

فصلنامه رهیافت‌های نوین در مطالعات اسلامی

License Number: 85625

Article Cod: SH25R95721

ISSN-P: 2676-6442

فوق العاده خلاقیت شهری برای شهرداران،

پاداش بر اساس چشم انداز بلندمدت

(تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۱۰/۱۵ تاریخ تصویب ۱۴۰۴/۱۲/۰۴)

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 افتتاح‌محور 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، تاب‌آوری شهری، عدالت فضایی

مقدمه

شهرها دیگر صرفاً مجموعه‌ای از ساختمان‌ها، خیابان‌ها و زیرساخت‌ها نیستند، آن‌ها موجوداتی زنده‌اند که با تصمیم‌های امروز مدیران‌شان، آینده نسل‌ها را شکل می‌دهند. در جهانی که تغییرات فناوری، بحران‌های زیست‌محیطی، تحولات اجتماعی و رقابت میان شهرها با سرعتی بی‌سابقه در جریان است، مدیریت شهری نمی‌تواند صرفاً واکنشی و کوتاه‌مدت باشد. شهرداران امروز، معماران فردای شهرها هستند، و کیفیت نگاه آنان به آینده، سرنوشت شهر را تعیین می‌کند. با این حال، بسیاری از نظام‌های ارزیابی و پاداش در مدیریت شهری بر دستاوردهای سریع، پروژه‌های نمایشی و نتایج کوتاه‌مدت تمرکز دارند. این رویکرد، هرچند ممکن است رضایت مقطعی ایجاد کند، اما اغلب مانع شکل‌گیری سیاست‌های پایدار، سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی بلندمدت و تصمیم‌های شجاعانه‌ای می‌شود که ثمره آن‌ها سال‌ها بعد آشکار خواهد شد. در چنین شرایطی، خلاقیت شهری نه در اجرای پروژه‌های پرزرق‌وبرق،

بلکه در طراحی چشم اندازهای ماندگار و پیگیری هوشمندانه آن‌ها معنا پیدا می‌کند. ایده «پاداش بر اساس چشم انداز بلندمدت» تلاشی است برای بازتعریف انگیزه‌ها در مدیریت شهری، حرکتی به سوی سیستمی که شهرداران را نه فقط به خاطر افتتاح پروژه‌های سریع، بلکه به دلیل بنیان‌گذاری مسیرهای پایدار توسعه، ارتقای کیفیت زندگی نسل‌های آینده، تاب‌آوری شهری و سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی شهر مورد تقدیر قرار دهد. این رویکرد، خلاقیت را از سطح طراحی‌های ظاهری به عمق حکمرانی راهبردی منتقل می‌کند. این پژوهش می‌کوشد نشان دهد چگونه می‌توان با بازطراحی نظام‌های ارزیابی و پاداش، شهرداران را به سمت تفکر بلندمدت، نوآوری ساختاری و تصمیم‌های آینده‌ساز هدایت کرد، تصمیم‌هایی که شاید در کوتاه‌مدت کمتر دیده شوند، اما در بلندمدت، شهر را به الگویی از توسعه پایدار و هوشمند بدل خواهند ساخت.

بخش اول: کلیات

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 سیاست‌ها، بازطراحی فرآیندها و ایجاد نظام‌های پایدار حکمرانی نهفته است. این نوع خلاقیت، ماهیتی زمان‌بر و تدریجی دارد و آثار آن معمولاً در دوره‌های بعدی مدیریت آشکار می‌شود. فقدان سازوکارهای انگیزشی متناسب با این نوع خلاقیت، موجب می‌شود مدیران کمتر به سمت تصمیم‌های پریسک اما آینده‌ساز حرکت کنند.

مسئله اساسی این پژوهش از همین تعارض ناشی می‌شود: چگونه می‌توان در چارچوب مدیریت شهری، نظامی طراحی کرد که شهرداران را به خلاقیت راهبردی و آینده‌نگر تشویق کند و در عین حال، پاسخگویی، شفافیت و عدالت را تضمین نماید؟ به بیان دیگر، چگونه می‌توان سازوکاری برای «فوق‌العاده خلاقیت شهری» تعریف کرد که مبنای آن نه صرفاً عملکرد مقطعی، بلکه تحقق تدریجی یک چشم‌انداز بلندمدت برای شهر باشد؟

این مسئله زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که بدانیم بسیاری از تصمیم‌های شهری دارای اثرات میان‌نسلی هستند. نحوه توسعه فضاهای شهری، سیاست‌های حمل‌ونقل، الگوی تأمین مالی شهرداری، میزان توجه به محیط‌زیست، یا شیوه مشارکت شهروندان، همگی پیامدهایی دارند

که فراتر از یک دوره مدیریت ادامه می‌یابند. اگر نظام‌های ارزیابی و پاداش، این بُعد زمانی را نادیده بگیرند، احتمال شکل‌گیری تصمیم‌هایی که منافع کوتاه‌مدت را بر منافع پایدار ترجیح می‌دهند، افزایش می‌یابد.

بخش دوم: مفاهیم و مبانی نظری

برای فهم دقیق ایده «فوق‌العاده خلاقیت شهری» و پیوند آن با «پاداش مبتنی بر چشم‌انداز بلندمدت» لازم است ابتدا مفاهیم کلیدی و چارچوب‌های نظری مرتبط با خلاقیت، حکمرانی شهری، انگیزش و توسعه پایدار تبیین شود. این بخش تلاش می‌کند روشن کند خلاقیت شهری دقیقاً به چه معناست، چرا افق زمانی بلندمدت در مدیریت شهری اهمیت دارد و چگونه نظام پاداش می‌تواند رفتار مدیران شهری را در مسیر آینده‌سازی هدایت کند. خلاقیت در معنای عمومی به توانایی تولید ایده‌های نو و مفید اطلاق می‌شود. در مدیریت شهری، نو بودن به تنهایی کافی نیست، ایده باید مسئله‌ای واقعی را حل کند، قابلیت اجرا داشته باشد و برای شهروندان ارزش عمومی خلق کند. بنابراین خلاقیت در این حوزه بیش از آنکه به ایده‌پردازی صرف شباهت داشته باشد، به نوآوری مسئله‌محور و نتیجه‌گرا نزدیک است. خلاقیت می‌تواند در سطح فردی و نهادی مطرح شود. در سطح فردی، ویژگی‌هایی همچون تفکر واگرا، ریسک‌پذیری، توان تصمیم‌گیری 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 می‌گیرد که ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمانی نیز امکان تولید، آزمایش و نهادینه‌سازی ایده‌های 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. پدیده هایی مانند ترافیک، آلودگی هوا، بحران مسکن، نابرابری فضایی یا تاب آوری در برابر بلایای طبیعی، دارای ذی نفعان متعدد، پیامدهای متقاطع و راه حل های غیرقطعی اند. این پیچیدگی ایجاب می کند که مدیریت شهری از رویکردهای خطی و کوتاه مدت فاصله بگیرد و به سمت یادگیری مستمر، آزمایش سیاست ها، ارزیابی اثرات و سازگاری تدریجی حرکت کند. خلاقیت شهری در چنین بستری به معنای توانایی مدیریت برای هدایت فرآیندهای یادگیری و سازگاری است. در نظریه های نوین مدیریت بخش عمومی، هدف اصلی حکمرانی شهری تولید ارزش عمومی تعریف می شود. ارزش عمومی شامل افزایش کیفیت زندگی، عدالت اجتماعی، اعتماد عمومی، پایداری زیست محیطی و رفاه جمعی است. بسیاری از این نتایج در کوتاه مدت قابل مشاهده یا اندازه گیری نیستند و در افق زمانی بلندمدت شکل می گیرند. 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 می گیرد.

چشم انداز بلندمدت در مدیریت شهری به معنای ترسیم تصویری روشن و قابل فهم از آینده مطلوب شهر در افقی میان مدت تا بلندمدت و تعیین مسیر تحقق آن است. چشم انداز مؤثر باید

مبتنی بر ارزش های مشترک، اهداف قابل سنجش، نقشه راه اجرایی و سازوکار پایش و پاسخگویی باشد. تفاوت چشم انداز با شعار در همین پیوند با برنامه، بودجه و شاخص های ارزیابی نهفته است. چشم انداز زمانی معتبر است که بتواند مبنای تصمیم های روزمره قرار گیرد و از تغییرات کوتاه مدت مدیریتی آسیب نبیند. یکی از چالش های مهم در حکمرانی شهری، سوگیری کوتاه مدت است. فشارهای سیاسی، رسانه ای و دوره های محدود مدیریت، مدیران را به سمت اقداماتی سوق می دهد که سریع دیده شوند، حتی اگر اثرات بلندمدت آن ها محدود یا منفی باشد. این سوگیری موجب تضعیف سرمایه گذاری در زیرساخت های نرم، اصلاحات نهادی و اقدامات پیشگیرانه می شود، اقداماتی که معمولاً زمان بر هستند اما تأثیر عمیق تری دارند. طراحی نظام پاداش مبتنی بر چشم انداز بلندمدت، تلاشی نظری برای اصلاح این سوگیری و هم راستاسازی انگیزه ها با منافع پایدار شهر است.

در نظریه های انگیزش سازمانی، پاداش ها نقش تعیین کننده ای در شکل دهی رفتار دارند. هر نظام پاداش، به طور ضمنی اعلام می کند که چه نوع عملکردی ارزشمند است. اگر پاداش ها بر دستاوردهای کوتاه مدت متمرکز باشند، مدیران نیز رفتار کوتاه مدت بروز می دهند. اما اگر معیارهای ارزیابی به ظرفیت سازی نهادی، کاهش ریسک های آینده، پایداری مالی و اثرات اجتماعی بلندمدت توجه کنند، رفتار مدیریتی نیز به همان سمت هدایت می شود. در این چارچوب، مسئله رابطه کارگزار و کارفرما نیز مطرح است. شهردار به عنوان کارگزار منابع عمومی را مدیریت می کند و شهروندان یا نهادهای نظارتی نقش کارفرما را دارند. وقتی اطلاعات درباره نتایج بلندمدت نامتقارن باشد، ممکن است رفتار مدیر با منافع عمومی هم راستا نباشد. نظام پاداش مبتنی بر شاخص های شفاف و قابل راستی آزمایی می تواند 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 نهادینه‌سازی را به رسمیت بشناسد. دو مفهوم پایداری و تاب‌آوری جایگاه مهمی در مبانی نظری چشم‌انداز بلندمدت دارند. پایداری بر تعادل میان توسعه اقتصادی، عدالت اجتماعی و حفاظت از محیط‌زیست تأکید دارد. بسیاری از اقدامات پایدار، مانند کاهش مصرف انرژی، توسعه حمل‌ونقل عمومی یا مدیریت منابع آب، نیازمند سرمایه‌گذاری بلندمدت هستند. تاب‌آوری نیز به توان شهر در مواجهه با بحران‌ها و بازگشت به وضعیت مطلوب اشاره دارد. سرمایه‌گذاری در تاب‌آوری معمولاً پیشگیرانه است و منافع آن در زمان بحران آشکار می‌شود. در هر دو مورد، اگر افق ارزیابی کوتاه باشد، انگیزه کافی برای این نوع اقدامات شکل نمی‌گیرد.

عدالت شهری و شمول‌پذیری نیز از ارکان نظری خلاقیت شهری محسوب می‌شوند. خلاقیت زمانی ارزشمند است که منافع آن به صورت متوازن میان مناطق و گروه‌های مختلف شهری توزیع شود. تمرکز صرف بر پروژه‌های 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 داده‌محوری شرط لازم اجرای هر نظام پاداش مبتنی بر چشم‌انداز بلندمدت است. بدون شاخص‌های معتبر، نظام پایش مستمر و گزارش‌دهی عمومی، ارزیابی اثرات بلندمدت ممکن نخواهد بود و پاداش‌ها به تصمیم‌های سلیقه‌ای تبدیل می‌شوند. داده‌محوری نه تنها

امکان سنجش پیشرفت را فراهم می‌کند، بلکه زمینه یادگیری، مقایسه و اصلاح مستمر سیاست‌ها را نیز ایجاد می‌کند. بر این اساس، «فوق‌العاده 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 هم‌راستا سازی 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: یافته‌های پژوهش

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 محیط‌زیست 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 زیست‌محیطی و تاب‌آوری 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،

تاب‌آوری و پایداری کاهش می‌یابد. بنابراین اصلاح نظام انگیزشی، پیش‌شرط تحول در رفتار مدیریتی و حرکت به سمت حکمرانی خلاق و آینده‌نگر است. ایده «فوق‌العاده خلاقیت شهری برای شهرداران بر مبنای چشم‌انداز بلندمدت» تلاشی است برای هم‌راستاسازی منافع مدیریتی با منافع پایدار شهروندان. در این چارچوب، خلاقیت نه به معنای اقدامات مقطعی یا پروژه‌های نمایشی، بلکه به عنوان فرآیندی نهادی، یادگیرنده و ارزش‌آفرین تعریف می‌شود که در خدمت تحقق چشم‌اندازهای بلندمدت شهر قرار دارد. چنین رویکردی مستلزم تعریف شاخص‌های روشن، نظام پایش شفاف، ارزیابی مستقل و ترکیبی از مشوق‌های مالی و حرفه‌ای است.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که پیوند دادن پاداش مدیران شهری با شاخص‌هایی مانند پایداری مالی، عدالت فضایی، کیفیت محیط‌زیست، مشارکت شهروندی، شفافیت و تاب‌آوری می‌تواند جهت‌گیری مدیریت شهری را از اقدامات کوتاه‌مدت به سمت تصمیم‌های آینده‌ساز تغییر دهد. این تغییر جهت، نه تنها کیفیت تصمیم‌گیری را ارتقا می‌دهد، بلکه اعتماد عمومی را نیز تقویت کرده و سرمایه اجتماعی شهر را افزایش می‌دهد. آینده شهرها بیش از آنکه به حجم پروژه‌های افتتاح شده وابسته باشد، به کیفیت چشم‌اندازها و میزان تعهد مدیران به تحقق آن‌ها بستگی دارد. اگر نظام‌های ارزیابی و پاداش بتوانند این تعهد بلندمدت را تقویت کنند، زمینه شکل‌گیری شهرهایی پایدار، عادلانه، تاب‌آور و انسان‌محور فراهم خواهد شد. «فوق‌العاده خلاقیت شهری» در این معنا، صرفاً یک مشوق مالی نیست، بلکه ابزاری راهبردی برای بازتعریف منطق حکمرانی شهری و هدایت آن به سوی آینده‌ای 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* (۲nd 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.