

## تحلیل تحقق پذیری شهر خلاق در شهرهای میانی. مورد مطالعه: شهر ساری

صدیقه لطفی<sup>۱</sup>، سمیه عباسی<sup>۲\*</sup><sup>۱</sup>استاد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه مازندران، بابلسر<sup>۲</sup>کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه مازندران، بابلسر

تاریخ دریافت: ۹۷/۵/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۹۸/۲/۲۹

## چکیده

شهر خلاق مبحثی جدید و مورد توجه در حوزه شهرسازی است و نقش اساسی در رشد و توسعه شهر دارد، شهرهای خلاق با مردمی پویا، با تجربه و خلاق، جایی است که ایده‌ها تقویت شده‌اند و مردم تلاش می‌کنند تا جامعه خودشان را به مکان‌هایی بهتر برای زندگی و کار تبدیل نمایند و نقش اساسی در رشد و توسعه هر کشوری ایفاء کنند. فلسفه شهر خلاق آن است که در هر شهری همیشه ظرفیتی بیشتر از آنچه در وهله اول تصور می‌شود وجود دارد. شهر ساری به‌عنوان مرکز سیاسی استان برخوردار از عناصر شهری مهمی همچون بازار، بسیاری از اماکن فرهنگی، مراکز و نهادهای دولتی از قبیل شهرداری، کتابخانه، کتابفروشی‌ها، دانشگاهها و بسیاری دیگر از اماکن جاذب گردشگر و... روزانه است که پذیرای جمعیت بسیاری از جمله طبقات خلاق شهر است. برنامه‌ریزی کالبدی- عملکردی برای تأمین فضای عمومی مورد نیاز استفاده‌کنندگان از این شهر، اهمیت فراوانی دارد. با توجه به نمونه موردی، پرسش اصلی این است که آیا ساری پتانسیل کافی برای تبدیل شدن به شهر خلاق را دارد؟ پژوهش مبتنی بر رویکرد توصیفی- تحلیلی است و اطلاعات مورد نیاز از طریق مطالعات اسنادی و پیمایشی جمع‌آوری شد و بعد داده‌های خام مطالعات پیمایشی (مصاحبه و پرسشنامه) به روش دلفی تهیه گردید. در این پژوهش ضمن شناسایی مهمترین شاخص‌های شهر خلاق، همچنین جهت تدوین استراتژی توسعه و تشریح اهداف، منابع، توانایی‌ها و عوامل کلان محیطی و همچنین تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت ارزیابی میزان خلاقیت و در نهایت میزان برخورداری از شاخص‌های شهر خلاق استفاده شده است. براساس نتایج به‌دست آمده مهمترین عامل در راستای رسیدن شهر ساری به شهر خلاق افزایش نیروی انسانی متخصص و افزایش فعالیت‌های کارآفرین است. تنوع فعالیت‌های اقتصادی، افزایش مراکز علم و رشد و فناوری از دیگر مواردی است که باید در راستای آن اقدامات مؤثری صورت پذیرد.

واژه‌های کلیدی: شهر خلاق، کیفیت زندگی، دلفی، متاسوات، ساری

## مقدمه

**طرح مسئله:** شهر مکانی نوآوری و خلاقیت و بستر اقتصادی وابسته به سرمایه غیر مادی، دانش و اطلاعات است، از اینرو باید برای تقویت بسترهای بروز خلاقیت شهروندی و برنامه‌ریزی صحیح آن کوشید. در سال ۱۹۹۶ مرکز سکونتگاه‌های انسانی سازمان ملل متحد، دومین گزارش خود در خصوص سکونتگاه‌های انسانی را تهیه نمود که در آن شهرهای جهان، محل فرصت‌ها توصیف شدند. این گزارش که نام: دنیای در

حال شهریشدن، بر آن نهاده شد، از شهرها به‌عنوان موتور رشد یاد نموده و علاوه بر شناخت مشکلات مرتبط با شهرنشینی، توان شهرها را در حل مشکلاتشان به نمایش گذاشت (رفیعیان و شعبانی، ۲۰۱۵: ۲۰). نظریه‌های نوین توسعه شهری و منطقهای، ایده‌های خلاقانه و عامل به وجود آورنده آن سرمایه انسانی خلاق، بسیار مورد توجه بوده است. در راستای این مهم نظریه‌های بسیاری در مورد مکان‌ها و شهرهایی که بتوانند خلاقیت و سرمایه انسانی خلاق را پرورش، حفظ و جذب کنند ارائه شده است (باقر

پایداری اقتصادی شهر می‌انجامد بلکه روند توسعه اقتصادی خود امری برای بسترسازی شهر خلاق است؛ اما این مهم دست‌یافتنی به نظر نمی‌رسد، مگر آنکه برنامه‌ریزان شهری از ابتدا برای برندسازی شهر طرح و برنامه‌ای مدون در دست داشته باشند. با توجه به آنچه گفته شد، به نظر می‌رسد در دست داشتن یک راهنمای کلی به منظور تحقق شهر خلاق با تکیه بر برندسازی شهری برای دستیابی به پایداری اقتصادی شهر ضرورتی برای برنامه‌ریزی شهری است تا با تکیه بر آن بتوان شهر را به محیطی مطلوب برای زیست و شکوفایی شهروندان بدل کرد (محمودی و داودپور، ۱۳۹۷: ۱۱۶-۱۱۷).

در سال‌های اخیر مفهوم شهر خلاق به یکی از مباحث پرطرفدار نزد صاحب نظران، محققان و تصمیم‌سازان بدل شده است، به طوری که اکثر شهرهای معتبر توجه خود را به سوی سیاست‌های شهرخلاق معطوف کرده‌اند. هم مطالعات آکادمیک و هم اسناد سیاسی بر شهرهای بزرگ و کلان شهرهایی تمرکز دارند که بتوانند آستانه تقاضای کافی و متنوع از مردم و فعالیت را به وجود آورند (لطفی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲). خلاقیت بازتاب‌های زیادی در مطالعات شهری و منطقه‌ای به دست آورده است و مفاهیم جدیدی همچون «طبقه خلاق»، «صنایع خلاق»، «محیط خلاق» و «شهر خلاق» را به ادبیات برنامه‌ریزی افزوده است. خلاقیت شهری می‌تواند به عنوان نوعی چتر در نظر گرفته شود مفهومی که شامل ابعاد مختلف خلاقیت از خلاقیت اقتصادی و اجتماعی تا خلاقیت و نوآوری تکنولوژیکی می‌شود؛ بنابراین، خلاقیت شهری به تمام مفاهیم دیگر خلاقیت همچون «طبقه خلاق»، «صنایع خلاق»، «محیط خلاق» و «شهر خلاق» اشاره دارد. با این حال، خلاقیت شهری بیشتر بر ارتباط درونی بین خلاقیت و فضای شهری تمرکز کرده است (کلانتری و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۸۸). از دیدگاه خلاقیت شهری پرسش اساسی این است که «چرا برخی مکان‌ها (شهرها و مناطق) برای فعالیت جدید و خلاق از سایر مکان‌ها جذابتر هستند؟» و «عوامل اساسی مکانی

فتوحی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۰۲). مفهوم شهر خلاق از توجه نظریه پردازان و محققان این حوزه به بُعد محیطی و مکانی خلاقیت ناشی شده است و برای سنجش میزان خلاقیت شهرها، شاخص‌های مختلفی ارائه شده اند که در تمامی آنها به ویژگی‌ها و شرایط جامعه توجه می‌شود (همان منبع، ۱۳۹۵: ۱۰۱).

قرن بیست و یکم، قرن شهرها، ایده‌ها و خلاقیت‌ها است. خلاقیت انسان و استعداد او به عنوان سرمایه انسانی خلاق، محرک اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تلقی می‌شود که رقابت روزافزون شهرها، مناطق و کشورها به طور فزاینده به پرورش، حفظ و جذب آن وابسته خواهد بود. شهرهای خلاق به عنوان مراکز نوآوری، خلاقیت و تبدیل ایده به ثروت شناخته می‌شوند. از آنجاکه ایده و نوآوری، عناصر اصلی رقابتی در عصر جهانی هستند، داشتن شهر خلاق، آرمان هر جامعه‌ای به شمار می‌آید. شهرهای موفق در این زمینه، تنها مراکز اصلی شهری (شهرهای جهانی) نیستند که امتیازات منحصر به فردی در زمینه فعالیت‌های جهانی اقتصادی، فرهنگی و سیاسی در بالاترین رده سلسله مراتب شهرهای جهانی داشته باشند، بلکه شهرهایی موفق عمل می‌کنند که شرایط لازم برای پرورش خلاقیت‌ها و جذب عناصر خلاق ایجاد کنند (کلانتری و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۸۷). در این بین برای بسیاری ایده شهر خلاق به شیوه نوینی برای نگاه کردن به توسعه شهر تبدیل شده است؛ زیرا در اصل به سرمایه‌های شهری به شیوه‌های متفاوت می‌نگرد و حتی عده‌ای بحث از جنبش شهر خلاق می‌کنند. ایجاد محیطی خلاق برای موفقیت اقتصادی شهرها حیاتی است. یک شهر خلاق باید بتواند گروه‌های گوناگون اجتماعی با فرهنگ‌های متنوع را در خودپذیرا باشد، چراکه وجود یک جمعیت متنوع با ایده‌های گوناگون شانس ظهور خلاقیت را افزایش می‌دهد. لازمه این مهم، تنوع بخشیدن به فرصت‌های اشتغال و تفریح است زیرا برای جذب سرمایه‌های انسانی و خلاق، شهرها و مناطق وابسته به آنها باید دارای ویژگی‌های خاص باشند. به این ترتیب به نظر می‌رسد ایجاد یک شهر خلاق نه تنها به توسعه یا

شهر ساری که به تازگی عنوان کلانشهر هم به خود گرفته است از این تغییرات دور نیست و نیاز مبرم به تحول در ساختار قدیمی و ایجاد بستر جدید جهت تبدیل شدن به یک شهر خلاق را دارد. امید می‌رود که با ارزیابی و تحلیل این فرایند در ساری و راهبردهای شهر خلاق، مدیران و برنامه‌ریزان شهری با توجه به ظرفیت‌های موجود و مزیت‌های رقابتی بتوانند از این دریچه ساری را به این سمت سوق دهند. این پژوهش در پی آن است که ضمن بررسی شاخص‌های شهر خلاق و بررسی وضعیت فعلی ساری به‌عنوان یک شهر خلاق به شناسایی و تحلیل این شاخص‌ها بپردازد.

علاوه بر اینها شهر ساری برخوردار از عناصر شهری مهمی همچون بازار و بسیاری از اماکن فرهنگی، مراکز و نهادهای دولتی از قبیل شهرداری، کتابخانه و کتابفروشی‌ها، دانشگاه‌ها، پستخانه، هتل، مسافرخانه و بسیاری دیگر از اماکن جذاب گردشگر... روزانه پذیرای جمعیت بسیاری، از جمله طبقات خلاق شهر است. مسلماً برنامه‌ریزی کالبدی- عملکردی برای تأمین فضای عمومی مورد نیاز استفاده‌کنندگان از این شهر، اهمیت فراوانی دارد. از طرف دیگر، ساری به دلیل نزدیکی به دریا، جنگل و واقع شدن در مسیرهای ارتباطی مهم کشور و همچنین با توجه به اینکه شهر ساری مرکز استان مازندران، از نظر اداری و بازرگانی نقش مهمی در سطح استان دارد، این شهر در منطقه همواره مورد توجه بخش عظیمی از ساکنان مراکز شهری و روستایی اطراف قرار گرفته است؛ همچنین استقرار سازمان‌ها و نهادهای دولتی استانی در این شهر سبب شده است، همواره شاهد رفت و آمدهای آونگی افراد از شهرستانهای اطراف باشیم. برخوردار از این شهر از مراکز تجاری و فرهنگی و مراکز آموزش عالی متعدد نیز موجب جذب جمعیت شده است و در آخر پرسش اصلی پژوهش این است که آیا ساری پتانسیل کافی برای تبدیل شدن به شهر خلاق را داراست؟ هدف از طرح این پرسش: - تدوین راهکارهایی برای بروز هرچه بیشتر خلاقیت شهروندی در فضاهای کالبدی شهری ساری - شناخت عناصر و فعالیتهایی که باعث

برای جذب فعالیت‌ها و افراد جدید و خلاق کدام اند؟» (گیرارد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۲۴). با توجه به اهمیت اقتصاد خلاق، صنایع خلاق، طبقه خلاق و به‌طور کلی، شهر خلاق در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تلاش می‌شود شهر ساری به‌عنوان مرکز سیاسی استان و برخوردار از امکانات نسبت به مناطق دیگر برای فعالیت‌های خلاقانه جذابتر است و بنابراین شاخص‌های تاثیرگذار شهر خلاق مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

خلاقیت یکی از مهمترین عوامل رشد و موفقیت شهرهای در حال رقابت به شمار می‌رود و تنوع و جذابیت و شخصیت و روحیه نوگرایی و ابتکار ساکنان شهر است که تعیین کننده جذابیت و پیشرفت شهرستان است، شهر ساری (به‌عنوان محدوده مورد مطالعه) نقش و جایگاهی ویژه در عرصه ملی و بعضاً بین‌المللی (به‌دلیل نزدیکی به تهران و نزدیکی به دریای خزر، قرار گرفتن استان در کریدور حمل و نقل مهم کشور) ایفا می‌نماید که خود منجر به ظهور منطقه‌ای جدید با طبقه‌ای جدید در شهر تحت عنوان "طبقه خلاق" می‌شود که این طبقه و حتی گاهی سایر شهروندان بنا به تئوری فلوریدا و لندری نیازمند فضاهایی جدید و خلاقانه در شهر هستند. طبقه خلاق "بنا به گفته ریچارد فلوریدا" نیاز به مکان‌های خلاق در شهر دارند که خود منجر به شکلگیری خلاقیت در شهر نیز می‌شوند و خلاق بودن شهر منجر به پرورش خلاقیت در تمامی سطوح جامعه بسته به شدت و اثر آن می‌شود (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۱). حرکت به سمت تحقق شهر خلاق به دلایل متعددی بسیار ضروری و مهم است که عبارتند از: جایگاه شهر به‌عنوان محل شکلگیری بسترهای جامعه دانایی، اهمیت داشتن و محور بودن شهرها در توسعه اقتصادی (اقتصاد دانایی)، جایگاه و اهمیت شهر به عنوان یکی از الزامات اساسی تشکیل خوشه‌های علم و فناوری، و نقش و جایگاه شهرها در جذب و استفاده از سرمایه‌های انسانی خلاق (طبقه خلاق) و حفظ آنها (نظم فر و همکاران، ۱۳۹۷: ۳).

بُرور خلاقیت شهروندان در برنامه‌ریزی کالبدی- عملکردی شود.

### پیشینه تحقیق

از دهه ۶۰، جین جیکوبز؛ جامعه‌شناس شهری اولین کسی بود که درباره شهر خلاق سخن گفته است. نظریه‌هاش به‌طور خاص در کتاب «شهرها و ملت‌های توانگر» نشان داده است ( Tremblay & Dehesa, 2016: 56).

اولین کسی که بحث "مناطق و شهرهای خلاق" را مطرح کرد ریچاد فلوریدا بود که در سال ۲۰۰۲ اولین کتاب خود را تحت عنوان creative class در آمریکا منتشر کرد و پس از آن در سال ۲۰۰۵ کتاب دیگری را برای تقویت موضوعش منتشر کرد که این کتاب در سال ۱۳۸۹ در ایران تحت عنوان شهرها و

طبقه خلاق توسط محمداسماعیل انصاری و ابراهیم انصاری ترجمه شد. بر این اساس، نظریه جدیدی مطرح گردید که شهرهایی که شمار افراد خلاق هنرمند (نویسندگان، نقاشان، موسیقیدانان) در آنها فراوان است احتمال زنده ماندن و پابرجایشان بیشتر است. به نظر فلوریدا ۳ عامل مهم در شکل‌گیری طبقات خلاق در شهرها نقش دارد: تکنولوژی، توانایی و تحمل. درباره شاخص‌های توانایی و تحمل به این مسئله اشاره می‌کند، مردمی که در این شهرها ساکن هستند گرایش‌های ضدخارجی ندارند و گروه‌های مختلف اعتقادی را در میان خود می‌پذیرند و نسبت به نژادها بی‌تعصب هستند. شبکه شهرهای خلاق یونسکو که در مه سال ۲۰۰۴ پدید آمد، فرهنگ در حال تغییر و نقش آن در جامعه که به اقتصاد کمک شایانی می‌کند را نشان می‌دهد. جدول زیر شبکه شهرهای خلاق یونسکو را نشان می‌دهد (Grang, 2016:1).

جدول ۱: شبکه‌های شهر خلاق

شهر	کشور	مضمون
ادین برگ	اسکاتلند	شهر ادبیات یونسکو
بولوگنا	ایتالیا	شهر موسیقی یونسکو
سویل	اسپانیا	شهر موسیقی یونسکو
بوتنوس ایرس	آرژانتین	شهر طراحی یونسکو
مونترال	کانادا	شهر طراحی یونسکو
برلین	آلمان	شهر طراحی یونسکو
سانتافه، نیومکزیکو	آمریکا	شهر هنرهای محلی یونسکو
اسوان	مصر	شهر هنرهای محلی یونسکو
پوپایان	کلمبیا	شهر آشپزی یونسکو

(Grang,2016:1)

زنگنه شهرکی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای تحت عنوان «تحلیل قابلیت‌ها و جایگاه شهر تهران از نظر تحقق مفهوم شهر خلاق در مقایسه با سایر شهرهای دنیا» به مقایسه شهر تهران با شهرهای دنیا پرداختند و نتایج نشان داد که شهر تهران علی‌رغم پتانسیل‌های فراوان در مقایسه با شهرهای مورد مطالعه در رتبه آخر قرار دارد. موسوی (۱۳۹۳) در مقاله‌ای تحت عنوان «رتبه‌بندی محلات شهر سردشت

از نظر حرکت به سوی خلاقیت با تأکید بر تحقق شهر» به‌رتبه‌بندی محلات شهری سردشت پرداخته است و همچنین مختاری‌ملک‌آبادی، سقایی و ایمان (۱۳۹۳) مقاله‌ای تحت عنوان «سطح‌بندی مناطق پانزده‌گانه شهر اصفهان با استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی» به این نتیجه رسیده‌اند که شهر اصفهان از لحاظ شاخص‌های شهر خلاق یکسان نبوده و اختلاف زیادی بین مناطق شهر وجود دارد. شفیع‌ی،

کارهای ژانگ و لی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) و زاخارووا<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، در زمینه مکانیابی، بررسیهای محیطی و فناوری نام برد. از دیگر تلاش‌ها در راستای ارتقاء تکنیک swot، ابداع چارچوب راهبردی SOAR بود. این تکنیک مشتمل بر قوت‌ها، فرصت‌ها، آرمانها و نتایج<sup>۳</sup> است. نخستین جرقه‌های این چارچوب راهبردی در سال ۱۹۹۹ از سوی گروهی از نظریه‌پردازان مثبت‌شناسی زده شد. در سال‌های بعد، پروفسور ژاکلین استاورس این مدل را ابداع کرد (رضایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۷۱)؛ همچنین از جمله پژوهش‌هایی که از مدل متا سوات استفاده شد می‌توان به کارهای خاوریان گرمسیر (۱۳۹۴)، برای شهر تفت یزد در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی گردشگری و دیگری بدری و همکاران (۱۳۹۴)، برای برنامه‌ریزی گردشگری پایدار برای روستای میغان نامبرد. از آنجاکه این مدل تاکنون در ایران و در دیگر کشورهای جهان در زمینه مطالعات شهری کمتر استفاده شده است در این پژوهش، سعی بر آن است تا برای رسیدن به هدف پژوهش از طریق این مدل استفاده شود و چگونگی کاربرد آن بررسی شود.

### مفاهیم دیدگاهها و مبانی نظری

**مفهوم خلاقیت:** خلاقیت بیش از هر زمان دیگری ارزشمند و لازم است. خلاقیت انسان و استعداد او به عنوان سرمایه انسانی خلاق به عنوان یک منبع نامحدود و همچنین به عنوان محرکه اصلی رشد اقتصادی تلقی میگردد که رقابت شهرها، مناطق و کشورها به طور فزاینده‌ای به جذب، حفظ و پرورش افراد مستعد، به عنوان مثال نخبگان خلاق وابسته است (ریشو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). مفهوم دیگر شهر خلاق، بر تولیدات فرهنگی متمرکز است؛ (Qurchy, 2012:17) مفهوم دیگر بر ظرفیت و توانایی شهر بر جذب سرمایه انسانی خلاق

فرخیان و میرقدر (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان «اصفهان به‌عنوان صنایع دستی با رویکرد توسعه گردشگری» به بررسی امکان، ضرورت و تحلیل نتایج معرفی شهر اصفهان به‌عنوان یک مقصد گردشگری خلاق با تأکید بر صنایع دستی پرداخته‌اند که نتایج پژوهش نشان داد اصفهان بر اساس شاخص‌های توسط یونسکو، توان مطرح شدن به‌عنوان یک شهر خلاق صنایع دستی را دارد. در ایران نیز در زمینه شهر خلاق مطالعاتی صورت گرفته است. ربانی خوراسگانی، ادیبی و مؤذنی (۱۳۹۰) در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی نقش تنوع اجتماعی در ایجاد شهرهای خلاق و نوآور» به بررسی نقش تنوع اجتماعی در ایجاد شهرهای خلاق پرداختند و بر نقش مشارکت فعال و خلاق گروه‌های قومی، نژادی و مهاجر در شهر و ادغام و ذوب آنان در جامعه میزبان تأکید کردند؛ همچنین در جستجوی سابقه شهرهای کشورمان، اسنادی مربوط به نامه کمیسیون ملی یونسکو به استانداری فارس را می‌توان مشاهده نمود که در آن درخواست شده مقدمات معرفی شیراز به سازمان علمی، آموزشی و فرهنگی سازمان ملل (یونسکو) فراهم شود. در صورت عملی شدن این موضوع، شیراز نخستین شهر ایران در مجموعه شهرهای خلاق یونسکو می‌شود (رفیعیان، ۱۳۸۹: ۱۶)؛ همچنین در مقاله‌ای با عنوان «تحلیل و شناسایی پهنه‌های زمینه‌ساز توسعه خلاق بافت‌های فرسوده با تأکید بر گردشگری: نمونه موردی محله فهادن شهر یزد» به نوشته صحرائیان و موحدیان (۱۳۹۵) که با استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی و نرمافزار اکسپرت چویس استفاده شده به این نتیجه دست یافته‌اند که انتخابکردن موانع دولتی با موانع حقوقی کمتر، سطح خوب مشخصه‌های اجتماعی و اقتصادی از بُعد سواد، اشتغال و ارزش زمین، کیفیت خوب بناها از ویژگی‌های این پهنه‌هاست و به عنوان پهنه‌های زمینه‌ساز توسعه خلاق معرفی شده‌اند (صحرائیان و موحدی، ۱۳۹۵: ۳۱)

از جمله مقاله‌ها و کارهای پژوهشی که مشتمل بر ترکیب منطق فازی و تحلیل swot بوده‌اند می‌توان به

1. Xiang & Li
2. Zakharova
3. Strengths, Opportunities, Apparitions and Results
4. Ratiu

خلاق ابتدا باید مفاهیم، شاخص‌ها و رویکردهای آن مشخص گردد.

**مفهوم شهر خلاق:** شهرهای خلاق (Creative cities)، شهرهایی هستند که قادرند راه‌حلهای جدیدی برای مشکلات روزمرهشان ارائه دهند (ربانیخوراسگانی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۶۱). مفهوم دیگر شهر خلاق، بر تولیدات فرهنگی متمرکز است (Qurchy, 2012: 7). شهر خلاق یک مجتمع شهری را توصیف می‌کند که بر مبنای زیرساختی فرهنگی و اجتماعی محکم بنا شده است (توکلی و حسنیپور، ۱۳۹۲: ۱۱). هدف شهر خلاق، مشتمل بر جذب نهادهای، افراد و شرکت‌های خلاق در فعالیتهای مرتبط با شهر و همچنین ایجاد زمینه درک شهر و همچنین ایجاد زمینه درک شهر به عنوان یک پدیده خلاق است. این امور، از طریق تشویق سازمانهای خلاق، برای جذب در مجموعه مدیریت شهری و تشویق و مشارکت افراد خلاق در تصمیمگیریها و افزایش اثر این تصمیمات در محیط شهری است (خانسفید، ۱۳۹۱: ۸).

یونسکو شبکه شهرهای خلاق را در اکتبر سال ۲۰۰۴ میلادی در یکصد و هفتادمین مجمع عمومی فعال کرد؛ هدف آن کمک به بازیابی پتانسیل‌های اقتصادی - اجتماعی و خلاق صنایع فرهنگی که به وسیله هنرمندان محلی برپا میشد، بود تا بتوانند یونسکو را در هدف تنوع فرهنگیاش موفق بدارد. این شبکه شهری متشکل از هفت زمینه است و هر شهر با توجه به انرژی و ظرفیتی که به صنعت خلاقانه خاص اختصاص میدهد، اولویت خود را انتخاب می‌کند (Unesco, 2015).

۱- ادبیات ۲- سینما ۳- موسیقی ۴- مهارت و هنر فولکلور (هنرها و صنایع دستی) ۵- طراحی، ۶- هنرهای رسانه‌ای (توسعه فرهنگی و صنایع خلاق) ۷- تغذیه در نمودار ۱. چارچوب شکلگیری شهر خلاق نشان داده شده است.

تأکید می‌کند (Costa & et al., 2007). بنابراین شهرها به طور فزاینده‌ای از مفاهیم شهر خلاق (Landry, 2008:35)، طبقه خلاق با تأکید بر اهمیت فرهنگ و هنر در بافت‌های شهر استفاده می‌کنند (Cooke and Lazzaretti, 2008:65). اسکات<sup>۱</sup>، خلاقیت را به‌عنوان تدبیر و راهکاری می‌داند که با آفول سیستم سرمایه‌داری فوردیسی و ظهور اقتصاد جدید فرهنگ‌شناختی<sup>۲</sup>، زمان ورود آن به جغرافیای شهری و جغرافیای اقتصادی فرا رسیده است (Scott, 2014: 567). وقتی در مناطق شهری صحبت از خلاقیت می‌شود، نگرش نو و جدیدی مطرح می‌گردد که به ابعاد ساختاری شهر می‌پردازد و عمدتاً در قالب اقتصادی و فرهنگی مطرح می‌شود (اکبری مطلق، ۱۳۹۲: ۴). در واقع شهر خلاق، قدرت را از مسئولان مدیران و نهادهای به سرمایه اجتماعی و شهروندانی منتقل می‌کند که باید فعالانه در فرایند برنامه‌ریزی شرکت کنند و ایده‌های مورد نظرشان را در ساخت، طراحی، حمل و نقل و... به کار بندند (Deffner, vlachopoulou, 2011: 11).

بر این اساس خلاقیت را می‌توان از سه جنبه هنری، علمی و اقتصادی شناسایی کرد:

۱. خلاقیت هنری: این خلاقیت متضمن تخیل و توانایی آفرینش ایده‌های بدیع و روش‌های تازه برای تفسیر جهان در قالب متن، صدا و تصویر است.

۲. خلاقیت علمی: متضمن کنجکاوی و تشنگی برای تجربه و پیروزی روابط جدید در حل مسئله است.

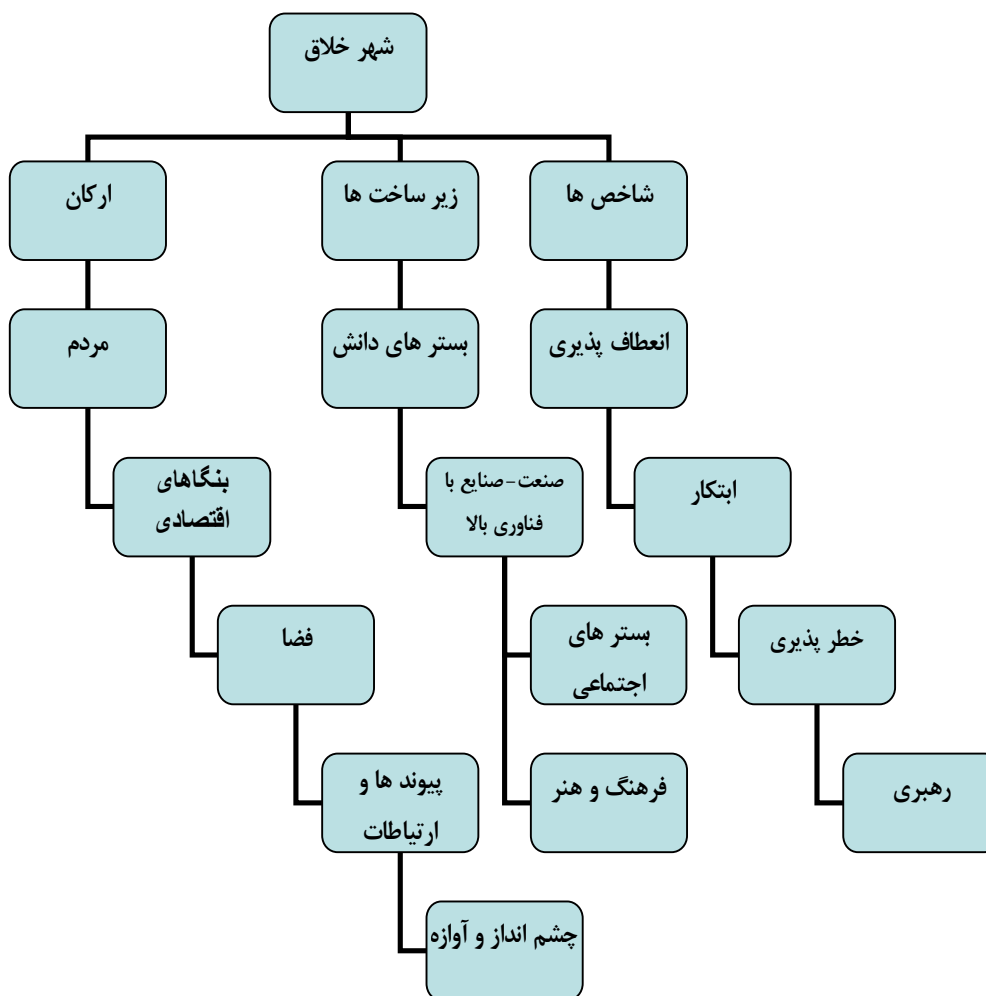
۳. خلاقیت اقتصادی: فرآیندی پویاست که به نوآوری در فناوری، شیوه‌های کسب و کار، بازاریابی و غیره میانجامد و پیوند با دستیابی به فرصت‌های رقابتی در اقتصاد را دارد. در جدول ۲ متغیرهای تأثیرگذار بر خلاقیت و نوآوری در یک شهر آمده است.

در نهایت شهر خلاق باعث ساری و جاریشدن تفکرات شهروندان برای بهتر شدن محیط زندگی و ارتقاء کیفیت زندگی آنان می‌گردد. برای شناخت شهر

جدول ۲: متغیرهای تأثیرگذار بر نوآوری و خلاقیت در یک شهر

متغیرها	شاخص‌ها
ثروت	سرانه تولید ناخالص منطقه‌ای، برابری قدرت خرید
رشد اقتصادی	درصد افزایش تولید ناخالص منطقه‌ای
نوآوری	هزینه تحقیق و توسعه به عنوان درصد (GRP) داده، ثبت اختراعات بر حسب هر یک میلیون نفر خروجی
ذوق فرهنگی	درصد افراد خارجی در جمعیت
استعداد	درصد نیروی کار با تحصیلات عالی
خدمات متمرکز بر دانش	درصد مشاغل موجود در بخش خدمات دانش محور در کل نیروی
شهر نشینی	تراکم جمعیت افراد مقیم بخش بر کیلو متر مربع

Gossling & Rutten, 2007: 257



شکل ۱: چهارچوب شکل‌گیری شهر خلاق در مطالعات پیشین

جدول ۳: شاخص‌های شهر خلاق برگرفته از مطالعات پیشین

تکنولوژی، توانایی و تحمل، فناوری، استعداد، تساهل و تسامح	Felorida (2002)
حفظ تنوع یک شهر	Landry (2008)
نیروی کار ماهر و صنایع برای حمایت از آن	Scotte (2006)
بخشهای فرهنگی و اقتصادی شهر	ماکوسن
کیفیت محیط زیست، شرایط اجتماعی و فرهنگی، کاربرد تکنولوژی	رضاییان و همکاران (۱۳۹۱)
منظر، هنر، تنوع، فضاهای عمومی، آموزش عالی	Vanolo (2013)
صنایع فرهنگی، چندرسانه‌ای، خدمات برتر، شبکه‌های از تولید کنندگان منطقه‌ای، بازار نیروی کار محلی	Musturd (2001)
مکانی جاذب برای شهروندان، مکانی جاذب برای گردشگران، فناوری بالا.	ابراهیمی (۱۳۸۷)
انعطاف‌پذیری، ابتکار، خطرپذیری و رهبری	مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی شهر مشهد (۱۳۸۵)

مأخذ: نگارندگان

### روش تحقیق

با توجه به اهداف پژوهش و مؤلفه‌های مورد بررسی، نوع تحقیق توصیفی و تحلیلی و روش گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای و پیمایشی است، به گونه‌ای که ابتدا، اطلاعات نظری در رابطه با شهرهای خلاق، شاخص‌ها و ویژگی‌های آن و محدوده مورد مطالعه (ساری) جمع‌آوری شد و سپس جهت تهیه داده‌های خام مطالعات پیمایشی (مصاحبه و پرسشنامه) به روش دلفی انجام شد. جامعه آماری تحقیق شامل مسئولان در حوزه برنامه‌ریزی شهری است. نمونه‌گیری با استفاده از روش قضاوتی و روش گلوله برفی انجام شده و حجم نمونه مورد مطالعه ۱۵ نفر است. زمانی که بنا باشد درباره اتفاق نظر جمعی صاحب نظر در یک موضوع خاص به بررسی پرداخته شود، از روش دلفی استفاده می‌گردد. این روش، فرآیندی ساختاریافته برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان است که از طریق مصاحبه و توزیع پرسش‌نامه‌هایی در بین افراد و بازخورد کنترل‌شده پاسخ‌ها و نظرات دریافتی صورت می‌گیرد. به اعتقاد هلمر (۱۹۹۷)، دلفی ابزار ارتباطی سودمندی بین گروهی از خبرگان است که فرموله کردن آرای اعضای گروه را تسهیل می‌کند. تکنیک دلفی راه مناسبی را پیش روی متخصصان می‌گذارد که بدون نیاز به تعامل

رویاروی، به اجماع دست یابند. وقتی نیاز به دانستن نظر گروهی از متخصصان باشد ولی امکان لازم برای جمع کردن آنان در یک جلسه وجود نداشته باشد، میتوان از روش دلفی استفاده نمود (شیعه و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۱). سو و سندفورد (۲۰۰۷) تکنیک دلفی برای شناسایی و غربال مهمترین شاخص‌های تصمیم‌گیری قابل استفاده است. تعداد اعضای مناسب برای پانل هنگامی که بین اعضای پانل تجانس وجود داشته باشد حدود ۱۰ تا ۱۵ نفر است. در این پژوهش، ابتدا شاخص‌های شهر خلاق با مراجعه به پژوهش‌های پیشین استخراج و مراحل مربوط به روش دلفی طی شد. در مقاله خود راجع به روش دلفی، ضمن جمع‌آوری نظر صاحب‌نظران در مورد فرآیند استفاده از این روش، آن را در سه یا چهار مرحله عملی می‌دانند. در مرحله اول، فرآیند دلفی با یک پرسشنامه یا مصاحبه باز شروع می‌شود. در این مصاحبه باز، مبانی اساسی مستخرج از مرور ادبیات در موضوع مورد نظر، مورد توجه قرار می‌گیرد. بعد از جمع‌آوری پاسخ‌ها، پژوهشگر باید براساس اطلاعات دریافتی از این مرحله، پرسشنامه بست‌های تهیه کند، در مرحله دوم، هر شرکت‌کننده در این روش، پرسش نامه بست‌های دریافت می‌کند که در آن نکات اساسی خلاصه‌شده از مرحله اول آمده است. در این مرحله، شرکت کنندگان باید به اولویت‌بندی و درجه‌بندی



چند نسبت به مرحله قبل، اندکی از افزایش اجماع انتظار می‌رود. در چهارمین و معمولاً آخرین مرحله، لیستی از مورد اجماع و موارد عدم اجماع در اختیار اعضای پانل قرار می‌گیرد. این مرحله، آخرین فرصت برای اعضای پانل به منظور تجدید دیدگاه و داوری آنها محسوب می‌شود. تعداد دفعات تکرار و مراحل در روش دلفی بسته به میزان و درجه توافق اعضا، می‌تواند از سه تا پنج مرحله باشد. در جدول ۴ خلاصه‌ای از نکات کلیدی استفاده از روش دلفی آمده است و در تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت ارزیابی میزان خلاقیت و در نهایت میزان بر خورداری از شاخص‌های شهر خلاق، از نرم‌افزار Meta-SWOT استفاده شده است.

ابعاد موضوع مورد بحث، بپردازند. در پایان مرحله دوم نکات مورد عدم توافق خبرگان، معلوم خواهد شد. در این مرحله، اجماع، شروع به شکل‌گیری می‌کند و می‌توان پاسخ‌های شرکت‌کنندگان را برای هم منتشر نمود. در مرحله سوم هر یک از اعضای پانل، دوباره پرسشنامه‌ای دریافت خواهند نمود که در آن خلاصه نکات مرحله قبل آمده است. در این مرحله، از آنان خواسته می‌شود در داوری خود در باب موضوعات طرح‌شده تجدید نظر کنند یا دلیل خود را در مورد موارد عدم اجماع بیان نمایند. این مرحله به اعضای پانل فرصت می‌دهد که اطلاعات و داوری خود را در موضوعات مورد بحث، به روشنی تبیین نمایند. هر

جدول ۴: نکات کلیدی روش دلفی

خلاصه‌ای از نکات کلیدی روش دلفی	
مزایا	بهره‌گیری از نظرات کارشناسان خبره در حوزه موضوع مورد نظر استفاده از فرآیند بازتاب و تجدیدنظر به منظور حصول نتیجه دقیقتر
تعداد افراد مورد نیاز برای تشکیل پانل	۱۰ تا ۱۵ نفر
مدت زمان مورد نیاز	حداقل ۴۵ روز
تعداد مراحل تکرار مصاحبه یا پرسش نامه	سه تا چهار مرحله (مصاحبه و پرسش نامه)
میزان توافق مورد نظر برای حصول نتیجه	بین ۷۰ تا ۸۰ درصد (نمره بالای سه از مقیاس لیکرت)

Hsu &amp; Sandford, 2007

جدول ۵: شاخص‌های شهر خلاق برای شهر ساری

معیارها	شاخص	هدف
وضعیت کالبدی، اوقات فراغت، فرهنگ و گردشگری	کیفیت زندگی	تحقق‌پذیری شهر خلاق در محیط شهری ساری
اعتماد اجتماعی، مشارکت اجتماعی	سرمایه اجتماعی	
تعداد نخبگان، تعداد دانشجویان و مهاجران وارد شده برای تحصیلات	سرمایه انسانی خلاق	
خانه‌های امن بهداشت و برنامه‌های آموزشی	شرایط اجتماعی و فرهنگی	
تکنولوژی مناسب، حمل و نقل، زیربنایها و ساختمانهای پایدار	تکنولوژی	

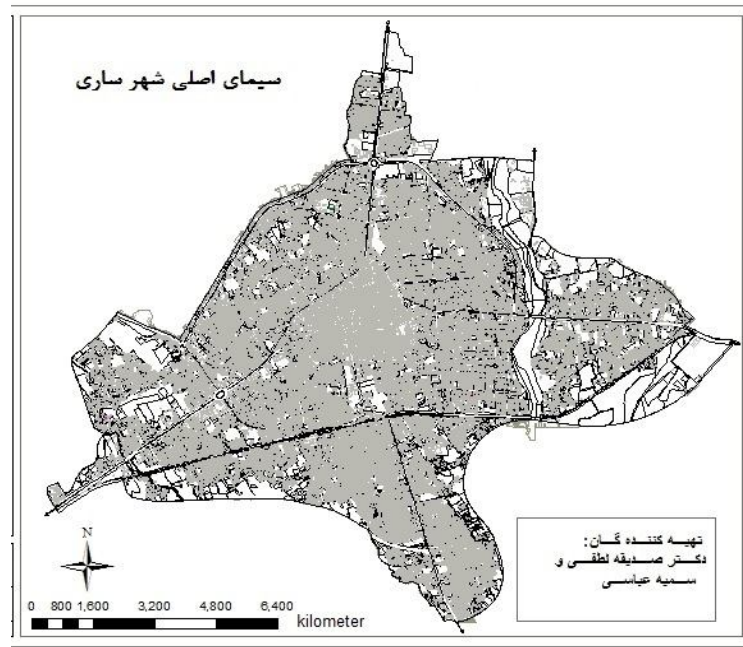
عرض شمالی واقع شده است. ارتفاع شهر از سطح دریاهای آزاد ۱۸،۵ متر و اختلاف مسافت آن تا ساحل دریای مازندران ۲۴ کیلومتر است. این شهر به‌عنوان مرکز استان مازندران بر سر راه یکی از مهم‌ترین جاده‌های شرقی و غربی کشور که موجب اتصال استان‌های تهران و گیلان به مشهد می‌شود، قرار دارد. این شهر در دو طرف جاده قائمشهر-نکا، در محل تلاقی یک مسیر از کیاسر به سمت دریا به این محور

### محدوده و قلمرو پژوهش

استان مازندران در محدوده جغرافیای ۴۷ دقیقه و ۳۵ درجه تا ۳۵ دقیقه و ۳۶ درجه عرض شمالی و ۳۴ دقیقه و ۵۰ درجه تا ۱۰ دقیقه و ۵۴ درجه طول شرقی از نصف‌النهار گرینویچ با وسعت ۲۳۷۵۶ کیلومتر مربع معادل ۱/۴۶ درصد کشور قرار گرفته است (استانداری مازندران، ۱۳۹۰). شهر ساری در ۵۳ درجه و ۳۷ دقیقه طول شرقی، ۳۴ درجه و ۳۶ دقیقه

شهرستان ساری از چهار بخش، شامل (مرکزی، چهاردانگه، میاندرود و دودانگه) و چهار دهستان تشکیل شده است.

شکل گرفته است و به دلیل موقعیت سیاسی-اداری دارای اهمیت و اعتبار خاصی است. در سرشماری سال ۱۳۹۵ جمعیتی برابر با (۳۳۹،۸۲۰ نفر جمعیت) دارد (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۵). برابر آخرین تقسیمات کشور،



شکل ۲: سیمای اصلی شهر ساری مولف: نگارندگان

رقابتی خود را شکل داده‌اند (Miller et al., 2002: 37). بنابراین، بینش و دیدگاه مبتنی بر منابع<sup>۳</sup> بر این فرض استوار است که منابع و توانایی‌های هر سازمان و گروه نخستین مزیت و عامل متمایزکننده آنهاست و نوعی برتری پایدار و بلندمدت را برای آنها به ارمغان می‌آورد منظور از منابع توانایی‌ها، دارایی‌ها، ویژگی‌های مثبت، دانش و هر نوع مزیت نسبی است که در اختیار یک گروه است و در بهبود شرایط آینده آنها مؤثر است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۷۳). مدل Meta-SWOT براساس رهیافت داخل به خارج و به نوعی دیدگاه مبتنی بر منابع، شکل گرفته است. البته یک چالش باقی می‌ماند: چگونه یک شرکت می‌تواند تشخیص دهد که کدام یک از این منابع و قابلیت‌ها قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدارند؟ بارنی (۱۹۹۱)، برای حل این مسئله چهار معیار را بیان می‌کند.

**Meta-SWOT**، یک ابزار برنامه‌ریزی راهبردی: امروزه شرکت‌ها و مؤسسات و سازمان‌ها با دو رهیافت برنامه‌ریزی راهبردی خارج به داخل<sup>۱</sup> و از داخل به خارج<sup>۲</sup> روبه‌رو شده‌اند. این تقسیم‌بندی به این عامل بستگی دارد که آیا منابع و قابلیت‌ها و همچنین عوامل خرد و کلان محیطی در آغاز به کار گرفته شوند یا خیر؟ (Agarwal et al., 2012: 13) به نوعی نظریه‌پردازان علم برنامه‌ریزی راهبردی به این اجماع رسیده‌اند که سازمان‌ها و شرکت‌های موفق و محبوب، توانایی‌های منحصر به فردی دارند که سبب شده است در بازار جای خود را باز کنند. آنها با استفاده از خلاقیت خود به یک رهیافت از داخل به خارج دست زده‌اند و براساس خلاقیت‌ها و اتکا بر توانایی‌های درونی، خود را از دیگران متمایز کرده‌اند. به عبارت دیگر، بازارهایی را به وجود آوردند و فضای

3. Resource Based View (RBV)

1. Outside-in  
2. Inside-out

## جدول ۶: معیارهای ایجاد یک راهبرد موفق از نظر دیدگاه مبتنی بر منابع (VRIO)

V (با ارزش): آیا منابع یا قابلیت شرکت را قادر به بهره‌برداری از یک فرصت محیطی می‌نماید و یا تهدید محیطی را بی‌اثر می‌سازد؟
R (نایاب): آیا این منبع یا قابلیت در حال حاضر تحت کنترل تنها تعداد اندکی از شرکتهای رقابت‌کننده قرار دارد؟
I (تقلیدناپذیر): آیا شرکت‌ها بدون این منبع یا قابلیت در دستیابی یا توسعه آن با شرایط نامساعد هزینه مواجه می‌شوند؟
O (سازماندهی): آیا برای پشتیبانی و بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های ارزشمند، نایاب و پرهزینه در برابر تقلید، سیاست‌ها و رویه‌های شرکت سازمان یافته‌اند؟

(Isoherranen, 2012: 27). این تحلیل برای شناسایی فرصت‌های پیش رو و همچنین خطرات احتمالی گسترش هر مجموعه مؤثر است؛ در نتیجه با یک کار سازمانی، اقدام به کاهش خطرات محتمل از سوی ابعاد ناشناخته محیط می‌کند (Bloomberg, 2012: 2). عموماً این تحلیل به ارزیابی محیط در ابعاد ماکرو و کلان و همچنین ارزیابی زمان حال اختصاص دارد

(Jones & Hill, 2013: 335). چراکه عوامل کلان این توانایی را دارند تا تغییرات اساسی را در محیط و مجموعه ایجاد کنند؛ به طور مثال، یک بنگاه اقتصادی ممکن است تحت تأثیر تدابیر سیاستی جدید و قوانین مالیاتی تازه وضعیت قرار گیرد، در حالیکه آن بنگاه تأثیری در اتخاذ این تصمیمات نداشته است (Gillespie, 2007; Husso, 2011: 7).

در نهایت، ایده تناسب راهبردی<sup>۵</sup> نیز به واسطه قضاوت راجع به درجه‌ای که منابع و قابلیت‌ها از اهداف سازمانی پشتیبانی می‌کنند، عملیاتی می‌شود. این قضاوت‌ها به‌طور خود به خود فهرستی از زوج‌ها را بین منابع یا قابلیت‌ها و عوامل محیطی پدید می‌آورند که اهمیت برجسته‌ای دارند. جدیدترین محدودیت مدل این است که ترکیبات بین یک عامل داخلی و خارجی ممکن است. به‌طور تصادفی ایجاد شود، ولی هیچگونه تأثیر واقعی بر یکدیگر نداشته باشد. در اینجا، قضاوت تصمیم‌گیرندگان اجتناب‌ناپذیر است، ولی صرفاً در انتهای یک فرایند ساختار یافته می‌آید. ترکیبات عامل را می‌توان از فهرست حذف کرد و زوج‌های عاملی دیگر را مطابق با اولویت ادراک شده مرتب کرد. نتیجه، فهرست اولویت‌بندی شده‌ای از اولویت‌های راهبردی است که به همه ارزیابی‌های

برای اینکه یک منبع یا قابلیت به لحاظ راهبردی اثربخش باشد، بایستی با ارزش<sup>۱</sup>، نادر<sup>۲</sup>، تقلیدنشده<sup>۳</sup> و بدون جایگزین<sup>۴</sup> باشد. از اینرو، چهار معیار زیر می‌تواند توان بالقوه منابع و قابلیت‌ها را برای خلق یک راهبرد موفق تعیین کنند. از نظر منابع، این چهار معیار به شرایط، VRIO مرسومند (بارنی، ۱۹۹۱) که در جدول ۵ مشاهده می‌شود.

از این منظر، یک سازمان برای هدایت فرایند راهبرد خود بایستی به منابع و قابلیت‌های درونی خود مراجعه کند، در صورتی که انتظار دارد به‌طور موفقیت‌آمیزی در محیط خارجی به شکلی فزاینده پیش برود. به واقع کاوش محیط بیرونی همواره در مقابل پیشینه عوامل داخلی موجود روی می‌دهد. در نتیجه، معیارهای VRIO این منابع و قابلیت‌ها را با دیدگاه جذب عوامل بیرونی در تدوین راهبردهای پویا اولویت‌بندی می‌کنند (Warren, 2008: 89) از این منظر، رویکرد پیشنهادی برنامه ریزی راهبردی یک مدل داخلی - خارجی - داخلی واقعی است. در نتیجه، برنامه ریزی موفق فرایندی خطی نیست، ولی تکرار شونده است (Agarwal & et al, 2012: 14).

در مدل Meta-SWOT، عوامل مرتبط با محیط سازمان به طور مستقلی از عوامل داخلی شناسایی می‌شوند. برای این شناسایی از روش PESTEL استفاده می‌گردد. این چارچوب بر اساس عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناورانه، زیست‌محیطی و قانونی استوار است. عموماً واژگانی همچون ETPS، STEP و PESTLE بیانگر همین تحلیل‌اند

1. Valuable
2. Rare
6. Inimitable
4. Non-substitutable

عوامل اولویت‌بندی می‌شود. این امر به نظر می‌رسد که مزیتی اساسی بر تجزیه و تحلیل SWOT داشته باشد (رضایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۷۴).

پیشین وابسته است؛ بنابراین دیدگاه مبتنی بر منابع، نقطه قوت منابع و قابلیت‌ها و تناسب راهبردی آنها با عوامل محیطی است که به تنهایی بر نقطه قوت این

جدول ۷: اهداف تعیین‌شده برای تحقق‌پذیری شهر خلاق در محیط شهری ساری

اهداف	سطح اولویت
افزایش سطح مشارکت مردم و ایجاد بستر مناسب برای آن	اولویت متوسط
ایجاد بستری مناسب برای فعالیت متخصصان جوان و تحصیل کرده	اولویت بالا
افزایش سهم اشتغال در بخش صنعت	اولویت بالا
توسعه امکانات فراغتی و تفریحی	اولویت متوسط
تأکید بر ظرفیت و توانایی شهر بر جذب سرمایه انسانی خلاق	اولویت بالا
افزایش سهم هنر و فرهنگ در سطح شهر	اولویت متوسط
افزایش مراکز علم و رشد با فناوری بالا	اولویت بالا
فراهم کردن شرایط مورد نیاز برای مهاجران و تازه واردان	اولویت بالا
ایجاد کردن شرایط مناسب برای نیروی کار محلی	اولویت متوسط
افزایش فناوری و تکنولوژی	اولویت بالا

منبع: نگارندگان

### بحث اصلی

**مشخص کردن اهداف:** در گام اول اهداف اصلی پژوهش شناسایی شدند. از آنجاییکه این اهداف از وزن یکسانی برخوردار نیستند از کارشناسان خواسته شده است با توجه به اهمیت هریک از اهداف شناسایی شده آنها را در سه سطح (بالا، متوسط و پایین) اولویت‌بندی<sup>۱</sup> کنند. این گونه اولویت‌بندی می‌تواند با استفاده از روش دلفی صورت بگیرد. در جدول (۶) اهداف پژوهش و میزان اهمیت هریک از عوامل نشان داده شده است. پس از تدوین این جدول و تعیین درجه اولویت هر یک، اطلاعات وارد نرم‌افزار شد.

**شناسایی منابع و قابلیت‌ها:** در این مرحله و در مرحله بعد، باید عوامل کلیدی برای موفقیت سازمان<sup>۲</sup> شناسایی شود. به عبارت دیگر، منابع و توانایی‌هایی باید شناسایی شوند که در جریان موفقیت مجموعه ضروری‌اند. از آنجاکه این منابع و توانایی‌ها وزن و اهمیت یکسانی ندارند، باید آنها را وزن‌بندی کرد. مجموع اوزان تخصیص داده‌شده باید برابر با ۱۰۰ باشد. برای وزن‌بندی این عوامل میتوان از روش‌ها

و مدل‌های مختلفی همانند روش دلفی، مدل (AHP)، مدل آنتروپی شانون<sup>۳</sup> و مانند آن استفاده کرد. در این پژوهش، از روش دلفی استفاده شده است. شکل (۳) نشان‌دهنده عوامل مؤثر در تحقق‌پذیری شهر خلاق در محیط شهری است.

**شناسایی ابعاد رقابتی و تعیین واحد اندازه‌گیری:** در مرحله بعدی، باید ابعاد رقابتی<sup>۴</sup> شناسایی شود. در این مرحله باید دو ویژگی را که باعث ایجاد تمایز و تفاوت منابع و توانایی‌های شناسایی شده در گام قبل می‌شوند را شناسایی کرد. باید این جمله را تکمیل کرد. در سازمان، در «گام اول ما بر سر ..... و ..... رقابت می‌کنیم». می‌توان گفت که ما برای رسیدن به شهر خلاق شاخص‌های اجتماعی و فرهنگی-اقتصادی رقابت می‌کنند. در گام بعد، باید یک واحد اندازه‌گیری مشخص کرد. در ادامه باید تعیین کرد که رقابتی ما به لحاظ دو شاخص گفته شده نسبت به مجموعه و شهر مورد مطالعه در چه وضعیتی قرار دارند. در این رابطه می‌توان شهرهای نکا، قائمشهر، بابل، بابلسر را مهمترین رقابتی شهر ساری برای رسیدن به شهر خلاق دانست (شکل ۴).

3. Shannon Entropy  
4. Identification of Competitive Dimensions

1. Prioritize  
2. Critical Success Factors

Identification	Weighting
Which resources and capabilities are required to be successful in our line of business (industry)?	How important are these in comparison to each other?
مرکز سیاسی و اداری	9 %
وجود مراکز آموزش عالی	9 %
ارتباط قوی شهر با شهرهای اطراف	8 %
آب و هوای مناسب	3 %
نزدیکی به پایتخت کشور	5 %
ویته مبادلات تجاری و بازرگانی از طریق حوزه دریای خزر	6 %
همجواری با ارضی جنگلی و دریای خزر	4 %
قرارگیری در موقعیت جغرافیایی مناسب	6 %
دسترسی به بازارهای منطقه ای	8 %
همجواری شهر با مراکز اصلی جاذب جمعیت	7 %
وجود فرودگاه در نزدیکی شهر	6 %
وجود رودخانه برای فعالیت گردشگری	7 %
عبورخط راه آهن از شهر	7 %
قرارگیری در کریدور حمل و نقل مهم کشور	8 %
وجود مراکز درمانی - خدماتی	7 %

شکل ۳: عوامل مؤثر در تحقیق پذیری شهر خلاق در محیط شهری ساری به صورت وارد شده در محیط نرم افزار (منبع: نگارندگان)

IDENTIFICATION OF COMPETITORS	BUSINESS SIZE RELATIVE TO COMPETITORS
List the major competitors your organization will face:	How do we compare with our competitors on Sales Volume?
نکا	Much Smaller
قائم شهر	Smaller
بابل	Larger
بابلسر	Larger
	About the Same

شکل ۴: شناسایی ابعاد رقابتی و شهرهای رقیب (منبع: نگارندگان)

مطالعه را با رقیب مقایسه کرد. برای انجام این مقایسه‌ها از پنج سطح بسیار پایین‌تر،

مقایسه قابلیت‌های شهر مورد مطالعه با شهرهای رقیب: در این مرحله باید منابع و توانایی‌های محدوده مورد

پایین تر، تقریباً برابر، فراتر و بسیار فراتر استفاده می‌شود. جدول (۷) نشان‌دهنده مقایسه شهر ساری با رقبای خود از نظر عوامل مؤثر در تحقق‌پذیری شهر خلاق است.

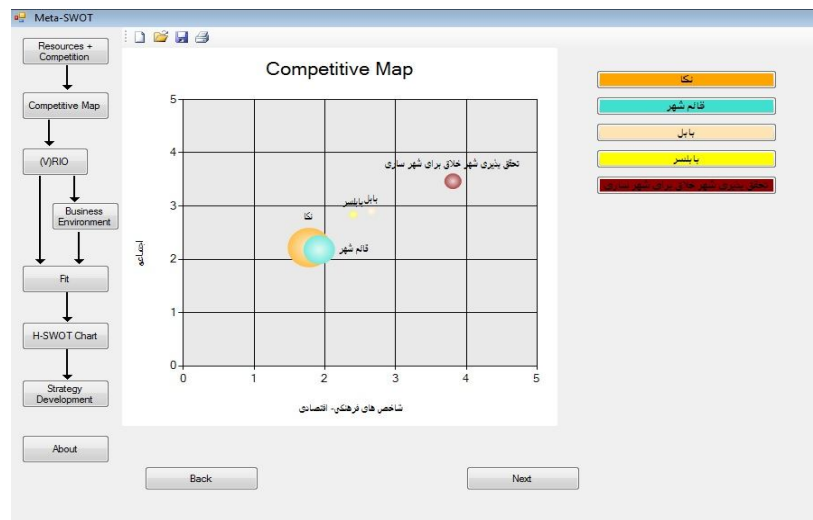
جدول ۸: مقایسه شهر ساری با رقبای خود از نظر تحقق‌پذیری شهر خلاق

عوامل مؤثر در تحقق‌پذیری شهر خلاق	بابل	بابلسر	نکا	قائم‌شهر
مرکز سیاسی و اداری	فراتر	فراتر	بسیار فراتر	بسیار فراتر
وجود مراکز آموزش عالی	فراتر	فراتر	بسیار فراتر	فراتر
ارتباط قوی شهر با شهرهای اطراف	فراتر	فراتر	بسیار فراتر	بسیار فراتر
آب و هوای مناسب	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر
نزدیکی به پایتخت کشور	پایین تر	پایین تر	فراتر	تقریباً برابر
تقویت مبادلات تجاری و بازرگانی از طریق حوزه دریای خزر	پایین تر	پایین تر	فراتر	فراتر
همجواری به ارضی جنگلی دریای خزر	بسیار پایین تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	فراتر
قرارگیری در موقعیت جغرافیای مناسب	پایین تر	تقریباً برابر	تقریباً برابر	تقریباً برابر
دسترسی به بازارهای منطقه‌ای	پایین تر	پایین تر	فراتر	فراتر
همجواری شهر با مراکز جاذب جمعیت	فراتر	پایین تر	فراتر	فراتر
وجود فرودگاه در نزدیکی شهر	فراتر	فراتر	فراتر	فراتر
وجود رودخانه برای فعالیت گردشگری	تقریباً برابر	تقریباً برابر	فراتر	فراتر
عبورخط راه آهن از شهر	فراتر	فراتر	فراتر	تقریباً برابر
قرارگیری در کریدور حمل و نقل مهم کشور	فراتر	فراتر	تقریباً فراتر	تقریباً فراتر
وجود مراکز درمانی - خدماتی	فراتر	بسیار فراتر	بسیار فراتر	بسیار فراتر

منبع: نگارندگان

این نقشه بیانگر وضعیت رقبا نسبت به سازمان و هدف مورد مطالعه است.

در ادامه، باید مشخص کنیم که کدام ابعاد رقابتی با منابع و توانایی‌ها نسبتاً ارتباط بیشتری دارند. در پایان این مرحله نقشه رقابتی ساخته می‌شود. در واقع



شکل ۵: نقشه رقابتی راهبرد تحقق‌پذیری شهر خلاق در شهر ساری.

فرهنگی - اقتصادی شهر بابل با وزن ۲/۹ بزرگترین رقیب در منطقه برای شهر مورد مطالعه به شمار

شکل (۵) بیانگر موقعیت و نکات مثبت رقباست. همانطور که مشاهده می‌شود از نظر شاخص‌های

برای شهر مورد مطالعه به شمار می‌آید و شهر قائمشهر ۱/۹۲ و نکا با وزن ۱/۷۸ رقبای بعدی برای شهر مورد مطالعه به شمار می‌روند.

می‌رود و شهر بابلسر ۲/۸۴ و نکا ۲/۲۲ و در آخر قائمشهر ۲/۱۸ به ترتیب رقبای بعدی شهر مورد مطالعه به شمار می‌روند؛ همچنین در بُعد اجتماعی بابل با وزن ۲/۶۶ بابلسر با وزن ۲/۴ بزرگترین رقیب

جدول ۹: وزن مزیت رقابتی هر یک از رقبای اصلی شهر در رسیدن به شهر خلاق

امتیاز	شاخص‌های فرهنگی - اقتصادی		شاخص‌های اجتماعی		مجموع نرمال شده		نرمال شده
	مطلق	نرمال شده	مطلق	نرمال شده	مطلق	نرمال شده	
۴	۴	۱/۲۱	۲/۹	۱/۱۴۳	۲/۳۵	۲/۳۵	۴
۳	۳	۱/۰۹۵	۲/۸۴	۱/۱۲	۲/۲۱	۲/۲۱	۳
۱	۱	۰/۸۱۲	۲/۲۲	۰/۸۷	۱/۶۸	۱/۶۸	۱
۲	۲	۰/۸۷۶	۲/۱۸	۰/۸۵	۱/۷۳	۱/۷۳	۲

منبع: نگارندگان

The screenshot shows the Meta-SWOT software interface. On the left, there is a navigation menu with options: Resources + Competition, Competitive Map, (V)RIO, Business Environment, Fit, H-SWOT Chart, Strategy Development, and About. The main area is titled 'INTERNAL FACTOR EVALUATION' and contains a table with the following columns: Identification, Weighting, Rarity, Imitability, and Organization. The table lists 12 internal factors with their respective weightings and responses for each category.

Identification	Weighting	Rarity	Imitability	Organization
مرکز سیاسی و اداری	9	Strongly Agree	Strongly Agree	Strongly Agree
وجود مراکز آموزش عالی	9	Agree	Disagree	Agree
ارتباط قوی شهر با شهرهای اطراف	8	Neutral	Agree	Agree
آب و هوای مناسب	3	Strongly Disagree	Disagree	Disagree
نزدیکی به پایتخت کشور	5	Strongly Disagree	Disagree	Agree
تفاوت جاذبات تجاری و بازرگانی از طریق حوزه	6	Disagree	Agree	Strongly Agree
همجواری با ارض جنگلی و تریای خزر	4	Strongly Disagree	Disagree	Disagree
قرارگیری در موقعیت جغرافیایی مناسب	6	Disagree	Disagree	Agree
دسترسی به بازارهای منطقه ای	8	Agree	Agree	Agree
همجواری شهر با مراکز اصلی جاذب جمعیت	7	Neutral	Agree	Agree
وجود فرودگاه در نزدیکی شهر	6	Neutral	Agree	Agree
وجود روندها برای فعالیت گردشگری	7	Disagree	Agree	Strongly Agree
عبورخط راه آهن از شهر	7	Agree	Agree	Agree
قرارگیری در کریدور حمل و نقل مهم کشور	8	Disagree	Disagree	Agree
وجود مراکز درمانی - خدماتی	7	Agree	Agree	Agree

شکل ۶: ارزیابی منابع و توانایی‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع

(منبع: نگارندگان)

بودن<sup>۴</sup> بررسی و اندازه‌گیری می‌کنند. در همین رابطه شکل (۶) به ارزیابی منابع و توانایی‌ها براساس دیدگاه مبتنی بر منابع اختصاص دارد.

**تحلیل پستل:** در ادامه باید عواملی را که سازمان و محدوده تحت مطالعه قادر به کنترل آن به صورت مستقیم نیست و از طرف دیگر برای موفقیت مجموعه ضروری و حیاتی است را تعیین کرد. بدین منظور، از

**ارزیابی توانایی‌ها:** برای پاسخ به این پرسش که «یک سازمان چگونه می‌تواند تشخیص دهد که کدام منابع و قابلیت‌ها قادر به ایجاد مزیت رقابتی پایدارند؟» از دیدگاه مبتنی بر منابع استفاده می‌شود. بر این اساس، منابع و قابلیت‌ها را از نظر با ارزش بودن<sup>۱</sup>، نادر بودن<sup>۲</sup>، تقلیدنشدنی<sup>۳</sup> و بدون جایگزین

1. Valuable
2. Rare
3. Inimitable

4. Non-substitutable

کرد. در ستون احتمال افزایش، باید درجه احتمال افزایش این عوامل در طول دوره برنامه ریزی را تعیین کرد و در ستون درجه ضرورت، باید میزان اضطراری بودن رفع این مورد توسط سازمان را بررسی کرد.

تحلیل PESTEL استفاده می‌شود. جدول (۹) بیانگر این عوامل است؛ همچنین وزن این عوامل در پنـج گروه اسمی بسیار مهم، مهم، متوسط، کم اهمیت و بسیار کم اهمیت تعیین می‌شود. در ستون تأثیر باید میزان تأثیر این عوامل در موفقیت سازمان را تعیین

جدول ۱۰: عوامل محیطی مؤثر خارج از کنترل در برنامه ریزی راهبردی برای شهر خلاق

عامل	وزن	تأثیر	احتمال افزایش	درجه اضطرار
فقدان و ضعف فعالیت‌های دانش پایه با فناوری بالا	بسیار مهم	بسیار قوی	بالا	بسیار فوری
فقدان تنوع در فعالیت‌های اقتصادی	مهم	بسیار قوی	بالا	به زودی
جایگاه نسبی پایین بخش صنعت در اشتغال	بسیار مهم	بسیار قوی	پایین	به زودی
کمبود نیروی انسانی متخصص	مهم	قوی	متوسط	بسیار فوری
کمبود پارک‌ها و مراکز رشد علم و فناوری	بسیار مهم	قوی	پایین	به زودی
دسترسی کم به فناوری‌های اینترنتی در خانواده	بسیار مهم	بسیار قوی	متوسط	به زودی
عدم وجود سازمانها و نهاد برای ارائه دادن آموزش‌های لازم در زمینه خود اشتغالی	مهم	قوی	بالا	به زودی
قرار گرفتن نادرست افراد با مشاغل مرتبط با تخصص و تحصیلات خود	مهم	قوی	بالا	به زودی
تعداد کم نخبگان به دلیل نداشتن واحدهای تحقیق و توسعه	بسیار مهم	بسیار قوی	متوسط	بسیار فوری
سهم ناچیز فعالیت کارآفرین (دانش پایه با فناوری بالا)	بسیار مهم	بسیار قوی	بالا	بسیار فوری
کمبود مجتمع‌های فرهنگی و هنری	مهم	قوی	بالا	به زودی
چیرگی فعالیت‌های نوپایه خرده فروشی بر ساختار کارگاه‌های شهری	بسیار مهم	بسیار قوی	پایین	به زودی

منبع: نگارندگان

این هدف هستیم که چطور منابع و قابلیت‌ها، فرصت‌ها را پشتیبانی کرده و یا تهدیدات را کاهش می‌دهند (بدری و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۴). در گام بعد به ارزیابی میزان تأثیر پشتیبانی و تأثیرپذیری منابع و تواناییها در عوامل محیطی یا همان تناسب راهبردی پرداخته شده است. از آنجا که مقایسات دو دویی این عوامل حجم زیادی را در برمی گیرد، چند مورد از آن بیان می‌شود.

سنجش تناسب راهبردی: از آنجا که این مدل به دنبال توسعه‌دادن مدل SWOT و تلاش برای ترکیب کردن آن با یک ابزار پشتیبانی تصمیمگیری است. معیار تناسب راهبردی عاملی برای دستیابی به این هدف است. در این مرحله از کارشناسان خواسته شد به ارزیابی تأثیر منابع و قابلیت‌ها بر روی عوامل خارجی بپردازند. در واقع تناسب راهبردی، به انطباق عوامل داخلی با خارجی محاسبه میشود. ما در این مرحله به دنبال

جدول ۱۱: تناسب راهبردی

سطوح مقایسه	بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	قوی	بسیار قوی	عوامل محیطی (پستل)			
						کمبود نیروی انسانی متخصص	جایگاه نسبی پایین بخش صنعت در اشتغال	فقدان تنوع در فعالیت‌های اقتصادی	فقدان و ضعف فعالیت دانش پایه
منابع و تواناییها	مرکز سیاسی و اداری					بسیار قوی	قویاً	قویاً	قویاً
	وجود مراکز آموزش عالی					قویاً	قویاً	تا حدودی	قویاً
	ارتباط قوی شهر با شهرهای اطراف					ضعیف	تا حدودی	ضعیف	تا حدودی
	نزدیکی به پایتخت کشور					ضعیف	تا حدودی	قویاً	قویاً

منبع: نگارندگان



سپس باید میزان تاثیرگذاری منابع و توانایی‌ها بر اهداف را تعیین کرد. از آنجا که مقایسات دو دویی این عوامل حجم زیادی را در بر می‌گیرد، در اینجا به چند مورد اشاره می‌شود.

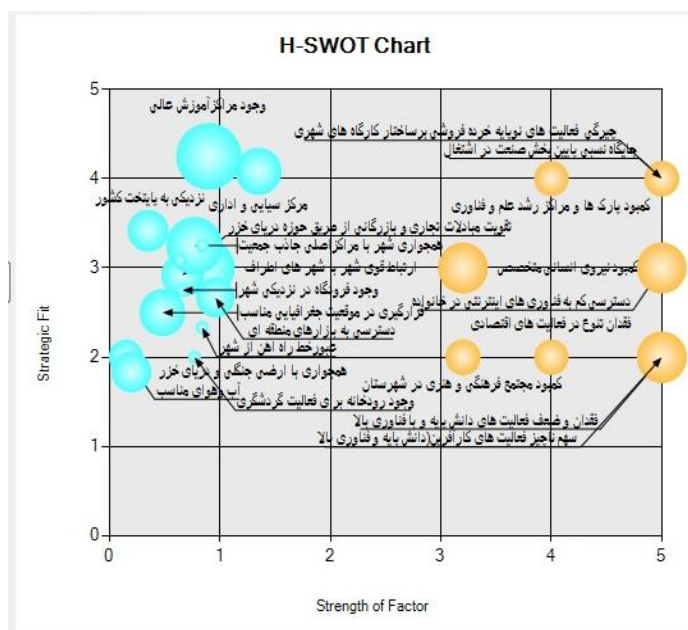
جدول ۱۲: تناسب منابع و توانایی‌ها با اهداف

سطوح مقایسه	بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	قوی	بسیار قوی	عوامل محیطی (پستل)			
						افزایش سطح مشارکت مردم ایجاد بستر مناسب برای آن	ایجاد بستر مناسب برای فعالیت متخصصان جوان	افزایش سهم اشتغال در بخش صنعت	توسعه امکانات فراغتی و تفریحی
منابع و توانایی‌ها	مرکز سیاسی و اداری					قویاً	بسیار قوی	قویاً	قویاً
	وجود مراکز آموزش عالی					قویاً	بسیار قوی	بسیار قوی	قویاً
	ارتباط قوی شهر با شهرهای اطراف					قویاً	قویاً	قویاً	قویاً
	نزدیکی به پایتخت کشور					ضعیف	قویاً	قویاً	قویاً

منبع: نگارندگان

بالا متمایلاند، دارای درجه بالایی از تناسب راهبردی هستند. اندازه‌دهی‌ها بیانگر درجه تناسب آنها با اهداف، اندازه‌دهی‌ها بیانگر درجه تناسب آنها با اهداف، اندازه‌دهی‌ها بیانگر درجه تناسب آنها با اهداف، اضطرار آنهاست. به طور کلی برای هر دو دسته از حساب‌ها که بیانگر منابع و توانایی‌ها و همچنین عوامل کلان محیطی است، قرارگیری در موقعیت بالا و سمت راست بیانگر میزان امتیاز و نمره است.

ترسیم نقشه راهبردی: با توجه به مقایسات قبلی، در این مرحله اقدام به ترسیم نقشه راهبردی می‌شود. منابع و تواناییها با رنگ فیروزه‌ای و عوامل کلان محیطی با رنگ نارنجی نشان داده شده است. آنهایی که به سمت راست متمایلاند، نسبتاً با ارزش، نادر، تقلید نشدنی و غیرقابل جایگزین هستند و از تناسب راهبردی برخوردارند. آن دسته از عواملی که به سمت



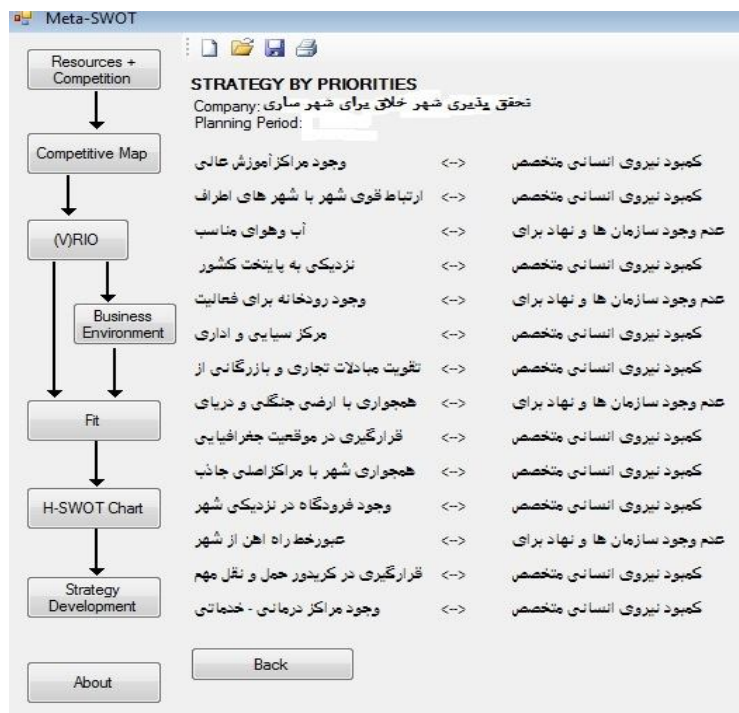
شکل ۷: نقشه راهبردی تحقیق‌پذیری شهر خلاق در شهر ساری (منبع: نگارندگان)

مشخص کرد که آیا ترکیب این عوامل با یکدیگر در تدوین استراتژی مؤثر هستند؟ و در چه اولیویتی باید قرار بگیرند؟ برایناساس می‌توان راهبردهای تحقیق‌پذیری شهر خلاق برای شهر ساری را به ترتیب اولویت، درج‌شده در شکل ۵ قرار داد. بر این اساس، می‌توان از مهمترین اقدامات در این راستا به موارد زیر اشاره کرد:

نخست باید به فعالیتهای اقتصادی تنوع داد. نکته بعدی توجه هرچه بیشتر مسئولان به کمبود پارکها و مراکز علم و رشد و فناوری است. یکی از مشکلات عمومی در بخش شهر خلاق ایجادکردن سازمانها و نهادهای لازم برای آموزش و ارائه دادن دانش‌آموختگان در زمینه خود اشتغالی است که همواره مشکلاتی را برای این بخش ایجاد می‌کند، از این روی باید به افزایش و تربیت انسانی متعدد و متخصص پرداخت، سپس کاهش برتری داشتن فعالیتهای نوپایه بر ساختار کارگاه‌های شهری است. در راستای افزایش هرچه بیشتر بخش صنعت در اشتغال در امر رسیدن به شهر خلاق است.

بر اساس شکل بالا، کمبود نیروی انسانی متخصص به‌عنوان بزرگترین مانع کلان محیطی جهت تحقق‌پذیری شهر خلاق در شهر ساری محسوب می‌شود و با توجه به اندازه حساب آن، نیازمند توجه است. عوامل کلان محیطی مانند سهم ناچیز فعالیت کارآفرین در رتبه‌های بعد به لحاظ تأثیر و ضرورت اقدام قرار دارند. در بین عوامل مؤثر جهت موفقیت و تحقق‌پذیری شهر خلاق در شهر ساری، وجود مراکز آموزش عالی، همجواری شهر با مراکز اصلی جاذب جمعیت از بالاترین تناسب راهبردی برخوردار است، یعنی به نسبت سایر عوامل با ارزشتر، نادرتر، تقلیدنشده‌تر و غیرقابل جایگزین‌تر است. از این‌روی باید به این عوامل توجه ویژه‌ای کرد، اما فقدان و ضعف فعالیتهای دانش پایه با فناوری بالا و سهم کم فعالیت کارآفرین، باید در صدر اقدامات اجرایی قرار گیرد.

**قضاوت کردن عوامل محیطی با منابع:** در مرحله آخر برای تدوین راهکارهای نهایی باید به قضاوت در مورد میزان و امکان ترکیب عوامل مهم محیطی با منابع و توانایی‌ها پرداخت. به عبارت دیگر باید



شکل ۸: راهبردهای اساسی جهت تحقیق‌پذیری شهر خلاق در شهر ساری (منبع: نگارندگان)

### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

شهر تاریخی ساری از قدیمی‌ترین روزهای پیدایش خود به عنوان مرکز ایالت شناخته شده است. انتخاب جایگاه آن (در جوار یکی از شهرهای باستانی)، از طرفی به سبب موقعیت جغرافیایی - سیاسی یعنی مرکزیت آن نسبت به بقیه زیرحوزه‌های حکومتی بوده و از طرف دیگر شرایط طبیعی مساعد از جمله همجواری با رودخانه تجن، و حاصلخیزی جلگه میانکوه البرز و دریای مازندران فرصت مناسبی را برای بنای شهر ایجاد نموده است. شهرسازی مرکز استان مازندران، از نظر اداری و بازرگانی نقش مهمی در سطح استان دارد. شهرها همواره مکانی برای خلاقیت و نوآوری بوده‌اند و شهر خلاق از جمله مباحث جدید در حوزه مطالعات شهری است که در رسیدن جامعه به توسعه دانایی محور مورد تأکید قرار گرفته است. شهر خلاق پدیده‌ای است که امکان دارد در هر دوره‌ای وجود داشته باشد، اما هیچ محیط شهری برای همیشه به صورت خلاق عمل نمی‌کند. این پژوهش همانگونه که در اهداف آن ذکر شد، جهت بررسی وضعیت شهر ساری بر اساس شاخصهای شهر خلاق صورت گرفت. در این رابطه پس از شناسایی شاخصها، از طریق برنامه‌ریزی راهبردی با استفاده از نرم‌افزار متاسوات به تحلیل و بررسی این هدف پرداخته شده است. Meta-SWOT یک مدل برنامه‌ریزی راهبردی جدید است که برای رفع کردن نواقص مدل SWOT می‌پردازد. مدل متاسوات بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع و رهیافت داخل به خارج است. هدف اصلی این پژوهش آن است که با استفاده از فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، ضمن آشناسدن با توانمندی‌ها و نقاط مثبت در رسیدن شهر ساری به شهر خلاق و تعیین کردن استراتژی کاربردی برای رسیدن به شهر خلاق در این شهر اقدام کند. در گام اول عوامل مؤثر بر تحقق‌پذیری شهر خلاق در شهر مورد مطالعه شناسایی شدند. در گام بعدی شهرها و نواحی رقیب شناسایی و به مقایسه

پرداخته شد. در نتیجه این فرایندها نقشه راهبردی ترسیم گردید. در ادامه منابع و توانایی‌ها بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفتند. از آنجا که همواره عوامل کلان محیطی نقش مهم و انکارناپذیری در هر برنامه‌ریزی دارند، آنها شناسایی شدند، در آخر برای هر یک از عوامل، تناسب راهبردی تدوین شد و راهبردهای مطلوب در جهت تحقق‌پذیری شهر خلاق در شهر ساری استخراج گردید. نتایج حاصل از تکنیک‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که ضعف شهر ساری در زمینه تحقق‌پذیری برای شهر خلاق در کمبود امکانات و زیر ساخت‌های اقتصادی و اجتماعی، تکنولوژی برتر برای رسیدن به شهر خلاق، نداشتن شرایط لازم برای جذب منابع انسانی خلاق و غیره برای این شهر رقم خورده است. به این ترتیب در صورت عدم انجام اقدامات جدی و عاجل در روند تحقق‌پذیری شهر خلاق برای شهر ساری، بیش از پیش بر میزان ناپایداری برای رسیدن به شهر خلاق آن افزوده خواهد شد؛ بنابراین از این پس ضروری به نظر می‌رسد که مدیریت شهری در جهت استفاده بیشتر از فرصت‌ها برای اصلاح نارسایی‌ها و ضعف‌ها گام بردارد و با اولویت‌بندی کردن صحیح برنامه‌ها بر اساس راهبردهای صحیح و اصولی، از منابع مالی و انسانی شهری حداکثر استفاده صورت گیرد.

برنامه شهرهای خلاق، در اثر پیوند برخی مسائل اقتصادی و شهری به وجود آمد. به این معنی که در شهر، افراد مختلف با علایق و تخصص‌های مختلف زندگی می‌کنند و هر کدام قابلیت‌های متفاوتی دارند. این افراد در عین حال که یک مجموعه ناهمگنی را شکل می‌دهند، در درون خودشان اشتراکاتی هم می‌توانند داشته باشند و در عین حال که با هم متفاوت‌اند، تشابهاتی هم دارند. حال با توجه به تأکید پیشینه نظری موضوع بر شاخص‌های شهر خلاق و نتایج به‌دست‌آمده در شهر مورد مطالعه، اجرای سیاست‌های منطقی در جهت آرایش پراکنده امکانات و فعالیت‌ها و خدمات شهری، تأکید بر تکنولوژی و فن‌آوری، استفاده از نیروهای متخصص،

حیات دهد که بتواند یکی از قابلیت‌های عمده خود و در اصل مزیت نسبی خود را پیدا کرده و آن را از طریق جذب افراد مرتبط با آن مزیت، توسعه دهد. نه تنها در شهر ساری بلکه در شهرهای کشورمان ما باید ببینیم که هر کدام از شهرهایمان چه پتانسیل عمده‌ای در سطح منطقه‌ای، ملی و حتی فرا ملی دارند و تلاش کنیم این پتانسیل‌ها را بالفعل کنیم. پیشنهادات برای رسیدن شهر ساری به یک شهر خلاق عبارتند از: توسعه زیرساخت‌های آموزشی، افزایش کارآفرینی به عنوان راهبردهای اصلی شهرها، برای تبدیل شدن به شهر خلاق. تقویت نهادها، تشکلهای و گروه‌های مدنی جهت افزایش سرمایه اجتماعی و مشارکت شهروندان در اداره امور شهری. رسیدن به یک شهر خلاق وجود طبقه خلاق است؛ بنابراین برای جذب طبقه خلاق می‌تواند از مراکز علم و رشد و فنآوری استفاده کرد، ایجاد یک شهر خلاق موجب توسعه تنوع فعالیت‌های اقتصادی و توسعه تنوع فعالیت‌های اقتصادی موجب ایجاد شهر خلاق می‌شود؛ بدین معنی که یک رابطه مثبت و دو سویه بین شهر خلاق و توسعه فعالیت‌های اقتصادی وجود دارد به طوری که رشد و توسعه هر یک بر رشد و توسعه دیگری تأثیری مثبت می‌گذارد.

مفید و مؤثر است. به نظر می‌رسد شرایط لازم برای مهاجران و تازه واردان که از دیگر ویژگی‌های شهر خلاق است، از طریق اعمال پارکها و مراکز رشد علم و فنآوری تحقیق پذیر است؛ بنابراین اگر بتوانیم شرایط فراهم کنیم که مردم بتوانند براساس تخیلات بلند پروازانه فکر، برنامه‌ریزی و عمل کنند و فرصت‌های توسعه به طور مداوم تکامل یابد، می‌توانیم به تحقق شهر خلاق نزدیکتر شویم. در پایان باید گفت خلاقیت چیزی نیست که به راحتی همراه هکرهای کامپیوتری، تخته‌های اسکیت، شادی‌ها و... به شهر وارد شود بلکه باید به صورت عضوی (ارگانیک) در میان مجموعه در ارتباط با تولیدات، کار و زندگی اجتماعی در ابعاد مختلف شهری، توسعه و گسترش یابد. با توجه به دیدگاه جدیدی که نشأت گرفته از تفکرات چارلز لندری و ریچارد فلوریدا در اوایل دهه ۲۰۰۰ میلادی است، به نظر می‌رسد که استفاده از خلاقیت و استعداد ساکنان، کسبه، مسئولان امور شهری و همه کسانی که نقشی در ایجاد فضاهای اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی شهرها دارند به‌عنوان افرادی که هم‌مشکل‌دهنده و هم‌استفاده کننده از شهر خود هستند، می‌تواند راهکار ارزشمندی برای تغییر وضعیت فعلی شهرهای امروزی گردد. شهری می‌تواند ادامه

### منابع

۱. ابراهیمی، مهران. ۱۳۸۷. نشست شهر خلاق: مفاهیم، سیاست‌ها، مطالعه موردی از شهرهای موفق و ناموفق. مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، تیرماه، فرهنگسرای نیاوران، تهران.
۲. اکبری مطلق، مصطفی. ۱۳۹۲. بررسی ابعاد نظریه شهرخلاق و تأثیر آن بر توسعه شهری پایدار با تأکید بر تجارت جهانی. همایش ملی معماری پایدار و توسعه شهری بوکان.
۳. بدری، علی. محمدرضا رضوانی و ذبیح‌اله ترابی و احمد. ۱۳۹۴. متاسوات، ابزاری استراتژیک برای برنامه‌ریزی گردشگری پایدار (مورد مطالعه: روستای میغان). مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۴(۱۳)، ۵۰-۲۹.
۴. توکلی، هانیه. حسین حسن‌پور. ۱۳۹۲. بررسی معیارهای شهر خلاق با تأکید بر توسعه پایدار شهری
- (نمونه موردی: پیرانشهر). اولین همایش ملی جغرافیا، شهرسازی و توسعه پایدار، تهران.
۵. رفیعیان، محسن. ۱۳۸۹. یادداشت بر شهر خلاق. ماهنامه پژوهشی، آموزشی شهرداری‌ها. ۱۱(۱۰)، ۱۵-۱۱.
۶. رفیعیان، مجتبی. مرتضی شعبانی. ۱۳۹۴. تحلیل شاخصهای خلاقیت شهری در نظام سکونتگاهی استان مازندران. جغرافیا و آمایش شهری- منطقه‌ای، سال پنجم، شماره ۱۶، ۳۴-۱۹.
۷. رضایی، محمدرضا. امیرضا خاوریان گرمسیر و رامین چراغی. ۱۳۹۴. برنامه ریزی راهیدی فضایی شهرهای کوچک‌اندام با استفاده از مدل Meta-SWOT (مطالعه موردی: شهر تفت در استان یزد). پژوهش‌های جغرافیای برنامه‌ریزی شهری، ۳(۴)، ۴۸۶-۴۶۷.
۸. رضاییان قراگوزلو، علی؛ قادری، اسماعیل؛ میرعباسی، رمضان. ۱۳۹۱. برنامه‌ریزی شهر خلاق، انتشارات آذرخش، تهران.

۹. رحیمی، محمد. محسن مردعلی و الهام دها و عبدالرسول فلاحزاده. ۱۳۹۲. شهر خلاق (مبانی نظری و شاخص‌ها). مجله دانش شهر، ۴(۱۹۶)، ۳۹-۱.
۱۰. ربانیخوراسگانی، علی. رسول ربانی و مهدی ادیبی‌سده و احمد موذنی. ۱۳۹۰. بررسی نقش تنوع اجتماعی در ایجاد شهرهای خلاق و نوآور مورد مطالعه: شهر اصفهان. جغرافیا و توسعه، (۲۱)، ۱۸۰-۱۵۹.
۱۱. زنگنه‌شهرکی، سعید. باقر فتوحی مهربانی و محمد پوراگرمی و محمدرضا سلیمان‌زاده. ۱۳۹۵. تحلیل قابلیت‌ها و جایگاه شهر تهران از نظر تحقق مفهوم شهر خلاق در مقایسه با سایر شهرهای دنیا. مجله جغرافیا و توسعه فضای شهری، ۳(۲)، ۸۵-۶۹.
۱۲. شیعه، اسماعیل. عبدالهادی دانشپور و مریم روستا. ۱۳۹۳. تدوین مدل شاخص‌های مکانی پایداری اجتماعی به کمک روش دلفی و تکنیک شانون. معماری و شهرسازی آرمان شهر.
۱۳. شفیع، زاهد. فیروزه فرخیان و لیلی میرقدر. ۱۳۹۲. اصفهان به عنوان شهر خلاق صنایع دستی با رویکرد توسعه گردشگری. فصلنامه علمی- پژوهشی و بین المللی انجمن جغرافیای ایران، ۱۲(۴۳)، ۲۷۸-۲۵۱.
۱۴. صحرائیان، زهرا. علی موحد. ۱۳۹۵. تحلیل و شناسایی پهنه‌های زمینه ساز توسعه خلاق بافت‌های فرسوده با تأکید بر گردشگری. مطالعه موردی: محله فهادان شهر یزد. مجله آمایش جغرافیایی فضا- فصلنامه علمی و پژوهشی دانشگاه گلستان، ۷(۲۶)، ۲۵۷-۲۳۵.
۱۵. فتوحی، باقر. محسن کلانتری و عباس رجایی. ۱۳۹۵. شهر خلاق و شاخصهای شهر خلاق ایرانی. جغرافیا (فصلنامه علمی- پژوهشی و بین‌المللی انجمن جغرافیای ایران)، دوره جدید، ۱۴(۵۱)، ۱۱۸-۱۰۱.
۱۶. کلانتری، محسن. عباس رجایی و باقر فتوحی مهربان. ۱۳۹۵. تحلیلی بر برخورداری کلانشهرهای ایران از شاخص‌های شهر خلاق. پژوهش‌های جغرافیایی برنامه‌ریزی شهری، ۴(۴)، ۶۱۲-۵۸۷.
۱۷. لطفی، صدیقه. مجتبی شهبابی شمشیری و الناز نیکبخت. ۱۳۹۵. امکان‌سنجی کاربست رویکرد کلانشهرهای شبکه‌ای چندمرکزی خلاق در منطقه کلانشهری مازندران مرکزی. فصلنامه جغرافیا و توسعه، ۴(۴۳)، ۱۷-۱.
۱۸. محمودی، شیرزاد. زهره داودپور. ۱۳۹۷. برندسازی شهری برای تحقق شهر خلاق؛ ارائه نظریه‌های داده‌بنیاد
- (مورد مطالعه: شهر ارومیه)، توسعه محلی (روستایی- شهری). (۱)۱۱، ۱۳۶-۱۱۵.
۱۹. مشکینی، ابوالفضل. حسین حاتمینژاد و حافظ مهدنژاد و فرهاد پرهیز. ۱۳۹۳. شهر خلاق الگویی نوین برای توسعه دانش بنیان در حوزه مدیریت شهری، تهران.
۲۰. موسوی، میرنجف. ۱۳۹۳. رتبه‌بندی محلات سردشت از نظر حرکت به سوی خلاقیت با تأکید بر تحقق شهر خلاق با استفاده از تاپسیس و AHP. فصلنامه جغرافیا و آمایش شهری، ۴(۱۰)، ۳۷-۱۹.
۲۱. مختاری ملک‌آبادی، رضا. محسن سقایی و فاطمه ایمان. ۱۳۹۳. سطح‌بندی مناطق پانزده‌گانه شهر اصفهان از لحاظ شاخص‌های شهر خلاق با استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی منطقی‌های. فصلنامه علمی- پژوهشی، پژوهش و برنامه‌ریزی شهری، ۵(۱۶)، ۱۲۰-۱۰۵.
۲۲. مرکز آمار ایران. ۱۳۹۵. نتایج سرشماری عمومی نفوس و مسکن.
۲۳. مرکز پژوهش‌های شورای اسلامی شهر مشهد. ۱۳۸۵. شهر خلاق.
۲۴. نظمفر، حسین. احمد آفتاب و عطا غفاری گیلانده و میر نجف موسوی. ۱۳۹۶. تحلیلی بر عوامل کلیدی مؤثر بر برنامه‌ریزی شهر خلاق (مطالعه موردی: ارومیه). پژوهش‌های جغرافیای برنامه‌ریزی شهری، ۶(۱)، ۲۲-۱.
25. Agarwal, R. W. Grassl and Pahl, J. 2012. Meta-SWOT: Introducing a New Strategic Planning Tool, Journal of Business Strategy, 33(2): 12-21.
26. Bloomberg, 2012. SWOT, PESTEL, Porter's 5 Forces and Value Chain. 1-16. <http://cfcdn.ivoryresearch.com/wp-content/uploads/2013/04/Bloomberg-Business-sample1.pdf>
27. Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1): 99-120.
28. Costa, P., Magalhães, M., Vasconcelos, B. and Sugahara, G. 2007. A discussion on the governance of 'creative cities': Some insights for policy action. Norsk Geografisk Tidsskrift-Norwegian, Journal of Geography, 61(3).
29. Cooke, P., and Lazzeretti L. 2008. Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development, Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar: 62.

43. Jones G., and Hill C. 2013. Strategic management theory: an integrated approach-
44. Landry, C. 2008. The Creative City. Toolkit for Urban Innovators, 2nd. Edition. Published June 28th 2000 by Earthscan Publication, Paperback: 240.
45. Qurchy, M. 2012. creative city, perspective magazine, (19): 7
46. Ratiu, D.E. 2013. Creative cities and/or sustainable cities: Discourses and practices. City, Culture and Society, 4(3): 125-135
47. Reckwitz, A. 2009. Die Selbstkultivierung der Stadt. Zur Transformation moderner
48. Urbanität in der "creative city". In: Mittelweg 36 (18).
49. Scott A.J. 2006. Creative cities: Conceptual issues and policy questions, Journal of Urban, Affairs, 28 (1).
50. Tremblay D.G., and Dehesa A.D.H, 2016. Montreal, Creative City and Immigrant Creative: Can the Art World and Entrepreneurship Be Brought Together?, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, (4)
51. Unesco Creative Cities Network, 2015.
52. Vanolo, A. 2008. The image of the creative city: Some reflection on urban handing in Turin, Cities, 25.
53. Warren, K. 2008. Strategic management dynamics. John Wiley & Sons
54. Xiang, Y., and Li, J. 2014. Evaluation of EHR in Health Care in China: Utilizing Fuzzy AHP in SWOT Analysis, in Frontier and Future Development of Information Technology in Medicine and Education: 2715-2719, Springer Netherlands.
55. Zakharova, A.A. 2013. Fuzzy Swot Analysis for Selection of Bankruptcy Risk Factors, Applied Mechanics and Materials, 379.
30. Deffner A., and Vachopoulou. 2011. Creative city: a new challenge of strategic urban planning, <http://www.sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa11/e110830aFinal01584>.
31. Florida R. 2002. The Rise of the Creative Class and how it's Transforming Work, Leisure,
32. Community and Everyday Life. New York, N.Y.: Basic Books
33. Girard, L.F., Baycan, T., and Nijkamp, P. 2011. Sustainable city and creativity: promoting creative urban initiatives. Ashgate Publishing, Ltd.
34. Gillespie A. 2007. Foundations of Economics - Additional chapter on Business. Oxford University Press
35. Gossling T., and Rutten R. 2007. Innovation in regions, European planning studies, 15(2):
36. Hsu Chia-Chien and Brian, A.S. 2007. The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. Practical Assessment, Research & Evaluation Journal, 21 (10).
37. Honourable Olivia Grange C.D, M.P. 2016. Update on Kingston as Unesco Creative City of Music. Ministry of Culture, Gender, Entertainment & Sport.
38. Husso M. 2011. Analysis of Competition in the Mobile Phone Markets of the United States and Europe.
39. Isoherranen V. 2012. Strategic Analysis Frameworks for Strategic Orientation and Focus, University Of Oulu, Oulu
40. Scotte, J.A. 2006. Creative cities. Conceptual issues and policy questions, university of California, Los Angeles
41. Miller, D., Eisenstat R., and Foote, N. 2002. Strategy from the Inside Out, California Management Review, 44(3).
42. Musterd S. 2010. The Creative Cultural Knowledge City Some Conditions, Paper presented at the University of Kaiserlautern.