

Research Paper

The Development of the Sports Tourism Value Chain within the Paradigmatic Link between Marketing and Strategic Analysis in Tourist Destinations

Rahim Zare¹ , Ahmad Mahmoudi^{*2} 

¹ Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaie'i University, Tehran, Iran (r.zare@atu.ac.ir)

² Ahmad Mahmoudi, Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran, Tehran, Iran (ah.mahmoudi@ut.ac.ir)



© The Author(s)

publisher: University of Mazandaran



[10.22080/jtpd.2025.29558.4010](https://doi.org/10.22080/jtpd.2025.29558.4010)

Received:

July 15, 2025

Accepted:

August 17, 2025

Available online:

November 11, 2025

Keywords:

Sports tourism, sustainable tourism development, value chain, strategic analysis, marketing

Abstract

Context and Purpose: The present study aims to identify the key factors and components in the development of the sports tourism value chain, examining this domain through the paradigmatic integration of marketing and strategic analysis in tourist destinations. **Design/methodology/approach:** This applied research employed a mixed-methods approach (qualitative-quantitative). In the qualitative phase, data were collected through interviews with experts in the fields of tourism, sports management, strategic management, marketing, and sociology, using a grounded theory methodology. Sampling was conducted purposively, and data analysis followed Strauss and Corbin's systematic approach. The extracted codes were categorized into three levels: open, axial, and selective coding. **Findings:** Analysis of the interviews yielded 231 raw codes, 144 open codes, 48 axial codes, and 13 selective codes. Strategic planning and marketing management were identified as critical factors in developing the sports tourism value chain. Expert validation confirmed the credibility of these factors. **Conclusion:** The results indicated that marketing and strategic analysis are foundational to sports tourism development, with a deep understanding of internal and external environments being essential for formulating effective strategies. These factors can contribute to establishing a sustainable and value-generating ecosystem in this field. **Originality/value:** This study introduces two key innovations: (1) the conceptual link between marketing and strategic analysis in sports tourism value chain development, and (2) the delineation of a pathway for sustainable development and value creation in sports tourism destinations.

***Corresponding Author:** Ahmad Mahmoudi

Address: Faculty of Sport Sciences and Health, University of Tehran.

Email: ah.mahmoudi@ut.ac.ir



Extended Abstract

1. Introduction

Sports tourism is one of the most significant forms of tourism, attracting considerable research and initiatives in recent years. This type of tourism is crucial for tourist destinations, as the benefits and burdens of sustainable development ultimately influence them. To construct a conceptual model for strategic analysis of a destination, it is essential to define its value-creating activities. One effective approach in this regard is the development of a value chain. The tourism value chain includes a series of interactions that facilitate the production and delivery of goods or services. A key method for delineating the boundaries of the value chain is focusing on the core businesses of a tourist destination. Core businesses encompass strategically interconnected market or commercial sectors that generate added value and cater to specific target groups within a tourism region.

The development of the sports tourism value chain is driven by various factors that require thorough examination and robust analysis. However, most existing research in this field has primarily focused on value chain creation and its associated relationships, with limited attention paid to value chain development. Notably, the majority of studies have separately explored the roles of marketing and strategic analysis in value chain creation, leaving the analytical sufficiency of this domain ambiguous. These concepts must instead be examined synergistically and concurrently.

Therefore, the primary objective of this study is to identify the key factors and components in the development of the

sports tourism value chain, focusing on the paradigmatic link between marketing and strategic analysis in tourist destinations.

2. Research Methodology

This applied research employs a mixed-methods approach (qualitative-quantitative). In the qualitative phase, data were collected through interviews with experts in the fields of tourism, sports management, strategic management, marketing, and sociology, using a grounded theory methodology. Sampling was conducted purposively, and data analysis followed Strauss and Corbin's systematic approach. The extracted codes were categorized into three levels: open, axial, and selective coding.

While open coding allows researchers to construct categories from qualitative data, axial coding refines these categories by systematically organizing data from open coding, integrating them into a coherent axial classification.

3. Research Findings

After conducting semi-structured interviews, researchers transcribed each expert's responses into separate tables and began the coding process. Extracted codes were designed to reflect the interview texts comprehensively and represent core concepts accurately. Adhering to grounded theory standards, each interview was meticulously reviewed to ensure the validity and reliability of the codes.

Initial coding yielded 231 raw codes, which were subsequently consolidated into 144 open codes, 48 axial codes, and 13 selective codes through a bottom-up analytical process. Additionally, researchers used a survey method with questionnaire tools to validate the

identified factors and components. All factors were confirmed, and a Goodness of Fit (GOF) index of 0.554 demonstrated the model's high explanatory power, strong convergent validity, and coherent theoretical structure.

4. Conclusion

The findings revealed that this study, centered on sports tourism value chain development, explores multiple dimensions that collectively contribute to a sustainable and value-generating ecosystem in this domain. The results underscore that marketing, strategic planning, and strategic analysis serve as the cornerstone of sports tourism development. Without a profound understanding of long-term objectives and an analysis of internal and external environments, formulating effective strategies would be unfeasible.

In conclusion, the sports tourism value chain is a complex, multidimensional system whose success hinges on the coordination and interaction of all its

components. From strategic planning to operational execution, every step must align with creating value for end-users and achieving sustainable development. This study demonstrates that by strengthening stakeholder collaboration, improving infrastructure, implementing smart marketing, and making targeted investments, sports tourism can be established as a high-yield and impactful industry within national and regional economies.

Funding

The authors did not receive support from any organization for the submitted work.

Authors' Contribution

All authors contributed to the conception and design of the study.

Conflict of Interest

The authors declare that they have no competing interests.

Acknowledgments

We would like to thank all those who contributed to the completion of this work for their efforts and participation.



علمی پژوهشی

توسعه زنجیره ارزش گردشگری ورزشی در بستر پیوند پارادایمی بازاریابی و تحلیل استراتژیک در مقاصد گردشگری

رحیم زارع^۱ ID، احمد محمودی^۲ ID

^۱ دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (r.zare@atu.ac.ir)
^۲ استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (ah.mahmoudi@ut.ac.ir)



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه مازندران



[10.22080/jtpd.2025.29558.4010](https://doi.org/10.22080/jtpd.2025.29558.4010)

چکیده

زمینه و هدف: مقاله حاضر به شناسایی عوامل و مؤلفه‌های اصلی توسعه زنجیره ارزش گردشگری ورزشی می‌پردازد و با پیوند پارادایمی بازاریابی و تحلیل استراتژیک در مقاصد گردشگری، ابعاد این حوزه را بررسی می‌کند. **روش‌شناسی:** این پژوهش کاربردی با روش آمیخته ترکیبی (کیفی-کمی) انجام شده است. در بخش کیفی از نظریه داده‌بنیاد داده‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان حوزه‌های گردشگری، مدیریت ورزشی، مدیریت استراتژیک، بازاریابی و جامعه‌شناسی گردآوری شدند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و تحلیل داده‌ها براساس رهیافت نظامند اشتراوس و کوربین صورت گرفت. کدهای استخراج‌شده در سه سطح باز، محوری و انتخابی دسته‌بندی شدند. در بخش کمی از روش تحقیق پیمایشی با رویکرد کمی به اعتبارسنجی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی‌شده در مرحله کیفی پژوهش پرداخته است. در این راستا، داده‌های جمع‌آوری‌شده با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفتند. **یافته‌ها:** براساس تحلیل مصاحبه‌ها، ۲۳۱ کد خام، ۱۴۴ کد باز، ۴۸ کد محوری و ۱۳ کد انتخابی شناسایی شد. یافته‌ها نشان داد مؤلفه‌هایی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت خدمات و برندسازی، بیشترین تأثیر را بر توسعه زنجیره ارزش گردشگری ورزشی دارند. تحلیل کمی نیز تأییدکننده معناداری تمامی ابعاد با شاخص نیکویی برازش ($GOF=0.554$) بود. نتایج بر لزوم توجه به زیرساخت‌ها، نوآوری در زنجیره تأمین و تعامل ذی‌نفعان برای توسعه پایدار این صنعت تأکید دارد. اعتبارسنجی عوامل توسط خبرگان نیز انجام گرفت. **نتیجه‌گیری و پیشنهادات:** نتایج نشان می‌دهد که بازاریابی و تحلیل استراتژیک پایه‌های اصلی توسعه گردشگری ورزشی هستند و درک عمیق محیط داخلی و خارجی برای تدوین راهبردهای مؤثر ضروری است. این عوامل می‌توانند به ایجاد اکوسیستمی پایدار و ارزش‌آفرین در این حوزه منجر شوند.

تاریخ دریافت:

۲۴ تیر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۲۶ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۲۰ آبان ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

گردشگری ورزشی؛ توسعه گردشگری پایدار؛ زنجیره ارزش؛ تحلیل استراتژیک؛ بازاریابی

* نویسنده مسئول: احمد محمودی

ایمیل: ah.mahmoudi@ut.ac.ir

آدرس: دانشکده علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه تهران.

۱ مقدمه

صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از صنایع اساسی و استراتژیک جهانی شناخته می‌شود و در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته است (Yang et al, 2023). در این میان، گردشگری ورزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخه‌های این صنعت، توجه محققان و سیاست‌گذاران را به خود جلب کرده است (Gharibzadeh et al, 2023). این نوع از گردشگری برای مقاصد میزبان از اهمیت حیاتی برخوردار است؛ چراکه توسعه پایدار در چنین مناطقی هم‌زمان با ایجاد فرصت‌ها، چالش‌هایی نیز به همراه دارد (Hinch et al, 2018).

تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که همگرایی صنعت ورزش و گردشگری به موضوعی جذاب برای پژوهش تبدیل شده است، با محوریت مفاهیمی مانند پویایی همگرایی، مسیرهای همگرایی و استراتژی‌های مرتبط (Yuxuan, 2023; Zhang et al, 2022; Weed, 2020). در این راستا، ساخت یک مدل مفهومی از یک مقصد برای تحلیل استراتژیک مقاصد گردشگری مستلزم تعریف فعالیت‌های ارزش‌آفرین است (Flagestad & Hope, 2001). توسعه زنجیره ارزش به‌عنوان راهکاری مؤثر مطرح می‌شود که شامل مجموعه‌ای از تعاملات برای تولید کالاها و خدمات گردشگری است (Song et al, 2013).

یکی از راه‌های مهم برای تعیین حدود زنجیره ارزش، تمرکز بر کسب‌وکارهای اصلی یک مقصد گردشگری است. این کسب‌وکارها از نظر راهبردی مرتبط بوده، دارای ارزش افزوده هستند و به گروه‌های هدف خاصی در مناطق گردشگری خدمت می‌کنند (Partale, 2020). در این زمینه، بازاریابی به‌عنوان مکانیزمی کلیدی برای معرفی و ترویج مقاصد گردشگری عمل می‌کند اگرچه محققان در سال‌های اخیر به توسعه ایده‌های نوین بازاریابی پرداخته‌اند، اما همچنان نیاز به تحلیل مفهومی

عمیق‌تری احساس می‌شود (Varadan, S & Bhoomadevi, 2022). کلر^۱ (۲۰۰۳) بیان می‌کند که در بازارهای پرقابلیت امروزی، ابزارهای نوین بازاریابی می‌توانند به مثابه استراتژی‌های مؤثری در زمینه ایجاد ارتباطات چندبعدی مثمر باشند.

با وجود تأکید بر اهمیت زنجیره ارزش در گردشگری ورزشی، مرور ادبیات سه شکاف تحقیقاتی اصلی را آشکار می‌کند:

۱. تمرکز غالب تحقیقات بر خلق زنجیره ارزش بوده و جنبه‌های توسعه و تقویت آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛

۲. بررسی نقش جداگانه مفاهیمی مانند بازاریابی و تحلیل استراتژیک، بدون در نظر گرفتن تعاملات پیچیده بین آن‌ها؛

۳. کم‌توجهی به ابعاد پایداری در گردشگری ورزشی، به‌ویژه در زمینه تعامل با محیط زیست و جوامع محلی (Hinch & Higham, 2018; Perić et al., 2018)

تمرکز موضوع تنها به جامعه میزبان یا گردشگرپذیر محدود نمی‌شود، بلکه شامل محققان و متخصصان توسعه پایدار نیز می‌شود که بر روی موضوعات اجتماعی، اکولوژی، اقتصاد، ترویج ورزش و... کار می‌کنند (Girginov & Hills, 2013). همگرایی صنعت گردشگری ورزشی، از طریق زنجیره ارزش و تعامل متقابل صنعت ورزش و گردشگری محقق می‌شود (Yuan et al, 2022). توسعه استراتژیک به‌عنوان ابزاری برای تدوین استراتژی‌ها و مدیریت سازمانی، ارتباطات داخلی و خارجی و توسعه پایدار را تقویت می‌کند (Epstein & Wisner, 2001). توسعه زنجیره ارزش، توانایی ذی‌نفعان در ورزش و گردشگری را برای سازمان‌دهی رویدادها و ایجاد درآمد از فعالیت‌ها افزایش می‌دهد. این امر ویژگی‌های خاص مناطق مختلف را برای دستیابی به درک جامع‌تری از گردشگری ورزشی پایدار بررسی می‌کند (Heebkhoksung et al, 2013).

¹ Keller



۲ مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

۲.۱ گردشگری ورزشی

گردشگری ورزشی یک نوع گردشگری نسبتاً جدید است که در زمان‌های اخیر رشد چشم‌گیری داشته است (Jiménez-García et al, 2020). این پدیده را می‌توان تجربه‌ای فرهنگی دانست که دو بعد اصلی دارد: فعالیت بدنی (وابسته به برنامه‌ریزی و محتوای رویداد) و مکان (شامل دسترسی به مقصد، کیفیت اقامت و محل برگزاری) (Shonk, 2008 & Chelladurai).

صنعت ورزش و گردشگری ارتباط تنگاتنگی دارند؛ به‌طوری‌که ورزش به‌عنوان موتور محرکه گردشگری عمل می‌کند و گردشگری نیز به نوبه خود توسعه ورزش را تسریع می‌بخشد (Yang et al, 2023). هم صنعت ورزش و هم صنعت گردشگری دارای درجه بالایی از همبستگی صنعتی با سایر صنایع در میان صنایع درجه سوم مانند پذیرایی و اقامت، حمل‌ونقل و صنعت فرهنگی هستند (Yuan et al, 2022). گردشگری ورزشی به‌عنوان یک روش نوظهور تفریحی، عمدتاً شامل فعالیت‌هایی مانند اوقات فراغت و سرگرمی، ورزش بدنی، مسابقات ورزشی، توانبخشی بدنی و ورزش و تبادلات فرهنگی است (Yuan et al, 2022). براساس آخرین مفهوم، گردشگری ورزشی به مکان‌های مرتبط با ورزش و مکان‌های تفریحی که ورزشکاران مشهور در آن رفت و آمد می‌کنند، اطلاق می‌شود (Jiménez-García et al, 2020).

۲.۲ زنجیره ارزش گردشگری ورزشی

مایکل پورتر^۱ (۱۹۸۵) تئوری زنجیره ارزش را به‌عنوان ابزاری برای تحلیل مزیت رقابتی شرکت‌ها مطرح کرد. بر اساس این، فعالیت‌های ارزش افزوده در زنجیره ارزش به فعالیت‌های ارزش افزوده پایه و فعالیت‌های ارزش افزوده کمکی تقسیم کرد (Liu et

2023). از این نظر و براساس رویکرد بازاریابی، ساختار محصول گردشگری ابتدا شامل یک محصول اصلی یا خدمات اساسی است که به منابع و جاذبه‌ها بستگی دارد (Kotler, 2000).

همان‌طور که در مطالب فوق ملاحظه می‌شود، توسعه زنجیره ارزش گردشگری ورزشی متأثر از عوامل متعددی است که تحلیل عمیق آن‌ها ضروری می‌باشد. اگرچه تحقیقات پیشین عمدتاً بر خلق زنجیره ارزش متمرکز بوده‌اند، اما بررسی جنبه‌های توسعه آن کمتر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، مطالعات موجود معمولاً مفاهیم بازاریابی و تحلیل استراتژیک را به‌صورت مجزا بررسی کرده‌اند، درحالی‌که تحلیل تعامل این دو حوزه می‌تواند به درک جامع‌تری منجر شود.

از همین رو، هدف اصلی تحقیق حاضر، شناسایی عوامل کلیدی توسعه زنجیره ارزش گردشگری ورزشی با تلفیق دو پارادایم بازاریابی و تحلیل استراتژیک در مقاصد گردشگری است. نوآوری این تحقیق در ارائه مدلی جامع برای توسعه زنجیره ارزش است که با ادغام این دو رویکرد، چارچوبی نوین برای مدیریت یکپارچه مقاصد گردشگری ورزشی ایجاد می‌کند. این مدل با در نظر گرفتن ابعاد اقتصادی، اجتماعی، اکولوژیکی و فناورانه، همچنین تعاملات پیچیده بین ذی‌نفعان مختلف، به توسعه پایدار این صنعت کمک می‌کند.

این مطالعه با بهره‌گیری از دیدگاه‌های نظری مختلف (مدل‌های زنجیره ارزش، بازاریابی مدرن و مدیریت استراتژیک) درصدد است تا با نگاهی جامع‌نگر، الگویی کاربردی برای ارتقاء زنجیره ارزش گردشگری ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی ارائه نماید که می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران و مدیران صنعت گردشگری قرار گیرد.

¹ Michael E. Porter

در این شبکه پویا، دولت نقش کلیدی دارد و موظف است هماهنگی بین بخش‌های مختلف (مانند اقامت، پذیرایی، حمل‌ونقل و زیرساخت‌ها) را مدیریت کند تا تجربه مطلوبی برای گردشگران فراهم شود (Hole, 2019).

بر این نکته توافق دارند که این زنجیره در گرو تعامل سازنده بین بازیگران مختلف شکل می‌گیرد و خلق ارزش مطلوب برای گردشگران مستلزم هم‌افزایی این اجزا است (Gómez-Ceballos et al, 2023). سازمان جهانی گردشگری (UNWTO, 1999) نیز در همین راستا، سیستم ارزش را شبکه‌ای از شرکت‌های بهم‌پیوسته تعریف می‌کند که در صورت همکاری مؤثر، منجر به ارتقاء کیفیت و کارایی اقتصادی فعالیت‌های گردشگری می‌شود. همکاری استراتژیک بین صنعت ورزش و گردشگری، توسعه متوازن گردشگری ورزشی را به همراه دارد. این همکاری نه تنها به گردشگری سنتی امکان می‌دهد از محدودیت‌های توسعه فراتر رفته و با تنوع‌بخشی به منابع، تحول و ارتقاء صنعتی را تجربه کند، بلکه به صنعت ورزش نیز کمک می‌کند تا زنجیره ارزش خود را گسترش دهد، نفوذ بازار را افزایش داده و منافع اقتصادی را به حداکثر برساند (Yuan et al, 2022). این همگرایی، ادغام زنجیره ارزش ورزش و گردشگری در ابعاد فناوری، کسب‌وکار و بازار است که منجر به توسعه پایدار هر دو صنعت می‌شود (Yang et al, 2023). نتیجه این تعامل دوسویه، از یک سو ارتقاء کیفیت و توسعه پایدار هر دو صنعت و از سوی دیگر خلق اشکال نوین صنعتی مانند گردشگری ورزشی است که به‌عنوان موتور محرکه رشد اقتصادی و بستری برای توسعه پایدار صنایع وابسته عمل می‌کند (Wang, 2022; Xu & Chen, 2020; Zhang, 2015).

(al, 2020). در این پژوهش، ابتدا زنجیره ارزش گردشگری را بررسی می‌کنیم. هدف از طراحی این زنجیره، توزیع عادلانه‌تر درآمد و منافع، بهبود دسترسی به بازار و تقویت قدرت چانه‌زنی بازیگران کوچک گردشگری (مانند تولیدکنندگان محلی و کسب‌وکارهای خرد) است. بنابراین، هر برنامه‌ریزی در این حوزه باید با تحلیل بازار آغاز شود و فرصت‌های تجاری موجود برای فعالان کوچک‌مقیاس را به‌دقت ارزیابی کند (Gómez-Ceballos et al, 2023).

پژوهشگرانی که به بررسی زنجیره ارزش در گردشگری پرداخته‌اند، معمولاً تحلیل خود را براساس چهارچوب نظری پورتر بنا می‌نهند و آن را با ویژگی‌های خاص صنعت گردشگری تطبیق می‌دهند (Gómez-Ceballos et al, 2023). در این دیدگاه، نظام ارزشی گردشگری ترکیبی از فعالیت‌های اصلی و حمایتی است که از جنبه‌های مختلف به هم پیوسته‌اند. فعالیت‌های اصلی مستقیماً در خلق محصول گردشگری نقش دارند، درحالی‌که فعالیت‌های حمایتی بستر لازم برای توسعه این محصول را فراهم می‌کنند. به عبارت دیگر، فعالیت‌های اساسی شامل کلیه عملیات تجاری است که مستقیماً به ارائه خدمات گردشگری می‌پردازند و زیرساخت‌های آن را حمایت می‌کنند (Evans et al, 2012).

گومزکبالوس^۱ (۲۰۱۴) با نظام‌مند کردن عوامل مؤثر در طراحی پیشنهادات گردشگری مقاصد، نشان می‌دهد که زنجیره ارزش در گردشگری از روابط پیچیده و درهم‌تنیده میان بازیگران و فرآیندهای مختلف تشکیل شده است. برخلاف زنجیره‌های ارزش خطی مرسوم، در گردشگری فعالیت‌ها به‌صورت متوالی انجام نمی‌شوند، بلکه به شکل شبکه‌ای افقی با یکدیگر تعامل دارند (Gómez-Ceballos et al, 2023).

¹ Gómez-Ceballos



۲/۳ بازاریابی و زنجیره ارزش در گردشگری ورزشی

گردشگری ورزشی نمایانگر نقطه تلاقی منحصربه‌فردی بین هیجان ورزش و فرصت‌های گسترده صنعت گردشگری است. این بخش، ترکیبی به‌عنوان یک محرک مهم برای توسعه اقتصادی پایدار ظهور کرده و مزایای بی‌شماری را برای جوامع میزبان و ملت‌ها ارائه می‌دهد. با بهره‌گیری از فرهنگ ورزشی محلی و ادغام استراتژیک ابتکارات گردشگری، مناطق می‌توانند تاب‌آوری اقتصادی خود را افزایش دهند، میراث فرهنگی را ترویج دهند و پایداری محیطی را تقویت کنند (Morfoulaki et al, 2023). در حقیقت، گردشگری ورزشی در صورت استفاده از رویکردهای استراتژیک و متمرکز بر جامعه، فرصت‌های قابل توجهی را برای بهبود اقتصادی پایدار ارائه می‌دهد (Gharibpoor et al, 2024).

مدل زنجیره ارزش پورتر^۱ (۲۰۰۱) چارچوبی کلیدی برای تحلیل فرآیند خلق ارزش در صنایع مختلف، از جمله گردشگری است. این مدل با تفکیک فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی، به درک بهتر مکانیسم‌های ارزش‌آفرینی کمک می‌کند. مطالعه‌ای در بخارست نشان داد که گردشگری ورزشی تأثیرات مثبتی بر توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی شهر داشته است (Bogan et al., 2018).

اکثر محققان و نویسندگان با این ارزیابی موافق هستند که مدل‌های فعالیت زنجیره ارزش گردشگری می‌توانند با استفاده از تحلیل طرف گردشگر و تأمین‌کننده گردشگری مناسب‌تر باشند و بر ارزیابی کمی و کیفی تجربه گردشگری، قبل، در طول و بعد از سفر تأکید می‌کنند (Rahmiati et al, 2020). در صنعت گردشگری، گردشگری مرتبط با ورزش در سال‌های اخیر بیشتر مورد توجه قرار گرفته است و مسائل مربوط به تقاضای ورزش باعث جذب بسیاری از محققان در زمینه‌های اقتصاد و بازاریابی

شده است (Yuxuan, 2023). توسعه تحقیقات بازاریابی در گردشگری ورزشی، با تأکید بر مبانی استراتژیک و مفهومی، می‌تواند به ایجاد چارچوب‌های نوین بازاریابی بینجامد (Varadan & Bhoomadevi, 2022). پژوهش‌های اخیر بر بهبود تبلیغات، الگوهای رفتاری و شخصی‌سازی استراتژی‌های ارتباطی تمرکز دارند (Filo et al, 2013; Chen & Funk, 2010).

۲/۴ پیشینه پژوهش

مطالعات نشان می‌دهد گردشگری ورزشی به‌عنوان یکی از پویاترین بخش‌های صنعت گردشگری شناخته می‌شود (Jiménez-García et al., 2020). گامون و رابینسون (۲۰۰۳) گردشگری ورزشی را به سه دسته اصلی تقسیم می‌کنند: رویدادهای بزرگ ورزشی، رویدادهای کوچک‌مقیاس و گردشگری نوستالژیک ورزشی. این تقسیم‌بندی چهارچوب مناسبی برای تحلیل انواع مختلف گردشگری ورزشی ارائه می‌دهد (Gammon & Robinson, 2003).

پورتر (۲۰۰۱) زنجیره ارزش را به‌عنوان ابزاری برای تحلیل مزیت رقابتی معرفی کرده است. در زمینه گردشگری ورزشی، مطالعات اخیر نشان می‌دهند که این چهارچوب نیاز به تطبیق با ویژگی‌های خاص صنعت گردشگری دارد (Porter, 2001). گومز-سبالوس و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه خود در اکوادور نشان دادند که فناوری اطلاعات می‌تواند نقش مهمی در مدیریت زنجیره ارزش مقاصد گردشگری ایفا کند (Gómez-Ceballos et al., 2023).

مطالعه چن و فانگ (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که تصویر مقصد و تجربه گردشگران ورزشی تأثیر معناداری بر قصد بازدید مجدد دارد. این یافته‌ها اهمیت استراتژی‌های بازاریابی مبتنی بر تجربه را در گردشگری ورزشی نشان می‌دهد (Chen & Funk, 2010). از سوی دیگر، مورفولاکی و همکاران (۲۰۲۳)

¹ Porter

- داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه اجرایی یا پژوهشی در حوزه گردشگری ورزشی
 - انتشار حداقل ۳ اثر علمی یا اجرای پروژه‌های عملیاتی مرتبط
 - داشتن سمت سازمانی مؤثر در نهادهای مرتبط
- ترکیب نهایی نمونه‌ها به شرح زیر بود:
- ۷ متخصص مدیریت ورزشی (مدیران فدراسیون‌ها و روسای هیأت‌های استانی)
 - ۵ کارشناس گردشگری (مدیران آژانس‌های تخصصی و مشاوران سازمان میراث فرهنگی)
 - ۳ متخصص بازاریابی (مدیران برندهای ورزشی معتبر)
 - ۳ پژوهشگر جامعه‌شناسی (اساتید دانشگاه با سابقه پژوهش میدانی)

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. مدت هر مصاحبه بسته به سطح تخصص مشارکت‌کننده بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود. فرآیند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت که پس از مصاحبه شانزدهم محقق شد، اما برای اطمینان بیشتر تا مصاحبه هجدهم تداوم پیدا کرد. تحلیل داده‌ها در سه مرحله انجام گرفت: کدگذاری باز: استخراج مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌ها، کدگذاری محوری: ایجاد ارتباط بین مفاهیم و تشکیل مقوله‌ها، کدگذاری انتخابی: یکپارچه‌سازی نهایی و تشکیل مدل پارادایمی. مفاهیم استخراج شده در قالب شش مؤلفه اصلی نظریه داده‌بنیاد سازمان‌دهی شدند: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پدیده محوری، راهبردها، پیامدها

شیوه کار به این صورت است که ابتدا به امر، محققان با استفاده از سؤالات باز در زمینه موضوع تحقیق، اطلاعات دموگرافیک هریک از خبرگان را گردآوری کردند و سپس سؤالات اصلی پژوهش

در مطالعه خود در یونان به این نتیجه رسیدند که گردشگری ورزشی می‌تواند به‌عنوان نیروی محرکه برای پایداری مقاصد عمل کند (Morfoulaki et al., 2023).

بوگان و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه خود در بخارست نشان دادند که این شهر ظرفیت قابل توجهی برای توسعه گردشگری ورزشی دارد. این مطالعه بر اهمیت زیرساخت‌ها و همکاری بین سازمانی در توسعه گردشگری ورزشی تأکید دارد (Bogan et al., 2018). از سوی دیگر، مطالعه گاریبپور و همکاران (۲۰۲۴) به بررسی نظام‌مند توسعه گردشگری ورزشی برای رشد اقتصادی پایدار پرداخته است (Gharibpoor et al., 2024).

وید (۲۰۲۰) در مطالعه خود به بررسی نقش گردشگری ورزشی در پاسخ به همه‌گیری کووید-۱۹ پرداخته است. این مطالعه نشان می‌دهد که گردشگری ورزشی می‌تواند در شرایط بحرانی نیز به عنوان ابزاری برای احیای صنعت گردشگری عمل کند (Weed, 2020). از سوی دیگر، هب‌خونگ و همکاران (۲۰۲۳) مدل جدیدی از کارت امتیازی متوازن برای مقاصد گردشگری ورزشی ارائه کرده‌اند که می‌تواند به پایداری این صنعت کمک کند (Heebkhoksung et al., 2023).

۳ روش‌شناسی تحقیق

این مطالعه با هدف شناسایی عوامل و مؤلفه‌های کلیدی توسعه زنجیره ارزش گردشگری ورزشی، با تأکید بر تلفیق پارادایم‌های بازاریابی و تحلیل استراتژیک در مقاصد گردشگری طراحی شده است. پژوهش حاضر از طرح ترکیبی (کیفی-کمی) با رویکرد استقرایی بهره برده است. در مرحله کیفی از روش نظریه داده‌بنیاد با رهیافت نظام‌مند اشتراوس و کوربین استفاده شد، سپس در مرحله کمی یافته‌های کیفی از طریق روش پیمایشی اعتبارسنجی گردید. نمونه‌گیری به روش هدفمند با تکنیک گلوله برفی انجام شد. معیارهای انتخاب خبرگان عبارت بودند از:



مطرح گردیدند. هر مصاحبه به فراخور دانش و اطلاعات مصاحبه‌شوندگان به طول انجامید که معیار توقف در این تحقیق، براساس قاعده اشباع نظری تنظیم گردید. هریک از خبرگان با مطالعه قبلی و تجربه‌شان به سؤالات پاسخ دادند و محققان، با اجازه قبلی، تمامی صحبت‌های آن‌ها را ضبط و ثبت کردند.

اعتبار درونی (حقیقت‌نمایی) تحقیق حاضر از چند طریق تأمین شده است. نخست، با توجه به ملاک اشباع نظری، مصاحبه‌ها پس از نمونه شانزدهم به نقطه اشباع رسید، اما برای اطمینان بیشتر تا نمونه هجدهم ادامه یافت که نشان‌دهنده تکرارپذیری مفاهیم و کفایت داده‌هاست. دوم، با به‌کارگیری تثلیث روشی، از طریق گردآوری داده‌ها از خبرگان چندرشته‌ای (متخصصان گردشگری، مدیریت ورزشی، جامعه‌شناسی و بازاریابی) و تحلیل رفت‌وبرگشتی، اعتبار یافته‌ها از طریق تنوع منابع تضمین شد. سوم، با اجرای بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و ثبت دقیق مصاحبه‌ها، از تحریف محتوای داده‌ها جلوگیری گردید. در بخش اعتبار بیرونی (قابلیت تعمیم‌پذیری) نیز دو عامل کلیدی نقش داشته‌اند: انتخاب هدفمند نمونه‌ها از میان خبرگان با تجربه مستقیم در حوزه زنجیره ارزش گردشگری ورزشی، این امکان را فراهم می‌کند که یافته‌ها به بافت‌های مشابه تعمیم داده شوند. همچنین، با ارائه توصیف غنی از جزئیات روش‌شناختی شامل مراحل کدگذاری و تعداد مصاحبه‌ها، بستری برای تکرارپذیری مطالعه در تحقیقات آتی ایجاد شده است. این رویکرد نظام‌مند، هم‌زمان اعتبار درونی و بیرونی پژوهش را تقویت نموده است.

برای توضیح بیشتر، محققان با استفاده از رهیافت اشتراوس و کوربین، مصاحبه‌ها در قالب گزاره‌های خام نوشته و کدگذاری را آغاز کردند. رویکرد مورد استفاده استقرایی بوده و هر کد اولیه نشان‌دهنده مفهوم و محتوای صحبت‌های خبرگان بود. در مرحله اول ابتدا برای مفهوم‌سازی داده‌ها و

تحلیل اطلاعات، از کدگذاری باز بهره جسته شد تا بتوان از آن، داده‌ها را در مقوله‌های مشخص دسته‌بندی کرد. این مرحله که با محوریت استخراج اطلاعات و جمع‌آوری داده‌های اولیه است، هریک مصاحبه‌ها را تجمیع کرده و با استفاده از مکانیزم کدگذاری، آن‌ها را جهت تعیین کد اولیه آماده می‌سازد. اولین مرحله، کدگذاری باز است. در مرحله کدگذاری باز اغلب مفاهیم اصلی از عمق مصاحبه‌ها بیرون کشیده می‌شوند و محققان براساس آن‌ها به شکل‌دهی مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها می‌پردازد. پس از کدگذاری باز، نوبت به کدگذاری محوری می‌رسد. در این مرحله تبدیل مفاهیم به مؤلفه‌هاست. این مرحله نیز با استفاده از مکانیزم استقرایی به شناسایی کدهای محوری می‌پردازد. در مرحله آخر، کدگذاری انتخابی صورت می‌پذیرد. این مرحله به‌عنوان فصل ختام رهیافت نظام‌مند است که ابعاد حاصل از کدها استخراج می‌شوند. در مرحله بعدی، هریک از کدهای مستخرج براساس فحوای موضوعی و محتوایی در قالب دسته‌بندی شش‌گانه نظریه داده‌بنیاد در شش دسته شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله گر، پدیده محوری، پیامدها، راهبردها قرار می‌گیرند.

این مطالعه در مرحله دوم، با به‌کارگیری روش تحقیق پیمایشی با رویکرد کمی به اعتبارسنجی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در مرحله کیفی پژوهش پرداخته است. در این راستا، داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفتند

در بخش روایی، از روایی محتوایی با نظرخواهی از ۱۰ خبره دانشگاهی تأیید گردید. برای سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد که باید بارهای عاملی بالای ۰٫۷ و مقادیر AVE بیشتر از ۰٫۵ برای تمام سازه‌ها حاصل شود. در بخش پایایی، شاخص‌های پایایی درونی از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (بالای ۰٫۷) و پایایی ترکیبی (بالای ۰٫۷) بررسی خواهد شد.

۴ یافته‌های تحقیق

محققان پس از گردآوری مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، هریک از توضیحات مرتبط با خبرگان را در جداول جداگانه‌ای مرقوم کرده و شروع به کدگذاری نمودند. سعی شد هریک از کدهای استخراجی، حالت انعکاسی از متن مصاحبه را داشته و به صورت تمام و کمال نشان‌دهنده مفهوم اصلی باشند. همچنین؛ مطابق با استانداردهای مطرح شده در روش نظریه داده‌بنیاد، هریک از مصاحبه‌ها به صورت کامل و دقیق مورد بررسی و بازنگری قرار گرفتند. این رویکرد موجب می‌شود تا صحت و درستی کدها دوچندان شود. با گردآوری مصاحبه و کدگذاری اولیه، ۲۳۱ کد خام استخراج گردید. در مرحله بعد، با عطف به رویکرد استقرایی، کدهای اولیه یا خام با توجه به مفهوم و محتوای مشابه دسته‌بندی شده و تشکیل کدهای باز را می‌دهند. این کدها اولین دسته‌بندی از شیوه کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد هستند که از تجميع کدهای اولیه یا خام تشکیل می‌یابند. درواقع، از تجميع کدهای اولیه به واحدهای مفهومی کوچک و نام‌گذاری آن‌ها، کدهای باز شکل می‌گیرند که تعداد

۱۴۴ کد باز استخراج گردید. در این مرحله پرهیز از پیش‌فرض‌ها و اجازه‌دادن به ظهور مفاهیم جدید از جمله مهم‌ترین کارهایی است که صورت می‌پذیرد. سپس، با در نظرگیری همان استاندارد، کدهای بازی را که دارای محتوا و مفهوم مشابه می‌باشند، دسته‌بندی کرده و کدهای جدیدی را استخراج می‌نماییم که به این کدها، کدهای محوری گویند. تعداد این کدها ۴۸ بود. ارتباط دادن کدهای باز به یکدیگر و شکل‌دهی به رده‌های محوری که از جمله مهم‌ترین اقدامات ممکن می‌باشند، در این مرحله صورت می‌پذیرد. در مرحله بعدی نیز همین منوال تکرار می‌شود و از تجميع کدهای محوری، کدهای انتخابی استخراج می‌گردند. در این مرحله، یکپارچه‌سازی و انتخاب هسته مرکزی مفهوم اصلی تحقیق شکل می‌گیرد. درواقع، ارتباط دادن تمام مقولات به این هسته با روایت علی و اعتبارسنجی نظریه از طریق مقایسه با داده‌های جدید از جمله مهم‌ترین اقدامات صورت گرفته در این قسمت می‌باشند. تعداد کدهای انتخابی ۱۳ مورد بود. در جدول ۱، نمونه‌ای از کدگذاری‌های مصاحبه‌ها نشان داده شده است.



جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری‌های مصاحبه‌ها

کد اولیه	متن مصاحبه
ارتباط و پیوند تعاملی و شبکه‌ای	عوامل استراتژیک مختلفی در این زمینه وجود دارند که به دو دسته خرد و کلان تقسیم می‌شوند. اما از نظر من بایستی یک ارتباط و پیوند تعاملی و شبکه‌ای میان این مفاهیم وجود داشته باشد تا توسعه زنجیره ارزش گردشگری ورزشی به بهترین نحو تداعی گردد.
استراتژی‌های کلان منطقه	پیوند بین برندسازی مقصد و استراتژی‌های کلان منطقه نیز بسیار مهم است، چراکه شرایط و آمایش سرزمینی هر منطقه متفاوت بوده و هر منطقه دارای پتانسیل و ظرفیت‌های مربوط به خودش است.
ترکیب ورزش و جاذبه‌های فرهنگی منطقه	راه‌های مختلفی برای ایجاد ارزش افزوده وجود دارد که به نظر من، ایده ترکیب ورزش و جاذبه‌های فرهنگی منطقه می‌تواند بسیاری از اقدامات غیرعملی و سخت را ممکن و سهل سازد.
استفاده از تیم تخصصی و کارشناس	یا استفاده از تیمی متشکل از متخصصان بازاریابی و تحلیل‌گران استراتژیک تشکیل شوند تا فهم و زبان مشترکی بین این دو حوزه ایجاد شده و ارزش افزوده حاصل شود.
استفاده از راهکارهای تخصصی	راهکارهای مختلفی برای تحلیل و بهبود تجربه مشتریان در گردشگری ورزشی وجود دارد. یکی از مهم‌ترین آن‌ها پیمایش یا نظرسنجی است که می‌تواند آمار و ارقام خوب و مطلوبی را ارائه کند.
استفاده از فناوری‌های نوین	یا اینکه از فناوری‌های نوین در راستای تحلیل و بهبود تجربه مشتریان در گردشگری ورزشی استفاده کرد که بسیاری از کشورهای مختلف نیز این کار را انجام می‌دهند.
اهمیت بعد محیطی و کالبدی	الزامات زیرساختی برای توسعه پایدار گردشگری ورزشی بسیار مختلف هستند که من بعد محیطی و کالبدی را پررنگ‌تر و مهم‌تر از سایر موارد می‌بینم. چون توسعه زنجیره تأمین، ابتدا به امر به محیط وابسته است.
اهمیت و کاربرپذیری مدل‌های همه‌جانبه و تلفیقی	همچنین، حمل‌ونقل، فناوری‌های نوین، استفاده از متخصصان، استفاده از مدل‌های تطبیقی و... نیز می‌توانند مؤثر و کارگشا باشند؛ چراکه مدل‌های همه-جانبه و تلفیقی همیشه اهمیت و کاربرپذیری خود را ثابت کرده‌اند.
و.....	و.....

تمامی موارد فوق، اکثر صحبت‌های خبرگان مشابه یکدیگر شدند و در مصاحبه شانزدهم اشباع نظری حاصل شد. اما برای اطمینان بیشتر، تا مصاحبه هجدهم مصاحبه‌ها ادامه یافتند که کدهای جدیدی حاصل نشده و مطابق با معیار اشباع نظری، فرآیند مصاحبه‌ها متوقف گردیدند. در جدول ۲، کدگذاری‌های محوری و انتخابی در قالب دسته‌بندی چندگانه نظریه داده‌بنیاد نشان داده شده‌اند.

همان‌طورکه در قسمت روش‌شناسی نیز توضیح داده شد، محققان سعی کردند تمامی موارد اخلاقی را در طول مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها رعایت نموده تا از سوءگیری ذهنی و عامدانه ممانعت به عمل آید. همچنین، تمامی سه مرحله کدگذاری‌ها با رعایت اصل انعطاف‌پذیری صورت پذیرفتند. بدین صورت که با جریان رفت و برگشتی کدگذاری‌ها، برخی از کدها در طول تحقیق تغییر کردند. پس از رعایت

جدول ۲. کدگذاری‌های محوری و انتخابی در قالب دسته‌بندی چندگانه نظریه داده‌بنیاد

دسته‌بندی چندگانه نظریه داده‌بنیاد	کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
شرایط علی	برنامه‌ریزی و تحلیل استراتژیک	تحلیل شکاف در خدمات گردشگری ورزشی	تعارض منافع بین شهرداری و بخش خصوصی در توسعه زیرساخت‌ها
			عدم آگاهی جامعه محلی از مزایای گردشگری ورزشی
			تمایل سرمایه‌گذاران به حمایت از رویدادهای کوتاه‌مدت سودده
	ارزش‌آفرینی در بخش‌های مختلف زنجیره	مدیریت یکپارچه گردشگری ورزشی	فقدان سیستم رزرو یکپارچه برای امکانات ورزشی
			نبود خدمات پزشکی تخصصی در محل برگزاری مسابقات
			شکایت مکرر گردشگران از نبود راهنمایان ورزشی چندزبانه
	تجزیه و تحلیل مشتری محور	مدیریت ارتباط با مشتری	سناریوهای بحرانی برای رویدادهای ورزشی
			روندهای فناوری در ۵ سال آینده
			تحلیل ریسک‌های سیاسی-اجتماعی
	ارزش‌آفرینی در بخش‌های مختلف زنجیره	بررسی و اندازه‌گیری ارزش افزوده هر فعالیت	پکیج‌های ترکیبی ورزش-تفریح خدمات دیجیتال شخصی‌سازی شده
			امکانات ویژه برای کودکان
	تجزیه و تحلیل مشتری محور	تجربه مشتری بهینه‌شده	سیستم مدیریت متمرکز اطلاعات
			چهارچوب همکاری بین‌سازمانی استانداردهای کیفیت یکسان
	تجزیه و تحلیل مشتری محور	مدیریت ارتباط با مشتری	شاخص‌های کمی اثرات اقتصادی
			تحلیل ROI خدمات جدید
			سنجش اثرات اجتماعی
	تجزیه و تحلیل مشتری محور	تجربه مشتری بهینه‌شده	سیستم پیگیری تعاملات مشتریان
			پروفایل‌سازی مشتریان ورزشی
	تجزیه و تحلیل مشتری محور	تجربه مشتری بهینه‌شده	پاسخ‌گویی ۲۴ ساعته
			طراحی سفر بدون اصطکاک
	تجزیه و تحلیل مشتری محور	تجربه مشتری بهینه‌شده	فضاهای اختصاصی شبکه اجتماعی

خدمات غافلگیرکننده	بررسی و تحلیل رفتارهای مصرفی، انگیزه‌ها و ترجیحات مشتریان	رابطه بین ذی‌نفعان	
	الگوی هزینه‌کرد براساس فصل تأثیر ستاره‌های ورزشی رفتارهای پرریسک		
	شاخص NPS خدمات ورزشی مدیریت شکایات تخصصی استانداردهای بهداشت		
تعارض منافع در تخصیص بودجه	ارتباط میان دولت، بخش خصوصی، جامعه محلی، گردشگران	رابطه بین ذی‌نفعان	
فقدان سازوکار شفاف مشارکت همکاری نامتوازن در پروژه‌ها	سیاست‌های دولتی حمایتی		
معافیت‌های مالیاتی برای سرمایه‌گذاران تسهیل صدور مجوزهای ویژه حمایت از پژوهش‌های کاربردی	تعامل و مشارکت تمامی دستگاه‌ها و نهادهای متولی		
موازی‌کاری سازمان‌ها فقدان سامانه یکپارچه اطلاعاتی کمیته‌های مشترک نمادین	سیستم حمل‌ونقل هوشمند پارکینگ‌های چندمنظوره مراکز خدمات چندبانه	زیرساخت‌های گردشگری	
استانداردسازی زمین‌ها تجهیزات هوشمند امکانات معلولان	نوسازی و تقویت زیرساخت‌های ورزشی		
منابع آب پایدار انرژی‌های تجدیدپذیر مدیریت پسماند	تامین منابع در سایر زیرساخت‌ها		
تورهای مجازی ۳۶۰ درجه اینفلوئنسرهای نیچ چت‌بات‌های ورزشی	بازاریابی دیجیتال و رسانه‌های اجتماعی	شرایط زمینه‌ای	
نمادهای ورزشی منحصربه‌فرد رویدادهای امضا داستان‌سرایی تجربی	تبلیغات و تصویر برند		
گواهی‌های دوستدار محیط زیست پویش‌های مشارکتی بسته‌بندی‌های پایدار	استراتژی‌های بازاریابی مقصد		
هماهنگی پیام‌ها داده‌محوری یکپارچه یکپارچه‌های چندرسانه‌ای	بازاریابی سبز و مسئولیت اجتماعی	استراتژی‌های بازاریابی مقصد	
	مدل‌های یکپارچه‌سازی بازاریابی		

برندسازی مقصد گردشگری ورزشی	تجربه گردشگر و مدیریت ارتباط با مشتری	پروفایل‌سازی هوشمند گردشگران برنامه وفاداری ورزش محور بازخورد لحظه‌ای
	خلق هویت منحصر به فرد	تلفیق ورزش و میراث فرهنگی نمادهای بصری اختصاصی روایت‌های جذاب
	اعتلای برند مقصد گردشگری	همکاری با سفیران برند رتبه‌بندی بین‌المللی حضور در رسانه‌های معتبر
	تحلیل عناصر برند	ارزیابی تداعی‌های ذهنی سنجش تمایز برند تحلیل گپ هویت
راهبردها	یکپارچه‌سازی خدمات دیجیتال و فیزیکی	سیستم‌های یکپارچه مدیریت مشتری (CRM) پلتفرم‌های چندکاناله ارائه خدمات فناوری‌های اینترنت اشیا (IoT) برای خدمات ترکیبی
	توسعه خدمات دیجیتال و هوشمند	هوش مصنوعی و چت‌بات‌های خدمات‌دهی اپلیکیشن‌های موبایل و سلف‌سرویس تحلیل داده‌های رفتاری مشتریان
	مدیریت و توسعه خدمات	پلتفرم‌های نظارت بر سلامت ورزشکاران خدمات روان‌شناسی و مشاوره آنلاین بیمه و پوشش‌های درمانی ویژه
	مدیریت کیفیت و بهبود مستمر خدمات	استانداردهای ISO و ممیزی داخلی سیستم‌های بازخورد مشتریان (نظرسنجی‌ها) چرخه بهبود فرآیندها (PDCA)
	نظارت و ارزیابی خدمات	داشبوردهای مدیریت عملکرد (KPI) ابزارهای تحلیل رضایت مشتری (CSAT, NPS) گزارش‌های دوره‌ای عملکرد خدمات

تحلیل رقابتی و مزیت‌های رقابتی شرکت/سازمان	خدمات مشارکتی با جامعه میزبان	برنامه‌های مسئولیت اجتماعی (CSR) همکاری با کسب‌وکارهای محلی کمپین‌های آگاهی‌بخش عمومی
	مدیریت ریسک و تاب‌آوری	ارزیابی ریسک‌های عملیاتی و مالی برنامه‌های واکنش به بحران (BCP) بیمه و پوشش‌های کاهش ریسک
	مزیت رقابتی در جذب مشتری	برنامه‌های وفاداری و تخفیف‌های ویژه تجربه کاربری (UX) منحصربه‌فرد شخصی‌سازی خدمات براساس نیاز مشتری
	سهم بازار از گردشگران ورزشی	مشارکت در رویدادهای ورزشی بین‌المللی تبلیغات هدفمند در پلتفرم‌های ورزشی همکاری با تأثیرگذاران (اینفلوئنسرهای ورزشی)
عوامل مداخله‌گر	فرهنگ سازمانی مشتری‌محور	توسعه ارزش‌های مشتری‌محور در سازمان ایجاد سازوکارهای پاداش مبتنی بر رضایت مشتری تقویت ارتباطات داخلی برای بهبود خدمات
	مهارت و تخصص نیروی انسانی	جذب و استخدام نیروهای متخصص ارزیابی مستمر شایستگی‌های کارکنان ایجاد بانک اطلاعاتی از مهارت‌های کارکنان
	آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی	برنامه‌های آموزش مداوم و کارگاه‌های تخصصی مربی‌گری و منتورینگ (Mentoring) توسعه مسیرهای شغلی و برنامه‌های ارتقاء مهارت
	سرمایه‌گذاری و پشتیبانی	ایجاد کمیته‌های مشترک بین سازمانی

توسعه تفاهم‌نامه‌های همکاری با نهادهای مرتبط استفاده از سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی			
طراحی بسته‌های سرمایه‌گذاری جذاب حضور در نمایشگاه‌ها و رویدادهای سرمایه‌گذاری ایجاد شبکه‌ای از شرکای تجاری و سرمایه‌گذاران	جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی		
به‌روزرسانی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات استفاده از راه‌حل‌های هوشمند و اتوماسیون همکاری با استارت‌آپ‌ها و شرکت‌های فناوری‌محور	سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید		
اولویت‌بندی پروژه‌ها براساس تحلیل هزینه-فایده ایجاد سیستم نظارت بر هزینه‌ها و بازده سرمایه توزیع منابع مالی براساس نیازهای استراتژیک	تخصیص بودجه هدفمند		
حمایت از کسب‌وکارهای نوپای ورزش‌محور ایجاد شتاب‌دهنده‌های تخصصی گردشگری ورزشی توسعه اکوسیستم کارآفرینی در حوزه ورزش	استارت‌آپ‌های گردشگری ورزشی		
افزایش درآمدهای ناشی از گردشگری ورزشی توسعه زیرساخت‌های مرتبط با صنعت ورزش تقویت چرخه اقتصادی محلی و منطقه‌ای	توسعه و رونق اقتصادی	اشتغال‌زایی و توسعه مهارت‌ها	پیامدها
طراحی مشاغل مرتبط با صنعت ورزش توسعه فرصت‌های شغلی غیرمستقیم (خدمات جانبی) تضمین پایداری اشتغال از طریق تنوع بخشی	ایجاد مشاغل پایدار		



تأثیرگذاری بر اقتصاد خرد و کلان توسعه متوازن مناطق میزبان رویدادها ایجاد ارزش افزوده در زنجیره ارزش ورزش	رشد اقتصادی چندسطحی		
پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت زنجیره تأمین کاهش هزینه‌های لجستیک و توزیع استانداردسازی فرآیندهای تأمین	بهینه‌سازی فرآیندهای زنجیره تأمین		
توسعه شبکه‌های توزیع هوشمند ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال تأمین بهبود دسترسی به منابع و مواد اولیه	سهولت در دسترسی		
سیستم‌های تخصیص منابع بهینه ارتقاء کیفیت تأمین‌کنندگان توسعه شرکای استراتژیک در زنجیره تأمین	تخصیص و ارتقاء عوامل تأمین		نوآوری در زنجیره تأمین
ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه هماهنگی بین اجزای مختلف زنجیره توسعه همکاری‌های افقی و عمودی	یکپارچه‌سازی زنجیره تأمین		

زیست‌محیطی (تحلیل PESTLE) است. درواقع برنامه‌ریزی استراتژیک به گردشگری ورزشی کمک می‌کند که نه تنها در درازمدت درآمدی قابل ملاحظه داشته باشد، بلکه این روند ماندگار و متداوم باشد، البته لازمه این ماندگاری به‌روزرسانی مستمر این فرآیندهاست. در این صورت می‌تواند انعطاف و کارایی لازم خود را در مقابل تحولات بازار گردشگری حفظ کند. برنامه‌ریزان برای موفقیت در این مسیر باید با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد هر مقصد، راهبردهای بلندمدتی طراحی کنند که هماهنگ با اهداف توسعه ملی و منطقه‌ای باشد.

همان‌طور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود بسیاری از کدها در زمره دو پارادایم موضوعی و مفهومی تحلیل استراتژیک و بازاریابی قرار می‌گیرند.

در حوزه گردشگری ورزشی، برنامه‌ریزی استراتژیک نقش کلیدی در دستیابی به توسعه پایدار این صنعت ایفا می‌کند. لازمه اجرای این فرآیند، تحلیل جامع عوامل درونی و بیرونی، ازجمله ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (تحلیل SWOT) و نیز بررسی ابعاد سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، حقوقی و

صنعت محسوب می‌شود. برای نمونه دولت‌ها با تغییر قوانین و زیرساخت‌ها، بخش خصوصی با سرمایه‌گذاری‌های جدید، مردم با ترویج فرهنگ میزبانی، فدراسیون‌ها با تنظیم استانداردهای ورزشی موجب می‌شوند که گردشگران با حضورشان این چرخه را تکمیل کنند. همچنین، ایجاد کمیته‌های مشترک میان‌بخشی می‌تواند راهکار مناسبی برای رسیدگی به مسائلی چون تقسیم منافع، کاهش پیامدهای زیست‌محیطی و رفع تعارضات باشد. چنین تعاملاتی زمانی ثمربخش خواهد بود که بر پایه اعتماد دوطرفه و اشتراک منافع شکل گرفته باشد.

توسعه زیرساخت‌های کارآمد و جامع، یکی از ارکان اساسی موفقیت در صنعت گردشگری ورزشی محسوب می‌شود. این زیرساخت‌ها شامل سه بخش اصلی می‌گردد: نخست، امکانات ورزشی تخصصی مانند استادیوم‌های مدرن، پیست‌های استاندارد و سالن‌های چندمنظوره که می‌بایست که ایمن و استاندارد باشند، با آخرین فناوری‌های روز تجهیز شده باشند. دوم، شبکه حمل‌ونقل پیشرفته شامل فرودگاه‌های بین‌المللی، جاده‌های دسترسی مناسب، سیستم‌های حمل‌ونقل عمومی کارآمد و پارکینگ‌های محلی که دسترسی آسان به مقاصد ورزشی را فراهم می‌کند. سوم، مراکز اقامتی شامل هتل‌های مجهز و اقامتگاه‌های ورزشی که باید پاسخ‌گوی نیازهای خاص ورزشکاران و تماشاگران همچون نزدیکی به محل مسابقات و داشتن امکانات لازم برای استراحت ورزشکاران و گردشگران ورزشی را داشته باشند. خدمات دیگری همچون مراکز درمانی مجهز و بحث امنیت و نظم مسافرات حائز اهمیت است. طراحی و اجرای این زیرساخت‌ها باید با رعایت اصول توسعه پایدار و با دید بلندمدت انجام شود، به گونه‌ای که امکان ارتقا و به‌روزرسانی آن‌ها در آینده وجود داشته باشد. این امر از تبدیل شدن این سرمایه‌گذاری‌های کلان به دارایی‌های غیرفعال جلوگیری کرده و تضمین‌کننده بازدهی مستمر آن‌ها خواهد بود. در کنار این موارد، ارائه خدمات

زنجیره ارزش گردشگری ورزشی شبکه‌ای پویا از فعالیت‌های مرتبط است که تمامی مراحل -از طراحی رویدادها تا خدمات پس از سفر- را پوشش می‌دهد. خلق ارزش در این سیستم نیازمند هماهنگی مؤثر بین اجزای مختلف مانند حمل‌ونقل، اقامت، پذیرایی، مدیریت رویدادها و امکانات تفریحی است. به عبارتی کلی این زنجیره باید عملکردی متمایز، هماهنگ و جدید ارائه دهند تا برای گردشگر ارزش اقتصادی خلق کند. نمونه، همکاری استراتژیک بین هتل‌ها و مجموعه‌های ورزشی در طراحی پکیج‌های ترکیبی، می‌تواند تجربه‌ای منسجم و به یادماندنی برای مسافران ورزشی رقم بزند.

شناخت دقیق اینکه مشتریان ما چه کسانی هستند؟ چرا سفر می‌کنند؟ و چه عادات رفتاری دارند؟ نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت این صنعت دارد. این بررسی باید با استفاده از اطلاعات جامع شامل ویژگی‌های جمعیتی، انگیزه‌های روانی و عادات سفر انجام شود. فناوری‌های مدرن مانند هوش مصنوعی و تحلیل کلان‌داده این امکان را فراهم می‌کنند که سلیقه‌های مسافران ورزشی را با دقت بالایی شناسایی و خدمات را متناسب با آن‌ها طراحی شود. نرم افزارهایی همچون ایسنتاگرام که پیشنهاداتش را متناسب با سلیقه کاربر تنظیم می‌کند، نمونه بارز استفاده صحیحی از هوش مصنوعی است. چنین رویکردی علاوه بر جلب رضایت مشتریان، باعث ایجاد تعهد پایدار و معرفی طبیعی خدمات به دیگران می‌شود. درواقع دستاورد رضایت‌مندی گردشگر، دستیابی به تبلیغ رایگان از سوی آن‌هاست.

پویایی صنعت گردشگری ورزشی در گرو تعامل سازنده میان تمام بازیگران اصلی این عرصه است. این بازیگران شامل: دولت‌ها، بخش خصوصی، ساکنان محلی، نهادهای ورزشی و مسافران هستند که همچون گروه نوازندگان باید در چهارچوبی هماهنگ با یکدیگر همکاری کنند. طراحی سازوکارهای کارآمد برای تضمین نقش‌آفرینی مؤثر این گروه‌ها، عاملی کلیدی در پیشرفت پایدار این



این خدمات، طیف وسیعی از اقدامات و فعالیت‌هایی نظیر پذیرش و اسکان، تغذیه تخصصی، راهنمایی حرفه‌ای، تأمین امنیت و ارائه خدمات درمانی را در بر می‌گیرد. طراحی سیستم‌های نظارتی دقیق به‌منظور ارزیابی مداوم کیفیت خدمات گردشگری ورزشی ضروری است. همچنین، ایجاد کانال‌ها و مکانیزم‌های گردآوری و بررسی بازخورد، نظرات و پیشنهادهای گردشگران و بازدیدکنندگان و واکنش مناسب نسبت به انتقادات، می‌تواند به بهبود مستمر خدمات منجر شود. در این زمینه استفاده از فناوری‌های نوین نظیر اپلیکیشن‌های موبایلی برای سهولت دسترسی به خدمات می‌تواند تجربه گردشگران و بازدیدکنندگان را ارتقا ببخشد. یکی از مهم‌ترین عوامل در این زمینه، شناسایی و تقویت مزیت‌های رقابتی است که در بازار پویای گردشگری ورزشی بسیار ضروری می‌باشد. تحلیل‌های مرتبط باید به صورت نظام‌مند و از طریق ابزارهای تحلیلی جدید و پیشرفته انجام شوند. عوامل مختلفی همچون کیفیت خدمات، دسترسی جغرافیایی، هزینه‌ها، ویژگی‌های منحصربه‌فرد طبیعی یا فرهنگی، تنوع امکانات و غیره می‌توانند مبنای ایجاد مزیت رقابتی باشند. همچنین تدوین استراتژی‌های بازاریابی همچون تمایز و تمرکز که براساس این تحلیل‌ها صورت می‌پذیرند، می‌توانند موقعیت مقصد گردشگری را در بازار مربوطه تقویت کنند. بررسی مستمر عملکرد رقبا می‌تواند بهترین تجربیات را در قالب یادگیری - که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است- تداعی نماید.

بسیاری از تحقیقات مرتبط نیز تأکید دارند که کیفیت منابع انسانی از مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین عوامل موفقیت در گردشگری ورزشی است. توسعه برنامه‌های آموزش تخصصی، توسعه توانمندی‌های تخصصی و موارد مشابه برای مشاغل مختلف این صنعت - از راهنمایان تورها گرفته تا مدیران رویدادها و متخصصان مرتبط با خدمات گردشگری ورزشی - می‌تواند مهم‌ترین و اصلی‌ترین مزایا را به همراه داشته باشد. این آموزش‌ها باید ترکیبی از دانش

پشتیبانی مانند مراکز درمانی تخصصی و سیستم‌های امنیتی کارآمد نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقاء کیفیت تجربه گردشگران ورزشی ایفا می‌کند.

تبلیغات موفق برای مقاصد ورزشی مستلزم بهره‌گیری هم‌زمان از روش‌های کلاسیک و فناوری‌های نوین است. در عصر حاضر، شبکه‌های اجتماعی همچون اینستاگرام و تیک‌تاک... با ثبت لحظات هیجان‌انگیز، فناوری‌های واقعیت مجازی برای تجربه مجازی قبل از سفر به مقصد و همکاری با چهره‌های سرشناس ورزشی می‌توانند به شکل چشم‌گیری دامنه مخاطبان را گسترش دهند. ایجاد برنامه‌های تبلیغاتی نوآورانه که بر جاذبه‌های اختصاصی منطقه تمرکز دارند -از شرایط آب‌وهوایی متمایز گرفته تا چشم‌اندازهای طبیعی بی‌نظیر و آداب و رسوم بومی- می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ترغیب مسافران ایفا کند. تدوین چنین راهکارهایی نیازمند مطالعه عمیق رفتار مصرف‌کنندگان و ارزیابی دقیق عملکرد رقباست. لازمه موفقیت در این حوزه خلق تصویری منحصر-به‌فرد و گیرا است تا به‌خوبی در یاد گردشگران ثبت شود. همان‌گونه که با شنیدن کلمه کوهنوردی ذهن مخاطب به سمت کوه‌های هیمالیا و اورست می‌رود. این روند بایستی با محوریت توجه به مزیت رقابتی مقصد گردشگری پذیر شکل بگیرد. مثلاً یک منطقه زمانی بخواهد رویدادهای بین‌المللی و داخلی را میزبانی کند، باید امکانات آموزشی ورزشی را با درنظرگیری ظرفیت‌های منطقه و ترکیب پتانسیل‌های ورزشی با جاذبه‌های طبیعی همان منطقه ترکیب کند که این مقوله باعث ایجاد یکپارچگی و هماهنگی بیشتر خواهد شد به گونه‌ای که هم عناصر بصری برند (لوگو، شعار، رنگ‌ها) قوی‌تر خواهند شد داستان‌سرایی توسط گردشگران عمق بیشتری خواهد گرفت.

به‌منظور ارائه خدمات باکیفیت و بهتر در گردشگری ورزشی، نیاز به استانداردسازی فرایندها و آموزش کامل و مستمر منابع انسانی وجود دارد.

بازار کار باشند، نه‌تنها موجب اشتغال‌زایی می‌شود، بلکه به‌عنوان محرکی برای توسعه مهارت‌ها عمل خواهد کرد. این برنامه‌ها باید تمامی اقشار جامعه از جمله زنان، افراد کم‌بضاعت، جوانان و سایر گروه‌ها را تحت پوشش قرار دهد. ایجاد مراکز آموزشی فنی و حرفه‌ای تخصصی در حوزه‌های مختلف گردشگری ورزشی می‌تواند به تربیت و آموزش نیروی کار متخصص و ماهر کمک شایانی نماید.

همچنین، ارتباط دادن مهارت‌ها و آموزش‌ها با فرصت‌های شغلی موجود از طریق همکاری با کارفرمایان محلی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این رویکرد نه‌تنها مشکل بیکاری را کاهش می‌دهد، بلکه به توسعه متوازن منطقه‌ای و محلی نیز کمک می‌کند. همان‌طور که اشاره شد، به‌کارگیری فناوری‌های نوین می‌تواند کارایی، اثربخشی و پایداری زنجیره تأمین گردشگری ورزشی را به میزان قابل‌توجهی افزایش دهد. این فناوری‌های هوشمند می‌توانند از طریق بلاک‌چین برای مدیریت موجودی، ایجاد پایگاه‌های شفاف تأمین‌کنندگان، اینترنت اشیا و سایر فناوری‌ها در زمینه نظارت و مدیریت تجهیزات ورزشی و مقاصد گردشگری ورزشی به‌عنوان نوآوری‌های کلیدی عمل کنند. درواقع، توسعه پلتفرم‌های دیجیتال برای ارتباط مستقیم میان تأمین‌کنندگان و مصرف‌کنندگان نهایی، نه‌تنها هزینه‌های واسطه‌گری را کاهش می‌دهد، بلکه به جنبه‌های پایداری در زنجیره تأمین نیز منجر می‌شود. نمونه‌هایی از این رویکردها شامل استفاده از مواد بازیافتی در تولید تجهیزات ورزشی یا به‌کارگیری انرژی‌های تجدیدپذیر در اماکن و مراکز ورزشی است که در راستای حفظ محیط زیست و مدیریت سبز از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. این نوآوری‌ها باید با در نظر گرفتن شرایط خاص هر منطقه و امکان‌سنجی اقتصادی پیاده‌سازی شوند.

در شکل ۱، نمایی از کدگذاری محوری در نرم‌افزار MAXQDA20 نشان داده شده است.

تئوریک و دانشگاهی را به همراه مهارت‌های عملی در نظر بگیرند و موجب ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق نظام جبران خدمات، فرصت‌های پیشرفت شغلی و موارد مشابه شوند که هم به حفظ نیروی ماهر کمک می‌کند و هم تخصص منابع انسانی را افزایش می‌دهد. کاملاً واضح است که ارتباط صنعت و دانشگاه و همکاری با مراکز آموزشی و پژوهشی برای طراحی و اجرای دوره‌های عمومی و تخصصی از راهکارهای بسیار مهم در این زمینه است. این مقوله باید به‌عنوان یکی از راهکارهای کلیدی در نظر گرفته شود.

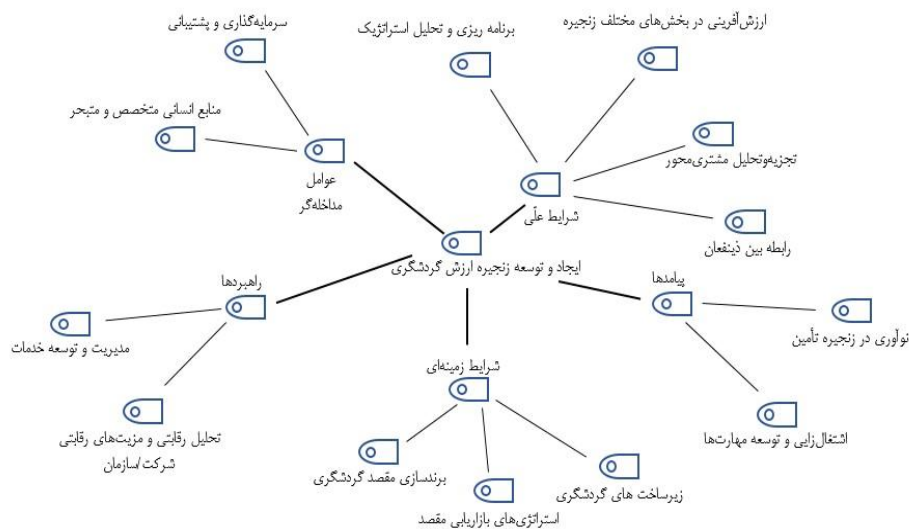
در خلال تحقیق نیز بارها اشاره شده است که جذب سرمایه‌گذاری کافی و پایدار نه‌تنها به‌عنوان یکی از ارکان توسعه گردشگری ورزشی محسوب می‌شود، بلکه از ملزومات تحقق توسعه پایدار گردشگری نیز خواهد بود. این امر مستلزم ایجاد یک سری مکانیزم‌ها و بسترهای حقوقی-اقتصادی است که برای سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی جذاب بوده و به‌عنوان مشوق‌هایی برای جذب و پشتیبانی سرمایه‌گذاری عمل نمایند. به‌عنوان مثال، طراحی و تدوین سازوکارهای تشویقی همانند تسهیلات بانکی با نرخ بهره پایین، معافیت‌های مالیاتی و تضمین‌های دولتی می‌تواند ریسک سرمایه‌گذاری را کاهش داده و بازار سرمایه‌گذاری را جذاب‌تر نماید. همچنین ایجاد سازوکارهای شفاف برای مشارکت بخش‌های غیردولتی و خصوصی در پروژه‌های زیرساختی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیریت صحیح این سرمایه‌گذاری‌ها همراه با نظارت و بازرسی مستمر می‌تواند پایداری مالی پروژه‌ها را تضمین نموده و فرآیند سرمایه‌گذاری و پشتیبانی را به نحو مطلوبی پیاده‌سازی کند.

گردشگری ورزشی پتانسیل بسیار بالایی در ایجاد اشتغال، به‌ویژه در مناطق محروم دارد و می‌تواند برای تمامی اقشار جامعه منافع قابل‌توجهی به همراه داشته باشد. به‌طور دقیق‌تر، طراحی برنامه‌های آموزشی مهارت‌محور که متناسب با نیازهای واقعی

Code System	
تقویت هماهنگی نهادی	81
جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی	13
سرمایه‌گذاری در فناوری‌های جدید	20
تخصیص بودجه هفت‌مندی	26
سرمایه‌گذاری و پشتیبانی	11
Sets	11
	0

شکل ۱. نمایی از کدگذاری محوری در نرم‌افزار MAXQDA20

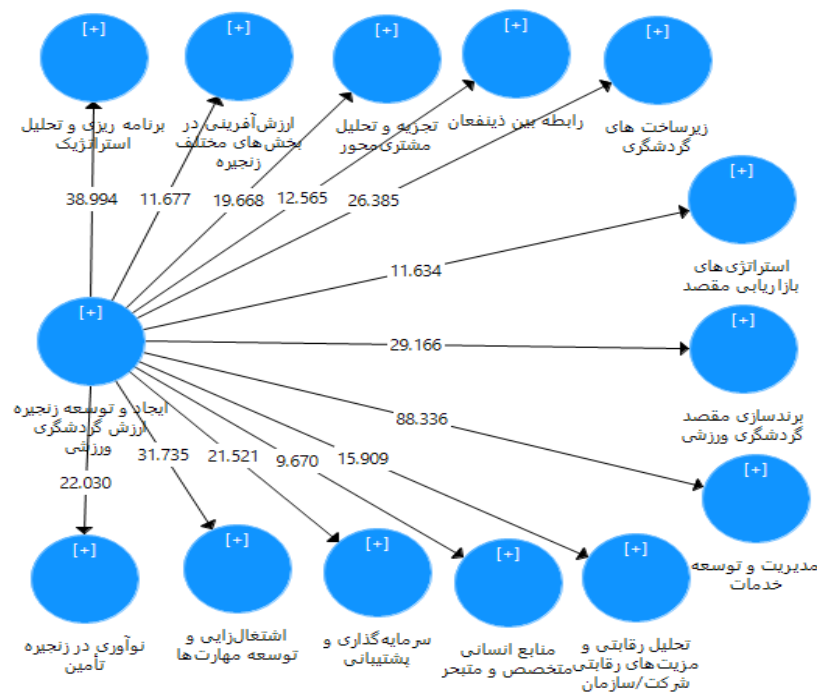
در شکل ۲، خروجی نموداری از نرم‌افزار MAXQDA20 نشان داده شده است که در برگیرنده کدهای انتخابی و کدهای محوری می‌باشد.



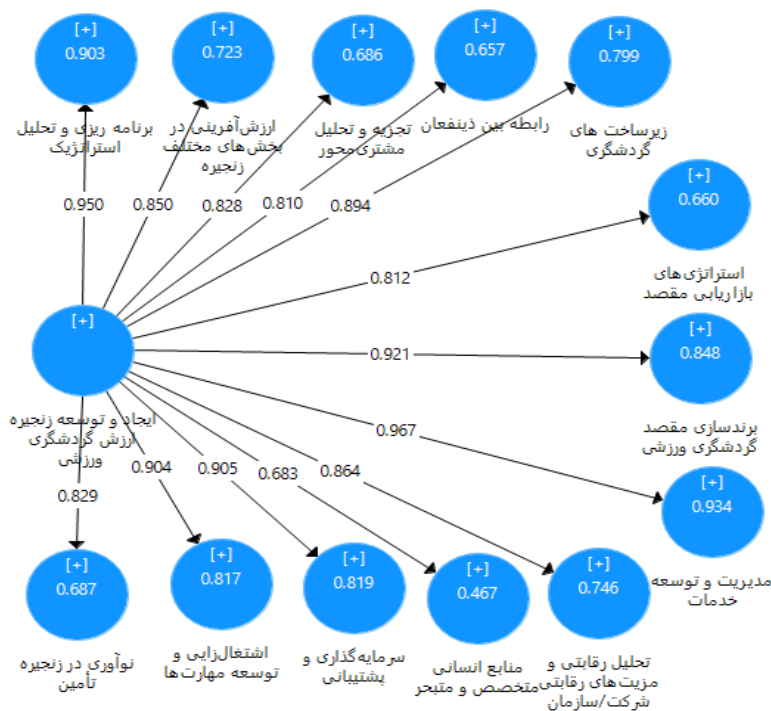
شکل ۲. خروجی نموداری از نرم‌افزار MAXQDA20

ضرایب مسیر، قابل قبول بوده و این نشان‌دهنده تأیید تمامی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقیق می‌باشند.

در ادامه، با استفاده از روش تحقیق پیمایشی با رویکرد کمی، تأیید یا رد ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تحقیق مطرح می‌شود. مطابق با یافته‌های به‌عمل‌آمده، تمامی مقادیر آماره تی و



شکل ۳. آماره تی



شکل ۴. ضرایب مسیر



مدیریتی (برنامه‌ریزی و خدمات) بیشترین تأثیر را بر مدل دارند. نوآوری و سرمایه‌گذاری با ضرایب مسیر بالای ۰.۸، نقش حیاتی در توسعه پایدار ایفا می‌کنند. در جدول ۳، آمار توصیفی به تفکیک مقادیر میانگین، انحراف معیار، واریانس تحقیق بیان شده است.

در شکل ۳ و ۴ آماره تی و ضرایب مسیر به تفکیک نشان داده شده‌اند. مقادیر t -value بالای ۱٫۹۶ نشان‌دهنده معناداری آماری روابط هستند و ضرایب مسیر (بین ۰٫۶ تا ۰٫۹) و مقادیر R^2 (بالای ۰٫۵) قدرت پیش‌بینی و تأثیر قوی متغیرها را تأیید می‌کنند. به‌ویژه «مدیریت خدمات» با ضریب ۰٫۹۶۷ و $R^2=0.934$ بیشترین تأثیر را در مدل دارد. متغیرهای

جدول ۳. آمار توصیفی

مؤلفه	میانگین (Mean)	انحراف معیار (Std. Deviation)	واریانس (Variance)
برنامه‌ریزی و تحلیل استراتژیک	۴.۵۴	۰.۵۰۵	۰.۲۵۵
ارزش‌آفرینی در بخش‌های مختلف زنجیره	۴.۵۴	۰.۵۰۵	۰.۲۵۵
تجزیه و تحلیل مشتری محور	۴.۲۱	۰.۶۹۵	۰.۴۸۳
رابطه بین ذی‌نفعان	۴.۳۶	۰.۵۳۷	۰.۲۸۹
زیرساخت‌های گردشگری	۳.۸۲	۰.۷۹۰	۰.۶۲۵
استراتژی‌های بازاریابی مقصد	۳.۹۰	۰.۸۲۱	۰.۶۷۳
برندسازی مقصد گردشگری ورزشی	۳.۵۱	۰.۵۵۶	۰.۳۰۹
مدیریت و توسعه خدمات	۴.۵۱	۰.۵۰۶	۰.۲۵۶
تحلیل رقابتی و مزیت‌های رقابتی شرکت/سازمان	۳.۴۹	۰.۵۵۶	۰.۳۰۹
منابع انسانی متخصص و متبحر	۴.۱۸	۰.۵۵۶	۰.۳۰۹
سرمایه‌گذاری و پشتیبانی	۳.۵۱	۰.۵۵۶	۰.۳۰۹
اشتغال‌زایی و توسعه مهارت‌ها	۳.۵۴	۰.۶۰۰	۰.۳۶۰
نوآوری در زنجیره تأمین	۳.۲۶	۰.۷۵۱	۰.۵۶۴

مؤلفه‌هایی چون برنامه‌ریزی و تحلیل استراتژیک و ارزش‌آفرینی در بخش‌های مختلف زنجیره دارای رتبه و میانگین بالایی نسبت به سایر مؤلفه‌ها هستند.

همان‌طورکه در جدول فوق ملاحظه می‌شود، میانگین تمام مؤلفه‌ها بالای ۳ بوده و این نشان از تأیید این عوامل را از دیدگاه خبرگان دارد. همچنین،

جدول ۴. مقادیر محاسبه‌ها

community	R Square	T	B	مؤلفه
0.710	0.723	11.677	0.850	ارزش آفرینی در بخش‌های مختلف زنجیره
0.644	0.660	11.634	0.812	استراتژی‌های بازاریابی مقصد
0.811	0.817	31.735	0.904	اشتغال‌زایی و توسعه مهارت‌ها
0.897	0.903	38.994	0.950	برنامه ریزی و تحلیل استراتژیک
0.844	0.848	29.166	0.921	برندسازی مقصد گردشگری ورزشی
0.675	0.686	19.668	0.828	تجزیه و تحلیل مشتری محور
0.737	0.746	15.909	0.864	تحلیل رقابتی و مزیت‌های رقابتی شرکت/سازمان
0.649	0.657	12.565	0.810	رابطه بین ذی‌نفعان
0.787	0.799	26.385	0.894	زیرساخت‌های گردشگری
0.813	0.819	21.521	0.905	سرمایه‌گذاری و پشتیبانی
0.929	0.934	88.336	0.967	مدیریت و توسعه خدمات
0.453	0.467	9.670	0.683	منابع انسانی متخصص و متبحر
0.676	0.687	22.030	0.829	نوآوری در زنجیره تأمین

خدمات، برنامه‌ریزی و تحلیل استراتژیک، و برندسازی مقصد گردشگری ورزشی بیشترین تأثیر را در توسعه زنجیره ارزش گردشگری ورزشی دارند. این متغیرها با ضرایب مسیر بالا (بیش از ۰/۹) و آماره‌های t بسیار معنادار، قدرت تبیین بالایی از واریانس متغیرهای وابسته دارند R^2 بالای ۰/۹. همچنین شاخص Q^2 برای این مؤلفه‌ها نیز بسیار قوی است که نشان‌دهنده پیش‌بینی‌پذیری بالای مدل می‌باشد. در مقابل، مؤلفه منابع انسانی متخصص و متبحر ضعیف‌ترین عملکرد را داشته، با R^2 پایین‌تر از ۰/۵ که می‌تواند نشانه‌ای از ضعف در توجه یا تعریف شاخص‌های آن باشد. در مجموع، نتایج حاکی از آن است که تمرکز بر خدمات، برنامه‌ریزی و برندینگ می‌تواند بیشترین ارزش را برای توسعه گردشگری ورزشی ایجاد کند.

۵ بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با تمرکز بر توسعه زنجیره ارزش گردشگری ورزشی، به بررسی ابعاد مختلفی پرداخته است که در مجموع می‌توانند به ایجاد ارزش افزوده،

طبق نتایج به‌دست‌آمده GOF یا همان نیکویی برازش برابر می‌شود با ۰/۵۵۴ این مقدار تأیید می‌کند که مدل پژوهش دارای قدرت تبیین بالا، روایی همگرا خوب و ساختار نظری منسجم است. این شاخص یک جمع‌بندی قابل اعتماد از کیفیت کلی مدل است و پشتوانه‌ای آماری برای اعتبار نتایج تحلیل مسیر به‌شمار می‌آید.

مؤلفه‌های کلیدی و قوی عبارت‌اند از مدیریت خدمات، برنامه‌ریزی استراتژیک، برندسازی، اشتغال‌زایی، سرمایه‌گذاری و زیرساخت‌ها.

همه مؤلفه‌ها آماره t بالای ۱/۹۶ دارند، در نتیجه همگی معنادار هستند. همچنین، همه Q^2 ها مثبت و نسبتاً بالا هستند در نتیجه مدل پیش‌بینی‌کننده بسیار خوبی دارد.

مدیریت خدمات و برنامه‌ریزی استراتژیک، محرک‌های اصلی توسعه زنجیره ارزش گردشگری ورزشی هستند.

بررسی ضرایب مسیر و شاخص‌های پیش‌بینی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مدیریت و توسعه



توسعه پایدار و رقابت‌پذیری این صنعت منجر شوند. براساس کدهای اصلی استخراج‌شده می‌توان دریافت که زنجیره ارزش گردشگری ورزشی یک سیستم پیچیده و چندبعدی است که موفقیت آن مستلزم همکاری همه ذی‌نفعان، برنامه‌ریزی استراتژیک، توسعه زیرساخت‌ها، بازاریابی هوشمند و مدیریت نوآورانه است. با توجه به رقابت فزاینده در این حوزه، مقاصد گردشگری ورزشی باید بر ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار، جذب سرمایه‌گذاری و ارتقاء کیفیت خدمات تمرکز کنند. درنهایت، توسعه این صنعت نه تنها به رشد اقتصادی منجر می‌شود، بلکه می‌تواند به بهبود تصویر بین‌المللی، اشتغال‌زایی و توسعه منطقه‌ای کمک شایانی کند. این تحقیق می‌تواند مبنایی برای مطالعات آینده در زمینه طراحی مدل‌های کسب‌وکار نوآورانه و سیاست‌گذاری‌های کلان مناسب و راه‌گشا باشد. مطابق با یافته‌های تحقیق، می‌توان دریافت که تحقیق حاضر، دارای نوآوری‌های مختلفی است.

نتیجه می‌شود ابعاد و مؤلفه‌های کشف‌شده در این تحقیق، می‌توانند به ایجاد یک اکوسیستم پایدار و ارزش‌آفرین منجر شوند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهند که برنامه‌ریزی و تحلیل استراتژیک به مثابه سنگ بنای توسعه گردشگری ورزشی می‌باشد؛ چراکه بدون فهم عمیق از اهداف بلندمدت و تحلیل محیط داخلی و خارجی، امکان تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌های مؤثر وجود ندارد. درواقع این مرحله به سازمان‌ها و مقاصد گردشگری ورزشی کمک می‌کند تا با شناسایی و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها، مسیر حرکتشان را به سمت توسعه پایدار ترسیم نمایند.

از سوی دیگر، ارزش‌آفرینی در بخش‌های مختلف زنجیره تأمین می‌تواند نشان‌دهنده این باشد که هر حلقه از این زنجیره -از تأمین‌کنندگان خدمات گرفته تا ارائه‌دهندگان نهایی- باید به صورت هماهنگ و هم‌راستا اقداماتی را انجام دهند که هم حداکثر ارزش را برای گردشگران ایجاد کنند و هم موجب پایداری زنجیره تأمین گردشگری شود. این مقوله

مستلزم یکپارچه‌سازی خدمات و حذف نقاط اتلاف در زنجیره ارزش است که اهمیت این بحث را دوچندان می‌کند. همان‌طور که در یافته‌های تحقیق مشخص شد، بررسی و تحلیل دقیق تقاضاها، نیازها، ترجیحات و رفتارهای گردشگران ورزشی می‌تواند در طراحی خدمات شخصی‌سازی‌شده مؤثر باشد و منجر به بهبود تجربه مشتریان شود. این تحلیل‌ها نه تنها به جذب بیشتر گردشگران کمک می‌کند، بلکه می‌تواند میزان وفاداری آن‌ها را نیز افزایش دهد. صنعت گردشگری ورزشی به عنوان یک اکوسیستم پیچیده و پویا، دارای ظرفیت بی‌نظیری برای ایجاد ارزش اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی است. تحلیل جامع زنجیره ارزش این صنعت نشان می‌دهد که موفقیت و پایداری آن در گرو تعامل هوشمندانه و هماهنگ تمامی اجزای این سیستم است. از منظر اقتصادی، گردشگری ورزشی می‌تواند به عنوان یک موتور محرکه برای توسعه منطقه‌ای عمل کند. ایجاد مشاغل مستقیم و غیرمستقیم، افزایش درآمدهای ارزی، جذب سرمایه‌گذاری‌های کلان و رونق کسب‌وکارهای محلی از جمله مزایای بارز این صنعت محسوب می‌شوند. با این حال، بهره‌برداری پایدار از این مزایا مستلزم برنامه‌ریزی استراتژیک دقیق، تحلیل رقابتی هوشمندانه و سرمایه‌گذاری هدفمند در زیرساخت‌های کلیدی است. همکاری میان دولت، بخش غیردولتی و خصوصی، جامعه محلی و سازمان‌های ورزشی نه تنها تعارضات را کاهش می‌دهد، بلکه منجر به ایجاد همافزایی می‌شود. درواقع این تعامل و مشارکت سازنده میان ذی‌نفعان باعث افزایش بهره‌وری شده و مزایای مستقیم و غیرمستقیم متعددی به همراه دارد.

در بعد اجتماعی، این صنعت فرصت‌های بی‌شماری برای توانمندسازی جوامع محلی، احیای فرهنگ بومی و تقویت همبستگی اجتماعی فراهم می‌آورد. توسعه برنامه‌های آموزشی تخصصی، ایجاد فرصت‌های شغلی فراگیر و ترویج ورزش همگانی می‌تواند به کاهش نابرابری‌های اجتماعی و بهبود کیفیت زندگی منجر شود. البته این امر نیازمند

حکمرانی خوب و مشارکت فعال تمامی ذی‌نفعان است.

زیرساخت‌های گردشگری که به‌مثابه بستر کالبدی و خدماتی توسعه گردشگری ورزشی محسوب می‌شوند، نقش بسیار مهمی در جذب و رضایت گردشگران ایفا می‌کنند. وجود امکاناتی مثل مراکز ورزشی، سیستم‌های حمل‌ونقل هوشمند، هتل‌های مجهز و خدمات بهداشتی باکیفیت و مقرون‌به‌صرفه ازجمله عواملی هستند که می‌توانند یک مقصد را به‌عنوان قطب گردشگری ورزشی مطرح نمایند.

از دیدگاه زیست‌محیطی، توسعه زنجیره ارزش گردشگری ورزشی در صورت مدیریت صحیح می‌تواند به حفاظت از اکوسیستم‌های طبیعی کمک کند. به‌کارگیری نوآوری‌های سبز در زنجیره تأمین، طراحی امکانات ورزشی کم‌کربن و اجرای برنامه‌های حفاظتی می‌تواند اثرات منفی این صنعت را به حداقل برساند. این رویکرد نه تنها مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را نشان می‌دهد، بلکه به‌عنوان یک مزیت رقابتی در جذب گردشگران مسؤول نیز عمل می‌کند.

بازاریابی مؤثر باید براساس روایت‌های جذاب و تجربه‌های منحصربه‌فرد ورزشی استوار باشد. برندسازی می‌تواند به ایجاد هویت و تصویر متمایز برای مقصد گردشگری کمک کند و باعث شود گردشگران آن مقصد را به‌عنوان گزینه اول خود در نظر بگیرند که این امر به پایداری تصویر برند نیز می‌انجامد.

در سطح مدیریتی، موفقیت این صنعت وابسته به ترکیب بهینه چند عامل کلیدی است که عبارت‌اند از: تدوین استراتژی‌های بازاریابی خلاقانه و مشتری‌محور؛ برندسازی مؤثر بر پایه مزیت‌های منحصربه‌فرد مقصد؛ استانداردسازی و بهبود مستمر کیفیت خدمات؛ توسعه نیروی انسانی متخصص و متعهد؛ به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در تمامی مراحل زنجیره ارزش.

از منظر مدیریت و توسعه خدمات، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که ارائه خدمات متنوع‌تر و باکیفیت‌تر - همراه با رویدادهای ورزشی منظم و خدمات تفریحی جانبی و آموزش‌های تخصصی - نه تنها کیفیت رویدادهای ورزشی را بهبود می‌بخشد، بلکه مدت اقامت گردشگران را افزایش داده و در نتیجه درآمدزایی و سودآوری را بیشتر می‌کند. همچنین تحلیل رقابتی و مزیت‌های رقابتی می‌توانند ویژگی‌های خاصی را در خدمات و استفاده از فناوری‌های نوین ایجاد کنند که هریک از این موارد به‌تنهایی از عوامل کلیدی کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شوند. در این زمینه، منابع انسانی متخصص و ماهر به‌عنوان یکی از ارکان اصلی موفقیت مطرح می‌شوند؛ چراکه نیروی انسانی باانگیزه و متبحر می‌تواند کیفیت خدمات را به‌طرز چشمگیری افزایش دهد. سرمایه‌گذاری و پشتیبانی به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده توسعه زنجیره ارزش گردشگری ورزشی- با حمایت دولت از طریق سیاست‌گذاری‌های مناسب و ارائه تسهیلات مالی می‌تواند رشد این صنعت را تسریع کرده و سرمایه‌گذاری‌های داخلی و خارجی را بیش از پیش تقویت نماید. درنهایت، اشتغال‌زایی و توسعه مهارت‌ها همراه با نوآوری در زنجیره تأمین گردشگری ورزشی - که منجر به ایجاد فرصت‌های شغلی مستقیم و غیرمستقیم می‌شود- می‌تواند به آموزش و توانمندسازی نیروی کار محلی بینجامد. نوآوری در زنجیره تأمین با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و رویکردهای خلاقانه می‌تواند کارایی و انعطاف‌پذیری سیستم را نیز افزایش دهد.

در نتیجه می‌توان گفت توسعه زنجیره ارزش گردشگری ورزشی به‌عنوان یک سیستم چندبعدی و پیچیده، موفقیت‌اش مستلزم هماهنگی و تعامل بین تمامی اجزای آن است. از برنامه‌ریزی استراتژیک گرفته تا اجرای عملیاتی، همه باید در راستای ایجاد ارزش برای گردشگران و دستیابی به توسعه پایدار باشند. در این تحقیق، با درنظرگرفتن مؤلفه‌هایی چون بهبود زیرساخت‌ها، بازاریابی هوشمندانه،



سرمایه‌گذاری هدفمند و تقویت همکاری بین ذی‌نفعان، می‌توان گردشگری ورزشی را به‌عنوان صنعتی اثرگذار و پربازده در حوزه اقتصاد ملی و منطقه‌ای تثبیت و برندی متمایز از آن خلق کرد.

در نهایت می‌توان گفت که آینده گردشگری ورزشی به توانایی ذی‌نفعان در ایجاد تعادل بین ابعاد مختلف پایداری وابسته است. این صنعت زمانی می‌تواند به تمامی ظرفیت‌های خود دست یابد که بین منافع اقتصادی، مسئولیت‌های اجتماعی و تعهدات محیط زیستی هماهنگی ایجاد کند. تحقق این امر نیازمند عزم ملی، همکاری بین‌بخشی و نگاه بلندمدت است. با اتخاذ رویکردی نظام‌مند و آینده‌نگر، گردشگری ورزشی می‌تواند به‌عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه پایدار در بسیاری از مناطق جهان مطرح شود. در پایان می‌توان گفت که برخی از ابعاد و مؤلفه‌های مستخرج در تحقیق حاضر، از لحاظ محتوایی و معنایی با ابعاد و مؤلفه‌های اقتصادی، اجتماعی، اکولوژیکی و فناورانه (Girginov & Hills, 2013) و تعاملات پیچیده بین ذی‌نفعان مختلف (Yuan et al., 2022)، مدل‌های زنجیره ارزش (Partale, 2020)، بازاریابی مدرن (Keller, 2003; Kotler, 2000) و مدیریت استراتژیک (Epstein & Wisner, 2001)، این تحقیقات هم‌سو و هم‌راستا هستند.

این پژوهش با بررسی ابعاد مختلف زنجیره ارزش گردشگری ورزشی، یافته‌هایی را ارائه می‌دهد که هم‌سو با مطالعات پیشین در زمینه ارزش‌آفرینی (Gómez-Ceballos et al., 2023) و توسعه‌دهنده چهارچوب سنتی پورتر (۲۰۰۱) است. درحالی‌که تحقیقات قبلی مانند مطالعه Bogan و همکاران (۲۰۱۸) بر رویکردهای خطی تأکید داشتند، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که زنجیره ارزش گردشگری ورزشی دارای ماهیتی شبکه‌ای و پویا است که با تعاملات پیچیده بین ذی‌نفعان و حلقه‌های بازخورد متعدد مشخص می‌شود. این دیدگاه اکوسیستمی، به‌عنوان نوآوری اصلی پژوهش حاضر محسوب می‌شود.

بااین‌حال، پژوهش حاضر با برخی محدودیت‌ها روبه‌رو بوده است. ازجمله محدودیت جغرافیایی ناشی از تمرکز بر نمونه‌های ایرانی، محدودیت روش‌شناختی به دلیل استفاده صرف از روش کیفی و محدودیت زمانی در پیگیری تحولات سریع این صنعت. همچنین، اگرچه از خبرگان چندرشته‌ای استفاده شد، اما سطح مشارکت جامعه محلی و گردشگران در فرآیند پژوهش می‌توانست گسترده‌تر باشد.

برای تحقیقات آتی، پیشنهاد می‌شود مطالعاتی با رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) انجام شود که امکان سنجش کمی روابط بین مؤلفه‌ها را فراهم کند. همچنین انجام تحلیل‌های تطبیقی بین کشورهای مختلف، بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و متاورس و توسعه شاخص‌های پایداری برای این صنعت می‌تواند گام‌های بعدی ارزشمندی در این حوزه تحقیقاتی باشد.

نوآوری‌های اصلی این پژوهش شامل ارائه چهارچوب اکوسیستمی، شناسایی الگوی تعامل پویای ذی‌نفعان و تلفیق ابعاد سنتی با ملاحظات نوین در زنجیره ارزش گردشگری ورزشی است. این یافته‌ها می‌تواند مبنای ارزشمندی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در سطح ملی و منطقه‌ای باشد. در عین حال، برای تحقق کامل ظرفیت‌های این صنعت، نیاز به عزم ملی و همکاری بین‌بخشی همه ذی‌نفعان احساس می‌شود.

حامی مالی

بنا به اظهار نویسنده مسؤول، این مقاله حامی مالی نداشته است.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارد.

تقدیر و تشکر

نویسندگان از همه افراد و خبرگانی که در راستای تکمیل مقاله، راهنمایی علمی و مشارکت داشتند؛ تشکر و قدردانی می‌کنند.

منابع

- Bogan, E., Moldoveanu, E. A., & Iamandei, M. I. (2018). The perspectives of sports tourism development in Bucharest, Romania. *Calitatea*, 19(S1), 92-100.
- <https://www.researchgate.net/publication/324212494>
- Ceballos, G. G. (2014). Procedimiento metodológico de diseño de productos turísticos para facilitar nuevos emprendimientos. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 4(8), 157-171.
- Chen, N., & Funk, D. C. (2010). Exploring destination image, experience and revisit intention: A comparison of sport and non-sport tourist perceptions. *Journal of Sport & Tourism*, 15(3), 239-259.
- [doi:10.1080/14775085.2010.513148](https://doi.org/10.1080/14775085.2010.513148)
- Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using a balanced scorecard to implement sustainability. *Environmental quality management*, 11(2), 1-10.
- [doi:10.1002/tqem.1300](https://doi.org/10.1002/tqem.1300)
- Evans, N., Stonehouse, G., & Campbell, D. (2012). *Strategic management for travel and tourism*. Taylor & Francis.
- Filo, K., Chen, N., King, C., & Funk, D. C. (2013). Sport tourists' involvement with a destination: A stage-based examination. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37(1), 100-124.
- [doi:10.1177/1096348011425496](https://doi.org/10.1177/1096348011425496)
- Flagestad, A., & Hope, C. A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism management*, 22(5), 445-461.
- [doi: 10.1016/S0261-5177\(01\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(01)00010-3)
- Gammon, S.; Robinson, T. (2003). Sport and tourism: A conceptual framework. *J. Sport Tour.*, 8, 21-26.
- [doi:10.1080/14775080306236](https://doi.org/10.1080/14775080306236)
- Gharibpoor, K., Safari, L., Nasiri, F. M., & Majedi, N. (2024). Systematic review: Developing sports tourism for sustainable economic development. *AI and Tech in Behavioral and Social Sciences*. 2(4), 1-10. doi: [10.61838/kman.aitech.2.4.1](https://doi.org/10.61838/kman.aitech.2.4.1)
- Gharibzadeh, M., Safania, A. M., Naghshbandi, S. S., & Farahani, A. (2023). Providing a model for the development of sports tours in the tourism industry. *Plos one*, 18(5), e0285457. doi: [10.1371/journal.pone.0285457](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285457)
- Girginov, V., & Hills, L. (2013). A sustainable sports legacy: Creating a link between the London Olympics and sports participation. In *Olympic legacies: Intended and unintended* (pp. 240-265). Routledge.
- Gómez-Ceballos, G., Menoya-Zayas, S., & Vázquez-Loaiza, J. P. (2023). ICT as a Support for Value Chain



- Management in Tourism Destinations: The Case of the City of Cuenca, Ecuador. *Sustainability*, 15(13), 10181.
doi: [10.3390/su151310181](https://doi.org/10.3390/su151310181)
- Hall, C. M. (1992). *Adventure, sport and health tourism*, [w:] *Special Interest Tourism*, B. Weile, CM Hall.
- Heebkhoksung, K., Rattanawong, W., & Vongmanee, V. (2023). A New Paradigm of a Sustainability-Balanced Scorecard Model for Sport Tourism. *Sustainability*, 15(13), 10586.
doi: [10.3390/su151310586](https://doi.org/10.3390/su151310586)
- Hinch, T. D., Higham, J. E., & Moyle, B. D. (2018). *Sport tourism and sustainable destinations: foundations and pathways*. In *Sport Tourism and Sustainable Destinations* (pp. 1-12). Routledge.
- Hinch, T.; Higham, J. (2018). *Sport Tourism and Sustainable Destinations*; Routledge: London, UK, 2018.
- Hole, Y. (2019). Challenges and solutions to the development of the tourism and hospitality industry in India. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-11. doi: 4699467386afc00bf3809b3868b88d377bbd3a7a
- Jiménez-García, M., Ruiz-Chico, J., Peña-Sánchez, A. R., & López-Sánchez, J. A. (2020). A bibliometric analysis of sports tourism and sustainability (2002–2019). *Sustainability*, 12(7), 2840.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22. doi: [10.1177/002224299305700101](https://doi.org/10.1177/002224299305700101)
- Koc, T., & Bozdag, E. (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*, 257(2), 559-567.
Doi: [10.1016/j.ejor.2016.07.049](https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.07.049)
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*; McGraw-Hill: New York, NY, USA.
- Latiesa, M., & Paniza, J. L. (2006). Turistas deportivos. *Una perspectiva de análisis*. *Revista internacional de sociología*, 64(44), 133-149.
doi: [10.3989/ris.2006.i44.31](https://doi.org/10.3989/ris.2006.i44.31)
- Liu, Y., Dong, E., Li, S., & Jie, X. (2020). Cruise tourism for sustainability: An exploration of value chain in Shenzhen Shekou Port. *Sustainability*, 12(7), 3054.
doi: [10.3390/su12073054](https://doi.org/10.3390/su12073054)
- Lin, Y. H., Lee, C. H., Hong, C. F., & Tung, Y. T. (2022). Marketing strategy and willingness to pay for sport tourism in the Kinmen Marathon event. *Sustainability*, 14(19), 12160.
doi: [10.3390/su141912160](https://doi.org/10.3390/su141912160)
- Morfoulaki, M., Myrovali, G., Kotoula, K. M., Karagiorgos, T., & Alexandris, K. (2023). Sport tourism as driving force for destinations' sustainability. *Sustainability*, 15(3), 2445.
doi: [10.3390/su15032445](https://doi.org/10.3390/su15032445)

- Partale, K. (2020). *The tourism value chain: Analysis and practical approaches for development cooperation projects*. Bonn, Germany: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ).
https://www.switch-asia.eu/site/assets/files/2460/giz_tourism_value_chains_en.pdf
- Porter, M. E. (2001). *The value chain and competitive advantage*. *Understanding business processes*, 2, 50-66.
- Perić, M., Đurkin, J., & Vitezić, V. (2018). Active event sport tourism experience: The role of the natural environment, safety and security in event business models. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 13(5), 758-772. [doi:10.2495/SDP-V13-N5-758-772](https://doi.org/10.2495/SDP-V13-N5-758-772)
- Rahmiati, F., Othman, N. A., Ismail, Y., Bakri, M. H., & Amin, G. (2020). The analysis of tourism value chain activities on competitive creation: tourists perspective. *Talent Development & Excellence*, 12(1), 4613-4628.
- Shonk, D. J., & Chelladurai, P. (2008). Service quality, satisfaction, and intent to return in event sport tourism. *Journal of sport management*, 22(5), 587-602.
<http://dx.doi.org/10.1123/jsm.22.5.587>
- Song, H., Liu, J., & Chen, G. (2013). Tourism value chain governance: Review and prospects. *Journal of travel research*, 52(1), 15-28. doi:
[10.1177/0047287512457264](https://doi.org/10.1177/0047287512457264)
- United Nations World Tourism Organization [UNWTO]. *Agenda Para Planificadores Locales: Turismo Sostenible y Gestión Municipal; Edición para América Latina y el Caribe*; United Nations World Tourism Organization [UNWTO]: New York, NY, USA, 1999.
- Varadan, S & Bhoomadevi, A. (2022). Tourism Marketing In An Era Of Paradigm Shift. In book: *A Paradigm Shift in Marketing: Creating Value for a more Sustainable Future* (pp.25 - 33) Publisher: Princeton Press, Overland Park, Kansas, USA.
https://www.researchgate.net/publication/361761064_TOURISM_MARKETING_IN_AN_ERA_OF_PARADIGM_SHIFT
- Wang, Y., Geng, Y., Lin, Q., Li, G., Wang, B., & Wang, D. (2022). The coupling coordination degree and spatial correlation analysis of the digital economy and sports industry in China. *Sustainability*, 14(23), 16147.
[doi:10.3390/su142316147](https://doi.org/10.3390/su142316147)
- Weed, M. (2020). The role of the interface of sport and tourism in the response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Sport & Tourism*, 24(2),



- 79-92.
[doi:10.1080/14775085.2020.1794351](https://doi.org/10.1080/14775085.2020.1794351)
- Xu, J.F., & Chen, H.C. (2020). Measurement of coupling correlation between sports industry and tourism industry development in China and spatial correlation analysis. *J. Shandong Inst. Sports*. 2020, 1, 9-16.
- Yang, Q. (2013). Research on the intrinsic mechanism and extrinsic dynamics of the integration development of sports industry and related industries. *J. Beijing Sport. Univ*, 11, 20-24.
- Yang, M., Zhou, H., Li, Y., & Zhang, J. (2023). Efficiency evaluation and influencing factors of sports industry and tourism industry convergence based on china's provincial data. *Sustainability*, 15(6), 5408. doi: [10.3390/su15065408](https://doi.org/10.3390/su15065408)
- Yuan, J., Zhou, Y., & Liu, Y. (2022). Convergence Evaluation of Sports and Tourism Industries in Urban Agglomeration of Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area and Its Spatial-Temporal Evolution. *Sustainability*, 14(16), 10350. doi: [10.3390/su141610350](https://doi.org/10.3390/su141610350)
- Yuxuan, J. (2023). Research on Synergistic Development of Sports Industry in the Context of Yangtze River Delta Integration. *Industrial Engineering and Innovation Management*, 6(6), 49-53. doi: [doi:10.23977/ieim.2023.060607](https://doi.org/10.23977/ieim.2023.060607)
- Zhang, L. L. (2015). Research on the measurement of integration degree between sports industry and tourism. *J. Jilin Inst. Sport*, 1, 20-23.
- Zhang, X., Guo, W., & Bashir, M. B. (2022). Inclusive green growth and development of the high-quality tourism industry in China: The dependence on imports. *Sustainable Production and Consumption*, 29, 57-78. doi: [doi:10.1016/j.spc.2021.09.023](https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.09.023)

سوالات مصاحبه

چه عوامل استراتژیکی بر برنامه‌ریزی توسعه گردشگری ورزشی تأثیرگذارند؟
چگونه می‌توان ارزش افزوده را در بخش‌های مختلف زنجیره گردشگری ورزشی ایجاد کرد؟
چه راهکارهایی برای تحلیل و بهبود تجربه مشتریان در گردشگری ورزشی وجود دارد؟
چگونه می‌توان هماهنگی و تعامل بین ذینفعان مختلف گردشگری ورزشی را بهبود بخشید؟
چه الزامات زیرساختی برای توسعه پایدار گردشگری ورزشی ضروری است؟
چه استراتژی‌های بازاریابی برای جذب مؤثر گردشگران ورزشی مناسب هستند؟
چگونه می‌توان برند مقصد گردشگری ورزشی را به صورت مؤثر توسعه داد؟

چه راهکارهای مدیریتی برای توسعه خدمات گردشگری ورزشی مؤثر هستند؟
چگونه می‌توان مزیت‌های رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی ایجاد کرد؟
چه ویژگی‌هایی در منابع انسانی گردشگری ورزشی برای موفقیت این صنعت ضروری است؟
چه راهکارهایی برای جذب و تخصیص بهینه سرمایه‌گذاری در گردشگری ورزشی وجود دارد؟
گردشگری ورزشی چگونه می‌تواند به ایجاد اشتغال و توسعه اقتصادی منجر شود؟
چه نوآوری‌هایی می‌تواند زنجیره تأمین گردشگری ورزشی را بهبود بخشد؟