

## اتحاد استراتژیک و گردشگری ورزشی

میر محمد کاشف<sup>۱</sup>، پروانه خواجه پور سوق<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استاد مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، ارومیه، ایران.

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول)

### چکیده

امروزه اتحاد استراتژیک به عنوان یکی از متداول‌ترین استراتژی‌های رشد بیرونی شرکت‌ها در دنیا مطرح شده است. سال‌های قبل این‌گونه تصور می‌شد که اتحاد استراتژیک تنها برای شرکت‌های بزرگ قابلیت کاربرد دارد ولی امروزه این موضوع یکی از جذاب‌ترین استراتژی‌های شناخته شده برای کلیه شرکت‌ها و سازمان‌ها است. هدف از این تحقیق بررسی اتحاد استراتژیک بین سازمان‌ها در صنعت گردشگری ورزشی می‌باشد. روش تحقیق ازنوع مروری و به صورت سنتی بوده است. صنعت گردشگری در جهان توسعه فراوانی یافته است و بسیاری از کشورها از این راه توانسته اند وضعیت خود را بهبود ببخشند و از مشکلاتی مانند بیکاری، پایین بودن سطح درآمد سرانه و کمبود درآمد ارزی خویش بکاهند. امروزه پیوند میان گردشگری و ورزش نوع جدیدی از گردشگری را ایجاد نموده که جنبه‌های مختلف و متنوعی را در بر می‌گیرد. اهمیت عوامل تاثیرگذار بر توسعه گردشگری ورزشی، به ویژه تشکیل اتحادهای استراتژیک متنوع در این حیطه را به عنوان مهم ترین عامل تاثیرگذار به وضوح از طریق بررسی پژوهش‌های مختلف نشان داده شد. پژوهش‌های مختلفی به بررسی تاثیر تشکیل اتحادهای استراتژیک در حوزه‌های مختلف و حوزه گردشگری پرداختند، همگی موید این مطلب بودند که ایجاد اتحاد استراتژیک بین سازمان‌های ورزشی دولتی و خصوصی با سازمان‌ها و شرکت‌هایی گردشگری دولتی و یا خصوصی قادر است باعث بهبود وضعیت گردشگری ورزشی شود.

**واژه‌های کلیدی:** اتحاد استراتژیک، گردشگری ورزشی، سازمان‌های ورزشی، آزادس‌های گردشگری ورزشی.

## مقدمه

اینکه پدیده‌های محیطی فرصت هستند یا تهدید یا اموری خنثی، بستگی به شخص، مجموعه یا دستگاهی دارد که به آن می‌نگرد و آن را برای هدف‌های خود در خدمت می‌گیرد. از این رو نمی‌توان در خلا به یک پدیده محیطی نگریست و آن را تشریح کرد. نگارنده نیز با توجه به بحث‌های مطرح شده درباب پساتحریم، خاک اقتصادی کشور را برای رشد و توسعه حاصل-خیز می‌داند، آن را فرصتی برای بالندگی کسب‌وکارهای کوچک و بزرگ می‌شمارد و در آینه آن به یکی از مهم‌ترین موضوعات کاربردی مورد نیاز مدیران کشور پرداخته است. در واقع مخاطب این نوشتار کسانی هستند که دوران پس از تحریم را یک فرصت طلایی برای پایان دادن به فصول سرد کسب‌وکار خود می‌دانند. در راستای ایجاد فرصت مذکور، احتمالاً اخبار زیادی در خصوص قراردادهای مختلف بین شرکت‌های داخلی و خارجی شنیده شده است. این فرصت همکاری با شرکت‌های مطرح دنیا می‌تواند در قالب‌های مختلفی تعریف شود که یکی از مهم‌ترین آنها ایجاد اتحاد استراتژیک<sup>۱</sup> بین طرفین است (ارلن و هیت<sup>۲</sup>).<sup>۳۰۰۰</sup>

در دنیای رقابتی امروز که رقابت در آن افسار گسیخته است، سازمان‌ها قادر نیستند به صورت انفرادی و با تکیه بر منابع خود به اهداف استراتژیک مورد نظر خود دست یابند و ناچارند با شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر همکاری مشترک داشته باشند. یک نوع از این همکاری‌ها، اتحاد استراتژیک است که به ابزار مهمی برای مدیریت کسب و کار جهت بهبود توانایی رقابت سازمان تبدیل شده است و شکاف بین منابع موجود شرکت و الزامات مورد نیاز آینده آن را پر می‌کند. اتحاد استراتژیک، یک توافق نامه همکاری بین دو سازمان و یا تعداد بیشتری است که می‌خواهد از این راه، موقعیت رقابتی و عملکرد خود را از طریق منابع مشترک بهبود دهند (ژانگ و ین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). ایده اصلی در تشکیل اتحاد‌های استراتژیک، حداقل کردن ریسک ضمن، ژانگ حداکثر سازی حضور در بازار می‌باشد و با ارائه دسترسی سازمان‌ها به منابع بیرونی توسط ایجاد هم افزایی<sup>۴</sup> و ترویج یادگیری و تغییر سریع، رقابت جویی سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. اتحاد‌های استراتژیک می‌توانند موتورهای رشد و سود آوری در بازارهای داخلی و خارجی باشند؛ برای مثال، در سال ۲۰۰۱ بیش از ۱۰۰۰۰ اتحاد استراتژیک در دنیا شکل گرفت و نیز طی سال‌های (۱۹۹۶-۱۹۹۹) شرکت‌های آمریکایی با درآمد سالیانه دو میلیارد دلار و یا بیشتر، هر کدام ۱۳۸ اتحاد استراتژیک را شکل داده اند (ژانگ و ین، ۲۰۱۲). هدف از این تحقیق بررسی اتحاد استراتژیک بین سازمان‌ها در صنعت گردشگری ورزشی می‌باشد. روش تحقیق از نوع مروری و به صورت سنتی بوده است.

## اتحاد استراتژیک و انواع آن

یک توافقنامه همکاری بین دو یا تعداد بیشتری سازمان است که می‌خواهد از این راه موقعیت رقابتی و عملکرد خود را از طریق منابع مشترک افزایش دهند. در جای دیگر اتحاد استراتژیک این گونه تعریف شده است: مشارکت دو شرکت یا دو واحد کسب و کار و یا بیشتر جهت رسیدن به اهداف مهم استراتژیکی که شرکا به طور متقابل از آن سود می‌برند (تورگرن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

<sup>1</sup> - Strategic Alliances

2 - Ireland and Hitt

3 - Zhang and Yin

4 -Synergy

5 - Thorgren et al

انواع مختلف اتحاد استراتژیک را می‌توان این گونه بیان کرد: الف) سرمایه‌گذاری مشترک: عبارت است از یک فعالیت مشارکتی و تجاری که توسط دو یا چند سازمان با اهداف استراتژیک شکل می‌گیرد و برای نیل به اهداف آن نهاد مستقلی ایجاد و به هر یک از این نهادها مسئولیت های عملیاتی، مخاطرات مالی و پاداش هایی تخصیص می‌دهد. در حالی که استقلال و هویت آنها حفظ می‌شود. این نوع اتحاد از انواع دیگر آن رایج‌تر است. ب) کنسرسیوم خدمات متقابل: عبارت است از مشارکت شرکت‌های مشابه در صنایع و بخش‌هایی که نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد داشته و هزینه‌بر می‌باشند در این قسمت شرکت‌ها منابع خود را جهت کسب منافع و استفاده از تکنولوژی پیشرفته یکپارچه می‌کنند. ج) موافقتنامه صدور مجوز: توافقنامه‌ای است که طبق آن شرکت صادر کننده مجوز حقوقی را به شرکت دیگر در یک کشور یا بازار دیگر جهت تولید یا فروش کالا یا خدمات اعطای می‌کند و شرکت گیرنده مجوز مبالغی را به شرکت صادر کننده مجوز پرداخت می‌کند. این اتحاد وقتی مفید است که علامت تجاری شرکت مجوز دهنده شناخته شده و مشهور باشد. د) مشارکت در زنجیره ارزش: عبارت است از یک اتحاد قوی و نزدیک که در آن یک شرکت یا واحد کسب و کار موافقتنامه بلند مدتی با عرضه کنندگان یا توزیع کنندگان کلیدی جهت کسب مزیت رقابتی شکل می‌گیرد. این نوع اتحاد، حد اعلای اتحاد است (اسپنسر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷ و دیانا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

### مزایای اتحاد‌های استراتژیک

ایجاد یک اتحاد استراتژیک برای شرکا مزایای متعددی به همراه دارد که اهم آن عبارتند از: دستیابی سریع و آسان به دانش و بازار، کاهش نیازهای سرمایه‌ای و ریسک موجود در گسترش محصولات و تکنولوژی‌های جدید، احتمال تأثیرگذاری بر ساختار رقابت در بازارهای مرتبط، کاهش ریسک مالی و سیاسی، رسیدن به مزیت رقابتی، بهبود رشد فروش، ایجاد پرتفوی کسب و کار، افزایش عایدات، صرفه جویی ناشی از مقیاس و حوزه فعالیت، گسترش، تنوع و دسترسی به منابع، اتحاد استراتژیک برای شرکت‌های کوچک هم دارای مزایای زیر خواهد بود: هزینه‌های پایین تر و توسعه عملیات، بوروکراسی کمتر و نوآوری بیشتر، ایجاد ثروت و شغل به طور موثرتر، مدیریت کارآفرینانه برای رشد در مراحل اولیه (نگنج و همکاران، ۲۰۱۲ و نارولا و گرازیا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

### مراحل ایجاد یک اتحاد استراتژیک

مرحله اول: تجزیه و تحلیل استراتژیک و تصمیم به اجرای فعالیت‌های مشترک: در این مرحله شرکت باید زمینه‌هایی را که نیاز به همکاری مشترک دارد شناسایی کند و به انعطاف پذیری استراتژیکی سطح بالا و نیاز محدود به کنترل توجه کند. شرکت باید به نقاط قوت خاصی توجه کند و در جستجوی منابع مشابه یا مکمل باشد. و نهایتاً شرکت مذکور باید اهداف موردنظر اتحاد را از استراتژی کسب و کار خود استخراج کند و آن را سرلوحوه کار خود قرار دهد. مرحله دوم: جستجو برای شریک: شرکت باید در پی ایجاد روابط ثبتیت شده مبتنی بر اعتماد باشد و شریکی که انتخاب می‌کند باید در آن رشته از فعالیتهای موردنظر برتر و عالی باشد. شریک موردنظر باید کمکهای مکمل به سازمان ارائه دهد. در این مرحله دو سازمان باید بر سر ارزشها و عقاید خود به توافق برسند. مرحله سوم: طراحی یک اتحاد: در این مرحله باید حقوق شرکا و وظایف آنها به دقت تعریف شود و ابهامی وجود نداشته باشد. شرکا در این مرحله باید کمکهای یکسانی داشته باشند و تمام کار بر دوش یک سازمان نباشد. باید بر ایجاد ارزش مشترک تاکید شود. در این مرحله همچنین شرکتها باید از صلاحیتهای عمدۀ خود محافظت کنند و توافقهای لازم را در این جهت به دست آورند. شرکا باید با اجتناب از رفتار فرصت طلبانه و تعهدات یک جانبه اعتماد

1 - Spencer et al

2 - Diana

3 - Narulaa and Grazia

ایجاد کنند. و بر سر اهداف آشکار و واقع بینانه به توافق برسند. مرحله چهارم؛ اجرا و مدیریت اتحاد؛ در این مرحله شرکا باید یک سیستم هماهنگ کننده و اطلاعاتی را بربپا سازند و منابع لازم را ایجاد کنند. این مرحله نیاز به حمایت مدیریت عالی دارد. در این مرحله همچنین باید از انتقال ناخواسته دانش جلوگیری شود. شرکا باید توان یادگیری از شریک مقابله را داشته باشند. در مرحله مدیریت اتحاد عملکرد اتحاد باید پیوسته بازنگری شود. مرحله پنجم؛ پایان دادن به اتحاد؛ شرکت باید آماده پایان دادن به اتحاد حتی در مرحله طراحی نیز باشد (ملات و لستر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، جیان و کالهان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، جیمز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

### گرددشگری ورزشی

امروزه یکی از انواع گرددشگری که بسیار مورد علاقه و استفاده مردم دنیا واقع شده گرددشگری ورزشی است. برگزاری انواع مسابقات جهانی، ملی، منطقه ای انگیزه ای قوی برای حضور و شرکت مردم در محل برگزاری مسابقات است (هندسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

جام جهانی فوتبال که هر ۴ سال در یکی از کشورها برگزار می گردد خود نمونه گویای این رخداد ورزشی است. به نحوی که همه کشورهای میزبان از چندین سال قبل اقدام به برنامه ریزی های جام و کلان، جهت ساخت تاسیسات زیر بنایی و روینایی در کشور خود می نمایند (هندسون، ۲۰۰۳). نظری این رخداد به نحو بسیار گسترده در هر المپیک تجلی می یابد و به عنوان یک واقعه عظیم و کم نظری در سطح جهان محسوب می گردد. امری که هر چهار سال یکبار اتفاق افتاده و تحولات عظیمی در همه ابعاد، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ورزشی میان کشورها ایجاد می نماید (هندسون، ۲۰۰۳).

علاوه بر این مسابقات بین المللی که در دوره خاص و محدوده زمانی مشخص انجام می گیرد امروزه تلاش مسئولین و برنامه ریزان ورزشی برای تخصصی کردن رشته ها و بومی سازی آنها می باشد. به نحوی که برخی کشورها با توجه به استعدادها و پتانسیل های موجود در کشورها خود اقدام به ایجاد مراکز آموزشی با محوریت یک یا چند رشته ورزشی خاص می نمایند، مثل کشور کره که اقدام به برگزاری مسابقات ویژه در ورزش های رزمی خصوصاً تکواندو می نماید و از این راه هر ساله درآمد سرشاری را نصیب کشور خود می کند. چراکه این عواید تنها معطوف به برگزاری مسابقات نبوده و عرصه های آموزش فنون و تربیت مربی و نهایتاً تربیت ورزشکار را در بر میگیرد. و یا کشورهای که به لحاظ شرایط اقلیمی مناسب، ورزش های زمستانی نظیر اسکی و هاکی نظایر آنها هستند، با ایجاد تاسیسات زیر بنایی جهت راه اندازی فعالیت های توریسم ورزشی توانسته اند قسمت عمده ای از درآمد سرانه ملی خود را از این طریق تأمین نمایند. شاید بهترین نمونه در این مورد کشورهای کوهستانی اروپایی مرکزی، نظیر سویس و اتریش می باشند. به این ترتیب هر کشوری با توجه به موقعیت جغرافیایی و بالطبع شرایط آن شرایط آب و هوایی خاص خود می تواند محل تولید و ارائه یک یا چند نوع خدمات ورزشی و به دنبال آن خدمات مسافرتی و جهانگردی باشد (پانسیری<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷، پاریسه و ساسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲، شهریاری و همکاران، ۱۳۹۴).

امروز پیوند میان گرددشگری و ورزش نوع جدیدی از گرددشگری را ایجاد نموده که جنبه های مختلف و متنوعی را در بر می گیرد. گستره وسیعی که فعالیتهای هیجانی نظیر گرددشگری ماجراجویی شروع شده و تا فعالیتهای تمدد اعصاب گرددشگری

1 - Mellat and Lester

2 - Jian and Callahan

3 - James

4 - Genç et al

5 - Pansiri

6 - Parise and Sasson

تفریحی را در بر می‌گیرد. چرا که به همان میزانی که سلیقه‌ها و تمایلات متفاوتی برای افراد متصور است به همان مقدار دامنه فعالیتهای توریسم ورزشی نیز گستردگی است. بدین لحاظ تجمعی سه شاخه از فعالیت‌های انسانی یعنی توریسم ورزش و سلامت تشکیل دهنده ساختار جدید و جامعی برای پر کردن اوقات فراغت و تفریح همراه با نشاط روحی و جسمی انسانها گردیده است. افراد به سبب ماهیت اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی، همین طور توانایی‌های بدنی، تمایل به استفاده و بهره‌گیری از رشته‌ای مختلف ورزشی دارند، بر این اساس ممکن است گروهی به ورزش‌های آبی، دسته‌ای به ورزش‌های زمستانی و بخشی به ورزش‌های هوایی و صدها نوع رشته ورزشی دیگر علاوه داشته باشند. نکته مهم در اینجا شناخت سلایق افراد و دسته‌بندی رشته‌های ورزشی مختلف است. یعنی نخست می‌باشد میزان تمایلات افراد برای رشته‌های مختلف سنجیده شود و سپس مناسب با این درخواست‌ها برنامه ریزی گردد. البته توجه به امکانات و زیر ساخت‌های موجود در هر کشوری از نکات مهم و کلیدی است که هرگز نباید مورد غفلت واقع شود (نیم و چلیپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). در کشور ما نیز در کنار هزاران نوع جاذبه توریستی و تاریخی که وجود دارند، از لحاظ پتانسیل‌های لازم جهت راه اندازی فعالیت‌های مختلف ورزشی نیز در سطح بسیار مطلوبی قرار داریم. به نحوی که متأثر از شرایط متنوع اقلیمی، توانایی راه اندازی و ایجاد سایت‌های بسیار عظیم و مجهز ورزشی در کشور در نقاط مختلف وجود دارد. اما متأسفانه توجه چندانی به این امر نگردیده و تنها در برخی رشته‌های ورزش خاص نظیر فوتبال و کشتی و آن هم تا حدودی فعالیت‌های صورت گرفته است (شهریاری و همکاران، ۱۳۹۴).

مدیریت قوی و برنامه ریزی جامع به همراه لزوم اعتقاد به شکل گیری فعالیت‌های ورزشی همگانی، می‌تواند راهگشای ما در این زمینه باشد. به دیگر سخن نخست باید برای مسئولین توجه به این امر که ورزش نه بعنوان یک فعالیت تفریحی بلکه عامل سلامتی و بهداشت فردی و اجتماعی ای جامعه می‌باشد روش گردد و سپس با اختصاص بودجه مناسب تاسیسات و امکانات زیر بنایی مناسب با شرایط جغرافیایی و اقلیمی هر منطقه ایجاد گردد. در کنار این امر فرهنگ سازی و ایجاد زمینه جهت آشنایی افراد با فعالیت‌های ورزشی و لزوم استفاده همه از این امکانات مکمل مهمی در توسعه ورزشی کشور است. در بخش دیگر و در راستای فعالیت‌های ورزشی (که با تمام فواید آن آشنا هستیم) خدمات گردشگری و مسافرتی مطرح می‌شود، چرا که برقراری مسابقات ورزشی در سطح ملی و بین المللی نیازمند ورود بخش‌های گردشگری کشور است. در اینجاست که پیوند میان دو بخش ورزش و گردشگری کاملاً نمود می‌یابد. نهایت آنکه، ما برای آنکه بخواهیم فعالیت‌های مختلف گردشگری ورزشی را در کشور پیاده نماییم، نخست نیازمند ایجاد بخش سخت افزاری قضیه (یعنی ساخت مراکز اقامتی و پذیرایی، فرودگاه، راه ارتباطی هزاران عامل دیگر مسافرتی) هستیم و سپس در بعد ورزش نیازمند احداث مراکز ورزشی جامع. مجهز بصورت تخصصی می‌باشیم. در کنار این دو عامل توجه به امر تبلیغات رسانه‌ای و آگاهی بخشی داخلی و خارجی نکته بسیار مهم و ضروری است. چرا که در صورت عدم اطلاع رسانی به موقع و بروز هیچکدام از برنامه‌های پیش‌بینی شده به مرحله اجرا در نخواهد آمد. به امید توجه و اهتمام همه مسئولین و مردم به لزوم ورزش همگانی در سطح جامعه و بع‌تبع آن گردشگری ورزشی در کشور که به انتفاع ملی همه ایرانیان خواهد انجامید (کریمی فر حسین، ۱۳۸۸ و شهریاری و همکاران، ۱۳۹۴).

## ۵. گردشگری ورزشی در ایران

بسیاری از کشورها صنعت پویای گردشگری ورزشی را منبع اصلی درآمد، اشتغال‌زایی، رشد بخش خصوصی و توسعه زیرساخت‌ها می‌دانند. صنعت گردشگری امروزه به قدری در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها اهمیت دارد که اقتصاددانان آن را صادرات نامه‌ی نیز می‌نامند. یکی از انواع گردشگری که روز به روز طرفداران بیشتری پیدا می‌کند، گردشگری روستایی است و به نظر می‌رسد روستاهای در آینده به یکی از مهم‌ترین مقاصد گردشگران تبدیل شوند (افتخاری و همکاران، ۱۳۸۹). دنیای امروز، دنیای تحولات سریع و گستردگی در تمام ابعاد است. تجارت جهانی در ابتدای هزاره سوم نیز از این قاعده خارج

نیست و در سطحی گسترده و با سرعت هرچه تمام‌تر متحول شده است. حال و هوای امروز تجارت نشان از جهانی شدن آن دارد، فرآیندی که منجر به حضور و رقابت تنگاتنگ ظرفیت‌های مختلف تجاری شده است. تجارت به عنوان موتور رشد اقتصاد ملی، حلقه پیوند اقتصاد بین‌المللی و اقتصاد ملی است. در بعضی از کشورها علی‌رغم اقداماتی که در جهت رشد تجارت خارجی و حضور بیشتر در بازارهای جهانی صورت گرفته است. اما متأسفانه به لحاظ اصرار نابجا و اتکای بیش از حد به سیستم سنتی، هنوز تحولاتی که متناسب با شأن و جایگاه آن کشورها باشد در صحنه تجارت بین‌المللی به وجود نیامده است. بهره‌گیری از برنامه‌ریزی‌ها، سیاستگزاری‌ها، ابزارها، شیوه‌ها و روندهای نوین تجارت بین‌المللی رویکردی است که باید مورد توجه فعالان عرصه تجاری قرار گیرد (کنلی و توهی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). کشور ایران بر اساس اصل مزیت نسبی (جادبه‌های تاریخی، فرهنگی و طبیعی متنوع) زمینه و استعدادهای بالقوه مناسبی برای احیا و گسترش صنعت گردشگری خود در اختیار دارد ولی بعلت وجود مشکلات اداری، سازمانی و موانع فرهنگی-اجتماعی صنعت گردشگری استان رونق مطلوب را ندارد و به عبارت دیگر حتی در حالت رکود قرار دارد. متوسط سهم درآمد ارزی گردشگری در ایران از کل گردشگری جهانی طی دوره‌های (۱۳۴۴-۴۶)، (۱۳۵۷-۶۷)، (۱۳۶۸-۷۲)، (۱۳۷۶-۷۷) به ترتیب<sup>۲</sup> ۴ درصد، ۶ درصد و ۳ درصد می‌باشد (روشن پور، ۱۳۸۶). برای گسترش فعالیت‌های گردشگری در ایران، دولت بعلت داشتن مالکیت و اختیارات وسیع در عرضه این صنعت نقش تعیین کننده‌ای بر عهده دارد. علی‌رغم جذابیت‌های متنوع ایران در زمینه‌های همچون آثار تمدن‌های باستانی و اسلامی، طبیعت چهارفصل، مردمانی با فرهنگ‌های متنوع و حتی پوشش‌های متنوع سنتی، هنوز نتوانسته این از مزیت‌های خود در این زمینه استفاده کنیم. از بازار ۷۰۰ میلیون نفری گردشگری جهان که ظرف سال‌های ۲۰۰۴-۲۰۰۵ به بالای یک میلیارد نفر رسید، سهم ایران حتی در جذب گردشگران کشورهای مسلمان هم بسیار ناچیز بوده است (روشن پور، ۱۳۸۶). بر این اساس با توجه به جایگاه این صنعت ضرورت دارد، تا از طریق انجام مطالعات متعدد علمی، زمینه‌ها و امکانات متنوع گردشگری کشور ایران و مناطق تابعه آن را که در ردیف ۱۰ کشور برتر دنیا در زمینه‌های جاذبه‌های گردشگری هستند، مورد بررسی قرار گیرد.

## ۶. اتحاد استراتژیک در گردشگری ورزشی

اتحاد‌های استراتژیک در جهت پیشبرد اهداف عالی سازمان‌ها، حاکی از اصول پذیرفته شده‌ی آن اتحادها به عنوان برجسته ترین اصول در جهت تغییرات کسب و کار در زمینه‌های مختلف، از جمله زمینه ورزش و تربیت بدنسport و به ویژه حیطه گردشگری ورزشی است. گردشگری ورزشی، صنعتی است که از ترکیب دو صنعت گردشگری و صنعت ورزش پدید آمده است و در دهه‌های اخیر، شکلی جدید از گردشگری محسوب می‌شود (کنلی و توهی، ۲۰۱۴). مسابقات ورزشی که با شرکت‌تیم‌های مختلف ورزشی و از نقاط مختلف کشور برگزار می‌شود، یکی از رویدادهایی است که می‌تواند توجه گردشگران را به خود جلب کند و هر کشور و هر شهری مه برگزار کننده مسابقات ورزشی است، محصولات و خدمات گوناگونی را برای جلب گردشگر ارائه می‌دهد و هر گردشگر این امکان را دارد که از میان مقصد‌ها و رویدادهای مختلف، یکی را انتخاب کند. بعضی مطالعات نشان داده است که جذابیت رویدادهای ورزشی، محدودیت‌های امنیتی، سلامتی و محدودیت‌های مالی، بر تمايل یا عدم تمايل شرکت کنندگان بالقوه و حضور آن‌ها اثری تعیین کننده دارد (کنلی و توهی، ۲۰۱۴). با این حال، به نظر می‌رسد که با توجه به کشور و یا شهر مبدأ و مقصد، ویژگی‌ها و فرهنگ آن‌ها و جذابیت جغرافیایی مکان، عوامل تاثیرگذار بر حضور گردشگران در هر رویداد متفاوت باشد. در کشورهای صنعتی، گردشگری ورزشی بین ۱ تا ۲ درصد از تولید ناخالص داخلی را شامل می‌شود و خود گردشگری به عنوان یک مجموعه‌ی کلی، بین ۴ تا ۶ درصد تولید ناخالص داخلی را شامل می‌شود. اگر چه اندازه گیری‌های تاثیر ورزش و گردشگری در کل جهان مشکل است، با این وجود، نرخ رشد صنعت گردشگری ورزشی حدود ۱۰ درصد در سال برآورد می‌شود که این موضوع، اهمیت عوامل تاثیرگذار بر توسعه گردشگری ورزشی، به ویژه تشکیل

<sup>1</sup> - Kennelly and Toohey

اتحادهای استراتژیک متنوع در این حیطه را به عنوان مهم ترین عامل تاثیرگذار به وضوح نشان می دهد. مسئله چگونگی بالا بردن گردشگران ورزشی در مسابقات مختلف، دغدغه سازماندهندگان رویدادهای ورزشی در کل دنیا است و کشور ما نیز به عنوان ۱۰ کشور اول جهان از نظر جذابیت های گردشگری، از این قاعده مستثنی نیست. با این وجود، سهم آن از صنعت گردشگری جهان ناچیز است و این سهم از تولید ناخالص ملی برابر با ۰/۱ درصد است (شهریاری و همکاران، ۱۳۹۴).

پژوهش های مختلفی به بررسی تاثیر تشکیل اتحادهای استراتژیک در حوزه های مختلف و حوزه گردشگری انجام شده که به نتایج ارزشمندی نیز دست یافته اند، به عنوان مثال، در پژوهشی، اتحاد های استراتژیک در توسعه گردشگری ورزشی استان های شمالی ایران (مازندران، گلستان و گیلان) مورد بررسی قرار گرفته بود. بدین منظور، ۱۱۸ آزمودنی (۲۰ متخصص مدیریت ورزشی و ۹۸ نفر از رؤسا، معاونین و کارشناسان دانشگاه ها، ادارات کل تربیت بدنی، میراث فرهنگی و شهرداری سه استان) به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. یافته ها نشان داد اتحاد مدیریت دانش، اتحاد سرمایه گذاری، اتحاد پژوهش و توسعه، اتحاد مدیریت و اتحاد ساختاری، به ترتیب از بالاترین اهمیت در توسعه گردشگری ورزشی برخوردار هستند. به طور کلی، تشکیل اتحاد های استراتژیک در توسعه گردشگری ورزشی، به ویژه در مناطقی که از نظر حاذبه های طبیعی گردشگری قوی هستند، مهم بوده و لزوم توجه ویژه به این امر را نشان می دهد (شهریاری و همکاران، ۱۳۹۴). همچنین کنلی و توهی (۲۰۱۴) در یک مطالعه موردي به بررسی اتحاد استراتژیک در گردشگری ورزشی بین سازمان های ورزشی ملی و آژانس های گردشگری ورزشی استرالیا پرداختند. این مطالعه ای موردی کیفی یک دیدگاه ورزشی به گردشگری ورزشی فراهم کرده بود. همچنین، این مطالعه یک اتحاد استراتژیک بین سازمان های ملی و اتحادیه راگبی استرالیا (ARU) و یک آژانس گردشگری ورزشی (STO) بود. این تحقیق می تواند به تسهیل و توسعه ای ورزشی برای رویدادهای مهم از طریق اتحاد همبستگی کمک نماید. یافته ها نشان داد که همکاری و اتحاد بین ARU و STO توانسته طیف وسیعی از مزایای مالی و نامشهود که به نوبه خود یک انگیزه برای حفظ مداوم اتحاد استراتژیک است را به وجود آورد. علاوه بر این، اتحاد STO با ARU مزایای نیز برای طرفداران راگبی و دولت های میزبان رویدادهای ورزشی آن فراهم کرده است. این پژوهش نشان داد که سازمان های ورزشی در مقیاس بزرگ تر نقشی در به حداقل رساندن نتایج گردشگری از رویدادهای مهم و همچنین در مقیاس کوچک تر بین بخش های پایینی نیز چنین نتیجه ای را به همراه داشته است.

## نتیجه گیری

گرایش های اخیر در دنیای کسب و کار و تکنولوژی پیشرفت تاثیری عمیق روی اغلب شرکت ها گذاشته است. نتیجه اصلی این گرایش ها، رقابت در حال افزایش بین شرکت هاست، به نحوی که نیاز به استراتژی های جامع تر و وسیع تر را برای اطمینان از حیات طولانی مدت شرکت ها افزایش می دهد. یکی از این استراتژی ها، اتحاد استراتژیک است. یکی از زمینه های اتحادهای استراتژیک ورزش، به خصوص گردشگری ورزشی است. گردشگری ورزشی بخشی از گردشگری به شمار می آید که با سرعت بالایی در حال رشد و تبدیل شدن به صنعتی بزرگ و مستقل است. بنابراین، می توان از مطالب بیان شده در این پژوهش چنین نتیجه گیری کرد که از طریق اتحادهای استراتژیک بین سازمان های دولتی و هیئت های ورزشی مختلف با سازمان های گردشگری دولتی و خصوصی می توان به منافع ملی زیادی در زمینه گردشگری ورزشی دست یافت.

## منابع و مأخذ

۱. افتخاری، ابراهیم، اسدی دستجردی، حسن، گودرزی، محمود. (۱۳۸۹). مطالعه ابعاد مختلف امنیت در گردشگری ورزشی ایران. پایان نامه دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی. صص ۲۱-۳۴.

۲. روشن پور، مجتبی. (۱۳۸۶). بررسی عوامل موثر بر میزان بهره برداری از توریسم در استان خوزستان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه شهید چمران اهواز. صص ۲۷-۱۸.
۳. شهریاری بهمن، همتی نژاد مهر علی، ملک اخلاق اسماعیل. (۱۳۹۴). شناسایی اتحاد های استراتژیک در توسعه گردشگری ورزشی استان های شمالی ایران. مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۳۰. صص ۵۵-۷۰.
۴. کریمی فر حسین. (۱۳۸۸). اتحاد استراتژیک، شیوه ای برای تقویت بنگاه های کوچک و متوسط. تدبیر. ۲۱۳: صص ۱۶-۲۳.
5. Diana, E. (2009). Alliance management, annales Universitatis Apulensis Series 11(2), 788- 795.
6. Genç, N., Alayoğlu, N. N., & İyigün, Ö. (2012). A conceptual model proposal for determinants, form, functions and structure choice in strategic Alliances. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58(6), 1594-1600.
7. Hudson, S. (2003). Sport and adventure tourism. binghamton: The Haworth Press.
8. Ireland, R. A., Hitt, D. (2000). Vaidyanath, Alliance management as a source of competitive advantage. J.OF Management, 28(3), 413-446.
9. James, J. H. L. (2012). Developing an integrated model for the selection of strategic alliance partners in the airline industry. Knowledge-Based Systems, 28(7), 59-67.
10. Jian, W. u., Callahan, J. (2005). Motive, form and function of international R&D alliances: Evidence from the Chinese IT industry. Journal of High Technology Management Research, 15(3), 173–191.
11. Kennelly M, and Toohey K. (2014). Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators. Sport Management Review. 17: 407–418.
12. Mellat-P. M, Lester, A. (2008). Digman, learning: The interface of quality management and strategic alliances, International Journal of Production Economics, 114(2), 820-829.
13. Nam, K, Su, Chalip, L. (2003). Why travel to the FIFA world cup? Effects of motives, background, interest, and constraints. Tourism Management, Article in press, 25(6), 695-707.
14. Narulaa, R, Grazia, D., & S. (2009). Location, collocation and R&D alliances in the european ICT industry. Research Policy, 38(2), 393–403.
15. Pansiri, J. (2007). How company and managerial characteristics influence strategic alliance adoption in the travel sector. International Journal of Tourism Research, 9, 4, 243–255.
16. Parise, S., Sasson, L. (2002). Leveraging knowledge management across strategic alliances. Ivey Business Journal, 11 (4), 24.
17. Spencer, A., Case, a. D., Scott Lee, b., John, D., & M. (2007). The potential for expropriation through joint ventures. Review of Financial Economics, 16(4), 111–126.
18. Thorgren, S., Wincent, J., Boter, H. (2012). Small firms in multipartner R&D alliances: Gaining benefits by acquiescing. Journal of Engineering and Technology Management, 29(4), 453-467.
19. Yoshino, M., & Rangan., S. (1995). “Strategic alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization”.Boston: Harvard Business School Press.
20. Zhang, M., Yin, X. (2012). The relationship between function and motivation of R&D Alliances: An empirical analysis of Chinese software firms. Physics Procedia, 25(2), 1162-1167.

## Strategic Alliances and Sports Tourism

Mir Mohammad Kashef<sup>1</sup>, Parvane Khajepoor Sough<sup>\*2</sup>

1. Professor of Sport Management, Sport Management Department, Faculty of Physical Education, Urmia, Iran.  
2. Corresponding Author: Ph.D student in Sport Management, Sport Management Department, Faculty of Physical Education, Urmia, Iran.

---

### Abstract

Nowadays the strategic alliance has been proposed as one of the most common external growth strategy of companies in the world. It was thought years ago that strategic Alliance is applicable only for big companies but today, it is one of the most attractive strategies known to all companies and organizations. The aim of this study was to evaluate the strategic alliance between sports organizations in the tourism industry. The method has been traditionally kind review. The tourism industry has greatly developed in the world and many of these countries have been able to improve their situation and their problems such as unemployment, low per capita income and reduce their shortage of foreign exchange earnings decreased. The link between tourism and sport has created a new kind of tourism that encompasses different aspects. The importance of effective factors on development of sports tourism, in particular at various strategic alliances in this area as the most important factor was shown clearly by examining researches. Different studies examining the effects of establishing strategic alliances in various fields and tourism field, this all suggests that the creation of strategic alliances between the public and private sports organizations with public or private tourism organizations and companies can improve the situation of sports tourism.

**Keywords:** Strategic Alliances, Sports Tourism, Sports Organizations, Sports Tourism Agencies

---