

دبلوماسية المدن كآلية لتعزيز الاعتراف الدولي بسيادة المغرب على أقاليمه الجنوبية: اتفاقيات التوأمة والتعاون نموذجاً

Hicham Ismaili

, PhD, Student at the Laboratory of Political Studies and Public Law (Faculté Des Sciences Juridiques, Économiques Et Sociales De Fès) Sidi Mohamed Ben Abdellah University: Morocco
hicham.ismaili@usmba.ac.ma

ARTICLE HISTORY

Received: 18 November 2025.
Accepted: 15 December 2025.
Published: 23 December 2025.

PEER - REVIEW STATEMENT:

This article was reviewed under a double-blind process by three independent reviewers.

ABSTRACT

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وفهم دبلوماسية المدن كشكلٍ خاص من أشكال الدبلوماسية الموازية وكآلية لتعزيز الاعتراف الدولي بسيادة المغرب على أقاليمه الجنوبية. عبر اتفاقيات التوأمة والتعاون مع مختلف مدن بلدان العالم، والتي تعد بوابة لتعزيز التعايش والحوار بين الحضارات. مع العلم، أن هناك نقص كبير في الأبحاث حول هذا الموضوع. ولذلك أجريت هذه الدراسة حول اتفاقيات التوأمة في أربعة مدن بالأقاليم الجنوبية المغربية (الداخلة، العيون، السمارة، بوجدون). عبر تجميع المعطيات الخاصة بالمدن والدول التي تجمعها اتفاقيات توأمة مع المدن موضوع الدراسة، ومحور تلك الاتفاقيات. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن الاستنتاج أن جل اتفاقيات التوأمة التي أبرمتها مدن الأقاليم الجنوبية مع نظيراتها الأجنبية تقتصر جلها على عدد قليل من اتفاقيات الشراكة مع مدن بأوروبا الغربية وأمريكا الشمالية على الخصوص مع ضعف تنوّع محاور الشراكة، مما قد يقلص من فعالية دبلوماسية المدن في تعزيز الترافع حول مبادرة الحكم الذاتي بالأقاليم الجنوبية المغربية وتشجيع الاستثمارات الأجنبية بالمنطقة.

HOW TO CITE

Ismaili, H. (2025). دبلوماسية المدن كآلية لتعزيز الاعتراف الدولي بسيادة المغرب على أقاليمه الجنوبية: اتفاقيات التوأمة والتعاون نموذجاً. *International Journal of Civilizations Studies & Tolerance Sciences*, 2(2), 98-106. <https://doi.org/10.54878/x0w7nf44>



Copyright: © 2025 by the author.
Licensee Emirates Scholar Center for Research & Studies, United Arab Emirates.
This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Keywords: الدبلوماسية الموازية، دبلوماسية المدن، اتفاقيات التوأمة، الاعتراف الدولي، الأقاليم الجنوبية المغربية.

مقدمة:

يعد الاعتراف الدبلوماسي كـ "بطاقة القبول العام في الساحة الدولية". فرغم استمرار نمط الاعتراف والتمثيل дипломاسي المتمركز حول الدولة المركزية في بداية القرن الحادي والعشرين، فإن هناك مؤشرات تدل على تغير محتمل للاعتراف والتمثيل дипломاسي في سياق تنامي نفوذ الجهات الفاعلة دون الوطنية والمدن العابرة للحدود الوطنية . حيث شهدت المفاهيم التقليدية للدبلوماسية تحولات جوهرية في ظل المشهد المتغير للعلاقات الدولية. ومن هذه التحولات ظهور الدبلوماسية الموازية، حيث تختلط الجهات الفاعلة دون الوطنية في العلاقات الدولية بشكل مستقل عن الحكومة المركزية. فقد لعبت الدبلوماسية الموازية دوراً محورياً في تشكين عدد من الدول في مجال الترافع عن مصالحها والتواصل مع المجتمع الدولي . ومن الأشكال الجديدة للدبلوماسية الموازية ما يسمى بـ "دبلوماسية المدن"، والتي تعد إلى جانب الدبلوماسية الوطنية التي تمثلها سلطات الدولة. جزءاً لا يتجزأ من العلاقات الدولية المعاصرة. وعلاوةً على ذلك، ينبغي النظر إليها كامتدادٍ لدبلوماسية الدولة، ولكن بصبغة وقواعد مختلفة.

وقد تناولت الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها السادسة والعشرون سنة 1971 موضوع "توأمة المدن كوسيلة للتعاون الدولي" في قرارها رقم 2861. ونص هذا القرار على أن "آلية التعاون عبر توأمة المدن تمثل قيمة استثنائية، لأنها تربط بين الدول، ليس فقط القادة المحليين، بل شعوب بأكملها". كما أكدت الوثيقة على أن "التعاون الدولي بين المجتمعات المحلية يمكن أن يلعب دوراً هاماً في اتحاد الشعوب". ونتيجة لذلك، اعتبرت الوثيقة التعاون العالمي بين السلطات المحلية مكملاً منتهماً للتعاون بين الدول. وفقاً للأديبيات المتاحة، فإن اتفاقيات التوأمة ليست وثائق بالمعنى الدقيق للكلمة، بل هي مواقف تتفاعل فيها الوحدات دون الوطنية. سواءً أكانت إقليمياً أم مقاطعات أم مدنًا. على المستوى الدولي بهدف تبادل الخبرات التي تحسن اندماجها الدولي ووصولها إلى مصادر مختلفة للموارد العالمية. فالتوأمة في جوهرها أداة تستخدماها الأقاليم لتلبية احتياجاتها الخاصة والفردية والترافع عن مصالحها من خلال آليات دولية .

ويمكن أن تُشكل اتفاقيات التوأمة التي تبرمها مدن الأقاليم الجنوبية المغربية مع عدد من المدن عبر العالم أداةً فعالة في إطار "توأمة التضامن" لتعزيز الاعتراف الدولي الضمني بسيادة المغرب على أقاليمه الجنوبية، والتعريف بإمكانيات تلك المدن. وكذا الفرص الاستثمارية التي تتيحها. وبالتالي، يفترض أن فعالية دبلوماسية المدن في الحصول على الاعتراف بسيادة المغرب على أقاليمه الجنوبية تعتمد على مدى تنوع محاور اتفاقيات التوأمة وانفتاحها على مختلف الدول والقارات.

وتهدف هذه الورقة البحثية تحديداً إلى استخدام البيانات المتاحة حول اتفاقيات التوأمة بالأقاليم الجنوبية المغربية لتحديد وفهم فحواها وأثرها ومدى انفتاحها على العالم. من وجهاً نظر منهجه، سيتم اعتماد منهج التحليل الكمي والكيفي ولدراسة جدوى اتفاقيات التوأمة موضوع الدراسة. وللمساعدة في سد هذه الفجوة المعرفية، ولتقديم لمحة عامة عن بعض العوامل المحفزة للمشاركة الناجحة للمدن

في الشؤون والقضايا الدولية، وذلك عبر محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

-ما هي الأدوار الناشئة للمدن في مجال الدبلوماسية الموازية، وخاصة في مجال الحصول على الاعتراف الدولي؟

-ما مدى افتتاح مدن الأقاليم الجنوبية المغربية على اتفاقيات التعاون والتوأمة مع مختلف القارات وتوسيع محاور اتفاقيات التوأمة؟ وما مدى نجاعة الحكومة المؤسسية في مجال التعاون الدولي للإدارات المحلية بتلك المدن؟

وللإجابة على هذه الإشكاليات سيتم تسليط الضوء على ثلاثة أبعاد: محاور الشراكات ومدى افتتاحها على المستوى الدولي، والحكومة والكفاءة الإدارية، إضافة إلى التخطيط الاستراتيجي في مجال دبلوماسية المدن.

أولاً. نماذج دبلوماسية المدن ومظاهرها:

سوف يتطرق هذا الجزء من البحث إلى تفسير مفهوم دبلوماسية المدن. تم التطرق إلى أهم نماذجها وأبعادها.

1. الإطار المفاهيمي:

أ. دبلوماسية المدن:

تعد دبلوماسية المدن نموذجاً لحكومة متعدد الأطراف، يطور العلاقات بين الجهات الفاعلة أفقياً وعمودياً. فدبلوماسية المدن هي العملية الكاملة التي تتفاعل من خلالها الكيانات دون الوطنية "subnational" أي ما يقع تحت مستوى الدولة المركزية، مثل الجهات، الولايات، الأقاليم، أو البلديات (مع الجهات الفاعلة المحلية والوطنية والدولية على المستوى العالمي لتمثيل نفسها والترافع عن مصالحها، وصياغة السياسات، والمشاركة في عملية صنع القرار على الأجندة الدولية). وتركز دبلوماسية المدينة على مجموعة متنوعة من المواضيع، بما في ذلك الإرث الثقافي والتاريخي (المدن الذكية وتسويق المدن)، وبناء السلام، والتضامن بين الشعوب، والديمقراطية والحكومة المحلية، والأمن والصراعات الاجتماعية، والحلول التقنية (الابتكار وأفضل الممارسات، والحلول الشائنة)، والبيئة (وخاصة المياه ومعالجة النفايات)، والتنقل، والنقل الدولي. تعتمد المدن على شبكاتها العالمية وعلاقتها الثنائية بدلًا من اعتمادها على السياسات المحلية فقط. وغالبًا ما تبادر إلى العمل الجماعي مع مدن في دول أخرى. وتشمل دبلوماسية المدن الهيكل المؤسسي للحكومات المحلية من خلال التدريب والزيارات والمساعدة الفنية وغيرها من الوسائل. كما أن لها تأثيراً إيجابياً على الخدمات الاجتماعية المحلية من خلال تعزيزها بطرق متعددة. كما تهدف دبلوماسية المدينة إلى بناء علاقات دبلوماسية طويلة الأمد لحل الصراعات القليمية والعالمية المشتركة أو التخفيف من حدتها .

كما يشهد مصطلح "دبلوماسية المدينة" استخداماً متزايداً من قبل الفاعلين الدوليين. وهو مفهوم شامل، يستخدمه مختلف الجهات الفاعلة بطريق مختلف. ويعرّف وفقاً للحاجة والمارسة. ويوضح تاريخاً موجزًّا للتعرفيات مدى اختلاف وجهات النظر. حيث تُعرف لجنة دبلوماسية المدن وبناء السلام وحقوق الإنسان التابعة لمنظمة المدن المتحدة والحكومات المحلية (The Committee on City Diplomacy) ،

Peace-building and Human Rights of United Cities and Local Governments) هذا المفهوم بأنه "أداة الحكومات المحلية وجمعياتها في تعزيز التماسك الاجتماعي، ومنع النزاعات. وحلها، وإعادة الإعمار بعد انتهاء الصراع. بهدف تهيئة بيئة مستقرة يمكن للمواطنين فيها العيش معاً في سلام وديمقراطية وازدهار". هذا إلى جانب التعريف الذي قدمه المعهد الهولندي للعلاقات الدولية (the Netherlands Institute of International Relations دبلوماسية المدن، معتبراً إياها "المؤسسات والعمليات التي تنخرط المدن من خلالها في علاقات مع الجهات الفاعلة على الساحة السياسية الدولية بهدف تمثيل نفسها ومصالحها لبعضها البعض". في حين اعتمد مؤتمر السلطات المحلية والإقليمية التابع لمجلس أوروبا (Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe) تعريفاً ضيقاً نسبياً، حيث عرف دبلوماسية المدن "بأنها النشاط الذي تلتقي من خلاله سلطة بلدية في منطقة نزاع دعماً من سلطة بلدية واحدة أو أكثر خارج بلدها".

بـ. اتفاقيات التوأمة:

لطالما وجد مفهوم المدن الشقيقة لعقود. حيث شُكّلت منظمات مثل "المدن الشقيقة الدولية" Sister Cities International لتعزيز التعاون الوثيق بين المدن الأعضاء عالمياً. ومن هذا المنظور، تُعرف المدن الشقيقة بأنها تلك التي أبرمت مذكرة تفاهم للعمل بشكل تعاوني نحو تحقيق نتائج اجتماعية واقتصادية محددة، وإن لم تكن هذه المذكرة عقداً ملزماً قانوناً. وقد أبرمت العديد من الاتفاقيات بين المدن لأسباب متنوعة، مثل التجارة، وتعزيز الروابط الثقافية، والفعاليات الرياضية، والتبادلات التعليمية الدولية. وقد دعمت علاقات المدن الشقيقة تنقل الأشخاص والسلع والخدمات خارج نطاق التجارة والاستثمار. ويعكس تركيز المدن الشقيقة من هذا المنظور العدد المتزايد من الاتفاقيات. حيث أفادت منظمة المدن الشقيقة الدولية بوجود أكثر من 1800 اتفاقية من هذا القبيل حول العالم خلال سنة 2024 . كما أن العلاقات الدولية بين المدن الشقيقة عبر يسمى باتفاقيات التوأمة، والمعروفة أيضاً باسم دبلوماسية المدينة، هي اتفاقيات دبلوماسية دون وطنية بين مدن من دول مختلفة، وتعتبر هذه الاتفاقيات أداة مؤسسية فعالة لتنقليل الحواجز وتحسين النتائج الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية لكلا الطرفين. فالمدن من مختلف البلدان غالباً ما تشارك الخبرات والثقافات داخل الشبكات الحضرية لصياغة استراتيجيات اجتماعية مشتركة وتعزيز التعاون، مما قد يؤدي إلى نمو اقتصادي متبادل وتوسيع تجاري، مما يخلق وضعاً مربحاً للجانبين.

مع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن جوهر التوأمة بين المدن قد تغير بمرور الوقت. فقد أدى انتهاء الحرب الباردة إلى اختفاء سمات التعارض إلى حد كبير وتحول التوأمة - لا سيما في أوروبا - إلى إحدى استراتيجيات المدن لتعزيز مكانتها الدولية وقدرتها التنافسية. وبالتالي، فقد أصبحت التوأمة انسجاماً مع السياسات العقلانية والموجهة نحو المصلحة التي تنتهي بها الدول لتعزيز قدراتها التنافسية على المستوى الدولي. فقد أصبح من الطبيعي بشكل متزايد أن تُنشئ مختلف الأنظمة السياسية، بما في ذلك المدن، روابط مجتمعية بدأً من روابط جماعية (قائمة على الشعور

المشترك) عبر الحدود الوطنية، وأن تطمح إلى شكل مستدام من الوجود، بالإضافة إلى التمكين من خلال التواصل، وتجاوز النطاق الوطني إلى النطاق الدولي. فوضع توأمة المدن في سياق ما بعد الدولي من شأنه أن يسمح بالتعامل مع التوأمة كشكل من أشكال التواصل بين مختلف البيانات دون الوطنية، والتي تساهم، بمجرد انتشارها عبر الحدود الوطنية. في تشكيل مجتمعات عابرة للحدود الوطنية. كما أن تفسير توأمة المدن بمساعدة نظريات العلاقات الدولية، قد فتح المجال للفرضية القائلة بأن توأمة المدن تعزز الترابط بين الدول، وتسهم في تعزيز الأمن الدولي. حيث قد تتصرف المدن والدول بشكل مستقل، لكن كليةهما يُسهم في ظهور عالم أكثر ترابطًا وأمانًا على نحو متزايد. ومن خلال إقامة اتصالات عبر الحدود، تُسهم المدن في تخفيض حدة المخاوف والعداء، وتسهم أيضًا في ظهور شعور التضامن والارتباط بين الدول لدرجة تُصبح معها الصراعات بين الدول أمرًا لا يصدق .

ومن جهة أخرى، فحين تُبرم المدن اتفاقيات عابرة للحدود مع مدن أخرى، يمكن اعتبار هذه الاتفاقيات، إذا أقرتها الدول المضيفة المعنية، جزءاً من القانون الدولي. حيث اعتبرت استاذة القانون الدولي بجامعة أمستردام جان إليزابيث نيجمان Janne Elisabeth Nijman أن المدن ستكتسب "شخصية قانونية دولية مركزة" على غرار الجهات الفاعلة غير الحكومية الأخرى. حيث يمكن اعتبار المدن جهات فاعلة إقليمية غير حكومية أو جهات فاعلة دون وطنية. وفي سنة 2016، تأسس البرلمان العالمي لرؤساء البلديات، وهو هيئة حوكمة تتألف من رؤساء بلديات مدن من جميع أنحاء العالم، صمموها بأنفسهم. يتصور هذا البرلمان عالماً يشارك فيه ممثلو المدن، ومدنهما، و شبكتهم، على قدم المساواة. في إنشاء نظام حوكمة عالمي يعزز عالماً شاملاً ومستداماً. تتمثل مهمة البرلمان في تسهيل مناقشات متمرة بين القادة المحليين، من جهة، والحكومات الوطنية والمنظمات الدولية، من جهة أخرى؛ وأن يكون قوة دافعة وراء الأنشطة المنهجية التي تهدف إلى مواجهة التحديات على المستويين الوطني والعالمي؛ واغتنام الفرص لإحداث تغييرات سياسية مفيدة على المستوى الدولي.

ثانياً. نماذج ومظاهر دبلوماسية المدن:

يمكن تلخيص أهم مظاهر دبلوماسية المدن في ترافقها من أجل الحصول على الدعم والتعاون من قبل السلطات المحلية الأجنبية حول تسوية نزاع أو الاعتراف وبناء السلام، في الجوانب التالية:

- الضغط والتأثير Lobbying :

- استقطاب المشاريع:

- أنشطة الحوار.

يشير مفهوم "الضغط" (Lobby) (هنا إلى أي نوع من التفاعل السياسي مع صراع قائم أو محتمل أو سابق. وينطبق هذا على مجموعة واسعة من الأنشطة، مثل حملات توعية السلطات الأجنبية بتحديات السلام بالمنطقة أو بالمناطق الحدودية المجاورة (كالتحسيس بمعاناة سكان مخيمات تندوف بالجزائر وانتهاكات حقوق الإنسان مثلًا). وإدراج النزاع على أجندة المنظمات الدولية، والحصول على التضامن والدعم المعنوي والسياسي. ويُعد هذا النوع من دبلوماسية

المدن الأكثر تنوعاً وانتشاراً. وتعنى دبلوماسية المدن، التي تعتمد على جماعات الضغط، بالإنذار المبكر حول الآثار السلبية للنزاع وحقائقه، إذ يمكن للحكومات المحلية الأجنبية ذات علاقات التوأمة أن تكون من أوائل الجهات الخارجية التي تعمل على حث حكوماتها الوطنية على التضامن من أجل بناء السلام والاعتراف.

أما مفهوم استقطاب المشاريع فيعد النوع الثاني من الأنشطة التي تقوم بها السلطات المحلية مع نظيراتها الأجنبية. خاصة وأنه غالباً ما تواجه الشركات ذات الاستثمارات الأجنبية تحديات عديدة عند العمل في بلد مضيف. تشمل هذه الصعوبات التكيف مع بيئة الاستثمارات المحلية، وتجاوز الأطر التنظيمية، والتغلب على الحواجز الثقافية واللغوية. وإدارة اختلافات تفضيلات المستهلكين. علاوة على ذلك، قد تواجه الشركات الأجنبية صعوبة في بناء الثقة وبناء علاقات داخل السوق المحلية، مما قد يعيق نموها وكفاءتها. وبالتالي تُسهم اتفاقات التوأمة عبر تعزيز التفاهم والصداقة المتبادلين. في مواجهة تلك التحديات من خلال التركيز على قضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتُوصي هذه العلاقات بأنها أدوات مؤسسية فعالة لتقليص العوائق المؤسسية وتحسين النتائج الاقتصادية. فمن خلال التبادل الثقافي، وحوارات السياسات، والمبادرات التعاونية، يمكن لعلاقات المدن الشقيقة أن تساعد الشركات ذات الاستثمارات الأجنبية على فهم الأسواق المحلية والظروف التنظيمية بشكل أفضل. كما أنها تُعزز اندماج الشركات الأجنبية في المدن الشقيقة.

أما مفهوم "الحوار" فيشتمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى رسم تعزيز الحصول على الاعتراف والتضامن من قبل السلطات المحلية الأجنبية بطريقة إيجابية حول القضايا الوطنية. عبر التواصل والعمل ضمن مساحة مشتركة خالية من النظام الثنائي والحدود. وفي المقابل، لا تُعد أنشطة الحوار التي تعالج جوهر الخلافات السياسية شائعةً جداً في مجال دبلوماسية المدن. كما أنها تُعد من أصعب أنواع الحوار، إذ تتطلب معرفةً معمقةً بحيثيات النزاع من جهة، ومعرفةً واسعةً حول السلطة المحلية الأجنبية من جهة أخرى.

ثانياً. إطار مراجعة وتقدير اتفاقيات توأمة مدن الأقاليم الجنوبية بالمغرب

يمكن تقييم نتائج تحليل محتوى أنشطة دبلوماسية المدن من وجهات نظر مختلفة. من أبرزها تحديد الموضع والأهداف التي كانت موضوع أنشطة دبلوماسية المدن على مر السنين. وما إذا كانت هذه الأنشطة تتماشى مع الأولويات الوطنية. خاصة فيما يخص تعزيز الاعتراف الدولي بسيادة المغرب على الأقاليم الجنوبية والتعريف بمبادرة الحكم الذاتي بالمنطقة. وتكشف هذه المعايير ما إذا كانت مدن الأقاليم الجنوبية تستخدم مجال دبلوماسية المدن بشكل فعال أم لا. وستتيح لنا هذه النتائج أيضاً الإجابة على سؤال ما إذا كان يمكن استخدام مجال دبلوماسية المدن كقوة داعمة وكمصدر للموارد موازية لتعزيز الاعتراف الدولي بسيادة المغرب على أقاليمه الجنوبية. وبعد تجميع مجموعة من البيانات ومراجعة اتفاقيات التوأمة من حيث الروابط الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والثقافية. يقترح هذا البحث إطاراً لتقدير اتفاقيات التوأمة وتحديد نوعيتها وأثرها. وقد رُسمت هذه الأطر بناءً على

دراسة حالات مدن الأقاليم الجنوبية بالمغرب عبر اتفاقيات التوأمة التي تجمعها مع العديد من المدن على المستوى الدولي.

2. إطار تقييم دبلوماسية المدن بالأقاليم الجنوبية المغربية:

يقترح هذا البحث إطاراً لتقدير وفهم العوامل المحفزة لدبليوماسية المدن الناجحة ذات الأثر الإيجابي لخدمة السياسات والقضايا الخارجية الوطنية. ويكون هذا الإطار من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

أ. الحكومة والمؤسسات:

يُعد التنظيم الداخلي للجان المتخصصة في تعزيز الشراكة والتعاون الدولي. والأهمية المعطاة لهذه البنية داخل مجالس الجماعات بمدن الأقاليم الجنوبية، عاملًا أساسياً لنجاح مشاركتها في أنشطة دبلوماسية المدن.

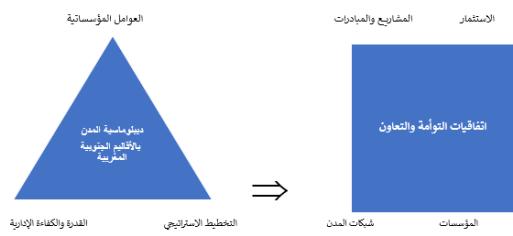
ب. القدرة والكفاءة الإدارية:

تؤثر الموارد البشرية النوعية، والمهارات اللغوية، والمعرفة بشؤون قضايا السياسة الخارجية الوطنية ضمن لجان التعاون والشراكة بالمجالس الجماعية. على مستوى دبلوماسية المدن.

ج. التخطيط الاستراتيجي:

يؤثر التخطيط الاستراتيجي للفاعلين والمسؤولين المحليين، والأحزاب السياسية. على مستوى فعالية ونجاعة دبلوماسية المدن.

الشكل رقم 1. إطار تحليلي لتقدير نجاعة دبلوماسية المدن بالأقاليم الجنوبية المغربية



دبلوماسية المدن بمدة الأقاليم الجنوبية المغربية:

يركز هذا المحور على تقييم مستوى أنشطة دبلوماسية المدن بالأقاليم الجنوبية بناءً على إطار تقييم نجاعة دبلوماسية المدن المشار إليها في المحور السابق. كتحديد الموضع والأهداف التي كانت موضوع أنشطة دبلوماسية المدن على مر السنوات الأخيرة. وما إذا كانت هذه الأنشطة تتماشى مع الأولويات الوطنية. خاصة فيما يخص تعزيز الاعتراف الدولي بسيادة المغرب على الأقاليم الجنوبية والتعريف بمبادرة الحكم الذاتي بالمنطقة. ثم تقييم نجاعة الحكومة المؤسساتية والكفاءة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي بالمجالس الجماعية بمدن الأقاليم الجنوبية المغربية.

الجدول رقم 1. جل اتفاقيات التعاون والتوأمة التي تجمع مدن الأقاليم الجنوبية بالمغرب مع مدن بلدان أجنبية

| ال تاريخ | محور اتفاقية التوأمة | مدن البلدان أجنبية | مدن الأقاليم الجنوبية بال المغرب |
|-------------|--|---------------------------------------|----------------------------------|
| يناير 2023 | وتبادل التجارب والخبرات في مختلف الميادين وال مجالات خاصة في المجال الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وبحث سبل الاستثمار. | فيبيو فالنسيا، إيطاليا | الداخلة |
| أكتوبر 2009 | دعم الأنشطة السوسiego-ثقافية، والتدريب المستدام للموارد المائية، وحماية البيئة والنقل. | كري، فرنسا | |
| ديسمبر 2024 | تعزيز ودعم علاقات التبادل والشراكة بين الطرفين في مجالات الثقافة والفن والمعرفة والتنمية الاقتصادية المستدامة والسياحة | فاستو، إيطاليا | |
| أكتوبر 2024 | تعزيز علاقات التعاون الثنائي في المجالات الاقتصادية والثقافية والعلمية والسياسية، واعتباراً للرغبة المتبادلة بين الشعبين المغربي والأمريكي في المساهمة في توطيد علاقات التفاهم والشراكة والصداقة بينهما. | كولومبوس، الولايات المتحدة الأمريكية | |
| نونبر 2024 | يعزيز علاقات التعاون والشراكة في مختلف القطاعات ومن بينها الاقتصاد والثقافة وتبادل الخبرات | بيساو، غينيا بيساو | |
| ماي 2025 | الاقتصاد والصناعة والتعليم العالي والبيئة. مع إعطاء الأولوية لقطاعات الطيران، والهيدروجين الأخضر، وطاقة الرياح البحرية، والنقل المستدام، والتعاون الجامعي، والبحث العلمي، والسياحة | درو، فرنسا | |
| شتىبر 2022 | تعزيز علاقات الشراكة في مختلف القطاعات، بما في ذلك السياحة والبيئة والثقافة والفنون والتعليم، بالإضافة إلى تبادل الخبرات | غريت نيك، الولايات المتحدة الأمريكية | |
| مارس 2022 | تعزيز التعاون الثنائي في مجال التهيئة الترابية وبناء القدرات الإدارية، والتعاون في مختلف القطاعات، بما في ذلك الصناعات الغذائية والسياحة والطاقات المتجدددة. | كروتوني، إيطاليا | |
| أكتوبر 2009 | تعزيز علاقات التعاون والتنسيق في مختلف المجالات ذات الاهتمام المشترك، وخاصة في مجال الإدارة المستدامة للموارد المائية، وحماية البيئة، ودعم الأنشطة الثقافية، وإدارة النفايات المنزلية، ومياه الصرف الصحي، والنقل | كرييل، فرنسا | |
| أكتوبر 2024 | تعزيز علاقات التعاون والشراكة خاصة في القطاعات الاقتصادية والثقافية والفنية والتربيوية والسياسية والبيئية | أرلينغتون، الولايات المتحدة الأمريكية | العيون |
| ماي 2023 | لتوسيع علاقات الشراكة والتعاون في مختلف القطاعات، بما في ذلك السياحة والبيئة والثقافة والفنون والبحث الأكاديمي والتنمية المستدامة، بالإضافة إلى تبادل الخبرات وتعزيز التعاون | هوليود، الولايات المتحدة الأمريكية | |
| 2009 | إقامة علاقات دائمة ومتباينة مبنية على التعاون في المجالات الاجتماعية، الاقتصادية، السياحية، التجارية، الثقافية والعلمية | سورينتو، إيطاليا | |
| ماي 2023 | تعزيز علاقات التعاون الثنائي في عدد من المجالات ذات الاهتمام المشترك. وتفتح هذه | بوبيلو ليري، بيرو | |

| | | | | |
|-------------|--|--|--------------------|---------|
| | | الاتفاقية فرصة لتمتين علاقات التعاون والصدقة وتوطيد روابط الشراكة في مختلف القطاعات بما في ذلك الاقتصاد والسياحة والبيئة والثقافة والبحث العلمي والتنمية المستدامة | | |
| أكتوبر 2018 | | خلق فرص للتعاون والشراكة وتبادل الخبرات والتجارب في ميدان تدبير الشأن العام وتنمية روابط الصداقة وذلك باعتماد ميثاق للتبادل الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والعلمي | طاكاوانو، الشيلي | |
| سبتمبر 2019 | | تبادل الخبرات في مجال الطب البيطري الخاص بتربيه الأبقار والجمال | بازاس، فرنسا | السمارة |
| ديسمبر 2009 | | إقامة علاقات تعاون وشراكة في مجال التنمية البشرية | موانزا، تانزانيا | |
| ماي 2022 | | تعزيز علاقات الشراكة بين الجانبين في المجالات الاقتصادية، السياحية، البيئية، الجمعوية، الثقافية والرياضية. | باتياغليا، ايطاليا | بوجدور |
| ديسمبر 2022 | | تعزيز علاقات الشراكة بين الجانبين في مجالات الثقافة والسياحة | لاتسيو، ايطاليا | |

يوضح الجدول أن مجمل اتفاقيات التوأمة التي أبرمتها مدن الأقاليم الجنوبية المغربية مع نظيراتها الأجنبية إلى غاية الان يصل عددها إلى حوالي 18 اتفاقية توأمة، 9 اتفاقيات منها تخص مدينة الداخلة و5 اتفاقيات تخص مدينة العيون واتفاقيتين بكل من مدينة السمارة وبوجدور. وتأتي المدن الإيطالية في طليعة الدول التي تجمعها اتفاقيات توأمة مع مدن الأقاليم الجنوبية بـ 6 اتفاقيات، تليها الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا بـ 4 اتفاقيات توأمة. وتتميز جل اتفاقيات التوأمة مع بلدان أوروبا الغربية بـ 10 اتفاقيات، إضافة إلى 4 اتفاقيات بأمريكا الشمالية واتفاقيتين بكل من أمريكا الجنوبية والقارة الأفريقية، في حين لا توجد بيانات متوفرة حول وجود اتفاقيات توأمة مع أحد مدن بلدان القارة الآسيوية أو أوروبا الشرقية والشرق الأوسط.

كما يتبيّن من خلال ملاحظة مراجع البيانات الخاصة باتفاقيات التوأمة بين مختلف مدن الأقاليم الجنوبية بالمغرب مع نظيراتها الأجنبية، أنها ليست منتظمة أو مجمعة في قاعدة بيانات بأحد مصادر الإنترنت الحكومية (على المستوى الوطني أو الأقليمي). وبالتالي، لم يكن من السهل جمع المعطيات ذات الصلة، مما يساهِم في عدم وجودوعي كاف من طرف الفاعلين الوطنيين بأشدّة التعاون الدولي المتعلقة باتفاقيات التوأمة على مستوى الأقاليم الجنوبية بالمغرب؛ ليس فقط لأغراض تتعلق بالمساعدة عن مؤشرات الأداء، بل أيضًا للإستفادة من جميع الفرص التي تُتيحها اتفاقيات التوأمة. مثل تعزيز الاعتراف الدولي بسيادة المغرب على أقاليمه الجنوبية والتعرّف بمبدأ الحكم الذاتي، وتشجيع الاستثمارات الأجنبية بالمنطقة. فقد يساهم التعاون الخارجي الناجح عبر اتفاقيات التوأمة "التضامنية" في تعزيز الترافق حول مبادرة الحكم الذاتي بالأقاليم الجنوبية المغربية، مما قد يحفز

السلطات المحلية الأجنبية إلى إعلان تضامنها مع مبادرة المغرب للحكم الذاتي وترافقها لدى سلطاتها الأجنبية من أجل الاعتراف بسيادة المغرب على أقاليمه الجنوبية.

الجدول رقم 2. جدول حول الحكومة المؤسساتية الخاصة بديبلوماسية المدن داخل التنظيم الهيكلي للمجالس الجماعية بمدن الأقاليم الجنوبية المغربية

| القدرة والكافاعة الإدارية | الحكومة المؤسساتية | المدن |
|---------------------------|---|---------|
| ت تكون من خمسة أعضاء. | وجود لجنة التنمية البشرية والتعاون والشراكة والتكون، ضمن اللجان الدائمة لمجلس الجماعة الترابية للداخلة. | الداخلة |
| معلومات غير متوفرة | لا تتوفر اللجان الدائمة بالمجلس الجماعي بالعيون على لجة متخصصة في التعاون والشراكة، في حين يتتوفر الهيكل التنظيمي الإداري لجماعة العيون على مكتب خاص بالتواصل والعلاقات العامة. | العيون |
| ت تكون من خمسة أعضاء. | وجود لجنة الشراكات والتعاون، ضمن اللجان الدائمة لمجلس الجماعة الترابية بالسمارة. | السمارة |
| معلومات غير متوفرة | غير متوفرة | بوجدور |

عند معاينة المعطيات الواردة بالجدول، يمكن ملاحظة عدم إعطاء الفاعلون السياسيون والإداريون المحليون الأولوية اللازمة للشؤون الشراكة والتعاون الدولي داخل البنية المؤسساتية للمجالس الجماعية بمدن الأقاليم الجنوبية، مما يقدّر يفسّر وجود نقص عام في الأهمية الممنوحة لها ضمن أولويات إدارة المدينة. إضافة إلى وجود عدد محدود في الأشخاص المتّاجرين لإدارة أنشطة التعاون الدولي. وفي

إطار المقارنة، فإنه من خلال المسوحات على صعيد الاتحاد الأوروبي مثلاً، يوجد لدى معظم بلديات أو عمالات المدن الأوروبية مكتب أو إدارة تدير شؤونها الخارجية، حيث توفر 84% من المدن على مكتب مخصص للعلاقات الدولية، بمتوسط عدد يبلغ 10 موظفين. كما أن ثلث مدن الاتحاد الأوروبي التي شملتها الاستطلاع يوجد وفد لها يمثلها في مؤسسات الاتحاد الأوروبي ببروكسل. في المقابل مثل يتوفر المجلس الجماعي لمدينة الداخلة على بنية إدارية وهي "لجنة التنمية البشرية والتعاون والشراكة والتقويم" لها عدة اختصاصات ولا ترتكز فقط على الجانب المتعلق بالتعاون الدولي، كما توفر فقط على 5 أعضاء. فمحدودية أولوية الشؤون الدولية والتعاون داخل إدارات المدن قد تعيق فتح آفاق اتفاقيات توأمة فعالة ومنفتحة على مختلف القارات.

كما أنه أثناء البحث في برامج عمل المجالس الجماعية لمدن الأقاليم الجنوبية، يلاحظ غياب نهج استراتيجي في شؤون تعزيز التعاون واتفاقيات التوأمة، حيث يتضح أن المدن تميل إلى الاستجابة بشكلٍ تفاعلي وارتجالي للأحداث العابرة للحدود الوطنية، مما يُعزّز الحاجة إلى نهج أكثر استراتيجية في عملها. ومن شأن اتباع نهج أكثر استراتيجية أن يُساعد المدن على فهم احتياجاتها من القدرات وتطوير هذه المؤشرات لقياس تأثيرها.

فدبلوماسية المدن تميز بطبعتها الابتكارية وإمكاناتها في إضافة قيمة للتنمية الحضرية المستدامة وبناء السلام وتعزيز الحصول على الاعتراف الدولي. ومع ذلك، تعاني دبلوماسية المدن بالأقاليم الجنوبية المغربية مجموعة من التحديات تعيق توسيعها في جل أنحاء العالم. مما قد يُؤثر على الفاعلين الوطنيين على اعترافهم بإمكانيات دبلوماسية المدن من حيث القوة الناعمة والتنمية الاقتصادية. عبر اعتماد سياسات عمومية تهدف إلى إعادة تشكيل الشراكات بين المدن استراتيجياً، ومواءمة أهدافها مع أهداف السياسة الخارجية الأوسع، للاستفادة من التعاون المحلي لتعزيز المصالح الدولية وال العلاقات الدبلوماسية.

خلاصات ومقترنات:

في إطار مواجهة الحقائق الجديدة للعلاقات الدولية وتعزيز الدبلوماسية الموازية المغربية في شقها المتعلق بدبلوماسية المدن للتراخُّف عن القضية الوطنية، يحتاج الفاعلون على مستوى السلطات المحلية بالأقاليم الجنوبية إلى التركيز على مجموعة من الأولويات، وهي:

على مستوى الحكومة المؤسساتية:

- تعزيز الحوار والمشاورات بين الإدارات المركزية والمجالس الجماعية بمدن الأقاليم الجنوبية بالمغرب حول ترتيبات الحكومة لتعزيز أهداف ونتائج دبلوماسية المدن:

- التنسيق بين القطاعات الحكومية المعنية والإدارات المحلية لتصميم بروتوكول مشترك يتضمن الإجراءات والاهداف المتواخدة من اتفاقيات التوأمة:

- خلق بنىات إدارية تكون من مواردبشرية مؤهلة تختص في قضايا الشراكة والتعاون الدولي بالمجالس الجماعية والإدارات المحلية:

- ينبغي على الفاعلين المحليين والسلطات الإقليمية تعزيز التنسيق والتواصل مع القطاع الحكومي المكلف بالخارجية لدعم أهداف السياسة الخارجية الوطنية.

على مستوى قدرات وكفاءة الإدارة:

- إنشاء دورات تدريبية وتكوينية للموارد البشرية بالإدارات المحلية حول شؤون التعاون الدولي، لبناء قدرات موظفات وموظفي وأطر السلطات الإقليمية في مجال دبلوماسية المدن:

- تُعتبر كفاءة الفاعلين السياسيين والإداريين أمراً بالغ الأهمية أيضاً، حيث قد يفتقر السياسيون المنتخبون إلى القيادة والمهارات والقدرة (مثل اللغة الإنجليزية) للمشاركة بفعالية في شؤون التعاون الدولي.

- يمكن استخدام مؤتمرات الفيديو والاتصالات الرقمية والتقنيات ذات الصلة للبحث عن المدن الشريكة المناسبة وتحديدها، ثم متابعة مجالات المنفعة المتبادلة وتنفيذ الخطط من قبل "قادة المشاريع" المتفانين من كلا الجانبين:

على مستوى التخطيط الاستراتيجي:

- ينبغي أن تتضمن اتفاقيات توأمة المدن بالأقاليم الجنوبية المغربية على أولويات واضحة في مجالات مثل الجانب السياسي (التعريف بمبادرة الحكم الذاتي بالمنطقة) والتنمية الاقتصادية (مثل جلب الاستثمارات وتشجيع شركات الطيران الدولي لفتح خطوط جديدة بالمنطقة كما هو الحال بشأن الخط الجوي بين مدينة باريس ومدينة الداخلة عبر شركة TRANSAVIA الفرنسية للطيران) وتطوير البنية التحتية (مثل تحلية مياه البحر أو الطاقة المتجدد) والصحة المجتمعية أو المشاريع المماثلة التي تحقق فائدة فعلية للمجتمعات:

- ينبغي تجنب الأهداف غير الملمسة، مثل الاقتصر على مجال التبادل الثقافي:

- ينبغي دعم الشراكات بين القطاعين العام والخاص، مثل التعاون الثلاثي بين الشركات والجهات المانحة والبلديات.

مراجع :

1. The South African Cities Network, City Diplomacy Papers: Volume 1, 2021, page 6.
https://www.sacities.net/wp-content/uploads/2021/01/City-Diplomacy-Papers_Volume-1_.pdf
2. Adistia, M. N., Fidriansyah, M. A., Utami, R. Y., Yanti, N., & Krisnadi, M. F. (2024). The Shift from Paradiplomacy to Protodiplomacy: A Comparative Study of Catalonia and Kurdistan. *Journal of Paradiplomacy and City Networks*, 3(1), page 2.
<https://doi.org/10.18196/jpcn.v3i1.38>
3. Juliana Aldana Diaz, 'Twinning Agreements, a decentralized international cooperation tool towards the strengthening of the south-south cooperation: The current case of Antioquia (Colombia) and the provinces of Jalisco (Mexico) and Minas Gerais (Brazil)'. *Revista de Negocios Internacionales*. Vol. 5 N° 1 - Enero - Junio de 2012 - page 89.
4. Suna Ersavaş Kavanoz, Nisa Erdem, Hülya Sağlam Yıldız, 'Content analysis of city diplomacy activities', *Societal Impacts*, Volume 3, 2024, 100061, pages 1-2.
<https://doi.org/10.1016/j.socimp.2024.100061>.
5. Arne Musch and Alexandra Sizoo, 'City diplomacy : the role of local governments in conflict prevention, peace-building, post-conflict reconstruction', Arne Musch of VNG International, Working paper, February 2009, pages 4-5.
6. Tham, A., & Shim, C. (2025). (Re)evaluating sister-cities for economic development? Pracademic viewpoints. *Cities*, 158(), page 1.
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.105637>
7. Bei He, Mingyue Tang, Aodi Wei, The impact of city diplomacy on foreign direct investment: Evidence from international sister city diplomacy agreements, *International Review of Economics & Finance*, Volume 99, 2025, pages 1-2.
<https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104076>.
8. Pertti Joenniemi & Alexander Sergunin (2017) 'City-Twinning in IR Theory: Escaping the Confines of the Ordinary', *Journal of Borderlands Studies*, 32:4, page 452, <http://dx.doi.org/10.1080/08865655.2016.1257361>
9. Ibid. page 453.
10. Agnieszka Szpak, Robert Gawłowski, Joanna Modrzyńska, Paweł Modrzyński, Michał Dahl, 'The Role of Cities in International Relations: The Third-generation of Multi-level Governance?', Edward Elgar Publishing Limited, 2022, pages 44-45.
<https://doi.org/10.4337/9781800884434> Cities series
11. Arne Musch and Alexandra Sizoo, supra, pages 11-12.
12. Bei He, Mingyue Tang, Aodi Wei, supra, pages 6-7.
13. Pertti Joenniemi & Alexander Sergunin, supra, page 454,
14. Arne Musch and Alexandra Sizoo, supra, page 12.
- الجامعة التربوية الداخلية، اتفاقية تعاون وشراكة بين 15. جماعة الداخلة ومدينة "فيبيو فالنسيا" الإيطالية ومؤسسة كلبريا أوروبا.
- <https://www.communedakhla.ma/ar/%D8%AA%D9%81%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9-%>
- المجلس الملكي الاستشاري للشؤون الصحراوية. 16 اتفاقية التعاون بين الداخلة وكريي الفرنسيبة بمثابة توأمة بين المدينتين. 2009-10-21.
- <http://www.corcas.com/Default.aspx?tabid=156&ItemID=12077&ctl=Details&mid=1499>
- المجلس الملكي الاستشاري للشؤون الصحراوية. 17 اتفاقية توأمة بين جماعة العركوب بالداخلة وكريي الفرنسيبة "فاستو" الإيطالية. 2024-12-12.
- <http://www.corcas.com/Default.aspx?tabid=156&ItemID=80689&ctl=Details&mid=1499>
- الجريدة الالكترونية هسبريس. اتفاقية توأمة بين 18. كولومبوس والداخلة. الأربعاء 16 أكتوبر 2024.
- <https://www.hespress.com/%D8%A7%D8%AA%D9%81%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D9%88%D8%A3%D9%85%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D9%83%D9%88%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A8%D9%88%D8%B3-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D8%A9-1448681.html>
- وكالة المغرب العربي للأنباء. المغرب - غينيا بيساو: 19. توقيع اتفاقية توأمة بين مدينتي الداخلة وبيساو. الإثنين، 4 نوفمبر 2024.
- <https://www.mapexpress.ma/ar/actualite/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D8%BA%D9%8A%D9%86%D9%8A%D8%A7-%D8%A8%D9%8A%D8%B3%D8%A7%D9%88-%D8%AA%D9%88%D9%82%D9%8A%D8%B9-%D8%A7%D8%AA%D9%81%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D9%88%D8%A3%D9%85%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%B9-%D9%88%D8%AC%D9%87%D8%A7%D8%AA/>
20. Morocco World News, Dakhla, France's Dreux Forge Twinning Path with Friendship Pact Signing, May, 23, 2025.

<https://www.moroccoworldnews.com/2025/05/202874/dakhla-frances-dreux-forge-twinning-path-with-friendship-pact-signing/>

21. Assahifa, Dakhla, Great Neck Sign Twinning Agreement, September 14, 2022.

<https://www.assahifa.com/english/morocco/dakhla-great-neck-sign-twinning-agreement/>

رئيس، اتفاقية توأمة تجمع الداخلة وكروتوني، الأحد 13 مارس 2022

<https://www.hespress.com/%D8%A7%D8%AA%D9%81%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D9%88%D8%A3%D9%85%D8%A9-%D8%AA%D8%AC%D9%85%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D8%A9-%D9%88%D9%83%D8%B1%D9%88%D8%AA%D9%88%D9%86%D9%8A-957202.html>

23. Royal Advisory Council for Saharan Affairs, Cooperation agreement between Dakhla and Creil, twinning deed between the two cities (Mayor of Creil), 21-10-2009. <http://www.corcas.com/Western-Sahara/Cooperation-agreement-between-Dakhla-and-Creil-twinning-deed-between-the-two-cities--Mayor-of-Creil---486-1358-12075.aspx>

المجلس الملكي الاستشاري للشؤون الصحراوية. 24. اتفاقية توأمة تجمع العيون و مدينة أرلينغتون بتكساس الأمريكية. 18-10-2024

<http://www.corcas.com/Default.aspx?tabid=156&ItemID=80307&ctl=Details&mid=1499>

المجلس الملكي الاستشاري للشؤون الصحراوية. 25. توقيع اتفاقية توأمة بين مدينة العيون وهوهليوود (ولاية فلوريدا الأمريكية). 11-05-2023

<http://www.corcas.com/Default.aspx?tabid=156&ItemID=73733&ctl=Details&mid=1499>

جماعة العيون. تجديد التوأمة بين بلدية العيون وبلدية الإيطالية سورينتو

<https://laayoune.ma/2017/03/04/%d8%aa%d8%ac%d8%af%d9%8a%d8%af-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%88%d8%a3%d9%85%d8%a9-%d8%a8%d9%84%d8%af%d9%8a%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%b9%d9%8a%d9%88%d9%86-%d9%88%d8%a8%d9%84%d8%af%d9%8a%d8%a9/>

وكالة المغرب العربي للأنباء. المغرب-البيرو: توقيع اتفاقية توأمة بين العيون وبلدية "بوبيلو ليري". الخميس، 18 ماي 2023

<https://www.mapexpress.ma/ar/actualite/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8->

%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%B1%D9%88-%D8%AA%D9%88%D9%82%D9%8A%D8%B9-%D8%A7%D8%AA%D9%81%D8%A7%D9%82%D9%8A%D9%85%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86%D9%85%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%B9-%D9%88%D8%AC%D9%87%D8%A7%D8%AA/%D9%88%D8%AC%D9%87%D8%A7%D8%AA/

جماعة العيون. رئيس جماعة العيون يستقبل بالقصر 28. الجماعي وفدا عن بلدية طالكاوانو الشيلية.

<https://laayoune.ma/2018/10/31/%d8%b1%d8%a6%d9%8a%d8%b3-%d8%ac%d9%85%d8%a7%d8%b9%d8%a9-%d8%a7%d9%84%d8%b9%d9%8a%d9%88%d9%86-%d9%8a%d8%b3%d8%aa%d9%82%d8%a8%d9%84-%d8%a8%d8%a7%d9%84%d9%82%d8%b5%d8%b1-%d8%a7%d9%84%d8%ac%d9%85%d8%a7-2/>

29. actu.fr, 'Gironde. Bazas bientôt jumelée avec une ville du Maroc', 14 sept. 2019 . https://actu.fr/nouvelle-aquitaine/bazas_33036/gironde-bazas-bientot-jumelee-une-ville-maroc_27218175.html

30. Maghress, Signature d'une convention de jumelage entre la commune de Tifariti et la ville de Mwanza, 20-12-2009. <https://www.maghress.com/fr/mapfr/39>

وكالة المغرب العربي للأنباء. توقيع اتفاقية توأمة بين 31. 2022. موجودة ومدينة باتياغليا الإيطالية. 22 ماي

<https://www.mapexpress.ma/ar/actualite/%D8%AA%D9%88%D9%82%D9%8A%D8%9-B-%D8%A7%D8%AA%D9%81%D8%A7%D9%82%D9%8A%D9%85%D8%A9-%D8%AA%D9%88%D8%A3%D9%85%D8%A9-%D8%AA%D9%84%D9%86-%D8%A8%D9%8A%D9%88%D8%AC%D8%AF%D9%88%D8%8B1-%D9%88%D9%85%D8%AF%D9%8A%D9%86%D8%A9/%D9%85%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%8B9-%D9%88%D8%AC%D9%87%D8%A7%D8%AA/www.festival-gnaoua.net/>

32. Le Conseil de la Communauté Marocaine à l'Etranger, Accord de jumelage entre Boujdour et Lozio (Italie), 13 décembre 2012. <https://www.ccme.org.ma/accord-de-jumelage-entre-boujdour-et-lozio-italie/>

33. Carlo Epifanio (University of Lausanne), Amelia Leavesley and Daniel Pejic , Professionalizing City Diplomacy in Times of Crises, New Policy Brief, Diplomacy Lab, July 2025, page 2.

الجماعة الترابية لمدينة الداخلة. تشكيلة لجان المجلس. 34. <https://www.communedakhla.ma/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%84%D8%8B3-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D9%82%D9%8A%D9%84%D8%8B%D9%8A%D8%AA%D8%8B4%D9%83%D9%8A%D9%84%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%AC%D8%AF%D9%84%D8%8A%D8%9A/>