

فوق العاده خلاقیت شهری برای شهرداران،

پاداش براساس چشم انداز بلندمدت

(تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۰۳/۱۵ تاریخ تصویب ۱۴۰۴/۰۵/۰۴)

محمد اسدی

چکیده

مدیریت شهری در دهه‌های اخیر با مسائل پیچیده‌ای همچون نابرابری فضایی، بحران‌های زیست محیطی، محدودیت منابع مالی، کاهش اعتماد عمومی و ضرورت تاب‌آوری در برابر شوک‌ها مواجه شده است. در چنین شرایطی، خلاقیت شهری به عنوان یک رویکرد راهبردی برای حل مسائل و خلق ارزش عمومی اهمیت می‌یابد. با این حال، بسیاری از نظام‌های ارزیابی و پاداش در شهرداری‌ها عمدتاً بر دستاوردهای کوتاه‌مدت، پروژه‌های قابل افتتاح و خروجی‌های سریع تمرکز دارند، رویکردی که می‌تواند سوگیری کوتاه‌مدت را تشدید کرده و انگیزه مدیران شهری را برای سرمایه‌گذاری در اصلاحات نهادی، سیاست‌های پایدار و اقدامات آینده‌ساز کاهش دهد. این مقاله با رویکردی توصیفی-تحلیلی و مبتنی بر مطالعه اسنادی و تحلیل مفهومی، به تبیین مبانی نظری «فوق العاده خلاقیت شهری برای شهرداران» بر اساس تحقق چشم‌انداز بلندمدت می‌پردازد. یافته‌ها نشان می‌دهد خلاقیت شهری باید فراتر از پروژه‌های نمایشی، در ابعادی چون نوآوری سیاستی، اصلاح فرآیندها، شفافیت و داده‌محوری، مشارکت شهروندان، عدالت فضایی، پایداری مالی و تاب‌آوری تعریف شود. همچنین طراحی نظام پاداش آینده‌محور مستلزم تدوین شاخص‌های قابل سنجش، پایش مستمر، ارزیابی مستقل و ترکیبی از مشوق‌های مالی و حرفه‌ای است. نتیجه‌گیری مقاله بیان می‌کند که پیوند دادن پاداش شهرداران با تحقق تدریجی اهداف چشم‌انداز، می‌تواند جهت‌گیری مدیریت شهری را از رویکرد کوتاه‌مدت و افتتاح محور به حکمرانی خلاق، مسئولانه و پایدار تغییر داده و زمینه شکل‌گیری شهرهایی تاب‌آور، عادلانه و انسان‌محور را تقویت کند.

واژگان کلیدی: خلاقیت شهری، چشم‌انداز بلندمدت، ارزیابی عملکرد، حکمرانی شهری

مقدمه

شهرها دیگر صرفاً مجموعه ای از ساختمان ها، خیابان ها و زیرساخت ها نیستند، آن ها موجوداتی زنده اند که با تصمیم های امروز مدیران شان، آینده نسل ها را شکل می دهند. در جهانی که تغییرات فناوری، بحران های زیست محیطی، تحولات اجتماعی و رقابت میان شهرها با سرعتی بی سابقه در جریان است، مدیریت شهری نمی تواند صرفاً واکنشی و کوتاه مدت باشد. شهرداران امروز، معماران فردای شهرها هستند، و کیفیت نگاه آنان به آینده، سرنوشت شهر را تعیین می کند. با این حال، بسیاری از نظام های ارزیابی و پاداش در مدیریت شهری بر دستاوردهای سریع، پروژه های نمایشی و نتایج کوتاه مدت تمرکز دارند. این رویکرد، هرچند ممکن است رضایت مقطعی ایجاد کند، اما اغلب مانع شکل گیری سیاست های پایدار، سرمایه گذاری های زیرساختی بلندمدت و تصمیم های شجاعانه ای می شود که ثمره آن ها سال ها بعد آشکار خواهد شد. در چنین شرایطی، خلاقیت شهری نه در اجرای پروژه های پرزرق و برق، بلکه در طراحی چشم اندازهای ماندگار و پیگیری هوشمندانه آن ها معنا پیدا می کند. ایده «پاداش بر اساس چشم انداز بلندمدت» تلاشی است برای بازتعریف انگیزه ها در مدیریت شهری، حرکتی به سوی سیستمی که شهرداران را نه فقط به خاطر افتتاح پروژه های سریع، بلکه به دلیل بنیان گذاری مسیرهای پایدار توسعه، ارتقای کیفیت زندگی نسل های آینده، تاب آوری شهری و سرمایه گذاری در سرمایه انسانی شهر مورد تقدیر قرار دهد. این رویکرد، خلاقیت را از سطح طراحی های ظاهری به عمق حکمرانی راهبردی منتقل می کند. این پژوهش می کوشد نشان دهد چگونه می توان با بازطراحی نظام های ارزیابی و پاداش، شهرداران را به سمت تفکر بلندمدت، نوآوری ساختاری و تصمیم های آینده ساز هدایت کرد، تصمیم هایی که شاید در

کوتاه مدت کمتر دیده شوند، اما در بلندمدت، شهر را به الگویی از توسعه پایدار و هوشمند بدل خواهند ساخت.

بخش اول: بیان مسئله

شهرهای امروز با مجموعه‌ای از چالش‌های پیچیده، درهم‌تنیده و فزاینده روبه‌رو هستند، از رشد شتابان جمعیت شهری و گسترش نابرابری‌های فضایی گرفته تا بحران‌های زیست‌محیطی، تغییرات اقلیمی، فشار بر زیرساخت‌ها، کمبود منابع مالی پایدار و کاهش اعتماد عمومی. حل این مسائل نیازمند تصمیم‌هایی است که نه تنها کارآمد و خلاقانه باشند، بلکه افق زمانی بلندمدت داشته و پیامدهای میان‌نسلی آن‌ها مورد توجه قرار گیرد. با این حال، در بسیاری از نظام‌های مدیریت شهری، سازوکارهای ارزیابی عملکرد و پرداخت پاداش به گونه‌ای طراحی شده‌اند که بیش از آنکه آینده‌محور باشند، به نتایج کوتاه‌مدت و قابل مشاهده فوری توجه دارند. تمرکز بر دستاوردهای سریع، پروژه‌های افتتاح‌محور و شاخص‌های کمی کوتاه‌مدت، به تدریج نوعی سوگیری ساختاری در رفتار مدیریتی ایجاد می‌کند. در چنین شرایطی، شهرداران و مدیران شهری ممکن است منابع و انرژی خود را به سمت اقداماتی سوق دهند که در بازه زمانی کوتاه دیده می‌شوند، حتی اگر این اقدامات در بلندمدت پایداری مالی، زیست‌محیطی یا اجتماعی شهر را تضعیف کنند. این وضعیت نه تنها ظرفیت نوآوری راهبردی را محدود می‌سازد، بلکه سرمایه‌گذاری در اصلاحات نهادی، توسعه سرمایه انسانی، زیرساخت‌های نرم، تاب‌آوری شهری و عدالت فضایی را به حاشیه می‌راند.

از سوی دیگر، خلاقیت در مدیریت شهری اغلب به اقدامات ظاهری یا پروژه‌های شاخص تقلیل می‌یابد، در حالی که بخش مهمی از خلاقیت واقعی در تصمیم‌های ساختاری، اصلاح

سیاست ها، بازطراحی فرآیندها و ایجاد نظام های پایدار حکمرانی نهفته است. این نوع خلاقیت، ماهیتی زمان بر و تدریجی دارد و آثار آن معمولاً در دوره های بعدی مدیریت آشکار می شود. فقدان سازوکارهای انگیزشی متناسب با این نوع خلاقیت، موجب می شود مدیران کمتر به سمت تصمیم های پرریسک اما آینده ساز حرکت کنند.

مسئله اساسی این پژوهش از همین تعارض ناشی می شود: چگونه می توان در چارچوب مدیریت شهری، نظامی طراحی کرد که شهرداران را به خلاقیت راهبردی و آینده نگر تشویق کند و در عین حال، پاسخگویی، شفافیت و عدالت را تضمین نماید؟ به بیان دیگر، چگونه می توان سازوکاری برای «فوق العاده خلاقیت شهری» تعریف کرد که مبنای آن نه صرفاً عملکرد مقطعی، بلکه تحقق تدریجی یک چشم انداز بلندمدت برای شهر باشد؟

این مسئله زمانی اهمیت بیشتری می یابد که بدانیم بسیاری از تصمیم های شهری دارای اثرات میان نسلی هستند. نحوه توسعه فضاهای شهری، سیاست های حمل و نقل، الگوی تأمین مالی شهرداری، میزان توجه به محیط زیست، یا شیوه مشارکت شهروندان، همگی پیامدهایی دارند که فراتر از یک دوره مدیریت ادامه می یابند. اگر نظام های ارزیابی و پاداش، این بُعد زمانی را نادیده بگیرند، احتمال شکل گیری تصمیم هایی که منافع کوتاه مدت را بر منافع پایدار ترجیح می دهند، افزایش می یابد.

بخش دوم: مفاهیم و مبانی نظری

برای فهم دقیق ایده «فوق العاده خلاقیت شهری» و پیوند آن با «پاداش مبتنی بر چشم انداز بلندمدت» لازم است ابتدا مفاهیم کلیدی و چارچوب های نظری مرتبط با خلاقیت، حکمرانی

شهری، انگیزش و توسعه پایدار تبیین شود. این بخش تلاش می کند روشن کند خلاقیت شهری دقیقاً به چه معناست، چرا افق زمانی بلندمدت در مدیریت شهری اهمیت دارد و چگونه نظام پاداش می تواند رفتار مدیران شهری را در مسیر آینده سازی هدایت کند. خلاقیت در معنای عمومی به توانایی تولید ایده های نو و مفید اطلاق می شود. در مدیریت شهری، نو بودن به تنهایی کافی نیست، ایده باید مسئله ای واقعی را حل کند، قابلیت اجرا داشته باشد و برای شهروندان ارزش عمومی خلق کند. بنابراین خلاقیت در این حوزه بیش از آنکه به ایده پردازی صرف شباهت داشته باشد، به نوآوری مسئله محور و نتیجه گرا نزدیک است. خلاقیت می تواند در سطح فردی و نهادی مطرح شود. در سطح فردی، ویژگی هایی همچون تفکر واگرا، ریسک پذیری، توان تصمیم گیری در شرایط عدم قطعیت و روحیه یادگیری مستمر اهمیت دارند. با این حال، مدیریت شهری یک فرآیند جمعی و نهادی است و خلاقیت پایدار زمانی شکل می گیرد که ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمانی نیز امکان تولید، آزمایش و نهادینه سازی ایده های نو را فراهم کنند. به همین دلیل، خلاقیت نهادی در شهر اهمیت بیشتری از خلاقیت فردی صرف دارد.

خلاقیت شهری به معنای توانایی مدیریت شهری برای مواجهه نوآورانه با مسائل پیچیده شهری و خلق ارزش عمومی از طریق سیاست گذاری، طراحی، اصلاح نهادی، فناوری و مشارکت اجتماعی است. این مفهوم با پروژه های نمایشی یا اقدامات پرهزینه و کوتاه مدت تفاوت دارد. خلاقیت واقعی می تواند در اصلاح فرآیندهای اداری، بهبود نظام داده و شفافیت، بازنگری مقررات یا تقویت مشارکت شهروندان نیز متجلی شود. گاه یک اصلاح ساختاری کم هزینه، تأثیری عمیق تر و پایدارتر از یک پروژه عمرانی پرزرق و برق دارد.

مسائل شهری عموماً از جنس مسائل پیچیده و چندعلتی هستند. پدیده‌هایی مانند ترافیک، آلودگی هوا، بحران مسکن، نابرابری فضایی یا تاب‌آوری در برابر بلایای طبیعی، دارای ذی‌نفعان متعدد، پیامدهای متقاطع و راه‌حل‌های غیرقطعی‌اند. این پیچیدگی ایجاب می‌کند که مدیریت شهری از رویکردهای خطی و کوتاه‌مدت فاصله بگیرد و به سمت یادگیری مستمر، آزمایش سیاست‌ها، ارزیابی اثرات و سازگاری تدریجی حرکت کند. خلاقیت شهری در چنین بستری به معنای توانایی مدیریت برای هدایت فرآیندهای یادگیری و سازگاری است. در نظریه‌های نوین مدیریت بخش عمومی، هدف اصلی حکمرانی شهری تولید ارزش عمومی تعریف می‌شود. ارزش عمومی شامل افزایش کیفیت زندگی، عدالت اجتماعی، اعتماد عمومی، پایداری زیست‌محیطی و رفاه جمعی است. بسیاری از این نتایج در کوتاه‌مدت قابل مشاهده یا اندازه‌گیری نیستند و در افق زمانی بلندمدت شکل می‌گیرند. از این رو، اگر نظام ارزیابی و پاداش مدیران شهری بر نتایج سریع و ملموس متمرکز باشد، با منطق تولید ارزش عمومی پایدار در تعارض قرار می‌گیرد.

چشم‌انداز بلندمدت در مدیریت شهری به معنای ترسیم تصویری روشن و قابل فهم از آینده مطلوب شهر در افقی میان‌مدت تا بلندمدت و تعیین مسیر تحقق آن است. چشم‌انداز مؤثر باید مبتنی بر ارزش‌های مشترک، اهداف قابل سنجش، نقشه راه اجرایی و سازوکار پایش و پاسخگویی باشد. تفاوت چشم‌انداز با شعار در همین پیوند با برنامه، بودجه و شاخص‌های ارزیابی نهفته است. چشم‌انداز زمانی معتبر است که بتواند مبنای تصمیم‌های روزمره قرار گیرد و از تغییرات کوتاه‌مدت مدیریتی آسیب نبیند. یکی از چالش‌های مهم در حکمرانی شهری، سوگیری کوتاه‌مدت است. فشارهای سیاسی، رسانه‌ای و دوره‌های محدود مدیریت، مدیران را

به سمت اقداماتی سوق می‌دهد که سریع دیده شوند، حتی اگر اثرات بلندمدت آن‌ها محدود یا منفی باشد. این سوگیری موجب تضعیف سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های نرم، اصلاحات نهادی و اقدامات پیشگیرانه می‌شود، اقداماتی که معمولاً زمان‌بر هستند اما تأثیر عمیق‌تری دارند. طراحی نظام پاداش مبتنی بر چشم‌انداز بلندمدت، تلاشی نظری برای اصلاح این سوگیری و هم‌راستاسازی انگیزه‌ها با منافع پایدار شهر است.

در نظریه‌های انگیزش سازمانی، پاداش‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی رفتار دارند. هر نظام پاداش، به طور ضمنی اعلام می‌کند که چه نوع عملکردی ارزشمند است. اگر پاداش‌ها بر دستاوردهای کوتاه‌مدت متمرکز باشند، مدیران نیز رفتار کوتاه‌مدت بروز می‌دهند. اما اگر معیارهای ارزیابی به ظرفیت‌سازی نهادی، کاهش ریسک‌های آینده، پایداری مالی و اثرات اجتماعی بلندمدت توجه کنند، رفتار مدیریتی نیز به همان سمت هدایت می‌شود. در این چارچوب، مسئله رابطه کارگزار و کارفرما نیز مطرح است. شهردار به عنوان کارگزار منابع عمومی را مدیریت می‌کند و شهروندان یا نهادهای نظارتی نقش کارفرما را دارند. وقتی اطلاعات درباره نتایج بلندمدت نامتقارن باشد، ممکن است رفتار مدیر با منافع عمومی هم‌راستا نباشد. نظام پاداش مبتنی بر شاخص‌های شفاف و قابل راستی‌آزمایی می‌تواند این شکاف را کاهش دهد.

نوآوری در بخش عمومی ماهیتی متفاوت از بخش خصوصی دارد. محدودیت‌های قانونی، حساسیت اجتماعی و ریسک سیاسی موجب می‌شود که نوآوری نیازمند طراحی تدریجی، آزمایش‌های محدود، ارزیابی اثرات و اصلاح مستمر باشد. بنابراین خلاقیت شهری باید به عنوان یک فرآیند یادگیری مستمر دیده شود، نه یک اقدام مقطعی. پاداش بلندمدت نیز باید

این فرآیند یادگیری، اصلاح و نهادینه سازی را به رسمیت بشناسد. دو مفهوم پایداری و تاب آوری جایگاه مهمی در مبانی نظری چشم انداز بلندمدت دارند. پایداری بر تعادل میان توسعه اقتصادی، عدالت اجتماعی و حفاظت از محیط زیست تأکید دارد. بسیاری از اقدامات پایدار، مانند کاهش مصرف انرژی، توسعه حمل و نقل عمومی یا مدیریت منابع آب، نیازمند سرمایه گذاری بلندمدت هستند. تاب آوری نیز به توان شهر در مواجهه با بحران ها و بازگشت به وضعیت مطلوب اشاره دارد. سرمایه گذاری در تاب آوری معمولاً پیشگیرانه است و منافع آن در زمان بحران آشکار می شود. در هر دو مورد، اگر افق ارزیابی کوتاه باشد، انگیزه کافی برای این نوع اقدامات شکل نمی گیرد.

عدالت شهری و شمول پذیری نیز از ارکان نظری خلاقیت شهری محسوب می شوند. خلاقیت زمانی ارزشمند است که منافع آن به صورت متوازن میان مناطق و گروه های مختلف شهری توزیع شود. تمرکز صرف بر پروژه های شاخص در مناطق برخوردار، با منطق ارزش عمومی و توسعه عادلانه در تعارض است. بنابراین ارزیابی خلاقیت شهری باید به اثرات توزیعی، دسترسی برابر به خدمات و تقویت سرمایه اجتماعی نیز توجه کند. در نهایت، شفافیت، پاسخگویی و داده محوری شرط لازم اجرای هر نظام پاداش مبتنی بر چشم انداز بلندمدت است. بدون شاخص های معتبر، نظام پایش مستمر و گزارش دهی عمومی، ارزیابی اثرات بلندمدت ممکن نخواهد بود و پاداش ها به تصمیم های سلیقه ای تبدیل می شوند. داده محوری نه تنها امکان سنجش پیشرفت را فراهم می کند، بلکه زمینه یادگیری، مقایسه و اصلاح مستمر سیاست ها را نیز ایجاد می کند. بر این اساس، «فوق العاده خلاقیت شهری برای شهرداران» زمانی از نظر نظری قابل دفاع است که خلاقیت را به معنای تولید ارزش عمومی پایدار تعریف کند،

چشم‌انداز بلندمدت را به برنامه‌ریزی و ارزیابی متصل سازد، سوگیری کوتاه‌مدت را از طریق طراحی انگیزه‌ها اصلاح کند و پایداری، عدالت، تاب‌آوری و شفافیت را به عنوان ستون‌های اصلی مدیریت شهری آینده‌نگر در نظر بگیرد. چنین چارچوبی می‌تواند مبنای طراحی نظامی باشد که نه فقط عملکرد مقطعی، بلکه آینده‌سازی مسئولانه و خلاقانه را مورد تقدیر قرار دهد.

بخش سوم: هدف پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، تبیین و طراحی چارچوبی نظری و کاربردی برای استقرار «فوق‌العاده خلاقیت شهری برای شهرداران» بر مبنای تحقق چشم‌انداز بلندمدت شهر است، به گونه‌ای که نظام پاداش در مدیریت شهری از تمرکز بر دستاوردهای کوتاه‌مدت و پروژه‌محور فاصله گرفته و به سمت تشویق نوآوری راهبردی، ظرفیت‌سازی نهادی و تولید ارزش عمومی پایدار هدایت شود. این پژوهش در پی آن است که نشان دهد چگونه می‌توان با بازتعریف معیارهای ارزیابی عملکرد شهرداران، خلاقیت را نه به عنوان اقداماتی مقطعی یا نمایشی، بلکه به عنوان فرآیندی آینده‌ساز، عدالت‌محور و مبتنی بر پایداری تعریف کرد. از این منظر، هدف تحقیق تنها ارائه یک پیشنهاد انگیزشی نیست، بلکه تلاش برای بازآرایی منطق حکمرانی شهری در جهت هم‌راستاسازی انگیزه‌های مدیریتی با منافع بلندمدت شهروندان است.

از اهداف فرعی این پژوهش می‌توان به تبیین مفهوم خلاقیت شهری در چارچوب ارزش عمومی، تحلیل پیامدهای سوگیری کوتاه‌مدت در نظام‌های ارزیابی موجود، شناسایی شاخص‌های قابل سنجش برای ارزیابی تحقق چشم‌اندازهای بلندمدت شهری، و ارائه اصول طراحی یک نظام پاداش شفاف، عادلانه و داده‌محور اشاره کرد. همچنین این تحقیق می‌کوشد ارتباط میان خلاقیت مدیریتی، پایداری شهری، تاب‌آوری، عدالت فضایی و مشارکت

شهروندان را به صورت منسجم توضیح دهد. هدف غایی پژوهش آن است که زمینه نظری و مفهومی لازم برای ایجاد سازوکاری فراهم شود که شهرداران را به تصمیم‌های شجاعانه، نوآورانه و مسئولانه در قبال آینده شهر ترغیب کند، تصمیم‌هایی که آثار آن‌ها فراتر از یک دوره مدیریتی امتداد یافته و به ارتقای کیفیت زندگی نسل‌های کنونی و آینده بینجامد.

بخش چهارم: روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-تحلیلی است که با رویکردی کیفی و با بهره‌گیری از تحلیل مفهومی و تطبیقی انجام می‌شود. هدف اصلی تحقیق، طراحی چارچوبی نظری برای استقرار نظام «فوق‌العاده خلاقیت شهری» مبتنی بر چشم‌انداز بلندمدت است، از این رو روش تحقیق بر تبیین مفاهیم، استخراج مؤلفه‌ها و ارائه مدل پیشنهادی متمرکز است.

در گام نخست، با استفاده از روش مطالعه اسنادی و کتابخانه‌ای، ادبیات نظری مرتبط با خلاقیت شهری، حکمرانی شهری، مدیریت بخش عمومی، نظریه‌های انگیزش، نظام‌های ارزیابی عملکرد، پایداری و تاب‌آوری شهری بررسی و تحلیل می‌شود. منابع مورد استفاده شامل کتاب‌ها، مقالات علمی-پژوهشی، گزارش‌های سیاستی، اسناد برنامه‌ریزی شهری و تجارب بین‌المللی در حوزه ارزیابی مدیران شهری است. در این مرحله تلاش می‌شود مفاهیم کلیدی استخراج و چارچوب نظری تحقیق تدوین شود.

در گام دوم، با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای کیفی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با خلاقیت شهری و تحقق چشم‌انداز بلندمدت شناسایی و طبقه‌بندی می‌شوند. این تحلیل به

منظور دستیابی به ابعاد اصلی ارزیابی خلاقیت راهبردی در مدیریت شهری انجام می‌گیرد. همچنین برای افزایش انسجام نظری، از رویکرد تطبیقی جهت مقایسه نظام‌های ارزیابی عملکرد در مدیریت شهری در برخی تجارب موفق استفاده می‌شود تا نقاط قوت و ضعف آن‌ها در پیوند دادن پاداش با نتایج بلندمدت بررسی گردد.

در صورت توسعه میدانی پژوهش، می‌توان از روش دلفی یا مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان مدیریت شهری، اعضای شوراهای شهر، اساتید برنامه‌ریزی شهری و مدیران اجرایی بهره‌گرفت تا شاخص‌های پیشنهادی اعتبارسنجی و اولویت‌بندی شوند. در این مرحله، روایی محتوایی مدل از طریق نظر متخصصان و پایایی آن از طریق همگرایی دیدگاه‌ها ارزیابی خواهد شد.

روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی بر پایه تحلیل مضمون و دسته‌بندی مفهومی استوار است و در صورت استفاده از ابزارهای کمی تکمیلی، می‌توان از روش‌های وزن‌دهی شاخص‌ها و تحلیل سلسله‌مراتبی برای تعیین اهمیت نسبی مؤلفه‌ها بهره‌برد.

بخش پنجم: یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که خلاقیت شهری زمانی معنا و کارکرد واقعی پیدا می‌کند که از سطح پروژه‌های کوتاه‌مدت و نمایشی فراتر رفته و به سطح راهبردی، نهادی و آینده‌نگر ارتقا یابد. بررسی ادبیات نظری و تجارب مدیریتی بیانگر آن است که بخش عمده‌ای از ناکارآمدی‌های شهری نه ناشی از کمبود ایده، بلکه ناشی از ضعف در طراحی نظام‌های انگیزشی و ارزیابی عملکرد است. هنگامی که پاداش‌ها بر نتایج فوری و قابل مشاهده متمرکز

باشند، رفتار مدیریتی نیز به سمت اقدامات مقطعی و کم‌ریسک سوق پیدا می‌کند و سرمایه‌گذاری در اصلاحات ساختاری و بلندمدت کاهش می‌یابد.

یکی از مهم‌ترین یافته‌ها این است که «سوگیری کوتاه‌مدت» در مدیریت شهری یک مسئله فردی نیست، بلکه ریشه در ساختارهای نهادی و نظام‌های ارزیابی دارد. بنابراین اصلاح رفتار مدیریتی بدون اصلاح سازوکارهای انگیزشی ممکن نیست. طراحی نظام «فوق‌العاده خلاقیت شهری» بر مبنای چشم‌انداز بلندمدت می‌تواند این عدم تعادل را اصلاح کرده و میان منافع مدیریتی و منافع پایدار شهر هم‌راستایی ایجاد کند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که خلاقیت شهری دارای ابعاد چندگانه است و صرفاً به نوآوری فناورانه یا طراحی‌های کالبدی محدود نمی‌شود. اصلاح سیاست‌ها، بهبود فرآیندهای اداری، تقویت شفافیت، توسعه مشارکت شهروندان، ایجاد منابع مالی پایدار، و افزایش تاب‌آوری در برابر بحران‌ها نیز از مصادیق خلاقیت راهبردی محسوب می‌شوند. در نتیجه، نظام پاداش باید این ابعاد غیر ملموس اما اثرگذار را نیز پوشش دهد.

از دیگر یافته‌های مهم، ضرورت تعریف شاخص‌های قابل سنجش برای ارزیابی تحقق چشم‌انداز بلندمدت است. بدون شاخص‌های روشن و داده‌محور، ارزیابی عملکرد بلندمدت به تصمیم‌های سلیقه‌ای تبدیل می‌شود. بنابراین پیوند میان چشم‌انداز، برنامه، بودجه و نظام پایش مستمر، پیش شرط اجرای موفق هرگونه نظام پاداش آینده‌محور است.

نتایج تحقیق همچنین حاکی از آن است که پایداری مالی، عدالت فضایی، کاهش نابرابری، بهبود کیفیت محیط زیست و افزایش سرمایه اجتماعی از جمله شاخص‌هایی هستند که

می‌توانند به عنوان معیارهای ارزیابی خلاقیت شهری در افق بلندمدت مورد استفاده قرار گیرند. این شاخص‌ها نه تنها عملکرد اجرایی، بلکه کیفیت حکمرانی و میزان تولید ارزش عمومی را نیز منعکس می‌کنند.

یافته دیگر پژوهش تأکید می‌کند که پاداش مالی به تنهایی برای ایجاد انگیزه پایدار کافی نیست. اعتبار حرفه‌ای، شفافیت عمومی، گزارش‌دهی منظم پیشرفت چشم‌انداز و ارزیابی مستقل نیز نقش مهمی در تقویت انگیزش مدیران شهری دارند. به بیان دیگر، نظام پاداش باید ترکیبی از مشوق‌های مالی، حرفه‌ای و اجتماعی باشد. استقرار نظام «فوق‌العاده خلاقیت شهری» می‌تواند فرهنگ مدیریتی شهر را از رویکرد پروژه‌محور و کوتاه‌مدت به سمت حکمرانی یادگیرنده، داده‌محور و آینده‌نگر سوق دهد. چنین تغییری نه تنها کیفیت تصمیم‌گیری را ارتقا می‌دهد، بلکه زمینه شکل‌گیری شهرهایی تاب‌آور، عادلانه و پایدار را فراهم می‌سازد و منافع نسل‌های آینده را در کانون توجه مدیریت شهری قرار می‌دهد.

بخش ششم: پیشنهادات

بر اساس یافته‌های پژوهش، برای تحقق «فوق‌العاده خلاقیت شهری بر مبنای چشم‌انداز بلندمدت» لازم است مجموعه‌ای از اقدامات نهادی، سیاستی و اجرایی به‌صورت هماهنگ طراحی و اجرا شود. پیشنهادهای زیر می‌تواند چارچوب عملی برای پیاده‌سازی این رویکرد فراهم آورد.

نخست، لازم است تعریف روشنی از خلاقیت شهری در اسناد رسمی مدیریت شهری ارائه شود، تعریفی که خلاقیت را به تولید ارزش عمومی پایدار، اصلاحات نهادی، عدالت فضایی،

پایداری زیست محیطی و تاب آوری شهری پیوند دهد. این تعریف باید مبنای طراحی شاخص های ارزیابی عملکرد شهرداران قرار گیرد تا از تقلیل خلاقیت به پروژه های نمایشی جلوگیری شود.

دوم، پیشنهاد می شود نظام ارزیابی عملکرد شهرداران بازطراحی شود و علاوه بر شاخص های کوتاه مدت اجرایی، شاخص های میان مدت و بلندمدت نیز در آن گنجانده شود. این شاخص ها می تواند شامل پایداری مالی شهرداری، کاهش نابرابری فضایی، ارتقای کیفیت محیط زیست شهری، توسعه حمل و نقل عمومی، افزایش مشارکت شهروندان، شفافیت مالی و تقویت سرمایه اجتماعی باشد. ارزیابی باید مبتنی بر داده های قابل راستی آزمایی و گزارش های دوره ای شفاف باشد.

سوم، پیشنهاد می شود بخشی از پاداش یا فوق العاده مدیریتی به تحقق تدریجی اهداف چشم انداز شهری اختصاص یابد. این پاداش می تواند به صورت مرحله ای طراحی شود، به گونه ای که تحقق اهداف ساختاری و ظرفیت ساز در طول زمان نیز مورد تقدیر قرار گیرد، نه صرفاً افتتاح پروژه های فیزیکی.

چهارم، ایجاد نظام پایش و ارزیابی مستقل و تخصصی ضروری است. تشکیل کمیته های ارزیابی متشکل از خبرگان مدیریت شهری، اقتصاد شهری، محیط زیست و برنامه ریزی می تواند به اعتبار و بی طرفی فرآیند ارزیابی کمک کند. گزارش های این نهادها باید به صورت عمومی منتشر شود تا پاسخگویی و اعتماد عمومی تقویت گردد.

پنجم، پیشنهاد می شود فرهنگ «یادگیری سازمانی» در شهرداری ها تقویت شود. حمایت از اجرای طرح های آزمایشی، مستندسازی تجربه ها، ارزیابی اثرات سیاست ها و به اشتراک گذاری دانش میان شهرها، می تواند بستر خلاقیت پایدار را فراهم آورد. نظام پاداش باید فرآیند یادگیری و اصلاح مستمر را نیز به رسمیت بشناسد.

ششم، برای جلوگیری از تمرکز صرف بر مناطق برخوردار، لازم است شاخص های عدالت فضایی و توزیع متوازن خدمات شهری در نظام ارزیابی لحاظ شود. پاداش خلاقیت باید زمانی اعطا شود که بهبود کیفیت زندگی در مناطق کم برخوردار نیز به طور ملموس مشاهده گردد.

هفتم، پیشنهاد می شود علاوه بر مشوق های مالی، مشوق های حرفه ای و اجتماعی نیز در نظر گرفته شود، از جمله اعطای نشان های ملی مدیریت شهری خلاق، انتشار گزارش های عملکرد موفق، معرفی تجربیات برتر در سطح ملی و بین المللی و ایجاد فرصت های آموزشی و شبکه سازی برای شهرداران پیشرو.

نتیجه گیری

تحولات شتابان شهری، پیچیدگی روزافزون مسائل و محدودیت منابع، مدیریت شهرها را به عرصه ای تبدیل کرده است که در آن تصمیم های امروز، پیامدهایی بلندمدت و میان نسلی به همراه دارند. در چنین شرایطی، تکیه بر رویکردهای کوتاه مدت و پروژه محور نه تنها پاسخگوی چالش های معاصر نیست، بلکه می تواند پایداری مالی، زیست محیطی و اجتماعی شهر را تضعیف کند. آنچه شهرهای آینده را از شهرهای گرفتار بحران متمایز می سازد، کیفیت حکمرانی و میزان آینده نگری مدیران آنهاست. این پژوهش نشان داد که یکی از ریشه های اصلی ضعف در خلاقیت راهبردی مدیریت شهری، طراحی نامناسب نظام های ارزیابی و پاداش است. هنگامی که معیارهای موفقیت صرفاً بر دستاوردهای فوری و قابل مشاهده تمرکز دارند،

انگیزه لازم برای سرمایه گذاری در اصلاحات ساختاری، ظرفیت سازی نهادی، عدالت فضایی، تاب آوری و پایداری کاهش می یابد. بنابراین اصلاح نظام انگیزشی، پیش شرط تحول در رفتار مدیریتی و حرکت به سمت حکمرانی خلاق و آینده نگر است. ایده «فوق العاده خلاقیت شهری برای شهرداران بر مبنای چشم انداز بلندمدت» تلاشی است برای هم راستاسازی منافع مدیریتی با منافع پایدار شهروندان. در این چارچوب، خلاقیت نه به معنای اقدامات مقطعی یا پروژه های نمایشی، بلکه به عنوان فرآیندی نهادی، یادگیرنده و ارزش آفرین تعریف می شود که در خدمت تحقق چشم اندازهای بلندمدت شهر قرار دارد. چنین رویکردی مستلزم تعریف شاخص های روشن، نظام پایش شفاف، ارزیابی مستقل و ترکیبی از مشوق های مالی و حرفه ای است.

نتایج پژوهش نشان می دهد که پیوند دادن پاداش مدیران شهری با شاخص هایی مانند پایداری مالی، عدالت فضایی، کیفیت محیط زیست، مشارکت شهروندی، شفافیت و تاب آوری می تواند جهت گیری مدیریت شهری را از اقدامات کوتاه مدت به سمت تصمیم های آینده ساز تغییر دهد. این تغییر جهت، نه تنها کیفیت تصمیم گیری را ارتقا می دهد، بلکه اعتماد عمومی را نیز تقویت کرده و سرمایه اجتماعی شهر را افزایش می دهد. آینده شهرها بیش از آنکه به حجم پروژه های افتتاح شده وابسته باشد، به کیفیت چشم اندازها و میزان تعهد مدیران به تحقق آنها بستگی دارد. اگر نظام های ارزیابی و پاداش بتوانند این تعهد بلندمدت را تقویت کنند، زمینه شکل گیری شهرهایی پایدار، عادلانه، تاب آور و انسان محور فراهم خواهد شد. «فوق العاده خلاقیت شهری» در این معنا، صرفاً یک مشوق مالی نیست، بلکه ابزاری راهبردی برای بازتعریف منطق حکمرانی شهری و هدایت آن به سوی آینده ای مسئولانه و ماندگار است.

منابع و مآخذ

- احمدی، ح. (۱۳۹۸). مدیریت شهری و توسعه پایدار. تهران: انتشارات سمت.
- حبیبی، م.، و مقصودی، م. (۱۳۹۵). مبانی برنامه‌ریزی شهری. تهران: دانشگاه تهران.
- زیاری، ک. (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی شهری در ایران. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- شیعه، ا. (۱۳۹۱). مقدمه‌ای بر مبانی برنامه‌ریزی شهری. تهران: دانشگاه علم و صنعت ایران.
- طاهری، م.، و رضایی، ع. (۱۴۰۰). تحلیل نقش حکمرانی شهری در تحقق توسعه پایدار. فصلنامه پژوهش‌های شهری، ۱۲ (۳): ۴۵-۶۴.
- مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران. (۱۳۹۹). گزارش حکمرانی شهری و ارزیابی عملکرد مدیریت شهری. تهران: شهرداری تهران.
- Florida, R. (۲۰۰۲). *The rise of the creative class*. New York, NY: Basic Books.
- Healey, P. (۲۰۰۶). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies* (2nd ed.). New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Landry, C. (۲۰۰۰). *The creative city: A toolkit for urban innovators*. London, UK: Earthscan.
- Moore, M. H. (۱۹۹۵). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Osborne, D., & Gaebler, T. (۱۹۹۲). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- OECD. (۲۰۱۹). *Enhancing public sector innovation: A practical guide*. Paris, France: OECD Publishing.
- Porter, M. E. (۱۹۹۵). *The competitive advantage of the inner city*. *Harvard Business Review*, ۷۳(۳), ۵۵-۷۱.
- UN-Habitat. (۲۰۲۰). *World cities report ۲۰۲۰: The value of sustainable urbanization*. Nairobi, Kenya: United Nations Human Settlements Programme.
- World Bank. (۲۰۱۷). *Governance and the law: World development report ۲۰۱۷*. Washington, DC: World Bank.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (۲۰۱۴). *Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management*. *Public Administration Review*, ۷۴(۴), ۴۴۵-۴۵۶.