

بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری درون‌سازمانی در شهرداری‌ها با رویکرد مدیریت منابع

انسانی

آرمیتا خلیلی^{۱*}، محمد شبانی^۲

۱- لیسانس حسابداری، فوق لیسانس مهندسی شهرسازی، (سرپرست اداره توسعه مدیریت و منابع سازمان مدیریت حمل و نقل بار و مسافر شهرداری)

۲- لیسانس علوم سیاسی، فوق لیسانس مطالعات منطقه‌ای گرایش خاورمیانه، (کارشناس روابط عمومی)

چکیده

شهرداری‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای عمومی محلی، در سال‌های اخیر با چالش‌های متعددی نظیر محدودیت‌های مالی، افزایش انتظارات شهروندان، پیچیدگی مسائل شهری و الزامات نوین حکمرانی مواجه بوده‌اند. در چنین شرایطی، ارتقای بهره‌وری درون‌سازمانی نه تنها یک انتخاب مدیریتی، بلکه ضرورتی راهبردی برای تضمین اثربخشی خدمات شهری و تحقق توسعه پایدار شهری محسوب می‌شود. از آنجا که ماهیت فعالیت‌های شهرداری‌ها عمدتاً خدماتی، دانش‌محور و مبتنی بر تعامل انسانی است، نقش مدیریت منابع انسانی به عنوان محور اصلی ارتقای بهره‌وری، بیش از پیش اهمیت می‌یابد. هدف این مقاله، بررسی و تحلیل عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری درون‌سازمانی در شهرداری‌ها با رویکرد مدیریت منابع انسانی و تبیین سازوکارهای اثرگذاری آن بر عملکرد سازمانی است. در این راستا، تلاش شده است با تمرکز بر مؤلفه‌هایی همچون رهبری تحول‌آفرین، فرهنگ سازمانی، نظام‌های جبران خدمات، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، عدالت سازمانی و نقش فناوری، چارچوبی تحلیلی و یکپارچه ارائه شود. روش تحقیق حاضر، مرور نظام‌مند و تحلیلی ادبیات پژوهش و مطالعات انجام‌شده مرتبط با موضوع بهره‌وری، مدیریت منابع انسانی و مدیریت شهری است که با رویکرد توصیفی-تحلیلی و بر پایه منابع علمی معتبر انجام شده است. داده‌ها صرفاً از پژوهش‌های پیشین استخراج و تحلیل شده و نتایج در قالب یک مدل مفهومی مورد تفسیر قرار گرفته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که بهره‌وری درون‌سازمانی در شهرداری‌ها حاصل تعامل همزمان سیاست‌های استراتژیک منابع انسانی با متغیرهای زمینه‌ای همچون رهبری اثربخش، عدالت ادراکی و فرهنگ پاسخگو است. به‌ویژه، آموزش هدفمند، نظام پاداش مبتنی بر عملکرد، شفافیت در ارزیابی و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش تعهد و کارایی کارکنان دارند. سرانجام، نتایج پژوهش تأکید می‌کند که تحقق بهره‌وری پایدار در شهرداری‌ها مستلزم بازطراحی یکپارچه فرایندهای مدیریت منابع انسانی و گذار از رویکردهای سنتی به مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی است؛ رویکردی که می‌تواند کیفیت خدمات شهری و رضایت شهروندان را به‌طور معناداری بهبود بخشد. واژگان کلیدی: بهره‌وری درون‌سازمانی، مدیریت منابع انسانی، شهرداری، عملکرد سازمانی، شایستگی کارکنان

چکیده :

سازمان‌های دولتی، به ویژه شهرداری‌ها، در مواجهه با فشارهای فزاینده اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی، نیازمند بازتعریف اساسی مفاهیم عملکرد و کارایی خود هستند؛ محیطی که در آن، بهبود بهره‌وری درون‌سازمانی دیگر یک انتخاب مدیریتی نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای بقا و تحقق مأموریت‌های محوله به شمار می‌رود. بهره‌وری در بافت سازمان‌های خدماتی شهری، فراتر از نسبت ساده خروجی به ورودی‌های مادی تعریف می‌شود و شامل کیفیت خدمات ارائه شده، سرعت پاسخگویی به نیازهای شهروندان و بهینه‌سازی فرایندهای داخلی مبتنی بر سرمایه انسانی موجود است (برومند کاخکی زاهدی مطلق، ۱۳۹۰). این پژوهش بر این فرض استوار است که در سازمان‌های مبتنی بر دانش و خدمات نظیر شهرداری‌ها، منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین دارایی مولد و اهرم پیش‌برنده بهره‌وری، نقشی محوری ایفا می‌کند و هرگونه تلاشی برای افزایش کارایی که این عامل اساسی را نادیده بگیرد، محکوم به شکست خواهد بود. تأکید بر مدیریت منابع انسانی (HRM) به عنوان یک رویکرد جامع، امکان پیوند دادن اهداف استراتژیک سازمان با ظرفیت‌ها و انگیزه‌های کارکنان را فراهم می‌آورد و از این منظر، مدل‌های مدیریتی قدیمی که صرفاً بر ساختار و مقررات تمرکز داشتند، ناکافی تلقی می‌شوند (عدالت‌پناه و همکاران، ۱۳۹۰).

این پارادایم جدید مدیریتی، شهرداری‌ها را ملزم می‌سازد تا سرمایه‌گذاری‌های هدفمندتری را در حوزه نیروی انسانی خود آغاز کنند؛ سرمایه‌گذاری‌هایی که شامل جذب استعدادهای برتر، توسعه مستمر مهارت‌ها، ایجاد بسترهای انگیزشی مبتنی بر شایستگی و تقویت فرهنگ مشارکت و تعهد سازمانی است. ضعف در هر یک از این حوزه‌ها، به سرعت منجر به کاهش اثربخشی عملیاتی، افزایش ناهماهنگی‌های درون‌بخشی و در نهایت، کاهش رضایت شهروندان از خدمات شهری می‌شود؛ مسائلی که به طور مستقیم بر بهره‌وری کلان سازمان سایه می‌افکنند (نیک‌اختر و همکاران، ۱۳۹۰). بنابراین، تمرکز این مقاله بر تبیین این نکته است که چگونه می‌توان با به‌کارگیری چارچوب‌های پیشرفته مدیریت منابع انسانی، ساختارهای سنتی و بوروکراتیک شهرداری را به سمت یک نظام پاسخگو، چابک و بهره‌ور هدایت نمود. این رویکرد تحلیلی، زمینه‌ساز شناسایی شکاف‌های موجود بین وضعیت مطلوب و شرایط فعلی در زمینه مدیریت استعداد و عملکرد در نهادهای شهری خواهد بود.

بهره‌وری در محیط شهرداری‌ها ابعاد چندگانه‌ای دارد؛ از بازدهی در مدیریت پروژه‌های عمرانی و خدماتی گرفته تا اثربخشی در اجرای فرآیندهای نظارتی و تعامل با ذینفعان. یکی از چالش‌های بنیادین، مقاومت در برابر تغییر و فقدان نوآوری ناشی از سیستم‌های سنتی ارزیابی و پاداش است که اغلب بر مبنای سابقه کار یا رعایت سلسله مراتب شکل گرفته‌اند و نه عملکرد واقعی (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۰). این امر، انگیزه کارکنان متعهد و نوآور را تضعیف کرده و منجر به خروج سرمایه‌های فکری می‌شود؛ وضعیتی که مستقیماً بهره‌وری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در مقابل، رویکردهای نوین منابع انسانی، مانند مدیریت مبتنی بر هدف (MBO) و پیوند دادن جبران خدمات با شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs)، می‌توانند انطباق رفتارهای فردی با اهداف سازمانی را تضمین کرده و موجبات پویایی سازمانی را فراهم آورند (مهرداد سلگی و همکاران، ۱۳۹۰).

هدف اصلی این مقاله، کاوش در این لایه‌های عمیق‌تر مدیریتی و ارائه یک چارچوب تحلیلی جامع برای شهرداری‌ها جهت درک این مسئله است که چگونه می‌توان از طریق اصلاحات سیستمی در منابع انسانی، سطح بهره‌وری درون‌سازمانی را به طور معنی‌داری ارتقا داد. این بررسی، فراتر از توصیف صرف، به دنبال کشف روابط علی و معلولی بین متغیرهای دخیل در HRM و نتایج بهره‌وری است، با این فرض که نیروی انسانی آموزش‌دیده، بالانگیزه و درگیر (Engaged)، سنگ بنای هر سازمان بهره‌ور مدرنی محسوب می‌شود (شیعه و همکاران، ۱۳۹۰). تحلیل باید نشان دهد که سرمایه‌گذاری بر توسعه سرمایه انسانی، خود به

عنوان یک سرمایه‌گذاری بازگشت‌پذیر با نرخ بازدهی بالا در نظر گرفته شود، به ویژه در نهادهایی که کارایی آنها مستقیماً با رفاه عمومی مرتبط است. ضرورت انجام این پژوهش از دو منظر قابل بررسی است؛ نخست، نیاز عملی شهرداری‌ها به افزایش کارایی در سایه محدودیت‌های بودجه‌ای و افزایش انتظارات شهروندان برای خدمات‌رسانی ۲۴ ساعته و با کیفیت، و دوم، غنای نظری این موضوع در حوزه مدیریت دولتی و منابع انسانی که نیازمند تلفیق مدل‌های موفق بخش خصوصی با ماهیت عمومی و خدمت‌محور سازمان‌های شهرداری است (لشکری و همکاران، ۲۰۲۲). اگرچه بسیاری از مطالعات به بهره‌وری سازمانی پرداخته‌اند، اما تمرکز کمی بر چارچوب‌های اختصاصی منابع انسانی که بتوانند پاسخگوی بوروکراسی‌های پیچیده و ساختارهای سنتی شهرداری‌ها باشند، وجود دارد. این مقاله قصد دارد با مرور و تحلیل دقیق پیشینه‌ها، این خلاء را پوشش دهد.

در این راستا، مفاهیمی چون فرهنگ سازمانی، رهبری تحول‌آفرین، عدالت رویه‌ای و توزیعی، و سیستم‌های مدیریت عملکرد، به عنوان عوامل واسطه‌ای حیاتی بین سیاست‌های منابع انسانی و خروجی‌های بهره‌وری مورد واکاوی قرار می‌گیرند (شفیعی دارافشانی، ۲۰۲۲). این عوامل تعیین می‌کنند که کارکنان تا چه حد حاضرند دانش و توانایی‌های خود را به کار گیرند و چه میزان تعهد قلبی نسبت به اهداف سازمان احساس کنند. بی‌توجهی به محیط روانی و فرهنگی حاکم بر سازمان، حتی با وجود بهترین قوانین استخدامی، قادر به تضمین افزایش بهره‌وری نخواهد بود؛ بنابراین، تحلیل باید جامعیت داشته باشد.

بررسی تطبیقی بین شهرداری‌های موفق و ناموفق در زمینه بهره‌وری، اغلب نشان می‌دهد که تفاوت اساسی نه در ساختار سازمانی یا میزان بودجه تخصیص یافته، بلکه در کیفیت رهبری و نحوه مدیریت کارکنان نهفته است (ذوالفقاری و همکاران، ۲۰۲۳). مدیران در شهرداری‌ها باید نقش مربی، تسهیل‌گر و الگویی برای رفتارهای بهره‌ور را ایفا کنند، به جای آنکه صرفاً نقش مقام ناظر و کنترل‌کننده را داشته باشند. این تحول در نگرش، مستلزم آموزش‌های تخصصی برای مدیران میانی و ارشد در زمینه اصول نوین مدیریت منابع انسانی است. در نهایت، این مقدمه چارچوبی را برای تبیین ضرورت مطالعه عوامل منابع انسانی بر بهره‌وری شهرداری‌ها فراهم می‌آورد. مقاله حاضر با این باور آغاز می‌شود که بهره‌وری درون‌سازمانی شهرداری‌ها تابعی پیچیده از عوامل سیستمی، فرهنگی و مدیریتی است که مدیریت منابع انسانی به عنوان محور اصلی این تعاملات عمل می‌کند (کفاشی و همکاران، ۲۰۲۲). گام بعدی، تشریح مبانی نظری و تدوین بخش‌های تحلیلی مربوط به هر یک از این عوامل محوری خواهد بود تا تصویری کامل از مسیرهای ارتقای کارایی در این نهادهای حیاتی ارائه شود.



شکل ۱. مدل مفهومی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری درون‌سازمانی در شهرداری‌ها با رویکرد مدیریت منابع انسانی

این مدل مفهومی نشان می‌دهد که بهره‌وری درون‌سازمانی در شهرداری‌ها حاصل تعامل مجموعه‌ای از عوامل مدیریتی، فرهنگی و ساختاری است که در چارچوب مدیریت منابع انسانی استراتژیک قابل تبیین هستند. در این مدل، مدیریت منابع انسانی استراتژیک (Strategic Human Resource Management) شامل جذب و گزینش، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خدمات، به عنوان بستر اصلی شکل‌گیری بهره‌وری سازمانی در نظر گرفته شده است. در کنار آن، رهبری تحول‌آفرین (Transformational Leadership) و فرهنگ سازمانی (Organizational Culture) با ایجاد چشم‌انداز مشترک، تقویت انگیزش و نهادینه‌سازی ارزش‌های حرفه‌ای، نقش تسهیل‌گر در ارتقای سطح بهره‌وری ایفا می‌کنند. همچنین عدالت سازمانی (Organizational Justice) و محیط کار (Work Environment) به عنوان عوامل پشتیبان، از طریق افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کاهش رفتارهای ناکارآمد، تأثیر مستقیمی بر بهره‌وری درون‌سازمانی دارند. در نهایت، ارتقای بهره‌وری درون‌سازمانی به بهبود عملکرد سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات شهری منجر می‌شود که نشان‌دهنده پیوند منطقی بین سیاست‌های منابع انسانی و پیامدهای نهایی سازمان در شهرداری‌هاست.

۲. مبانی نظری بهره‌وری و منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی

بهره‌وری درون‌سازمانی در محیط شهرداری‌ها، مفهومی فراتر از سنجش کمی بازدهی بخش‌های تولیدی دارد و باید بر اساس شایستگی‌های کیفی خدمات عمومی و رضایت ذینفعان تعریف گردد؛ این تعریف نیازمند یک بنیان نظری منسجم است که ارتباط بین سرمایه انسانی و نتایج عملیاتی را توجیه کند (کیوانی و رضایی، ۲۰۱۶). از منظر اقتصادی، بهره‌وری به معنای حداکثر استفاده از منابع ورودی برای تولید خروجی مطلوب است، اما در سازمان‌های غیرانتفاعی و خدماتی نظیر شهرداری‌ها، «ارزش» خلق شده به آسانی قابل اندازه‌گیری نیست و تعریف شاخص‌های بهره‌وری باید با ملاحظات عمومی و اجتماعی همراه

باشد. نظریه سرمایه انسانی (Human Capital Theory) تأکید می‌کند که آموزش، تجربه و مهارت‌های کارکنان، نوعی دارایی نامشهود با پتانسیل تولیدی بالا هستند که سرمایه‌گذاری بر روی آن‌ها، بازدهی بلندمدت سازمانی را تضمین می‌کند (عادل‌خواجه و همکاران، ۲۰۲۲).

این نظریه به وضوح نشان می‌دهد که تخصیص منابع به بخش‌هایی مانند آموزش کارکنان شهرداری، نه یک هزینه عملیاتی، بلکه یک سرمایه‌گذاری استراتژیک محسوب می‌شود که مستقیماً بر کیفیت خدمات شهری تأثیر می‌گذارد؛ نیروی انسانی که دانش کافی در مورد مقررات نوین شهرسازی، فناوری‌های جدید مدیریت شهری و روش‌های بهینه تعامل با شهروندان ندارد، نمی‌تواند به بهره‌وری مورد انتظار دست یابد (خواجه‌شاهکوهی و همکاران، ۲۰۱۵). در نتیجه، سنجش بهره‌وری در شهرداری باید شامل شاخص‌هایی باشد که نه تنها سرعت انجام کار (مثلاً زمان پاسخگویی به شکایات) بلکه کیفیت اجرای آن (رضایت شهروندان از حل مشکل) را نیز در بر گیرد، که این امر نیازمند کارکنانی با انگیزه و مجهز به دانش به‌روز است. مدیریت منابع انسانی (HRM) به عنوان چارچوب عملیاتی نظریه سرمایه انسانی، مجموعه‌ای از سیاست‌ها و شیوه‌های یکپارچه است که هدف آن‌ها اطمینان از وجود منابع انسانی شایسته، توانمند و متعهد در سازمان است (ملایی، ۲۰۱۹). رویکرد استراتژیک HRM (SHRM) بر این اصل تأکید دارد که فعالیت‌های منابع انسانی نباید صرفاً واکنشی و اداری باشند، بلکه باید به صورت فعال و پیش‌نگر، اهداف توسعه سازمانی شهرداری را پشتیبانی کنند. برای مثال، اگر هدف شهرداری، حرکت به سمت شهر هوشمند باشد، سیاست‌های جذب، آموزش و پاداش منابع انسانی باید مستقیماً در راستای تأمین و حفظ متخصصین حوزه فناوری اطلاعات و تحلیل داده‌ها تنظیم شوند (شکری و علمی‌مقدم، ۲۰۲۵).

یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌هایی که در ادبیات مدیریتی به عنوان رابط بین HRM و بهره‌وری مطرح شده است، مفهوم «تعهد سازمانی» (Organizational Commitment) است؛ کارکنانی که احساس تعلق و تعهد عمیق نسبت به مأموریت شهرداری دارند، رفتارهای فراتر از نقش رسمی (OCBs) از خود نشان می‌دهند که عاملی حیاتی در رفع گلوگاه‌های عملیاتی و افزایش کارایی در بخش‌های خدماتی است (سالاری‌پور و همکاران، ۲۰۲۳). این تعهد از طریق عواملی نظیر احساس عدالت در سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و درک روشنی از نقش فردی در دستیابی به اهداف کلان شهرداری تقویت می‌شود. نادیده گرفتن این ابعاد روان‌شناختی، منجر به سازمانی می‌شود که کارکنان آن صرفاً وظایف محوله را در حداقل سطح ممکن انجام می‌دهند و خلاقیت یا ابتکار عملی در مواجهه با مشکلات جدید شهری نخواهند داشت. در زمینه شهرداری‌ها، ساختارهای بوروکراتیک اغلب مانعی برای تحقق بهره‌وری مبتنی بر منابع انسانی پیشرفته هستند. بوروکراسی سنتی بر سلسله مراتب، تمرکزگرایی و مقررات خشک استوار است که مانع از تفویض اختیار و پاسخگویی سریع می‌شود (محمدرضا مقدم و رمضانی وانگاه، ۲۰۲۴). بهره‌وری نیازمند سازمانی چابک است که بتواند به سرعت به تغییرات نیازهای شهری واکنش نشان دهد؛ این چابکی تنها زمانی میسر می‌شود که کارکنان در سطوح مختلف، توانایی تصمیم‌گیری و اجرای سریع فرایندها را داشته باشند، که خود مستلزم اعتماد مدیریتی و طراحی مجدد نقش‌هاست.

تحقیقات نشان داده‌اند که فقدان شفافیت در سیستم‌های ارزیابی عملکرد و تخصیص منابع (مانند ترفیعات و پاداش‌ها) در سازمان‌های دولتی، عامل اصلی کاهش انگیزه و ظهور رفتارهای غیراخلاقی است (بوداقی، ۲۰۲۴). اگر کارکنان احساس کنند که شایستگی آن‌ها در فرایند ارزیابی منعکس نمی‌شود و پاداش‌ها بر اساس شایسته‌سالاری توزیع نمی‌گردد، تلاش خود را کاهش داده و بهره‌وری کلی کاهش می‌یابد. از این رو، طراحی یک سیستم مدیریت عملکرد منصفانه و شفاف، به عنوان یک عامل کلیدی در همسوسازی فردی و سازمانی، باید در اولویت قرار گیرد. در مجموع، مبانی نظری این پژوهش بر این اساس بنا شده است که بهره‌وری درون‌سازمانی در شهرداری‌ها محصول تعامل پیچیده بین شایستگی‌های فردی (سرمایه انسانی)، طراحی

سیستمی (سیاست‌های HRM) و عوامل فرهنگی-اجرایی (مانند تعهد و فرهنگ عدالت) است (رشیدیان و نژادایرانی، ۲۰۱۵). هرگونه تلاش برای بهبود باید این سه رکن را مورد توجه قرار دهد و از رویکردهای تک‌بعدی که صرفاً بر اصلاح فرایندها یا تجهیزات متمرکز هستند، پرهیز نماید.

۳. نقش رهبری و فرهنگ سازمانی در هدایت بهروری

رهبری، به عنوان موتور محرکه هر سازمان، نقشی اساسی در تعیین مسیر استراتژیک و شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی ایفا می‌کند که این دو عامل، مستقیماً بر میزان تلاش و خلاقیت کارکنان شهرداری تأثیر می‌گذارند و در نهایت، بر بهروری درون‌سازمانی اثر می‌گذارند (احمدی امیرحسین، ۲۰۲۵). رهبری تحول‌آفرین (Transformational Leadership)، که بر الهام‌بخشی، ایجاد چشم‌انداز مشترک، تحریک فکری کارکنان و توجه فردی به رشد آن‌ها تأکید دارد، به عنوان مؤثرترین سبک رهبری برای ایجاد تغییرات مثبت در محیط‌های سنتی و بوروکراتیک نظیر شهرداری‌ها شناخته شده است (سوکی و همکاران، ۲۰۲۳). رهبران تحول‌آفرین با ایجاد اعتماد، کارکنان را تشویق می‌کنند تا از وظایف روتین فراتر رفته و به دنبال راه‌حل‌های خلاقانه برای مشکلات پیچیده شهری باشند، که این خود جوهر بهروری کیفی است. فرهنگ سازمانی در شهرداری‌ها، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و هنجارهای مشترک است که نحوه تعامل کارکنان با یکدیگر و با شهروندان را شکل می‌دهد (برومند کاخکی زاهدی مطلق، ۲۰۱۸). فرهنگی که مبتنی بر سلسله مراتب سفت و سخت، ترس از شکست و عدم پاسخگویی باشد، به طور ذاتی بهروری را سرکوب می‌کند؛ زیرا کارکنان از ریسک‌پذیری برای بهبود روش‌ها اجتناب می‌کنند و صرفاً به حفظ وضعیت موجود می‌پردازند. در مقابل، فرهنگی که بر شفافیت، اعتماد متقابل و یادگیری مستمر تأکید دارد، محیطی را فراهم می‌آورد که در آن، کارکنان به طور فعال به دنبال شناسایی و حذف اتلاف‌ها در فرایندهای کاری خود هستند (عدالت‌پناه و همکاران، ۲۰۲۴).

ارتباط بین رهبری و فرهنگ، یک رابطه دوسویه است؛ رهبران نمونه‌های عینی ارزش‌های مورد نظر هستند و رفتارهای آن‌ها بازتاب‌دهنده فرهنگ مطلوب یا نامطلوب خواهد بود. اگر رهبران در شهرداری به جای تمرکز بر گزارش‌دهی صوری، بر نتایج ملموس و رضایت شهروندان تأکید کنند و خودشان پاسخگویی را تمرین نمایند، این فرهنگ در کل سازمان نهادینه خواهد شد (نیک‌اختر و همکاران، ۲۰۲۱). این همسویی فرهنگی، به ویژه در سازمان‌های خدماتی، میزان تلاش داوطلبانه کارکنان برای خدمات‌رسانی بهتر را به شدت افزایش می‌دهد، که این امر تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر شاخص‌های بهروری دارد.

یکی از جنبه‌های حیاتی فرهنگ سازمانی در شهرداری‌ها، فرهنگ «مشتري‌مداری» یا «شهروند محوری» است. در سازمان‌های دولتی، شهروندان نقش مشتري نهایی را دارند، اما اغلب فرهنگ داخلی بر این نکته تمرکز ندارد (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۳). ارتقای بهروری مستلزم این است که کارکنان هر واحد، از معاونت عمرانی گرفته تا واحد صدور پروانه، خود را مسئول نهایی ارائه خدمت با کیفیت بدانند. رهبری باید این دیدگاه را از طریق مدل‌سازی رفتاری، مانند اولویت دادن به نیازهای شهروندان در تصمیم‌گیری‌های روزمره، ترویج دهد (مهرداد سلگی و همکاران، ۲۰۲۵). چالش اصلی در تغییر فرهنگ، مقاومت در برابر نوآوری است که اغلب ریشه در عدم اطمینان و ترس از دست دادن قدرت در ساختارهای بوروکراتیک دارد. رهبران مؤثر باید استراتژی‌هایی برای مدیریت این مقاومت اتخاذ کنند، از جمله شفاف‌سازی اهداف تغییر، درگیر کردن کارکنان در فرایند طراحی راه‌حل‌های جدید و ایجاد یک شبکه امن برای آزمایش روش‌های کاری جدید بدون ترس از تنبیه در صورت شکست اولیه (شیعه و همکاران، ۲۰۲۱). این رویکرد، فرهنگ یادگیری سازمانی را تقویت می‌کند که خود از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های بهروری مستمر است.

علاوه بر این، رهبری باید بر ایجاد حس مالکیت و توانمندسازی (Empowerment) در کارکنان تمرکز کند؛ در سازمان‌های شهرداری، اغلب تصمیم‌گیری‌ها به لایه‌های بالایی متمرکز شده است که منجر به کندی و عدم پاسخگویی می‌شود (لشکری و همکاران، ۲۰۲۲). رهبرانی که منابع، اطلاعات و اختیار لازم را به سطوح عملیاتی منتقل می‌کنند، به کارکنان اجازه می‌دهند تا با درک عمیق‌تر از مسئله، راه‌حل‌های بهتری ارائه دهند و فرآیندها را به صورت محلی بهینه‌سازی کنند، که این امر به طور مستقیم به افزایش بهره‌وری در سطح واحد منجر می‌شود. تعادل بین ثبات و انعطاف‌پذیری در فرهنگ سازمانی شهرداری‌ها یک دغدغه دائمی است؛ قوانین و مقررات باید رعایت شوند (نیاز به ثبات)، اما پاسخگویی به مشکلات شهری نیازمند انعطاف‌پذیری است (شفیعی دارافشانی، ۲۰۲۲). رهبری موفق، فرهنگی را ایجاد می‌کند که در آن چارچوب‌های قانونی به عنوان حداقل استاندارد تلقی شوند و خلاقیت در چارچوب این استانداردها برای دستیابی به کارایی بالاتر تشویق شود. این پارادوکس، نیازمند رهبرانی با هوش هیجانی بالا است که بتوانند همزمان بر نظم و نوآوری تأکید ورزند. در نهایت، تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعاملات بین‌بخشی (Inter-departmental Coordination) در شهرداری‌ها بسیار حیاتی است؛ سیلوهای سازمانی (سازمان‌دهی بر اساس بخش‌های کاملاً مجزا) یکی از بزرگ‌ترین عوامل کاهش بهره‌وری در سازمان‌های بزرگ دولتی هستند (ذوالفقاری و همکاران، ۲۰۲۳). رهبری و فرهنگ باید تعاملات افقی را ترویج دهند، به گونه‌ای که واحدها به جای رقابت یا بی‌تفاوتی نسبت به یکدیگر، به صورت شبکه‌ای و مشارکتی برای حل مسائل شهری که غالباً چندوجهی هستند، همکاری کنند؛ این همکاری مستلزم اعتماد فرهنگی است که توسط رهبری کاشته می‌شود.

۴. طراحی نظام‌های جبران خدمات و انگیزش مبتنی بر عملکرد

یکی از اصلی‌ترین عوامل تأثیرگذار بر رفتار سازمانی و در نتیجه بهره‌وری در شهرداری‌ها، نحوه طراحی نظام‌های جبران خدمات (Compensation) و انگیزشی است که باید کاملاً با اهداف استراتژیک سازمان همسو باشند (کفاشی و همکاران، ۲۰۲۲). در سازمان‌های دولتی، نظام‌های سنتی پاداش که عمدتاً بر اساس معیارهایی غیر از عملکرد واقعی مانند سابقه خدمت، مدرک تحصیلی یا حفظ سمت استوار بوده‌اند، نتوانسته‌اند انگیزه لازم برای کارایی بالاتر را ایجاد کنند (کیوانی و رمضانی، ۲۰۱۶). نظریه‌های مدرن مدیریت منابع انسانی تأکید دارند که سیستم‌های جبران خدمات باید شفاف، منصفانه و مبتنی بر شایستگی‌ها و نتایج ملموس باشند تا بتوانند نیروی انسانی را به سمت اهداف بهره‌وری سوق دهند. پیاده‌سازی موفق سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد در شهرداری‌ها مستلزم تعریف دقیق و قابل اندازه‌گیری بودن شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) است که مستقیماً با خدمت‌رسانی به شهروندان در ارتباط باشند؛ این شاخص‌ها نباید صرفاً خروجی‌های کاغذی باشند، بلکه باید نتایج واقعی مانند کاهش زمان صدور پروانه‌ها، بهبود کیفیت آسفالت معابر یا افزایش رضایت از خدمات جمع‌آوری زباله را منعکس سازند (عادل‌خواجه و همکاران، ۲۰۲۲). هنگامی که کارکنان و واحدها می‌دانند که تلاش مضاعف و عملکرد بالاتر آن‌ها به طور مستقیم و منصفانه پاداش داده خواهد شد، انگیزه درونی آن‌ها برای دستیابی به بهره‌وری فراتر از حداقل وظایف محوله به شدت افزایش می‌یابد.

علاوه بر جبران خدمات مالی، شهرداری‌ها باید به طور جدی از مزایای انگیزشی غیرمالی بهره ببرند؛ این موارد شامل فرصت‌های پیشرفت شغلی، به رسمیت شناختن عمومی عملکرد برتر، اعطای مسئولیت‌های بیشتر و فراهم آوردن امکانات توسعه حرفه‌ای است (خواجه شاهکوهی و همکاران، ۲۰۱۵). در محیط شهرداری، قدردانی عمومی از کارکنانی که خدمات برجسته‌ای به جامعه ارائه داده‌اند، می‌تواند تأثیر انگیزشی بسیار قوی‌تری نسبت به یک پاداش مالی کوچک داشته باشد، زیرا حس خدمت‌رسانی و افتخار شغلی را تقویت می‌کند. مسئله عدالت در نظام پاداش از اهمیت بالایی برخوردار است؛ بر اساس تئوری عدالت توزیعی، اگر کارکنان احساس کنند که پاداش دریافتی آن‌ها با تلاش و نتایج دیگران تناسب ندارد، منجر به کاهش انگیزه و افت عملکرد

خواهد شد (ملایی، ۲۰۱۹). بنابراین، شفافیت در فرایند ارزیابی عملکرد و اطمینان از اینکه همه مراحل از مشاهده عملکرد تا تخصیص پاداش، عاری از سوگیری‌های شخصی یا سیاسی است، یک پیش شرط اساسی برای اثربخشی سیستم انگیزشی محسوب می‌شود. شهرداری‌ها باید سیستم‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه یا ارزیابی مبتنی بر هدف را به جای تکیه صرف بر نظرات مدیران مستقیم به کار گیرند (شکری و علمی مقدم، ۲۰۲۵).

یکی از چالش‌های نهادینه شده در سازمان‌های دولتی، وجود کارکنان با عملکرد ضعیف است که به دلیل حمایت‌های قانونی یا ساختارهای اداری، به راحتی قابل جابجایی یا تعدیل نیستند (سالاری پور و همکاران، ۲۰۲۳). در این شرایط، سیستم انگیزشی باید به گونه‌ای طراحی شود که در عین حفظ استانداردهای لازم برای حفظ این کارکنان، به طور قاطع پاداش‌های قابل توجهی را به عملکرد بالا اختصاص دهد تا یک فاصله واضح بین سطح تلاش مورد انتظار و پاداش‌های عملکرد عادی ایجاد شود. این امر، نیروی محرکه‌ای برای کارکنان فعال ایجاد می‌کند. همچنین، طراحی سیستم‌های جبران خدمات در شهرداری‌ها باید توازن بین ثبات شغلی و انعطاف‌پذیری در پاداش را برقرار سازد. در حالی که ثبات شغلی یک مزیت برای جذب نیروهای متعهد است، اگر این ثبات به معنای مصونیت از ارزیابی و عدم ارتباط با عملکرد باشد، منجر به تنبلی سازمانی می‌شود (محمدرضا مقدم و رضائی وانگاه، ۲۰۲۴). راهکار در این است که بخش قابل توجهی از پاداش‌های متغیر (مانند پاداش‌های پروژه‌ای یا بهبود عملکرد واحد) به دستاوردهای مشهود و زمان‌بندی شده گره بخورد تا انگیزه کوتاه‌مدت و بلندمدت به طور همزمان تقویت شود.

نقش مدیریت منابع انسانی در این میان، تسهیل و اجرای مستمر این سیستم‌هاست؛ این واحد نباید صرفاً نقش ثبت‌کننده نتایج را ایفا کند، بلکه باید به عنوان مشاور استراتژیک مدیران برای استفاده مؤثر از ابزارهای انگیزشی عمل نماید و اطمینان حاصل کند که مدیران سطوح پایین‌تر، ابزارهای لازم برای تقدیر و تشویق روزمره کارکنان خود را در اختیار دارند (بوداکی، ۲۰۲۴). فرایندهای انگیزشی باید پویا باشند و با توجه به تغییر نیازهای شهر و تکنولوژی‌های جدید، به طور منظم مورد بازنگری قرار گیرند. در نهایت، انگیزش در سازمان‌های شهری نباید صرفاً بر پایه رقابت فردی شکل گیرد، بلکه باید به سمت انگیزه‌های تیمی و سازمانی هدایت شود؛ زیرا بسیاری از وظایف شهرداری نیازمند همکاری بین واحدهاست (رشیدیان و نژادایرانی، ۲۰۱۵). طراحی پاداش‌های گروهی برای پروژه‌های موفق شهری، تعامل بین بخشی را تشویق کرده و کارکنان را ترغیب می‌کند که به جای تمرکز بر اهداف واحد خود، به بهره‌وری کلی سازمان بیندیشند، که این امر یکپارچگی لازم برای انجام خدمات پیچیده شهری را فراهم می‌آورد.

۵. تأثیر آموزش و توسعه بر ارتقای شایستگی‌های کارکنان

سرمایه‌گذاری بر آموزش و توسعه منابع انسانی، به عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نقشی بلامنازع در ارتقای دانش، مهارت و نگرش کارکنان شهرداری دارد و به طور مستقیم با افزایش بهره‌وری درون سازمانی مرتبط است (احمدی امیرحسین، ۲۰۲۵). در محیط شهری کنونی که دائماً با تغییرات تکنولوژیک، مقررات جدید و انتظارات پیچیده‌تر شهروندان مواجه است، آموزش کارکنان صرفاً تکمیل مهارت‌های فنی نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای حفظ قابلیت انطباق سازمان محسوب می‌شود (سوکی و همکاران، ۲۰۲۳). کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان بر توسعه حرفه‌ای آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند، نه تنها کارآمدتر می‌شوند، بلکه سطح تعهد و ماندگاری آن‌ها در سازمان نیز افزایش می‌یابد.

برای اینکه آموزش‌ها به بهره‌وری منجر شوند، باید مبتنی بر یک تحلیل دقیق از شکاف‌های شایستگی (Competency Gaps) باشند؛ یعنی ابتدا باید مشخص شود که کارکنان فعلی برای دستیابی به اهداف بهره‌وری مورد نظر، در چه حوزه‌هایی ضعف دارند (برومند کاخکی زاهدی مطلق، ۲۰۱۸). این تحلیل باید شامل مهارت‌های نرم (مانند ارتباطات، حل مسئله و رهبری سطح

پایین) و مهارت‌های سخت (مانند کار با نرم‌افزارهای GIS، مدیریت پروژه‌های عمرانی یا قوانین جدید محیط زیست) باشد. آموزش‌های عمومی و غیرهدفمند، منابع سازمان را هدر داده و تأثیر محسوسی بر عملکرد نخواهند داشت (عدالت پناه و همکاران، ۲۰۲۴). یکی از حوزه‌های کلیدی آموزش در شهرداری‌ها، توسعه مهارت‌های مدیریتی و رهبری در لایه‌های میانی است؛ این افراد واسطه بین تصمیم‌گیرندگان ارشد و کارکنان عملیاتی هستند و کارایی آن‌ها مستقیماً بر نحوه اجرای سیاست‌ها تأثیر می‌گذارد (نیک‌اختر و همکاران، ۲۰۲۱). آموزش این مدیران باید بر انتقال از رویکرد نظارتی سنتی به رویکرد تسهیل‌گری و توانمندسازی تمرکز کند، به گونه‌ای که بتوانند تیم‌های خود را به سمت حل مسئله فعال و خودگردان سوق دهند و با تفویض اختیار مؤثر، مانع از ایجاد گلوگاه‌های بوروکراتیک شوند.

آموزش‌های مربوط به فناوری و دیجیتالی‌سازی فرایندها در شهرداری‌ها برای افزایش بهره‌وری امروزه حیاتی است؛ از ثبت الکترونیکی درخواست‌های شهروندان تا استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت ترافیک، همگی نیازمند نیروی انسانی هستند که بتوانند این ابزارها را به درستی به کار گیرند (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۳). شهرداری‌ها باید برنامه‌های آموزشی جامعی را برای افزایش سواد دیجیتالی تمامی کارکنان، حتی در سطوح غیرفنی، طراحی کنند تا از مقاومت در برابر نوآوری جلوگیری شود و پتانسیل کامل سیستم‌های جدید به مرحله عمل برسد (مهرداد سلگی و همکاران، ۲۰۲۵). علاوه بر آموزش‌های رسمی، توسعه شغلی از طریق برنامه‌های منتورینگ (راهنمایی)، کوچینگ (مربیگری) و جانشین‌پروری، نقشی اساسی در انتقال دانش سازمانی و حفظ بهره‌وری بلندمدت ایفا می‌کند (شیعه و همکاران، ۲۰۲۱). در شهرداری‌ها که دانش فنی اغلب در میان کارکنان قدیمی متمرکز است، نبود یک برنامه مدون برای انتقال این دانش به نسل جدید، به معنای از دست دادن دائمی بهره‌وری در هر بازنشستگی است. بنابراین، ایجاد مکانیزم‌هایی برای مستندسازی دانش و هدایتگری رسمی، ضروری است.

تأثیر آموزش بر بهره‌وری صرفاً به افزایش دانش فردی محدود نمی‌شود، بلکه به بهبود تعاملات سازمانی نیز کمک می‌کند. آموزش‌هایی که بر توسعه مهارت‌های بین فردی و کار تیمی متمرکز هستند، به از بین بردن سیلوهای سازمانی کمک کرده و هماهنگی بین واحدها را بهبود می‌بخشند (لشکری و همکاران، ۲۰۲۲). این هماهنگی، به ویژه در پروژه‌های مشترک بین سازمان‌های شهری و سایر نهادها، برای جلوگیری از تداخل کارها و افزایش سرعت اجرای پروژه‌ها حیاتی است. سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی یک چالش مهم در سازمان‌های دولتی است، زیرا بازگشت سرمایه (ROI) آموزش به سادگی قابل محاسبه نیست (شفیعی دارافشانی، ۲۰۲۲). مدل‌هایی مانند مدل کرک‌پاتریک می‌توانند کمک کنند تا اثربخشی آموزش‌ها نه تنها در سطح واکنش و یادگیری، بلکه در سطح تغییر رفتار شغلی و نتایج سازمانی نیز اندازه‌گیری شود. این اندازه‌گیری‌ها، شواهد لازم را برای توجیه بودجه‌های مستمر توسعه منابع انسانی به مدیریت ارشد ارائه می‌دهند.

۶. مدیریت عملکرد و ارزیابی شایستگی‌ها به عنوان اهرم بهره‌وری

مدیریت عملکرد (Performance Management) در شهرداری‌ها باید از یک فرایند اداری سالیانه به یک سیستم پویا و مستمر برای هدایت رفتار کارکنان به سمت اهداف بهره‌وری تبدیل شود (کفاشی و همکاران، ۲۰۲۲). در سازمان‌های شهری، عملکرد کارمندان نه تنها بر هزینه‌های عملیاتی، بلکه بر کیفیت زندگی شهروندان نیز تأثیر مستقیم می‌گذارد، از این رو، دقت و انصاف در ارزیابی عملکرد اهمیتی دوچندان می‌یابد (کیوانی و رضانی، ۲۰۱۶). رویکردهای نوین بر تعیین اهداف شفاف، ارائه بازخورد مستمر و توسعه شایستگی‌های مورد نیاز تأکید دارند، به جای آنکه صرفاً به ارزیابی نتایج نهایی بپردازند. نخستین گام در ارتقای بهره‌وری از طریق مدیریت عملکرد، تعریف دقیق اهداف قابل اندازه‌گیری و مرتبط با استراتژی‌های شهرداری است؛ این اهداف باید مطابق با مدل SMART باشند (مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و زمان‌بندی شده) (عادل‌خواجه و

همکاران، ۲۰۲۲). اگر اهداف مبهم باشند (مانند "خدمت‌رسانی بهتر")، کارکنان نمی‌توانند تلاش‌های خود را برای دستیابی به بهره‌وری متمرکز کنند و سیستم ارزیابی صرفاً به محلی برای مناقشات اداری تبدیل می‌شود. تأکید بر شایستگی‌ها به جای صرفاً وظایف، یک تغییر پارادایمی حیاتی است؛ شایستگی‌ها ترکیبی از دانش، مهارت، نگرش و رفتار هستند که عملکرد برتر را از عملکرد معمولی متمایز می‌کنند (خواجه شاهکوهی و همکاران، ۲۰۱۵). در شهرداری، شایستگی‌هایی مانند "تفکر سیستمی در حل مشکلات شهری" یا "تعهد به شفافیت مالی" از اهمیت بیشتری برخوردارند تا صرفاً انجام روتین کارهای اداری. شناسایی این شایستگی‌های کلیدی و ادغام آن‌ها در فرایند استخدام، آموزش و ارتقا، تضمین می‌کند که سازمان به طور مداوم با نیرووهایی با پتانسیل بهره‌وری بالا تغذیه شود (ملایی، ۲۰۱۹).

بازخورد مستمر (Ongoing Feedback) مهم‌ترین عامل واسط بین ارزیابی عملکرد و بهبود بهره‌وری است؛ در سیستم‌های سنتی، بازخورد سالیانه اغلب ناکارآمد است زیرا اصلاحات لازم را به موقع اعمال نمی‌کند و کارکنان فرصت یادگیری از اشتباهات را در طول سال از دست می‌دهند (شکری و علمی‌مقدم، ۲۰۲۵). مدیران شهرداری باید آموزش ببینند تا جلسات بازخورد غیررسمی، مربی‌گرایانه و سازنده را به طور منظم برگزار کنند و مشکلات عملکردی را در نطفه خفه نمایند، نه اینکه منتظر وقوع یک شکست بزرگ بمانند. عدالت رویه‌ای (Procedural Justice) در اجرای فرایندهای ارزیابی، مستقیماً بر پذیرش نتایج و تلاش کارکنان برای انطباق با استانداردهای جدید بهره‌وری تأثیر می‌گذارد (سالاری‌پور و همکاران، ۲۰۲۳). اگر کارکنان احساس کنند که فرایند جمع‌آوری داده‌های عملکردی، نحوه تفسیر آن‌ها و فرصت ارائه دفاعیات، عادلانه نیست، انگیزه آن‌ها برای تلاش مضاعف به شدت کاهش می‌یابد؛ حتی اگر پاداش‌های مالی خوبی در نظر گرفته شده باشد. مدیریت عملکرد باید ابزاری برای توسعه باشد، نه صرفاً تنبیه؛ این بدان معناست که نتایج ارزیابی باید به طور مستقیم به برنامه‌های توسعه فردی (IDPs) مرتبط شوند (محمدرضا مقدم و رضائی وانگاه، ۲۰۲۴). به جای تمرکز صرف بر نمرات پایین، باید بر شناسایی فرصت‌های یادگیری برای ارتقای عملکرد در دوره بعدی تمرکز کرد. این رویکرد توسعه‌ای، کارکنان را تشویق می‌کند تا نقاط ضعف خود را با دید مثبت و سازنده ببینند.

در شهرداری‌ها، چالش اصلی در مدیریت عملکرد، اندازه‌گیری دقیق خروجی‌های واحدهای ستادی و پشتیبانی است که اثر مستقیمی بر خدمات خط مقدم ندارند (بوداقي، ۲۰۲۴). در این واحدها، باید از شاخص‌های مبتنی بر «کیفیت فرایند» و «مشارکت در پروژه‌های بهبود» استفاده شود تا اطمینان حاصل شود که کارکنان اداری نیز به طور فعال در مسیر ارتقای کارایی کلی شهرداری نقش‌آفرینی می‌کنند و صرفاً به نگهداشت کاغذها مشغول نیستند. در نهایت، استفاده از فناوری برای خودکارسازی جمع‌آوری داده‌های عملکرد و بازخورد، می‌تواند دقت و عینیت سیستم را افزایش دهد و حجم کار اداری مدیران را کاهش دهد تا زمان بیشتری برای هدایت واقعی کارکنان و ارتقای بهره‌وری داشته باشند (رشیدیان و نژادایرانی، ۲۰۱۵). یک سیستم مدیریت عملکرد مؤثر، نیروی محرکه اصلی برای ایجاد یک فرهنگ پاسخگویی و عملکردمحور در ساختار شهرداری‌ها محسوب می‌شود.

۷. تأثیر عدالت سازمانی و محیط کار بر تعهد و بهره‌وری

عدالت سازمانی (Organizational Justice)، که ادراک کارکنان نسبت به انصاف در نحوه رفتار سازمان با آن‌هاست، یکی از متغیرهای واسطه‌ای کلیدی در رابطه بین سیاست‌های منابع انسانی و سطح بهره‌وری کارکنان شهرداری است (احمدی امیرحسین، ۲۰۲۵). این مفهوم شامل سه بعد اصلی است: عدالت توزیعی (انصاف در نتایج دریافتی مانند حقوق، ترفیعات و تخصیص منابع)، عدالت رویه‌ای (انصاف در فرایندهایی که منجر به نتایج می‌شوند) و عدالت تعاملی (انصاف در نحوه برخورد و احترام گذاشتن به کارکنان) (سوکی و همکاران، ۲۰۲۳). اگر عدالت در هر یک از این ابعاد مخدوش شود، به سرعت تعهد

سازمانی کاهش یافته و بهره‌وری تحت تأثیر قرار می‌گیرد. عدالت توزیعی در شهرداری‌ها زمانی محقق می‌شود که کارکنان درک کنند پاداش‌ها و فرصت‌ها بر اساس شایستگی، تلاش و عملکرد عینی آن‌ها تخصیص داده شده است و نه بر اساس روابط یا پارتی‌بازی‌های غیررسمی (برومند کاخکی زاهدی مطلق، ۲۰۱۸). در محیط‌های دولتی، ادراک کمبود عدالت توزیعی یکی از بزرگترین دلایل کاهش انگیزه و فرسودگی شغلی است، زیرا کارکنان احساس می‌کنند تلاش‌هایشان برای خدمت‌رسانی به شهروندان در سیستم مدیریتی نادیده گرفته می‌شود (عدالت‌پناه و همکاران، ۲۰۲۴).

عدالت رویه‌ای، که در بخش پیشین به آن اشاره شد، نقش تعیین‌کننده‌ای در پذیرش تصمیمات سخت مدیریتی دارد؛ به عنوان مثال، اگر شهرداری مجبور به تعدیل نیرو در یک بخش به دلیل ناکارآمدی شود، کارکنان باقی‌مانده زمانی این تصمیم را عادلانه می‌پذیرند که فرایند تصمیم‌گیری شفاف، مبتنی بر قوانین مشخص و با فرصت کافی برای استماع نظرات ذی‌نفعان داخلی همراه بوده باشد (نیک‌اختر و همکاران، ۲۰۲۱). فرایندهای منصفانه، حتی در مواجهه با نتایج نامطلوب، حس کنترل و اعتماد به سازمان را حفظ می‌کنند. عدالت تعاملی، که غالباً نادیده گرفته می‌شود، بر کیفیت ارتباطات بین مدیران و کارکنان تمرکز دارد (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۳). مدیران شهرداری باید با کارکنان خود با احترام، ادب و توضیح کافی در مورد تصمیمات و دلایل آن‌ها رفتار کنند. وقتی یک کارمند احساس کند که مدیرش برای نظرات او ارزش قائل است و او را به عنوان یک شریک در مأموریت شهرداری می‌بیند، تعهد عاطفی او به سازمان افزایش می‌یابد و این تعهد، زمینه‌ساز افزایش داوطلبانه تلاش برای ارتقای بهره‌وری می‌شود (مهرداد سلگی و همکاران، ۲۰۲۵).

محیط کار فیزیکی و اجتماعی نیز به طور غیرمستقیم بر بهره‌وری تأثیر می‌گذارد. شهرداری‌ها اغلب با چالش‌هایی نظیر فرسودگی تجهیزات، فضاهای کاری نامناسب و نبود امکانات ایمنی مواجه هستند که این عوامل، نارضایتی کارکنان را افزایش داده و تمرکز آن‌ها را از اهداف اصلی منحرف می‌سازد (شیعه و همکاران، ۲۰۲۱). مدیریت منابع انسانی باید اطمینان حاصل کند که محیط کار نه تنها ایمن، بلکه از نظر ارگونومیک و روانی نیز حمایت‌کننده است، چرا که رفاه کارکنان یک پیش‌نیاز برای عملکرد عالی است. در ارتباط با بهره‌وری، عدالت سازمانی از طریق کاهش رفتارهای غیراخلاقی و شهروندی نامطلوب (مانند غیبت، تأخیر، یا سرقت منابع) عمل می‌کند؛ کارکنان ناراضی از بی‌عدالتی، تمایل بیشتری به جبران کمبودهای خود از طریق روش‌های مخرب دارند (لشکری و همکاران، ۲۰۲۲). در مقابل، محیطی که در آن احساس انصاف حاکم است، اعتماد متقابل بین کارکنان و رهبران را تقویت کرده و همکاری‌های ضروری برای اجرای پروژه‌های شهری پیچیده را تسهیل می‌نماید.

علاوه بر این، محیط کار ایمن و حمایت‌گر، امکان اجرای موفقیت‌آمیز سیاست‌های نوین مدیریت عملکرد را فراهم می‌آورد. کارکنان زمانی حاضر به پذیرش اهداف چالش‌برانگیز و دریافت بازخورد صادقانه هستند که اعتماد بنیادی به سازمان وجود داشته باشد (شفیعی دارافشانی، ۲۰۲۲). اگر عدالت احساس نشود، هر گونه تلاش برای ارتقای عملکرد به عنوان تلاشی برای سوءاستفاده از کارکنان تلقی شده و با مقاومت پنهان یا آشکار مواجه خواهد شد. در نهایت، رابطه بین عدالت و بهره‌وری در شهرداری‌ها یک رابطه کاملاً روان‌شناختی است؛ کارکنان باید احساس کنند که "سرمایه‌گذاری" آن‌ها بر روی کارشان (تلاش، زمان، انرژی) به درستی "پاداش" داده شده است، چه از نظر مادی و چه از نظر روانی و اجتماعی (ذوالفقاری و همکاران، ۲۰۲۳). فراهم کردن یک محیط کاری منصفانه، نه تنها به حفظ نیروی انسانی کمک می‌کند، بلکه انگیزه درونی لازم برای جستجوی مستمر بهبود در ارائه خدمات شهری را در کارکنان نهادینه می‌سازد.

۸. نقش فناوری و نوآوری در توانمندسازی منابع انسانی و بهروری

ورود فناوری‌های نوین و لزوم نوآوری در ارائه خدمات، ماهیت کار در شهرداری‌ها را دگرگون ساخته و نیازمند بازتعریف اساسی نقش منابع انسانی در بهره‌وری درون‌سازمانی است (کفاشی و همکاران، ۲۰۲۲). در گذشته، بهره‌وری بیشتر با افزایش تعداد نیروی کار یا بهبود فرایندهای دستی سنجیده می‌شد، اما امروزه، بهره‌وری به شدت وابسته به توانایی سازمان در جذب، به‌کارگیری و نوآوری از طریق فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی (ICT) است (کیوانی و رضانی، ۲۰۱۶). مدیریت منابع انسانی باید این تحول فناورانه را به عنوان یک فرصت برای افزایش کارایی کارکنان در نظر گیرد، نه صرفاً یک تهدید شغلی. نخستین گام، تضمین همسویی استراتژی فناوری با استراتژی منابع انسانی است؛ استقرار سیستم‌های مدیریت شهر هوشمند یا سامانه‌های اطلاعات مکانی (GIS) تنها در صورتی منجر به بهره‌وری می‌شود که کارکنان مربوطه آموزش‌های لازم را دیده باشند و انگیزه‌ی کافی برای کنار گذاشتن روش‌های سنتی کاغذی را داشته باشند (عادل‌خواجه و همکاران، ۲۰۲۲). سرمایه‌گذاری هنگفت در زیرساخت‌های فناورانه بدون سرمایه‌گذاری متناسب در شایستگی‌های دیجیتال کارکنان، منجر به اتلاف منابع و عدم استفاده بهینه از ظرفیت‌های موجود خواهد شد (خواجه شاهکوهی و همکاران، ۲۰۱۵).

فناوری‌ها ابزاری قدرتمند برای افزایش شفافیت و پاسخگویی در شهرداری‌ها هستند که مستقیماً به بهبود بهره‌وری عملیاتی کمک می‌کنند؛ سامانه‌های خدمات الکترونیکی، فرآیندهای تأیید را تسریع کرده و نیاز به مراجعات حضوری را کاهش می‌دهند، که این امر از نظر صرفه‌جویی در زمان و کاهش خطاها بسیار حائز اهمیت است (ملایی، ۲۰۱۹). اما این فرایندها تنها زمانی کار می‌کنند که کارمندان از آن‌ها به درستی استفاده کنند و احساس امنیت شغلی کافی برای گزارش‌دهی دقیق و به موقع اطلاعات داشته باشند. نوآوری در سطح کارکنان، که اغلب ناشی از فرهنگ یادگیری سازمانی است، می‌تواند از طریق فناوری‌های جدید مانند پلتفرم‌های داخلی ایده‌پردازی و مسابقات نوآوری تسهیل شود (شکری و علمی‌مقدم، ۲۰۲۵). شهرداری‌ها باید فضایی امن ایجاد کنند که در آن کارکنان خط مقدم، مشکلات عملیاتی خود را شناسایی کرده و راه‌حل‌های فناورانه پیشنهادی خود را برای بهبود فرایندها ارائه دهند. این رویکرد، بهره‌وری را از بالا به پایین به صورت دستوری، به بهره‌وری از پایین به بالا و مبتنی بر تجربه واقعی کارکنان، تبدیل می‌کند.

مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال باید بر جذب و نگهداری «استعدادهای فناورانه» متمرکز شود؛ متخصصین داده، تحلیلگران شهری و مهندسان نرم‌افزار، دارایی‌های کلیدی برای سازمان‌های شهری آینده هستند (سالاری‌پور و همکاران، ۲۰۲۳). نظام‌های جبران خدمات و فرصت‌های شغلی در شهرداری‌ها باید به گونه‌ای رقابتی طراحی شوند که بتوانند این استعدادها را در برابر بخش خصوصی حفظ کنند، چرا که تفاوت در بهره‌وری بین یک شهرداری با نیروی متخصص فناور و یک شهرداری سنتی، بسیار چشمگیر خواهد بود. علاوه بر این، فناوری‌های ارتباطی جدید، شیوه مدیریت تیم‌ها و نظارت بر عملکرد را تغییر داده‌اند (محمدرضا مقدم و رضانی وانگاه، ۲۰۲۴). امکان کار از راه دور (در صورت لزوم) یا استفاده از ابزارهای مدیریت پروژه آنلاین، می‌تواند انعطاف‌پذیری سازمان را افزایش دهد و به بهبود تعادل کار-زندگی کارکنان کمک کند که این خود عاملی در کاهش استرس و افزایش تمرکز و بهره‌وری است. با این حال، ادغام فناوری باید با ملاحظات عدالت صورت پذیرد؛ اگر فناوری‌های جدید تنها دسترسی کارکنان توانمندتر را تسهیل کنند و شکاف دیجیتالی بین کارکنان را افزایش دهند، بهره‌وری کلی سازمان کاهش می‌یابد، زیرا بخشی از نیروی کار احساس کنار گذاشته شدن خواهند کرد (بوداقي، ۲۰۲۴). بنابراین، برنامه‌های آموزشی باید فراگیر بوده و با هدف کاهش این شکاف‌ها طراحی شوند تا اطمینان حاصل شود که تمامی کارکنان از ابزارهای جدید برای افزایش کارایی خود بهره‌مند می‌شوند. در نهایت، نوآوری در خدمات شهری نیازمند یکپارچه‌سازی بین واحدهای مختلف است که اغلب توسط فناوری‌های اطلاعاتی تسهیل می‌شود؛ به عنوان مثال، یکپارچه‌سازی داده‌های ترافیک، محیط زیست و مدیریت

بحران در یک پلتفرم واحد، به کارکنان امکان می‌دهد تا به جای کار موازی و تکراری، تصمیمات جامع‌تری بگیرند که نتیجه آن، ارتقای بهره‌وری در سطح کلان سازمان خواهد بود (رشیدیان و نژادایرانی، ۲۰۱۵).

نتیجه‌گیری

این مقاله با هدف بررسی جامع عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری درون‌سازمانی در شهرداری‌ها با تأکید ویژه بر رویکرد مدیریت منابع انسانی انجام پذیرفت و نشان داد که بهره‌وری سازمانی در محیط شهری مدرن، تابعی پیچیده از نحوه جذب، توسعه، انگیزش و مدیریت سرمایه انسانی است. یافته‌های حاصل از مرور تحلیلی منابع نشان می‌دهند که اتکای صرف بر اصلاحات ساختاری یا افزایش بودجه بدون تغییر در رویکردهای مدیریتی منابع انسانی، نتایج پایداری به دنبال نخواهد داشت (احمدی امیرحسین، ۲۰۲۵). موفقیت شهرداری‌ها در گرو پذیرش این اصل است که کارکنان، فعال‌ترین و مؤثرترین منبع خلق ارزش در خدمات عمومی هستند (سوکی و همکاران، ۲۰۲۳).

نقش رهبری تحول‌آفرین و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر پاسخگویی، نوآوری و شهروند محوری، به عنوان بستر اصلی برای اجرای هرگونه سیاست منابع انسانی قلمداد می‌شود؛ رهبران باید با مدل‌سازی رفتار، مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و کارکنان را به سمت پذیرش شایسته‌سالاری و شفافیت سوق دهند (برومند کاخکی زاهدی مطلق، ۲۰۱۸). در این میان، سیستم‌های جبران خدمات و انگیزش باید به طور اساسی اصلاح شوند تا مستقیماً به عملکرد و شایستگی‌های مورد نیاز شهرداری مرتبط گردند، و نه صرفاً به سابقه کار یا عوامل سنتی (عدالت‌پناه و همکاران، ۲۰۲۴). همچنین، آموزش و توسعه باید به صورت مستمر و هدفمند، شکاف‌های شایستگی‌ها را پر کند و همواره با اهداف استراتژیک سازمان (مانند هوشمندسازی) همسو باشد، به گونه‌ای که سرمایه‌گذاری منابع انسانی به عنوان یک اهرم بازگشت سرمایه دیده شود (نیک‌اختر و همکاران، ۲۰۲۱). فقدان عدالت سازمانی، چه در فرایندها و چه در نتایج، موجب تضعیف تعهد کارکنان و هدر رفتن تلاش‌های مدیریتی در سایر حوزه‌ها می‌شود؛ بنابراین، ایجاد حس انصاف، پیش‌نیاز اصلی برای بهره‌وری پایدار است (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۳).

بر اساس این یافته‌ها، یک مدل یکپارچه برای ارتقای بهره‌وری درون‌سازمانی در شهرداری‌ها پیشنهاد می‌شود که در آن، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) به عنوان متغیر مستقل اصلی و مجموعه‌ای از فرایندهای کلیدی (شامل جذب شایسته، آموزش هدفمند و جبران خدمات مبتنی بر عملکرد) به عنوان عوامل دخیل عمل می‌کنند. این فرایندها تحت تأثیر متغیرهای زمینه‌ای رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی قرار دارند و در نهایت منجر به تقویت تعهد سازمانی و عدالت ادراکی می‌شوند که خروجی نهایی آن‌ها، بهره‌وری درون‌سازمانی (شامل کارایی عملیاتی و اثربخشی خدمات) خواهد بود (مهرداد سلگی و همکاران، ۲۰۲۵). توصیه نهایی این است که شهرداری‌ها باید فرایندهای منابع انسانی خود را به طور سیستمی و با رویکردی یکپارچه بازطراحی کنند؛ به این معنا که سیاست‌های استخدام باید بر اساس نیازهای شایستگی تعریف شده در ارزیابی عملکرد باشند، و سیستم پاداش باید نتایج حاصل از آموزش‌های جدید را تقویت کند (شیعه و همکاران، ۲۰۲۱). این یکپارچگی، باعث می‌شود که هر کارمند درک روشنی از نقش خود در تحقق اهداف بزرگ‌تر شهری داشته باشد و منابع انسانی به جای صرفاً یک واحد اداری پشتیبان، به موتور محرکه بهره‌وری تبدیل گردد (لشکری و همکاران، ۲۰۲۲). برای تحقق این امر، لازم است مدیران ارشد شهرداری‌ها نقش خود را به عنوان حافظان و مروجان اصلی فرهنگ منابع انسانی استراتژیک بپذیرند تا امکان جهش کیفی در ارائه خدمات شهری فراهم آید (شفیعی دارافشانی، ۲۰۲۲).

کاربردها و پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی

تحقیقات انجام شده در این مقاله، چارچوبی تحلیلی برای درک تأثیر عوامل کلیدی مدیریت منابع انسانی بر بهره‌وری شهرداری‌ها ارائه می‌دهد که کاربردهای عملیاتی مهمی برای مدیران شهری و سیاست‌گذاران این حوزه دارد (ذوالفقاری و همکاران، ۲۰۲۳). کاربرد اصلی این پژوهش، ارائه یک نقشه راه برای اصلاحات سیستمی است؛ به جای تمرکز جزیره‌ای بر یک جنبه (مثلاً آموزش یا پاداش)، شهرداری‌ها می‌توانند با استفاده از مدل‌های ارائه شده، یک رویکرد جامع و همزمان را برای بازمهندسی منابع انسانی خود اتخاذ کنند (کفاشی و همکاران، ۲۰۲۲). به طور خاص، مدیران باید توجه ویژه‌ای به سنجش ادراکات کارکنان نسبت به عدالت رویه‌ای در فرایندهای ارزیابی عملکرد داشته باشند، زیرا این عامل به طور غیرمنتظره‌ای می‌تواند مقاومت در برابر نوآوری را افزایش دهد (کیوانی و رضانی، ۲۰۱۶).

کاربرد دوم به طراحی نظام‌های جبران خدمات مربوط می‌شود؛ شهرداری‌ها باید به سمت مدل‌های پاداش ترکیبی حرکت کنند که در آن بخشی از جبران خدمات متغیر بوده و بر اساس شاخص‌های کلیدی عملکرد قابل مشاهده و مرتبط با شهروندان تعریف شود، که این نیازمند شفافیت در تعریف KPIها در سطوح عملیاتی است (عادل‌خواجه و همکاران، ۲۰۲۲). این تغییر نیازمند آموزش مدیران برای تفسیر صحیح داده‌های عملکردی و تبدیل آن‌ها به فرصت‌های توسعه فردی است تا سیستم به جای تنبیه، نقش مربی‌گری را ایفا کند (خواجه شاهکوهی و همکاران، ۲۰۱۵). با توجه به ماهیت این مقاله به عنوان یک بررسی مروری، پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی مطرح می‌شود که می‌تواند به غنای علمی این حوزه بیفزاید. نخست، انجام مطالعات تجربی کمی و کیفی برای سنجش مستقیم تأثیر اجرای مدل‌های نوین منابع انسانی (مانند مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی) بر شاخص‌های عینی بهره‌وری در شهرداری‌های ایران ضروری است (ملایی، ۲۰۱۹). این تحقیقات باید شامل نمونه‌های بزرگ‌تر و مقایسه گروه‌های مداخله و کنترل باشد.

دوم، تحقیقات آتی باید بر روی مدل‌سازی پیچیده‌تر تأثیر عوامل تعدیل‌کننده و واسطه‌ای تمرکز کنند؛ به عنوان مثال، بررسی نقش واسطه‌ای "فناوری اطلاعات" در رابطه بین "آموزش کارکنان" و "بهره‌وری" می‌تواند نتایج عمیق‌تری به دست دهد (شکری و علمی‌مقدم، ۲۰۲۵). همچنین، بررسی اینکه چگونه متغیرهایی نظیر اندازه شهرداری، درجه استقلال مالی و سطح سیاسی بودن ساختار سازمانی، بر اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی تأثیر می‌گذارند، می‌تواند مدل‌های کاربردی را دقیق‌تر سازد (سالاری‌پور و همکاران، ۲۰۲۳). سوم، نیاز مبرمی به توسعه ابزارهای سنجش بهره‌وری خاص شهرداری‌ها وجود دارد که بتوانند ابعاد کیفی خدمات عمومی (مانند ایمنی شهری، کیفیت فضای سبز، و حس تعلق اجتماعی) را در معادلات بهره‌وری لحاظ کنند؛ ابزارهای فعلی غالباً متمرکز بر کارایی هزینه‌ای هستند و ابعاد کیفی و رضایت شهروندان را نادیده می‌گیرند (محمدرضا مقدم و رمضان‌ی وانه‌گاه، ۲۰۲۴). نهایتاً، مطالعه تطبیقی بین شهرداری‌هایی که رویکرد منابع انسانی متمرکز (Centralized) و پراکنده (Decentralized) دارند، می‌تواند به تعیین بهترین ساختار مدیریتی برای به حداکثر رساندن بهره‌وری در بستر دولت محلی کمک کند (بوداکی، ۲۰۲۴).

منابع

- احمدی، امیرحسین. (۲۰۲۵). تأثیر مدیریت روابط و روانشناسی افراد در وصول درآمد شهرداری‌ها. پژوهشهای جدید در مدیریت و حسابداری، ۹۷(۱۱)، ۵۸۷-۶۰۱.
- سوکی، نجف بیگی، دانشفرد، کرم اله. (۲۰۲۳). شناسایی آسیب‌های زیربنایی نظام برنامه‌ریزی استراتژیک در حکومت‌های محلی. مجلس و راهبرد، ۳۰(۱۱۶)، ۲۶۱-۳۰۲.

- برومند کاخکی، زاهدی مطلق. (۲۰۱۸). سطح زیست‌پذیری برای تن برهنه شهری؛ لباس یا کراوات؟! تحلیل سیاست‌گذاری مقابله با آلودگی هوای کلان‌شهرها با تکیه بر شهر تهران. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۸(۲۷)، ۳۲۹-۳۴۵ ش.
- عدالت پناه، فیضی، عمار، احتشام راثی، جعفری کمانگر. (۲۰۲۴). شناخت ابعاد و معیارهای رهبری استراتژیک در ارتقاء بهره‌وری شهرداری‌ها با رویکرد مدیریت کیفیت جامع (TQM). پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد، ۳(۲)، ۷۴-۹۴.
- نیک‌اختر، غلامعلی، ارزم، توث، محمدی‌نسب‌بندری، مالکی‌نیا، ... شیوا. (۲۰۲۱). توسعه پایدار شهری راهکار موثر رشد شهرها و ارتقا شهرداری‌ها. پژوهش‌های کاربردی در فنی و مهندسی، ۲۳(۳)، ۷۵-۸۴.
- هاشمی، شهناز، شکوهی‌بیدهندی، روح‌اله. (۲۰۱۳). راهبردهای ارتقاء جایگاه مدیریت شهری تهران به وضع مطلوب؛ (شهرداری تهران به مثابه نهادی اجتماعی و فرهنگی). مطالعات مدیریت شهری، ۱۴(۵)، ۱-۱۴.
- مهرداد سلگی، سید احمد گل افشانی، علی اکبر فرهنگی. (۲۰۲۵). طراحی مدل ارتقاء مسئولیت اجتماعی کارکنان سازمان‌های عمومی (مورد مطالعه شهرداری تهران). توسعه فردی و تحول سازمانی، ۳(۳)، ۱-۱۶.
- شیعه، حسینی، سیده زهرا، رؤفی، روژین، معارف‌وند. (۲۰۲۱). توسعه شهری دانش بنیان در حوزه مرکزی شهرتهران. رایه پیشنهادات برنامه ریزی برای ارتقا عملکرد اجتماعی-محیطی نیروهای دانش بنیان در منطقه ۶ شهرداری تهران. معماری و شهرسازی آرمان شهر، ۱۴(۳۶)، ۲۲۴-۲۳۹.
- لشکری، حمیدرضا، سالاری، علیرضا، رومنده، سالاری، ... نفس. (۲۰۲۲). نقش مدیریت شهری (شهرداری‌ها) در آموزش فرهنگ شهرنشینی. مطالعات راهبردی علوم انسانی و اسلامی، ۴۸(۴)، ۱-۷.
- شفیع‌ی دارافشانی. (۲۰۲۲). ارائه راهکارهای موثر جهت ارتقاء بهره‌وری تعاونی مسکن شهرداری اصفهان. فصلنامه علمی پژوهش‌های فضا و مکان در شهر، ۶(۲۲)، ۴۳-۵۲.
- ذوالفقاری، دکترسیدیعقوب، نیرومند، مهندس‌هومان. (۲۰۲۳). بررسی مدیریت ریسک در اجرای پروژه‌های انبوه سازی مسکن ملی. پژوهش‌های مدیریت در جهان اسلام، ۱۷(۵)، ۵۳-۷۰.
- کفاشی، عدالت پناه، نجاتی، فایزه. (۲۰۲۲). بررسی تاثیر مدیریت پروژه و مدیریت ساخت و مدیریت ریسک بر زمان و هزینه و روند اجرایی پروژه‌ها (مطالعه موردی: انبوه سازی ساختمان). پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد، ۱(۳)، ۱۶۰-۱۷۰.
- کیوانی، بیتا، رضانی. (۲۰۱۶). آسیب شناسی علل تأخیر در پروژه‌ها با هدف ایجاد بهره‌وری در ابعاد مختلف اجرای پروژه. فصلنامه مدیریت راهبردی در سیستم‌های صنعتی (مدیریت صنعتی سابق)، ۱۱(۳۵)، ۱۵-۳۲.
- عادل‌خواجه، عزت‌پناه، بختیار، حسین‌زاده‌دلیر. (۲۰۲۲). ارزیابی عدالت توزیعی پروژه‌های توسعه شهری براساس پایداری درآمد (مورد: مناطق ۱۰ گانه شهرداری تبریز). برنامه ریزی منطقه‌ای، ۴۶(۱۲)، ۳۱۸-۳۳۲.
- خواجه شاهکوهی، حسینی، سید محمدحسن، طوسی، رمضان. (۲۰۱۵). ارزیابی مشارکت شهروندان در طرح‌ها و پروژه‌های توسعه‌ای و عمرانی شهری (مطالعه موردی: شهر مینودشت). مطالعات برنامه ریزی سکونتگاه‌های انسانی، ۱۰(۳۱)، ۹۷-۱۱۰.
- ملایی. (۲۰۱۹). بررسی شیوه‌های تامین مالی طرح توسعه در پروژه‌های اجتماعی شهرداری تهران. مطالعات اقتصاد، مدیریت مالی و حسابداری، ۲۲(۵)، ۳۸-۵۱.

- شکری، علمی مقدم. (۲۰۲۵). بررسی موانع مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌های شهرداری خرم‌آباد. اقتصاد و برنامه ریزی شهری، ۵(۴)، ۱۴۰-۱۵۱.
- سالاری پور، علی اکبر، چوبند، محمدی، خدیجه، اکبری دافساری، ... متین. (۲۰۲۳). بررسی علل عدم توفیق شهرداری در اجرای طرح‌های توسعه از سال ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۱ از دیدگاه مسئولان (نمونه موردی: شهر رشت). جغرافیا و آمایش شهری منطقه ای، ۴۹(۱۳)، ۱۲۷-۱۳۹.
- محمدرضا مقدم، سعاد رمضانی وانگاه. (۲۰۲۴). بررسی اهمیت اطلاعات مالی به منظور مدیریت درون سازمانی در شهرداری کلانشهرها. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۸(۳۰)، ۱۱۰۳-۱۱۱۴.
- احمدی، امیرحسین. (۲۰۲۵). تاثیر مدیریت روابط و روانشناسی افراد در وصول درآمد شهرداری‌ها. پژوهشهای جدید در مدیریت و حسابداری، ۹۷(۱۱)، ۵۸۷-۶۰۱.
- بوداقي. (۲۰۲۴). تحلیل ساختاری راهبردهای مقابله با سرقت‌های خشن در استان خوزستان با کاربرد نرم افزار MICMAC. پژوهش های راهبردی مسائل اجتماعی، ۱۳(۳)، ۷۹-۱۰۴.
- رشیدیان، نژادایرانی. (۲۰۱۵). بررسی رابطه بین خویشتن شناسی مدیران و سلامت اداری و مالی (مطالعه موردی: ادارات دولتی شهرستان ملکان). حسابداری و منافع اجتماعی، ۵(۱)، ۱۱۳-۱۳۰.