



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

[doi https://doi.org/10.22067/pg.2021.27331.0](https://doi.org/10.22067/pg.2021.27331.0)

مقاله پژوهشی

## امکان‌سنجی تأثیر دیپلماسی شهری بر توسعه گردشگری در استان خراسان شمالی بر اساس مدل تحلیلی SWOT

روح‌اله اسلامی (استادیار گروه علوم سیاسی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، نویسنده مسئول)

[eslami.r@ac.um](mailto:eslami.r@ac.um)

فریده امانی کیکانلو (دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران)

[faridehamani70@gmail.com](mailto:faridehamani70@gmail.com)

صص ۵۱-۲۷

### چکیده

با گسترش شهرنشینی همراه با رشد فناوری اطلاعات و توسعه شبکه‌های ارتباطی، شهرها در فضایی متشکل از جریان‌ها به مرکزی برای توسعه کشورها تبدیل شده‌اند. در این فضا، شهرها با ارتقا جایگاه اقتصادی، سیاسی، فناوری، فرهنگی و زیرساختی خود از توان، نفوذ و اعتبار کافی برای اجرای فعالیت‌های دیپلماتیک برخوردار می‌شوند و در راستای فعالیت‌های خود شکل نوینی از دیپلماسی را نمایان می‌سازند که به دیپلماسی شهری معروف است. به این معنا که دیپلماسی از شکل و مفهوم سنتی خود فاصله گرفته و شهرها در عرصه روابط بین‌الملل جایگزین دولت‌ها می‌شوند. در این میان گردشگری را نیز باید به‌عنوان یکی از مهم‌ترین صنایع توسعه پایدار در هر جامعه‌ای دانست که از تحرک بالایی در تغییرات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، شهری و محیطی برخوردار است، تمرکز بر جنبه‌های مختلف صنعت گردشگری، همراه با برنامه‌ریزی‌های مدیریت محلی و ملی هر جامعه‌ای نقش بسیار بااهمیتی در فرایندهای بین‌المللی و ملی هر جامعه‌ای می‌تواند ایفا کند. پژوهش حاضر از حیث ماهیت و روش، توصیفی-تحلیلی است و تلاش دارد به شیوه اسنادی، نقش دیپلماسی شهری را در توسعه گردشگری استان خراسان شمالی بر اساس مدل تحلیلی Swot مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که استان خراسان شمالی به دلیل برخورداری از جاذبه‌های گردشگری متعدد باعث جذب گردشگران داخلی و بین‌المللی زیادی می‌شود. به‌علاوه وجود بیش از چندین اثر تاریخی و فرهنگی ثبت‌شده در فهرست آثار ملی کشور که باعث افزایش ظرفیت گردشگری در استان و به دنبال آن ورود به عرصه دیپلماسی شهری را فراهم کند. در کنار عوامل یادشده ضعف‌ها و تهدیداتی گریبان‌گیر ورود استان به شبکه شهری همکار در سطح بین‌المللی می‌شود از جمله آن فقدان زیرساخت‌های اولیه حمل‌ونقل در جهت تسهیل دسترسی

گردشگران و فقدان تنوع در تأسیسات گردشگری است. تحلیل داده‌ها بر اساس مدل SWOT بیان‌کننده این است که گردشگری و جذب گردشگر در استان دارای پتانسیل بالایی می‌باشد و تا حدودی نقاط ضعف آن را پوشش می‌دهد. اما مشکل نهایی که عدم وجود شبکه گسترده ارتباطی هوایی و زمینی و ریلی می‌باشد، همچنان به قوت خود باقی است.

**واژگان کلیدی:** دیپلماسی شهری، خراسان شمالی، گردشگری، توسعه، مدل تحلیلی Swot

#### ۱. مقدمه

امروزه صنعت گردشگری یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های اقتصادی جهان به شمار می‌آید و یکی از بزرگ‌ترین و سریع‌ترین صنایع در حال رشد است که علاوه بر منافع اقتصادی، فرصت مناسبی را در اختیار بازدیدکنندگان قرار می‌دهد تا نسبت به اهمیت حفظ فرهنگ و محافظت از فرهنگ محلی و چشم‌اندازهای طبیعی آگاه شوند. و همچنین بستری مناسب ایجاد کرده تا هر کشوری با توجه به ظرفیت و توانایی خویش از این صنعت بهره‌مند گردد. بنابراین، گردشگری در حال تبدیل به یکی از ارکان اصلی اقتصاد تجاری جهان است که از آن به‌عنوان رکن اصلی توسعه اقتصادی یاد می‌شود. این صنعت در سطح بالای اجتماعی، اقتصادی آن باعث شکوفا شدن ذوق و ارتقا آموزش در همه زمینه‌ها می‌گردد. در واقع گردشگری یکی از پیچیده‌ترین کسب‌وکارهای بشری است که کارکردهای مثبتی دارد. از جمله می‌توان به اشتغال‌زایی، کسب درآمد، و تقویت زیرساخت‌های اجتماعی، و ... اشاره کرد. بسیاری از کشورها این صنعت را به‌عنوان منبع اصلی درآمد، اشتغال، رشد بخش خصوصی و توسعه ساختار زیر بنایی در نظر گرفته‌اند و اذعان دارند که، سیاست‌های توسعه گردشگری و جذب توریست باید از طریق برنامه‌ریزی‌های ملی بخصوص در سطوح منطقه‌ای و محلی، به انجام برسد. برای همین منظور در دهه‌های اخیر دولت‌ها برای جذب گردشگر به ابزارهایی روی آورده‌اند که بارزترین آن‌ها دیپلماسی شهری می‌باشد. از این رو، با راهکار دیپلماسی شهری، شهرها باهدف نشان دادن توانایی‌ها ارتباط و تعهداتی را با دیگر بازیگران بین‌المللی بر عهده می‌گیرند. کار ویژه دیپلماسی شهری صرفاً به دنبال چالش کشیدن تمامیت ارضی کشورها نیست، بلکه باید از آن به‌عنوان یک ظرفیت سیاسی و اقتصادی، فرهنگی نگاه کرد که می‌تواند مورد بهره‌برداری دولت‌ها، استان‌ها، فدراسیون‌ها قرار گیرد. بنابراین، مشارکت هویت‌های فروملی مانند شهرها در عرصه بین‌المللی می‌تواند نه تنها مغایر با اهداف سیاست خارجی حکومت مرکزی نباشد، بلکه حتی مکمل آن نیز باشد. همچنین نهادها و سازمان‌های شهری، شهرداری، شوراهای شهر و غیره از جمله کنشگرانی هستند که می‌توانند در بالاترین مقام اجتماعی آن شهر، در بسیاری از حوزه‌های مختلف با دیگر کشورها وارد مذاکرات شوند. (Tawhidfam & Dalili, 2014: 30) بنابراین، دیپلماسی شهری را می‌توان به‌عنوان نهادها و فرآیندهایی که به‌وسیله شهرها در روابط با بازیگران در عرصه سیاست بین‌الملل باهدف نشان دادن خودشان و علایقشان در برابر دیگری به کار می‌گیرند، تعریف نمود با این تعریف، دیپلماسی شهری می‌تواند شکلی از تمرکززدایی مدیریت روابط بین‌الملل و انتخاب شهرها به‌عنوان بازیگری کلیدی در نظر داشت و

مدیران محلی به‌عنوان مسئول روابط بین‌الملل در عرصه دیپلماسی شهرشان را نمایندگی می‌کنند. (Pluijm, 2007: 11). در واقع، شهرها از نقش مهمی در سیاست و اقتصاد جهانی و بازسازی مدیریت جهانی برخوردار شده‌اند و می‌توانند به‌عنوان بازیگران کلیدی، زمینه‌های افزایش تعامل را در حوزه‌های مختلف فراهم آورند (Acuto, 2013: 20). با توجه به اهمیت تبلیغ برای ایجاد جذابیت‌های موردنظر گردشگران، دیپلماسی شهری با ایجاد نمادسازی برای شهر و نیز توسعه مبادات فرهنگی، زمینه حضور گردشگران را فراهم نموده است. خراسان شمالی به دلیل موقعیت مناسب و برخورداری از جاذبه‌های مختلف از جمله نقاط مهم و با ظرفیت کشور جهت توسعه توریسم شهری از طریق توسعه پیوندهای متقابل بین گردشگران، کانون‌های شهری و طبیعت به شمار می‌آید. هدف اصلی این تحقیق بررسی توانمندی‌ها و زیرساخت‌های استان خراسان شمالی در مجرای دیپلماسی شهری برای جذب گردشگر به‌منظور توسعه استان در قالب موضوعی جدید و قابل‌بررسی است. ارزیابی موقعیت استان در ورود به عرصه دیپلماسی شهری و شناخت توانمندی‌های گردشگری است. به عبارت دقیق‌تر این پژوهش در پی آن است تا تأثیر دیپلماسی شهری بر توسعه گردشگری خراسان شمالی را بر اساس مدل تحلیلی SWOT موردبررسی و تحلیل قرار دهد. حال سؤالی که اینجا مطرح می‌شود این است که دیپلماسی شهری چه نقشی در جذب گردشگر و توریست در استان خراسان شمالی دارد؟ فرضیه این مقاله با تکیه بر چارچوب حاضر، آن است که دیپلماسی شهری نگرشی جدید برای توسعه زیرساخت‌ها و جذب گردشگر همراه با توسعه اقتصادی، افزایش تعاملات ارتباطی، فرهنگی و مذهبی را در استان فراهم نموده است.

در خصوص پیشینه پژوهش می‌توان گفت دیپلماسی شهری حوزه مطالعاتی جدیدی است و به دلیل نوظهور بودن این نوع دیپلماسی، در مورد ماهیت، مفهوم، نقش و کارکردهای آن آثار و تألیفات اندکی وجود دارد. همچنین در موردبررسی و شناخت "نقش دیپلماسی شهری در توسعه گردشگری استان خراسان شمالی" تا به حال پژوهشی به عمل نیامده است. در این راستا با بررسی منابع موجود در زمینه موضوع مورد پژوهش با تکیه بر منابع جدید سعی در تحلیل موضوع موردنظر شده است. در ادامه مختصراً به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود: نجاتی حسینی (۱۳۹۰) در مقاله "دیپلماسی شهری از نظریه تا تجربه" به بررسی این موضوع پرداخته و ارتباط این نوع دیپلماسی را با جهانی شده را بیان کرده است و دیپلماسی شهری را ابزاری کارآمد در توسعه ملی خوانده است. وی در نتیجه می‌گوید امروزه سیاست‌های بینا شهری بر سیاست‌های بینادولتی در ارتباطات سیاسی و فرهنگی، همچنین حل برخی از مشکلات و مسائل که سیاست‌های دولتی قادر به حل آن نیست ارجحیت دارد. اثر دیگر در این زمینه مقاله "جهانی شدن شهرها و جهان محلی شدن دیپلماسی (مطالعه موردی: دیپلماسی شهری) (۱۳۹۵) توسط توحید فام و دلیلی است. که با تبیین فرآیند جهانی شدن، به بررسی شهرها به‌عنوان کانون تحولات و پدیده‌ای که تأثیر و تأثر متقابل با فرآیند جهانی شدن دارد، پرداخته‌اند که ارتباط شهرهای جهانی باعث تحول در دیپلماسی سستی شده است و باعث اهمیت دیپلماسی شهری به‌عنوان پدیده‌ی نوظهوری شده است.

دیپلماسی شهری، تحلیل نقش شهرها به‌عنوان بازیگر جدید عرصه روابط بین‌الملل (۱۳۹۳)، عنوان مقاله‌ای است که توسط زرقانی، رنجکش و اسکندران به نگارش درآمده است. در چارچوب بحث دیپلماسی شهری، نقش و کارکرد شهرها را به‌عنوان بازیگران جدید روابط بین‌الملل بررسی کردند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شهرها با ایفای نقش فراملی خود در زمینه‌های امنیت، توسعه، اقتصاد، فرهنگ، شبکه‌سازی و حضور در سازمان‌های بین‌المللی به بازیگرانی فعال تبدیل شده‌اند.

**روش تحقیق:** مقاله حاضر با استفاده از روش کتابخانه‌ای و مقالات هم‌چنین طرح‌های پژوهشی مرتبط و بر اساس مدل تحلیلی سوات صورت گرفته و ضمن تحلیل جداگانه سوات برای گردشگری و دیپلماسی شهری در استان خراسان شمالی، و امتیازدهی با توجه به نظر کارشناسان در حوزه گردشگری و در نهایت با وزن‌دهی مولفه‌های مربوط به نقاط قوت و ضعف (که جمع ضرایب آن ۱ یا ۱۰۰ می‌باشد و فرصت‌ها و تهدید در این بخش نیز جمع ضرایب ۱ یا ۱۰۰ می‌باشد و در بخش قوت‌ها ۳-۴ و در بخش ضعف‌ها ۱-۲ و در بخش فرصت‌ها و تهدیدها به عملکردها از ۱-۴ امتیاز دهی شد) پیشروی مسئله تحقیق، به تبیین موقعیت گسترش گردشگری و دیپلماسی شهری استان خراسان شمالی پرداخته است. این مدل ابزاری مشتعل بر چهار مقوله قوت، ضعف، فرصت و تهدید برای شناسایی نظام‌مند عواملی است که راهبرد باید بهترین سازگاری را با آن‌ها داشته باشد. اساس منطق این مدل بر این واقعیت استوار است که یک راهبرد اثربخش باید قوت‌ها و فرصت‌های یک سیستم را به حداکثر برساند و در مقابل، ضعف‌ها و تهدیدات را کاهش دهد. و همچنین سعی شد از روش توصیفی-تحلیلی نقش و کارکرد دیپلماسی شهری در توسعه گردشگری استان خراسان شمالی مورد واکاوی قرار گیرد.

## ۲. دیپلماسی شهری<sup>۱</sup>

در جهان امروز به دلیل تراکم زمان و مکان در اثر افزایش ارتباطات و اطلاعات شاهد افزایش تعامل میان ملت‌ها و دولت‌ها هستیم و شهرها از نقش عمده‌ای در حل مسائل جهانی از جمله آلودگی هوا و محیط‌زیست، و... برخوردارند. تغییرات نظام بین‌الملل و گسترش نقش بازیگران غیردولتی باعث شده که "دیپلماسی شهری" در کنار دیپلماسی سنتی مطرح شود (Daroudi & Peimani, 2013: 16). از این گذشته، شهرها با ارتقاء جایگاه اقتصادی، سیاسی، فن‌آوری، فرهنگی و زیرساختی خود از توان، نفوذ و اعتبار کافی برای اجرای فعالیت‌های دیپلماتیک برخوردار می‌شوند و در راستای فعالیت‌های خود شکل نوینی از دیپلماسی را نمایان می‌سازند که از آن با عنوان دیپلماسی شهری یاد می‌شود (UCLG, 2006: 2). در واقع، دیپلماسی رسمی به‌تنهایی قادر به شناسایی، مدیریت و تأمین تمامی نیازهای شهروندان نیست.

1 Urban diplomacy or city diplomacy

از این رو دیپلماسی شهری به‌عنوان ابزاری در خدمت نمایندگان سازمان‌های مدنی در مدیریت نیازهای شهروندان قرار می‌گیرد (Ghorchi, Amani, 2018: 23). دیپلماسی شهری می‌تواند محصولی از اقدامات هماهنگ سازمان‌های مردم‌نهاد باشد. این شکل از دیپلماسی در نتیجه‌ای از ابتکارات اولیه سازمان‌های مردم‌نهاد به یک همکاری فراگیرتر تبدیل می‌شود و در واقع پدیده‌ای در حال تحول است که در آن پس از مدتی همکاری به وجود می‌آید و این سازمان‌های مدنی مردم‌نهاد مبنای دیپلماسی شهری هستند (Van overbeek, 2008: 20). این شکل از دیپلماسی که شهرهای جهان در آن شرکت دارند، استفاده از قابلیت کلان‌شهرهای جهان برای توسعه‌ی سیاست بین‌شهری بین‌المللی، به‌جایگزینی سیاست‌های بین‌دولتی در قالب سیاست شهری با توجه به پتانسیل شهروندی مورد اقبال قرار داده است.

## ۱.۲. تفاوت دیپلماسی شهری و دیپلماسی عمومی

دیپلماسی شهری بخشی از دیپلماسی عمومی است که در مقابل دیپلماسی سنتی قرار می‌گیرد. تفاوت بین آن‌ها این است که اولاً، دیپلماسی شهری یک هنر است، دوم آن‌که سروکار این نوع از دیپلماسی با مردم است (Mousavi Shafaei, 2010: 16). دیپلماسی شهری عملاً در زمینهٔ نمایندگی، اقتصادی، فرهنگی، عمومی و مدیریت ابعاد منازعات در حال جایگزینی به‌جای دولت‌ها می‌باشد. (Soleimani Sediq, 2014: 8-9). بازیگران دیپلماسی رسمی (دولت-دولت) است و بازیگران دیپلماسی‌های نوین مبتنی بر روابط (مردم-دولت‌ها) است. بر این مبنا بازیگران دیپلماسی شهری، هویت‌های فرو ملی (شهرها و مقامات محلی) و شهرداران، انجمن‌های شهری، سازمان‌های غیردولتی، نمایندگان دولت‌های محلی و شهروندان و نمایندگان سازمان‌های غیردولتی هستند (Zarkani, 2011: 254). دیپلماسی سنتی، به مسائل سیاست‌اعلی می‌پردازد. درحالی‌که مسائل مربوط به دیپلماسی شهری، موضوعات مربوط به سیاست‌اعلی را کمتر در برمی‌گیرد (Dashiri, Khorrami, 2017: 91).

## ۲.۲. راهبردهای اساسی دیپلماسی شهری در توسعه صنعت گردشگری

دیپلماسی شهری با تکیه بر ۶ مضمون و راهبرد امنیت شهری، توسعه‌ی شهری، اقتصاد شهری، شبکه‌ی شهری، نمایندگی شهری و فرهنگ شهری اهداف خود را دنبال می‌کند. امروزه جهان شهرهایی چون مادرید و بارسلونا با استفاده از "راهبرد توسعه اقتصاد شهری" این نوع از دیپلماسی با جذب توریست و شگرد برن‌سازی شهری، درصد افزایش سهم خود از بازار بین‌المللی گردشگری هستند. در زمینهٔ گردشگری، دیپلماسی شهری با رویکردهایی چون توانمندسازی شرکت‌های محلی، مالکیت اعمال سیاست، یک چارچوب مدون برای اشتراک‌گذاری اطلاعات، بحث و گفت‌وگو، مذاکره، آموزش و یادگیری را در نظر می‌گیرند. در ادبیات گردشگری بخشی از اطلاعات و مطالعات دیپلماسی شهری (اقتصادی-فرهنگی) با همکاری‌های شبکه‌ای شهرها و در هم تنی فرصت‌های داخلی با فرصت‌های خارجی در زمینه صنعت گردشگری فعالیت می‌کنند (Soleimani Sediq, 2014: 13). در عصر جهانی شدن، نقش گردشگران به‌عنوان اهرمی

قدرتمند در تقویت دیپلماسی شهری انکارناپذیر است و دیپلماسی شهری در واقع یکی از ابزارهای توسعه گردشگری محسوب می‌شود. بدین ترتیب، در فرایند جهانی‌شدن، با توجه به جابه‌جایی کالاها، خدمات، مردم و اندیشه‌ها، دیپلماسی شهری می‌تواند با برقراری روابط با شهرهای دیگر کشورها نقشی عمده را ایفا کند. افزون بر این، برگزاری جشنواره‌ها، و برنامه‌های فرهنگی و هنری موجب افزایش دوستی میان ملت‌ها و آگاهی متقابل شهرها از تمدن، فرهنگ، آداب و سنن یکدیگر می‌شود (Dashiri, 2017: 10)، و علاوه بر افزایش معامله‌ها و مراودات موجب ذهنیت‌سازی ایجابی و تصویر-سازی مثبت و جذاب می‌شود.

### ۳. روش تجزیه و تحلیل SWOT<sup>1</sup>

مدل تحلیلی SWOT، ابزاری مشتمل بر چهار مقوله برای شناسایی نظام‌مند عواملی است که راهبرد باید بهترین سازگاری را با آن‌ها داشته باشد (Ebrahimzadeh & Aghasi-zadeh, 2009: 9). این روش که از حرف اول کلمات قوت (Strength)، ضعف (Weakness)، فرصت (Opportunity) و تهدید (Threat) ساخته شده، از مهم‌ترین معیارها برای انطباق نقاط قوت و ضعف سازمان یا کشور با فرصت‌ها و تهدیدهای پیشروی آن است (Ahmadi, 2016: 13) و ابزاری است برای تحلیل محیط‌های درونی و بیرونی که یک نگرش سیستمی به دست می‌دهد و پشتیبانی است برای چگونگی تصمیم‌گیری (Kahraman & others, 2007: 285). اساس منطق این مدل بر این واقعیت استوار است که یک راهبرد اثربخش باید قوت‌ها و فرصت‌های یک سیستم را به حداکثر برساند و در مقابل، ضعف‌ها و تهدیدات را کمینه کند (Bagheri et al., 2015: 95). این مدل روشی است که تفکر سیستماتیک را دربردارد و شامل عیب‌شناسی جامعی از عوامل مربوط به تولیدات جدید، فناوری، مدیریت و برنامه‌ریزی است (Shrestha et al., 2004: 186). این روش با شناسایی عوامل درونی و درک عوامل بیرونی یک مسئله و با تدوین راهبردها و راه‌های برون‌رفت کوتاه‌مدت و بلندمدت، به حل آن مشکل اقدام می‌کند. مدل مزبور، نگاهی کلان دارد و از این رو، کمک می‌کند تا درک روشن‌تری از وضعیت حال و آینده داشته باشیم و تصمیمات درست‌تری بگیریم (Charles, 1991: 67).

<sup>1</sup> Strength, Weakness. Opportunity, threat

جدول ۱. ماتریس SWOT و نحوه تبیین استراتژی‌ها منبع: <https://modir.tv>

نقاط ضعف W	نقاط قوت S	ماتریس Swot
استراتژی‌های WO	استراتژی‌های SO	فرصت‌ها O
استراتژی‌های WT	استراتژی‌های ST	تهدیدات T

## ۴. گردشگری

گردشگری عبارت است از مسافرت به شهرها بانگیزه‌های مختلف بر اساس جذابیت‌های مختلف و امکانات تسهیلاتی که شهر دارد و در اشخاص جذابیت‌هایی را ایجاد می‌کند (Law, 1996: 25). از این رو، گردشگری را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین صنایع توسعه پایدار در هر جامعه‌ای باید دانست که از تحرک بالایی در تغییرات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، شهری و محیطی برخوردار است (Sharbatian, 2010, 18). در عصر حاضر، گردشگری نقشی مؤثر در گسترش روابط بین ملت‌ها دارد و به‌منزله ایجادکننده فرصت‌های شغلی در بخش اقتصادی و ایجاد تعاملات اجتماعی-فرهنگی مطرح می‌شود (Hatami-Nejad & Sharifi, 2014: 62). صنعت گردشگری را صنعت چتری می‌خوانند، زیرا طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های مختلف که با یکدیگر ارتباطی مشخص در حوزه مشتری دارند، در این صنعت گرد هم آمده‌اند. هتلداران، راهنمایان تور، دفاتر خدمات مسافرتی... در یک‌چیز اشتراک دارند و آن تأمین رضایت مشتری است (Ranjbarian & Zahedi, 2009: 82). از این رو، توسعه گردشگری به‌منزله مجموعه فعالیت‌های اقتصادی در تقویت بنیان‌های جوامع تأثیر زیادی دارد (Lankford & Howard, 1994: 121). و نواحی شهری به دلیل آنکه جاذبه‌های تاریخی و فرهنگی بسیار زیادی دارند، اغلب مقاصد گردشگری مهمی برای توریست‌ها هستند (Timothy & wall, 1995: 7). از این رو، نخستین شرط موفقیت هر شهر در توسعه گردشگری، وجود زیرساخت‌های مناسب شهری و مدیریت عاقلانه و مدبرانه در عرصه‌های مختلف است (Dinari, 2005: 15) که دسترسی به جاذبه‌ها را بیش‌ازپیش آسان کند.

## ۵. موقعیت استان خراسان شمالی در عرصه دیپلماسی شهری و صنعت گردشگری

استان خراسان شمالی که «نگین سبز شمال خاور ایران» لقب گرفته در بهار ۱۳۸۳ از خراسان بزرگ منفک و به یک استان مجزا تبدیل شد. این استان با مساحتی برابر ۲۸،۴۳۴ کیلومتر در شمال شرقی ایران قرار گرفته است (Zende Del, 2010: 25). از نظر موقعیت نسبی جغرافیایی این استان از شمال و شمال شرقی به طول حدود ۳۰۱ کیلومتر دارای مرز مشترک با جمهوری ترکمنستان است که این موقعیت به استان یک وجه مهم سیاسی و استراتژیک می‌دهد که می‌تواند، هم

برای توسعه استان مثبت و هم احتمالاً در برخی مواقع، منفی باشد. مهم‌ترین راه ارتباطی استان خراسان شمالی با جمهوری ترکمنستان و به‌ویژه با پایتخت (عشق‌آباد) از طریق مرز باجگیران انجام می‌شود.<sup>۱</sup> این استان از جنوب و شرق به استان خراسان رضوی، از غرب به استان گلستان و از جنوب غربی به استان سمنان محدود می‌شود. این استان دارای ۸ شهرستان و بیش از ۱۰۰۰ روستای دارای سکنه می‌باشد (Mohammadi, 2012:9) و جمعیت آن بر اساس سرشماری سال ۱۳۹۰ بالغ بر ۸۶۷۲۷ نفر برآورد شده است و عمده محصولات صادراتی استان عبارت‌اند از: سیمان، فولاد، محصولات پتروشیمی، محصولات معدنی، صنایع غذایی و کشاورزی است که بازارهای هدف آن افغانستان، ترکمنستان و کشورهای آسیای میانه و CIS می‌باشد.

#### ۵. ۱. مزیت‌های نسبی استان خراسان شمالی برای ورود به دیپلماسی شهری

صنعت گردشگری امروزه از جایگاه مهمی در سطح جهانی برخوردار است و ضمن درآمدزایی زیاد، موجب نزدیک‌تر شدن ملل، اقوام و فرهنگ‌ها به یکدیگر شده است. از طرفی استان خراسان شمالی با جاذبه‌های طبیعی، تاریخی، زیارتی و تفریحی خود از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و دارای مزیت‌ها و توانمندی‌هایی است که می‌تواند ورود این استان را به این اجتماع جهانی (دیپلماسی شهری) تسهیل نماید که در ادامه به آن می‌پردازیم: هم‌جواری و نزدیکی با کشورهای ترکمنستان و افغانستان و تاجیکستان، ثبت جهانی موسیقی مقامی شمال خراسان، ثبت ۴ اثر صنایع‌دستی در فهرست آثار ملی کشور، وجود بیش از ۴۰۰۰ اثر تاریخی و فرهنگی و ۵۲۴ اثر ثبت‌شده در فهرست آثار ملی کشور، موقعیت استراتژیکی استان به‌عنوان کریدور ارتباطی شرق به غرب که در دوره باستان محل عبور کاروان‌ها بوده و امروز رباط‌ها و ایستگاه‌های متعددی از این راه برجا مانده است (Mohammadi 2012: 108-9) از سوی دیگر، وجود مرز مشترک به طول ۳۰۱ کیلومتر با ترکمنستان و امکان مراودات گردشگری، استقرار در محور اصلی آسیایی، اشتراکات فرهنگی با کشورهای آسیای میانه و افغانستان، تشکیل جوامع انسانی با آداب‌ورسوم متفاوت مطابق با نوع اقلیم و شرایط محیطی (تنوع قومیت‌ها) و از طرفی، عبور محور آسفالت‌ته تک بان‌دی و دویان‌دی بجنورد-سفراین از منطقه، مجاورت و دسترسی آسان به بزرگراه آسیایی، همچنین وجود فضای اجتماعی و اقتصادی مناسب و مرز مشترک امن جهت جذب سرمایه‌های خصوصی داخلی و خارجی و توسعه فعالیت‌های اقتصادی بازرگانی با کشورهای آسیای میانه (Ghasemi & Hassanabadi, 2018: 14). از سوی دیگر، اقلیم مدیترانه خراسان شمالی که تفاوت چشمگیری با سرزمین‌های مجاور خویش از نظر برخورداری از مواهب طبیعی دارد، در حقیقت دروازه شمالی خراسان قدیمی محسوب می‌شود.

۱. سند توسعه استان خراسان شمالی، ۱۳۹۷ (سازمان برنامه و بودجه کشور، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی خراسان شمالی).



## ۲.۵. کاستی‌های استان خراسان شمالی برای ورود به دیپلماسی شهری

خراسان شمالی گذشته از تمام مزیت‌ها و فرصت‌های ورود به عرصه دیپلماسی شهری کاستی‌ها و نواقصی دارد که در ادامه به آن اشاره می‌شود: فقدان ساختار سازمانی مشخص دیپلماسی شهری و روابط بین‌المللی در استان، عدم وجود راهبردها و راهکارهای اجرایی دیپلماسی شهری در استان، عدم حضور فعال و برنامه‌ریزی شده نمایندگان شهرداری استان در سازمان‌های بین‌المللی و غیردولتی، کم‌توجهی مدیران ارشد شهرداری استان به اهمیت دیپلماسی در امور بین‌المللی، عدم استفاده مستمر و مفید از کارشناسان دیپلماسی و متخصصین روابط بین‌الملل در شهرداری‌های استان، ارتباط ضعیف استان خراسان شمالی با نهادهای تخصصی سازمان کمبود راهبردها و راهکارهای مؤثر اجرایی دیپلماسی شهری در استان، مشارکت پایین نمایندگان شهرداری استان در سازمان‌های بین‌المللی و غیردولتی، استفاده کم از پتانسیل‌های ایرانیان مقیم خارج از کشور جهت حضور و لابی‌گری در سازمان‌های بین‌المللی مرتبط با مدیریت شهری، ارتباط ضعیف استان خراسان شمالی با سازمان‌های تخصصی بین‌المللی و سازمان ملل، ضعف قوانین مشخص حکومت‌های محلی در زمینه‌های دیپلماسی شهری و روابط بین‌الملل در استان خراسان شمالی، ضعف دیپلماسی شهری استان در عرصه بین‌الملل، علاوه بر موارد فوق، این استان فاقد راه ارتباطی مناسب با کشورهای همسایه (ترکمنستان) جهت برقراری ارتباطات تجاری و احداث بازارچه مرزی می‌باشد (Bagheri et al., 2015: 91).

## ۶. بررسی توانمندی‌های توریستی در استان خراسان شمالی

### ۱.۶.۱. جاذبه‌های گردشگری

توسعه گردشگری به‌عنوان مجموعه فعالیت‌های اقتصادی، تأثیر بسزایی در تقویت بنیان‌های اقتصادی جوامع داشته و نقش آن به‌عنوان منبع جدیدی برای اشتغال، کسب درآمد، دریافت‌های مالیاتی بیشتر، جذب ارز و تقویت زیرساخت‌های اجتماعی مورد تأکید است (Kazemi, 2008: 1). توسعه صنعت گردشگری می‌تواند عاملی مهم در جهت رفع فقر، افزایش درآمد و افزایش اشتغال‌زایی برای مردم منطقه باشد (Rizvani, 2000: 5). خراسان شمالی از جاذبه‌های گردشگری زیادی برخوردار است. به‌طوری‌که در سند ملی توسعه استان، گردشگری بعد از کشاورزی و صنعت به‌عنوان «محور سوم توسعه استان» معرفی شده است. جاذبه‌های گردشگری استان به شرح زیر می‌باشد:

### ۱.۶.۱.۱. گردشگری عشایری

گردشگری عشایری نوعی گردشگری است که در محیط‌های وابسته به قلمرو کوچندگی عشایر انجام می‌شود و بازدید از جاذبه‌های فرهنگی و اجتماعی مرتبط با زندگی عشایری و جاذبه‌های طبیعی موجود در منطقه بیلاقی - قشلاقی عشایر مدنظر گردشگر می‌باشد (Mirvahedi & Esfandiari, 2016: 74). در این صورت گردشگری عشایری می‌تواند به

کلیه فعالیت‌ها و خدماتی که به‌وسیله عشایر، مردم و دولت‌ها برای تفریح، استراحت و جذب گردشگران و نیز فعالیت‌هایی که به‌وسیله گردشگران در مناطق عشایری صورت می‌گیرد، گفته شود (Gholam-Rezaei et al., 2017:15). صنعت گردشگری می‌تواند به کمک زندگی عشایر بشتابد و با درآمدزایی از طریق ورود گردشگر به مناطق کوچ‌نشین بخشی از هزینه‌های کوچ‌نشینی را تأمین نماید (Lotfi et al., 2018: 3). شیوه زندگی کوچ‌نشینی<sup>۱</sup> و نیمه کوچ‌نشینی<sup>۲</sup>، چشم‌اندازهای فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی متفاوتی را پیش روی گردشگران قرار می‌دهد. از این گذشته، گردشگری پایدار عشایری به بهبود وضع معیشت و اقتصاد عشایر کمک می‌کند (Qadiri-Masoom, 2009: 20-22). خراسان شمالی با بهره‌مندی از فرهنگ غنی شامل کرد، ترک، فارس، بلوچ یکی از مقاصد جدید توریستی ایران است. این ناحیه، منابع بسیار متنوع فرهنگی و طبیعی دارد و درزمینه گردشگری عشایری، استانی بسیار توانمند بوده و می‌تواند موفق به جذب گردشگران، محققان و انسان‌شناسان زیادی از سراسر دنیا شود (Mohammadi et al., 2013: 4). گردشگری خراسان شمالی می‌تواند بر کیفیت و کمیت فعالیت‌های تولیدی (دامپروری، کشاورزی، صنایع دستی) از طریق جذب گردشگران و رونق کارآفرینی تأثیرات مثبتی بگذارد. از طرفی عشایر خراسان شمالی، آداب و رسوم خاص و ویژه‌ای دارند که بر توانمندی آن‌ها برای جذب گردشگران تأثیرگذار می‌باشد (Amanullahi Baharond, 1991:142). از جمله می‌توان به: موسیقی، رقص، جشن عروسی، کشتی سنتی، مراسم شیردوشی، پشم‌چینی، شیوه چادربافی و مسکن آنان، غذاهای محلی و نظایر آن اشاره کرد.

#### ۶.۱.۲. جاذبه‌های ورزشی

قرن حاضر را باید قرن ورزش نامید. قرن‌ها که در آن، ورزش به یکی از مهم‌ترین ساختارهای جامعه تبدیل شده است (Rahmati & Abbaszadeh, 2014: 60). رویدادهای ورزشی می‌توانند نیازهای اساسی بشر مانند نیازهای جسمی، روانی و فردی را برآورده کرده و نقش‌های متعددی از جمله میراث فرهنگی، آگاهی‌های فرهنگی، توسعه جامعه و گردشگری را ایفا کنند (Abdi et al., 2018: 57). یکی از مهم‌ترین رویدادهای ورزشی در سطح کشور رویداد ورزشی کشتی با چوخه است که یکی از معروف‌ترین ورزش‌های محلی ایران است این کشتی نام خود را از تن‌پوشی سنتی گرفته و در استان خراسان ریشه‌ای عمیق در زندگی، خلق و خو و اعتقادات مذهبی و ملی مردم دارد. خاستگاه این ورزش شمال خراسان است. واژه چوخه در اصل گُردی، کرمانجی است و به معنی شئل کوتاهی است که کشتی‌گیران آن را با شال سفیدرنگی محکم می‌کنند (Amani, 2006: 13). کشتی با چوخه به‌عنوان بخشی از آیین و فرهنگ مردم استان خراسان شمالی است و بیش از آنکه یک ورزش باشد، یک رویداد فرهنگی و یک باور تاریخی است (Abdi et al., 2018: 73). از آنجاکه این ورزش از قدیم در بین مردم کرد شمال خراسان مرسوم بوده به این نام (کشتی با چوخه) معروف شده است.

1 Nomadism

2 Semi Nomadism

### ۳.۱.۶. جاذبه‌های فرهنگی - تاریخی

مهم‌ترین جاذبه‌های تاریخی استان شامل قلعه جلال‌الدین در گرمه، شهر تاریخی بلقیس اسفراین، قلعه صعلوک بالاتر از روستای زاری در اسفراین، تپه ارگ (تپه نادری) شیروان، تپه تاریخی خان در مانه و سملقان، آتشکده اسپاخو در مانه و سملقان، رباط قره بیل در گرمه، رباط یا کاروانسرای قلّی در جاجرم (Jafari et al., 2014: 14). عمارت آینه‌خانه سردار مفخم یکی از بناهای ر عهد قاجاریه است که به‌عنوان دارالحکومه یارمحمدخان شادلو (سردار مفخم) معروف بود، امروزه به گنجینه مردم‌شناسی استان خراسان شمالی و محل برگزاری موزه تخصصی اشیاء و لوازم مردم‌شناسی دوره اسلامی تبدیل شده است (Zinda-del, 2010: 106). جاذبه‌ها و آثار، بخش عمده‌ای از جذابیت‌های توریستی را شامل می‌شوند که در مجموع بیانگر تنوع فرهنگی و منعکس‌کننده هویت ایرانی است. این گروه از جاذبه‌ها اغلب مورد توجه مردم شناسان، و محققان است که آداب و رسوم، سنت‌ها، مراسم ویژه، آئین‌ها، جشنواره‌های محلی، پوشش‌ها، غذاها، گویش‌ها، زبان‌های محلی، موسیقی بومی و سنتی و سایر عناصر فرهنگی مختص هر ناحیه مانند صنایع دستی، مهم‌ترین این جاذبه‌ها را شامل می‌شوند (Soleimani Sediq, 2014: 17).

### ۲.۶. تجهیزات و تسهیلات گردشگری در شهر بجنورد

از عوامل مهمی که نقش اساسی در ارائه‌ی خدمات برای پذیرایی، اقامت و خدمات مسافرتی به مسافران یا مهمانان را بر اساس ضوابط و مقررات آئین‌نامه‌های مربوط به تأسیسات گردشگری کشور دارد، تأسیسات و واحدهایی هستند که با عنوان تجهیزات و تسهیلات گردشگری شناخته می‌شوند (Soleimani Sediq, 2014: 18). خراسان شمالی به دلیل پیشینه زیاد در مدنیت از امکانات و تسهیلات خوبی برخوردار است. این امکانات و تسهیلات عبارت‌اند از: هتل‌ها و مهمان‌پذیرها، ارتباطات پستی و مخابراتی، دفاتر خدمات مسافرتی و جهانگردی، شبکه‌های ارتباطی، پذیرایی بین‌راهی، مراکز خرید و مجموعه‌های تفریحی و گردشگری.

### ۱.۲.۶. هتل‌ها و مهمان‌سراها و مجتمع‌های خدماتی-رفاهی

از جمله مکان‌های اقامتی هستند که به‌منظور ارائه خدمات مورد نیاز گردشگران در مرکز استان و همچنین در طول جاده‌ها احداث شده‌اند. از جمله می‌توان به هتل مجلل داریوش، هتل نگین، هتل جهانگرد، مهمان‌پذیر آسمان، هتل رضا، هتل کوروش، مهمان‌پذیر لاله، مهمان‌پذیر رضوان، مهمان‌پذیر نقی‌زاده، مهمان‌پذیر نارین اشاره کرد که در مرکز استان قرار داشته با وسعت زیاد به‌همراه هوای کاملاً پاکیزه محیط و دسترسی آسان و سریع به مراکز تفریحی شهر و تفرجگاه‌های طبیعی و... از دیگر مزایای این هتل‌ها می‌باشد و از طرفی دسترسی به مراکز تجاری و اداری را سهولت می‌بخشند و دارای امکاناتی نظیر رستوران، پارکینگ و صندوق امن می‌باشند. در ارتباط با مراکز خرید می‌توان به مجتمع تجاری طلای سفید<sup>۱</sup> اشاره کرد

که داری دو بخش شرقی و غربی می‌باشد که در بخش شرقی آن شامل هفت طبقه و دو پارکینگ و همراه با تالار پذیرایی و سالن چندمنظوره (تئاتر و پردیس سینمایی) می‌باشد و بخش غربی آن همراه با ۱۴ طبقه و دو پارکینگ و همراه چندین (۱۴ تا ۱۶) طبقه اداری و تجاری است که از بزرگ‌ترین مراکز خرید در سطح استان می‌باشد از دیگر مراکز خرید بجنورد می‌توان به مجتمع تجاری تفریحی هماگ<sup>۱</sup> (در سه بخش تجاری، تفریحی، اقامتی)، مجتمع تجاری پردیس، و همچنین بازار روز امام رضا اشاره کرد. این مجتمع‌ها در حالت مطلوب از سرویس‌های تعمیرگاهی، بهداشتی، درمانی، رستوران، نمازخانه، استراحتگاه، جایگاه عرضه سوخت، پارکینگ و سایر امکانات موردنیاز برخوردارند.

### ۲.۲.۶. پذیرایی بین‌راهی

در مسیر جاده‌ای استان خراسان شمالی از مسیر جنگل گلستان تا انتهای حوزه استحفاظی این استان، که محل عبور وسایل نقلیه از سمت غرب کشور به سمت استان خراسان رضوی و کشور افغانستان و ترکمنستان، همچنین گردشگران زیاد به‌ویژه زائران حرم مطهر رضوی می‌باشد، مهمان‌پذیرها و رستوران‌های متعدد بین‌راهی وجود دارد که شامل مجتمع میقات‌الرضا(ع) در شهر حصار گرمخان، مجتمع رضاآباد در محور بجنورد-شیروان، مجتمع آل یاسین در محور شیروان- فاروج و مجتمع خدمات رفاهی امام رضا (ع) می‌باشند.

### ۳.۶. شبکه‌های ارتباطی

شبکه‌های ارتباطی به‌عنوان شریان‌های حیاتی مناطق مختلف نقش مهمی را در توسعه‌ی شهرها دارد. به‌خصوص شبکه‌های ارتباطی (زمینی، هوایی، ریلی، دریایی و ...) در توسعه‌ی گردشگری عملکرد اساسی دارند. شبکه‌های ارتباطی مناسب می‌تواند تأثیر مستقیمی در میزان رضایت و جذب گردشگران داشته باشد. خراسان شمالی دارای زیرساخت‌های ارتباطی مناسبی می‌باشد که یکی از عوامل قوی در توسعه‌ی توریسم تلقی می‌شود. این استان به دلیل واقع شدن در مسیر بزرگراه آسیایی و عبور سالانه چندین میلیون زائر امام رضا (ع)، می‌تواند به‌عنوان یکی از مناطق مهم جذب گردشگران مطرح باشد. در زیر به چند مسیر ارتباطی استان با سایر نقاط اشاره می‌کنیم:

#### ۱.۳.۶. شبکه‌های ارتباطی زمینی و هوایی

حمل و نقل از ارکان اصلی صنعت توریسم و گردشگری می‌باشد و صنعت توریسم به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و پردرآمدترین منابع جهان در آغاز هزاره‌ی شوم می‌باشد. سیستم حمل و نقل هوایی یکی از عمده‌ترین عناصر تشکیل‌دهنده صنعت گردشگری می‌باشد و با ایجاد امکانات دسترسی آسان و راحت، سریع و ایمن به نقاط مختلف و با فواصل زیاد سهم زیادی در جابجایی گردشگران دارد. براین اساس فرودگاه‌ها به‌عنوان یکی از امکانات شهری و ارتباطی نقش مؤثری

1 <http://itiss.ir>

در توسعه شهری، ناحیه‌ای و ملی دارند و در مواردی نیز کارکرد بین‌المللی پیدا می‌کنند. با این وجود، بیشتر مناطق گردشگری استان در مسیر راه‌های آسفالتی قرار دارند، علاوه بر این وجود فرودگاه در بجنورد و راه‌آهن در شهرستان جاجرم امکان ورود گردشگران را به این استان تسهیل می‌نماید (Jafari et al., 2014: 18). در این میان فرودگاه بجنورد مجهز به پیشرفته‌ترین امکانات و تسهیلات فرودگاهی است که توانایی پذیرش همه نوع هواپیما از جمله هواپیماهای پهن بیکرباری و مسافری را دارد. این فرودگاه مرز هوایی بین‌المللی است که امکانات جابه‌جایی مسافر و بار به نقاط داخلی و خارج از کشور را دارد. این فرودگاه بجنورد به همراه شرکت‌های هواپیمایی با ناوگان مناسب در منطقه، موجب جذب سرمایه‌گذاری اقتصادی و صنعتی تا ابعاد زیاد و افزایش بازده اقتصادی در زمینه‌های جابجایی افراد متخصص، کالا و تجهیزات در کوتاه‌ترین زمان می‌شود. و موجب استحکام پیوندهای اجتماعی و فرهنگی بین جوامع و شهرها و کشورها به دلیل نزدیک کردن فاصله‌ها می‌گردد (Nodehi, 2017: 4) علاوه بر این، موقعیت مناسب جغرافیایی نظیر قرارگیری در مسیر بزرگراه آسیایی، عبور خط لوله گاز خانگیران-نکا، ارتباط پایتخت معنوی کشور با ناحیه شمال، همسایگی با ترکمنستان و کشورهای آسیای میانه به‌عنوان بازارهای هدف، مسیر مناسب ترانزیتی در اتصال محور شمال به استان‌های جنوبی، برخورداری از منابع معدنی غیرفلزی و فلزی و برخورداری از نیروی انسانی متخصص، استان را در جایگاه متمایز قرار می‌دهد (Jafari et al., 2014: 121).

#### ۷. تجزیه و تحلیل صنعت گردشگری استان با مدل SWOT

در اینجا تلاش شده تا نقاط قوت و ضعف استان برای ورود به عرصه دیپلماسی شهری و توسعه صنعت گردشگری بر اساس مدل SWOT تحلیل شود:

جدول ۳. تجزیه و تحلیل SWOT

عناصر کلیدی	نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت‌ها	تهدیدها
مدیریتی - ساختاری	- امنیت شهری بالا - دسترسی مناسب به بازار مصرف بزرگ شهر مشهد و کشورهای آسیای میانه - استقرار در کریدور ارتباطی شمال به شرق کشور و عبور سالانه بیش از ۲۰ میلیون نفر مسافر و ترانزیت کالا - وجود بزرگ‌ترین معدن	- فقدان ساختار سازمانی مشخص، دیپلماسی شهری و روابط بین- المللی در استان. - عدم حضور فعال و برنامه‌ریزی شده نمایندگان شهرداری استان در سازمان‌های بین‌المللی و غیردولتی. - کم‌توجهی مدیران ارشد شهرداری استان به اهمیت	- مجمع شهرداران آسیایی و موقعیت مناسب آن برای جلب مشارکت‌های بین‌المللی در جهت مدیریت شهری در استان خراسان شمالی. - هم‌جواری و نزدیکی با کشورهای ترکمنستان و افغانستان و تاجیکستان. - ثبت جهانی موسیقی مقامی	- تحریم‌های یک‌جانبه بین- المللی علیه ایران. - تحریم بانکی علیه ایران که موجب بروز مشکلات پولی و ارزی جهت ورود گردشگر به کشور و استان خراسان شمالی می‌شود. - عدم وجود شناخت و راهبردهای اساسی توسط

عناصر کلیدی	نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت‌ها	تهدیدها
	<p>بوکسیت شناخته‌شده در ایران</p> <p>- موقعیت استراتژیکی استان و قرار گرفتن در مسیر شهر زیارتی مشهد و هم‌جواری با کشورهای همسایه شمالی ایران</p> <p>- مراودات اقتصادی و گمرکی با کشورهای تاجیکستان و ترکمنستان و افغانستان</p> <p>- برخورداری از خدمات گمرکی و امکان توسعه ظرفیت‌های تبادل کالا</p>	<p>دیپلماسی در امور بین‌المللی.</p> <p>- عدم استفاده مستمر و مفید از کارشناسان دیپلماسی و متخصصین روابط بین‌الملل در شهرداری‌های استان.</p> <p>- ارتباط ضعیف استان خراسان شمالی با نهادهای تخصصی سازمان ملل.</p>	<p>شمال خراسان.</p> <p>- وجود دبیرخانه دائمی نمایشگاه‌های کشورهای عضو اکو در حوزه نساجی صنعتی مانند چادرشب</p> <p>- موقعیت استراتژیکی استان به‌عنوان کریدور ارتباطی شرق به غرب که در دوره باستان محل عبور کاروان‌ها بوده و امروز رباط‌ها و ایستگاه‌های متعددی از این راه برجا مانده است</p>	<p>مسئولان استان جهت ورود استان به عرصه همکاری بین‌المللی</p> <p>- تبلیغ اسلام‌ستیزی و ایران‌هراسی و تبلیغ خشونت‌های قومی توسط برخی جهان‌شهرها</p> <p>- عدم تفاهم و توافق در سطح استانی و ملی برای پیوستن استان به سازمان‌های بین‌المللی و گسترش روابط بین‌شهری بین‌المللی</p>
منابع گردشگری	<p>- وجود تنوع زیستی، توپوگرافی منحصر به فرد، اکوسیستم جنگلی و اقلیمی</p> <p>- وجود آب‌وهوای خوب و مناسب</p> <p>- وجود گردشگری فرهنگی که شامل تنوع در فرهنگ و آیین و قومیت‌ها می‌باشد</p> <p>- برخورداری از اماکن تاریخی متعدد با پیشینه‌هایی از هزاره دوم قبل از میلاد تا دوران معاصر</p> <p>- وجود مناطق حفاظت‌شده مانند ساریگل، گلور، قرخود، میان دشت جاجرم (که یوزپلنگ آسیایی در آن حیات دارد)، وجود پرندگان مهاجر در منطقه راز و جرگلان</p>	<p>- عدم تشکیل بازار سستی، بازارچه عرضه صنایع دستی در ورودی استان</p> <p>- عدم وجود بوستان قابل دسترسی و بزرگ با پارکینگ در ورودی استان</p> <p>- نبود شرکت گردشگری قوی در استان</p> <p>- نبود خدمات اختصاصی گردشگری از جمله بانک، بیمه، فناوری اطلاعات</p> <p>- کمبود راهنمایان حرفه‌ای جهت راهنمایی گردشگر</p>	<p>- تعریف شدن صنعت گردشگری در استان به‌عنوان دومین محور توسعه</p> <p>- تلاش دست‌اندرکاران صنعت گردشگری برای خارج شدن از حوزه نفوذ استان خراسان رضوی</p> <p>- تلاش برای ایجاد برند سازی در مرکز استان در مجموعه مفخم بجنورد با همکاری شهرداری</p> <p>- برپایی نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها جهت شناساندن ظرفیت‌های مختلف گردشگری</p>	<p>- نبود ثبات مدیریتی و تغییر پی‌درپی استانداران و مدیران دستگاه‌های مختلف و حتی شهرداران در سطح استان</p> <p>- عدم برنامه‌ریزی منظم در حوزه گردشگری</p> <p>- نبود نگاه مدیریتی منطقه‌ای و ملی در بخش گردشگری</p> <p>- آب‌وهوای سرد به‌ویژه در فصل زمستان</p> <p>- صعب‌العبور بودن برخی مناطق گردشگری استان</p>
حمل و نقل و دسترسی	<p>- وجود شبکه حمل و نقل جاده-ای و هوایی در سطح استان</p> <p>- موقعیت استراتژیکی استان و پل ارتباطی پایتخت کشور</p>	<p>- ناوگان حمل و نقل فرسوده بین شهرستان‌های استان به‌همراه تصادفات جاده‌ای به‌خصوص در محور راز و جرگلان</p>	<p>- تلاش در جهت کاهش فرسودگی ناوگان حمل و نقل در استان</p> <p>- تلاش در جهت سامان‌دهی</p>	<p>- نبود زیرساخت‌های قوی حمل و نقل و به تبع آن افزایش تصادفات جاده‌های به‌ویژه در مسیر بجنورد به جنگل</p>

عناصر کلیدی	نقاط قوت	نقاط ضعف	فرصت‌ها	تهدیدها
	(تهران) با کشورهای هم‌جوار از جمله ترکمنستان	- عدم وجود خط ریلی در مرز بین ایران و ترکمنستان - عدم احداث راه‌آهن جوبین به اسفراین و بجنورد - عدم امکان زیرساخت مناسب جاده‌ای	خطوط ارتباطی - تلاش در جهت احداث خط ریلی در سطح استان برای اتصال به دو استان خراسان رضوی و گلستان به شبکه ریلی کشور	گلستان - ناتوانی بخش گردشگری و آژانس‌های گردشگری برای اخذ ویزا برای ورود گردشگران خارجی به استان و فعال شدن در بخش گردشگری بین استانی
سرویس‌ها و تسهیلات	- وجود تنوع فرهنگ‌ها و قومیت‌ها و به تبع آن تنوع غذا، آیین‌ها و رسوم در استان - وجود هتل‌ها و مهمانسراها در سطح استان برای اقامت گردشگران - استفاده از مدارس و محوطه آن برای اسکان مسافر و تقویت اقتصاد گردشگری - وجود سرویس‌های خدمات جهت استفاده گردشگران	- ضعف در گسترش فرهنگ مسافرت - عدم آموزش قشرهای مختلف در ارتباط با گردشگری استان - معرفی نشدن جاذبه‌های استان - مشکلات ماندگاری مسافر (شب گذراندن بین راه) - عدم وجود جاذبه انسان‌ساز از جمله جاذبه شهری - عدم آزادسازی و واگذاری تفرجگاه‌ها (بش قاردانش) به بخش خصوصی	- استفاده از توان راهنمایان گردشگری - اجرای برنامه‌های موسیقی مقامی برای گردشگران - تشویق سازمان‌ها و نهادهای دخیل در امر گردشگری جهت بهبود تسهیلات و خدمات گردشگری - ایجاد و تقویت مجتمع‌های خدمات جاده‌ای - توزیع بروشور برای معرفی جاذبه‌ها و توانمندی‌های استان	- ایجاد نشدن منطقه آزاد در مرز ایران و ترکمنستان - نبود زیرساخت‌های سرمایه‌گذاری در استان - بسته شدن بازارچه مرزی «پرسه سو» در منطقه مرزی - فرعی بودن (دور بودن از جاده اصلی) جاذبه‌های گردشگری استان - نبود توقفگاه در جاده‌های بین شهری در استان

#### ۱.۷. امتیازدهی به عوامل درونی و بیرونی

در نتیجه مطالعات و بررسی وضع موجود از چهار مولفه (سوات)، مجموعه‌ای از عوامل درونی و بیرونی که در توسعه صنعت گردشگری در استان خراسان شمالی اثرگذار می‌باشد (از جهات مثبت و منفی) شناسایی شده است. یکی از پیش‌نیازهای ارزیابی عوامل درونی و بیرونی، امتیازدهی به این عوامل و تعیین درجه اثرگذاری آن‌ها در توسعه گردشگری می‌باشد.

#### ۱.۷.۲. امتیازدهی به معیارها و زیرمعیارها

در روش ارزیابی عوامل درونی و بیرونی علاوه بر ضریب اولیه که از امتیازدهی به عوامل حاصل می‌شود، نیاز به تعیین رتبه برای مشخص نمودن درجه کلی اهمیت آن عامل در توسعه صنعت گردشگری نیز وجود دارد. این رتبه با توجه به روش ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در مقیاس ۱ تا ۴ برای عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید با توجه به میزان

ارتباط مفهومی آن با معیارها و زیرمعیارهای توسعه گردشگری، رتبه مربوطه اختصاص داده شده است. وزن نهایی عوامل نیز از حاصل ضرب رتبه در امتیاز نرمال شده عوامل حاصل می‌شود.

#### الف) ارزیابی عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف)

در این مرحله با مشخص بودن ضرایب اولیه و رتبه هر عامل، امتیاز نهایی نقاط قوت و ضعف مشخص شده است. نتایج محاسبات در جداول ۴ و ۵ ارائه شده است.

در این مرحله با مشخص بودن ضرایب اولیه و رتبه هر عامل، امتیاز نهایی نقاط قوت و ضعف مشخص شده است. نتایج محاسبات در جداول ۴ و ۵ ارائه شده است.

جدول ۴: امتیازدهی به نقاط قوت شناسایی شده در استان خراسان شمالی

مؤلفه‌ها	نقاط قوت	ضریب اولیه نرمال شده	رتبه	وزن نهایی
دیپلماسی شهری	S1- امنیت شهری بالا	۰,۰۷۴	۳	۰,۲۲۲
	S2- دسترسی مناسب به بازار مصرف بزرگ شهر مشهد و کشورهای آسیای میانه	۰,۰۸۳	۴	۰,۳۳۲
	S3- استقرار در کریدور ارتباطی شمال ب+ شرق کشور و عبور سالانه بیش از ۲۰ میلیون نفر مسافر و ترانزیت کالا	۰,۰۶۵	۳	۰,۱۹۵
	S4- وجود بزرگ‌ترین معدن بوکسیت شناخته شده در ایران	۰,۰۵۰	۳	۰,۱۵
	S5- موقعیت استراتژیکی استان و قرار گرفتن در مسیر شهر زیارتی مشهد و هم‌جواری با کشورهای همسایه شمالی ایران	۰,۰۴۰	۴	۰,۱۶
	S6- مراودات اقتصادی و گمرکی با کشورهای تاجیکستان و ترکمنستان و افغانستان	۰,۰۵۹	۳	۰,۱۷۷
	S7- برخورداری از خدمات گمرکی و امکان توسعه ظرفیت‌های تبادل کالا	۰,۰۸۲	۳	۰,۲۴۶
منابع گردشگری	S8- وجود تنوع زیستی، توپوگرافی منحصربه‌فرد، اکوسیستم جنگلی و اقلیمی	۰,۰۷۵	۴	۰,۳
	S9- وجود آب‌وهوای خوب و مناسب	۰,۰۷۳	۴	۰,۲۹۲
	S10- وجود گردشگری فرهنگی که شامل تنوع در فرهنگ و آیین و قومیت‌ها می‌باشد	۰,۰۵۹	۴	۰,۲۳۶
	S11- برخورداری از اماکن تاریخی متعدد با پیشینه‌هایی از هزاره دوم قبل از میلاد تا دوران معاصر	۰,۰۶۵	۳	۰,۱۹۵
حمل و نقل و دسترسی	S12- وجود مناطق حفاظت شده مانند ساریگل، گلور، قرخود، میان دشت جاجرم (که یوزپلنگ آسیایی در آن حیات دارد)، وجود پرندگان مهاجر در منطقه راز و جرگلان	۰,۰۹۵	۴	۰,۳۸
	S13- وجود شبکه حمل و نقل جاده‌ای و هوایی در سطح استان	۰,۰۷۷	۳	۰,۲۳۱
	S14- موقعیت استراتژیکی استان و پل ارتباطی پایتخت کشور (تهران) با کشورهای هم‌جوار از جمله ترکمنستان	۰,۰۷۳	۴	۰,۲۹۲
سرویس‌ها و	S15- عدم وجود برنامه مرتب پروازی از فرودگاه استان	۰,۰۸۵	۳	۰,۲۵۵
	S16- وجود تنوع فرهنگ‌ها و قومیت‌ها و به تبع آن تنوع غذا، آیین‌ها و رسوم در استان	۰,۰۵۵	۴	۰,۲۲



وزن نهایی	رتبه	ضریب اولیه نرمال شده	نقاط قوت	موفقه‌ها
۰,۲۱	۳	۰,۰۷۰	S1۷- وجود هتل‌ها و مهمان‌سراها در سطح استان برای اقامت گردشگران	تسهیلات
۴,۰۹۳			مجموع امتیاز نقاط قوت	

## جدول ۵. امتیازدهی به نقاط ضعف شناسایی شده در استان خراسان شمالی

وزن نهایی	رتبه	ضریب اولیه نرمال شده	نقاط ضعف	موفقه
۰,۱۵	۲	۰,۰۷۵	W1- فقدان ساختار سازمانی مشخص، دیپلماسی شهری و روابط بین‌المللی در استان	دیپلماسی شهری
۰,۰۸۷	۱	۰,۰۸۷	W2- عدم حضور فعال و برنامه‌ریزی شده نمایندگان شهرداری استان در سازمان‌های بین‌المللی و غیردولتی	
۰,۱۹	۲	۰,۰۹۵	W3- کم‌توجهی مدیران ارشد شهرداری استان به اهمیت دیپلماسی در امور بین‌المللی.	
۰,۱۳	۲	۰,۰۶۵	W4- عدم استفاده مستمر و مفید از کارشناسان دیپلماسی و متخصصین روابط بین‌الملل در شهرداری‌های استان.	
۰,۰۸۰	۱	۰,۰۸۰	W5- ارتباط ضعیف استان خراسان شمالی با نهادهای تخصصی سازمان ملل.	منابع گردشگری
۰,۰۶۵	۱	۰,۰۶۵	W6- عدم تشکیل بازار سنتی، بازارچه عرضه صنایع دستی در ورودی استان	
۰,۰۷۳	۱	۰,۰۷۳	W7- عدم وجود بوستان قابل دسترسی و بزرگ با پارکینگ در ورودی استان	
۰,۱۰۸	۲	۰,۰۵۴	W8- نبود شرکت گردشگری قوی در استان	
۰,۱۴۲	۲	۰,۰۷۱	W9- نبود خدمات اختصاصی گردشگری از جمله بانک، بیمه، فناوری اطلاعات	حمل و نقل و دسترسی
۰,۰۸۲	۱	۰,۰۸۲	W10- کمبود راهنمایان حرفه‌ای جهت راهنمایی گردشگر	
۰,۱۳۸	۲	۰,۰۶۹	W11- ناوگان حمل و نقل فرسوده بین شهرستان‌های استان به همراه تصادفات جاده‌ای به خصوص در محور راز و جرگلان	
۰,۰۸۰	۱	۰,۰۸۰	W12- عدم وجود خط ریلی در مرز بین ایران و ترکمنستان	سرویس‌ها و تسهیلات
۰,۰۷۳	۱	۰,۰۷۳	W13- عدم احداث راه‌آهن جویین به اسفراین و بجنورد	
۰,۰۶۷	۱	۰,۰۶۷	W14- عدم امکان زیرساخت مناسب جاده‌ای	
۰,۰۷۸	۱	۰,۰۷۸	W15- ضعف در گسترش فرهنگ مسافرت	
۰,۱۲	۲	۰,۰۶۰	W16- عدم آموزش قشرهای مختلف در ارتباط با گردشگری استان	تسهیلات
۰,۲۲	۲	۰,۱۱۰	W17- معرفی نشدن جاذبه‌های استان	
۰,۱۹	۲	۰,۰۹۵	W18- مشکلات ماندگاری مسافر (شب گذراندن بین راه)	
۰,۰۸۳	۱	۰,۰۸۳	W19- عدم وجود جاذبه انسان‌ساز از جمله جاذبه شهری	
۰,۱۴۸	۲	۰,۰۷۴	W20- عدم آزادسازی و واگذاری تفرجگاه‌ها (بش قارداش) به بخش خصوصی	
۲,۳۰۴			مجموع امتیاز نقاط ضعف	

## ب) ارزیابی عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدات)

در این مرحله با مشخص بودن ضرایب اولیه و رتبه هر عامل، به تبیین و توصیف محیط بیرونی به‌منظور مشخص کردن و امتیازدهی به فرصت‌ها و تهدیدها است. نتایج محاسبات در جداول ۶ و ۷ ارائه شده است.

## جدول ۶. امتیازدهی به فرصت‌های شناسایی شده در استان خراسان شمالی

وزن نهایی	رتبه	ضریب اولیه نرمال شده	فرصت‌ها	مولفه‌ها
۰,۳۵۶	۴	۰,۰۸۹	۰۱- مجمع شهرداران آسیایی و موقعیت مناسب آن برای جلب مشارکت‌های بین‌المللی در جهت مدیریت شهری در استان خراسان شمالی	دیپلماسی شهری
۰,۲۶۱	۳	۰,۰۸۷	۰۲- هم‌جواری و نزدیکی با کشورهای ترکمنستان و افغانستان و تاجیکستان	
۰,۳۸	۴	۰,۰۹۵	۰۳- ثبت جهانی موسیقی مقامی شمال خراسان	
۰,۱۱۸	۲	۰,۰۵۹	۰۴- وجود دبیرخانه دائمی نمایشگاه‌های کشورهای عضو آکو در حوزه نساجی صنعتی مانند چادرشب	
۰,۱۵	۲	۰,۰۷۵	۰۵- موقعیت استراتژیکی استان به‌عنوان کریدور ارتباطی شرق به غرب که در دوره باستان محل عبور کاروان‌ها بوده و امروز رباط‌ها و ایستگاه‌های متعددی از این راه برجا مانده است	منابع گردشگری
۰,۰۷۶	۱	۰,۰۷۶	۰۶- تعریف شدن صنعت گردشگری در استان به‌عنوان دومین محور توسعه	
۰,۲۵۵	۳	۰,۰۸۵	۰۷- تلاش دست‌اندرکاران صنعت گردشگری برای خارج شدن از حوزه نفوذ استان خراسان رضوی	
۰,۳۳۲	۴	۰,۰۸۳	۰۸- تلاش برای ایجاد برند سازی در مرکز استان در مجموعه مفخم بجنورد با همکاری شهرداری	
۰,۱۴۲	۲	۰,۰۷۱	۰۹- برپایی نمایشگاه‌ها و جشنواره‌ها جهت شناساندن ظرفیت‌های مختلف گردشگری	حمل و نقل و دسترسی
۰,۱۴۸	۲	۰,۰۷۴	۱۰- تلاش در جهت کاهش فرسودگی ناوگان حمل و نقل در استان	
۰,۰۸۵	۱	۰,۰۸۵	۱۱- تلاش در جهت سامان‌دهی خطوط ارتباطی	
۰,۲۲۵	۳	۰,۰۷۵	۱۲- تلاش در جهت احداث خط ریلی در سطح استان برای اتصال به دو استان خراسان رضوی و گلستان به شبکه ریلی کشور	
۰,۲۶۴	۳	۰,۰۸۸	۱۳- استفاده از توان راهنمایان گردشگری	سرویس‌ها و تسهیلات
۰,۲۲۵	۳	۰,۰۷۵	۱۴- اجرای برنامه‌های موسیقی مقامی برای گردشگران	
۰,۱۸۲	۲	۰,۰۹۱	۱۵- تشویق سازمان‌ها و نهادهای دخیل در امر گردشگری جهت بهبود تسهیلات و خدمات گردشگری	
۰,۰۷۱	۱	۰,۰۷۱	۱۶- ایجاد و تقویت مجتمع‌های خدمات جاده‌ای	
۰,۳۹۲	۴	۰,۰۹۸	۱۷- توزیع بروشور برای معرفی جاذبه‌ها و توانمندی‌های استان	
۳,۶۹۲			مجموع امتیاز فرصت‌ها	

## جدول ۷. امتیازدهی به تهدیدهای شناسایی شده در استان خراسان شمالی

مؤلفه‌ها	تهدیدها	ضریب اولیه نرمال شده	رتبه	وزن نهایی
دیپلماسی شهری	T1- تحریم‌های یک‌جانبه بین‌المللی علیه ایران	۰,۰۵۰	۴	۰,۲
	T2- تحریم بانکی علیه ایران که موجب بروز مشکلات پولی و ارزی جهت ورود گردشگر به کشور و استان خراسان شمالی می‌شود.	۰,۰۸۹	۲	۰,۱۷۸
	T3- عدم وجود شناخت و راهبردهای اساسی توسط مسئولان استان جهت ورود استان به عرصه همکاری بین‌المللی	۰,۰۷۱	۳	۰,۲۱۳
	T4- تبلیغ اسلام‌ستیزی و ایران‌هراسی و تبلیغ خشونت‌های قومی توسط برخی جهان‌شهرها	۰,۰۸۴	۲	۰,۱۶۸
	T5- عدم تفاهم و توافق در سطح استانی و ملی برای پیوستن استان به سازمان‌های بین‌المللی و گسترش روابط بین‌شهری بین‌المللی	۰,۰۹۵	۲	۰,۱۹
منابع گردشگری	T6- نبود ثبات مدیریتی و تغییر بی‌درپی استانداران و مدیران دستگاه‌های مختلف و حتی شهرداران در سطح استان	۰,۰۶۷	۳	۰,۲۰۱
	T7- عدم برنامه‌ریزی منظم در حوزه گردشگری	۰,۰۷۳	۳	۰,۲۱۹
	T8- نبود نگاه مدیریتی منطقه‌ای و ملی در بخش گردشگری	۰,۰۸۱	۲	۰,۱۶۲
	T9- آب‌وهوای سرد به‌ویژه در فصل زمستان	۰,۰۵۹	۱	۰,۰۵۹
حمل‌ونقل و دسترسی	T10- صعب‌العبور بودن برخی مناطق گردشگری استان	۰,۰۹۰	۲	۰,۱۸
	T11- نبود زیرساخت‌های قوی حمل‌ونقل و به‌تبع آن افزایش تصادفات جاده‌های به‌ویژه در مسیر بجنورد به جنگل گلستان	۰,۰۷۶	۴	۰,۳۰۴
	T12- ناتوانی بخش گردشگری و آژانس‌های گردشگری برای اخذ ویزا برای ورود گردشگران خارجی به استان و فعال شدن در بخش گردشگری بین‌استانی	۰,۰۸۳	۴	۰,۳۳۲
سرویس‌ها و تسهیلات	T13- ایجاد نشدن منطقه آزاد در مرز ایران و ترکمنستان	۰,۰۶۲	۲	۰,۱۲۴
	T14- نبود زیرساخت‌های سرمایه‌گذاری در استان	۰,۰۵۱	۳	۰,۱۵۳
	T15- بسته شدن بازارچه مرزی «پرسه سو» در منطقه مرزی	۰,۰۷۴	۲	۰,۱۴۸
	T16- فرعی بودن (دور بودن از جاده اصلی) جاذبه‌های گردشگری استان	۰,۰۶۹	۱	۰,۰۶۹
	T17- نبود توقفگاه در جاده‌های بین‌شهری در استان	۰,۰۷۱	۴	۰,۲۸۴
مجموع امتیاز تهدیدها				۳,۱۸۴

## ۲.۷. بررسی تطبیقی از جدول تجزیه و تحلیل SWOT

پس از بررسی تطبیقی دقیق مدل SWOT از وضع موجود چهار مؤلفه (نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) دیپلماسی شهری و توانایی گردشگری و توریستی در استان خراسان شمالی در توسعه صنعت گردشگری با تحلیل داده‌ها نمودار شماره یک به دست آمد. همان‌گونه که از شواهد پیداست با بررسی نمودار می‌توان مشاهده نمود که تراکم نقاط

قوت و فرصت بیان‌کننده لزوم برنامه‌ریزی مدیران استانی جهت حفظ و گسترش نقاط قوت و تقویت فرصت‌ها و مقابله با تهدیدات برای استفاده از ابزار دیپلماسی شهری در جهت توسعه صنعت گردشگری با تکیه بر توانمندی گسترده جاذبه‌های طبیعی استان می‌باشد. همچنین نمودار نشان می‌دهد که توان‌های جاذبه‌ای، بیش از دافعه‌های استان خراسان شمالی می‌باشد که لزوم توجه مدیران شهری را دوچندان می‌کند.

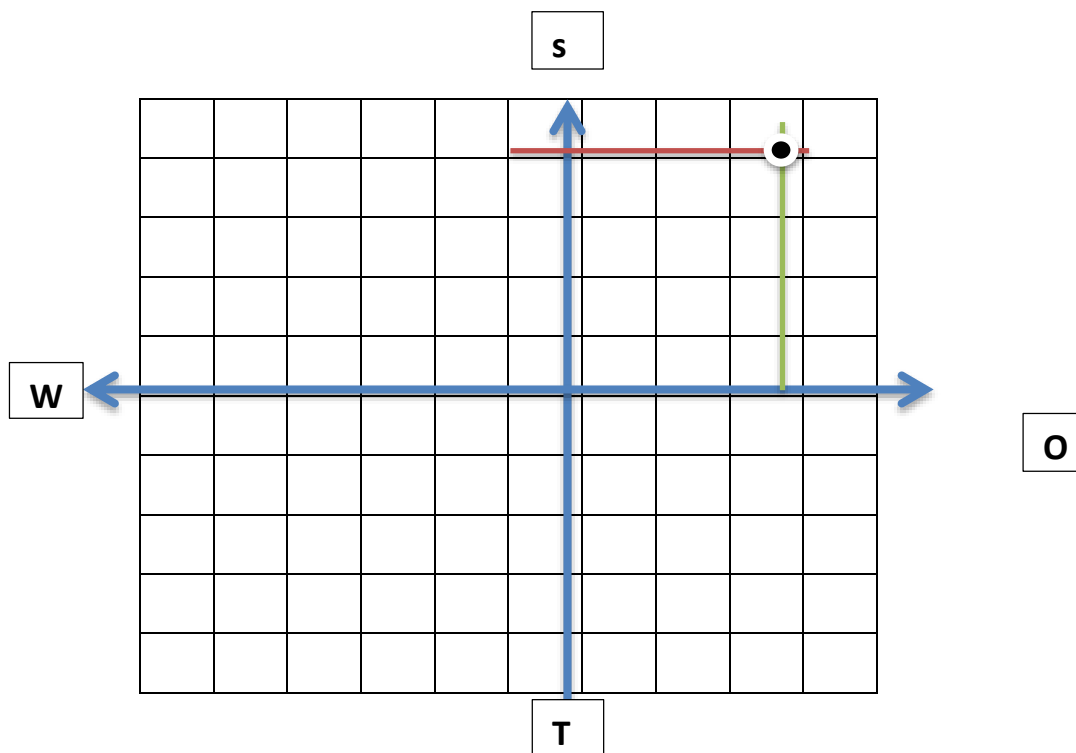
جدول ۸ امتیاز عوامل درونی و بیرونی

مؤلفه‌ها	امتیاز کلی	تفاضل عوامل
S	۴۰۹۳	۱۷۸۹
W	۲۳۰۴	
O	۳۶۹۲	۰۵۰۸
T	۳۱۸۴	



شکل ۱. بررسی تطبیقی مدل SWOT از نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها

به‌منظور شناسایی موقعیت ویژه استان در ارتباط با امکانات توسعه گردشگری بر مبنای تفاضل امتیاز عوامل قوت این ماتریس اولویت گروه‌های مختلف استراتژی را مشخص می‌نماید. ماتریس عوامل داخلی و خارجی بر مبنای امتیازهای حاصل از جداول نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید محاسبه می‌شود. ناحیه‌ای که محل تلاقی دو خط در آن واقع شده است نشان‌دهنده مزیت و قابلیت استان در جذب گردشگر می‌باشد. با توجه به این ناحیه بندی به‌طور کلی ۴ دسته استراتژی کلی قابل تعریف است که عبارتند از:



نمودار ۲. تعیین اولویت استراتژی

استراتژی‌های OS: در قالب این استراتژی‌های سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. از آنجایی که نقاط قوت موجود شناسایی شده بیش از نقاط ضعف می‌باشد بنابراین می‌توان با بهره‌گیری از نقاط قوت، فرصت‌ها را افزایش داد.

استراتژی‌های WS: هدف از این استراتژی‌ها این است که کارگزاران استانی با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در استان بکوشند نقاط ضعف موجود را بهبود ببخشند.

استراتژی‌های WT: هدف از این استراتژی کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است.

استراتژی‌های OT: این استراتژی‌ها بر مبنای استفاده از فرصت‌ها برای کاهش و حذف تهدیدات موجود استوار هستند.

توجه به بررسی‌های صورت گرفته و تفاضل مجموع امتیاز وزنی عوامل قوت و ضعف (عوامل درونی) و عوامل فرصت و تهدید (عوامل بیرونی)، موقعیت استراتژیک استان در ناحیه SO تعیین شده است.

با مشخص شدن موقعیت استراتژیک استان می‌توان مناسب‌ترین برنامه‌ها را برای جهت‌دهی و حرکت استان به سمت ارتقا دیپلماسی شهری و به تبع آن توسعه جایگاه گردشگری در استان تدوین و اجرایی نمود.

#### ۸ نتیجه‌گیری و ارائه راهکارها

در جهان امروز، دیپلماسی شهری نقش مهمی در توسعه شهرها و پیوند توانایی‌های محیط داخلی با فرصت‌های بین‌المللی داشته است. از این رو، استفاده از قابلیت شهرها برای توسعه سیاست بینا شهری بین‌المللی به جای سیاست میان دولتی، در قالبی بنام سیاست دیپلماسی شهری مورد توجه قرار گرفته است. بدین ترتیب دیپلماسی شهری را می‌توان ابزارهای سیاست‌گذاری شهری، نهادها و ترتیبات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی دانست که دست‌اندرکاران شهری از این مولفه‌ها برای تقویت همکاری‌های بین شهری در سطح جهانی باهدف برقراری فضای زیستی شهری پایدار استفاده می‌کنند. یکی از ابعاد دیپلماسی شهری برای پیشرفت استان، توسعه صنعت گردشگری می‌باشد. با توجه به موقعیت ویژه استان به عنوان گذرگاه ارتباطی پایتخت با کشورهای آسیای میانه به خصوص ترکمنستان و همچنین پل ارتباطی چند استان با خراسان رضوی توان‌های بالقوه و بالفعل استان در زمینه توریستی ظرفیت لازم را برای ورود با برنامه منسجم استان به صنعت گردشگری بین‌المللی را حساس تر می‌کند. از آنجاکه بازیگران اصلی در عرصه دیپلماسی شهری مسئولان شهری و شهرداری‌ها و به ویژه شهروندان می‌باشند، ارتباط با گردشگران خارجی باعث شناخت تفاوت‌ها و شباهت‌های اقوام و ملل گوناگون شده و زمینه ایجاد همکاری‌ها در حوزه‌های مختلف و ایجاد ذهنیت مثبت از مردم بومی و فرهنگ بومی می‌شود. از این گذشته گردشگری شهری در استان با ارزش‌های محیطی، میراث فرهنگی و تاریخی این دیار ارتباطی تنگاتنگ دارد. بنابراین باید توجه کرد که گردشگری شهری یکی از شاخص‌های مهم توسعه در این استان به شمار می‌آید، اما در هر صورت برای ارتقاء جایگاه استان در صنعت گردشگری می‌طلبند که مسئولان امر تفریحگاه‌ها و مجموعه‌های گردشگاهی مرکز استان و شهرستان‌ها به تناسب گسترش دهند و تسهیلات گردشگری نیز در هر همه شهرها به تناسب طیف گردشگران فراهم شود که در این خصوص دیپلماسی شهری می‌تواند بهبود نقاط قوت و کاهش ضعف‌ها کمک نماید.

#### پیشنهادات

در ارتباط با راهبردهای نهایی توسعه گردشگری استان می‌توان راهکارهایی ارائه داد از جمله در زمینه نقاط قوت گردشگری می‌توان به این موارد اشاره نمود: راه‌اندازی بازارچه‌های مرزی و فروش صنایع دستی به صورت دائمی و فصلی، ضرورت اهتمام به بهره‌مندی از صنایع دستی به ویژه، قالی ابریشم دو رو، قالی و پستی ترکمن، نمد، چاروق دوزی، سفره کردی، توجه به وجود اشتراکات فرهنگی با کشورهای آسیای میانه، ترکمنستان و افغانستان، تبادل بازار گردشگری از طریق

شبکه‌ی شهری همکار با استفاده از فرصت‌های موجود منطقه، ضرورت توجه به ظرفیت توسعه پرورش اسب اصیل ترکمن و نوغانداری در سطح استان، توجه به موقعیت استراتژیکی استان به‌عنوان کریدور ارتباطی شرق به غرب که در دوره باستان محل عبور کاروان‌ها بوده و امروز رباط‌ها و ایستگاه‌های متعددی از این راه برجا مانده است. درزمینه کاهش و رفع نقاط ضعف گردشگری می‌توان به این راهکارهای اشاره کرد: تلاش برای تقویت زیرساخت‌های لازم جهت توسعه صنعت گردشگری و اماکن اقامتی، به‌کارگیری شیوه‌های جدید مدیریت شهری توسط مسئولان استان در ارتباط با اهمیت دیپلماسی شهری، ارتقای تعاملات فرهنگی با استفاده از قابلیت‌های خدماتی و گردشگری استان و توسعه اکوتوریسم، احداث خطوط راه‌آهن محور مشهد-بجنورد و گرگان (تکمیل محور شرق) ارتقای کیفیت فیزیکی و عملکردی جاده‌های صلی موجود برای پیوندهای فرااستانی. در ارتباط با تقویت فرصت‌ها می‌توان گفت با توجه به جایگاه ویژه استان و عبور مستمر مسافر و گردشگر از استان، وجود آب‌وهوای مستعد و تنوع طبیعت در استان، وجود پیشینه تاریخی و فرهنگی غنی، مفاخر علمی و مذهبی، تنوع قومی و وفاق جمعی، تسهیل خدمات بانکی و مالی برای سرمایه‌گذاری در بخش گردشگری و خدمات مرتبط با آن، اقبال عمومی به ورزش و وجود پیشینه ورزش پهلوانی، باستانی و کشتی با چوخه. می‌تواند به توسعه استان کمک نماید. در خصوص کاهش تهدیدات می‌توان به این موارد اشاره نمود: برطرف نمودن ناهماهنگی‌ها در سیستم شهری و افزایش امنیت و اعتماد در گردشگران داخلی و خارجی، تلاش در جهت افزایش استانداردهای رفاهی و خدماتی موردتوجه گردشگران، تقویت و تجهیز شبکه حمل‌ونقل پرسرعت جاده‌ای و ریلی و توسعه ارتباطات هوایی بین‌المللی با قابلیت ارائه خدمات فرودگاهی و تسهیل ترانزیت هوایی کالا و مسافر و شفاف نمودن آینده مناسبات اقتصادی کشور با ترکمنستان.

#### کتابنامه

1. Abdi, SH., Talibpour, M., Mirzazadeh, Z., & Ghorbani, M., (2018). Identifying the effects of holding a wrestling event in the host communities, *Local Development (Urban-Rural)*, 11(1), 55-78 [In Persian].
2. Acuto, M., (2013). *Global Cities, Governance and Diplomacy: the Urban link*.UK, London: Routledge.
3. Ahmadi, M.R., (2016). Strategic Analysis Method. *Hasson*, No. 13, 39-57 [In Persian].
4. Amani, SH., (2006). *Chokhe Pushan Namdar*. Iran, Mashhad: Sokhon-Gasar Publications.[In Persian].
5. Amanullahi Baharond, E., (1991). *Nomadism in Iran*. Iran, Tehran: Aghah Publications.[ In Persian].
6. Bagheri, H., Ibn al-Reza, S.M., & Sahrai, F., (2015). Identifying strategies of economic globalization in the field of urban diplomacy (case study: Tehran metropolis), *Economic and Urban Management Scientific-Research Quarterly*, 4(4), 106- 87 [In Persian].

7. Charles, S., (1991). *The Basics of Strategic Decision Making*. (Abbas Manourian, Trans.). Iran, Tehran: Public Management Education Center. [In Persian].
8. Daroudi, M.R., & Peimani, N., (2013). Assessing Urban diplomacy Approach on Foreign Investors in Tehran Using Network Analysis Process- SWOT Analysis. *Middle East Journal of Scientific Research*, 15(5) 715- 722.
9. Dinari, A., (2005). *Urban Tourism in Iran and the World*. Iran, Mashhad: Mashhad University Press [In Persian].
10. Ebrahimzadeh, I., & Aghasi-zadeh, A., (2009). Analysis of the factors affecting the development of tourism in Chabahar coastal area using SWOT strategic model. *Urban and Regional Studies and Research Quarterly*, 1(1), 107-128. [In Persian].
11. Ghasemi, S., Hasan Abadi, D. (2018). investigation of the development and development capabilities of Bojnord tourism using strategic planning. *Scientific-research quarterly of geography (regional planning)*, 9(1), 597- 575. [In Persian].
12. Gholam Rezaei, S., Zainali, M., Naseri, A., & Nourai, S., (2017). Nomadic tourism is an entrepreneurial opportunity in the country's tourism industry. Presented in the second national conference on economic development strategies centered on regional planning. [In Persian].
13. Ghorchi, M., & Amani, M., (2018). Urban Diplomacy in the Process of Globalization. *Danesh Shahr*: No. 7, Bahman, International Relations and Urban Diplomacy Research Group, Center for Studies and Planning. [In Persian].
14. Hatami-Nejad, H., & Sharifi, A., (2014). Investigating the role of urban tourism expansion on sustainable urban development. *Urban Tourism*, 2(1), 61-64. [In Persian].
15. Jafari, T., Moghimi, M., & Azimian, M., (2014). *North Khorasan Province*. Iran, Tehran: Textbook Printing Company. [In Persian].
16. Kahraman, Cengiz, D., Nihan, C., & Demirel, T., (2007). Prioritization of E-Government Strategies Using a SWOT-AHP Analysis: the Case of Turkey. *European Journal of Information systems*, No.16, 284-298.
17. Kazemi, M., (2008). Analysis of the perception of Zahedan citizens in Chabahar tourism development. *Geography and Development Magazine*, 6(12), 81-99. [In Persian].
18. Lankford, S.V. & D.R. Howard (1994). Developing a Tourism Impact Attitude Scale. *Annals of Tourism Research*, 21 (1), 121-139.
19. Law, Ch. (1996). *Urban tourism attraction visitors to Large cities*. UK, London: Continuum International Publishing Group.
20. Lotfi, H., Mouszadeh, H., & Jorabello, K., (2018). *Planning nomadic tourism in line with the economic development of nomadic areas of North Khorasan province using the VIKOR and Factor Analysis method*. The first international conference on Lut desert tourism (local and international opportunities), Birjand University [In Persian].
21. Mirvahedi, S.S., & Esfandiari Bayat, E., (2016). Investigating the entrepreneurship potential of cultural tourism in Qashqai nomadic society of Iran. *Tourism and Development Scientific-Research Quarterly*, 5(9), 62-78. [In Persian].
22. Mohammadi, A., (2013). Strategic plan of the General Directorate of Cultural Heritage, Handicrafts and Tourism of North Khorasan, employer. [In Persian].
23. Mohammadi, S., Bahari, J., & Behari, S., (2012). *The role of nomads in the mutual development of tourism and entrepreneurship (a case study of Kurdish nomads of North Khorasan)*. The first national accounting and management conference. [In Persian].



24. Mousavi Shafaei, S.M., (2010). Urban diplomacy as a tool for national development in the era of flows, Tehran City Planning and Studies Center. *Danesh Shahr*, No. 18 [In Persian].
25. Nodehi, E., (2017). *Investigation of sustainability components in architecture with economic development approach (case example: location of Bojnord airport)*. second international conference on civil engineering, architecture and urban design [In Persian].
26. Pluijijm, R. Van. der. (2007). *City Diplomacy: the Expanding Role of Cities in International Politics*. The Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael.
27. Qadiri-Masoom, M., Astelazhi, A., & Pazaki, M., (2009). *Sustainable rural and nomadic tourism*. Iran, Tehran: Tehran University Press [In Persian].
28. Rahmati, M.M., & Abbas-zadeh, M., (2014). Capabilities of rural sports, local development and social participation (case study: men's wrestling). *Local Development (Rural-Urban)*, 7(1), 59-78 [In Persian].
29. Ranjbarian, Bahram; Zahedi, Mohammad (2009). *Tourism industry services*. Iran, Isfahan: Chaharbagh publishing house. [In Persian].
30. Rizvani, A.A., (2000). Joint protection of cultural and natural heritage, Journal of Faculty of Literature and Human Sciences. *University of Isfahan*, No. 22-23, 1-14. [In Persian].
31. Sharbatian, M.H., (2010). A reflection on the development of urban tourism in Iran and providing the necessary solutions for it. Presented in the first international conference on tourism management and sustainable development. [In Persian].
32. Shrestha, Ram K., Alavalapati, Janaki R. R., & kalmbacher, Robert S., (2004). Exploring the Potential for silvopasture Adoption in South Central Florida: An Application of WOT-AHP Method. *Agricultural Systems*, 81, 185-199.
33. Soleimani Sediq, Peyman (2014). *Investigating the role of urban diplomacy to create interaction in the tourism industry and attract tourism with the SWOT model and emphasizing the historical-cultural spatial balances of tourism, a case study: the city of Tabriz*. The first specialized scientific seminar on attractions and repulsions Tourism in East Azerbaijan. [In Persian].
34. Timothy, D.J., & Wall, G., (1995). Tourist Accommodation in an Asian historic city. *The journal of Tourism Studies*, 6(2): 23-24.
35. Towhid Pham, M., & Dalili, SH., (2016), "The Globalization of Cities and the Localization of Diplomacy. *Journal of the School of Law and Political Science*, 46(2), 321-303 [In Persian].
36. UCLG (2006). the Hague Agenda On City Diplomacy, UCLG, Hague, online. UCLG.
37. Van Overbeek, F., (2008). *City Diplomacy The Roles and Challenges of the peace building equivalent of decentralized cooperation*. Netherlands, Utrecht: University of Utrecht.
38. Zarghani, S.H., Ranjkesh, M.J., & Eskandran, M., (2012). World Cities in Urban Diplomacy and Urban Geopolitics. Proceedings of the 5th Congress of Iran Geopolitics Association [In Persian].
39. Zende Del, H., (2010). *Iran Tourism Guide (North Khorasan Province)*. Tehran: Iranghandar Publication (Carvan Jahangandar). [In Persian].