مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۰. پاییز ۱۳۹۹
Urban managment
No.60 Autumn 2020
۴۲- ۲۷

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۲۴ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۱۱/۱۳

شناسایی و تبیین مدل جانشین‌پروری بر مبنای شایستگی در عرصه مدیریت شهری (مطالعه موردی: معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران)

محمدرضا ویسی- کارشناسی ارشد، مدیریت شهری، دانشگاه تهران،تهران.
میثم بصیرت* - استادیار، گروه شهرسازی، دانشگاه تهران،تهران، دانشکده شهرسازی

چکیده

مدیریت شهری در ایران با وجود تفرق شدید حاکم بر این عرصه به سبب نهادهای متعدد تاثرگذار در سیاست‌گذاری و اجرا، معمولا با نهاد شهرداری معرفی می‌شود. به نظر می‌رسد در این سازمان معاونت شهرسازی و معماری، بدنه اصلی و کلیدی در حوزه مدیریت توسعه شهری و حل مسائل و معضلات کالبدی فضایی شهری است. از سویی دیگر، اگر پذیرفته شود مدیریت منابع انسانی در هر سازمان یکی از اولویت های اصلی آن است و در نهادهای تخصصی جذب نیروی متخصص مهم‌ترین بخش آن محسوب می‌شود، لذا وجود یک سیستم مدیریت تخصص محور منابع انسانی، در سازمان مدیریت شهری ضرورتی مهم دارد.

در این حوزه، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر مبنای شایستگی که به‌طور ویژه برای مدیریت شهری تبیین شده باشد از نیازهای کنونی مدیریت شهری در ایران است که همواره دستخوش تغییرات خارج از قاعده تخصصی و مبتنی بر تحولات سیاسی و روابط قدرت شده است. پژوهش حاضر در جهت ایفای دغدغه‌ای تخصصی باهدف تبیین مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان در عرصه مدیریت شهری در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران به این موضوع پرداخته است.

روش این پژوهش آمیخته (کمی-کیفی) است که بر مبنای چارچوب نظری استخراج شده از مبانی نظری بر پایه مطالعه منابع کتابخانه‌ای، در دو بخش تحلیل کیفی و کمی با استفاده از روش‌های خاص هر بخش انجام پذیرفته است. در بخش کیفی پژوهش از روش تحلیل محتوا و مصاحبه عمیق بر مبنای تکنیک گلوله برفی و در بخش کمی از پرسشنامه نیمه باز در سطح کارکنان و برای تحلیل آن از روش ارزیابی چند معیاره سوارا استفاده شده است. در نهایت بر اساس چارچوب نظری و تحلیل صورت گرفته به ارائه مدل شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان در عرصه مدیریت شهری پرداخته شده است.

واژگان کلیدی: شایستگی، جانشین‌پروری، مدیریت شهری، معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران.

* نویسنده مسئول - **mbasirat@ut.ac.ir**

Providing identification and explanation of succession planning model based on competence in the field of urban management (Case study: Deputy of Urban Planning and Architecture of Tehran Municipality)

Abstract

Urban management in Iran is introduced with the general organization of the municipality, and in this organization, the deputy for urban planning and architecture is the most specialized department for solving urban problems. Human resource management in any organization is its priority, which is the most important part of attracting specialized personnel in specialized institutions. Therefore, the existence of a specialized management system based on human resources is the current need of the urban management organization. Competency planning based on competency, which is specifically explained for urban management, is the need of today's urban management organization in Iran, which is always subject to changes outside the specialized rule. A choice to optimize the model of staff succession in the field of urban management for the Deputy of Urban Planning and Architecture of Tehran Municipality has addressed this issue.

The method of this research is mixed and the research data have been collected through interviews with experts and closed questionnaires from the staff of the Deputy of Urban Planning and Architecture of the municipality. Analyzed and finally based on them, a merit-making model is presented to optimize the model of staff succession in the field of urban management.

Key Words: Competence, Succession, Urban Management, Municipality of Tehran

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

۱- مقدمه

اهمیت و تاثیر نواحی شهری در دهه ۸۰ میلادی بیش از پیش مورد تأکید قرار گرفت و این موضوع به ظهور رویکردها و مفاهیم متعدد جدیدی متناسب با این افزایش اهمیت منجر شد که یکی از این مفاهیم مدیریت شهری است (برک پور و اسدی، ۱۳۹۰). برای درک بهتر این موضوع لازم است سه عنصر دخیل در این تحولات مورد توجه قرار گیرد که عبارتند از گذار جمعیت از روستایی به شهری، اهمیت اقتصادی شهرها و مهم‌ترین بخش که مورد توجه این پژوهش نیز قراردارد، دستور کار نهادی-سازمانی جدید می‌باشد. (Stern, ۱۹۹۳)که بخش سازمانی آن می‌بایست بر مبنای مفاهیم زمینه‌ای رویکرد جدید تبیین و بر اساس نیاز آینده، طراحی گردد. در ساختار مفهومی مدیریت شهری بر اساس کارکردهای مدیریتی (Chakrabarty, ۲۰۰۱)که هدف را بر پایه اهداف سیستم مدیریت شهری و رضایت شهروندان معرفی می‌نماید؛ در بخش عوامل سیستم افزون بر برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل، نیروی انسانی را به عنوان عامل اصلی و همچنین به عنوان منابع اصلی معرفی می‌نماید.

مدیریت شهری در ایران بر مبنای یک مدل سلسله مراتبی و در حد اداره فرد بر سازمان تعریف می‌گردد (شریف زادگان و همکاران، ۱۳۹۴). تداخل وظایف با سازمان‌های موازی باعث ازدیاد موانع ارتقا کیفی مدیریت شهری در ایران می‌شود. نیاز به ورود نیروی متخصص و متعهد بر مبنای یک فرایند جهت رفع معضلات شهرسازی و معماری در این نهادسازی دیده می‌شود.

در چنین فضایی، جانشین‌پروری فرایندی است که در آن کارکنان شایسته و بالقوه درون سازمان برای تداوم رهبری و تقویت سرمایه‌های انسانی سازمان گزینش می‌شوند و در زمینه برنامه‌های توسعه آموزش می‌بینند (Rothwell,۲۰۰۶). همچنین جانشین‌پروری ایجاد استراتژی‌هایی در جهت توسعه و پرورش استعدادهای موجود در سازمان است (مصطفی پور، ۱۳۹۶ به نقل از معالی تفتی، ۱۳۸۷). از دیدگاه کیم (kim,۲۰۰۶) جانشین‌پروری فرایندی است که نیاز به استعداد فکری و رهبری را در طول زمان در سازمان مشخص می‌کند و افراد را برای مسئولیت‌های کاری مورد نیاز سازمان در حال و آینده می‌سازد. جانشین‌پروری بر مبنای شایسته‌گزینی یکی از ابزار های قدرتمند در نگهداشت نیروهای متخصص و متعهد و خروج کمتر کارکنان متخصص می‌باشد. هنگامی که سازمان‌ها بدانند که اشخاصی مناسب و شایسته در صف تصدی‌گری شغل‌های کلیدی وجود دارند، قادر خواهند بود برای آینده کسب و کار خود بسیار موثرتر و کارآمدتر برنامه‌ریزی کنند (مصطفی پور، ۱۳۹۶).

با چنین شرحی، سؤال اصلی پژوهش اینگونه شکل گرفته است: «مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری در تبیین نقش کارشناسان حوزه مدیریت شهری کدامند؟». بر همین مبنا هدف اصلی نیز «شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و الگوهای شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری در تبیین نقش کارشناسان حوزه مدیریت شهری" تعیین شده است.

۱-۱- پیشینه پژوهش

در این بخش به بررسی پیشینه پژوهش مرتبط پرداخته می‌شود. نکته قابل تأمل در این بخش تعداد کم پژوهش در حوزه خاص مورد پژوهش است. لذا از پژوهش‌هایی که بیشترین ارتباط را با موضوع داشته‌اند استفاده شده است.

از آن جمله فریدمن (Fridman, ۱۹۸۶) در یک پژوهش پیمایشی، ویژگی‌های سیستم‌های جانشین‌پروری را با توجه به هفت بُعد متمایز توصیف می‌کند، این ابعاد شامل رسمیت، سیستم‌های کنترلی، اختصاص منابع، سیستم‌های اطلاعاتی، شاخص های سیاسی، شاخص‌های فنی و نقش کارکنان است. به عقیدهٔ او سیستم‌های جانشین‌پروری وقتی موفق‌تر هستند که رسمیت بالاتری داشته باشند، سیستم کنترلی موجود باشد، منابع کافی در اختیار باشد، اطلاعات کافی موجود باشد و در انتخاب کارکنان از عنصر شایستگی به جای شاخص‌های سیاسی استفاده شود و در اجرای آن از قابلیت‌های پرسنل کلیدی استفاده شود.

سامبروک (Sambrook, ۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان بررسی جانشین‌پروری در شرکت‌های کوچک و در حال رشد که به صورت کیفی و با هدف کشف پیامدهای اجرای داوطلبانه جانشین‌پروری که در ارتباط با عوامل عمده در توسعه موفقیت‌آمیز رشد شرکت‌ها هستند انجام شد عمده‌ترین عوامل را استخدام افراد با استعداد، توجه به انگیزاننده‌های شغلی و انتقال دانش فردی و ضمنی مدیر به کارمند بیان کرد و درنهایت یک مدل ساده ارائه نمود که سه نوع انتقال دانش برای اجرای موفق‌تر جانشین‌پروری را معرفی می‌کند.

راثول (Rothwell, ۲۰۱۰) در مطالعه‌ای پانزده ویژگی یک برنامه جانشین‌پروری موفق را به شرح ذیل بیان

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۰ . پاییز ۱۳۹۹
Urban managment
No.60 Autumn 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

می‌کند: حمایت مدیران ارشد، بهینه کاوی، توجه متمرکز، مسئولیت، شامل شدن تمامی سطوح، رویکرد نظام‌مند، مقایسه بین عملکرد فعلی و پتانسیل آینده، شناسایی نیازهای موجود در جایگزینی مدیران ارشد، اجبار برای شناسایی و تربیت جانشین، ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای مشخص، کار در حین توسعه، برنامه‌های توسعه‌ای جامع، تشویق پرسش‌های نقادانه به وسیله برنامه‌های توسعه‌ای، تأکید برنامه‌ی جانشین‌پروری بر قابلیت‌هایی فراتر از یک سطح بالاتر و تأکید بر مربیگری رسمی. پاندی و شارما (Pandi & sharma, ۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان فعالیت‌ها و چالش‌های جانشین‌پروری در سازمان‌های هندی، این گونه بیان می‌دارند که برنامه جانشین‌پروری یکی از فرایندهای مهمی است که در صنایع رقابتی امروز نمی‌توان آن را نادیده گرفت. تقویت کردن و بها دادن به این فرایند، اثر خود را به صورت مستقیم روی استعدادهای سازمان با تغذیه آنان، می‌گذارد. این فعالیت‌ها نیاز به یک رویکرد سیستماتیک دارد و می‌تواند از سازمانی به سازمانی و از صنعتی به صنعت دیگر بسط پیدا کند و توسعه یابد اما ساختار آن در همه‌ی این محیط‌ها یکسان خواهد بود. ما نیاز داریم تا اطمینان پیدا کنیم که پست‌های کلیدی سازمان‌ها، همواره با استعدادهای توانمند پر خواهد شد و این روند همواره ادامه پیدا خواهد کرد. گیل(Gill, ۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و عدم تداوم آن و تأثیر گذشته و آینده به این نتیجه رسید که در تحلیل‌های ایستا توجه کمی به تاثیر گذشته و آینده بر روی تصمیم‌گیری‌ای فعلی می‌شود. او در این مقاله جنبه‌ها و اثرات موقت گذشته و آینده را بر توسعه و ارتقا نهادهای کشاورزی مورد آزمون قرار داد و به این نتیجه رسید عدم تداوم برنامه‌های جانشین‌پروری نقشی حیاتی در ایجاد درگیری‌ها و تنازعات میان کشاورزان در سازمان‌ها و شرکت‌های کشاورزی دارد.

گروز (Grouse, ۲۰۰۷) طی پژوهشی با عنوان بهترین فعالیت‌ها برای یکپارچه‌سازی توسعه رهبری و برنامه جانشین‌پروری که به صورت کیفی انجام شده است بهترین فعالیت‌ها را به کارگیری نیروهای مدیریتی در توسعه شبکه مربیگری، شناسایی و دسته‌بندی نیروهای بالقوه، توسعه نیروهای بالقوه از طریق آموزش پروژه محور و کارگاه‌های مدیریتی، پیاده‌سازی فرآیند جانشین‌پروری به صورت منعطف و سیال و ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی معرفی کرد.

از میان پژوهش‌های داخلی، عبداللهی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی موانع و چالش‌های جانشین‌پروری در شهرداری مشهد» به مطالعه کاربردی و با ماهیت توصیفی-پیمایشی می‌پردازد. او از جامعه آماری تمامی مدیران و معاونین در تمام سطوح استفاده نموده و آن را در دو وضع موجود و مطلوب بررسی نموده است. نتایج این آزمون نشان می‌دهد که بعد خطمشی بیشترین اهمیت و بعد ارزیابی سیستم جانشین‌پروری کمترین اهمیت را بین ابعاد مورد بررسی دارد.

ناظریان و رحیمی (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان «ضرورت بازبینی مدل مدیریت شهر تهران و انتخاب مدل برتر» به این نتیجه رسیده‌اند که مدل شورا- شهردار قوی، می‌تواند تخصص‌گرایی را در بدنه شهرداری، ارتقاء داده و قدرت نظارتی و قانونگذاری شورا و ثبات در مدیریت شهری را فزونی خواهد بخشید.

مصطفی پور (۱۳۹۲)در مقاله‌ای با عنوان «جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌گزینی گامی به سوی تحول سازمانی"تحقیقات خود را در زمینه جانشین‌پروری با روش مروری به بررسی و تشریح جانشین‌پروری و انواع آن، مدیریت استعداد و رابطه آن با جانشین‌پروری و تغییر و تحول سازمانی می‌پردازد.

پورصادق و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری مدیران به این نتیجه رسیدند که نگاه مثبت و خوش‌بینانه مدیران به منابع انسانی و قابلیت‌های آنان جهت اجرای برنامه جانشین‌پروری برای اجرای موفق و اثربخش برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعداد در سازمان در حد کافی و مطلوبی وجود ندارد.

۲-۱- روش تحقیق

پژوهشی که بنیان مقاله حاضر را شکل می‌دهد برمبنای هدف یک پژوهش کاربردی و برمبنای روش، دارای ماهیت آمیخته است. آنچه در این پژوهش مورد توجه بوده استفاده از نظرات صاحب‌نظران و استفاده از تکنیک گلوله برفی در شناسایی متخصصان دیگر است. این پژوهش در پی ارائه الگوی جانشین‌پروری برمبنای شایستگی در عرصه مدیریت شهری است. به این منظور ابتدا جهت اولویت‌بندی معیارها پرسشنامه‌ای بسته برمبنای طیف پنج گانه لیکرت، بین ۸۵ نفر از کارکنان معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران با روش نمونه‌گیری هدفمند، توزیع شد که نتایج بدست آمده آن با تکنیک ارزیابی چند معیاره سوارا تحلیل می‌گردد و الویت و وزن هر معیار مشخص می‌گردد. روش سوارا[1] یکی از روش‌های جدید تصمیم‌گیری چندمعیاره است که در سال ۲۰۱۰ توسط کرسولاین و همکاران (Keršuliene,et. al., ۲۰۱۰)) معرفی شد. از این روش

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

برای محاسبه وزن معیارها استفاده می‌شود. ارزیابی وزن معیارها یکی از مهم‌ترین موضوعات در تصمیم‌گیری چندمعیاره است. روش سوارا یکی از روش‌های وزن‌دهی است که دیدگاه خبرگان در آن اهمیت بالایی دارد. در روش سوارا ابتدا کارشناسان معیارها را به ترتیب اهمیت مرتب می‌کنند. مهم‌ترین معیار ابتدا قرار می‌گیرد و امتیاز یک را می‌گیرد. در نهایت معیارها بر اساس مقادیر متوسط اهمیت نسبی رتبه‌بندی می‌شوند.

پس از آن مصاحبه عمیق [۲] متشکل از ۵ سؤال اصلی با ۲۵ تن از متخصصین، مدیران و حرفه‌مندان صورت گرفت که با تکنیک نمونه‌گیری گوله برفی[۳] انتخاب شدند و این مصاحبه ها، تا مرحله اشباع داده‌ها[۴] تداوم یافت ترتیب داده شد که در ادامه نتایج آن با روش تحلیل کیفی محتوا، تحلیل شد و درنهایت بر اساس تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته، مدل شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان در عرصه مدیریت شهری ارائه شد.

جدول ۱. روش شناسی پژوهش در یک نگاه

ردیف	گام	روش و فنون مورد استفاده
۱	شناخت نمونه موردی و جامعه هدف پژوهش	مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و گزارشات سازمان
۲	ایجاد فاز کیفی پژوهش	مصاحبه عمیق با خبرگان، تحلیل محتوا و گلوله برفی

۲- مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

اگرچه جانشین‌پروری[۵] در ابتدایی ترین تعریف خود به عنوان «تعیین راهبران آینده» تعریف می‌گردد، اما می‌توان گفت که این برنامه‌ریزی به مثابه فراگرد ارادی به منظور اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و ترغیب افراد به توسعه است، در واقع از راهبرد کالن برنامه‌ریزی انسانی نشأت می‌گیرد (Helton, ۲۰۰۷). مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، کوششی سنجیده و سامان‌مند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقاء انجام می‌دهد (خوارزمی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶). گروه مشاوره هاگبرگ[۶]، برنامه جانشین‌پروری را فرآیندی پویا و مستمر که نیازهای رهبری و مدیریتی را برای وظایف راهبردی آینده سازمان، شناسایی، تعیین و توسعه می‌بخشد تعریف کرده‌اند. سازمان‌های دهه‌های پیشین، برنامه جانشین‌پروری را تنها برای مشاغل به خصوصی به کار می‌گرفتند. اما با گذشت زمان، سازمان‌های پیشرو سعی در به کارگیری مفهومی وسیع تر تحت عنوان مدیریت جانشین‌پروری نمودند. در واقع، در مدیریت جانشین‌پروری در نظر گرفتن تغییرات سریع محیطی، به جای یک برنامه جایگزینی ساده بر تشکیل و به روزرسانی خزانه استعداد به صورت پویا و مستمر تأکید می‌گردد (Byham, ۲۰۰۹: ۲۳۸).

بسیاری از سازمان‌هایی که در مسیر زوال و نابودی قرار دارند، برای تأمین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه‌ای ندارند و و امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل، به صورتی واکنش عمل می‌کنند؛ ولی سازمان‌هایی که به دنبال حفظ و ارتقاء جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعداهای مدیریتی درون سازمانی (در ابتدا) و برون سازمانی متکی می‌کنند. مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، کوششی سنجیده و سامان‌مند است که یک سازمان برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیت‌های کلیدی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و عملی برای پیشرفت و تشویق افراد به ارتقاء انجام می‌دهد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری سامان‌مند وقتی مطرح می‌شود که یک سازمان، روش‌های ویژه‌ای را برای شناسایی، پرورش و حفظ و نگه‌داری افراد متعهد در درازمدت تهیه کند (بردبار و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۹).

به بیانی ساده‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت (Hills, ۲۰۰۹). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را می‌توان تلاشی به منظور طرح ریزی برنامه‌ای برای تعداد متناسب و شایسته‌ای از مدیران و کارمندان با مهارت‌های کلیدی دانست؛ به نحوی که آنان در زمان بازنشستگی، فوت، بیماری یا ارتقاء دیگر کارمندان و حتی موقعیت‌های جدیدی که در برنامه‌های آینده‌ی سازمان به وجود می‌آیند، جانشینان مناسبی باشند(Sambrook, ۲۰۰۵). سازمان‌های دهه‌های پیشین، برنامه جانشین‌پروری را تنها برای مشاغل به خصوصی به کار می‌گرفتند، اما با گذشت زمان، سازمان‌های پیشرو سعی در به کارگیری مفهومی وسیع‌تر تحت عنوان مدیریت جانشین‌پروری نمودند. در واقع، در مدیریت جانشین‌پروری، همین در نظر گرفتن تغییرات سریع محیطی، به جای یک برنامه جایگزینی ساده بر تشکیل و به روزرسانی خزانه استعداد به صورت پویا و مستمر تأکید می‌گردد (بردبار و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۰).

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۰. پاییز ۱۳۹۹
Urban managment
No.60 Autumn 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

۳-شایستگی و مؤلفه‌های آن

شایستگی[۷] شامل مهارت‌ها و عاداتی که برای کارکنان ضرورت دارد تا در یک شغل مؤثر باشند به عنوان مفهوم شایستگی در نظر گرفته می‌شود (Mans-field,۱۹۹۶). میرابایل نیز می‌گوید: شایستگی عبارت است از دانش، مهارت و توانایی یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالا در یک شغل (Mirabile, ۱۹۹۷). شایستگی یک مفهوم نسبی است و یک فرد برای تصدی یک شغل در یک سازمان و موقعیت ممکن است شایسته و در موقعیت دیگر کمتر شایسته باشد. به عنوان مثال مدیر یک شرکت موفق ژاپنی ممکن است مدیر خوبی در ایران نباشد. چون موقعیت‌ها و فرهنگ‌های سازمانی متفاوت است. بنابراین برای شایسته‌گزینی باید فهرست شایستگی‌های بومی موردنیاز برای هر سازمان تهیه شود. بنابراین برای شایسته گزینی دو اقدام لازم است: اول: تهیه فهرست شایستگی‌های مورد نیاز برای یک شغل خاص و دوم: ارزیابی قابلیت‌های متقاضیان به کمک ارزیاب‌های متخصص و انتخاب افرادی که واجد بیشترین شایستگی برای شغل مورد نظر هستند (اسماعیلی، ۱۳۸۱: ۵۰).

پژوهشگران حوزه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر مبنای شایستگی در عرصه مدیریت براین باورند که رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌ها، درتلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی سرباز خوب، از آن بهره می‌گرفتند. شایستگی به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که بر پایه دانش، مهارت؛ توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرد و یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز نقش خود باید از آنها برخوردار باشد (Buzias,۱۹۹۵). مدعی است که عملکرد مؤثر مشاغل مدیریتی، تابع ویژگی‌های شخصی است و این ویژگی‌ها را به عنوان شایستگی تعریف می‌کند. در دهه گذشته، الگوها و چارچوب‌های متعددی برای سنجش شایستگی‌ها مطرح شده است، این الگوها از نظر اطلاعاتی که گردآوری می‌کنند غالباً باهم تفاوت دارند. برخی الگوها به توانایی ژنریک و ویژگی‌های کیفی اشخاص تأکید دارند؛ در حالی که گروه دیگر از الگوها بر مهارت‌های فنی ویژه شغل متمرکزند در برخی الگوها تلاش شده است تا با در نظر گرفتن سه عامل نقش‌های شغلی، رفتارهای شغلی و دانش-مهارت و توانایی، ترکیبی از شایستگی‌های فردی و زمینه های شایستگی شغلی در رویکردی جامع ارائه شود (بردبار و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۵).

٤- مورد پژوهی

۱-٤- سیمای عمومی معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران

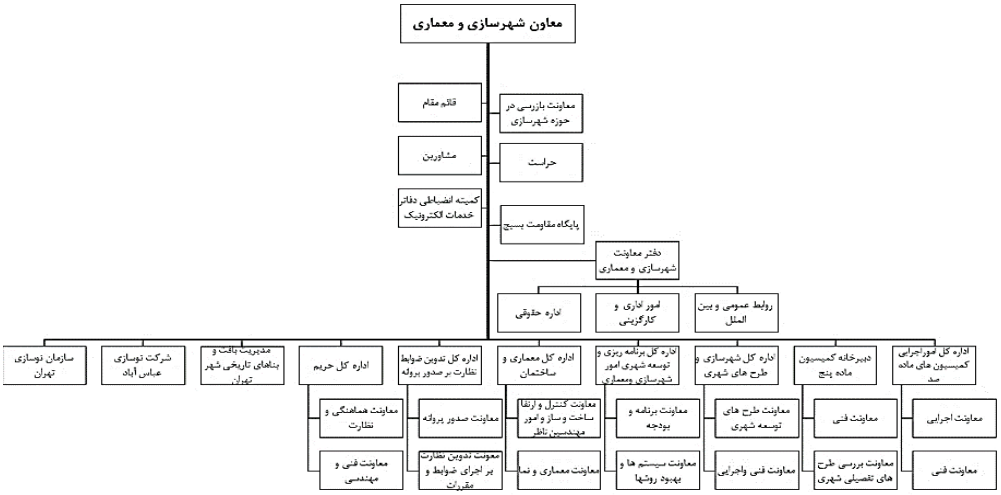
معاونت شهرسازی و معماری یکی از معاونت‌های نه‌گانه شهرداری تهران است که حسب تحولات چند دهه گذشته در جهت ایجاد ضوابط کنترلی شهرسازی و معماری در شهر تهران به وجود آمد. رشد شتابان شهر ناشی از مهاجرت در دوران بعد از انقلاب اسلامی و از بین رفتن آستانه‌های جمعیتی و همچنین افزایش اسکان غیررسمی در شهر تهران بعنوان پایتخت کشور مسئولیت این معاونت را بیش از پیش افزایش داد.

بدین جهت ساختار اداری این معاونت مشتمل بر ارکان تخصصی مورد نیاز شامل پنج اداره کل، دو سازمان و یک کمسیون به طور ادارات کل تابعه و همچنین قائم مقام معاونت، معاونت سازمان بازرسی در حوزه شهرسازی و معماری، مشاورین، حراست، کمیته انضباطی دفاتر خدمات الکترونیک، پایگاه مقاومت بسیج و دفتر معاونت

جدول ۲. مؤلفه‌های شایسته‌گزینی برای بهینه‌سازی مدل جانشین‌پروری کارکنان در عرصه مدیریت شهری

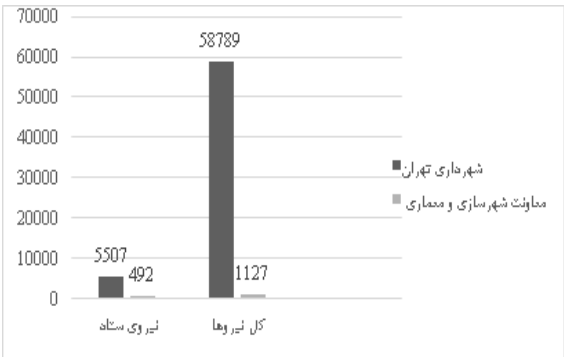
اصول و معیارها	منابع
تفکر سیستمی، تعهد سازمانی، تصمیم‌گیری و قاطعیت، سابقه، مدیریتی، دوره‌های آموزشی، آگاهی و دانش سازمانی، مشارکت، جویی و کار تیمی، انعطاف پذیری، توانایی و انگیزه، یادگیری، نگرش مثبت، هدایت و رهبری، تفویض اختیار مؤثر، مدیریت تعارض، توانایی ارزیابی و کنترل، تفکر خلاق، تفکر، استراتژیک، صداقت، تعهد سازمانی	Spenser, 1993 Buzias, 1995 بردبار، ۱۳۹۰ نظریه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نانوس، ۱۹۸۵ مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای، (Rawthwell,2006) مدل مسیر ارتقاء رهبری (Karan,2000) مدل تیم تسریع (Yaiham,2002) مدل ترکیبی (Kim,2006) نظریات (Matingli,1994)) Mac Gil,1998 حقیقی، ۱۳۸۸ نعلبندیان، ۱۳۸۷

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]



نمودار ۱. چارت سازمانی معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران (برگرفته از وبگاه رسمی شهرداری تهران، ۱۳۹۹)

شهرسازی و معماری می‌باشد. ادارات کل شامل: اداره کل شهرسازی و طرح‌های شهری، اداره کل برنامه‌ریزی و توسعه شهری امور شهرسازی و معماری، اداره کل معماری و ساختمان، اداره کل تدوین ضوابط نظارت بر صدور پروانه و اداره کل حریم بنیان گذاشته شده است. شرکت نوسازی عباس‌آباد و سازمان نوسازی شهر تهران به عنوان دو سازمان وابسته دارای ماهیت غیرستادی و نیز مدیریت بافت و بناهای تاریخی شهر تهران و دبیرخانه کمیسیون ماده پنج نیز زیر مجموعه این معاونت هستند. روابط عمومی و بین‌الملل، امور اداری و کارگزینی و امور حقوقی نیز دیگر زیر مجموعه دفتر معاونت شهرسازی و معماری است. در ادامه چارت سازمانی رسمی معاونت به صورت نمودار ارائه خواهد شد.



نمودار ۲. سهم سرمایه انسانی معاونت شهرسازی و معماری از سرمایه انسانی شهرداری

٤-٢- سهم نیروی انسانی معاونت شهرسازی و معماری از سرمایه انسانی شهرداری تهران

به لحاظ تعداد نیروی انسانی ستادی، معاونت شهرسازی معماری شهرداری تهران دارای ۴۹۲ کارمند می‌باشد که حدود ۲٪.۸ تعداد نیروی انسانی ستادی شهرداری تهران را به خود اختصاص داده است. بر اساس اطلاعات دریافتی از اداره کل منابع انسانی شهرداری تهران (اسفند ۱۳۹۸) این معاونت با دارا بودن ۱۱۲۷ نیرو در کل معاونت و سازمان‌های تابعه دارای حدود ۱,۹٪ از تعداد کل سرمایه انسانی شهرداری تهران است.

البته عمده نیروهای این معاونت، در سازمان نوسازی شهر تهران و شرکت نوسازی عباس آباد مشغول به کار هستند که نشان دهنده تفاوت‌های بخش‌های صف و ستاد این معاونت از منظر تعداد نیروهای انسانی و نیز مسئولیت‌های سازمانی است.

٤-٣- تحلیل دیدگاه کارکنان معاونت شهرسازی و معماری در ارتباط با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر مبنای شایستگی در عرصه مدیریت

در این بخش به تحلیل پرسشنامه که جهت دریافت اطلاعات از کارکنان معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران بعنوان جامعه هدف تدوین گردیده است، با استفاده از روش سوارا اولویت‌بندی خواهد شد.

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۰. پاییز ۱۳۹۹
Urban managment
No.60 Autumn 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

جدول ۳. سهم نیروی انسانی ستادی به تفکیک حوزه ها و ادارات کل در سطح معاونت

	حوزه معاونت	دفتر معاونت	اداره کل امور اجرایی کمیسیون‌های ماده صد	اداره کل دبیرخانه کمیسیون ماده ۵	اداره کل شهرسازی و طرح‌های شهری	اداره کل برنامه‌ریزی وتوسعه شهری امورشهرسازی و معماری	اداره کل معماری و ساختمان	اداره کل تدوین ضوابط و نظارت بر صدور پروانه	اداره کل حریم	مدیریت بافت و بناهای تاریخی	شرکت نوسازی عباس آباد	سازمان نوسازی تهران
تعداد نیروی انسانی	۱۰	۳۰	۳۹	۳۴	۳۱	۲۶	۳۰	۲۰	۱۳	۴۱	۹۵	۱۲۳
سهم از معاونت(٪)	۲.۰۳	۶.۱	۷.۹	۶.۹	۶.۳	۵.۲۹	۶.۱	۴.۰۶	۲.۶	۸.۳	۱۹.۳	۲۵
سهم از شهرداری(٪)	۰.۱۸	۰.۵۴	۰.۷۲	۰.۶۱	۰.۵۶	۰.۴۶	۰.۵۴	۰.۳۶	۰.۲۳	۰.۷۳	۱.۷۱	۲.۲۱

جدول ٤. تحلیل پرسشنامه کارکنان معاونت شهرسازی و معماری

سؤال	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
آیا تحصیلات و دانش تخصصی در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	٤٠	٤٥	۱۵	۰	۰
آیا تعهد سازمانی در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۳۵	۳۵	۲۵	۵	۰
آیا نگرش مثبت در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۱۵	۱۵	۵۰	۲۰	۰
آیا سابقه مدیریتی در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۵	٤٠	۵۰	۵	۰
آیا توان ارزیابی و کنترل در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۳۵	۵۰	۱۰	۵	۰
آیا تفکر استراتژیک در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۳۰	٤٠	۲۵	۵	۰
آیا تفویض اختیار مؤثر در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۲۰	۳۵	٤٠	۵	۰
آیا انعطاف‌پذیری در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۱۰	۵۰	۳۰	۱۰	۰
آیا تفکر خلاق در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	٤٥	۳۵	۱۵	۵	۰

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۰. پاییز ۱۳۹۹
Urban managment
No.60 Autumn 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

سؤال	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم
آیا تفکر سیستمی در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۲۰	٤٥	۲٥	٥	٥
آیا مشارکت جویی و کار تیمی در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	٥۰	۳٥	۰	۱۰	٥
آیا صداقت در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	٥۰	۳۰	۰	۱۰	۱۰
آیا تصمیم‌گیری و قاطعیت در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۳۰	٥۰	۱٥	۰	٥
آیا هدایت و رهبری تیم‌های چند جانبه در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۳۰	٦۰	٥	٥	۰
آیا مدیریت تعارض در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۲۰	٥۰	۳۰	۰	۰
آیا دوره‌های آموزشی در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۲۰	٤۰	۳۰	٥	٥
آیا توانایی و انگیزه یادگیری در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۲٥	٤۰	۲٥	۱۰	۰
آیا آگاهی و دانش سازمانی در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۳۰	٥٥	۱٥	۰	۰

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۰ . پاییز ۱۳۹۹
Urban managment
No.60 Autumn 2020

آنگونه که در این جدول مشاهده می‌شود، با وجود آشنایی مقدماتی کارکنان این معاونت با اهمیت ابعاد مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری[۸]، کارکنان به دلیل ضعف در تفکر سیستمی در این معاونت و بی‌توجهی به تفکر خلاق و بی‌توجهی به تحصیلات، سوابق کاری و عدم ثبات در رویه‌های تصمیم‌گیری در این معاونت چندان به اجرای این رویکرد خوش بین نبوده‌اند.

٤-۳-۱- اولویت‌بندی معیارهای شایستگی براساس تحلیل پرسشنامه

اکنون می‌توان بر اساس روش تحلیل چند معیاره سوارا، با توجه به پاسخ پرسش شوندگان، معیارها را اولویت‌بندی نمود و به شرح جدول شماره ۵ ارائه کرد. آنگونه که مشاهده می‌شود که تفکر سیستمی بعنوان مؤلفه اول در نگاه کارکنان شهرداری مورد توجه است. این مؤلفه اگر به صورت عملی مورد توجه قرار گیرد می‌تواند عامل کاهش معضلات شهرسازی و معماری باشد.مهم‌ترین ضعف بدست آمده از این تحلیل، وجود مؤلفه‌های مهم همچون تفکر استراتژیک و صداقت در انتهای اولویت‌ها نشان دهنده عدم رشد سازمان و نیاز به تحول فکری و فرهنگی را نشان می‌دهد.

٤-٤- تحلیل مصاحبه عمیق خبرگان

در این قسمت به تحلیل مصاحبه عمیقی که با خبرگان حوزه مورد پژوهش انجام شده است در قالب جدول پرداخته می‌شود. لازم به ذکر است همانگونی که پیشتر نیز بیان شده بود، روش مورد استفاده برای تحلیل روش تحلیل کیفی محتوا است. در کادرنوشت شماره یک به بیان تحلیلی پاسخ خبرگان به هر سؤال پرداخته خواهد شد.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

جدول ۵. اولویت‌بندی معیارها بر اساس روش سوارا

معیار ها	اهمیت نسبی(SJ)	ضریب (KJ)	وزن نرمال (WJ)	وزن نرمال نهایی(QJ)
تفکر سیستمی	0	1/00	1/00	0/2752
تعهد سازمانی	0/338	1/34	0/75	0/2057
تصمیم‌گیری و قاطعیت	0/317	1/32	0/57	0/1562
سابقه مدیریتی	0/39	1/39	0/41	0/1124
دوره‌های آموزشی	0/479667	1/48	0/28	0/0759
آگاهی و دانش سازمانی	0/448	1/45	0/19	0/0524
مشارکت جویی و کار تیمی	0/431333	1/43	0/13	0/0366
انعطاف‌پذیری	0/39	1/39	0/10	0/0264
توانایی و انگیزه یادگیری	0/441333	1/44	0/07	0/0183
نگرش مثبت	0/413333	1/41	0/05	0/0129
هدایت و رهبری	0/423333	1/42	0/03	0/0091
تفویض اختیار مؤثر	0/366667	1/37	0/02	0/0067
مدیریت تعارض	0/363333	1/36	0/02	0/0049
توانایی ارزیابی و کنترل	0/742	1/74	0/01	0/0028
تفکر خلاق	0/408	1/41	0/01	0/0020
تفکر استراتژیک	0/805778	1/81	0/00	0/0011
صداقت	0/325404	1/33	0/00	0/0008

کادرنوشت شماره یک، نتایج تحلیل مصاحبه عمیق خبرگان

۱) سؤال اول: به نظر شما سازمان‌های عمومی و به‌طور مشخص شهرداری تهران نیازمند نیروی متخصص هستند؟ نظر شما راجع به وضعیت موجود شرایط استخدام و ارتقا شغلی در شهرداری و به خصوص معاونت شهرسازی و معماری آن چیست؟ به نظر شما چه میزان از مشکلات حال حاضر مدیریت شهری را ناشی از وضعیت موجود منابع انسانی معاونت شهرسازی و معماری است؟

نتیجه تحلیل پاسخ خبرگان: نیاز به جذب نیروی متخصص در کنار نیروی با تجربه در اولویت اول خبرگان در پاسخ به این سؤال می‌باشد، این در حالی است که همه خبرگان بر جذب نیروی مازاد در سازمان تأکید داشته و حتی عدم موفقیت سازمان را نبود نیروی متخصص و جذب آن بون ضوابط مبتنی بر شایسته‌گزینی و تنها بر مبنای ارتباطات گروهی و حزبی می‌دانند. گرچه مدیران بر این باورند که تاکنون مستنداتی مبنی‌بر این نوع جذب وجود ندارد و عدم اطلاع از عرضه نیروی متخصص و عدم کاربست راه‌حل‌های اجرایی مشکلات را رغم می‌زند.

۲)سؤال دوم: به نظر شما بافرض عدم وجود شایسته‌گزینی در معاونت شهرسازی و معماری، علت چیست؟ موانع وجود شایسته‌گزینی چیست؟ آیا شایسته‌گزینی در این معاونت ضرورت دارد؟ چه اقدامات و برنامه‌هایی برای برون رفت از وضعیت موجود وجود دارد؟

نتیجه تحلیل پاسخ خبرگان: عدم برخورداری از نیروی متخصص حاصل روابط حزبی و گروهی مدیران ارشد در انتخاب خودشان است. این امر باعث انتصاب افراد مطیع در جایگاه‌ها می‌شود و همچنین زنگ خطری برای مدیران شایسته است. نظارت مستمر و پایش کارنامه کارکنان نیز از مواردی است که مدیران به آن اشاره دارند. در نهایت تاثیر فرهنگ حاکم بر سازمان باعث می‌شود چه معیارهایی جایگزین معیار شایسته‌گزینی در

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

سازمان شود.
۳)سؤال سوم: به نظر شما می‌توان برای معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برمبنای شایستگی تدوین نمود؟ شما بعنوان مهندس مشاور/استاد دانشگاه و پژوهشگر/ مدیر با باسابقه این حوزه چه معیارهایی را لازمه تدوین این برنامه می‌دانید؟ با توجه به شرایط موجود آیا چنین برنامه‌ای قابلیت طرح و اجرا دارد؟ نقشه راه مطلوب چیست؟
نتیجه تحلیل پاسخ خبرگان: اولویت قرار دادن شایسته‌یابی و تأکید بر دانش تخصصی و تعهد سازمانی نیاز است. مواجهه بصورت درمان بیماری از خواسته های مدیران می‌باشد.تبیین دوره‌های تخصصی آموزشی و کسب امتیاز در آن ذیل سطوح برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ضروری است. اینگونه نتیجه سیستم جانشین پرور، کارکنان تحول‌گرا و قانون‌گرا و حساس به سلامت اداری است. گرچه شروط اجرایی این نوع برنامه‌ریزی شایستگی در مدیران ارشد می‌باشد.
۴)سؤال چهارم: به عنوان جمع‌بندی این مصاحبه، لطفا نظر خود را در مورد موضوع‌های مشابه این پژوهش بیان کنید؟ آیا ادامه این نوع پژوهش را لازم می‌دانید و چرا؟ به نظر شما تعیین و تدوین چنین برنامه‌هایی از حوزه شهرسازی و مدیریت شهری خارج است؟ چرا؟
نتیجه تحلیل پاسخ خبرگان: سیستم مدیریت شهری، نیازمند تحول فرهنگ و سبک حاکم بر سازمان در جهت شایسته‌گزینی است و از این رو نیازمند تدوین برنامه‌ریزی جانشین‌پروری متعاقب ایجاد این تحول است. گرچه مدیران اعتقاد دارند برخی اصلاحات نهادی و قانونی نیز در جهت تدوین و اجرای چنین برنامه ای لازم است اما پژوهشگران اولویت را بر تحول فکری و فضای مدیریتی مدیران می دانند. لزوم ورود متخصصان مدیریت شهری به موضوع مورد برنامه‌ریزی به جهت اشرافیت دانشی نیز مد نظر مشاوران است.

جدول ٦. تدقیق مؤلفه‌های شایسته‌گزینی در مدل جانشین‌پروری کارکنان در عرصه مدیریت شهری

	جمع‌بندی پرسشنامه	جمع‌بندی مصاحبه خبرگان	جمع‌بندی نهایی
اصول و معیارها و مؤلفه‌ها	تفکر سیستمی تعهد سازمانی تصمیم‌گیری و قاطعیت سابقه مدیریتی دوره‌های آموزشی آگاهی و دانش سازمانی مشارکت جویی و کار تیمی انعطاف پذیری توانایی و انگیزه یادگیری نگرش مثبت	توانایی رهبری، سازماندهی و تفکر تحول فضای فکری و فرهنگی اصلاحات قانونی و سازمانی پایبندی به اهداف سازمان و اجرای برنامه جانشین‌پروری توانایی مدیریت و توسعه سازمان آموزش و حل مسائل و تعارضات مسیریابی و ارتقاء در راستای نیاز سازمان آموزش تخصصی و استعداد یابی توانایی ارزیابی اقتصاد شهر و ارتقاء دانش تخصصی حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی شهری نیاز سازمان به مدیر متخصص شهری آزمون و مصاحبه شغلی تخصصی ایجاد بانک اطلاعاتی تخصص در کنار تعهد	نیاز سازمان مدیریت شهر آزمون و مصاحبه شغلی ایجاد بانک اطلاعاتی دانش تخصصی حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی شهری ویژگی‌های شخصی توانمندی در زمینه ایجاد ارتباطات تعهد سازمانی و تفکر سیستمی تجربه و مهارت‌ها آموزش تخصصی و استعدادیابی تشکیل خزانه استعداد آموزش و حل مسائل و تعارضات مسیریابی و ارتقاء در راستای نیاز سازمان تحول فکری و فرهنگی تجربه، مهارت و دانش توانایی رهبری، سازماندهی و تفکر توانایی ارزیابی اقتصاد شهر و ارتقا پایبندی به اهداف سازمان و اجرای برنامه جانشین‌پروری توانایی مدیریت و توسعه سازمان و مدیر متخصص شهری متخصص متعهد

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۰. پاییز ۱۳۹۹
Urban managment
No.60 Autumn 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

٤-٥-تدقیق مؤلفه‌های شایسته‌گزینی

در این بخش به تحلیل و تدقیق مؤلفه‌های نتیجه گرفته شده از مبانی نظری بر مبنای شناخت وضع موجود نمونه مورد مطالعه یعنی معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران، تحلیل محتوای مصاحبه خبرگان حوزه پژوهش و تحلیل سوارا پرسشنامه کارکنان معاونت پرداخته می‌شود. در ادامه به تحلیل مؤلفه‌های انتخاب چارچوب نظری و تدقیق مدل مفهومی تبیین می‌شود.

۵- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

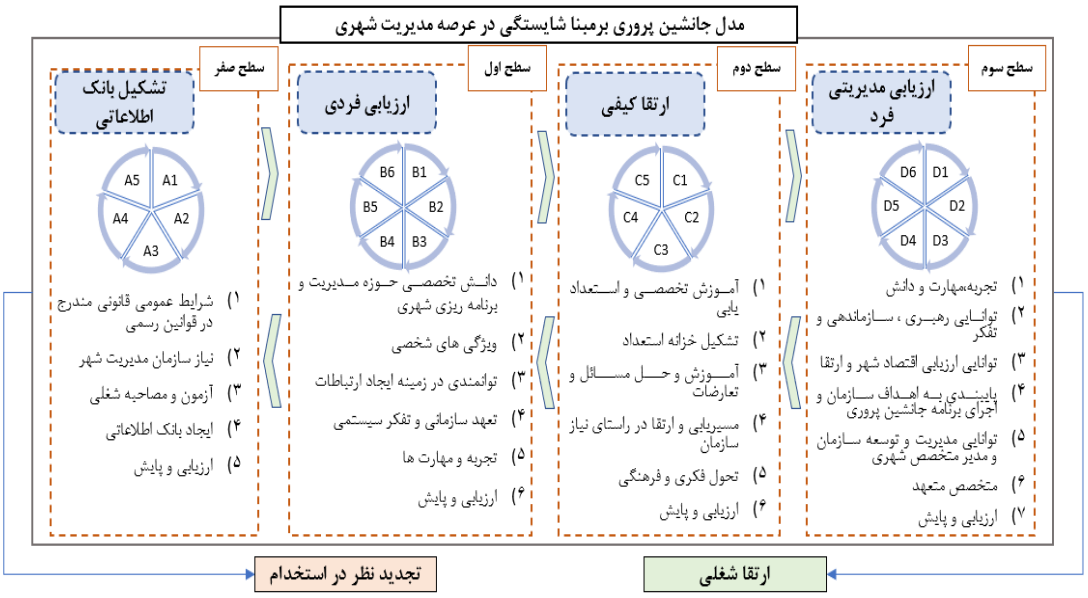
۵-۱- تدقیق مدل جانشین‌پروری بر مبنای شایستگی در عرصه مدیریت شهری

در این به بخش به بیان مدل نهایی بدست آمده بر اساس آنچه پیشتر تحلیل گردید پرداخته می‌شود. این مدل شامل چهار سطح می‌باشد که در هر سطح مؤلفه‌های شایستگی تدقیق شده بر اساس تحلیل‌های انجام شده گنجانده شده است.

نمودار شماره سه. مدل جانشین‌پروری بر مبنای شایستگی در عرصه مدیریت شهری در سطح صفر بر اساس قوانین موجود کشور در حوزه شرایط استخدام استفاده گردیده و در مراحل بعدی که تماما بصورت چرخه ای و برگشت پذیر طراحی گردیده است، به نیاز سازمان مدیریت شهری، مصاحبه و آزمون تخصصی و در سیستمی مهم‌ترین عامل می‌باشد. تجربه و مهارت در این سطح نیز متناسب با سطح کارشناسی لحاظ گردیده است. در سطح دوم ارتقا کیفی و آماده‌سازی کارشناسان برای قرار گیری در مناصب مدیریتی با ایجاد خزانه استعداد و استعدادیابی، آموزش حل تعارضات و تحول فکری و فرهنگی تبیین گردیده است. نهایتا در سطح سوم توان مدیریتی افراد با بررسی تجربه و مهارت و دانش مدیریتی، توانایی رهبری و دانش تخصصی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این مدل برای افرادی که این فرایند را طی می‌کنند ارتقا مدیریت ارشد و برای افرادی که در مراحل برگشت به مرحله قبل را تجربه می‌کنند تجدید نظر در استخدام را تبیین می‌کند.

۵-۲- تدقیق مؤلفه‌های مؤثر شایستگی کارشناسان در رفع چالش شهرسازی و معماری بر مبنای مدل نهایی

در این بخش به تحلیل چالش‌های معاونت شهرسازی و معماری شهرداری بر مبنای محورهای فعالیت این معاونت و لزوم ارتقاء کارشناسان بر مبنای مؤلفه‌های شایستگی پرداخته می‌شود. لزوم نگاه مدیریتی و دانش تخصصی حوزه شهرسازی به صورت توامان باعث رفع چالش‌های پیش روی این معاونت می‌باشد.



مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۰ . پاییز ۱۳۹۹
Urban managment
No.60 Autumn 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

جدول۷. تحلیل چالش‌های معاونت شهرسازی و معماری و مؤلفه‌های شایستگی مؤثر کارشناسان

محورهای فعالیت معاونت شهرسازی و معماری	چالش‌های حوزه معاونت شهرسازی و معماری	مؤلفه‌های مؤثر شایستگی کارشناسان در رفع چالش‌ها
ارتقاء کیفیت طراحی شهری و معماری فضاهای عمومی و اختصاصی شهر تهران	نابسامانی و اغتشاش در سیما و منظر شهری تهران عدم وجود ضوابط ملاک عمل و دارای ضمانت اجرایی در خصوص نما و سیما و منظر شهری رواج الگوهای معماری غیر ایرانی و غیر اسلامی در ساخت و سازه‌ای شهر تهران	دانش تخصصی حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی و طراحی شهری ویژگی‌های شخصی توانمندی در زمینه ایجاد ارتباطات تعهد سازمانی و تفکر سیستمی تجربه و مهارت‌ها آموزش و حل مسائل و تعارضات
حفظ و احیاء آثار و فضاهای ارزشمند تاریخی، فرهنگی و طبیعی	عدم شناسایی و مستندسازی کلیه آثار ارزشمند تاریخی عدم وجود تسهیلات تشویقی برای حفظ بناهای ارزشمند و ثبت شده تاریخی (مانند بافت فرسوده) عدم تمرکز داده ها، اطلاعات و اسناد مربوط به بافت و بناهای تاریخی (اعم از طرح‌های اعتبارات و...) در مدیریت بافت تاریخی تهران فقدان ضوابط و مقررات طرح تفصیلی به منظور صیانت از بناها و بافت‌های تاریخی شهر تهران کاهش روزافزون توان اقتصادی خانوارها از جمله ساکنین بافت‌های تاریخی، در پی تورم و بیکاری عمومی بالا در کشور احتمال سکونت مهاجران با سطح تخصص پایین در بافت تاریخی به دلیل روند روزافزون هجوم این اقشار به شهر تهران	تحول فکری و فرهنگی تجربه، مهارت و دانش توانایی رهبری، سازماندهی و تفکر توانایی ارزیابی اقتصاد شهر و ارتقاء توانایی مدیریت و توسعه سازمان و مدیر متخصص شهری متخصص متعهد
ارتقاء کیفیت فضایی- کالبدی شهر تهران	تراکم جمعیتی بالای شهر تهران نسبت به سایر شهرهای کشور پراکنش نامناسب فضاهای باز شهری در برخی مناطق به ویژه مناطق جنوبی اختلاط نابسامان انواع کاربری در بافت‌ها و پهنه‌های شهری نابسامانی و هرج و مرج در نحوه استفاده از زمین و فقدان آسایش، امنیت و سلامت نواحی مسکونی وجود شرایط مختلف جغرافیایی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی در کلان شهر تهران و یکسانی ضوابط فعلی در کلیه مناطق ۲۲ گانه تهران	دانش تخصصی حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی و طراحی شهری ویژگی‌های شخصی توانمندی در زمینه ایجاد ارتباطات تعهد سازمانی و تفکر سیستمی تجربه و مهارت‌ها آموزش و حل مسائل و تعارضات

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۰ . پاییز ۱۳۹۹
Urban managment
No.60 Autumn 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

محورهای فعالیت معاونت شهرسازی و معماری	چالش‌های حوزه معاونت شهرسازی و معماری	مؤلفه‌های مؤثر شایستگی کارشناسان در رفع چالش‌ها
کاهش عرصه ها و بافت‌های فرسوده شهر تهران	کاهش روزافزون توان اقتصادی خانوارها از جمله ساکنان بافت‌های تاریخی در پی تورم و بیکاری عمومی بالا در کشور رانده شدن خانوارهای کم درآمد به سمت بافت‌های فرسوده در پی افزایش اجاره بها و قیمت مسکن در سایر نقاط تهران احتمال سکونت مهاجران با سطح تخصص پایین در بافت فرسوده به خاطر روند روزافزون هجوم این اقشار به شهر تهران کمبود سرانه های خدماتی در محدوده‌های بافت فرسوده پس از نوسازی بافت افزایش قیمت ساخت و کاهش سودآوری نوسازی برای مالکان و سرمایه‌گذاران در بافت‌های فرسوده کمبود سرانه‌های خدماتی به ویژه در مناطق مرکزی کاهش کمک‌های مالی دولتی (وام) برای نوسازی در بافت فرسوده شناور بودن و کاهش تسهیلات تشویقی ضوابط طرح تفصیلی در امر نوسازی و تأمین خدمات در بافت‌های فرسوده عدم وجود مدیریت یکپارچه جهت مداخله و اقدام در بافت‌های فرسوده شهر تهران	تحول فکری و فرهنگی توانایی ارزیابی اقتصاد شهر و ارتقا آموزش و حل مسائل و تعارضات دانش تخصصی حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی و طراحی شهری
ارتقاء و کنترل کیفیت طراحی، ساخت، نظارت و نگهداری ساختمان در شهر تهران	عدم تناسب بین تعداد آگیاهای کنترل ساخت و ساز و مساحت تحت پوشش برخی از نواحی شهر فقدان نظارت بر ساخت وساز توسط شرکت شهربان و حریم بان در شب وجود فرهنگ انجام تخلفات ساختمانی اختلاف نظر بین قضاوت دیوان عدالت اداری و اعضای کمیسیون ماده صد پیرامون چگونگی محاسبه جریمه تخلفات ساختمانی تناقضات قانونی مرتبط با تقسیمات کشوری که منجر به ایجاد مدیریت چندگانه در حریم شهر تهران شده است ساخت وسازهای بی رویه در حریم بلافصل شهر تهران صدور مجوز توسط فرمانداری و بخشداری‌های تابعه در حریم شهر تهران ساخت و سازه‌ای غیررسمی توسط برخی نهادهای دولتی و نظامی، تصرف عدوانی زمین، تفکیک غیررسمی زمین، تمایل به ساخت وساز در اراضی و دارای مالکیت خصوصی یکسان نبودن ضوابط و مقررات در رسیدگی به درخواست‌های واصله در حریم از سوی دستگاه‌ها و ارگان‌های صادرکننده مجوز	دانش تخصصی حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی و طراحی شهری تحول فکری و فرهنگی تجربه، مهارت و دانش توانایی رهبری، سازماندهی و تفکر توانایی ارزیابی اقتصاد شهر و ارتقاء توانایی مدیریت و توسعه سازمان و مدیر متخصص شهری متخصص متعهد

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

به هر ترتیب باید پذیرفت سرمایه انسانی مهم‌ترین بخش هر سازمان، نیازمند توجه ویژه و تدوین برنامه‌های متعدد است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر مبنای شایستگی به عنوان زیربنایی‌ترین برنامه برای هر سازمان با توجه به وسعت تخصص‌های مورد نیاز باید پیش فرض شروع کار باشد. هدف این پژوهش ارائه مدل جانشین‌پروری برمبنای شایستگی بر مبنای اصول تخصصی مدیریت شهری برای نمونه موردی پژوهش، یعنی معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران بعنوان تخصصی‌ترین سازمان عرصه اداره شهر بود که با دید پژوهشی کاربردی منجر به ارائه مدل جانشین‌پروری برمبنا شایستگی در عرصه مدیریت شهری شد.

معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران به عنوان متولی اصلی و تخصصی نهاد مدیریت شهری در حوزه تخصصی شهرسازی و معضلات شهری می‌بایست از نیروی متخصص و متعهد بهره جوید. برای دستیابی به آن نیازمند پایش و تجدید نظر در برخی حوزه ها در جذب و انتقال نیروی انسانی دارد همچنین در ادامه می‌بایست برنامه منحصر به فردی برای اعتلاء و پویایی سرمایه انسانی خود داشته باشد. موارد زیر اهم ماموریت‌های شایستگی در معاونت شهرسازی و معماری است که در این پژوهش به آن دست یافته شد:

- پایش و ارزیابی سرمایه انسانی منطبق بر معیارهای شایستگی
- تدوین برنامه جانشین‌پروری بر مبنای شایستگی بر اساس دانش تخصصی (مدیریت شهری)مورد نیاز
- رعایت اصل نفر دوم در تدوین برنامه مذکور
- تبیین برنامه مذکور در تمامی سطوح معاونت جهت آگاهی کارکنان و مدیران با شیوه بررسی استخدام، تثبیت و ارتقا شغلی
- تدقیق برنامه مذکور با برنامه‌های نهاد مدیریت شهری و ارائه به شورای اسلامی شهر جهت تصویب پایش و ارزیابی مستمر برنامه و نحوه اجرا در سطح عالی‌ترین مدیر معاونت

فهرست منابع

Byham, W.C. (۲۰۰۹). Grooming Next– Millennium Leaders, Training and Development, Vol.44, No. 2, 236-259.

Barakpour, Nasser and Asadi, Iraj. (1390). Urban management and governance. Tehran: University of Arts.

Bordbar, Gholamreza, Karimi, Eugene, Zare, Nasser, Curiosity Monfared, Amirreza, 2012, Identifying components and selection patterns to optimize the staff succession model, Bi-Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University, No. 1 , Pp. 114-87.

Chakrabarty. (2001). Urban managment, Consepts, Principles, Techniques, Consepts, Principles, Techniques and Education. Cities, 333.

Green, P. C. (1999). Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies. San Francisco: Jossey-Bass.

Hills, A. (2009). Succession Planning or Smart Talent Management, Industrial Commercial Training, 41(1).

Ismaili, Babak, 2002, Pathology of Human Resource Management, Management Journal, August and September 2002, No. 63-64.

Kharazmi, Omid Ali, Beigi Nasrabadi, Fatemeh, Johari, Leila, 2016, Analytical study of the gap between the current situation and the desired situation of implementing the succession management system in Mashhad Municipality, Quarterly Journal of Urban Management Studies, No. 27, pp. 15-28.

Karam, Morteza, 1389, training managers with competency model, Tadbir Monthly, No. 179, pp. 49-27.

Keršuliene, Violeta ; Zavadskas, Edmundas Kazimieras; Turskis ,Zenonas(2010) " SELECTION OF RATIONAL DISPUTE RESOLUTION METHOD BY APPLYING NEW STEP-WISE WEIGHT ASSESSMENT RATIO ANALYSIS (SWARA)" , Journal of Business Economics and Management, , 11(2): 243–258.

Mansfield RS. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. Human Resource Management, 35, 7–18.

Mostafapour, Zahra, 2017, Succession Based Based on Competence Selection Towards Organizational Transformation. The Third Conference on Community Empowerment in the Field of Humanities and Social Studies (p. 11). Tehran.

Mirabile RJ. (1997). Everythingeverything you wanted to know about competency modeling. Training and Development, 51, 73–77.

Nasehifar, W., Dehghanpour Farashah, A. (1390). Build and validate a measure to measure the extent of succession management based on best practices. Management Research in Iran, 191-205.

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۰ . پاییز ۱۳۹۹
Urban managment
No.60 Autumn 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

Sambrook, S. (2005). Exploring Succession Planning in Small & Growing Firms, Journal of Small Business and Enterprise Development, 12(4).
Stern. (1993). Urban managmanent in Development Assistance. Cities, 125-130.
Sharifzadegan, M., Fathi, H., and Malekpour Asl, b. (1394). Good governance, institutionalization for the development of national to urban and experiential teachings in Iran. Tehran: Tehran City Studies and Planning Center, Vice President for Science and Technology.
Shasti, Samaneh, 2010, Competency Based Education, Journal of Education Strategies, No. 2, pp. 80-77.

پی نوشت

1- SWARA(Step-Wise Weight Assessment Ratio Analysis)
2- Deep interview
3- Snowball sampling
4- Data saturation
5- Succession
6- Hagberg Consulting Group
7- Competence
8- Succession Management and planning

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۰. پاییز ۱۳۹۹
Urban managment
No.60 Autumn 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-01]