

طرح‌ریزی برنامه راهبردی گردشگری ورزشی مشهد با استفاده از مدل ترکیبی فیلیپس

احمد نظری ترشیزی^۱، مهدی طالب‌پور^{۲*}، رضا حیدری^۳، محمدرضا یوسفی^۴

تاریخ تصویب: ۹۹/۰۷/۱۳

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۲/۲۱

چکیده

تحقیق حاضر با هدف طرح‌ریزی برنامه راهبردی گردشگری ورزشی مشهد با استفاده از مدل ترکیبی فیلیپس انجام شد. روش ترکیبی مدل فیلیپس یک مدل برنامه‌ریزی استراتژیک است. بدین صورت که در ابتدا هر واحد اهداف بلندمدت خود را بیان می‌کند و سپس استراتژی‌های لازم جهت رسیدن به اهداف را مشخص می‌کند. در نهایت قبل از اجرای این استراتژی‌ها در مواجهه با عوامل داخلی و خارجی ارزیابی می‌گردند و در صورت تطابق، برنامه‌ریزی برای آنها انجام می‌شود و در غیر این صورت حذف یا اصلاح می‌گردند. روش تحقیق آمیخته بود که در حوزه مدیریت راهبردی، از نوع مطالعات راهبردی بود. گردآوری داده‌ها برای تعیین اهداف تحقیق به صورت مطالعه اسناد و مقالات در زمینه گردشگری و برای تعیین استراتژی‌ها، روندها، توان‌ها و امکانات گردشگری مشهد توسط مصاحبه با مدیران گردشگری، متخصصان حوزه مدیریت ورزشی و مدیران خبره سازمان‌های ورزشی بود. بعد از تعیین موارد مذکور پرسشنامه ماتریس گونه در اختیار خبرگان قرار گرفت و پس از جمع‌آوری، ۶ استراتژی به دلیل روندهای محیطی و ۴ استراتژی به دلیل توانایی‌های داخلی حذف شدند. همچنین اثر روندها و امکانات بر روی استراتژی‌ها رتبه‌بندی شد. در نهایت مدل تحقیق شامل ۵ هدف اصلی، ۱۱ زیر هدف و ۱۴ استراتژی بود که برنامه‌ریزی باید بر طبق آنها انجام شود. در یک نتیجه‌گیری کلی باید بیان کرد مشهد دارای توان‌ها و قابلیت‌های فراوانی است که امکان برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه گردشگری ورزشی آن وجود دارد اما باید به‌طور گسترده به آن پرداخته شود.

کلید واژه‌ها: برنامه‌ریزی راهبردی، گردشگری ورزشی، مشهد، مدل ترکیبی فیلیپس.

Email: ahmad.nazari.torshizi@gmail.com

Email: mtalebpour@um.ac.ir

Email: reza.hdr1994@gmail.com

Email: mohamadrezayousefi1155@gmail.com

۱. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد*

۳. دانشجوی دکترای مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

۴. دانشجوی کارشناسی‌ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

مقدمه

در دنیای امروز ورزش به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین پدیده‌های اجتماعی و جهانی در زندگی انسان‌ها نقش بسیار مهمی دارد (ایونا، بادولوسکو، باک و باک^۱، ۲۰۰۸). و از ملزومات زندگی معاصر و بخشی از فرهنگ و هویت ملل محسوب می‌شود (معین‌فرد، ۱۳۸۷). ورزش یکی از مؤثرترین عوامل اثرگذار در رشد اقتصاد ملی و یکی از پر درآمدترین صنایع در قرن ۲۱ به‌شمار می‌رود. همچنین ورزش به حدی در جوامع امروزی رسوخ کرده که از متداول‌ترین عوامل ایجاد انگیزه برای سفر و گردشگری است (موسوی گیلانی، اسدی و سجادی، ۱۳۹۱). همچنین صنعت گردشگری در دنیا یکی از منابع مهم درآمد و از عوامل مؤثر در تبادلات فرهنگی بین کشورهاست و در میان صنایع خدماتی، صنعت گردشگری از بخش‌های پیشتاز و در حال رشد در سطح بین‌المللی است (بنسبردی، رحیم‌زاده، اسدی و محمودی، ۱۳۹۲؛ فوریه و گالیگو^۲، ۲۰۱۱). یکی از این بخش‌های مهم و پر اهمیت که قابلیت تبدیل شدن به یک امر فرابخشی در صنعت گردشگری را دارد، «ورزش» است که از آن به‌عنوان «گردشگری ورزشی» نام برده می‌شود (داربلای و استوک^۳، ۲۰۱۲). در واقع فرار انسان‌ها از زندگی ماشینی و تمایل آنها به انجام فعالیت‌های ورزشی و تفریحی در طبیعت، بستر مناسبی را برای سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری فراهم آورده است (علی‌آبادی و حسامی، ۱۳۹۳). به همین خاطر تعامل و ارتباط بین گردشگری و ورزش به‌طور فزاینده‌ای گسترش یافته است، همان‌طور که ویل^۴ (۲۰۱۱) عنوان نمود در سال‌های اخیر، گردشگری ورزشی به‌عنوان صنعتی پیشرو در اکثر کشورهای دنیا در حال اوج‌گیری و توسعه بوده است. گردشگری به دلیل آلودگی کم و پیامدهای منفی کمی که دارد، صنعت پاک نامیده می‌شود؛ به همین دلیل کشورهای مختلف با این انگیزه، توسعه گردشگری را مد نظر قرار داده‌اند تا بتوانند از مزیت آن استفاده کنند. ولی دستیابی به مزیت نسبی در این بخش نیازمند ایجاد زیرساخت‌های مناسب، تأمین نیازمندی‌های گردشگران و ایجاد تسهیلات مطلوب گردشگری است. با توجه به گوناگونی نیازهای گردشگران به‌عنوان عوامل جذب و توسعه‌ی گردشگری، توسعه‌ی این بخش مستلزم شناخت این نیازمندی‌ها و تأمین آن از سوی مقصد است (جابری، خزائی پول و اسدی، ۱۳۹۷). در همین راستا، تهیه برنامه‌های راهبردی در حوزه گردشگری ورزشی مشهود نیازمند ساماندهی فعالیت‌های گردشگری و بهره‌مندی از فواید اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، زیست محیطی و... این صنعت، نیازمند ارائه الگوها و مدل‌های خاصی است که براساس آنها بتوان رهنمودها و راهبردهایی با چشم‌انداز بلندمدت به منظور کسب سود طراحی نمود (کریم‌پور و شریف، ۱۳۹۶). به همین دلیل نیاز به ایجاد فرایندهای جدید برای برنامه‌ریزی و توسعه صنعت گردشگری است. این فرایندها باید فعالیت‌هایی را ترویج دهند که نیازهای گردشگران و بازدیدکنندگان را در حالی فراهم کند که اشتغال و ثروت را برای جوامع محلی محقق سازد. در واقع، این فعالیت‌ها باید متفکرانه و برنامه‌ریزی شده باشند و به توسعه مزیت‌های رقابتی کمک کند. ترکیبی از اهداف و اقدامات، نمی‌تواند از طریق شانس و یا به‌عنوان یک مجموعه تصمیم‌گیری صرف، توسط مقامات دولتی و خصوصی اتفاق بیفتد. مقصد باید چشم‌انداز روشنی برای آینده داشته باشد و چگونگی حرکت در مسیر آن، واجد شرایط و ضروری است. این فراخوان دقیق و گسترده نیازمند مشارکت فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بوده که مرکزی برای توسعه پایدار گردشگری در سطح ملی، منطقه‌ای و یا محلی است.

بدون برنامه‌ریزی دقیق و بلندمدت دستیابی به موفقیت امکان پذیر نخواهد بود و امکان جذب گردشگر و استفاده حداکثری از آن معنا نخواهد داشت. اگر مدیران بخواهند در محیط‌های پیچیده، پویا و متحول امروزی برنامه‌ریزی کنند، صرفاً نمی‌توانند به قلمرو مدیریت در درون سازمان تکیه کنند و تحولات بیرونی و تأثیرگذار بر سازمان و مأموریت‌های آن را نادیده بگیرند. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است. پایه‌های مدیریت استراتژیک تعیین‌کننده موفقیت کلیه سازمان‌ها در دنیای امروز است. پس یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که

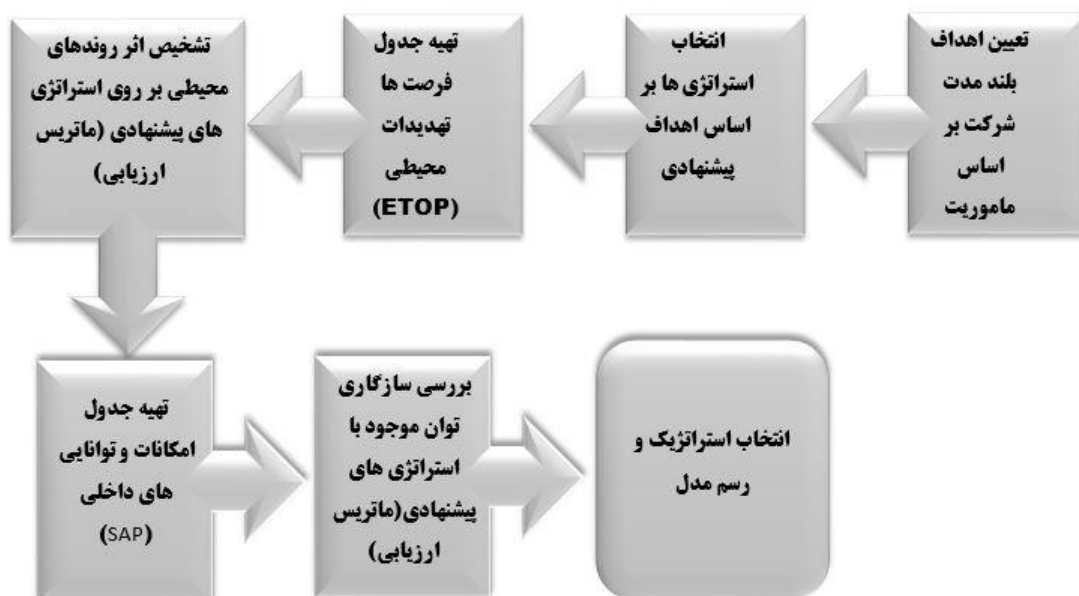
1. Ioana, Badulescu, Bac & Bac
2. Fourie & Gallego
3. Darbellay & Stock
4. Veal

سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره‌گیرند مدیریت استراتژیک است (عبدالهی، حمیدی، آقایی و خبیری، ۱۳۹۷). مدیران بدون ترسیم دورنمای آینده سازمان خود قادر به رهبری و هدایت صحیح نیستند و ترسیم آینده سازمان در قالب برنامه‌ریزی امکان‌پذیر است. امروزه سرعت تغییر و تحولات و علاقه‌مندی سازمان‌ها به کسب موفقیت و بقای بلندمدت برنامه‌ریزی راهبردی را برای سازمان‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر کرده است (رایینز، استفان، دیوید و سنزو^۱، ۲۰۱۵). فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک به این دلیل حائز اهمیت است که مستلزم ارائه بهترین راه حل در پاسخ به شرایط محیطی سازمان است. برنامه‌ریزی استراتژیک به شناخت دقیق اهداف سازمان، آگاهی از منابع سازمان و نیز واکنش آگاهانه نسبت به تغییرات محیط نیاز دارد (عبدالهی، حمیدی، آقایی و خبیری، ۱۳۹۷). بنابراین امروزه برنامه‌ریزی جامعی لازم است تا بتوان راهبردهای هماهنگ شده‌ای را برای توسعه سازمانی تدوین کرد که با شرایط و الزامات قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌بینی سال‌های آینده منطبق و سازگار باشد (خاوریان، ۱۳۹۲). مدل‌های مختلفی برای برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد که هر کدام مزایا و معایب خاصی دارد اما فیلیپس بدین صورت است که در ابتدا هر واحد آرمان‌هایی برای آینده طویل‌المدت خود دارد و اهداف بلندمدت خود را بیان می‌کند و سپس استراتژی‌های لازم جهت رسیدن به اهداف را مشخص می‌کند. در نهایت پس از ارزیابی قبل از اجرای این استراتژی‌ها در مواجهه با عوامل داخلی (امکانات و توانایی) و خارجی (روندها و عوامل محیطی)، در صورتی که استراتژی‌ها در سنجش مثبت ارزیابی گردند، برنامه‌ریزی برای اجرای آنها ادامه می‌یابد. در غیر این صورت اهداف طوری اصلاح می‌شوند که با امکانات شرکت، وضعیت بازار و شرایط محیطی تطابق حاصل نماید (علی‌احمدی، فتح‌الله و تاج‌الدین، ۱۳۹۰). مراحل اجرای مدل ترکیبی فیلیپس به‌عنوان چارچوب مفهومی تحقیق به شرح شکل ۱ می‌باشد.

در همین راستا رضوی، حسینی و خواجه‌پور (۱۳۹۲) در تحقیق خود نشان دادند که جاذبه‌های مربوط به کوهنوردی، غارنوردی، تپه‌نوردی و طبیعت‌گردی از اولویت‌های مهم و اولیه اثرگذار بر توسعه گردشگری ورزشی استان مازندران می‌باشد و فعالیت‌های کوهنوردی، کوهپیمایی، راهپیمایی و پیاده‌روی در دهه‌های اخیر مورد توجه گروه‌های زیادی از اقشار قرار گرفته است. مروتی و جمشیدی (۱۳۹۵) ابراز داشتند که عوامل تأثیرگذار بر رضایت گردشگران داخلی استان یزد شامل سطح هزینه‌ها و منصفانه بودن آن، عملکرد حمل‌ونقل عمومی، خدمات پیشنهادی به گردشگران، کیفیت امکانات و خدمات، میزان دانش تورگردان‌ها، پاکیزگی مکان‌ها، کیفیت جاذبه‌های گردشگری، خدمات پارکینگ، زیبایی و کیفیت معماری شهری، ارزش‌های فرهنگی، فرهنگ مهمان‌نوازی و خونگرم بودن جامعه میزبان، تبلیغات در حوزه گردشگری در داخل استان، وجود نقشه و بروشور و دفترچه‌های راهنمای مناطق گردشگری، امکانات و زیرساخت‌های مقصد، وجود آداب و رسوم و فرهنگ‌های متفاوت، تنوع خدمات اقامتی، تفریحی، وضعیت بهداشتی منطقه، منحصر به فرد بودن جاذبه‌ها، تنوع ارائه خدمات گشت‌ها، سوغاتی‌ها، صنایع دستی و خوراک‌ها و نوشیدنی‌ها و وجود جذابیت‌های مکمل است. کیم و اگروسا^۲ (۲۰۰۸) با مطالعه‌ای که بر روی گردشگری کشور ژاپن انجام دادند، بیان داشتند که صنعت گردشگری به پنج بخش فرهنگی، تجاری، مذهبی، طبیعی و ورزشی تقسیم می‌شود که در این میان، گردشگران ورزشی خارجی، بیشترین سهم (۳۳/۸ درصد) را در میان تمامی انواع گردشگران خارجی از آن خود نموده‌اند. کاسکر، میه‌ایلچ و پچلنر^۳ (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان نوآوری، گردشگری پایدار و محیط زیست در توسعه کوهستان: مقایسه تطبیقی از اتریش، اسلوانی و سوئیس به این نتیجه رسیدند که در مراحل توسعه گردشگری، در سطح نوآوری و همچنین در نقش حمایت از محیط‌های گسترده‌تر مربوط به آنها تفاوت وجود دارد. آنها پیشنهاد دادند که یافته‌هایشان می‌تواند به مقامات در سیاست توسعه و گردشگری کمک کند تا عواملی را که تعیین‌کننده‌ی اهداف توسعه گردشگری پایدار هستند، بهبود بخشد. بریدا، دیدا و پولینا^۴ (۲۰۱۴)، در تحقیق خود نشان دادند که استفاده از سیستم‌های حمل‌ونقل سازگار با محیط زیست (مانند تله‌کابین، اتوبوس و ...) قادر به پرورش انواع گردشگری در مناطق دور مانند کوهستان‌ها می‌باشد.

1. Robbins, Stephen, David, Senzo
2. Kim & Agrusa
3. Kuscer, Mihalic & Pechlaner
4. Brida, Deidda & Pulina

شهرستان مشهد به‌عنوان یکی از بزرگترین شهرهای ایران دارای توان‌های بالقوه و جاذبه‌های متعدد گردشگری ورزشی است و از طرفی مشهد مقدس به دلیل وجود بارگاه منور امام رضا(ع) نیز گردشگران زیادی را به خود جذب می‌کند که وجود جاذبه‌های ورزشی در حفظ و استمرار سفر گردشگران، تأثیر مثبتی دارد و کمک شایان توجهی خواهد کرد. توسعه صنعت گردشگری ورزشی می‌تواند عامل مهمی در رشد و توسعه این شهر شود اما دستیابی به این مزایا زمانی امکان‌پذیر خواهد بود که در بستر برنامه‌ریزی صحیح و آینده‌نگری قرار گیرد. یکی از مدل‌های استراتژیک و ترکیبی که برای برنامه‌ریزی سازمان‌ها کاربرد دارد مدل ترکیبی فیلیپس است که اهداف و استراتژی‌ها را چند بار مورد ارزیابی قرار می‌دهد. از این‌رو این تحقیق با هدف برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری ورزشی شهر مشهد و از آن جایی که مفروضات استفاده از این مدل را دارد (دارای دید بلندمدت، سازمان بزرگ، امکان‌سنجی محیط داخلی و خارجی و...) با استفاده از مدل ترکیبی فیلیپس در جهت ارائه راهکارها و تعیین استراتژی‌های کاربردی برای توسعه صنعت گردشگری ورزشی انجام شد. در ادامه مدل ترکیبی فیلیپس به‌عنوان مدل مفهومی تحقیق به‌طور خلاصه شرح داده شده است.



شکل ۱: مراحل مدل ترکیبی فیلیپس

روش‌شناسی پژوهش

هدف از انجام این پژوهش، طراحی برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری ورزشی مشهد بود. پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از نظر روش، نوعی پژوهش آمیخته بود که در حوزه مدیریت راهبردی، از نوع مطالعات راهبردی بود که ماهیت اکتشافی نیز داشت. در این پژوهش گردآوری داده‌ها برای تعیین اهداف تحقیق به‌صورت مطالعه اسناد، مقالات و کتب در زمینه گردشگری بود؛ اهداف استخراج شده در اختیار خبرگان نیز قرار گرفت تا نظراتشان را در مورد امکان پیاده‌سازی و تناسب در شهر مشهد طبق محیط فرهنگی-اجتماعی-اقتصادی-سیاسی-قانونی بیان کنند. بعد از انجام تغییرات و اصلاح برخی از موارد، اهداف مشخص شد. برای تعیین استراتژی‌ها، روندها، توان و امکانات گردشگری شهر مشهد توسط مصاحبه عمیق با ۱۰ نفر از مدیران گردشگری (۴ نفر)، متخصصان حوزه مدیریت ورزشی (۴ نفر) و مدیران خبره سازمان‌های ورزشی (۴ نفر) بود. جمع‌آوری اطلاعات براساس روش دلفی (روش تکرار و متخصصین) انجام شد و انتخاب تیم دلفی براساس روش نمونه‌گیری هدفمند بود. معیارهای انتخاب خبرگان تسلط نظری و تجربه عملی در زمینه گردشگری ورزشی، آشنایی با شهر مشهد، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی بود. نکته قابل توجه در تعیین تعداد خبرگان، کسب اطلاعات از جامعیت دیدگاه‌های مختلف

در پژوهش است. اهداف بلندمدت در جهت توسعه گردشگری ورزشی مشهد با توجه به مقالات و آثار منتشر شده و بازنگری خبرگان در ۶ محور اساسی و ۱۷ هدف شناسایی شد. سپس به وسیله مصاحبه با ۱۰ تن از خبرگان، استراتژی‌های مربوط به هر یک از اهداف، ۱۹ روند و عامل محیطی در ۵ عامل اساسی، ۱۷ توانایی و امکانات داخلی شهر مشهد در ۴ عامل به دست آمد و ماهیت آن در ارتباط با گردشگری ورزشی شهر مشهد مشخص شد. در بخش کمی نیز بعد از تعیین استراتژی‌ها، روندها و عوامل محیطی و امکانات و توانایی‌ها، پرسشنامه ماتریس اثر روندهای محیطی بر روی استراتژی‌ها و پرسشنامه ماتریس بررسی سازگاری توان موجود با استراتژی‌های پیشنهادی توزیع و ارزیابی شد. این پرسشنامه ماتریسی در اختیار ۲۰ نفر از مدیران گردشگری، اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌های دولتی و آزاد مشهد، تور لیدرها و مدیران خبره سازمان‌های ورزشی قرار گرفت و از طریق نمره‌دهی از بین ۵- تا ۵+ تحلیل شد.

یافته‌ها

با بررسی اسناد و مقالات منتشر شده داخلی و خارجی و بازنگری خبرگان اهداف بلندمدت توسعه گردشگری ورزشی بر طبق ۶ محور به دست آمد. سپس این اهداف در اختیار خبرگان قرار گرفت تا استراتژی‌های پیشنهادی خود را برای رسیدن به این اهداف تعیین کنند. نتایج اهداف بلندمدت و استراتژی‌های پیشنهادی در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱: اهداف بلندمدت در محورهای اساسی گردشگری ورزشی و استراتژی‌های پیشنهادی

محور اساسی	اهداف بلندمدت	منبع تحقیق	استراتژی پیشنهادی
عوامل توسعه	- افزایش رضایت گردشگران	کاسکر و همکاران (۲۰۱۶)	S1. افزایش کیفیت خدمات
	- افزایش رفاه اقتصادی	مونتو و موکوادا (۲۰۱۷)	S2. ایجاد اشتغال در بخش گردشگری
	- افزایش رفاه اجتماعی	کاسکر و همکاران (۲۰۱۶)	S3. وجود خدمات اجتماعی و در دسترس بودن خدمات فرهنگی
	- ترافیک گردشگری	کاسکر و همکاران (۲۰۱۶)	S4. افزایش میانگین مدت اقامت گردشگران
	- استفاده از محیط زیست طبیعی	رضوی و همکاران (۱۳۹۲)	S5. امکان انجام ورزش‌های متنوع و گوناگون در مناطق طبیعی
عوامل محیطی	- بهبود وضع سیاسی قانونی	سوارت و همکاران (۲۰۱۸)	S6. وضع قوانین اثربخش و کارا S7. دستیابی به حمایت‌های دولتی
	- بهبود وضعیت فنی	ایتو و هینچ (۲۰۱۹)	S8. وجود خدمات پزشکی مؤثر در منطقه گردشگری S9. بهبود سطح توسعه فنی و فناوری
	- بهبود وضعیت اقتصادی	بریدا و همکاران (۲۰۱۴)	S10. جذب مشوق‌های سرمایه‌گذاری S11. پشتیبانی از سوی صنایع مرتبط S12. ایجاد و گسترش ظرفیت بازار محلی
	عوامل نوآوری	- مدیریت نوآوری یک مقصد	کاسکر (۲۰۱۱)
- نوآوری در بازاریابی مقصد		فسنکو (۲۰۱۴)	S15. ایجاد تصویر منحصر به فرد از مقصد و تبلیغات
- نوآوری در جاذبه‌ها		کاسکر (۲۰۱۲)	S16. بهره‌برداری از فرصت‌های ایجاد شده توسط شرایط آب و هوایی متغیر
- نوآوری در زیرساخت‌های گردشگری		کارلیسل و همکاران (۲۰۱۴)	S17. توسعه زیرساخت‌های ورزشی جدید S18. منحصر بودن امکانات رفاهی گردشگری
منابع مالی	- کاهش موانع تأمین مالی	دمیتروپولوس و همکاران (۲۰۱۸)	S19. ایجاد سیستم مالی کارآمد S20. جذب اسپانسرهای منطقه‌ای

S21. استفاده از انرژی پاک در بخش گردشگری (باد، خورشیدی، زمین گرمایی و ...)	فلاحی و همکاران (۱۳۹۲)	- حفظ محیط زیست	مسئولیت‌های اجتماعی
S22. بهبود ایمنی در خطوط هوایی و جاده‌ای برای افزایش سفر گردشگران.	شارپلی و همکاران (۲۰۱۸)	- حفظ ایمنی برای گردشگران	اجتماعی
S23. ایجاد باور و عزم ملی در ارکان تصمیم‌گیری نظام برای توسعه گردشگری ورزشی و انتقال آن به جامعه و فعالان صنعت گردشگری.	زیکاس و ترندافیلوا (۲۰۱۸)	- وجود مراکز تخصصی تصمیم‌گیری	عوامل مدیریتی و منابع انسانی
S24. تأمین و آموزش نیروهای انسانی کارآمد و متخصص در بخش دولتی و خصوصی.	معین فرد و همکاران (۱۳۹۳)	- نیروی متخصص گردشگری ورزشی	منابع انسانی

با توجه به جدول مشاهده می‌شود که ۱۷ هدف بلندمدت بر اساس ۶ محور اساسی ارزیابی شد که ۲۴ استراتژی توسط خبرگان برای رسیدن به این اهداف پیشنهاد شد. قابل ذکر است که ۶ محور (توسعه، محیطی، نوآوری، مالی، مسئولیت اجتماعی و مدیریتی و منابع انسانی) بر اساس نظرات محققان با توجه به ارتباط با اهداف بلندمدت می‌باشد و شامل فرآیند کدگذاری جداگانه نمی‌باشد.

در ادامه جهت شناسایی عوامل اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و همچنین مشخص نمودن روندهای محیطی و فرضیات مربوط به هر کدام، جدول ۲ توسط مصاحبه با خبرگان تهیه شد.

جدول ۲: روندها و عوامل محیطی (ETOP) گردشگری ورزشی شهر مشهد

عوامل	عوامل محیطی و روندها	ماهیت عامل محیطی در ارتباط با گردشگری ورزشی مشهد
اقتصادی	T1. تورم	تهدید ↓
	T2. نرخ ارز	تهدید ↓
	T3. مالیات	تهدید ↓
	T4. امنیت سرمایه گذاری	خنثی ←
	T5. حمایت‌های بانکی از گردشگری ورزشی	فرصت ↑
تکنولوژیکی	T6. تکنولوژی‌های جدید در ورزش	خنثی ←
	T7. حمل و نقل	فرصت ↑
	T8. واقعیت مجازی در گردشگری ورزشی	فرصت ↑
سیاسی و دولتی	T9. روابط سیاسی با کشورهای خارجی	تهدید ↓
	T10. کنترل و حفظ محیط زیست	خنثی ←
	T11. رویدادهای ورزشی ملی و بین‌المللی	فرصت ↑
	T12. حمایت نظام از سرمایه گذار	فرصت ↑
	T13. مسائل مربوط به حجاب بانوان	تهدید ↓
	T14. مسائل مربوط به تحریم‌های بین‌المللی	تهدید ↓
فرهنگی و اجتماعی	T15. قدرت خرید گردشگر	فرصت ↑
	T16. رشد جمعیت	فرصت ↑
	T17. رویدادهای فرهنگی = ورزشی	فرصت ↑
	T18. روحیه مهمان نوازی	فرصت ↑
	T19. امنیت گردشگران	تهدید ↓

با توجه به جدول ۲ مشخص می‌شود که ۱۹ روند و عامل محیطی شنا سایی شد که از بین این تعداد ۹ روند به صورت فرصت، ۷ روند به صورت تهدید و ۳ روند به صورت خنثی ارزیابی گردید. در ادامه برای بررسی شدت این روندها بر استراتژی‌های پیشنهادی توسط جدول ۳ بررسی شد و تأثیر مثبت و منفی هر کدام از روندها را روی هر یک از استراتژی‌ها با امتیاز ۵- بدترین تأثیر تا ۵+ بیشترین سازگاری و تأثیر مثبت بررسی شد. در حقیقت تأثیرهای منفی و مثبت را به‌طور جداگانه (برای جمع هر یک از استراتژی‌ها) به‌دست آورده و تحلیل نموده که در نتیجه حاصل حذف تعدادی استراتژی خواهد بود.

جدول ۳: اثر روندهای محیطی گردشگری ورزشی مشهد بر روی استراتژی‌های پیشنهادی

روندها	استراتژی‌ها																								تأثیرات			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	+	-		
T1	-۲	-۱	۰	۰	۰	-۳	-۲	-۱	-۲	-۱	۰	-۱	-۲	۰	۰	-۱	-۲	-۱	۰	-۱	۰	۰	-۳	۰	۰	-۳	۰	-۳
T2	-۱	-۱	۰	+۱	۰	۰	+۲	-۲	-۱	-۲	۰	۰	۰	۰	-۱	-۱	-۲	۰	-۲	-۲	۰	۰	-۱	-۱	-۱	+۳	-۱۷	
T3	+۲	+۱	-۲	۰	۰	+۱	+۲	+۳	+۱	-۲	۰	-۱	-۱	۰	۰	+۲	۰	۰	+۱	-۱	+۲	+۱	۰	۰	+۱	+۱۹	-۸	
T4	+۴	+۳	+۱	+۲	+۱	+۲	+۲	۰	+۱	+۵	+۲	+۳	۰	۰	+۴	۰	+۲	۰	+۱	+۳	-۲	۰	۰	۰	۰	+۳۶	-۲	
T5	+۳	+۲	+۱	۰	۰	-۱	-۲	+۱	+۲	+۲	+۱	+۳	-۲	-۱	۰	+۲	+۳	+۱	-۲	+۱	-۳	۰	-۱	-۱	-۱	+۲۵	-۱۴	
T6	+۲	+۲	-۱	۰	+۳	۰	+۴	+۳	+۵	+۲	+۲	+۳	-۱	۰	۰	۰	+۲	۰	+۱	+۱	-۱	+۲	-۱	+۱	+۱	+۳۴	-۴	
T7	+۴	+۲	۰	۰	+۱	+۱	۰	+۳	+۳	+۲	+۲	+۲	۰	+۱	+۲	+۴	-۱	-۱	-۱	+۲	+۱	+۳	۰	+۲	+۲	+۳۶	-۳	
T8	+۱	+۲	+۳	-۱	۰	۰	-۱	+۳	+۳	+۲	+۲	+۲	+۲	+۱	+۱	+۴	-۱	-۱	-۱	+۳	-۲	+۳	+۱	+۱	+۱	+۳۵	-۷	
T9	+۳	+۲	-۱	۰	-۱	-۲	+۱	+۲	+۱	+۴	+۲	+۴	+۱	-۲	+۲	-۲	+۲	۰	-۱	+۲	+۴	+۵	-۱	+۲	+۲	+۳۷	-۱۰	
T10	-۱	-۱	۰	-۴	-۱	-۳	+۲	+۲	-۱	-۲	-۱	+۱	+۱	۰	-۱	+۱	-۳	+۱	-۱	+۲	۰	+۲	۰	+۴	+۱۶	-۲۰		
T11	+۳	+۲	+۱	+۴	۲	+۲	+۱	+۴	+۲	+۱	+۴	+۲	۰	+۲	۰	+۴	-۱	-۱	۰	+۲	-۱	+۲	-۲	+۲	+۲	+۴۰	-۶	
T12	+۴	+۳	۰	+۳	۲	+۳	+۲	+۳	+۲	+۲	+۲	+۴	-۱	-۲	+۱	+۲	+۳	+۱	+۲	+۲	+۱	+۴	۰	+۲	+۲	+۴۸	-۳	
T13	+۲	-۴	-۱	-۵	۰	-۲	+۱	+۲	+۱	-۲	-۲	+۱	-۱	۰	-۲	-۲	+۲	+۱	-۲	-۲	+۲	+۲	+۱	۰	۰	+۱۶	-۲۵	
T14	-۴	-۲	-۱	-۲	-۲	۰	۰	+۳	۰	+۱	+۱	+۳	+۲	۰	+۱	-۲	-۲	-۲	-۴	-۵	۰	+۱	-۲	-۲	+۱۲	-۲۹		
T15	+۳	+۴	+۱	+۲	۲	+۳	-۱	+۴	+۲	+۴	+۲	+۴	-۲	-۱	+۲	۰	+۱	+۱	-۱	+۱	+۱	+۴	۰	+۲	+۲	+۴۵	-۶	
T16	-۴	-۱	-۲	-۱	-۱	+۱	+۳	+۳	-۱	+۲	+۲	+۴	-۲	+۱	+۲	۰	-۱	-۱	-۱	+۲	۰	+۴	-۴	+۲	+۲	+۳۶	-۱۹	
T17	+۳	+۲	۰	+۴	+۳	+۲	+۱	+۴	+۲	+۱	+۴	+۲	۰	+۳	۰	+۴	-۱	-۱	۰	+۲	-۱	+۲	+۱	+۲	+۳۳	-۳		
T18	-۱	-۱	۰	+۳	+۲	-۱	-۱	+۳	-۱	-۱	-۱	+۳	-۲	+۲	+۲	+۲	-۱	-۱	-۱	-۱	-۱	+۳	۰	+۲	+۲	+۳۲	-۱۵	
T19	۰	+۱	-۲	+۳	+۲	+۲	+۴	+۴	+۲	+۲	+۱	+۳	+۱	-۱	-۲	-۲	+۲	+۱	+۲	+۲	-۱	+۳	۰	+۳	+۳۸	-۸		
تأثیرات	+	۳۴	۲۷	۷	۹	۱۸	۱۷	۲۶	۴۷	۲۵	۳۱	۳۷	۴۴	۷	۱۰	۱۸	۲۲	۱۹	۶	۷	۲۵	۱۰	۴۲	۲	۲۶			
	-	۱۳	۱۱	۱۰	۱۲	۵	۱۲	۹	۶	۶	۱۱	۴	۲	۱۶	۷	۶	۱۰	۱۶	۱۰	۱۷	۱۲	۱۲	۰	۱۷	۲			

با توجه به ماتریس بالا مشاهده می‌شود که استراتژی‌های S3 (وجود خدمات اجتماعی و در دسترس بودن خدمات زیربنایی گردشگری)، S4 (افزایش میانگین مدت اقامت گردشگران)، S13 (مدیریت منابع مادی و انسانی)، S18 (منحصر بودن امکانات رفاهی گردشگری)، S19 (ایجاد سیستم مالی کارآمد) و S23 (ایجاد باور و عزم ملی در ارکان تصمیم‌گیری نظام برای توسعه گردشگری ورزشی و انتقال آن به جامعه و فعالان صنعت گردشگری) به دلیل تأثیر منفی شدید روندهای محیطی بر آنها حذف می‌شود و این استراتژی‌ها برای برنامه‌ریزی گردشگری ورزشی مشهد کاربردی ندارند.

همچنین روندهای T1 (تورم)، T2 (نرخ ارز)، T10 (کنترل و حفظ محیط زیست)، T13 (مسائل مربوط به حجاب بانوان) و T14 (مسائل مربوط به تحریم‌های بین‌المللی) تأثیر شدیداً منفی بر روی استراتژی‌ها دارند که ناشی از خطری شدید و تهدیدی جدی می‌باشند. روندهای مثبت و منفی اثرگذار بر اساس شدت زیاد تا کم طبق جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۴: شدت و ترتیب اثر روندها بر روی استراتژی‌ها

اولویت‌بندی	شدت	روند
۱	+۴۵	حمایت نظام از سرمایه‌گذار
۲	+۳۹	قدرت خرید گردشگر
۲	+۳۹	رویدادهای فرهنگی = ورزشی
۳	+۳۴	امنیت سرمایه‌گذاری
۳	+۳۴	رویدادهای ورزشی ملی و بین‌المللی
۴	+۳۳	حمل و نقل
۵	+۳۰	تکنولوژی‌های جدید در ورزش
۶	+۳۰	امنیت گردشگران
۷	+۲۸	واقعیت مجازی در گردشگری ورزشی
۸	+۲۷	روابط سیاسی با کشورهای خارجی
۹	+۱۱	مالیات
۹	+۱۱	حمایت‌های بانکی از گردشگری ورزشی
۱۰	+۷	رشد جمعیت
۱۰	+۷	روحیه مهمان‌نوازی
۱۱	-۴	کنترل و حفظ محیط زیست
۱۲	-۹	مسائل مربوط به حجاب بانوان
۱۳	-۱۴	نرخ ارز
۱۴	-۱۷	مسائل مربوط به تحریم‌های بین‌المللی
۱۵	-۲۳	تورم

سپس جهت شناسایی امکانات و توانایی‌های شهر مشهد در زمینه گردشگری ورزشی طبق جدول ۵ توسط مصاحبه با خبرگان تهیه شد.

جدول ۵: تعیین وضعیت فعلی امکانات و توانایی‌های گردشگری ورزشی شهر مشهد

توان‌ها	عوامل	ماهیت درونی گردشگری ورزشی مشهد
توان شهری و طبیعی	P1. وجود مناطق کوهستانی و ییلاقی برای ورزش	↑ قوت
	P2. نقش حرم مطهر اما رضا(ع) برای حفظ گردشگر ورزشی	↑ قوت
	P3. جاذبه‌های تفریحی مشهد (شهربازی، باغ وحش، موزه آستان قدس، پیست اسب سواری، کوهسنگی، چالیدره و ...)	↑ قوت
	P4. بازارها و مراکز خرید	← معمولی
	P5. پارک‌های آبی سطح شهر مشهد	← معمولی
	P6. استادیوم‌ها و سالن‌های ورزشی تخصصی و مجهز	↓ ضعف
	P7. داشتن نماینده در لیگ‌های برتر ورزشی کشور	← معمولی
	P8. کیفیت بالای اقامت‌ها و هتل‌ها	↑ قوت
	P9. کیفیت خدمات درمانی و سلامت	← معمولی
	P10. کیفیت سیستم حمل و نقل (مترو، اتوبوس شهری بی‌آرتی، تاکسی‌های هوشمند و ...)	← معمولی
توان مالی	P11. اخذ اعتبارات و تسهیلات مالی خصوصی	↓ ضعف
	P12. جذب سرمایه گذاران برای کسب سهم بازار	← معمولی
	P13. هزینه اقامتگاه‌ها	← معمولی
توان مدیریتی	P14. برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کاربردی	↓ ضعف
	P15. هماهنگی و مشارکت بخش‌های ذی ربط	↓ ضعف
	P16. بهبود سرمایه‌گذاری خارجی و بخش خصوصی	← معمولی
توان سیاسی	P17. گسترش روابط با کشورهای اسلامی	↑ قوت
	P18. توانایی میزبانی مسابقات ورزشی	↑ قوت

با توجه به جدول ۵ مشخص می‌شود که ۱۸ امکانات و توانایی شناسایی شد که از بین این تعداد ۶ روند به صورت قوت، ۴ روند به صورت ضعف و ۷ روند به صورت معمولی ارزیابی گردید.

در ادامه برای بررسی شدت این توانایی‌ها و امکانات بر استراتژی‌های پیشنهادی توسط جدول ۶ بررسی شد و تأثیر مثبت و منفی هر کدام از توان‌ها را روی هر یک از استراتژی‌ها با امتیاز ۵= بدترین تأثیر تا ۵+ بیشترین سازگاری و تأثیر مثبت بررسی شد. در حقیقت تأثیرهای منفی و مثبت را به‌طور جداگانه (برای جمع هر یک از استراتژی‌ها) به‌دست آورده و تحلیل نموده که در نتیجه حاصل حذف تعدادی استراتژی خواهد بود. از آنجایی که در ارزیابی ماتریس عوامل محیطی ۶ استراتژی S3, S4, S13, S18, S19, S23 حذف شدند در جدول ۶ اثر توانایی‌ها و امکانات بر روی این استراتژی‌ها محاسبه نمی‌گردد.

جدول ۶: بررسی سازگاری توان موجود گردشگری ورزشی مشهد با استراتژی‌های پیشنهادی

توان‌ها و امکانات	استراتژی‌ها																		تأثیرات	
	S1	S2	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S14	S15	S16	S17	S20	S21	S22	S24	+	-
P1	+۲	+۲	+۵	۰	-۲	-۲	+۲	+۲	+۱	+۴	۰	+۴	+۴	+۲	۰	+۲	-۳	۰	+۳۲	-۷
P2	۰	+۱	۰	-۲	+۲	۰	۰	+۲	۰	+۲	+۱	+۲	۰	+۱	+۲	۰	-۱	۰	+۱۲	-۴
P3	+۳	+۳	+۴	+۱	۰	+۱	+۲	۰	+۲	+۴	۰	+۲	۰	+۲	+۲	۰	-۱	+۱	+۲۰	-۱
P4	+۲	+۲	۰	۰	+۱	۰	+۲	+۲	+۲	+۴	+۲	+۲	۰	+۱	+۲	۰	۰	۰	+۲۷	۰
P5	+۲	+۲	۰	-۱	۰	-۲	+۲	-۱	+۲	+۱	۰	+۱	+۱	-۲	+۲	-۱	-۲	+۱	+۱۵	-۹
P6	-۲	-۲	-۲	۰	-۲	۰	-۲	-۲	۰	۰	-۱	+۱	۰	+۲	۰	۰	۰	-۲	+۲	-۱۸
P7	+۱	+۲	+۲	۰	+۲	-۱	+۲	+۲	+۲	+۲	۰	+۱	۰	+۱	+۲	-۲	۰	+۱	+۲۱	-۳
P8	+۴	+۴	+۲	۰	-۲	+۲	+۲	+۲	+۱	+۲	-۲	+۴	+۲	۰	+۱	+۱	+۲	۰	+۳۲	-۵
P9	+۲	۰	+۱	+۱	+۱	+۴	+۲	+۱	+۱	۰	۰	+۲	۰	۰	+۱	۰	۰	+۲	+۲۰	۰
P10	-۱	+۱	-۲	۰	۰	-۲	۰	۰	۰	+۲	-۱	-۱	-۲	۰	+۱	-۲	+۱	۰	+۵	-۱۲
P11	-۱	+۱	۰	+۲	-۱	-۲	۰	۰	+۱	+۲	۰	-۲	-۲	-۲	+۱	-۲	-۲	۰	+۷	-۱۶
P12	+۱	+۲	+۱	+۱	۰	+۱	+۱	+۲	۰	+۱	-۱	+۱	-۱	+۲	+۱	۰	+۱	+۲	+۱۹	-۲
P13	-۱	-۲	۰	۰	+۱	-۱	-۱	۰	۰	-۲	-۲	+۱	۰	۰	-۱	+۲	۰	+۱	+۵	-۱۰
P14	-۲	-۱	-۱	-۱	+۲	-۱	-۴	۰	-۲	۰	۰	-۱	۰	۰	-۲	-۲	۰	+۱	+۴	-۱۷
P15	-۱	-۱	۰	۰	+۲	+۱	-۲	۰	-۱	۰	۰	-۱	۰	۰	-۱	-۲	۰	+۲	+۶	-۹
P16	+۱	+۲	+۱	+۱	۰	+۱	-۱	+۲	۰	+۱	۰	+۱	-۲	+۲	+۱	۰	+۱	+۲	+۱۸	-۴
P17	+۲	+۲	+۱	+۲	+۱	+۲	+۲	+۱	+۲	+۲	+۲	۰	+۲	-۱	+۲	-۱	+۲	+۲	+۳۰	-۲
P18	+۲	+۲	+۲	+۲	+۲	+۱	+۲	+۲	+۲	+۲	+۱	+۲	+۲	+۲	+۲	۰	۰	+۲	+۴۱	۰
تأثیرات	+	۲۷	۲۸	۲۰	۱۰	۱۸	۱۳	۲۰	۲۳	۲۰	۲۹	۲۵	۱۱	۱۷	۲۰	۵	۶	۱۸		
	-	۹	۶	۸	۵	۵	۱۴	۹	۶	۶	۲	۷	۵	۹	۶	۱۲	۹	۲		

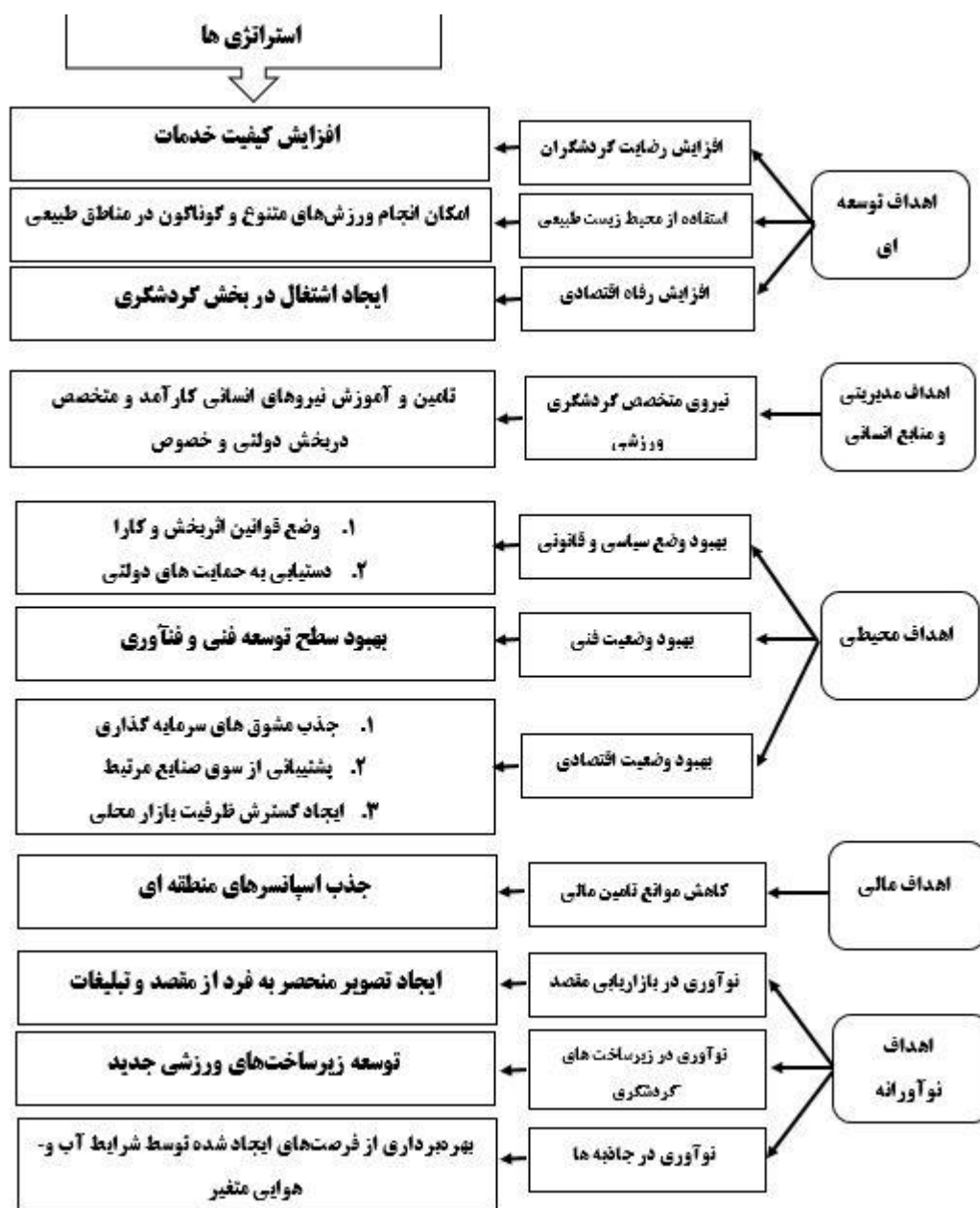
با توجه به ماتریس بالا مشاهده می‌شود که استراتژی‌های S8 (وجود خدمات پزشکی مؤثر در منطقه گردشگری)، S14 (در نظر گرفتن علائق جامعه محلی)، S21 (استفاده از انرژی پاک در بخش گردشگری) و S22 (بهبود ایمنی در خطوط هوایی و جاده‌ای برای افزایش سفر گردشگران) به دلیل تأثیر منفی شدید امکانات داخلی بر آنها حذف می‌شود و این استراتژی‌ها برای برنامه‌ریزی گردشگری ورزشی مشهد کاربردی ندارند.

همچنین امکانات P6 (استادیوم‌ها و سالن‌های ورزشی تخصصی و مجهز)، P10 (کیفیت سیستم حمل و نقل)، P11 (اخذ اعتبارات و تسهیلات مالی خصوصی)، P13 (هزینه اقامتگاه‌ها)، P14 (برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کاربردی) و P15 (هماهنگی و مشارکت بخش‌های ذی‌ربط) تأثیر شدیداً منفی بر روی استراتژی‌ها دارند که ناشی از خطری شدید و نقاط ضعف گردشگری ورزشی شهر مشهد محسوب می‌شوند. سازگاری موجود مثبت و منفی اثرگذار براساس شدت زیاد تا کم طبق جدول ۷ می‌باشد.

جدول ۷: شدت و ترتیب اثر امکانات و توانایی‌ها بر روی استراتژی‌ها

اولویت بندی	شدت	امکانات
۱	+۴۱	توانایی میزبانی مسابقات ورزشی
۲	+۲۹	جاذبه‌های تفریحی مشهد
۳	+۲۸	گسترش روابط با کشورهای اسلامی
۴	+۲۷	بازارها و مراکز خرید
۴	+۲۷	کیفیت بالای اقامت‌ها و هتل‌ها
۵	+۲۵	وجود مناطق کوهستانی و بیابانی برای ورزش
۶	+۲۰	کیفیت خدمات درمانی و سلامت
۷	+۱۸	داشتن نماینده در لیگ‌های برتر کشور
۸	+۱۷	جذب سرمایه‌گذاران برای کسب سهم بازار
۹	+۱۴	بهبود سرمایه‌گذاری خارجی و بخش خصوصی
۱۰	+۹	نقش حرم مطهر اما رضا(ع) برای حفظ گردشگر ورزشی
۱۱	+۶	پارک‌های آبی سطح شهر مشهد
۱۲	-۳	هماهنگی و مشارکت بخش‌های ذی‌ربط
۱۳	-۵	هزینه اقامتگاه‌ها
۱۴	-۷	کیفیت سیستم حمل و نقل
۱۵	-۹	اخذ اعتبارات و تسهیلات مالی خصوصی
۱۶	-۱۳	برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کاربردی
۱۷	-۱۵	استادیوم‌ها و سالن‌های ورزشی تخصصی و مجهز

مرحله آخر مدل ترکیبی فیلیپس، انتخاب استراتژیک‌ها و رسم مدل می‌باشد که با توجه به یافته‌های به دست آمده مدل نهایی گردشگری ورزشی مشهد به شرح زیر می‌باشد.



شکل ۲: مدل نهایی برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری ورزشی مشهد

بحث و نتیجه‌گیری

هدف تحقیق حاضر طراحی برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری ورزشی شهر مشهد بود. از آنجایی که گردشگری یکی از عناصر مهم توسعه پایدار و فرصتی بزرگ برای ارتقاء فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی شهرها می‌باشد، باید با برنامه‌ریزی اصولی و دقیق گام برداشت تا بتوان از مزایای جذب گردشگر به نحو احسن استفاده نمود. یکی از مدل‌های ترکیبی برنامه‌ریزی استراتژیک که اهداف و استراتژی‌ها را چند بار مورد ارزیابی و تحلیل قرار می‌دهد مدل ترکیبی فیلیپس می‌باشد.

یافته‌های تحقیق بعد از بررسی اسناد و مقالات، ۶ هدف محوری «عوامل توسعه‌ای»، «عوامل نوآورانه»، «عوامل محیطی»، «عوامل مالی»، «مسئولیت‌های اجتماعی» و «عوامل مدیریتی و منابع انسانی» به دست آمد که در ۱۷ هدف کوچک‌تر تقسیم شد. برای هر هدف جزئی به وسیله مصاحبه با خبرگان استراتژی‌هایی پیشنهاد شد و بعد از تعیین عوامل محیطی و روندهای

اثرگذار و توان‌ها و امکانات گردشگری ورزشی مشهد، اثر روندهای محیطی و امکانات بر گردشگری ورزشی شهر مشهد مشخص شد که در نتیجه آن تعدادی استراتژی حذف و شدت تأثیر این عوامل به استراتژی‌ها مشخص شد. در نهایت مدل برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری ورزشی مشهد ترسیم شد.

بعد از تعیین شدت اثر روندهای محیطی بر استراتژی‌های پیشنهادی مشاهده شد که «حمایت نظام از سرمایه‌گذار» با شدت +۴۵ بیشترین اثر مثبت را بر روی استراتژی‌ها داشت. مطمئناً در سایه سرمایه‌گذاری‌ها و منابع مالی است که امکانات و توانایی‌های یک شهر ارتقا پیدا می‌کند و وقتی نظام و قانونی برای حمایت سرمایه‌گذار در بخش‌های مختلف گردشگری ورزشی وجود داشته باشد این امر محتمل‌تر خواهد بود. «قدرت خرید گردشگر» با اثر +۳۹ نیز اثر مثبتی زیادی بر روی استراتژی‌ها داشت. زمانی که گردشگر قدرت خرید بالایی داشته مزایای بی‌شماری در پی آن نهفته است. از جمله آن می‌توان به گسترش بازار محلی و صنایع دستی شهر، ایجاد اشتغال در بخش گردشگری، افزایش میانگین مدت اقامت آنها، توسعه زیرساخت‌ها و ... را داشته باشد و از آنجایی که مشهد سالانه میزبان رویدادهای مختلف ملی و بین‌المللی فراوانی است و بیشترین گردشگران را عرب‌های حوزه خلیج فارس تشکیل می‌دهند نیز قدرت خرید آنها نیز می‌تواند کمک شایان توجهی به گردشگری ورزشی مشهد بیانجامد. «رویدادهای فرهنگی - ورزشی» با اثر +۳۸ نیز در مرتبه‌ی بعدی قرار داشت. رویدادهای ورزشی نقش مهمی در ارتقای شهرها و کشورها دارند. به همین دلیل است که مشاهده می‌شود کشورها و شهرهای مختلف با وجود این که هزینه‌های زیادی برای میزبانی رویدادها انجام می‌دهند باز هم خواهان آن هستند و برای گرفتن میزبانی با یکدیگر رقابت می‌کنند. مقالات مختلفی در مورد تأثیر مثبت رویدادهای ورزشی بر جامعه میزبان انجام شده است که همه آنها به اثر مثبت کلی رویداد بر جوامع میزبان اتفاق نظر دارند. از این رو نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مشهد با وجود توانایی‌های که دارد باید رویدادهای فرهنگی - ورزشی مختلفی را میزبانی کند تا در جهت ارتقاء گردشگری ورزشی مشهد گام بردارد. اما برخی از روندها نیز تأثیر منفی بر روی استراتژی‌ها داشتند. مهم‌ترین آنها مسائل مربوط «تحریم‌های بین‌المللی» با شدت اثر -۱۸ بود. این مسئله تا حدی به «تورم» و «نرخ ارز» که در اولویت‌های بعدی تأثیر منفی قرار داشتند در ارتباط هستند. بدیهی است که تحریم‌های بین‌المللی تأثیرهای منفی زیادی از جمله: محدودیت برای جذب گردشگر خارجی، نامناسب جلوه دادن تصویر شهر و کشور مقصد، مشکلات ارزی و تورم را نیز در پی خواهد داشت. به همین دلیل باید در برنامه‌ریزی گردشگری ورزشی مشهد نیز به این مسائل به‌عنوان یک تهدید جدی نگریست و مسائل برون رفت از آن را بررسی نمود. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود برای دور زدن این تهدیدها و یکی از بهترین راهکارها برای کاهش اثرات تحریم‌ها، استفاده از توان سرمایه‌گذاران بخش خصوصی است. باید دولت به بخش خصوصی میدان دهد و زمینه را برای حضور گسترده بخش خصوصی در صنعت گردشگری به خصوص ورزش فراهم کند. اگر این شرایط پیش بیاید، آن وقت خیلی راحت‌تر می‌توان به جذب گسترده توریست‌های خارجی اقدام کرد. در صورتی که دولت بتواند زمینه حضور گسترده سرمایه‌گذاران بخش خصوصی را در صنعت گردشگری فراهم کند و از شرکت‌های قانونی در این حوزه حمایت بیشتری به عمل بیاورد، می‌توان با انگیزه بیشتری با تحریم‌ها و مسائل مربوط به تورم و نرخ ارز مقابله کرد. در این مسیر باید بروکرسی‌های زائد در فرآیند سرمایه‌گذاری‌های بخش گردشگری کاهش پیدا کند تا سرمایه‌گذار با رغبت بیشتری حاضر شود که سرمایه‌اش را در صنعت گردشگری تزریق کند. دولت به‌عنوان سیاست‌گذار و پشتیبان بخش خصوصی باید برنامه‌های راهبردی و کلانی را در صنعت گردشگری ورزشی پیاده کند تا بتواند از توان بخش خصوصی فعال در صنعت گردشگری مشهد برای مقابله با تحریم‌ها، بهره بیشتری ببرد. علاوه بر این مسائل، موضع «حجاب بانوان» نیز به‌عنوان یکی از روندهای منفی اثرگذار بر گردشگری ورزشی مشهد مشاهده شد که این امر مستلزم مسائل کلان و فرهنگی می‌باشد که باید آن را به‌عنوان یک محدودیت غیرقابل کنترل پذیرفت. راه برون رفت از این تهدید را شاید باید با تقویت نقاط مثبت جبران نمود به حدی که این قدر مزایای گردشگری ورزشی داشته باشد تا این محدودیت نیز کم رنگ جلوه کند. در نهایت مسئله «کنترل و حفظ محیط زیست» با شدت -۴ نیز اثر منفی بر روی استراتژی‌ها داشت. این امر نشان دهنده‌ی این است که گردشگری ورزشی مشهد در بعضی استراتژی‌ها مغایر با حفظ محیط زیست طبیعی است و باید به آن توجه ویژه شود که مناطق بکر طبیعی تخریب نشوند.

در ادامه اثر توانایی‌ها و امکانات گردشگری ورزشی مشهد با استراتژی‌ها ارزیابی شد و نتایج نشان داد «توانایی میزبانی مسابقات» با شدت ۴۱+ بیشترین اثر مثبت را گردشگری ورزشی مشهد را داراست. مشهد به دلیل اینکه یکی از کلان شهرهای ایران است توانایی میزبانی مسابقات مختلف را دارد و به همین دلیل این اثر روند مثبتی بر روی استراتژی‌ها گذاشته است. «جاذبه‌های تفریحی مشهد» با اثر ۲۹+ نیز تأثیر مثبت زیادی را بر روی استراتژی‌های پیشنهادی داشت. شهر مشهد با وجود شهربازی‌های متعددی که در سطح شهر دارد، باغ وحش‌ها، مراکز خرید، موزه‌ها، پیست‌های اسب سواری، چالیدره و ... نقطه مثبت بسیاری در جذب و حفظ گردشگران ورزشی را داراست. «گسترش روابط با کشورهای اسلامی» نیز با اثر ۲۹+ اثر زیادی بر استراتژی‌ها داشت. این روابط به حدی گسترش پیدا کرده است که دانشجویان عرب زبان بسیاری برای ادامه تحصیل در دانشگاه‌های دولتی و آزاد مشهد بورسیه می‌شوند و هزینه تحصیل آنها توسط دولت‌های آنها پرداخت می‌شود و از طرفی این دانشجویان عرب زبان و مسلمان نیز با هزینه کردن در بخش‌های مختلف از جمله ورزشی نیز زمینه توسعه صنعت گردشگری ورزشی را فراهم کرده‌اند. به همین دلیل این مسئله یکی از قوت‌های گردشگری ورزشی شهر مشهد می‌باشد. ۹ عامل دیگر نیز تأثیر مثبتی بر استراتژی‌ها داشتند ولی برخی عوامل داخلی نیز اثر منفی زیادی بر روی استراتژی‌ها داشتند. مهم‌ترین این عوامل را می‌توان «استادیوم‌ها و سالن‌های ورزشی تخصصی و مجهز» اندک دانست. سالن‌ها و استادیوم‌های مجهز می‌تواند به بهبود تصویر شهر منجر شود و زمانی که تصویر برند یک شهر ارتقا پیدا کند می‌توان از مزایای آن بهره‌مند شد. البته به تازگی با افتتاح استادیوم امام رضا(ع) این تصویر بهبود پیدا کرده است اما هنوز در بخش‌های مختلف ورزشی مشهد این امکانات نیز در سطح دومین کلان شهر کشور نیست و با کمبودهایی مواجه است. از این منظر باید با ورود بخش خصوصی و حمایت‌های دولتی نیز امکان توسعه اماکن ورزشی ایجاد گردید تا بتواند در بخش گردشگری ورزشی نیز نیازسازی کند. «برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری کاربردی» مقامات شهری نیز به‌عنوان یک نقطه ضعف نمود پیدا کرد و اثر منفی شدیدی بر روی استراتژی‌ها داشت که باید به آن توجه شود. باید سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های شهری به سمتی پیش رود که جذب گردشگر ورزشی را به حداکثر برساند ولی در اینجا به‌عنوان یک نقطه ضعف نمود پیدا کرده و باید برای آن راه حلی اندیشید. «اخذ اعتبارات و تسهیلات خصوصی»، «کیفیت سیستم حمل‌ونقل»، «هزینه اقامتگاه‌ها» و «همکاری مسئولین ذی‌ربط» نیز به‌عنوان توانایی‌هایی که اثر منفی بر استراتژی‌ها می‌گذارند شناسایی شد.

در ادامه مدل نهایی برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری ورزشی مشهد ترسیم شد که نشان دهنده‌ی ۵ هدف اصلی، ۱۱ زیر هدف و ۱۴ استراتژی نهایی برای دستیابی به این اهداف بود. اولین هدف که مربوط به توسعه بود که شامل اهداف افزایش رضایت گردشگران، استفاده از محیط زیست طبیعی و افزایش رفاه اقتصادی بود و به ترتیب استراتژی‌های پیشنهادی آنها شامل «افزایش کیفیت خدمات»، «امکان انجام ورزش‌های متنوع و گوناگون در مناطق طبیعی» و «ایجاد اشتغال در بخش گردشگری» بود. از آنجایی که در دو بخش، این استراتژی‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت و مشخص شد که این استراتژی‌ها در گردشگری ورزشی مشهد کاربرد دارند و قابل اجرا هستند پیشنهاد می‌شود که برای کیفیت خدمات گردشگران تلاش ویژه‌ای انجام دهند. ارزش درک شده‌ی خدمات، سطح رضایت‌مندی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و سطح رضایت‌مندی نیز تمایل به بازدید مجدد از مقاصد گردشگری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌عنوان مثال گردشگر راضی ممکن است، بعد از بازدید یک مقصد آن را به دیگران توصیه کند و اگر ناراضی باشد ممکن است اثر سوء بسیار بدی داشته باشد. زیرا تبلیغات منفی اثر شدیدتری بر روی اشخاص می‌گذارد و طبق گفته بازاربایان جذب مشتری جدید می‌تواند ۱۰ برابر بیشتر از حفظ مشتری هزینه در برداشته باشد (بنسبردی و نظری، ۱۳۹۷). دومین استراتژی، امکان انجام ورزش‌های متنوع در مناطق طبیعی بود که در مشهد قابل تحقق است. شمال شهر مشهد از کوهستان‌ها و مناطق طبیعی فراوانی برخوردار است که تأیید این استراتژی است و می‌تواند به‌عنوان یک عامل اصلی جذب گردشگرای ورزشی باشد. ورزش‌های ماجراجویانه‌ای مانند پرش از ارتفاع، کارتینگ، چتر سواری و حتی بالن سواری در دشت‌های سرسبز نیز می‌تواند مورد توجه قرار گیرد که نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و حمایت‌های دولتی و خصوصی و جذب سرمایه زیاد است؛ اما به دلیل گردشگران زیادی که به مشهد به دلایل مختلفی سفر می‌کند نیز امکان بازگشت سرمایه و سودآوری نیز می‌باشد. همچنین برای افزایش رفاه اقتصادی باید در بخش گردشگری اشتغال ایجاد

نمود که اگر درست برنامه‌ریزی شود مشکلات بسیاری از کمبود شغل را می‌تواند جبران نماید. دومین هدف مربوط اهداف مدیریتی و منابع انسانی بود که شامل زیر هدف نیروی متخصص گردشگری بود که با توجه به روندها و امکانات گردشگری ورزشی مشهد قابل اجرا و برنامه‌ریزی است. باید تأمین و آموزش نیروهای انسانی کارآمد و متخصص در بخش دولتی و خصوصی مورد توجه قرار گیرد و از آنجایی که منابع انسانی جزء مهمترین منابع سازمان‌ها است باید در جهت آموزش آنها گام‌های درستی برداشت. سومین هدف، اهداف محیطی بود که شامل زیر اهداف بهبود وضع سیاسی و قانونی، بهبود وضعیت فنی و بهبود وضعیت اقتصادی بود که در نهایت پس از ارزیابی و تحلیل، استراتژی‌های «وضع قوانین اثربخش و کارا»، «دستیابی به حمایت‌های دولتی»، «بهبود سطح توسعه فنی و فناوری»، «جذب مشوق‌های سرمایه‌گذاری»، «پشتیبانی از سوی صنایع مرتبط» و «ایجاد گسترش ظرفیت بازار محلی» نیز پیشنهاد شدند. همه این موارد که در مورد اهداف محیطی بودند تا حدودی اشاره به دولت و قوانین دارند که باید در محیط مشهد به‌عنوان یک حامی وجود داشته باشند تا سرمایه‌گذاران بدون موانع و محدودیت وارد میدان شده و در جهت درآمدزایی و جذب گردشگران ورزشی اقدام نمایند. چهارمین هدف، اهداف مالی بود که باید برای کاهش موانع تأمین مالی، به دنبال جذب اسپانسرهای منطقه‌ای بود که با توجه به روندها و امکانات گردشگری ورزشی مشهد نیز این امکان وجود دارد. مشهد به دلیل اینکه یکی از قطب‌های گردشگری کشور محسوب می‌شود نیز به خودی خود سرمایه‌گذاران را نیز به خود جلب می‌کند اما سرمایه‌گذاران و اسپانسرهای منطقه‌ای نیز کمک شایان توجهی می‌تواند به توسعه گردشگری ورزشی کنند و به ایجاد بازارهای محلی، ایجاد اشتغال در کسب و کارهای کوچک و بهبود تصویر شهر کمک کنند. از این رو این استراتژی باید مورد توجه قرار گیرد. آخرین هدف نیز اهداف نوآورانه بود که شامل زیر اهداف نوآوری در بازاریابی مقصد، نوآوری در جاذبه‌ها و نوآوری در زیرساخت‌های گردشگری بود که استراتژی‌های پیشنهادی آن شامل «ایجاد تصویر منحصر به فرد از مقصد و تبلیغات»، «بهره‌برداری از فرصت‌های ایجاد شده توسط شرایط آب و هوایی متغیر» و «توسعه زیرساخت‌های ورزشی جدید» بود. نوآوری استفاده موفقیت‌آمیز از ایده‌های جدید است. از طرفی نوآوری در کنار مهارت‌ها، سرمایه‌گذاری، تشکیلات اقتصادی و رقابت، یک محرک بهره‌وری در اقتصاد است. نوآوری، عامل مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار است (وو و وانگ، ۲۰۱۶؛ زمیتیس، ۲۰۱۴). از همین رو به این اهداف و استراتژی‌ها در جهت توسعه گردشگری ورزشی مشهد نیز باید توجه داشت.

در یک نتیجه‌گیری کلی باید بیان کرد گردشگری ورزشی شهر مشهد دارای توان‌ها و قابلیت‌های فراوانی است که امکان برنامه‌ریزی بلندمدت برای توسعه آن وجود دارد اما باید به‌طور گسترده به آن پرداخته شود. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود بر روی هر یک از اهداف تعیین شده و راهکارهای توسعه این اهداف و استراتژی‌ها تحقیقات متعدد کمی و پیمایشی انجام شود. زیرا در تحقیق حاضر امکان پرداختن به تمام جزئیات نبود و این مسائل باید به شیوه‌های دیگر اولویت‌بندی و ارزش‌گذاری شوند. دلیل آن هم ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک است که به کلیات و مسائل اصلی می‌پردازد و جزئیات را به برنامه‌های عملیاتی واگذار می‌کند.

منابع

- بنسپردی، علی؛ رحیمی‌زاده، میثم؛ اسدی، حسن؛ محمودی، احمد (۱۳۹۲). «ارتباط بین انگیزه‌ها با رضایتمندی گردشگران پیست‌های اسکی استان تهران»، مدیریت ورزشی، ۵ (۳)، ۶۹-۵۳.
- بنسپردی، علی؛ نظری ترشیزی، احمد (۱۳۹۷). «بررسی سبک خرید آنلاین محصولات ورزشی از شبکه‌های مجازی و فروشگاه‌های اینترنتی»، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۰ (۵۲)، ۱۱۷-۱۳۶.
- جابری، ع؛ خزائی پول، ج؛ اسدی، ح (۱۳۹۷). «تأثیر کیفیت ادراک شده از مقاصد گردشگری ورزشی بر رضایت و تمایل به بازدید مجدد»، نشریه مدیریت ورزشی، ۱۰ (۱)، ۱۷-۳۲.
- خاوریان گرمسیر، امیررضا؛ ام، استاورس؛ ژاکلین، علیان (۱۳۹۲). «برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری شهری با استفاده از مدل استراتژیک SOAR (نمونه موردی شهر تفت)»، برنامه‌ریزی و آمایش فضا، ۱۷ (۳)، ۱۲۷-۱۴۳.
- رابینز، استیفن پی و دیوید ای دی سنزو (۱۳۹۴). مبانی مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی و همکاران، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضوی، سید محمد حسین؛ حسینی، سید عماد؛ خواجه‌پور، اکرم (۱۳۹۲). «بررسی جاذبه‌های طبیعی اثرگذار بر توسعه گردشگری ورزشی استان مازندران»، پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۹ (۱۷)، ۱۵-۲۶.
- عبداللهمی، حمیدی؛ مهرزاد، آقایی؛ نجف، خیبری (۱۳۹۷). «تدوین و اولویت‌بندی استراتژی‌های باشگاه فولاد ماهان براساس چارچوب جامع تدوین استراتژی»، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۸ (۱۶)، ۱-۱۴.
- علی احمدی، علیرضا؛ فتح الله، مهدی؛ تاج الدین، ایرج (۱۳۹۰). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، انتشارات تولید دانش، چاپ چهاردهم، تهران.
- علی‌آبادی، سمیرا؛ حسامی، شیما (۱۳۹۳). «امکان سنجی پیوند عملکردی اکوتوریسم و توریسم ورزشی در ایران (مطالعه موردی: استان کردستان)»، پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۳ (۳)، ۴۳-۵۵.
- کریم‌پور، ریحان؛ شریف، جاهد (۱۳۹۶). «مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی توسعه پایدار گردشگری استان کرمان با تأکید بر گردشگری کویر شهداد»، فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۲۸ (۱)، ۷-۱۸.
- مروتی، شریف‌آباد؛ عزیزی، علی؛ جمشیدی، زینب (۱۳۹۵). «تحلیل عوامل مؤثر بر رضایت گردشگران داخلی استان یزد با استفاده از مدل دیمتل فازی»، مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۱ (۳۳)، ۸۵-۱۰۴.
- معین‌فرد، محمدرضا (۱۳۸۷). «وضعیت صنعت گردشگری ورزشی در ایران و ارائه الگوی توسعه آن»، رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- معین‌فرد، محمدرضا؛ شوشی‌نسب، پروین؛ کاظم‌نژاد، انوشیروان (۱۳۹۳). «راهبردهای توسعه گردشگری ورزشی تفریحی در ایران»، دو فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، ۲ (۲)، ۱-۱۷.
- موسوی گیلانی، سیدرضا؛ اسدی، حس؛ سجادی، سیدحسن (۱۳۹۱). «بخش‌بندی بازار گردشگری ورزشی ایران برای گردشگران خارجی و ارائه مدل بازار هدف»، مدیریت ورزشی، ۱۲ (۱)، ۶۰-۳۷.
- Brida, J.G., Deidda, M., and Pulina, M. (2014). "Tourism and transport systems in mountain environments: analysis of the economic efficiency of cableways in South Tyrol". *Journal of Transport Geography*, 36, 1-11.
- Buch, T. (2007). "Resident perceptions of event impacts: Taupo and Ironman New Zealand" (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
- Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E., & Tiffin, S. (2013). "Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa". *Tourism Management*, 35, 59-69.
- Darbellay, F. Stock, M. (2012). "Tourism as Complex interdict plenary research". *Annals of Tourism Research*, 39(1), 441-458.
- Dimitropoulos, P. E., Vrontdou, O., & Avgerinou, V. (2018). "Financial Analysis of Municipal Sport, Tourism and Cultural Organizations". In *Innovative Approaches to Tourism and Leisure* (pp. 363-376). Springer, Cham.
- Fesenko, O. (2014). "Sport tourism as new dimension in innovation in Russia". *Europäische Akademie der Naturwissenschaften e.V. Band 3*.

- Fourie J, Santana-Gallego M. (2011). "The impact of mega-sport events on tourist arrivals". *Tourism management*. Dec 1; 32(6), 1364 -70.
- Ioana, M., Badulescu, A., Bac, O., and Bac, D. (2008). "Qualitative and quantitative analysis of sport tourism from the perspective of Romanian young adults". MPRA Paper, No 7641,
- Ito, E., & Hinch, T. (2019). "Empirical research on sport tourism behaviour and experience". (1), 72-74.
- Kim S S, Agrusa J. (2008). "Segmenting Japanese tourists to Hawaii according to tour purpose". *Journal of travel tourism marketing*, 22(1), 63-80.
- Kuscer, K. (2011). "Determining factors of mountain destination innovativeness." Paper presented at the TTRA 2011 European chapter conference: Creativity and Innovation in Tourism, Archamps.
- Kuscer, K. (2012). "Modelling mountain tourism destination development with focus on innovativeness". Doctoral dissertation. University of Ljubljana.
- Kuscer, K., Mihalic, T., Pechlaner, H. (2016). "Innovation, sustainable tourism and environments in mountain destination development: a comparative analysis of Austria, Slovenia and Switzerland". *Journal of Sustainable Tourism*, 25(4), 789-504.
- Mutana, S., Mukwada, G. (2017). "An Exploratory Assessment of Significant Tourism Sustainability Indicators for a Montane-Based Route in the Drakensberg Mountains". *Journal of Sustainability* 9(7), 12-2.
- Sharpley, R., Kato, K., Horita, Y., & Yamada, Y. (2018). "Tourism development in Japan: issues and challenges-a focus on regions and communities". *Tourism Planning and Development*, 15(1), 1-101.
- Swart, K., Tichaawa, T. M., Othy, J. D. O., & Daniels, T. (2018). "Stakeholder Perspectives of Sport Tourism Development in Gabon-A Case Study of the Africa Cup of Nations". *EuroEconomica*, 37(2).
- Ziakas, V., & Trendafilova, S. (2018). "Event Planning and Leveraging for Sport Tourism Development: The Case of a Rural Motorcycle Event". *Case Studies in Sport Management*, 7(1), 11-16.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

نظری ترشیزی، احمد؛ طالب‌پور، مهدی؛ حیدری، رضا؛ یوسفی، محمدرضا (۱۳۹۹). «طرح‌ریزی برنامه راهبردی گردشگری ورزشی مشهد با استفاده از مدل ترکیبی فیلیپس»، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۰ (۱۹)، ۹۳-۱۰۹.