

## ارائه چارچوبی برای ایجاد ائتلاف در کسب‌وکارهای گردشگری با رویکرد فراترکیب

هاشم آقازاده<sup>۱</sup>، علی حیدری<sup>۲</sup>، حمید ضرغام بروجنی<sup>۳</sup>، علی اصغر شالبافیان<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۹/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۲۵

### چکیده

جهانی شدن، پیشرفت تکنولوژی و وسایل ارتباط جمعی موجب شده تا بازار رقابتی محلی در حد بازاری جهانی وسعت یابد؛ بازاری که دیگر سازمان‌ها به تنهایی قادر به بقا در آن نخواهند بود. در این میان، کسب‌وکارها، با تشکیل ائتلاف و توسعه همکاری، منابع خود را به اشتراک گذاشته و حیات خود را تضمین می‌کنند. از سوی دیگر، باتوجه به رخدادهای اخیر کشور در حوزه سیاست‌های خارجی و بکر بودن بازار گردشگری، به نظر می‌رسد صنعت گردشگری را می‌توان یکی از مصادیق رشد به شمار آورد. این امر کسب‌وکارهای گردشگری را برای استفاده حداکثری از فرصت‌های بازار ترغیب می‌کند و باتوجه به وضعیت و بضاعت کسب‌وکارهای گردشگری کشور، اتخاذ راهبرد همکاری محتمل‌تر است. بنابراین نیاز به همکاری در میان کسب‌وکارهای گردشگری شدت خواهد یافت و گام اول برای تحقق چنین امری اتخاذ ملاحظات صحیح در خصوص شکل‌گیری چنین ائتلاف‌هایی است. از این رو، هدف از پژوهش حاضر ارائه چارچوب برای شکل‌گیری ائتلاف در کسب‌وکارهای گردشگری است. بدین منظور، برای درک عمیق از پدیده شکل‌گیری ائتلاف‌ها، رویکرد تفسیرگرایانه اتخاذ و از روش فراترکیب، برای تجمیع و بسط آرای پیشین، استفاده شد. روش فراترکیب یکی از روش‌های کیفی تحقیق است که در آن محقق با تفسیر نتایج مطالعات پیشین به بسط مدلی جدید، در حوزه‌ای خاص می‌پردازد؛ بدین ترتیب، ضمن تجمیع آرای پیشین، تصویری بدیع از موضوع شکل خواهد گرفت. تحقیق حاضر منتج به تصویری کلی از مهم‌ترین ابعاد و مؤلفه‌های دخیل در شکل‌گیری یک ائتلاف گردشگری شد.

واژه‌های کلیدی: گردشگری، ائتلاف، کسب‌وکار، فراترکیب

۱. دانشیار دانشگاه تهران

۲. استادیار دانشگاه تهران

۳. دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی

۴. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

آدرس پست الکترونیک: [ashalbfian@gmail.com](mailto:ashalbfian@gmail.com)

## مقدمه

استراتژی‌های کسب‌وکار، بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات (خدمات) یک شرکت، در یک صنعت یا یک بخش خاص از بازار، تأکید می‌کند. این استراتژی‌ها ممکن است رقابتی (مبارزه با تمام رقبا برای کسب مزیت رقابتی) یا مشارکتی (همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت بر سایر رقبا) باشد. باتوجه‌به جهانی‌سازی وضعیت رقابت و تخصصی شدن صنایع، در دو دهه اخیر، تغییرات مهمی در محیط اقتصادی رخ داده که منجر به تغییر جهت شرکت‌ها از رقابت انفرادی به رقابت در قالب شبکه‌ها شده است (دورم، برودی، و ردمور، ۲۰۰۳). به عبارتی، در عصر جدید جهانی‌شدن و تکنولوژی‌های نوین، ایجاد ائتلاف را می‌توان استراتژی رایج صنایع برشمرد (پاول، ۱۹۹۸) که سازمان‌ها، به واسطه آن، میان منابع موجود و نیازهای آتی خود پل می‌زنند (ایزنهاردت و اسپونهنون، ۱۹۹۶). این شیوع استراتژی همکاری، در طی چند دهه اخیر، موجب شده تا محققین با پیشینه‌های علمی، ابزارها و دیدگاه‌های مختلف به بررسی موضوعات گوناگون مرتبط با این زمینه بپردازند (کریستوفرسن، ۲۰۱۳). در این بین موضوعی که بدان کمتر پرداخته شده، ایجاد و شکل‌گیری ائتلاف‌هاست؛ مسئله‌ای که تحقیق گومز و همکارانش (۲۰۱۴) نیز آن را تأیید می‌کند. براساس بررسی ایشان بر پژوهش‌های ۲۲ سال اخیر در زمینه ائتلاف، تنها شش درصد از تحقیقات در ارتباط با مسئله شکل‌گیری ائتلاف‌ها بوده است. از سوی دیگر، شکست بسیاری از ائتلاف‌ها منجر شده تا به اشتیاق محققان برای بررسی موضوع ایجاد ائتلاف دامن زده شود و حجم چنین مطالعاتی روبه‌افزایش گذارد (گومز و همکاران، ۲۰۱۴). به عبارتی، ایشان دریافته‌اند که مسلماً اگر یک ائتلاف در مرحله تولد به درستی شکل نگیرد، در ادامه حیات خود با مشکل روبه‌رو خواهد شد؛ و این ادعا بی‌اساس نخواهد بود که شکست بسیاری از ائتلاف‌ها ناشی از همان خشت اولی است که دیوار ائتلاف بر آن بنا شده است. از سوی دیگر، بنابر گفته محققان، رشد ایجاد ائتلاف‌ها در صنایع خدماتی به مراتب بالاتر از سایر صنایع است (بلواستین، ۱۹۹۴). در این بین، یکی از مهم‌ترین صنایع خدماتی که بحث تشکیل ائتلاف برای آن از اهمیت دوچندانی برخوردار است، صنعت نوظهور گردشگری است. کسب‌وکارهای گردشگری با مجموعه‌ای از تغییرات سریع در نیازها و خواسته‌های گردشگران و تغییرات مداوم محیطی روبه‌رو هستند. در این حالت، تنها کسب‌وکارهایی برجا خواهد ماند که توانایی تشخیص این تغییرات و واکنش پویا در مقابل آن‌ها را داشته باشد. مباحثی نظیر جهانی‌شدن و انقلاب دیجیتال فرصت‌ها و چالش‌هایی را پیش‌روی مدیریت، بازاریابی، توسعه محصولات و تجارب گردشگری قرار داده است که دیگر کسب‌وکارهای منفرد در آن جایگاهی ندارد؛ تنها این خوشه‌ها و شبکه‌های متولیان گردشگری است که توانایی ادامه حیات در چنین شرایطی خواهد داشت (لازرت و پتریلو، ۲۰۰۶). به علاوه اینکه، درصد بالایی از شرکت‌های فعال در عرصه تجارب گردشگری، مؤسسات کوچک و متوسط با توانایی‌های سازمانی و منابع محدودند که حیات برای این سازمان‌ها را به چالشی مهم تبدیل کرده‌اند (گاسوری و سایمون، ۲۰۱۵). از این رو، ایجاد ائتلاف و روابط همکاری را تنها راهکار صحیح حفظ بقای این شرکت‌ها در دنیای رقابتی می‌توان دانست.

یکی دیگر از دلایلی که منجر به قدمت بالای ایجاد ائتلاف‌ها در حوزه گردشگری می‌شود، گسستگی<sup>۱</sup> صنعت گردشگری است که موجب شده مقاصد گردشگری و محصولات و خدمات آن از عناصر مختلفی تشکیل یافته و هر یک از این عناصر در تضمین عملکرد صحیح فعالیت گردشگری نقشی حیاتی داشته باشند (جمال و گتز، ۱۹۹۵). این گسستگی، محرک ایجاد همکاری در گردشگری است؛ چراکه وابستگی میان عناصر منجر به تعامل میان آن‌ها می‌شود. همان‌گونه که گان (۱۹۹۸) نیز اشاره می‌کند، گردشگری سیستمی است متشکل از بخش‌های خصوصی و دولتی که مجموعه‌ای از تجارب را ارائه می‌دهد (گان، ۱۹۹۸) و یکی از روش‌های رفع نارضایتی در تجربه گردشگری، ایجاد همکاری و ائتلاف است. به عبارت دیگر، ایجاد اتحادی قوی میان تولیدکنندگان و عرضه‌کنندگان گردشگری، تجربه آن‌را به شدت رقابت‌پذیر می‌سازد (ویدنفلد، ویلیامز، باتلر، ۲۰۱۱). بنابراین از یک سو استراتژی‌های همکاری، از جمله ائتلاف، در حوزه گردشگری اهمیت روزافزونی دارد و از سوی دیگر، شکل‌گیری ائتلاف خود جنبه‌ای مهم در صنعت گردشگری به شمار می‌رود (چاتوس و اولسون، ۲۰۰۳). از این رو، هدف از تحقیق حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شکل‌گیری ائتلاف و ارائه چارچوب مناسب برای تشکیل ائتلاف‌های گردشگری است.

### مبانی و چارچوب نظری

راهبرد مشارکت‌آطلاشی است از جانب سازمان به منظور تحقق اهداف خود، از طریق همکاری با سازمان‌های دیگر، نه رقابت با ایشان (چاپلید، فالکنر، تالمن، ۲۰۰۵). در این میان انواع متفاوتی از مشارکت تعریف شده است که می‌توان به عمده‌ترین اشکال آن در ذیل اشاره کرد:

<sup>۱</sup>Fragmented  
<sup>۲</sup>Cooperative Strategy

## جدول ۱: انواع مشارکت

عنوان	تعریف
همکاری <sup>۱</sup>	همکاری به معنای کار کردن با یکدیگر به منظور نیل به یک امر مهم است. به عبارتی، همکاری فرایندی بازگشتی است، بین دو یا چند نفر یا سازمان، که به منظور رسیدن به اهداف مشترک با یکدیگر کار می کنند.
شراکت <sup>۲</sup>	شراکت، ترتیبی است که در آن شرکا برای پیش روی به سوی منافع دوجانبه، حاضر به همکاری اند. رایج ترین تعریف برای شراکت این است که دو یا چند کسب و کار، به منظور رسیدن به اهداف مشترک تجاری، با یکدیگر همکاری کنند.
ائتلاف <sup>۳</sup>	ائتلاف، توافقی است میان دو یا چند کسب و کار به منظور پیش روی به سمت اهداف مشترک و تضمین منافع مشترک ایشان. این ائتلافها معمولاً، به منظور کاهش هزینه ها، ایجاد شده و کیفیت خدمات مورد عرضه به مشتری را بهبود می بخشد. در این بین، پنج نوع ائتلاف قابل شناسایی است: ائتلاف فروش، ائتلاف حل مشکل، ائتلاف های جغرافیایی، ائتلاف سرمایه گذاری و جوینت ونچرها.
شبکه های کسب و کار <sup>۴</sup>	شبکه کسب و کار شکلی از شبکه های اجتماعی با اهداف تجاری است. شبکه سازی، یک فعالیت اقتصادی - اجتماعی است که گروه هایی از تجار همفکر برای شناسایی، ایجاد یا انجام فعالیت تحت فرصت های تجاری تشکیل می دهند.
خوشه / خوشه سازی <sup>۵</sup>	خوشه، مجموعه ساده ای است از کسب و کارها یا صنایع که در یک منطقه خاص، بر حسب محصولات، بازار یا سازمان های واسط با یکدیگر در ارتباط اند.

منبع: برگرفته از گاسوری، سایمون، سوتیریادی، ۲۰۱۵

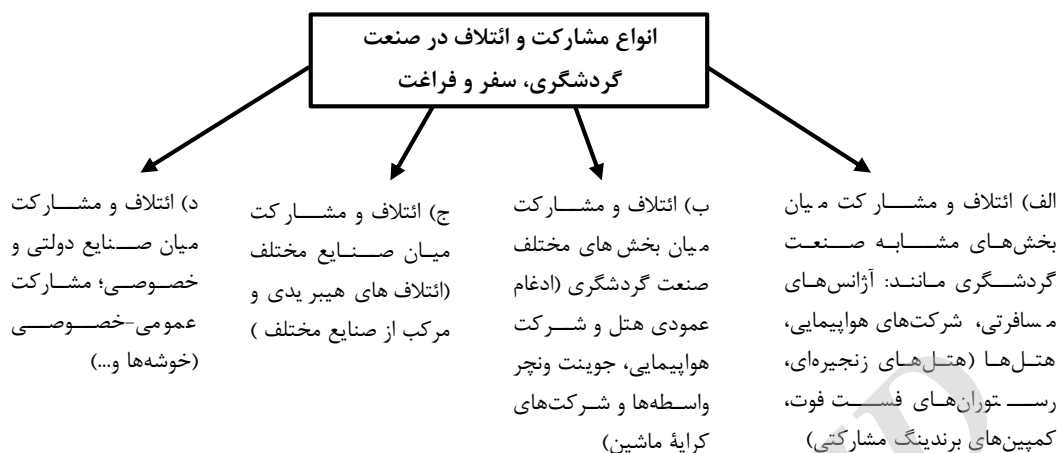
آنچه در تحقیق حاضر بررسی می شود، بحث ائتلافهاست. ائتلافها با اهداف متفاوتی تشکیل می گردند از جمله: بازاریابی مشارکتی (برند مشترک، تبلیغات مشترک)، مشارکت در فروش یا توزیع، صدور مجوز تکنولوژیکی، توافقات تحقیق و توسعه، بهبود بهره وری یا اثربخشی، توسعه بازار و اهداف بین سازمانی، برون سپاری، مشارکت محلی، سرمایه گذاری مشارکتی و... (آیدیمتان، ۲۰۰۳؛ اوانس، ۲۰۰۱؛ هیل و شائو، ۱۹۹۵؛ کاراکلیکو اوکال، ۲۰۰۸؛ کلیکر، ۲۰۱۳؛ تلفر، ۲۰۰۰). علاوه بر این، ائتلاف های فعال در حوزه گردشگری را می توان به چهار گروه تقسیم بندی کرد (گاسوری و همکاران به نقل از آستین، ۲۰۱۵)

<sup>۱</sup>Collaboration<sup>۲</sup>Partnership<sup>۳</sup>Alliance

Business Network/Networking

<sup>۵</sup>Cluster/Clustering

نمودار ۱: انواع مشارکت و ائتلاف در صنعت گردشگری



از مهم‌ترین مطالعات انجام شده، در خصوص ائتلاف‌های گردشگری، می‌توان به موارد ذیل

اشاره کرد:

جدول ۲: پیشینه مرتبط با ائتلاف گردشگری

نویسنده / نویسندگان - سال	محتوی
حقیقی کفاش، صادقی، قاسمی - ۱۳۹۲	هدف اصلی این تحقیق رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی از دیدگاه خبرگان است. برای این منظور با استفاده از مدل هافمن اشلوسا (۲۰۰۱)، مراحل تشکیل ائتلاف بررسی و عوامل مؤثر بر هرکدام از این مراحل شناسایی شد. یافته‌های تحقیق نشان داد، که از میان عوامل و مراحل منتخب، عامل تناسب استراتژی ائتلاف با استراتژی کلان سازمان و مرحله انتخاب شریک بیشترین تأثیر را بر شاخص موفقیت ائتلاف استراتژیک دارد. همچنین مشخص شد که معیار موفقیت بازار مناسب‌ترین معیار برای ارزیابی موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی است.
کاظمی نیا، ۱۳۸۷	این پژوهش به بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت شراکت استراتژیک در آژانس‌های مسافرتی پرداخته است. بدین‌منظور هجده آژانس مسافرتی، به‌واسطه توزیع پرسش‌نامه، مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج نشان داد که چهار عامل کلیدی انتخاب شریک، طراحی ساختار شراکت، مدیریت و سرمایه‌های اجتماعی بر موفقیت شراکت استراتژیک مؤثرند.
فرانسو و پیرا - ۲۰۱۳	هدف از این تحقیق شناسایی دلایل ورود به ائتلاف‌ها و همچنین تبیین عوامل مؤثر بر روابط همکاری در صنعت مهمان‌نوازی است. در تحقیق مزبور، از رویکرد مطالعه چندموردی با بررسی چهار هتل، در کشور پرتغال، استفاده شده است. نتایج نشان داد که دو عامل ساختاری و فرایندی در ایجاد و توسعه ائتلاف‌های مهمان‌نوازی بیشترین تأثیر را دارد.
تی‌سای، وو، لو، هانگ-۲۰۱۳	این مقاله در پی انتخاب بهترین مدل ائتلاف گردشگری پزشکی با بررسی ابعاد اداره بیمارستان‌ها در تایوان است؛ بدین‌منظور، رویکرد سلسله‌مراتبی (AHP) به‌کارگرفته شد. نتایج نشان داد که از میان چهار مدل ساختار ائتلاف شامل مدل منفعت، فرصت، هزینه، ریسک، مدل منفعت‌گرا در اولویت قرار دارد.
سازنیانز و آنتون کلیو- ۲۰۱۶	این مقاله به بررسی اثر ایجاد همکاری میان ذی‌نفعان در نوآوری و به‌روزرشدن مقصد گردشگری پرداخته است. بدین‌منظور اثر همکاری میان ذی‌نفعان محلی و واسطه‌های بین‌المللی در کاتالان طی سال‌های ۲۰۱۳-۱۹۹۴ بررسی شد.

میسیتیلیس و دنیل - ۲۰۰۸	این تحقیق به بررسی چالش‌های موجود در همکاری الکترونیک بخش‌های خصوصی و دولتی، برای بازاریابی مقاصد گردشگری، پرداخته است. اصلی‌ترین چالش در این میان، ساختار سازمانی این سیستم‌های بازاریابی و دخالت شرکا در مراحل مختلف توسعه سیستم بازاریابی بوده است.
چرنک - ۲۰۱۲	این مقاله به بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد همکاری در صنعت گردشگری لهستان پرداخته است. بر مبنای چارچوب ارائه شده در این میان برخی عوامل اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی، جمعیت‌شناختی، قانونی، سیاسی، فضایی دخیل‌اند. غالب اثرات عوامل یادشده، بر ذی‌نفعان مشارکت‌های گردشگری، منفی است.
نوولی، اسپمیتز، و اسپنسر - ۲۰۰۶	این مقاله ضمن تبیین اثر مثبت همکاری مؤسسات کوچک و متوسط گردشگری بر خلاقیت، به بررسی یک نمونه موفق در انگلستان پرداخته است.
ویکاس و لدر - ۲۰۱۰	این مقاله، ضمن مروری بر اهمیت ایجاد ائتلاف توسط مؤسسات مختلف گردشگری، به تبیین مهم‌ترین ابعاد مدیریت یک ائتلاف گردشگری در هندوستان پرداخته است.
پانسیر - ۲۰۰۷	این پژوهش در پی یافتن ارتباط ارزیابی ائتلاف استراتژیک با ویژگی‌های شرکا بود. بدین منظور، سه بخش مرتبط با صنعت گردشگری شامل آژانس‌های مسافرتی، توراپراتورها، عمده‌فروشان در استرالیا ارزیابی شد.
داگان، باروتسو و نیبگلو - ۲۰۱۲	این پژوهش به بررسی نظر مدیران برتر هتل‌های سه تا پنج ستاره آلانیا در خصوص فرصت‌های موجود سرمایه‌گذاری در گردشگری ترکیه و تمایل ایشان برای انتخاب شریک خارجی، پرداخته است که نتایج مؤید هر دوی این فرضیات بوده است.
ها - ۲۰۰۶	در این پژوهش سعی شده، با مطالعه کمی و کیفی ارتباطات میان آژانس‌های مسافرتی و بخش‌های زیرمجموعه آن‌ها در تایوان، مدلی برای ائتلاف میان کسب‌وکارهای الکترونیکی (B2B) در گردشگری ارائه شود.
جترو و چن - ۲۰۱۲	این مقاله به دنبال بررسی انگیزه‌ها و موانع تشکیل ائتلاف و به اشتراک‌گذاری دانش توسط سازمان‌ها در گردشگری است.
مورلی - ۲۰۰۳	این مقاله به طرح دو سناریو در خصوص آینده ائتلاف‌های خطوط هوایی و تأثیر هر یک از آن‌ها بر صنعت گردشگری پرداخته است.
هولمبرگ و کامینگ - ۲۰۰۹	این مقاله، در پی رفع معضل شکست ائتلاف، به معرفی سازوکاری استراتژیک برای انتخاب شرکای مناسب (با تمرکز بر صنعت گردشگری) پرداخته است.
استراب - ۲۰۱۵	این مقاله به چگونگی ایجاد اتحاد میان بازیگران محلی در منطقه شمالی بالی پرداخته و نحوه پیوستن آن‌ها به سازمان‌های مردم‌نهاد ملی و بین‌المللی فعال در حوزه‌های سیاسی، محیطی و مذهبی مرتبط با گردشگری را مورد بررسی قرار داده است؛ که در این میان، سه جریان فکری را شناسایی می‌کند.
رید، ایمیس و ام سیکلوسکی - ۲۰۰۹	این پژوهش با مطالعه یک مورد موفق (اتحاد گردشگری آتلانتیک شمالی)، در ارتباط با اتحاد بازاریابی گردشگری، به دنبال ارائه درس‌هایی در این خصوص است.
چن و تی سنگ - ۲۰۰۵	این پژوهش به بررسی همکاری میان کسب‌وکار گردشگری و بانک‌ها (کارت اعتباری) در تایوان پرداخته و عوامل مؤثر بر این همکاری را شناسایی کرده است.
توهی و کنلی - ۲۰۱۴	این پژوهش به تسهیل فعالیت گردشگری ورزشی، با ایجاد همکاری میان سازمان‌های ملی مرتبط و توراپراتورهای این حوزه، پرداخته است. بدین منظور تجربه کشور استرالیا، در این خصوص، مورد مطالعه قرار گرفته است.
پانسیر - ۲۰۰۹	این پژوهش به بررسی انگیزه‌های ایجاد ائتلاف در گردشگری، با تمرکز بر صنعت گردشگری استرالیا، پرداخته است. نتایج نشان داده که عوامل درونی نسبت به عوامل بیرونی در تشکیل چنین ائتلافی مؤثرترند. در ارزیابی مدیران ارشد، ویژگی‌های شرکت نیز بر تشکیل ائتلاف مؤثر شناخته شد.

باتوجه به پیشینه اشاره شده، می‌توان گفت که ایجاد ائتلاف، موضوعی بدیع در حوزه گردشگری

به‌شمار می‌رود.

## روش‌شناسی پژوهش

در تحقیق حاضر، روش کیفی فراترکیب به کار گرفته شده است. سه روش کلیدی در بازنگری ادبیات وجود دارد: فراتحلیل، بازنگری روایت‌گونه، فراترکیب (کریچپر، پوهلنر، و چالس، ۲۰۱۶). نقطه قوت روش فراترکیب در توانایی‌اش نسبت به شناسایی مقوله‌های مشترک و ایجاد یک چارچوب

مفهومی از دل پیشینه است (کالرسون و پالمر، ۲۰۱۶). در فراترکیب، بازنگری مطالعات پیشین و فرایند چارچوب‌بندی مجدد مفاهیم، از طریق ادغام تفسیری نتایج پیشین، صورت می‌پذیرد (سندلوسکی و بارسو، ۲۰۰۷) و محقق سعی می‌کند، ضمن بررسی اسناد و مطالعات مرتبط، نتیجه‌ای بزرگ‌تر از مجموع بخش‌هایش به‌دست آورد. (فینلایسون و دیکسون، ۲۰۰۸؛ چنیل و وس ، ۲۰۰۷). باتوجه‌به اینکه هدف از تحقیق حاضر دستیابی به چارچوبی کلی چگونگی ائتلاف در حوزه گردشگری است و روش فراترکیب، با بررسی پیشینه موجود و ترکیب داده‌ها می‌تواند به برابندی ارزشمند در این خصوص دست یابد، روش مزبور به‌کارگرفته شد. از سوی دیگر، تاکنون روش‌های مختلفی برای پیاده‌سازی فراترکیب مطرح شده است که از این میان می‌توان به معروف‌ترین آن‌ها یعنی نوبلیت و هاره<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، سندلوسکی و باروسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۳ و ۲۰۰۷) و میجر و ساوین بادن<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) اشاره کرد. در این میان قالب مقالات نگاشته‌شده با روش فراترکیب، بر استفاده از دو مدل نوبلیت و هاره (۱۹۸۹) و سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۳ و ۲۰۰۷)، تأکید داشته است. اروین، برودرسون و سامر (۲۰۱۱) در تلاشی سه مدل فوق را ادغام کرده و از این طریق فرایندی جامع‌تر عرضه می‌کنند. از این رو، در تحقیق حاضر، فرایند شش مرحله‌ای اروین و همکاران (۲۰۱۱)، به‌عنوان مدلی متمایز و پیشرفته‌تر از روش‌های پیشین، به‌کارگرفته شد:

نمودار ۲: فرایند پیاده‌سازی فراترکیب

منبع: برگرفته از اروین و همکاران، ۲۰۱۱



<sup>۱</sup> Noblit and Hare

<sup>۲</sup> Sandelowski and Barroso

<sup>۳</sup> Major and Savin-Baden

داده‌های مورد تحلیل در پژوهش حاضر از تحقیقات (داده‌های ثانویه) منتشر شده، پیش از تیر ۱۳۹۵، با موضوع ایجاد ائتلاف‌ها، برگرفته شده است. به‌منظور جستار این تحقیقات، به معتبرترین پایگاه‌های اطلاعاتی و موتورهای جست‌وجو مراجعه شده که در جدول ذیل آمده است:

جدول ۳: انواع موتورهای جست‌وجو، پایگاه‌های اطلاعاتی و کلیدواژه‌های مورد بررسی در تحقیق

کلیدواژه‌ها	پایگاه‌های اطلاعاتی	موتور جست‌وجو
Alliance Formation Alliance Building Alliance Development Developing Alliance Building Alliance Alliance development Process Alliance creation Alliance Formation Process Alliance Development Stages Relationship Development Process Tourism Alliance Formation Tourism Alliance Development Tourism Alliance Building	Science Direct Emerald Springer Taylor & Francis Wiley	Google Google Scholar

غربال‌گری داده‌ها به‌ترتیب، براساس مرتبط بودن عنوان و چکیده و محتوای مقالات با موضوع تحقیق، صورت گرفت. جست‌وجوی مقالات به‌صورت رفت و برگشتی و تا رسیدن به حدّ اشباع ادامه داشت و درنهایت ۳۸ مقاله انتخاب شد. از آنجاکه داده‌های مقاله حاضر، از متن مطالعات پیشین تشکیل شده است از روش کدگذاری دستی به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. بدین‌صورت که هر مقاله جداگانه کدگذاری شد؛ سپس «مفاهیم» در قالب «زیرمقوله» و «زیرمقوله»ها در قالب «مقوله»ها دسته‌بندی شدند.

نمودار ۳: فرایند کدگذاری

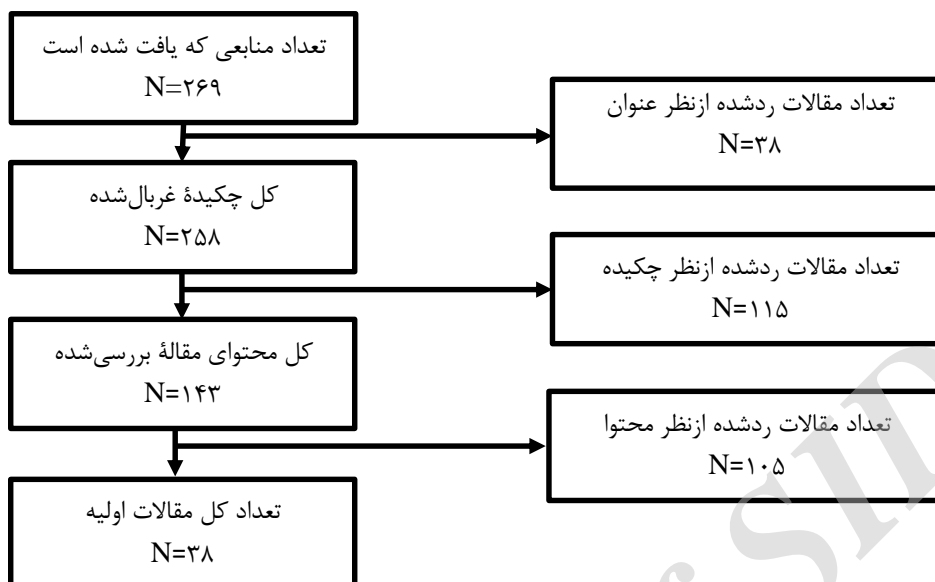


### یافته‌های پژوهش

در انتخاب غربال‌گری به‌ترتیب برطبق عنوان و چکیده و محتوا صورت گرفت. در نمودار ۴ میزان ریزش مقالات در هر مرحله از غربال‌گری نشان داده شده است.



## نمودار ۴: فرایند غربال‌گری مقالات



کدگذاری در چهار سطح (کد، مفهوم، زیر مقوله، مقوله) صورت گرفت. مفاهیم مشترک میان مقالات و تکرار هر یک از این مفاهیم، زیرمقوله‌ها و مقوله‌های استخراجی در جدول ذیل نشان داده شده است:

مقاله	زیر مقوله	زمینه/ایستار										اعتماد				
		عدم اطمینان محیط کلان				عوامل سازمان										
کد (مقهور)		عدم اطمینان محیطی	خط مشی سیاسی	منابع عرضه کنندگان	فناوری مورد استفاده	تغییر عادات مشتری	عوامل سازمانی	دانش در اختیار سازمان	اندازه سازمان	تجربه قبلی سازمان	تجربه قبلی میان مدیران	موقعیت سازمان در بازار	دارایی های سازمان	شکل مالکیت	تنوع و طیف محصولات	اعتماد به عنوان زمینه
<b>Beverhan 2001</b>																
Huang 2006																
Das 2002																
Mukherjee 2013																
Park 2005																
Todeva 2005																
Eisenhardt 1996																
Nielsen 2011																
Pett 2001																
Larson 1992																
Garcia-pnt 2002																
Kennelly 2014																
Jiang 2008																
Devlin 1988																
Lei 1997																
Adan 2010																
Spekman 1998																
Chao 2015																
Brouther 1997																
Hoffman 2001																
Dwyer 1987																
Sorensen 1998																
Das 1997																
Ring 1994																
Chung 2000																
Gomes 2013																
Guhate 1995																
Valdes-Llaneza 2015																
Doz 1996																
Buchel 2000																
Child 1998																
Frankel 1996																
Jeje 2014																
Al Khatib 2012																
Faulkner 1995																
Kuser 2014																
Rothaermel 2008																
Rosenkopf 2001																

نویسنده اول - سال

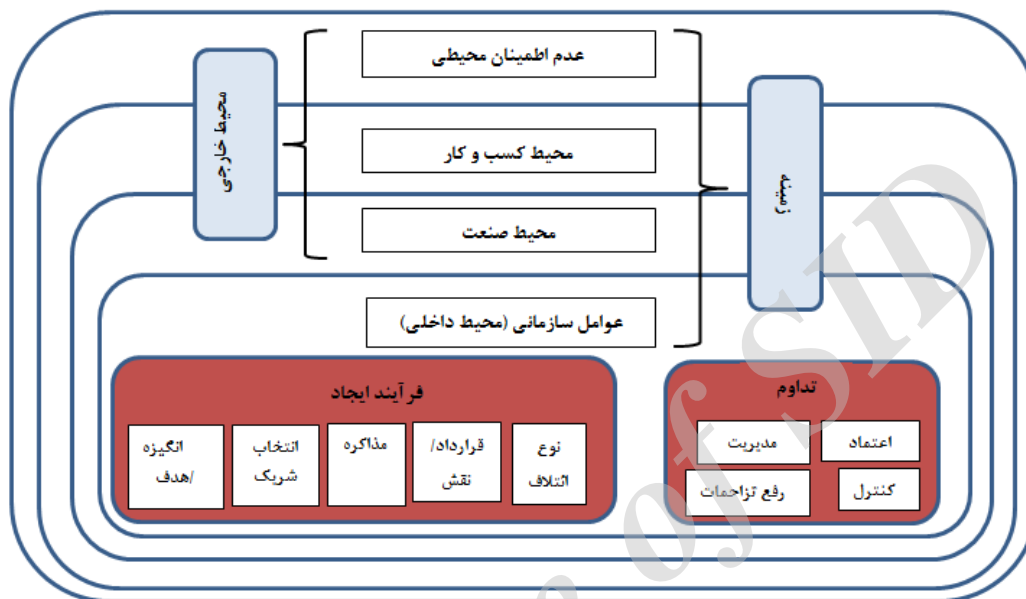




															نوع ائتلاف	نوع ائتلاف	
															مدیریت (کلی)	تداوم	مدیریت
															تعیین اهداف و مقاصد		
															تامین منابع		
															تعیین مسئولیت توسط مدیریت		
															کنترل توسط مدیریت		
															تشخیص محدودیت توسط مدیریت		
															حل عارض توسط مدیریت		
															روشن سازی مرجع قدرت		
															توزیع اطلاعات		
															اعتماد برای تداوم		
															رفع تعارضات (کلی)	رفع تراخضات	
															سیستم کنترل	کنترل	

براین اساس، سه مقوله زمینه/ بستر (عوامل مرتبط با محیط و بستر شکل گیری ائتلاف)، ایجاد (عواملی که در فرایند شکل گیری ائتلاف دخیل اند) و تداوم (عواملی که در قوت اولیه ائتلاف تازه شکل گرفته نقش دارند) شناسایی شدند.

نمودار ۵: نمایش مقوله‌ها و زیرمقوله‌های استخراج شده از فراترکیب



### مقوله ۱: زمینه

زمینه ایجاد ائتلاف در واقع مجموعه عواملی محیطی است که ائتلاف در آن شکل می‌گیرد. این محیط شامل عوامل داخلی (عوامل سازمانی) و عوامل خارجی (عدم اطمینان محیطی، محیط کسب و کار و محیط صنعت) است. در ادامه، هریک از این زیرمقوله‌ها در ارتباط با صنعت گردشگری تبیین خواهد شد.

### زیرمقوله ۱: عوامل سازمانی

عوامل سازمانی اشاره به عوامل و ویژگی‌هایی دارد که تشکیل ائتلاف را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این میان، عواملی نظیر اندازه سازمان، تجربه قبلی مدیران، تجربه قبلی شراکت، موقعیت سازمان در بازار، انواع محصولات و خدمات، شکل مالکیت، دارایی‌های سازمان، دانش در اختیار بر ایجاد ائتلاف توسط شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد. یکی از مهم‌ترین این عوامل، در صنعت گردشگری، اندازه سازمانی است. ویژگی غالب شرکت‌های فعال در گردشگری، کوچک/ متوسط بودن آن‌هاست. این امر یک عامل انگیزشی در ایجاد ائتلاف با سایر فعالان در حوزه گردشگری به حساب می‌آید؛ چراکه بسیاری از این شرکت‌ها از توان رقابتی بالایی برخوردار نیستند و در پی آن‌اند که با ایجاد ائتلاف،

از یک سو قدرت رقابتی خود را بالا ببرند و از سوی دیگر، دستیابی به دانش و مهارت پیشرفته در حوزه خود را تسهیل نمایند.

تجربه و آشنایی میان مدیران یا تجربه شراکت در سازمان، منجر به داشتن نوعی پیش‌زمینه ذهنی در ایجاد ائتلاف می‌شود. برای مثال، مدیریت یک آژانس در کشور دارای تجربه قبلی مطلوب از شراکت با یک آژانس در خارج از کشور است؛ این امر می‌تواند مشوقی برای آژانس موردنظر، برای شرکت در نمایشگاه‌های بین‌المللی بعدی و عقد قراردادهای همکاری بیشتر با آژانس‌های خارجی دیگر، به حساب آید.

موقعیت سازمان در بازار، یکی از عواملی است که باید مورد تحلیل دوسویه قرار گیرد. به عبارتی باید توجه داشت که کدام‌یک از طرفین در موقعیت برتری نسبت به طرف مقابل قرار دارد. این مثال در خصوص هتل‌ها و رستوران‌های زنجیره‌ای صادق است. اصولاً رستوران‌های زنجیره‌ای، که در پی اعطای نام تجاری خود به رستوران متقاضی هستند، سعی دارند تا به‌دقت رستوران موردنظر را، براساس معیارهای خود، ارزیابی کنند و از خدشه‌دار نشدن تصویر برند خود اطمینان یابند. از سوی دیگر رستوران متقاضی در پی آن است که با دریافت نام تجاری رستوران زنجیره‌ای معتبر جایگاه خود را در بازار بهبود بخشد.

#### زیرمقوله ۲: محیط کسب و کار

این زیرمقوله به مجموعه مفاهیمی اشاره می‌کند که در محیط کلان اقتصاد کشور بر ایجاد ائتلاف‌ها اثر می‌گذارد؛ مفاهیمی همچون: قوانین و مقررات، خط‌مشی‌های اقتصاد کلان، مداخلات دولت و سازوکارهای کنترل قیمتی، روش‌های اعمال قراردادهای. یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تواند موفقیت ائتلاف‌های گردشگری را در پی داشته باشد، نقش حمایتی دولت‌ها و قوانین حاکم بر اقتصاد کشورهاست. برای مثال، در صورت اتخاذ سیاست معافیت مالیاتی، برای مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی در پروژه‌های گردشگری یک کشور، مسلماً احتمال ائتلاف سرمایه‌گذاران خارجی با فعالان داخلی گردشگری بالا خواهد رفت.

#### زیرمقوله ۳: محیط صنعت

محیط صنعت دارای نگرشی خردتر از محیط کسب و کار است و به ویژگی‌های خاص صنعت (گردشگری) اشاره می‌کند. در این میان مفاهیمی نظیر نوع صنعت، دسترسی به نیروی کار، چرخه حیات بازار، سرعت تغییرات تکنولوژیکی، وضعیت رقابت و ملیت شرکا مطرح می‌شود. یکی از ویژگی‌های صنعت گردشگری، که احتمال ائتلاف میان فعالان آن را بالا برده، «چتری» بودن آن است. به عبارتی گردشگری گستره‌ای از صنایع گوناگون نظیر حمل‌ونقل، اقامت، غذا و آشامیدنی و... را دربرمی‌گیرد؛ از این رو، فعالیت آن‌ها جز در قالب همکاری و برقراری ارتباط میسر نخواهد بود. بدین جهت می‌توان گفت که گردشگری یکی از صنایعی است که بدون شکل‌گیری همکاری‌های متعدد معنا نخواهد یافت.

به علاوه، گردشگری را یک صنعت کاربر برشمرد؛ بدین معنا که صنعت گردشگری به شدت به نیروی انسانی آموزش دیده، وابسته است. از این جهت، برخی هتل‌ها، برای دستیابی به نیروی انسانی آموزش دیده، با هتل اسکول‌ها قراردادهای همکاری امضا می‌کنند.

یکی از عوامل مؤثر در ائتلاف سازمان‌های فعال در زمینه گردشگری چرخه حیات بازار گردشگری است. برای مثال در برخی کشورها، با توجه به نوپا بودن گردشگری، سازمان‌ها با تشکیل ائتلاف در پی تدویم بخشی به حیات خود به عنوان سازمانی نوظهور در عرصه جهانی و دسترسی به مهارت‌ها و دانش طرف مقابل‌اند. این در حالی است که شاید در یک کشور پیشرو در زمینه گردشگری، ائتلاف‌های گردشگری بیشتر به جنبه‌های تنوع بخشی و افزایش رقابت پذیری توجه دارند.

دسترسی به تغییرات سریع تکنولوژیکی را می‌توان یکی از عوامل سوق دهنده فعالان گردشگری به سوی ائتلاف‌ها برشمرد. برای مثال برخی هتل‌ها برای تجهیز خود، با شرکت‌های معتبر قرارداد همکاری امضا می‌کنند یا برای فرار از رزرو سنتی با شرکت‌های دارای سامانه رزرو آنلاین همراه می‌شوند.

#### زیرمقوله ۴: عدم اطمینان محیطی

اگرچه عدم اطمینان محیطی را می‌توان زیرمجموعه‌ای از محیط کسب و کار (زیرمقوله ۲) دانست، اما به زعم نویسندگان، با توجه به اهمیت این موضوع، بهتر است آن را در یک دسته جداگانه قرارداد. این زیرمقوله شامل مخاطرات ناشی از تغییر عادات مشتری، خط‌مشی‌های سیاسی، فناوری و منابع عرضه کنندگان است. شاید به جرئت بتوان گفت که صنعت گردشگری یکی از حساس‌ترین صنایع در مقابل عدم اطمینان محیطی است چرا که محیط گردشگری (به خصوص گردشگری بین‌المللی) در تعامل با جامعه جهانی قرار دارد که به شدت متغیر و متزلزل است؛ برای نمونه می‌توان به تغییر ذائقه گردشگران اشاره کرد. امروزه کمتر شاهد تورهای انبوه قرن نوزدهم با ویژگی برجسته، شباهت و یکدستی در نوع تقاضا هستیم. به عبارتی به ازای هر گردشگر باید محصول گردشگری متفاوتی عرضه گردد. این تغییر سریع در خواسته‌ها و الگوهای رفتاری گردشگران منجر شده تا عرضه کنندگان کوچک و متوسط گردشگری به تنهایی قادر به شناسایی و رفع نیازهای گردشگران نباشند و به منظور حفظ بقا، در بازار متغیر گردشگری، دست به ایجاد ائتلاف بزنند.

از سوی دیگر، گردشگری به شدت متأثر از تغییرات سیاسی محیط است. برای مثال می‌توان به تغییرات ایجاد شده در روابط گردشگری میان روسیه و ترکیه اشاره کرد. در پی اختلافات بوجود آمده میان این دو کشور، به ناگاه تمامی پیوندهای تجاری میان فعالان گردشگری گسسته شد و ترکیه از منافع ورود گردشگران روس به کشور خود محروم ماند. در خصوص استفاده از فناوری، می‌توان به مثال پیش‌تر گفته شده درباره سیستم‌های رزرو آنلاین در مقابل رزروهای سنتی اشاره کرد.



یکی از تهدیداتی که به ائتلاف میان فعالان گردشگری می‌انجامد، محدودیت در منابع عرضه‌کنندگان و تمایل به کاهش ریسک است. برای مثال ممکن است آژانسی داخلی با آژانسی در خارج از کشور، به‌منظور کاهش ریسک ناشی از نوسانات نرخ ارز، قرارداد همکاری امضا کند.

### مقوله ۲: فرایند ایجاد

فرایند ایجاد را می‌توان پروسه‌ای دانست که یک ائتلاف در آن شکل می‌گیرد. این پروسه با احساس نیاز طرفین، به ایجاد ائتلاف، شروع می‌شود. به‌عبارتی باید دید انگیزه ایجاد ائتلاف چیست؟ دسترسی به فناوری؛ دسترسی به منابع؛ محرک‌های رقابتی؛ دسترسی به کانال توزیع؛ و... رستوران X برای دستیابی به تصویر برند رستوران زنجیره‌ای Y با آن قرارداد همکاری امضا می‌کند. هتل ایرانی Z با همتای فرانسوی خود برای گذراندن دوره‌های کوتاه مدت و دسترسی به دانش‌روز، قرارداد همکاری امضا می‌کند. بیمارستان A با آژانس B برای دسترسی به کانال‌های توزیع گردشگران پزشکی دست به همکاری می‌زند. بنابراین می‌توان گفت که انگیزه‌ها برای مشارکت بسیار گسترده است.

گام بعدی که باید مورد توجه قرار گیرد انتخاب شریک است. در این میان ویژگی‌ها و اطلاعاتی از شریک، مانند: دسترسی به فناوری، بهره‌وری بالا، شهرت، هدف سازگار، مکمل بودن، موقعیت مشابه شریک، اطلاع از بازار شریک حائز اهمیت است. در مثال هتل و بیمارستان، دو شریک در حوزه گردشگری پزشکی مکمل یکدیگرند.

پس از انتخاب برخی شرکای احتمالی، نوبت به چانه‌زنی و مذاکره اولیه و تعیین وظایف و حدود اختیارات خواهد رسید. چانه‌زنی‌ها بر سر مواردی نظیر مرز ائتلاف و نحوه تقسیم وظایف و نقش‌ها خواهد بود. در نهایت قرارداد میان طرفین منعقد شده و بر این اساس نوع ائتلاف قابل تشخیص خواهد بود. می‌توان ادعان داشت که در مراحل پایانی، صنعت گردشگری از تمایز چندانی با سایر صنایع برخوردار نیست.

### مقوله ۳: تداوم ائتلاف

در این مقوله به مواردی اشاره شده است که باید برای ایجاد استحکام اولیه یک ائتلاف نوپا در نظر گرفته شود. این مفاهیم شامل نحوه مدیریت ائتلاف، اعتمادزایی میان طرفین، رفع مزاحمت‌های احتمالی و سیستم‌های کنترلی است. اگرچه دو مورد اخیر، خود در دل مدیریت ائتلاف جای دارند اما، به‌دلیل اهمیت‌شان، در عناوین جداگانه‌ای قرار گرفته‌اند. این مقولات نیز به‌سبب عام بودن، از قابلیت تعمیم میان گردشگری و سایر صنایع برخوردارند.

## نتیجه‌گیری

عصر حاضر را می‌توان دنیای آشفته‌ای از رقابت‌جویی میان سازمان‌ها دانست؛ دنیایی که در آن رقابت نه به صورت انفرادی بلکه تنها به صورت مشارکتی امکان‌پذیر است. به عبارتی در این عصر، حیات سازمانی تنها با مشارکت میسر خواهد بود. در این میان، مفهوم مشارکت برای صنعتی نظیر گردشگری، که غالب فعالان آن سازمان‌های کوچک و متوسط هستند، به مراتب از اهمیت بیشتری برخوردار است. از سوی دیگر، برای کشور ما که در پی توسعه چنین صنعتی است مسلماً بازخوانی تعابیری چون ائتلاف گردشگری باید مدنظر قرار گیرد. از این رو تحقیق حاضر در پی آن است، که با فراترکیب مطالعات پیشین، به چگونگی شکل‌گیری ائتلاف در گردشگری بپردازد و چارچوبی در این خصوص ارائه دهد. در این میان سه مقوله اصلی شامل بستر/زمینه، ایجاد و تداوم شناسایی شد. در مقوله بستر، به مجموعه عوامل محیطی مؤثر بر ایجاد ائتلاف اشاره شده است. در محیط کسب و کار به خوبی می‌توان به نقش سیاست‌گذاری‌های صحیح اقتصادی و جایگاه دولت‌ها در توسعه گردشگری اشاره کرد. اگر قوانین کشور و خط‌مشی‌های کلان اقتصادی به گونه‌ای باشد که حمایت از ایجاد ائتلاف و پی‌جویی منافع شرکا را تسهیل کند، ایجاد ائتلاف‌های گردشگری در کشور تسهیل خواهد شد. برای نمونه می‌توان به برخی قوانین حمایتی در خصوص سرمایه‌گذاران خارجی اشاره کرد که می‌تواند مشوقی برای ایجاد ائتلاف میان فعالان گردشگری داخل یک کشور و خارج از آن باشد. در حوزه صنعت، باید بر ویژگی‌های خاص و عام صنعت گردشگری کشور تمرکز کرد. برای نمونه، یکی از خصوصیات گردشگری چتری بودن آن است؛ به این مفهوم که با دخیل کردن صنایع دیگر (حمل و نقل، هتل‌داری و...) می‌تواند بستری مساعدتر برای ائتلاف میان صنایع مختلف ایجاد کند. به علاوه تمرکز بر ویژگی‌های عام گردشگری، نظیر جایگاه گردشگری در چرخه حیات بازار، نباید مغفول بماند. در مقوله ایجاد، گردشگری نیز مانند سایر صنایع ملزم به طی مراحل انگیزه، انتخاب شریک، مذاکره، قرارداد و انتخاب نوع ائتلاف است. در این میان طیف گسترده‌ای از انگیزه‌ها، برای ایجاد ائتلاف گردشگری، وجود دارد. مثلاً یک سازمان فعال در گردشگری ممکن است، برای رسیدن به تصویر برند سازمانی دیگر، دست به ائتلاف بزند؛ نظیر آنچه بارها در خصوص هتل‌ها یا رستوران‌های زنجیره‌ای شاهد بوده‌ایم. مسلماً این سازمان‌ها، با بررسی ابعاد گوناگون، به شناسایی شرکای احتمالی خود می‌پردازند (مرحله انتخاب شریک)؛ با آن‌ها بر سر منافع خود مذاکره می‌کنند و در نهایت بر سر نقش‌ها و وظایفی به توافقاتی دست می‌یابند (مرحله مذاکره و قرارداد). مقوله نهایی تداوم نام‌گذاری شد که بیانگر ایجاد سازوکارهای اولیه (تعیین نوع مدیریت، ایجاد اعتماد، رفع مزاحمت‌ها و نوع سیستم کنترلی) برای حفظ دوام یک ائتلاف گردشگری است.

## منابع

- حقیقی کفاش؛ مهدی، صادقی؛ داود؛ قاسمی، احد. (۱۳۹۲). رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت ائتلاف استراتژیک شرکت‌های هواپیمایی از دیدگاه خبرگان. *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت گردشگری*، ۲۳، ۲۷-۵۰.
- کاظمی‌نیا، آزاده (۱۳۸۷). « تعیین عوامل کلیدی موفقیت در شراکت‌های استراتژیک بین‌المللی (مطالعه موردی: دفاتر خدمات مسافرتی) ». (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- Austin, J. E. (2010). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances* (Vol. 109). San Francisco, CA: Wiley.
- Aydintan, B.(2003).Disa acilma yolunda stratejik ortakliklar ve Turk sirketleri acisindan onemi. *Iktisadi ve Idari Bilimler Fakultesi Dergisi*, 5(2), 1-۱۸.
- Al Khattab, S.A. (2012). Marketing Strategic Alliances: The Hotel Sector in Jordan. *International Journal of Business and Management*, (7)9, 222-232.
- Adan, S. M., Ramanathan, K. Turpin, T. Chapman, R.L. (2010). A conceptual model of the strategic alliance process: from initiation to conclusion. *Interntional Journal of Networking and Virtual Organisations*, (7)1. 39-62.
- Bluestein, A. I. (1994). A four-step process for creating alliances. *Directors and Boards \_American Edition*, 18, 25.
- Buchel, B. (2000). Framework of Joint Venture Development: Theory-Building Through Qualitative Research. *Journal of Management Studies*,(37)5, 637-661.
- Beverland, M.,& Bretherton, P. (2001). The uncertain search for opportunities: determinants of strategic alliance. *Qualitative Market Research: An International Journal*, (4)2,88-99
- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E., & Harris, P. C. (1997). The Five Stages of the Co-operative Venture Strategy Process. *Journal of General Management*, (23)1, 39-۵۲.
- Carlson, A.,& Palmer, C. (2016). A qualitative meta-synthesis of the benefits of eco-labeling in developing countries. *Ecological Economics*, 127, 129-145.
- Chenail, R. J. and Weiss, A. D. (2007). *Utilizing qualitative meta synthesis to conduct systematic reviews of primary healthcare research*. Workshop presented at the 21 st Annual Primary Care Research Methods & Statistics Conference, San Antonio, TX.
- Czernek, K. (2012). Determinants of Cooperation in a Tourist Region, *Annals of Tourism Research*, 40, 83-104.

- Child, J., Faulkner, D., & Tallaman, S. (2005). *Cooperative Strategy: Managing Alliance, Network, and Joint Ventures*. New York: Oxford University.
- Chathoth, P., & Olsen, M. (2003). Strategic alliances: A hospitality industry perspective. *International Journal Of Hospitality Management*, (22)4, 419-434.
- Chen, H.M, Tseng, C.H. (2005). The performance of marketing alliances between the tourism industry and credit card issuing banks in Taiwan. *Tourism Management*, ۲۶, ۱۵-۲۴.
- Christoffersen, J. (2013). A review of antecedents of international strategic alliance performance: Synthesized evidence and new directions for core constructs. *International Journal of Management Reviews*, 15, 66-85.
- Child, J., & Faulkner, D. (1998). *Strategic of Co-operation: Managing Alliance, Network and Joint venture*, Oxford University Press.
- Chung, S., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, Status Similarity and Socila Capital as Drivers of Alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21, ۱-۲۲
- Chao, Y. C. (2011). Decision-making biases in the alliance life cycle. *Management Decision*, (49)3, 350-364.
- Dogan, H., Barutcu, S., Nebioglu, O., & Dogan. I. (2012). Perceptions of hotel top managers for opportunities and strategic collaboration with a foreign partner in tourism sector: An applied research in Alanya destination, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58 - 1218 – 1227.
- Durme, J., Brodie, R., & Redmore, D. (2003). Brand Equity in Cooperative Business Relationship: Exploring the Development of a Conceptual Model. *Marketing Theory*, 3, 37-57.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2002) . The Dynamics of Alliance Condition in the Alliance Development Process. *Journal of Management Studies*, 39, 725-746.
- Devlin, G., & Bleackley, M. (1988). Strategic Alliances- Guidelines for Success. *Long Rang Management*, (21)5. 18-23.
- Dwyer, F. R., Schurr. P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, (51)2, 11-27.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1997). Sustaining Strategic Alliances: Options and Guidelines. *Journal of General Management*, (22)4, 49-64.
- Doz, Y. L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?. *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Erwin, E., Brotherson, M. J., & Summers, J. A. (2011). Understanding Qualitative Metasynthesis- Issues and Opportunities in Early Childhood Intervention Research. *Journal of Early Intrvention*, (33)3, 186-200.
- Evans, N. (2001). Collaborative strategy: An analysis of the changing world of international airline alliances. *Tourism Management*, (22)3, 229-۲۴۳.

- Eisenhardt .K. M., & Schoonhoven, C. B. (1996), Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms, *Organization Science* (7)2, ۱۳۶-۱۵۰.
- Finlayson, K., Dixon, A.( 2008). *Qualitative meta-synthesis: a guide for the novice*. Nurs.Res, 15 (2), 59-71.
- Franco, M. & Pereira, C. (2013). Exploring the reasons and factors influencing the formation and development of alliances in the hospitality industry. *Baltic Journal of Management*, (8)4, 438-462.
- Faulkner, D.(1995). *International Strategic Alliances: Co- operating to Compete*, London McGraw-Hill.
- Frankel, R., & Whipple, J. S. (1996). Alliance Formation Motives: A Comparison of International Perspective. *The International Journal of Logistics Management*,(7)2.19-32.
- Gunn, C. A. (1988). *Tourism planning (2nd ed.)*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Gusory. D, Saayman. M,& Sotiriadis. M. (2015) COLLABORATION IN TOURISM BUSINESSES AND DESTINATIONS: A Hand Book. *Emerald Group Publishing*.
- Gomes, E., Barnes, B. R., Mahmood, T. (2014). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, (25)1, 15-27.
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y., & Tarba, S.Y. (2013). Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird International Business Review*, (55)1,13-31.
- Garcia-Pont, C.,& Nohria, N. (2002). Local Versus Global Mimentism: The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry. *Strategic Management Journal*, 23,307-321.
- Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, (40)4, 619-652.
- Holmberg, S. R ,& Cumming, .J. L.(2009). Building SuccessfulStrategic Alliances. *Long Range Planning* ,42 , 164-193.
- Hill, T., & Shaw, R. N. (1995). Co-marketing tourism internationally: Bases for strategic alliances. *Journal of Travel Research*, (34)1, 25\_32.
- Huang, L. (2006). Building up a B2B e-commerce strategic alliance model under an uncertain environment for Taiwan's travel agencies. *Tourism Management*,27, ۱۳۰۸-۱۳۲۰.
- Haffmann, W. H., & Schlosser, R. (2001). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises—An Empirical Survey, *Long Range Planning*,34, 357-381.

JETTER, L.G., & CHEN, R.G.C. (2012). An Exploratory Investigation of Knowledge Sharing and Cooperative Marketing in Tourism Alliances. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13, 131-144.

Jamal, T., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, (22)1, 186-204.

Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *International Management*, 14, 173-189.

Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *International Management*, 14, 173-189.

Jeje, K. (2014). Motives behind Strategic Alliance Formation among Medium-Sized Manufacturing Firms in Tanzania. *Journal of Management and Strategy*, (5)3, ۷۶-۸۸.

Krichherr, J., Pohlner, H., & Chales, K. J. (2016). Cleaning up the big muddy: A meta-synthesis of the research on the social impact of dams. *Environmental Impact Assessment Review*, 60, 115-125.

Kokkonen, P., & Tuohino, A. (2007). The challenge of networking: Analysis of innovation potential in small and medium-sized tourism enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, (8)1, 44-52.

Karakilic, N. Y., & Ocal, H. (2008). Stratejik Ittifak Modellerinin Temel Yetenekler Yaklasimi Ac, isindan Degerlendirilmesi. *Yonetim Bilimleri Dergisi. Journal of Administrative Sciences*, (6)2, 85-96.

Kilicer, T. (2013). KOBİ'ler Ic, in Girişimci Pazarlamanın Anahtarı: Pazarlama İlişki Ağları. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi. Journal of Entrepreneurship and Development*, (8)2, 141-166

Kennelly, M., & Toohey, K. (2014). Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators. *Sport Management Review*, 17, 407-418.

Kauser, S., & Shaw, V. (2004). International Strategic Alliances. *Journal of Global Marketing*, (17)2/3, 7-43

Lazzeretti, L., & Petrillo, C. (Eds.). (2006). *Tourism local systems and networking*. Oxford, UK: Elsevier.

Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, (37)1, 76-104.

Lei, D., Jr, J.W.S., & Pitts, R.A. (1997). Building cooperative advantage: Managing strategic alliances to promote organizational learning. *Journal of The World Business*, (32)3, 203-223.

Mistilis, N., & Daniele, R. (2004). Challenges for Competitive Strategy in Public and Private Sector Partnerships in Electronic National Tourist Destination Marketing Systems. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, (17)4, 63-73.

- Morley, C. L. (2003). Globalisation, airline alliances and tourism: A strategic perspective. *Journal of Tourism Research*, (8)1, 15-25.
- Mukherjee, D., Gaur, A.S., Gaur, S.S., & Schmid, F. (2013). External and internal influences on R&D alliance formation: Evidence from German SMEs. *Journal of Business Research*, 66, 2178-2185.
- Noblit, G. W., & Hare, D. R. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies*. Newbury Park, CA: SAGE
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2005). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27, 1141-1152.
- Nielsen, B.B. (2011). Trust in Strategic Alliance: Toward a Co-evolutionary Research Model. *Trust Research*, (1)2. 159-179.
- Pansiri, J. (2007). The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector, *Tourism Management*, 29, 101-115.
- Pansiri, J., & Courvisanos, J. (2010). Attitude to Risk in Technology-Based Strategic Alliances for Tourism. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, (11)3, 275-302.
- Pansiri, J. (2009). Strategic Motives for Alliance Formation in the Travel Sector of Tourism. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10, 143-173.
- Powell, W. W. (1998). Learning from collaboration—knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, 41(228-240)
- Park, S. H., & Zhou, D. (2005). Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation. *The Academy of Management Review*, (30)3, 531-554.
- Pett, T. L., & Dibrell, C. C. (2001). A process model of global strategic alliance formation. *Business Process Management Journal*, (7)4, 349-364.
- Reid, L.J., Smith, S.L.J., & McCloskey, R. (2008). The effectiveness of regional marketing alliances: A case study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000-2006. 29, 581-593.
- Rothaermel, F. T., & Boeker, W. (2008). Old Technology Meets New Technology: Complementarities, Similarities, and Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 29, 47-77.
- Rosenkopf, L., Metiu, A., & George, V.P. (2001). From the Bottom Up? Technical Committee Activity and Alliance Formation. *Administrative Science Quarterly*, (46)5. 748-772.
- Ring, P.S., & Van De Ven, A. H. (1994). Development Progress of Cooperative Internationalization Relationships. *Academy of Management Review*, (19)1, 90-118
- Sandelowski, M., and Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York, NY: Springer.

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2003). Classifying the findings in qualitative studies. *Qualitative Health Research*, 13, 905-923.

Sanz-Ibáñez, C., & Anton Clavé, S. (2016). Strategic coupling evolution and destination Upgrading. *Annals of Tourism Research*, 56, 1-15.

Strauß, S. (2015). Alliances Across Ideologies: Networking with NGOs in a Tourism Dispute in Northern Bali. *The Asia Pacific Journal of Anthropology*, (16)2, ۱۲۳-۱۴۰.

Spekman, R. E., Forbes, T. M. Isabella, L. A., & Macavoy, T.C. (1998). Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future. *Journal of Management Studies*, (35)6, 747-772.

Sorensen, H. B., & Reve, T. (1988). Formation Strategic Alliances for Asset Development. *Scandinavian Journal of Management*, (14)3, 151-165.

Tsai, H.Y., Wu, C.R., Lu, S. J., & Huang, T. Y. (2013). Developing a Business Model for Medical Tourism Alliance of Taiwanese Hospitals by Analytic Hierarchy Process. *Advanced Science Letters*, (19)9, 2803-2806.

Toohy, K., & Kennelly, M. (2014). Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators, *Sport Management Review*, 17, 407-418.

Telfer, D. J. (2000). Tastes of Niagara: Building strategic alliances between tourism and agriculture. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, (1)1, 71-88.

Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic Alliance and Model of Collaboration. *Management Decision*, (43)1, 123-148.

Vikas, S., & Lather, A. S. (2010). A study of various alliances in travel and tourism Developing a strategic partnership model for success. *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, (2)1, 59-71.

Valdés-Llaneza, A., & García-Canal, E. (2015). The devil you know? A review of the literature on the impact of prior ties on strategic alliances. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, (13)3, 334-۳۵۸.

Weidenfeld, A., Butler, R., & Williams, A. W. (2011). The role of clustering, cooperation and complementarities in the visitor attraction sector. *Current Issues in Tourism*, (14)7, 595-629.