



بررسی تطبیقی تجارب جهانی فرآیند برندسازی شهری و ارائه راهکار برای

کلانشهر مشهد

امیدعلی خوارزمی^۱، محمدرحیم رهنما^۲، نگین اقبالی^{۳*}

^۱استادیار دانشگاه فردوسی مشهد. پست الکترونیکی: kharazmi@um.ac.ir
^۲دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد. پست الکترونیکی: rahnama@um.ac.ir
^۳دانشجوی کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه ریزی شهری دانشگاه فردوسی مشهد (واحد پردیس بین الملل)
پست الکترونیکی: negin.eghbali@stu.um.ac.ir

چکیده

برندسازی شهری رشته‌ای نسبتاً جدید است که شهرها و کشورها برای ماندگاری در جهان رقابتی امروز و پایداری مزیت رقابتی خود، نیازمند بهره‌گیری از این فرآیند می‌باشند. در این میان، استفاده از تجارب شهرهای موفق در این زمینه و آگاهی از فرآیند طی شده توسط آن‌ها، امری اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. در این پژوهش که از نوع مطالعه تطبیقی با شرایط هم‌ارز و مساوی می‌باشد، فرآیند برندسازی در سه شهر موفق بارسلون (اسپانیا)، ادینبرو (اسکاتلند) و شیکاگو (ایالات متحده آمریکا) مورد بررسی قرار گرفته و عوامل موفقیت آن‌ها بر اساس سه عامل کلیدی موفقیت این پژوهش (جهت‌گیری استراتژیک، هویت و تصویر برند و مشارکت ذینفعان) که پارامترهای تطبیقی پژوهش را نیز شامل می‌شوند، دسته‌بندی شده‌اند. پس از آن و با نتایج حاصل از این تجارب موفق جهانی، راهکارهایی برای ورود کلانشهر مشهد به فرآیند برندسازی با توجه به سه عامل کلیدی موفقیت ارائه گشته است.

واژه‌های کلیدی: فرآیند برندسازی شهری، تجارب جهانی، عوامل کلیدی موفقیت، کلانشهر مشهد

۱- مقدمه:

جهانی شدن در شهرها به خصوص در شهرهای بزرگ اتفاق می‌افتد. تغییرات جهانی اقتصاد، فرهنگ و سیاست اثرات زیادی بر تجدید ساختار شهرها در اطراف جهان دارد (رنای شورت و هیون کیم، ۱۳۸۲: ۱۳). از طرفی در جهان امروز، واژه مزیت رقابتی جایگاه قابل توجهی را به خود اختصاص داده است. می‌توان مزیت رقابتی را میزان فزونی جذابیت پیشنهادی شرکت از نظر مشتریان در مقایسه با رقبا دانست (مهری و خداداد حسینی، ۱۳۸۴: ۱۹۲). بنابراین، بهترین روش برای موفقیت رقابتی در بازار جهانی به وسیله برنامه‌ریزی، بهبود و ارتقای توانایی‌های رقابتی به دست می‌آید (Cortada, 1998: 19). برندسازی یکی از ابزارهای بازاریابی است و برندسازی مکان، اصطلاحی نسبتاً جدید است که برندسازی شهرها، مناطق، ملت‌ها و ... را در برمی‌گیرد (شهرداری مشهد، ۱۳۹۱: ۲).



راهبرد دشوار برندسازی شهری، ایجاد هویتی برای شهر است که از گستره‌ای از متغیرهای مفهومی نظیر تاریخ، مردم‌شناسی، اقتصاد، سیاست و خط‌مشی‌ها توسعه یافته است. یک شهر اغلب دارای پندارهای قابل شناسایی خاص یا ارزش‌های درونی ادراک شده از ساکنان آن است. برای مثال میلان به معماری، نیویورک به تنوع و پویایی و توکیو به مدرن بودن شناخته می‌شود. برندسازی شهری، راهبردی است که به شهر هویتی فراموش‌نشده می‌دهد و ابزاری است که قادر است ارزش محوری شهر را به سرعت منتقل کند (منوریان و همکاران، ۱۳۹۲: ۴۲).

موضوع قابل تأمل در شهرهای امروزی، میزان توجه آن‌ها به فرآیند برندسازی با توجه به مقوله جهانی شدن است. شهرهای امروز، می‌توانند با شناخت کامل از دارایی‌ها و ثروت‌های خود، بقا و ثبات را در میان سایر رقبای خود تضمین نمایند.

۲- بیان مسئله:

جهانی شدن یک جریان مستمر از مسیر تاریخی بین‌المللی شدن است که موجب افزایش وابستگی کشورهای جهان به یکدیگر از ابعاد اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و به ویژه زیست‌محیطی شده است (زاهدی، ۱۳۹۰: ۲). بنابراین می‌توانیم جهانی شدن را به عنوان فرآیندی در نظر بگیریم که در آن، سرنوشت انسان‌ها در ابعاد گوناگون وابسته به یکدیگر گردیده و محدودیت‌ها و مرزهای جغرافیایی و ارتباطی از میان برداشته شده و به تعبیری کوچک شدن جهان و به تعبیری دیگر، بزرگ تر شدن انسان را به دنبال داشته و در نهایت آن، جامعه و نظام واحد جهانی است (کشاورز، ۱۳۹۲: ۱۹۷).

عده‌ای از صاحب‌نظران معتقدند، تئوری‌های مزیت رقابتی اساساً در سطح بنگاه ارائه شده‌اند ولی این تئوری‌ها قابل تعمیم به سطوح صنعت، کشور و شهر نیز می‌باشند (Mahoney & Pandian, 1992). همچنین، کسب مزیت رقابتی به صورت تصادفی حاصل نمی‌شود، بلکه سازمان‌ها باید با تفکر و برنامه‌ریزی در این راستا حرکت کنند (طالقانی و فروغی‌فر، ۱۳۸۷: ۵).

اصطلاح برندسازی مکان، گاهی مترادف با بازاریابی مکان آورده شده است که به رقابت برای جذب گردشگران، بازدیدکنندگان، سرمایه‌گذاران، شهروندان و سایر منابع داخلی شهرها برمی‌گردد (Avraham & Ketter, 2008). به عبارت دیگر، برند شهری ارائه‌دهنده تصویر و بسته‌ای در مورد مکان است؛ که به تأکید بر ویژگی‌های منحصربه‌فرد شهر می‌پردازد به گونه‌ای که شهر بتواند در رقابت از سایر رقبا پیشی بگیرد. فرآیند برندسازی شهری نیز فرآیندی دنباله‌دار است (Dinnie, 2011: 57-58).

در این پژوهش به بررسی فرآیند برندسازی شهری بر اساس عوامل کلیدی موفقیت جهت‌گیری استراتژیک (Cai et al., 2009)، هویت و تصویر برند (Kavaratzis, 2009) و مشارکت ذینفعان (Rainisto, 2003) در شهرهای بارسلون (اسپانیا)، ادینبرو (اسکاتلند) و شیکاگو (ایالات متحده آمریکا) پرداخته شده و پس از آن، این مسئله در کلانشهر مشهد مورد بررسی قرار گرفته است.

۳- پیشینه تحقیق:

کاواراتزیس^۱ (۲۰۰۸) در رساله دکتری خود با عنوان "از بازاریابی شهر تا برند شهر" به بررسی تئوری‌های بازاریابی شهرها و برند آن‌ها می‌پردازد. این رساله ساختار کاملی از توسعه نظری بازاریابی شهرستان، شناسایی ریشه‌های آن و توصیف تغییرات شهر با تأکید بر برند شهر را در بر می‌گیرد. این پژوهش سه شهر اروپایی آمستردام، بوداپست و آتن را مورد بررسی قرار می‌دهد (Kavaratzis, 2008).

^۱ Kavaratzis, M.



جانسون و پاور^۱ (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان "تصویر شهر (برند شهر به عنوان قابلیت‌های ساخته شده در شهرهای شمال اروپا)" از طریق نمونه‌های موردی انتخاب شده به تجزیه و تحلیل روش‌های مختلف و فرآیندهای برندینگ می‌پردازد. این پژوهش بر روی شهرهای اروپایی صورت گرفته که تصویر آن‌ها دستخوش تحولات شده است. پژوهشگران بر اساس مطالعات خود بر روی نمونه‌های موردی و داده‌های بدست آمده، به دنبال تدوین معیارهای موفقیت برند شهر می‌باشند (Jansson & Power, 2006).

منوریان و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان "مدل فرآیندی برندسازی شهری برای کلانشهرهای ایران" به طراحی مدلی بدین منظور می‌پردازند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد تعریف جایگاه مدیریت شهری در نظام برنامه‌ریزی کشور، آمایش سرزمین به منظور تعیین تقسیم وظایف شهری، تغییر دیدگاه نسبت به برند، کاهش رانت و افزایش فضای رقابتی و ظرفیت علمی، مطالعاتی و اجرایی شهرها از زمینه‌های علی برندسازی است. همچنین منابع مالی و اجتماعی شهر، محیط سیاسی و نهادی مساعد و نیز دولت تسهیل‌گر جزء شرایط مداخله‌گری است که حمایت یا عدم حمایت آن‌ها نقش تعیین‌کننده در موفقیت یا عدم موفقیت برندسازی شهری دارد. در این پژوهش افزون بر بررسی شرایط علی و مداخله‌گر، فرآیند برندسازی شهری کلانشهرهای ایران و ویژگی‌های آن در طول تحقیق، استخراج و ارائه شده است. همچنین پیامدهای برندسازی برای کلانشهرهای ایران نیز مورد بررسی قرار گرفته است (منوریان و همکاران، ۱۳۹۲).

۴- روش‌شناسی تحقیق و محدوده تحقیق:

این پژوهش که از نوع تحقیق تطبیقی است به مطالعه فرآیند برندسازی بر اساس عوامل کلیدی موفقیت در شهرهای موفق بارسلون، ادینبرو و شیکاگو می‌پردازد و پس از آن، این عوامل در شهر مشهد مورد بررسی قرار می‌گیرند و در پایان، برای ارتقای آن‌ها در شهر مشهد، راهبرد ارائه می‌گردد. تلاش در این پژوهش بر این بوده است که شرایط هم‌ارز و مساوی در رویکردهای تطبیقی وجود داشته باشد.

امروزه بررسی تطبیقی از اجزای جدانشدنی پژوهش‌ها در علوم شهری و رشته‌های مرتبط با آن به شمار می‌رود و وجود ساختار قدرتمند تحلیلی مستلزم این نوع رویکرد است. رویکرد مذکور اجازه می‌دهد تا با متغیرها و معیارهای قابل قیاس، عوامل نامربوط از بستر موضوع پژوهش حذف گردد (بنکدار و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۵۰-۱۴۹).

بررسی تطبیقی عبارت است از نوعی مطالعه و بررسی که با استفاده از ابزار و روش خاص خود با ارائه مفاهیم و مقیاس‌هایی که برگرفته از چشم‌اندازی فراخ‌تر است، توانایی ما را برای تشریح و درک فرآیندهای کاری و علمی افزایش دهد و به صورت مشابه بتوان با بررسی و تجزیه و تحلیل تطبیقی علوم مختلف از آن در عمل استفاده کرد (نجات‌بخش اصفهانی و باقری، ۱۳۸۸: ۲۲۰). در مطالعه تطبیقی، متغیر مستقل یا علت دستکاری نمی‌شود، زیرا قبلاً اتفاق افتاده است. در واقع در تحقیق تطبیقی، گروه‌ها بر حسب یک متغیر وابسته با هم مقایسه می‌شوند (خاکی، ۱۳۷۸: ۲۳۰).

بررسی عمومیت‌گرایانه، از رایج‌ترین انواع مطالعه‌های تطبیقی به شمار می‌رود و بیشتر به دنبال تشابهات است. بررسی با مطالعات سطحی آغاز می‌گردد و به تدریج عمیق‌تر می‌شود. در این بررسی، اهمیت نتایج بیش از فرآیند رسیدن به آن است. بدین ترتیب، شواهد و مشاهدات نامتعارف از طیف مطالعه خارج می‌شوند. در مقابل، بررسی کشف مغایرت، بر خلاف بررسی تطبیقی عمومیت‌گرایانه، روند و فرآیند حاکم در چگونگی حاصل شدن نتایج را در مطالعه حذف نمی‌کند. پارامترهای بررسی تطبیقی را میلز^۲ و همکاران (۲۰۰۶) در چهار دسته کلی طبقه‌بندی کردند. از مهمترین آن‌ها می‌توان به انتخاب مورد مطالعه و مقیاس تحلیل، برنامه‌ریزی برای ایجاد شرایط هم‌ارز و متغیر محوری و یا موردمحوری اشاره کرد (بنکدار و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۵۰).

^۱ Jansson, J. & Power, D.

^۲ Mills, M.



۵- مبانی نظری:

۵-۱- جهانی شدن و مزیت رقابتی:

اصطلاح جهانی شدن برای نخستین بار در سال ۱۹۶۱ در یک واژه‌نامه امریکایی بیان گردید (آرت شولت، ۱۳۸۲: ۴۵). مالکوم واترز^۱ از منظور کاربردی به تجزیه و تحلیل مفهوم جهانی شدن پرداخته است؛ وی معتقد است جهانی شدن، فرآیندی است اجتماعی که در آن قید و بندهای جغرافیایی که بر روابط اجتماعی و فرهنگی سایه افکنده است، از بین می‌رود و مردم به طور فزاینده از کاهش این قید و بندها آگاه می‌شوند (اختر محقی، ۱۳۸۶: ۳۹). مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقیب قادر می‌سازد (Sadri & Lees, 2001: 854). به عبارتی مزیت رقابتی، عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی، سازمان را بسیار موفق‌تر از سایر سازمان‌ها می‌نماید و رقیب نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند (Barney, 1991).

۵-۲- برند شهر:

در تعریف کلاسیک، برند به تعیین هویت یک محصول و تمایزیابی از سایر رقبای آن از طریق بهره‌گیری از عنوان، آرم، طرح و دیگر نمادها و علامت‌های دیداری اطلاق می‌شود. انجمن بازاریابی آمریکا نیز برند را عنوان، اصطلاح، علامت، نماد طرح و یا ترکیبی از این موارد می‌داند که مشخص کردن کالا یا خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان و متمایز نمودن آن‌ها از سایر محصولات و رقیب، هدف آن می‌باشد (خداداد حسینی و رضوانی، ۱۳۹۱: ۲۸). برند منبعی غنی از ارتباطات احساسی، شناختی و اثربخشی است که منجر به تجربیات به یادماندنی از یک مکان، یک شهر و یا یک نام و نشان تجاری می‌شود. با ایجاد برند برای شهر، جایگاه شهر به عنوان محلی برای اقامت، کسب و کار و یا مقصد گردشگری تقویت می‌شود (Braun & Zenker, 2010). هدف برند شهری مشخصاً تغییر درک مردم نسبت به شهر است (Dinnie, 2011: 56).

۵-۳- فرآیند برندسازی و تعیین پارامترهای بررسی تطبیقی:

تدوین برند، فرآیند خلاقانه‌ای است، لذا به تخصص زیادی احتیاج دارد. برندگذاری، فرآیند ایجاد شعار از پیام و سپس طراحی سمبل یا الگویی است که همراه با شعار، تصویر شهر را همراه با ویژگی‌های منافع و ارزش‌ها، آن‌ها را به بازدیدکننده بالقوه ارائه می‌دهد (کلب، ۱۳۹۰: ۲۸۳). در طراحی و ایجاد برند مؤثر و پایدار در شهرهای مختلف و براساس مزیت رقابتی شناسایی شده، عوامل مختلفی دخالت دارند. بیکر و کامرون^۲ (۲۰۰۸) قادر به شناسایی تعدادی از عوامل موفقیت مهم و حساس شدند که همه این عوامل با توسعه یک بخش از استراتژی برند موفق در ارتباط بودند (Jansson & Power, 2006: 16 ; 36). (Sonnleitner, 2011: 36). این عوامل شامل سه بعد جهت‌گیری استراتژیک^۳ ; (Hanna & Rowley, 2008: 65 ; Minghui, 2008: 42 ; Helmy, 2008: 42 ; Kavaratzis, 2008: 36) هویت و تصویر برند^۴ ; (Gaggiotti et al., 2008: 120 ; Karavazaki, 2009: 317 ; Martı'nez et al., 2007: 342) و مشارکت ذینفعان^۵ ; (Pfefferkorn, 2005: 138) ; 2013: 20 می‌باشند. در این پژوهش، از این ابعاد سه‌گانه به عنوان پارامترهای تطبیقی یاد می‌گردد.

¹ Waters, M.

² Baker, M. J. & Cameron, E.

³ Strategic Orientation

⁴ Destination Identity and Image

⁵ Stakeholder Involvement



جهت گیری استراتژیک اولین بعد در طراحی و تعریف برند است که بر پایه تحقیقات بازار، تجزیه و تحلیل و توصیه های استراتژیک می باشد. بعد دوم شامل هویت و تصویر برند است که مجموع باورها، ایده ها و احساسات مردم نسبت به یک مکان را که باید معتبر، قابل قبول و جذاب باشد، در بر می گیرد. در مورد موضوع مشارکت ذینفعان، بحث رضایت از اهداف و نیازهای ذینفعان مختلف، یکی از الزامات اساسی در طراحی برند موفق است (Baker & Cameron, 2008: 92).

۶- تجارب جهانی فرآیند برندسازی با توجه به عوامل کلیدی موفقیت:

در این بخش، به بررسی مختصر فرآیند برندسازی در سه شهر بارسلون (در اسپانیا)، ادینبرو (در اسکاتلند) و شیکاگو (در ایالات متحده آمریکا) پرداخته می شود. نوع نگاه به تجربه برندسازی شهری این سه شهر با توجه به عوامل کلیدی موفقیت مطرح شده در این پژوهش (جهت گیری استراتژیک، هویت و تصویر و مشارکت ذینفعان) بوده است.

۶-۱- شهر بارسلون:

شهر بارسلون، پایتخت و پرجمعیت ترین شهر بخش خودمختار کاتالونیا و پس از مادرید پرجمعیت ترین شهر اسپانیا و مهم ترین بندر این کشور است. بارسلون به لحاظ اهمیت در امور مالی، تجارت، رسانه، سرگرمی، هنر، بازرگانی بین المللی، آموزش و گردشگری یک شهر جهانی است. بارسلون، دوازدهمین شهر جهان و چهارمین شهر اروپا به لحاظ تعداد بازدیدکننده در سال است؛ همچنین، این شهر سالیانه حدود ۵ میلیون توریست دارد (Bremner, 2008). طبق تحقیقات صورت گرفته، این شهر، هفتمین شهر قابل زندگی در جهان و در زمینه نوآوری، سیزدهمین شهر در جهان است. بر این اساس، بارسلون از جمله شهرهایی با بیشترین میزان آگاهی، بهترین وجهه و شهرت در سرتاسر جهان است و در کنار برلین و آمستردام سومین شهر اروپا از لحاظ برند شهری است؛ که بعد از پاریس و لندن و قبل از آتن، مادرید و رم قرار دارد (Belloso (a), 2011: 118).

امروزه برند بارسلون (شکل شماره ۱) یکی از معروف ترین برندهای شهری با وجهه ای عالی در سطح بین المللی است. بارسلون همچنان به عنوان یکی از شهرهای اروپایی دارای بهترین کیفیت زندگی، یکی از مطلوب ترین شهرها برای تجارت و جلسات بین المللی و همچنین سرمایه گذاری خارجی شناخته می شود. هر سال بر شمار گردشگران، دانشجویان و اساتیدی که می خواهند برای بازدید، مطالعه و کار به این شهر بیایند افزوده می شود. درصد مهاجرانی که به واسطه کیفیت بالای زندگی و فرصت های ارائه شده در بارسلون به آن جذب می شوند همچنان در حال افزایش است و شهر دائماً پذیرای بازدیدکنندگانی از دیگر کشورها و شهرها است که به دنبال درک بهتری از "مدل بارسلون" هستند (Belloso (a), 2011: 122). بلوسو^۱ (۲۰۱۱) ۶ عامل را به عنوان عوامل کلیدی موفقیت بارسلون در فرآیند برندسازی شهری برمی شمرد این ۶ عامل عبارتند از: (۱) برندینگ بارسلون بر مبنای تغییرات جهانی گسترده در شهر، (۲) دیدگاه و رهبری مسئولان شهرداری، (۳) همراهی و مشارکت جامعه مدنی، (۴) نقش کلیدی بازی های المپیک ۱۹۹۲، (۵) هویت منحصر به فرد و متمایز شهر و (۶) خلاقیت، نوآوری و جسارت (Belloso (b), 2011: 6).

¹ Belloso, J. C.



اولین کنفرانس ملی جغرافیا، گردشگری، منابع طبیعی و توسعه پایدار

The 1st National Conference on Geography, tourism, natural resources and sustainable development



شکل ۱- برند شهر بارسلون (منبع: Euro Cities 2012, 24)

بر اساس آنچه تاکنون در خصوص فرآیند برندسازی شهر بارسلون بیان شد، می توان بازتاب عوامل کلیدی موفقیت سه گانه ذکر شده در این پژوهش در عوامل مهم شناسایی شده در برندینگ شهری بارسلون را در قالب جدول شماره ۱ بیان نمود

جدول ۱- عوامل مهم برندسازی شهر بارسلون بر اساس عوامل کلیدی موفقیت (منبع: نگارندگان)

عوامل کلیدی موفقیت	عوامل مهم در برندسازی شهر بارسلون
جهت گیری استراتژیک	برندینگ بارسلون بر مبنای تغییرات گسترده در شهر ؛ نقش کلیدی بازی های المپیک ۱۹۹۲؛ خلاقیت، نوآوری و جسارت
هویت و تصویر برند	برندینگ بارسلون بر مبنای تغییرات گسترده در شهر ؛ نقش کلیدی بازی های المپیک ۱۹۹۲؛ هویت منحصر به فرد و متمایز شهر ؛ خلاقیت، نوآوری و جسارت
مشارکت ذینفعان	نقش کلیدی بازی های المپیک ۱۹۹۲ ؛ دیدگاه و رهبری مسئولان شهرداری ؛ همراهی و مشارکت جامعه مدنی

۲-۶- شهر ادینبرو:

شهر ادینبرو ، دومین شهر بزرگ و پایتخت کشور اسکاتلند با جمعیت ۴۴۸۶۲۴ نفر و مساحت ۲۶۲ کیلومترمربع است. این شهر برای گردشگران خارجی حکم دروازه ورود به کشور را دارد. ادینبرو شهر دوم بریتانیا برای جلب گردشگران پس از لندن و شهر اول فستیوال های دنیا است. علاوه بر این، مرکز شهر تاریخی آن در فهرست مناطق میراث تاریخی یونسکو^۱ ثبت گردیده است و همچنین این شهر به عنوان اولین شهر جهانی ادبیات یونسکو^۲ است و در نظرسنجی ها دائماً به عنوان محبوب ترین شهر انگلستان برای گذران اوقات فراغت به حساب می آید (Wardrop, 2011: 138).

با این حال، شهر متوجه شده است که نمی تواند از جایگاه خود در بازار رقابت جهانی راضی باشد و پذیرفته است که با تمرکز بر جذب سرمایه و استعداد های داخلی و بهره بردن از برند "ادینبرو: پایتخت الهام بخش"^۳ (شکل شماره ۲) و پیام های تبلیغاتی چند بعدی اش در زمینه های گردشگری، سرمایه گذاری، زندگی، کار و تحصیل می تواند بر روی آگاهی گسترده از برند خویش و اندوخته ناشی از برند گردشگری شهر سرمایه گذاری نماید (Wardrop 2011, 138-139).



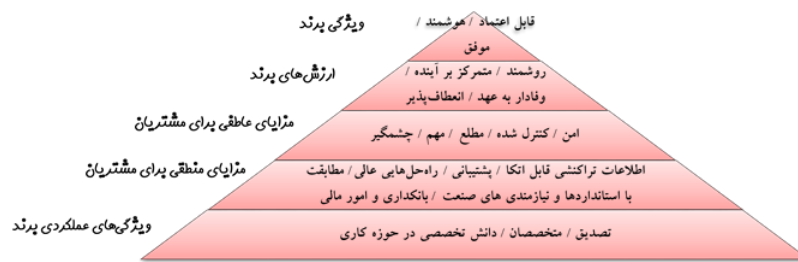
شکل ۲- برند شهر ادینبرو (منبع: www.edinburghbrand.com)

¹ UNESCO World Heritage Site

² UNESCO World City of Literature

³ Edinburgh Inspiring Capital

اهداف اولیه پروژه برندسازی شهر ادینبرو، ایجاد یک برند یا خانواده‌ای از برندها بود که تصویری تجاری جامع از آن ناحیه شهری ارائه نمایند. این برند، ابزاری بود که وجهه ادینبرو را به عنوان یک ناحیه شهری پویا در سطح بین‌المللی بالا برد و هدفش ارتقای کارایی شهر به عنوان جایی برای زندگی، کار، گردشگری یا تجارت و بهبود شکوفایی اقتصادی و اجتماعی ناحیه شهری بود. در مجموع، این برند، دیدگاه مشترک آشکاری برای ناحیه شهری ارائه نمود و تضمینی شد برای رویکردی مشترک و کارآمدتر برای بهبود ناحیه شهری که می‌توانست نوید استفاده بهتر از منابع را به همراه داشته باشد (Wardrop, 2011). شکل شماره ۳، هرم برند ادینبرو را که شامل ملزومات، ویژگی‌ها و ارزش‌های برند است را نشان می‌دهد.



شکل ۳- هرم برند ادینبرو (منبع: www.edinburghbrand.com)

شایان ذکر است، راهبرد ترفیع مقصد ادینبرو دربرگیرنده پیام‌های تاکتیکی است که شهر باید به منظور کسب اطمینان از تغییر پندارها به سمت ارائه هویت معاصرتر از خود و عدم ایجاد وقفه در مدیریت وجهه‌اش، آن‌ها را به مخاطبانش منتقل نماید. در خاتمه می‌توان پیام‌های تاکتیکی برند ادینبرو را که نشأت گرفته از مجموعه اقداماتی است که برای رسیدن به برند پایدار در ۴ بعد گردشگری، سرمایه‌گذاری، زندگی و کار و تحصیلات (Wardrop, 2011: 147) برای این شهر صورت گرفته است را در قالب عوامل کلیدی موفقیت پژوهش به صورت جدول شماره ۲ نشان داد.

جدول ۲- عوامل مهم برندسازی شهر ادینبرو بر اساس عوامل کلیدی موفقیت (منبع: نگارندگان)

عوامل کلیدی موفقیت	عوامل مهم در برندسازی شهر ادینبرو
جهت‌گیری استراتژیک	بزرگترین صحنه دنیا برای بزرگترین فستیوال‌های بین‌المللی؛ شهر بوتیک‌ها؛ هرگز در دو مرتبه تجربه‌ای یکسان نخواهید داشت؛ مردم و مکانی واقعی و معتبر؛ یکی از مراکز مالی دنیا
هویت و تصویر برند	پایتخت نوآوری؛ خلاق و قابل رقابت؛ شغلی پویا در یکی از مناسب‌ترین شهرهای دنیا؛ شهری فعال که میراث، فرهنگ و ورزشی در سطح اول دنیا دارد؛ متراکم و کلان؛ پر از فضای سبز و با دسترسی آسان به طبیعت؛ جایی برای پرورش و مراقبت از خانواده خود؛ ماهیت آکادمیکی آن در سطح اول دنیا؛ موقعیت‌های کاری پس از فراغت از تحصیل؛ انبوه و قابل دسترسی؛ تنوع فرهنگی
مشارکت ذینفعان	در ارتباطی خوب با موفق‌ترین شرکت‌های دنیا؛ نیروی کار ماهر و با استعداد؛ زندگی دانشجویی زنده و دوستانه

۳-۶- شهر شیکاگو:

شهر شیکاگو بزرگ‌ترین شهر ایالت ایلینوی است. در سرشماری سال ۲۰۱۰ میلادی، شیکاگو ۲۷۰۰۰۰۰ نفر جمعیت داشت. این شهر، سومین شهر پرجمعیت در ایالات متحده است و پرجمعیت‌ترین شهر منطقه غرب میانه ایالات متحده نیز می‌باشد. به طور رسمی در سال ۱۸۳۷ میلادی به عنوان یک شهر شناخته شد. شهر شیکاگو یکی از مراکز عمده تجاری

مالی، ترابری و فرهنگی در ایالات متحده است. شیکاگو تأثیر فراوانی در آموزش، سرگرمی و سیاست دارد (Kellogg, 2012).

نتایج حاصل از تحقیقات اولیه در خصوص چالش‌های بازاریابی شیکاگو حاکی از موارد زیر است: (۱) برداشت‌هایی از خنثی تا منفی از شیکاگو وجود دارد؛ (۲) تصویر شیکاگو با واقعیت مطابقت ندارد؛ (۳) داستان شیکاگو به درستی بیان نشده است؛ (۴) نیاز به استراتژی برند شهری شیکاگو، به منظور ساختن داستانی گیرا برای جذب و حفظ بهترین نوع مخاطب و تجارت وجود دارد (Kellogg, 2012: 3). بدین منظور تحقیقاتی در رابطه با برند شهر شیکاگو صورت گرفت. دو تحقیق اول بین سال‌های ۲۰۰۱-۲۰۰۲ میلادی انجام پذیرفت؛ که اولی موسوم به تحقیق لئوبارنت و کونیفر^۱ با هدف انجام تحقیقات محلی، ملی و بین‌المللی برای ارزیابی درک فعلی از شیکاگو در میان مدیران کسب و کار و خلق بیانیه برند شیکاگو که آن را در رقابت از سایر مناطق متمایز کند به پایان رسید و دیگری با نام تحقیقات فلیش من - هیلارد^۲ به منظور ایجاد برند با شعار و پیام‌های کلیدی بود. پژوهش دیگر توسط مدرسه مدیریت کلاگ^۳ در سال ۲۰۰۳-۲۰۰۴ میلادی انجام شد. آن‌ها در دو مرحله هدف خود را دنبال نمودند؛ مرحله اول، ارتقای گروه تحقیقات به گروهی مرکب از مدیران ارشد کسب و کار و رسانه‌های قوی است و مرحله دوم تثبیت موقعیت برند می‌باشد (www.worldbusinesschicago.com). تیم مدرسه مدیریت کلاگ، پس از ارزیابی وضعیت موجود شهر شیکاگو با در نظر گرفتن دو فاز ارزیابی تصویر و ارزیابی استراتژی توسعه، مسیر حرکت برند-تکامل شهر شیکاگو را ترسیم نمودند (شکل شماره ۴).



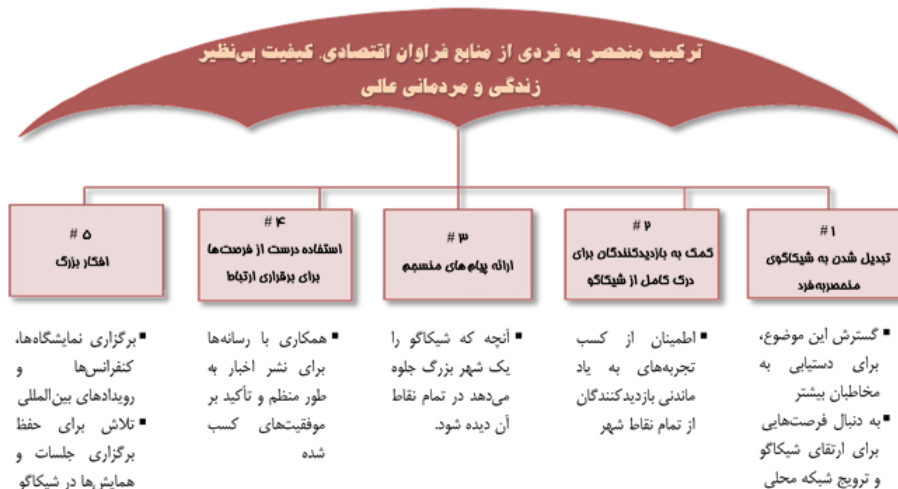
شکل ۴- مسیر حرکت برند-تکامل شهر شیکاگو (منبع: Kellogg 2012, 13)

پس از این بررسی‌های صورت گرفته و همچنین خلق بیانیه استراتژی توسعه شهر شیکاگو، الزامات استراتژیک دستیابی به برند منحصربه‌فرد برای دستیابی به هویت برند آرمانی تعیین گردیدند. این الزامات استراتژیک در ۵ گروه اصلی (۱) تبدیل شدن به شیکاگوی منحصربه‌فرد، (۲) کمک به بازدیدکنندگان برای درک کامل از شیکاگو، (۳) ارائه پیام‌های منسجم (۴) استفاده درست از فرصت‌ها برای برقراری ارتباط و (۵) افکار بزرگ ارائه گردیدند (Kellogg, 2012: 21) (شکل شماره ۵).

¹ Leo Bumett and Conifer Research

² Fleishman-Hillard Research

³ Kellogg School of Management & PROPHET



شکل ۵- الزامات استراتژیک دستیابی به هویت برند آرمانی شهر شیکاگو (منبع: Kellogg, 2012: 21)

بر اساس آنچه تاکنون بیان گردید، می‌توان الزامات استراتژیک پنج‌گانه دستیابی به هویت آرمانی برند شیکاگو را در قالب عوامل کلیدی موفقیت در جدول شماره ۳ نشان داد.

جدول ۳- الزامات استراتژیک برندسازی شهر شیکاگو بر اساس عوامل کلیدی موفقیت (منبع: نگارندگان)

عوامل کلیدی موفقیت	عوامل مهم در برندسازی شهر شیکاگو
جهت‌گیری استراتژیک	تبدیل شدن به شیکاگوی منحصربه‌فرد؛ افکار بزرگ
هویت و تصویر برند	کمک به بازدیدکنندگان برای درک کامل از شیکاگو؛ ارائه پیام‌های منسجم؛ افکار بزرگ
مشارکت ذینفعان	استفاده درست از فرصت‌ها برای برقراری ارتباط؛ افکار بزرگ

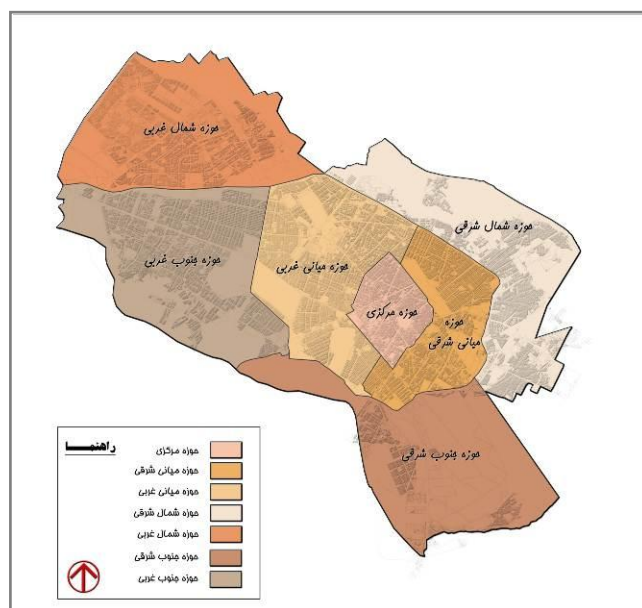
۴-۶- کلانشهر مشهد:

مشهد از شهرهای قدیمی خراسان است که از بخت نیک، حوادث تاریخی و طبیعی، کمتر به پیکر آن آسیب رسانده و به برکت وجود حرم امام رضا (ع)، نه تنها از همه آفات ارضی و سماوی مصون مانده، بلکه به رغم برخوردار نبودن از قدمتی چندان دیرینه (در مقایسه با شهرهای باستانی و تاریخی)، طی مدت زمانی نسبتاً کوتاه در ردیف نامی‌ترین و جاذب‌ترین شهرهای مذهبی، اقتصادی و گردشگری ایران و جهان قرار گرفته و به عنوان دومین شهر مذهبی شناخته شده است (سیدی فرخ، ۱۳۹۲). شهر مشهد با ۲۷۶۶۲۵۸ نفر جمعیت و وسعت ۲۹۵۸۰ هکتار (با احتساب محدوده و حریم)، دومین کلانشهر کشور است. این شهر به عنوان مرکز ناحیه شهر مشهد و مرکز استان خراسان رضوی از جمعیت ناحیه ۷۸ درصد و از جمعیت منطقه خراسان ۳۵ درصد را به خود اختصاص داده است (افضلی و همکاران، ۱۳۹۲؛ فرهنگ، آ)، (۱۳۸۸).

چشم‌انداز شهر مشهد سال ۱۴۰۵ که در طرح توسعه و عمران (جامع) این شهر تدوین گردیده است، عبارتست از: "مشهد مقدس کلانشهری است؛ با هویت منحصربه‌فرد مذهبی-زیارتی و فرهنگی در مقیاس ملی و جهانی؛ پیش‌تاز توسعه پایدار شهری در سطح ملی با رویکرد جهانی و اتکا به اقتصاد دانش‌محور، صنایع پیشرفته و خدمات برتر به ویژه خدمات زیارتی، گردشگری فرهنگی و گردشگری طبیعی؛ دارای فضاهای شهری با هویت، فعال، سرزنده، ایمن و خاطره‌انگیز برای تمام شهروندان، زائران، گردشگران و مسافران (فرهنگ، ب)، (۱۳۸۸: ۱۸۱-۱۸۰)". اهداف کلان طرح توسعه و عمران (جامع)

کلانشهر مشهد نیز که برگرفته از چشم‌انداز آن می‌باشد شامل ۵ هدف کلی (۱) اعتلای هویت منحصر به فرد مذهبی-زیارتی، تاریخی و فرهنگی مشهد مقدس در مقیاس ملی و جهانی؛ (۲) دستیابی به رشد اقتصادی پایدار با رویکرد جهانی و مشارکت فعال در توسعه اقتصاد ملی (پایداری اقتصادی)؛ (۳) کاهش نابرابری‌ها، گسترش رفاه عمومی و تأمین عادلانه حقوق شهروندی (پایداری اجتماعی)؛ (۴) اعتلای کیفیت محیط شهری و بهبود دسترسی ساکنان و زائران مشهد مقدس (پایداری کیفیت زندگی) و (۵) حفاظت پایدار از محیط طبیعی و محیط زیست شهر و پیرامون (پایداری زیست‌محیطی) می‌باشد (فرنهاد ب)، (۱۳۸۸: ۱۸۶-۱۸۴).

برای رسیدن به مشهد ۱۴۰۵، کلانشهر مشهد به ۷ حوزه برنامه‌ریزی تقسیم گردید (شکل شماره ۶)، که هر کدام با توجه به خصوصیات، ویژگی‌ها و قابلیت‌های خود، پذیرای مأموریتی برای رسیدن به اهداف طرح جامع شهر مشهد شدند. بر این اساس، وظایف اصلی حوزه مرکزی: حوزه تشرف و زیارت (فرنهاد ج)، (۱۳۹۰)، حوزه میانی شرقی: حوزه خدمات و درگاه ورود به حوزه زیارت (فرنهاد د)، (۱۳۹۰)، حوزه میانی غربی: حوزه سکونت و خدمات مکمل زیارت (فرنهاد ه)، (۱۳۹۰)، حوزه شمال شرقی: حوزه افزایش تلب‌آوری و بهبود کیفیت زیست و زیرساخت‌های شهری (فرنهاد و)، (۱۳۹۰)، حوزه شمال غربی: حوزه توسعه نوین و خدمات برتر کلانشهری (مراکز کار و فعالیت برتر) (فرنهاد ز)، (۱۳۹۰)، حوزه جنوب شرقی: حوزه توسعه سکونت و خدمات کلانشهری-فراغتی و گردشگری طبیعی (فرنهاد ح)، (۱۳۹۰) و حوزه جنوب غربی: حوزه کیفیت سکونت و بهره‌مندی پایدار از ارزش‌های طبیعی (فرنهاد ط)، (۱۳۹۰) تعیین گردیدند.



شکل ۶- حوزه‌های برنامه‌ریزی کلانشهر مشهد (منبع: نگارندگان)

نابرابری‌ها و تفاوت‌های فضایی از منظر محتوا (اجتماعی، اقتصادی و ...) و شکل (توسعه کالبدی) در سطح حوزه‌های شهری، یکی از چالش‌های جدی در کلانشهر مشهد است. در واقع، تمرکز شدید جمعیت، سکونت و فعالیت در حوزه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در بخش‌هایی از شهر، تمام منابع و امکانات آن‌ها را به نفع توسعه خود استفاده کرده و موضوع عدالت اجتماعی را به چالش می‌کشد. از این‌رو، می‌توان مهمترین سرفصل‌های مسایل و مشکلاتی که کلانشهر مشهد در رابطه با سه عامل جهت‌گیری استراتژیک، هویت و تصویر و مشارکت ذینفعان با آن روبرو می‌باشد و کلانشهر مشهد ۱۴۰۵ به دنبال حل این معضلات است را به صورت زیر برشمرد:



اولین کنفرانس ملی جغرافیا، گردشگری، منابع طبیعی و توسعه پایدار

The 1st National Conference on Geography, tourism, natural resources and sustainable development

- فقدان امکانات مناسب برای جذب حداکثری سرمایه‌های ملی و فراملی
 - گسترش بی‌رویه توسعه کالبدی شهر
 - وجود نابرابری‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و ... در شهر
 - فقدان هماهنگی بین برنامه‌ریزی فیزیکی کاربری اراضی و شبکه حمل و نقل
 - عدم وجود تعادل کیفیت زندگی در سطح محلات شهر
 - نامناسب بودن انطباق ساختار اجتماعی-اقتصادی، فضایی-کالبدی و فرهنگی کلانشهر مشهد با هویت و ویژگی‌های منحصر به فرد مذهبی-زیارتی آن
 - فقدان نظام مدیریت شهری واحد، کارآمد و هماهنگ بر پایه مشارکت
- موضوع قابل ذکر در مورد کلانشهر مشهد این است که با توجه به معضلات ذکر شده، این شهر نتوانسته به طور جدی وارد فرآیند برندسازی شهری همانند سه شهر بررسی شده بارسلون، ادینبرو و شیکاگو شود.

۷- بحث و نتیجه‌گیری:

شهرهای موفق دنیا در بحث برندسازی از جمله شهرهای بارسلون، ادینبرو و شیکاگو که در بخش پیشین ذکر آن‌ها رفت برای معرفی خود در بازار رقابتی شهرها و ماندگاری پایدار در اقیانوس آبی، در درجه نخست نیاز به شناخت دقیق دارایی‌ها و منابع موجود خود دارند؛ تا با شناخت کامل و استفاده درست از آن‌ها، بتوانند موجبات ارتقای برند شهر خود را میسر گردند.

کلانشهرهای ایران در سال‌های اخیر با مسایل و چالش‌های عمده‌ای از قبیل رشد فزاینده جمعیت و مهاجرت، توسعه ناموزون کالبدی، افزایش نابرابری‌های اجتماعی و اقتصادی، ناکارآمدی مدیریت شهری و کمبود منابع طبیعی مواجه شده‌اند. در صورت ادامه روندهای موجود و نبود اراده واحد جمعی برای حل راهبردی این مسایل، جایگاه و نقش کلانشهرها تضعیف شده و از آنجایی که این شهرها نقش پیشتازی در توسعه پایدار و فرآیندهای توسعه ملی دارند، این امر از یک طرف بر توسعه پایدار سایر شهرهای کشور تأثیرات منفی می‌گذارد، و از طرف دیگر موجب عقب‌ماندگی کشور از سایر کشورهای منطقه و جهان خواهد شد. از این‌رو، یکی از گام‌های اساسی در این زمینه ورود به فرآیند برندسازی می‌باشد. کلانشهر مشهد نیز همانند سایر کلانشهرهای ایران با مجموعه‌ای از مسایل و مشکلات اجتماعی، اقتصادی، کالبدی و زیست‌محیطی روبرو است. در عین حال، این کلانشهر به علت جایگاه ویژه ژئوپولیتیک، کارکرد بسیار مهم زیارتی و گردشگری، موقعیت خاص جغرافیایی و ساختار اقتصادی متفاوت، دارای مسایل و مشکلات ویژه خود است. کلانشهر مشهد نیز برای ورود به این موضوع، در ابتدا نیاز به درک کامل از نقاط قوت و فرصت‌های خود دارد، که پس از آن با برنامه‌ریزی و مدیریت درست، موفق به طراحی و ایجاد برند مؤثر و پایدار شود. در ادامه راهکارهایی در سه بعد جهت‌گیری استراتژیک، هویت و تصویر و مشارکت ذینفعان به منظور دستیابی به برند کلانشهر مشهد پیشنهاد می‌گردد.

راهبردهای این پژوهش برای بهبود بعد جهت‌گیری استراتژیک عبارتند از: اعتلای نقش و جایگاه کلانشهر مشهد به عنوان یک مرکز مهم هویت‌بخش و وحدت‌بخش فرهنگی-تاریخی و مذهبی-زیارتی در جهان اسلام، آسیای میانه و کشورهای همسایه؛ سیاست‌گذاری مدیریت شهری در چارچوب اهداف چشم‌انداز و الگوی عمومی توسعه و عمران کلانشهر مشهد و مجموعه شهری آن؛ تثبیت و ارتقای نقش و کارکرد منطقه‌ای، ملی و فراملی کلانشهر مشهد در فرآیند توسعه ملی.

راهکارهای پیشنهادی بعد هویت و تصویر برای کلانشهر مشهد عبارتند از: ارتقای ساختار کالبدی-فضایی متوازن، متعادل و متناسب با هویت مذهبی-فرهنگی شهر مشهد؛ ایجاد امکانات مناسب برای جذب هر چه بیشتر سرمایه‌های ملی و فراملی؛ اعتلای شاخص‌های توسعه انسانی؛ تأمین و گسترش زیرساخت‌های اساسی مناسب و ایمن شهری به ویژه شبکه حمل و



اولین کنفرانس ملی جغرافیا، گردشگری، منابع طبیعی و توسعه پایدار

The 1st National Conference on Geography, tourism, natural resources and sustainable development

نقل پیشرفته و کارا با تأکید بر حمل و نقل عمومی؛ ایجاد محیط امن اجتماعی؛ حفاظت فعال و بهره‌برداری پایدار از محیط طبیعی شهر؛ ارتقای سطح سلامت و ایمنی شهروندان و زائران. راهکارهای توصیه شده برای بعد مشارکت ذینفعان برای ایجاد برند شهری در این پژوهش عبارتست از: همکاری هدفمند و مستمر نهاد آستان قدس رضوی و مدیریت شهری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز توسعه و عمران کلانشهر مشهد؛ مدیریت تعارضات بین سازمان‌های شامل در مدیریت شهری؛ کاهش بروکراسی‌های اداری.

مراجع

- ۱- اختر محقق، مهدی (۱۳۸۶). جهانی شدن؛ تهران: محقق.
- ۲- آرت شولت، یان (۱۳۸۲). نگاه موشکافانه بر پدیده جهانی شدن؛ (ترجمه مسعود کرباسیان)؛ تهران: انتشارات شرکت علمی و فرهنگی.
- ۳- افضل، ابوالحسن، جاودانی ایرانی نژاد، مجتبی، مسلمان زاده، سمیرا (۱۳۹۲). آمارنامه شهر مشهد ۱۳۹۱. مشهد: معاونت برنامه ریزی و توسعه شهرداری مشهد با نظارت مدیریت آمار و تحلیل اطلاعات.
- ۴- بنگدار، احمد، قرائی، فریبا، برک پور، ناصر (۱۳۹۱). بررسی تطبیقی جایگاه اسناد طراحی شهری در نظام برنامه ریزی ایران و انگلستان؛ دوفصلنامه علمی-پژوهشی نشریه نامه معماری و شهرسازی؛ ۸: ۱۶۷-۱۴۷.
- ۵- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی. تهران: مرکز تحقیقات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشارات درایت.
- ۶- خداداد حسینی، حمید، رضوانی، مهران (۱۳۹۱). مدیریت جامع برند (مکاتب، ارزش‌گذاری و توسعه برند ملی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ چاپ اول.
- ۷- رنای شورت، جان، هیون کیم، یونگ (۱۳۸۲). جهانی شدن و شهر. (ترجمه احمد پوراحمد، شایان رستمی)؛ تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ۸- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۹۰). جهانی شدن و توسعه پایدار؛ فصلنامه مطالعات راهبردی جهانی شدن؛ ۲ (۳): ۱۸-۱.
- ۹- سیدی فرخند، سید مهدی (۱۳۹۲). نگاهی به جغرافیای تاریخی شهر مشهد. مشهد: انتشارات مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی شهر مشهد.
- ۱۰- شهرداری مشهد (۱۳۹۱). برندسازی شهری: الزام مدیریت شهری امروز شهرداری مشهد: مدیریت توسعه و پژوهش (گروه تحقیقات اقتصاد شهری).
- ۱۱- طالقانی، محمد، فروغی فر، طیبه (۱۳۸۷). مزیت رقابتی پایدار (مفاهیم، کاربردها، روش‌ها). دو ماهنامه مدیریت شهری؛ ۱۴۰: ۹-۴.
- ۱۲- کشاورز، یوسف (۱۳۹۲). جهانی شدن و ضرورت آموزش‌های شهروندی جهانی. فصلنامه مطالعات راهبردی جهانی؛ ۶ (۳): ۱۹۴-۱۷۹.
- ۱۳- کلب، بوتینا ام. (۱۳۹۰). بازاریابی گردشگری برای شهرها: با تأکید بر برندگذاری و رویاندهای ویژه برای جنب گردشگران. (ترجمه علی موحد، سالار کهزادی، پگاه ایزدی)؛ تهران: آذرخش؛ چاپ اول.
- ۱۴- منوریان، عباس، ابویی اردکان، محمد، پورموسوی، سید موسی، رحیمیان، اشرف (۱۳۹۲). مدل فرآیندی برندسازی شهری برای کلانشهرهای ایران. فصلنامه مدیریت دولتی؛ ۱۳: ۶۳-۴۱.
- ۱۵- مهری، علی، خداداد حسینی، سید حمید (۱۳۸۴). طراحی مدل مزیت رقابتی برای صنعت خودرو ایران. نشریه مدرس علوم انسانی؛ ۳۹: ۲۱۳-۱۸۹.



اولین کنفرانس ملی جغرافیا، گردشگری، منابع طبیعی و توسعه پایدار

The 1st National Conference on Geography, tourism, natural resources and sustainable development

- ۱۶- مهندسان مشاور فرهنگ (آ) (۱۳۸۸). طرح توسعه و عمران (جامع) کلانشهر مشهد. گزارش: مطالعات پایه انسان و فعالیت (جمعیت).
- ۱۷- مهندسان مشاور فرهنگ (ب) (۱۳۸۸). طرح توسعه و عمران (جامع) کلانشهر مشهد. گزارش: چشم‌انداز توسعه و عمران، اهداف، راهبردها و سیاست‌ها؛ ویرایش سوم.
- ۱۸- مهندسان مشاور فرهنگ (ج) (۱۳۹۰). هماهنگی طرح‌های توسعه شهر مشهد. گزارش: سیاست‌ها، ضوابط و معیارهای طرح جامع در حوزه مرکزی.
- ۱۹- مهندسان مشاور فرهنگ (د) (۱۳۹۰). هماهنگی طرح‌های توسعه شهر مشهد. گزارش: سیاست‌ها، ضوابط و معیارهای طرح جامع در حوزه میانی شرقی.
- ۲۰- مهندسان مشاور فرهنگ (ه) (۱۳۹۰). هماهنگی طرح‌های توسعه شهر مشهد. گزارش: سیاست‌ها، ضوابط و معیارهای طرح جامع در حوزه میانی غربی.
- ۲۱- مهندسان مشاور فرهنگ (و) (۱۳۹۰). هماهنگی طرح‌های توسعه شهر مشهد. گزارش: سیاست‌ها، ضوابط و معیارهای طرح جامع در حوزه شمال شرقی.
- ۲۲- مهندسان مشاور فرهنگ (ز) (۱۳۹۰). هماهنگی طرح‌های توسعه شهر مشهد. گزارش: سیاست‌ها، ضوابط و معیارهای طرح جامع در حوزه شمال غربی.
- ۲۳- مهندسان مشاور فرهنگ (ح) (۱۳۹۰). هماهنگی طرح‌های توسعه شهر مشهد. گزارش: سیاست‌ها، ضوابط و معیارهای طرح جامع در حوزه جنوب شرقی.
- ۲۴- مهندسان مشاور فرهنگ (ط) (۱۳۹۰). هماهنگی طرح‌های توسعه شهر مشهد. گزارش: سیاست‌ها، ضوابط و معیارهای طرح جامع در حوزه جنوب غربی.
- ۲۵- نجات‌بخش اصفهانی، علی، باقری، اکبر (۱۳۸۸). بررسی تطبیقی روش‌شناسی تحقیق در مدیریت اسلامی در مقایسه با روش‌شناسی‌های تحقیق در علوم مدیریت رایج. مجله پژوهش‌های اسلامی؛ ۳ (۵): ۲۴۱-۲۱۹.
- 26- Avraham, E., & Ketter, E. (2008). *Media Strategies for Marketing Places in Crisis: Improving the Image of Cities, Countries, and Tourist Destinations*. Butterworth Heinemann.
- 27- Baker, M., & Cameron, E. (2008). *Critical Success Factors in Destination Marketing*. Journal of Tourism and Hospitality Research, 8, 79-97.
- 28- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- 29- Belloso (a), J. C. (2011). *The City Branding of Barcelona: A Success Story*. In K. Dinnie, City Branding (Theory and Cases) (First Published ed., pp. 118-123). Palgrave Macmillan.
- 30- Belloso (b), J. (2011). *The City Branding of Barcelona: A Success Story?* Committee of the Regions.
- 31- Braun, E., & Zenker, S. (2010). *Towards an Integrated Approach for Place Brand Management*. 50th European Regional Science Association Congress. Jönköping, Sweden.
- 32- Bremner, C. (2008). *Euromonitor International's Top City Destinations Ranking*. Euromonitor International. Retrieved from <http://www.euromonitor.com>
- 33- Cai, L., Gartner, W., & Munar, A. (2009). *Bridging Tourism Theory and Practice (Tourism Branding: Communities in Action)*. (Vol. 1). (J. Jafari, Ed.) Emerald Group Publishing.
- 34- Cortada, J. (1998). *Rise of the Knowledge Worker (Resources for the Knowledge-Based Economy)*. (First Edition ed.). Routledge.
- 35- Dinnie, K. (2011). *City Branding: Theory and Cases* (First Published ed.). Palgrave Macmillan.
- 36- Euro Cities. (2012). *The Barcelona Model of City Marketing & Branding*.
- 37- Gaggiotti, H., Cheng, P., & Yunak, O. (2008). *City Brand Management (CBM): The Case of Kazakhstan*. Journal of Place Branding and Public Diplomacy, 4(2), 115-123.



- 38- Hanna, S., & Rowley, J. (2008). *An Analysis of Terminology Use in Place Branding*. Journal of Place Branding and Public Diplomacy, 4(1), 61-75.
- 39- Helmy, M. (2008). *Urban Branding Strategies and the Emerging ARAB Cityscape (The Image of the Gulf City)*. Stadtebau-Institute University.
- 40- Jansson, J., & Power, D. (2006). *The Image of the City (Urban Branding as Constructed Capabilities in Nordic City Regions)*. Department of Social and Economic Geography, Uppsala University.
- 41- Karavazaki, S. (2013). *Visible Cities: The Role of Place Branding for a Sustainable Urban Development in European Cities at a Time of Crisis: A Case Study*. Department of Earth Sciences Master Thesis E, in Sustainable Development: Uppsala University.
- 42- Kavaratzis, M. (2008). *From City Marketing to City Branding (An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens)*. RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN.
- 43- Kavaratzis, M. (2009). *Cities and Their Brands: Lessons from Corporate Branding*. Journal of Place Branding and Public Diplomacy, 5(1), 26-37.
- 44- Kellogg, S. (2012). *Rebranding Chicago*. World Business Chicago. Retrieved from www.thechicagocouncil.org
- 45- Mahoney, J., & Pandian, J. (1992). *The Resource Based View within the Conversation of Strategic Management*. Journal of Strategic Management, 13, 363-380.
- 46- Martínez, T. L., García, S. D., Zapata, J. A., & Molina, M. A. (2007). *Modeling a City's Image: The Case of Granada*. Journal of Cities, 24(5), 335-352.
- 47- Minghui, Q. (2009). *A Study of Success Factors in City Branding: The ISE Conceptual Model*. Market Science Innovations and Economic Development, 313-321.
- 48- Pfefferkom, J. W. (2005). *The Branding of Cities: Exploring City Branding and the Importance of Brand Image*. MASTERS THESIS. Graduate School of Syracuse University.
- 49- Rainisto, S. (2003). *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. Retrieved from <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/>.
- 50- Sadri, G., & Lees, B. (2001). *Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage*. Journal of Management Development, 20(10), 853-859.
- 51- Sedov, S., & Moiseenko, D. (2013). Retrieved from <http://www.airpano.ru/>
- 51- Somleitner, K. (2011). *Destination Image and Its Effects on Marketing and Branding a Tourist Destination (A Case Study about the Austrian National Tourist Office with a Focus on the Market Sweden)* (Master's Dissertation 30 ECTS ed.). Södertörn University - School of Business Studies.
- 52- Wardrop, K. (2011). *Edinburgh: Scotland's Inspiring Capital*. In K. Dinnie, City Branding: Theory and Cases (First Published ed., pp. 138-149). Plagrave Macmillan.
- 53- www.edinburghbrand.com
- 54- www.worldbusinesschicago.com