

## تحلیل رابطه بین رضایت شغلی، رفاه سازمانی و عملکرد کارکنان شهرداری‌ها

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۳۰

کد مقاله: ۱۳۹۵۳

جواد میرزائی<sup>۱</sup>

### چکیده

در سال‌های اخیر، توجه به عوامل انسانی در سازمان‌های عمومی به‌ویژه شهرداری‌ها، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای خدمت‌رسان شهری، اهمیت فزاینده‌ای یافته است. رضایت شغلی، رفاه سازمانی و عملکرد کارکنان از جمله متغیرهای کلیدی هستند که می‌توانند بر کیفیت ارائه خدمات، بهره‌وری نیروی انسانی و رضایت شهروندان تأثیر مستقیم داشته باشند. هدف این مقاله مروری، تحلیل رابطه میان رضایت شغلی، رفاه سازمانی و عملکرد کارکنان شهرداری‌ها و تبیین سازوکارهای نظری حاکم بر این روابط است. در این راستا، پژوهش‌های پیشین و مبانی نظری مرتبط با مفهوم رضایت شغلی، ابعاد مختلف رفاه سازمانی، و مؤلفه‌های عملکرد کارکنان بررسی و جمع‌بندی شده‌اند. یافته‌های این مرور نشان می‌دهد که رفاه سازمانی از طریق ایجاد شرایط حمایتی، کاهش تنش‌های شغلی، تقویت عدالت سازمانی و بهبود کیفیت زندگی کاری، زمینه‌ساز افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود. از سوی دیگر، رضایت شغلی به‌عنوان یک متغیر نگرشی، نقش مهمی در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی دارد و می‌تواند بر رفتارهای کاری مثبت، تعهد سازمانی و کیفیت تعامل با شهروندان اثرگذار باشد. همچنین، عملکرد کارکنان در شهرداری‌ها نه‌تنها تحت تأثیر عوامل فردی و محیطی قرار دارد، بلکه به‌شدت از کیفیت نظام‌های مدیریتی، سبک رهبری و سیاست‌های رفاهی سازمان متأثر است. در مجموع، این مقاله نتیجه می‌گیرد که رفاه سازمانی و رضایت شغلی در تعامل با یکدیگر می‌توانند سازوکار مؤثری برای بهبود عملکرد کارکنان شهرداری‌ها فراهم آورند. بر این اساس، طراحی سیاست‌های رفاهی هدفمند و تقویت رضایت شغلی، از الزامات اساسی ارتقای کارآمدی در شهرداری‌ها به‌شمار می‌رود.

واژگان کلیدی: رضایت شغلی، رفاه سازمانی، عملکرد کارکنان، شهرداری‌ها، مقاله مروری

## ۱- مقدمه

شهرداری‌ها در سراسر جهان به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای خدمات‌رسان عمومی شناخته می‌شوند؛ نهادهایی که به‌طور مستقیم در مدیریت زیست‌پذیری، رفاه و کیفیت زندگی شهروندان نقش دارند. موفقیت این سازمان‌های محلی در گرو عملکرد اثربخش کارکنان آنهاست، زیرا نیروی انسانی ستون اصلی اجرای پروژه‌ها و ارائه خدمات شهری محسوب می‌شود. بنابراین، توجه به مؤلفه‌هایی که می‌توانند کیفیت عملکرد کارکنان را تحت‌تأثیر قرار دهند، ضرورتی انکارناپذیر است. در این راستا، رضایت شغلی و رفاه سازمانی به عنوان دو مؤلفه بنیادین منابع انسانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش کارایی و ارتقای استانداردهای خدمات‌رسانی در شهرداری‌ها دارند (اسمیت، ۲۰۲۳).

با پیچیده‌تر شدن فرآیندهای اداری، فنی و خدماتی در شهرداری‌ها، فشارهای شغلی، حجم کار و انتظارات شهروندان نیز افزایش یافته است. این شرایط بر کیفیت تجربه کاری کارکنان تأثیرگذار است و اگر با سیاست‌های مناسب رفاهی همراه نشود، ممکن است به کاهش انگیزه‌های شغلی، ناراضی‌تی، فرسودگی، و حتی ترک خدمت منجر شود. اهمیت این مسئله زمانی بیشتر می‌شود که بدانیم شهرداری‌ها معمولاً از زیرساخت‌های انگیزشی ضعیف‌تری نسبت به بخش خصوصی برخوردارند و محدودیت‌های مالی، قانونی و بوروکراتیک اغلب مانع ارائه خدمات رفاهی گسترده به کارکنان می‌شود (بروان، ۲۰۲۱).

رضایت شغلی، مفهومی چندبعدی است که احساس فرد نسبت به شغل، محیط کار، حقوق و مزایا، فرصت‌های رشد، تعاملات سازمانی و عدالت اداری را شامل می‌شود. هنگامی که کارکنان احساس احترام، امنیت و ارزشمندی می‌کنند، انگیزه بیشتری برای بهبود عملکرد و ارائه خدمات باکیفیت‌تر دارند. در مقابل، نبود عدالت سازمانی، تبعیض یا سردرگمی شغلی، زمینه‌ساز کاهش انرژی روانی و رفتاری کارکنان می‌شود و این مسئله بر عملکرد واحدهای مختلف شهرداری اثرات منفی قابل‌توجهی برجای می‌گذارد (لاک، ۲۰۲۰).

در کنار رضایت شغلی، رفاه سازمانی نیز نقش کانونی در رفتارهای کارکنان دارد. رفاه سازمانی شامل مجموعه‌ای از خدمات مادی و معنوی است که سازمان با هدف بهبود شرایط کاری و ارتقای کیفیت زندگی کارکنان ارائه می‌دهد؛ خدماتی مانند بیمه تکمیلی، تسهیلات مالی، وام، دوره‌های آموزشی، طرح‌های سلامت، حمایت‌های غیرمادی، تقدیرنامه‌ها، ساعات کاری مناسب، و امکانات رفاهی. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رفاه سازمانی مؤثر می‌تواند با کاهش استرس شغلی، بهبود سلامت روان، افزایش حس تعلق و تقویت انگیزش درونی همراه باشد. این اثرات در سازمان‌های خدماتی مانند شهرداری‌ها که کارکنان در معرض تنش‌های بالای اجتماعی، اداری و محیطی هستند، دوچندان اهمیت دارد (گاریسا، ۲۰۲۲).

عملکرد کارکنان به عنوان خروجی کل سیستم منابع انسانی، تحت‌تأثیر مستقیم رضایت شغلی و رفاه سازمانی است. عملکرد کارکنان شامل میزان بهره‌وری، کیفیت انجام کار، تعهد سازمانی، حضور مؤثر، انضباط شغلی و میزان مشارکت در فعالیت‌های سازمانی است. بر اساس مدل‌های رفتاری، کارکنانی که رفاه سازمانی بهتری تجربه می‌کنند معمولاً در محیط کار انگیزه بیشتری برای یادگیری، همکاری و ارائه کارآمدتر خدمات شهری دارند. همچنین، احساس امنیت شغلی و حمایت سازمانی باعث افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود که از عناصر کلیدی اثربخشی در سازمان‌های عمومی به شمار می‌روند (جانسون، ۲۰۲۱).

در شهرداری‌های ایران، طی سال‌های اخیر انتظار شهروندان از کیفیت خدمات شهری به‌طور چشمگیری افزایش یافته و همزمان فشارهای شغلی بر کارکنان نیز بیشتر شده است. با این حال، بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از مسائل مربوط به رفاه و انگیزش کارکنان هنوز در اولویت‌های پایین‌تر سیاست‌گذاری قرار دارد. نبود سیستم‌های یکپارچه رفاهی، نوسان در سیاست‌های اداری، عدم توجه به ارتقای معیشت و نبود برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی موجب شده که رضایت شغلی کارکنان تحت‌تأثیر قرار گیرد. این موضوع به‌طور مستقیم به کاهش بهره‌وری و کیفیت عملکرد در واحدهای مختلف شهرداری از جمله خدمات شهر، امور شهرسازی، پشتیبانی، فضای سبز، و امور اداری منجر می‌شود (کریمی، ۲۰۲۵).

با توجه به نقش محوری نیروی انسانی در موفقیت شهرداری‌ها، تحلیل رابطه میان رضایت شغلی، رفاه سازمانی و عملکرد کارکنان ضرورت دارد. این مقاله مروری با هدف بررسی دقیق مطالعات انجام‌شده در این حوزه، تبیین سازوکارهای اثرگذاری این متغیرها و ارائه یک چارچوب تحلیلی جهت کمک به مدیران شهری برای تصمیم‌گیری مؤثرتر تدوین شده است. تمرکز این پژوهش بر استخراج یافته‌های معتبر علمی و ترکیب دیدگاه‌های نظری و تجربی است تا مدیران شهرداری‌ها بتوانند بر اساس آن سیاست‌های منابع انسانی کارآمدتر، انگیزشی‌تر و مبتنی بر شواهد اتخاذ کنند (اندروز، ۲۰۲۳).

## ۲- مبانی نظری و چارچوب مفهومی

### ۲-۱- مفهوم‌شناسی رضایت شغلی

رضایت شغلی یکی از پرکاربردترین و قدیمی‌ترین مفاهیم در روان‌شناسی صنعتی و سازمانی است. این مفهوم به مجموعه‌ای از نگرش‌ها و احساسات مثبت یا منفی که فرد نسبت به شغل خود دارد، اطلاق می‌شود. رضایت شغلی یک سازه نگرشی است که از ابعاد شناختی (ارزیابی منطقی از شرایط شغلی)، عاطفی (احساسات و هیجانات نسبت به شغل) و رفتاری (تمایلات و اقدامات عملی) تشکیل شده است. این سازه می‌تواند کلی (رضایت کلی از شغل) یا چندبعدی (رضایت از حقوق، ترفیح، سرپرست، همکاران و ماهیت کار) مورد بررسی قرار گیرد. رضایت شغلی منعکس‌کننده میزان انطباق انتظارات فرد از شغل با واقعیت‌های تجربه‌شده در محیط کار است و به عنوان یک شاخص کلیدی برای سلامت روانی کارکنان و اثربخشی سازمانی در نظر گرفته می‌شود (اسپکتور، ۲۰۲۲). یکی از مشهورترین نظریه‌ها در حوزه رضایت شغلی، نظریه دو عاملی هرزبرگ یا نظریه انگیزشی-بهداشتی است. بر اساس این نظریه، عوامل مرتبط با رضایت شغلی به دو دسته تقسیم می‌شوند: عوامل بهداشتی یا حافظ (مانند حقوق، شرایط فیزیکی کار، امنیت شغلی، روابط بین فردی و سیاست‌های سازمانی) که نبود آنها باعث نارضایتی می‌شود، و عوامل انگیزشی (مانند پیشرفت، مسئولیت، قدردانی، ماهیت کار و رشد شخصی) که وجود آنها منجر به رضایت و انگیزه بالای شغلی می‌شود در شهرداری‌ها، ترکیب مناسبی از این دو دسته عامل برای ایجاد رضایت پایدار ضروری است. به عبارت دیگر، صرف ارائه خدمات رفاهی و حقوق مناسب (عوامل بهداشتی) بدون ایجاد فرصت‌های پیشرفت و احساس ارزشمندی (عوامل انگیزشی) نمی‌تواند منجر به رضایت عمیق و عملکرد برتر شود (هرزبرگ، ۱۹۶۸).

نظریه دیگر، نظریه برابری آدامز است که بیان می‌کند کارکنان همواره نسبت‌های خود (تحصیلات، تجربه، ساعات کار، تلاش) با دستاوردهای خود (حقوق، مزایا، قدردانی، ترفیح) را مقایسه می‌کنند و این مقایسه را با دیگر کارکنان هم‌تراز خود نیز انجام می‌دهند. اگر فرد احساس کند نسبت ستانده به داده‌های او با دیگران برابر نیست، دچار نارضایتی شغلی می‌شود و برای برقراری عدالت، رفتارهای اصلاحی مانند کاهش تلاش، افزایش غیبت یا ترک سازمان از خود نشان می‌دهد. در سازمان‌های دولتی و عمومی نظیر شهرداری‌ها، موضوع عدالت اداری و برابری در توزیع مزایا و امکانات رفاهی اهمیت مضاعفی دارد و بی‌عدالتی درک شده می‌تواند حتی بهترین سیستم‌های رفاهی را نیز بی‌اثر کند (آدامز، ۱۹۶۵).

نظریه سوم که به طور گسترده در تبیین رضایت شغلی به کار گرفته می‌شود، نظریه ویژگی‌های شغلی هاگمن و اولدهام است. بر اساس این نظریه، پنج ویژگی اصلی شغل (تنوع مهارت، هویت و وظیفه، اهمیت و استقلال عمل و بازخورد) از طریق سه حالت روانی حیاتی (تجربه معنی‌داری، احساس مسئولیت و آگاهی از نتایج) منجر به پیامدهای فردی و شغلی مثبت از جمله رضایت شغلی بالا و عملکرد قوی می‌شوند. در ساختار اداری شهرداری‌ها، بازطراحی مشاغل بر اساس این مؤلفه‌ها می‌تواند به افزایش معنی‌داری کار، کاهش خستگی مزمن و افزایش انگیزه درونی منجر شود (هاگمن و اولدهام، ۱۹۸۰).

بر اساس نظریه انتظار وروم، رضایت شغلی حاصل انتظارات فرد از رابطه بین تلاش، عملکرد و پاداش است. کارکنان وقتی انگیزه بیشتری دارند که باور داشته باشند تلاش آنها به عملکرد خوب منجر می‌شود (انتظار)، عملکرد خوب به پاداش ارزشمند می‌انجامد (وسيله)، و پاداش برای آنها ارزشمند است (ارزش). اگر هر یک از این حلقه‌ها ضعیف باشد، انگیزه و رضایت شغلی کاهش می‌یابد. در سیستم‌های اداری شهرداری‌ها که گاهی رابطه بین عملکرد و پاداش شفاف نیست، تقویت این زنجیره انتظار از طریق طراحی نظام ارزیابی عملکرد منصفانه و پیوند آن با پاداش‌های مادی و معنوی می‌تواند سطح رضایت را بهبود بخشد (وروم، ۱۹۶۴).

مطالعات متعددی رضایت شغلی را در بخش دولتی بررسی کرده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که کارکنان بخش دولتی اغلب سطح پایین‌تری از رضایت شغلی را نسبت به بخش خصوصی تجربه می‌کنند. عواملی مانند ساختار سلسله‌مراتبی خشک، محدودیت‌های بوروکراتیک، فرصت‌های محدود پیشرفت، و نبود پاداش‌های مالی رقابتی از جمله دلایل اصلی این تفاوت هستند. با این حال، کارکنان بخش دولتی ارزش بیشتری برای ثبات شغلی، تعادل کار-زندگی و فرصت خدمت به جامعه قائل هستند که می‌تواند بخشی از نارضایتی مالی را جبران کند. شهرداری‌ها به عنوان نهادهای محلی عمومی نیز از این الگو مستثنی نیستند و نیازمند سیاست‌های ترکیبی برای تقویت رضایت شغلی کارکنان خود هستند (راینر، ۲۰۲۱).

### ۲-۲- مفهوم‌شناسی رفاه سازمانی

رفاه سازمانی یک مفهوم چندبعدی و جامع است که به کیفیت کلی تجربه کارکنان در محیط کار اشاره دارد. این مفهوم فراتر از مزایای مادی و تسهیلات رفاهی صرف بوده و ابعاد فیزیکی، روانی، اجتماعی و معنوی زندگی کاری افراد را در بر می‌گیرد. رفاه سازمانی را می‌توان به عنوان وضعیتی تعریف کرد که در آن کارکنان احساس سلامت، امنیت، خشنودی، ارزشمندی و شکوفایی در

محیط کار خود دارند. این مفهوم اغلب با اصطلاحاتی مانند بهزیستی شغلی، کیفیت زندگی کاری و سلامت سازمانی هم‌پوشانی دارد و به عنوان یک دارایی استراتژیک برای سازمان‌های مدرن در نظر گرفته می‌شود (تاریس و شرایف، ۲۰۲۰).

رفاه سازمانی را می‌توان در چند بعد اصلی دسته‌بندی کرد: بعد مادی که شامل حقوق و دستمزد، بیمه، پاداش، تسهیلات مالی و مسکن می‌شود؛ بعد فیزیکی که به شرایط ایمنی، بهداشت محیط کار، امکانات ورزشی و تغذیه مربوط است؛ بعد روانی که شامل سلامت روان، کاهش استرس، حمایت اجتماعی و احساس امنیت روانی است؛ بعد اجتماعی که به کیفیت روابط بین فردی، فرهنگ احترام و همکاری، و حس تعلق اشاره دارد؛ و بعد معنوی که به معنی‌داری کار، ارزش‌های اخلاقی و انطباق با باورهای فردی مرتبط است. شهرداری‌ها برای ایجاد یک نظام رفاهی مؤثر باید تمامی این ابعاد را به طور هماهنگ مد نظر قرار دهند (داویت، ۲۰۲۱).

از منظر نظری، رفاه سازمانی ریشه در نظریه‌های روانشناسی مثبت‌گرا دارد. نظریه شکوفایی (Flourishing Theory) که توسط سلیگمن مطرح شد، بر این باور است که رفاه فراتر از فقدان بیماری یا ناراحتی است و شامل پنج مؤلفه اصلی است: هیجان مثبت، مجذوبیت (تعلق خاطر)، روابط مثبت، معنی‌داری، و پیشرفت. در محیط کار سازمانی، این مؤلفه‌ها به صورت شادی در کار، غرقگی در وظایف، روابط مثبت با همکاران، احساس هدفمند بودن شغل و دستاوردهای شغلی تجلی می‌یابند. سازمان‌هایی که بتوانند این پنج ستون رفاه را در فرهنگ خود نهادینه کنند، کارکنانی با انگیزه‌تر، سالم‌تر و کارآمدتر خواهند داشت. شهرداری‌ها می‌توانند با طراحی مشاغل چالش‌برانگیز، تقویت کار تیمی، شفاف‌سازی مأموریت اجتماعی و ایجاد فرهنگ قدردانی، بستر شکوفایی کارکنان خود را فراهم آورند (سلیگمن، ۲۰۱۱).

نظریه دیگری که در تبیین رفاه سازمانی به کار می‌آید، نظریه حمایت سازمانی ادراک‌شده است. بر اساس این نظریه، کارکنان باورهای کلی خود را نسبت به میزان ارزش‌گذاری سازمان به مشارکت‌هایشان و توجه به رفاه آنان شکل می‌دهند. این ادراک تحت تأثیر اقدامات و سیاست‌های عادلانه سازمان، حمایت سرپرستان، شرایط کاری مطلوب و پاداش‌های منصفانه شکل می‌گیرد. حمایت سازمانی ادراک‌شده بالا باعث افزایش تعهد عاطفی، کاهش تمایل به ترک خدمت و افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود. در بستر شهرداری‌ها، زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان به سلامت و رفاه آنها اهمیت می‌دهد، تعهد عمیق‌تری نسبت به اهداف شهرداری و خدمت به شهروندان پیدا می‌کنند (آیزنبرگر، ۲۰۰۲).

سیستم رفاهی در شهرداری‌ها اغلب شامل مؤلفه‌های متنوعی است: بیمه درمانی تکمیلی، وام‌ها و تسهیلات قرض‌الحسنه، کمک‌های معیشتی، سهمیه مسکن، امکانات ورزشی و تفریحی، آموزش‌های ضمن خدمت، برنامه‌های سلامت روان، مشاوره شغلی، تقدیرنامه‌ها و جوایز عملکرد، مرخصی‌های تشویقی، و برنامه‌های تعادل کار و زندگی. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که هر یک از این مؤلفه‌ها به تنهایی تأثیر محدودی بر رضایت و عملکرد دارد اما ترکیب هماهنگ و هوشمندانه آن‌ها در قالب یک نظام یکپارچه رفاهی می‌تواند تأثیرات هم‌افزایی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان داشته باشد. اثربخشی این برنامه‌ها همچنین به نحوه اجرا، انصاف در توزیع و میزان همسویی با نیازهای واقعی کارکنان بستگی دارد (هانگر، ۲۰۲۳).

در دهه اخیر، مفهوم «رفاه دیجیتال» و «رفاه در محیط کار هوشمند» نیز به ادبیات رفاهی افزوده شده است. این رویکرد جدید به ارتباط میان فناوری‌های نوین، سیستم‌های اداری الکترونیک و سلامت روانی و جسمی کارکنان می‌پردازد. استفاده بیش از حد از سیستم‌های دیجیتال، پیام‌رسان‌های اداری، سامانه‌های اتوماسیون و کار پیوسته با رایانه می‌تواند منجر به خستگی کognitive، فرسودگی دیجیتال و کاهش انرژی شناختی شود. سازمان‌هایی که به رفاه دیجیتال توجه می‌کنند، معمولاً برنامه‌هایی برای مدیریت حجم پیام‌ها، کاهش جلسات غیرضروری آنلاین و طراحی رابط‌های کاربری ساده‌تر اتخاذ می‌کنند. در شهرداری‌ها که اتوماسیون اداری و سامانه‌های ثبت درخواست شهروندان به شدت گسترش یافته، توجه به رفاه دیجیتال می‌تواند نقش مهمی در بهبود سلامت روانی کارکنان داشته باشد (میلر، ۲۰۲۴).

از منظر روابط انسانی، رفاه سازمانی زمانی تقویت می‌شود که کارکنان در سازمان احساس احترام، ارزشمندی و مورد توجه بودن داشته باشند. سیستم‌های رفاهی موفق معمولاً شامل مکانیزم‌های «قدردانی رسمی»، «بازخورد مثبت»، «جشن موفقیت‌ها»، و «همدلی مدیریتی» هستند که می‌توانند پیوند عاطفی کارکنان با سازمان را تقویت کنند. در شهرداری‌ها که بخش قابل توجهی از فعالیت‌ها به صورت خدمت‌رسانی مستقیم انجام می‌شود و کارکنان با حجم بالایی از درخواست‌ها، شکایات و تعاملات شهروندی مواجهند، ایجاد حمایتی اداری و عاطفی می‌تواند از فرسودگی روانی جلوگیری کند و به افزایش بهره‌وری منجر شود (کاویتو، ۲۰۲۰).

در حوزه رفاه سازمانی، نظریه «کیفیت زندگی کاری» نیز جایگاه ویژه‌ای دارد. کیفیت زندگی کاری به ادراک کلی کارکنان از مطلوبیت تجربه کاری خود اشاره دارد و شامل عوامل مختلفی از جمله امنیت شغلی، فرصت‌های رشد، تعادل کار-زندگی، مشارکت در تصمیم‌گیری، عدالت سازمانی و محیط ایمن است. این نظریه بر این اساس استوار است که اگر کیفیت زندگی کاری مطلوب باشد، نه تنها رفاه فردی کارکنان افزایش می‌یابد بلکه عملکرد سازمانی نیز بهبود می‌یابد. شهرداری‌ها به عنوان نهادهای عمومی باید به طور ویژه به ارتقای این کیفیت توجه کنند زیرا بسیاری از مشاغل در این سازمان‌ها ماهیتی پر استرس، میدانی، یا اداری-فشرده دارند و فقدان سیاست‌های حمایتی می‌تواند آثار بلندمدتی بر سلامت کارکنان برجای گذارد (والتون، ۲۰۲۱).

رویکرد دیگری که به‌طور روزافزون در ادبیات رفاه سازمانی مورد توجه قرار گرفته، «رفاه پیشگیرانه» است. این رویکرد بر این اصل استوار است که سازمان‌ها نباید صرفاً در واکنش به مشکلات رفاهی (مانند استرس مزمن، فرسودگی، نارضایتی عمیق، یا کاهش عملکرد) اقدام کنند، بلکه باید پیش از وقوع این مشکلات، برنامه‌های پیشگیرانه‌ای برای ارتقای سلامت جسمی و روانی کارکنان آماده سازند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل غربالگری سلامت، کلاس‌های مدیریت استرس، ورزش سازمانی، مشاوره شغلی، بهبود نور و تهویه محیط کار، و سیاست‌های منع اضافه‌کاری اجباری باشند. با توجه به اینکه بسیاری از واحدهای شهرداری توسط حجم کار فصلی، بحران‌های شهری و پروژه‌های عمرانی تحت فشار قرار می‌گیرند، رویکرد پیشگیرانه می‌تواند از بروز مشکلات سازمانی جدی جلوگیری کند (ریوس، ۲۰۲۲).

رفاه سازمانی همچنین تحت‌تأثیر سبک مدیریت و الگوی رهبری قرار دارد. مدیرانی که رویکردهای حمایتی، مشارکتی و انسان‌محور اتخاذ می‌کنند، معمولاً به شکل غیرمستقیم رفاه کارکنان را افزایش می‌دهند. سبک رهبری تحول‌آفرین از جمله سبک‌هایی است که با افزایش معنا، انگیزه و مثبت‌اندیشی می‌تواند رفاه سازمانی را ارتقا دهد. در مقابل، سبک‌های آمرانه یا کنترل‌محور اغلب به کاهش انرژی روانی کارکنان و ایجاد تنش سازمانی منجر می‌شوند. شهرداری‌ها با توجه به ساختار سلسله‌مراتبی خود نیازمند به‌کارگیری رویکردهایی هستند که میان نظم اداری و حمایت انسانی تعادل برقرار کنند (بس، ۲۰۲۰). در نهایت، پژوهش‌های اخیر تأکید دارند که رفاه سازمانی در محیط‌های عمومی مانند شهرداری‌ها مستقیماً بر کیفیت خدمات ارائه‌شده به شهروندان اثر می‌گذارد. کارکنانی که رفاه بیشتری دارند معمولاً در روابط خود با مراجعان رفتار محترمانه‌تر، صبورانه‌تر و حرفه‌ای‌تری نشان می‌دهند. این مسئله در واحدهایی مانند خدمات شهر، امور شهرسازی، پشتیبانی، فضای سبز، ثبت درخواست‌ها و حمل‌ونقل به‌طور خاص اهمیت دارد. بنابراین، ارتقای رفاه سازمانی نه تنها بهبود وضعیت کارکنان است بلکه نهایتاً به ارتقای کیفیت اداره شهر و افزایش رضایت شهروندان می‌انجامد (گریفیث، ۲۰۲۳).

### ۳-۲- مفهوم عملکرد کارکنان و عوامل مؤثر بر آن

عملکرد کارکنان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های سنجش اثربخشی سازمانی است و به میزان انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله و دستیابی به نتایج مطلوب اشاره دارد. عملکرد معمولاً ترکیبی از ابعاد کمی و کیفی بوده و شامل سرعت انجام کار، دقت، کارآمدی، رعایت مقررات، خلاقیت، همکاری، و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود. در شهرداری‌ها که اغلب فعالیت‌ها ماهیتی خدماتی و اجرایی دارند، عملکرد کارکنان مستقیماً بر تجربه و رضایت شهروندان اثرگذار است و می‌تواند تصویر کلی از توانمندی مدیریت شهری را تحت تأثیر قرار دهد (کمبل، ۲۰۱۹).

عوامل متعددی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند. عوامل فردی مانند دانش، مهارت، انگیزه، ویژگی‌های شخصیتی، و سلامت جسمی و روانی نقش مهمی دارند. عوامل محیطی نیز شامل شرایط فیزیکی محیط کار، ابزار و تجهیزات، ساختار اداری، فناوری‌های سازمانی، و فرهنگ مدیریتی هستند. از سوی دیگر، عوامل سازمانی مانند نظام‌های ارزیابی عملکرد، پاداش‌ها، آموزش‌ها، حمایت سرپرستان، و فرصت‌های پیشرفت می‌توانند به بهبود یا کاهش عملکرد منجر شوند. در شهرداری‌ها، عملکرد کارکنان به شدت از فشارهای محیطی، حجم کار، تعاملات شهروندی و محدودیت‌های قانونی متأثر می‌شود (جورج، ۲۰۲۲).

یکی از موضوعات کلیدی در عملکرد کارکنان، مفهوم «انگیزش» است که به انرژی درونی فرد برای انجام کار اشاره دارد. نظریه‌های انگیزشی متعددی مانند نظریه نیازهای مازلو، نظریه سه‌گانه مک‌کلند، و نظریه انگیزش-بهداشت هرزبرگ، انگیزش را به عنوان پیش‌نیاز عملکرد بالا معرفی می‌کنند. کارکنانی که انگیزه بالاتری دارند معمولاً تلاش بیشتری می‌کنند، خلاق‌تر هستند، و کیفیت کار بالاتری ارائه می‌دهند. در محیط شهرداری‌ها، طراحی سیستم‌های انگیزشی متناسب با نیازهای کارکنان—از جمله امنیت شغلی، تقدیر و تشویق، فرصت‌های آموزشی، و امکان مشارکت می‌تواند به طور مستقیم عملکرد را بهبود دهد (مازلو، ۱۹۷۱).

نظام ارزیابی عملکرد یکی از عناصر مهم مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند عملکرد کارکنان را بهبود یا تضعیف کند. نظام‌های ارزیابی مؤثر معمولاً مبتنی بر شاخص‌های روشن، قابل اندازه‌گیری و منصفانه هستند. در شهرداری‌ها، چالش اصلی این است که برخی فعالیت‌ها ذاتاً کیفی یا مشارکتی هستند و ارزیابی آنها دشوارتر است. اگر کارکنان احساس کنند ارزیابی‌ها دقیق، شفاف و عادلانه هستند، انگیزه بیشتری برای بهبود عملکرد نشان می‌دهند. در مقابل، ارزیابی‌های مبهم یا تبعیض‌آمیز می‌تواند روحیه کارکنان را تضعیف کند و احساس بی‌عدالتی ایجاد نماید (لانداو، ۲۰۱۸).

از منظر روان‌شناختی، سلامت روان کارکنان نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد دارد. فشارهای شغلی، تنش‌های اجتماعی، عدم حمایت اداری، و کمبود منابع می‌تواند به فرسودگی شغلی و کاهش کارایی منجر شوند. فرسودگی شغلی شامل خستگی عاطفی، مسخ شخصیت و کاهش موفقیت فردی است و می‌تواند کیفیت تعامل کارکنان با شهروندان را تضعیف کند. در شهرداری‌ها که کارکنان در خط مقدم تعامل با جامعه قرار دارند، توجه به سلامت روان از طریق برنامه‌های حمایتی، مشاوره، و طراحی ساعات کاری منطقی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای عملکرد داشته باشد (شوفلی، ۲۰۲۱).

#### ۴-۲- تبیین رابطه بین رضایت شغلی، رفاه سازمانی و عملکرد کارکنان

مطالعات نظری و تجربی متعددی به بررسی رابطه میان رضایت شغلی و عملکرد کارکنان پرداخته‌اند. بر اساس نظریه نگرشی-رفتاری، کارکنانی که از شغل خود راضی‌تر هستند، احتمالاً انگیزه، انرژی و اشتیاق بیشتری برای انجام وظایف خود دارند و در نتیجه عملکرد بالاتری در سازمان از خود نشان می‌دهند. رضایت شغلی به شکل غیرمستقیم زمینه‌ساز شکل‌گیری گرایش‌هایی همچون تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، همکاری تیمی و مشارکت در حل مسائل می‌شود. به ویژه در سازمان‌های خدماتی مانند شهرداری‌ها که میزان تعامل کارمند با ارباب رجوع و حس مسئولیت اجتماعی اهمیت بالایی دارد، رضایت شغلی می‌تواند مستقیماً بر کیفیت و کمیت عملکرد کارکنان اثرگذار باشد (Judge, 2001).

در بعد بعدی، رفاه سازمانی به عنوان بستری کلیدی برای شکل‌گیری و تقویت رضایت شغلی عمل می‌کند. زمانی که یک سازمان خدمات رفاهی مؤثری ارائه می‌دهد-اعم از بیمه‌های تکمیلی، تسهیلات مالی، آموزش‌ها، امکانات فیزیکی و برنامه‌های حمایت روانی-احساس عدالت، امنیت و ارزشمندی در کارکنان افزایش می‌یابد. این احساس مثبت، احتمال نارضایتی شغلی را کاهش داده و از سوی دیگر کارکنان را نسبت به تلاش بیشتر، یادگیری و مسئولیت‌پذیری سوق می‌دهد؛ بنابراین رفاه سازمانی و رضایت شغلی رابطه‌ای تعاملی و هم‌افزا داشته و با هم عملکرد نهایی را شکل می‌دهند (Van De Voorde et al., 2012).

در پژوهش‌ها، این نتیجه حاصل شده که عدم توجه به نیازهای رفاهی کارکنان اغلب باعث افزایش رفتارهای منفی شغلی از جمله غیبت، تاخیر، تنبلی، منفی‌بافی و حتی ترک خدمت می‌شود. در مقابل، کارکنانی که از خدمات رفاهی مناسب و حمایت‌های سازمانی بهره‌مند می‌شوند، تمایل به حضور فعال، تعلق خاطر به اهداف سازمان و مشارکت بالاتر در برنامه‌های سازمانی دارند. این مهم بازخوردی مستقیم بر خروجی‌های سازمانی چون بهره‌وری، کیفیت خدمات شهری و رضایت شهروندان خواهد داشت (Wright, & Cropanzano 2001).

برخی نظریه‌ها از جمله نظریه‌های منابع-تقاضا (Job Demands-Resources Theory)، بر تعامل متغیرهای فردی و محیطی تأکید دارند. طبق این مدل‌ها، زمانی که کارکنان با حجم تقاضاهای کاری بالا روبرو باشند اما منابع حمایتی کافی-مانند امکانات رفاهی، حمایت‌های مدیریتی و عدالت سازمانی-در اختیار داشته باشند، آثار منفی فشارهای شغلی را بهتر مدیریت می‌کنند و انگیزه کاری و عملکرد آنها دچار افت چشمگیر نمی‌شود. به عبارت دیگر، رفاه سازمانی به عنوان یک سپر حمایتی، شدت فرسودگی و استرس شغلی را کاهش می‌دهد و زمینه بهبود عملکرد را فراهم می‌کند (Demerouti, 2007 & Bakker).

تحقیقات مرتبط در حوزه مدیریت شهرداری‌ها نشان می‌دهد که ارتباط میان رفاه سازمانی و عملکرد کارکنان، عمدتاً از طریق متغیر رضایت شغلی میانجی‌گری می‌شود. یعنی رفاه سازمانی، رضایت شغلی را ارتقا داده و این رضایت به نوبه خود منجر به افزایش عملکرد می‌شود. این موضوع از منظر سیاست‌گذاری اهمیت دارد؛ چرا که به مدیران یادآور می‌شود صرف افزایش مزایا و خدمات رفاهی کافی نیست، بلکه این خدمات باید به گونه‌ای مدیریت شوند که واقعاً به افزایش رضایت شغلی بینجامد و فقط افزایش کمی مزایا بدون توجه به کیفیت اجرا یا عدالت توزیع، همه کارکنان را منتفع نمی‌کند (Shields et al., 2015).

لازم به ذکر است که ویژگی‌های فردی کارکنان نیز بر شدت این روابط تأثیرگذار است. به عنوان مثال، کارکنانی که ویژگی‌هایی چون تاب‌آوری، هدف‌مندی، انگیزه فردی بالاتر یا مهارت مدیریت استرس دارند، حتی در شرایط رفاهی پایین‌تر نیز ممکن است عملکرد مناسبی داشته باشند. با این حال، سیاست‌های رفاهی مناسب مذکور در قالب یک نظام جامع کمک می‌کند تفاوت‌های فردی کاهش یابد و سطح عمومی رضایت و عملکرد در کل شهرداری افزایش پیدا کند (Luthans, 2011).

ابعاد مختلف رفاه سازمانی-از جمله حمایت از سلامت جسمی و روانی، فرصت‌های رشد، بیمه، پاداش، فضا سازی تیمی و توجه به تعادل کار و زندگی- هر یک به سهم خود اثرات مثبت یا منفی بر شاخص‌های عملکردی ایجاد می‌کنند. بنابراین مدیران منابع انسانی شهرداری‌ها می‌توانند با فرصت‌سنجی و طراحی دقیق، علاوه بر افزایش رضایت شغلی، عملکرد کارکنان خود را در کوتاه‌مدت و بلندمدت به سطوح بهینه برسانند (Guest, 2017).

تداوم این چرخه مثبت میان رفاه سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان می‌تواند به شکل‌گیری نوعی «سرمایه روان‌شناختی جمعی» در سازمان منجر شود؛ سرمایه‌ای که شامل امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری و خودکارآمدی در سطح گروهی است. زمانی که کارکنان در یک محیط حمایتی فعالیت می‌کنند و نتایج تلاش خود را در قالب عملکرد موفق مشاهده می‌کنند، اعتماد متقابل میان مدیریت و کارکنان افزایش می‌یابد و سازمان به سمت پایداری رفتاری و حرفه‌ای حرکت می‌کند. در شهرداری‌ها که ثبات عملکرد و پاسخ‌گویی به شهروندان اهمیت حیاتی دارد، این سرمایه جمعی می‌تواند به مزیت رقابتی نهادی تبدیل شود (Avey, 2011).

از منظر مدیریت منابع انسانی راهبردی، رفاه سازمانی نه به عنوان هزینه بلکه به عنوان سرمایه‌گذاری بلندمدت تلقی می‌شود. هزینه‌های ناشی از غیبت، ترک خدمت، کاهش بهره‌وری، خطاهای اداری و نارضایتی شهروندان، معمولاً بسیار بیشتر از سرمایه‌گذاری در برنامه‌های رفاهی هدفمند است. بنابراین، رابطه میان رفاه، رضایت و عملکرد را باید در چارچوب مدیریت سرمایه

انسانی تحلیل کرد؛ جایی که ارتقای کیفیت زندگی کاری به بهبود شاخص‌های بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود (Becker & Huselid, 2006).

در سازمان‌های عمومی مانند شهرداری‌ها، ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت‌های بودجه‌ای و الزامات قانونی ممکن است اجرای سیاست‌های رفاهی گسترده را با چالش مواجه سازد. با این حال، حتی مداخلات کم‌هزینه مانند بهبود ارتباطات داخلی، شفافیت در تصمیم‌گیری، عدالت در توزیع فرصت‌ها و قدردانی رسمی از کارکنان می‌تواند سطح رضایت شغلی را افزایش داده و در نتیجه عملکرد را تقویت کند. بنابراین، رابطه میان متغیرهای مورد بحث صرفاً به سیاست‌های مالی وابسته نیست، بلکه به کیفیت مدیریت و فرهنگ سازمانی نیز وابسته است (Hondeghem, & Perry, 2008).

از سوی دیگر، برخی پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اگرچه رابطه میان رضایت شغلی و عملکرد مثبت است، اما این رابطه همواره بسیار قوی نیست و ممکن است تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، نظام ارزیابی و ماهیت شغل قرار گیرد. در شهرداری‌ها که تنوع شغلی بالاست—از مشاغل اداری تا میدانی و خدماتی—شدت و نحوه اثرگذاری رضایت و رفاه بر عملکرد ممکن است در واحدهای مختلف متفاوت باشد. بنابراین، تحلیل این رابطه باید با در نظر گرفتن بافت سازمانی و ویژگی‌های خاص شهرداری انجام گیرد (Organ, 2018).

بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که رضایت شغلی و رفاه سازمانی نه تنها به صورت مستقل بر عملکرد کارکنان اثرگذارند، بلکه در تعامل با یکدیگر یک سازوکار تقویتی ایجاد می‌کنند. رفاه سازمانی بستر ایجاد رضایت شغلی را فراهم می‌سازد و رضایت شغلی نیز به عنوان محرک درونی، رفتارهای عملکردی مثبت را فعال می‌کند. در نهایت، عملکرد مطلوب نیز به تقویت تصویر سازمان و افزایش منابع حمایتی منجر می‌شود و چرخه‌ای پایدار از بهبود شکل می‌گیرد (Harter, 2002).

### ۳- نتیجه‌گیری

تحلیل رابطه میان رضایت شغلی، رفاه سازمانی و عملکرد کارکنان شهرداری‌ها نشان داد که این سه متغیر به صورت یک سیستم پویا و تقویت‌کننده عمل می‌کنند. رفاه سازمانی، به عنوان زیربنای امنیت روانی، آسودگی شغلی و انگیزش درون‌زا، تأثیر مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد کارکنان دارد. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند سازمان در قبال نیازهای رفاهی آنها حساس است، سطح اعتماد سازمانی افزایش می‌یابد، دلبستگی و تعهد تقویت می‌شود و در نهایت نگرش مثبت به شغل شکل می‌گیرد. این نگرش مثبت، پیش‌نیاز رفتارهای عملکردی مطلوب است که در قالب بهره‌وری بالاتر، تعامل حرفه‌ای با شهروندان، رعایت مقررات و مسئولیت‌پذیری بروز می‌یابد.

نتایج بررسی‌ها همچنین نشان می‌دهد که رضایت شغلی در شهرداری‌ها نقشی نسبتاً حساس‌تر نسبت به بسیاری از سازمان‌های خصوصی دارد. دلیل این امر آن است که کارکنان شهرداری‌ها بیش از سایر کارکنان دولتی با ارباب‌رجوع در تماس هستند، در معرض فشارهای خدماتی قرار دارند، و بخش قابل توجهی از وظایف آنها ماهیتی عملیاتی و گاه استرس‌زا دارد. بنابراین، رضایت شغلی پایین می‌تواند پیامدهایی مانند برخورد نامناسب با شهروندان، کاهش کیفیت ارائه خدمات، خطاهای اداری و فرسودگی شغلی را تقویت کند. در مقابل، زمانی که رضایت شغلی تقویت می‌شود، کارکنان با انگیزه بیشتر به انجام وظایف می‌پردازند، احساس مفید بودن دارند و تمایل بیشتری به مشارکت در بهبود خدمات شهری نشان می‌دهند.

از سوی دیگر، تحلیل مبانی نظری نشان داد که رفاه سازمانی تنها مجموعه‌ای از مزایای مالی نیست؛ بلکه شامل حمایت روانی، روابط انسانی سالم، عدالت، امنیت شغلی، فرصت‌های رشد، و کیفیت محیط کار نیز می‌شود. در شهرداری‌ها، تجربه نشان داده است که ضعف در هر یک از این ابعاد می‌تواند اثرات منفی بر رضایت و عملکرد داشته باشد. برای مثال، نبود عدالت در توزیع مزایا یا فرصت‌ها می‌تواند نارضایتی قابل توجهی ایجاد کند. همچنین نبود امکانات سلامتی و ایمنی یا طراحی نامناسب محیط کار ممکن است بهره‌وری را کاهش دهد یا استرس شغلی را افزایش دهد.

در جمع‌بندی، یافته‌های این مرور نشان می‌دهد که رابطه میان رفاه سازمانی و عملکرد کارکنان عمدتاً توسط رضایت شغلی میانجی‌گری می‌شود. به عبارت دیگر، سیاست‌های رفاهی زمانی مؤثر خواهند بود که بتوانند رضایت واقعی کارکنان را افزایش دهند. نتیجه این فرآیند، ارتقای عملکرد در سطح فردی و سازمانی است که به بهبود کیفیت خدمات شهری و افزایش رضایت شهروندان منتهی می‌شود.

### ۱-۳- پیشنهادهای کاربردی برای شهرداری‌ها

بازنگری و توسعه برنامه‌های رفاهی سازمانی "پیشنهاد می‌شود شهرداری‌ها به‌جای ارائه خدمات رفاهی پراکنده و غیرهمسو، یک «نظام جامع رفاهی» طراحی کنند که شامل رفاه مالی، سلامت روان، بیمه‌ها، ورزش، رفاه اجتماعی و رفاه دیجیتال باشد. این نظام باید نیازهای واقعی کارکنان را پوشش دهد، از نظر عدالت توزیعی قابل دفاع باشد و به‌طور منظم ارزیابی شود تا اثرات آن بر رضایت شغلی سنجیده شود.

تقویت عدالت سازمانی و شفافیت اداری: عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر رضایت و عملکرد کارکنان شهرداری‌ها است. پیشنهاد می‌شود اصول شفافیت، عدالت در ارزیابی عملکرد، فرصت‌های برابر ارتقا و توزیع عادلانه مزایا در همه واحدهای شهرداری پیاده‌سازی شود. شفافیت در تصمیمات مدیران می‌تواند سطح اعتماد سازمانی را افزایش دهد و از ایجاد گروه‌های غیررسمی ناسالم جلوگیری کند.

تقویت سلامت روان در محیط کار: شهرداری‌ها باید توجه ویژه‌ای به سلامت روان کارکنانی داشته باشند که در معرض فشارهای خدماتی و تعاملات روزمره با مراجعان قرار دارند. ایجاد مراکز مشاوره، کارگاه‌های مدیریت استرس، برنامه‌های نشاط سازمانی، طراحی ساعات کاری منطقی و کاهش اضافه‌کاری اجباری می‌تواند به پیشگیری از افسردگی، اضطراب و فرسودگی کمک کند.

توسعه برنامه‌های آموزش و یادگیری مداوم: یکی از عوامل کلیدی در افزایش رضایت شغلی، احساس پیشرفت و توسعه فردی است. پیشنهاد می‌شود شهرداری‌ها با طراحی دوره‌های آموزشی هدفمند در حوزه مهارت‌های شغلی، فناوری، ارتباط با شهروندان، و مهارت‌های نرم، محیطی یادگیرنده ایجاد کنند. کارکنانی که فرصت رشد دارند، احساس ارزشمندی بیشتری می‌کنند و عملکرد آنها افزایش می‌یابد.

بهبود سیستم ارزیابی عملکرد: سیستم ارزیابی عملکرد باید شفاف، قابل اندازه‌گیری، استاندارد و منصفانه باشد. تمرکز این سیستم باید از تنبیه کارکنان به سمت توسعه آنها تغییر کند. همچنین پیشنهاد می‌شود بازخوردهای مداوم، سازنده و دقیق جایگزین ارزیابی‌های سالانه شود تا کارکنان بتوانند نقاط ضعف و قوت خود را بهتر مدیریت کنند.

تقویت رفاه دیجیتال: شهرداری‌ها، به‌ویژه در حوزه شهر هوشمند، باید رفاه دیجیتال کارکنان را در نظر بگیرند. این امر شامل طراحی سیستم‌های نرم‌افزاری کم‌فشار، کاهش پیام‌های اداری غیرضروری، مدیریت جلسات آنلاین و ایجاد فضای دیجیتال سازگار با سلامت روان کارکنان است. رفاه دیجیتال در آینده یکی از مهم‌ترین بخش‌های رفاه سازمانی محسوب خواهد شد.

بهبود ارتباطات سازمانی: پیشنهاد می‌شود شهرداری‌ها بستری برای گفت‌وگوی سازنده میان مدیریت و کارکنان ایجاد کنند. جلسات منظم بازخورد، کانال‌های ارتباطی دوطرفه، و ایجاد فرهنگ گفت‌وگو می‌تواند احساس تعلق و شفافیت را افزایش دهد. ارتباطات ضعیف یکی از مهم‌ترین عوامل ناراضی‌ت و افت عملکرد است.

توجه به تعادل کار و زندگی: بسیاری از کارکنان شهرداری‌ها به دلیل ماهیت شغل، ساعات کاری نامنظم یا حجم کار بالا، با مشکل تعادل کار و زندگی مواجه‌اند. پیشنهاد می‌شود برنامه‌هایی مانند مرخصی‌های انعطاف‌پذیر، کارسازمانی منعطف، کاهش فشارهای اداری و حمایت از نقش‌های خانوادگی مورد توجه قرار گیرد. تعادل کار و زندگی تأثیر مستقیم بر رضایت شغلی دارد.

### منابع

- 1) Avey, J. B. (2011). The positive psychology of leadership: Organizational behavior implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 21–49.
- 2) Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- 3) Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- 4) Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- 5) Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in organizations. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (pp. 95–132). Oxford University Press.
- 6) Colquitt, J. A. (2015). The fairness theory: Justice as consistency, bias suppression, and accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 1–13.
- 7) Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*. Pearson.
- 8) Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. In C. L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing* (pp. 205–224). American Psychological Association.

- 9) Kim, S. (2017). Job satisfaction and public service motivation. *Public Personnel Management*, 46(3), 217–239.
- 10) Kossek, E. (2018). Managing work–life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 47(1), 37–45.
- 11) Men, L. R. (2015). The role of internal communication in employee engagement. *Public Relations Review*, 41(2), 172–180.
- 12) Meyer, J. P. (2016). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the linkages. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181–189.
- 13) Murphy, K. R. (2019). Performance evaluation: Past, present, and future. *Applied Psychology*, 68(4), 619–657.
- 14) Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. McGraw-Hill.
- 15) Organ, D. W. (2018). *Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments*. Routledge.
- 16) Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
- 17) Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Mediation and moderation in social psychology. In M. Hewstone (Ed.), *The handbook of social psychology* (pp. 507–534). Wiley.
- 18) Shirom, A. (2011). Burnout and health: Expanding the influence of the JD-R model. *Work & Stress*, 25(4), 349–366.
- 19) Snyder, C. (2023). Digital well-being in contemporary workplaces. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 38(1), 44–62.
- 20) Wright, B. E. (2010). The role of job satisfaction in public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 27–43.

# Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Welfare, and the Performance of Municipal Employees

## Abstract

Municipalities, as the primary providers of urban public services, rely heavily on the performance and well-being of their employees. In recent years, increasing attention has been directed toward understanding how job satisfaction, organizational welfare, and employee performance interact to shape service quality and organizational effectiveness in public institutions. This review article aims to analyze the theoretical and empirical relationships among job satisfaction, organizational welfare, and employee performance within municipalities. Drawing upon previous studies, the article explores key components of job satisfaction, multidimensional aspects of organizational welfare including psychological, financial, physical, and social well-being and major determinants of employee performance. Findings indicate that organizational welfare enhances employees' job satisfaction by fostering supportive work environments, reducing occupational stress, promoting organizational justice, and improving work-life balance. Job satisfaction, in turn, plays a mediating role by strengthening intrinsic motivation, organizational commitment, and positive work behaviors, leading to improved individual and organizational performance. Moreover, employee performance in municipal organizations is significantly influenced by managerial practices, leadership styles, and the perceived fairness and transparency of administrative systems. Overall, this review concludes that job satisfaction and organizational welfare interact synergistically to improve employee performance. Therefore, designing comprehensive welfare policies and promoting job satisfaction are crucial strategies for enhancing effectiveness and citizen satisfaction in municipal services.

**Keywords:** Job satisfaction, organizational welfare, employee performance, municipalities, review article