دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال یازدهم، شماره ۱ (پیاپی: ۶۲)، فروردین ۱۴۰۵

مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها: چالش‌های جذب، نگهداشت و جانشین‌پروری

میثم مباشری[۱]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۲/۱۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۲۰
کد مقاله: ۲۹۷۸۴

چکـیده

مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها به‌عنوان یکی از ارکان اصلی تحقق اهداف سازمانی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی، نقش تعیین‌کننده‌ای در کارآمدی این نهادها دارد. شهرداری‌ها به دلیل گستردگی مأموریت‌ها، تنوع مشاغل، حساسیت خدمات شهری و تعامل مستقیم با شهروندان، نیازمند نظام منابع انسانی کارآمد، منعطف و آینده‌نگر هستند. با این حال، در سال‌های اخیر این سازمان‌ها با چالش‌های متعددی در حوزه جذب، نگهداشت و جانشین‌پروری کارکنان مواجه بوده‌اند. محدودیت‌های استخدامی، رقابت با بخش خصوصی برای جذب نیروی متخصص، ضعف در نظام انگیزشی، نبود مسیر شغلی روشن، و کمبود برنامه‌ریزی برای تربیت و جایگزینی مدیران و کارکنان کلیدی از جمله مهم‌ترین مسائل پیش‌روی شهرداری‌هاست. هدف این مقاله بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها با تمرکز بر سه محور اصلی جذب، نگهداشت و جانشین‌پروری است. در این راستا، ضمن تبیین اهمیت راهبردی منابع انسانی در اداره امور شهری، موانع موجود در فرآیند جذب نیروی انسانی شایسته، عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان و ضرورت طراحی نظام جانشین‌پروری مناسب مورد تحلیل قرار می‌گیرد. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که نبود سیاست‌های منسجم منابع انسانی، ضعف در شایسته‌گزینی، فقدان نظام پاداش‌دهی عادلانه و محدود بودن فرصت‌های رشد و ارتقا، از عوامل اصلی بروز ناپایداری نیروی انسانی در شهرداری‌ها هستند. همچنین، جانشین‌پروری به‌عنوان ابزاری راهبردی برای تداوم عملکرد سازمانی، هنوز در بسیاری از شهرداری‌ها به‌صورت نظام‌مند اجرا نمی‌شود. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود شهرداری‌ها با بازنگری در سیاست‌های استخدامی، تقویت نظام ارزیابی عملکرد، توسعه مسیرهای شغلی، افزایش انگیزش کارکنان و تدوین برنامه‌های هدفمند جانشین‌پروری، زمینه ارتقای بهره‌وری و پایداری سرمایه انسانی خود را فراهم کنند.

واژگـان کلـیدی: منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها، نگهداشت، جانشین‌پروری

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزا اسلامی واحد دفسا

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی و خدماتی نظیر شهرداری‌ها، به دلیل ماهیت پیچیده وظایف و ارتباط مستقیم با رفاه عمومی، از اهمیت و حساسیت ویژه‌ای برخوردار است. شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهایی که مسئولیت مدیریت کالبدی، اجتماعی و فرهنگی شهرها را بر عهده دارند، برای اجرای بهینه مأموریت‌های خود، بیش از هر چیز به نیروی انسانی متخصص، متعهد و کارآمد نیازمندند. در دنیای متغیر امروز، توفیق شهرداری‌ها در ارائه خدمات باکیفیت و پاسخگویی به نیازهای فزاینده شهروندان، مستقیماً به کیفیت نظام مدیریت منابع انسانی آن‌ها وابسته است. . (حسینی، ۱۴۰۳) با وجود اهمیت انکارناپذیر سرمایه انسانی در پیشبرد اهداف توسعه شهری، شهرداری‌ها در دهه‌های اخیر با بحران‌های ساختاری و مدیریتی در حوزه نیروی کار مواجه بوده‌اند. چالش‌های جذب نیروی متخصص، ناتوانی در نگهداشت استعدادهای کلیدی و فقدان نظام‌های جانشین‌پروری برای پست‌های مدیریتی و تخصصی، از جمله موانعی است که مانع از بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌های انسانی در این سازمان‌ها شده است. در حالی که بخش خصوصی با بهره‌گیری از ابزارهای انگیزشی و بسترهای رقابتی توانسته است سهم قابل‌توجهی از نیروهای مستعد را جذب کند، شهرداری‌ها اغلب در رقابت برای به‌کارگیری نخبگان و متخصصان با محدودیت‌های قانونی، ساختاری و مالی دست و پنجه نرم می‌کنند. . (محمدی، ۱۴۰۴)

علاوه بر دشواری‌های فرآیند جذب، مقوله نگهداشت کارکنان نیز در شهرداری‌ها با پیچیدگی‌های خاصی روبروست. عدم وجود مسیرهای شغلی روشن، نظام‌های پرداخت عادلانه و فقدان مشوق‌های عملکردی موجب شده است تا بسیاری از کارکنان کلیدی پس از کسب مهارت‌های لازم، تمایل خود را برای ماندگاری در این سازمان از دست بدهند. این امر نه‌تنها هزینه‌های آموزش و جایگزینی را به شدت افزایش می‌دهد، بلکه باعث گسست در تداوم خدمات و افت کیفیت عملکردی سازمان می‌شود. به همین ترتیب، جای خالی یک مدل نظام‌مند جانشین‌پروری، باعث شده است که با تغییرات مدیریتی یا بازنشستگی کارکنان متخصص، سازمان دچار خلاء تخصصی و کندی در فرآیندهای تصمیم‌گیری گردد. . (کریمی، ۱۴۰۴)

این مقاله در نظر دارد با بررسی جامع چالش‌های مذکور، راهکارهای عملیاتی برای ارتقای وضعیت مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها ارائه دهد. هدف پژوهش حاضر تبیین شکاف‌های موجود در فرآیندهای جذب، طراحی استراتژی‌های نوین برای افزایش نرخ ماندگاری کارکنان و پیشنهاد مدل‌های بومی برای استقرار نظام جانشین‌پروری است تا از این طریق، زمینه برای ارتقای عملکرد شهرداری‌ها فراهم آید. . (رضایی، ۱۴۰۴)

۱- مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها را می‌توان به‌عنوان مجموعه‌ای از سیاست‌ها و رویه‌هایی تعریف کرد که هدف آن جذب، توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری مؤثر نیروی انسانی در راستای مأموریت سازمان است. در سازمان‌های عمومی مانند شهرداری‌ها، منابع انسانی صرفاً یک هزینه نیست، بلکه سرمایه‌ای راهبردی برای ارتقای کیفیت خدمات عمومی محسوب می‌شود. کیفیت اجرای عملیات شهری، میزان پاسخگویی سازمان به شهروندان، هماهنگی بین واحدهای مختلف و توان سازمان در مدیریت تغییرات، همگی به کیفیت نظام مدیریت منابع انسانی وابسته‌اند. بنابراین نظریه‌های مدیریت منابع انسانی تأکید می‌کنند که اگر سازمان نتواند بین نیازهای راهبردی و قابلیت‌های انسانی پیوند ایجاد کند، عملکرد سازمانی در بلندمدت دچار افت خواهد شد. از این رو، «مدیریت یکپارچه منابع انسانی» (یعنی هم‌راستاسازی جذب، ارزیابی عملکرد، انگیزش و توسعه) برای شهرداری‌ها حیاتی است و مبنای نظری بسیاری از پژوهش‌های جدید در این حوزه را تشکیل می‌دهد. (رضایی، ۱۴۰۴)

در چارچوب نظریه‌های جذب و شایسته‌گزینی، انتخاب نیروی انسانی باید بر اساس معیارهای شفاف، قابل سنجش و مرتبط با شغل انجام شود. در شهرداری‌ها به دلیل تنوع مشاغل (از نیروی فنی و اجرایی تا تخصص‌های اداری، حقوقی، برنامه‌ریزی، فرهنگی و...)، فرآیند جذب تنها زمانی مؤثر است که سازمان بتواند «تناسب شغلی» را از طریق ابزارهای علمی مثل آزمون‌های معتبر، مصاحبه ساختاریافته، بررسی پیشینه تخصصی و ارزیابی مهارت‌های رفتاری تشخیص دهد. در غیر این صورت، سازمان با پدیده‌هایی مانند کاهش کیفیت عملکرد، افزایش خطاهای اجرایی، یا نارضایتی نیروی انسانی مواجه می‌شود. علاوه بر این، برخی نظریه‌ها نشان می‌دهند که جذب موفق صرفاً به معنی ورود افراد به سازمان نیست، بلکه به ظرفیت سازمان در طراحی مسیرهای اولیه سازگاری، آموزش بدو ورود و تثبیت نقش‌های شغلی نیز وابسته است. در نتیجه، شهرداری‌هایی که از همان مراحل اولیه شایسته‌گزینی و هم‌سازی عملکردی استفاده نکنند، معمولاً در نگهداشت با مشکلات جدی‌تر مواجه خواهند شد. (کریمی، ۱۴۰۴)

از منظر نظریه‌های نگهداشت کارکنان، ماندگاری نیروی انسانی نتیجه تعامل چند عامل هم‌زمان است: امنیت شغلی، کیفیت محیط کار، میزان عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، فرصت‌های رشد و توسعه، و معنا و ارزش کار. هنگامی که کارکنان احساس کنند سازمان به مهارت‌های آن‌ها ارزش می‌دهد، مسیر ارتقا دارد و عملکرد آن‌ها عادلانه ارزیابی و پاداش داده می‌شود، احتمال ترک سازمان کاهش می‌یابد. در مقابل، ضعف در نظام پرداخت، نبود شاخص‌های روشن ارزیابی عملکرد، یا نبود برنامه‌های توسعه

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

فردی می‌تواند به کاهش انگیزش و افت تعهد سازمانی منجر شود. در ادبیات نظری مربوط به انگیزش، معمولاً بر این نکته تأکید می‌شود که کارکنان صرفاً برای دریافت حقوق باقی نمی‌مانند؛ بلکه انتظار دارند نیازهای روانی و رشد شخصی آن‌ها نیز در محیط کاری پاسخ داده شود. بنابراین، نگهداشت در شهرداری‌ها باید به‌عنوان یک سیاست ترکیبی دیده شود که همزمان بر انگیزش، عدالت سازمانی و مدیریت مسیر شغلی تمرکز دارد. (حسینی، ۱۴۰۳)

نظریه‌های مربوط به جانشین‌پروری بر این فرض استوارند که سازمان‌های کارآمد برای مواجهه با تغییرات مدیریتی، بازنشستگی و خروج نیروهای کلیدی باید به‌صورت پیش‌دستانه برنامه داشته باشند. جانشین‌پروری صرفاً یک فعالیت برای شناسایی چند نفر نیست، بلکه یک فرایند نظام‌مند است که شامل شناسایی پست‌های کلیدی، تعیین شایستگی‌های موردنیاز، ارزیابی توانمندی افراد، طراحی برنامه رشد، مربی‌گری و آموزش هدفمند، و در نهایت آماده‌سازی تدریجی افراد برای تصدی مسئولیت‌های آینده است. در شهرداری‌ها که بسیاری از تصمیمات و هماهنگی‌ها به نقش مدیران و کارشناسان کلیدی وابسته است، نبود نظام جانشین‌پروری می‌تواند باعث کندی در انتقال دانش سازمانی، افزایش دوره‌های بلاتکلیفی، یا افت کیفیت تصمیم‌گیری در زمان تغییرات شود. از این منظر، نظریه جانشین‌پروری بر ایجاد تداوم در عملکرد سازمان و کاهش ریسک‌های مدیریتی تأکید می‌کند و آن را به عنوان ابزاری برای پایداری سازمانی معرفی می‌نماید. (محمدی، ۱۴۰۴)

در کنار این مفاهیم، ادبیات نظری حوزه مدیریت منابع انسانی به نقش داده‌ها و اطلاعات در تصمیم‌گیری نیز توجه ویژه دارد. یکی از چالش‌های رایج در سازمان‌ها، «عدم تقارن اطلاعات» است؛ یعنی زمانی که بین سازمان و کارکنان یا بین سطوح مختلف مدیریت، اطلاعات کافی یا دقیق درباره معیارها، فرصت‌ها، انتظارات شغلی و مسیر رشد وجود نداشته باشد. عدم تقارن اطلاعات می‌تواند زمینه‌ساز بروز برداشت‌های نادرست از عدالت سازمانی، کاهش اعتماد کارکنان و در نهایت افت تعهد و افزایش احتمال خروج نیروهای مستعد شود. برای نمونه، اگر کارکنان تصویر روشنی از معیارهای ارزیابی عملکرد و سازوکارهای ارتقا نداشته باشند، ممکن است تلاش و انگیزش آن‌ها کاهش یابد یا به این باور برسند که آینده شغلی آن‌ها تضمین‌شده نیست. بنابراین، از منظر نظری، مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها باید علاوه بر طراحی سیاست‌ها، به کیفیت جریان اطلاعات، شفافیت فرایندها و سازوکارهای ارتباطی سازمانی نیز توجه کند تا تصمیم‌های جذب، نگهداشت و جانشین‌پروری واقعاً اثرگذار شوند.

با توجه به مبانی نظری فوق، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها یک سیستم چندبخشی است که اجزای آن بر یکدیگر اثر متقابل دارند: جذب موفق زمینه ورود نیروهای شایسته را فراهم می‌کند، نگهداشت بر اساس انگیزش و عدالت سازمانی باعث ماندگاری سرمایه انسانی می‌شود، و جانشین‌پروری تضمین می‌کند سازمان در برابر تغییرات و ریسک‌های مدیریتی آسیب‌پذیر نباشد. از سوی دیگر، چالش‌هایی مانند محدودیت‌های ساختاری و مالی، ضعف در سیستم‌های ارزیابی، یا عدم تقارن اطلاعات ممکن است باعث شود این چرخه به‌درستی شکل نگیرد. بنابراین، پژوهش‌های مربوط به شهرداری‌ها باید به جای بررسی منفرد هر بخش، به اثرگذاری پیوسته و یکپارچه سازوکارهای منابع انسانی بر عملکرد سازمانی توجه کنند. بر این اساس، این مقاله نیز با تمرکز بر سه محور جذب، نگهداشت و جانشین‌پروری تلاش می‌کند مسیر نظری و مفهومی مرتبط با چالش‌های سازمانی شهرداری‌ها را روشن سازد. (رضایی، ۱۴۰۴)

۳- چارچوب مفهومی و تبیین روابط در شهرداری‌ها

مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها زمانی اثرگذاری واقعی دارد که چرخه تصمیم‌گیری منابع انسانی از مرحله جذب آغاز شود، به نگهداشت و توسعه برسد و در نهایت با جانشین‌پروری، تداوم عملکرد سازمانی را در مواجهه با تغییرات مدیریتی و خروج نیروهای کلیدی تضمین کند. در این نگاه، جذب و نگهداشت دو بخش جدا از هم نیستند؛ بلکه جذب ضعیف معمولاً به نگهداشت پرهزینه و دشوار منجر می‌شود و نگهداشت نامناسب نیز می‌تواند کیفیت فرایندهای جذب آینده را تحت تأثیر قرار دهد؛ زیرا اعتبار کارفرما، تصویر ذهنی کارکنان و رضایت نیروی انسانی، بر تصمیم افراد مستعد برای پیوستن یا ماندن در سازمان اثر می‌گذارد. بنابراین شهرداری‌ها برای طراحی یک نظام منابع انسانی کارآمد، نیازمند یک چارچوب یکپارچه‌اند که ارتباط بین ورودی نیروی انسانی (جذب)، شرایط تداوم همکاری (نگهداشت) و ظرفیت مدیریت برای آینده (جانشین‌پروری) را روشن کند. (رضایی، ۱۴۰۴)

از منظر چارچوب مفهومی، «جذب» در شهرداری‌ها باید به گونه‌ای طراحی شود که تنها نیروی انسانی را وارد سازمان نکند، بلکه از همان ابتدا زمینه ساز سازگاری شغلی و کارکرد مؤثر در محیط پیچیده شهری باشد. محیط شهرداری‌ها معمولاً با تنوع ذی‌نفعان، تعدد پروژه‌ها، فشارهای زمانی، و نیز ضرورت هماهنگی میان واحدهای مختلف همراه است؛ در نتیجه، اگر گزینش و انتصاب بر اساس شایستگی‌های مرتبط با نقش انجام نشود، عدم تناسب شغلی به کاهش عملکرد و افزایش فرسودگی شغلی منجر خواهد شد. پیامد چنین وضعیتی خود را در نگهداشت نشان می‌دهد؛ زیرا کارکنانی که با نقش خود هم‌راستا نیستند، معمولاً با عدم اطمینان درباره آینده شغلی، کاهش انگیزش و افت تعهد سازمانی مواجه می‌شوند. (کیانی، ۱۴۰۳)

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

پس از جذب، مرحله «نگهداشت» به‌عنوان مکانیزمی برای جلوگیری از خروج نیروهای مؤثر عمل می‌کند. نگهداشت در شهرداری‌ها تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل از جمله نظام ارزیابی عملکرد، عدالت سازمانی، کیفیت ارتباطات مدیریتی، فرصت‌های رشد و مسیر پیشرفت، و نیز تناسب میان تلاش کارکنان و پاداش‌ها قرار دارد. چارچوب مفهومی نگهداشت نشان می‌دهد که این مرحله فقط به موضوع حقوق و مزایا محدود نمی‌شود، بلکه مهم‌تر از آن، شفافیت معیارها و قابلیت پیش‌بینی تصمیم‌های منابع انسانی است. زمانی که کارکنان درک روشنی از اینکه چگونه ارزیابی می‌شوند و چه معیارهایی برای ارتقا یا جابه‌جایی نقش دارد نداشته باشند، اعتماد آنان کاهش می‌یابد و احتمال ترک سازمان افزایش پیدا می‌کند. بدین ترتیب، نگهداشت یک سازوکار روانی–سازمانی برای تثبیت انگیزش و تعهد است که کیفیت آن به طراحی دقیق نظام‌های منابع انسانی وابسته است. (حسینی، ۱۴۰۳)

در ادامه، مرحله «جانشین‌پروری» نقش تکمیلی و راهبردی پیدا می‌کند. جانشین‌پروری در شهرداری‌ها صرفاً به معنای شناسایی چند نفر جایگزین نیست، بلکه ایجاد آمادگی سازمان برای آینده است: اینکه در دوره‌های تغییر مدیران، جابه‌جایی‌ها، بازنشستگی‌ها یا ترک نیروهای کلیدی، اختلال جدی در مدیریت پروژه‌ها و تصمیم‌گیری‌ها رخ ندهد. چارچوب مفهومی جانشین‌پروری تأکید می‌کند که توان مدیریتی آینده باید از طریق برنامه‌های توسعه، مربی‌گری، آموزش هدفمند و ارزیابی شایستگی‌ها ساخته شود. بنابراین اگر نگهداشت به‌خوبی انجام نشود و کارکنان مستعد سازمان را ترک کنند، ذخیره استعداد برای جانشین‌پروری محدود خواهد شد؛ در نتیجه سازمان ناچار می‌شود تصمیم‌های جایگزینی را با تأخیر و ریسک بیشتر بگیرد. (محمدی، ۱۴۰۴)

یکی از محورهای کلیدی در این چارچوب، «عدم تقارن اطلاعات» است که می‌تواند در هر سه مرحله (جذب، نگهداشت و جانشین‌پروری) نقش مانع یا تشدیدکننده داشته باشد. عدم تقارن اطلاعات زمانی رخ می‌دهد که سازمان اطلاعات کافی و دقیق درباره معیارهای گزینش، مسیر شغلی، انتظارات نقش، منطق ارزیابی عملکرد، یا سازوکارهای ارتقا را به شکل شفاف به کارکنان منتقل نکند. در چنین شرایطی کارکنان ممکن است معیارهای واقعی را درک نکنند، برداشت‌های نادرست از عدالت سازمانی شکل بگیرد و اعتماد مدیریتی کاهش یابد. همین عدم اعتماد می‌تواند هم به کاهش تمایل به همکاری در مرحله نگهداشت منجر شود و هم برنامه‌های جانشین‌پروری را تضعیف کند، زیرا افراد مستعد ممکن است سازمان را برای آینده امن خود مناسب ندانند. در نتیجه، شفافیت اطلاعاتی به‌عنوان پیشران پایداری چرخه منابع انسانی در شهرداری‌ها مطرح می‌شود.

با جمع‌بندی این چارچوب، می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها باید به‌صورت زنجیره‌ای از تصمیم‌ها دیده شود نه مجموعه‌ای از اقدامات پراکنده. جذب موفق، ورودی شایسته فراهم می‌کند؛ نگهداشت مؤثر، انگیزش و تعهد را پایدار می‌سازد؛ و جانشین‌پروری سازمان را از نظر مدیریتی و عملکردی برای آینده آماده می‌کند. اما برای اینکه این چرخه کارکرد پایدار داشته باشد، کاهش عدم تقارن اطلاعات و تقویت شفافیت فرایندها ضروری است. از همین رو، مقاله مروری حاضر با تکیه بر این چارچوب، چالش‌های اصلی شهرداری‌ها در سه محور جذب، نگهداشت و جانشین‌پروری را در یک تصویر یکپارچه تحلیل می‌کند تا خواننده بتواند به ارتباطات میان حلقه‌های مختلف چرخه منابع انسانی پی ببرد. (رضایی، ۱۴۰۴)

۴- چالش‌های جذب در شهرداری‌ها

در سازمان‌های عمومی و شهرداری‌ها، فرآیند جذب نیروی انسانی همواره با چالش‌هایی مواجه است. یکی از مهم‌ترین مشکلات، کمبود ساز و کارهای علمی و فناوری در فرآیندهای گزینش است. بسیاری از شهرداری‌ها هنوز هم به روش‌های سنتی و غیرعلمی مانند مصاحبه‌های سطحی و ارزیابی‌های غیردقیق تکیه دارند که منجر به ورود افراد نامناسب، نارضایتی و کاهش اثربخشی سازمان می‌شود. این رویکردها برای سازمان‌های پرمشقت و متنوع، پاسخگو نیست و اثرات منفی آنها بر کیفیت خدمات شهری بسیار برجسته است. (رحمانی، ۱۴۰۲) مشکل دیگر، عدم شفافیت در فرآیندهای جذب و ارزیابی است. وقتی معیارهای انتخاب، سازوکارهای ارزیابی و شاخص‌های سنجش شایستگی‌ها به صورت عمومی و واضح اطلاع‌رسانی نگردد، احتمال بروز نابرابری، بی‌عدالتی، و نارضایتی افزایش می‌یابد. در چنین شرایطی، نیروهای مستعد ممکن است به‌صورت نادرست ارزیابی شوند یا در فرآیندهای آزمون و مصاحبه، از فرصت‌های واقعی برخوردار نباشند. این ضعف‌ها اثرات منفی بر اعتماد سازمان به نیروهای جدید و در نهایت بر کیفیت خدمت‌رسانی خواهد داشت، زیرا بهره‌وری و اثربخشی ورودی‌ها کاهش می‌یابد. (کیانی، ۱۴۰۳)

علاوه بر این، نبود سیستم‌های ارزیابی توانمندی‌های رفتاری و مهارتی به صورت علمی، منجر به جذب نیروهایی می‌شود که شاید از نظر تخصصی در حد مطلوب باشند، اما از لحاظ تطابق شخصیتی یا مهارت‌های رفتاری با نیازهای سازمان، فاقد کفایت لازم هستند. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های عمومی مانند شهرداری‌ها اهمیت پیدا می‌کند که نیازمند هماهنگی بالا، کار تیمی، و تعامل موثر با شهروندان و ذی‌نفعان متعدد هستند. نتیجه این واقعیت، هزینه‌های گزاف و زمانی برای جبران نواقص و آموزش‌های بعد از جذب است، که می‌تواند بهره‌وری کل سازمان را کاهش دهد. (کریمی، ۱۴۰۴)

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

همچنین، چالش دیگری که اغلب در فرآیند جذب شهرداری‌ها مشاهده می‌شود، مشکل هم‌سویی میان نیازهای واقعی سازمان و مهارت‌های متقاضیان است. در بسیاری موارد، فرآیندهای انتخاب مبتنی بر معیارهای سست یا نادرست است، که باعث می‌شود نیروهای وارد شده فاقد توانمندی‌های لازم برای ایفای نقش‌های پیچیده شهری شوند. علاوه بر این، برخی شهرداری‌ها فاقد سیستم‌های به‌روز و فناوری‌های تحلیل داده در فرآیند جذب هستند، که منجر به تصمیم‌گیری‌های غیردقیق و بر پایه حدس و گمان می‌شود. این مسائل در کوتاه‌مدت منجر به استخدام نیروهای ناکارآمد، و در بلندمدت به کاهش رضایت و اثربخشی سازمان منجر می‌گردد.

در مجموع، چالش‌های جذب در شهرداری‌ها نشان می‌دهد که نیازمند تحول در نظام‌های گزینش، طراحی فرآیندهای شفاف، و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و رویکردهای علمی است تا بتوان ظرفیت‌های سازمانی را به شکل مؤثر و کارآمد توسعه داد. اصلاح این الگوها می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌ها، افزایش بهره‌وری و ارتقای رضایت نیروهای جدید در سازمان‌های شهری شود.(رحمانی، ۱۴۰۲؛)

۴-۱- چالش‌های نگهداشت در شهرداری‌ها

نگهداشت نیروی انسانی در شهرداری‌ها یکی از کلیدی‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی است که اثر مستقیم بر پایداری سازمان، کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌های آموزش و جذب مجدد دارد. یکی از مشکلات اصلی، نظام پاداش و جبران خدمات است که در بسیاری از شهرداری‌ها به‌صورت ناکافی و نامناسب طراحی شده است. کارکنانی که احساس می‌کنند تلاش‌ها و مهارت‌هایشان به‌درستی ارزیابی نشده یا پاداش متناسب دریافت نمی‌کنند، به تدریج دچار کاهش انگیزش، بی‌اعتمادی و نگرانی نسبت به آینده کاری می‌شوند. (حسینی، ۱۴۰۱)

یکی دیگر از مشکلات، ضعف در نظام ارزشیابی و توسعه حرفه‌ای است. در بسیاری از شهرداری‌ها فرآیندهای ارزیابی عملکرد شفاف و علمی نیست و معیارها غالباً مبهم و غیرقابل سنجش باقی می‌مانند. این وضعیت منجر به کاهش اعتماد کارکنان به سیستم ارزیابی می‌شود و در نتیجه، انگیزه و تعهد فردی را تضعیف می‌کند. کمبود فرصت‌های آموزش و توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای، انتظارات کارکنان را برآورده نمی‌کند و آنان را به سمت ترک سازمان سوق می‌دهد. (حسینی، ۱۴۰۳)

مسئله دیگر، عدم عدالت در توزیع فرصت‌های ترقی و ارتقاء است. در بسیاری موارد، مسیرهای رشد شغلی در شهرداری‌ها نامشخص و غیر شفاف است، که باعث بی‌اعتمادی و ناامیدی در میان کارکنان می‌شود. همین بی‌عدالتی در فرصت‌ها، به کاهش انگیزش و افزایش نارضایتی منجر شده و زمینه را برای خروج نیروهای با استعداد فراهم می‌آورد. در نتیجه، سازمان با مشکل ماندگاری و حفظ نیروهای توانمند مواجه است، که این امر بر کارایی و اثربخشی کلی اداره تأثیر منفی دارد. (محمدی، ۱۴۰۴)

در کنار این موارد، سیستم مدیریت منابع انسانی اغلب فاقد حمایت‌هایی است که نیازهای روانی، اجتماعی و فردی کارکنان را برآورده سازد. نبود برنامه‌های رهبری و مربی‌گری، نگهداشت کارکنان را سخت‌تر می‌کند و سبب می‌شود که استعدادیابی و توسعه استعدادها محدود بماند. نبود برنامه‌های پاداش مادی و معنوی کارآمد، انگیزه کارکنان را کاهش داده و فضای کار را بی‌روح و غیرمتحرک می‌سازد.

در نهایت، ضعف در ارتباطات سازمانی و جریان ناکافی اطلاعات، باعث می‌شود که کارکنان از اهداف سازمان، سیاست‌ها و فرصت‌های توسعه بی‌اطلاع باشند؛ بنابراین، حس تعلق و نگرش مثبت نسبت به سازمان کاهش می‌یابد. هر یک از این چالش‌ها در مجموع، زنجیره‌یی از مشکلات است که منجر به کاهش سطح نگهداشت، ناپایداری منابع انسانی و کاهش اثربخشی و پایداری شهرداری‌ها می‌شود. اصلاح این چالش‌ها نیازمند بازطراحی نظام‌های ارزیابی، توسعه جامع فرصت‌های رشد، عدالت در توزیع منابع و بهبود نظام‌های ارتباطی است که اثر آن‌ها در بلندمدت پایدار خواهد بود.(حسینی، ۱۴۰۱؛)

۴-۲- چالش‌های جانشین‌پروری در شهرداری‌ها

جانشین‌پروری به معنای شناسایی، پرورش و آماده‌سازی نیروهای مستعد برای تصدی مسئولیت‌های کلیدی در آینده سازمان است. این امر در شهرداری‌ها اهمیت مضاعف دارد چراکه تغییرات مکرر مدیریتی، بازنشستگی زودرس برخی مدیران و پویایی محیط شهری همواره احتمال گسیختگی در زنجیره مدیریت و تصمیم‌سازی را بالا برده است. با این حال، بسیاری از شهرداری‌ها فاقد برنامه‌های نظام‌مند و استراتژیک برای جانشین‌پروری هستند؛ فرآیند شناسایی استعدادها به صورت سلیقه‌ای و غیرساختاری دنبال می‌شود و توسعه شایستگی‌های مدیریتی اغلب منحصر به آموزش‌های مقطعی و پراکنده است. پیامد این وضعیت، تکرار خطاهای گذشته، تداوم نگرش‌های سنتی و کاهش توان نوآوری در اداره امور شهری است. (محمدی، ۱۴۰۴)

در اغلب موارد، نبود بانک اطلاعاتی و سیستم‌های ارزیابی منسجم درباره قابلیت‌ها و کارنامه عملکردی نیروهای انسانی، امکان شناسایی بهنگام و صحیح استعدادها را سلب می‌کند. ضعف در مستندسازی، ارزیابی‌های چندلایه و فقدان بازخوردهای

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

اصولی باعث می‌شود فرآیند جانشین‌پروری نه‌تنها کارآمد نباشد، بلکه در مقابل تغییرات بیرونی یا خروج ناگهانی مدیران، شهرداری‌ها را با بحران مدیران ناکارآمد یا پرسنل فاقد صلاحیت مواجه سازد. پیامد دیگر، دلسردی و بی‌انگیزگی در کارکنان مستعد است، چراکه فرصت رشد و مشارکت را در افق شغلی خود نمی‌بینند. (رضایی، ۱۴۰۴)

یکی دیگر از چالش‌های مهم، ضعف در انتقال دانش و تجربه مدیریتی است. جانشین‌پروری صرفاً انتخاب نفرات جدید نیست، بلکه نیازمند مکانیزم‌های اثربخش برای انتقال تجربیات کلیدی و رمز و رازهای موفقیت در محیط پیچیده شهرداری‌هاست. معمولاً نظام‌های مربی‌گری، دوره‌های کاری و کاروزی، جلسات انتقال تجربه و اسناد دانش در شهرداری‌ها بسیار حداقلی یا نمادین‌اند. همین خلأ سبب می‌شود که نیروهای تازه‌وارد در پست‌های کلیدی، زمان زیادی تا رسیدن به کارایی مطلوب از دست بدهند و حتی برخی اشتباهات گذشته را تکرار کنند.

افزون بر این موارد، ملاحظات سیاسی و روابط غیرسازمانی بر فرآیند جایگزینی اثرگذار است. به بیان دیگر، در بسیاری از شهرداری‌ها انتصابات مدیریتی به‌جای شایستگی‌محوری، بر پایه توصیه و نفوذ افراد یا گروه‌های ذی‌نفوذ صورت می‌گیرد. این موضوع علاوه‌بر تضعیف چرخش سالم مدیران، به کاهش انگیزه نیروهای متخصص و از بین رفتن شفافیت و اعتماد منجر می‌شود و در نهایت، سازمان را از چرخه یادگیری و نوآوری خارج می‌کند. (کیانی، ۱۴۰۳)

در جمع‌بندی چالش‌های جانشین‌پروری باید گفت که شکل‌گیری یک چرخه پایا و اثربخش در مدیریت استعدادها، نیازمند ابزارهای داده‌محور، مدل‌های ارزیابی عملیاتی، نظام‌های انتقال تجربه و فرهنگ شایسته‌محوری است که بدون آن‌ها، شهرداری‌ها با ریسک ازدست‌دادن مدیران کارآمد و بحران‌های جانشینی مواجه خواهند بود.(محمدی، ۱۴۰۴)

۵- راهبردها و پیشنهادها برای بهبود مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها

برای بهبود مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها، نخستین گام ایجاد فرآیندهای جذب شایسته‌محور و علمی است. باید از مدل‌های ارزیابی رفتاری و شایستگی، آزمون‌های استاندارد و مصاحبه‌های ساختاریافته بهره گرفت تا تضمین شود عوامل سیاسی و سلیقه‌ای کمترین دخالت را در انتخاب افراد دارند. تهیه بانک اطلاعاتی از قابلیت‌های نیروی انسانی در سطح ملی و محلی، به‌ویژه برای نقش‌های کلیدی، یکی از راهکارهای کلیدی است. این بانک می‌تواند با بهره‌گیری از هوش مصنوعی و داده‌کاوی به انتخاب سریع‌تر و دقیق‌تر کمک کند و موجب شفافیت و عدالت در فرآیند جذب شود. (کریمی، ۱۴۰۴)

شفاف‌سازی معیارها و اطلاع‌رسانی دقیق فرصت‌های شغلی از دیگر راهبردهای اساسی است. اگر فرایندهای جذب و ارتقا به طور عمومی و گام‌به‌گام تشریح شوند، زمینه ادراک عدالت و اعتماد افزایش خواهد یافت. اطلاع‌رسانی هوشمند و استفاده از پورتال‌های شغلی یکپارچه، امکان رقابت سالم و جذب نیروهای مستعد از سراسر کشور را برای شهرداری‌ها فراهم می‌سازد. در همین راستا، تهیه راهنمای کاربردی توضیح مشاغل، مسیر رشد و نظام ارزیابی شایستگی‌ها برای تمامی کارکنان ضروری است تا هم راهبرد توسعه داخلی نیروها تقویت گردد و هم افراد مستعد برای ورود انگیزه بالاتری پیدا کنند. (رضایی، ۱۴۰۴)

در حوزه نگهداشت نیروی انسانی، طراحی نظام جامع پاداش و جبران خدمات متناسب با عملکرد و شایستگی‌ها اهمیت دوچندان دارد. این نظام باید هم انگیزه‌های مادی (مانند افزایش حقوق و پرداخت پاداش‌های مبتنی‌بر شاخص عملکرد) و هم انگیزه‌های معنوی (مانند قدردانی رسمی، امکان مشارکت در تصمیم‌گیری و اهدای فرصت‌های توسعه فردی) را دربرگیرد. علاوه بر این، فراهم‌کردن فرصت‌های موثر آموزش شغلی، توسعه مهارت‌های نرم و حمایت از مسیرهای تعالی شغلی، احساس ارزشمندی و تعلق به سازمان را در کارکنان تقویت می‌کند. لازم است شهرداری‌ها سامانه‌های بازخورد منظم و ارزیابی عملکرد شفاف را اجرایی سازند تا هر نیروی انسانی بداند رشد شغلی او دقیقاً چگونه سنجیده می‌شود و چه معیارهایی دارد. (حسینی، ۱۴۰۳)

تدوین برنامه‌های جامع جانشین‌پروری و نظام‌مندکردن فرآیند شناسایی و پرورش استعدادها، راهبرد ضروری دیگر است. این موضوع با ایجاد بانک اطلاعاتی از کارکنان مستعد، طراحی دوره‌های آموزشی هدفمند، مربی‌گری و انتقال نظام‌مند تجربه از مدیران فعلی به نسل جدید محقق می‌شود. باید چرخه جایگزینی مدیران با رویکرد شایسته‌محوری، به‌روز شدن استانداردها و ارزیابی عملیاتی همراه باشد تا حتی در مواجهه با بازنشستگی زودهنگام یا تغییرات ناگهانی، بدنه مدیریتی و کارشناسی سازمان دچار بحران نشود. استفاده از رویکردهای داده‌محور و هوشمندسازی سامانه‌های منابع انسانی می‌تواند شناسایی و مدیریت استعدادها را سرعت بخشد و مانع تصمیم‌گیری‌های سلیقه‌ای شود. (محمدی، ۱۴۰۴)

کاهش عدم تقارن اطلاعات و تقویت شفافیت در کلیه تصمیم‌ها و فرایندها باید در کانون اصلاحات منابع انسانی قرار گیرد. منظور این است که همه کارکنان، به ویژه نیروهای جدید، از آغاز ورود تا مراحل رشد، ارتقا و خروج، به اطلاعات شفاف، به‌روزرسانی‌شده و دقیق درباره انتظارات، حقوق و مسیر شغلی دسترسی داشته باشند. انتشار سیاست‌های منابع انسانی، تشکیل کمیته‌های مشورتی و ایجاد مجاری ارتباطی دوسویه بین مدیریت و کارکنان، می‌تواند به کاهش ابهام و تقویت حس امنیت شغلی

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

کمک کند. افزایش دسترسی به داده‌ها و ایجاد فرهنگ خردورزی و پاسخگویی، نه‌تنها بهره‌وری، بلکه رضایتمندی و ماندگاری کارکنان را نیز تضمین می‌کند.

در نهایت، تأکید بر رهیافت سیستمی و یادگیرنده در مدیریت منابع انسانی شهرداری‌ها توصیه می‌شود. توجه به این نکته اساسی است که اصلاحات سطحی و مقطعی به نتایج پایدار منجر نمی‌شود، بلکه باید در پیوند میان جذب، نگهداشت و جانشین‌پروری، برنامه‌ریزی پیوسته و انعطاف‌پذیر انجام گیرد. یادگیری مستمر سازمانی، ارزیابی منظم اقدامات اصلاحی، بهره‌گیری از تجربیات موفق شهرداری‌های دیگر کشورها و مشارکت فعال همه سطوح سازمان، زمینه‌ساز تحول پایدار در منابع انسانی شهرداری‌ها خواهد بود. (رضایی، ۱۴۰۴)

۵- نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها، به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی تحقق اهداف سازمانی، تحت تأثیر ویژگی‌های خاص این نهاد قرار دارد؛ از جمله گستردگی وظایف، پیچیدگی ذی‌نفعان، حساسیت خدمات شهری و همچنین تغییرات مکرر مدیریتی. بررسی مباحث جذب، نگهداشت و جانشین‌پروری نشان داد که این سه حوزه به‌صورت منفصل عمل نمی‌کنند؛ بلکه یک زنجیره وابسته را تشکیل می‌دهند که کیفیت هر جزء آن، بر اجزای دیگر اثر مستقیم دارد. در این چارچوب، اگر جذب مبتنی بر شایستگی نباشد یا عدم شفافیت اطلاعاتی در فرآیند گزینش رخ دهد، پیامد آن به کاهش کیفیت نیروی انسانی، کاهش اعتماد و در نهایت تضعیف نگهداشت منجر خواهد شد.

همچنین مشخص شد که چالش‌های نگهداشت در شهرداری‌ها اغلب ریشه در ضعف نظام‌های انگیزشی، نارسایی در ارزشیابی عملکرد، کمبود فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و فقدان عدالت سازمانی دارد. وقتی کارکنان احساس کنند مسیر رشد و پاداش‌دهی روشن، عادلانه و مبتنی بر شایستگی نیست، احتمال خروج یا بی‌انگیزگی افزایش می‌یابد؛ در نتیجه، ذخیره شایستگی برای جانشین‌پروری نیز کاهش پیدا می‌کند. بنابراین، استقرار سازوکارهای منسجم برای نگهداشت نه‌تنها برای آرامش نیروی انسانی، بلکه برای آینده مدیریتی سازمان حیاتی است.

از سوی دیگر، یافته‌های مفهومی مقاله درباره جانشین‌پروری نشان داد که بسیاری از شهرداری‌ها در شناسایی استعدادها و آماده‌سازی نیروهای مستعد برای نقش‌های کلیدی با مشکل مواجه‌اند. ضعف در بانک‌های اطلاعاتی قابلیت‌ها، نبود برنامه‌های انتقال تجربه، و همچنین کمبود ابزارهای ارزیابی عملیاتی سبب می‌شود فرآیند جانشین‌پروری به امری مقطعی و غیرنظام‌مند تبدیل شود. نتیجه چنین وضعیتی، ریسک کاهش تداوم مدیریت سازمان، افزایش زمان یادگیری مدیران جدید و احتمال تکرار خطاهای مدیریتی است.

نکته مرکزی مقاله نقش عدم تقارن اطلاعات به‌عنوان یک عامل تشدیدکننده یا مانع در هر سه مرحله جذب، نگهداشت و جانشین‌پروری است. عدم تقارن اطلاعات باعث می‌شود ذی‌نفعان (مدیریت و کارکنان) نتوانند به تصویر دقیقی از توانمندی‌ها، انتظارات و شرایط واقعی سازمان دست یابند. همین مسئله می‌تواند موجب سوءبرداشت از شایستگی‌ها، شکل‌گیری توقعات غیرواقعی، کاهش اعتماد سازمانی و در نهایت تضعیف حلقه‌های منابع انسانی شود. از این رو، تقویت جریان اطلاعات دقیق، شفاف و به‌موقع در شهرداری‌ها یک ضرورت بنیادین برای تحول پایدار منابع انسانی به شمار می‌آید.

در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که اصلاح مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها نیازمند رویکرد سیستمی، داده‌محور و یکپارچه است؛ رویکردی که جذب شایسته‌محور را با نگهداشت پایدار و جانشین‌پروری برنامه‌مند پیوند دهد. این یکپارچگی زمانی تحقق می‌یابد که معیارها شفاف باشند، ارزیابی‌ها استاندارد و قابل اعتماد انجام شوند و سازوکارهای ارتباطی دوسویه برقرار شود. در چنین شرایطی، شهرداری‌ها قادر خواهند بود ضمن کاهش ریسک‌های مدیریتی، کیفیت خدمات شهری را نیز بهبود دهند.

۵-۱- پیشنهادها

بر اساس جمع‌بندی انجام‌شده، مجموعه پیشنهادهای زیر برای بهبود مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها ارائه می‌شود:

بازطراحی فرآیند جذب بر پایه شایستگی و شفافیت اطلاعاتی: شهرداری‌ها باید نظام جذب را از حالت سلیقه‌ای به شایسته‌محوری تبدیل کنند؛ با مصاحبه‌های ساختاریافته، آزمون‌های استاندارد، و مدل‌های شایستگی برای نقش‌های مختلف. در کنار آن، انتشار دقیق معیارها، مراحل ارزیابی و توضیح منطق انتخاب، نقش مؤثری در کاهش عدم تقارن اطلاعات و افزایش اعتماد کارکنان دارد.

استقرار نظام منسجم ارزشیابی عملکرد و ارتباط آن با رشد و پاداش: برای نگهداشت پایدار، ارزشیابی عملکرد باید دقیق، قابل سنجش و مرتبط با برنامه‌های توسعه فردی باشد. همچنین پیوند ارزشیابی با پاداش‌ها و مسیر

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

ارتقا می‌تواند حس عدالت سازمانی را تقویت کرده و انگیزه استمرار خدمت را بالا ببرد. علاوه بر شاخص‌های عملکرد، توجه به رفتارهای حرفه‌ای و شایستگی‌های سازمانی نیز ضروری است.

طراحی بسته‌های انگیزشی ترکیبی (مادی و معنوی): پیشنهاد می‌شود شهرداری‌ها نظام جبران خدمات را به گونه‌ای بازطراحی کنند که هم پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد تقویت شود و هم مزایای غیرمادی مانند قدردانی رسمی، مشارکت در تصمیم‌گیری و شفاف‌سازی اهداف سازمانی توسعه یابد. چنین رویکردی می‌تواند هم رضایت کارکنان را افزایش دهد و هم نرخ خروج نیروهای مستعد را کاهش دهد.

اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و آموزشی هدفمند: کمبود فرصت‌های آموزشی یکی از گلوگاه‌های اصلی نگهداشت است. بنابراین، طراحی دوره‌های مهارت‌محور، برنامه‌های منتورینگ، آموزش‌های تخصصی و همچنین ایجاد مسیرهای ارتقای شغلی با توجه به نیازهای واقعی شهرداری‌ها پیشنهاد می‌شود. این اقدامات باعث می‌شود کارکنان رشد خود را در سازمان ببینند و تمایل بیشتری به ماندگاری داشته باشند.

نظام‌مند کردن جانشین‌پروری با رویکرد پایش استعدادها و انتقال تجربه: برای کاهش ریسک‌های تداوم مدیریتی، شهرداری‌ها باید چارچوب جانشین‌پروری را به شکل برنامه عملیاتی اجرا کنند: شناسایی استعدادها، ارزیابی دوره‌ای قابلیت‌ها، طراحی مسیرهای آمادگی برای پست‌های کلیدی و ایجاد سازوکارهای انتقال دانش از مدیران فعلی به جانشینان. این کار به کاهش زمان یادگیری مدیران جدید و افزایش اثربخشی تصمیم‌سازی منجر می‌شود.

تقویت نظام‌های اطلاعاتی منابع انسانی و جریان ارتباطات دوسویه: با توجه به نقش عدم تقارن اطلاعات، ایجاد/به‌روزرسانی سامانه‌های مدیریت منابع انسانی، بانک اطلاعات قابلیت‌ها و گزارش‌های شفاف از تصمیمات و نتایج، اهمیت ویژه دارد. همچنین برقراری کانال‌های ارتباطی دوسویه برای دریافت بازخورد کارکنان و اصلاح سیاست‌ها می‌تواند ابهام را کاهش داده و اعتماد سازمانی را افزایش دهد.

منابع

۱) حسینی، الف. (۱۴۰۱). نقش نظام‌های انگیزشی در نگهداشت کارکنان شهرداری‌ها. مجله مدیریت منابع انسانی، ۸(۲)، ۴۵–۶۲.

۲) حسینی، الف. (۱۴۰۳). توسعه منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی در شهرداری‌ها. فصلنامه مدیریت شهری، ۱۰(۱)، ۱۵–۳۴.

۳) رحمانی، ن. (۱۴۰۲). چالش‌های گزینش و استخدام در سازمان‌های خدماتی. مجله توسعه سازمان و مدیریت، ۹(۲)، ۵۵–۷۳.

۴) رضایی، ح. (۱۴۰۴). چارچوب‌های نوین مدیریت منابع انسانی در مدیریت شهری. فصلنامه راهبردهای مدیریت، ۱۳(۱)، ۲۳–۴۱.

۵) کریمی، م. (۱۴۰۴). جذب و گزینش شایسته‌محور در سازمان‌های عمومی. مجله مطالعات مدیریت عمومی، ۱۲(۳)، ۷۷–۹۶.

۶) کیانی، ر. (۱۴۰۳). شفافیت اطلاعات و بهبود تصمیم‌گیری در فرایندهای منابع انسانی. مجله رفتار سازمانی، ۷(۴)، ۸۸–۱۰۷.

۷) محمدی، س. (۱۴۰۴). جانشین‌پروری و پایداری سرمایه انسانی در شهرداری‌ها. پژوهش‌های مدیریت دولتی، ۱۱(۴)، ۱۰۱–۱۲۰.

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

Human Resource Management in Municipalities:Challenges of Recruitment, Retention, and Succession Planning

Abstract

Human resource management in municipalities, as one of the fundamental pillars for achieving organizational goals and enhancing the quality of public services, plays a decisive role in the effectiveness of these institutions. Due to the breadth of their missions, diversity of occupations, sensitivity of urban services, and direct interaction with citizens, municipalities require an efficient, flexible, and forward-looking human resource system.However, in recent years, these organizations have faced numerous challenges in the areas of recruitment, retention, and succession planning. Employment restrictions, competition with the private sector to attract skilled professionals, weaknesses in motivational systems, the absence of clear career paths, and insufficient planning for developing and replacing key managers and employees are among the most significant issues confronting municipalities.The purpose of this article is to examine the challenges of human resource management in municipalities, focusing on three main dimensions: recruitment, retention, and succession planning. In this regard, the strategic importance of human resources in urban administration is explained, and the existing barriers in attracting qualified personnel, the factors influencing employee retention, and the necessity of designing an effective succession planning system are analyzed.The findings indicate that the lack of coherent HR policies, weaknesses in merit-based recruitment, the absence of a fair reward system, and limited opportunities for growth and promotion are key factors contributing to workforce instability in municipalities. Furthermore, succession planning, as a strategic tool for ensuring organizational continuity, has not yet been systematically implemented in many municipalities. Accordingly, it is recommended that municipalities revise their employment policies, strengthen performance evaluation systems, develop structured career paths, enhance employee motivation, and design targeted succession planning programs to improve productivity and ensure the sustainability of their human capital.

Keywords: Human resources, Human resource management, Human resource management in municipalities, Retention, Succession planning

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]

[Downloaded from www.asmd.ir on 2026-11-23]