

## برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری روستایی بر اساس هویت رقابت‌پذیر (مطالعه موردی: روستاهای خراسان شمالی)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۱۶ تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۳/۰۱/۲۰

رضانعلی نادری مایوان\*

استادیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه کوثر بجنورد، بجنورد، ایران

### چکیده

هدف تحقیق حاضر؛ برنامه‌ریزی راهبردی توسعه گردشگری روستاهای خراسان شمالی بر اساس هویت رقابت‌پذیر است. داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز به دو روش کتابخانه‌ای و پیمایشی (نظرخواهی) جمع‌آوری گردیده است. افراد نمونه انتخاب‌شده تعداد ۴۰ نفر از متخصصان آشنا به موضوع بوده است که به روش گلوله برفی انتخاب گردیده است. از ابزار Meta-SWOT برای تحلیل داده‌ها و ارائه نقشه رقابتی و راهبردی استفاده شده است. نتایج به‌دست‌آمده نشان داد؛ در نقشه رقابتی منطقه‌ای؛ در محور X یعنی توسعه اقتصادی، گردشگری روستایی خراسان رضوی با امتیاز ۵ دارای بیشترین امتیاز ممکن و اصلی‌ترین رقیب گردشگری روستایی خراسان شمالی محسوب می‌شود؛ و گردشگری روستایی خراسان شمالی دارای امتیاز تقریبی ۳٫۵ است. در محور Y و بعد اجتماعی فرهنگی گردشگری روستایی خراسان شمالی و رضوی فاصله نزدیکی به هم دارد و در این بعد هم گردشگری روستایی خراسان رضوی و گلستان مهم‌ترین رقبای هستند. در نقشه راهبردی؛ ظرفیت گردشگری تاریخی و اکو توریسمی روستایی خراسان شمالی، بازارچه‌ها و گذرگاه‌های مرزی، هم‌جواری با قطب گردشگری خراسان رضوی با توجه به امتیاز بالای ۴ در محور X دارای بالاترین سازگاری راهبردی برای برنامه‌ریزی استراتژیک هستند.

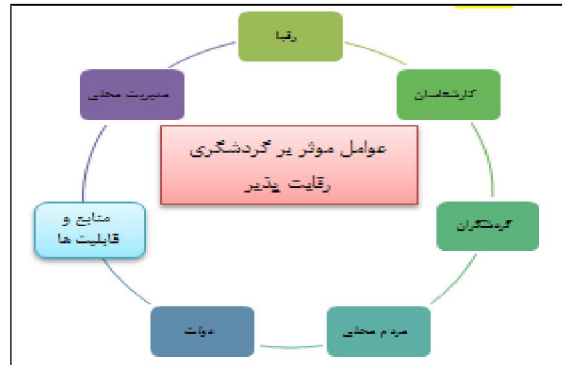
**واژه‌های کلیدی:** گردشگری روستایی، متا سوات، برنامه‌ریزی راهبردی، خراسان شمالی.

## مقدمه و بیان مسئله

امروزه گردشگری یکی از بزرگ‌ترین و متنوع‌ترین صنعت‌ها در دنیا به حساب می‌آید و به حدی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها اثرگذار بوده است که اقتصاددانان از آن به‌عنوان صادرات نامرئی نام برده‌اند (Kostas, 2010: 112). به‌طوری‌که بسیاری از کشورها این صنعت را به‌عنوان منبع اصلی درآمد، اشتغال، رشد بخش خصوصی و توسعه ساختار زیربنایی می‌دانند (Lee et al, 2011: 413 and Stoffelen, 2011: 207, Chen&Ling, 2024: 2, 2024). گردشگری برای برنامه‌ریزان یک امر اقتصادی بسیار بااهمیت است که نیازمند ارزیابی صحنه رقابت، تعریف و تعیین هدف‌ها، داوری میان گزینه‌های مختلف درزمینه‌ی سرمایه‌گذاری فرآورده‌های گردشگری است (صفرآبادی و همکاران، ۱۳۹۵: ۹۸). گردشگری درعین‌حال از عوامل مؤثر در تبادلات فرهنگی بین کشورهاست. از این‌رو بسیاری از کشورها در رقابتی نزدیک و فشرده، در پی افزایش بیش از پیش منافع و عواید خود از این فعالیت بین‌المللی‌اند (خاکپور و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۱۰). سازمان جهانی جهانگردی در پایان قرن بیستم صنعت گردشگری را در ردیف نخست صنایع کسب‌کننده درآمد صادراتی معرفی کرد و رقم صادرات آن به حدود ۵۵۰ میلیارد دلار رسید و امروز نیز گردشگری در ردیف سه صنعت عمده صادراتی جهان قرار دارد (Mahato, 2021: 396). در سال‌های اخیر با کاهش یافتن میزان بهره‌وری صنایع سنتی و قدیمی برای امرار و معاش مردم نواحی روستایی، برخی از جوامع به دنبال یافتن راهی جایگزین هستند تا به‌وسیله آن بتوانند منافع اقتصادی را برای توسعه جامعه محلی تقویت کنند (قاسم پور و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۰۰). از این‌رو، یکی از اساسی‌ترین راهبردهای توسعه روستایی توجه به ظرفیت‌های گردشگری است؛ تا محیط‌های روستایی را از انزوا و مهجوریت برهاند و توسعه‌ای متوازن را فراهم آورد (Camponcerro, 2016: 200). این پدیده به علت توانایی در کسب منابع مالی در حوزه تحت پوشش، به‌عنوان راهبردی پایدار برای توسعه اقتصاد محلی شناخته می‌شود (Lee& chang, 2008: 128). همچنین توسعه گردشگری روستایی متأثر از عوامل گوناگونی است که شاید هم‌جواری با شهرهای دارای برند گردشگری مهم تأثیرگذاری بالایی بر توسعه گردشگری روستاها دارند و برای اتصال به این منابع درآمدی روستاها باید از ابزار به‌روز و کارآمد در جهت معرفی قابلیت‌های رقابت‌پذیر خود استفاده کنند (Zhu&shang, 2021: 1). در واقع گردشگری یک نیروی اصلی در مکان‌سازی روستایی است و به‌طور گسترده برای حفظ و احیای روستایی در زمان عدم اطمینان اقتصادی به کار گرفته می‌شود. (Zhou et al, 2021: 1). لذا روستاها برای دستیابی منابع حاصل از گردشگری باید برند رقابتی خود را تقویت کنند و در واقع گردشگران را به محیط گردشگری روستا وفادار کنند (Cerro et al, 2017: 3). هرچند کسب جایگاه رقابتی توسط مقصدهای گردشگری و حفظ و تقویت این جایگاه، چالشی مهم و درعین‌حال، پیچیده است (Crouch, 2010: 12). ولیکن لزوم توجه به رقابت فزاینده بین بنگاه‌ها و مقصدهای گردشگری، توانایی تشخیص و مواجهه با تغییرات گسترده جهانی نیز مؤلفه‌ای کلیدی برای موفقیت هر مقصد است. تصمیم‌گیری‌هایی که با نیازهای در حال تغییر مشتریان انطباق ندارد، باعث "انحراف راهبردی" می‌شود. انحراف راهبردی

<sup>1</sup> Zhou

زمانی رخ می‌دهد که راهبرد سازمان، به‌طور تدریجی از توجه به نیروهای محیط کلان فاصله می‌گیرد که نتیجه‌ی آن زبان رقابتی خواهد بود (فرزین و همکاران، ۱۳۹۶: ۲۲۰)؛ بنابراین لازم است که در مناطق مستعد گردشگری با اتخاذ اصول برنامه‌ریزی راهبردی و هدفمند و با تکیه بر قابلیت‌های محیطی که دارای توانایی رقابت‌پذیری هستند زمینه رشد و توسعه این صنعت پاک را در جهت توسعه پایدار سرزمین فراهم آوریم. عوامل مؤثر بر گردشگری رقابت‌پذیر دارای اجزایی است که باید در این فرآیند برنامه‌ریزی مدنظر قرار گیرند (شکل ۱).



شکل ۱: عوامل مؤثر بر گردشگری رقابت‌پذیر

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۲

با توجه به اینکه افراد، سازمان‌ها، شهرها، روستاها و مناطق همواره با آینده پیچیده و نامطمئنی مواجه هستند. برنامه‌ریزی برای تغییر در آینده است و در نتیجه باید تلاش کرد، مسائل شناخته‌شده و ناشناخته‌ها درک یا رصد شوند (اجزاءشکوهی و همکاران، ۱۳۹۷). یکی از روش‌های برنامه‌ریزی در زمینه گردشگری راهبردی است که می‌تواند به‌عنوان یک شیوه اساسی و کارآمد در جهت پیشبرد اهداف و خلق یک چشم‌انداز روشن برای آینده مورد استفاده قرار گیرد (Miller&footi, 2002:41)؛ بنابراین از آنجاکه کشور ایران از نظر جاذبه‌های گردشگری جزء ۱۰ کشور برتر دنیا محسوب می‌شود و دارای مراکز روستایی فراوان و متنوع با جاذبه‌ها و قابلیت‌های بالقوه است، گردشگری روستایی می‌تواند در کاهش مشکلات اقتصادی مؤثر باشد و پشتوانه‌ای برای اقتصاد منطقه‌ای و محلی باشد (خانی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۹۲). لذا با توجه موضوعات و مسائل مطرح‌شده که اهمیت گردشگری روستایی را نشان داد تحقیق حاضر به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر است؛ ۱- مهم‌ترین رقبای گردشگری روستایی خراسان شمالی در سطح منطقه کدامند؟ ۲- مهم‌ترین قابلیت‌های رقابت‌پذیر گردشگری روستاهای خراسان شمالی چه مواردی هستند؟ ۳- مهم‌ترین پیشران‌های کلان کلیدی اثرگذار بر گردشگری روستایی خراسان شمالی کدامند؟ ۴- چه راهبردهایی جهت توسعه گردشگری روستاهای خراسان شمالی با توجه به منابع و قابلیت‌های رقابت‌پذیر آن وجود دارد؟

## مبانی نظری

### گردشگری روستایی

واژه گردشگری روستایی، از دهه ۱۹۵۰ به بعد گسترش یافت و در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ بیشتر در زمینه اقتصاد گردشگری روستایی برای کشاورزان و جوامع محلی مورد توجه قرار گرفت (بهرامی، ۱۳۹۰: ۶۶). در مقیاس جهانی گردشگری روستایی یکی از اشکال روبه رشد بخش گردشگری به شمار می‌آید که ارائه تعریفی جهان‌شمول و یکسان از آن امکان‌پذیر نیست؛ این مسئله تا حدود زیادی به دلیل ویژگی‌های گوناگون نواحی روستایی در کشورهای مختلف و غلبه الگوهای خاصی از گردشگری در نواحی مختلف و تعاریف گوناگون از روستا و روستانشینی است (Gartnez, 2006: 168). گردشگری روستایی به کلیه فعالیت‌ها و خدماتی اطلاق می‌گردد که کشاورزان، مردم و دولت‌ها برای تفریح و استراحت گردشگران و همچنین جذب آن‌ها در نواحی روستایی ارائه می‌کنند. توسعه گردشگری روستایی راهبردی برای رسیدن به توسعه روستایی است (اسدی کرم، ۱۳۹۸: ۲۰۱). یکی از مهم‌ترین شاخه‌های گردشگری، گردشگری روستایی است که امروزه به مثابه فعالیت فراگیر جهانی و به‌عنوان تأکیدی بر توسعه سیاست‌های منطقه‌ای و محلی شناخته می‌شود (رومیانی و همکاران، ۱۳۹۹: ۹۳). از طرف دیگر گردشگری روستایی با توجه به عواید اقتصادی برای روستانشینان منجر به پایداری اجتماعی، فرهنگی و جمعیتی روستا می‌شود و دولت‌ها را در امر تثبیت جمعیت نواحی روستایی کمک می‌کند (Mwesiumo, 2021: 3). در واقع، گردشگری روستایی در مناطق روستایی را می‌توان زمینه‌ای برای گردشگرانی دانست که در یک روستا یا در نزدیکی آن اقامت کرده و در مورد زندگی و محیط محلی آن آگاهی کسب نمایند؛ را به‌عنوان گردشگران روستایی برشمرده (ایمانی، ۱۳۹۷: ۷۱). نتایج بسیاری از تحقیقات جدید نشان می‌دهد که امروزه با توجه به مشکلات فزاینده زیست‌محیطی شهرها، مانند آلودگی‌ها شهری و سایر مواردی که کیفیت زندگی شهرها را به سطحی پایین تنزل داده، بسیاری از شهروندان تعطیلات آخر هفته و سالیانه خود را در نواحی روستایی نزدیک و در دسترس سپری کنند و همین مورد سبب شده که گردشگری روستایی در سطح منطقه در حال رونق گسترش دوچندان باشد (King, Tolkach Stastna, 2020, 2015, Wall et al, 2016, Vaishar). لذا با توجه به تعاریف بالا، گردشگری روستایی دارای ابعاد مختلفی است (جدول ۱).

جدول ۱: انواع گردشگری روستایی

گردشگری طبیعی	Natural Tourism	به‌طور عمده در تعامل با جاذبه‌های طبیعی قرار دارد.
گردشگری فرهنگی	Cultural Tourism	مرتبط با فرهنگ، تاریخ، میراث فرهنگی و باستان‌شناسی روستا
گردشگری اکو توریسم	Eco-Tourism	علاوه بر بازدید از جاذبه‌های طبیعی با زندگی و هنرهای زندگی اجتماعی مردم نیز در تعامل است.
گردشگری کشاورزی	Agro-Tourism	گردشگران بدون ایجاد پیامدهای منفی روی اکوسیستم مناطق میزبان با فعالیت‌های کشاورزی سنتی، از آن‌ها بازدید نموده و در فعالیت کشاورزی مشارکت دارند.
گردشگری دهکده‌ای	Village Tourism	گردشگران در خانه‌های روستایی یا دهکده مدتی کوتاه سکونت کرده و در فعالیت‌های روستاییان مشارکت دارند.

## برنامه‌ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی تلاشی سازمان‌یافته و منظم برای اتخاذ سیاست‌های بنیادی و انجام اقدامات اساسی است که سرشت و سمت‌گیری فعالیت‌های یک سامانه را در چارچوبی قاعده‌مند شکل می‌دهد. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی از دیدگاه برایشون فرایندی هشت مرحله‌ای و بسیار منظم‌تر، مدبرانه و مشارکتی از سایر فرآیندهاست. همان‌طور که از تعریف برنامه‌ریزی راهبردی یک دلیل برخورد فرآیندی در برنامه‌ریزی راهبردی برمی‌آید این نوع برنامه‌ریزی یک نوع برنامه‌ریزی (منطقه) داشته باشد؛ فرهنگ نوآوری را در همه بخش‌ها ایجاد کند- دولت، فرهنگ، گردشگری، تجارت، گسترش سرمایه‌گذاری، آموزش و صنعت- تا کشور تولید جریان مداوم از ایده‌های جدید را آغاز کند که همه‌ی این‌ها به کار گرفته می‌شود تا درستی استراتژی را به اثبات رسانند و به اهداف آن دست یابند (اجزاء شکوهی و همکاران، ۱۳۹۷) درواقع یک برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب دارای این ویژگی‌هاست:

- ۱- در ارتباط با سازمان ما یک چشم‌انداز ترسیم می‌کند و راه‌های رسیدن به آن را تعیین می‌کند ۲-
- بر اساس یک درک واقع‌بینانه آینده و راه‌های رسیدن به آن را تعیین می‌کند نه فقط به‌عنوان یک استراتژی که روی کاغذ نوشته شود. ۳- استراتژی درواقع یک درک خوب از محیط در حال تغییر است که در آن در یک محیط روند سیاست‌ها، ماهیت‌ها محلی اقتصاد، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی و برنامه‌ریزی می‌کند (Miller&footi: 44, 2002).

## رقابت‌پذیری

مفهوم رقابت‌پذیری که در سیر تکامل نظریه‌های مزیت و به‌ویژه مزیت رقابتی قرار دارد، از جنبه‌های خرد و کلان قابل‌بررسی است. این مفهوم به لحاظ کلان در بعد اقتصاد ملی مطرح می‌شود، اما مفهوم خرد رقابت‌پذیری، گسترده‌تر از مفهوم کلان آن است و خصوصیات اساسی تولیدکنندگان در زمینه رقابت در سهم بازار، سود حاصل از تولید و صادرات را شامل می‌شود (جانی، ۱۳۹۰: ۱۵۰). بنیاد مدیریت توسعه (IMD) در تعریفی بیان کرده است که رقابت‌پذیری حوزه‌ای از اقتصاد دانایی است که به تحلیل عوامل و سیاست‌هایی می‌پردازد که شکل‌دهنده توان ملل در ایجاد و نگهداری محیط است و موجب ایجاد ارزش بیشتر در محیط کسب‌وکار و موفقیت بیشتر مردمش می‌شود. (بنیاد مدیریت توسعه، ۲۰۰۳). در چند دهه اخیر، هویت رقابت منطقه‌ای به‌عنوان یک موضوع مهم در جغرافیا مطرح است. امروزه هویت منطقه‌ای اغلب به صفات طبیعی یا فرهنگی مانند مناظر، گویش‌ها و غذاهای محلی یا نام‌های مکان و بنگاه‌هایی که هم نشان‌دهنده هویت و هم تجلی‌دهنده آن می‌باشد، اطلاق می‌شود. متناوباً، هویت منطقه‌ای می‌تواند برگرفته از روایت‌های منتشرشده از طریق رسانه‌ها، اشعار و داستان‌ها، یا از طریق اجرای بازی‌ها، کنسرت‌ها و نمایشگاه‌ها باشد. مفهوم "هویت منطقه‌ای" ارز جدید به همراه ظهور "منطقه‌گرایی جدید" را از طریق به رسمیت شناخته شدن منطقه به‌عنوان یک کاتالیزور کلیدی برای توسعه اقتصادی، به دست می‌آورد. هویت منطقه‌ای در حال حاضر به‌عنوان امری حیاتی در برنامه‌ریزی و بازاریابی با استفاده از بسیج منابع انسانی و تقویت‌کننده رقابت‌پذیری منطقه در نظر گرفته می‌شود (Passi, 2012:2). بدیهی است که این ایده به دنبال آن

است که هر منطقه به واسطه آن بخشی از عناصر هویت‌ساز خود (هویت مکانی) که می‌تواند خود را متمایز از دیگران نشان دهد با بازاریابی گسترده، سرمایه‌ها را به سمت خود روانه سازد.

### پیشینه تحقیق

با توجه به اهمیت موضوع گردشگری تاکنون تحقیقات داخلی و خارجی بسیاری در این حوزه انجام گرفته شده است که در زیر به برخی از این موارد اشاره می‌گردد؛ بساک و دین‌پرست (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی نقش گردشگری روستایی در توسعه اقتصادی و فرهنگی پرداختند که نتایج تحقیق نشان داد؛ مؤلفه درآمد با بیشترین تأثیر و مؤلفه اشتغال‌زایی کمترین تأثیر را از گردشگری روستایی داشته است. سجادی و احمدی (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان "ارزیابی اثرات گردشگری روستایی شهرستان فومن از دیدگاه جامعه روستایی" انجام دادند که نتایج تحقیق نشان داد: با استفاده از تحلیل عاملی، اثرات گردشگری روستایی در شهرستان فومن در سه عامل خلاصه شدند. این عوامل توانستند ۷۲ درصد از واریانس اثرات گردشگری روستایی در شهرستان فومن را تبیین کنند. لیپ<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در تحقیق خویش نشان داد که اکثریت کشاورزان مورد مطالعه اعتقاد راسخی به اثرات مثبت گردشگری داشتند. در<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهشی به بررسی اثرات گردشگری روستایی را در عوامل اثرات منفی اقتصادی - اجتماعی، اثرات مثبت اجتماعی، اثرات منفی اجتماعی، اثرات مثبت اقتصادی و اثرات مثبت فرهنگی پرداختند؛ که در نهایت نتایج تحقیق مؤید این مطلب بود که اثرات مثبت اقتصادی مهم‌ترین عاملی است که بر حمیت ساکنان محلی برای توسعه بیشتر گردشگری تأثیر می‌گذارد. سو<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) طی تحقیقی به معرفی الگوی چینی از گردشگری روستایی پرداخته است؛ نتایج نشان می‌دهد در دو دهه اخیر گردشگری روستایی به سرعت توسعه یافته و به یک بخش مهم در صنعت گردشگری چین تبدیل شده است. موسیمو<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، تحقیقی در زمینه پایداری گردشگری روستایی انجام دادند که نتایج تحقیق نشان داد: برای توسعه پایدار گردشگری روستایی باید یک پروژه بزرگ در ابعاد؛ اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، حمل‌ونقل و... تدوین و طراحی گردد. ویلند<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۱). تحقیقی با عنوان "آیا گردشگری روستایی می‌تواند حفاظت از تنوع زیستی را تحریک کند و بر تصمیمات مدیریت کشاورزان تأثیر بگذارد؟ در نهایت نتایج حاکی از تمایل بیشتر کشاورزان به حفظ محیط‌های غیرقابل کشت در مقایسه با بدون گردشگری روستایی بود. وانگ<sup>۶</sup> (۲۰۲۱)، تحقیقی با عنوان "تحلیل علی تعارض در گردشگری در روستاهای چین: دیدگاه دهقانان" انجام دادند که نتایج تحقیق نشان داد: یافته‌های این مطالعه بینش‌های ارزشمندی را ارائه می‌دهد که منجر به درک بهتر این پدیده پیچیده تعارض می‌شود و همچنین می‌تواند به سیاست‌گذاران کمک

1 Lipe

2 Dyer

3 Su

4 Mwesiumo

5 Weyland

6 Wang

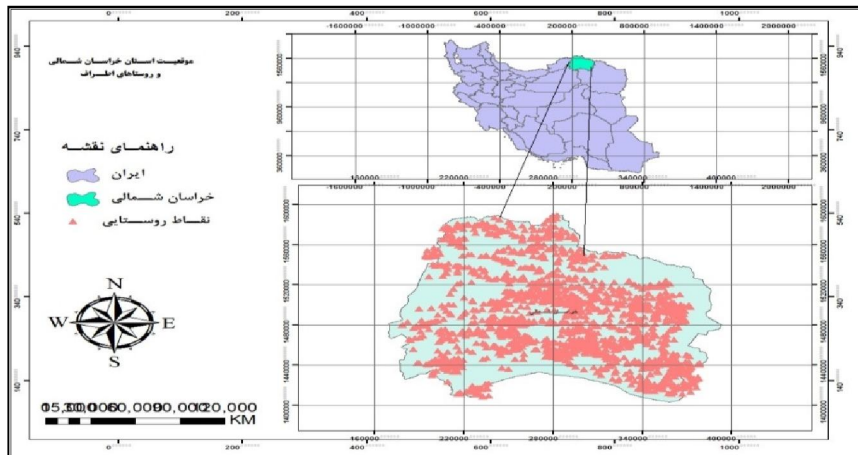
کند تا جوامع را بهتر در ارتباط با کاهش تعارض درگیر کنند و برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری پایدار را ارتقا دهند.

### روش تحقیق

روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و هدف کاربردی است. در این پژوهش با توجه به محتوای راهبردی آن از تلفیق روش‌های کمی و کیفی استفاده شده است. به این صورت که در مدل متاسوات کارشناسان نظر خود را در دو طیف کمی و کیفی ارائه می‌دهند و در تمام مراحل (از تعیین اهداف تا ارائه نقشه راهبردی) مشارکت دارند. داده‌ها و اطلاعات تحقیق به دو روش کتابخانه‌ای و پیمایشی (نظرخواهی) جمع‌آوری شده است. به این صورت که برای تدوین اهداف، شناسایی قابلیت‌ها، نقاط قوت و ضعف از اسناد بالادستی از جمله سند توسعه استان خراسان شمالی استفاده شده است. در بخش پیمایشی از کارشناسان خواسته شده که در طی چند مرحله (سطح‌بندی اهداف، امتیازبندی قابلیت‌ها، شناسایی رقبا منطقه‌ای، ابعاد رقابتی، مقایسه قابلیت‌های روستایی خراسان شمالی با سایر رقبا، شناسایی عوامل کلان و سایر مراحل) نظرات خود را ارائه دهند. تعداد کارشناسان انتخابی ۴۰ نفر بوده است که با توجه به تخصصی بودن موضوع به صورت گلوله برفی انتخاب شده و بعد از اقناع نظرات، نظرخواهی متوقف گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ابزار Meta-SWOT استفاده شده است؛ که شرح این ابزار در مراحل مختلف تحقیق ارائه گردیده است.

### محدوده مورد مطالعه

استان خراسان شمالی به مرکزیت شهرستان بجنورد در شمال شرق ایران است. بزرگ‌ترین شهر این استان بجنورد است. این استان با قانون دولت در سال ۱۳۸۳ و پس از تقسیم استان خراسان به سه استان، ایجاد شد. گروه‌های قومی استان شامل کرد، ترک، فارس و ترکمن می‌باشد. مساحت این استان ۲۸,۴۳۴ کیلومترمربع است که از این نظر پانزدهمین استان ایران است. جمعیت استان خراسان شمالی طبق سرشماری ۱۳۹۵، برابر با ۸۶۳,۰۹۲ نفر است. بجنورد پرجمعیت‌ترین شهر استان خراسان شمالی و پس از آن شهر شیروان پرجمعیت‌ترین شهر استان خراسان شمالی به حساب می‌آید.



شکل ۲: موقعیت جغرافیایی خراسان شمالی و روستاهای اطراف

### یافته‌های تحقیق

در ابتدا ذکر این نکته ضروری است که راهبردها و نقشه‌های راهبردی یک مسیر پیش روی برنامه‌ریزان قرار می‌دهد اما آینده را پیش‌بینی نمی‌کند. لذا در اینجا با شناسایی قابلیت‌ها، عوامل کلان داخلی و خارجی درونی و بیرونی یک برنامه‌ریزی راهبردی برای توسعه گردشگری روستاهای استان خراسان شمالی با استفاده از تکنیک متا سوات مبتنی بر چارچوب اسناد فرادستی این استان تهیه و تدوین شده است.

جدول ۲: اهداف توسعه گردشگری روستایی خراسان شمالی

اولویت‌ها	اهداف	ردیف
بالا	توسعه گردشگری طبیعی، فرهنگی و مذهبی با تأثیرگذاری مثبت بر اقتصاد استان	۱
بالا	مقصد گردشگری طبیعی- فرهنگی در مقیاس‌های منطقه‌ای و ملی	۲
متوسط	هویت منطقه‌ای و فرهنگی توسعه‌مدار و آینده گر	۳
بالا	افزایش ظرفیت زیرساخت‌های گردشگری	۴
بالا	توسعه درآمدزایی گردشگری منطقه‌ای و فرا منطقه‌ای	۵
متوسط	بسترسازی برای توسعه گردشگری برون‌مرزی	۶
بالا	بسترسازی توسعه پایدار گردشگری	۷
بالا	توسعه اشتغال روستاییان	۸

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۲

برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده در اسناد بالادستی باید از ظرفیت‌ها، منابع و قابلیت‌های روستاهای خراسان شمالی استفاده گردد. این موضوع نیازمند برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی قابلیت‌ها است. لذا در این بخش از تحقیق منابع و ظرفیت‌های گردشگری روستاهای خراسان شمالی با توجه به نظر کارشناسان سطح‌بندی گردید.



Identification	Weighting
Which resources and capabilities are required to be successful in our line of business (industry)?	How important are these in comparison to each other?
ظرفیت گردشگری تاریخی و فرهنگی	13 %
ظرفیت گردشگری اکوتوریسم	15 %
همجواری با کشورهای دارای فرهنگ، زبان و دین مشترک	13 %
ظرفیت بالای صنایع دستی روستاها	8 %
گذرگاه‌های مرزی	10 %
همجواری با قطب گردشگری شرقی ایران مشهد	10 %
جمعیت	7 %
وضعیت اقلیم	9 %
تنوع قومیتی و زبانی به عنوان یک جاذبه	6 %
نیروی تحصیل کرده	9 %
<b>Total</b>	<b>100</b>

شکل ۳: منابع و قابلیت‌های گردشگری روستایی خراسان شمالی. منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۲

در اینجا، دو بعد مهم رقابت منطقه‌ای گردشگری روستاهای خراسان شمالی نسبت به رقبای منطقه‌ای مشخص می‌گردد. در واقع ابعاد رقابتی مشخص شده برگرفته از اهداف تعیین شده، رقبای منطقه و ظرفیت‌های گردشگری روستایی خراسان شمالی است. همچنین رقبای منطقه‌ای با توجه به عواملی نظیر هم‌جواری، فاصله جغرافیایی، قابلیت‌های مشابه انتخاب گردیده است.

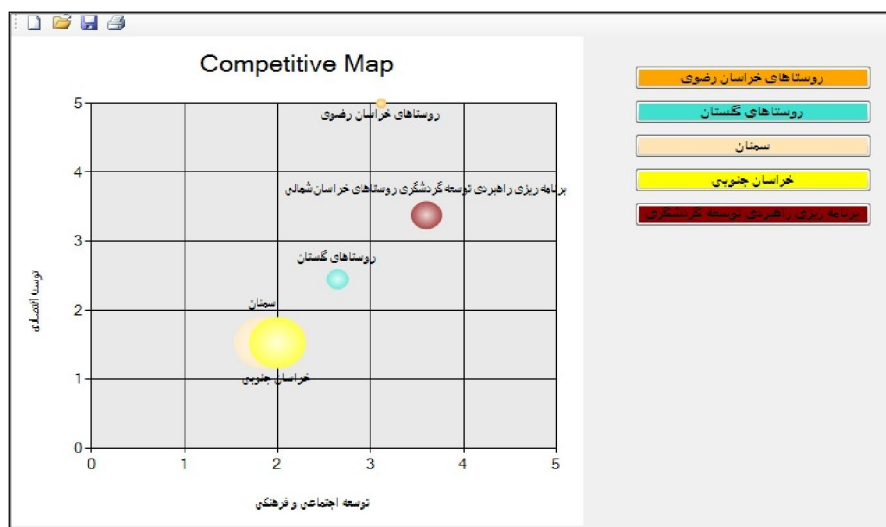
جدول ۳: مقایسه میزان اثرگذاری قابلیت‌های گردشگری توس با سایر رقبا

گردشگری روستایی خراسان جنوبی	گردشگری روستایی گلستان	گردشگری روستایی سمنان	گردشگری روستایی خراسان رضوی	ظرفیت‌ها و قابلیت اثرگذار بر گردشگری روستایی خراسان شمالی
بالاتر	بالاتر	بالاتر	بالاتر	ظرفیت گردشگری تاریخی و فرهنگی
بالاتر	برابر	بالاتر	بالاتر	ظرفیت گردشگری اکوتوریسم
برابر	بالاتر	برابر	پایین‌تر	مدیریت منطقه‌ای
برابر	برابر	بالاتر	بالاتر	هم‌جواری با کشورهای دارای فرهنگ، زبان و دین مشترک
برابر	برابر	بالاتر	برابر	ظرفیت بالای صنایع دستی روستاها
برابر	برابر	بالاتر	بالاتر	گذرگاه‌ها و بازارچه‌های مرزی
برابر	بالاتر	بالاتر	برابری	هم‌جواری با قطب گردشگری شرقی ایران مشهد
برابر	برابر	برابر	پایین‌تر	جمعیت
بالاتر	پایین‌تر	بالاتر	برابر	وضعیت اقلیم منطقه
بالاتر	برابر	بالاتر	بالاتر	تنوع قومیتی و زبانی به عنوان یک جاذبه
برابر	برابر	پایین‌تر	پایین‌تر	نیروی تحصیل کرده

منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۲

## نقشه رقابتی

در این بخش از تحقیق بعد از اینکه با نظر کارشناسان منابع و قابلیت‌های گردشگری روستایی خراسان شمالی با رقبا مقایسه و رتبه‌بندی گردید. نقشه رقابتی در دو بعد اقتصادی و اجتماعی-فرهنگی سنجش گردید. در نقشه رقابتی ترسیم‌شده (شکل ۴) همان‌طور که مشخص است در محور X یعنی توسعه اقتصادی، گردشگری روستایی خراسان رضوی با امتیاز ۵ دارای بیشترین امتیاز ممکن اصلی‌ترین رقیب گردشگری روستایی خراسان شمالی محسوب می‌شود. گردشگری روستایی خراسان شمالی با امتیاز تقریبی ۳,۵ فاصله کمی با گردشگری روستایی خراسان رضوی دارد اما نسبت به سایر رقبا وضعیت بهتری دارد. در محور Y و بعد اجتماعی فرهنگی گردشگری روستایی خراسان شمالی و رضوی فاصله نزدیکی به هم دارد و در این بعد هم گردشگری روستایی خراسان رضوی و گلستان مهم‌ترین رقبا هستند.



شکل ۴: نقشه رقابتی منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۲

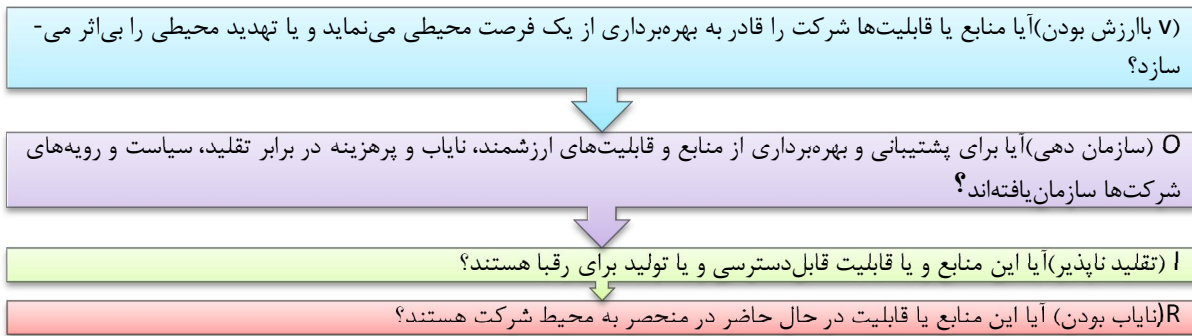
با توجه به نقشه رقابتی مشخص است که به ترتیب گردشگری روستایی خراسان رضوی با امتیاز ۸,۱۱، گردشگری روستایی گلستان با امتیاز ۵,۰۹، به ترتیب مهم‌ترین رقبا گردشگری روستایی خراسان شمالی محسوب می‌شوند.

	توسعه اقتصادی		توسعه اجتماعی و فرهنگی		Sum		Rank	
	Absolute	Normalized	Absolute	Normalized	Absolute	Normalized	Absolute	Normalized
روستاهاى خراسان رضوى	3.112903	1.297479	5	1.904762	8.112904	3.202241	4	4
روستاهاى گلستان	2.645161	1.102521	2.447368	0.9323308	5.09253	2.034852	3	3
سمنان	1.83871	0.7663865	1.526316	0.5814537	3.365026	1.34784	1	1
خراسان جنوبى	2	0.8336134	1.526316	0.5814537	3.526316	1.415067	2	2
**								

شکل ۵: جدول رقابتی و امتیازات رقبا

در این بخش از تحقیق مشخص می‌گردد که کدام یک از منابع و قابلیت‌های گردشگری روستایی خراسان شمالی دارای ویژگی VIR است. (جدول ۴).

### جدول ۴: چهار ویژگی منحصربه‌فرد یک پتانسیل یا قابلیت جهت رقابت‌پذیری



منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۲

### تعیین وضعیت منابع و قابلیت‌ها

در این مرحله، منابع و قابلیت‌های در این مرحله منابع و قابلیت‌های گردشگری روستایی خراسان شمالی بر اساس چهار ویژگی VIR در نرم‌افزار رتبه‌بندی می‌گردند. در واقع تعیین می‌شود که کدامیک از پتانسیل‌ها و قابلیت‌های گردشگری خراسان شمالی دارای توانایی و یا دارای مزیت رقابتی پایدارتری است که سازمان‌های مسئول با برنامه‌ریزی و تقویت آن‌ها (همان نگاه به درون) با رقبای دیگر دارای اهداف مشترک رقابت کنند و مقصد گردشگران منطقه را به نفع خود سازمان کنند.

	روستا‌های خراسان رضوی	روستا‌های گلستان	سمنان	خراسان جنوبی
ظرفیت گردشگری تاریخی و	Much Inferior	Much Superior	Much Superior	Much Superior
ظرفیت گردشگری اکوتوریسم	Superior	Superior	Much Superior	Much Superior
موقعیت مرزی و همجواری با کشورهای دارای فرهنگ، زبان و ظرفیت بالای صنایع دستی	Superior	Superior	Much Superior	Much Superior
گذرگاه مرزی	Superior	Superior	Much Superior	Superior
همجواری با قطب گردشگری شرقی ایران مشهود	About Equal	About Equal	About Equal	About Equal
جمعیت	Much Inferior	Inferior	About Equal	About Equal
وضعیت اقلیم	Much Superior	Much Superior	Much Superior	Much Superior
تنوع قومیتی و زبانی به عنوان یک جاذبه	Inferior	About Equal	About Equal	About Equal
نیروی تحصیل کرده	About Equal	About Equal	About Equal	About Equal

شکل ۶: ارزیابی منابع و قابلیت‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع. منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۲

### شناسایی و رتبه‌بندی متغیرهای خارج از کنترل سازمان

در یک سازمان، زمانی که یک برنامه‌ریزی برای آینده آن انجام می‌گیرد، باید به این نکته توجه کرد که همیشه یک سری عوامل کلان (سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، طبیعی و تکنولوژی) وجود دارند که این عوامل در درون محیط سازمان نیست و خارج از محیط آن قرار دارند ولی دارای تأثیرگذاری قوی بر روی سازمان هستند و وجود آن‌ها برای موفقیت سازمان امری ضروری و حیاتی است. چراکه این عوامل کلان این توانایی را دارند که در محیط و مجموعه تغییرات اساسی ایجاد کنند؛ بنابراین در برنامه‌ریزی راهبردی باید موردتوجه قرار گیرند. وزن این عوامل با نظر کارشناسان در پنج گروه اسمی

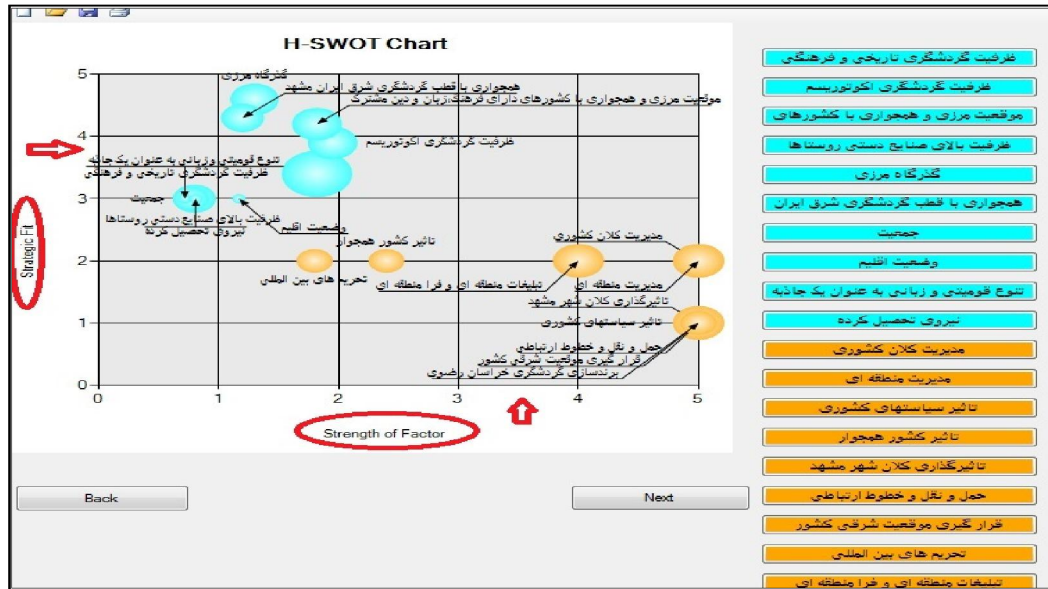
(بسیار مهم، مهم، متوسط، کم‌اهمیت و بسیار کم‌اهمیت) تعیین می‌گردد. در چهارستون (شکل ۱۰) در ستون اول وزن کیفی عامل، در ستون دوم اثرگذاری عامل در ستون سوم احتمال افزایش عامل در طول دوره برنامه‌ریزی و در ستون چهارم میزان درجه اضطراری بودن عوامل را باید مشخص کرد. (شاکرمی و همکاران، ۱۴۰۲). لذا در اینجا مهم‌ترین متغیرهای خارج از کنترل سازمان که دارای اثرگذاری بالایی بر گردشگری روستایی خراسان شمالی هستند شناسایی و رتبه‌بندی گردید (شکل ۷).

Identification	Weighting	Impact	Probability of Increase	Degree of Urgency
Which factors that our business cannot directly control are critical for achieving its purpose? Consider political, economic, socio-cultural, technological, ecological, legal, and competitive issues.	How important are these in comparison with the average business challenge?	How strong would the impact of this factor be on the success of our organization?	The likelihood of this factor increasing over the planning period is ...	Our organization needs to address this issue ...
مدیریت کلان کشوری	Much More Important	Very Strong	High	Immediately
مدیریت منطقه ای	Much More Important	Very Strong	High	Immediately
تأثیر سیاستهای کشوری	Much More Important	Very Strong	Very High	Immediately
تأثیر کشور هجرات	More Important	Medium	High	Soon
تأثیرگذاری کلان شهر مشهد	Much More Important	Very Strong	Very High	Soon
حمل و نقل و خطوط ارتباطی	Much More Important	Very Strong	Very High	Immediately
قرار گیری موقعیت شرقي کشور	Much More Important	Very Strong	Very High	Soon
تحریم های بین المللی	Average	Medium	High	Soon
تلیخات منطقه ای و فرا منطقه ای	Much More Important	Strong	High	Immediately
برندسازی گردشگری خراسان رضوی	Much More Important	Very Strong	Very High	Soon

شکل ۷: مهم‌ترین متغیرهای کلان اثرگذار بر گردشگری روستایی خراسان شمالی منبع: یافته‌های تحقیق،

۱۴۰۲

در این مرحله در طی دو مرحله ابتدا منابع و قابلیت‌های گردشگری روستایی خراسان شمالی با عوامل کلان سنجش می‌گردد؛ که آیا این منبع یا قابلیت چقدر توان سازگاری و انعطاف‌پذیری را با این عامل کلان دارد (طیف ۵ تایی از خیلی زیاد تا خیلی پایین)؛ و سپس منابع و قابلیت‌ها با اهداف تعیین‌شده سنجش می‌گردد که این منابع تا چه حد توانایی حمایت و پوشش دهی و یا در واقع سازگاری با این اهداف را دارند (خیلی بالا تا خیلی ضعیف)؛ و در نهایت با توجه به امتیازات هر کدام در نهایت نقشه راهبردی ارائه می‌گردد که در ستون X نشان‌دهنده استراتژی مناسب در انتخاب قابلیت‌ها و ستون Y نشان‌دهنده میزان اثرگذاری عوامل کلان محیطی است. در واقع در این نقشه مشخص می‌گردد که کدام یک از منابع و قابلیت‌های گردشگری روستایی خراسان شمالی دارای توانایی و انعطاف بالا در برابر عوامل کلان خارج از کنترل سازمان رادارند. به طوری در شرایط حساس بتوانند پایداری مناسبی از خود نشان دهند و گردشگری این مناطق دچار انقباض اقتصادی و اجتماعی نگردد.



شکل ۸: نقشه تناسب راهبردی توسعه گردشگری روستایی خراسان شمالی. منبع: یافته‌های تحقیق، ۱۴۰۲

با توجه به نقشه تناسب راهبردی ارائه‌شده، قابلیت‌هایی مانند موقعیت مرزی و هم‌جواری با کشورهای که دارای فرهنگ و دین تقریباً مشترکی هستند. ظرفیت گردشگری تاریخی و اکوتوریسمی روستایی خراسان شمالی، بازارچه‌ها و گذرگاه‌های مرزی، هم‌جواری با قطب گردشگری خراسان رضوی با توجه به امتیاز بالای ۴ در محور X دارای بالاترین سازگاری راهبردی برای برنامه‌ریزی استراتژیک هستند. همچنین مدیریت کلان‌کشوری، برندینگ گردشگری مشهد، زیرساخت‌های ارتباطی، قرارگیری در موقعیت شمال شرقی کشور به‌عنوان مهم‌ترین متغیرهای کلان‌اثرگذار با امتیاز ۵ در محور Y انتخاب شدند.

### نتیجه‌گیری

گردشگری برای برنامه‌ریزان یک امر اقتصادی بسیار بااهمیت است که نیازمند ارزیابی صحنه رقابت، تعریف و تعیین هدف‌ها، داوری میان گزینه‌های مختلف درزمینه‌ی سرمایه‌گذاری و آمایش و ایجاد ساختار مناسب و تجاری، فراورده‌های گردشگری است. لذا با توجه به اهمیت این موضوع تحقیق حاضر با استفاده از ابزار متا سوات به دنبال یک برنامه‌ریزی راهبردی مناسب برای توسعه گردشگری روستایی خراسان شمالی است. در نتیجه‌گیری از تحقیق حاضر دستاورد مؤید این مطلب است که؛ گردشگری روستایی خراسان در زمینه تاریخی، اکوتوریسمی، صنایع محلی، گذرگاه‌ها و بازارچه‌های مرزی، دارای بیشترین تناسب استراتژیک با اهداف تعیین‌شده توسعه گردشگری روستایی خراسان شمالی هستند. البته در بین عوامل کلانی مانند؛ مدیریت کلان‌کشوری، برندینگ گردشگری مشهد، زیرساخت‌های ارتباطی، قرارگیری در موقعیت شمال شرقی دارای تأثیرگذاری بالایی بر توسعه گردشگری روستایی خراسان شمالی هستند. در مقایسه بین پژوهش حاضر و تحقیقاتی که در این زمینه انجام‌گرفته شده است. تحقیق حاضر با تحقیقی که سامانی و همکاران (۱۳۹۱) در زمینه

برنامه‌ریزی راهبردی روستایی بخش سامان شهرکرد انجام داده‌اند؛ در زمینه راهبرد حمایت‌های دولتی همسویی دارند. همچنین در زمینه توسعه و بهبود کیفیت زیرساخت‌ها با نتایج تحقیق ایمانی و ابراهیمی که در سال (۱۳۹۷) در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی توسعه پایدار روستاهای آذربایجان شرقی انجام‌گرفته همخوانی دارد؛ اما در قیاس با این نوع تحقیقات نوآوری تحقیق حاضر به بحث رقابت‌پذیری منطقه‌ای پرداخته و علاوه بر نقاط قوت و ضعف داخلی نیروهای کلان خارج از استان را هم با توان‌های داخلی سنجش نموده است؛ و درنهایت با توجه به نتایج به‌دست‌آمده راهبردهای زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- استفاده از ظرفیت هم‌جواری با کشور ترکمنستان برای توسعه گردشگری روستایی در زمینه جذب گردشگر خارجی و توسعه درآمدزایی روستایی.
- ۲- تصویرسازی بهتر و بیشتر در زمینه معرفی گردشگری منطقه و تلاش در جهت برون‌رفت از سایه گردشگری خراسان رضوی.
- ۳- توجه به زیرساخت‌های گردشگری و ارتباطی منطقه، در واقع می‌توان با راه‌اندازی خانه‌های محلی مناسب به‌عنوان مهمان‌پذیر در سطح روستاها با حفظ ساختار بومی و محلی و داشتن جاذبه خاص مخاطب گردشگر به‌عنوان یک‌فوریت در تهیه بستر استراحتگاهی اقدام نمود.
- ۴- تلاش مدیریت منطقه برای جلب نظر مدیریت کلان کشوری در زمینه اهمیت گردشگری منطقه با توجه به موقعیت مرزی در زمینه ارزآوری
- ۵- تنوع‌بخشی به محصولات کشاورزی و صنایع‌دستی با یک برنامه‌ریزی میان‌مدت در جهت جذب گردشگران وفادار به مقصد گردشگری.

## منابع و مأخذ:

۱. اجزاء شکوهی، م، شاکرمی، ن. علی محمد.م. (۱۳۹۷). برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری کردستان بر پایه هویت رقابت‌پذیری منطقه‌ای با استفاده از تکنیک Meta-SWOT. مطالعات شهری، ۷.
۲. اسدی کرم، ر. (۱۳۹۸). تدوین برنامه راهبردی توسعه گردشگری در مناطق نمونه گردشگری روستایی (مطالعه موردی: روستای نمونه گردشگری میمند در شهرستان شهربابک). راهبردهای توسعه روستایی، ۶(۳)، ۲۷۹-۲۹۷.
۳. ایمانی، ا. (۱۳۹۷). تدوین راهبردهای توسعه گردشگری روستایی (مطالعه موردی: روستاهای هدف گردشگری استان آذربایجان شرقی). اندیشه جغرافیا، ۹(۱۸)، ۶۸-۹۰.
۴. بساک، دین پرست، س. (۱۳۹۹). بررسی نقش گردشگری روستایی در توسعه اقتصادی روستاهای هدف گردشگران (مطالعه موردی: روستاهای دهستان مدرس، شهرستان شوشتر). جغرافیا و روابط انسانی، ۳(۱)، ۲۶۹-۲۸۶.
۵. بهرامی، ر، حبیبی، ک و قادری، ر. (۲۰۱۲). برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه گردشگری روستایی (مطالعه موردی: مناطق روستایی استان کردستان). فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های بوم‌شناسی شهری، ۲(۳)، ۶۱-۷۴.
۶. بیات، ا، عندلیب، ع. (۱۳۹۸). سنجش قابلیت گردشگری روستای انجدان اراک با استفاده از مدل متاسوات. اقتصاد فضا و توسعه روستایی، ۸(۱۳۹۸)، ۱۲۵-۱۴۴.
۷. جانی (۱۳۹۰). تبیین و تحلیل رقابت‌پذیری در کشورهای حوزه موردنظر سند چشم‌انداز اولویت‌های ایران در ارتقای رقابت‌پذیری. فصلنامه علمی-پژوهشی برنامه‌ریزی و توسعه. سال شانزدهم شماره ۲.
۸. حاجی نژاد، پ، باقری، ا. (۱۳۹۳). تدوین برنامه راهبردی توسعه گردشگری روستایی ایران. سیاست‌های راهبردی و کلان، ۲(۸)، ۱۱۱-۱۳۵.
۹. خاکپور، ب، عباسی، ح، شاکرمی، ن (۲۰۱۸). ارزیابی و تحلیل جایگاه برند گردشگری استان فارس بر پایه هویت رقابت‌پذیری ملی. مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۳(۴۴)، ۱۰۹-۱۴۱.
۱۰. خانی، ف، خسروی مهر، ح، طورانی، ع. (۲۰۱۴). سنجش پتانسیل‌های گردشگری روستایی با رویکرد رفع چالش‌های اقتصادی مطالعه موردی: دهستان قلعه‌قافه-شهرستان مینودشت. پژوهش‌های روستایی، ۵(۱)، ۱۹۱-۲۱۲.
۱۱. رومیانی، ا، شایان، ح، سجاسی قیداری، ح، رضوانی، م. (۱۴۰۰). برنامه‌ریزی راهبردی فضایی توسعه پایدار مقاصد گردشگری روستایی با استفاده از مدل استراتژیک SOAR. پژوهش‌های روستایی، ۱۱.
۱۲. سجادی، ا و احمدی، ف. (۱۳۹۲). ارزیابی اثرات گردشگری روستایی شهرستان فومن از دیدگاه جامعه روستایی. مطالعات مدیریت گردشگری، ۸(۲۳)، ۱۵۵-۱۷۵.

۱۳. شاکرمی، ک، رهنما، م، چهارراهی، م، حیدری نثام. (۲۰۱۹). تحلیلی بر جایگاه شهر مشهد در زمینه توسعه اقتصادی-اجتماعی براساس برند رقابت‌پذیر ملی در افق ۱۴۰۴. مطالعات ساختار و کارکرد شهری، ۶(۱۸)، ۸۷-۱۰۸.
۱۴. شاکرمی، ک، رهنما، م، زمانی پور، م. (۱۴۰۲). برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه استان لرستان بر پایه هویت رقابت‌پذیر منطقه‌ای. جغرافیا و توسعه ناحیه‌ای. دوره ۲۱، شماره ۲.
۱۵. صفراآبادی، ا، حکیمه، م. زنگی‌آبادی، ع و شاه زیدی، س. (۱۳۹۵). توسعه گردشگری شهری با تأکید بر نقش بازارچه مرزی (مطالعه موردی شهر پاره)، مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، سال پنجم، شماره ۱۶، بهار ۱۳۹۵.
۱۶. فرزین، م، شکاری، ف. عزیزی، ف. (۲۰۱۸). رقابت‌پذیری مقصد گردشگری: تحلیل اهمیت-عملکرد (مورد مطالعه: شهر یزد و شهر شیراز). مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۳(۴۴)، ۲۱۹-۲۴۷.

17. Barney, j. b., "firm resources and sustained competitive advantage", *journal of management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120, 1991.
18. Campón-Cerro, A. M., Hernández-Mogollón, J. M., & Alves, H. (2017). Sustainable improvement of competitiveness in rural tourism destinations: The quest for tourist loyalty in Spain. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(3), 252-266.
19. CampónCerroa, AM., Hernández-Mogollóna, JM., Alvesb, H. (2016). Sustainable improvement of competitiveness in rural tourism destinations: The quest for tourist loyalty in Spain. *Journal of Destination Marketing & Management*, 29(1), 1-15.
20. Chen, X., & Ling, X. (2024). The influence mechanism of resource sharing on tourism industry innovation. *Heliyon*.
21. Crouch, G. I., & Brent Ritchie, J. R. (1999). "Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity". *Journal of Business Research*, 44(3), 52-137.
22. Dyer, P., Gursoy, D., Sharma, B. & Carter, J. (2007). Structural modeling of resident perceptions of tourism and associated development on the Sunshine Coast, Australia. *Tourism Management*, 28: 409-422
23. Gartner, W. C. (2006). Planning and Management of Lake Destination Development: Lake Gateways in Minnesota. In: Colin Michael Hall and Tuija Härkönen. *Rural Tourism and Sustainable Business*. Channel View Publications.



24. Kostas E. Sillignakis.(2010). *Rural Tourism Development for the Prefecture of Lassithi in Crete*.
25. Lee. C.C.. & Chang. C.P. (2008). Tourism development and economic growth: a closer look at panels. *Journal of Tourism Management*, 29(1), 180-192.
26. Lepp. A. (2007). Residents' attitudes towards tourism in Bigodi village. Uganda. *Tourism Management*, 28: 876-885.
27. M. M., Wall, G., & Xu, K. (2016). Heritage tourism and livelihood sustainability of a resettled rural community: Mount Sanqingshan World Heritage Site, China. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(5), 735–757. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1085868>.
28. Mahato, S. S., Phi, G. T., & Prats, L. (2021). Design thinking for social innovation: Secrets to success for tourism social entrepreneurs. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 396-406.
29. Miller, d., r. eisenstat & n. foote. "strategy from the inside out". *california management review*, no. 44(3), pp. 37-54, 2002.
30. Mwesiumo, D., Halfdanarson, J., & Shlopak, M. (2022). Navigating the early stages of a large sustainability-oriented rural tourism development project: Lessons from Træna, Norway. *Tourism Management*, 89, 104456.
31. Paasi, A. (2013). Regional planning and the mobilization of 'regional identity': from bounded spaces to relational complexity. *Regional Studies*, 47(8), 1-14
32. Stoffelen, A. (2024). A REVIEW OF TOURISM AND BORDERING PROCESSES: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on tourism and territorial borders. *Annals of Tourism Research*, 105, 103728.
33. Su, B. (2013). Rural Tourism in China. *Journal of Tourism Management*, 32(6), 1438-1441.
34. Tolkach, D., & King, B. (2015). Strengthening Community-Based Tourism in a new resource-based island nation: Why and how? *Tourism Management*, 48, 386–398. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.12.013>.

35. Vaishar, A., & Štastná, M. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on rural tourism in Czechia Preliminary considerations. *Current Issues in Tourism*, 1–5. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1839027>.
36. Wang, L. (2021). Causal analysis of conflict in tourism in rural China: The peasant perspective. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100863.
37. Weyland, F., Colacci, P., Cardoni, A., & Estavillo, C. (2021). Can rural tourism stimulate biodiversity conservation and influence farmer's management decisions?. *Journal for Nature Conservation*, 64, 126071.
38. Zhou, L., Wall, G., Zhang, D., & Cheng, X. (2021). Tourism and the (re) making of rural places: The cases of two Chinese villages. *Tourism Management Perspectives*, 40, 100910.
39. Zhu, W., & Shang, F. (2021). Rural smart tourism under the background of internet plus. *Ecological Informatics*, 65, 101424.