

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

محمد رضا ویسی - کارشناسی ارشد، مدیریت شهری، دانشگاه تهران، تهران.

میثم بصیرت\* - استادیار، گروه شهرسازی، دانشگاه تهران، تهران، دانشکده شهرسازی

**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

### چکیده

مدیریت شهری در ایران با وجود تفرق شدید حاکم بر این عرصه به سبب نهادهای متعدد تاثرگذار در سیاست‌گذاری و اجراء، معمولاً با نهاد شهرداری معرفی نمی‌شود. به نظر می‌رسد در این سازمان معاونت شهرسازی و معماری، بدننه اصلی و کلیدی در حوزه مدیریت توسعه شهری و حل مسائل و مضلات کالبدی فضایی شهری است. از سویی دیگر، اگر پذیرفته شود مدیریت منابع انسانی در هر سازمان یکی از اولویت‌های 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 ضروری مهم دارد.

در این حوزه، برنامه‌بریزی جانشین‌پروری بر مبنای شایستگی که به طور 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 ایفاده از 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.

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

## 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 مهم ترین بخش که مورد توجه این پژوهش نیز قرار دارد، دستور کار نهادی-سازمانی جدید می باشد. (Stern, ۱۹۹۳) که بخش سازمانی آن می باشد بر مبنای مفاهیم زمینه ای 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 می نماید؛ در بخش عوامل سیستم افزون بر برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل، نیروی انسانی استفاده شده است.

از آن جمله فریدمن (Fridman, ۱۹۸۶) در یک پژوهش پیماشی، ویژگی های سیستم های جانشین پروری را با توجه به هفت بعد متمایز توصیف می کند، این ابعاد شامل رسالت، سیستم های کنترلی، اختصاص منابع، سیستم های اطلاعاتی، شاخص های سیاسی، شاخص های فنی و نقش کارکنان است. به عقیده او سیستم های جانشین پروری وقتی موفق تر هستند که رسالت 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 شاخص های سیاسی استفاده شود و در اجرای آن از قابلیت های پرسنل کلیدی استفاده شود.

سامبروک (Sambrook, ۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان بررسی جانشین پروری در شرکت های کوچک و در حال رشد که به صورت کیفی و با هدف کشف پیامدهای اجرای داوطلبانه جانشین پروری که در ارتباط با عوامل عمده در توسعه موقوفیت آمیز رشد شرکت ها هستند انجام شد عدمه ترین عوامل را استخدام افراد با استعداد، توجه به انگیزاندهای 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 موفق تر جانشین پروری را معرفی می کند.

راشول (Rothwell, ۲۰۱۰) در مطالعه ای پانزده ویژگی یک برنامه جانشین پروری موفق را به شرح ذیل بیان

در چنین فضایی، جانشین پروری فرایندی است که در آن کارکنان شایسته و بالقوه درون سازمان برای تداوم رهبری و تقویت سرمایه های انسانی سازمان گزینش می شوند و در زمینه برنامه های توسعه آموزش می بینند (Rothwell, ۲۰۰۶). همچنین جانشین پروری ایجاد استراتژی هایی در جهت توسعه و پرورش استعدادهای موجود در سازمان است (مصطفی پور، ۱۳۹۶ به نقل از معالی تفتی، ۱۳۸۷). از دیدگاه کیم (Kim, ۲۰۰۶) جانشین پروری فرایندی است که نیاز به استعداد فکری و رهبری را در طول زمان در سازمان مشخص می کند و افراد را برای مسئولیت های کاری مورد نیاز سازمان در حال و آینده می سازد. جانشین پروری بر مبنای شایسته گزینی یکی از ابزار های قدرمند در نگهداشت نیروهای متخصص و متعهد و خروج کمتر کارکنان متخصص

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 خطا مشی بیشترین اهمیت و بعد ارزیابی سیستم جانشین پروری 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 تخصص گرایی را در بدن 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 «جانشین پروری مبتنی بر شایسته‌گرینی گامی به سوی تحول سازمانی» تحقیقات خود را در زمینه جانشین پروری با روش مروری به بررسی و تشریح جانشین پروری و انواع آن، مدیریت استعداد و رابطه آن با جانشین پروری و تعییر و تحول سازمانی می‌پردازد.

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

## ۱-۲- روش تحقیق

پژوهشی که بنیان مقاله حاضر را شکل می‌دهد بر مبنای هدف یک پژوهش کاربردی و بر مبنای 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 جانشین پروری بر مبنای شایستگی در عرصه مدیریت شهری است. به این منظور ابتدا جهت اولویت‌بندی معیارها پرسشنامه‌ای بسته بر مبنای طیف پنجم 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 الیت و وزن هر معیار مشخص می‌گردد. روش سوارا<sup>۱</sup> یکی از روش‌های جدید تصمیم‌گیری چندمعیاره است که در سال ۲۰۱۰ توسط کرسولائین و همکاران (Kersuliene, et. al., ۲۰۱۰) معرفی شد. از این روش

می‌کند: حمایت مدیران ارشد، بهینه کاوی، توجه مرکز، 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 جانشین پروری بر قابلیت‌هایی فراتر از یک سطح بالاتر و تأکید بر مریگری رسمی. پاندی و شارما (۲۰۱۴) (Pandi & sharma, ۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان فعالیت‌ها و چالش‌های جانشین پروری در سازمان‌های هندی، این گونه بیان می‌دارند که برنامه جانشین پروری 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 توأم‌مند پر خواهد شد و این روند همواره ادامه پیدا خواهد کرد. گیل (۲۰۱۳) (Gill, ۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان برنامه‌ریزی جانشین پروری 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 تصمیم‌گیری‌های 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 جانشین پروری نقشی حیاتی در ایجاد درگیری‌ها و تنازعات میان کشاورزان در سازمان‌ها و شرکت‌های کشاورزی دارد.

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

از میان پژوهش‌های داخلی، عبداللهی (۱۳۹۵) در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی موائع و چالش‌های جانشین پروری

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	اصحابه عمیق با خبرگان، تحلیل محتوا و گلوله برفی

## ۲- مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری

اگرچه جانشین پروری<sup>۵</sup> در ابتدایی ترین تعريف خود به عنوان «تعیین راهبران آینده» تعريف می‌گردد، اما می‌توان گفت که این برنامه‌ریزی به مثابه فرآگرد 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 جانشین پروری، 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 جانشین پروری سازمان‌مند وقتی مطرح می‌شود که یک سازمان، روش‌های ویژه‌ای را برای شناسایی، پرورش و حفظ و نگهداری افراد متعدد در درازمدت تهیه کند (بردبار و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۹).

به بیانی ساده‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری، به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت (Hills, ۲۰۰۹). برنامه‌ریزی جانشین پروری 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 بازنیستگی، 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 جانشین پروری را تهیه برای مشاغل به خصوصی به کار می‌گرفتند، اما با گذشت زمان، سازمان‌های پیشرو سعی در به کارگیری مفهومی وسیع تر تحت عنوان مدیریت جانشین پروری نمودند. در واقع، در مدیریت جانشین پروری، همین در نظر گرفتن تعییرات 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).

توسعه می‌بخشد تعریف کرده‌اند. سازمان‌های دهه‌های پیشین، برنامه جانشین پروری 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 جانشین پروری نمودند. در واقع، در مدیریت جانشین پروری در نظر گرفتن تعییرات 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 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 استعدادهای مدیریتی درون سازمانی (در ابتداء) و برآور سازمانی متکی می‌کنند. مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری، 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 جانشین پروری سازمان‌مند وقتی مطرح می‌شود که یک سازمان، روش‌های ویژه‌ای را برای شناسایی، پرورش و حفظ و نگهداری افراد متعدد در درازمدت تهیه کند (بردبار و همکاران، ۱۳۹۱: ۳۹۱).

به بیانی ساده‌تر، مدیریت و برنامه‌ریزی جانشین پروری، به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مناسب را برای تصدی مشاغل شایسته آنان و در زمان مناسب در اختیار خواهد داشت (Hills, ۲۰۰۹). برنامه‌ریزی جانشین پروری 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 بازنیستگی، 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 جانشین پروری را تهیه برای مشاغل به خصوصی به کار می‌گرفتند، اما با گذشت زمان، سازمان‌های پیشرو سعی در به کارگیری مفهومی وسیع تر تحت عنوان مدیریت جانشین پروری نمودند. در واقع، در مدیریت جانشین پروری، همین در نظر گرفتن تعییرات 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).

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<sup>۶</sup> متشکل از ۵ سؤال اصلی با ۲۵ تن از متخصصین، مدیران و حرفمندان صورت گرفت که با تکنیک نمونه‌گیری گوله برفی<sup>۷</sup> انتخاب شدن و این مصاحبه‌ها، تا مرحله اشیاع داده‌ها<sup>۸</sup> 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 جانشین پروری کارکنان در عرصه مدیریت شهری ارائه شد.

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 کمی اشخاص تأکید دارند؛ در حالی که گروه دیگر از الگوها بر مهارت‌های فنی ویژه شغل متمرکزند در برخی الگوها تلاش شده است تا با درنظر گرفتن سه عامل نقش‌های شغلی، رفتارهای شغلی و داشت-مهارت و توانایی، ترکیبی از شایستگی‌های فردی و زمینه‌های شایستگی شغلی در رویکردی جامع ارائه شود (بردباز و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۵).

#### ۴- مورد پژوهشی

#### ۱- 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 خوبابط کنترلی شهرسازی و معماری در شهر تهران به وجود آمد. رشد شتابان شهر ناشی از مهاجرت در دوران بعد از انقلاب اسلامی و ازین رفتن آستانه‌های جمعیتی و همچنین افزایش اسکان غیررسمی در شهر تهران بعنوان پایتخت کشور مسئولیت این معاونت را بیش از پیش افزایش داد.

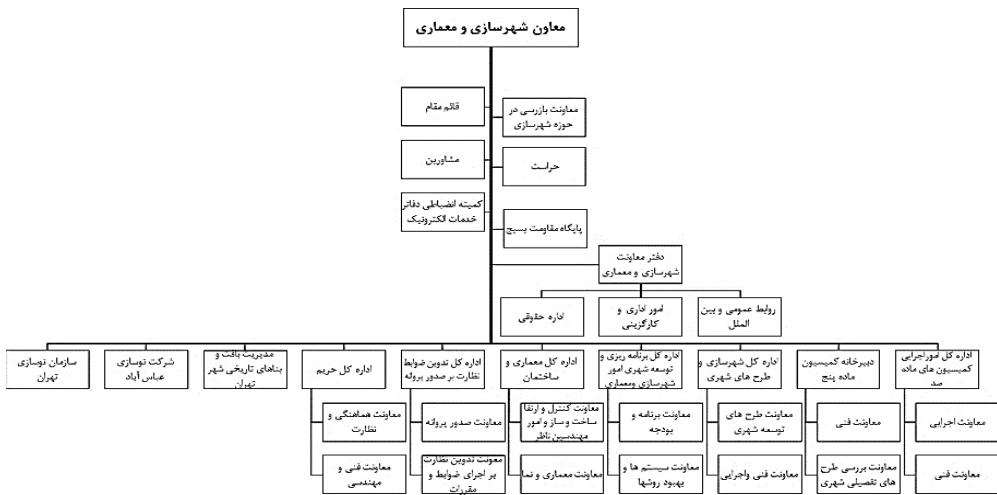
بدین جهت ساختار اداری این معاونت مشتمل بر ارکان تخصصی مورد نیاز شامل پنج اداره کل، دو سازمان و یک کمیسیون به طور ادارات کل تابعه و همچنین قائم مقام معاونت، معاونت سازمان بازرسی در حوزه شهرسازی و معماری، مشاورین، حراست، کمیته انصباطی دفاتر خدمات الکترونیک، پایگاه مقاومت بسیج و دفتر معاونت

**۳- شایستگی و مؤلفه‌های آن**  
شایستگی<sup>۷</sup> شامل مهارت‌ها و عادتی 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 شایسته‌گزینی دو اقدام لازم تهیه شود. بنابراین برای شایستگی‌های مورد نیاز برای هر سازمان 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 جانشین پروری بر مبنای شایستگی در عرصه مدیریت براین باورند که رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌ها، در تلاش 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 موقفيت‌آمیز نقش خود باید از آنها برخوردار باشد (Buzias, ۱۹۹۵). مدعی است که عملکرد مؤثر مشاغل مدیریتی، تابع ویژگی‌های شخصی

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

منابع	اصول و معیارها
<b>Spenser, 1993</b> <b>Buzias, 1995</b> ۱۳۹۰، نظریه برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نانوس، مدل ستاره‌ای هفت نقطه‌ای، (Rawthwell, 2006) مدل مسیر ارتقاء رهبری (Karan,2000) مدل تیم تسریع (Yaiham,2002) مدل ترکیبی (Kim,2006) ((Matingli,1994 <b>Mac Gil,1998</b> حقیقی، ۱۳۸۸ نعلبندیان، ۱۳۸۷	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



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

**۴-۲- سهم نیروی انسانی معاونت شهرسازی و معماری از سرمایه انسانی شهرداری تهران** به لحاظ تعداد نیروی انسانی ستادی، معاونت شهرسازی و 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 ۱۰.۹٪ از تعداد کل سرمایه انسانی شهرداری تهران است.

التبه عمدۀ نیروهای این معاونت، در سازمان نوسازی شهر تهران و شرکت نوسازی عباس آباد مشغول به کار هستند که نشان دهنده تفاوت‌های بخش‌های صفت و ستداد این معاونت از منظر تعداد نیروهای انسانی و نیز مسئولیت‌های سازمانی است.

**۴-۳- تحلیل دیدگاه کارکنان معاونت شهرسازی و معماری در ارتباط با برنامه‌ریزی جانشین پروری 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.

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 خوابط نظارت بر صدور پروانه و اداره کل حريم بنیان گذاشته شده است. شرکت نوسازی عباس آباد و سازمان نوسازی شهر تهران به عنوان دو سازمان وابسته دارای ماهیت غیرستادی و نیز مدیریت بافت و بناهای تاریخی شهر تهران و دیپارتمان کمیسیون ماده پنجم نیز زیر مجموعه این معاونت هستند. روابط عمومی و بین‌الملل، امور اداری و کارگری 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

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

تعداد نیروی انسانی	سهم از معاونت(%)	سهم از شهرداری(%)	جزوء معاونت	نفر معاونت	اداره کل امور اجرایی	کمپیومن های ماده صد	اداره کل دیرخانه کمپیومن	اداره کل شهرسازی و طرح های شهری	اداره کل شهرسازی و طرح های شهری	اداره کل برنامه ریزی و توسعه شهری امور شهرسازی و معماری	اداره کل معماری و ساختمان	اداره کل تدوین ضوابط و نظارت بر صدور یروانه	اداره کل پافت و بنایهای تاریخی	شرکت نوسازی عباس آباد	سازمان نوسازی تهران
۱۲۳	۹۵	۴۱	۱۳	۲۰	۳۰	۲۶	۳۱	۳۴	۳۹	۳۰	۱۰	۶.۱	۲.۰۳		
۲۵	۱۹.۳	۸.۳	۲۶	۴.۰۶	۶.۱	۵.۲۹	۶.۳	۶.۹	۷.۹	۶.۱	۰.۷۲	۰.۵۴	۰.۱۸		
۲.۲۱	۱.۷۱	۰.۷۳	۰.۲۳	۰.۳۶	۰.۵۴	۰.۴۶	۰.۵۶	۰.۶۱	۰.۷۲	۰.۵۴					

#### جدول ۴. تحلیل پرسشنامه کارکنان معاونت شهرسازی و معماری

سؤال	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد	
آیا تحصیلات و دانش تخصصی در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	+	+	۱۵	۴۵	۴۰	
آیا تعهد سازمانی در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	+	۵	۲۵	۳۵	۳۵	
آیا نگرش مثبت در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	+	۲۰	۵۰	۱۵	۱۵	
آیا سابقه مدیریتی در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	+	۵	۵۰	۴۰	۵	
آیا توان ارزیابی و کنترل در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	+	۵	۱۰	۵۰	۳۵	
آیا تفکر استراتژیک در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	+	۵	۲۵	۴۰	۳۰	
آیا تفویض اختیار مؤثر در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	+	۵	۴۰	۳۵	۲۰	
آیا انعطاف‌پذیری در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	+	۱۰	۳۰	۵۰	۱۰	
آیا تفکر خلاق در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	+	۵	۱۵	۳۵	۴۵	

سؤال	بسیار زیاد	متوسط	زیاد	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	۴۵	۲۵	۵	۵
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؟	۵۰	۳۵	۰	۱۰	۰
آیا صداقت در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۵۰	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	۵۰	۱۵	۰	۵
آیا هدایت و رهبری تیم‌های چند جانبی در معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران می‌تواند به عنوان یک اصل شایسته‌گزینی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در عرصه مدیریت شهری تعریف شود؟	۳۰	۶۰	۵	۵	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	۵۰	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	۴۰	۳۰	۵	۵
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؟	۲۵	۴۰	۲۵	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	۵۵	۱۵	۰	۰

باشد. مهم‌ترین ضعف بدست آمده از این تحلیل، وجود مؤلفه‌های مهم همچون تفکر استراتژیک و صداقت در انتهاه اولویت‌ها نشان دهنده عدم رشد سازمان و نیاز به تحول فکری و فرهنگی را نشان می‌دهد.

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

#### ۴-۴- 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.

#### ۱-۳-۴- اولویت‌بندی معیارهای شایستگی براساس تحلیل پرسشنامه

اکنون می‌توان بر اساس روش تحلیل چند معیاره سواره، 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 مضلات شهرسازی و معماری

جدول ۵. اولویت‌بندی معیارها بر اساس روش سوارا

معیارها	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 کارتیمی	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

## مدیریت شهری

فصلنامه علمی پژوهشی  
مدیریت شهری و روستایی  
شماره ۶۰. پاییز ۱۳۹۹

Urban management  
No.60 Autumn 2020

۳۵

نوع جذب وجود ندارد و عدم اطلاع از عرضه نیروی متخصص و عدم کاربست راه حل‌های 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 برخون 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 مطبع در جایگاه‌ها می‌شود و همچنین زنگ خطی 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

کادرنوشت شماره یک، نتایج تحلیل مصاحبه عمیق خبرگان

(۱) سؤال اول: به نظر شما سازمان‌های عمومی و به طور 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 خوابط مبتنی بر شایسته‌گزینی و تنها بر مبنای ارتباطات گروهی و حزبی می‌دانند. گرچه مدیران بر این باورند که تاکنون مستنداتی مبنی بر این

جدول ۶. تدقیق مؤلفه‌های شایسته‌گزینی در مدل جانشین‌پروری کارکنان در عرصه مدیریت شهری

جمع‌بندی نهایی	جمع‌بندی مصاحبه خبرگان	جمع‌بندی پرسشنامه	
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 ارتقاء پاییندی به اهداف سازمان و اجرای برنامه جانشین‌پروری توانایی مدیریت و توسعه سازمان و مدیر متخصص شهری متخصص متعدد	توانایی رهبری، سازماندهی و تفکر تحول فضای فکری و فرهنگی اصلاحات قانونی و سازمانی پاییندی 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	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 تعهد آگاهی مشارکت انعطاف توانایی نگرش

سیستمی مهم‌ترین عامل می‌باشد. تجربه و مهارت در این سطح نیز مناسب 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. نهایتاً 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.

## ۵-۵- 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.

## ۴-۵- تدقیق مؤلفه‌های شایسته گزینی

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

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

در این به بخش به بیان مدل نهایی بذست 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 تماماً بصورت چرخه‌ای و برگشت پذیر طراحی گردیده است، به نیاز سازمان مدیریت شهری، مصاحبه و آزمون تخصصی و در



## جدول ۷. تحلیل چالش‌های معاونت شهرسازی و معماری و مؤلفه‌های شایستگی مؤثر کارشناسان

مؤلفه‌های مؤثر شایستگی کارشناسان در رفع چالش‌ها	چالش‌های حوزه معاونت شهرسازی و معماری	محورهای فعالیت معاونت شهرسازی و معماری
<p>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</p>	<p>نابسامانی و اختشاش 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 معماري غیر ایرانی و غیر اسلامی در ساخت و سازهای شهر تهران</p>	<p>ارتقاء کیفیت طراحی شهری و معماری فضاهای عمومی و اختصاصی شهر تهران</p>
<p>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 متعدد</p>	<p>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 داده‌ها، 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 اشاره به شهر تهران</p>	<p>حفظ و احیاء آثار و فضاهای ارزشمند تاریخی، فرهنگی و طبیعی</p>
<p>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</p>	<p>تراکم جمعیتی بالای شهر تهران نسبت به سایر شهرهای کشور پراکنش نامناسب فضاهای باز شهری در بخشی مناطق به ویژه مناطق جنوبی اختلاط نابسامان انواع کاربری در بافت‌ها و پهنه‌های شهری نابسامانی و هرج و مرچ 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</p>	<p>ارتقاء کیفیت فضایی - کالبدی شهر تهران</p>

**مد پرسشی شهری**

فصلنامه علمی پژوهشی  
مدیریت شهری و روستایی  
شماره ۶۰، پائیز ۱۳۹۹

Urban management  
No.60 Autumn 2020

مؤلفه‌های مؤثر شایستگی کارشناسان در رفع چالش‌ها	چالش‌های حوزه معاونت شهرسازی و معماری	محورهای فعالیت معاونت شهرسازی و معماری
<p>تحول فکری و فرهنگی توانایی ارزیابی اقتصاد شهر و ارتقاء آموزش و حل مسائل و تعارضات دانش تخصصی حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی و طراحی شهری</p>	<p>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 اشاره به شهر تهران کمبود سرانه‌های 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</p>	<p>کاهش عرصه‌ها و بافت‌های فرسوده شهر تهران</p>
<p>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 متخصص‌شمری متخصص‌متعدد</p>	<p>عدم تناسب بین تعداد آگیاهای کنترل ساخت و ساز و مساحت تحت پوشش برخی از نواحی شهر فقدان نظارت بر ساخت و ساز توسط شرکت شهربان و حریم بان در شب وجود فرهنگ انجام تخلفات ساختمانی اختلاف نظر بین قضاؤت 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 و سازهای 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، تفكیک غیررسمی زمین، تمايل به ساخت و ساز 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</p>	<p>ارتقاء و کنترل کیفیت طراحی، ساخت، نظارت و نگهداری ساختمان در شهر تهران</p>

به هر ترتیب باید پذیرفت سرمایه انسانی مهمندانه های متعدد است. برنامه ریزی جانشین پروری بر مبنای شایستگی به عنوان زیربنایی ترین برنامه برای هر سازمان با توجه به وسعت تخصص های مورد نیاز باید پیش فرض شروع کار باشد. هدف این پژوهش ارائه مدل جانشین پروری بر مبنای شایستگی بر مبنای اصول تخصصی مدیریت شهری برای نمونه موردی پژوهش، یعنی معاونت شهرسازی و معماری شهرداری تهران بعنوان تخصصی ترین سازمان عرصه اداره شهر بود که با دید پژوهشی کاربردی منجر به ارائه مدل جانشین پروری بر مبنای 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 می باشد از نیروی متخصص و متهد 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 می باشد برنامه منحصر به فردی برای اعلاء و پویایی سرمایه انسانی خود داشته باشد. موارد زیر اهم ماموریت های 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 جانشین پروری 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، ثبت و ارتقا شغلی
- تدقیق برنامه مذکور با برنامه های نهاد مدیریت شهری و ارائه به شورای اسلامی شهر جهت تصویب پایش و ارزیابی مستمر برنامه و نحوه اجرا در سطح عالی ترین 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 management, Concepts, Principles, Techniques, Concepts, 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.

Keršulienė, 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). Everything everything you wanted to know about competency modeling. Training and Development, 51, 73–77.

Nasehfifar, 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.

Sambrook, S. (2005). Exploring Succession Planning in Small & Growing Firms, Journal of Small Business and Enterprise Development, 12(4).

Stern. (1993). Urban management 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.

#### بی‌نوشت

- 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

## مدیریت شهری

فصلنامه علمی پژوهشی  
مدیریت شهری و روستایی  
شماره ۶۰. پاییز ۱۳۹۹

Urban management  
No.60 Autumn 2020

# مدیریت شهری

فصلنامه علمی پژوهشی

مدیریت شهری و روستایی

۱۳۹۹ . شماره ۶۰ . پائیز

Urban management  
No.60 Autumn 2020

۴۲