۱). گردشگری به عنوان یکی از بزرگ‌ترین صنایع جهان و ورزش به عنوان یکی از بخش‌های بزرگ و با اهمیت در دنیای کنونی هستند که از تلفیق آن‌ها یکی از شگفت‌انگیزترین صنایع خدماتی مدرن به نام صنعت گردشگری ورزشی به وجود آمده است (معین فرد و همکاران، ۱۳۹۰: ۷). از طرفی ورود گردشگران به یک منطقه معلول عواملی مانند تبلیغات و سرویس‌دهی مناسب و بهبود زیرساخت‌های گردشگری است؛ بنابراین برای توسعه گردشگری ورزشی بهره‌برداری بهینه از زیرساخت‌ها ضروری است. بهره‌برداری از زیرساخت‌ها نیز وابسته به شناخت دقیق امکانات تاسیسات خدمات و ظرفیت‌های موجود در هر منطقه و ناحیه دارد (شماعی، ۱۳۹۰: ۲۵). امروزه بسیاری از کشورها در رقابتی نزدیک و فشرده در پی افزایش پیش از بیش منافع و عواید حاصل از فعالیت‌های گردشگری ورزشی می‌باشند و تلاش گسترده‌ای جهت توسعه گردشگری و جذب هرچه بیشتر گردشگران ورزشی به عمل آوردند (کاظمی، ۱۳۸۶: ۸). این کشورها با ایجاد اقامتگاه‌ها و هتل‌های

زنجیره‌ای ملی و بین‌المللی، گسترش خدمات، مدیریت هدفمند، برنامه‌ریزی بلندمدت، سیستم‌های اطلاعاتی کارا، تبلیغات و بازاریابی گسترده، گام‌هایی بلندی را در این زمینه برداشته‌اند؛ اما در برخی از کشورها، زیرساخت‌های اقامتی متناسب با خواست و تعداد گردشگران به‌طور مطلوب رشد نکرده و با مشکلاتی مواجه می‌باشد (سلیمانی مقدم و اسلامی، ۱۳۹۰: ۱۱۵-۱۰۵). در مطالعات مختلف نیز بر سرمایه‌گذاری در زمینه تجهیزات زیر ساختی که می‌تواند آثار مثبتی در زمینه توسعه گردشگری داشته باشد تأکید شده است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۳۹) و به همین علت توجه به زیرساخت‌ها نقش کلیدی در موفقیت برنامه‌های گردشگری دارد.

منطقه ارسباران در استان آذربایجان شرقی، از جاذبه‌های بسیار غنی طبیعی، مذهبی، تاریخی، فرهنگی برخوردار می‌باشد. جاذبه‌های توریستی این منطقه اعم از آب‌وهوای خوش و مطبوع، طبیعت و مناظر زیبا، کوهستان‌های سرسبز، دره‌ها و دشت‌های پر گل و گیاه و میراث‌های فرهنگی و هنری ارزشمند است. در صورت توسعه امکانات و تسهیلات و تجهیزات توریستی برای رفاه جهانگردان و ایرانگردان، این جاذبه‌ها می‌تواند منبع مناسبی برای توسعه گردشگری منطقه و توسعه اقتصاد آن باشد. از طرفی منطقه ارسباران از لحاظ پتانسیل‌های لازم جهت راه‌اندازی فعالیت‌های مختلف ورزشی نیز در سطح مطلوبی است. به نحوی که متاثر از شرایط متنوع اقلیمی، توانایی پذیرایی خیل عظیمی از کوهنوردان، دوچرخه سواران، طبیعت‌گردان و اسکی‌بازان را دارا است که می‌تواند در افزایش بهره‌وری اقتصادی این منطقه مؤثر واقع گردد (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۹: ۶۸-۵۱). اما به دلایل مختلف تاکنون نتوانسته است مقام شایسته‌ای در این زمینه داشته باشد. یکی از دلایل عدم موفقیت در این بخش عدم وجود زیرساخت‌های مناسب و یا در صورت وجود عدم توجه به گسترش خدمات رفاهی و زیربنایی و وجود کمبودهای کمی و کیفی در زیربنای توسعه گردشگری منطقه می‌باشد. با توجه به این که قابلیت‌های موجود نتوانسته‌اند در جذب گردشگران ورزشی و عملکرد مورد انتظار از موفقیت لازم برخوردار باشند و راهبردهای منسجمی برای توسعه گردشگری ورزشی بر پایه شناخت فرصت‌ها و قوت‌ها و نیز ضعف‌ها و تهدیدهای موجود و پیش‌رو، مطرح نشده است، لذا این تحقیق در پی آن است که با

استفاده از روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی، ضمن شناخت نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدیدهای مرتبط، راهبردهای چهارگانه‌ای را برای توسعه گردشگری ورزشی ارسباران تدوین کند.

با توجه به ضعف‌ها و آسیب‌های موجود بر ساختار اقتصاد تک‌محصولی مبتنی بر فروش نفت در ایران لازم است راهبردهایی توسعه به نحوی تدوین شود که ضمن تضمین منابع درآمدی پایدار قابلیت توسعه در تمام مناطق را داشته باشد. بر این اساس توسعه از گردشگری مخصوصاً گردشگری ورزشی به عنوان یکی از بهترین گزینه‌های ممکن برای جایگزینی اقتصاد تک محصولی و حرکت به سمت توسعه مطلوب نام برد (کاظمی، ۱۳۸۵: ۲۸۲).

در این راستا با توجه به امکانات، تاسیسات، خدمات و ظرفیت‌های شهری که مورد نیاز گردشگران ورزشی است ضرورت دارد نسبت به تامین و برنامه‌ریزی جهت استفاده مناسب از آن‌ها اقدام کرده تا بتوان تعداد بیشتری از گردشگران ورزشی را جذب نمود. بنابراین هماهنگی بین تعداد گردشگران و ظرفیت فضاهای گردشگری ورزشی به خصوص زیرساخت‌ها باید مورد توجه قرار گیرد (عبدالله‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۶۹). اگرچه صنعت گردشگری ورزشی دارای مزایای بسیار است اما ورود گردشگر ورزشی به یک منطقه بدون توجه به ظرفیت‌ها و قابلیت‌های موجود مشکلاتی مانند ترافیک، تغییر هویت اجتماعی، برخورد‌های نامناسب اجتماعی و آسیب رساندن به محیط‌زیست را به دنبال خواهد داشت. لذا به منظور کاهش و پیشگیری از تاثیرات منفی گردشگری لازم است برای تامین امکانات و خدمات شهری مانند هتل‌ها و اقامتگاه‌ها وسایل دسترسی و حمل‌ونقل و افزایش جذابیت‌های فرهنگی و هنری برنامه‌هایی تدوین شود تا بتوان رفاه حال گردشگران را فراهم و توسعه گردشگری را تضمین کرد (دهستانی ۲۳۲: ۱۳۸۳). منطقه ارسباران هم با دارا بودن شرایط ویژه جغرافیایی و برخورداری از آثار باستانی، توانمندی‌های طبیعی و جاذبه‌های سیاحتی و فرهنگی بسیار و داشتن آب و هوای در آماده‌سازی شرایطی مطلوب برای علاقه‌مندان به مسافرت‌های داخلی و خارجی می‌تواند قطب مهمی در گردشگری به معنای عام و گردشگری ورزشی در معنای خاص به حساب آید (ابراهیم زاده و همکاران، ۱۳۹۰:

۲۶-۵). با توجه به بستر کافی برای گسترش انواع گردشگری در این منطقه باید از این ظرفیت‌ها بهره برد و با تأمین زیرساخت‌ها مورد نیاز به توسعه گردشگری در منطقه کمک کرد. این موضوع نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه زیرساخت‌های گردشگری ورزشی در منطقه است که این تحقیق به آن پرداخته است.

### پیشینه تحقیق

قادری (۱۳۸۹) در مطالعه نقش تبلیغات بر جذب گردشگران شهر اصفهان پرداخته و اظهار داشت که ابزار تبلیغاتی استفاده شده در این شهر برای جذب گردشگران بین‌المللی تأثیرگذار نبوده به نحوی که تأثیر ابزارهای تبلیغاتی مانند کتاب راهنما، تبلیغات اینترنتی، تلویزیون، بروشور و روزنامه دارای ارزش متفاوتی می‌باشد. وارثی و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان تحلیلی بر وضعیت زیرساخت‌های گردشگری در شهر اصفهان یکی از مشکلات خدمات گردشگری را نبود مکان‌های سکوتی و هتل‌های مناسب در تمام فصل‌های سال و برای تمام اقشار جامعه با درآمدهای مختلف دانستند.

اصفهانی و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان تحلیل عوامل اثرگذار بر توسعه گردشگری ورزشی داخلی و خارجی ایران و ارائه مدل استراتژیک به این نتیجه رسیدند در گردشگری ورزشی داخلی مهم‌ترین شاخص‌ها به ترتیب شامل خدمات، امنیت و جاذبه‌های گردشگری می‌باشد و در گردشگری ورزشی خارجی مهم‌ترین عوامل به ترتیب امنیت، تجهیزات و تسهیلات و رویدادهای ورزشی می‌باشد. همچنین گردشگری ورزشی در ایران در محدوده فرصت‌ها و نقاط ضعف نمودار SWOT قرار دارد. قدیری و اسماعیلی (۱۳۹۶) بیان می‌کنند که رضایت گردشگران از وضعیت تسهیلات گردشگری مکان‌های مذهبی برون شهری، منطقه چک چک اردکان یزد، پایین‌تر از متوسط می‌باشد که بر ضرورت توجه به تسهیلات و خدمات گردشگری تأکید می‌کنند.

یوسفی و همکاران (۱۳۸۸) در بررسی گردشگری رویدادی ورزشی با مقیاس کوچک در مالزی بیان کردند که برگزاری رویدادهای ورزشی در مالزی باعث جذب گردشگران ورزشی و کسب درآمد اقتصادی زیاد می‌شود. مثال‌های برجسته‌ای از رویدادهای ورزشی عبارت‌اند

از: مسابقات فرمول یک گراند پریکس، بازهای عمومی بین‌المللی، بازی‌های جنوب شرقی آسیا و مسابقات نهایی بدمیتون جام توماس که نقش مهمی در توسعه اقتصاد منطقه‌ای ایفا کرده‌اند. براساس تحقیقات دری و جاگو (۲۰۰۶) مشکل اصلی مدیریت گردشگری ورزشی در بیش‌تر کشورها جدا بودن و مدیریت مجزای دو حوزه گردشگری و ورزشی است. همچنین در توسعه گردشگری ورزشی توجه به عامل فرهنگ به عنوان عامل قوی در جذب گردشگران ورزشی عمل می‌کند و شناساندن ویژگی‌های فرهنگی و باستانی کشور هم در کنار جاذبه‌های ورزشی باید به گردشگران ورزشی از طریق فعالیت‌های بازاریابی مورد توجه قرار گیرد. خادارو و سیتانا (۲۰۰۸) با مدل جاذبه، نقش زیرساخت‌های حمل‌ونقل را به مثابه یکی از عناصر گردشگری در توسعه توریسم بین‌المللی بررسی کردند. آن‌ها دریافتند که زیرساخت‌های حمل‌ونقل مهم‌ترین گزینه در تعیین جریان‌های توریستی در نواحی مقصد است همچنین آن‌ها نتیجه گرفتند که نحوه دسترسی به جاذبه‌ها نقش مهمی در رضایت گردشگر و میزان صرف هزینه او دارد. یانگ و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی شاخص‌های بالقوه در انتخاب محل هتل‌ها را با استفاده از مدل لوجیت و با ترکیب ویژگی‌های هتل و مکان آن ارزیابی کردند. نتایج نشان داد که تعداد ستاره هتل، تنوع خدمات، اثر تراکم، زیرساخت‌های خدمات دسترسی به جاده، دسترسی به مترو و دسترسی به سایت‌های گردشگری از عوامل مهم در مکان‌یابی هتل‌ها در شهر است. گیل مور (۲۰۰۲) در پژوهشی تحت عنوان تحلیل عوامل اثرگذار بر توسعه گردشگری ورزشی داخلی و خارجی ایران و ارائه مدل استراتژیک به این نتایج رسیدند که در گردشگری ورزشی داخلی مهم‌ترین شاخص‌ها به ترتیب شامل خدمات، امنیت و جاذبه‌های گردشگری می‌باشد و در گردشگری ورزشی خارجی مهم‌ترین عوامل به ترتیب امنیت- تجهیزات و تسهیلات و رویدادهای ورزشی می‌باشد.

ملاحظه می‌شود که زیرساخت‌ها نقش مهمی در توسعه گردشگری دارند و بررسی نقش زیرساخت‌ها در توسعه گردشگری ورزشی که در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته است هم از نظر موضوعی و هم از نظر تمرکز صرف بر بررسی نقش زیرساخت‌ها با سایر تحقیقات متفاوت است.

## مبانی نظری

در تعریف عمومی گردشگری ورزشی به معنای مسافرت از محل اقامت به مکان مورد نظر به منظور شرکت در فعالیتی ورزشی-رقابتی، برای پر کردن اوقات فراغت، دیدن فعالیت‌های ورزشی یا شرکت در جذابیت‌های ورزشی در جامعه میزبان است (گیسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۵۲). گردشگر ورزشی را شاید بتوان در عام‌ترین معنی به کسی گفت که جهت دیدن یا شرکت در مسابقات ورزشی به صورت انفرادی یا گروهی و یا در قالب تور ورزشی به شهر یا کشور دیگری سفر می‌کند (مجتبوی و پور بهمن، ۱۳۸۷: ۱۷). تجارت ورزش و گردشگری صنعتی ترکیبی است و آنقدر سودآوری دارد که تمام کشورها و مناطق، دفاتر مسافرتی، سازمان‌های متولی ورزشی و خود رشته‌های ورزشی از آن سود می‌برند و به طوری که بابت هر روز برگزاری رقابت‌ها گاهی حدود ۴۰۰ میلیون دلار سود عاید کشور میزبان می‌شود (قیامی‌راد و همکاران، ۱۳۸۷: ۵۲). علاوه بر این با توجه به این‌که گردشگری ورزشی یک صنعت خدماتی است و عمدتاً به واسطه کیفیت خدماتی که ارائه می‌شود تحت تاثیر قرار می‌گیرد، بنابراین کیفیت خدمات‌رسانی به‌عنوان یک مفهوم کلیدی در سازمان مربوط به گردشگری در حوزه‌های مختلف قلمداد می‌شود (کوتوریز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵: ۱۰۱) و در این راستا بسیاری از کشورها تلاش گسترده‌ای جهت توسعه گردشگری و جذب هرچه بیشتر گردشگران از طریق توسعه خدمات و زیرساخت‌ها به عمل می‌آورند (کاظمی، ۱۳۸۶: ۳-۸).

به طور کلی در صنعت گردشگری مجموعه‌ای متشکل از عرضه خدمات و کالا در دولت و جامعه میزبان است که با یکدیگر در تعامل و ارتباط بوده و جذب گردشگران را دنبال می‌نماید (ابوالحسنی و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۳). در توسعه گردشگری ورزشی هم عوامل زیادی دخیل هستند. از مهم‌ترین عوامل جذب‌کننده و منابع اساسی برای توسعه گردشگری ورزشی می‌توان به مواردی مانند محیط طبیعی، امکانات ورزشی، حمل‌ونقل، زیرساخت‌ها و خدمات اطلاع‌رسانی نام برد که بایستی به‌طور هماهنگ در توسعه درازمدت یک منطقه

---

1- Gibson

2- Kouthoris

جهت رونق گردشگری ورزشی مدنظر قرار گیرند (هینچ و هیگام، ۲۰۰۳: ۱۷۵). خدماتی که یک گردشگر در کشور میزبان نیازمند است عبارتند از آرامش و امنیت، اقامتگاه‌ها، اماکن پذیرایی و سرویس‌های غذاخوری، وسایل حمل‌ونقل و راه‌ها، تسهیلات ارتباطی و اطلاعاتی-خدمات بهداشتی و درمانی، خدمات اورژانس، راهنما برای بازدید از آثار تاریخی و باستانی، گردشگاه‌ها، فضای سبز و سرگرمی‌ها و خدمات بیمه (شماعی، ۱۳۹۰: ۲۸) که کیفیت و نحوه ارائه آن‌ها نقش مهمی در جذب و ماندگاری گردشگران به جامعه میزبان دارد.

در تحقیقات مختلف اشاره شده است که رونق گردشگری و گردشگری ورزشی در گرو فراهم آمدن شرایط مناسب و زیرساخت‌های ضروری در قطب‌های جغرافیایی و مراکز سکونتی است (رنجبریان و زاهدی، ۱۳۸۹). به طوری که ورود گردشگران به یک منطقه معلول عواملی مانند تبلیغات و سرویس‌دهی مناسب و بهبود زیرساخت‌های گردشگری است. برای توسعه گردشگری ورزشی بهره‌برداری بهینه از زیرساخت‌ها ضروری است بهره‌برداری از زیرساخت‌ها وابسته به شناخت دقیق امکانات تاسیسات خدمات و ظرفیت‌های موجود در هر منطقه و ناحیه دارد (شماعی، ۱۳۹۰: ۲۵). به طور کلی زیرساخت‌های گردشگری عواملی هستند که به قصد ارایه خدمات و انتفاع توسعه خدمات به گردشگران و مسافران یا مهمانان طبق ضوابط ارایه می‌شود (سازمان امور مالیاتی، ۱۳۸۴). مجموعه عوامل و امکاناتی که تحت عنوان زیرساخت‌های گردشگری قرار می‌گیرد در صورت فراهم بودن، برآیند کلی آن‌ها منجر به جذب بیشتر گردشگران و کسب درآمد از این صنعت می‌شود. مهم‌ترین زیرساخت‌های گردشگری هتل‌ها و مسافرخانه‌ها و ... واحدهای پذیرایی بین‌راهی و رستوران‌ها، دفاتر خدمات مسافرتی، نمایشگاه‌های فرهنگی و هنری، پارک‌های عمومی و ... می‌باشد. با توجه به اینکه توسعه گردشگری خصوصاً گردشگری ورزشی در نتیجه ورود و اقامت گردشگران در مناطق گردشگری و استفاده از خدمات و تسهیلات به وجود می‌آید بنابراین بررسی نقش زیرساخت‌های گردشگری در این زمینه حائز اهمیت توجه است.



## مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از هدف کاربردی و از حیث شیوه مطالعه به روش توصیفی و تحلیلی می‌باشد. رویکرد حاکم بر این پژوهش از نوع پیمایش پرسشنامه‌ای بود. برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها و تبیین استراتژی مناسب از مدل SWOT استفاده گردید. به این منظور با بررسی‌های انجام شده بر روی زیرساخت‌ها و پتانسیل‌های گردشگری ورزشی در منطقه ارسباران فهرستی از نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها تهیه شد و سپس با استفاده از این عوامل استراتژی‌های مناسب برای توسعه گردشگری ورزشی تدوین و در نهایت اولویت‌بندی گردید. روش کار به این صورت بود که گروهی متشکل از ۳۱ نفر از متخصصانی که در سطح منطقه و شهرستان در رشته‌های کاری مرتبط با موضوع تحقیق دارای سابقه درخشانی بوده‌اند، شناسائی شدند. سپس پرسشنامه‌ای محقق ساخته جهت سنجش و اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق تنظیم شد و پس از تست روائی و اعتبار و اصلاح موارد نقص، نهائی گردید. روش نمونه‌گیری نیز اتفاقی بوده است. به این ترتیب که به کلیه افرادی که در این زمینه صاحب‌نظر بوده، همچنین در دسترس بودند و تمایل به همکاری داشتند، مراجعه شده است. در نهایت با استفاده از اطلاعات گردآوری شده، عوامل راهبردی داخلی و خارجی تهیه شد و سپس ماتریس SWOT تنظیم شد و بر اساس آن ماتریس‌های برنامه‌ریزی راهبردی کمی، راهبردها و اولویت‌های مناسب برای توسعه گردشگری ورزشی مشخص شدند.

## یافته‌ها و بحث

در این قسمت با توجه به مراحل اصلی برنامه‌ریزی راهبردی، نخست، ماتریس‌های ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و داخلی (نقاط قوت و ضعف) سپس ماتریس خارجی و داخلی در جهت انتخاب راهبردهای مناسب برای تقویت و بهبود نقش زیرساخت‌های منطقه ارسباران در توسعه گردشگری ورزشی تشکیل می‌شود. در ادامه مراحل مذکور تشریح می‌گردند.

مرحله اول: ارزیابی عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)

عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر نقش زیرساخت‌های منطقه ارسباران در توسعه گردشگری ورزشی پس از بررسی پیشینه تحقیق و همچنین مصاحبه با مسئولین و کارشناسان تربیت‌بدنی و گردشگری شناسایی شدند. تعداد عوامل خارجی تعیین شده ۳۱ عامل (۱۲ فرصت و ۱۹ تهدید) است که در برگیرنده مواردی است که موجب فرصت برای توسعه گردشگری ورزشی می‌شوند یا این حوزه را مورد تهدید قرار می‌دهند (جدول ۱). همچنین پس از بررسی عوامل داخلی، عوامل عمده شناخته شده و در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی قرار گرفتند. تعداد موارد تعیین شده ۳۰ عامل (۱۰ قوت و ۲۰ ضعف) است که در برگیرنده نقاط قوت و ضعف توسعه گردشگری ورزشی در ناحیه مورد مطالعه است (جدول‌های ۱ تا ۴).

#### مرحله دوم: تعیین میزان اهمیت عوامل خارجی و داخلی

از طریق یک پرسشنامه در طیف لیکرت، کارشناسان، به هر یک از عوامل درونی و بیرونی، ارزش و یا وزن اختصاص دادند، سپس با ضرب تعداد هر یک از گزینه‌ها در ارزش هر گزینه در طیف لیکرت و جمع آن‌ها ضریب اولیه هر آیتم محاسبه شد (ستون اول جدول‌های ۱ تا ۴). در مرحله بعدی درصد یا میانگین وزنی هر عامل نسبت به کل ضریب اولیه محاسبه شد. برای این کار ابتدا ضریب اولیه هر عامل در ۱۰۰ ضرب و بر مجموع ضریب اولیه تقسیم گردید. عدد به‌دست‌آمده را به‌صورت صدم نوشته و ضریب ثانویه محاسبه شد (ستون دوم جدول‌های ۱ تا ۴). سپس این شاخص‌ها و عوامل از ۱ تا ۴ بر اساس میزان ارزش آن‌ها رتبه‌بندی شدند که این رتبه بیانگر میزان تأثیراتی است که هر یک از عوامل در پیشبرد بهتر و ارتقاء گردشگری ورزشی در ناحیه مورد مطالعه دارند. درنهایت با ضرب این رتبه در ضریب ثانویه، ارزش نهایی هر عامل تعیین شد (ستون چهارم جدول ۱ تا ۴). با جمع ارزش‌ها و نمرات، ارزش نهایی هر یک از عوامل چهارگانه (نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت‌ها) محاسبه گردید (ردیف آخر هر کدام از جدول‌ها).

با توجه به جدول (۱) مشاهده می‌شود که مجموع امتیاز نهایی فرصت‌های توسعه گردشگری ورزشی در ناحیه ارسباران ۲/۸۹۳ است. این امتیاز به این معنی است که منطقه

از فرصت‌های خوبی برخوردار است هر چند که تاکنون نتوانسته است از عوامل که فرصت یا موقعیت ایجاد می‌کنند، بهره‌برداری نماید (جدول ۱). نتایج این جدول نشان می‌دهد که مواردی مانند: «هم مرز بودن منطقه ارسباران با کشورهای حاشیه شمالی (آذربایجان، ارمنستان و...)»، «قرار گرفتن منطقه ارسباران در ناحیه کوهستانی برای جذب کوهنوردان، اسکی بازان» و «علاقمندی مردم به ورزش کوهنوردی و طبیعت‌گردی» از جمله مهم‌ترین فرصت‌های توسعه گردشگری ورزشی در ناحیه مورد مطالعه است.

جدول (۱) محاسبه ضرایب برای فرصت‌های موثر برای توسعه گردشگری ورزشی

ضریب نهایی	رتبه	ضریب ثانویه	ضریب اولیه	فرصت‌ها
۰/۳۹۹	۴	۰/۱۰۰	۹۶	قرار گرفتن منطقه ارسباران در ناحیه کوهستانی برای جذب کوهنوردان، اسکی بازان
۰/۴۱۶	۴	۰/۱۰۴	۱۰۰	هم مرز بودن منطقه ارسباران با کشورهای حاشیه شمالی (آذربایجان، ارمنستان و...) وجود مناظر طبیعی در منطقه (وجود جنگل‌های سرسبز، جاذبه‌های شکارگاهی، گونه‌های گیاهی و جانوری و...)
۰/۰۵۸	۲	۰/۰۲۹	۲۸	افزایش استقبال عمومی مردم از رویدادهای ورزشی
۰/۳۱۸	۳	۰/۱۰۶	۱۰۲	ترویج فرهنگ و سنت‌های بومی و محلی با حضور گردشگران ورزشی
۰/۱۱۲	۲	۰/۰۵۶	۵۴	برگزاری دوره‌های مربیگری
۰/۱۵۸	۲	۰/۰۷۹	۷۶	افزایش توجه دولت به سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری و گردشگری ورزشی
۰/۱۵۰	۳	۰/۰۵۰	۴۸	شرایط جغرافیایی (آب و هوای مناسب جهت برگزاری رویدادهای ورزشی مختلف در منطقه)
۰/۱۰۲	۲	۰/۰۵۱	۴۹	وجود ابنیه تاریخی و آثار باستانی در منطقه (قلعه بابک- قلعه ضحاک، قصر آینه لو و بقعه شیخ شهاب الدین اهری ...)
۰/۳۴۰	۳	۰/۱۱۳	۱۰۹	روند توسعه زیرساخت‌های گردشگری (شبکه حمل و نقل شهری، زمینی، تاسیسات اقامتی و رفاهی و...)
۰/۳۴۶	۳	۰/۱۱۵	۱۱۱	علاقمندی مردم به ورزش کوهنوردی و طبیعت‌گردی
۰/۱۹۱	۲	۰/۰۹۶	۹۲	وجود حس مهمان‌نوازی مردم منطقه
۲/۸۹۳		۱/۰۰۰	۹۶۲	مجموع

با توجه به جدول (۲) مشاهده می‌شود که مجموع امتیاز نهایی تهدیدهای توسعه گردشگری ورزشی در ناحیه ارسباران ۲/۶۹۷ است. این امتیاز به این معنی است که منطقه تاکنون نتوانسته از تهدیدها اجتناب کند یا از تأثیر بازدارنده آنها بر توسعه گردشگری بکاهد (جدول ۱). اطلاعات جدول بیانگر این است که مواردی مانند: «وجود سرمایه‌گذاری وسیع در کشورهای همسایه در حوزه گردشگری ورزشی»، «عدم وجود تسهیلات ویژه برای صدور رویداد و امور گمرکی گردشگران»، «عدم جذب سرمایه‌های خارجی در زمینه گردشگری ورزشی» و «هماهنگی کم بین سازمان‌های مرتبط با حوزه گردشگری ورزشی» از جمله مهمترین تهدیدهای پیش‌روی توسعه گردشگری ورزشی در منطقه مورد مطالعه است.

جدول (۲) محاسبه ضرایب برای تهدیدهای بازدارنده توسعه گردشگری ورزشی

ضریب نهایی	رتبه	ضریب ثانویه	ضریب اولیه	تهدیدها
۰/۱۱۰	۲	۰/۰۵۵	۱۴۴	عدم وجود حامیان مالی ورزش (اسپانسرها)
۰/۱۰۹	۲	۰/۰۵۵	۱۴۳	علاقه اندک سرمایه‌گذاران خارجی برای مشارکت در بخش ورزش کشور
۰/۱۷۲	۳	۰/۰۵۷	۱۵۰	عدم جذب سرمایه‌های خارجی در زمینه گردشگری ورزشی
۰/۲۲۷	۴	۰/۰۵۷	۱۴۹	وجود سرمایه‌گذاری وسیع در کشورهای همسایه در حوزه گردشگری ورزشی
۰/۱۷۱	۳	۰/۰۵۷	۱۴۹	نوسان پول رایج کشور در مقابل ارزهای خارجی
۰/۱۵۶	۳	۰/۰۵۲	۱۳۶	فقدان تسهیلات لازم برای بخش خصوصی (مثل پرداخت وام‌های بلند مدت یا کم بهره)
۰/۱۰۸	۲	۰/۰۵۴	۱۴۲	ضعف مدیریت کلان در صنعت گردشگری (به دلیل کوتاه بودن عمر مسئولیت و تغییر مدیریتی در تمام سطوح سازمانی)
۰/۰۴۸	۱	۰/۰۴۸	۱۲۷	وجود برخی تعصبات مذهبی - اجتماعی در میان مردم
۰/۱۵۰	۳	۰/۰۵۰	۱۳۱	وجود ممنوعیت‌های شرعی و مذهبی برای توسعه ورزش‌های بانوان
۰/۱۲۹	۳	۰/۰۴۳	۱۱۳	افزایش انواع آلودگی‌ها (هوا و صوتی و ...)
۰/۲۲۴	۴	۰/۰۵۶	۱۴۷	عدم وجود تسهیلات ویژه برای صدور رویداد و امور گمرکی گردشگران
۰/۱۶۹	۳	۰/۰۵۶	۱۴۸	عدم توجه به ارزش‌ها و سلیقه‌های گردشگران ورزشی در منطقه
۰/۱۴۸	۳	۰/۰۴۹	۱۲۹	پراکنش نامناسب فصلی بازدیدکنندگان ورزشی
۰/۰۹۲	۲	۰/۰۴۶	۱۲۱	فقدان سازمان متولی سازماندهی گردشگری ورزشی
۰/۱۷۲	۳	۰/۰۵۷	۱۵۰	هماهنگی کم بین سازمان‌های مرتبط با حوزه گردشگری ورزشی
۰/۱۵۶	۳	۰/۰۵۲	۱۳۶	تعداد کم دفاتر اطلاع‌رسانی از جاذبه‌های گردشگری ورزشی

۰/۱۴۴	۳	۰/۰۴۸	۱۲۶	کمبود پژوهش‌های علمی وعدم حمایت از پژوهش‌ها و تحقیقات در جهت توسعه گردشگری ورزشی استان
۰/۱۵۷	۳	۰/۰۵۲	۱۳۷	کمبود تجربه برگزاری رویدادهای بین‌المللی در منطقه
۰/۰۵۵	۱	۰/۰۵۵	۱۴۳	فقدان نظارت کافی و اهرم‌های کنترلی در خصوص تعمیر و نگهداری و بهسازی مکان‌های ورزشی
۲/۶۹۷		۱/۰۰۰	۲۶۲۱	<b>مجموع</b>

همچنین با توجه به جدول (۳) مشاهده می‌شود که مجموع امتیازهای نهایی عوامل قوت توسعه گردشگری در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۲/۶۴۰ است. این امتیاز به این معنی است که عوامل داخلی موثر بر توسعه گردشگری ورزشی منطقه دارای قوت است. نتایج این جدول نشان می‌دهد که مواردی مانند: «امنیت اجتماعی جهت برگزاری رقابت‌های ورزشی»، «اعتقاد مسئولین به اشتغال‌زایی از طریق صنعت گردشگری و سطح آگاهی مردم» و «برگزاری رقابت‌های مختلف ورزشی (کوهنوردی، دوچرخه‌سواری، کشتی و...) در چارچوب لیگ‌های متفاوت» از جمله مهمترین قوت‌ها برای توسعه گردشگری ورزشی در منطقه است.

جدول (۳) محاسبه ضرایب برای قوت‌های موثر بر توسعه گردشگری ورزشی

ضریب نهایی	رتبه	ضریب ثانویه	ضریب اولیه	قوت‌ها
۰/۲۶۱	۳	۰/۰۸۷	۷۲	وجود هتل‌ها و مراکز اقامتی متعدد (تنوع خدمات، قیمت)
۰/۳۸۴	۳	۰/۱۲۸	۱۰۶	امنیت اجتماعی جهت برگزاری رقابت‌های ورزشی
۰/۲۶۱	۲	۰/۱۳۰	۱۰۸	وجود مواد غذایی و آشامیدنی متناسب با سلیقه‌های مختلف گردشگران
۰/۲۲۵	۲	۰/۱۱۲	۹۳	وجود خدمات آب درمانی، ماساژ و لجن درمانی
۰/۲۳۴	۲	۰/۱۱۷	۹۷	برگزاری جشنواره‌های محلی، آداب و رسوم و فرهنگ غذایی
۰/۲۶۸	۳	۰/۰۸۹	۷۴	برگزاری دوره‌های مربیگری، تورها و رویدادهای ورزشی عمومی
۰/۲۹۰	۳	۰/۰۹۷	۸۰	برگزاری رقابت‌های مختلف ورزشی (کوهنوردی، دوچرخه‌سواری، کشتی و...) در چارچوب لیگ‌های متفاوت
۰/۳۳۷	۳	۰/۱۱۲	۹۳	اعتقاد مسئولین به اشتغال‌زایی از طریق صنعت گردشگری و سطح آگاهی مردم
۰/۱۹۹	۳	۰/۰۶۶	۵۵	موقعیت جغرافیایی مناسب به ویژه از لحاظ دسترسی‌ها (مناطق کوهستانی، جنگلی، ساحلی و بیابانی و...)
۰/۱۸۱	۳	۰/۰۶۰	۵۰	برگزاری جشنواره‌های اسب سواری در منطقه قره قیه کلیبر
۲/۶۴۰		۱/۰۰۰	۸۲۸	مجموع

اطلاعات جدول (۴) بیانگر این است که مجموع امتیازهای نهایی عوامل ضعف توسعه گردشگری در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ۳/۱۱۸ است. این امتیاز به این معنی است که ضعف‌های فراوانی موجود است که مانع توسعه گردشگری ورزشی شده یا استفاده موثر از فرصت‌ها و قوت‌ها را به تأخیر انداخته است. جدول نشان می‌دهد که مواردی مانند: «کمبود امکانات و تاسیسات تفریحی ورزشی استاندارد مطلوب در منطقه»، «کمبود هتل‌ها و اقامتگاه‌های مناسب برای گردشگران ورزشی»، «عدم وجود استانداردهای بین‌المللی در ورزشگاه‌ها و سالن‌های ورزشی» و «پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی» از جمله مهم‌ترین ضعف‌ها برای توسعه گردشگری در سطح منطقه است.

جدول (۴) محاسبه ضرایب برای ضعف‌های موثر بر توسعه گردشگری ورزشی

ضریب نهایی	رتبه	ضریب ثانویه	ضریب اولیه	ضعف‌ها
۰/۱۶۸	۳	۰/۰۵۶	۱۰۱	عدم شناخت علایق جهانگردان و تبلیغات نامناسب
۰/۱۷۵	۳	۰/۰۵۸	۱۰۵	عدم مشارکت بخش خصوصی در زمینه گردشگری ورزشی
۰/۱۷۷	۳	۰/۰۵۹	۱۰۶	عدم انجام بازاریابی علمی با کمک متخصصین و تکنولوژی روز در زمینه گردشگری ورزشی
۰/۱۲۶	۲	۰/۰۶۳	۱۱۳	عدم ارائه تبلیغات گردشگری ورزشی توسط رسانه‌ها
۰/۱۱۵	۳	۰/۰۳۸	۶۹	عدم همکاری و هماهنگی لازم بین سازمان‌ها و نهادهای مختلف در زمینه گردشگری ورزشی
۰/۰۸۵	۳	۰/۰۲۸	۵۱	عدم برگزاری سمینارهای علمی - تخصصی در زمینه گردشگری ورزشی
۰/۱۴۳	۳	۰/۰۴۸	۸۶	عدم وجود وب سایت‌های مختلف در خصوص مسائل فرهنگی و ورزشی
۰/۱۶۷	۳	۰/۰۵۶	۱۰۰	عدم اختصاص اردوگاه‌های ویژه به گردشگران ورزشی
۰/۱۹۳	۴	۰/۰۴۸	۸۷	عدم وجود استانداردهای بین‌المللی در ورزشگاه‌ها و سالن‌های ورزشی
۰/۱۴۷	۳	۰/۰۴۹	۸۸	عدم اجرای همایش یا مراسم ویژه در برگزاری رویدادهای ورزشی
۰/۱۸۰	۳	۰/۰۶۰	۱۰۸	عدم بهره‌گیری از نمایش‌های زنده یا اجرای موسیقی در برگزاری رقابت‌ها
۰/۱۴۳	۳	۰/۰۴۸	۸۶	عدم انتشار اطلاعات رویدادهای ورزشی و مراسم جانبی آن قبل از برگزاری رویدادهای ورزشی
۰/۱۱۰	۳	۰/۰۳۷	۶۶	عدم وجود سیستم کارت‌های اعتباری جهانی در خود پردازها و مراکز فروش
۰/۱۴۲	۳	۰/۰۴۷	۸۵	عدم انعکاس رویدادهای ورزشی در رسانه‌ها
۰/۱۵۲	۳	۰/۰۵۱	۹۱	آشنایی کم مدیران و دست‌اندرکاران ورزش در منطقه به زبان خارجی
۰/۲۱۶	۴	۰/۰۵۴	۹۷	کمبود هتل‌ها و اقامتگاه‌های مناسب برای گردشگران ورزشی
۰/۲۲۵	۴	۰/۰۵۶	۱۰۱	کمبود امکانات و تاسیسات تفریحی ورزشی استاندارد مطلوب در منطقه
۰/۱۹۱	۴	۰/۰۴۸	۸۶	پایین بودن سطح بهداشت و کمبود امکانات درمانی تخصصی
۰/۱۰۱	۲	۰/۰۵۱	۹۱	عدم تخصص کافی مدیران اجرایی در بخش گردشگری
۰/۱۶۲	۳	۰/۰۵۴	۹۷	کمبود وبلاگ‌ها و پایگاه‌های اینترنتی جهت شناسایی منطقه
۳/۱۱۸		۱/۰۰	۱۸۱۴	<b>مجموع</b>

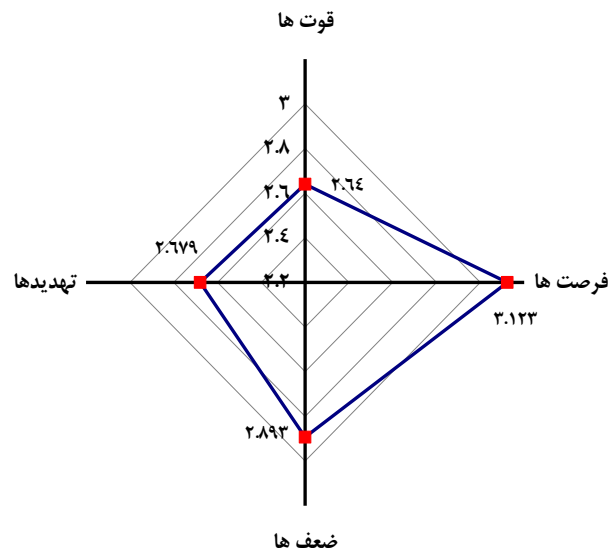
مرحله سوم- بر اساس این عوامل و ارزش‌ها، چهار نوع راهبرد مختلف برای توسعه گردشگری ورزشی منطقه تعیین می‌شود. این راهبردها باید ترکیبی از عوامل مختلف باشد که در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول (۵) انواع راهبردهای توسعه گردشگری

<p>راهبردهای حداکثر - حداقل (نقاط قوت و فرصت‌ها و ضعف WO): در این بخش باید با استفاده از فرصت‌ها، نقاط ضعف را کاهش داد یا از بین برد. بهبود و ارتقای محصولات گردشگری (علمی - تجاری و تفریحی) و سرمایه‌گذاری مشترک دولتی - خصوصی در زمینه ایجاد و همچنین تبلیغ زیرساخت‌ها و محصولات گردشگری به گردشگران داخلی خارجی شناخت و معرفی ظرفیت‌های گردشگری در این منطقه؛ توسعه و بهبود امکانات اقامتی و خدماتی منطقه؛ برگزاری همایش‌ها و سمینارهای مرتبط با گردشگری ورزشی در راستای معرفی بیشتر جاذبه‌های موجود؛ ارائه آموزش‌های توانمندساز به ویژه برای مدیران و راهنمایان گردشگری در زمینه زبان انگلیسی و سایر موارد؛ مذاکره با شبکه بهداشت جهت توسعه خدمات بهداشت و درمان در منطقه و همچنین بهبود کیفیت خدمات موجود.</p>	<p>راهبردهای حداکثر - حداقل (نقاط قوت و فرصت‌ها SO): در این قسمت با بهره‌گیری از نقاط قوت درصد بهره‌برداری از فرصت‌ها هستیم. بهبود خدمات رفاهی و تفریحی در مراکز اقامتی و هتل‌های منطقه؛ گسترش تبلیغات جهت معرفی منطقه و جاذبه‌های ورزشی آن از طریق اینترنت و سایر کانال‌های تبلیغی و ارتباطی؛ گسترش رایزنی و ارتباط با مراکز تربیت بدنی استان و کشور جهت برپایی جشنواره‌های ورزشی؛ نیازسنجی خدمات مورد نیاز و همچنین علائق ورزشی بازدیدکنندگان جهت بهبود کارکردهای مورد نیاز آنها؛ تلاش در راستای جذب مشارکت بخش خصوصی برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌های ورزشی و اقامتی مرتبط؛ تمرکز بر ارائه برنامه‌های تبلیغاتی موثر در کشورهای همسایه؛ توسعه و بهبود راه‌های ارتباطی؛ ایجاد نهاد هماهنگ‌کننده و مدیریتی یکپارچه برای بهره‌گیری از خدمات دستگاه‌های اجرایی مسوول در منطقه؛ رسیدگی به آثار تاریخی و مدرن منطقه و آثار ارزشمند فرهنگی؛ گسترش سرمایه‌گذاری با توجه به پتانسیل‌های ورزشی منطقه به ویژه در توسعه ورزش‌های آبی و همچنین زمستانی؛ استفاده از طبیعت بکر و زیبا در راستای جذب گردشگر و ایجاد مشاغل جدید برای مردم منطقه؛ توسعه آموزش‌های محلی و تلاش برای جلب مشارکت مردم محلی در برنامه‌ریزی گردشگری.</p>
<p>راهبردهای حداقل - حداقل (تهدیدها و نقاط ضعف WT): با تعدیل نقاط ضعف درونی منطقه و تهدیدهای خارجی شکل می‌گیرد. تدوین مقررات و ضوابط در زمینه توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی و به کارگیری مدیریت تخصصی در بخش‌های گردشگری و همچنین ثبات در مدیریت برای اجرای درست طرح‌های بلند مدت؛ ارتقای سطح بهداشت در منطقه و احداث بیمارستان‌های تخصصی مدرن و به کارگیری پزشکان متخصص و تجهیز مراکز فعلی با دستگاه‌ها و تجهیزات مدرن برای جذب گردشگران؛ پرورش نیروهای متخصص مدیریتی در بخش‌ها و نهادها و سازمان‌های مرتبط با گردشگری ورزشی؛ افزایش سیاست‌های حمایتی دولت (وام، تسهیلات) برای بخش خصوصی به منظور توسعه زیرساخت‌های گردشگری ورزشی؛ اصلاح قوانین دست و پا گیر که مانع از استفاده بهینه صنعت گردشگری ورزشی در کشور شده است؛ اصلاح شرایط قانونی در جهت افزایش ورود گردشگران و تسهیل در امر صدور ویزا و مقرات گمرکی و غیره؛ ایجاد هماهنگی لازم بین سازمان‌های گردشگری و گردشگری ورزشی؛ ایجاد نظام تسهیل‌کننده برای آموزش زبان انگلیسی برای کلیه دست‌اندرکاران ورزشی کشور.</p>	<p>راهبردهای حداقل - حداقل (تهدیدها و نقاط قوت ST): در این بخش باید برای دوری از تهدیدها، نقاط قوت را افزایش داد. شرکت در نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها و سمینارها به طور فعال و تلاش برای خنثی کردن تبلیغات منفی؛ توسعه شبکه اطلاعات گردشگری و خدمات اطلاع‌رسانی و آموزش گردشگری؛ تقویت تبلیغات و فعالیت‌های آگاه‌سازی در رسانه‌ها درباره قابلیت گردشگری و از بین بردن ذهنیت بد گردشگران درباره وضعیت امنیتی و فرهنگی منطقه؛ ایجاد فعالیت‌ها و جاذبه‌های جدید در منطقه؛ تخصیص اعتبار در جهت توسعه منابع، زیرساخت‌ها و امکانات موجود؛ ارتقا و بهبود فعالیت‌های تبلیغاتی موجود. افزایش برگزاری جشنواره‌های محلی، تورها و رویدادهای ورزشی محلی و حرفه‌ای؛</p>



مرحله چهارم - برای تعیین وضعیت کلی راهبردهای منطقه از ضریب نهایی هر بخش روش SWOT استفاده می‌کنیم. هر بخش ضریبی دارد که از مجموع ضرایب نهایی هر عامل به دست آمده و در جداول بالا ذکر شده است. این محور شبیه دستگاه مختصات است. ضریب هر بخش در محور مربوطه شناسایی شده و به همدیگر وصل می‌شود. شکل ترسیم شده به هر طرف که کشیده‌تر و متمایل‌تر بود، نشان‌دهنده وضعیت راهبردهای طرح است (شکل ۱). با توجه به شکل (۱) مشاهده می‌شود که راهبردهای توسعه گردشگری ورزشی منطقه با تأکید بر نقش زیرساخت‌ها به راهبردهای حداکثر-حداقل و پس از آن به راهبردهای حداکثر-حداکثر نزدیک است.



شکل ۱: ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک در توسعه گردشگری ورزشی منطقه ارسباران

### نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر با استفاده از تکنیک SWOT، نقش زیرساخت‌های منطقه ارسباران در استان آذربایجان شرقی در توسعه گردشگری ورزشی این ناحیه تحلیل و راهبردهای

مناسب برای بهبود و استفاده بیش‌تر از جاذبه‌های گردشگری منطقه پیشنهاد شد. نتایج نشان داد که مواردی مانند: هم‌مرز بودن منطقه ارسباران با کشورهای حاشیه شمالی، داشتن جاذبه‌های طبیعی برای ورزش‌های زمستانی، و علاقه مردم به استفاده از آن‌ها از جمله مهم‌ترین فرصت‌های توسعه گردشگری ورزشی است. به علاوه رقابتی که در کشورهای همسایه برای جذب گردشگران ورزشی شکل گرفته و سرمایه‌گذاری وسیع آنها در این زمینه، مشکلات روایت و ورود به کشور از جمله مهم‌ترین تهدیدهای پیش‌روی توسعه گردشگری ورزشی منطقه است. علاوه بر این‌ها منطقه قوت‌های فراوانی دارد که از آن جمله وجود امنیت مطلوب، وجود برنامه‌ها و جشنواره‌های متنوع ورزشی و حمایت مسئولان از آن جمله است. در زمینه ضعف‌ها که باید آن‌ها را تعدیل کرد نیز به مواردی مانند کمبود امکانات و تاسیسات اقامتی، تفریحی، ورزشی و بهداشتی به ویژه ناکافی بودن زیرساخت‌های فیزیکی منطقه در زمینه‌های برشمرده شده می‌توان اشاره کرد.

با توجه به موقعیت زیرساخت‌های گردشگری منطقه در ماتریس داخلی و خارجی، راهبردهای حداکثر-حداقل و پس از آن راهبردهای حداکثر-حداکثر به عنوان اولویت‌های اصلی منطقه تعیین می‌شود. بنابراین در گام اول مسئولین باید سعی کنند با بهره‌گیری از فرصت‌ها، نقاط ضعف را در راستای بهبود گردشگری ورزشی منطقه کاهش دهند. سپس از نقاط قوت و فرصت‌ها در جهت حداکثر کردن منافع حاصل از گردشگری ورزشی منطقه بپردازند. این راهبردهای در مراحل قبل ارائه شده است. راهبردهای حداکثر-حداقل بیش‌تر بر بهبود و ارتقای محصولات گردشگری موجود، توسعه سرمایه‌گذاری دولتی و خصوصی و تبلیغات برای معرفی جاذبه‌های منطقه تأکید دارد. علاوه بر اینها آموزش دست‌اندرکاران و همچنین ارائه خدمات مکمل به ویژه در زمینه بهداشت و درمان در این راستا باید مورد توجه قرار گیرد. در خصوص راهبردهای حداکثر-حداکثر تمرکز باید بر بهبود خدمات رفاهی و تفریحی در مراکز اقامتی و هتل‌های منطقه، نیازسنجی خدمات مورد نیاز و همچنین علائق ورزشی بازدیدکنندگان، گسترش تبلیغات و هماهنگی در مدیریت یکپارچه برای گردشگری ورزشی منطقه باشد.

## منابع

- ابراهیم‌زاده، ع. آقاسی زاده، ع (۱۳۹۰)، «تاثیر منطقه ی آزاد چابهار بر توسعه ی گردشگری حوزه نفوذ آن با بهره گیری از مدل رگریسون و آزمون»، *جغرافیا و توسعه*، شماره ۲۱، صص ۲۶-۵.
- ابوالحسنی، فرحناز؛ وارثی، حمیدرضا؛ دارابی، مژگان (۱۳۹۰)، «تحلیل و نقش دفاتر خدماتی مسافرتی و رستوران‌ها در شهر اصفهان با استفاده از شاخص توسعه گردشگری»، *فصلنامه فضای گردشگری*، سال اول، شماره ۱، صص ۱۰۰-۸۳.
- اذانی، م؛ قاسمی، ا؛ احمدزاده، م (۱۳۹۲)، «بررسی تحلیلی و کاربردی توان‌ها و قابلیت‌های گردشگری استان بوشهر با استفاده از مدل SWOT»، *فصلنامه ی فضای جغرافیایی*.
- اصفهانی، نوشین (۱۳۸۸)، «تحلیل عوامل موثر بر توسعه جهانگردی ورزشی داخلی ایران»، *فصلنامه مدیریت ورزشی*، شماره ۱، صص ۱۷۵-۱۵۹.
- پاپلی یزدی، محمدحسن؛ سقایی، مهدی (۱۳۸۵)، «گردشگری (ماهیت و مفاهیم)»، انتشارات سمت، چاپ اول، ص ۲۷۵.
- پارسائیان، علی؛ اعرابی، محمد (۱۳۸۲)، «جهانگردی در چشم‌انداز جامع تهران»، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- حمیدی، م؛ رضوی، م؛ امیرنژاد، س؛ شفیع‌زاده، ش؛ فضلی درزی، ا (۱۳۸۹)، «تبیین استراتژی گردشگری ورزشی کشور ایران»، *پژوهش‌نامه علوم ورزشی*، شماره ۱۲، صص ۶۸-۵۱.
- دهستانی، ب (۱۳۸۳)، «برنامه‌ریزی کالبدی گردشگری»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه تربیت مدرس، ۲۳۲ صفحه.
- دیبایی، پرویز، ۱۳۷۱، *ساخت جهانگردی*، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، صص ۷۸-۷۵.

- رنجبریان، ب؛ زاهدی، م (۱۳۸۹)، «بازاریابی گردشگری»، انتشارات چهار باغ، اصفهان، ۴۰۰ ص.
- سلیمانی مقدم، محمد، اسلامی، قاسم (۱۳۹۰)، «نقش زیرساخت‌های اقامتی در فعالیت‌های گردشگری شهر رشت»، *چشم‌انداز جغرافیایی (مطالعات انسانی)*، سال ششم، شماره ۱۷، صص ۱۱۵-۱۰۵.
- سازمان امور مالیاتی (۱۳۸۴)، «قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های حاکم بر صدور مجوز»، تصویب‌نامه شماره ۲۸۶۲۱/ت ۳۳۵۴ هـ. مورخ ۱۳۸۴/۰۵/۱۰.
- ۱۷- ساسانی‌پور، فرزانه؛ موسی‌وند، جعفر (۱۳۹۰)، «تعیین قطب گردشگری استان مازندران»، *اولین همایش بین‌المللی اقتصاد و مدیریت گردشگری تهران*.
- صباغ کرمانی، ا (۱۳۷۹)، «بررسی اثرات توریسم در ایران با استفاده از تحلیل داده‌ها- ستانده»، *پژوهش‌های بازرگانی*.
- شماعتی، ع؛ موسی‌وند، ج (۱۳۹۰)، «سطح بندی شهرستان‌های استان اصفهان از لحاظ زیرساخت‌های گردشگری با استفاده از مدل (AHP, TOPSIS)»، *مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای*، سال سوم، شماره دهم، صص ۲۳-۴۰.
- طیبی، س.ک؛ بابکی، ر؛ جباری، ا (۱۳۸۶)، «بررسی رابطه توسعه‌ی گردشگری و رشد اقتصادی در ایران (۱۳۸۳)»، *پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی*، «ویژه اقتصاد» سال هفتم، شماره ۲۶، صص ۱۱۰-۸۳.
- عبدالله‌زاده؛ غلامحسین؛ گل زاده، ملیحه؛ قیامی راد، امیر، محمدی، قادر؛ محمدیان، حسین (۱۳۹۴)، «بررسی رضایتمندی گردشگران ورزشی از زیرساخت‌های اقامتی (هتل-ها) در شهر تبریز»، *فصلنامه فضای جغرافیایی*، شماره ۵۲، صص ۲۸۳-۲۶۷.
- فیروزی، ج (۱۳۹۱)، «عوامل موثر در توریسم ورزشی شهر مشهد»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت‌بدنی، دانشگاه تبریز.

- قدیری، م، حاجی اسمعیلی، ف. (۲۰۱۶). سنجش رضایت‌مندی از تسهیلات گردشگری مکان‌های مذهبی برون شهری، مطالعه موردی: منطقه چک چک اردکان (استان یزد). *جغرافیا و برنامه‌ریزی*، سال ۲۱، شماره ۶۱، صص ۳۱۸-۲۹۹.
- قیامی‌راد، امیر؛ محرم زاده، مهرداد، حسین پور، باقر (۱۳۸۷)، «رابطه دیدگاه مدیران ورزشی و مدیران گردشگری کشور و عوامل گردشگری ورزشی در ایران، *فصلنامه المپیک*، سال ۱۶، شماره ۲، پیاپی (۴۲)، صص ۶۱-۵۱.
- قادری، ا (۱۳۸۹)، «بررسی تاثیر تبلیغات بر جذب گردشگران (نمونه موردی: گردشگران شهر اصفهان)»، *جغرافیا و توسعه*، شماره ۱۷، صص ۱۵۶-۱۳۹.
- کاظمی، م (۱۳۸۷)، «تحلیل ادراک شهروندان زاهدانی در توسعه گردشگری چابهار»، *جغرافیا و توسعه*، ۱۶ (۱۲).
- کاظمی، م (۱۳۸۵)، «مدیریت گردشگری»، انتشارات سمت، چاپ اول.
- کارگر، م ج، علیزاده، ی (۱۳۸۹)، «نقش و اهمیت زیرساخت‌ها در توسعه گردشگری ورزشی»، *همایش منطقه‌ای توریسم و توسعه ۲۲-۲۱ مهرماه (۱۳۸۹)*، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج.
- مرادی، ن، نوری، س. ه.، مرادی، ک.، پسند، ش. (۱۳۹۶). تحلیلی بر میزان رضایت‌مندی گردشگران گل و گیاه در زمان‌های اوج ورود به شهرستان محلات. *جغرافیا و برنامه‌ریزی*، سال ۲۱، شماره ۶۰، صص ۲۶۱-۲۳۹.
- معین فرد، محمدرضا؛ مظفری، ا؛ شرف جوادی، بتول؛ کاظم نژاد، انوشیروان (۱۳۹۰)، «بررسی وضعیت صنعت گردشگری ورزشی در ایران»، *فصلنامه المپیک*، سال نوزدهم، شماره ۲ (۵۴)، صص ۲-۷.
- محتبوی، س.ک؛ پوربهمن، ه (۱۳۸۷)، «توریسم ورزشی»، تهران، انتشارات کمیته ملی المپیک جمهوری اسلامی ایران، ۷۲ ص.
- وارثی، ح، تقوایی، م؛ شاهبوند، ا (۱۳۹۰)، «تحلیلی بر وضعیت زیرساخت‌های گردشگری در شهر اصفهان»، *جغرافیا و برنامه‌ریزی محیطی*، سال ۳۲، شماره ۴۴، صص ۱۱۲-۹۱.

- یوسفی، غ (۱۳۷۹)، «نقش صنعت گردشگری در توسعه اقتصادی ایران و راههای گسترش آن»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد اقتصاد، دانشگاه امام صادق (ع).
- پایگاه خبری و اطلاع‌رسانی اصلاندوز مغان، [www. Arastabar.ir](http://www.Arastabar.ir)
- Cave, P., leader, C., (2003), sport tourism: the case for a local approach in Africa second africans on peace trough tourism.
  - Esfahani, N., Goudarzi, M., Assadi, H., (2009), "The Analysis of the factors affecting the development of Iran sport tourism and the presentation of a strategic model", *World Journal of sport Sciences* 2 (2), 136-144.
  - Yusof, A., Fauzee, M., Shhah, P., Geok, S., (2009), "Exploring small-scale sport event tourism in Malaysia", *Research Journal of International Studies-issue* 9.1:47-56.
  - Deery, M., jago, L., (2006), "*The Management of Sport Tourism, in Heathr Gibson, Sport Tourism: Concepts and Theories*", Rutledge Taylor & Francis Group.
  - Gilmore, J. H., (2002), 'Differencing Hospitality Cooperation's Via Experiences , Cornell Hotel and Restaurant: Quaternary, 43 (3): 87-92.
  - Gibson, H., Attle, S., Yiannokis, A., (1998), "Segmenting the sport tourist market: AliFe spam of perspective", *Journal of Vacation Marketing*, 4:52-134.
  - Chalip, L., (2006), "*Tourism and the Olympic Games*", The Legacy of The Olympic Games, PP,198-200.
  - Yang, k., Wong, F., Tongkun, w., (2012), "How do hotels choose their location? Evidence from hotels in Beijing", *International Journal of Hospitality Management* 31: 675-68.
  - khadaroo, J., Seetanah., A., (2008), "the role of transport infrastructure in international tourism development", *Tourism Management*, 831-840.



- Kouthoris, C., Konstantions, A., (2005), "can service quality predict customer satisfaction and behavioral intention in the sport tourism industry, and application of the Servqual model in an outdoors setting", *Journal of Sport Tourism* 10 (2): 101-111.
- higham, J., Hinch, T., (2003), "tourism sport and seasons: the challenges and potentials of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors", *Tourism Management*, 23 pp. 175-185.