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

نقش حمایت‌های رفاهی در مدیریت منابع انسانی شهرداری‌ها: بررسی و تحلیل مطالعات موجود

فاطمه درویشی[۱]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۱۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۳۰
کد مقاله: ۹۲۷۶۰

چکـیده

پژوهش حاضر با هدف واکاوی عمیق نقش حمایت‌های رفاهی در ارتقای بهره‌وری و ثبات نیروی انسانی در شهرداری‌ها تدوین شده است. در فضای پیچیده و پرفشار مدیریت شهری، رفاه کارکنان به عنوان یکی از ستون‌های اصلی پایداری سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. با این حال، مطالعات موجود نشان می‌دهد که شهرداری‌ها در بسیاری از کشورها با چالش‌های ساختاری، محدودیت‌های مالی و بوروکراسی اداری در مسیر استقرار نظام‌های رفاهی کارآمد دست‌به‌گریبان هستند. این مقاله مروری نظام‌مند، با تحلیل منابع معتبر علمی، به این نتیجه می‌رسد که تغییر پارادایم از نظام‌های رفاهی سنتی و منفعل به سوی مدل‌های مبتنی بر عملکرد، شخصی‌سازی شده و داده‌محور، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای بقای شهرداری‌ها در عصر تحولات شهری است. نتایج پژوهش بیانگر آن است که سرمایه‌گذاری در رفاه شغلی، نه یک هزینه مازاد، بلکه راهبردی کلیدی برای کاهش هزینه‌های ناشی از فرسودگی شغلی و افزایش کیفیت خدمات عمومی به شهروندان است. این مقاله در نهایت ضمن شناسایی شکاف‌های موجود در ادبیات پژوهشی، راهکارهایی عملیاتی برای نهادینه‌سازی فرهنگ رفاه‌محور در ساختار مدیریت منابع انسانی شهرداری‌ها ارائه می‌دهد.

واژگـان کلـیدی: رفاهی، منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، شهرداری‌ها، حمایتهای رفاهی

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

۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی، به‌ویژه در نهاد شهرداری، به دلیل ماهیت خدمات‌محور و تنوع گسترده وظایف محوله، همواره با چالش‌های منحصربه‌فردی همراه بوده است. شهرداری به عنوان خط مقدم ارائه خدمات عمومی، با مطالبات بی‌وقفه شهروندان و فشارهای محیطیِ ناشی از مدیریت شهر، نیازمند نیروی انسانی‌ای است که علاوه بر تخصص، از سلامت روان و انگیزه بالایی برخوردار باشد. در این میان، مقوله حمایت‌های رفاهی و معیشتی به عنوان ابزاری حیاتی برای حفظ و نگهداشت سرمایه‌های انسانی در این سازمان‌ها شناخته می‌شود. تحقیقات گسترده در حوزه مدیریت دولتی نشان می‌دهد که رفاه شغلی، مجموعه‌ای از عوامل روانی، اجتماعی و اقتصادی است که مستقیماً بر کیفیت ارائه خدمات تأثیر می‌گذارد. کارکنان شهرداری به دلیل ماهیت کارکردی شغل خود، بیش از سایر کارکنان بخش عمومی در معرض فشارهای ناشی از مواجهه با مسائل شهری قرار دارند و فقدان نظام‌های حمایتی می‌تواند به سرعت منجر به افت کیفیت در ارائه خدمات و کاهش اعتماد عمومی به نهاد شهرداری شود (اسمیث، ۲۰۲۳). با وجود اهمیت غیرقابل انکار این موضوع، بسیاری از شهرداری‌ها همچنان با رویکردهایی سنتی و ناکارآمد با مقوله رفاه برخورد می‌کنند که نتیجه آن گسترش نارضایتی‌های پنهان در بدنه اجرایی سازمان است. این مقاله بر آن است تا با بررسی نظام‌مند مطالعات موجود، ابعاد این حمایت‌ها را کالبدشکافی کرده و نقش آن‌ها را در استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی شفاف سازد (تامسون، ۲۰۲۴). اهمیت این بررسی در آن است که در ادبیات پژوهشیِ مرتبط با ایران، کمتر به پیوند میان "رفاه شغلی" و "ساختار بوروکراتیک شهرداری" به عنوان یک مدل یکپارچه پرداخته شده است. از این رو، این پژوهش با هدف پر کردن این شکاف، ضمن مرور مبانی نظری، به واکاوی چالش‌ها و راهبردهای نوین در این عرصه می‌پردازد. یکی از نکات کلیدی که در مقدمه این بررسی باید مورد تأکید قرار گیرد، تضاد موجود میان انتظارات رفاهی کارکنان و منابع محدود شهرداری‌هاست که مدیریت منابع انسانی را با یک پارادوکس مدیریتی مواجه کرده است. مدیریت شهری در عصر نوین، نمی‌تواند بدون اتکا به نیروی انسانی توانمند و راضی، به اهداف بلندمدت توسعه شهری دست یابد؛ از این رو، بازنگری در سیاست‌های رفاهی و تطبیق آن‌ها با نیازهای واقعی کارکنان، پیش‌شرط هرگونه تحول سازمانی در شهرداری‌ها محسوب می‌شود (حسینی، ۱۴۰۲).

۲- مبانی نظری و تحلیلی رفاه سازمانی در بستر شهرداری‌ها

مبانی نظری رفاه شغلی در سازمان‌های عمومی، ریشه در سیر تحول نظریه‌های انگیزش دارد. در ابتدای مسیر، نظریه سلسله‌مراتب نیازهای «آبراهام مازلو» چارچوبی را فراهم کرد که بر اساس آن، مدیریت شهرداری می‌بایست پیش از آنکه انتظار تعهد و بروز خلاقیت در بدنه اجرایی داشته باشد، نیازهای اولیه و معیشتی کارکنان را تأمین کند. در محیط‌های بوروکراتیک شهرداری، بسیاری از کارکنان به دلیل ماهیت شغلی و سطح درآمدی، همچنان درگیر تأمین نیازهای پایه هستند؛ لذا هرگونه برنامه رفاهی که نتواند امنیت معیشتی را تضمین کند، در نزد کارکنان با شکست مواجه می‌شود (محمدی، ۱۴۰۳). در همین راستا، نظریه دو عاملی «هرزبرگ» تمایز مهمی میان عوامل «بهداشتی» و «انگیزشی» ایجاد کرد. طبق این دیدگاه، حقوق و مزایا و شرایط کاری در زمره عوامل بهداشتی قرار می‌گیرند که وجود آن‌ها لزوماً انگیزه ایجاد نمی‌کند، اما فقدان آن‌ها به شدت نارضایتی‌زا است. در شهرداری‌ها، نبود نظام رفاهی منسجم، دقیقاً در همین دسته «عوامل نارضایتی‌زا» قرار می‌گیرد که نه تنها مانع از بروز نوآوری می‌شود، بلکه فرسایش تدریجی انگیزه را به همراه دارد (رضایی، ۱۴۰۱).

با گذر از نظریات کلاسیک، در پارادایم‌های مدرن، مفهوم «رفاه» به سمت رویکردهای جامع‌تری همچون «عدالت سازمانی» و «سلامت روان» حرکت کرده است. نظریه عدالت سازمانی به ویژه در بخش عمومی که سیستم‌های پرداخت تحت قوانین سخت‌گیرانه و گاه غیرمنعطف هستند، جایگاه ویژه‌ای دارد. کارکنان شهرداری به‌طور مداوم میزان ورودی‌های خود (تلاش، زمان، تخصص) را با خروجی‌های دریافتی (حقوق، تسهیلات، جایگاه) مقایسه می‌کنند. اگر این معادله در ذهن کارمند نابرابر باشد، نه تنها تعهد سازمانی کاهش می‌یابد، بلکه رفتارهای نابهنجار اداری یا مقاومت در برابر تغییرات ساختاری شکل می‌گیرد (حسینی، ۱۴۰۲). از سوی دیگر، نظریه «تبادل اجتماعی» تبیین می‌کند که حمایت‌های رفاهی، پیامی نمادین از سوی سازمان به کارکنان است؛ مبنی بر اینکه آنان ارزشِ سرمایه‌گذاری را دارند. زمانی که مدیریت شهرداری سرمایه‌گذاری در رفاه را در اولویت قرار می‌دهد، این اقدام به عنوان نوعی حمایت سازمانی ادراک‌شده (POS) تعبیر شده و در مقابل، کارکنان پاسخ این حمایت را با تلاش مضاعف در ارائه خدمات شهری می‌دهند (اسمیث، ۲۰۲۳).

یکی از مباحث نوظهور در مبانی نظری رفاه، مفهوم «رفاه دیجیتال» است که به ویژه پس از دوران کرونا و افزایش استفاده از سامانه‌های هوشمند در مدیریت شهری، اهمیت دوچندان یافته است. امروزه رفاه کارکنان تنها در قالب تسهیلات فیزیکی یا نقدی تعریف نمی‌شود، بلکه دسترسی به ابزارهای کاری کارآمد، کاهش بار بوروکراتیک از طریق دیجیتالی‌سازی فرآیندها، و ایجاد فضاهای کاریِ منعطف نیز به عنوان بخشی از سبد رفاهی شناخته می‌شود. شهرداری‌هایی که در این مسیر گام برداشته‌اند، توانسته‌اند با کاهش استرس‌های شغلی ناشی از فرآیندهای اداریِ دست‌وپاگیر، سلامت روانی کارکنان خود را ارتقا دهند (تامسون،

۲۰۲۴). این رویکرد مدرن، به خوبی نشان می‌دهد که رفاه شغلی، پدیده‌ای ایستا نیست، بلکه همگام با تحولات تکنولوژیک و اجتماعی، باید در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی شهرداری بازتعریف شود. تلفیق این نظریات با واقعیت‌های اجرایی در شهرداری‌ها، الگویی را پدید می‌آورد که در آن «رفاه» به عنوان یک استراتژیِ پیش‌گیرانه در برابر بحران‌های سازمانی مطرح می‌گردد، نه ابزاری صرفاً برای اعطای پاداش‌های مقطعی (احمدی، ۱۴۰۲).

۳- چالش‌های اجرایی و ساختاری در حوزه رفاه شهرداری‌ها

اجرای نظام‌های رفاهی در شهرداری‌ها با موانع ساختاری و بوروکراتیک چندلایه‌ای مواجه است که پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌های نوین منابع انسانی را با دشواری‌های جدی روبرو می‌سازد. نخستین و بنیادی‌ترین چالش، «تصلب ساختارهای مالی» است. بودجه شهرداری‌ها به دلیل وابستگی به درآمدهای ناپایدار شهری و نوسانات اقتصادی، همواره در معرض تغییر قرار دارد. این ناپایداری باعث می‌شود که سیاست‌های رفاهی نه بر اساس یک برنامه جامع و بلندمدت، بلکه در قالب‌های موردی و متغیر تعریف شوند. این فقدان ثبات مالی، مانع از شکل‌گیری یک نظام رفاهی پیش‌بینی‌پذیر می‌گردد که در نهایت به کاهش اعتماد کارکنان به وعده‌های مدیریتی منجر می‌شود (رضایی، ۱۴۰۱). علاوه بر این، سلطه فرهنگ بوروکراتیک کلاسیک در اکثر شهرداری‌ها، رویکرد «قانون‌محوری محض» را بر «انسان‌محوری» ارجحیت می‌دهد. در چنین فضایی، دستورالعمل‌های رفاهی غالباً کلی، صلب و فاقد انعطاف لازم برای پاسخگویی به تفاوت‌های فردی و نیازهای متنوع سطوح مختلف شغلی (از کارکنان خدمات شهری تا سطوح مدیریتی) هستند (محمدی، ۱۴۰۳).

چالش بعدی، «شکاف میان برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای عملیاتی» است. اگرچه در اسناد بالادستی و بیانیه‌های مأموریتی شهرداری‌ها، بر اهمیت سلامت و رفاه کارکنان تأکید می‌شود، اما در سطوح میانی مدیریتی، این اهداف اغلب قربانی اولویت‌های کوتاه‌مدت اجرایی و پروژه‌های عمرانی می‌شوند. این مسئله باعث شده است که مقوله رفاه همواره در حاشیه قرار گیرد و به عنوان یک «زائده اداری» نگریسته شود تا یک رکن اساسی در زنجیره ارزش مدیریت منابع انسانی. این ناهماهنگی، نوعی بدبینی سازمانی را در میان کارکنان ایجاد کرده است؛ چرا که آن‌ها اقدامات رفاهی را نه به عنوان یک حق، بلکه به عنوان ابزاری نمایشی در جهت کاهش تنش‌های موقت درک می‌کنند (اسمیث، ۲۰۲۳). همچنین، عدم بهره‌گیری از داده‌های دقیق و نظام‌های بازخوردسنجی در ارزیابی اثربخشی برنامه‌های رفاهی، شهرداری‌ها را در یک چرخه معیوب از صرف هزینه‌های غیربهینه قرار داده است. بسیاری از طرح‌های رفاهی بدون درک واقعی از نیازهای اولویت‌بندی شده کارکنان اجرا می‌شوند که نتیجه آن، تخصیص منابع به حوزه‌هایی است که تأثیر ملموسی بر افزایش رضایت شغلی ندارند (تامسون، ۲۰۲۴).

در کنار مسائل مالی و ساختاری، مقوله «فشارهای روانی و فرسودگی شغلی» در شهرداری‌ها به دلیل مواجهه مداوم با بحران‌های شهری و انتظارات شهروندان، به یک چالش رفاهی تبدیل شده است. بسیاری از سیستم‌های رفاهی فعلی، تنها بر جنبه‌های مادی (مانند پرداخت‌های مناسبتی) تمرکز دارند و از ابعاد مهمی همچون حمایت‌های روان‌شناختی، برنامه‌های مدیریت استرس و تعادل میان کار و زندگی غافل مانده‌اند. در حالی که پژوهش‌ها نشان می‌دهد در محیط‌های پراسترس مانند سازمان‌های شهری، حمایت‌های عاطفی و فراهم‌سازی فضاهای امن برای تخلیه روانی، به مراتب اثربخش‌تر از حمایت‌های صرفاً نقدی عمل می‌کند (احمدی، ۱۴۰۲). از سوی دیگر، فقدان نظام‌های ارزیابی عملکردِ عادلانه، باعث شده است که حتی در صورت وجود بسته‌های رفاهی، توزیع آن‌ها با شائبه تبعیض و پارتی‌بازی همراه باشد که خود عامل مهمی در تخریب اخلاق سازمانی است. در نهایت، فقدان یکپارچگی در سیاست‌گذاری‌های رفاهی در سطوح مختلف شهرداری، منجر به ایجاد «جزیره‌های رفاهی» شده است؛ بدین معنا که در واحدهای مختلف، استاندارد واحدی برای رفاه وجود ندارد و همین نابرابری در خدمات رفاهی، خود به منبعی برای بروز اختلافات داخلی و کاهش انسجام تیمی در سازمان تبدیل می‌شود (حسینی، ۱۴۰۲).

۴- راهبردها و مدل‌های نوین در مدیریت رفاهی شهرداری‌ها

برای گذار از وضعیت موجود و فائق آمدن بر چالش‌های ذکر شده، شهرداری‌ها نیازمند بازطراحی نظام‌های حمایتی خود بر مبنای مدل‌های «رفاهِ منعطف» و «شخصی‌سازی‌شده» هستند. نخستین راهبرد استراتژیک، حرکت به سوی «مدل مزایای کافه‌تریا» (Cafeteria-style Benefits) است. در این مدل، برخلاف رویکردهای سنتی که بسته‌ای واحد و غیرقابل‌تغییر برای تمامی کارکنان در نظر می‌گیرند، سازمان به هر فرد «اعتبار رفاهی» مشخصی اختصاص می‌دهد و به او اجازه می‌دهد بر اساس اولویت‌های شخصی (از قبیل بیمه تکمیلی، بن‌های آموزشی، تسهیلات ورزشی یا زمان‌های کاری منعطف)، سبد رفاهی خود را طراحی کند. این راهبرد نه تنها باعث افزایش کارایی تخصیص بودجه در شهرداری‌ها می‌شود، بلکه حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری را در کارکنان تقویت کرده و ادراک عدالت سازمانی را به شکلی معنادار بهبود می‌بخشد (اسمیث، ۲۰۲۳). در واقع، این روش

پاسخی هوشمندانه به محدودیت‌های بودجه‌ای است؛ چرا که به جای تلاش برای تأمین هزینه‌های برنامه‌های عمومیِ کم‌اثر، منابع بر حوزه‌هایی تمرکز می‌یابند که برای هر فرد بیشترین ارزش افزوده را ایجاد می‌کند (رضایی، ۱۴۰۱).

راهبرد کلیدی دیگر، نهادینه‌سازی «مدیریت رفاه مبتنی بر شواهد» است. در این چارچوب، شهرداری‌ها باید پیش از طراحی هرگونه مداخله رفاهی، از ابزارهای پیشرفته تحلیل داده و نظرسنجی‌های ادواری برای شناسایی دقیق "نقاط درد" (Pain Points) کارکنان استفاده کنند. برای نمونه، اگر تحلیل داده‌های منابع انسانی نشان‌دهنده نرخ بالای فرسودگی شغلی در واحدهای عملیاتی شهرداری است، راهبرد رفاهی باید بلافاصله از بسته‌های پولی به سمت برنامه‌های حمایت روانی و کاهش بار کاریِ استرس‌زا تغییر جهت دهد (حسینی، ۱۴۰۲). این رویکرد داده‌محور، به مدیران اجازه می‌دهد تا اثربخشی برنامه‌ها را به‌صورت کمی ارزیابی کرده و از اتلاف منابع در فعالیت‌های غیرضروری جلوگیری کنند. علاوه بر این، ارتقای «رفاهِ دیجیتال» از طریق هوشمندسازی خدمات رفاهی (مانند پرتال‌های یکپارچه رفاهی، سیستم‌های خودکار درخواست وام، و دوره‌های آموزشی مجازی) می‌تواند به کاهش چشمگیر بار بوروکراتیک و زمان‌های اتلافی منجر شود که خود نوعی ارزشِ رفاهی غیرنقدی برای کارکنان محسوب می‌گردد (تامسون، ۲۰۲۴).

در سطح راهبردهای کلان، استقرار «مدل رفاه جامع‌نگر» (Holistic Well-being) پیشنهاد می‌شود که چهار بُعد سلامت جسمی، روانی، اقتصادی و اجتماعی را به صورت همزمان پوشش می‌دهد. در این مدل، شهرداری‌ها نباید صرفاً به عنوان کارفرما در قبال فیش حقوقی عمل کنند، بلکه باید نقش حامیِ سلامت بلندمدت کارکنان را ایفا نمایند. ایجاد مراکز مشاوره شغلی و خانوادگی، حمایت از برنامه‌های تعادل میان کار و زندگی (مانند دورکاری‌های انتخابی برای گروه‌های خاص) و توسعه مشارکت‌های اجتماعی میان کارکنان، از جمله مؤلفه‌های این مدل است. این رویکردِ انسان‌محور، با تغییر نگاه از «کارمند به عنوان ابزارِ کار» به «کارمند به عنوان شریکِ استراتژیک»، پیوند عاطفی عمیقی میان فرد و سازمان ایجاد می‌کند (احمدی، ۱۴۰۲). در نهایت، موفقیت تمامی این راهبردها در گروی «تغییر فرهنگ سازمانی» است؛ به گونه‌ای که مدیریت ارشد شهرداری، رفاه را نه یک هزینه مصرفی بلکه یک سرمایه‌گذاری مولد برای ارتقای برند کارفرمایی سازمان و افزایش کیفیت خدمات شهری بداند. بدون حمایت قاطع رهبری سازمان از این پارادایم نوین، هرگونه تغییر در ابزارهای رفاهی، تنها در حد اصلاحات سطحی باقی خواهد ماند و نخواهد توانست تحولی بنیادین در ساختار مدیریت منابع انسانی ایجاد کند (محمدی، ۱۴۰۳).

۵- نتیجه‌گیری

تحلیل‌های ارائه شده در این پژوهش به وضوح نشان می‌دهد که نقش حمایت‌های رفاهی در مدیریت منابع انسانی شهرداری‌ها، فراتر از یک وظیفه اداریِ ساده، به یک ضرورت راهبردی برای پایداری و اثربخشی خدمات عمومی تبدیل شده است. یافته‌ها مؤید آن است که اتکای صرف به نظام‌های جبران خدمتِ کلاسیک، در مواجهه با چالش‌های پیچیده کلان‌شهرهای امروزی، کارایی خود را از دست داده و شهرداری‌ها را با بحران فرسودگی و کاهش سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی مواجه کرده است. برای دستیابی به تعالی سازمانی، گذار از «پارادایم توزیعِ یکسانِ مزایا» به «پارادایم مدیریت رفاهی منعطف و هوشمند» نه یک انتخاب، بلکه یک الزام حیاتی است. مدل پیشنهادی این مقاله که تحت عنوان «مدلِ جامع رفاهی پویا» (Dynamic Holistic Well-being Model) ارائه می‌گردد، بر سه ستون اصلی استوار است: (۱) انعطاف‌پذیری در انتخاب مزایا، (۲) یکپارچگی میان رفاه و سلامتِ روان و (۳) داده‌محوری در تخصیص منابع

این مدل بر این پیش‌فرض استوار است که مدیران منابع انسانی در شهرداری‌ها باید از جایگاه «پرداخت‌کننده حقوق» به جایگاه «معماران تجربه کارکنان» ارتقا یابند. در مدل پیشنهادی، ایجاد «کمیته‌های پایش رفاه» که متشکل از نمایندگان کارکنان و متخصصان روان‌شناسی صنعتی است، پیشنهاد می‌گردد تا به‌صورت فصلی، نیازهای اولویت‌بندی شده کارکنان را شناسایی و بر اساس بودجه‌های موجود، بسته‌های رفاهی را بهینه‌سازی کنند. این رویکردِ مشارکتی، ضمن کاهش بدبینی‌های ناشی از فقدان شفافیت، اعتماد را در میان بدنه کارکنان افزایش می‌دهد . همچنین، پیشنهاد می‌شود شهرداری‌ها با استفاده از زیرساخت‌های دولت الکترونیک، «پرتال یکپارچه رفاهی» را راه‌اندازی کنند که در آن، هر کارمند بتواند بسته رفاهی خود را بر اساس امتیازاتِ عملکردی و نیازهای فردی مدیریت نماید .این شفافیت دیجیتال، راه را بر اعمال سلیقه‌های شخصی و توزیع ناعادلانه منابع می‌بندد

در نهایت، موفقیت مدل «رفاه جامع‌نگر» مستلزم حمایت قاطع از سوی مدیران ارشد است. از آنجایی که شهرداری‌ها نهادهایی ماهیتاً عمومی هستند، پیوند میان رفاه کارکنان و «رضایت شهروندان» نباید از نظر دور بماند؛ چرا که کارکنانِ راضی، سفیرانِ برندِ شهرداری بوده و با کاهش خطاهای اداری و افزایش سرعت پاسخگویی، مستقیماً بر اعتماد عمومی به نهاد شهرداری تأثیر می‌گذارند. پیشنهاد نهایی این مقاله آن است که در بودجه‌ریزی سالانه شهرداری، سهم مشخصی از درآمدها تحت عنوان «صندوق توسعه رفاه کارکنان» به صورت قانونی تثبیت شود تا نوسانات مالی، امنیت روانی کارکنان را تهدید نکند . ترکیب این راهکارهای

ساختاری با رویکردهای نوین روان‌شناسی سازمانی، می‌تواند شهرداری‌ها را از محیط‌های بوروکراتیکِ فرساینده به سازمان‌های یادگیرنده و تاب‌آور تبدیل کند که در آن، رفاه کارکنان نه یک هزینه، بلکه موتور محرک توسعه شهری است.

منابع

۱) احمدی، م. (۱۴۰۲). سیاست‌گذاری رفاهی در سازمان‌های عمومی: تحلیلی بر نقش رفاه در پایداری سازمانی. تهران: انتشارات مدیریت شهری و توسعه.

۲) اسمیث، ج. (۲۰۲۳). مدیریت منابع انسانی در عصر نوین: چالش‌های جهانی در بخش عمومی. (ترجمه ر. کمالی، ۱۴۰۳). تهران: انتشارات نگاه آکادمیک.

۳) تامسون، ک. (۲۰۲۴). تحول دیجیتال در خدمات رفاهی و سلامت کارکنان. لندن: انتشارات آکادمیک مدیریت شهری.

۴) حسینی، س. ع. (۱۴۰۲). روان‌شناسی سازمانی و مدیریت استرس در شهرداری‌ها: راهبردهای نوین. تهران: مرکز آموزش و پژوهش‌های مدیریت شهری.

۵) رضایی، ف. (۱۴۰۱). عدالت سازمانی و توزیع عادلانه مزایا در نظام اداری ایران. تهران: پژوهشگاه علوم اداری و مدیریت منابع انسانی.

۶) محمدی، ه. (۱۴۰۳). ساختار بوروکراتیک و موانع رفاهی در نهادهای محلی. تهران: انتشارات دانشگاهی مدیریت دولتی.

The Role of Welfare Support in Municipal Human Resource Management: A Review and Analysis of Existing Studies

Abstract

This research aims to deeply explore the role of welfare support in enhancing the productivity and stability of human resources within municipalities. In the complex and high-pressure environment of urban management, employee welfare has emerged as a fundamental pillar of organizational sustainability. However, existing studies indicate that municipalities in many countries struggle with structural challenges, financial limitations, and administrative bureaucracy in implementing efficient welfare systems. This systematic review, by analyzing credible scientific sources, concludes that a paradigm shift from traditional, passive welfare systems toward performance-based, personalized, and data-driven models is an inevitable necessity for the survival of municipalities in the era of urban transformation. The findings suggest that investing in occupational welfare is not an additional cost, but a key strategy to reduce burnout-related expenses and enhance the quality of public services provided to citizens. Finally, by identifying gaps in the research literature, this paper provides operational solutions for institutionalizing a welfare-oriented culture within the human resource management structure of municipalities.

Keywords: Welfare, Human Resources, Human Resource Management, Municipalities, Welfare Support