

## **An Examination of the Application of Malard Strategic Development Process Using Meta SWOT Model**

**Mostafa Khazae<sup>1\*</sup>, Farzaneh Sasanpour<sup>2</sup>**

- 1. Postdoctoral Researcher and Lecturer of the Department of Geography and Urban Planning, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran*
- 2. Associate Professor, Department of Geography and Urban Planning, Kharazmi University, Tehran, Iran*

(Received: January 8, 2022; Accepted: April 5, 2022)

### **Abstract**

City Development Strategy (CDS), which aims at reducing poverty, bringing about sustainable development, enhancing participation, and creating good urban governance, has attracted the attention of many Iranian scientific circles. This approach can replace the previous inflexible plans for the removal of the future crises in all cities of Iran. It is clear that in case the novel city development strategies are not used and the old methods and policies are exercised, the problems of Iran cannot be solved. The main purpose of this study was to investigate the current status of Malard city using Meta SWOT model and to propose effective strategies to achieve sustainable development of this city. This study was descriptive-analytical in terms of research method, applied in terms of purpose, and mixed-methods in terms of approach. The statistical population was comprised of 50 managers of Malard city. Based on the obtained results, the reduction of water resources, excessive migration (especially the increase in the share of Afghans in city population composition), and social harms are the main obstacles to the sustainable development of Malard city that need to be taken into account in the strategic development planning process of this city. Moreover, among the factors effective on the sustainable development of Malard city, the suitable grounds for agricultural activities and conversion and complementary industries as well as ethnic and cultural diversity have strategic fitness.

### **Keywords**

sustainable urban development, Malard city, strategic plan, Meta SWOT Model.

---

\* **Corresponding Author, Email:** [mostafa1986khazae@gmail.com](mailto:mostafa1986khazae@gmail.com)

## بررسی فرایند کاربست توسعه راهبردی شهر ملارد با استفاده از

### مدل Meta SWOT

مصطفی خزایی<sup>۱\*</sup>، فرزانه ساسان پور<sup>۲</sup>

۱. پژوهشگر پسادکتری و مدرس گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
۲. دانشیار گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری در دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۸ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۱۶)

#### چکیده

راهبرد توسعه شهری (CDS) با هدف کاهش فقر و توسعه پایدار و ارتقای مشارکت و ایجاد حکمروایی خوب شهری مطرح شده و در چند سال اخیر توجه بسیاری از محافل علمی ایران را نیز به خود معطوف کرده است. این رویکرد می‌تواند جایگزین برنامه‌های غیرمنعطف قبلی در بهبود بحران‌های پیش رو در همه شهرهای ایران شود. روشن است که در صورت عدم استفاده از راهبردهای نوین توسعه شهری و بهره‌گیری از روش‌ها و سیاست‌های قدیمی نمی‌توان مسائل و مشکلات شهرهای کشورمان را حل کرد. هدف اصلی این پژوهش بررسی و تحلیل وضع موجود شهر ملارد با استفاده از مدل Meta SWOT و ارائه راهبردهای مؤثر جهت توسعه پایدار این شهر است. روش تحقیق توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف کاربردی مبتنی بر روش‌های کمی و کیفی است. جامعه آماری این پژوهش ۵۰ نفر از مسئولان و مدیران شهری ملارد است. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده در قالب این مدل کاهش منابع آب و مهاجرت بی‌رویه و به‌خصوص افزایش جمعیت افغان‌ها در ترکیب جمعیت شهر و آسیب‌های اجتماعی مهم‌ترین موانع توسعه پایدار شهری ملارد هستند که باید در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی توسعه این شهر مورد توجه قرار گیرند. همچنین در بین عوامل مؤثر بر توسعه پایدار شهر ملارد بسترهای مناسب فعالیت‌های کشاورزی و صنایع تبدیلی و تکمیلی و تنوع قومی و فرهنگی دارای تناسب راهبردی هستند.

#### کلیدواژگان

برنامه راهبردی، توسعه پایدار شهری، شهر ملارد، مدل Meta SWOT.

---

\* رایانامه نویسنده مسئول: mostafa1986khazae@gmail.com

## مقدمه

امروزه شهرهای کشورهای در حال توسعه، از جمله ایران، با رشد بی‌رویه شهرنشینی و مسائل متعدد اجتماعی، اقتصادی، کالبدی، زیست‌محیطی، مدیریتی، و در نهایت ناپایداری مواجه‌اند (گرچی پور ۱۳۹۹: ۸۴۱). مطالعات نشان می‌دهد آنچه تا کنون در بسیاری از کشورها و بیشتر در کشورهای در حال توسعه رخ داده است رشد شهری است که با دو عامل افزایش جمعیت در حومه‌های شهری و گسترش کالبدی شهرها نمود یافته است (Benites & Simões 2021: 2). در این چارچوب، باید بین رشد و توسعه شهری تفاوت قائل شد. زیرا، به باور مرکز مطالعات شهری سازمان ملل، توسعه شهری در مفهوم واقعی آن چیزی فراتر از رشد شهری است. چون توسعه شهرها در جهش پایدار و دائمی در برخورداری از منابع و امکانات و پویایی اجتماعی و اقتصادی و محیطی شهر معنی می‌شود و به مدیریت و برنامه‌ریزی پایدار در شهرها می‌انجامد. اما رشد شهری، برخلاف توسعه، می‌تواند جوانب منفی در پی داشته باشد که یکی از مظاهر بارز آن گسترش کالبدی و پرتراکم شهرهاست که اگر به صورت برنامه‌ریزی نشده و غیراصولی باشد چالش‌های ناگواری برای شهرها در پی خواهد داشت (امان‌پور و همکاران ۱۳۹۲: ۲۲).

علاوه بر این موارد، پیچیدگی سیستم‌های شهری و ناکارآمدی طرح‌ها و روش‌های سنتی با راه‌حل‌های تک‌بعدی و ناتوانی این روش‌ها در پاسخ‌گویی به نیازها و مشکلات چندبعدی موجود باعث شده است بسیاری از شهرهای در حال توسعه، بدون داشتن برنامه صحیح و همه‌جانبه، در شرایط نابه‌سامانی قرار گیرند و با گسترش ناپایداری و آینده‌ای نامعلوم مواجه باشند. برای رویارویی با این چالش‌ها نیاز به بهره‌گیری از طرح‌های راهبردی مناسب و برنامه‌ریزی آینده‌مدار و آگاهانه است. راهبرد توسعه شهری<sup>۱</sup> (CDS) برنامه‌ای است که می‌تواند در این فرایند مدیران و متولیان توسعه شهری را یاری کند (احدنژاد و همکاران ۱۳۹۷: ۵). استراتژی توسعه شهری با ماهیت راهبردی که توأمان بر تهیه و اجرای یک سند تأکید می‌کند و تدوین آن بر پایه چشم‌اندازسازی مشارکتی صورت می‌پذیرد (حاتمی‌نژاد و فرجی ۱۳۹۰: ۳) با بهره‌گیری از مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دامنه وسیعی از مسائل مدیریتی، اجتماعی، اقتصادی،

زیست‌محیطی، و کالبدی شهرها را در بر می‌گیرد و در نهایت این استراتژی‌ها به برنامه‌های اجرایی تبدیل می‌شوند. در واقع، استراتژی توسعه شهری سند توسعه شهر در همه ابعاد محسوب می‌شود (تلیار و عربی ۱۳۹۳: ۲).

امروزه استراتژی توسعه شهر در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، یعنی جایی که عدم پایداری و ضعف مدیریت شهری و نابرابری اجتماعی و عدم تعادل در تخصیص منابع وجود دارد، در حال اجراء است. از طرف دیگر، هدف کلان توسعه استراتژیک ایجاد محیط قابل زندگی برای همه همراه با عدالت اجتماعی و کارایی اقتصادی و پایداری زیست‌محیطی است (شیخی و همکاران ۱۳۹۶: ۳۸).

استفاده از الگوی برنامه‌ریزی راهبردی مؤثر برای شهرهای واقع در کشورهای در حال توسعه با توجه به اینکه نظام برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه شهری در این کشورها دچار دوباره‌کاری، تمرکز بیش از حد، ناکارایی، بی‌توجهی به نقش مردم در طرح‌ها و برنامه‌های شهری، کمبود منابع مالی و انسانی، و در نهایت طراحی ایستا برای هویتی پویاست اهمیتی دوچندان دارد.

به طور کلی، برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان‌ها و نهادهای متولی توسعه شهری این امکان را می‌دهد که با شیوه‌ای خلاق و نوآورانه عمل کنند و بدین‌گونه سرنوشت خود را رقم بزنند و آینده را تحت کنترل درآورند. در حقیقت، ایجاد پایداری و ثبات در شهرهای میانی و کوچک‌اندام در قلمرویی فراتر از کلان‌شهرها نیازمند برنامه‌ریزی راهبردی- عملیاتی است (آذرگون و همکاران ۱۳۹۷: ۲۶۷).

### بیان مسئله

برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که منجر به خلق ابتکارات بهره‌وران خصوصی و عمومی در جهت توسعه شهرها می‌شود (Issahaku 2021: 164). جوهره توسعه استراتژیک احساس مسئولیت در پاسخگویی به نیازهای حال و آینده جامعه و تحقق اهداف تعیین‌شده است (Zhao & Shi 2021: 2) که فقط در پرتو توازن و هماهنگی در تحولات ساختاری جامعه محقق می‌شود. در واقع هدف کلان توسعه استراتژیک ایجاد محیط قابل زندگی برای همه همراه عدالت اجتماعی و کارایی اقتصادی و پایداری زیست‌محیطی است (سلیمی سبحان و همکاران ۱۳۹۸: ۴۲۸).

استراتژی توسعه شهری (CDS) یکی از طرح‌های استراتژیک است که توسط بانک جهانی و سازمان ائتلاف شهرها توصیه شده و در شهرهای زیادی در دنیا در حال اجراء است. مطابق نظر

کارشناسان، برنامه‌های موجود توسعه شهری در ایران، که در قالب طرح‌های جامع و تفصیلی مطرح‌اند، بیشتر کالبدی و ایستا و سنتی هستند و در تدوین آن‌ها ابعاد اجتماعی و اقتصادی و مدیریتی لحاظ نمی‌شود و چون در عمل انعطاف‌ناپذیر و طولانی‌مدت‌اند و در نهایت قابلیت اجرای چندانی ندارند و میزان تحقق اهداف پیش‌بینی شده در آن‌ها ناچیز است، گذار از الگوی برنامه‌های جامع شهری به سمت برنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به خاصیت ترکیبی و انعطاف‌پذیر بودن و پویایی آن در جهت حل مسائل و مشکلات و سازگاری با تحولات آینده ضروری به نظر می‌رسد.

مطابق اطلاعات و آمارهای موجود درباره طرح و برنامه‌های توسعه شهری ملارد، وضعیت این شهر در ابعاد مختلف اقتصادی (بی‌کاری و فقر گسترده در خانوارها و به‌ویژه جوانان)، جمعیتی (بیش از ۷۲ درصد جمعیت این شهر مهاجر هستند)، کالبدی (ساخت‌وسازهای بی‌رویه و بدون مجوز)، زیست‌محیطی (استقرار انواع صنایع در شهر و منطقه شهری بدون بررسی‌های کارشناسانه)، و در نهایت نهادی-مدیریتی (توزیع نابرابر زیرساخت‌ها و خدمات شهری در پهنه‌های مختلف شهر) چندان مناسب نیست و به‌رغم وجود ظرفیت‌های بسیار خوب این شهر برای توسعه پایدار این مهم صورت نگرفته است.

در نتیجه امروزه شهروندان و مسئولان شهر ملارد با انبوهی از مسائل و مشکلات مواجه‌اند که فهم درست و منطقی این موضوعات منوط به یک برنامه راهبردی دقیق و سنجیده جهت شناسایی این معضلات و طبقه‌بندی اولویت و نسبت هر یک از آن‌هاست. در واقع این شهر با مجموعه‌ای از قوانین و برنامه‌های موضعی و موضوعی غیرمسنجم به سوی یک توسعه پایدار در حرکت است (عباسی و کاروانی ۱۳۹۹؛ نصرتی و همکاران ۱۳۹۷؛ پیرسرایی و همکاران ۱۳۹۷؛ نصرتی و همکاران ۱۳۹۶؛ گودرزی و همکاران ۱۳۹۶؛ مرکز آمار ایران ۱۴۰۰؛ قره‌گزلو و علیزاده ۱۳۹۱؛ برزگر ۱۳۹۱؛ عاملی ۱۳۹۰؛ طرح جامع شهر ملارد ۱۳۹۰؛ طرح تفصیلی شهر ملارد ۱۳۹۳).

موضوعات مطرح‌شده گویای این واقعیت است که تا کنون در شهر ملارد توسعه راهبردی و بلندمدت در قالب شناسایی کمبودها و ظرفیت‌های درونی و بیرونی شهر مد نظر قرار نگرفته است. بنابراین، هدف اصلی این پژوهش شناسایی مسائل و مشکلات حیاتی شهر ملارد و در نهایت ارائه راهبردهای مؤثر جهت توسعه پایدار این شهر است.

## پیشینه تحقیق

محمدرضا رضایی و همکارانش (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی فضایی شهرهای کوچک‌اندام با استفاده از مدل Meta-SWOT (مطالعه موردی: شهر تفت در استان یزد)» برای نخستین بار مدل راهبردی Meta-SWOT را در مطالعات شهری و منطقه‌ای معرفی کردند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که برای توسعه شهر تفت توجه مقامات و مسئولان به توزیع بودجه و رفع تحریم‌ها و مسئله تورم اقتصادی در اولویت قرار دارد. کریمی و همکارانش (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «نقش راهبرد توسعه شهری در توسعه پایدار شهری (مطالعه موردی: منطقه ۳ شهرداری شیراز)» به بررسی شاخص‌های CDS در منطقه ۳ شهر شیراز جهت بهبود وضع موجود و نقش آن در دستیابی به توسعه پایدار شهری پرداختند و اعلام کردند که معیارهای قابلیت زندگی و رقابت‌پذیری و حکمروایی خوب شهری دارای رابطه معنادارند و با توجه به نتیجه آزمون رگرسیون چندمتغیره معیار بانک‌پذیر بودن بیشترین تأثیر را در جهت ارتقای رویکرد CDS در این منطقه دارد. احدنژاد و همکارانش (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان «تحلیلی بر شاخص‌های استراتژی توسعه شهری (CDS) با رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک (مطالعه موردی: شهر زنجان)» به این نتیجه رسیدند که رشد سریع جمعیت و تمرکز آن در شهرها به همراه ناکارآمدی طرح‌های جامع و تفصیلی شهری جهت حل این مشکلات ضرورت توجه به رویکردهای نوین در این زمینه را در کشورهای در حال توسعه ضروری ساخته است. مقاله‌ای با عنوان «تحلیل قابلیت زندگی در نواحی فرسوده شهر اصفهان با تأکید بر استراتژی توسعه شهر» توسط نعمت‌الله اکبری و همکارانش (۲۰۱۸) نگاشته شده است که هدف از این مطالعه ارزیابی زیست‌پذیری نواحی فرسوده در شهر اصفهان به عنوان یکی از عناصر استراتژی توسعه شهری با هدف استفاده از رویکرد نوسازی و به‌سازی است. در واقع نوآوری این تحقیق در رسیدگی به وضعیت زیست‌پذیری نواحی فرسوده شهر با ارائه برنامه استراتژی توسعه شهری است. پژوهشی با عنوان «گذار از تمرکز به قطب‌گرایی شدید: از استراتژی توسعه شهر (CDS) به استراتژی توسعه شهری-روستایی<sup>۱</sup> (PDS)» توسط صدیقه آصفی و همکارانش (۲۰۲۰) نوشته شده است. این مقاله چارچوبی یکپارچه ارائه می‌کند برای ارزیابی عملکرد اکوسیستم‌های شهری-روستایی در زمینه استراتژی‌های توسعه‌ای که به مدیریت و بهینه‌سازی عملکرد

آن‌ها کمک می‌کند. این تحقیق مجموعه‌ای از شاخص‌های پایداری (حفاظت از محیط زیست و توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی) و اقدامات مرتبط با اهداف استراتژی‌های توسعه را از CDS استخراج و سپس آن‌ها را در قالب PDS در منطقه شهری-روستایی آویرو<sup>۱</sup> پرتغال بررسی کرده است. گزگوش ماسیک<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۲۱) در مقاله‌ای با عنوان «استراتژی‌های شهر هوشمند و سیاست‌های جدید توسعه شهری در لهستان» به منظور ترکیب رشد اقتصادی با بهره‌وری و بهبود محیط زیست و ذهنیت‌های مثبت‌تر در شهرهای لهستان از استراتژی‌های شهر هوشمند<sup>۳</sup> (SC) استقبال کردند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد تغییرات نهادی از نظر حکمروایی مشارکتی، دیجیتالی شدن ارائه خدمات، رسیدگی به نیازهای اجتماعی، و پیوند برنامه‌های شهر هوشمند به اهداف گسترده‌تر توسعه شهری صورت گرفته است. ایساکا کیوکورا<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «استراتژی‌های توسعه شهری هوشمند در افریقا؛ تحلیل عقلانیت چندگانه در راستای پروژه توسعه شهر آکرا<sup>۵</sup> (پایتخت غنا)» مطرح کرد که دلایل متعددی، از جمله دستیابی به توسعه فضایی منظم و کارآمد، تأمین زیرساخت‌ها، زیست‌پذیری، تصاحب ارزش زمین، و توسعه شهری فراگیر زمینه ایجاد پروژه توسعه شهر آکرا را فراهم می‌کنند. این پروژه با هدف ارتقای پایداری شهری و پوشش اجتماعی شهر تدوین شد. مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی استراتژی توسعه پایدار شهری: کاربرد طبقه‌بندی پایداری خدمات شهر هوشمند» توسط آنا جین بنیتس<sup>۶</sup> و آندره فیلیپه سیمائوس (۲۰۲۱) به چاپ رسید. این تحقیق پارادایم شهرهای هوشمند را در افق چالش‌های شهری معاصر، که به طور چشمگیری به دنبال توسعه پایدار و نیاز به استفاده از سیاست‌های تاب‌آوری شهری هستند (عمدتاً در پاسخ به تأثیر تغییرات آب‌وهوایی)، بررسی می‌کند.

### چارچوب نظری

راهبرد توسعه شهری؛ نظام‌هایی برای مسکن کافی، حق تصدی ایمن، اعتبار، حمل‌ونقل، سلامتی آموزش استراتژی توسعه شهر، چشم‌اندازی برای آینده شهر تنظیم می‌کند که هدف آن برنامه‌ریزی

1. Aveiro
2. Grzegorz Masik
3. smart city
4. issahaku korah
5. Accra
6. Ana Jane Benites

برای بهبود مدیریت شهری، وضعیت خدمات و اشتغال، و همچنین کاهش همه‌جانبه فقر شهری است (Benites & Simões 2021: 2). همچنین به کاستی‌های زیست‌محیطی و ایمنی عمومی و حفاظت از میراث فرهنگی در جهت منفعت همه ساکنان نیز توجه می‌کند (Issahaku 2021: 163). در مجموع باید اذعان کرد استراتژی توسعه شهری یک ابزار طراحی شده برای پاسخ به تغییرات جزرومدی فراگیر جهانی و تسکین فقر شهری و توسعه اقتصاد محلی است (The world bank 2006: 9). این برنامه بر تغییر و پویایی اقتصادی و فرصت‌ها متمرکز است و به ظرفیت‌سازی بهره‌وران برای مدیریت مؤثرتر و کارآمدتر شهر کمک می‌کند (Cities Alliance 2012). CDS نهایتاً یک تصمیم‌سازی مشارکتی است برای شهرهایی که با بحران فقر شهرنشینی، افزایش رقابت، و اعمال فشار بر پایداری محیطی و اقتصادی روبه‌رو هستند (Akbari et al. 2018: 39). و در واقع چارچوبی برای رشد اقتصادی و پایداری و برابری آن با یک‌سری اعمال و استراتژی‌ها فراهم می‌آورد (UMP city development strategy 2002: 8). سند CDS برای رشد منطبق با عدالت اجتماعی شهر از طریق همکاری و مشارکت گسترده جامعه در جهت ارتقای کیفیت زندگی شهروندان، به‌ویژه اقشار فقیر، تهیه می‌شود و هدف اصلی آن تأمین توسعه پایدار شهری از طریق ایجاد ظرفیت‌های اجتماعی برای ایجاد مشارکت همگانی است (شیخی و همکاران ۱۳۹۶: ۳۲). تمرکز راهبرد توسعه شهری بر تقویت اقتصاد رقابت‌پذیر است. اما در عین حال جنبه‌های زیست‌محیطی، مالی، زیرساخت‌ها، ساختار شهری، و کاهش فقر را نیز پوشش می‌دهد (CDS in China a manual 2006: 1). هدف اصلی این برنامه تأمین توسعه پایدار شهری از طریق ایجاد ظرفیت اجتماعی برای چشم‌اندازسازی مشارکتی است (Zhao & Shi 2021: 4). بیشترین اهمیت این رویکرد این است که به عنوان یک استراتژی گسترده شهری شهر را موتور توسعه اقتصادی در نظر می‌گیرد و این نگاه تأثیر مستقیم بر کاهش فقر، رشد اقتصادی محلی، و بهبود حکمروایی دارد (Sasanpour & Mehrnia 2012: 192). در مجموع راهبرد توسعه شهری اهداف خود را بر سه محور مدیریت شهری و رشد اقتصادی و کاهش فقر شهری متمرکز کرده است که در ادامه به شکل تفصیلی مورد بحث قرار می‌گیرند.

### مدیریت شهری

هدف مدیریت شهری رسیدن به توسعه پایدار شهری با هدف‌گیری دامنه وسیعی از بخش‌های



فیزیکی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، و با ابعاد متفاوت سازمانی است. بنابراین مدیریت شهری را باید یک موضوع پیچیده و چندبعدی در نظر بگیریم (Wong et al. 2006: 64). استرن<sup>۱</sup>، با انتقاد از رویکرد بخشی پذیرفته شده توسط برنامه مدیریت شهری (UMP) سازمان ملل، از یک رویکرد درون بخشی دفاع کرد و به طور مفهومی مفهوم مدیریت شهری را تغییر داد (خزایی و اجاق ۱۳۹۶: ۶). حکمروایی خوب، به عنوان مدیریت نوین شهری، شفاف و پاسخگو است و با هدف نیل به توسعه اقتصادی و اجتماعی عادلانه و پایدار تعریف شده است. منشأ قدرت و مشروعیت در حکمروایی شهری مشارکت همه شهروندان و حضور آنها در همه صحنه‌ها و ارکان جامعه مدنی است (Masika et al. 2021: 7).

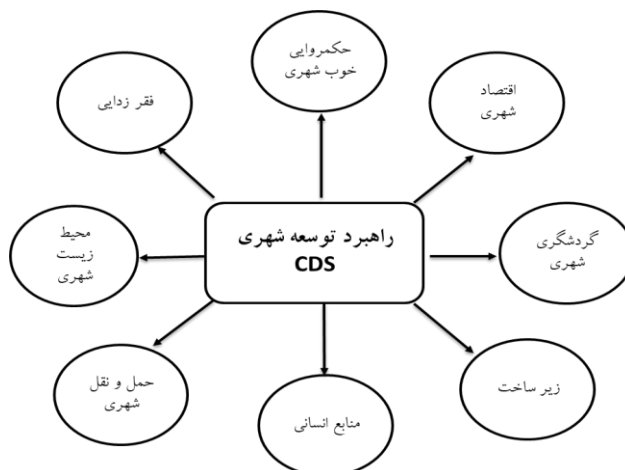
### رشد اقتصادی

آینده شهرها به طور فزاینده به توانایی‌ها و مزیت‌های اقتصادیشان وابسته است (عاقلی ۱۳۹۶: ۱۷۵). در شرایط دشوار و نامطمئن امروز، به‌ویژه با بروز تغییرات سریع عوامل داخلی و خارجی شهرها (به‌خصوص در کشورهای در حال توسعه)، ساختارهای اقتصادی موجود شهرها پاسخگوی مشکلات و کمبودها نیستند و نیازمند آن‌اند که به تدریج روند عملکرد و کارایی خود را تغییر و ارتقا دهند (Zhao & Shi 2021: 3). در این میان، استراتژی توسعه شهر به دنبال آن است تا عملکرد شهر را بر پایه و اساسی پایدار بهبود بخشد و آن را بر مبنای عواملی نظیر رشد اقتصادی پایدار توأم با بهبود و توسعه فرصت‌های زندگی، کاهش فقر، ارتقای شرایط محیطی و بهداشت عمومی، به‌ویژه برای سکونتگاه‌های غیررسمی و اقشار فقیر و کم‌درآمد، مورد بررسی و سنجش قرار دهد (Cities Alliance 2012).

### فقرزدایی یا کاهش فقر

استراتژی توسعه شهری بر آن است که شهر فقط در شرایطی می‌تواند پایدار باشد که ایجاد برابری و عدالت کند. بنابراین فقیران باید صدا و فضای کافی را برای زندگی در شهر داشته باشند. در این زمینه موضوعاتی مانند امنیت تصرف، اشتغال، دسترسی به خدمات اساسی، تخصیص برابر منابع شهر، و قیمت مناسب خدمات قابل بحث است (City Development Hyderabad 2004). در واقع

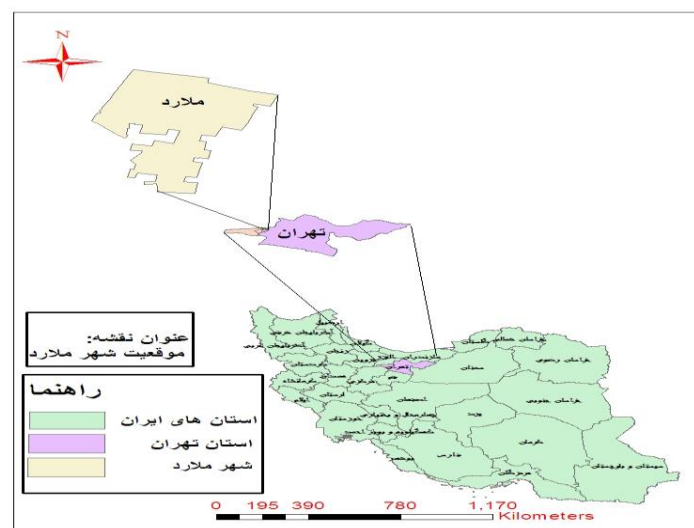
نقش راهبرد توسعه شهری در وهله نخست وارد آوردن یک شوک به سیستم شهری در شرایط کنترل شده است (علی اکبری و همکاران ۱۳۹۷: ۱۹۵). محققان و سازمان‌های درگیر در امر استراتژی توسعه شهری اصول و کارکرد و اهدافی را برای این رویکرد متصورند که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از اینکه این برنامه باید بر اساس ویژگی‌های هر شهر به طور مجزا تدوین شود (Kostik 2007: 8) و در واقع بر اساس یک برنامه سازگار باید عملکرد و روند کنونی را به سمت شرایط بهینه تغییر دهد (Jiaping 2008: 15) و از طریق مکانیسم‌هایی چون مشارکت فعال شهروندان در فرایند توسعه شهری باید شرایط اقتصادی و اجتماعی و کالبدی شهر را به سوی شرایط توسعه پایدار شهری هدایت و مدیریت کند (Kellet 2007: 5) و همچنین با توجه به شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر شهرهای جهان سوم باید انعطاف‌پذیری لازم را داشته باشد (Leng 2005: 11). در این رهیافت، برنامه‌ریزان شهری در واقع وکلای حقوق شهروندان محسوب می‌شوند (سلیمی سبحان و همکاران ۱۳۹۸: ۴۳۱). رویکرد راهبرد توسعه شهری از طریق سازوکارهای فیزیکی و اجتماعی باید قادر به برقراری ارتباط منطقی بین بخش‌ها و گروه‌های مختلف و ذی‌نفع شهری در فرایند برنامه‌ریزی باشد (Mcclamroch 2001: 25). در همین زمینه می‌توان هدف اصلی راهبرد توسعه شهری را تأمین توسعه پایدار شهری از طریق ایجاد ظرفیت‌های اجتماعی برای ایجاد مشارکت همگانی برشمرد (اشرفی ۱۳۸۸: ۹۳).



نمودار ۱. محورهای عمده مطالعاتی در سند راهبرد توسعه شهری (منبع: نگارنده)

### محدوده مورد مطالعه

شهر ملارد، مرکز شهرستان ملارد، در سال ۱۳۷۴ به شهر تبدیل شد که از لحاظ موقعیت مکانی در جنوب غرب استان تهران و در ۵۰ درجه و ۵۵ دقیقه طول شرقی و ۳۵ درجه و ۳۴ دقیقه عرض شمالی واقع شده است. ساختار این شهر از رشد سه هسته مجزای روستای قدیم ملارد و بافت حاشیه‌نشین سرآسیاب و بافت آماده‌سازی‌شده مارلیک در غرب شهریار و جنوب منطقه فردیس شکل گرفته است. بر اساس طرح تفصیلی وسعت محدوده شهر در حدود ۱۹۳۹/۷ هکتار و در سال ۱۴۰۰ جمعیت آن ۳۳۵,۴۶۰ نفر بود (طرح تفصیلی شهر ملارد ۱۳۹۳؛ مرکز آمار ایران ۱۴۰۰).



شکل ۱. نقشه موقعیت شهر ملارد در کشور ایران و استان تهران

### روش‌شناسی تحقیق

در مدل متاسوات؛ فرض بر این است که سازمان‌ها، مناطق، شهرها، و روستاهای موفق به‌واسطه قابلیت‌ها و شایستگی‌های متمایز خود پدید آمده‌اند. در نتیجه منابع یک سازمان برای تعیین اقدام استراتژیک در مقایسه با محیط بیرونی آن حیاتی‌تر هستند. این دیدگاه اساس کار خود را بر ایجاد و توسعه منابع با هدف تأثیرگذاری بر محیط پیرامونی قرار می‌دهد و شهر (سازمان) را به جای انفعال در مقابل محیط خارجی به تأثیرگذاری بر آن تشویق می‌کند.

در این پژوهش سعی شد که بر اساس منطق با ارزش بودن، کمیابی، تقلیدناپذیری و عدم جایگزینی منابع و قابلیت‌های داخلی RIO (V)، شهر ملارد در مقایسه با شهرهای رقیب خود، مورد ارزیابی قرار گیرد. این نکته را نباید فراموش کرد که مطابق این مدل هیچ عاملی ضعف یا قوت محسوب نمی‌شود جز در رابطه با رقابت. در واقع برنامه‌ریزان نمی‌توانند در رابطه با ارزش بودن منابع یا قابلیت‌های موجود جدای از ارزیابی محیط خارجی قضاوت کنند. در نتیجه ایده تناسب استراتژیک مطرح می‌شود. گفتنی است همه محاسبات در این نرم‌افزار بر اساس نمره میانگین داده‌ها صورت می‌پذیرد.

در مجموع، پژوهش حاضر از نظر نوع توصیفی-تحلیلی و از نظر هدف کاربردی<sup>۱</sup> و مبتنی بر روش‌های کمی و کیفی است که به منظور ارائه راهبردهای مؤثر و اختصاصاً در چارچوب توسعه پایدار شهر ملارد صورت می‌گیرد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات نظری این تحقیق از روش اسنادی و کتابخانه‌ای استفاده شد و در حوزه میدانی نیز از روش مصاحبه و پرسشنامه بهره گرفته شد. جامعه آماری این پژوهش ۵۰ نفر از مدیران و مسئولان مدیریت شهری ملارد بودند که با استفاده از روش دلفی داده‌ها و اطلاعات این پژوهش جمع‌آوری شد و سپس با تکنیک تحلیلی Meta-SWOT راهبردهای مؤثری در جهت توسعه پایدار شهر ملارد به دست آمد.

### معرفی مدل

Meta-SWOT برای نخستین بار توسط تیمی سه‌نفره متشکل از آگاروال<sup>۲</sup>، استادیار علوم کامپیوتر نوربرت کالج امریکا، و دو تن از همکاران وی در دپارتمان مدیریت بازرگانی همان دانشگاه در سال ۲۰۱۲ با الهام گرفتن از تئوری مبتنی بر منابع معرفی شد. امروزه نهادها و سازمان‌ها با دو رهیافت برنامه‌ریزی راهبردی خارج به داخل و داخل به خارج روبه‌رو هستند. این تقسیم‌بندی به این عامل که آیا منابع و قابلیت‌ها و همچنین عوامل خرد و کلان محیطی در آغاز به کار گرفته شوند یا خیر بستگی دارد.

مدل Meta-SWOT بر اساس رهیافت داخل به خارج و دیدگاه مبتنی بر منابع شکل گرفته

---

1. applied research  
2. Agarwal

است. البته یک چالش باقی می ماند و آن هم اینکه چگونه یک شرکت می تواند تشخیص دهد کدام یک از این منابع و قابلیت ها قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدارند؟ بارنی (۱۹۹۱) برای حل این مسئله چهار معیار را بیان می کند. برای اینکه یک منبع یا قابلیت به لحاظ راهبردی اثربخش باشد باید با ارزش<sup>۱</sup>، نادر<sup>۲</sup>، تقلیدنشده<sup>۳</sup>، و بدون جایگزین<sup>۴</sup> باشد. از این رو، چهار معیار می توانند توان بالقوه منابع و قابلیت ها را برای خلق یک راهبرد موفق تعیین کنند. از نظر منابع، این چهار معیار به شرایط VRIO شناخته می شوند که در جدول ۱ قابل مشاهده هستند.

جدول ۱. معیارهای چهارگانه ایجاد یک راهبرد موفق از دیدگاه مبتنی بر منابع (VRIO) (رضایی و همکاران ۱۳۹۴: ۴۷۳)

|                 |  |
|-----------------|--|
| بازارزش (V)     | آیا منابع یا قابلیت شرکت را قادر به بهره برداری از یک فرصت محیطی می کند یا تهدید محیطی را بی اثر می سازد؟                                  |
| نادر (R)        | آیا این منبع یا قابلیت در حال حاضر تحت کنترل تنها تعداد اندکی از شرکت های رقابت کننده قرار دارد؟   |
| تقلیدناپذیر (I) | آیا شرکت ها بدون این منبع یا قابلیت در دستیابی یا توسعه آن با شرایط نامساعد هزینه مواجه می شوند؟   |
| سازماندهی (O)   | آیا برای پشتیبانی و بهره برداری از منابع و قابلیت های ارزشمند و نایاب و پرهزینه در برابر تقلید، سیاست ها و رویه های شرکت سازمان یافته اند؟ |

## تجزیه و تحلیل و یافته های تحقیق

### مرحله اول: ارزیابی منابع و رقبا

در این مرحله باید منابع و رقبا ارزیابی شوند. در پژوهش حاضر، هم گام با مطالعه اسناد فرادست و تطبیق آن با سند چشم انداز توسعه شهر، مطالعه میدانی از شهر ملارد با ذی نفعان و تصمیم گیران و پتانسیل های توسعه ای آن صورت گرفت و اهداف توسعه شهر احصا شد که در جدول ۲ ارائه شده اند.

سپس توسط گروه خبرگان این اهداف در سه سطح بالا و پایین و متوسط اولویت بندی شدند و وزن هر یک از اهداف در استراتژی توسعه شهری ملارد نیز بر اساس مدل AHP تعیین شد که در جدول ۳ مشاهده می شود.

1. valuable
2. rare
3. inimitable
4. non-substitutable

## جدول ۲. اهداف راهبردی توسعه شهر ملارد (منبع: نگارندگان)

| ردیف   | هدف  |
|--------|--|
| هدف ۱  | تقویت نقش اقتصادی شهر و افزایش سهم درآمدهای پایدار در سبد درآمدی شهرداری از طریق طراحی بسته‌های سرمایه‌گذاری و برنامه‌های مبتنی بر ظرفیت‌های گردشگری موجود و بهره‌گیری از فرصت‌های ناشی از هم‌جواری با کلان‌شهرهای تهران و کرج |
| هدف ۲  | شایسته‌سالاری و چابک‌سازی نظام مدیریت شهری از طریق مبارزه با فساد اداری، شفاف‌سازی، اجرای حقوق شهروندی، و کنترل دقیق عملکرد مدیران و کارشناسان   |
| هدف ۳  | تأمین دسترسی مطلوب شهروندان به عناصر بافت کالبدی و توزیع عادلانه خدمات و تأسیسات شهری و استفاده از شیوه‌های مدرن و روزآمد در ارائه خدمات   |
| هدف ۴  | ارتقای بهداشت و سلامت عمومی از طریق غنی‌سازی اوقات فراغت، استفاده بهینه از منابع محیطی، ساماندهی پسماندها و پس‌آب‌ها، و اطلاع‌رسانی و آموزش  |
| هدف ۵  | ساماندهی سکونتگاه‌های غیررسمی و بافت‌های فرسوده، افزایش ایمنی و پایداری بناها، و ارتقای امنیت با لحاظ شاخص‌های مدیریت بحران و پدافند غیرعامل   |
| هدف ۶  | بهبود جایگاه مشارکت عمومی در مدیریت و فرایندهای توسعه، توانمندسازی، و ارتقای رضایت عمومی   |
| هدف ۷  | ایجاد وحدت و یکپارچگی در منظر و مبلمان شهری، کنترل سازگاری کاربری‌ها و جلوگیری از تغییرات غیرمجاز  |
| هدف ۸  | حفظ باغات و فضاهای سبز موجود، ساماندهی بناهای بدون استفاده موجود در سطح شهر، و جلوگیری از ساخت‌وسازهای غیرمجاز   |
| هدف ۹  | توسعه شبکه حمل‌ونقل عمومی و شبکه معابر   |
| هدف ۱۰ | افزایش توان شهرداری در تملک اراضی مورد نیاز کاربری‌های عمومی   |

## جدول ۳. اولویت‌بندی اهداف (منبع: نگارندگان)

| اولویت | وزن  | هدف  | ردیف      |
|--------|------|--|-----------|
| اول    | ۰,۱۹ | تقویت نقش اقتصادی شهر و افزایش سهم درآمدهای پایدار در سبد درآمدی شهرداری از طریق طراحی بسته‌های سرمایه‌گذاری و برنامه‌های مبتنی بر ظرفیت‌های گردشگری موجود و بهره‌گیری از فرصت‌های ناشی از هم‌جواری با کلان‌شهرهای تهران و کرج | هدف اول   |
| دوم    | ۰,۱۳ | حفظ باغات و فضاهای سبز موجود، ساماندهی بناهای بدون استفاده موجود در سطح شهر و جلوگیری از ساخت‌وسازهای غیرمجاز  | هدف دوم   |
| سوم    | ۰,۱۱ | توسعه شبکه حمل‌ونقل عمومی و شبکه معابر   | هدف سوم   |
| چهارم  | ۰,۰۹ | افزایش توان شهرداری در تملک اراضی مورد نیاز کاربری‌های عمومی   | هدف چهارم |
| پنجم   | ۰,۱۱ | ارتقای بهداشت و سلامت عمومی از طریق غنی‌سازی اوقات فراغت، استفاده بهینه از منابع محیطی، ساماندهی پسماندها و پس‌آب‌ها، و اطلاع‌رسانی و آموزش  | هدف پنجم  |
| ششم    | ۰,۱۰ | ساماندهی سکونتگاه‌های غیررسمی و بافت‌های فرسوده، افزایش ایمنی و پایداری بناها، و ارتقای امنیت با لحاظ شاخص‌های مدیریت بحران و پدافند غیرعامل   | هدف ششم   |
| هفتم   | ۰,۱۰ | تأمین دسترسی مطلوب شهروندان به عناصر بافت کالبدی و توزیع عادلانه خدمات و تأسیسات شهری و استفاده از شیوه‌های مدرن و روزآمد در ارائه خدمات   | هدف هفتم  |
| هشتم   | ۰,۰۵ | ایجاد وحدت و یکپارچگی در منظر و مبلمان شهری، کنترل سازگاری کاربری‌ها، و جلوگیری از تغییرات غیرمجاز   | هدف هشتم  |
| نهم    | ۰,۰۵ | بهبود جایگاه مشارکت‌های عمومی در نظام مدیریتی و فرایندهای توسعه شهر، توانمندسازی و ارتقای رضایتمندی عمومی  | هدف نهم   |
| دهم    | ۰,۰۵ | شایسته‌سالاری و چابک‌سازی نظام مدیریت شهری از طریق مبارزه با فساد اداری، شفاف‌سازی، اجرای حقوق شهروندی، و کنترل دقیق عملکرد مدیران و کارشناسان   | هدف دهم   |

در گام بعد، باید عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت سازمان شناسایی شوند. به عبارت دیگر، منابع و توانایی‌هایی باید شناسایی شوند که در جریان موفقیت سیستم ضروری‌اند. از آنجا که این منابع و توانایی‌ها وزن و اهمیت یکسانی ندارند، باید آن‌ها را نیز وزن‌بندی کرد. برای وزن‌بندی می‌توان از روش‌ها و مدل‌های گوناگونی همچون روش دلفی، مدل AHP، مدل آنتروپی، و مانند آن بهره گرفت. در این پژوهش، از مدل سلسله‌مراتبی AHP استفاده شده است.

جدول ۴. منابع و قابلیت‌های مؤثر بر موفقیت سیستم در دستیابی به اهداف ترسیم‌شده (منبع: نگارندگان)

| ردیف | منابع و قابلیت‌ها  | وزن |
|------|--|-----|
| ۱    | بسترهای مناسب فعالیت‌های کشاورزی و صنایع تبدیلی و تکمیلی                                     | ۶   |
| ۲    | تنوع قومی و فرهنگی به عنوان یکی از مؤلفه‌های توسعه اجتماعی                                   | ۳   |
| ۳    | وجود بستر مناسب برای توسعه کالبدی شهر  | ۴   |
| ۴    | وجود پهنه‌های باغی در سطح شهر و محدوده حریم شهر  | ۳   |
| ۵    | وجود زمینه‌های مشارکت اجتماعی  | ۲   |
| ۶    | برخورداری از نیروی جوان و متخصص و ماهر   | ۷   |
| ۷    | مطلوبیت اقلیمی   | ۵   |
| ۸    | کیفیت تمرکز و تراکم جمعیت  | ۴   |
| ۹    | سهم روابط همسایگی و همبستگی اجتماعی  | ۳   |
| ۱۰   | برخورداری از مراکز آموزشی و دانشگاهی و فرهنگی  | ۶   |
| ۱۱   | کیفیت دسترسی به کلان‌شهرهای تهران به عنوان پایتخت کشور و کرج به عنوان دومین کانون شهری منطقه | ۱۰  |
| ۱۲   | ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های تولیدی و صنعتی  | ۸   |
| ۱۳   | ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های خدماتی  | ۸   |
| ۱۴   | امنیت  | ۵   |
| ۱۵   | دسترسی به جاذبه‌های شاخص گردشگری   | ۵   |
| ۱۶   | سهولت دسترسی‌ها و شبکه حمل‌ونقل  | ۴   |
| ۱۷   | برخورداری از ظرفیت‌های توسعه آگروتوریسم و درآمدزایی پایدار                                   | ۳   |
| ۱۸   | میلان و منظر شهری  | ۴   |
| ۱۹   | کیفیت محیط زیست و سیمای زیست‌محیطی   | ۴   |
| ۲۰   | کیفیت حکمروایی و اداره شهر   | ۶   |

### مرحله دوم: شناسایی ابعاد رقابتی و تعیین واحد اندازه‌گیری

در این مرحله ابعاد رقابتی باید شناسایی شوند. در اینجا باید دو مؤلفه یا بُعدی را که باعث ایجاد تمایز و تفاوت منابع و توانمندی‌ها در سازمان مورد مطالعه می‌شود تعیین و یک واحد اندازه‌گیری برای آن مشخص کرد. در ادامه، باید تعیین کرد که رقبای ما به لحاظ دو شاخص مطرح‌شده نسبت به سازمان تحت مطالعه در چه وضعیتی قرار دارند. بنابراین این مرحله منجر به ترسیم نقشه رقابتی خواهد شد.

در اینجا دو بعد توسعه کالبدی-فضایی و توسعه اجتماعی-اقتصادی به عنوان ابعاد متمایزکننده سطح توسعه تعیین شده‌اند و شاخص‌های ذیل به عنوان شاخص‌های ملاک جهت بررسی دو بعد یادشده تعیین شده‌اند.

جدول ۵. رتبه‌بندی معیارها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده چشم‌انداز توسعه شهری ملارد (منبع: نگارندگان)

| شاخص                          | معیار                 |
|-------------------------------|-----------------------|
| درآمد پایدار                  | اقتصاد شهری           |
| زیرساخت‌های اقتصاد شهری       |                       |
| دسترسی عادلانه به فضاهاى شهری | ساماندهی فضای         |
| ساماندهی بافت‌های فرسوده      |                       |
| مشارکت                        | حکمرانی خوب شهر       |
| قانون‌مداری                   |                       |
| بهینه‌سازی مصرف انرژی         | وضعیت محیط زیست       |
| شهر الکترونیک                 |                       |
| ارتقای حمل‌ونقل عمومی         | وضعیت دسترسی به خدمات |

در ادامه، باید تعیین کرد که رقبای ما به لحاظ دو شاخص مطرح‌شده نسبت به مجموعه و شهر تحت مطالعه در چه وضعیتی قرار دارند. در این پژوهش، شهرهای زیر به عنوان رقبای شهر ملارد مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند که همگی شهرهای بالای صدهزار نفر جمعیت ناحیه مورد مطالعه را در بر می‌گیرد. برای مقایسه از سطوح پنجگانه بسیار فراتر، فراتر، تقریباً برابر، پایین، و پایین‌تر استفاده شد. نتایج مقایسه ملارد با رقبای خود به شرح جدول ۷ است.



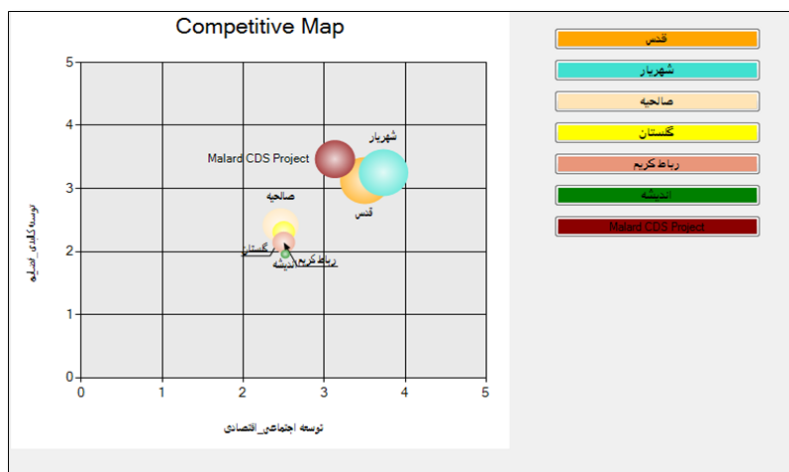
جدول ۶. جمعیت شهرهای رقیب (منبع: نگارندگان)

| ردیف | شهر       | شهرستان   | جمعیت   |
|------|-----------|-----------|---------|
| ۱    | قدس       | قدس       | ۵۰۰,۶۵۰ |
| ۲    | شهریار    | شهریار    | ۳۰۹,۶۰۷ |
| ۳    | صالحیه    | بهارستان  | ۲۳۹,۵۵۹ |
| ۴    | گلستان    | بهارستان  | ۲۰۰,۳۹۳ |
| ۵    | اندیشه    | شهریار    | ۱۱۶,۰۶۲ |
| ۶    | رباط کریم | رباط کریم | ۱۰۵,۳۹۳ |

جدول ۷. مقایسه منابع و قابلیت‌های شهرهای هم‌جوار مد نظر

| منابع و قابلیت‌ها   | قدس              | شهریار        | صالحیه        | گلستان        | رباط کریم     | اندیشه        |
|---|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| بسترهای مناسب فعالیت‌های کشاورزی و صنایع تبدیلی و تکمیلی  | تقریباً برابر    | پایین‌تر      | فراتر         | فراتر         | تقریباً برابر | خیلی<br>فراتر |
| تنوع قومی و فرهنگی به عنوان یکی از مؤلفه‌های توسعه اجتماعی                                      | تقریباً برابر    | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر |
| وجود بستر مناسب برای توسعه کالبدی شهر   | تقریباً برابر    | پایین‌تر      | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | فراتر         |
| وجود پهنه‌های باغی در سطح شهر و محدوده حریم شهر   | فراتر            | پایین‌تر      | فراتر         | فراتر         | فراتر         | خیلی<br>فراتر |
| وجود زمینه‌های مشارکت اجتماعی   | تقریباً برابر    | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | فراتر         |
| برخورداری از نیروی جوان و متخصص و ماهر  | تقریباً برابر    | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر |
| مطلوبیت اقلیمی  | تقریباً برابر    | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | فراتر         |
| کیفیت تمرکز و تراکم جمعیت   | تقریباً برابر    | تقریباً برابر | فراتر         | تقریباً برابر | تقریباً برابر | فراتر         |
| سهم روابط همسایگی و همبستگی اجتماعی   | تقریباً برابر    | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر |
| برخورداری از مراکز آموزشی و دانشگاهی و فرهنگی   | پایین‌تر         | پایین‌تر      | فراتر         | فراتر         | خیلی<br>فراتر | خیلی<br>فراتر |
| کیفیت دسترسی به کلان‌شهرهای تهران به عنوان پایتخت کشور و کرج<br>به عنوان دومین کانون شهری منطقه | پایین‌تر         | پایین‌تر      | فراتر         | فراتر         | فراتر         | تقریباً برابر |
| کیفیت حکمروایی و اداره شهر  | پایین‌تر         | پایین‌تر      | تقریباً برابر | فراتر         | فراتر         | تقریباً برابر |
| ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های تولیدی و صنعتی   | فراتر            | فراتر         | خیلی<br>فراتر | فراتر         | خیلی<br>فراتر | خیلی<br>فراتر |
| ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های خدماتی   | پایین‌تر         | پایین‌تر      | تقریباً برابر | فراتر         | فراتر         | فراتر         |
| امنیت   | تقریباً برابر    | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر |
| دسترسی به جاذبه‌های شاخص گردشگری  | تقریباً برابر    | تقریباً برابر | تقریباً برابر | فراتر         | فراتر         | تقریباً برابر |
| سهولت دسترسی‌ها و شبکه حمل و نقل  | پایین‌تر         | پایین‌تر      | فراتر         | فراتر         | فراتر         | تقریباً برابر |
| برخورداری از ظرفیت‌های توسعه اکروتوریسم و درآمدزایی پایدار                                      | فراتر            | پایین‌تر      | فراتر         | فراتر         | فراتر         | خیلی<br>فراتر |
| مبلمان و منظر شهری  | خیلی<br>پایین‌تر | پایین‌تر      | فراتر         | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر |
| کیفیت محیط زیست و سیمای زیست‌محیطی  | پایین‌تر         | پایین‌تر      | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر | تقریباً برابر |

همان‌گونه که ملاحظه شد شهر ملارد با شهرهای رقیب خود از نظر منابع و قابلیت‌های مؤثر بر موفقیت سیستم در دستیابی به اهداف ترسیم‌شده مقایسه شد. حاصل این مقایسه را می‌توان به صورت نقشه رقابتی ترسیم کرد.



شکل ۲. نقشه رقابتی شهر ملارد با رقبای خود

همان‌طور که ملاحظه می‌شود شهر ملارد از منظر توسعه اجتماعی و اقتصادی پایین‌تر از شهریار و شهر قدس و بالاتر از شهرهای صالحیه، گلستان، رباط کریم، و اندیشه قرار گرفته است. از منظر توسعه کالبدی و فضایی نیز شهر ملارد تقریباً با شهرهای شهریار و قدس در یک سطح قرار گرفته است. بنابراین مهم‌ترین رقبای ناحیه‌ای شهر ملارد را می‌توان شهرهای قدس و شهریار دانست. در ادامه به تعیین مزیت رقابتی هر یک از شهرها به صورت کمی می‌پردازیم.

جدول ۸. مزیت رقابتی شهر ملارد (منبع: نگارندگان)

| امتیاز | مجموع |           | توسعه اقتصادی-اجتماعی |           | توسعه کالبدی-فضایی |           |          |           |
|--------|-------|-----------|-----------------------|-----------|--------------------|-----------|----------|-----------|
|        | مطلق  | نرمال شده | مطلق                  | نرمال شده | مطلق               | نرمال شده |          |           |
| ۵      | ۵     | ۲,۴۵۲۹۸۹  | ۶,۶۲۵                 | ۱,۳۳۲۸۷۷  | ۳,۱۲۵              | ۱,۲۲۰۱۱۲  | ۳,۵      | قدس       |
| ۶      | ۶     | ۲,۵۸۲۷۵۱  | ۶,۹۸۰۷۷               | ۱,۲۸۲۱۹۲  | ۳,۲۵               | ۱,۳۰۰۵۵۹  | ۳,۷۳۰۷۶۹ | شهریار    |
| ۴      | ۴     | ۱,۸۱۱۵۲۵  | ۴,۸۷۸۲۰۵              | ۰,۹۵۳۴۲۵  | ۲,۴۱۶۶۶۷           | ۰,۸۵۸۱۰۱  | ۲,۴۶۱۵۳۹ | صالحیه    |
| ۲      | ۳     | ۱,۷۸۳۸۳۷  | ۴,۸۱۲۵                | ۰,۹۱۲۳۲۹  | ۲,۳۱۲۵             | ۰,۸۷۱۵۰۸  | ۲,۵      | گلستان    |
| ۲      | ۲     | ۱,۷۱۸۰۸۴  | ۴,۶۴۵۸۳۳              | ۰,۸۴۶۵۷۵  | ۲,۱۴۵۸۳۳           | ۰,۸۷۱۵۰۸  | ۲,۵      | رباط کریم |
| ۱      | ۱     | ۱,۶۵۰۸۱۵  | ۴,۴۷۷۵۶۴              | ۰,۷۷۲۶۰۳  | ۱,۹۵۸۳۳۳           | ۰,۸۷۸۲۱۳  | ۲,۵۱۹۲۳۱ | اندیشه    |

### مرحله سوم: ارزیابی توانایی‌ها

در این مرحله به ارزیابی توانایی‌ها می‌پردازیم. به عبارتی، برای پاسخگویی به چالش «چگونگی تشخیص ایجاد مزیت رقابتی پایدار هر یک از این منابع و قابلیت‌ها» از دیدگاه مبتنی بر منابع استفاده می‌شود. بارنی (۱۹۹۱) برای حل این مسئله چهار معیار را بیان می‌کند. برای اینکه یک منبع یا قابلیت به لحاظ راهبردی اثربخش باشد باید باارزش، نادر، تقلیدنشده، و بدون جایگزین باشد. از این رو، چهار معیار (با ارزش بودن، کمیابی، تقلیدناپذیری و عدم جایگزینی) می‌توانند توان بالقوه منابع و قابلیت‌ها را برای خلق یک راهبرد موفق تعیین کنند. از نظر منابع، این چهار معیار به شرایط VRIO مرسوم هستند.

### مرحله چهارم: تحلیل پستل (PESTEL)

این مدل برای تشریح عوامل محیطی کلان مؤثر مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این مرحله عواملی را که سازمان و محدوده تحت مطالعه قادر به کنترل آن به صورت مستقیم نیست و از طرفی برای موفقیت مجموعه ضروری و حیاتی است تعیین می‌کنیم. بنابراین باید وزن، تأثیر، احتمال افزایش، و درجه اضطراب عوامل بررسی شود.

جدول ۹. عوامل خارج از کنترل شهرداری ملارد (منبع: نگارندگان)

| ردیف | عوامل خارج از کنترل سازمان                         | وزن       | تأثیر    | احتمال افزایش | درجه اضطراب |
|------|--|-----------|----------|---------------|-------------|
| ۱    | افزایش جمعیت افغان در ترکیب جمعیت شهر              | بسیار مهم | قوی      | خیلی زیاد     | خیلی زیاد   |
| ۲    | رشد و گسترش نامتعادل بافت‌های سکونتگاهی            | مهم       | متوسط    | خیلی زیاد     | زیاد        |
| ۳    | حاشیه‌نشینی  | مهم       | قوی      | زیاد          | زیاد        |
| ۴    | آسیب‌های اجتماعی (اعتیاد، کودکان کار، سرقت، و ...) | بسیار مهم | خیلی قوی | زیاد          | خیلی زیاد   |
| ۵    | فقر و بی‌کاری                                      | متوسط     | قوی      | متوسط         | زیاد        |
| ۶    | تحریم‌ها   | مهم       | خیلی قوی | متوسط         | متوسط       |
| ۷    | مهاجرپذیری   | متوسط     | متوسط    | کم            | متوسط       |
| ۸    | کاهش منابع آب و خشک‌سالی                           | بسیار مهم | خیلی قوی | خیلی زیاد     | خیلی زیاد   |
| ۹    | عدم ثبات مدیریتی                                   | بسیار مهم | قوی      | خیلی زیاد     | متوسط       |
| ۱۰   | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری                        | متوسط     | متوسط    | زیاد          | زیاد        |

مرحله پنجم: سنجش تناسب راهبردی

در این مرحله به ارزیابی میزان تأثیر پشتیبانی و تأثیرپذیری منابع و توانایی‌ها از عوامل محیطی یا همان تناسب راهبردی پرداخته خواهد شد که در شکل ۳ مشاهده می‌شود. در واقع سنجش تناسب راهبردی همان برتری اصلی Meta SWOT بر مدل SWOT است.

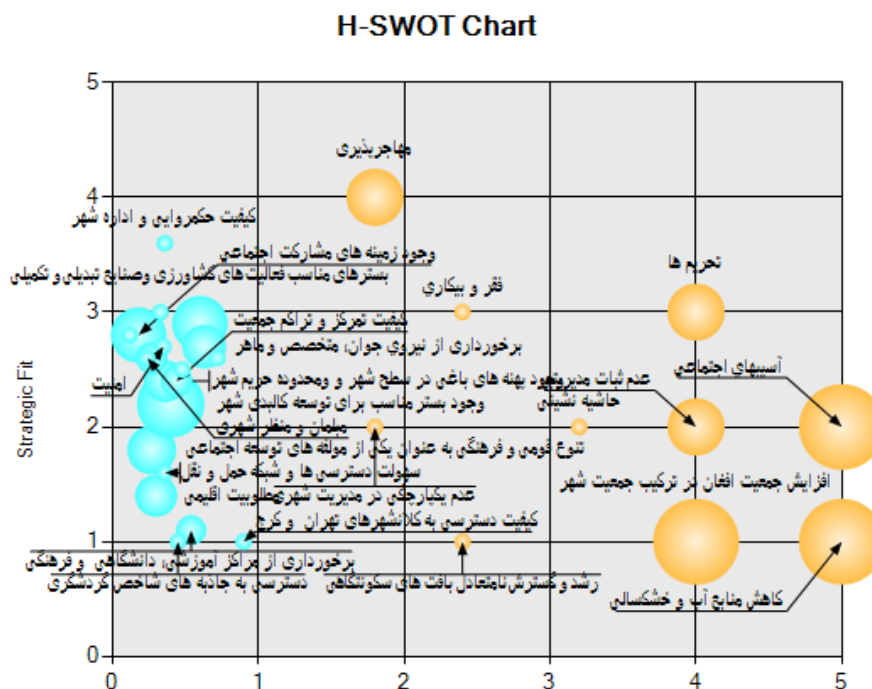
| تخریب‌ها  | فقر و بیکاری | آسیب‌های اجتماعی | حاشیه‌نشینی   | رشد و گسترش نامتعادل بافت‌های سکونتگاهی | افزایش جمعیت افغان در ترکیب جمعیت شهر |
|---|--------------|------------------|---------------|---|---------------------------------------|
| بسترهای مناسب فعالیت‌های کشاورزی و صنایع تبدیلی و تنوع‌فروشی و فرهنگی به عنوان یکی از مزایای توسعه وجود بستر مناسب برای توسعه کابینای شهر | Very Weakly  | Very Weakly      | Strongly      | Very Strongly                           | Somewhat                              |
| وجود بهینه‌های باقی‌در سطح و محدودیت حریم شهر   | Very Weakly  | Very Weakly      | Strongly      | Strongly                                | Very Weakly                           |
| وجود زمین‌های مشارکت اجتماعی  | Strongly     | Strongly         | Somewhat      | Very Weakly                             | Very Strongly                         |
| برخوررداری از نیروی جوان و ماهر   | Strongly     | Strongly         | Somewhat      | Very Weakly                             | Strongly                              |
| مظلوبیت اقلیتی  | Very Weakly  | Very Weakly      | Very Weakly   | Very Weakly                             | Very Weakly                           |
| کیفیت تمرکز و تراکم جمعیت   | Very Weakly  | Very Weakly      | Strongly      | Strongly                                | Very Strongly                         |
| سهم روابط همسایگی و همبستگی اجتماعی   | Strongly     | Strongly         | Strongly      | Somewhat                                | Strongly                              |
| برخوررداری از مراکز آموزشی دانشگاهی و فرهنگی  | Very Weakly  | Very Weakly      | Very Weakly   | Very Weakly                             | Very Weakly                           |
| کیفیت دسترسی به کالاهای تهران و کرج   | Very Weakly  | Very Weakly      | Very Weakly   | Very Weakly                             | Very Weakly                           |
| کیفیت حکمروایی و اداره شهر  | Strongly     | Strongly         | Strongly      | Strongly                                | Strongly                              |
| ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های تولیدی و صنعتی   | Very Weakly  | Very Weakly      | Weakly        | Somewhat                                | Weakly                                |
| ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های امنیت  | Strongly     | Strongly         | Very Strongly | Somewhat                                | Strongly                              |
| دسترسی به جاذبه‌های شاخص  | Very Weakly  | Very Weakly      | Very Weakly   | Very Weakly                             | Very Weakly                           |
| سهولت دسترسی‌ها و شبکه حمل  | Very Weakly  | Very Weakly      | Somewhat      | Very Weakly                             | Very Weakly                           |
| برخوررداری از ظرفیت‌های توسعه اکوتوریسم و تفریحی با مدار  | Very Weakly  | Very Weakly      | Weakly        | Somewhat                                | Weakly                                |
| مبلمان و منظر شهری  | Very Weakly  | Very Weakly      | Strongly      | Very Strongly                           | Weakly                                |
| کیفیت محیط زیست و سیمای زیست‌محیطی  | Very Weakly  | Very Weakly      | Strongly      | Strongly                                | Weakly                                |

| عدم بیکاری در مدیریت  | عدم شیات مدیریت | کاهش منابع آب و خشکسالی | مهاجریپذیری   |
|---|-----------------|-------------------------|---------------|
| بسترهای مناسب فعالیت‌های کشاورزی و صنایع تبدیلی و تنوع‌فروشی و فرهنگی به عنوان یکی از مزایای توسعه وجود بستر مناسب برای توسعه کابینای شهر | Very Weakly     | Very Weakly             | Very Strongly |
| وجود بهینه‌های باقی‌در سطح و محدودیت حریم شهر   | Weakly          | Very Weakly             | Very Strongly |
| وجود زمین‌های مشارکت اجتماعی  | Weakly          | Very Weakly             | Strongly      |
| برخوررداری از نیروی جوان و ماهر   | Weakly          | Very Weakly             | Strongly      |
| مظلوبیت اقلیتی  | Weakly          | Very Weakly             | Very Weakly   |
| کیفیت تمرکز و تراکم جمعیت   | Weakly          | Very Weakly             | Strongly      |
| سهم روابط همسایگی و همبستگی اجتماعی   | Very Weakly     | Very Weakly             | Strongly      |
| برخوررداری از مراکز آموزشی دانشگاهی و فرهنگی  | Weakly          | Very Weakly             | Very Weakly   |
| کیفیت دسترسی به کالاهای تهران و کرج   | Very Weakly     | Very Weakly             | Very Weakly   |
| کیفیت حکمروایی و اداره شهر  | Very Strongly   | Very Strongly           | Strongly      |
| ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های تولیدی و صنعتی   | Somewhat        | Somewhat                | Somewhat      |
| ظرفیت‌ها و زیرساخت‌های امنیت  | Somewhat        | Somewhat                | Somewhat      |
| دسترسی به جاذبه‌های شاخص  | Weakly          | Very Weakly             | Somewhat      |
| سهولت دسترسی‌ها و شبکه حمل  | Very Weakly     | Very Weakly             | Very Weakly   |
| برخوررداری از ظرفیت‌های توسعه اکوتوریسم و تفریحی با مدار  | Strongly        | Somewhat                | Somewhat      |
| مبلمان و منظر شهری  | Strongly        | Very Weakly             | Somewhat      |
| کیفیت محیط زیست و سیمای زیست‌محیطی  | Weakly          | Somewhat                | Strongly      |

شکل ۳. ارزیابی منابع و توانایی‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع

### مرحله ششم: ترسیم نقشه راهبردی

هم‌اکنون باید نقشه راهبردی را ترسیم کرد. همان‌طور که در این نقشه ملاحظه می‌شود منابع و قابلیت‌ها با رنگ فیروزه‌ای و عوامل کلان محیطی با رنگ نارنجی نشان داده شده است. عواملی که به سمت راست متمایل هستند با ارزش، تقلیدنشده‌ی، و غیرقابل جایگزین‌اند و از تناسب راهبردی برخوردارند. عواملی که به سمت بالا متمایل هستند نیز دارای درجه بالایی از تناسب راهبردی هستند. اندازه حباب‌های منابع و قابلیت‌ها بیانگر درجه تناسب آن‌ها با اهداف و اندازه حباب عوامل کلان محیطی بیانگر درجه اضطرار آن‌هاست. در مجموع برای هر دو دسته از حباب‌ها، که بیانگر منابع و قابلیت‌ها و همچنین عوامل کلان محیطی هستند، قرارگیری در موقعیت بالا و سمت راست بیانگر بالاترین میزان امتیاز و نمره است.



شکل ۴. نقشه راهبردی شهر ملارد مبتنی بر مدل Meta SWOT

همان‌گونه که در شکل ۴ ملاحظه می‌شود کاهش منابع آب و افزایش جمعیت افغان‌ها در ترکیب جمعیت شهر و آسیب‌های اجتماعی مهم‌ترین موانع کلان محیطی توسعه شهری ملارد هستند که باید در فرایند برنامه‌ریزی توسعه این شهر مورد توجه قرار گیرند. همچنین در بین عوامل مؤثر بر توسعه شهری ملارد نیز بسترهای مناسب فعالیت‌های کشاورزی و صنایع تبدیلی و تکمیلی، تنوع قومی و فرهنگی، وجود بستر مناسب برای توسعه کالبدی شهر، وجود پهنه‌های باغی در سطح شهر و محدوده حریم شهر، و وجود زمینه‌های مشارکت اجتماعی دارای تناسب راهبردی هستند.

### مرحله هفتم: قضاوت منابع راهبردی با منابع

در این مرحله باید برای تدوین راهکارهای نهایی درباره ترکیب عوامل مهم محیطی با منابع و توانایی‌ها قضاوت شود. به عبارتی، باید روشن شود آیا ترکیب این عوامل با یک‌دیگر در تدوین راهبرد نهایی مفید خواهد بود یا خیر؟ و اگر مفید است، این عوامل دارای چه اولییتی هستند؟

| STRATEGY CHOICE                |                             | Decide whether this combination is a feasible part of strategy and at which level of priority. |
|--------------------------------|-----------------------------|--|
| Resources or Capabilities      | Environmental Factors       |  |
| بسترهای مناسب فعالیت‌های       | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Top Priority   |
| تنوع قومی و فرهنگی به عنوان    | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Medium Priority  |
| وجود بستر مناسب برای توسعه     | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Top Priority   |
| وجود پهنه های باغی در سطح شهر  | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Top Priority   |
| وجود زمینه های مشارکت اجتماعی  | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Top Priority   |
| برخورداری از نیروی جوان، متخصص | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Medium Priority  |
| مطلوبیت اقلیمی                 | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Medium Priority  |
| کیفیت تمرکز و تراکم جمعیت      | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Medium Priority  |
| سهم روابط همسایگی و همبستگی    | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Medium Priority  |
| ، برخورداری از مراکز آموزشی    | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Top Priority   |
| کیفیت دسترسی به کلانشهرهای     | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Medium Priority  |
| کیفیت حکمروایی و اداره شهر     | مهاجریذری                   | Top Priority   |
| ظرفیت ها و زیرساخت های تولیدی  | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Top Priority   |
| ظرفیت ها و زیرساخت های خدماتی  | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Top Priority   |
| امنیت                          | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Top Priority   |
| دسترسی به جاذبه های شاخص       | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Low Priority   |
| سهولت دسترسی ها و شبکه حمل و   | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Top Priority   |
| برخورداری از ظرفیت های توسعه   | مهاجریذری                   | Top Priority   |
| میلان و منظر شهری              | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Medium Priority  |
| کیفیت محیط زیست و سیمای زیست   | عدم یکپارچگی در مدیریت شهری | Medium Priority  |

شکل ۵. اولویت‌بندی راهبردهای توسعه شهر ملارد مبتنی بر Meta-SWOT

## نتیجه و پیشنهاد

توسعه پایدار شهری مهم‌ترین راهبرد برای بهبود شرایط موجود شهرهاست. ولی با برنامه‌ریزی و طرح‌های کنونی دستیابی به این هدف میسر نخواهد شد و لازم است طرح‌ها و برنامه‌ریزی‌های موجود مورد بازنگری اساسی قرار گیرند. در این بین شاید تهیه برنامه راهبردی توسعه شهرها بهترین راهکار برای رهایی از این وضعیت باشد؛ به دلیل اینکه امروزه شهرها باید نقش فعالی در ایجاد اقتصاد محلی و بهبود کیفیت زندگی همه ساکنان داشته باشند. تجربه کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد تلاش‌های اقتصادی و توسعه اجتماعی شهر زمانی بیشتر خواهد بود که به وسیله فرایند راهبردی هدایت شوند.

هدف اصلی این پژوهش تحلیل وضعیت موجود شهر ملارد و ارائه راهبردهای مؤثر در جهت توسعه پایدار این شهر است و در این زمینه از مدل Meta SWOT استفاده شده است. در واقع متاسوات یک مدل برنامه‌ریزی راهبردی مدرن است که به نوعی در رفع نواقص مدل SWOT به کار می‌رود. نگاه این مدل بر اساس رهیافت داخل به خارج است و نوعی دیدگاه مبتنی بر منابع به شمار می‌رود.

مطابق خروجی‌های مدل متاسوات، شهر ملارد از منظر توسعه اجتماعی و اقتصادی پایین‌تر از شهریار و شهر قدس و بالاتر از شهرهای صالحیه، گلستان، رباط‌کریم، و اندیشه قرار گرفته است. از منظر توسعه کالبدی و فضایی نیز شهر ملارد تقریباً با شهرهای شهریار و قدس در یک سطح قرار گرفته است. بنابراین مهم‌ترین رقبای ناحیه‌ای شهر ملارد را می‌توان شهرهای قدس و شهریار دانست.

همچنین مؤلفه‌های کاهش منابع آب، افزایش جمعیت افغان‌ها در ترکیب جمعیت شهر، و آسیب‌های اجتماعی مهم‌ترین موانع کلان محیطی توسعه شهری ملارد هستند که باید در فرایند برنامه‌ریزی توسعه این شهر مورد توجه قرار گیرند. گفتنی است بین عوامل مؤثر بر توسعه شهری ملارد بسترهای مناسب فعالیت‌های کشاورزی و صنایع تبدیلی و تکمیلی، تنوع قومی و فرهنگی، وجود بستر مناسب برای توسعه کالبدی شهر، وجود پهنه‌های باغی در سطح شهر و محدوده حریم شهر، و وجود زمینه‌های مشارکت اجتماعی دارای تناسب راهبردی هستند. همچنین با توجه به اندازه حباب‌ها، تحریم و مهاجرت‌پذیری نیز به عنوان عوامل کلان خارج از کنترل سازمان باید مورد توجه برنامه‌ریزان و مدیران شهری قرار گیرد.

- با توجه به نتایج فوق، پیشنهادهای راهبردی زیر با هدف توسعه پایدار شهر ملارد ارائه می‌شود:
- بهره‌گیری از فرصت‌های ناشی از هم‌جواری با کلان‌شهرهای تهران و کرج، همچنین تقویت نقش اقتصادی شهر و افزایش سهم درآمدهای پایدار مبتنی بر ظرفیت‌های گردشگری موجود شهر ملارد از طریق طراحی بسته‌های سرمایه‌گذاری مؤثر و کارآمد؛
  - حفظ باغات و فضاهای سبز موجود، ساماندهی بناهای بدون استفاده موجود در سطح شهر، و جلوگیری از ساخت‌وسازهای غیرمجاز؛
  - افزایش توان شهرداری در تملک اراضی مورد نیاز برای تأمین کاربری‌های عمومی؛
  - توسعه شبکه حمل‌ونقل عمومی و شبکه معابر با هدف بهبود وضعیت تردد و جابه‌جایی شهروندان و کالاها؛
  - ساماندهی سکونتگاه‌های غیررسمی و بافت‌های فرسوده، افزایش ایمنی و پایداری بناها، و ارتقای امنیت با ملاحظه شاخص‌های مدیریت بحران و پدافند غیرعامل در جهت افزایش کیفیت زندگی در محلات مختلف شهر، به‌ویژه محلات و مناطقی که کیفیت زیست کمتری دارند؛
  - ایجاد وحدت و یکپارچگی در منظر و مبلمان شهری، کنترل سازگاری کاربری‌ها، و جلوگیری از تغییرات غیرمجاز؛
  - توزیع عادلانه خدمات و تأسیسات شهری و استفاده از شیوه‌های مدرن و روزآمد در ارائه خدمات در جهت افزایش سطح کیفیت زندگی؛
  - ارتقای بهداشت و سلامت عمومی از طریق غنی‌سازی اوقات فراغت، استفاده بهینه از منابع محیطی، ساماندهی پسماندها و پس‌آب‌ها، و اطلاع‌رسانی و آموزش؛
  - بهبود جایگاه مشارکت‌های عمومی در نظام مدیریتی و فرایندهای توسعه شهر، توانمندسازی و ارتقای رضایتمندی عمومی در جهت افزایش توانمندی، و تقویت نظام مدیریت شهری ملارد؛
  - شایسته‌سالاری و چابک‌سازی نظام مدیریت شهری از طریق مبارزه با فساد اداری، شفاف‌سازی، اجرای حقوق شهروندی، و کنترل دقیق عملکرد مدیران و کارشناسان در جهت بهبود حکمروایی خوب شهری در ملارد.



## منابع

- احدنژاد، محسن؛ محمدتقی حیدری؛ اصغر تیموری؛ حسین طهماسبی (۱۳۹۷). «تحلیلی بر شاخص‌های استراتژی توسعه شهری با رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک (مطالعه موردی: شهر زنجان)»، *مطالعات عمران شهری*، د ۲، ش ۵، ص ۴ - ۲۳.
- آذرگون، نادر؛ سید امیر منصوری؛ ناصر براتی (۱۳۹۷). «ارائه شاخص‌های سنجش و ارزیابی توسعه پایدار شهری در طرح‌های توسعه راهبردی شهری (CDS) با استفاده از مدل کارت امتیاز متعادل»، *آرمان‌شهر*، د ۱۱، ش ۲۳، ص ۲۶۵ - ۲۸۱.
- اشرفی، یوسف (۱۳۸۸). «CDS، رویکردی جدید در برنامه‌ریزی شهری در رویکرد تحلیلی»، *مدیریت شهری*، س ۷، ش ۲۳، ص ۸۹ - ۱۰۴.
- امان‌پور، سعید؛ رضا احمدی؛ سجاد منفرد؛ ذبیح‌الله ترابی (۱۳۹۲). «بررسی و تحلیل روند شکل‌گیری نخست‌شهری در سطح استان خوزستان طی سال‌های ۱۳۳۵ - ۱۳۹۰»، *تاریخ اجتماعی و اقتصادی*، س ۲، ش ۱، ص ۱۹ - ۵۰.
- برزگر، علی (۱۳۹۱). «بررسی تغییر و تحول در فرایند توسعه شهری (نمونه موردی: شهر ملارد)»، *پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری*، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.
- پیرسرائی، آرش؛ عباس شیری؛ حسن علی مؤذن‌زادگان (۱۳۹۷). «رابطه سرمایه اجتماعی با پیشگیری از جرم (مورد مطالعه: شهرستان ملارد)»، *مدیریت سرمایه اجتماعی*، د ۵، ش ۱، ص ۲۵ - ۴۲.
- تلیار، مریم؛ یاسر عربی (۱۳۹۲). «استراتژی توسعه شهری رویکردی راهبردی در فرایند مدیریت شهری»، *ششمین کنفرانس ملی برنامه‌ریزی و مدیریت شهری با تأکید بر مؤلفه‌های شهری اسلامی*.
- حاتمی‌نژاد، حسین؛ امین فرجی ملایی (۱۳۹۰). «امکان‌سنجی اجرای طرح‌های استراتژی توسعه شهری در ایران»، *مطالعات و پژوهش‌های شهری منطقه‌ای*، د ۲، ش ۸، ص ۵۵ - ۷۶.
- خزایی، مصطفی؛ عقیل اجاق (۱۳۹۶). «CDS، رویکردی کارآمد در حل مسائل شهری ایران»، *اولین کنگره بین‌المللی معماری، هنر و تحقیقات شهری*، ایرانی-اسلامی.
- رضایی، محمدرضا؛ امیررضا خاوریان؛ رامین چراغی (۱۳۹۴). «برنامه‌ریزی راهبردی فضایی شهرهای کوچک‌اندام با استفاده از مدل SWOT-Meta (مطالعه موردی: شهر تفت در استان یزد)»،

- پژوهش‌های جغرافیای برنامه‌ریزی شهری، د ۳، ش ۴، ص ۴۶۷ - ۴۸۶.
- سلیمی‌سبحان، محمدرضا؛ عیسی ابراهیم‌زاده؛ کامران منصور (۱۳۹۸). «بررسی و تحلیل شاخص‌های راهبرد توسعه شهری (مطالعه موردی: شهر کازرون)»، *مطالعات برنامه‌ریزی سکونتگاه‌های انسانی (چشم‌انداز جغرافیایی)*، د ۱۴، ش ۲، ص ۴۲۷ - ۴۴۰.
- شیخی، عبدالله؛ احمد پوراحمد؛ حسین حاتمی‌نژاد؛ ابراهیم شریف‌زاده اقدم (۱۳۹۶). «تحلیل وضعیت پیرانشهر بر اساس شاخص‌های استراتژی توسعه شهری (CDS)»، *مطالعات و پژوهش‌های شهری و منطقه‌ای*، س ۷، ش ۲۵، ص ۳۵ - ۵۸.
- طرح تفصیلی شهر ملارد (۱۳۹۳). مهندسین مشاور باوند.
- طرح جامع شهر ملارد (ساختاری- راهبردی) (۱۳۹۰). مهندسین مشاور باوند.
- عاقلی، مهرباب (۱۳۹۶). «استراتژی توسعه شهری (CDS) کنارک»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته برنامه‌ریزی شهری، گرایش به‌سازی و نوسازی شهری، استاد راهنما: محمدرحیم رهنما.
- عباسی، مراد؛ عبدالطیف کاروانی (۱۳۹۹). «رابطه بین فرهنگ فقر و جرم در مناطق حاشیه‌نشین»، *پژوهش‌های اطلاعاتی و جنایی*، د ۱۵، ش ۱، ص ۳۳ - ۵۰.
- علی‌اکبری، اسماعیل؛ حسین کماسی (۱۳۹۷). «ارزیابی شاخص‌های استراتژی توسعه شهری (CDS) در کلان‌شهر کرمانشاه»، *جغرافیا و توسعه فضای شهری*، س ۵، ش ۱، ص ۱۹۳ - ۲۱۰.
- قره‌گزلو، علی‌رضا؛ معصومه علی‌زاده (۱۳۹۱). «ارزیابی تناسب اراضی برای استقرار صنایع به روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی - منطق فازی Fuzzy-AHP (مطالعه موردی: شهرستان ملارد)»، *سنجش از دور و سامانه اطلاعات جغرافیایی در منابع طبیعی (کاربرد سنجش از دور و GIS در علوم منابع طبیعی)*، د ۳، ش ۴، ص ۱ - ۲۴.
- کریمی، فریده؛ علی‌رضا عبدالله‌زاده‌فرد؛ علی شکور (۱۳۹۶). «نقش راهبرد توسعه شهری در توسعه پایدار شهری (مطالعه موردی: منطقه ۳ شهرداری شیراز)»، *پژوهش‌های بوم‌شناسی شهری*، س ۹، ش ۱، ص ۹۱ - ۱۰۴.
- گرچی‌پور، فاطمه (۱۳۹۹). «چشم‌اندازسازی مشارکتی در فرایند راهبرد توسعه شهری (CDS) شهر گچساران تا سال ۱۴۰۶»، *رهیافتی در مدیریت بازرگانی*، ش ۲، ص ۸۳۱ - ۸۴۳.
- گودرزی، سایه؛ حسن یگانگی؛ مجتبی یوسفی؛ ناصر شهابی (۱۳۹۶). «تحلیل وضعیت آسیب‌پذیری

بناهای شهرستان ملارد در برابر بحران زلزله بعد از فعال شدن گسل ماهدشت اشتهارد و وقوع زلزله‌های اخیر»، چهارمین همایش بین‌المللی مهندسی سازه. مرکز آمار ایران ۱۴۰۰.

نصرتی، کاظم؛ علی رجبی؛ مجتبی صیادی (۱۳۹۷). «تحلیل و طبقه‌بندی کیفیت آب شرب شهرستان ملارد- تهران با استفاده از تکنیک‌های آماری چندمتغیره»، هیدروموفولوژی، د ۵، ش ۱۵، ص ۱۷۱ - ۱۹۰.

نصرتی، کاظم؛ مجتبی صیادی؛ رجب رضاپور (۱۳۹۶). «بررسی روند تغییرات کیفی آب زیرزمینی شهرستان ملارد»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی برنامه‌ریزی و مدیریت محیط‌زیست.

## References

- Abbasi, M. & Caravani, A-L (2020). "The Relationship between the Culture of Poverty and Crime in Marginal Areas", *Journal of Intelligence and Criminal Research*, Vol. 15, NO. 1, pp. 33-50. (in Persian)
- Aghili, M. (2017). "Urban Development Strategy (CDS) Konarak", Master Thesis in Urban Planning, majoring in Urban Improvement and Renovation, Supervisor: Mohammad Rahim Rahnama. (in Persian)
- Ahadnejad, M., Heidari, M-T., Teymouri, A., & Tahmasebi, H. (2018). "Analysis of Urban Development Strategy Indicators with Strategic Planning Approach (Case Study: Zanzan City)", *Quarterly Journal of Urban Development Studies*, Vol. 2, No. 5, pp. 4-23. (in Persian)
- Akbar, N., Moayedfar, R., & Mirzaie Khondabi, F. (2018). Analyzing Livability in the Distressed Areas of Isfahan City with an Emphasis on City Development Strategy, pp. 37-54.
- Ali-Akbari, E. & Kamasi, H. (2019). "Evaluation of Urban Development Strategy (CDS) Indicators in Kermanshah Metropolis", *Quarterly Journal of Geography and Urban Development*, Fifth Year, No. 1, pp. 193-210. (in Persian)
- Amanpour, S., Ahmadi, R., Monfared, S., & Torabi, Z. (2013). "Investigation and analysis of the first urban formation process in Khuzestan province during 1957-2012", *Research Journal of Social and Economic History*, second year, No. 1, pp. 19-50. (in Persian)
- Asefi, S., João, M., & Gonçalves, C. (2020). "Transitions between Centralization and Metapolization: From City Development Strategy (CDS) to Peri-Urban Development Strategy (PDS)", *Sustainability* 2020, 12, 10653; doi:10.3390/su122410653, pp 1-24.
- Ashrafi, Y. (2009). "CDS, A New Approach to Urban Planning in an Analytical Approach", *Quarterly Journal of Urban Management*, Year 7, No. 23, pp. 89-104. (in Persian)
- Azargun, N., Mansouri, S.A., & Barati, N. (2018). "Presenting indicators for measuring and evaluating sustainable urban development in urban strategic development plans (CDS)

- using balanced scorecard model”, *Armanshahr Quarterly*, Vol. 11, No. 23, pp. 265-281. (in Persian)
- Barzegar, A. (2012). “Study of change and transformation in the process of urban development (case study; Mallard city)”, Master Thesis in Geography and Urban Planning, Islamic Azad University - Tehran Markaz. (in Persian)
- Barney, J. B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120
- Benites, A. J. & Andr’e Felipe Simões (2021). “Assessing the urban sustainable development strategy: An application of a smart city services sustainability taxonomy”, *Ecological Indicators* 127 (2021) 107734, pp. 1-11.
- CDS in China: A Manual (2006) [www.citiesalliance.org](http://www.citiesalliance.org).
- Cities Alliance (2012). Annual Report 2012, [www.citiesalliance.org](http://www.citiesalliance.org).
- City Alliance (2004). Guide to City Development Strategies Improving Urban Performance, First printing. Downloaded from [www.Citiesalliance.Org](http://www.Citiesalliance.Org).
- City Development Strategy Hyderabad United Nation Human Settlement Programme (UN-HABI-TAT), 2004.
- Detailed plan of Mallard city (2014). Bavand consulting engineers. (in Persian)
- Gharagozlo, A. & Alizadeh, M. (2012). “Land Suitability Assessment for Establishment of Industries by Fuzzy-AHP Hierarchical Analysis Process (Case Study: Mallard County)”, *Quarterly Survey Quarterly and Geographic Information System in Natural Resources (Application of Survey in Natural Resources)*, Vol. 3, No. 4, pp. 1-24. (in Persian)
- Gorjipour, F. (2020). “Participatory Visioning in the Process of Urban Development Strategy (CDS) in Gachsaran until 1406”, *Approach Journal in Business Management*, No. 2, pp. 831-843. (in Persian)
- Hatami-Nejad, H. & Faraji-Mollai, A. (2011). “Feasibility Study of Urban Development Strategy Plans in Iran”, *Journal of Regional Urban Studies and Research*, Vol. 2, No. 8, pp. 55-76. (in Persian)
- Jiaping, W. (2008). Local Planning and Global Implementation: Foreign Investment and Urban Development of Pudong, Shanghai, *Habitat International*, Vol. 34, pp. 8-19.
- Karimi, F., Abdollahzadeh-Fard, A., & Shakur, A. (2017). “The Role of Urban Development Strategy in Sustainable Urban Development, Case Study: District 3 of Shiraz Municipality”, *Bi-Quarterly Journal of Urban Ecology Research*, Year 9, Issue 1, pp. 91-104. (in Persian)
- Kellett, L. (2007). The City of Saskatoon s Local Area planning program: A case study (Canada), pp. 159-167.
- Khazaei, M. & Ajagh, A. (2017). “CDS An Effective Approach to Solving Iran's Urban Problems”, First International Congress of Architecture, Art and Urban Research, Iranian-Islamic. (in Persian)
- Korah, I. (2021). “Smart urban development strategies in Africa? An analysis of multiple rationalities for Accra’s City Extension Project”, *Smart Cities for Technological and Social Innovation*, 2021, pp. 157-180.
- Kostic, S. (2007). Formulation City of Nis Development Strategy. Newsletter.
- Leng, K. (2005). Strategic environmental assesment in Hong Kong, *Environmental*

- International, pp. 483- 499.
- Masika Grzegorz, Iwona Sagana, James W. Scotta (2021). Smart City strategies and new urban development policies in the Polish context, [www.elsevier.com/locate/cities](http://www.elsevier.com/locate/cities), pp. 1-9.
- Master Plan of Mallard City (Structural-Strategic) (2011). Bavand Consulting Engineers. (in Persian)
- Mcclamroch, J. (2001). "Strategic Planning: Politics, Leadership and Learning", *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 27, pp. 9-26.
- Nusrat, K., Sayadi, M., & Rezapour, R. (2017). "Study of the trend of groundwater quality changes in Mallard County", the 4th International Conference on Environmental Planning and Management. (in Persian)
- Pirsarai, A., Shiri, A., & Moazenzadegan, H.A. (2018). "The Relationship between Social Capital and Crime Prevention (Case Study: Mallard County)", *Social Capital Management Quarterly*, Vol. 5, No. 1, pp. 25-42. (in Persian)
- Rezaei, M., Khavarian, A., & Cheraghi, R. (2015). "Spatial Strategic Planning Of Small Towns Using SWOT-Meta Model Case Study: Taft city in Yazd province", *Urban Planning Geography Research*, Vol. 3, No. 4, pp. 467-486. (in Persian)
- Salimi-Sobhan, M., Ebrahimzadeh, I., & Mansouri, K. (2019). "A Study and Analysis of Urban Development Strategy Indicators (Case Study: Kazerun City)", *Quarterly Journal of Human Settlement Planning Studies (Geographical Perspective)*, Vol. 14, No. 2, pp. 427-440. (in Persian)
- Sasanpour, F. & Mehrnia, S. (2012). "Comparative Survey of City Development Strategy in Several City of Worldwide", *Journal of Sustainable Development*, Vol. 5, No. 4, pp. 192-204.
- Sheikhi, A., Poorahmad, A., Hatami-Nejad, H., & Sharifzadeh Aghdam, E. (2017). "Analysis of Piranshahr Status Based on Urban Development Strategy Indicators (CDS)", *Journal of Urban and Regional Studies and Research*, Year 7, No. 25, pp. 35-58. (in Persian)
- Statistics Center of Iran (2021). (in Persian)
- Steinberg, F. (2002). Strategic urban planning in Latin America: experiences of building and managing the future, HIS. Rotterdam, Netherland.
- Teliar, M. & Arabi, Y. (2013). "Urban Development Strategy A Strategic Approach in the Urban Management Process", Sixth National Conference on Urban Planning and Management with Emphasis on Islamic Urban Components. (in Persian)
- UMP City Development Strategy Reports (2002) Urban Management Program city development strategy: A synthesis and lesson learned.
- Wong, C. (2006). Indicator for Urban and Regional Planning, The Interply of Policy and Methods, Routledge Publisher, London and New York.
- World Bank (2006). City Development Strategy (CDS) Program in China, supported by the Cities Alliance, Washington D. C, USA. <http://web.Worldbank.org>.
- Zhao, H. & Xiuhua, Sh. (2021). Study on the Development Strategy of Tourism City Planning in Harbin under the Background of New Urbanization. IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci. 787 012055, pp. 1-5.