

## تبیین مدیریت شهری کارآمد با ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران (مورد مطالعه: شهرداری تهران)

سیدمحسن طباطبایی مزداآبادی<sup>۱</sup>

تاریخ وصول: ۱۳۹۶/۴/۳، تاریخ تایید: ۱۳۹۶/۹/۲۰

### چکیده

برای تحقق مدیریت شهری کارآمد باید دیدگاه و رویکرد سیستمی و کلی‌نگر به عوامل مدیریت شهری و برقراری ارتباط نظام‌یافته به عوامل توسعه شهری داشت که یکی از این عوامل خود مدیران سازمان‌های خدمات شهری هستند. توسعه حرفه‌ای مدیران، اقدامی است که عملکرد مدیریت را از طریق افزایش دانش یا مهارت‌های مدیر و با تغییر نگرش وی، بهبود می‌بخشد. در این راستا، پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی، به مطالعه عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری تهران پرداخته است تا با توسعه مدیران شهری زمینه توسعه پایدار شهری نیز فراهم شود. به‌همین منظور با ۲۳ نفر از مدیران عالی و ارشد شهرداری تهران، مصاحبه‌های عمیق به‌عمل آمد. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از تحلیل تفسیری استفاده شد. روایی یافته‌های پژوهش از طریق بررسی توسط اعضا (مصاحبه‌شوندگان) تأیید گردید و برای محاسبه قابلیت اطمینان یا سازگاری کدگذاری‌های انجام شده، از روش پایایی بازآزمون و روش پایایی توافق بین دو کدگذار (توافق درون موضوعی) استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که توسعه حرفه‌ای مدیران، شامل توسعه در دو بُعد فردی و سازمانی می‌باشد. در بُعد توسعه فردی، سه سطح توسعه ویژگی‌های روان‌شناختی، توسعه دانش تخصصی و مدیریتی و توسعه اخلاقی مطرح می‌شود. در بُعد توسعه سازمانی، توسعه ویژگی‌های ساختاری و فرایندی سازمان باید صورت گیرد. در حوزه توسعه ویژگی‌های روان‌شناختی عواملی چون تفکر انتقادی، خلاقیت، هوش هیجانی، ریسک‌پذیری و خودتوسعه‌ای مدیران باید توسعه یابند. در حوزه دانش تخصصی و مدیریتی، نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری، شامل توانایی‌های استفاده از تکنولوژی، تسلط بر اصول تصمیم‌گیری و حل مسئله، مدیریت استرس، توانایی تیم‌سازی، مدیریت تعارضات سازمانی، توانایی ارتباطات اثربخش و اصول فنون مذاکره است. برای توسعه حرفه‌ای مدیران، توسعه ساختاری سازمانی اعم از توجه به مدیریت استعداد، حمایت سازمانی، مدیریت عملکرد، سازمان یادگیرنده، جو سازمانی، کارراه شغلی و شبکه‌سازی و در حوزه توسعه فرایندهای آموزشی سازمان، عواملی چون مربیگری، یادگیری عملی، جانشین‌پروری و یادگیری سازمانی باید مدنظر قرار گیرند و توسعه یابند.

کلیدواژه‌ها: الگو، توسعه پایدار شهری، توسعه حرفه‌ای، مدیران، شهرداری تهران.

۱. دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، پست الکترونیک: sm.tabatabaei@atu.ac.ir

## مقدمه

سرمایه انسانی، اصلی‌ترین و بزرگ‌ترین سرمایه کشور، جامعه و سازمان به‌شمار می‌رود و اهمیت آن به‌حدی است که از آن به‌عنوان عامل استراتژیک نام برده می‌شود (یونسو و طاهری، ۱۳۹۳). امروزه سازمان‌ها، توسعه منابع انسانی را از حیاتی‌ترین وظایف خود و اصلی‌ترین راه بهسازی سازمانی تلقی کرده و با توجه به منافع زیاد آن در محیط کار، سرمایه‌گذاری‌های بسیاری را در این جهت به‌عمل می‌آورند. در این راستا توسعه حرفه‌ای از مفاهیم جدید مدیریت و سازمان است که هدف آن توسعه دانش، بینش، نگرش و مهارت کارکنان و مدیران برای دستیابی به توسعه سازمانی می‌باشد. توسعه سازمان‌ها در گرو توسعه مدیران سازمان‌هاست و توسعه مدیران نیز در گرو افزایش دانش مدیریتی آنها و افزایش توانایی‌ها، توسعه مهارت‌ها، توسعه ویژگی‌های شخصیتی و فلسفی مدیران می‌باشد (Hall et al., 2016). از طرفی، اهداف توسعه مدیران جدا از اهداف توسعه سازمان نیست. توسعه حرفه‌ای، کلید اصلی پیشرفت و رشد حرفه‌ای و افزایش دانش محتوایی است (طاهری و همکاران، ۱۳۹۲). سلاح رقابتی سازمان‌های امروزی، توسعه حرفه‌ای کارکنان آنهاست (Poortinga et al., 2017).

شهرداری‌ها، به‌عنوان نهادهایی اجتماعی و مردمی در تلاش هستند تا با تعریف اهداف و برنامه‌های اثربخش در حوزه شهری در هزاره سوم، به کاهش استرس زندگی شهری، دستیابی به اهداف توسعه پایدار و مدیریت شهری موفق، نایل گردند. در این راستا، مسئولیت شهرداری برای رسیدن به این مهم، بسیار سخت و دشوار است و نیاز به مدیرانی دلسوز، ماهر، خلاق و ورزیده دارد. از آنجایی که توسعه حرفه‌ای مدیران، یک نیاز حیاتی برای موفقیت در ایفای نقش حرفه‌ای آنان است (Bachelier, 2015) و توسعه حرفه‌ای مدیران و ادراک آنان از این امر، تأثیر به‌سزایی در توسعه حرفه‌ای کارکنان و موفقیت سازمان دارد (Boudreaux, 2015)؛ از این‌رو، توسعه حرفه‌ای مدیران حوزه شهری ضرورت دارد و در دستور کار جدی شهرداری تهران قرار گرفته است، زیرا مهم‌ترین منبع موجود در مجموعه شهر برای نیل به توسعه پایدار شهری، نیروی انسانی است که با کسب قابلیت‌هایی، تبدیل به سرمایه شهری می‌شود و در حیطه‌های مختلف توسعه پایدار شهری، نقش ویژه‌ای در توسعه پایدار شهری ایفا می‌نماید. در این راستا، پژوهش حاضر درصدد احصای عوامل مؤثر توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری تهران از دید آنان و ارائه الگوی مفهومی می‌باشد. بدین منظور، برای پاسخگویی به این مسئله، به بررسی سؤال‌های زیر پرداخته خواهد شد:

۱. عوامل فردی مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری تهران چیست؟
۲. عوامل سازمانی مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری تهران چیست؟
۳. الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری تهران چگونه است؟

## پیشینه پژوهش

پوته<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، در پژوهشی با عنوان «یادگیری برای توسعه حرفه‌ای از طریق همکاران» بیان داشتند که یک منبع غنی یادگیری در سازمان‌ها همکاران باتجربه هستند. یادگیری در سازمان‌ها از طریق متورینگ یعنی تعامل

حرفه‌ای در کار و زندگی با همکار با تجربه بیشتر و مربی‌گری یعنی تمرکز بر انجام وظایف شغلی با استاد شاگردی تحقق می‌یابد که باعث توسعه حرفه‌ای کارکنان خواهد شد.

هال<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «توسعه رهبری مدیران در زمان‌های آشفتگی و بحران» بیان داشتند که آموزش‌های مدیریتی و تخصصی در راستای چابکی مدیران شامل مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری و حل مسئله نیاز سازمان‌های پیچیده و مبهم امروزی و عامل مزیت رقابتی سازمان‌هاست.

بایارستوا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهشی با عنوان «صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران» بیان داشتند که ویژگی‌های شخصیتی چون هوش، تفکر انتقادی، خلاقیت و خودمدیریتی؛ توانایی‌های حرفه‌ای چون رهبری تعاملی، رقابتی و سازمانی؛ ویژگی‌های خاص مثل دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک و کارآفرینی و تیپ شخصیتی چون سازگاری اجتماعی، اجتماعی و فعال بودن و ثبات عاطفی، از عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران می‌باشد.

میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه توسعه حرفه‌ای با نوآوری آموزشی» بیان داشتند که تمامی شش مؤلفه توسعه حرفه‌ای (توسعه فردی، آموزشی، پژوهشی، سازمانی، اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی) با نوآوری آموزشی، همبستگی مثبت و معناداری داشته‌اند و نتایج رگرسیون گام‌به‌گام نشان داد که ۶۶ درصد تغییرات نوآوری آموزشی به‌وسیله سه مؤلفه آموزشی، پژوهشی و فرهنگی قابل پیش‌بینی است.

صفایی‌موحد و فلاحی‌نیا (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان «تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش در شرکت ملی نفت ایران: یک پژوهش کیفی» انجام دادند. جامعه مورد مطالعه شامل خبرگان آشنا با صنعت نفت و نمونه ۱۰ نفر از آنان را شامل شده است. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات، تحلیل محتوا است. جهت اعتباربخشی نتایج نیز از دو روش بازبینی اعضا و ممیزی خارجی استفاده شده است. نتایج این پژوهش حاکی از این است که به‌منظور توسعه و بهسازی در سطح مدیران دوره‌های مدیریت پروژه، مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده، سیاست‌گذاری آموزشی و ... مدنظر قرار گرفته‌اند.

### مبانی نظری

اساس توسعه سازمانی، چهار عامل: سرمایه، نیروی انسانی، تجهیزات و برنامه است که همراه با مدیریتی بخردانه می‌توان شکوفایی سازمان‌ها را تحقق بخشید. توسعه منابع انسانی، مجموعه‌ای از اقدامات سازمان‌یافته برای شناسایی، ارزیابی و توسعه شایستگی‌های افراد، به‌منظور بهبود عملکرد فردی، سازمانی و تغییرات سازمانی موردنظر است (بیگی و قلی‌پور، ۱۳۹۵).

توسعه مدیریت، اقدامی است که عملکرد مدیریت را از طریق افزایش دانش یا مهارت‌های مدیر و با تغییر نگرش وی، بهبود می‌بخشد (فرهی بوزنجانی و همکاران، ۱۳۸۹). توسعه مدیریت در هر سازمانی باید با اهمیت وظیفه و فناوری سازمان، تناسب داشته باشد و بر همین اساس، چهار مدل شامل مدل سیستم‌ساز، مدل هدف عقلایی، مدل روابط

1. Hall
2. Bayarystanova

انسانی و مدل فرایند داخلی پیشنهاد می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۸۲).

توسعه حرفه‌ای مدیران، فرایندی است که مدیران را از نظر شغلی و مسیر شغلی برای مواجهه با محیط متغیر، پیچیده و مبهم سازمان از نظر شرایط و مسئولیت‌ها آماده می‌کند. توسعه حرفه‌ای در دنیای تجارت طراحی برنامه‌هایی است که به سازمان‌ها برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری منابع انسانی کمک می‌کند. برای توسعه حرفه‌ای مدیران ابتدا آنها باید تصویر واقعی از خود داشته باشند. در حقیقت تقویت خودآگاهی و خودارزیابی باعث توسعه حرفه‌ای می‌شود (Megginson & Whitaker, 2017). توسعه حرفه‌ای مدیران، تقویت و رشد حرفه‌ای به‌منظور بالندگی شغلی و ادای وظایف حرفه‌ای آنان با استفاده از فناوری‌های جدید است تا مهارت‌های ارتباطی، رهبری و نوآوری آنها ارتقا داده شود (Priest, 2001). در تعیین نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران، مطالعه پیشینه سازمان و مدیران آن ضرورت دارد.

آموزش مدیران، ابزاری مهم برای توسعه حرفه‌ای آنها و توسعه مدیران هدف استراتژیک سازمان‌های هزاره سوم است (Blau et al., 2016). در این راستا، برنامه‌های توسعه حرفه‌ای ضمن خدمت، اگر طولانی مدت باشند، مفیدتر خواهند بود (Nir & Bogler, 2008). توسعه حرفه‌ای نگریستن به یادگیری به‌عنوان یک فرایند مادام‌العمر و ارائه تجربه منحصربه‌فرد در راستای توسعه توانمندی‌های افراد است (اردلان و بهشتی‌راد، ۱۳۹۵).

دو حالت برای توسعه حرفه‌ای مدیران وجود دارد: رویکرد عقلایی - فنی و رویکرد کاربردی - بازخوردی. رویکرد عقلایی - فنی بر این باور است که دانش و مهارت‌های مدیران، از مهم‌ترین عوامل توسعه حرفه‌ای آنان است؛ زیرا توسعه حرفه‌ای مدیران اغلب با انباشته‌شدن دانش و مهارت آنان ارتقا می‌یابد (به‌ویژه دانش تربیتی و تخصصی و مهارت‌های آموزشی). در رویکرد دوم، اعتقاد بر این است که دانش خاصی مابین تئوری و عمل به نام رویکرد کاربردی - بازخوردی وجود دارد که بر توسعه حرفه‌ای کارکنان تأثیرگذار است (قنبری و محمدی، ۱۳۹۵).

مدیر شهری باید بتواند در دنیای رقابتی نقاط قوت و ضعف شهر خود را شناخته و درصدد تقویت مزایای رقابتی آن برآید. از این رهگذر است که شهر می‌تواند نقطه قابل اتکایی در شبکه جهانی شهرها بیابد و کارکردهای خود را در نظام سرمایه‌داری بین‌الملل بهبود بخشد.

با توجه به پیشینه پژوهش، عمده‌ترین عوامل مؤثر در توسعه حرفه‌ای مدیران؛ عوامل فردی و سازمانی هستند که هر یک دارای زیرمؤلفه‌هایی می‌باشند که در جدول ۱ آورده شده است:

جدول ۱: توزیع فراوانی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران از دیدگاه برخی از صاحب‌نظران

مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران پژوهشگران													
بعد فردی													
بعد سازمانی													
دانش مدیریتی و تخصصی	ویژگی‌های اخلاقی	ویژگی‌های شخصیتی	سازمان‌یادگیرنده	مدیریت استعداد	مربیگری	یادگیری عملی	چالش‌پرووری	حمایت‌سازمانی	شبکه‌سازی	کارراهه‌نظمی	جو سازمانی	مدیریت عملکرد	
-	-	-	-	-	*	*	-	-	-	-	-	-	برادلی مکبین و همکاران (۲۰۱۷)
*	*	*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	بایارستوا و همکاران (۲۰۱۶)
*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	هال و همکاران (۲۰۱۶)
*	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	واریک (۲۰۱۶)
-	-	-	-	-	*	*	-	-	-	-	-	-	پوته و همکاران (۲۰۱۵)
*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	پونل و وندر کروت (۲۰۱۴)
*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	بیوکر (۲۰۱۳)
*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	ویلسون (۲۰۱۲)
-	-	*	*	*	*	*	-	-	-	-	*	-	گالوینز (۲۰۱۱)
*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	-	لی (۲۰۱۰)
-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	صفایی موحد و فلاحی‌نیا (۱۳۹۵)
*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	بیگی و قلی‌پور (۱۳۹۵)
-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	-	-	اردلان و بهشتی‌راد (۱۳۹۵)
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴)
*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۸۹)
۱۰	۴	۷	۵	۳	۵	۳	۳	۳	۴	۵	۵	۴	فراوانی

منبع: مطالعات نگارندگان

## روش تحقیق

این پژوهش، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ رویکرد، کیفی است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران عالی و ارشد شهرداری تهران با حداقل ۱۰ سال سابقه خدمت در سال ۱۳۹۶ بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، شناسایی شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود که با ۲۳ نفر از مدیران عالی و ارشد شهرداری تهران تا رسیدن به حد اشباع نظری، مصاحبه‌ها صورت گرفت.

روایی کیفی<sup>۱</sup> به این معناست که پژوهشگر، صحت یافته‌ها را با به کار بستن شیوه‌های خاص، بررسی کند (کیامنش و دانایی طوس، ۱۳۹۱). برای این منظور، در این پژوهش، از روش «بررسی توسط اعضا<sup>۲</sup> (مصاحبه‌شوندگان)» استفاده شد. در این روش، محقق، بخشی از یافته‌ها را در اختیار گروه مورد مطالعه قرار داد تا تحلیل او را بررسی کنند و به این سؤالات پاسخ دهند: آیا محقق، برداشت درستی از گفته‌هایشان داشته است؟ آیا این تحلیل برای آنان نیز منطقی به نظر می‌رسد، یا او در فهم معنی داده‌ها دچار خطا شده است؟ در این پژوهش نیز محقق از برخی از مصاحبه‌شوندگان خواست تا گزارش نهایی مرحله نخست، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کنند. به‌زعم این افراد، یافته‌های پژوهش تا حد بسیار زیادی، بازتاب‌دهنده شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری تهران می‌باشند.

قابلیت اطمینان یا سازگاری<sup>۳</sup> جایگزین مفهوم پایایی در پژوهش‌های کمی است. در پژوهش حاضر، برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش پایایی بازآزمون<sup>۴</sup> و روش پایایی توافق بین دو کدگذار<sup>۵</sup> (توافق درون موضوعی) استفاده شد.

برای محاسبه پایایی بازآزمون، از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته، چند مصاحبه (م ۲، م ۷، م ۹) به‌عنوان نمونه انتخاب شد و هرکدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص توسط همان محقق، دو بار کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هرکدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه شدند. روش بازآزمون، برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به‌کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی، باهم مشابه هستند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه، با عنوان «عدم توافق»، مشخص شدند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی، بدین ترتیب است:

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

در تحقیق حاضر، برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه توسط پژوهشگر، کدگذاری شدند. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۲۰ روزه برابر ۱۳۷، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۵۷ و تعداد کل عدم‌توافقات در این دو زمان برابر ۲۳ است. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این تحقیق با استفاده از فرمول ذکرشده، برابر ۸۳ درصد است.

در این پژوهش، به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و مطالعه اسناد بالادستی، از روش

1. Qualitative validity
2. Member checking
3. Reliability or Consistency
4. Re-test reliability
5. Inter-coder reliability

تحلیل تفسیری، استفاده شد. تحلیل تفسیری، فرایندی برای بررسی دقیق داده‌های کیفی است که هدف آن، یافتن سازه‌ها، مقوله‌ها و الگوهایی است که برای توصیف و تبیین پدیده مورد پژوهش، به کار می‌روند. داده‌های به دست آمده از مصاحبه در این مرحله معمولاً به شکل کلمه، عبارت یا جمله، استخراج می‌شوند؛ لذا تحلیل این نوع داده‌ها مستلزم آماده‌سازی، کدگذاری و تحلیل به منظور طبقه‌بندی آنها براساس موضوعات مشترک و تعریف مقوله‌های اصلی است (گال و همکاران، ۱۳۸۶). بنابراین در این پژوهش، پس از اجرای مصاحبه‌های ضبط شده، یادداشت‌ها به دقت، مطالعه و گزاره‌های کلیدی، شناسایی و ثبت شدند. کدگذاری نکات کلیدی، به شیوه کدگذاری زنده؛ یعنی توجه به عبارات اظهار شده توسط شرکت کنندگان صورت گرفت. از مضمون مشترک موجود در گزاره‌های کلیدی، مفاهیم مرتبط با آنها استخراج شدند. سپس، مقوله‌ها از طریق مقایسه مفاهیم با نظر به وجوه تشابه و تفاوت‌های آنها استخراج شدند.

### یافته‌های پژوهش

در جداول ۲ و ۳، نکات کلیدی ۲۳ مصاحبه صورت گرفته از مدیران عالی و ارشد شهرداری تهران که مبنای استخراج محورهای توسعه حرفه‌ای مدیران، مفاهیم و مقوله‌ها بوده‌اند؛ براساس تحلیل تفسیری عنوان شده است. برای این منظور، داده‌های کیفی (متن مصاحبه‌ها) چندین بار توسط پژوهشگر مرور شد و پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، سازماندهی و مقوله‌بندی شد.

برای پاسخ به سؤال اول پژوهش، «عوامل فردی مؤثر توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری تهران چیست؟» از تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها استفاده شد که در جدول ۲ مؤلفه‌های بعد توسعه فردی از ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران ذکر شده است. عوامل توسعه فردی، عواملی هستند که باعث توسعه ویژگی‌های روان‌شناختی، دانش مدیریتی و تخصصی و توسعه ویژگی‌های اخلاقی مدیران می‌شوند که پیامد آن توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری خواهد بود. تحلیل مصاحبه‌ها حاکی از آن است توسعه ویژگی‌های شخصیتی مدیران شامل فعالیت‌هایی در حوزه رفتار مدیران می‌باشد. توسعه دانش تخصصی شامل ارتقای حوزه دانش تخصصی مدیریتی مدیران است که توسعه آنها موجب توسعه زیردستان آنها نیز خواهد شد. توسعه اخلاقی مدیران بر ارتقای ارزش‌های اخلاقی در مدیران تأکید دارد.

جدول ۲: تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها (بعد توسعه فردی مدیران شهرداری تهران)

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
توسعه ویژگی‌های روان‌شناختی مدیران	تفکر انتقادی	توانایی تفکر منطقی و موشکافانه بر پایه مفاهیم و قوانین - تحلیل سازنده و ایجاد درک بهتر از مسائل و مشکلات - پذیرفتن یا رد کردن راه‌حل‌ها و پیشنهادها ارائه شده با دلیل، منطقی و استدلال - قضاوت و نتیجه‌گیری درست با توجه به شواهد و مدارک - توانایی پرسش‌گری و جمع‌آوری اطلاعات براساس آن - ارزیابی صحیح اطلاعات - انتخاب بهترین راه‌حل با توجه به شرایط - تفکر فعال نه منفعلانه و واکنشی	مدیران شهرداری تهران فرقی نمی‌کند در واحد عمران و شهرسازی یا حقوقی یا فضای شهر و ... باید قادر باشند مسائل و مشکلات داخل محیط کار و خارج سازمان را درک و موشکافی کنند و برای آنها راه‌حل‌های درست و منطقی ارائه دهند. برای توسعه مدیران شهرداری، باید روی توسعه قدرت تفکر فعال و ارزیابی درست آنها از شرایط محیطی و اطلاعات حاصله تمرکز کرد. به دلیل اهمیت وظایف مدیران شهری، پیش‌دوری‌های ذهنی آنها نباید بر قضاوت و نتیجه‌گیری درست آنها تأثیر بگذارد.

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلّامی مصاحبه‌شوندگان
	خلاقیت و نوآوری	توان ایجاد و کاربردی نمودن ایده‌های نو و تازه در محیط کار - تلاش برای ایجاد یک تغییر هدف‌دار در سازمان - توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید - یافتن راه‌های جدید برای انجام دادن بهتر وظایف و مسئولیت‌ها - ارائه محصول، فرایند و خدمات جدید به بازار	ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کیفیت خدمات در شهرداری تهران ضروری است. مدیران شهرداری باید توانایی‌های ذهنی خود را توسعه دهند و نوآور باشند تا خدمات مطلوبی به شهروندان ارائه دهند. در شهرداری تهران باید تلاش شود تا زمینه‌های رشد مدیران خلاق از طریق کارگاه‌های پرورشی خلاقیت، فراهم آید.
	هوش هیجانی	توانایی برای مدیریت اضطراب و کنترل تنش‌ها - درک احساسات دیگران - همدلی با کارکنان - ترغیب دیگران در انجام وظایف - خودآگاهی - اعتماد به نفس - انگیزه خدمت - مدیریت عواطف	مدیران برای آنکه بتوانند مسئولیت‌های رده بالاتری در شغل خود بر عهده بگیرند و شانس موفقیت در کار و زندگی را افزایش دهند باید توانایی درک و تفسیر حالت‌های روحی، عواطف و محرک‌های درونی خود و کنترل به‌جای عواطف خود و دیگران را داشته باشند.
	ریسک‌پذیری	توانایی تحمل شرایط مبهم و عدم قطعیت - تصمیم‌گیری درست در شرایط پیچیده و مبهم - سودآوری در سایه ریسک‌پذیری	تصمیم‌گیری درست در محیط عدم اطمینان و شرایط پیچیده و مبهم از وظایف مدیران است که باید توسعه یابد. سازمان‌هایی که ریسک‌پذیری کم‌تری دارند، زمانی که با موقعیت‌های عدم اطمینان مواجه می‌شوند، سودآوری نیز خواهند داشت.
	خودتوسعه‌ای	خودارزیایی و شناسایی نیازهای آموزشی و شغلی خود - شناسایی نقاط ضعف و قابل‌بهبود خود و حرکت در جهت از بین بردن نقاط ضعف و توسعه نقاط قوت	مدیران باید بتوانند نیازهای آموزشی و شغلی خود را شناسایی کنند. در حقیقت خودارزیایی درستی از خود داشته باشند و نقاط ضعف و قابل‌بهبود خود را بشناسند و براساس آن برای ارتقای دانشی و زندگی خود برنامه‌ریزی کنند.
توسعه دانش مدیریتی و تخصصی	توانایی‌های استفاده از تکنولوژی	توانایی استفاده از دانش کاربردی سیستماتیک - توانایی استفاده از رایانه، پست الکترونیکی، اینترنت و فضای مجازی -	مدیران شهرداری باید توانایی استفاده از رایانه، پست الکترونیکی، شیوه‌های جستجو در اینترنت و فضای مجازی را داشته باشند تا از دانش روز دنیا در خصوص مدیریت شهری و مقالات جدید بهره‌مند گردند.
	اصول تصمیم‌گیری و حل مسئله	شناخت کامل و همه‌جانبه از مسائل و مشکلات - توانایی ارزیابی راه‌حل‌های پیشنهادی برای حل مسائل	مدیران باید توانایی ارزیابی راه‌حل‌های پیشنهادی برای حل مسائل و مشکلات سازمانی خود را ارتقا دهند. مدیران بدون آشنایی با هنر حل مسئله، به جای حرکت به سوی وضع مطلوب به تلاشی برای حفظ وضع موجود یا فرار از آن، تصمیم‌گیری می‌کنند.
	توانایی تیم‌سازی	انجام پروژه‌ها به صورت تیمی و گروهی و ارائه راه‌حل‌های درست با مشارکت زیردستان برای حل مسائل	مدیران حوزه شهری باید پروژه‌ها را به صورت تیمی و گروهی انجام دهند و هنر انجام این کار داشته باشند.
	مدیریت تعارضات سازمانی	حفظ تعارضات بین کارکنان در سطح معین - کنترل اختلافات بین کارکنان	از وظایف مدیر حفظ تعارضات بین کارکنان در سطح معینی است که عملکرد را بهبود دهد. مدیر باید بتواند استفاده صحیح و مؤثری از تعارضات سازمانی داشته باشد تا موجب ارتقای سطح سلامت سازمان گردد. استفاده مؤثر از تعارضات، مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که امروز به عنوان یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت به‌شمار می‌آید که در مدیران شهرداری تهران باید این نوع مدیریت، بهبود و توسعه یابد.



مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
	توانایی ارتباطات اثربخش	توان مدیر در استفاده از شبکه ارتباطات خوشه‌ای و بازخورد حاصل از ارتباطات - فن انتقال اطلاعات، افکار و رفتار انسانی - توان توسعه ارتباطات در سازمان - توانایی تأثیرگذاری بر کارکنان، بیان احساسات و دریافت و مبادله اطلاعات	آنچه یک مدیر قصد دارد به آن برسد، برقراری ارتباطی اثربخش در کارآمدترین شیوه آن است، به طوری که کارکنان سازمان، پیام‌های مدیر را همان‌گونه تفسیر کنند و متوجه شوند که مورد نظر اوست. همچنین مدیر باید توانایی گوش کردن به خواسته‌های کارکنان خود را داشته باشد و آنها را به درستی درک و واکنش مطلوب نشان دهد.
	اصول و فنون مذاکره	توانایی مدیر برای گذاشتن تأثیرات دلخواه بر تصمیم‌گیری‌های دیگران از طریق چانه‌زنی و مذاکره	برای گذاشتن تأثیرات دلخواه بر تصمیم‌گیری‌های دیگران باید مدیر قدرت چانه‌زنی و مذاکره داشته باشد.
توسعه ویژگی‌های اخلاقی	وجدان کاری	رضایت قلبی و التزام عملی نسبت به وظایف تعیین‌شده - خودکنترلی - نگرش مثبت نسبت به شغل خود - میل و رغبت به خدمت‌رسانی - جدیت در انجام وظایف	مدیران شهرداری تهران برای خدمت‌رسانی هر چه بیشتر به شهروندان باید التزام عملی نسبت به وظایف تعیین شده خود داشته باشند. در صورتی که بالاترین حد وجدان کاری را مدیران شهرداری دارا باشند، در این صورت کارهای محوله را به بهترین وجه و به طور دقیق و کامل و با رعایت اصول بهینه‌سازی انجام خواهند داد و در حقیقت به خودکنترلی می‌رسند و این روحیه را در کارکنان خود نیز می‌توانند ارتقا دهند.
	صداقت	در اختیار قرار دادن اطلاعات با صداقت - شفاف‌سازی - توجه به اصول اخلاقی - اطلاع‌رسانی درست	چون شهرداری تهران سازمانی خدمت‌محور است، مدیران شهرداری باید با شهروندان صادق باشند و اطلاعات مورد نیاز را بدون کم و کاستی در اختیار آنها قرار دهند. در واقع اطلاع‌رسانی درست، نمودی از مدیریت شفاف و صادق است.
	تواضع و فروتنی	نوع دوستی و رفتار عاری از خودپرستی - توسعه مهارت‌های شنیداری، یکدلی، روحیه همکاری و مشاوره با دوری از تکبر و خودخواهی - توسعه تمایل به یادگیری از دیگران	امروزه، فروتنی تنها یک خصیصه نیکو به شمار نمی‌رود، بلکه برای یک مدیر و رهبر سازمانی امری ضروری است. زمانی که کارکنان، نوع دوستی و رفتار عاری از خودپرستی را در مدیران مشاهده کنند، بیشتر در کارشان احساس مسئولیت می‌کنند.
	تعهد	اعتقاد قوی به پذیرش اهداف و ارزش‌های شهرداری از سوی مدیران - تمایل به ماندن و خدمت‌رسانی	تعهد سازمانی ریشه در اخلاقیات دارد که باید در شهرداری تهران چه در حوزه مدیریت و چه در سطح کارکنان توسعه یابد. مدیران شهرداری باید اعتقاد قوی به پذیرش اهداف و ارزش‌های شهرداری و تمایل به ماندن و خدمت‌رسانی داشته باشند.
	صبر و شکیبایی	مهارت صبر کردن	اگر مدیران مهارت صبر کردن را بیاموزند، در مواقع بحران، دچار مشکلات حاد نمی‌شوند. تاب‌آوری و صبر کردن از ضروریات مدیریت موفق است که باید بهبود بخشد.

منبع: یافته‌های نگارندگان

برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش، «عوامل سازمانی مؤثر توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری تهران چیست؟» از تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها استفاده شد که در جدول ۵ مؤلفه‌های بُعد توسعه سازمانی از ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران ذکر شده است.

عوامل توسعه سازمانی، عوامل مربوط به محیط کار اعم از ساختار و فرایند هستند که توسعه حرفه‌ای مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهند و توجه و تمرکز سازمان روی آنها، زمینه‌ها و زیرساخت‌های توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری

را فراهم می‌کند. در واقع توسعه ساختاری و فرایندی سازمان، منجر به تواناسازی سازمان برای جهت‌گیری راهبردی کارآمد، مشکل‌گشایی خلاق و خودنوسازی اثربخش متناسب با تغییرات محیطی در جهت بهبود مستمر و توسعه حرفه‌ای می‌شود.

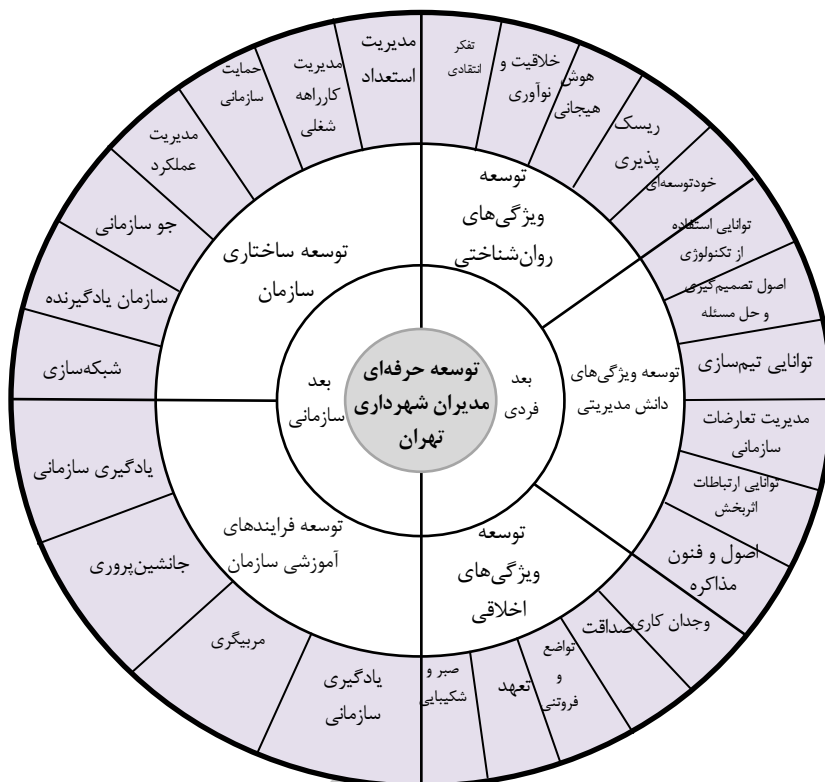
جدول ۳: تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها (بعد توسعه سازمانی شهرداری تهران)

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
توسعه ساختاری سازمان	مدیریت استعداد	وجود سیستمی هدفمند در سازمان جهت شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقا و نگهداری نیروی انسانی مستعد با هدف بهینه کردن توان سازمان به منظور تحقق نتایج سازمانی - تناسب شغل با شاغل - تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان - نگهداری متخصصین کلیدی - تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا	شهرداری تهران نیاز به فرایندهایی دارد که به‌طور نظام‌مند، شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخ‌گویی به چالش‌های آینده به آن نیاز دارد را از بین ببرد که توسعه این مهم، توسعه مدیران و سازمان را به همراه دارد. مدیران کسانی هستند که از ظرفیت‌ها، پتانسیل، دانش، تجربه، مهارت، هویت، تفاوت‌های فردی، ادراک، تعهد بالا نسبت به کار برخوردار هستند و از آن در جهت ارزش‌آفرینی برای سازمان استفاده می‌کنند. آنها همان استعدادهای سازمان هستند که باید توسعه یابند.
	مدیریت کارراهه شغلی	توجه به بهبود کیفیت زندگی کاری مدیران - توجه ویژه به غنای زندگی کاری مدیران - مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی	شهرداری تهران باید بر بهبود کیفیت زندگی کاری مدیران توجه ویژه‌ای داشته باشد. توجه ویژه به غنای زندگی کاری مدیران و مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی آنها از زمینه‌ها و بسترهای لازم برای توسعه حرفه‌ای مدیران است.
	حمایت سازمانی	میزان ارزش سازمان به رفاه، آسایش و امنیت مدیران - فراهم آوردن شرایط شغلی مناسب - رفتارهای عادلانه	اگر شهرداری تهران، شرایط شغلی مناسب، رفتارهای عادلانه و پاداش‌های سازمانی عادلانه برای مدیران خود فراهم کند، زمینه را برای توسعه حرفه‌ای آنها فراهم کرده است.
	مدیریت عملکرد	نتایج ارزیابی عملکرد، از منابع مهم شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای مدیران - پرداخت و پاداش به مدیران براساس عملکرد	اگر شهرداری تهران از نتایج ارزیابی عملکرد برای شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای مدیران استفاده کند و به مدیران براساس عملکرد آنها پاداش بدهد، به فکر توسعه حرفه‌ای مدیران خود است.
	جو سازمانی	محیط سازمانی - ساختار سازمانی - نظام پاداش و تنبیه - ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی	در محیطی که امکان دسترسی به منابع و اطلاعات وجود داشته باشند، فرصت فراگیری و توانمندی مدیران ایجاد می‌شود.
	سازمان یادگیرنده	استفاده از تمام ظرفیت‌های سازمانی - یادگیری سازمانی - یادگیری مستمر - یادگیری جمعی - ارزش قائل شدن برای یادگیری	سازمانی که از تمام ظرفیت‌هایش برای آفرینش آینده خود استفاده می‌کند و همواره خود را توسعه می‌بخشد زمینه را برای یادگیری مدیران فراهم می‌کند. شهرداری باید با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک کند.
	شبکه‌سازی	ارتقای روابط بین‌فردی در داخل و خارج از سازمان در راستای تحقق اهداف سازمانی	اگر شهرداری تهران، زمینه‌های ارتقای روابط بین‌فردی در داخل و خارج از سازمان در راستای تحقق اهداف سازمانی را محیا کند، کمک به مبادله و اشتراک اطلاعات و دانش مدیران

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها (خلاصه‌ای از کدهای باز) - مفاهیم	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
			بنماید و برندسازی کند، زمینه را برای توسعه مدیران فراهم نموده است.
توسعه فرایندهای سازمان	یادگیری سازمانی	کسب دانش - توزیع اطلاعات - تفسیر اطلاعات - به اشتراک گذاشتن دانش	امکانات لازم برای کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و به اشتراک گذاشتن دانش در شهرداری باید محیا شود. یادگیری در سازمان باید بر اقدام‌های مدیریتی، خط‌مشی‌ها و راهبردهای طراحی سازمانی اثر بگذارد.
	جانشین‌پروری	حمایت سازمان و مدیران از خودتکثیری با هدف توسعه فردی و سازمانی - برنامه‌ریزی مسیر شغلی در سازمان - کشف استعدادها مدیریتی و آموزش آنها برای اخذ پست‌های مدیریتی - شناسایی جانشین‌ها و توسعه آنها - شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی -	فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به گونه‌ای عمل می‌کند که توسعه حرفه‌ای، برنامه‌های آموزشی به‌روز، جاب‌جایی شغلی، پیشرفت مسیر شغلی و ... ایجاد می‌کند. وقتی فرایندهایی در سازمان وجود دارد که طی آنها استعدادها انسانی سازمان، برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند، توسعه حاصل می‌شود.
	مربیگری	استفاده از خبرگان برای کمک کردن به مدیران در جهت شناسایی نیازهای مربوط به بهبود عملکردشان و متعهد ساختن آنها در جهت دنبال کردن مداوم مراحل بهبود عملکردشان	باید به مدیران کمک کرد تا یاد بگیرند نه اینکه صرفاً تحت آموزش قرار گیرند و این کار را استاد خیره به خوبی می‌تواند جهت توسعه آنها انجام دهد.
	یادگیری عملی	استفاده از شرایط شبیه‌سازی شده در دوره‌های آموزشی - برگزاری دوره‌های آموزشی به صورت عملی نه صرفاً تئوری	باید توجه کرد که افزایش میزان به‌خاطر بسیاری مفاهیم، به تنهایی تضمینی بر اثربخشی دوره‌های آموزشی نیست؛ زیرا حتی اگر افراد تمامی مطالب ارائه شده را نیز برای همیشه به خاطر بسپارند، ممکن است در رفتار و عمل آنها تغییر قابل توجهی مشاهده نگردد. استفاده از شرایط شبیه‌سازی شده کمک شایانی به استفاده از مفاهیم در عمل می‌کند.

منبع: یافته‌های نگارندگان

با توجه به نتایج و تحلیل مصاحبه‌ها، مدل مفهومی توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری تهران به صورت زیر است:



شکل ۱: مدل مفهومی توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری تهران

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی به‌ویژه مدیران به‌عنوان عامل مهم تحول سازمان‌ها در عصر رقابت، توسعه و بهبود مستمر و پرورش آنها به‌گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر، ضروری به‌نظر می‌رسد. نتایج این پژوهش نیز نشان داد که به‌نظر مدیران شهرداری تهران، در سه حوزه توسعه فردی، دانش سازمانی و توسعه سازمانی نیاز برای توسعه حرفه‌ای وجود دارد. نیازهای یادشده در حوزه توسعه فردی شامل نیازهای مربوط به ویژگی‌های شخصیتی چون تفکر انتقادی، خلاقیت، هوش هیجانی، ریسک‌پذیری و خودتوسعه‌یابی است. در حوزه دانش سازمانی نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری، شامل توانایی‌های استفاده از تکنولوژی، تسلط بر اصول تصمیم‌گیری و حل مسئله، مدیریت تعارضات سازمانی، توانایی ارتباطات اثربخش و اصول و فنون مذاکره است. برای توسعه حرفه‌ای مدیران، توسعه سازمانی اعم از توجه به مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، حمایت سازمانی، مدیریت عملکرد، مربیگری، یادگیری عملی و شبکه‌سازی باید مدنظر قرار گیرد.

نتایج بررسی ۲۳ مصاحبه صورت گرفته، نشان داد که از بین عوامل مربوط به توسعه حرفه‌ای مدیران در بعد فردی، عامل تفکر انتقادی با فراوانی ۱۸ مصاحبه‌شونده و عامل ریسک‌پذیری مدیر با فراوانی ۶ مصاحبه‌شونده به ترتیب

پرتکرارترین و کم‌تکرارترین عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران در سطح توسعه فردی می‌باشند. در حقیقت تأکید بیش‌تر مدیران ارشد شهرداری تهران تمرکز بر توسعه تفکر انتقادی و یادگیری و کاربست آن از مهم‌ترین عوامل توسعه حرفه‌ای آنهاست. مدیران شهرداری تهران باید بر توسعه توانایی تفکر منطقی و موشکافانه خود، توانایی تحلیل سازنده و ایجاد درک بهتر از مسائل و مشکلات، قضاوت و نتیجه‌گیری درست، انتخاب بهترین راه‌حل با توجه به شرایط محیطی تمرکز کنند و تفکر انتقادی را یاد بگیرند. این نتایج با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات بایارستتوا و همکاران (۲۰۱۶) و بیگی و قلی‌پور (۱۳۹۵) هم‌خوانی دارد.

تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که از بین عوامل مربوط به توسعه حرفه‌ای مدیران در سطح دانش تخصصی و مدیریتی، توانایی‌های استفاده از تکنولوژی، با فراوانی ۱۶ مصاحبه‌شونده و اصول و فنون مذاکره مدیر با فراوانی ۱۰ مصاحبه‌شونده به ترتیب پرتکرارترین و کم‌تکرارترین عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران در سطح توسعه دانشی می‌باشند. در حقیقت تأکید بیش‌تر مدیران ارشد شهرداری تهران، تمرکز بر ارتقای توانایی‌های استفاده از تکنولوژی است. مدیران شهرداری تهران باید بتوانند تکنولوژی‌های روز دنیا را یاد بگیرند و در عمل از آن استفاده کنند. کاربری رایانه، تسلط به نرم‌افزارهای موردنیاز، استفاده از اینترنت و پست الکترونیکی، گزارش‌گیری و ... جزء موارد توسعه حرفه‌ای مدیران است. این نتایج با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات بایارستتوا و همکاران (۲۰۱۶)، هال و همکاران (۲۰۱۶) و میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد.

در خصوص توسعه ویژگی‌های اخلاقی مدیران شهرداری تهران، با توجه به نتایج به‌دست آمده، به عامل وجدان کاری، ۱۳ مصاحبه‌شونده و به عامل صبر و شکیبایی، ۸ مصاحبه‌شونده اشاره کردند که به ترتیب پرتکرارترین و کم‌تکرارترین عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران در سطح توسعه ویژگی‌های اخلاقی می‌باشند. در این راستا مدیران شهرداری تهران باید به‌گونه‌ای توسعه یابند که بدون وجود هیچ کنترل خارجی و به‌دنبال انگیزه‌های درونی، وظایفشان را به‌نحو احسن انجام دهند. یعنی در غیاب هرگونه تشویق و تنبیه، بدون هیچ‌گونه نظارت فیزیکی آشکار و پنهان، به شهروندان خدمت‌رسانی کنند.

نتایج پژوهش مشخص کرد که از بین عوامل مربوط به توسعه حرفه‌ای مدیران مربوط به توسعه ویژگی‌های ساختاری سازمان، به عنوان عوامل حمایتی، مدیریت استعداد با فراوانی ۱۳ مصاحبه‌شونده و شبکه‌سازی با فراوانی ۱۰ مصاحبه‌شونده به ترتیب پرتکرارترین و کم‌تکرارترین عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران می‌باشند. در حقیقت تأکید بیش‌تر مدیران ارشد، تمرکز بیش‌تر شهرداری تهران بر مدیریت استعداد است. شهرداری تهران باید به شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی بپردازد که این پست‌ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند و توسعه استعداد‌های سازمان برای پرکردن پست‌های کلیدی سازمان را در نظر داشته باشد. توجه به مدیریت استعداد باعث شکوفاسازی استعداد‌های بالقوه مدیران و کمک به آنها برای بهره‌بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف آنها می‌شود. مدیریت استعداد مبتنی بر هماهنگ‌سازی و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های شناسایی، جذب، توسعه، نگهداری، اداره کردن استعدادها، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ متناسب با رویکرد مدیریت استعداد و ارزیابی استعداد در سازمان است. این نتایج با یافته‌های به‌دست آمده در گالوویز (۲۰۱۱) و فرهی بوزنجانی و همکاران (۱۳۸۹) هم‌خوانی دارد.

تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که به عامل جانشین‌پروری، ۱۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان به‌عنوان عامل زیربنایی توسعه حرفه‌ای مدیران در سطح توسعه فرایندهای سازمانی اشاره کرده‌اند. در واقع خود مدیران شهرداری تهران باید متولی، حامی و مشتری اصلی برنامه جانشین‌پروری باشند و به سیستم شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی بیشتر اهمیت دهند. از وظایف حرفه‌ای مدیران شهری، آماده‌سازی زیرساخت‌های اساسی برای عملکرد کارآمد شهرها، بهبود بهره‌وری و بهبود استانداردهای زندگی شهری، تنظیم فعالیت‌های تأثیرگذار بر امنیت، سلامتی و رفاه اجتماعی جمعیت شهری، وظایف عمرانی و فضای سبز شهر و ... می‌باشد، لذا مدیران شهری باید بر توسعه حرفه‌ای خود در ابعاد شخصیتی، دانش به‌روز مدیریتی و ارزش‌های اخلاقی و شهرداری تهران بر توسعه سازمانی خود در حوزه‌های مدیریت استعداد، جانشین‌پروری، حمایت سازمانی، مدیریت عملکرد، یادگیری عملی و شبکه‌سازی متمرکز شود.

در راستای توسعه حرفه‌ای مدیران شهرداری تهران، پیشنهادها ذیل ارائه می‌گردد:

- شرکت مدیران در همایش‌ها و کنفرانس‌های علمی و تخصصی مرتبط؛
- فرهنگ‌سازی برای شرکت مدیران در دوره‌های آموزشی ویژه و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران؛
- شرکت در کارگاه‌های آموزشی تخصصی مرتبط؛
- توجه مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران به سازوکارهای نهادی و حمایتی مناسب در راستای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران و فراهم‌سازی زمینه‌های مشارکت گروهی و تیمی مدیران ارشد خود؛
- تأمین منابع و اعتبارات لازم برای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، تنظیم سیاست‌های اداری رسمیت‌دهنده، رویه‌ها و مقررات تسهیل‌کننده توسعه حرفه‌ای مدیران در شهرداری تهران؛
- مشارکت مدیران ارشد شهرداری تهران در تدوین برنامه‌های راهبردی حوزه آموزش و توسعه؛
- ارزش قائل شدن برای یادگیری مدیران و کارکنان در شهرداری تهران؛
- سعی مضاعف در جهت افزایش انگیزش مدیران به یادگیری و فراهم‌سازی بسترهای یادگیری چون فناوری، محیط کاری، تیم‌های تخصصی و ...؛
- طراحی و ایجاد شبکه‌های یادگیری و تسهیم اطلاعات در شهرداری تهران؛
- تقویت شبکه‌ها و فضای ارتباطی غیررسمی؛
- تدوین استراتژی‌های حوزه آموزش و توسعه، ذیل استراتژی‌های حوزه منابع انسانی و شهرداری؛
- استخراج نیازهای آموزشی ویژه مدیران با استفاده از رویکرد مراکز ارزیابی و توسعه و مدل‌های شایستگی؛
- ارتباط سیستمی بین فرایند استخراج نیازهای توسعه‌ای مدیران با ارزیابی عملکرد، مدیریت استعداد، جانشین‌پروری؛
- مقایسه شاخص‌های عملکردی توسعه مدیران شهرداری تهران با سازمان‌های مشابه داخلی و خارجی؛
- استفاده از یادگیری کوانتومی جهت توسعه مدیران در راستای ایجاد فرصت برای رسیدن به بالاترین قابلیت شخصی و حرفه‌ای؛
- توجه شهرداری تهران به پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران و برنامه‌ریزی برای آنها.

## کتابشناسی

۱. ایلی، خدایار (۱۳۹۴)، مدیریت منابع انسانی (با تأکید بر رویکردهای نوین). چاپ دوم، تهران: سازمان مدیریت صنعتی؛
۲. اردلان، محمدرضا؛ بهشتی‌راد، رقیه (۱۳۹۵)، رابطه فضای اخلاقی سازمان با اخلاق آموزشی: نقش میابجی‌گری توسعه حرفه‌ای. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۱ (۴)، ۳۷-۴۸؛
۳. بیگی، وحید؛ قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵)، توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه‌محور. فصلنامه مدیریت دولتی، ۸ (۱)، ۱۵-۳۲؛
۴. خواستار، حمزه (۱۳۸۸)، ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی، ۱۵ (۵۸)، ۱۷-۲۹؛
۵. طاهری، مرتضی؛ عارفی، محبوبه؛ پرداختچی، محمدحسن؛ قهرمانی، محمد (۱۳۹۲)، کاوش فرایند توسعه حرفه‌ای معلمان در مراکز تربیت معلم: نظریه داده‌بنیاد. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، ۱۲ (۴۵)، ۱۷۶-۱۴۹؛
۶. فرهی بوزنجانی، برزو؛ صداقت، علی؛ بازرگانی، محمد؛ بهادری، محمدکریم؛ توفیقی، شهرام (۱۳۸۹)، طراحی الگوی توسعه مدیران حوزه بهداشت و درمان و آموزش پزشکی. مجله طب نظامی، ۱۲ (۳)، ۱۱۷-۱۲۲؛
۷. قنبری، سیروس؛ محمدی، بهرام (۱۳۹۵)، ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه: یک تحقیق کیفی. دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۴ (۲)، ۱۴۳-۱۲۳؛
۸. کیامتش، علیرضا؛ دانایی طوس، مریم (۱۳۹۱)، طرح پژوهش: رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد دانشگاه علامه طباطبائی؛
۹. گال، مردیت؛ بورگ، والتر؛ گال، جوینس (؟)، روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی. ترجمه احمد رضا نصر و همکاران (۱۳۸۶)، چاپ سوم، تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی؛
۱۰. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۲)، توسعه منابع انسانی از مبانی و تقاضات فلسفی تا روش‌های اجرایی. اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی؛
۱۱. میرکمالی، سیدمحمد؛ پورکریمی، جواد؛ حجری، اکرم (۱۳۹۴)، بررسی رابطه توسعه حرفه‌ای با نوآوری آموزشی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. نشریه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۵ (۱)، ۲۱-۱؛
۱۲. یونس، جلیل؛ طاهری، مرتضی (۱۳۹۳)، ارزیابی ۳۶۰ درجه عملکرد مدیران و فرماندهان ناجا: کاربرد روش تصمیم‌گیری چندمعیاره AHP، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۸ (۲۹)، ۱۳-۴۲؛

13. Bachelier, M. (2015), Professional Development of Continuing Higher Education Unit Leaders: A Need for a Competency-Based Approach. *The Journal of Continuing Higher Education*, 63(3), 152-164;
14. Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014), Education System Management and Professional Competence of Managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 427-431;
15. Blau, G., Hill, T. L., Snell, C., Atwater, C., Halbert, T., & Zuckerman, M. M. (2016), Testing the relationship of gender and business major to professional development behaviors and expected employment. *Journal of Education for Business*, 91(5), 274-279;
16. Boudreaux, M. K. (2015), An Examination of Principals' Perceptions of Professional Development in an Urban School District. *Journal of Education & Social Policy*. 2(4). 27-36;
17. Bradley McKibben, W., Webber, W. B., & Wahesh, E. (2017), Exploring CSI chapter leaders' development toward leadership excellence. *Journal of Counselor Leadership and Advocacy*, 4(1), 52-65;
18. Bucur, I. (2013), Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management. *Procedia-social and behavioral sciences*, 78, 365-369;
19. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009), Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313;

20. Davies, B., & Davies, B. J. (2010), Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426;
21. Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). Developing successful principals. Stanford Educational Leadership Institute, Ed.). Retrieved February, 20, 2009;
22. Galaviz, P. (2011), Principals' perceptions of their own professional development (Doctoral dissertation);
23. Hall, R. D., Hall, R. D., Rowland, C. A., & Rowland, C. A. (2016), Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(8), 942-955;
24. Haynes, R. K., & Ghosh, R. (2008), Mentoring and succession management: An evaluative approach to the strategic collaboration model. *Review of Business*, 28(2), 3;
25. Kennedy, M. R., & Krause, M. O. (2011), Self-regulated learning in a dynamic coaching model for supporting college students with traumatic brain injury: Two case reports. *The Journal of head trauma rehabilitation*, 26(3), 212-223;
26. Lee, Y. T. (2010), Exploring high-performers' required competencies. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 434-439;
27. Mack, H. G., Meng, N., Parsons, T., Schlenker, G., Murray, N., & Hart, R. (2017), Partnering to develop a continuing professional development program in a low-resource setting: Cambodia. *Canadian Journal of Ophthalmology/Journal Canadien d'Ophthalmologie*;
28. Megginson, D., & Whitaker, V. (2017), Continuing professional development. Kogan Page Publishers;
29. Nir, A. E., & Bogler, R. (2008), The antecedents of teacher satisfaction with professional development programs. *Teaching and teacher education*, 24(2), 377-386;
30. Pedler, M. (2010), Action learning for managers. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(2);
31. Poell, R. F., & Van Der Krogt, F. J. (2014), The role of human resource development in organizational change: professional development strategies of employees, managers and HRD practitioners. In *International handbook of research in professional and practice-based learning* (pp. 1043-1070). Springer Netherlands;
32. Poortinga, Y. H. (2017), The organization of continued professional development. *Roczniki Psychologiczne/Annals of Psychology*, 18(2), 221-223;
33. Priest, A. W. (2001), an investigation into faculty development practices in graduate physical therapy education programs (Doctoral dissertation, Texas Tech University);
34. Puteh, F., Kaliannan, M., & Alam, N. (2015), learning for professional development via peers: a system theory approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 88-95;
35. Radaelli, G., Currie, G., Frattini, F., & Lettieri, E. (2017), The Role of Managers in Enacting Two-Step Institutional Work for Radical Innovation in Professional Organizations. *Journal of Product Innovation Management*;
36. Sweem, S. L. (2009), Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. Benedictine University;
37. Warrick, D. D. (2016), what leaders can learn about teamwork and developing high performance teams from organization development practitioners. *Performance Improvement*, 55(3), 13-21;
38. Wilson, A. (2012), Effective professional development for e-learning: What do the managers think?. *British Journal of Educational Technology*, 43(6), 892-900.