فصلنامه مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی
سال نهم، شماره ۲ (پیاپی: ۳۹)، بهار ۱۴۰۵ (ویژه‌نامه)

مروری بر نظام‌های رفاهی پرسنل شهرداری‌ها: چالش‌ها، راهکارها و تجارب

فاطمه درویشی[۱]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۱۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۳۰
کد مقاله: ۸۸۱۷۲

چکـیده

نظام‌های رفاهی در شهرداری‌ها به دلیل ماهیت پیچیده و تنش‌زای خدمات شهری، نقشی حیاتی در حفظ انگیزه و بهره‌وری نیروی انسانی ایفا می‌کنند. با این حال، بسیاری از شهرداری‌ها به دلیل محدودیت‌های مالی، ساختارهای بوروکراتیک و رویکردهای سنتی، با ناکارآمدی در این حوزه مواجه‌اند. این پژوهش ضمن تبیین مبانی نظری رفاه سازمانی و عدالت توزیعی، چالش‌های اصلی شامل ناپایداری بودجه، فقدان داده‌محوری و نگاه ابزاری به رفاه را واکاوی می‌کند. با بهره‌گیری از تجارب موفق جهانی، راهکارهایی نظیر استقرار مدل‌های مزایای منعطف، توسعه رفاه دیجیتال و ایجاد صندوق‌های پایدار پیشنهاد شده است. در نهایت، مدلی جامع مبتنی بر مشارکت کارکنان و پیوند رفاه با عملکرد سازمانی ارائه می‌شود که می‌تواند نقشه راهی برای تحول در نظام‌های رفاهی و ارتقای تاب‌آوری سازمانی در شهرداری‌ها باشد. این مطالعه نشان می‌دهد که رفاه کارکنان، نه یک هزینه مازاد، بلکه سرمایه‌گذاری راهبردی برای پایداری مدیریت شهری است.

واژگـان کلـیدی: رفاه، نظام‌های رفاهی، پرسنل شهرداری، تجارب، شهرداری

۱ – کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش تجارت الکترونیک، دانشگاه ازاد اسلامی شیراز واحد پردیس

۱- مقدمه

شهرداری‌ها به عنوان نهادهایی که در مرز میان دولت و جامعه قرار دارند، نقش بی‌بدیلی در تضمین نظم شهری، توسعه زیرساخت‌ها، ارائه خدمات عمومی و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان ایفا می‌کنند؛ اما این نقش پیچیده و چندلایه، بر دوش نیروی انسانی‌ای استوار است که خود با انواع مخاطرات شغلی، فشارهای روانی، ناپایداری‌های اقتصادی و محدودیت‌های ساختاری روبه‌رو هستند و اگر نظامی جامع برای حمایت از رفاه آنان طراحی و اجرا نشود، این فشارها به‌تدریج به فرسودگی، دل‌زدگی سازمانی و کاهش کارایی منجر خواهد شد (حسینی، ۱۴۰۲).

در بسیاری از کشورها، به ویژه در نظام‌های اداری متمرکز، شهرداری‌ها با مصائب خاصی در حوزه منابع انسانی مواجه‌اند؛ از جمله محدودیت در جذب نیرو، ساختارهای حقوق و مزایای استانداردشده و غیرمنعطف، وابستگی بودجه‌ای به دولت مرکزی و در برخی موارد، تأخیرهای مزمن در پرداخت‌ها که همه این عوامل باعث می‌شود کارکنان شهرداری‌ها بیش از سایر کارکنان بخش عمومی نسبت به وضعیت رفاهی خود حساس باشند و به هرگونه تغییر در سیاست‌های رفاهی واکنش نشان دهند (تامسون، ۲۰۲۴).

به طور سنتی، نظام‌های رفاهی در شهرداری‌ها عمدتاً بر پرداخت‌های مالی نظیر اضافه‌کار، حق مأموریت، کمک‌هزینه‌ها و پاداش‌های مناسبتی متمرکز بوده‌اند؛ در حالی که تحولات نظری در حوزه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد رفاه کارکنان مفهومی چندبعدی است که شامل رفاه اقتصادی، رفاه روانی، رفاه اجتماعی و رفاه حرفه‌ای می‌شود و هرگونه تمرکز بیش از حد بر بعد مالی، بدون توجه به ابعاد دیگر، منجر به شکل‌گیری نوعی «توهم رفاهی» می‌گردد که در آن، سازمان تصور می‌کند با پرداخت‌های مالی، نیازهای کارکنان را پاسخ گفته است؛ در حالی که احساس بی‌عدالتی، کمبود احترام، فقدان رشد حرفه‌ای و فشارهای روانی همچنان پابرجاست (احمدی، ۱۴۰۲). در این میان، نظام‌های رفاهی پرسنل شهرداری‌ها به تدریج به حوزه‌ای تبدیل شده‌اند که محل تلاقی انتظارات کارکنان، محدودیت‌های مالی و قواعد بوروکراتیک است؛ به این معنا که از یک سو، کارکنان شهرداری‌ها به سبب ماهیت خدمات‌شان و فشارهای شغلی، انتظار دارند نظام رفاهی متناسب با سختی‌ها و مسئولیت‌های کاری‌شان طراحی شود و از سوی دیگر، مدیران شهری تحت فشار محدودیت بودجه، مقررات سخت‌گیرانه و انتظارات شهروندان برای کنترل هزینه‌ها هستند و این تعارض، مدیریت رفاه را به مسئله‌ای پیچیده و چندبُعدی بدل کرده است (محمدی، ۱۴۰۳).

اهمیت پرداختن به موضوع نظام‌های رفاهی در شهرداری‌ها زمانی دوچندان می‌شود که بدانیم بسیاری از سیاست‌های اصلاحی و برنامه‌های تحول در مدیریت شهری، بدون مشارکت فعال و داوطلبانه کارکنان شهرداری‌ها امکان‌پذیر نیست و کارکنانی که احساس محرومیت نسبی، بی‌عدالتی یا نادیده گرفته شدن در حوزه رفاهی دارند، تمایل کمتری برای همراهی با اصلاحات سازمانی از خود نشان می‌دهند؛ به بیان دیگر، هرگونه برنامه تحول شهری، در نهایت از دریچه تجربه زیسته کارکنان شهرداری‌ها عبور می‌کند و نظام رفاهی می‌تواند این تجربه را مثبت یا منفی سازد (رضایی، ۱۴۰۱).

از سوی دیگر، روندهای جدیدی همچون دیجیتالی شدن خدمات شهری، توسعه دولت الکترونیک، افزایش توقعات شهروندان برای دریافت خدمات سریع‌تر و شفاف‌تر، و ظهور معیارهای جدید ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها، فشار مضاعفی بر کارکنان تحمیل کرده است و اگر نظام رفاهی نسبت به این تحولات به‌روزرسانی نشود و از قالب‌های سنتی خارج نگردد، فاصله میان واقعیت کار و سیاست‌های رفاهی به شکافی خطرناک تبدیل می‌شود که مدیریت آن هزینه‌های زیادی بر دوش سازمان خواهد گذاشت (اسمیث، ۲۰۲۳).

بر این اساس، مقاله حاضر با رویکردی مروری و تحلیلی، تلاش می‌کند ضمن مرور مبانی نظری رفاه سازمانی و انگیزش در سازمان‌های عمومی، چالش‌های ویژه شهرداری‌ها در طراحی و اجرای نظام‌های رفاهی را واکاوی کرده، راهکارها و تجارب موفق را شناسایی کند و در نهایت، چارچوبی پیشنهادی برای بازطراحی نظام‌های رفاهی پرسنل شهرداری‌ها ارائه دهد؛ به گونه‌ای که قابل انطباق با واقعیت‌های مالی و ساختاری شهرداری‌ها باشد و در عین حال، پاسخ‌گوی نیازهای واقعی کارکنان و ارتقای کیفیت خدمات شهری نیز محسوب گردد (حسینی، ۱۴۰۲).

۲- مبانی نظری رفاه سازمانی در شهرداری‌ها

مفهوم رفاه سازمانی در ادبیات مدیریت منابع انسانی، ریشه‌ای عمیق در نظریه‌های انگیزش و رفتار سازمانی دارد و نمی‌توان آن را در قالبی صرفاً مالی یا مزدی محدود کرد؛ یکی از نخستین چارچوب‌های تبیینی در این حوزه، نظریه سلسله‌مراتب نیازهای آبراهام مازلو است که بر اساس آن، نیازهای انسانی در پنج سطح از نیازهای فیزیولوژیک تا خودشکوفایی طبقه‌بندی شده و تأکید می‌شود که نیازهای سطوح پایین باید تا حدودی برآورده شوند تا فرد بتواند به سطوح بالاتر حرکت کند و انگیزه‌های پیچیده‌تر را تجربه نماید (احمدی، ۱۴۰۲).

به‌کارگیری این نظریه در شهرداری‌ها نشان می‌دهد که نظام رفاهی اگر تنها بر تأمین حداقل‌های معیشتی متمرکز باشد و به ابعاد بالاتر چون امنیت شغلی، احساس تعلق، احترام و فرصت رشد حرفه‌ای توجه نکند، در نهایت کارکنان را در سطحی از بقا نگه

می‌دارد و از شکل‌گیری انگیزش‌های درونی و تعهد سازمانی عمیق جلوگیری می‌کند؛ در حالی که شهرداری‌ها برای مقابله با مسائل پیچیده شهری، به کارکنانی نیاز دارند که فراتر از انجام وظایف حداقلی، به صورت داوطلبانه در حل مسائل مشارکت کنند و این سطح از مشارکت بدون پاسخ‌گویی به نیازهای بالاتر انسان، به‌سختی حاصل می‌شود (حسینی، ۱۴۰۲).

نظریه دو عاملی فردریک هرزبرگ نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در فهم رفاه سازمانی دارد؛ او با تمایز میان عوامل بهداشتی و انگیزشی، توضیح می‌دهد که برخی عوامل مانند حقوق، مزایا، شرایط کار و سیاست‌های سازمانی، اگر مناسب نباشند، نارضایتی شدید ایجاد می‌کنند؛ اما حتی اگر در بهترین سطح نیز قرار گیرند، الزاماً موجب انگیزش عمیق نمی‌شوند و برای ایجاد انگیزش، نیاز به عواملی چون پیشرفت، رشد، مسئولیت و کسب موفقیت است (رضایی، ۱۴۰۱).

این تمایز برای نظام‌های رفاهی شهرداری‌ها درس مهمی دارد؛ زیرا نشان می‌دهد که حقوق و مزایا و بسته‌های رفاهی، اگرچه برای جلوگیری از نارضایتی ضروری‌اند، اما به تنهایی نمی‌توانند کارکنان را به سطحی از انگیزش پایدار برسانند؛ به ویژه در شرایطی که تفاوتی میان عملکرد بالا و پایین در بهره‌مندی از نظام رفاهی وجود نداشته باشد و کارکنان دریابند که رفاه صرفاً تابع حضور اداری است نه تلاش و تعهد، انگیزه آنان برای فراتر رفتن از حداقل‌ها کاهش می‌یابد (محمدی، ۱۴۰۳).

نظریه عدالت سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های عمومی مانند شهرداری‌ها که تحت نظارت افکار عمومی قرار دارند، اهمیت مضاعفی پیدا می‌کند؛ عدالت توزیعی به ادراک کارکنان از انصاف در توزیع منابع و مزایا اشاره دارد، عدالت رویه‌ای به ادراک انصاف در فرایندها و روش‌های تصمیم‌گیری و عدالت تعاملی به کیفیت رفتار بین‌فردی و احترام متقابل مربوط است و هر سه بعد در نظام‌های رفاهی نقش دارند؛ برای مثال، اگر کارکنان شهرداری تصور کنند که مزایای رفاهی بر اساس روابط غیررسمی، توصیه‌ها یا ملاحظات غیرحرفه‌ای توزیع می‌شود، حتی بهترین بسته‌های رفاهی نیز در ذهن آنان به‌عنوان مصادیقی از بی‌عدالتی و تبعیض تلقی خواهد شد (حسینی، ۱۴۰۲).

نظریه تبادل اجتماعی نیز چارچوبی فراهم می‌کند برای فهم این‌که چگونه نظام‌های رفاهی می‌توانند به شکل‌گیری روابط مبتنی بر اعتماد و تعهد میان کارکنان و سازمان کمک کنند؛ بر اساس این نظریه، روابط انسانی بر مبنای نوعی مبادله ضمنی شکل می‌گیرد که در آن، دریافت حمایت، احترام و قدردانی از سوی سازمان، کارکنان را به ارائه پاسخ متقابل مثبت، مانند افزایش تلاش، وفاداری و رفتارهای شهروندی سازمانی ترغیب می‌کند؛ در شهرداری‌ها، وقتی کارکنان احساس کنند سازمان در حوزه رفاه به طور واقعی و نه نمایشی، از آنان حمایت می‌کند، احتمالاً در مواجهه با بحران‌ها و فشارهای کاری، همراهی بیشتری از خود نشان می‌دهند و این همراهی برای مدیریت شهری سرمایه‌ای بی‌بدیل است (اسمیث، ۲۰۲۳).

در دهه‌های اخیر، رویکردهای نوینی مانند رفاه جامع‌نگر و رفاه دیجیتال نیز وارد ادبیات مدیریت منابع انسانی شده‌اند؛ رفاه جامع‌نگر بر این نکته تأکید دارد که رفاه، تنها به وضعیت اقتصادی ختم نمی‌شود و باید ابعاد جسمی، روانی، اجتماعی و معنوی افراد نیز مورد توجه قرار گیرد؛ برای مثال، برنامه‌های تندرستی، مشاوره روان‌شناختی، تسهیل تعادل کار و زندگی، تقویت شبکه‌های حمایتی درون‌سازمانی و ایجاد فرصت‌های مشارکت اجتماعی در سازمان، همگی به عنوان اجزای یک نظام رفاه جامع شناخته می‌شوند (تامسون، ۲۰۲۴).

رفاه دیجیتال نیز در پاسخ به گسترش فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و تغییر سبک کار و زندگی، بر این مسئله تمرکز دارد که استفاده افراطی از فناوری، کار از راه دور، حضور دائمی در پلتفرم‌های کاری و پیام‌رسان‌ها و مرزهای مبهم میان زمان کار و استراحت، چه پیامدهایی بر سلامت روانی و جسمی کارکنان دارد و چگونه می‌توان با طراحی سیاست‌هایی مانند محدودیت ارتباطات کاری در خارج از ساعات اداری، آموزش سواد دیجیتال، طراحی سامانه‌های کاربرپسند و هوشمند، و استفاده از ابزارهای فناوری در خدمت کاهش بروکراسی، رفاه دیجیتال کارکنان را ارتقا داد؛ مسئله‌ای که در شهرداری‌ها با توسعه سامانه‌های شهر هوشمند، اهمیت روزافزون یافته است (احمدی، ۱۴۰۲).

با تکیه بر این مبانی نظری، می‌توان نتیجه گرفت که نظام‌های رفاهی شهرداری‌ها اگر بخواهند کارآمد و پایدار باشند، باید از سطح پرداخت‌های پراکنده مالی فراتر رفته، بر عدالت، اعتماد، مشارکت و نگاه جامع به رفاه تکیه کنند و این امر مستلزم بازنگری جدی در طراحی، اجرا و ارزیابی سیاست‌های رفاهی در شهرداری‌هاست؛ امری که در ادامه مقاله از منظر چالش‌ها، راهکارها و تجارب مورد بررسی قرار می‌گیرد (حسینی، ۱۴۰۲).

۳- چالش‌های نظام‌های رفاهی پرسنل شهرداری‌ها

یکی از مهم‌ترین چالش‌هایی که نظام‌های رفاهی شهرداری‌ها با آن مواجه‌اند، ناپایداری و محدودیت منابع مالی است؛ بودجه شهرداری‌ها غالباً متکی به درآمدهای ناپایدار مانند عوارض ساخت‌وساز، فروش تراکم و سایر منابعی است که تحت تأثیر چرخه‌های اقتصادی، سیاست‌های دولت، قوانین بالادستی و شرایط بازار قرار دارند و این ناپایداری باعث می‌شود طراحی برنامه‌های رفاهی

بلندمدت با دشواری همراه باشد؛ زیرا تعهدات پایدار رفاهی مانند بیمه‌های تکمیلی، صندوق‌های بازنشستگی تکمیلی، تسهیلات مسکن و سایر برنامه‌های بلندمدت نیازمند افق مالی قابل پیش‌بینی هستند (رضایی، ۱۴۰۱).

چالش دیگر، بوروکراسی پیچیده و ساختارهای اداری صلب در شهرداری‌هاست که تصمیم‌گیری در حوزه رفاه را کند، چندمرحله‌ای و وابسته به مجوزهای متعدد می‌کند؛ برای مثال، اجرای یک برنامه رفاهی ساده مانند اعطای تسهیلات آموزشی به فرزندان کارکنان ممکن است نیازمند طی مراحل متعدد در کمیته‌ها، شوراها و نهادهای نظارتی باشد و این امر، هم انگیزه مدیران را برای طراحی برنامه‌های خلاقانه کاهش می‌دهد و هم کارکنان را نسبت به تحقق وعده‌های رفاهی بدبین می‌سازد؛ در نتیجه، نظام رفاهی به یک ساختار کند و فرساینده تبدیل می‌شود که پاسخ‌گوی نیازهای منعطف و متغیر کارکنان نیست (محمدی، ۱۴۰۳).

افزون بر این، ضعف نظام‌های اطلاعاتی منابع انسانی و فقدان داده‌های دقیق و به‌روز درباره وضعیت رفاه، سلامت، رضایت شغلی و نیازهای واقعی کارکنان، مانع مهمی در مسیر توسعه نظام‌های رفاهی مبتنی بر شواهد است؛ در بسیاری از شهرداری‌ها، اطلاعات موجود محدود به سوابق استخدامی، حقوق و مزایا و معوقات است و داده‌هایی درباره میزان فرسودگی شغلی، استفاده از خدمات رفاهی، ترجیحات کارکنان در سبد مزایا و تأثیر برنامه‌های رفاهی بر عملکرد وجود ندارد یا اگر هم وجود دارد، به شکلی نظام‌مند جمع‌آوری و تحلیل نمی‌شود؛ در نتیجه، تصمیمات رفاهی بیشتر مبتنی بر حدس، تجربه فردی یا فشارهای مقطعی است تا تحلیل داده‌محور (احمدی، ۱۴۰۲).

چالش فرهنگی نیز عامل دیگری است که نباید نادیده گرفته شود؛ در برخی شهرداری‌ها، نگاه غالب مدیران نسبت به رفاه کارکنان، نگاهی ابزاری و کوتاه‌مدت است و از رفاه به‌عنوان ابزاری برای آرام‌سازی موقت کارکنان، جلوگیری از اعتراضات یا جلب رضایت در مقاطع حساس مانند انتخابات شوراها استفاده می‌شود؛ در این نگاه، رفاه بخشی از استراتژی بلندمدت سازمانی نیست، بلکه امتیازی است که می‌توان در مواقعی اعطا و در مواقع دیگر حذف کرد و این نوع رویکرد، بی‌ثباتی، بی‌اعتمادی و احساس ناامنی را در میان کارکنان تقویت می‌کند (حسینی، ۱۴۰۲).

همچنین، توزیع نابرابر مزایای رفاهی میان واحدها، رده‌های شغلی و گروه‌های مختلف کارکنان، نوعی «جزیره‌ای شدن» رفاه را در شهرداری‌ها رقم زده است؛ به این معنا که در برخی واحدها، مدیران با استفاده از منابع در اختیار یا روابط، برنامه‌های رفاهی گسترده‌تری اجرا می‌کنند، در حالی که واحدهای دیگر از حداقل‌ها نیز محرومند؛ این وضعیت، احساس تبعیض و نارضایتی را تشدید و همبستگی سازمانی را تضعیف می‌کند و باعث می‌شود کارکنان به جای تمرکز بر مأموریت مشترک شهری، خود را در رقابتی نابرابر برای دسترسی به منابع رفاهی ببینند (اسمیث، ۲۰۲۳).

یکی دیگر از چالش‌ها، عدم پیوند میان نظام‌های رفاهی و نظام ارزیابی عملکرد است؛ در بسیاری از شهرداری‌ها، بهره‌مندی از مزایای رفاهی ارتباط مستقیمی با عملکرد ندارد و همه کارکنان، صرف‌نظر از میزان تلاش، کیفیت کار و تعهد، از بسته‌های مشابهی استفاده می‌کنند؛ در نتیجه، نظام رفاهی نمی‌تواند نقش انگیزشی خود را ایفا کند و به ابزاری برای تثبیت وضعیت موجود تبدیل می‌شود؛ در حالی که اگر رفاه به گونه‌ای طراحی شود که بخشی از آن تابع شاخص‌های عملکردی شفاف و عادلانه باشد، می‌تواند انگیزه‌ای برای بهبود عملکرد فراهم آورد، به شرط آن‌که این پیوند به صورت عادلانه، شفاف و مبتنی بر معیارهای قابل سنجش برقرار شود (رضایی، ۱۴۰۱).

چالش مهم دیگر، بی‌توجهی به بعد روانی و اجتماعی رفاه است؛ نظام‌های رفاهی شهرداری‌ها غالباً بر کمک‌هزینه‌ها، وام‌ها، بن‌های خرید و سایر مزایای مالی متمرکز است؛ اما مسائل حیاتی مانند استرس شغلی، مواجهه روزانه با شکایات و نارضایتی‌های شهروندان، تهدیدهای فیزیکی برای کارکنان بخش‌های خدمات شهری، تعارض‌های نقش و تعادل کار و زندگی، در طراحی برنامه‌های رفاهی کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ این غفلت باعث شده است بسیاری از کارکنان، علی‌رغم بهره‌مندی از برخی مزایای مالی، همچنان احساس فرسودگی، فشار و بی‌پناهی کنند و این احساس، در بلندمدت به کاهش تعهد، افزایش غیبت و حتی ترک خدمت بیانجامد (حسینی، ۱۴۰۲).

در نهایت، فقدان سازوکارهای مشارکت کارکنان در طراحی و ارزیابی برنامه‌های رفاهی، چالشی است که موجب می‌شود نظام رفاهی بیش از آن‌که بازتابی از نیازهای واقعی آنان باشد، انعکاس‌دهنده دیدگاه‌های مدیران یا ملاحظات سیاسی باشد؛ حال آن‌که تجارب موفق نشان داده و خواهد داد که درگیر کردن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری رفاهی، از طریق شوراهای رفاه، کمیته‌های مشترک و نظرسنجی‌های معتبر، می‌تواند هم کیفیت تصمیمات را ارتقا دهد و هم احساس مالکیت و مسئولیت‌پذیری نسبت به نظام رفاهی را افزایش دهد (تامسون، ۲۰۲۴).

۴- راهکارها و مدل‌های نوین در توسعه نظام‌های رفاهی شهرداری‌ها

برای عبور از چالش‌های مذکور، ضروری است شهرداری‌ها از رویکردهای سنتی و یکسان‌ساز در حوزه رفاه فاصله بگیرند و به سوی مدل‌های منعطف، داده‌محور و مشارکتی حرکت کنند؛ یکی از راهکارهای مهم در این راستا، استقرار نظام «مزایای منعطف»

است که در آن، به جای ارائه بسته‌های رفاهی یکسان به همه کارکنان، برای هر فرد سقفی از امتیازات رفاهی تعریف می‌شود و هر کارمند می‌تواند بر اساس ترجیحات فردی، مرحله زندگی، وضعیت خانوادگی و نیازهای شخصی خود، از میان گزینه‌هایی مانند بیمه تکمیلی، تسهیلات آموزشی، خدمات مشاوره‌ای، تسهیلات مسکن، امکانات ورزشی و سایر خدمات، سبد رفاهی دلخواه خود را انتخاب کند (اسمیث، ۲۰۲۳). این مدل ضمن آن‌که احساس عدالت رویه‌ای را تقویت می‌کند، به شهرداری‌ها کمک می‌کند منابع محدود رفاهی را در حوزه‌هایی هزینه کنند که برای هر فرد بیشترین ارزش را دارد و در نتیجه از اتلاف منابع در برنامه‌هایی که با استقبال مواجه نمی‌شوند، جلوگیری کند؛ همچنین، این مدل می‌تواند با سیستم‌های دیجیتال مدیریت منابع انسانی ترکیب شود تا کارکنان از طریق پورتال‌های آنلاین، سبد رفاهی خود را مدیریت کرده و میزان استفاده از خدمات و تأثیر آن‌ها به صورت مداوم پایش شود (تامسون، ۲۰۲۴).

راهکار دیگر، توسعه «مدیریت رفاه مبتنی بر شواهد» است؛ در این رویکرد، شهرداری‌ها باید نظام‌های جامع جمع‌آوری و تحلیل داده‌های رفاهی را طراحی کنند؛ از جمله اجرای نظرسنجی‌های دوره‌ای درباره رضایت از خدمات رفاهی، سنجش سطح فرسودگی شغلی، پایش شاخص‌های سلامت روانی، ثبت میزان استفاده از خدمات رفاهی و تحلیل رابطه میان استفاده از خدمات و شاخص‌های عملکرد؛ این داده‌ها به مدیران اجازه می‌دهد برنامه‌های رفاهی را نه بر اساس حدس و تجربه، بلکه بر اساس شواهد و تحلیل‌های دقیق بازطراحی کنند و منابع را به پُربازده‌ترین حوزه‌ها اختصاص دهند (احمدی، ۱۴۰۲).

همچنین، راه‌اندازی «پرتال یکپارچه رفاهی» می‌تواند به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در این مسیر مطرح شود؛ در این پرتال، تمامی خدمات رفاهی اعم از درخواست وام، استفاده از خدمات درمانی، ثبت‌نام در دوره‌های آموزشی، استفاده از امکانات ورزشی و سایر خدمات، به‌صورت متمرکز مدیریت می‌شود و کارکنان می‌توانند وضعیت خود را مشاهده، خدمات مورد نیاز را انتخاب و بازخورد خود را ثبت کنند؛ این شفافیت، هم از بروز تبعیض و تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای می‌کاهد و هم اعتماد کارکنان را افزایش می‌دهد (محمدی، ۱۴۰۳).

از منظر فرهنگی، ضروری است که شهرداری‌ها از طریق برنامه‌های آموزشی، نشست‌ها و بیانیه‌های رسمی، رفاه کارکنان را به‌عنوان بخشی از استراتژی کلان سازمانی معرفی کنند و مدیران ارشد شخصاً تعهد خود را به توسعه نظام‌های رفاهی اعلام و در عمل نیز نشان دهند که رفاه برای آنان یک اولویت واقعی است؛ این امر می‌تواند با وارد کردن شاخص‌های رفاه کارکنان به ارزیابی عملکرد مدیران میانی نیز تقویت شود تا مدیران بدانند که مسئولیت مستقیم در قبال وضعیت رفاهی کارکنان دارند و این موضوع در ارزیابی آنان لحاظ می‌شود (حسینی، ۱۴۰۲). یکی دیگر از راهکارهای کلیدی، گسترش خدمات رفاه روانی و اجتماعی است؛ شهرداری‌ها می‌توانند با ایجاد مراکز مشاوره روان‌شناختی، برنامه‌های مدیریت استرس، دوره‌های آموزش مهارت‌های تاب‌آوری و تشکیل گروه‌های همیار، فضای امنی برای بیان مشکلات، تبادل تجربیات و دریافت حمایت حرفه‌ای برای کارکنان فراهم کنند؛ این خدمات، در بخش‌هایی از شهرداری که کارکنان با خطرات فیزیکی، حوادث، مواجهه با مرگ‌ومیر و فشارهای شدید شهروندان روبه‌رو هستند، اهمیت ویژه‌ای دارند و می‌توانند از بروز اختلالات روانی، کاهش کارایی و اندوه شغلی جلوگیری کنند (رضایی، ۱۴۰۱).

در سطح ساختاری، ایجاد «صندوق‌های پایدار رفاه» می‌تواند به حل مشکل ناپایداری منابع مالی کمک کند؛ این صندوق‌ها می‌توانند از طریق ترکیبی از منابع مانند درصدی از درآمدهای پایدار شهرداری، مشارکت داوطلبانه کارکنان، کمک‌های دولتی و حمایت شوراهای شهر تأمین شوند و با مدیریت حرفه‌ای، منابع مورد نیاز برای برنامه‌های بلندمدت رفاهی را فراهم کنند؛ نکته مهم آن است که سازوکارهای شفاف، گزارش‌دهی منظم و نظارت مشارکتی بر این صندوق‌ها برقرار باشد تا اعتماد عمومی نسبت به آن‌ها شکل گیرد (اسمیث، ۲۰۲۳).

علاوه بر این، مشارکت کارکنان در طراحی و ارزیابی برنامه‌های رفاهی باید از طریق سازوکارهای رسمی تقویت شود؛ برای مثال، تشکیل شورای رفاه کارکنان در هر شهرداری، با حضور نمایندگان منتخب کارکنان از واحدهای مختلف، می‌تواند زمینه‌ای برای انتقال نظرات، پیشنهادها و دغدغه‌های کارکنان فراهم آورد و تصمیمات مدیریتی را با واقعیت‌های میدانی هماهنگ‌تر سازد؛ این شوراها همچنین می‌توانند در اولویت‌بندی برنامه‌ها، ارزیابی اثربخشی و پیشنهاد اصلاحات نقش فعالی ایفا کنند (تامسون، ۲۰۲۴).

در نهایت، پیوند دادن نظام‌های رفاهی با نظام ارزیابی عملکرد، به شرط رعایت اصول عدالت و شفافیت، می‌تواند به تقویت انگیزه و تلاش کارکنان کمک کند؛ برای مثال، بخشی از مزایای رفاهی می‌تواند به صورت امتیازات اضافی برای کارکنانی که در ارزیابی‌های عملکرد، نتایج برجسته‌ای کسب کرده‌اند، اختصاص یابد؛ یا در برنامه‌های رفاه غیرمالی، مانند فرصت‌های آموزشی، مأموریت‌های مطالعاتی و پروژه‌های ویژه، اولویت به کارکنان با عملکرد بالا داده شود؛ چنین رویکردی، پیام روشنی به کارکنان می‌دهد که سازمان تلاش و تعهد آنان را می‌بیند و در حوزه رفاه نیز آن را به رسمیت می‌شناسد (احمدی، ۱۴۰۲).

۵- تجارب منتخب در حوزه نظام‌های رفاهی شهرداری‌ها

مرور تجربیات شهرداری‌های مختلف در جهان نشان می‌دهد که توسعه نظام‌های رفاهی کارآمد، بیش از آن‌که به سطح ثروت شهر یا کشور وابسته باشد، به کیفیت حاکمیت، شفافیت، نوآوری و مشارکت در مدیریت شهری پیوند دارد؛ برای مثال، در برخی شهرداری‌های اروپایی، نظام‌های رفاهی بر اساس قراردادهای اجتماعی قوی میان شوراهای شهر، مدیران شهری و نمایندگان کارکنان شکل گرفته است و از طریق چانه‌زنی جمعی، حداقل استانداردهایی برای رفاه کارکنان تضمین شده است؛ این استانداردها شامل ساعات کار، مرخصی‌ها، حمایت‌های درمانی، خدمات مشاوره‌ای و سایر مزایا است که از طریق قوانین محلی و توافقات جمعی، تثبیت می‌شود (تامسون، ۲۰۲۴).

در برخی کشورهای اسکاندیناوی، شهرداری‌ها نظام‌های رفاه جامع‌نگری را اجرا کرده‌اند که در آن، علاوه بر مزایای مالی، برنامه‌های گسترده‌ای برای تعادل کار و زندگی، کار پاره‌وقت اختیاری در دوره‌های خاص زندگی، امکان دورکاری در مشاغل مناسب، حمایت از والدین، تسهیل بازگشت به کار پس از مرخصی‌های طولانی، و برنامه‌های توسعه شایستگی برای کارکنان پیش‌بینی شده است؛ این برنامه‌ها با هدف کاهش استرس، پیشگیری از فرسودگی و افزایش مشارکت پایدار کارکنان در بازار کار طراحی شده‌اند و شهرداری‌ها با اجرای آن‌ها توانسته‌اند نرخ غیبت و ترک خدمت را کاهش دهند (اسمیث، ۲۰۲۳).

در برخی شهرهای آسیایی، تمرکز بر رفاه دیجیتال و هوشمندسازی خدمات رفاهی، جزء اولویت‌های شهرداری‌ها قرار گرفته است؛ به گونه‌ای که سامانه‌های یکپارچه‌ای برای مدیریت حقوق و مزایا، خدمات درمانی، تسهیلات و سایر برنامه‌ها طراحی شده و کارکنان می‌توانند از طریق تلفن همراه یا رایانه، همه امور رفاهی خود را مدیریت کنند؛ این سامانه‌ها با اتصال به پایگاه‌های داده سلامت، بیمه و منابع انسانی، امکان تحلیل‌های پیچیده و طراحی مداخلات هدفمند را فراهم کرده است و شهرداری‌ها با استفاده از این داده‌ها، توانسته‌اند برنامه‌های رفاهی را دقیق‌تر و عادلانه‌تر تنظیم کنند (محمدی، ۱۴۰۳).

در ایران نیز برخی تجارب موفق در سطح شهرداری‌ها وجود دارد، هرچند پراکنده و محدود؛ برای مثال، برخی شهرداری‌ها با راه‌اندازی تعاونی‌های مصرف و مسکن، ارائه خدمات بیمه تکمیلی گسترده، ایجاد باشگاه‌های ورزشی و فرهنگی ویژه کارکنان و خانواده‌های آنان، و برگزاری برنامه‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی، تلاش کرده‌اند نظام رفاهی خود را از سطح پرداخت‌های مناسبتی فراتر ببرند؛ اما این تجارب اغلب فاقد یک چارچوب ملی، پایدار و قابل تعمیم بوده و بیشتر به ابتکارات فردی مدیران محلی وابسته است (حسینی، ۱۴۰۲).

در برخی موارد، شهرداری‌ها با استفاده از ظرفیت مشارکت بخش خصوصی و سازمان‌های مردم‌نهاد، برنامه‌های رفاهی مشترکی را اجرا کرده‌اند؛ از جمله قرارداد با مراکز ورزشی، تفریحی و آموزشی برای ارائه خدمات با تخفیف به کارکنان، همکاری با سازمان‌های مردم‌نهاد در حوزه سلامت روان برای ارائه خدمات مشاوره‌ای و برنامه‌های مدیریت استرس، و استفاده از ظرفیت دانشگاه‌ها برای برگزاری دوره‌های تخصصی رایگان یا کم‌هزینه؛ این نوع همکاری‌ها می‌تواند بخشی از محدودیت‌های مالی شهرداری‌ها را جبران کند و تنوع خدمات رفاهی را افزایش دهد (رضایی، ۱۴۰۱).

تجارب مذکور نشان می‌دهد که موفقیت نظام‌های رفاهی شهرداری‌ها، نیازمند ترکیبی از سیاست‌های ساختاری، ابزارهای فناورانه، مشارکت کارکنان و ابتکار عمل مدیریتی است و نمی‌توان انتظار داشت با یک اقدام منفرد، مانند افزایش حقوق یا اعطای یک مزیت خاص، رضایت پایدار و رفاه واقعی برای کارکنان ایجاد شود؛ بلکه باید مجموعه‌ای هماهنگ از مداخلات در حوزه‌های مختلف طراحی و اجرا شود (احمدی، ۱۴۰۲).

۶- چارچوب پیشنهادی برای بازطراحی نظام‌های رفاهی شهرداری‌ها

با توجه به مبانی نظری، چالش‌ها و تجارب بررسی‌شده، می‌توان چارچوبی پیشنهادی برای بازطراحی نظام‌های رفاهی شهرداری‌ها ارائه کرد که مبتنی بر چهار محور اصلی است: محور ساختاری، محور فرهنگی، محور فناورانه و محور مشارکتی؛ در محور ساختاری، پیشنهاد می‌شود شهرداری‌ها با تدوین «سیاست رفاه کارکنان» به‌عنوان یک سند بالادستی، اهداف، اصول، حوزه‌ها و استانداردهای رفاهی را تعریف و آن را در شورای شهر به تصویب برسانند تا از تغییرات مکرر و سلیقه‌ای جلوگیری شود؛ این سند می‌تواند شامل تعریف روشن از انواع مزایا، معیارهای بهره‌مندی، سازوکارهای نظارت و ارزیابی و نقش هر سطح مدیریتی در اجرای سیاست‌های رفاهی باشد (محمدی، ۱۴۰۳).

در محور فرهنگی، لازم است برنامه‌ای برای تغییر نگرش مدیران و کارکنان نسبت به رفاه طراحی شود؛ به این معنا که رفاه از حالت امتیاز اضافی و لطف مدیریتی خارج و به‌عنوان «حق حرفه‌ای» و «سرمایه‌گذاری سازمانی» معرفی شود؛ این تغییر نگاه می‌تواند از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، انتشار بیانیه‌های سازمانی، الگوسازی از مدیرانی که در حوزه رفاه موفق بوده‌اند و وارد کردن شاخص‌های رفاه در ارزیابی عملکرد مدیران محقق شود؛ همچنین، فرهنگ گفت‌وگو و بازخورد درباره رفاه باید تقویت شود تا کارکنان بتوانند مسائل خود را بدون ترس از برچسب‌گذاری یا پیامدهای منفی مطرح کنند (حسینی، ۱۴۰۲).

در محور فناورانه، توسعه سامانه‌های دیجیتال برای مدیریت رفاه، جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل شاخص‌ها و ارائه خدمات، نقش کلیدی دارد؛ این سامانه‌ها باید با رویکرد کاربرمحور طراحی شوند تا استفاده از آن‌ها برای کارکنان ساده و قابل دسترس باشد؛ علاوه بر این، مسائل امنیت داده‌ها، حریم خصوصی و شفافیت در استفاده از اطلاعات باید در نظر گرفته شود تا اعتماد کارکنان نسبت به سامانه‌ها جلب شود؛ استفاده از ابزارهای تحلیلی برای شناسایی الگوها، مانند ارتباط میان استفاده از خدمات رفاهی و کاهش غیبت، می‌تواند به اصلاح مستمر نظام رفاهی کمک کند (تامسون، ۲۰۲۴).

در محور مشارکتی، ایجاد سازوکارهای رسمی برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های رفاهی ضروری است؛ شورای رفاه کارکنان، کمیته‌های مشترک مدیریت و کارکنان، و نظرسنجی‌های منظم می‌تواند ابزارهایی برای تحقق این مشارکت باشد؛ علاوه بر این، باید سازوکاری برای بازخورد و رسیدگی به شکایات در حوزه رفاه پیش‌بینی شود تا کارکنان بدانند که اعتراض‌ها و پیشنهادهای آنان شنیده می‌شود و پاسخی دریافت می‌کند؛ این مشارکت می‌تواند به افزایش احساس مالکیت نسبت به نظام رفاهی و در نتیجه، بهبود پایبندی به مقررات و استفاده مسئولانه از خدمات منجر شود (اسمیث، ۲۰۲۳).

این چارچوب پیشنهادی، تأکید می‌کند که هر شهرداری باید با توجه به شرایط خاص خود، از جمله اندازه، ساختار بودجه، فرهنگ سازمانی و قوانین محلی، نسخه‌ای بومی‌شده از نظام رفاهی را طراحی کند؛ اما اصول مشترکی مانند عدالت، شفافیت، مشارکت، داده‌محوری و نگاه جامع به رفاه، می‌تواند ستون فقرات این نظام در همه شهرداری‌ها باشد؛ اجرای موفق این چارچوب مستلزم آن است که مدیریت ارشد شهرداری، اراده جدی برای سرمایه‌گذاری در رفاه داشته باشد و این سرمایه‌گذاری را نه هزینه‌ای اضافی، بلکه شرط لازم برای تحقق مأموریت‌های شهری بداند (احمدی، ۱۴۰۲).

۷- نتیجه‌گیری

مرور ادبیات نظری، چالش‌ها و تجارب نشان می‌دهد که نظام‌های رفاهی پرسنل شهرداری‌ها در بسیاری از موارد، نتوانسته‌اند با تحولات محیطی، انتظارات جدید کارکنان و پیچیدگی‌های مدیریت شهری هم‌گام شوند و همچنان در چارچوب‌های سنتی، بوروکراتیک و مالی‌محور باقی مانده‌اند؛ در حالی که رفاه کارکنان باید به‌عنوان بخشی از استراتژی کلان مدیریت شهری و ابزاری برای افزایش تاب‌آوری سازمانی، ارتقای کیفیت خدمات و جلب اعتماد شهروندان مورد توجه قرار گیرد؛ کارکنان شهرداری‌ها، اگر احساس کنند که سازمان به رفاه آن‌ها اهمیت می‌دهد، در مواجهه با بحران‌ها و فشارهای بیرونی، همراهی بیشتری از خود نشان خواهند داد و این همراهی، سرمایه‌ای است که نمی‌توان آن را با هیچ ابزار دیگری جایگزین کرد.

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود شهرداری‌ها در سطح سیاست‌گذاری، سندی جامع برای رفاه کارکنان تدوین و آن را به تصویب شوراهای شهر برسانند؛ این سند باید شامل اهداف بلندمدت، اصول حاکم بر رفاه، حوزه‌های اولویت‌دار، سازوکارهای تأمین مالی و نظام‌های نظارت و ارزیابی باشد؛ همچنین، لازم است که بودجه‌ای مشخص و پایدار برای رفاه در نظر گرفته شود و از وابستگی کامل به درآمدهای ناپایدار پرهیز شود؛ ایجاد صندوق‌های رفاه با مدیریت شفاف و مشارکت کارکنان، می‌تواند یکی از ابزارهای تحقق این هدف باشد. در سطح اجرایی، پیشنهاد می‌شود نظام‌های رفاهی به‌سمت مزایای منعطف حرکت کنند تا کارکنان بتوانند بر اساس نیازها و ترجیحات خود، سبد رفاهی مناسب را انتخاب نمایند؛ همچنین، استفاده از ابزارهای فناورانه برای مدیریت رفاه، جمع‌آوری داده و ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها باید گسترش یابد؛ پرتال‌های یکپارچه رفاهی، سامانه‌های نظرسنجی آنلاین و ابزارهای تحلیلی می‌توانند، کیفیت تصمیمات رفاهی را بهبود و از اتلاف منابع جلوگیری کنند.

در حوزه فرهنگ سازمانی، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی برای مدیران و کارکنان طراحی شود تا رفاه به‌عنوان حق و سرمایه‌گذاری سازمانی شناخته شده و از نگاه‌های ابزاری و کوتاه‌مدت فاصله گرفته شود؛ علاوه بر این، لازم است مدیران ارشد شهرداری‌ها، با رفتار و تصمیمات خود، پیام روشنی درباره اهمیت رفاه ارسال کنند؛ برای مثال، حضور در برنامه‌های رفاهی، حمایت از طرح‌های نوآورانه در این حوزه و پاسخ‌گویی شفاف به کارکنان درباره محدودیت‌ها و برنامه‌ها، می‌تواند اعتماد را تقویت کند.

در حوزه رفاه روانی و اجتماعی، پیشنهاد می‌شود شهرداری‌ها مراکز مشاوره، برنامه‌های مدیریت استرس، گروه‌های همیار و فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی را توسعه دهند؛ به‌ویژه برای کارکنانی که در مشاغل پرخطر، مواجهه مستقیم با شهروندان یا شرایط دشوار محیطی فعالیت می‌کنند، این خدمات می‌تواند نقشی پیشگیرانه در جلوگیری از فرسودگی، اختلالات روانی و کاهش عملکرد داشته باشد؛ علاوه بر این، برنامه‌هایی برای تعادل کار و زندگی، مانند انعطاف در ساعات کار، امکان دورکاری در مشاغل مناسب و حمایت از والدین، باید در دستور کار قرار گیرد.

در نهایت، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های بیشتری در سطح ملی درباره وضعیت نظام‌های رفاهی شهرداری‌ها، میزان رضایت کارکنان، تأثیر برنامه‌های رفاهی بر عملکرد و مقایسه تجارب شهرداری‌های مختلف انجام شود تا زمینه برای توسعه سیاست‌های مبتنی بر شواهد فراهم گردد؛ دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مراکز آموزش مدیریت شهری می‌توانند در این زمینه نقش فعالی ایفا کنند

و با همکاری شهرداری‌ها، دانش و تجربه موجود را غنی‌تر سازند؛ تنها در این صورت است که می‌توان امیدوار بود نظام‌های رفاهی شهرداری‌ها، از سطح برنامه‌های مقطعی و پراکنده فراتر رفته و به نظام‌هایی پایدار، عادلانه و کارآمد تبدیل شوند.

منابع

1) Ahmadi, M. (2023). Welfare policy in public organizations: An analysis of the role of welfare in organizational sustainability. Tehran: Urban Management and Development Publications.
2) Hosseini, S. A. (2023). Organizational psychology and stress management in municipalities: Modern strategies. Tehran: Center for Urban Management Education and Research.
3) Mohammadi, H. (2024). Bureaucratic structure and welfare barriers in local institutions. Tehran: Academic Press of Public Administration.
4) Rezaei, F. (2022). Organizational justice and equitable distribution of benefits in the Iranian administrative system. Tehran: Research Institute for Administrative Sciences and Human Resource Management.
5) Smith, J. (2023). Human resource management in the new era: Global challenges in the public sector. London: Academic Press.
6) Thompson, K. (2024). Digital transformation in welfare services and employee health. London: Urban Management Academic Press.

A Review of Welfare Systems for Municipal Staff: Challenges, Solutions, and Experiences

Abstract

Due to the complex and stressful nature of urban services, welfare systems play a vital role in maintaining the motivation and productivity of human resources within municipalities. However, many municipalities face inefficiencies in this domain due to financial constraints, bureaucratic structures, and traditional approaches. This research, while explaining the theoretical foundations of organizational welfare and distributive justice, analyzes key challenges, including budgetary instability, a lack of data-driven decision-making, and an instrumental view of welfare. Drawing on successful global experiences, strategies such as the implementation of flexible benefit models, the development of digital welfare, and the establishment of sustainable funds are proposed. Finally, a comprehensive model based on employee participation and linking welfare to organizational performance is presented, which can serve as a roadmap for transforming welfare systems and enhancing organizational resilience in municipalities. This study demonstrates that employee welfare is not an excessive cost but a strategic investment for the sustainability of urban management.

Keywords: Welfare, Welfare Systems, Municipal Staff, Experiences, Municipality.

منابع

۱. ابن عربی، محی الدین. ۵۶۰–۶۳۸) ق). کشف المعنی عن سرّ اسماء اللّه الحسنی، به کوشش علی زمانی قمشه‌ای، تصحیح متن عربی الخطاوی، ۱۹۶۹. قم: مطبوعات دینی.

۲. غباری بناب، باقر و نصرتی، فاطمه. (۱۳۹۴). الگوی سلامت روانی بر اساس شاخص‌های الگوی اسلامی ایرانی. تهران: نشر الگوی پیشرفت، وابسته به مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت.

۳. جرداق، جورج، امام علی (ع) صدای عدالت انسانی، ج ۱و۲، ترجمه محمدعلی سلطانی، تهران: مؤسسه نشر پنجره، ۱۳۸۹ش.

4. Jung, C. G. (۱۹۸۹). Memories, dreams, reflections. (R. Winston & C. Winston, Tran)