فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۰(۱(پیاپی ۳۷))، ۳۷-۱۹
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Civilica، RICeST، Ensani
شاپا: ۲۸۷۰-۲۳۴۵

ارزیابی زمینه‌های شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه در کنسرسیوم مثلث طلایی گردشگری ایران

لیلا کشتکار دانشجوی دکتری جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه یزد، یزد، ایران
محمدحسین سرایی* استاد گروه جغرافیا، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه یزد، یزد، ایران
محسن کلانتری دانشیار گروه جغرافیای انسانی، دانشکده علوم زمین، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
دریافت: ۹۸/۱۲/۰۶ **پذیرش:** ۹۹/۱۰/۲۱

چکیده: با افزایش رقابت و جهانی‌شدن محیط کسب‌وکار امروزی، مقاصد گردشگری با چالش‌ها و فرصت‌های زیادی روبه‌رو شده‌اند و برای اینکه بتوانند از فرصت‌ها و منابع کمیاب محیطی در راستای رشد و پیشرفت خود استفاده کنند و در محیط رقابتی باقی بمانند و با چالش‌های زیادی که برآمده از جهانی‌شدن محیط رقابتی است مقابله کنند باید در آن محیط رقابتی، همکاری خود را با یکدیگر افزایش دهند. فضای حاکم بر مثلث گردشگری ایران نیز به گونه‌ای است که می‌توان ادعا کرد در آن رقابت توأم با همکاری وجود دارد. این پژوهش، با هدف ارزیابی زمینه‌های شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه در مثلث گردشگری ایران انجام شده است. به منظور تحلیل و سنجش عوامل، از تکنیک دیمتل فازی بهره گرفته شده است. ابتدا ابعاد چندگانه زمینه‌ساز راهبرد رقابت همکارانه براساس ادبیات نظری، شناسایی و در گام بعد، روابط متقابل علّی و معلولی عوامل بررسی شد. نتایج تحقیق نشان داد که با توجه به مقدار (D+R) تأثیرگذارترین بعد در شکل‌گیری این راهبرد، بعد رفتاری با مقدار ۳/۲۶ بوده است. از میان ۱۳ زیرمعیار، معیارهای اعتماد و تعهد به ترتیب با امتیاز ۳/۸۰ و ۳/۵۹ بیشترین مقدار (D+R) را به خود اختصاص داده‌اند که می‌توان گفت مهم‌ترین شاخص شناخته شده‌اند. در راهبرد رقابت همکارانه تنش زیادی بین منطق همکاری و رقابت وجود دارد؛ در واقع این روابط منشأ خطرات بسیاری برای شرکا از جمله سوءاستفاده از ارزش‌ها، رفتارهای فرصت‌طلبانه، نشت اطلاعات و ... است. بنابراین ابعاد رفتاری؛ از جمله اعتماد و تعهد برای شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه اهمیت بیشتری نسبت به سایر ابعاد دارند.

واژگان کلیدی: رقابت همکارانه، کنسرسیوم، مثلث طلایی گردشگری ایران، دیمتل فازی

*نویسنده مسئول: msaraei@yazd.ac.ir

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

۱- مقدمه

مقصدهای گردشگری، واحدهای پیچیده‌ای هستند که شامل تعداد زیادی از ذینفعان با اهداف متفاوت فردی می‌باشند؛ با این حال، آنها یک هدف مشترک دارند که بهبود عملکرد مقصد است (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017a). بر این اساس درک روابط کاری بین شرکت‌های گردشگری در مقصدها، پیش‌شرطی لازم برای موفقیت بسیاری از برنامه‌های همکاری بازاریابی مقصد مشترک است (Wang & Krakover, 2008a). با افزایش رقابت و جهانی‌شدن محیط کسب‌وکار امروزی، مقاصد گردشگری با چالش‌ها و فرصت‌های زیادی مواجه شده‌اند و برای اینکه بتوانند از فرصت‌ها و منابع کمیاب محیطی در راستای رشد و پیشرفت خود استفاده کنند و در محیط رقابتی باقی بمانند و با چالش‌های زیادی که برآمده از جهانی‌شدن محیط رقابتی است مقابله کنند باید همکاری خود را با یکدیگر افزایش دهند (Ritala, 2012). تحقیقات نشان داده‌اند که راهبرد جدیدی باید جایگزین راهبردهای مبتنی بر همکاری خالص و رقابت خالص شود (Le Roy & Czakon, 2016). به عبارت دیگر، رقابت همکارانه[1]، بیش از دو دهه است که توجه بسیاری را در حوزه مدیریت، کسب‌وکار و استراتژی به خود جلب کرده است (Basole et al., 2015). این استراتژی بین سازمان‌های رقیب برای دستیابی به اهداف مشترک، پیش‌نیاز رقابت و نوآوری جهانی است (Kossyva et al., 2015). گردشگری رقابت همکارانه، راهبرد مثبتی است که می‌تواند فرصت‌هایی را برای شرکت‌های کوچک و بزرگ ایجاد کند که در نهایت به توسعه مقاصد گردشگری منجر می‌شود (Bengtsson & Kock, 2014).

کشور ایران به واسطه پیشینه تاریخی کهن و جاذبه‌های گردشگری فراوان، چه از لحاظ فرهنگی و تاریخی و چه به لحاظ طبیعی می‌تواند به یکی از مقاصد جذاب گردشگری در منطقه و جهان تبدیل شود (بیشمی و همکاران، ۱۳۹۵). بر اساس آمار سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، در ۹ ماهه اول سال ۱۳۹۶ از ابتدای فروردین این سال تا پایان دی‌ماه، به ترتیب ۳۴۸ هزار و ۹۶۶ نفر گردشگر خارجی از شهر شیراز، ۱۲۳ هزار گردشگر از شهر اصفهان و بیش از ۹۶ هزار گردشگر به شهر یزد وارد شده‌اند؛ بنابراین می‌توان این سه شهر را با توجه به تعداد سایت‌های گردشگری به‌عنوان یک خوشه گردشگری معرفی نمود (سازمان میراث فرهنگی و گردشگری، ۱۳۹۶). با توجه به اینکه بیش از ۵۰ درصد از حجم سفرهای گردشگران خارجی از ایران مربوط به شهرهای اصفهان، شیراز و یزد بوده، لزوم هماهنگی در این زمینه احساس می‌شد و در نتیجه به ابتکار اتاق بازرگانی، مجموعه‌ای از نهادهای فعال در خدمات گردشگری، کنسرسیوم (یا شورای هماهنگی) مثلث طلایی گردشگری ایران را تشکیل دادند. ایجاد خوشه‌ای با حضور مثلث طلایی گردشگری ایران می‌تواند به معرفی گردشگری کشور در سطح بین‌الملل کمک کند. این کنسرسیوم، یک سازمان یا تشکیلات اداری نیست بلکه نوعی نهاد منسجم برای هدف‌گذاری درمورد سفر گردشگران بین سه نقطه پرجاذبه کشور است. هم‌افزایی برای تصمیم‌گیری بهتر، بازاریابی مشترک، ایجاد زیرساخت‌های مناسب گردشگری، جذب سرمایه‌گذاری و ...، از اهداف مهم تعیین‌شده در این کنسرسیوم بوده است. با توجه به مباحثی که بیان شد، می‌توان گفت که در حال حاضر دو جریان عمده و متفاوت بر فرایند خوشه مثلث طلایی گردشگری ایران حاکم است. از یک طرف، هر کدام از این سه شهر در تلاش‌اند که بر حجم گردشگران خود بیفزایند و با یکدیگر در رقابت هستند و از طرف دیگر، به‌منظور مطرح‌شدن به‌عنوان یک برند در فضای بین‌الملل و داشتن مسائل مشترک با یکدیگر وارد همکاری شده‌اند. بر این اساس می‌توان ادعا کرد آنها در روابط خود از استراتژی رقابت همکارانه بدون برنامه‌ریزی استفاده کرده‌اند.

قبل از پرداختن به تأثیر رقابت همکارانه بر ارزش بنگاه‌ها، درک بهتر از شرایطی که ممکن است در

1- Coopetation

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

شکل‌گیری رقابت همکارانـه تـأثیر بگـذارد، مفیـد اسـت. دلیل این امر این است که شکل‌گیری پیونـدهای رقابـت همکارانه، تحت تأثیر عوامل گونـاگونی اسـت (Barretta, 2008). مقاصد گردشگری ممکن است برای ایجـاد یـک ایـده یـا پروژه تجاری سودمند با یکدیگر همکـاری کنـد و بعـد از اتمام آن دوره با یکدیگر رقابت کنند. با توجه بـه مطالـب بیان‌شده سؤال اصلی این پـژوهش ایـن اسـت کـه ابعـاد زمینه‌ساز راهبرد رقابت همکارانـه در مثلـث گردشـگری ایـران کدامنـد و کـدام معیـار اهمیـت بیشـتری در شکل‌گیری روابط رقابت همکارانه دارد؟

۲- پیشینه پژوهش

الف) پژوهش‌های خارجی

زاکون[1] و همکارانش (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بررسـی پـیش‌زمینـه رفتـاری رقابـت همکارانـه در شرکت‌های گردشگری»، نشان دادند که اعتماد و تجارب همکاری از مهم‌ترین عوامل زمینـه‌سـاز رقابـت همکـاری بین شرکا می‌باشد.

چیم میکی[2] و همکارانش (۲۰۲۰) در پژوهشـی بـا عنوان «مدیریت یکپارچـه در گردشـگری: نقـش رقابـت همکارانه»، بـه بررسـی دو مقصـد گردشـگری در کشـور برزیل پرداخته‌اند. مطالعات تطبیقی آنها نشـان مـی‌دهـد تفاوت‌های مهمی در مدیریت یکپارچـه بـه‌دلیـل تلفیـق شبکه‌های رقابت همکارانه که به‌عنوان مرکز برای تسهیل مدیریت یکپارچه کار می‌کنند، وجود دارد.

فونـگ[3] و همکـاران (۲۰۱۸) مطالعـه‌ای بـا عنـوان «ایجـاد منطـق نهـادی در گردشـگری از طریـق رقابـت همکارانه» انجام دادند. نتایج نشـان دادنـد ذی‌نفعـان در یک مقصد گردشگری به تغییرات عوامل نهـادی واکـنش نشـان مـی‌دهنـد. همچنـین اسـتفاده از رویکـرد نهـادی موجب شده است که از رقابـت کامـل بـه سـمت رقابـت همکارانه تغییر شکل دهد.

چیم میکی و باتیستاکانینو[4] (۲۰۱۷) مطالعـه‌ای بـا عنوان «دیدگاه مشارکتی کـه بـرای مقاصـد گردشـگری اعمال می‌شود: مروری بر ادبیات» انجـام دادنـد. آنهـا بـه ایـن نتیجـه دسـت یافتنـد کـه در رقابـت داخلـی بـین شرکت‌کنندگان در بخش گردشـگری نسـبت بـه رقابـت خارجی آنهـا، منبـع بیشـتری از رفتـار رقابـت همکارانـه وجود دارد. ارزش‌های مشترک، اعتماد متقابل و آگاهی از مزایای رقابتی، از مشارکت با رقابت داخلی بین شرکت‌ها حاصل می‌شود.

دلاکورت و اریا[5] (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای باعنوان «رقابـت همکارانه و مزیت رقابتی پایدار» بر اساس داده‌های نظرسـنجی و ارتباطات محلی بین ارائه‌دهنـدگان مسـکن و شـرکت‌هـای گردشگری، نتیجه گرفتند که راهبرد رقابت همکارانه، عملکـرد شرکت‌ها را بهبود می‌بخشـد امـا مسـأله مهـم در زمینـه ایـن راهبرد، اعتماد بین رقبا است.

ورنـر[6] و همکـاران (۲۰۱۵) مطالعـه‌ای بـا عنـوان «رقابت همکارانه و پویـایی انتقـال دانـش: سـازمان‌هـای گردشـگری منطقـه‌ای نیوزلنـد و جـام جهـانی راگبـی ۲۰۱۱» انجام دادند. سازمان‌های گردشگری منطقه‌ای بـا همکاری یکدیگر به منظور توسعه یـک رویـداد ملـی بـه طور هم‌زمان به رقابت پرداختند؛ در نتیجـه ایـن اتفـاق، پویایی و انتقال دانش در میـان سـازمان‌هـای منطقـه‌ای گردشگری رخ داده است.

ون‌درزی و ونست[7] (۲۰۱۵) در پژوهشی بـا عنـوان «شبکه‌های گردشگری پراکنده، بررسی ادبیات شـبکه در مطالعات مدیریت گردشگری»، به بررسی وضـعیت فعلـی تحقیقات شبکه‌های گردشگری پرداختند. آنها بـه دنبـال این مسأله بودند تا دریابند چرا ادعاهای نظری امیدبخش از مزایـای بـالقوه همکـاری در شـبکه‌هـای مقاصـد گردشـگری، از شـواهد تجربـی پشـتیبانی بسـیار کمـی می‌کنند. یکی از مهم‌ترین دلایلی کـه آنهـا برشـمرده‌انـد

1- Czakon
2- Chim-Miki
3- Fong

4- Chim-Miki & Batista-Canino
5- Della Corte & Aria
6- Werner
7- Van Der Zee & Vanneste

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

نبود یکپارچگی در زمینه مطالعات شبکه‌های گردشگری است.

تینوکو و شرمن[1] (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «موارد قدیمی دوباره جدید هستند: کنسرسیوم خطوط هوایی و مزایای ذی‌نفعان اصلی»، به تأثیر کنسرسیوم‌ها به‌عنوان شواهدی عملی از استراتژی رقابت همکارانه پرداختند. در این پژوهش، از روش کیفی استفاده شده است. مصاحبه‌ها در قالب ذی‌نفعان گردشگری و خبرگان صورت گرفته است. آنها در این پژوهش، به شواهدی از تأثیر مثبت رقابت همکارانه کنسرسیوم خطوط هوایی بر تمام ذی‌نفعان این شرکت‌ها دست یافتند. آنها ادعا می‌کنند که این استراتژی نتایج چشمگیر مثبتی را به همراه داشته و رقابت‌های فردی را بهبود می‌بخشد.

ب) پژوهش‌های داخلی

شوندی و مزروعی نصرآبادی (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی مدلی برای محرک‌های همکاری-رقابت (نمونه پژوهش: هنر- صنعت فرش دست‌بافت ایران)»، نتیجه گرفتند که در هنر یا صنعت فرش دست‌بافت برای پیوستن به شبکه همکاری -رقابت ده محرک اصلی به نام‌های خلاقیت، استانداردسازی، صرفه‌جویی، نفوذ و تسلط، منابع منحصربه‌فرد، سود و منفعت، بازارسازی، برقراری ارتباط، شهرت و اعتبار و مقابله با مشکلات وجود دارد. همچنین نتایج حاکی از آن است که محرک‌های کلیدی و پرنفوذ همکاری-رقابت در این صنعت، محرک‌های خلاقیت، استانداردسازی و صرفه‌جویی هستند.

سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر همکاری در صنعت فناوری اطلاعات بر عملکرد نوآوری در شرایط اجرای استراتژی هم‌رقابتی»، نتیجه گرفتند همکاری در صنعت و استراتژی هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد و استراتژی هم‌رقابتی رابطه بین همکاری در صنعت فناوری اطلاعات و عملکرد نوآوری را تعدیل می‌کند.

نظری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «رقابت همکارانه: مروری بر تنشی در استراتژی»، با اشاره به وجود تناقض میان استراتژی‌های رقابت و همکاری، چهار رویکرد کلی به منظور مواجهه با این تنش استراتژی معرفی و مزایا و معایب هر یک به طور کلی بررسی، شده است.

سلطانی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی، به بررسی تأثیر راهبرد هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری و عملکرد بازار شرکت‌ها با در نظر گرفتن نقش عدم‌اطمینان در بازار، اثرات جانبی شبکه و شدت رقابت پرداختند. یافته‌ها نشان دادند که هم‌رقابتی بر عملکرد نوآوری و عملکرد بازار تأثیر مثبت معناداری دارد. همچنین، شدت رقابت و عدم‌اطمینان در بازار، رابطه بین هم‌رقابتی و عملکرد نوآوری را تعدیل می‌کنند.

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که مطالعات محدودی درمورد راهبرد رقابت همکارانه انجام شده است. بنابراین ادبیات نظری این موضوع در کشور نوپا بوده و انجام این پژوهش کمک بسیاری در بهبود ادبیات آن خواهد کرد. همچنین می‌توان گفت این پژوهش، اولین مطالعه‌ای است که در زمینه گردشگری انجام شده و از طرف دیگر برخلاف پژوهش‌های گذشته، راهبرد رقابت همکارانه را در قالب مکان و با دید جغرافیایی موردبررسی قرار داده است.

۳- مبانی نظری

برای شفاف‌سازی تعریف رقابت همکارانه لازم است ابتدا ویژگی‌های اصلی این پدیده متناقض‌نما بررسی شود. بنگستون و کاک[2] (۲۰۱۴) معتقدند که هم‌زمانی تناقض‌گونه رقابت و همکاری به این موضوع دلالت دارد که رقابت همکارانه را باید در دو طیف مستقل در نظر گرفت؛ یک طیف مختص رقابت و طیف دیگر مختص همکاری. این کار سبب می‌شود تا محققان از تعریف رقابت همکارانه بر روی طیفی اجتناب کنند که یک سر آن همکاری و سر دیگر آن رقابت است. لادو[3] و همکاران (۱۹۹۷) نقش اساسی در تعریف رقابت همکارانه ایفا

1- Tinoco and Sherman

2- Bengtsson and Kock

3- Lado

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

کردند، اما از به‌کارگیری صریح واژه رقابت همکارانه اجتناب نمودند. این محققان متوجه شدند که با تعریف رقابت همکارانه در دو طیف مستقل می‌توان دو رابطه متناقض رقابت و همکاری را هم‌زمان در نظر گرفت و درجات مختلفی را (شامل بالا و پایین) به هر یک از این دو عنصر نسبت داد (نظری و همکاران، ۱۳۹۵).

مطالعات اخیر در زمینه رقابت همکارانه نشان داده است که این استراتژی همچون شمشیر دولبه است (Bouncken & Kraus, 2013)؛ به طوری که می‌تواند هم تأثیر مثبت و هم منفی بر عملکرد بنگاه‌ها داشته باشد (Ritala & Sainio, 2018). در جدول ۱ تعاریف محققان مختلف در زمینه رقابت همکارانه ارائه شده است.

جدول ۱- تعاریف محققان از رقابت همکارانه

محققان	سال	تعریف
بنگتسون و کاک	۱۹۹۹	در هر ارتباط خاص، عناصر همکاری و رقابت می‌تواند یافت شود، اما یکی از این عناصر می‌تواند در برخی موارد بی‌اعتبار باشد. اگر در رابطه هر دو عنصر همکاری و رقابت قابل مشاهده باشد، ارتباط بین رقبا را می‌توان رقابت همکارانه نامید.
بارنیر[1]	۲۰۰۲	هم‌زمانی رفتار رقابت و همکاری در رابطه است.
لووی[2] و همکاران	۲۰۰۳	شامل به‌اشتراک‌گذاری دانش می‌باشد که ممکن است منبع اصلی مزیت رقابتی باشد. با این وجود دانش حاصل از همکاری ممکن است برای رقابت استفاده شده باشد.
لئو[3]	۲۰۰۴	رقابت و همکاری هم‌زمان بین دو یا چند رقیب در حال رقابت در بازارهای جهانی است.
لئو	۲۰۰۵	ایجاد یک کسب‌وکار بزرگتر در حالی که برای تقسیم آن، رقابت وجود دارد.
پادولا و داگنینو[4]	۲۰۰۷	نفوذ رقابت در یک ساختار بازی همکاری است.
ونگ و کرک اور[5]	۲۰۰۸	مدیریت رابطه بین همکاری و رقابت، منافع فردی و منافع مشترک برای دستیابی به موفقیت مقصدهای گردشگری و کسب‌وکار فردای خود است.
هسیح[6]	۲۰۱۳	استراتژی کسب‌وکار است که براساس ترکیبی از همکاری و رقابت شکل می‌گیرد که مشتق شده از درک این‌که رقبای کسب‌وکار می‌توانند به منافعی دست یابند در زمانی که آنها با یکدیگر همکاری دارند.
جورسیس[7]	۲۰۱۸	تنش سازنده که در آن هر دو بخش، رقابت و همکاری بین عوامل را دنبال می‌کنند و به سود خود متکی هستند. رفتار منسجم در یک سیستم است.

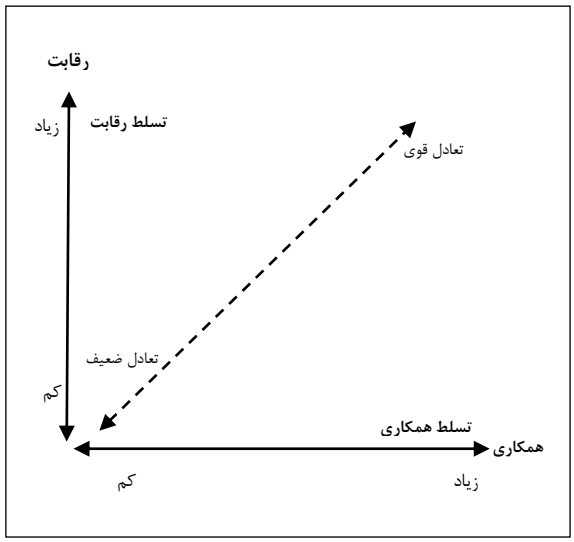
1- BarNir & Smith
2- Levy
3- Luo
4- Padula & Dagnino
5- Wang & Krakover
6- Hsieh
7- Jurčić

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

در دنیای تجارت پویا و پیچیده، بنگاه‌ها به‌طور فزاینده‌ای درگیر پیگیری هم‌زمان همکاری و رقابت هستند که از آن به‌عنوان همکاری برای رسیدگی به عدم‌قطعیت‌های ناشی از افزایش رقابت جهانی، بازارهای جدید و تغییرات سریع فناوری یاد می‌شود (Deitz et al. 2010; Park et al., 2014). راهبرد رقابت همکارانه به‌عنوان یک رابطه متناقض بین دو یا چند بازیگر که هم‌زمان در تعامل همکاری و رقابتی شرکت دارند، صرف‌نظر از اینکه رابطه آنها افقی است یا عمودی تعریف می‌شود. این استراتژی شامل دو تعامل متضاد هم‌زاد است که به تعریف رقابت همکارانه به‌عنوان یک رابطه متناقض کمک می‌کند (Bengtsson & Kock, 2014). در واقع رقابت همکارانه ماهیتی متناقض‌نما دارد و زمانی موجب ایجاد تعادل می‌گردد که شدت رقابت و همکاری به طور هم‌زمان زیاد یا کم در امتداد منحنی قرار دارد. این تناقض زمانی نامتعادل است که سطح یکی از عوامل همکاری و رقابت از دیگری بیشتر باشد (شکل ۱) (Bengtsson, et al., 2016). پارادوکس رقابت همکارانه شامل تناقضات متعددی است. مهم‌ترین تضادهای مشترک شامل: ارزش‌گذاری در مقابل از بین رفتن ارزش (Lavie, 2007)، به‌اشتراک‌گذاری دانش در مقابل ریزش دانش (Ritala et al., 2015) و نزدیک شدن در مقابل حفظ فاصله‌ها می‌باشد (Bengtsson et al., 2017).

طرح پیشنهادی رقابت همکارانه، همکاری بین شرکت‌های رقیب برای بهبود شرایط؛ از قبیل اندازه، تقاضای بازار و رقابت بین شرکت‌های رقیب برای سود بیشتر است (Okura, 2007). حتی اگر بنگاه‌ها منابع را به‌دست آورند، دسترسی انحصاری به آنها دشوار است. یک جایگزین ایجاد ارزش با به‌اشتراک‌گذاری دانش و منابع از طریق همکاری و در عین حال رقابت برای رسیدن به بهترین نتایج است. این رابطه شامل مبادلات اقتصادی و غیراقتصادی است. در همکاری، قدرت در سراسر زنجیره ارزش است در حالی که در رقابت، قدرت در نیرو و موقعیت بازیگران است (Bengtsson et al., 2010).



شکل ۱- ماهیت پارادوکسیکال رقابت همکارانه

منبع: (Bengtsson et al., 2016)

بر اساس مطالعه کیلان و روسکو[1] (۲۰۱۱)، رقابت همکارانه در شبکه گردشگری کمک می‌کند تعادل بین رقابت و همکاری به‌منظور به‌دست آوردن عملکرد بهتر ذی‌نفعان و مقاصد شکل بگیرد.

گردشگری، صنعتی است که در آن تعدادی از

1- Kylänen and Rusko

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

سازمان‌های مختلف مجموعه‌ای از محصولات و خدمات را تولید می‌کنند و برای دستیابی به مشتری و منابع با یکدیگر به رقابت و همکاری می‌پردازند که هدف نهایی آنها، دست پیدا کردن به مزیت رقابتی است. در صنعت گردشگری معمولاً شرکت‌های کوچک و متوسط غالب می‌شوند و آنها برای داشتن تمام منابع مورد نیاز و صلاحیت لازم برای انجام فعالیت‌ها با مشکلات متفاوتی روبه‌رو هستند. بنابراین زمانی که برای موقعیت رقابتی خود در بازار تلاش می‌کنند، به منظور استفاده مؤثر از منابع در اختیار، تضمین سودآوری فعالیت‌های خود و همچنین رضایت مناسب از نیازهای مصرف‌کنندگان، آژانس‌های مسافرتی همکاری خود را با شرکت‌کنندگان مختلف بازار و همچنین رقبای آنها ادامه می‌دهند (Chim-miki & Batista-Canino, 2018). عمده‌ترین دلیل همکاری با رقبا در بین سازمان‌های گردشگری به‌ویژه در میان سازمان‌های کوچک و متوسط گردشگری، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار با ادغام منابع یا توانایی به‌اشتراک‌گذاری دانش گردشگری در مکان‌های مشترک است (Mariani et al., 2014). صنعت گردشگری به‌عنوان یکی از بخش‌های جالب توجه به شمار می‌آید که به دلایل زیر برای بررسی رقابت همکارانه مناسب است (Della Corte & Aria, 2016):

۱- سطح بالایی از مکمل بودن بین خدمات گردشگری و این واقعیت که شرکت‌ها به رغم رقبای مستقیم اغلب به همکاری نیاز دارند؛ به این معنی که این صنعت برای رقابت همکارانه مشتاق است.

۲- در بسیاری از مراکز توریستی، شرکت‌های کوچک و متوسطی وجود دارند که بدون شرکت مرکزی بزرگتر فعالیت می‌کنند و در مقایسه با طرح شبکه‌های استراتژیک معمول که در اکثر موارد یک شرکت کانونی وجود دارد، پیچیده‌تر است.

در رویکرد مبتنی بر منابع، مطالعات رقابت همکارانه در مورد مقصد گردشگری نشان داده است که رقبای گردشگری در فعالیت‌های بازاریابی و مدیریتی خود در همان مقصد همکاری می‌کنند؛ ضمن اینکه در برخی از فعالیت‌های تجاری در همان زمینه تجاری رقابت می‌کنند. این رفتار شامل دو منطق متقابل متفاوت است؛ از یک طرف، منافع متضاد در گرفتن یک بخش بزرگتر از کسب‌وکار هنگامی که بازدیدکنندگان در مقصد وجود دارد و از طرف دیگر، لازم است که منابع و تعهد متقابل برای دستیابی به هدف مشترک جذب بازدیدکنندگان به مقصد ایجاد شود (Wang & Krakover, 2008a).

رقابت همکارانه در میان کسب‌وکارهای گردشگری می‌تواند از یک دوره کوتاه‌مدت تا بلندمدت تغییر یابد، زمانی که سهامداران دولتی و خصوصی از مزایای بهبود تصویر نام تجاری مقصد و جذب تعداد بیشتری از بازدیدکنندگان مطلع شوند (Della Corte & Aria, 2016). رقابت همکارانه به عنوان وابستگی درونی متقابل شرکت‌ها، در هر دو فرایند ایجاد ارزش و تقسیم ارزش رخ می‌دهد، بنابراین موجب می‌شود ساختار کاملاً همگرایی (هدف) ایجاد شود، جایی که هر دو موضوع رقابت و همکاری به طور هم‌زمان حضور دارند و کاملاً به‌هم پیوسته هستند (Dagnino, 2009).

۴- روش تحقیق

تحقیق حاضر، از لحاظ هدف، کاربردی و بر اساس روش، توصیفی- تحلیلی می‌باشد. در گام نخست با مطالعه گسترده در ادبیات نظری تحقیق، شاخص‌های اصلی تأثیرگذار بر شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه، شناسایی شد (جدول ۲). سپس پرسشنامه مربوط به روش دیمتل فازی جهت ارزیابی عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه در اختیار خبرگان این حوزه قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان در زمینه گردشگری، رقابت‌پذیری شهری و منطقه‌ای می‌باشد. برای نمونه‌گیری از این جامعه آماری و انتخاب افراد خبره از دو روش غیراحتمالی هدفمند قضاوتی و گلوله برفی بهره گرفته شد. حجم نمونه در

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

نظر گرفته شده در این پژوهش برای تکمیل پرسشنامه، ۲۰ نفر از خبرگان که شامل ده نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها از گروه‌های اقتصاد، مدیریت گردشگری و جغرافیا و ده نفر از فعالان کنسرسیوم مثلث طلایی گردشگری ایران که شامل رئیس کمیسیون گردشگری اتاق بازرگانی سه استان، معاونین گردشگری میراث استان یزد و فارس، رئیس جامعه هتلداران استان یزد و فارس و مدیران سازمان گردشگری شهرداری سه شهر بوده است. در نهایت برای تشخیص مؤثرترین شاخص جهت شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه در خوشه مثلث طلایی گردشگری ایران، از روش تصیم‌گیری دیمتل فازی بهره گرفته شده است.

جدول ۲- ابعاد و شاخص‌های تأثیرگذار بر شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه

معیار	کد	زیرمعیار	توضیحات	منابع
بعد زمینه‌ای	C1	نزدیکی جغرافیایی	نزدیکی جغرافیایی، پیوندهای محکم رابطه‌ای را تسهیل می‌کند و به این ترتیب، ارتباط امر حیاتی در توسعه تعاملات اجتماعی است. به اعتقاد هریسون (۱۹۹۲) تعامل مکرر، سازمان‌ها را در مجاورت نزدیکی با رشد متقابل و اعتماد متقابل پیوند می‌زند.	(Della Corte & Sciarelli, 2012; Faloye, 2013; Peng & Bourne, 2009; Torre & Lourimi, 2014)
	C2	عدم‌قطعیت محیطی	رفتار رقابت همکارانه یک مقصد ممکن است تحت‌تأثیر شرایط محیطی؛ از جمله میزان رقابت، در دسترس بودن منابع و فرصت‌های بازار باشد.	(Baar, 2011; Lado et al., 1997)
	C3	تجارب همکاری	تجربه همکاری قبلی باهم بر هماهنگی اقدامات و رفتارهای رقابت همکارانه تأثیر مثبتی می‌گذارد.	Bouncken & Fredrich, 2012; Padula & Dagnino, 2007; Czernek & Czakon, 2016; Della Corte & Aria, 2016; Gnyawali & Park, 2009; Osarenkhoe, 2010; Rao et al., 2016)
بعد استراتژیک	C4	اهداف مشترک	وجود اهداف و ارزش‌های مشترک در بین مقصدهای گردشگری از یک رابطه رقابت همکارانه پشتیبانی می‌کند. هرچه اهداف مشترک بیشتر باشد تمایل به‌اشتراک منابع، دانش و کار بهتر است.	(Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Della Corte & Sciarelli, 2012; Klimas, 2016; Van der Zee & Vanneste, 2015)
	C5	چالش مشترک	در واقع منشأ اولیه رقابت همکارانه، وجود چالش‌های مشترکی است که بین شرکا است که هدف رقابت همکارانه، حل کردن این چالش‌های مشترک است.	(Chim-Miki & Batista-Canino, 2017a; Kraus et al., 2018)
	C6	مزایا و انگیزه‌ها	مزایای درک‌شده به اهداف، قابلیت‌ها و استراتژی‌های آینده‌نگر که از طریق رقابت همکارانه قابل‌دستیابی است اشاره دارد.	(Bagdoniene & Hopeniene, 2015; Chim-Miki & Batista-Canino, 2017a; Della Corte & Aria, 2016)
	C7	انتظارات	درک سازمان‌ها از انتظاراتشان را قبل و بعد از پیوستن به رقابت همکارانه برجسته می‌کند. این عامل بر چگونگی تغییر این انتظارات می‌پردازد.	(Cummings & Holmberg, 2012; Das & Teng, 2000; Faloye, 2013)
بعد رفتاری	C8	شهرت شرکا	شهرت شرکا به رفتارهای گذشته و دستاوردهای آینده بازیگر اشاره دراد. این یک عامل مهم در انتخاب شرکا است؛ زیرا خطرها و عدم‌اطمینان نسبت به همکاری با رقبا را کاهش می‌دهد.	(Bengtsson & Raza-ullah, 2016; Czernek & Czakon, 2016; Tortoriello et al., 2011)
	C9	اعتماد	اساس هر گونه رابطه مبادله‌ای به اعتماد متکی است تا بتوانند آن رابطه را توسعه دهد. مورگان و هانت (۱۹۹۴) تأکید می‌کنند که ماهیت روابط کاملاً متناقض ایجاب می‌کند که رقیب یک شرکت قابل‌اعتماد باشد.	(Czakon & Czernek, 2016; Della Corte & Aria, 2016; Eriksson, 2008; Tortoriello et al., 2011)
	C10	تعهد	تعهد به انتظارات طرفین، روندها و رویکردهای مربوط به تعامل متقابل در همکاری اشاره دارد. تعهد بین همکاران رقیب از بسیاری جهات قابل‌دستیابی و تقویت است.	(Czakon & Czernek, 2016; Kraus et al., 2018; Lindström & Polsa, 2016)
	C11	ارتباطات	به نظر می‌رسد روابط از قبل موجود بین سازمان‌ها بخش مهمی از شکل‌گیری روابط رقابت همکارانه را تشکیل می‌دهد. استدلال می‌شود که روابط شخصی شکل‌گرفته به همان اندازه روابط مشترک بین سازمان‌ها موجب رقابت همکاری می‌گردد.	(Cummings & Holmberg, 2012; Solesvik & Westhead, 2010; Tong & Reuer, 2010)
بعد مدیریتی	C12	مدیریت منابع	هیچ سازمانی نمی‌تواند همه منابع را به راحتی در اختیار داشته باشد. به گفته بنگتسون و کاک (۲۰۰۰) منابع می‌توانند روابط رقابت همکارانه را تقویت کنند؛ زیرا منابع منحصربه‌فرد می‌توانند برای همکاری و رقابت سودمند باشند.	(Abdallah & Wadhwa, 2009; Faloye, 2013; Tong & Reuer, 2010)
	C13	هزینه همکاری	مقصدهایی که همکاری دارند هزینه‌های جست‌وجوی شرکا، مذاکره، نظارت و اجرای قرارداد و هزینه‌های هماهنگی را در عملیات مشترک متحمل می‌شوند.	(Baar, 2011; Garrette et al., 2009; Lado et al., 1997; White & Siu-Yun Lui, 2005)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

روش دیمتل، روشی شناخته شده و جامع برای به‌دست‌آوردن مدل ساختاری است که روابط بین عوامل پیچیده دنیای واقعی را فراهم می‌کند. روش دیمتل، از سایر تکنیک‌ها مانند فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) بهتر است؛ زیرا وابستگی متقابل بین عوامل یک سیستم را از طریق نمودار علّی ایجاد می‌کند که در تکنیک‌های سنتی نادیده گرفته می‌شود (Seker & Zavadskas, 2017). این تکنیک بر اساس مقایسه‌های زوجی و از ابزارهای تصمیم‌گیری بر مبنای تئوری گراف می‌باشد. این روش ممکن است تأییدکننده روابط میان متغیرها یا محدودکننده روابط در یک روند توسعه‌ای و نظام‌مند باشد (یادگاری و تارخ، ۱۳۹۶). به طور کلی برآورد نظر خبرگان با مقادیر عددی دقیق، مخصوصاً در شرایط عدم‌قطعیت بسیاز دشوار است؛ زیرا نتایج تصمیم‌گیری به شدت به داوری‌های ذهنی غیردقیق و مبهم وابسته است. این عامل باعث نیاز به منطق فازی در دیمتل شده است. در نتیجه در تکنیک دیمتل فازی، از متغیرهای زبانی فازی استفاده شده و تصمیم‌گیری در شرایط عدم‌اطمینان محیطی را تسهیل می‌کند (Patil & Kant, 2014).

۵- یافته‌های تحقیق

با بررسی تحقیقات پیشین در زمینه راهبرد رقابت همکارانه در مقصدهای گردشگری، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه در مثلث گردشگری ایران در سه شهر اصفهان، شیراز و یزد استخراج شد. به طور کلی عوامل تأثیرگذار در قالب چهار معیار زمینه‌ای، استراتژیک، رفتاری و مدیریتی و ۱۳ زیرمعیار که در جدول ۲ ارائه شده است، شناسایی گردید. به‌منظور تعیین مهم‌ترین عوامل از روش دیمتل فازی بهره گرفته شده است.

بررسی زیرمعیارهای زمینه‌ساز راهبرد رقابت همکارانه

ابتدا با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی، از خبرگان تحقیق خواسته شد تا شدت تأثیر روابط مشخص شده در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری را با واژگان زبانی بیان شده در جدول ۳ مشخص کنند. سپس برای در نظر گرفتن نظر همه خبرگان در مرحله بعد، ماتریس نظرات خبرگان با استفاده از روش میانگین حسابی بر اساس فرمول ۱ تجمیع شد (جدول ۳).

$$\tilde{Z} = \frac{\tilde{x}^1+\tilde{x}^2+\tilde{x}^3+\cdots+\tilde{x}^P}{P} \quad (۱)$$

در این فرمول، p تعداد خبرگان و $\tilde{x}^1, \tilde{x}^2, \tilde{x}^p$ به ترتیب، ماتریس مقایسه زوجی خبره ۱ تا خبره p می‌باشد و $\tilde{z}$ عدد فازی مثلثی به صورت $\tilde{Z}_{IJ}=(l'_{ij}, m'_{ij}, u'_{ij})$ است. جدول ۴ میانگین مقایسه زوجی نظرات خبرگان براساس واژگان زبانی را نشان می‌دهد.

جدول ۳- عبارات زبانی مورد استفاده و اعداد قطعی

عبارت کلامی	Linguistic Terms	اعداد قطعی	اعداد مثلثی فازی
بدون تأثیر	No influence (NO)	۰	(1,1,1)
تأثیر خیلی‌کم	Very low influence (VL)	۱	(2,3,4)
تأثیر کم	Low influence (L)	۲	(4,5,6)
تأثیر زیاد	High influence (H)	۳	(6,7,8)
تأثیر خیلی‌زیاد	Very high influence (VH)	۴	(8,9,9)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

جدول ۴- میانگین نظرات خبرگان بر اساس واژگان زبانی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13
C1	NO	VL	NO	VL	NO	VL	L	L	NO	NO	L	VL	VL
C2	VL	NO	NO	VL	NO	NO	NO	L	NO	NO	VL	NO	VL
C3	NO	VL	NO	VL	NO	NO	L	VL	NO	NO	VL	VL	L
C4	H	VH	H	NO	VL	VL	L	H	VL	VL	L	H	VL
C5	VH	VH	VH	L	NO	H	H	VH	H	H	H	H	VH
C6	H	VH	VH	L	H	NO	H	VH	H	H	H	H	L
C7	L	VL	H	VL	NO	VL	NO	L	NO	NO	VL	L	VL
C8	L	L	NO	VL	NO	NO	VL	NO	NO	NO	VL	VL	VL
C9	VH	VH	VH	H	VH	VH	VH	VH	NO	VH	VH	VH	VH
C10	VH	VH	VH	H	H	VH	VH	VH	H	NO	H	H	H
C11	H	H	L	VL	VL	L	VL	L	VL	VL	NO	VL	L
C12	H	VH	H	H	L	L	H	H	L	L	L	NO	L
C13	L	H	H	VL	L	VL	L	H	VL	VL	L	VL	NO

در این مرحله مقادیر باید نرمالیزه شوند تا مقیاس آنها به مقیاس‌های قابل‌مقایسه و استاندارد تبدیل گردد. ماتریس روابط مستقیم فازی نرمال‌شده مطابق با فرمول ۲ و ۳ محاسبه شده است:

$$\tilde{H}_{IJ} = \frac{\tilde{z}_{IJ}}{r} = \left(\frac{l'_{ij}}{r}, \frac{m'_{ij}}{r}, \frac{u'_{ij}}{r}\right) = (l'_{ij}, m'_{ij}, u'_{ij} \quad (۲)$$

$$r = max_{1\le i\le n}(\sum_{j}^{n} = 1 u_{ij}) \quad (۳)$$

در جدول ۵، ماتریس نرمالیزه‌شده نشان داده شده است.

جدول ۵- ماتریس نرمالیزه‌شده روابط مستقیم فازی

	C1			C2			C3			…	C12			C13		
C1	0.01	0.01	0.01	0.02	0.03	0.04	0.01	0.01	0.01	.	0.02	0.03	0.04	0.02	0.03	0.04
C2	0.02	0.03	0.04	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	…	0.01	0.01	0.01	0.02	0.03	0.04
C3	0.01	0.01	0.01	0.02	0.03	0.04	0.01	0.01	0.01	…	0.02	0.03	0.04	0.04	0.05	0.06
…						…				…						
C12	0.06	0.07	0.08	0.08	0.09	0.09	0.06	0.07	0.08	…	0.01	0.01	0.01	0.04	0.05	0.06
C13	0.04	0.05	0.06	0.06	0.07	0.08	0.06	0.07	0.08	…	0.02	0.03	0.04	0.01	0.01	0.01

بعد از به‌دست آوردن ماتریس‌های فوق، ماتریس روابط کل فازی (ماتریس t) با توجه به روابط ۴ تا ۷ به‌دست آمد که هر درایه آن، عدد فازی مثلثی به‌صورت $\tilde{t}_{IJ}=(l_{ij}^t, m_{ij}^t, u_{ij}^t)$ است و از طریق زیر محاسبه می‌شود:

$$T = lim_{k\to+\infty}(\tilde{H}^1+\tilde{H}^2+\ldots+\tilde{H}^k) \quad (۴)$$

$$\left[l_{ij}^t\right]=H_l \times (\mathrm{I} - H_l)^{-1} \quad (۵)$$

$$\left[m_{ij}^t\right]=H_m \times (\mathrm{I} - H_m)^{-1} \quad (۶)$$

$$\left[u_{ij}^t\right]=H_u \times (\mathrm{I} - H_u)^{-1} \quad (۷)$$

در این فرمول‌ها، I ماتریس یکه و H_l، H_m و H_u هر کدام ماتریس n×n هستند که درایه‌های آن را به‌ترتیب عدد پایین، عدد میانی و عدد بالایی اعداد فازی مثلثی ماتریس H تشکیل می‌دهد. جدول ۶ نتایج محاسبه ماتریس روابط کلی فازی زیرمعیارهای پژوهش را نشان می‌دهد.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

جدول ۶- ماتریس روابط کلی فازی

	C1			C2			C3			…	C12			C13		
	L	M	U	L	M	U	L	M	U	…	L	M	U	L	M	U
C1	0.04	0.06	0.10	0.05	0.09	0.14	0.04	0.06	0.09	…	0.04	0.07	0.11	0.04	0.07	0.11
C2	0.04	0.07	0.10	0.03	0.05	0.07	0.03	0.04	0.06	…	0.02	0.04	0.06	0.03	0.06	0.09
C3	0.03	0.05	0.09	0.05	0.08	0.12	0.03	0.05	0.08	…	0.04	0.06	0.10	0.06	0.09	0.12
…										…						
C12	0.12	0.18	0.26	0.15	0.21	0.28	0.12	0.17	0.24	…	0.06	0.09	0.16	0.09	0.14	0.21
C13	0.08	0.13	0.20	0.11	0.16	0.23	0.10	0.14	0.21	…	0.05	0.09	0.16	0.04	0.08	0.13

در گام بعد مقادیر فازی ماتریس روابط کل طبق فرمول ۸ دی‌فازی شد:

$$B = \frac{(a_1+a_3+2\times a_2)}{4} \quad (۸)$$

B، دی‌فازی شده عدد $\widetilde{A} = (a_1, a_2, a_3)$ است. مقادیر دی‌فازی شده زیرمعیارها در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷- مقادیر دی‌فازی شده ماتریس روابط کل فازی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13
C1	0.06	0.09	0.06	0.07	0.04	0.06	0.10	0.11	0.04	0.04	0.10	0.07	0.07
C2	0.07	0.05	0.04	0.05	0.03	0.03	0.04	0.09	0.03	0.03	0.06	0.04	0.06
C3	0.06	0.08	0.05	0.05	0.04	0.04	0.09	0.08	0.03	0.04	0.07	0.07	0.09
C4	0.16	0.19	0.15	0.08	0.08	0.09	0.13	0.17	0.08	0.08	0.13	0.14	0.11
C5	0.23	0.24	0.22	0.15	0.09	0.16	0.20	0.24	0.15	0.15	0.19	0.18	0.20
C6	0.20	0.23	0.21	0.13	0.15	0.10	0.19	0.23	0.14	0.15	0.19	0.18	0.16
C7	0.11	0.10	0.12	0.07	0.04	0.07	0.06	0.11	0.04	0.04	0.08	0.10	0.08
C8	0.10	0.10	0.05	0.05	0.04	0.04	0.07	0.06	0.03	0.03	0.07	0.07	0.07
C9	0.25	0.26	0.24	0.19	0.18	0.20	0.23	0.26	0.10	0.18	0.23	0.21	0.22
C10	0.23	0.25	0.23	0.17	0.16	0.18	0.22	0.25	0.15	0.09	0.20	0.19	0.19
C11	0.15	0.16	0.13	0.09	0.08	0.10	0.10	0.14	0.07	0.08	0.08	0.09	0.12
C12	0.18	0.21	0.18	0.14	0.12	0.13	0.17	0.19	0.11	0.11	0.15	0.10	0.14
C13	0.14	0.16	0.15	0.09	0.10	0.09	0.13	0.16	0.08	0.08	0.12	0.10	0.08

در این مرحله، مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس دی‌فازی معیارها، محاسبه می‌گردد. در مرحله بعد میزان اهمیت شاخص‌ها و رابطه بین شاخص‌ها مشخص شده است. ماتریس (D+R) ماتریس اهمیت و برتری و ماتریس (D-R)، رابطه و ارتباط نامیده می‌شود. جدول ۸، مقادیر D و R زیرمعیارهای شکل‌گیری روابط رقابت همکارانه در مثلث گردشگری ایران به همراه میزان اهمیت زیرمعیارها (D+R) و رابطه بین آنها (D-R) را نشان می‌دهد. با توجه به مقدار (D+R)، زیرمعیارهای اعتماد و تعهد به ترتیب با ۳/۸۰ و ۳/۵۹ بیشترین مقدار را به خود اختصاص داده‌اند و می‌توان گفت مهم‌ترین شاخص شناخته شده‌اند. اعتماد به شرکا، یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ساز راهبرد رقابت همکارانه در ادبیات است؛ به‌طوری که بهبود اعتماد متقابل بر اتخاذ موفقیت‌آمیز راهبرد رقابت همکارانه در بلندمدت تأثیر می‌گذارد. به عبارتی می‌توان گفت پیش‌شرط لازم برای ایجاد رقابت همکارانه می‌باشد. در واقع اعتمادسازی بین شرکا در روابط رقابت همکارانه برای متعادل کردن خطر ذاتی فرصت‌طلبی شرکا در این رابطه است. در رتبه بعد از اعتماد و تعهد، چالش‌های مشترک و مزایا و

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

انگیزه‌ها در سطح بعدی اهمیت قرار گرفته اند. در واقع این مسأله نشان می‌دهد که مدیران برای دستیابی به مزایای کامل مشخص جهت حل چالش‌ها با شرکای مناسب به همکاری می‌پردازند. مقدار (D-R) نشان‌دهنده این است که کمترین مقدار به زیرمعیار عدم‌قطعیت محیطی و شهرت شرکا از نظر خبرگان کمترین تأثیرگذاری را بر شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه دارند.

جدول ۸- ماتریس اهمیت، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری معیارها

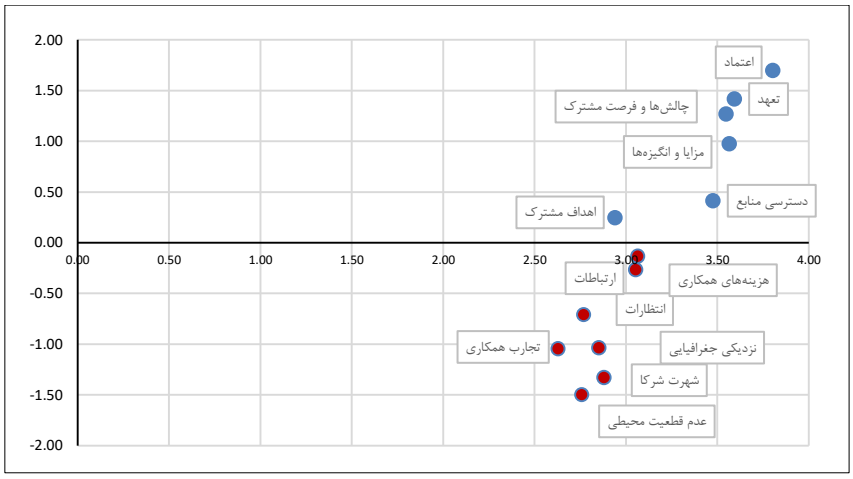
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13
D	0.91	0.63	0.79	1.59	2.41	2.27	1.03	0.78	2.75	2.50	1.39	1.94	1.47
R	1.94	2.13	1.84	1.35	1.14	1.30	1.74	2.10	1.05	1.09	1.66	1.53	1.60
D+R	2.85	2.76	2.63	2.94	3.55	3.56	2.77	2.88	3.80	3.59	3.05	3.48	3.06
D-R	-1.03	-1.50	-1.04	0.25	1.27	0.97	-0.71	-1.33	1.70	1.42	-0.27	0.41	-0.13
Final Ranking	9	12	10	6	3	4	8	11	1	2	6	5	7

دیاگرام روابط علّی که برحسب مقادیر قطعی دو بردار اهمیت و رابطه ترسیم می‌شود، در شکل ۲ نشان داده شده است. در این دیاگرام محور افقی (D+R) نشان‌دهنده مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری یک عامل در کل شبکه است. همان‌طورکه دیاگرام و داده‌های جدول ۸ نشان می‌دهد شاخص اعتماد و تعهد بیشترین مجموع تأثیرگذاری در روابط رقابت همکارانه در مثلث گردشگری ایران را به خود اختصاص داده‌اند. پس می‌توان گفت شرکا زمان ورود به رابطه رقابت همکارانه بر اساس اعتماد و تعهد شرکا وارد این راهبرد می‌شوند. تحقیقات پیشین انجام شده در زمینه گردشگری به این اصل اشاره دارند که اعتماد یک متغیر مهم رفتاری (Chim-Mik & Batista-Canino, 2017a) چه قبل از وارد شدن به روابط رقابت همکارانه (Czernek & Czakon, 2016) و چه در حین مراحل رقابت همکارانه است (Wang & Krakover, 2008b). اعتماد به عنوان پیش‌زمینه تعهد در روابط رقابت همکارانه دیده می‌شود (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017a). همچنین براساس یافته‌ها کمترین میزان تأثیرگذاری نیز به زیرمعیارهای تجارب همکاری و عدم‌قطعیت محیطی اختصاص یافته است.

محور عمودی دیاگرام (D-R) نیز زیرمعیارها را به دو گروه علت و معلول تقسیم می‌کند. اگر برای یک شاخص مقدار (D-R) مثبت شود (بالای محور افقی)، آن شاخص تأثیرگذار و علت معرفی می‌شود و اگر مقدار آن منفی شود (زیرمحور افقی)، آن معیار اثرپذیر و معلول است. همان‌طورکه دیده می‌شود باز هم عامل اعتماد و تعهد در بالاترین نقطه نمودار قرار دارند؛ یعنی تأثیر علّی این عامل بیشتر از سایر زیرمعیارها است. برعکس زیرمعیار عدم‌قطعیت محیطی و شهرت شرکا در پایین‌ترین نقطه قرار دارد؛ یعنی تأثیر علّی این عامل کمتر از سایر عوامل است و بیشتر از عوامل دیگر تأثیر می‌پذیرد. سایر زیرمعیارها بین این دو حالت قرار می‌گیرند؛ یعنی بر برخی عوامل تأثیر می‌گذارند و از برخی دیگر تأثیر می‌پذیرند.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]



شکل ۲- نمودار علّی روابط و اهمیت زیرمعیارها

بررسی معیارهای زمینه‌ساز راهبرد رقابت همکارانه در مثلث گردشگری ایران

به دلیل حجم زیاد محاسبه‌ها و جداول، تنها جدول نهایی میزان اهمیت، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری معیارها و نمودار علّی در جدول ۹ ارائه شده است. همان‌طورکه خروجی مقدار D+R نشان می‌دهد بعد رفتاری، مهم‌ترین بعد در شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه از نظر خبرگان بوده‌اند. در واقع راهبرد رقابت همکارانه رابطه‌ای پیچیده است و دارای تنش زیادی بین منطق همکاری و رقابت می‌باشد. به عبارتی این روابط منشأ خطرات بسیاری برای شرکا از جمله سوءاستفاده از ارزش‌ها، رفتارهای فرصت‌طلبانه، نشت اطلاعات و ... می‌باشد. با توجه به این خطرات می‌توان گفت برای شرکا عوامل رفتاری از جمله اعتماد، تعهد و ارتباطات اهمیت فراوانی دارد.

جدول ۹- ماتریس اهمیت، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری معیارهای رقابت همکارانه

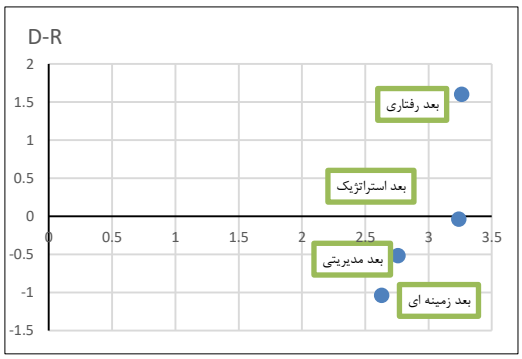
	بعد زمینه‌ای	بعد استراتژیک	بعد رفتاری	بعد مدیریتی
D	۰/۷۹۶	۱/۶۰۱	۲/۴۳۱	۱/۱۲۰
R	۱/۸۳۵	۱/۶۴۰	۰/۸۳۱	۱/۶۴۰
D+R	۲/۶۳۱	۳/۲۴۱	۳/۲۶۲	۲/۷۶۱
D-R	-۱/۰۴۰	-۰/۰۳۹	۱/۵۹۹	-۰/۵۲۰

شکل ۳، میزان اهمیت و تأثیرگذاری معیارها را نشان می‌دهد. محور افقی نمودار، اهمیت و محور عمودی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری معیارها می‌باشد. به‌طور کلی اگر نقاط رسم‌شده به سمت راست محور عمودی نزدیک‌تر باشند، متغیر علّی هستند و هرچه به سمت چپ نزدیکتر باشند، معلول محسوب می‌شوند. آنچه در شکل ۳ نشان داده است گواه این مسأله است که معیارهای رفتاری و استراتژیک بیشتر به متغیرهای علّی شباهت دارند. در زمینه اهمیت معیارها با توجه به (D+R) هرچه نقطه‌ای بالاتر از محور افقی و دورتر از آن باشد، اهمیت بیشتر دارد. می‌توان گفت در این نمودار بعد رفتاری نسبت به سایر ابعاد اهمیت بیشتری در زمینه شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه دارد.

در راستای شکل‌گیری این کنسرسیوم مدیرکل گردشگری سازمان میراث فرهنگی استان یزد معتقد است در سال ۱۳۹۶ با توجه به ثبت جهانی شهر تاریخی یزد و همچنین تفاهم سه شهر شیراز، اصفهان و یزد و تشکیل مثلث طلایی گردشگری پیش‌بینی شده تا پایان

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

سال جاری حدود ۱۴۰ هزار نفر به استان یزد سفر کنند که نسبت به سال گذشته با رشدی معادل ۲۰ درصد همراه بود. با توجه به اینکه استان یزد خواهان شکل‌گیری این اتفاق بوده است، این آمارها نشان از افزایش ورود گردشگران در استان یزد بوده است. در زمینه دو استان فارس و اصفهان تفاوت چشمگیری در زمینه رشد گردشگری شکل نگرفته است.



شکل ۳- نمودار علّی روابط و اهمیت معیارها

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

صنعت گردشگری برای بسیاری از کشورها از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا زنجیره تولید بزرگی را تشکیل می‌دهد که بسیاری از بازیگران و بخش صنعت را درگیر می‌کند. در واقع کل فعالیت‌های مستقیم و غیرمستقیم که در صنعت گردشگری با هم تعامل دارند، یک سیستم بزرگ را با زیرسیستم‌های مختلف تشکیل می‌دهد. این بخش در هنگام توسعه مقاصد به ذینفعان وابسته اجازه می‌دهد که یک محیط رقابت همکارانه ایجاد کنند. می‌توان ادعا نمود در مثلث گردشگری ایران نیز چنین فضای رقابتی توأم با همکاری وجود دارد. طی سال‌های گذشته موضوع احیای مثلث طلایی ایران در سه استان اصفهان، شیراز و یزد مطرح شده است. اخیراً کنسرسیومی متشکل از این سه استان، در پی ایجاد یک هم‌افزایی و یک فرهنگ مشترک در بازارهای جهانی برای معرفی آنها شکل گرفته است. آنچه در این کنسرسیوم موجب رقابت بین سه استان گردیده تلاش برای به‌دست آوردن تعداد گردشگر بیشتر نسبت به یکدیگر است. در این راستا با درنظر گرفتن رقابت توأم با همکاری در کنسرسیوم مثلث گردشگری طلایی ایران، در این پژوهش سعی شده است تا به تبیین و ارزیابی ابعاد زمینه‌ساز راهبرد رقابت همکارانه در این مثلث گردشگری پرداخته شود. مطالعه ادبیات نظری نشان داد که به طور کلی عوامل تأثیرگذار بر شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه در مقاصد گردشگری در قالب چهار معیار زمینه‌ای، استراتژیک، رفتاری و مدیریتی و ۱۳ زیرمعیار طبقه‌بندی شده است. به منظور تعیین مهم‌ترین معیار و زیرمعیار از روش دیمتل فازی بهره گرفته شده است. یافته‌های حاصل از نظرات خبرگان بر اساس خروجی تکنیک دیمتل فازی نشان داده است که مهم‌ترین بعد جهت شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه در کنسرسیوم مثلث طلایی گردشگری ایران از نظر شرکا بعد رفتاری بوده است. با توجه به اینکه روابط رقابت همکارانه منشأ خطرات بسیاری برای شرکا از جمله سوءاستفاده از ارزش‌ها، رفتارهای فرصت‌طلبانه، نشت اطلاعات و ... می‌باشد، می‌توان گفت به همین دلیل بعد رفتاری مهمترین معیار معرفی شده است.

نتایج حاصل از رتبه‌بندی زیرمعیارها نیز نشان داده است که از بین ۱۳ زیرمعیار، اعتماد و تعهد که زیرمعیار بعد رفتاری هستند، مهم‌ترین و اثرگذارترین شاخص

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

معرفی شده‌اند. همچنین نتایج گویای آن است که تأثیرپذیرترین زیرمعیار مربوط به تجارب همکاری و عدم‌قطعیت محیطی می‌باشد. همکاران در رقابت همکارانه باید بتوانند به یکدیگر اعتماد کنند تا تعادل بین منافع شخصی و متقابل رقابت همکارانه را تضعیف نکنند. اگر چه منافع متقابل برای هر دو سرمایه‌گذار در رقابت همکارانه دنبال می‌شود، اما هر یک از همکاران رقیب اهداف خاص خود را دارند که باید برای خودشان محقق شود. نتایج حاصل از این پژوهش در تحقیقات زوکان و زرنک[1] (۲۰۱۶)، دورن[2] و همکاران (۲۰۱۶) زوکان و همکاران (۲۰۲۰)، دلاکورت و اریا (۲۰۱۶)، چیم میکی و باتیستا (۲۰۱۷) نیز تأیید شده است. همه پژوهش‌ها تأکید دارند که اولین زمینه شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه، ابعاد رفتاری روابط است. اعتماد و تعهد مهمترین عامل کلیدی برای انتخاب شرکا است. بعد از آن چالش‌های مشترک و مزایا و انگیزه‌های حاصل از شکل‌گیری راهبرد رقابت همکارانه برای شرکا رقیب اهمیت دارد.

به منظور بهبود وضعیت به‌کارگیری رقابت همکارانه در صنعت گردشگری، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه شده است:

- اعتمادسازی و مذاکرات غیررسمی و دوستانه پیش از انعقاد قرارداد و تدوین پروتکل رقابت همکارانه شامل مدل کسب‌وکار، دوره همکاری، تعیین میزان سود و زیان هر یک از اعضا، مرزها و سازوکارهای ارتباطی

- تعیین دقیق اهداف و انگیزه‌ها پیش از ورود به رابطه رقابت همکارانه

-کنترل عوامل تنش‌زا در رقابت همکارانه (فرصت‌طلبی، تغییر مدیران، تعدد بازیگران، مشکلات معاملاتی و...)

- بررسی عملکرد رقابت همکارانه در هر مرحله جهت شناخت نقاط ضعف و قوت به منظور اتخاذ استراتژی‌های متناسب همکاری

- عضویت شرکا در تشکل‌ها و اتحادیه‌های صنفی و تخصصی علاوه‌بر معرفی محصولات و توانمندسازی می‌تواند به انعقاد قرارداد و تفاهم‌نامه‌های تجاری جدید به‌ویژه در حوزه گردشگری خارجی منجر شود.

۷- منابع

بیشمی، بهار؛ خدایاری، بهناز؛ پارس‌زاده، علی. (۱۳۹۵). ارائه مدل برندینگ ملی ایران-ادغام مفاهیم برندینگ و تصویر مقصد. *مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری*، ۵(۱۸)، ۲۲۱-۲۰۲.

سازمان میراث فرهنگی و گردشگری استان یزد. (۱۳۹۶). http://portal.yazdcity.ir.

سلطانی، مرتضی؛ جعفری، سید محمدباقر، بی‌ننده، راضیه. (۱۳۹۵). ارتقای عملکرد بنگاه‌های اقتصادی از طریق راهبرد هم‌رقابتی. *نشریه مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۲۶، ۴۶-۲۲.

سلطانی، مرتضی؛ جعفری، سید محمدباقر، بیننده، راضیه. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر همکاری در صنعت فناوری اطلاعات بر عملکرد نوآوری در شرایط اجرای استراتژی هم‌رقابتی. *مجله مدیریت فناوری اطلاعات*، ۹(۲)، ۳۱۳-۳۳۲.

شوندی، زهرا؛ مزروعی نصرآبادی، اسماعیل. (۱۳۹۹). طراحی مدلی برای محرک‌های همکاری- رقابت (نمونه پژوهش: هنر- صنعت فرش دست‌بافت ایران). *نشریه مدیریت بازرگانی*، ۱۲(۲)، ۳۷۷-۳۵۷.

نظری، محسن؛ کمره‌ای، محمود؛ حیدری، علی. (۱۳۹۵). رقابت همکارانه: مروری بر تنشی در استراتژی. *چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و استراتژیک*.

یادگاری، مهدی؛ تارخ، محمدجعفر. (۱۳۹۶). استفاده از تکنیک دیمتل فازی برای رتبه‌بندی راهبردهای مدیریت دانش. *فصلنامه پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۳۲(۳)، ۷۶۱-۷۸۸.

Abdallah, F., & Wadhwa, A. (2009). Collaborating with your Rivals: Identifying Sources of Competitive Performance. *DRUID Conference, CONF*.

1- Czakon and Czernek
2- Dorn

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

Baar, R. de. (2011). *The effect of coopetition on the market value of firms: Do cooperative agreements between competitors lead to an increase in market competition?*

Bagdoniene, L., & Hopeniene, R. (2015). Coopetition usefulness: what do the agents of Lithuanian travel trade market think? *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, *213*(December), 824–829.

BarNir, A., & Smith, K. A. (2002). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of Small Business Management*, *40*(3), 219–232.

Barretta, A. (2008). The functioning of co-opetition in the health-care sector: An explorative analysis. *Scandinavian Journal of Management*, *24*(3), 209–220.

Basole, R. C., Park, H., & Barnett, B. C. (2015). Coopetition and convergence in the ICT ecosystem. *Telecommunications Policy*, *39*(7), 537–552.

Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Coopetition: new ideas for a new paradigm. *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, 19–39.

Bengtsson, M., Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. (2017). The competition – cooperation paradox in inter-firm relationships : A conceptual framework Industrial Marketing Management The competition – cooperation paradox in inter- fi rm relationships : A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, *53*(November), 7–18.

Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *14*(3), 178–194.

Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial marketing management*, *43*(2), 180-188.

Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-Henriksson, E. L., & NÃ¤sholm, M. H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, *57*, 4–11.

Bengtsson, M., & Raza-ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition : Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*..05.003

Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, *53*, 19–30.

Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2012). Coopetition: performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, *16*(05), 1250028.

Chim-miki, A. F., Medina-brito, P., Batista-canino, R. M., & Chim-miki, A. F. (2019). Integrated Management in Tourism : The Role of Coopetition Integrated Management in Tourism : The Role of Coopetition. *Tourism Planning & Development*, *0*(0), 1–20.

Chim-Miki, A. F., Medina-Brito, P., & Batista-Canino, R. M. (2020). Integrated management in tourism: The role of coopetition. *Tourism Planning & Development*, *17*(2), 127-146.

Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017a). The coopetition perspective applied to tourism destinations: A literature review. *Anatolia*, *28*(3), 381-393.

Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017b). Tourism coopetition: An introduction to the subject and a research agenda. *International Business Review*, *26*(6), 1208-1217.

Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017). Partnering based on coopetition in the interorganizational networks of tourism: a comparison between Curitiba and Foz do Iguaçu, Brazil. *Revista brasileira de gestão de negócios*, *19*, 219-235.

Chin, K.-S., Chan, B. L., & Lam, P.-K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management &*

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

Data Systems, *108*(4), 437–454.

Cummings, J. L., & Holmberg, S. R. (2012). Best-fit alliance partners: the use of critical success factors in a comprehensive partner selection process. *Long Range Planning*, *45*(2–3), 136–159.

Czakon, W., & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, *57*, 64-74.

Czakon, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 101875. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.001

Czernek, K., & Czakon, W. (2016). Trust-building processes in tourist coopetition: The case of a Polish region. *Tourism Management*, *52*, 380–394.

Dagnino, G. B. (2009). Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In *Coopetition strategy* (pp. 45–63). Routledge.

Dahl, J. (2014). Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in cooperative and competitive interactions. *Industrial Marketing Management*, *43*(2), 272–279.

Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, *11*(1), 77–101.

Deitz, G. D., Tokman, M., Richey, R. G., & Morgan, R. M. (2010). Joint venture stability and cooperation: Direct, indirect and contingent effects of resource complementarity and trust. *Industrial Marketing Management*, *39*(5), 862–873.

Della Corte, V., & Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, *54*, 524-540.

Della Corte, V., & Sciarelli, M. (2012). Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks. *Corporate Ownership and Control*, *10*(1), 363–379.

Dorn, S., Schweiger, B., Albers, S., Journal, E. M., & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, *34*(5), 484–500. https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.02.009

Eriksson, P. E. (2008). Procurement effects on coopetition in client-contractor relationships. *Journal of Construction Engineering and Management*, *134*(2), 103–111.

Faloye, O. (2013). *What factors influence coopetitive relationships within an inter-organisational network?* (Doctoral dissertation, University of East Anglia).

Fong, V. H. I., Wong, I. A., & Hong, J. F. L. (2018). Developing institutional logics in the tourism industry through coopetition. *Tourism Management*, *66*, 244-262.

Garrette, B., Castañer, X., & Dussauge, P. (2009). Horizontal alliances as an alternative to autonomous production: Product expansion mode choice in the worldwide aircraft industry 1945–2000. *Strategic Management Journal*, *30*(8), 885–894.

Hsieh, Y.-H., Lin, Y.-T., & Yuan, S.-T. (2013). Expectation-based coopetition approach to service experience design. *Simulation Modelling Practice and Theory*, *34*, 64–85.

Johansson, M. (2012). Interaction in dynamic networks: Role-playing and its implications for innovation. *The IMP Journal*, *6*(1), 17–37.

Jurčić, I., Umachandran, K., Della Corte, V., Del Gaudio, G., Aravind, V. R., & Ferdinand-James, D. (2018). Industry 4.0: Unleashing its future smart services. In *CIET 2018*.

Kim, S., Kim, N., Pae, J. H., & Yip, L. (2013). Cooperate "and" compete: coopetition strategy in retailer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *28*(4), 263–275.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

Klimas, P. (2016). Organizational culture and coopetition: An exploratory study of the features, models and role in the Polish Aviation Industry. *Industrial Marketing Management*, *53*, 91–102.

Kossyva, D., Sarri, K., & Georgolpoulos, N. (2015). Co-opetition: a business strategy for SMEs in times of economic crisis. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, *12*(1).

Kraus, S., Klimas, P., Gast, J., & Stephan, T. (2018). Sleeping with competitors : Forms , antecedents and outcomes of coopetition of small and medium-sized craft beer breweries. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *October*. https://doi.org/ 10.1108/IJEBR-09-2017-0356

Kylänen, M., & Rusko, R. (2011). Unintentional coopetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, *29*(3), 193–205.

Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, *22*(1), 110–141.

Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry. *Strategic Management Journal*, *28*(12), 1187–1212.

Le Roy, F., & Czakon, W. (2016). Managing coopetition: The missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, *53*, 3–6.

Levy, M., Loebbecke, C., & Powell, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, *12*(1), 3–17.

Lindström, T., & Polsa, P. (2016). Coopetition close to the customer - A case study of a small business network. *Industrial Marketing Management*, *53*(July), 207–215.

Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional "coopetition": The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, *70*(2), 67–80.

Luo, Y. (2004). *Coopetition in international business*. Copenhagen Business School Press DK.

Luo, Y. (2005). Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, *40*(1), 71–90.

Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, *42*(2), 129–144.

Mariani, M. M., Buhalis, D., Longhi, C., & Vitouladiti, O. (2014). Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends. *Journal of Destination Marketing & Management*, *2*(4), 269–272.

Morris, M. H., Koçak, A., & Ozer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: Implications for performance. *Journal of Small Business Strategy*, *18*(1), 35–56.

Okura, M. (2007). Coopetitive strategies of Japanese insurance firms a game-theory approach. *International Studies of Management & Organization*, *37*(2), 53–69.

Osarenkhoe, A. (2010). A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation–A coopetition strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, *17*(3), 201-221.

Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization*, *37*(2), 32–52.

Park, B. R., Srivastava, M. K., & Devi, R. (2014). Impact of coopetition in the alliance portfolio and coopetition experience on firm innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, *July 2015*.

Patil, S. K., & Kant, R. (2014). A fuzzy AHP-

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]

TOPSIS framework for ranking the solutions of Knowledge Management adoption in Supply Chain to overcome its barriers. *Expert Systems with Applications*, *41*(2), 679–693.

Peng, T. A., & Bourne, M. (2009). The coexistence of competition and cooperation between networks: implications from two Taiwanese healthcare networks. *British Journal of Management*, *20*(3), 377–400.

Peng, T. A., Pike, S., Yang, J. C., & Roos, G. (2012). Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice. *British Journal of Management*, *23*(4), 532–560.

Rao, U., Zach, F., Racherla, P., & Fesenmaier, D. R. (2016). Assessing the Value of Collaborations in Tourism Networks: A case study of Elkhart County.

Ritala, P. (2012). Coopetition strategy–when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, *23*(3), 307–324.

Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Technovation Knowledge sharing , knowledge leaking and relative innovation performance : An empirical study. *Technovation*, *35*, 22–31.

Ritala, P., & Sainio, L. (2018). *Coopetition for radical innovation : technology , market and business-model perspectives. September*. https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850476

Seker, S., & Zavadskas, E. K. (2017). *Application of Fuzzy DEMATEL Method for Analyzing Occupational Risks on Construction Sites*.

Solesvik, M. Z., & Westhead, P. (2010). Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry. *Industrial Management & Data Systems*, *110*(6), 841–860.

Timón, D. (2004). El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. *Estudios Turísticos*, *160*, 45–68.

Tinoco, J. K., & Sherman, B. W. (2014). Something old is new again: airline-airport consortia and key stakeholder benefits. *World Review of Intermodal Transportation Research 54*, *5*(1), 1-17.

Tong, T. W., & Reuer, J. J. (2010). Competitive consequences of interfirm collaboration: How joint ventures shape industry profitability. *Journal of International Business Studies*, *41*(6), 1056–1073.

Torre, A., & Lourimi, S. (2014). Proximity relations and firms' innovative behaviours: Different proximities in the optics cluster of the Greater Paris region. In *Applied Regional Growth and Innovation Models* (pp. 281-312). Springer, Berlin, Heidelberg.

Tortoriello, M., Perrone, V., & McEvily, B. (2011). Cooperation among competitors as status-seeking behavior: Network ties and status differentiation. *European Management Journal*, *29*(5), 335–346.

Van der Zee, E., & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, *15*(July), 46–56.

Wang, Y., & Krakover, S. (2008a). Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Wang, Y., & Krakover, S. (2008b). Destination marketing: competition, cooperation or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *20*(2), 126–141.

Werner, K., Dickson, G., & Hyde, K. F. (2015). Coopetition and knowledge transfer dynamics: New Zealand's regional tourism organisations and the 2011 Rugby World Cup. *Event Management, 19*, 365–380.

White, S., & Siu-Yun Lui, S. (2005). Distinguishing costs of cooperation and control in alliances. *Strategic Management Journal*, *26*(10), 913–932.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOI: 10.52547/iueam.10.37.19]