

Training Needs Assessment of Urban Managers Based on the Competency-Based Approach

1. Mahdi Mobini[✉]: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, University of Qom, Qom, Iran

2. Majid Zandiye[✉]: M.A. in Management, Islamic Azad University, Qo.C., Qom, Iran | Expert, Qom Municipality, Qom, Iran

3. Najmeh Alimadadi[✉]: M.A. in Public Administration, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran | Expert, Qom Municipality, Qom, Iran

4. Maliheh Moradi[✉]: M.A. in Management, Tolo-E Mehr Higher Education Institute, Qom, Iran | Expert, Qom Municipality, Qom, Iran

*Corresponding Author's Email Address: mobini1362@yahoo.com

Abstract:

This study aimed to identify and explain the training needs of urban managers based on a competency-based approach and to develop an integrated framework for managerial competency development. This qualitative study employed thematic analysis. The study population consisted of current and former senior managers of Qom Municipality, of whom 16 were selected through purposive sampling. Data were collected through individual and group semi-structured interviews. Following recording and transcription, the interviews were analyzed using Attride-Stirling's thematic network model. Meaningful units were identified, initial codes were generated and refined, and related codes were subsequently organized into basic, organizing, and global themes. The trustworthiness of the findings was enhanced through prolonged engagement with the data, member checking, peer review, systematic documentation of the analytical process, and attention to credibility, transferability, and confirmability. The analysis yielded three global themes: knowledge, attitudes, and skills. Knowledge comprised five organizing themes: specialized knowledge; knowledge of laws, duties, and authorities; financial and resource-management knowledge; knowledge of the urban and social environment; and strategic and foresight-oriented knowledge. Attitudes comprised seven themes: responsibility and action orientation, citizen-centeredness and accountability, ethical orientation and value-based beliefs, continuous learning and scientific thinking, organizational commitment and belonging, resilience and flexibility, and belief in professional expertise. Skills consisted of eight themes: talent development and employee empowerment, team building and participation, negotiation and consensus building, networking and intra- and inter-organizational interaction, planning and organization, organizational problem analysis and solving, courageous and decisive decision-making, and organizational synergy and alignment. Urban managers' training needs are multidimensional and require the simultaneous development of knowledge, attitudes, and practical skills. Accordingly, municipal training systems should move beyond fragmented and conventional courses toward competency-gap assessment and integrated, performance-oriented development using problem-based learning, simulations, coaching, teamwork, case-based exercises, and practice in authentic managerial situations

Keywords: Competency-based training; Training needs assessment; Professional development; Managerial competencies; Municipality.

How to Cite: Mobini, M., Zandiye, M., Alimadadi, N., & Moradi, M. (2027). Training Needs Assessment of Urban Managers Based on the Competency-Based Approach. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(5), 1-18.



نیازسنجی آموزشی مدیران شهری بر اساس رویکرد شایستگی محور

۱. مهدی مبینی^{ID}: استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه قم، قم، ایران

۲. مجید زندیه^{ID}: کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قم، قم، ایران | کارشناس شهرداری قم، قم، ایران

۳. نجمه علی مددی^{ID}: کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران | کارشناس شهرداری قم، قم، ایران

۴. ملیحه مرادی^{ID}: کارشناسی ارشد مدیریت، مؤسسه آموزش عالی طلوع مهر، قم، ایران | کارشناس شهرداری قم، قم، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: mobini1362@yahoo.com

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین نیازهای آموزشی مدیران شهری بر اساس رویکرد شایستگی محور و ارائه چارچوبی منسجم برای توسعه شایستگی های مدیریتی انجام شد. این پژوهش با رویکرد کیفی و به روش تحلیل مضمون انجام شد. جامعه پژوهش شامل مدیران ارشد فعلی و سابق شهرداری قم بود که ۱۶ نفر از آنان با استفاده از نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته فردی و گروهی گردآوری و پس از ضبط و پیاده سازی، بر اساس مدل شبکه مضامین آتریداسترلینگ تحلیل شدند. در فرایند تحلیل، واحدهای معنایی شناسایی، کدهای اولیه استخراج و پس از پالایش و طبقه بندی، در قالب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر سازماندهی شدند. برای تأمین استحکام یافته ها از درگیری طولانی مدت با داده ها، بازبینی مشارکت کنندگان، بررسی همکاران، مستندسازی فرایند تحلیل و توجه به معیارهای باورپذیری، انتقال پذیری و تأییدپذیری استفاده شد. تحلیل داده ها به شناسایی سه مضمون فراگیر «دانش ها»، «نگرش ها» و «مهارت ها» منجر شد. در حوزه دانش، پنج مضمون سازمان دهنده شامل دانش تخصصی، دانش قوانین و وظایف و اختیارات، دانش مالی و مدیریت منابع، دانش محیط شهری و اجتماعی، و دانش راهبردی و آینده نگر استخراج شد. حوزه نگرش شامل هفت مضمون مسئولیت پذیری و عمل گرایی، شهروندمداری و پاسخگویی، اخلاق مداری و باورهای ارزشی، یادگیری مستمر و علم محوری، تعلق و تعهد سازمانی، تاب آوری و انعطاف پذیری، و باور به توان کارشناسی بود. همچنین، هشت مضمون مهارتی شامل استعدادپروری و توانمندسازی کارکنان، تیم سازی و مشارکت دهی، مذاکره و اجماع سازی، شبکه سازی و تعاملات سازمانی، برنامه ریزی و سازماندهی، تحلیل و حل مسائل، تصمیم گیری شجاعانه و قاطعانه، و ایجاد هم افزایی و همسویی سازمانی شناسایی شد. نیازهای آموزشی مدیران شهری ماهیتی چندبعدی دارند و توسعه اثربخش آنان مستلزم تلفیق همزمان دانش، نگرش و مهارت است؛ بنابراین، برنامه های آموزشی شهرداری ها باید از آموزش های عمومی و منفک فاصله گرفته و بر ارزیابی شکاف شایستگی، یادگیری مسئله محور، شبیه سازی، مربیگری، کار تیمی و تمرین موقعیت های واقعی مدیریتی متمرکز شوند.

کلیدواژه ها: آموزش شایستگی محور؛ نیازسنجی آموزشی؛ توسعه حرفه ای؛ شایستگی های مدیریتی؛ شهرداری.

نحوه استناددهی: مبینی، مهدی، زندیه، مجید، علی مددی، نجمه، و مرادی، ملیحه. (۱۴۰۶). نیازسنجی آموزشی مدیران شهری بر اساس رویکرد شایستگی محور. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۵(۱)، ۱۸-۱.



مقدمه

شهرداری‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای حکمرانی محلی، در خط مقدم مواجهه با نیازهای متنوع شهروندان و مدیریت مسائل پیچیده شهری قرار دارند. دامنه مسئولیت این سازمان‌ها از ارائه خدمات عمومی و نگهداشت زیرساخت‌های شهری تا مدیریت منابع مالی، برنامه‌ریزی توسعه، حفاظت از محیط‌زیست، ارتقای رفاه اجتماعی و پاسخگویی به مطالبات شهروندان گسترده است. در چنین بستری، کیفیت عملکرد شهرداری تنها تابع برخورداری از منابع مالی و ساختارهای رسمی نیست، بلکه تا حد زیادی به شایستگی مدیرانی وابسته است که باید در محیطی متغیر، چندی‌نفعی و آکنده از محدودیت‌های قانونی، مالی، اجتماعی و سیاسی تصمیم‌گیری کنند. مرور نظام‌مند مطالعات حوزه مدیریت اداری شهرداری‌ها نیز نشان می‌دهد که دستیابی به توسعه پایدار محلی مستلزم تلفیق شایستگی‌های مدیریتی، رهبری، برنامه‌ریزی، کنترل، مدیریت منابع و توانایی پاسخگویی به مسائل اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی است (Uquillas Granizo et al., 2024). از این منظر، شایستگی مدیران شهری نه یک ویژگی فرعی، بلکه یکی از بنیان‌های کارآمدی حکمرانی محلی و تحقق اهداف توسعه شهری به شمار می‌رود.

پیچیدگی فزاینده محیط سازمانی شهرداری‌ها موجب شده است مفهوم مدیریت شهری از اجرای وظایف اداری روزمره فراتر رود و به مجموعه‌ای از نقش‌های راهبردی، ارتباطی، تصمیم‌گیری و رهبری تبدیل شود. مدیر شهری باید بتواند هم‌زمان منابع محدود را تخصیص دهد، مطالبات گروه‌های مختلف را مدیریت کند، کارکنان را هدایت نماید، با سازمان‌های بیرونی تعامل داشته باشد و در برابر نتایج تصمیم‌های خود پاسخگو باشد. بررسی مدیران شهرداری‌های ایتالیا نشان داده است که مهارت‌هایی مانند توانایی ایجاد انگیزه، کار تیمی، تصمیم‌گیری و درک اهداف نهادی در کنار دانش تخصصی، از عناصر اساسی عملکرد مدیریتی هستند (Bolzan et al., 2021). یافته‌های پیشین در زمینه نیازهای آموزشی مدیران شهرداری نیز تأکید کرده‌اند که شایستگی مدیریتی ماهیتی چندبعدی دارد و نمی‌توان آن را تنها به دانش فنی یا تجربه اداری تقلیل داد (Marozzi & Bolzan, 2016). همچنین، بررسی رهبران شهرداری‌ها در آفریقای جنوبی نشان داده است که برخورداری از شایستگی‌های محوری رهبری برای اصلاح فرهنگ سازمانی، حل چالش‌های ساختاری و ارتقای اثربخشی حکومت محلی ضروری است (Muringa & Shava, 2024).

تحولات سریع اجتماعی، فناوری و سازمانی این ضرورت را تشدید کرده‌اند. مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها با چالش‌هایی مانند تغییر انتظارات نیروی کار، فشارهای مالی، الزامات پاسخگویی عمومی، تغییرات ساختاری و ضرورت نوآوری مواجه است و مدیران باید قادر باشند در چنین شرایط متلاطمی ثبات و انعطاف‌پذیری سازمان را به‌طور هم‌زمان حفظ کنند (Jacobson & Sowa, 2016). در شرایط بحرانی نیز شایستگی‌های مدیران اهمیتی دوچندان می‌یابد؛ زیرا توانایی تحلیل سریع موقعیت، مدیریت عدم قطعیت، کنترل هیجانات، هماهنگی منابع و تصمیم‌گیری مناسب می‌تواند بر میزان آسیب‌پذیری یا تاب‌آوری سازمان اثرگذار باشد (Mezina & Tikhonov, 2024). از این رو، مدیران شهری باید افزون بر توانایی‌های فنی، از شایستگی‌های شناختی، ارتباطی، رفتاری و انطباقی برخوردار باشند تا بتوانند در برابر مسائل پیش‌بینی‌نشده، بحران‌ها و تغییرات محیطی واکنش اثربخش نشان دهند.

مفهوم شایستگی در ادبیات مدیریت بر مجموعه‌ای یکپارچه از دانش، مهارت، نگرش، انگیزش و ویژگی‌های رفتاری دلالت دارد که زمینه عملکرد موفق فرد در یک موقعیت شغلی مشخص را فراهم می‌سازد. تحقیقات حوزه رهبری نشان می‌دهند که موفقیت مدیریتی صرفاً از تحصیلات رسمی یا تجربه شغلی ناشی نمی‌شود، بلکه ترکیبی از قابلیت‌های قابل مشاهده و ویژگی‌های رفتاری است که فرد را قادر می‌سازد در محیط‌های پیچیده عملکرد اثربخش داشته باشد (Melvin, 2016). همچنین، رویکردهای معاصر به شایستگی رهبری بر این نکته تأکید دارند که ارزیابی شایستگی باید علاوه بر دیدگاه مدیر، ادراک زیردستان و دیگر ذی‌نفعان را نیز در نظر گیرد، زیرا اثربخشی رهبری در تعاملات واقعی سازمانی آشکار می‌شود (Shea Iii, 2015). در حوزه مدیریت آموزشی نیز شایستگی حرفه‌ای مدیران شامل ابعادی فراتر از دانش رسمی و دربرگیرنده مؤلفه‌های رهبری، ارتباطات، تصمیم‌گیری و توانایی هدایت حرفه‌ای سازمان است (Shirkani, 2025). بنابراین، شایستگی را می‌توان پلی میان الزامات شغل و عملکرد واقعی مدیر تلقی کرد.

پژوهش‌های جدید نیز بر جامعیت ساختار شایستگی مدیران تأکید دارند. فراتحلیل و فراترکیب مطالعات مرتبط با مدیران عمومی نشان داده است که شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های عمومی در مجموعه‌ای از ابعاد فردی، مدیریتی، ارتباطی، حرفه‌ای و راهبردی سازمان می‌یابند و عملکرد مؤثر نیازمند ترکیب این ابعاد است (Soveidi & Dosti, 2024).

(2025). همچنین، بررسی شایستگی‌های مدیریتی در پروژه‌های ساختمانی نشان داده است که توانایی‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، ارتباطات، رهبری، تصمیم‌گیری و مدیریت منابع، عناصر کلیدی موفقیت مدیران در محیط‌های پروژه‌محور هستند (Rai et al., 2025). در حوزه کسب‌وکار نیز شایستگی‌های مدیریتی با توانایی ایجاد، توسعه و تداوم فعالیت‌های سازمانی مرتبط دانسته شده‌اند و ضعف در این شایستگی‌ها می‌تواند مانعی برای دستیابی به اهداف عملکردی باشد (Ogbara & Chukwunwa, 2025). این یافته‌ها، اگرچه از زمینه‌های سازمانی متفاوت حاصل شده‌اند، نشان می‌دهند که ماهیت شایستگی مدیریتی اساساً چندبعدی و وابسته به اقتضائات محیطی است.

در این میان، آموزش و توسعه مدیران زمانی می‌تواند اثربخش باشد که مبتنی بر شناسایی نظام‌مند شکاف میان شایستگی‌های موجود و شایستگی‌های موردنیاز باشد. آموزش کارکنان و مدیران نباید صرفاً به انتقال محتوای عمومی یا برگزاری دوره‌های ثابت و از پیش تعیین‌شده محدود شود؛ بلکه باید بر اساس نیازهای واقعی شغل، اهداف سازمان و تغییرات محیطی طراحی گردد (Noe, 2023). شواهد حاصل از مرور برنامه‌های توسعه مدیران نیز نشان داده‌اند که برنامه‌های اثربخش معمولاً مجموعه‌ای از آموزش رسمی، یادگیری تجربی، مربیگری، بازخورد، تمرین مهارت و فرصت‌های کاربرد عملی را با یکدیگر ترکیب می‌کنند (Ullrich et al., 2021). این دیدگاه با منطق نیازسنجی آموزشی همسو است؛ زیرا پیش از طراحی مداخله آموزشی باید مشخص شود مدیران برای ایفای اثربخش نقش خود دقیقاً به چه دانش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌هایی نیاز دارند.

رویکرد آموزش شایستگی‌محور در پاسخ به همین محدودیت‌های آموزش سنتی توسعه یافته است. در این رویکرد، نقطه آغاز آموزش، محتوای درسی از پیش تعیین‌شده نیست، بلکه عملکرد مورد انتظار و مجموعه شایستگی‌هایی است که فرد برای دستیابی به آن عملکرد باید کسب کند. مدل‌های آموزش شایستگی‌محور در بخش عمومی نشان داده‌اند که پیوند دادن آموزش با نقش شغلی و استانداردهای عملکردی می‌تواند به هدفمندتر شدن توسعه منابع انسانی کمک کند (Prabawati et al., 2018). همچنین، مطالعات تجربی در محیط‌های سازمانی نشان داده‌اند که آموزش مبتنی بر شایستگی می‌تواند در مقایسه با آموزش متعارف به بهبود رفتارهای عملکردی و اجرای بهتر نظام‌های کیفیت منجر شود (Kumar Khanna & Gupta, 2014). مرور نظام‌مند و فراتحلیل آموزش شایستگی‌محور نیز شواهدی در حمایت از اثربخشی این رویکرد برای ارتقای دانش، مهارت و عملکرد حرفه‌ای ارائه کرده است (Chen et al., 2022).

در آموزش مدیران شهری، نحوه ارائه آموزش نیز به اندازه محتوای آن اهمیت دارد. برنامه‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی زمانی اثربخش‌تر خواهند بود که از روش‌های یادگیری فعال، موقعیت‌محور و ترکیبی استفاده کنند. ارزیابی شیوه آموزش ترکیبی در برنامه حداقل شایستگی مدیران شهرداری نشان داده است که تلفیق روش‌های حضوری و غیرحضوری می‌تواند فرصت مناسبی برای دسترسی انعطاف‌پذیرتر مدیران به یادگیری و پیوند دانش با محیط کاری فراهم سازد (Odendaal, 2017). چنین رویکردی به‌ویژه برای مدیران شهری اهمیت دارد، زیرا بسیاری از شایستگی‌های موردنیاز آنان، مانند مذاکره، تصمیم‌گیری، حل مسئله، مدیریت تعارض و رهبری تیم، از طریق سخنرانی و انتقال نظری دانش به‌تنهایی قابل توسعه نیست و مستلزم تمرین، بازخورد و مواجهه با موقعیت‌های واقعی یا شبیه‌سازی شده است.

یکی از مؤلفه‌های کلیدی شایستگی مدیران شهری، توانایی ارتباط و تعامل اثربخش با ذی‌نفعان است. تصمیم‌های شهری معمولاً پیامدهایی برای شهروندان، کارکنان، پیمانکاران، شوراهای شهر، سازمان‌های دولتی، بخش خصوصی و گروه‌های اجتماعی دارند؛ بنابراین، موفقیت مدیر شهری تا حد زیادی به توانایی او در ایجاد شبکه‌های ارتباطی، مذاکره، تسهیل مشارکت و مدیریت تعارض منافع وابسته است. شواهد حاصل از پروژه‌های شهری در چین نشان داده است که هم شایستگی مدیران و هم کیفیت ارتباطات آنان می‌تواند به‌طور معناداری با پیامدهای پروژه مرتبط باشد (Ling & Ma, 2014). این یافته نشان می‌دهد که شایستگی مدیریتی در محیط شهری ماهیتی صرفاً درون‌سازمانی ندارد، بلکه توانایی تعامل با محیط بیرونی و مدیریت روابط بین‌سازمانی نیز بخش مهمی از آن را تشکیل می‌دهد.

بعد دیگر شایستگی مدیریت شهری به نگرش‌های حرفه‌ای و اخلاقی مدیران مربوط است. مدیر شهری در مقام یک مدیر بخش عمومی با منابع و مسئولیت‌هایی سروکار دارد که تصمیم‌گیری درباره آنها مستقیماً با منافع عمومی و اعتماد شهروندان ارتباط دارد. در این شرایط، صداقت، مسئولیت‌پذیری، عدالت، شفافیت، پاسخگویی و تعهد به منافع عمومی از مؤلفه‌های بنیادی عملکرد مدیریتی محسوب می‌شوند. مطالعات مرتبط با مفهوم اعتماد نیز نشان داده‌اند که اعتماد می‌تواند به‌عنوان یکی از پایه‌های روابط اجتماعی و اثربخشی نهادی عمل کند و از طریق تقویت انسجام و سرمایه اجتماعی بر کیفیت تعاملات سازمانی و اجتماعی اثر بگذارد (Derakhsheh et al., 2015). از این رو، هرگونه چارچوب

شایستگی برای مدیران شهری که صرفاً بر دانش فنی و مهارت‌های اجرایی متمرکز باشد و نگرش‌های اخلاقی و اجتماعی را نادیده بگیرد، تصویری ناقص از الزامات مدیریت عمومی ارائه خواهد کرد.

ضرورت توجه به بستر سازمانی و محلی در تعیین شایستگی‌ها نیز در مطالعات مختلف مورد تأکید قرار گرفته است. یافته‌های مربوط به مدیران شهرداری‌های ایتالیا نشان می‌دهد که اهمیت نسبی شایستگی‌ها می‌تواند تحت تأثیر اندازه شهرداری، ویژگی‌های ساختاری و نوع مسئولیت مدیریتی قرار گیرد (Bolzan et al., 2021). به همین ترتیب، بررسی‌های انجام‌شده در ایران حاکی از آن است که الگوهای شایستگی مدیران شهری باید با شرایط نهادی و مدیریتی شهرداری‌ها سازگار شوند. پژوهش انجام‌شده درباره شاخص‌های ارزیابی شایستگی‌های آموزشی مدیران شهرداری تهران، ضرورت تفکیک شایستگی‌ها با توجه به سطوح مدیریتی و الزامات متفاوت مشاغل را برجسته کرده است (Hafezi & Moradi, 2017). همچنین، طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری در شهرداری تهران مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی، بین‌فردی، سازمانی و فراسازمانی را مطرح کرده و نشان داده است که توسعه مدیران شهری باید ابعاد متنوع نقش رهبری را پوشش دهد (Jamshidi, 2015).

مطالعات انجام‌شده درباره مدیران و کارکنان منابع انسانی شهرداری تهران نیز بر وجود فاصله میان وضعیت موجود و مطلوب شایستگی‌ها دلالت دارند. بررسی شایستگی‌های مدیران منابع انسانی در یکی از مناطق شهرداری تهران نشان داده است که شناسایی نظام‌مند قابلیت‌های موردنیاز، پیش‌شرط برنامه‌ریزی برای توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد حرفه‌ای است (Norouzi, 2015). در مطالعه‌ای دیگر درباره شایستگی‌های منابع انسانی در شهرداری تهران نیز بر ضرورت تقویت مجموعه‌ای از قابلیت‌های تخصصی و مدیریتی برای ارتقای اثربخشی سازمان تأکید شده است (Norouzi et al., 2015). این نتایج نشان می‌دهد که اگر برنامه‌های آموزشی بدون توجه به ارزیابی شایستگی‌های واقعی مدیران طراحی شوند، احتمال دارد آموزش‌ها با نیازهای شغلی، مشکلات عملی و الزامات عملکردی آنها انطباق کافی نداشته باشند.

از سوی دیگر، مفهوم شایستگی باید در ارتباط با قابلیت یادگیری و توسعه مستمر مدیران فهم شود. محیط شهری به دلیل تغییر مداوم قوانین، فناوری‌ها، الگوهای تأمین مالی، انتظارات شهروندان و چالش‌های توسعه‌ای، محیطی پویاست؛ در نتیجه، شایستگی مدیران نیز نمی‌تواند مجموعه‌ای ثابت و یک‌بار برای همیشه اکسپانده شده باشد. دیدگاه‌های توسعه رهبری نشان می‌دهند که مدیران باید توانایی بازنگری در دانش و مهارت‌های خود و انطباق با الزامات جدید را داشته باشند (Shea lli, 2015). پژوهش‌های مرتبط با توسعه مدیران نیز بر اهمیت ساختارهای یادگیری مستمر و برنامه‌های توسعه‌ای چندوجهی تأکید دارند (Ullrich et al., 2021). در نتیجه، نیازسنجی آموزشی باید فرایندی پویا تلقی شود که به‌طور دوره‌ای شکاف‌های جدید شایستگی را شناسایی و برنامه‌های آموزشی را با تغییرات محیطی هماهنگ کند.

همچنین، توجه به ویژگی‌های زمینه‌ای هر سازمان در طراحی چارچوب شایستگی اهمیت دارد. اگرچه مطالعات بین‌المللی مجموعه قابل توجهی از شایستگی‌های عمومی مدیران را معرفی کرده‌اند، انتقال مستقیم یک مدل از یک حوزه یا کشور به سازمان‌های مدیریت شهری ایران ممکن است تمامی ویژگی‌های نهادی، فرهنگی و اجتماعی موجود را منعکس نکند. برای مثال، پژوهش‌های مربوط به مدیران عمومی در سازمان‌های ایرانی بر مجموعه خاصی از شایستگی‌های مدیریتی و رفتاری متناسب با ساختارهای سازمانی داخلی تأکید کرده‌اند (Soveidi & Dosti, 2025)، در حالی که مطالعات سایر کشورها ممکن است بر مؤلفه‌های متفاوتی از رهبری محلی تأکید داشته باشند (Muringa & Shava, 2024). بنابراین، شناسایی شایستگی‌های مدیران شهری باید ضمن بهره‌گیری از مبانی نظری و تجربیات پیشین، بر داده‌های زمینه‌ای حاصل از تجربه مدیران همان نظام شهری نیز استوار باشد.

بر این اساس، نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی را می‌توان فرایندی دانست که طی آن، نه تنها کمبود دانش مدیران، بلکه کاستی‌های مرتبط با نگرش، رفتار، رهبری، ارتباطات، تصمیم‌گیری، مدیریت منابع و توانایی مواجهه با موقعیت‌های پیچیده شناسایی می‌شود. چنین نگرشی با تحول پارادایم توسعه منابع انسانی از «دوره‌محوری» به «عملکردمحوری» همخوان است. پژوهش‌های حوزه آموزش شایستگی محور نشان داده‌اند که توسعه کارکنان زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که اهداف یادگیری مستقیماً به رفتارهای مورد انتظار در محیط واقعی کار متصل شوند (Chen et al., 2022; Prabawati et al., 2018). از همین رو، برای مدیران شهری نیز ضروری است که پیش از طراحی دوره‌های آموزشی، مشخص شود چه دانش‌هایی برای فهم محیط و قوانین لازم است، چه نگرش‌هایی به مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی کمک می‌کند و چه مهارت‌هایی امکان تبدیل دانش و نگرش به عملکرد مؤثر را فراهم می‌سازد.

با وجود مطالعات متعدد درباره شایستگی‌های مدیریتی، رهبری شهری و آموزش مدیران، همچنان خلأ قابل توجهی در زمینه ارائه یک تصویر منسجم و زمینه‌محور از نیازهای آموزشی مدیران شهری بر اساس تلفیق هم‌زمان دانش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌ها وجود دارد. بخش مهمی از مطالعات پیشین یا بر ارزیابی مجموعه‌ای خاص از مهارت‌ها تمرکز کرده‌اند، یا در زمینه‌های سازمانی متفاوت انجام شده‌اند، و یا به صورت جداگانه به ابعاد رهبری، مدیریت منابع انسانی و آموزش پرداخته‌اند. از سوی دیگر، ماهیت چندبعدی مدیریت شهری و تغییر سریع الزامات آن ایجاب می‌کند که نیازهای آموزشی از تجربه مستقیم مدیران استخراج شود و به جای اتکا به فهرست‌های عمومی شایستگی، چارچوبی متناسب با اقتضائات واقعی شهرداری شکل گیرد. چنین چارچوبی می‌تواند مبنایی برای طراحی برنامه‌های آموزش و توسعه، انتخاب روش‌های یادگیری متناسب، ارزیابی عملکرد، جانشین‌پروری و توسعه مسیر حرفه‌ای مدیران باشد و در نهایت ظرفیت سازمانی شهرداری را برای مواجهه با مسائل پیچیده شهری تقویت کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر نیازسنجی آموزشی مدیران شهری بر اساس رویکرد شایستگی‌محور و شناسایی دانش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌های موردنیاز آنان برای طراحی برنامه‌های اثربخش آموزش و توسعه مدیریتی بود.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی و بر اساس روش تحلیل مضمون انجام شده است. به زعم (۲۰۰۳) Holloway & Todres تحلیل مضمون یکی از روش‌های ساده و کارآمد تحلیل کیفی است. در این باره (۱۹۹۸) Boyatzis تحلیل مضمون را روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی می‌داند. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. تحلیل مضمون، یکی از روش‌های رایج کیفی است که پژوهشگران رشته‌های ادبیات، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی، تاریخ، هنر، علوم سیاسی، علوم اجتماعی، اقتصاد، ریاضیات، فیزیک، شیمی، زیست‌شناسی و پزشکی از آن استفاده کرده‌اند. تحلیل مضمون، به چارچوبی نظری - که از قبل وجود داشته باشد - وابسته نیست و از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوت و برای امور مختلف استفاده کرد. همچنین تحلیل مضمون، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود. برای جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته فردی و گروهی با ۱۶ نفر از مدیران ارشد فعلی و سابق شهرداری قم که دارای سوابق مدیریتی در بخش‌های مختلف شهرداری بوده‌اند، صورت پذیرفت. جهت انتخاب مشارکت‌کنندگان با عنایت به ماهیت راهبردی انتخابی از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. به زعم (۱۹۹۸) Strauss & Corbin هدف نمونه‌گیری هدفمند این است که پژوهشگر بتواند آزادانه در خصوص زمان و چگونگی جمع‌آوری داده‌ها، افراد مورد انتخاب و حجم نمونه بر اساس قضاوت خود در خصوص بهترین منابع تصمیم‌گیری نماید. در نمونه‌گیری هدفمند پژوهشگر به سراغ افرادی می‌رود که می‌توانند بیشترین کمک را به درک پدیده مورد مطالعه نمایند. مصاحبه‌ها با اطلاع و اجازه مصاحبه‌شوندگان ضبط و پیاده‌سازی شد. سپس بر اساس الگوی Attridge-Stirling (۲۰۰۱) تحلیل و دسته‌بندی مختلف به منظور شناسایی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر طی شد. در این پژوهش برای تضمین کیفیت نتایج پژوهش، اقداماتی چون درگیری طولانی‌مدت با داده‌ها، صرف زمان کافی برای پژوهش، بازبینی بخشی از کدها و مضامین توسط تعدادی از مشارکت‌کنندگان، بررسی یافته‌ها از دیدگاه همکاران مختلف درگیر در پژوهش، مستندسازی و پرهیز از تحمیل پیش‌فرض‌های شخصی، شفافیت در حفظ منشا مضامین شناسایی‌شده برای تامین صحت و استحکام یافته‌ها صورت گرفت.

یافته‌ها

در این پژوهش در گام اول مصاحبه‌های صورت‌گرفته به متن تبدیل و پژوهشگران اقدام به بررسی و شناسایی کدهای اولیه به صورت زنده و غیر زنده براساس واحد تحلیل که جملات و عبارت‌های معنادار بود، اقدام و در مجموع، پس از پالایش‌های صورت‌گرفته، مضامین پایه شناسایی گردید. در جدول ۱ نمونه‌ای از جملات، عبارت‌ها و مضامین استخراجی ارائه شده است.

جدول ۱. بخشی از مضمون‌ها استخراج‌شده از متن صحبت‌ها و دیدگاه مطرح‌شده



مضمون شناسایی شده	متن
اعتماد به زیردستان	باید به زیرمجموعه اعتماد کرد و آنها را پرورش نمود و از اینکه جای ما را بگیرند نباید ترسید
عملگرا بودن	انباشتی از علم وجود دارد ولی پیاده نمی شود نه در شهرداری بلکه بسیاری از جاها
گروهی کار کردن	تک تک کار کردن مفید نمی باشد
شناخت محیط بومی	باید در خصوص شهر قم و مختصات آن و ویژگی های آن شناخت داشته باشد.
نتیجه گرایی	برای اینکه متوجه شویم عملکرد برای مردم مفید بوده یا خیر باید نتیجه بررسی گردد
اشتراک نظرات جهت تصمیم گیری بهتر	اشتراک گذاشتن نظرات در مفاهیم کلیدی ، مخصوصا جایی که مدیر باید تصمیم بگیرد امری بسیار مهم است.
ارتباط موثر با ذینفعان درون و برون سازمانی	ذینفعان شهرداری هم درون سازمانی می باشند و هم برون سازمانی ، بنابراین باید در شایستگی ها این موضوع را در نظر گرفت
توجه به فکر پیش از عمل	مدیران شایسته کسانی هستند که بیشتر فکر می کنند در صورتی که در شهرداری در برخی موارد مدیران عمل می کنند زیردستان فکر
قدرت و شجاعت در تصمیم گیری	مدیر باید در تصمیم گیری توانمند باشد و در تصمیم گیری به خود ترس راه ندهد.
توجه به ارتباطات بیرونی	برای مدیریت موثر در شهرداری باید به ارتباطات توجه نمود علی الخصوص ارتباطات بیرونی از جمله شورای شهر و ارباب رجوع
ارتباط موثر با ذی نفعان بیرونی	
یادگیری مستمر	باید برای مدیران آموزش و یادگیری مستمر باشد

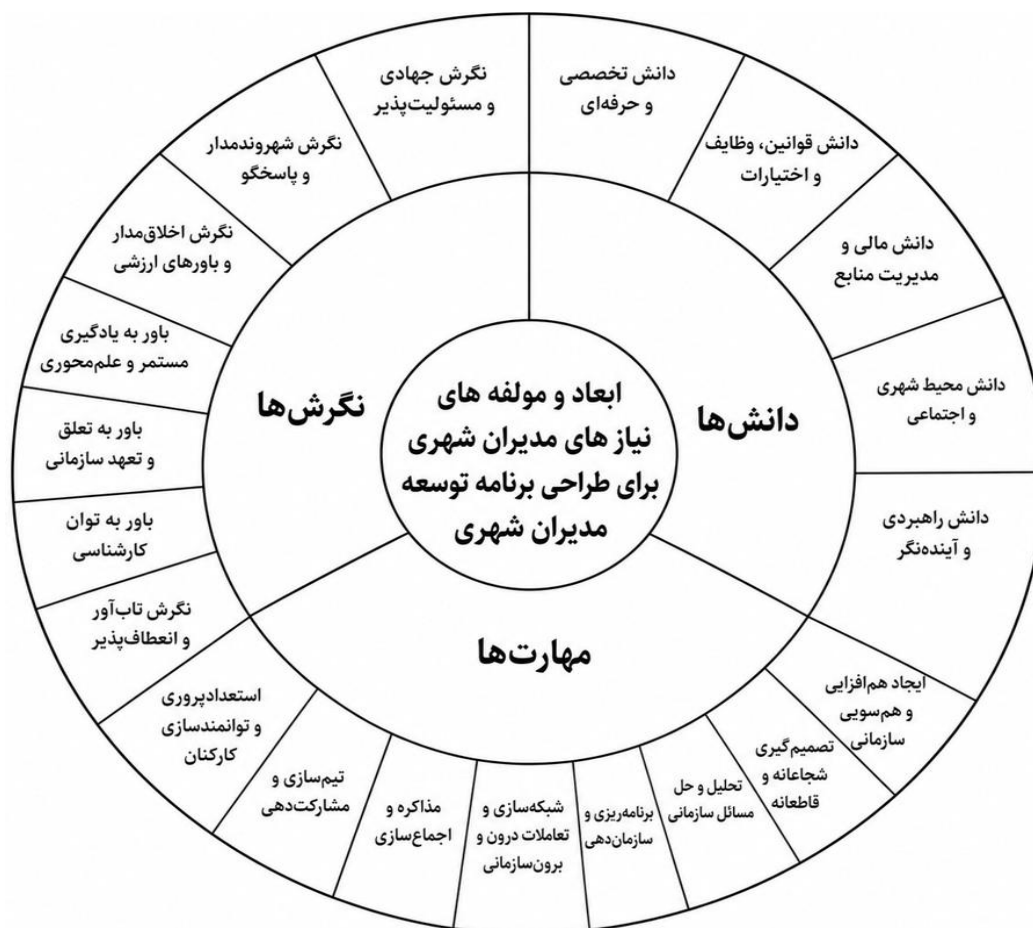
در جدول ۲، نیازهای شناسایی شده براساس شایستگی های شناسایی شده براساس ادبیات حوزه آموزش و توسعه منابع انسانی در سه محور اصلی (مضامین فراگیر)، دانش ها، نگرش ها و مهارت ها ارائه شده است.

جدول ۲. مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر شناسایی شده

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
	دانش تخصصی	داشتن علم و دانش کار، دانش، برخورداری از دانش روز، برخورداری از دانش مرتبط با مسئولیت، تجربه و پختگی در شغل،
	دانش قوانین، وظایف و اختیارات	رعایت حدود قوانین و مقررات، تسلط بر قوانین و مقررات، تسلط بر وظایف، شناخت مسئولیت ها و اختیارات خود، توجه به قوانین و مقررات، تسلط بر قوانین حوزه کاری
دانش ها	دانش مالی و مدیریت منابع	توجه به بودجه و مسائل مالی، داشتن دانش نسبت به مسائل مالی، استفاده بهینه از منابع در اختیار، شناخت منابع درآمدی شهرداری ها، آشنایی با چالش ها و فرصت های تامین مالی
	دانش محیط شهری و اجتماعی	درک محیط سیاسی و اجتماعی، شناخت محیط، درک مأموریت و ماهیت شهرداری، شناخت شهر و مقتضیات آن، شناخت شهر و توجه به ظرفیت های شهر، شناخت محیط بومی، برخورداری از اطلاعات مرتبط در خصوص شهر، شناخت شهر، مردم شناسی و توجه به مسائل اجتماعی
	دانش راهبردی و آینده نگر	برخوداری از دانش آینده نگری، شناخت اهداف راهبردی شهرداری، آشنایی با مسائل کلان شهری، شناخت فرایند های آتی موثر
	نگرش جهادی و مسئولیت پذیر	نتیجه گرایی، ابتکار عمل و خودجوش بودن، اشتیاق به انجام وظایف، منفعل نبودن، آماده به خدمت بودن، عملگرا بودن، سخت کوشی، صبر و حوصله و پیگیری امور، تلاش و پشتکار و جدیت در کار، پیگیری و مطالبه امور واگذار شده، پیگیری مداوم، تلاش و پشتکار، عدم اجرای پروژه ها به هر قیمتی، روحیه کار جهادی
نگرش ها	نگرش شهروند مدار و پاسخگو	توجه به منافع عمومی، در نظر گرفتن منافع عام، شهروندمداری، توجه به شهروندان و مردم مداری، پاسخگویی به مطالبات مردمی
	نگرش اخلاق مدار و باورهای ارزشی	سلامت اخلاقی، برخورد با پیدایش رفتار ناسالم در بین کارکنان، اخلاق مداری، در نظر گرفتن خدا و داشتن تقوا، اهمیت دادن به واجبات الهی، توکل به خدا، حسن خلق، امانت داری و راز نگه داری، ایجاد شفافیت، صداقت، صداقت و شفافیت، ایثار و گذشت، عدالت

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
مهارت ها	باور به یادگیری مستمر و علم‌محوری	توجه به امر آموزش، دانش‌افزایی و آموزش مستمر، دانش‌افزایی، یادگیرندگی، توجه به توسعه فردی، به‌روزرسانی دانش و مهارت، توجه به روش‌های علمی، علمی بودن، علم‌باوری، یادگیری مستمر، توجه به فکر پیش از عمل
	باور به تعلق و تعهد سازمانی	احساس تعلق سازمانی، حس علاقه و تعلق به شغل و سازمان، برخورداری از تعلق سازمانی، تعهد و تعصب سازمانی، تعهد کاری و پیگیر بودن، وجدان کاری، وقت‌گذار بودن و دغدغه شهرداری داشتن، دغدغه عمل کردن به وظایف، دغدغه‌مندی
	نگرش تاب‌آور و انعطاف‌پذیر	استقامت در برابر مشکلات، تاب‌آوری و کنترل هیجان، تاب‌آوری، مدیریت بحران، صبور بودن، شکیبایی، سعه صدر، منعطف بودن و سازگاری، سازگاری و توافقی‌پذیری، توافقی‌پذیری
	باور به توان کارشناسی	اهمیت به تخصص و مهارت زیردستان، شناخت شایستگی‌های همکاران، توانایی بهره‌مندی از ایده‌های کارشناسان، توجه به نظرات زیردستان، اعتماد به زیردستان
	استعدادپروری و توانمندسازی کارکنان	جانشین‌پروری، آموزش و توانمندسازی زیردستان، توجه به ظرفیت بالقوه زیردستان و توسعه آنها، ایجاد فرصت برای شکوفایی و پرورش استعداد زیردستان، کشف و جذب استعدادهای، ایجاد فرصت رشد، ارتقا و ارزش‌گذاری بر نیروهای درونی، فرصت بروز استعدادهای و توانایی زیردستان، مشارکت دادن زیردستان، تفویض اختیار، ارزیابی مستمر زیردستان، یاددهندگی، انتقال تجارب
	تیم‌سازی و مشارکت‌دهی	تیم‌سازی، انجام کارها به روش تیمی، مشارکت جویی، پایبندی به اصول کار تیمی، هم‌اندیشی و مشارکت جویی، گروهی کارکردن
	مذاکره و اجماع‌سازی	قدرت مذاکره و اجماع‌سازی، توانایی مذاکره، داشتن فن مذاکره، تمایل به نتایج برد-برد
	شبکه‌سازی و تعاملات درون و برون سازمانی	توانایی شبکه‌سازی، ایجاد شبکه‌های برون‌سازمانی، اطلاع‌رسانی مؤثر، اشتراک نظرات جهت تصمیم‌گیری بهتر، توجه به ارتباطات بیرونی، ارتباط مؤثر با ذی‌نفعان درون و برون سازمانی
	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	برنامه‌ریزی، زمان‌بندی کارها، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و پروژه‌ها، شناخت هدف، پرهیز از انجام کارهای فرعی و توجه به اولویت‌ها، تعریف کارها و اولویت‌ها به صورت شفاف، هدفمندی در انجام وظایف
	تحلیل و حل مسائل سازمانی	توانایی ادراک و تحلیل مسائل، توانایی تحلیل و درک موقعیت‌ها، توانایی تحلیل مسائل و ارائه راهکارهای کاربردی، توانایی ارائه راهکارهای مناسب برای شرایط مختلف، شناسایی محدودیت و ارزیابی، دقت و توجه به تمامی ابعاد مسائل
ایجاد هم‌افزایی و هم‌سویی سازمانی	تصمیم‌گیری شجاعانه و قاطعانه	گردآوری اطلاعات کافی و جامع برای تصمیم‌گیری مناسب، عدم اخذ تصمیمات عجولانه و ناگهانی، اخذ مشاوره، قدرت تصمیم‌گیری، توانایی تصمیم‌گیری به موقع و مناسب، توانایی تصمیم‌گیری، توانایی تصمیم‌گیری قاطعانه و به موقع، جسارت، شجاعت در تصمیم‌گیری
	ایجاد هم‌افزایی و هم‌سویی سازمانی	توانایی دفع تناقضات و ایجاد هم‌افزایی، توانایی ایجاد هم‌افزایی و هم‌سویی، تسهیل‌گری جهت هم‌افزایی، ایجاد هم‌سویی، ایجاد و ارتقای سطح پیوستگی سازمانی

در شکل ۱، تصویر گرافیکی از نیازهای شناسایی‌شده در قالب دانش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌ها ارائه شده است.



شکل ۱. نیازهای برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران شهری

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف نیازسنجی آموزشی مدیران شهری بر اساس رویکرد شایستگی‌محور انجام شد و یافته‌ها نشان داد که نیازهای آموزشی مدیران شهری در سه مضمون فراگیر «دانش‌ها»، «نگرش‌ها» و «مهارت‌ها» قابل سازماندهی است. در سطح نخست، پنج مضمون سازمان‌دهنده شامل دانش تخصصی، دانش قوانین، وظایف و اختیارات، دانش مالی و مدیریت منابع، دانش محیط شهری و اجتماعی و دانش راهبردی و آینده‌نگر شناسایی شد. در سطح نگرشی، هفت مؤلفه شامل نگرش مسئولیت‌پذیر و عمل‌گرا، شهروندمداری و پاسخگویی، اخلاق‌مداری و باورهای ارزشی، یادگیری مستمر و علم‌محوری، تعلیق و تعهد سازمانی، تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری و باور به توان کارشناسی استخراج شد. همچنین، نیازهای مهارتی مدیران در هشت مضمون استعدادپروری و توانمندسازی کارکنان، تیم‌سازی و مشارکت‌دهی، مذاکره و اجماع‌سازی، شبکه‌سازی و تعاملات درون و برون‌سازمانی، برنامه‌ریزی و سازماندهی، تحلیل و حل مسائل سازمانی، تصمیم‌گیری شجاعانه و قاطعانه و ایجاد هم‌افزایی و هم‌سویی سازمانی قرار گرفت. این ساختار نشان می‌دهد که شایستگی موردنیاز برای مدیریت شهری ماهیتی چندبعدی دارد و نمی‌توان برنامه‌های توسعه مدیران را صرفاً بر انتقال دانش اداری یا تخصصی استوار ساخت.

نخستین بخش یافته‌ها به نیازهای دانشی مدیران شهری مربوط بود. شناسایی دانش تخصصی به‌عنوان یکی از نیازهای اصلی بیانگر آن است که مدیران باید از دانش روز، اطلاعات مرتبط با حوزه مسئولیت و درک کافی از ماهیت تخصصی وظایف خود برخوردار باشند. با این حال، یافته‌ها نشان داد دانش تخصصی تنها یکی از ابعاد شایستگی است و مدیریت موفق شهری مستلزم ترکیب آن با شناخت نهادی، مالی، اجتماعی و راهبردی است. این یافته با نتایج مطالعه مدیران شهرداری‌های ایتالیا همسو است که نشان داد دانش حرفه‌ای هرچند ضروری است، اما عملکرد مدیریتی اثربخش از ترکیب دانش با مهارت‌های تصمیم‌گیری، کار تیمی، رهبری و درک اهداف نهادی حاصل می‌شود (Bolzan et

(al., 2021). همچنین، ارزیابی آماری نیازهای آموزشی مدیران شهرداری نشان داده است که شایستگی مدیران از مجموعه‌ای متنوع از قابلیت‌ها تشکیل می‌شود و آموزش آنان باید فراتر از انتقال اطلاعات اداری طراحی شود (Marozzi & Bolzan, 2016). از منظر آموزش شایستگی محور نیز تمرکز بر مجموعه توانمندی‌هایی که مستقیماً به عملکرد شغلی منجر می‌شوند، نسبت به آموزش‌های عمومی و غیرهدفمند اثربخشی بیشتری دارد (Chen et al., 2022; Prabawati et al., 2018).

دومین مؤلفه دانشی، شناخت قوانین، وظایف و حدود اختیارات بود. این یافته اهمیت ویژه‌ای در سازمان‌های عمومی دارد؛ زیرا مدیران شهری در محیطی فعالیت می‌کنند که تصمیم‌های آنان تابع قوانین، مقررات، ضوابط مالی و اداری و چارچوب‌های پاسخگویی عمومی است. آگاهی ناکافی از حدود اختیارات می‌تواند موجب تصمیم‌های سلیقه‌ای، تعارضات درون‌سازمانی، تأخیر در فرایندهای اجرایی یا حتی مشکلات حقوقی شود. مطالعات داخلی در حوزه شایستگی‌های مدیران شهرداری تهران نیز شناخت الزامات شغلی و برخورداری از شایستگی‌های متناسب با سطح مسئولیت را از مؤلفه‌های مهم ارزیابی مدیران دانسته‌اند (Hafezi & Moradi, 2017). یافته حاضر همچنین با دیدگاه‌های جدید درباره شایستگی مدیران عمومی همخوان است که بر تلفیق دانش تخصصی، شناخت ساختار نهادی، ظرفیت تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری در عملکرد مدیران بخش عمومی تأکید دارند (Soveidi & Dosti, 2025).

دانش مالی و مدیریت منابع نیز به‌عنوان یکی دیگر از نیازهای آموزشی مدیران شهری شناسایی شد. مدیران شهرداری‌ها همواره با محدودیت منابع، تنوع منابع درآمدی، فشار برای کاهش هزینه‌ها، ضرورت اولویت‌بندی پروژه‌ها و انتظار برای ارائه خدمات عمومی باکیفیت مواجه هستند. بنابراین، توانایی درک بودجه، شناسایی منابع درآمدی، ارزیابی فرصت‌های تأمین مالی و تخصیص بهینه منابع برای ایفای نقش مدیریتی ضروری است. مرور نظام‌مند شایستگی‌های مدیریت اداری شهرداری‌ها نیز نشان داده است که مدیریت منابع مالی و توانایی تلفیق ابعاد اقتصادی، اجتماعی و محیطی در تصمیم‌گیری، یکی از پایه‌های حرکت به سوی مدیریت شهری پایدار است (Uquillas Granizo et al., 2024). همچنین، پژوهش‌های حوزه شایستگی مدیریتی نشان داده‌اند که برنامه‌ریزی و مدیریت منابع از مؤلفه‌های اصلی موفقیت مدیران در محیط‌های پیچیده و پروژه‌محور محسوب می‌شوند (Rai et al., 2025).

یکی دیگر از نتایج مهم پژوهش، شناسایی «دانش محیط شهری و اجتماعی» بود. این یافته نشان می‌دهد که مدیر شهری باید فراتر از ساختار اداری شهرداری، نسبت به ویژگی‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی شهر، ظرفیت‌های محلی و انتظارات شهروندان شناخت داشته باشد. تصمیم‌گیری شهری بدون توجه به زمینه اجتماعی می‌تواند موجب فاصله گرفتن برنامه‌ها از نیازهای واقعی مردم شود. این یافته با پژوهش‌هایی که پیچیدگی مدیریت منابع انسانی و خدمات عمومی شهرداری‌ها را در محیط‌های متغیر مورد توجه قرار داده‌اند همخوان است (Jacobson & Sowa, 2016). همچنین، یافته‌های مربوط به رهبران حکومت محلی نشان می‌دهد که موفقیت در تحول سازمانی و پاسخگویی به مسائل جامعه محلی مستلزم درک شرایط زمینه‌ای و توانایی انطباق با ویژگی‌های محیطی است (Muringa & Shava, 2024).

شناسایی دانش راهبردی و آینده‌نگر نیز حاکی از آن بود که مدیران شهری نباید مدیریت را به حل مسائل روزمره و واکنش به مشکلات جاری محدود کنند. آنان باید قادر باشند روندهای آینده، تغییرات جمعیتی، فناوریانه، اقتصادی و اجتماعی را تحلیل و پیامدهای بلندمدت تصمیم‌های خود را پیش‌بینی کنند. این نتیجه با مرور شایستگی‌های مدیریت شهری پایدار همسو است که برنامه‌ریزی راهبردی، نگاه بلندمدت و هماهنگ‌سازی اهداف سازمانی با نیازهای آینده را از الزامات مدیریت اثربخش شهری می‌داند (Uquillas Granizo et al., 2024). همچنین، در محیط‌های بحرانی، توانایی پیش‌بینی، تحلیل شرایط، مدیریت عدم قطعیت و اتخاذ راهبرد مناسب از جمله مهارت‌های اساسی مدیران معرفی شده است (Mezina & Tikhonov, 2024). بر این اساس، آموزش‌های آینده‌نگری، تحلیل سناریو و برنامه‌ریزی راهبردی می‌توانند بخش مهمی از برنامه‌های توسعه مدیران شهری باشند.

دسته دوم یافته‌ها به نگرش‌های موردنیاز مدیران مربوط بود. نگرش مسئولیت‌پذیر و عمل‌گرا، شهروندمداری، اخلاق‌مداری، یادگیری مستمر، تعهد سازمانی، تاب‌آوری و اعتقاد به توان کارشناسی نشان می‌دهد که عملکرد مدیریتی تنها حاصل «دانستن» و «توانستن» نیست، بلکه به «خواستن»، نوع جهت‌گیری ارزشی و شیوه مواجهه مدیر با مسئولیت عمومی نیز وابسته است. نگرش مسئولیت‌پذیر و نتیجه‌گرا موجب می‌شود مدیر از انفعال فاصله گرفته، اجرای امور را پیگیری و نسبت به نتایج تصمیم‌های خود احساس مسئولیت

کند. این تفسیر با مطالعات مربوط به شایستگی‌های رهبری هماهنگ است که ویژگی‌های رفتاری و نگرشی را در کنار دانش و مهارت از عوامل تمایز مدیران موفق می‌دانند (Melvin, 2016; Shea Iii, 2015).

شهروندمداری و پاسخگویی نیز از مضامین برجسته یافته‌ها بود. ماهیت عمومی شهرداری موجب می‌شود تصمیم‌های مدیران مستقیماً با کیفیت زندگی شهروندان ارتباط داشته باشد؛ بنابراین، مدیر شهری باید منافع عمومی، حقوق شهروندان و پیامدهای اجتماعی تصمیم‌های خود را در نظر گیرد. این نتیجه با پژوهش‌های مدیریت شهرداری همخوان است که پاسخگویی به تغییرات اجتماعی و انتظارات شهروندان را از چالش‌های اصلی مدیران محلی می‌دانند (Jacobson & Sowa, 2016). همچنین، اهمیت صداقت، عدالت، شفافیت و اعتماد در یافته‌ها نشان داد که شایستگی مدیریتی دارای بعد اخلاقی جدی است. اعتماد به‌عنوان یکی از بنیان‌های سرمایه اجتماعی می‌تواند کیفیت روابط سازمانی و اجتماعی را تقویت کند و نبود آن اثربخشی نهادهای عمومی را کاهش دهد (Derakhsheh et al., 2015). بنابراین، آموزش مدیران شهری باید علاوه بر مهارت‌های فنی، مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای، پاسخگویی عمومی و مسئولیت اجتماعی را نیز پوشش دهد.

یادگیری مستمر و علم‌محوری نیز از نیازهای نگرشی مهم بود. تغییر سریع فناوری، قوانین، روش‌های تأمین مالی و انتظارات شهروندان موجب می‌شود دانشی که در یک مقطع زمانی برای مدیریت شهری کفایت می‌کند، در آینده نیازمند بازنگری باشد. از این منظر، یادگیری مستمر یک فعالیت جانبی نیست، بلکه خود یکی از شایستگی‌های اساسی مدیر محسوب می‌شود. Noe تأکید دارد که آموزش و توسعه باید فرایندی مستمر و مرتبط با نیازهای فعلی و آینده شغل باشد (Noe, 2023). همچنین، مرور برنامه‌های توسعه مدیران نشان داده است که یادگیری اثربخش معمولاً از ترکیب آموزش، تجربه، بازخورد، مربیگری و فرصت کاربرد مهارت حاصل می‌شود (Ulrich et al., 2021). از این رو، نظام توسعه مدیران شهری باید از دوره‌های مقطعی فاصله گرفته و به یک فرایند یادگیری مداوم تبدیل شود.

تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری نیز از دیگر نگرش‌های ضروری شناسایی شده بود. مدیران شهرداری با فشارهای سیاسی و اجتماعی، محدودیت‌های مالی، تعارض منافع، بحران‌های شهری و تغییر اولویت‌ها مواجه‌اند و لازم است ضمن کنترل هیجان، توانایی ادامه عملکرد در شرایط دشوار را حفظ کنند. مطالعات حوزه مدیریت بحران نیز بر نقش انعطاف‌پذیری، مدیریت فشار، تصمیم‌گیری و هماهنگی منابع در عملکرد مدیران تأکید کرده‌اند (Mezina & Tikhonov, 2024). علاوه بر این، باور به توان کارشناسی و اعتماد به زیردستان نشان می‌دهد مدیر شایسته الزاماً فردی نیست که تمامی امور را شخصاً انجام دهد؛ بلکه باید ظرفیت‌های کارکنان را شناسایی کند، از تخصص آنان بهره‌برد و زمینه مشارکت و رشدشان را فراهم سازد. چنین برداشتی با رویکردهای جدید رهبری و توسعه حرفه‌ای مدیران همخوانی دارد (Shirkani, 2025).

دسته سوم یافته‌ها به مهارت‌های عملی مدیران شهری اختصاص داشت. استعدادپروری، تیم‌سازی، مذاکره، شبکه‌سازی، برنامه‌ریزی، حل مسئله، تصمیم‌گیری و ایجاد هم‌افزایی نشان می‌دهد که مدیریت شهری ماهیتی تعاملی و شبکه‌ای دارد. مدیران با کارکنان، شورای شهر، شهروندان، پیمانکاران، نهادهای دولتی و بخش خصوصی تعامل دارند و باید بتوانند منافع و دیدگاه‌های مختلف را مدیریت کنند. پژوهش Ling و Ma نشان داد شایستگی و کیفیت ارتباطات مدیران می‌تواند بر پیامدهای پروژه‌های شهری تأثیر بگذارد (Ling & Ma, 2014). همچنین، مطالعات مربوط به مدیران شهرداری نشان داده‌اند که کار تیمی، ایجاد انگیزه و تصمیم‌گیری از شایستگی‌های برجسته عملکردی آنان هستند (Bolzan et al., 2021). بنابراین، مذاکره و شبکه‌سازی نباید مهارت‌هایی حاشیه‌ای تلقی شوند، بلکه بخش مرکزی نقش مدیریتی در سازمان شهری هستند.

تیم‌سازی، مشارکت‌دهی، توانمندسازی و استعدادپروری نیز بیانگر ضرورت گذار از مدیریت فردمحور به رهبری مشارکتی است. مدیران نمی‌توانند مسائل پیچیده شهری را صرفاً با اتکا به دانش و ظرفیت شخصی خود حل کنند، بلکه باید دانش توزیع‌شده در سازمان را فعال سازند. یافته‌های داخلی درباره الگوی توسعه شایستگی رهبری در شهرداری تهران نیز بر ابعاد فردی، بین‌فردی، سازمانی و فراسازمانی تأکید کرده است (Jamshidi, 2015). همچنین، مطالعات شایستگی منابع انسانی در شهرداری تهران نشان داده‌اند که توسعه توانایی‌های کارکنان و مدیران و کاهش فاصله میان وضعیت موجود و مطلوب شایستگی‌ها باید از اولویت‌های توسعه سازمانی باشد (Norouzi et al., 2015; Norouzi, 2015).

نتایج مربوط به برنامه‌ریزی، تحلیل و حل مسئله و تصمیم‌گیری شجاعانه نیز نشان می‌دهد که مدیران شهری به مهارت‌های شناختی و اجرایی پیشرفته نیاز دارند. مدیر باید قادر باشد اطلاعات مختلف را گردآوری کند، مسئله را از ابعاد گوناگون تحلیل نماید، گزینه‌ها را ارزیابی کند، از مشورت تخصصی استفاده کند و سپس در زمان مناسب تصمیمی

روشن و مسئولانه اتخاذ نماید. این نتیجه با یافته‌های مربوط به شایستگی‌های مدیران در پروژه‌های پیچیده که بر برنامه‌ریزی، حل مسئله، تصمیم‌گیری و هماهنگی تأکید دارند همخوان است (Rai et al., 2025). همچنین، ارتباط میان شایستگی مدیریتی و توانایی تحقق اهداف سازمانی در مطالعات سایر حوزه‌ها نیز تأیید شده است (Ogbara & Chukwunwa, 2025). از این رو، برنامه‌های آموزشی مدیران شهری باید شامل تحلیل مورد، سناریوهای واقعی، شبیه‌سازی تصمیم‌گیری و تمرین حل مسائل چندبعدی باشند. در مجموع، نتایج پژوهش مؤید آن است که برنامه‌های آموزش و توسعه مدیران شهری باید بر یک الگوی یکپارچه شایستگی استوار شوند که به‌طور متوازن سه بعد دانش، نگرش و مهارت را در بر گیرد. آموزش‌های سنتی مبتنی بر سخنرانی و انتقال اطلاعات برای توسعه بسیاری از شایستگی‌های شناسایی شده کفایت نمی‌کنند. پژوهش‌های مربوط به آموزش شایستگی‌محور نشان داده‌اند که تمرکز بر عملکرد واقعی و به‌کارگیری روش‌های فعال می‌تواند اثربخشی آموزش را افزایش دهد (Chen et al., 2022; Kumar & Khanna & Gupta, 2014). همچنین، استفاده از آموزش ترکیبی و روش‌های منعطف می‌تواند زمینه ارتباط مؤثرتر آموزش با محیط کاری مدیران شهرداری را فراهم سازد (Odendaal, 2017). بنابراین، الگوی حاصل از پژوهش حاضر می‌تواند مبنایی برای طراحی نظامی باشد که ابتدا شکاف شایستگی هر مدیر را مشخص کند و سپس محتوای آموزشی، روش یادگیری و معیارهای ارزیابی را متناسب با آن تنظیم نماید.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، داده‌ها از ۱۶ مدیر ارشد فعلی و سابق شهرداری قم گردآوری شد و بنابراین انتقال مستقیم نتایج به سایر شهرداری‌ها، به‌ویژه کلان‌شهرها یا شهرهایی با ساختار سازمانی، اقتصادی و اجتماعی متفاوت، نیازمند احتیاط است. دوم، استفاده از نمونه‌گیری هدفمند با وجود تناسب آن با ماهیت کیفی پژوهش، امکان تعمیم آماری یافته‌ها را فراهم نمی‌کند. سوم، داده‌ها مبتنی بر تجربه و ادراک مشارکت‌کنندگان بود و احتمال تأثیر حافظه، موقعیت سازمانی و پاسخ‌های مطلوب اجتماعی وجود دارد. چهارم، ماهیت تفسیری تحلیل مضمون می‌تواند تا حدی متأثر از قضاوت پژوهشگران باشد. پنجم، پژوهش حاضر شدت، اهمیت نسبی یا میزان شکاف وضعیت موجود و مطلوب هر شایستگی را به‌صورت کمی اندازه‌گیری نکرد و تفاوت میان سطوح مدیریتی و واحدهای تخصصی شهرداری نیز به‌طور مستقل بررسی نشد. علاوه بر این، شایستگی‌های دیجیتال، حکمرانی داده‌محور، فناوری‌های شهر هوشمند و امنیت اطلاعات به‌طور مستقل و تفصیلی در مدل بررسی نشدند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، چارچوب شایستگی استخراج‌شده با استفاده از روش‌های کمی و نمونه‌های بزرگ‌تر در شهرداری‌های مختلف اعتبارسنجی شود و اهمیت نسبی هر یک از مؤلفه‌های دانشی، نگرشی و مهارتی تعیین گردد. انجام مطالعات مقایسه‌ای میان مدیران عالی، میانی و اجرایی و نیز میان حوزه‌های تخصصی مختلف شهرداری می‌تواند تفاوت نیازهای آموزشی را آشکار سازد. طراحی مطالعات طولی برای بررسی تأثیر شایستگی‌ها بر کیفیت تصمیم‌گیری، عملکرد واحدها، رضایت شهروندان، مشارکت کارکنان و اثربخشی سازمانی نیز پیشنهاد می‌شود. همچنین، مطالعات آتی می‌توانند مؤلفه‌هایی نظیر شایستگی دیجیتال، سواد داده، هوش مصنوعی در مدیریت شهری، حکمرانی هوشمند، امنیت سایبری، مدیریت بحران، پایداری و مشارکت دیجیتال شهروندان را به مدل اضافه کنند. استفاده از روش‌های ترکیبی، دلفی، تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز می‌تواند به توسعه و اعتبارسنجی دقیق‌تر ابزار سنجش شایستگی مدیران شهری کمک کند.

در سطح کاربردی، پیشنهاد می‌شود شهرداری‌ها نظام آموزش و توسعه مدیران را بر اساس ارزیابی منظم شکاف شایستگی طراحی کنند و پیش از برگزاری هر دوره، وضعیت مدیران در ابعاد دانش، نگرش و مهارت مورد سنجش قرار گیرد. محتوای آموزشی نیز باید متناسب با سطح مدیریتی و حوزه مسئولیت افراد تدوین شود و موضوعاتی مانند قوانین و مقررات، مدیریت مالی، شناخت محیط شهری، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت بحران، اخلاق و پاسخگویی، ارتباط با شهروندان، مذاکره، حل مسئله، تصمیم‌گیری، تیم‌سازی، جانشین‌پروری و توانمندسازی کارکنان را پوشش دهد. استفاده از مطالعه موردی، کارگاه‌های تصمیم‌گیری، ایفای نقش، شبیه‌سازی بحران و مذاکره، مربیگری، منتورینگ، یادگیری تیمی، پروژه‌های واقعی و آموزش ترکیبی می‌تواند پیوند آموزش با عملکرد را تقویت کند. همچنین، ارزیابی اثربخشی آموزش نباید به رضایت شرکت‌کنندگان یا آزمون پایانی محدود شود، بلکه لازم است تغییر در رفتار مدیریتی، کیفیت تصمیم‌ها، میزان مشارکت کارکنان، کیفیت تعامل با ذی‌نفعان، توان حل مسئله و نتایج واقعی عملکرد سازمانی نیز سنجیده شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

Municipalities constitute one of the most important institutional pillars of local governance because they are directly responsible for delivering public services, managing urban resources, responding to citizens' needs, and supporting sustainable economic, social, and environmental development. The increasing complexity of contemporary cities has expanded the responsibilities of municipal organizations beyond routine administrative functions and has transformed urban management into a multidimensional process involving strategic planning, resource allocation, stakeholder coordination, public accountability, organizational leadership, and adaptation to rapidly changing environmental conditions. Accordingly, the effectiveness of municipal organizations increasingly depends on the competencies of their managers. A systematic review of municipal administrative management has shown that effective local governance and sustainable development depend on a combination of administrative, strategic, financial, leadership, and integrative managerial competencies (Uquillas Granizo et al., 2024). Studies of municipal leadership have likewise demonstrated that core leadership competencies are essential for transforming local government institutions, responding to organizational challenges, and improving organizational culture and public-sector performance (Muringa & Shava, 2024).

Managerial competency is a multidimensional concept encompassing the knowledge, skills, attitudes, behaviors, and personal capabilities that enable managers to perform their roles successfully. Evidence from municipal organizations indicates that effective managers require more than technical or administrative expertise. Skills such as decision-making, teamwork, employee motivation, communication, and understanding organizational objectives are particularly important for municipal leadership (Bolzan et al., 2021). Earlier assessments of municipal directors have similarly indicated that training requirements



are distributed across several competency domains and cannot be adequately addressed through conventional programs that focus primarily on the transmission of general administrative knowledge (Marozzi & Bolzan, 2016). Contemporary studies in other managerial settings have also identified planning, leadership, communication, problem-solving, decision-making, and resource management as central dimensions of managerial competency (Ogbara & Chukwunwa, 2025; Rai et al., 2025). Within public organizations, competency frameworks increasingly emphasize the integration of individual, professional, interpersonal, managerial, and strategic capacities (Soveidi & Dosti, 2025).

The need for such competencies becomes especially important because municipal managers operate in highly dynamic institutional environments. They must manage limited financial resources, changing regulations, competing stakeholder interests, evolving citizen expectations, organizational restructuring, and unexpected crises. Human resource management in municipalities is therefore increasingly characterized by turbulence and the need for innovative managerial practices (Jacobson & Sowa, 2016). In crisis situations, managers must additionally demonstrate adaptability, emotional control, rapid assessment, coordination, resilience, and decisive action (Mezina & Tikhonov, 2024). These conditions reinforce the view that managerial effectiveness depends not only on what managers know but also on their attitudes, behavioral orientations, and ability to translate knowledge into effective organizational action. Leadership research has similarly emphasized the importance of behavioral and interpersonal competencies in distinguishing successful managers and leaders (Melvin, 2016; Shea Iii, 2015). Professional leadership competency also requires the integration of managerial knowledge with communication, decision-making, developmental, and leadership capabilities (Shirkani, 2025).

From a human resource development perspective, managerial training should therefore be based on systematic identification of competency gaps rather than on predetermined and generalized training courses. Training and development are most effective when they are linked directly to present and future job requirements and when learning objectives reflect actual performance expectations (Noe, 2023). Reviews of managerial development programs further suggest that effective development involves a combination of formal instruction, experiential learning, coaching, feedback, practical application, and opportunities for reflection (Ullrich et al., 2021). Competency-based training responds to these requirements by organizing education around observable capabilities and desired job performance. Studies in public-sector human resource development have demonstrated the utility of competency-based training models for aligning training with organizational and occupational requirements (Prabawati et al., 2018). Evidence from competency-based training interventions has also indicated positive effects on professional knowledge, skills, and practical performance (Chen et al., 2022), while organizational studies have shown that competency-oriented training can improve the implementation of quality-related practices (Kumar Khanna & Gupta, 2014). Blended approaches may further facilitate managerial learning by combining flexible instructional delivery with opportunities to apply knowledge in workplace contexts (Odendaal, 2017).

In municipal organizations, competency development must also reflect the relational and public nature of urban management. Managers routinely interact with employees, citizens, city councils, contractors, government organizations, private-sector actors, and community groups. Effective communication, negotiation, networking, and coordination are therefore central rather than peripheral managerial capabilities. Research on urban projects has shown that both managerial competency and communication quality are associated with project outcomes (Ling & Ma, 2014). Ethical orientation and public accountability are equally important because municipal decisions directly affect public interests and citizens' confidence in local institutions. Trust, integrity, fairness, and transparency can contribute to institutional effectiveness and social capital

(Derakhsheh et al., 2015). Iranian studies have also highlighted the contextual nature of managerial competency in municipalities. Evaluations of Tehran Municipality managers have emphasized the need to identify educational competency indicators according to managerial responsibilities and organizational levels (Hafezi & Moradi, 2017). Leadership competency research in Tehran Municipality has further identified individual, interpersonal, organizational, and extra-organizational dimensions of managerial development (Jamshidi, 2015). Studies of human resource competencies in Tehran Municipality have similarly pointed to gaps between existing and desired competency levels and the need for systematic development programs (Norouzi et al., 2015; Norouzi, 2015). Accordingly, the present study aimed to identify the training needs of urban managers through a competency-based approach by determining the knowledge, attitudes, and skills required for effective municipal management.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design using thematic analysis. The study population consisted of current and former senior managers of Qom Municipality who had substantial managerial experience across different municipal sectors and were therefore capable of providing detailed accounts of the competencies required for effective urban management. Sixteen participants were selected through purposive sampling. Selection focused on individuals whose professional and managerial experiences could provide rich and relevant information concerning managerial training needs.

Data were collected through individual and group semi-structured interviews. All interviews were conducted with the participants' knowledge and consent, recorded, and subsequently transcribed verbatim for analysis. The interview process focused on participants' experiences and perceptions regarding the knowledge, attitudes, behavioral orientations, and practical skills required by municipal managers. Data collection and analysis were conducted iteratively so that emerging concepts could be continuously compared with previously collected material.

The analytical process followed the Attride-Stirling thematic network model. Meaningful sentences and expressions were initially identified as units of analysis. Initial codes were generated from the interview transcripts, reviewed, refined, and grouped on the basis of conceptual similarity. The resulting codes were organized into basic themes. Related basic themes were subsequently integrated into organizing themes, and the organizing themes were finally grouped into global themes representing the major dimensions of municipal managers' training needs. Repeated comparison between transcripts, codes, and emerging thematic structures was undertaken throughout the analysis.

Several strategies were adopted to strengthen the trustworthiness of the findings. These included prolonged engagement with the data, allocating sufficient time to the analytical process, reviewing selected codes and themes with participants, discussing the emerging findings with colleagues, documenting analytical decisions, maintaining the traceability of themes to the original data, and avoiding the imposition of researchers' assumptions. Credibility, transferability, and confirmability were considered throughout the research process.

Findings

The thematic analysis resulted in three global themes representing the principal training needs of urban managers: knowledge, attitudes, and skills. These three dimensions reflected an integrated competency structure in which managerial effectiveness required not only the acquisition of information but also appropriate professional orientations and the capacity to translate knowledge and attitudes into effective managerial behavior.

The first global theme, knowledge, consisted of five organizing themes. The first was specialized knowledge, which included up-to-date professional knowledge, knowledge directly related to managerial responsibilities, job maturity, and the ability to



understand the technical requirements of the assigned domain. The second organizing theme was knowledge of laws, duties, and authorities, including familiarity with municipal laws and regulations, understanding organizational responsibilities, awareness of managerial authority, and recognition of legal boundaries. The third theme was financial and resource-management knowledge, which included understanding municipal budgeting, financial issues, revenue sources, financing opportunities and constraints, and the optimal utilization of available resources. The fourth theme, knowledge of the urban and social environment, involved understanding the political and social environment, municipal missions, local characteristics, urban capacities, community characteristics, and citizens' social needs. The fifth organizing theme was strategic and foresight-oriented knowledge, encompassing knowledge of strategic municipal objectives, major urban issues, future developments, and the likely long-term consequences of managerial decisions.

The second global theme, attitudes, contained seven organizing themes. The first concerned a responsible and action-oriented attitude, reflected in result orientation, initiative, persistence, diligence, active engagement, follow-up, and commitment to completing assigned responsibilities. The second was citizen-centeredness and accountability, including attention to public interests, responsiveness to citizens, and concern for public demands. The third was ethical orientation and value-based beliefs, incorporating integrity, honesty, transparency, justice, trustworthiness, confidentiality, respectful conduct, and ethical health. The fourth theme involved belief in continuous learning and scientific thinking, including commitment to training, updating knowledge and skills, using scientific methods, and thinking before acting. The fifth was organizational commitment and belonging, reflected in attachment to the organization, work conscience, concern for municipal affairs, and dedication to organizational responsibilities. The sixth involved resilience and flexibility, including emotional control, patience, adaptability, crisis tolerance, and the ability to continue functioning under difficult conditions. The seventh theme was belief in professional expertise, reflected in trusting employees, recognizing subordinate competencies, and using expert knowledge in managerial decision-making.

The third global theme, skills, consisted of eight organizing themes. These were talent development and employee empowerment; team building and participation; negotiation and consensus building; networking and intra- and inter-organizational interaction; planning and organization; organizational problem analysis and solving; courageous and decisive decision-making; and organizational synergy and alignment. Participants emphasized the importance of identifying employees' potential, delegating authority, supporting professional growth, developing successors, and transferring managerial experience. They also highlighted teamwork, participatory decision-making, negotiation, communication with internal and external stakeholders, prioritization of activities, systematic problem analysis, consultation before decision-making, timely and courageous decisions, and the ability to reduce organizational contradictions and create coordination among units.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that the training needs of urban managers cannot be reduced to technical knowledge or conventional administrative instruction. Instead, effective municipal management depends on the simultaneous development of knowledge, attitudes, and skills. The identified framework depicts urban management as an integrated professional role requiring managers to understand their technical responsibilities, legal environment, financial constraints, local social context, and long-term strategic challenges while also demonstrating responsibility, ethical conduct, citizen orientation, resilience, organizational commitment, and continuous learning.

The findings concerning knowledge indicate that municipal managers require a broad cognitive foundation that combines specialized expertise with institutional and contextual understanding. Knowledge of legislation and managerial authority can

help managers avoid arbitrary actions and improve accountability. Financial knowledge is essential because municipal managers are expected to prioritize competing projects and allocate scarce resources effectively. Understanding the urban and social environment enables decisions to reflect local capacities and citizen needs, while strategic and foresight-oriented knowledge allows managers to move beyond reactive administration toward anticipatory and development-oriented management.

The attitudinal findings show that managerial effectiveness is also strongly dependent on how managers interpret and approach their responsibilities. Responsibility, action orientation, ethical conduct, accountability, and citizen-centeredness shape the manner in which technical knowledge is applied. Continuous learning is particularly important in a changing municipal environment in which regulations, technologies, social demands, and organizational challenges evolve over time. Resilience and flexibility also enable managers to sustain effective performance under pressure, while trust in professional expertise allows them to draw on the distributed knowledge of employees rather than relying exclusively on individual authority.

The skill dimension reflects the inherently collaborative and networked nature of municipal management. Urban problems typically involve multiple organizational units and external stakeholders and therefore cannot be solved through isolated managerial action. Team building, participation, negotiation, networking, and organizational coordination are necessary for bringing together diverse interests and resources. Similarly, planning, problem-solving, and decisive decision-making enable managers to convert information into timely and practical action. Talent development and employee empowerment further indicate that effective urban managers are responsible not only for current performance but also for developing the organization's future human capacity.

Overall, the competency framework developed in this study provides a practical basis for restructuring municipal training and development systems. Training should begin with the assessment of competency gaps and should then be differentiated according to managerial level, functional responsibility, and individual development needs. Programs should balance knowledge-oriented, attitudinal, and skill-based objectives and employ active learning methods such as urban case studies, problem-solving exercises, role-playing, negotiation simulations, decision-making workshops, coaching, mentoring, team learning, project-based learning, and blended instruction. Training effectiveness should also be evaluated beyond participant satisfaction or final examinations by examining changes in managerial behavior, decision quality, employee participation, stakeholder relations, problem-solving capacity, and organizational outcomes. In conclusion, competency-based training offers a comprehensive and performance-oriented foundation for developing urban managers and can contribute to more responsive, coordinated, sustainable, and effective municipal governance.

References

- Bolzan, M., Boccuzzo, G., & Marozzi, M. (2021). Municipal Managers in Italy: Skills, Training Requirements and Related Critical Aspects. In P. Mariani & M. Zenga (Eds.), *Data Science and Social Research II*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51222-4_6
- Chen, S., Zhang, C., & Li, W. (2022). The effects of competency-based training model in the training of new nurses: A meta-analysis and systematic review. *PLoS One*, 17(11), e0277484. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0277484>
- Derakhshesh, J., Eftekhari, A., & Raddadi, M. (2015). Thematic analysis of trust in the thought of Ayatollah Khamenei. *Contemporary Political Studies*, 6(17), 53-72.
- Hafezi, M., & Moradi, F. (2017). Identifying the evaluation indicators of educational competencies of Tehran municipality managers. *Journal of Training and Development of Human Resources*, 4(16), 135-150.
- Jacobson, W. S., & Sowa, J. E. (2016). Municipal human resource management: Challenges and innovative practices in turbulent times. *State and Local Government Review*, 48(2), 121-131. <https://doi.org/10.1177/0160323X16658696>



- Jamshidi, H. (2015). *Designing a leadership competency development model in Tehran Municipality* [Doctoral dissertation, Farabi Campus, University of Tehran].
- Kumar Khanna, V., & Gupta, R. (2014). Comparative study of the impact of competency-based training on 5 "S" and TQM: A case study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(3), 238-260. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2012-0163>
- Ling, F. Y. Y., & Ma, Y. (2014). Effect of competency and communication on project outcomes in cities in China. *Habitat International*, 44, 324-331. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2014.07.002>
- Marozzi, M., & Bolzan, M. (2016). Skills and training requirements of municipal directors: A statistical assessment. *Quality & Quantity*, 50(3), 1093-1115. <https://doi.org/10.1007/s11135-015-0192-2>
- Melvin, J. E. (2016). *Leadership competencies of successful systems engineers in the defense industry* [Doctoral dissertation, University of Pennsylvania].
- Mezina, N. A., & Tikhonov, G. V. (2024). Managers in crisis situations: Key crisis management skills and strategies. *Russian Engineering Research*, 44(8), 1205-1209. <https://doi.org/10.3103/S1068798X24701958>
- Muringa, T., & Shava, E. (2024). Examining the efficacy of core competencies of municipal leaders in transforming local government in South Africa. *International Journal of Public Leadership*, 20(3/4), 330-346. <https://doi.org/10.1108/IJPL-04-2024-0032>
- Noe, R. A. (2023). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw Hill.
- Norouzi, F., Panahi, B., & Bozorgian, A. (2015). *Explaining the competencies of human resource managers in Tehran Municipality (Case study: District 11)* The 2nd International Conference on Modern Research in Management, Economics, and Accounting,
- Norouzi, V. (2015). *Investigating organization's human resource competencies (Case study: District 1 of Tehran Municipality)* [Master's thesis, Islamic Azad University, Shahrood Branch].
- Odendaal, L. (2017). *An evaluation of the blended pedagogy applied in the Municipal Minimum Competence Program: The case of Drakenstein and Mossel Bay* [Doctoral dissertation, Stellenbosch University].
- Ogbara, S., & Chukwunwa, C. (2025). Effect of Managerial Competencies on Small Medium Enterprise Creation in Awka South Local Government Area. *TECHNOVATE: Journal of Information Technology and Strategic Innovation Management*, 2(2), 70-77. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5204862>
- Prabawati, I., Meirinawati, & Aoktariyanda, T. (2018). Competency-based training model for human resource management and development in public sector. *Journal of Physics: Conference Series*, 953(1), 012157. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012157>
- Rai, O., Dorji, U., & Dorji, N. (2025). Assessment of Managerial Competencies in Bhutanese Construction Projects. *Journal of Applied Engineering, Technology and Management*, 5(1), 11-25. <https://doi.org/10.54417/jaetm.v5i1.145>
- Shea Iii, T. A. (2015). *Required leadership competencies for the police executive: A validation study that considers the subordinate perspective* [Doctoral dissertation, New Jersey City University].
- Shirkani, K. (2025). Identifying the Components of Professional Leadership Competency of Education Managers. Twenty-Third International Conference on Research in Psychology, Counseling and Educational Sciences,
- Soveidi, A., & Dosti, A. (2025). Competencies of Public Managers: A Meta-synthesis Approach in National Iranian Oil Company. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 16(64), 8-18. https://iieshrm.ir/browse.php?a_id=1759&sid=1&slc_lang=en
- Ullrich, D., Cope, V., & Murray, M. (2021). Common components of nurse manager development programmes: A literature review. *Journal of nursing management*, 29(3), 360-372. <https://doi.org/10.1111/jonm.13183>
- Uquillas Granizo, G. G., Mostacero, S. J., & Puente Riofrío, M. I. (2024). Exploring the competencies, phases and dimensions of municipal administrative management towards sustainability: A systematic review. *Sustainability*, 16(14), 5991. <https://doi.org/10.3390/su16145991>