

## تدوین راهبردهای دیپلماسی شهری مشهد با تأکید بر کشورهای اسلامی

### چکیده

امروزه بازیگران روابط بین‌الملل چندگانه و متنوع شده‌اند. یکی از مهمترین این بازیگران شهرها هستند که همواره بر اهمیت نقش‌آفرینی آنها در ارتباطات بین‌ملتها افزوده می‌شود. کلان‌شهرهای کشورهای اسلامی همانند دیگر کلان‌شهرهای جهان در حال تلاش به منظور بهره‌گیری از فرصت‌های جهانی شدن می‌باشند. فرصتی که در صورت نبود برنامه‌ریزی استراتژیک به راحتی به رقبا واگذار می‌گردد. از این رو، از اولویت‌های مهم مشهد به عنوان کلان‌شهری مذهبی، بهره‌برداری از توان‌های شهرهای اسلامی با کمک دیپلماسی شهری است. این پژوهش با هدف شناسایی ظرفیت‌ها و چالش‌های موجود در دیپلماسی شهری مشهد و ارائه راهکارهای مناسب برای تقویت ارتباط مشهد با شهرهای کشورهای اسلامی انجام شده است. اطلاعات پژوهش، از کتاب‌ها، مقاله‌ها، سایت‌های اینترنتی، و اسناد مرتبط به دست آمده است. در مرحله میدانی نیز، مصاحبه‌هایی با ۲۰ تن از صاحب‌نظران در حوزه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی شهری، علوم سیاسی و روابط بین‌الملل، جغرافیای سیاسی و از بین اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها، اعضای شورای شهر و مسئولان شهرداری شهر مشهد، کارشناسان وزارت امور خارجه در مشهد و سایر دستگاه‌های مرتبط انجام شده است. نتایج به دست آمده، توانمندی‌ها و ضعف‌ها و مشکلات شهر مشهد در دیپلماسی شهری را تعیین نموده و در نهایت استراتژی‌ها و اقدامات مناسب برای عملیاتی شدن آنها پیشنهاد گردیده است. برخی از استراتژی‌ها عبارت است از: تقویت رابطه شهرداری با دانشگاه‌ها، توسعه همکاری و استفاده از ظرفیت‌های سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای، تدوین سازوکار مناسب برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی، پیگیری و توسعه دیپلماسی شهری شبکه‌ای.

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، دیپلماسی شهری، کشورهای اسلامی، مشهد

## ۱. مقدمه

امروزه با توجه به پیوندهای فراگیر جهانی و نظام‌های باز شهری، درک تحولات و پوشش شهری بدون نگاه جهانی اگر ناممکن نباشد، دست کم کامل نیست. (صرافی، ۱۳۷۹، ص. ۱۶۴). جهانی شدن به عنوان فرایندی در حال تکوین (که خود معلول دگرگونیها و تحولات بی سابقه در عرصه ارتباطات جهان شمول، اطلاعات گرایبی و دانش محوری است) امروزه با رشدی فزاینده، عرصه‌های گوناگون زندگی اجتماعی را درنوردیده و مانند واقعیتی گریزناپذیر، فراراه جوامع بشری، جلوه گر شده است. (جوان، عبداللهی، ۱۳۸۵، ص. ۷۴). جهانی شدن، جغرافیای ویژه‌ای دارد که مناطق کلان شهری را به عنوان کانون توسعه برمی‌گزیند و امکان القاء یا احراز کارکردهای تازه را برای آن‌ها به ویژه در زمینه مدیریت تولید و ارائه خدمات عالی برای تولیدکنندگان فراهم می‌سازد (برک پور و اسدی، ۱۳۸۷، ص. ۱۵۴). تلفیق دو جریان شهرنشینی و جهانی شدن مسئولیت بیشتری را بر عهده حکومت‌های شهری می‌گذارد به طوری که به ناگاه حکومت‌ها خود را در شرایطی می‌یابند که باید نسبت به توسعه اقتصادی مولفه‌های محلی خود در قبال جامعه بین‌المللی اقدام نموده و در عین حال سنگینی بار تضمین عدالت اجتماعی و برابری در شهرها را نیز بر دوش کشند (مرکز سکونتگاه‌های انسانی سازمان ملل، ۱۳۸۸، ص. ۴۱۰-۴۰۹). بنابراین، نیروهای شهرنشینی و جهانی شدن باعث بازسازی هم اجتماعی و هم اقتصادی شهرها شده‌اند، و این فرایند بازسازی، چالش‌های جدیدی برای رهبران محلی بسان ارائه‌دهندگان خدمات به اجتماعات شهری ایجاد کرده است. ثبات پیشین از بین رفته و مدل‌های رهبری شهری که ممکن بود در گذشته به خوبی به جوامع خدمت کرده باشد، برای شرایط در حال تغییر مناسب نمی‌باشند (همبلتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ص. ۱۶۳). تغییرات ساختاری در مقیاس جهانی، همراه با امواج نوآوری تکنولوژیکی، جهان ما را به هم وابسته‌تر کرده است. و فرایندهای جهانی شدن، به انواع گوناگون به هر گوشه جهان نفوذ کرده است. این تغییرات فرصت‌هایی را برای مدیریت خلاق باز نموده است. اما آنها نیز در معرض ضعف‌هایی در مدیریت شهری و ساختارهای شهری در برخورد با مشکلات پیچیده قرار گرفته‌اند (فریر و استرن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱، ص. Xviii).

کلان شهرها به عنوان بزرگترین مجموعه های انسانی در جهان سهم زیادی در گسترش و بهره برداری از دیپلماسی شهری دارند. مسائل مشترک شهرهای امروزی از جمله ترافیک، آلودگی محیط زیست شهری، آسیب های اجتماعی، روش های کاهش تلفات حوادث طبیعی، توسعه شبکه های خدمات شهری و ... ایجاب می کند، مدیرانی که مسئولیت این امور را به عهده دارند، برای افزایش کارایی خود تجربیاتشان را مبادله کنند. بنابراین جهانی شدن به ابداعات محلی بیشتر در توسعه اقتصاد محلی، شامل همکاری با فرصت های شغلی خارجی و همچنین برنامه تبادلات فرهنگی (مانند خواهر خواندگی شهرها) منجر می شود.

1. Hambleton

2. Freire and Stern

(احمدی پور و همکاران، ۱۳۹۱، ص. ۲۲۳). کلانشهر امروزین در جامعه شبکه‌ای و فضای جریان‌های جهانی قرار گرفته است که با جامعه مبتنی بر قلمروی ملی و فضای مکان‌های محلی تفاوت ماهوی دارد. در حالی که کلانشهر می‌تواند و می‌باید کانون مولد و پیشتاز توسعه ملی باشد، عدم تحقق دگرگونی لازمه ایفای این نقش در بستر جهانی، آن را به سیاه چاله‌ای برای مصرف و قلب نمودن توسعه بومی مبدل خواهد ساخت (صراف‌ی و عظیمی، ۱۳۹۴).

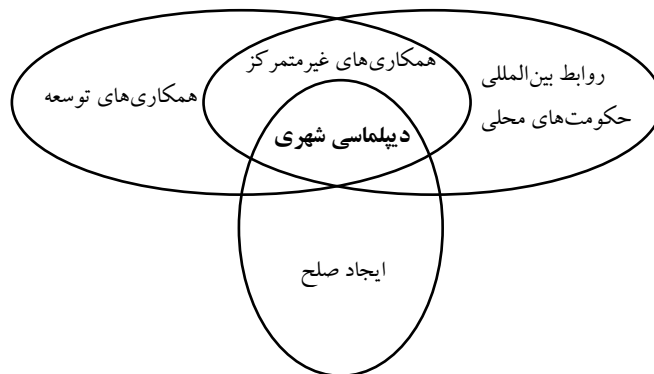
در شکل جدیدی از نظام شهری که در سطوح فرمانطقه‌ای و جهانی بر مبنای همکاری‌ها و خدمات اقتصادی بین‌المللی شکل گرفته و تغییرات نظام شهری ناشی از تغییرات نظام اقتصادی در مقیاس بین‌المللی می‌باشد (جمالی نژاد، ۱۳۹۲، ص. ۱۲۴)؛ بدون فعالیت و همکاری‌های بین‌المللی هیچ شهری قادر به رفع مسائل و مشکلات خود نمی‌باشد. تا آنجا که اسمیت و تایمب لیک (۱۹۹۵) در طراحی سیستم شهری جهانی، به دو راهبرد عمده روش‌شناسانه اشاره می‌کنند: راهبردهای انتسابی<sup>۱</sup> (انحصاری) و راهبردهای ارتباطی<sup>۲</sup>. راهبرد انتسابی، شامل رتبه‌بندی شهرها با استفاده از کارکرد و خصلت شهرهای خاصی می‌شود. مثلاً تعداد دفاتر مرکزی بنگاه‌های چندملیتی؛ اما راهبرد مبتنی بر ارتباط، بر تعامل میان شهرها تمرکز می‌کند، تا بدینوسیله مجموعه‌ای از گره‌های موجود در شبکه شهری جهانی را مشخص نماید. (شورت و هیون‌کیم، ۱۳۸۶، ص. ۳۷). بر پایه‌ی ایده‌ی اسمیت و تایمب لیک (۱۹۹۵) راهبرد رابطه‌گرا، مورفولوژی کلی شبکه‌ی شهری جهانی را شکل داده و موقعیت متغیر شهرها را در داخل این ساختار شبکه مانند، در کانون تحلیل جای می‌دهد. (همان، ص. ۶۴).

همان گونه که جهانی شدن، دستور کار کشورها را به یکدیگر نزدیک کرده است (سریع‌القلم، ۱۳۸۷، ص. ۴۱)، و کشورها در تراز ملی با هم وارد تعاملاتی با دستور کارهایی مشترک می‌شوند، در تراز شهری نیز، شهرها با توجه به داشته‌ها و نیز نیازهایشان پای در تعاملات با دیگر شهرها می‌گذارند. بنابر آنچه سیزو و همکاران اشاره می‌کنند، دستور کار بین‌المللی حکومت‌های محلی را می‌توان به دو قسمت اصلی تقسیم نمود: یکی مربوط به همکاری بین‌المللی (از مشارکت شهرها در برنامه‌های پیچیده مشارکت‌های عمرانی گرفته تا حمایت از محیط زیست و مدیریت مشترک میراث جهانی)، و دیگری پرداختن به کارهای استثنایی مانند برقراری صلح و کمک‌های انسان دوستانه. (سیزو و همکاران، ۱۳۹۴، ص. ۵۲).

---

<sup>۱</sup> . Attributional

<sup>۲</sup> . Linkage



شکل ۱- ابعاد دیپلماسی شهری (واینن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰، ص. ۴۰)

امروزه، صدها شبکه رسمی شهری در سراسر جهان وجود دارد که به طیف گسترده‌ای از مسائل می‌پردازند. با این وجود پتانسیل تعاملات خارجی شهرها به همان اندازه‌ای که استفاده نشده، گسترده است. دیپلماسی شهری یک فعالیت استراتژیک برای شهرهای سراسر جهان است و باید باشد، اگر بخواهند در نظم جدید جهانی باقی بمانند (آکوتو، دکرامر، کر، کلاوس، تابوری و تولی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸، ص. ۱). با توجه به کارکردهای متعدد دیپلماسی شهری، دفاتر امور بین‌الملل شهرها به ترکیبی از مهارت‌ها و استعدادها، از جمله مناسب‌ترین زمینه‌های تجارت و سرمایه‌گذاری، دیپلماسی عمومی و امور بین‌الملل و ارتباطات استراتژیک نیاز دارند. همچنین نیاز به کارمندانی است که بتوانند روابط خود را با ذی‌نفعان شروع و مدیریت کنند و همچنین مشارکت‌های استراتژیک و شبکه‌های همکاری را مدیریت کنند. از آنجا که دیپلماسی شهری به یک مولفه استراتژیک‌تر در کار شهر تبدیل می‌شود، پر کردن شکاف توانایی فعلی در تحقیق و ارزیابی به منظور برآورد کردن تأثیر تلاش‌های دیپلماسی شهری برای برنامه ریزی استراتژیک و بهبود عملیاتی مهم خواهد بود (ونگ و امیری<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹، ص. ۴).

ونگ و امیری<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) پنج وظیفه کلیدی دیپلماسی شهری را بر اساس مطالعه دیپلماسی شهری در شهرهای آمریکا شناسایی نمودند که در حال حاضر بر مبنای اهداف و سازمان‌ها شناخته شده و تمرین می‌شود: توسعه اقتصادی؛ نمایندگی دیپلماتیک؛ همکاری و عمل در راستای سیاست جهانی؛ مشارکت جامعه و توانمندسازی مدنی؛ و میزبانی رویدادهای ویژه بین‌المللی. در میان این پنج وظیفه عمومی، توسعه اقتصادی و نمایندگی دیپلماتیک در سراسر شهرهای مختلف دنبال می‌شود، در حالی که قدرت بقیه بر اساس زمینه سیاسی و محلی در هر شهر می‌باشد (همان، ص. ۲).

1. Wijnen

2. Acuto, Dekramer, Kerr, Klaus, Tabory, & Toly

3 Wang & Amiri

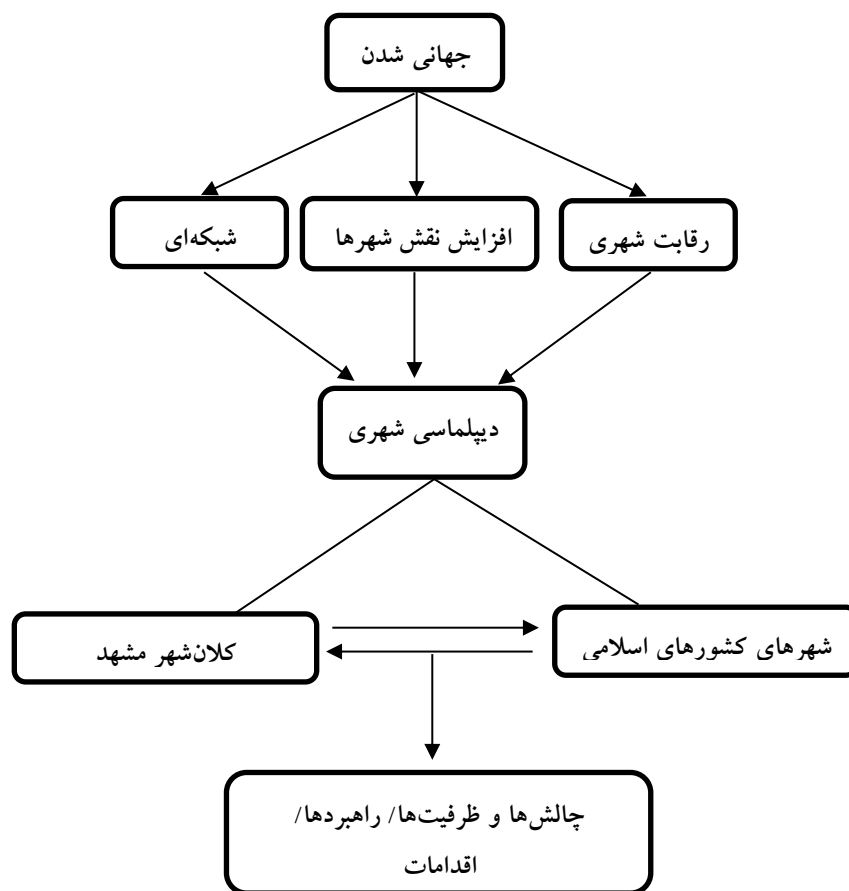
4 . Wang & Amiri

از آنجا که جهانی شدن سبب شده تا مردم به صورت مستقیم با جهان رو به رو شوند. و بر این اساس ملت‌هایی که در باور «با هم بودن» با همدیگر شریک هستند می‌توانند، مرزهای دولت‌های ملی را تعالی دهند» (مورای، ۱۳۸۸، ص. ۲۲۸)؛ مسئولان و مدیران شهری نقش بسیار مهمی در جهت دادن استراتژی‌های شهری برای بهره‌برداری از فرصت‌های برآمده از گسترش ارتباطات بین‌المللی بر عهده دارند. فرصتی که در صورت نبود برنامه درازمدت و هدفمند به راحتی به رقبا واگذار می‌گردد و یا در صورت منحصر به فرد بودن برای یک شهر، از دست خواهد رفت. کشورهای اسلامی به عنوان بازیگران عرصه بین‌المللی در ارتباط مستقیم با شرایط و خصصت‌های جهانی شدن می‌باشند. جهانی شدن برای کشورهای اسلامی به منزله یک نقطه عطف تاریخی محسوب می‌شود که می‌تواند تجارب مثبت و منفی فزاینده‌ای را برای آن‌ها به همراه آورد. افزایش تعاملات درون‌منطقه‌ای از طریق راه‌های دیپلماتیک و تحرک دیپلماسی در حوزه شهری، عامل موثری در شکل‌دهی به هم‌گرایی و ارتباط پویای کشورهای اسلامی با جهانی شدن می‌باشد و جهانی شدن ارتباطات و اطلاعات، فرصت‌های فزاینده‌ای را برای تصویرسازی مثبت و تحول در ایستارها و محیط ذهنی - روانی کشورهای اسلامی ایجاد نموده است. «(جمالی نژاد، ۱۳۹۲، ص. ۱۸۶-۱۸۵). لازمه ایجاد این تحول، برنامه‌ریزی بلند مدت با نگاهی به محیط درونی و بیرونی و در نظر گرفتن استراتژی‌هایی شایسته برای گذار از وضعیت موجود و رسیدن به اهداف مطلوب، و همچنین تنظیم برنامه‌ها و اقدامات در راستای هر استراتژی و هدف مربوطه می‌باشد، فرایندی که طی برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌شود. بر اساس مرور مبانی نظری پژوهش می‌توان گفت که، جهان امروز عرصه رقابت و در عین حال همکاری کشورها و شهرهاست. همچنین به موازات جهانی شدن، منطقه‌ای شدن و تشکیل بلوک‌های منطقه‌ای نیز به پیش می‌رود؛ که مشارکت در بلوک‌های مختلف اقتصادی متضمن به رسمیت شناختن جهان شبکه‌ای و الزامات رقابت در آن است و حرکت در چنین مسیری بدون یک نگاه بلندمدت و استراتژی برآمده از اجماع درونی کشورها و شهرها موفقیت‌آمیز نخواهد بود. کلانشهر مشهد به عنوان دومین شهر ایران و یکی از مهمترین شهرهای مذهبی در میان کشورهای اسلامی، جایگاه بسیار با اهمیتی دارد و دارای پتانسیل‌های فراوانی برای برقراری ارتباط با سایر شهرهای جهان به ویژه شهرهای کشورهای اسلامی می‌باشد. پیشینه‌ی تاریخی، فرهنگی و مذهبی کلانشهر مشهد باعث شده که در فرایند توسعه‌ی ملی کشور و در میان سایر کلانشهرها از نقش و جایگاه ویژه‌ای برخوردار شود (مهندسان مشاور فرهاد، ۱۳۸۸، ص. ۲) و به عنوان یک کلانشهر مذهبی، زائران و گردشگران فراوانی این شهر را به عنوان مقصد سفر زیارتی و سیاحتی خود انتخاب نمایند. به گونه‌ای که بر مبنای آمارنامه سال ۱۳۹۶ شهر مشهد، تعداد ۱۷۷۶۳۳۷ نفر زائر و گردشگر خارجی وارد شهر مشهد شدند که از این تعداد حدود پنج هزار نفر غیرمسلمان و بقیه مسلمان بوده اند. (معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری مشهد، ۱۳۹۶). از سویی چشم‌انداز توسعه و عمران کلانشهر مشهد در افق ۲۰ ساله (۱۴۰۵) (مهندسان مشاور فرهاد، ۱۳۸۸، ص. ۱۸۱)، ویژگیها، ابعاد و استراتژی‌های چشم‌انداز مشهد در ۱۴۰۴ با محوریت شهرداری (معاونت برنامه‌ریزی و

پژوهش شهرداری مشهد، ۱۳۸۳، ص. ۳)، همه نشان از نگاهی جهانی به مسائل، نیازها و راه‌حل‌ها دارد. با این حال، به نسبت توان‌های متنوع شهر مشهد، از این توان‌ها استفاده مطلوب نشده است. در پژوهشی (مشایخی، زرقانی و خوارزمی، ۱۳۹۷) درباره جایگاه استراتژیک شهر مشهد در دیپلماسی شهری اشاره شده است که در حال حاضر توسعه دیپلماسی شهری در کلان‌شهر مشهد در موقعیت محافظه‌کارانه قرار دارد و از این روی، نیازمند برطرف کردن نقاط ضعف داخلی با استفاده از فرصت‌های خارجی است. از این رو، از اولویت‌های مهم مشهد به عنوان کلانشهری مذهبی در جهان اسلام (۵۷ کشور اسلامی)<sup>۱</sup>، بهره‌برداری از توان شهرهای اسلامی از طریق گسترش دیپلماسی شهری می‌باشد. این که مشهد چه ظرفیت‌هایی در ارتباط با شهرهای کشورهای اسلامی دارد و با کدام راهبردها و راهکارها می‌تواند، ارتباطات فراملی خود را با کشورهای اسلامی در چارچوب دیپلماسی شهری به پیش ببرد، هدف بنیادین این پژوهش را تشکیل می‌دهد. مرور پژوهش‌های انجام شده در حوزه دیپلماسی شهری نشان می‌دهد در مجموع تعداد ۳۲ پژوهش شامل مقاله علمی - پژوهشی، کتاب و پایان‌نامه یا رساله انجام شده است که در هیچ یک به طور خاص چالش‌ها و ظرفیت‌های شهرهای ایران و کشورهای اسلامی در چارچوب دیپلماسی شهری مورد مطالعه قرار نگرفته است. شکل ۲ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.

---

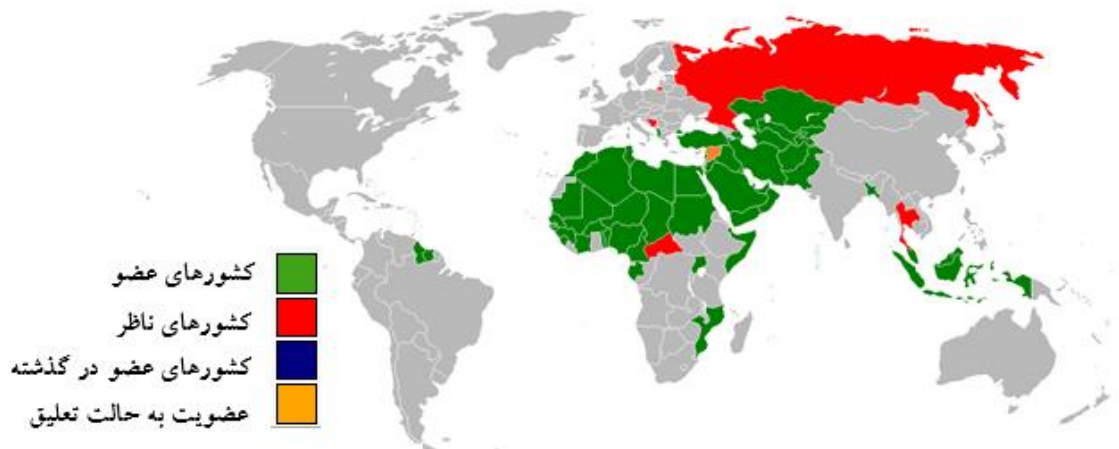
<sup>۱</sup> . جهان اسلام به محدوده‌ای اطلاق می‌شود که از سواحل شمال غربی قاره آفریقا تا مجمع‌الجزایر اندونزی در جنوب شرق آسیا امتداد یافته است. این منطقه شامل مناطق جغرافیایی متفاوتی است که عبارتند از: منطقه شمال آفریقا، منطقه جنوب غربی و غرب آسیا، منطقه آسیای مرکزی، منطقه جنوب و جنوب شرق آسیا و جنوب شرقی اروپا. (احمدیان، ۱۳۸۵، ص. ۱۵). اگر کشورهای با بیش از ۷۵ درصد جمعیت مسلمان را کشور اسلامی به شمار آوریم، کلیه کشورهای اسلامی، در دو قاره آسیا و آفریقا جای دارند. آسیا که خاستگاه ادیان بزرگ جهان و از جمله دین اسلام بوده است، بیشترین تعداد کشورهای اسلامی را به خود اختصاص داده است به گونه‌ای که از مجموع ۳۶ کشور اسلامی (با ملاک ۷۵ درصد جمعیت مسلمان)، ۲۱ کشور در این قاره جای گرفته‌اند. (همان، ص. ۱۹-۱۸). بنابراین تنوع کشورهای اسلامی به لحاظ جمعیت، وسعت و ظرفیت‌هایی که هر یک دارا می‌باشند، در کنار اشتراکاتی که با همدیگر دارند، فرصتی را برای شهرهای ایران از جمله کلانشهر مشهد فراهم نموده است که می‌توان در چارچوب دیپلماسی شهری از آن استفاده نمود.



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش

## ۲. روش‌شناسی پژوهشی

این پژوهش با روش توصیفی و تحلیلی انجام شده است. محدوده مورد مطالعه شهر مشهد، واقع در شمال شرق ایران و در استان خراسان رضوی، به عنوان یکی از شهرهای با اهمیت در بین شهرهای مذهبی کشورهای اسلامی، می‌باشد. کشورهای اسلامی را به سه گونه تقسیم بندی نموده اند: کشورهای با بیش از ۷۵ درصد جمعیت مسلمان، کشورهای با ۵۰ درصد جمعیت مسلمان و کشورهای اعضای سازمان کنفرانس اسلامی (احمدیان، ۱۳۸۵، ص. ۹). در این پژوهش کشورهای اسلامی به معنای گسترده آن در نظر گرفته شده است که همان کشورهای عضو سازمان همکاری اسلامی (۵۷ کشور) می باشد که نقشه شماره ۱ این کشورها را نشان می دهد.



نقشه شماره ۱- کشورهای عضو سازمان همکاری اسلامی

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/64/OIC\\_map.png?uselang=fa](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/64/OIC_map.png?uselang=fa)

چارچوب روش‌شناسی برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس الگوی دیوید فرد آر، انجام شده است. به این صورت که ابتدا مهمترین عوامل داخلی و خارجی موثر در دیپلماسی شهری در شهر مشهد به ویژه با کشورهای اسلامی شناسایی شد. در مرحله بعد با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدهای شناسایی شده، مناسب‌ترین استراتژی‌ها و نیز مهمترین اقدامات و فعالیت‌ها نیز تدوین گردید.

بخشی از اطلاعات مربوطه با استفاده از منابع مختلف مانند کتاب‌ها، مقاله‌ها، سایت‌های اینترنتی، اسناد مرتبط در تراز ملی و شهری به دست آمده است. در مرحله میدانی نیز، مصاحبه‌هایی با ۲۰ تن از صاحب‌نظران در حوزه‌های مدیریت و برنامه‌ریزی شهری، علوم سیاسی و روابط بین‌الملل، جغرافیای سیاسی و از بین اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها، اعضای شورای شهر و مسئولان شهرداری شهر مشهد، کارشناسان نمایندگی وزارت امور خارجه در مشهد و سایر دستگاه‌های مرتبط انجام شده است. فرایند مصاحبه تا جایی ادامه پیدا کرد که عمده نظرات بیان شده، حالت تکرار نظرات مصاحبه شونده‌گان پیشین را به خود گرفت. همچنین در ضمن مصاحبه تلاش شد، مهمترین نکاتی که در مصاحبه‌های افراد قبلی بیان شده است، با فرد جدید در میان گذاشته شود و نظر ایشان نیز در تأیید، تکمیل یا رد آن‌ها گرفته شود و بدین روش همزمان با مصاحبه نظرات، تکمیل و نهایی شدند. نتایج به دست آمده از بررسی منابع و نیز مصاحبه‌های انجام شده، لیستی از پتانسیل‌ها و چالش‌ها و مشکلات شهر مشهد در فرایند دیپلماسی شهری با کشورهای اسلامی را فراهم کرد که در مرحله بعدی، ضمن ادغام موارد مشترک و حذف موارد غیرمرتبط با موضوع پژوهش، لیست نهایی عوامل در چارچوب نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به دست آمد. سپس با در نظر داشتن راهبردهای به دست آمده از مصاحبه، راهبردهای مناسب برای هر یک از موقعیت‌های استراتژیک تدوین شد. در نهایت نیز مهمترین اقداماتی که می‌توان در جهت عملیاتی شدن راهبردهای تعیین شده انجام داد، پیشنهاد گردیده است.



### ۳. نتایج و بحث

#### ۱.۳. سوابق فعالیت‌های انجام شده در راستای دیپلماسی شهری در مشهد

شهر مشهد با برخورداری از توان‌های فراوان برای توسعه ارتباطات بین‌المللی و عضویت در سازمان‌های جهانی مرتبط با حوزه مدیریت شهری، روابط خواهرخواندگی با شهرهای مختلف دنیا و تبادل هیأت‌های کارشناسی و غیره برای بهره‌مندی از آخرین دستاوردهای مدیریتی، فنی و تخصصی شهرهای توسعه یافته کشورهای مختلف و انتقال تجارب خود به سایر شهرها نیازمند گسترش ارتباطات بین‌المللی است. اولین جرقه فعالیت‌های منسجم بین‌المللی در شهرداری مشهد از دهه هفتاد زده شد. وزارت کشور جمهوری اسلامی ایران نقش و توان شهرداری‌های برخی شهرهای بزرگ از جمله مشهد در عرصه بین‌الملل را پذیرفت. مصوبه هیأت دولت (۱۳۷۲) که طی آن شهرداری‌های تهران، مشهد، شیراز، اصفهان و تبریز قادر شدند تا فارغ از چارچوب‌های رایج و مرسوم اداری در وزارت کشور با سازمان‌های بین‌المللی از جمله متروپلیس همکاری نمایند، دست شهرداری‌های کلانشهرها را در زمینه گسترش فعالیت‌های بین‌المللی بازتر و نقش این نهادها را در عرصه رقابت بین‌المللی بارزتر نمود. (گروه همکاری‌های بین‌الملل شهرداری مشهد، ۱۳۹۶). شهرداری مشهد در راستای دیپلماسی شهری و ایفای نقش بین‌المللی اقدامات مختلفی را زیر نظر مدیریت روابط عمومی و بین‌الملل شهرداری و نیز معاونت برنامه‌ریزی و توسعه انجام شده است. برخی از دستاوردهای این اقدامات برای مشهد را می‌توان چنین بیان کرد: عضویت در هیأت مدیره انجمن کلانشهرهای جهان (متروپلیس)؛ مشهد به عنوان عضو هیأت مدیره و از موسسان صندوق جهانی شهرها<sup>۱</sup> و نیز دفتر آسیایی آن؛ انتخاب مشهد به عنوان مرکز آموزش منطقه‌ای متروپلیس؛ دفتر منطقه‌ای صندوق جهانی توسعه شهرها<sup>۲</sup> (واسطی میان تمامی شهرهای آسیا و خاورمیانه با دفتر مرکزی صندوق در پاریس)؛ سازمان شهرهای متحد و دولت‌های محلی<sup>۳</sup>؛ همکاری با سازمان اسکان بشر ملل متحد<sup>۴</sup>؛ همکاری با برنامه عمران ملل متحد<sup>۵</sup>؛ مرکز اصلی شبکه بین‌المللی جوانان متروپلیس؛ عضو سازمان شهرداران برای صلح؛ سازمان شهرها و پایتخت‌های اسلامی<sup>۶</sup>؛ مجمع دولت‌های محلی برای زندگی پایدار<sup>۷</sup>؛ دفتر منطقه‌ای شبکه بین‌المللی زنان متروپلیس (شهرداری مشهد، ۱۳۹۲، ص. ۳۰۲)

---

1 . FMDV

۲. این صندوق به دلیل غیردولتی بودن شهرداری‌ها در شرایطی مانند تحریم نیز کارایی دارد.

3 . UCLG

4 . UN-Habitat

5 UNDP

6 . OICC

7 . ICLEI

### ۲,۳. ظرفیت‌ها و توانمندی‌های موجود مشهد در دیپلماسی شهری

با توجه به این که برقراری و توسعه دیپلماسی شهری بر مبنای داشته‌ها و پتانسیل‌های هر شهر استوار می‌باشد، بنابراین شناختن این پتانسیل‌ها دارای اهمیت بسیار است. هنگامی هم که صحبت از پتانسیل و ظرفیت می‌شود، می‌تواند از جنبه‌های گوناگون مانند: موقعیت جغرافیایی، تا مسائل تاریخی و فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و ... مورد توجه قرار گیرد. شهر مشهد نیز در فرایند دیپلماسی شهری به ویژه با کشورهای اسلامی بایستی مزیت‌ها و ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل خود را به درستی بشناسد تا با هزینه و زمان کمتر و استوار بر اشتراکات و نزدیکی‌های تاریخی، فرهنگی و ... روابط مستحکم‌تر و پایداری را بنا نهد. جدول ۱ ظرفیت‌ها و توانمندی‌های مشهد در دیپلماسی شهری با کشورهای اسلامی را در قالب نقاط قوت و فرصت نشان می‌دهد.

جدول ۱- توانمندی‌ها و پتانسیل‌های شهر مشهد در دیپلماسی شهری با کشورهای اسلامی (قوت‌ها و فرصت‌ها)

نقاط قوت (S)
۱. موقعیت مذهبی و جایگاه ویژه شهر مشهد به عنوان دومین کلانشهر مذهبی جهان اسلام و جمعیت بیش از ۳ میلیونی ساکن مشهد
۲. فعال‌شدن شاخه‌های مختلف گردشگری در کنار گردشگری مذهبی همانند: گردشگری حلال، گردشگری سلامت، گردشگری تاریخی و فرهنگی
۳. زیرساخت‌های حمل و نقل، اقامتی و پذیرایی و نمایشگاهی مناسب (فرودگاه مناسب، ریل، جاده‌های ارتباطی، هتل‌ها، رستوران‌ها، نمایشگاه بین‌المللی و...)
۴. وجود بخش خصوصی توانمند و نیز بخش تجاری در قالب نهادهایی چون اتاق بازرگانی، تجار، اصناف، و پتانسیل بالای صدور خدمات فنی و مهندسی
۵. نام‌آوری مشهد در محصولاتی چون زعفران، معرفی به عنوان شهر جهانی سنگ‌های قیمتی از سوی یونسکو و...
۶. وجود نمایندگی‌های دیپلماتیک در مشهد
۷. تلاش‌ها و تجارب مختلف شهرداری در دیپلماسی شهری و انعقاد خواهرخواندگی‌ها و تفاهم‌نامه‌ها با شهرهای دیگر کشورها به ویژه کشورهای اسلامی
۸. وجود دانشگاه‌ها و موسسات پژوهشی با سابقه به ویژه انتخاب دانشگاه فردوسی مشهد
۹. پیگیری دیپلماسی علمی پویا و جدی توسط دانشگاه فردوسی مشهد و گسترش زبان فارسی در کشورهای مختلف
۱۰. پیشینه درازآهنگ فرهنگی و تاریخی خراسان بزرگ و مشهد به عنوان میراث‌دار خراسان بزرگ و کانون پیوند پارسی‌زبانان و روایت‌گر شکوه تاریخ، هنر و عرفان این منطقه
۱۱. تعیین مشهد به عنوان مرکز آموزش متروپلیس، مرکز جوانان متروپلیس، برگزاری جشنواره‌ها، برگزاری اجلاس‌ها و کنفرانس‌هایی در سطح بین‌المللی (مانند اجلاس گفتگوی فرهنگی ایران و جهان عرب، برگزاری اجلاس جوانان جهان اسلام، اجلاس شهرداران جهان اسلام، کنفرانس جامعه ایمن، کنفرانس برنامه ریزی و مدیریت شهری و ...)
۱۲. تأکید اسناد کلان شهری و منطقه ای مشهد مانند طرح آمایش استان، چشم انداز شهر مشهد و طرح جامع آن بر تقویت روابط فراملی مشهد به ویژه در زمینه رونق گردشگری

۱۳. وجود آستان قدس و خدمات فرهنگی آن در رابطه با کشورهای اسلامی

#### فرصت‌ها (O)

۱. جایگاه مشهد در رابطه با کشورهای همسایه، آسیای مرکزی و موقعیت ژئوپلیتیکی آن در کریدور شمال - جنوب و نیز جاده ابریشم
۲. جایگاه پراهمیت مشهد در نگاه حاکمیت و نقش مهم مشهد در تقسیم کار ملی
۳. امکان استفاده از ظرفیت‌هایی که توسط دولت ایجاد شده (مانند قراردادها، موافقتنامه‌ها و ...)
۴. مورد توجه قرار گرفتن مشهد به دلیل نامگذاری آن به عنوان پایتخت فرهنگی جهان اسلام در سال ۲۰۱۷ از سوی آیسسکو
۵. ظرفیت‌های تاریخی، فرهنگی و طبیعی استان خراسان رضوی
۶. امکان استفاده از ظرفیت‌های تشکیلات مربوط به کشورهای اسلامی همانند: آیسسکو، بین‌المجالس اسلامی، اتحادیه دانشگاه‌های جهان اسلام، شبکه مجازی دانشگاه‌های جهان اسلام، دبیرخانه شبکه شهرهای جهان اسلام و ...
۷. امکان استفاده از پیوندهای تاریخی و فرهنگی با کشورهای همسایه (همچون پارسیان هند، علویان ترکیه، و مشهدی‌های ساکن ازبکستان و ...)
۸. تعاملی که در عمل بین فرهنگ‌ها و کشورهای مختلف به واسطه زیارت در مشهد انجام می‌شود.
۹. وجود فرصت‌های فراوان برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی
۱۰. قرارگرفتن دیپلماسی اقتصادی در دستور کار وزارت امور خارجه

#### ۳,۳. چالش‌ها و مشکلات شهر مشهد در دیپلماسی شهری

همانند پتانسیل‌ها و توانمندی‌های اشاره شده، شهر مشهد در دیپلماسی شهری به ویژه با کشورهای اسلامی با چالش‌ها و مشکلاتی نیز مواجه است که در منابع و نیز مصاحبه‌های انجام شده به آن اشاره شده است. جدول ۲ این موارد را نشان می‌دهد.

جدول ۲- چالش‌ها و مشکلات شهر مشهد در دیپلماسی شهری با کشورهای اسلامی (ضعف‌ها و تهدیدها)

#### نقاط ضعف (W)

۱. نبود اجماع بین تصمیم‌گیران شهر مشهد در انتخاب راهبرد بلندمدت به منظور توسعه ارتباطات با شهرهای دیگر کشورها
۲. ساختار و مدیریت گسسته و نبود ساختار یکپارچه برای دیپلماسی شهری در شهرداری مشهد
۳. عدم بهره‌برداری مناسب و دستیابی به نتایج درخور از فعالیت‌های مربوط به دیپلماسی شهری
۴. ناکامی در استفاده از ظرفیت‌های موجود در درون شهر و نیز در سایر نقاط استان و پیوند آن با اهداف دیپلماسی شهری
۵. نبود سیستم هماهنگ و کارا در راستای جذب سرمایه‌گذاری خارجی
۶. نبود تبلیغات مناسب در عرصه بین‌الملل و در میان کشورهای اسلامی
۷. ضعف در تأمین زیرساخت‌های مورد نیاز از جمله صدور روادید، مباحث مرتبط با مذاکره، تشریفات و ...

<p>۸. ضعف مسئولان شهری در شناخت فضای شهرهای جهان و الزامات برقراری ارتباط با آنها در فرایند جهانی شدن</p> <p>۹. ضعف رسانه ها در پرداختن و نیز تداوم مباحث مرتبط با دیپلماسی شهری</p>
<b>تهدیدات (T)</b>
<p>۱. نظام سیاسی بسیط و متمرکز و سخت گیرانه</p> <p>۲. عدم تعریف کدهای ژئوپلیتیکی کشور (تعریف جهت گیری کلان کشور نسبت به جهان)</p> <p>۳. رویکرد کنترلی و ایدئولوژیک موجود در فضای شهر مشهد</p> <p>۴. تبلیغات منفی و ارائه تصویر نامناسب از ایران و مشهد در رسانه های جهانی و کشورهای منطقه</p> <p>۵. نبود چشم انداز روشن و مورد اجماع در شهر مشهد برای ارتباطات فراملی و روشن نبودن خواست مسئولان از نوع منافع حاصله برای مشهد در این فرایند</p> <p>۶. مشکلات حاصل از هیجانات سیاسی همچون جریان کنسولگری عربستان و تأثیر شدید آن بر جذب زائر و گردشگر و نیز سرمایه گذاری خارجی</p> <p>۷. فقدان چارچوب نهادی و اجرایی مشخص در مشهد و کشور به منظور همکاری تخصصی با نهادهای فراملی مرتبط و موثر</p>

### ۴,۳. ارائه راهبردهای شایسته برای رسیدن مشهد به اهداف دیپلماسی شهری و راهکارهای پیاده سازی آنها

پس از مشخص شدن مهمترین عوامل درونی و بیرونی دیپلماسی شهری در قالب مدل SWOT، راهبردهای مربوطه و همچنین مهمترین اقدامات لازم برای عملیاتی شدن راهبردها نیز تدوین گردیده است. راهبردها و اقدامات از نتایج مطالعه وضعیت موجود دیپلماسی شهری، و نیز مصاحبه های انجام شده به ویژه با بخش های مسئول در دیپلماسی شهری به دست آمده است. جدول ۳ راهبردها و اقدامات را نشان می دهد.

جدول ۳- راهبردهای شایسته برای رسیدن مشهد به اهداف دیپلماسی شهری و راهکارهای پیاده سازی آنها<sup>۱</sup>

راهبرد	راهبردها	برنامه ها
راهبردهای SO	SO1. تقویت رابطه شهرداری با دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی مشهد (O2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12) S1,3,7,8,9,10,11,12)	۱. برگزاری اجلاس های بین المللی در راستای مرکزیت بخشی به مشهد جهت گفتگوی میان جهان اسلام و غرب (برندسازی در زمینه مذاکرات صلح جهانی) ۲. تولید نشریات و ویژه نامه هایی جهت آموزشی و ترویج فرهنگ دیپلماسی عمومی در بین شهروندان ۳. پیگیری اهداف توسعه شهری از طریق گسترش همکاری های بین المللی در

<sup>۱</sup> . بعضی از اقدامات در عملیاتی شدن راهبردهای مختلف کارایی دارند، و از این رو در چند راهبرد تکرار شده اند.

<p>سطح دانشگاه ها در حوزه‌های مشترک و مورد علاقه طرفین به ویژه در اتحادیه دانشگاه‌های جهان اسلام (FUIW)</p> <p>۴. افزایش سطح تعامل با آیسسکو از طریق دانشگاه ها و مراکز علمی - آموزشی و ایفای نقش در برنامه های تبلیغی و ترویجی آیسسکو در کشورهای اسلامی</p> <p>۵. تقویت ارتباط شهرداری با دانشگاه فردوسی به منظور پیگیری اهداف توسعه شهری (با توجه به انتخاب دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان مرکز ارتباط علمی دانشگاه ها با دانشگاه های کشور هند)</p> <p>۶. برگزاری کنفرانس بین المللی گردشگری جهان اسلام با هدف رونق گردشگری و ایجاد ارتباط گسترده تر بین مسلمانان و تبادل فرهنگ و اندیشه و ... بصورت دوسالانه</p>		
<p>۱. بهره‌گیری از ظرفیت رسانه‌های بین‌المللی در معرفی مشهد به جهانیان</p> <p>۲. افزایش تعداد عضویت در نهادها و سازمان‌های بین‌المللی تخصصی شهری</p> <p>۳. توسعه ارتباطات رسانه‌ای بین مشهد و کشورهای اسلامی با بهره‌گیری از اتحادیه رادیو و تلویزیون‌های اسلامی</p> <p>۴. شناسایی زمینه‌های دریافت خدمات فنی، کمک‌های مالی و تخصصی از موسسات منطقه‌ای و جهانی (مانند یونسکو، آیسسکو، بانک توسعه آسیایی و ...) برای مشهد</p> <p>۵. عضویت و حضور فعال در مجمع شهرداران آسیایی</p>	<p>SO2. توسعه همکاری و استفاده از ظرفیت‌های سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای (O1,3,5,6,7,8S1,3,6,10,11,12)</p>	
<p>۱. پیوند یافتن گروه‌ها و صنف‌های تخصصی با گروه‌های هم‌تراز در جهان (اسلام) در راستای بهره‌برداری از تجربیات و دانش فنی و اجرای پروژه‌های مشترک</p> <p>۲. برگزاری ویژه برنامه هفته‌های مشهد در شهرهای اسلامی</p> <p>۳. برگزاری دوره‌ای اجلاس شهرداران جهان اسلام</p> <p>۴. پیشنهاد کمپین دیپلماسی شهری شهرهای اسلامی<sup>۱</sup> به منظور بهره‌مندی از ظرفیت‌های شهرهای کشورهای اسلامی در موضوعات گوناگون</p> <p>۵. مستندسازی تجارب شهرداری در حوزه دیپلماسی شهری</p> <p>۶. اولویت‌بخشی به تقویت ارتباط با شهرهای کشورهای دارای نمایندگی دیپلماتیک در مشهد</p> <p>۷. معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری خارجی مشهد در رایزنی‌های فرهنگی و سفارت‌خانه‌های ایران در سایر کشورها</p> <p>۸. افزایش سطح تعامل با آیسسکو از طریق دانشگاه‌ها و مراکز علمی -</p>	<p>SO3. پایدارسازی و توسعه ظرفیت‌های برآمده از رویداد مشهد ۲۰۱۷ (O1,3, 5,6,7,8 S1,3,6,10,11,12)</p>	

<sup>1</sup> . city diplomacy campaign of Islamic cities

<p>آموزشی و ایفای نقش در برنامه‌های تبلیغی و ترویجی آیسسکو در کشورهای اسلامی</p> <p>۹. برگزاری هفته‌های دوستی و فرهنگی، مسابقات علمی، ورزشی، جشنواره‌ها، و ...</p> <p>۱۰. دنبال کردن ایجاد شبکه شهرهای آسیایی پایتخت‌های فرهنگی جهان اسلام و توسعه هدفمند همکاری با آن‌ها</p>		
<p>۱. اولویت بخشی به صدور خدمات فنی و مهندسی در برنامه‌ها</p> <p>۲. معرفی مشهد در مجله‌های ایرلاین‌های کشورهای اسلامی</p> <p>۳. معرفی فرصت‌های سرمایه‌گذاری خارجی مشهد در رایزنی‌ها و سفارت‌خانه‌های ایران در سایر کشورها</p> <p>۴. فعال کردن ظرفیت‌های جذب گردشگر و زائر از جمله مسلمانان هند، علویان ترکیه و ... با استفاده از بخش خصوصی</p> <p>۵. مشارکت با بخش خصوصی در اطلاع‌رسانی و تبلیغات در سایر کشورها جهت جذب توریست و نیز سرمایه‌گذار</p>	<p>WO1. تدوین سازوکار مناسب به منظور جذب سرمایه‌گذاری خارجی با همکاری دستگاه‌های مرتبط در شهر مشهد (W3,4,5 O1,4,5,7,9,10)</p>	<p>راهبردهای WO</p>
<p>۱. مستندسازی تجارب شهرداری در حوزه دیپلماسی شهری</p> <p>۲. برگزاری دوره‌های آموزش عالی به منظور تربیت متخصصان حوزه دیپلماسی شهری در ابعاد گوناگون</p>	<p>WO2. توسعه دانش و توانمندی‌های دیپلماتیک در راستای ارتقاء سطح ارتباطات و همکاری‌های بین‌المللی شهری (W7, O1,2,4)</p>	
<p>۱. آگاهی‌بخشی به مدیران و اعضای شورای شهر به منظور ایجاد تصویر مثبت و لزوم توسعه دیپلماسی شهری</p> <p>۲. تولید نشریات و ویژه‌نامه‌هایی جهت آموزشی و ترویج فرهنگ دیپلماسی عمومی در بین شهروندان</p> <p>۳. تدوین گزارش دوره‌ای فعالیت‌های دیپلماسی شهری و انتشار عمومی آن</p>	<p>WO3. گسترش و مداومت در تبلیغات به منظور فراگیرکردن دیپلماسی شهری میان مسئولین و شهروندان و تبدیل آن به گفت‌وگو عمومی (W1,6,8,9 O1,2,4,6,8)</p>	
<p>۱. برگزاری رویدادهای فرهنگی و علمی در موضوعات مشترک با کشورهای اسلامی</p> <p>۲. ورود داوطلبانه و فعال شهرداری در کمپین‌ها و برنامه‌های جهانی مانند مبارزه در برابر تغییر اقلیم، برنامه‌های توسعه پایدار و ...</p>	<p>WO4. توسعه روابط با شهرهای دیگر کشورها با استفاده از ظرفیت پیمان‌های جهانی به منظور اتصال بیشتر مشهد به جهان و به ویژه کشورهای اسلامی (W3,4,5,6 O2,3)</p>	
<p>۱. برگزاری اجلاس‌های بین‌المللی در راستای مرکزیت بخشی به مشهد جهت گفتگوی میان جهان اسلام و غرب (برندسازی در زمینه مذاکرات صلح جهانی)</p> <p>۲. بهره‌گیری از ظرفیت رسانه‌های بین‌المللی در معرفی مشهد به جهانیان</p>	<p>ST1. بهره‌گیری از توان مراکز دانشگاهی و تبیین نیاز مشهد به گسترش تعامل با شهرهای جهان (S7,8,9,10,11,12,13)</p>	<p>راهبردهای ST</p>

<p>۳. معرفی فرصت های سرمایه گذاری خارجی مشهد در رایزنی ها و سفارت خانه های ایران در سایر کشورها</p> <p>۴. شناسایی زمینه های دریافت خدمات فنی، کمکهای مالی و تخصصی از موسسات منطقه ای و جهانی (مانند یونسکو، آیسسکو، بانک توسعه آسیایی و ...) برای مشهد</p> <p>۵. تقویت ارتباط شهرداری با دانشگاه فردوسی به منظور پیگیری اهداف توسعه شهری</p> <p>۶. برگزاری هفته های دوستی و فرهنگی، مسابقات علمی، ورزشی، جشنواره ها، و ...</p> <p>۷. برگزاری کنفرانس بین المللی گردشگری جهان اسلام با هدف رونق گردشگری و ایجاد ارتباط گسترده تر بین مسلمانان و تبادل فرهنگ و اندیشه و ... بصورت دوسالانه</p> <p>۸. تدوین گزارش دوره ای فعالیت های دیپلماسی شهری و انتشار عمومی آن</p>	<p>T2,3,4,5,6,7)</p>	
<p>۱. گسترش توریسم و آسان سازی رفت و آمدها (مانند تسهیل صدور ویزای الکترونیکی)</p> <p>۲. تدوین ساختار مناسب، یکپارچه و ارتقاء یافته برای فعالیت های دیپلماسی شهری در شهرداری مشهد</p> <p>۳. تدوین چشم انداز و برنامه درازمدت جهت فعالیت های دیپلماسی شهری</p> <p>۴. تقویت ارتباط شهرداری با دانشگاه فردوسی به منظور پیگیری اهداف توسعه شهری</p>	<p>ST2. ایجاد همگرایی و هم افزایی برنامه های دستگاه های شهری در زمینه روابط بین المللی و ایجاد ساختار مناسب برای بهره برداری هدفمند از دیپلماسی شهری (S6,7,10,11,12,13,T1,2,3,5,7)</p>	
<p>۱. اولویت بخشی به صدور خدمات فنی و مهندسی در برنامه ها</p> <p>۲. اولویت بخشی به تقویت ارتباط با شهرهای کشورهای دارای نمایندگی دیپلماتیک در مشهد</p> <p>۳. افزایش تعداد تفاهم نامه ها و روابط خواهرخواندگی و عملیاتی نمودن آنها</p> <p>۴. برگزاری هفته های دوستی و فرهنگی، مسابقات علمی، ورزشی و ...، جشنواره ها و ...</p> <p>۵. افزایش تعداد خواهرخواندگی با شهرهای اسلامی</p>	<p>ST3. پیگیری و توسعه دیپلماسی شهری شبکه ای (S1,2,3,5,6,7,9,10,11,12,13, T4,5,6,7)</p>	
<p>۱. تدوین چشم انداز و برنامه درازمدت جهت فعالیت های دیپلماسی شهری</p> <p>۲. تقویت ارتباط شهرداری با دانشگاه فردوسی به منظور پیگیری اهداف توسعه شهری</p>	<p>WT1. ایجاد همگرایی و هم افزایی برنامه های دستگاه های شهری در زمینه روابط بین المللی و ایجاد ساختار مناسب برای بهره برداری هدفمند از دیپلماسی شهری (W1,2,3,4 T3,5,7)</p>	<p>راهنمای WT</p>
<p>۱. برگزاری اجلاس های بین المللی برای مرکزیت بخشی به مشهد جهت</p>	<p>WT2. توسعه فعالیت های تبلیغی به</p>	

<p>گفتگوی میان جهان اسلام و غرب(برندسازی در زمینه مذاکرات صلح جهانی)</p> <p>۲. برگزاری رویدادهای فرهنگی و علمی در موضوعات مشترک با کشورهای اسلامی</p> <p>۳. بهره گیری هدفمند از فضای مجازی و پایگاه های خبری</p> <p>۴. معرفی مشهد در مجله های ایرلاین های کشورهای اسلامی</p> <p>۵. برگزاری دوره ای اجلاس شهرداران جهان اسلام</p> <p>۶. برگزاری ویژه برنامه هفته های مشهد در شهرهای اسلامی</p> <p>۷. گسترش توریسم و آسان سازی رفت وآمدها(مانند تسهیل صدور ویزای الکترونیکی)</p> <p>۸. برگزاری جشنواره های موضوعی</p> <p>۹. توسعه ارتباطات رسانه ای بین مشهد و کشورهای اسلامی با بهره گیری از اتحادیه رادیو و تلویزیون های اسلامی</p> <p>۱۰. افزایش سطح تعامل با آیسسکو از طریق دانشگاه ها و مراکز علمی - آموزشی و ایفای نقش در برنامه های تبلیغی و ترویجی آیسسکو در کشورهای اسلامی</p> <p>۱۱. برگزاری هفته های دوستی و فرهنگی، مسابقات علمی، ورزشی و ...، جشنواره ها، نامگذاری ها و ...</p> <p>۱۲. برگزاری کنفرانس بین المللی گردشگری جهان اسلام با هدف رونق گردشگری و ایجاد ارتباط گسترده تر بین مسلمانان و تبادل فرهنگ و اندیشه و ... بصورت دوسالانه</p> <p>۱۳. مشارکت با بخش خصوصی در اطلاع رسانی و تبلیغات در سایر کشورها جهت جذب توریست و نیز سرمایه گذار</p> <p>۱۴. ایجاد شبکه شهرهای آسیایی پایتخت های فرهنگی جهان اسلام و توسعه هدفمند همکاری با آن ها</p>	<p>منظور ایجاد تصویر مثبت در اذهان شهروندان شهرهای سایر کشورها و ایجاد جاذبه برای سفر یا سرمایه گذاری</p> <p>مشهد(W3,4,5,6,9 T3,4)</p>	
---	--	--

استراتژی هایی که در جدول ۳ برای رسیدن مشهد به اهداف دیپلماسی شهری پیشنهاد شده است، نشان دهنده ظرفیت های مهمی است که باید به آن ها بیشتر توجه شود. به عنوان مثال، تقویت رابطه شهرداری و مراکز دانشگاهی می تواند به گسترش تعامل با دانشگاه های دیگر کشورها از جمله کشورهای اسلامی و هم افزایی فرایند دیپلماسی شهری با شهرداری منجر شود. همان گونه که مثلا دانشگاه آمستردام در تلاش های بین المللی دیپلماتیک شهردار گنجانده می شود و در تلاش برای تقویت این رابطه، چارچوب استراتژیک بین المللی سازی دانشگاه صراحتاً ضرورت همسان سازی اهداف استراتژیک خود را با اهداف وزارت امور داخله آشکار می سازد و از این رو، اولویت بندی ایجاد همکاری یک مسیر استراتژیک است(کوزواک، هارتملی، آکوتو و



گانینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰، ص. ۲۰). همچنین تقویت رابطه با سازمان‌های منطقه‌ای همچون ایکاس، آیسسکو، و ... گزینه‌های بیشتری را برای شهر مشهد در راستای استفاده از ظرفیت‌های همکاری فراهم می‌نماید. در جهان امروز که بسیاری از فعالیت‌های بین‌المللی به صورت شبکه‌ای در حال گسترش است، با تمرکز بر دیپلماسی شهری شبکه‌ای همانند شبکه شهرهای اسلامی جاده ابریشم، شبکه شهرهای ایران فرهنگی و ... می‌توان به تعمیق دیپلماسی شهری پرداخت. پیمان‌های جهانی مانند اهداف توسعه پایدار ۲۰۳۰، توافقنامه اقلیمی پاریس، و ... ظرفیت مناسبی از همکاری را برای شهرهای مختلف جهان به ویژه شهرهای کشورهای اسلامی فراهم می‌کند.

مقایسه یافته‌های این مقاله با پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که همان گونه که اکوتو و همکاران (۲۰۱۸) پیشنهاد می‌کنند، با توجه به این که از شهرها نمی‌توان انتظار داشت که در هر شبکه شهری بین‌المللی و منطقه‌ای عضو شوند و فعالیت داشته باشند، بلکه شهرها باید اولویت‌بندی کنند که در چه موضوعاتی درگیر شوند. همچنین در زمینه استقرار بهتر منابع می‌گویند که شهرها باید منابع، بودجه، کارکنان آموزش دیده و مسئولیت‌هایی را برای مدیریت روابط بین‌المللی اختصاص دهند و همچنین هنجارهای جدیدی را برای اطمینان از هماهنگی در سطح شهر تعیین کنند. از این رو، این یافته‌ها با راهبردها و اقداماتی که برای تقویت دیپلماسی شهری مشهد با کشورهای اسلامی در این مقاله پیشنهاد شده، هم‌راستا می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش کوزواک و همکاران (۲۰۲۰) نیز همانند پژوهشی پیشین و نیز نتایج این مقاله بر تخصیص منابع و بودجه رسمی شهر برای مشارکت‌های بین‌المللی، وجود استراتژی‌های رسمی تعامل بین‌المللی و آموزش پرسنل و نیز مشارکت در ابتکارات بین‌المللی مانند اهداف توسعه پایدار ۲۰۳۰، مشارکت با شبکه‌های شهری و سایر روش‌های تعامل با دولت‌ها و سازمان‌های بین‌المللی تأکید دارد. همچنین در پژوهش ونگ و امیری (۲۰۱۹) تأکید شده است که سرنوشت تعامل بین‌المللی شهرها نباید به ویژگی‌ها و توانایی‌های یک شخص منوط باشد، که در این راستا در یافته‌های این مقاله نیز بر ایجاد ساختار و سیستم مناسب برای نهادینه کردن دیپلماسی شهری در شهر مشهد تأکید شده است. اکوتو و همکاران (۲۰۱۷) نیز امروزه را به عنوان مقطعی در دیپلماسی شهری معرفی می‌کنند که خواستار همکاری‌های بین‌بخشی، تفکر استراتژیک‌تر از طرف شهرها و شبکه‌ها و ارزیابی‌های سیستماتیک‌تر توسط دانشگاه‌هاست. این یافته نیز با توجه به وضعیت دیپلماسی شهری در مشهد، در قالب پیشنهاد تقویت همکاری شهرداری مشهد با دانشگاه‌ها، پیوستن و همکاری در قالب شبکه‌های همکاری و برنامه‌ریزی بلندمدت در این مقاله مورد توجه قرار گرفته است.

---

<sup>1</sup> . Kosovac, Hartley, Acuto, Gunning

#### ۴. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف شناسایی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های موجود در دیپلماسی شهری مشهد با تمرکز بر کشورهای اسلامی، شناخت مشکلات و چالش‌های موجود در این فرایند و در نهایت تدوین راهبردها و راهکارهای تقویت ارتباطات مشهد با شهرهای کشورهای اسلامی در چارچوب دیپلماسی شهری انجام شده است. با چنین دیدی ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها و نیز ضعف‌ها و مشکلات شهر مشهد در دیپلماسی شهری مورد ملاحظه قرار گرفته و راهبردها و اقدامات مناسب برای عملیاتی شدن آن پیشنهاد گردید. با توجه به مطالب ارائه شده می‌توان چند نکته را مورد ملاحظه قرار داد: نخست این که جهان امروز عرصه رقابت و در عین حال همکاری کشورها و شهرهاست؛ دوم، به موازات جهان شدن، منطقه‌ای شدن و تشکیل بلوک‌های منطقه‌ای نیز به پیش می‌رود؛ سوم، مشارکت در بلوک‌های مختلف اقتصادی متضمن به رسمیت شناختن جهان شبکه‌ای و الزامات رقابت در آن است؛ چهارم، بدون یک نگاه بلندمدت و استراتژی برآمده از اجماع درونی کشورها و شهرها در این رقابت بین شهری نمی‌توان موفقیت چندانی به دست آورد؛ و پنجم این که بایستی در رابطه با کشورهای اسلامی باید با دیدی باز و دربرگیرنده تصمیم به تعامل گرفت. بنابراین در صورتی که شهری مثل مشهد می‌خواهد در دیپلماسی شهری در بین شهرهای جهان و به ویژه شهرهای کشورهای اسلامی، جایگاه شایسته و بایسته‌ای داشته باشد، لازم است با نگاهی همه‌جانبه، دوراندیشانه و به دور از سطحی‌نگری، زیرساخت‌های مختلف تسهیل روابط فراشهری به ویژه با شهرهای کشورهای اسلامی را فراهم نماید. برخی از راهبردها و راهکارهای مناسب این فرایند، همچون: تقویت رابطه شهرداری با دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی مشهد، توسعه همکاری و استفاده از ظرفیت‌های سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای، پایدارسازی و توسعه ظرفیت‌های برآمده از رویداد مشهد ۲۰۱۷، تدوین سازوکار مناسب به منظور جذب سرمایه‌گذاری خارجی با همکاری دستگاه‌های مرتبط در شهر مشهد، توسعه دانش و توانمندی‌های دیپلماتیک در راستای ارتقاء سطح ارتباطات و همکاری‌های بین‌المللی شهری، پیگیری و توسعه دیپلماسی شهری شبکه‌ای، پیشنهاد شده است.

#### کتاب‌نامه:

- احمدی پور، ز.، قورچی. م.، قادری حاجت، م. (۱۳۹۱). تبیین جایگاه دیپلماسی شهری در توسعه حوزه‌ی نفوذ ژئوپلیتیکی، مجله جغرافیا و توسعه‌ی شهری، شماره‌ی اول. صص ۱۵۷-۱۸۲.
- احمدیان، م. ع. (۱۳۸۶). ویژگیهای جغرافیایی کشورهای اسلامی، مشهد: سخن‌گستر
- برک‌پور، ن.، اسدی، ا. (۱۳۸۷). نظریه‌های مدیریت و حکمروایی شهری، گزارش نهایی طرح پژوهشی، دانشگاه هنر، دانشکده معماری و شهرسازی، گروه شهرسازی.

- تاجیک، م. ر. (۱۳۸۰). فرایند جهانی شدن و فراگشت جامعه ایرانی، فصلنامه مطالعات راهبردی، شماره ۳، ۳۰۵-۳۲۷.
- جمالی نژاد، م. (۱۳۹۲). دیپلماسی شهری، نشر آرما، اصفهان، چاپ اول.
- جوان، ج.، عبدالهی، ع. (۱۳۸۵). نقدی بر گفتمان جهانی شدن و تبیین گفتمان بوم - جهان، فصلنامه ژئوپلیتیک، دوره ۲ شماره ۲، صص ۱۰۵-۷۴.
- سریع القلم، م. (۱۳۸۷). ایران و جهانی شدن چالش‌ها و راه‌حل‌ها، مرکز تحقیقات استراتژیک، چاپ دوم.
- سیزو، ا. و همکاران. (۱۳۹۴)، دیپلماسی شهری، ترجمه محمد جواد رنجکش و منصوره اسکندران، نشر انتخاب
- شورت، ج. ر.، یونگ، ه. ک. (۱۳۸۶). جهانی شدن و شهر، ترجمه احمد پوراحمد و شایان (قهرمان) رستمی، پژوهشگاه علوم انسانی، فرهنگ و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- شهرداری مشهد (۱۳۹۲). راه‌های رفته و نرفته: مستند فعالیت‌ها و تجربیات شهرداری مشهد ۱۳۹۲-۱۳۸۶، انتشارات آهنگ قلم.
- صرافی، م. (۱۳۷۹). شهری شدن جهان و جهانی شدن شهرها: طرح مسأله ای برای جنوب، مجله سیاسی - اقتصادی، شماره ۱۵۶-۱۵۵، صص ۱۶۷-۱۶۴.
- صرافی، م.، عظیمی، ن. (۱۳۹۴). بایستگی‌های احراز نقش فراملی برای کلان‌شهرهای ایران، دسترسی در سایت: <http://www.anthropology.ir/node/18251>، ۱۸ مرداد ۱۳۹۴
- گروه همکاری‌های بین الملل شهرداری مشهد (۱۳۹۶). گزارش دستاورد های شهرداری مشهد از تعامل با سازمانهای بین المللی (۱۳۸۴ - ۱۳۹۵)
- مرکز سکونتگاه‌های انسانی سازمان ملل (۱۳۸۸). شهرها در فرایند جهانی شدن: گزارش جهانی سکونتگاه‌های انسانی، ترجمه رضا پورخرمدند، نرگس گیلانی، حسن چیذری، پیمان تمری لعل‌آبادی، مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، چاپ اول.
- مشایخی، م.، زرقانی، س. ه.، و خوارزمی، ا. ع. (۱۳۹۷). تحلیل استراتژیک دیپلماسی شهری کلان شهر مشهد. پژوهش‌های جغرافیای سیاسی. ۳(۳). ۱۳۱-۱۰۵.
- معاونت برنامه‌ریزی و پژوهش شهرداری مشهد (۱۳۸۳). چشم‌انداز مشهد (با محوریت شهرداری) در ۱۴۰۴
- معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شهرداری مشهد، آمارنامه شهر مشهد ۱۳۹۶.
- مورای، و. ا. (۱۳۸۸). جغرافیای جهانی شدن، ترجمه جعفر جوان و دکتر عبدالله عبدالهی، نشر چاپار، چاپ اول، تهران.
- مهندسان مشاور فرهنگ (۱۳۸۸). طرح توسعه و عمران (جامع) کلانشهر مشهد مقدس: چشم‌انداز توسعه و عمران، اهداف، راهبردها و سیاستها.
- Acuto, M., De Kramer, H., Kerr, J., Klaus, I., Tabor, S., & Toly, N. (2018). Toward city diplomacy: Assessing capacity in select global cities. Chicago Council on Global.
- Acuto, M., Morissette, M., & Tsouros, A. (2017). City diplomacy: Towards more strategic networking? Learning with WHO Healthy Cities. *Global Policy*, 8(1), 14-22.

- Freire, M., & Stren, R. (2001). *The challenge of urban government: policies and practices*. The World Bank.
- Hambleton, R. (2007). New Leadership for Democratic Urban Space. in: Hambleton Robin and Simone Gross. Jill, *governing cities in a global era*. Palgrave Macmillan
- [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/64/OIC\\_map.png?uselang=fa](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/64/OIC_map.png?uselang=fa)
- Kosovac, A., Hartley, K., Acuto, M., & Gunning, D. (2020). *Conducting City Diplomacy*. Chicago Council on Global Affairs.
- Wang, J., & Amiri, S. (2019). *Building a Robust Capacity Framework for U.S. City Diplomacy*. Retrieved from USCPublicDiplomacy.org.
- Wijnen, E. (2010). *City diplomacy: A case study of Velsen's activities in Galle, Sri Lanka*. Master thesis. Radboud University. <https://theses.uhn.ru.nl/handle/123456789/3023?locale-attribute=en>. Accessed 17 July 2019.