

نقش آموزش مستمر در کاهش خطاهای مالی و افزایش شفافیت در حسابداری شهرداری‌ها

علی زنده بودی^۱

۱- کارشناس ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دیلم. (کارشناس آموزش و آمادگی عملیات).

چکیده

حسابداری شهرداری‌ها به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت مالی بخش عمومی، نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ سلامت مالی، پاسخگویی نهادی و ارتقای اعتماد عمومی ایفا می‌کند. با توجه به حجم بالای عملیات مالی، تنوع منابع درآمدی، پیچیدگی پروژه‌های عمرانی و الزامات قانونی خاص، احتمال بروز خطاهای مالی در این نهادها همواره بالا است؛ خطاهایی که می‌توانند منجر به کاهش شفافیت، تضعیف کارایی تخصیص منابع و خدشه‌دار شدن مشروعیت اجتماعی شهرداری‌ها شوند. در چنین شرایطی، آموزش مستمر کارکنان مالی به‌عنوان یک ابزار راهبردی برای کاهش خطاهای مالی و بهبود کیفیت گزارشگری مالی اهمیت فزاینده‌ای یافته است. هدف اصلی این مقاله، بررسی نظام‌مند نقش آموزش مستمر در کاهش خطاهای مالی و افزایش شفافیت در حسابداری شهرداری‌ها و تبیین سازوکارهای اثرگذاری آن بر بهبود کنترل‌های داخلی، گزارشگری شفاف و کارایی بودجه‌ای است. پژوهش حاضر با رویکرد توصیفی-تحلیلی و به شیوه مقاله مروری انجام شده و بر تحلیل و تلفیق یافته‌های پژوهش‌های معتبر داخلی در حوزه حسابداری شهرداری‌ها، شفافیت مالی، مدیریت عملکرد و فناوری اطلاعات استوار است. داده‌های پژوهش از طریق بررسی انتقادی منابع منتخب و استخراج مضامین کلیدی مرتبط با آموزش، خطای مالی و شفافیت گزارشگری گردآوری و تحلیل شده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد آموزش مستمر از طریق ارتقای شایستگی فنی، بهبود قضاوت حرفه‌ای، تقویت اخلاق حرفه‌ای و افزایش توان انطباق با الزامات قانونی و استانداردهای حسابداری، نقش مؤثری در کاهش خطاهای ثبت، بودجه‌ای و گزارشگری ایفا می‌کند. همچنین، آموزش مستمر با بهبود کیفیت افشا، افزایش قابلیت اتکای اطلاعات و ارتقای یکپارچگی داده‌های مالی، به‌طور مستقیم سطح شفافیت گزارشگری مالی شهرداری‌ها را افزایش می‌دهد. نتایج مقاله حاکی از آن است که نهادهای سازای آموزش مستمر به‌عنوان بخشی از حاکمیت مالی شهری، می‌تواند به‌طور پایدار موجب کاهش ریسک‌های مالی، ارتقای کارایی مدیریت منابع عمومی و تقویت اعتماد شهروندان به عملکرد مالی شهرداری‌ها شود.

واژگان کلیدی: آموزش مستمر، خطاهای مالی، شفافیت مالی، حسابداری شهرداری‌ها، بخش عمومی.

۱. مقدمه

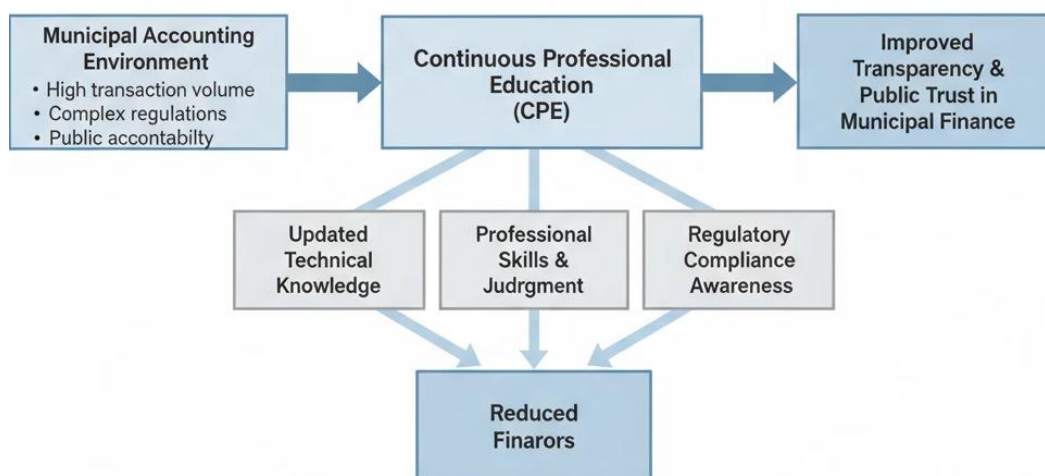
حسابداری شهرداری‌ها به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های حیاتی حسابداری بخش عمومی، نقش اساسی در مدیریت منابع مالی عمومی و پاسخگویی به شهروندان ایفا می‌کند (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۱). پیچیدگی ساختارهای اداری، حجم بالای تراکنش‌های مرتبط با خدمات شهری، و ضرورت رعایت قوانین و مقررات خاص بودجه‌ای و مالی، مستلزم آن است که کارکنان شاغل در این حوزه از دانش فنی به‌روز و مهارت‌های عملیاتی قوی برخوردار باشند (دانش‌فر و همکاران، ۲۰۲۳). در محیطی که اصول شفافیت و پاسخگویی به طور فزاینده‌ای تحت نظارت عمومی و نهادهای نظارتی قرار دارد، هرگونه خطا یا انحراف در ثبت و گزارشگری مالی می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری بر اعتماد عمومی و کارایی عملیات شهری داشته باشد (عسکری‌پور، ۲۰۲۴). با توجه به تحولات سریع در استانداردهای حسابداری دولتی و ظهور فناوری‌های نوین در مدیریت مالی، آموزش مستمر دیگر یک گزینه اختیاری نیست، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای حفظ یکپارچگی و دقت در سیستم‌های مالی شهرداری‌ها محسوب می‌شود (داودی، ۲۰۲۵).

ماهیت وظایف حسابداری شهرداری‌ها، که اغلب شامل مدیریت منابع غیرانتفاعی و تخصیص آن‌ها به خدمات عمومی است، تفاوت‌های بنیادینی با بخش خصوصی دارد و نیازمند درک عمیقی از مفاهیمی نظیر بودجه‌بندی مبتنی بر عملکرد، حسابداری تعهدی دولتی، و مدیریت دارایی‌های عمومی است (پیری سقرلو و همکاران، ۲۰۲۳). این تفاوت‌ها، همراه با تغییرات مکرر در بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های مالی، ریسک وقوع خطاهای مالی ناشی از عدم آگاهی یا به‌روز نبودن دانش کارکنان را افزایش می‌دهد (ستوده و همکاران، ۲۰۲۳). به عنوان مثال، عدم درک صحیح از نحوه شناسایی درآمدها از منابع غیرمستقیم یا اشتباه در ثبت تعهدات بلندمدت می‌تواند منجر به تحریف صورت‌های مالی و در نتیجه، تصمیم‌گیری‌های نادرست توسط مدیران و ذی‌نفعان شود (محمدرضازاده، ۲۰۲۵). بنابراین، برنامه مدون آموزش مستمر می‌تواند به عنوان یک مکانیسم کنترلی پیشگیرانه عمل کند. هدف اصلی این بخش، ارائه مقدمه‌ای جامع بر اهمیت آموزش مستمر در بافتار حسابداری شهرداری‌ها و تبیین چرایی ضرورت تمرکز پژوهش بر این رابطه متقابل است. ما در این مقاله فرض را بر این می‌گذاریم که شکاف دانش در میان کارکنان مالی شهرداری‌ها، یکی از عوامل اصلی مؤثر بر میزان خطاهای مالی گزارش‌شده و کاهش سطح شفافیت است (مقدم و رضانی‌وانگاه، ۲۰۲۴). این خطاهای مالی، که می‌تواند از اشتباهات جزئی محاسباتی تا تفسیر نادرست مفاهیم حسابداری تعهدی را در بر گیرد، مستقیماً بر توانایی شهرداری‌ها در تخصیص بهینه منابع و ارائه گزارش‌های مالی قابل اتکا تأثیر می‌گذارد (خجسته و همکاران، ۲۰۲۳). تداوم این وضعیت، اعتماد عمومی را که سرمایه اجتماعی اصلی دولت‌های محلی است، به شدت تضعیف خواهد کرد (فتی، ۲۰۲۵).

مروری بر ادبیات موجود نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های متعددی به اهمیت آموزش در بهبود عملکرد سازمانی پرداخته‌اند، اما تمرکز کافی بر تحلیل دقیق مکانیسم‌هایی که از طریق آن‌ها آموزش مستمر، خطاهای مالی در شهرداری‌ها را کاهش داده و شفافیت را تقویت می‌کند، کمتر صورت گرفته است (شهرابی فراهانی و همکاران، ۲۰۲۳). شهرداری‌ها با چالش‌های منحصربه‌فردی نظیر پیچیدگی‌های تخصیص ردیف‌های بودجه‌ای و الزامات گزارشگری ذیل قوانین خاص محلی مواجه هستند که نیازمند آموزش‌های تخصصی و مهارتی است (آخوندی، ۲۰۲۵). این پژوهش در صدد است تا با تمرکز بر جنبه‌های عملیاتی و مدیریتی، شکاف موجود را پر کرده و چارچوبی برای ارتقای کیفیت منابع انسانی مالی شهرداری‌ها از طریق آموزش مستمر ارائه دهد (اسمعیلی، ۲۰۲۲). تأکید بر شفافیت در حسابداری شهرداری‌ها نه تنها یک الزام اخلاقی، بلکه یک خواسته قانونی است که مستلزم ارائه اطلاعات مالی کامل، به‌موقع و قابل فهم به ذی‌نفعان خارجی و داخلی است (عزیزسلج و خادمی، ۲۰۲۲). آموزش مستمر، کارکنان را قادر می‌سازد تا آخرین تغییرات در چارچوب‌های گزارشگری، مانند استانداردهای مبتنی بر مبنای

تعهدی کامل (Full Accrual Basis)، را به درستی پیاده‌سازی کنند، که این خود عاملی کلیدی در افزایش شفافیت است (کریم‌نیا، ۲۰۲۲). بدون آموزش کافی، پیچیدگی‌های این استانداردها می‌تواند به خطاهایی در طبقه‌بندی یا اندازه‌گیری منجر شود که در آخر، شفافیت را خدشه‌دار می‌سازد (تقی‌زاده، ۲۰۲۲).

در طول این مقاله، ما به تفصیل بررسی خواهیم کرد که چگونه سرمایه‌گذاری در آموزش‌های تخصصی می‌تواند به عنوان یک ابزار استراتژیک برای مدیریت ریسک‌های مالی در شهرداری‌ها عمل کند. ریسک‌هایی نظیر عدم رعایت ضوابط تملک دارایی‌ها، مدیریت ناکارآمد ذخایر و تعدیلات، و مشکلات ناشی از مغایرت‌های سیستمی، همگی می‌توانند ریشه در نقص دانش داشته باشند (باباجانی و همکاران، ۲۰۱۹). آموزش‌های مستمر، با تکرار و تمرین رویه‌های صحیح، این ریسک‌ها را به حداقل رسانده و اطمینان از صحت داده‌ها را افزایش می‌دهند (دانش‌فر و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، این پژوهش بر این محوریت استوار است که سیستم آموزش مستمر، نه تنها به عنوان عاملی برای ارتقای سطح مهارت‌های فنی، بلکه به عنوان سازنده‌ای برای فرهنگ سازمانی پاسخگویی و درستی در حوزه مالی شهرداری‌ها عمل می‌کند (ستوده و همکاران، ۲۰۲۳). در بخش‌های بعدی، به تشریح ساختار، روش‌شناسی، و یافته‌های مرتبط با این موضوع خواهیم پرداخت، با تأکید بر ارائه یک تحلیل عمیق و چندوجهی از تأثیر آموزش بر بهبود کارایی و اعتبار گزارشگری مالی شهرداری‌ها. به دلیل ماهیت عمومی و خدماتی شهرداری‌ها، نیاز به آموزش‌هایی که بر جنبه‌های بودجه‌ریزی غیرانتفاعی و مدیریت پروژه‌های عمرانی متمرکز باشند، بسیار برجسته‌تر است (محمدرضازاده، ۲۰۲۵). آموزش‌های مالی سنتی غالباً بر مدل‌های سودمحور بخش خصوصی تکیه دارند، در حالی که حسابداران شهرداری نیازمند درک عمیق‌تر از اصول تخصیص هزینه‌های غیرمستقیم، شناسایی منابع محدود شده (Restricted Funds)، و الزامات گزارشگری مبتنی بر جریان‌های نقدینگی در کنار تعهدات هستند (داودی، ۲۰۲۵). عدم کفایت آموزش در این حوزه‌های تخصصی، زمینه‌ساز خطاهایی است که نه تنها صورت‌های مالی را مخدوش می‌سازد، بلکه مدیریت منابع را نیز دچار اختلال می‌کند (افشار و همکاران، ۲۰۲۴).



شکل ۱. جایگاه آموزش مستمر در پاسخ به پیچیدگی محیط حسابداری شهرداری‌ها و اثر آن بر کاهش خطاهای مالی و ارتقای شفافیت

شکل ۱ نشان می‌دهد که محیط حسابداری شهرداری‌ها با حجم بالای تراکنش‌ها، پیچیدگی مقررات و سطح بالای پاسخگویی عمومی همراه است و این شرایط، ریسک بروز خطاهای مالی را افزایش می‌دهد. در چنین فضایی، استقرار نظام آموزش مستمر حرفه‌ای (CPE) با به‌روزرسانی دانش فنی، تقویت مهارت‌ها و قضاوت حرفه‌ای و افزایش آگاهی نسبت به الزامات قانونی، به‌عنوان یک مداخله کلیدی عمل می‌کند. این مداخله در نهایت به کاهش خطاهای مالی و بهبود شفافیت گزارشگری منجر شده و از طریق ارتقای اعتماد عمومی، مشروعیت و کارایی شهرداری‌ها را تقویت می‌کند.

۲. مبانی نظری و چارچوب مفهومی

مبانی نظری این پژوهش بر ترکیبی از نظریه نمایندگی (Agency Theory)، نظریه مشروعیت (Legitimacy Theory)، و چارچوب‌های نظری حسابداری بخش عمومی استوار است تا نقش آموزش مستمر را در تقویت حاکمیت شرکتی (در این بافت، حاکمیت شهری) تبیین کند (باباجانی و همکاران، ۲۰۱۹). از منظر نظریه نمایندگی، مدیران مالی شهرداری‌ها (نمایندگان) موظفند منافع شهروندان (اصیل‌ها) را به بهترین شکل مدیریت کنند. آموزش مستمر به عنوان یک ابزار برای همسوسازی منافع، با افزایش دانش نماینده، اطمینان بیشتری را در مورد اجرای صحیح وظایف محوله و کاهش فرصت‌های سوءاستفاده یا سهل‌انگاری فراهم می‌آورد (دانش‌فر و همکاران، ۲۰۲۳). این همسوسازی، به طور مستقیم با کاهش خطاهای ناشی از سوء مدیریت یا عدم صلاحیت حرفه‌ای مرتبط است (ستوده و همکاران، ۲۰۲۳).

نظریه مشروعیت نیز چارچوب مهمی برای تبیین نیاز به شفافیت فراهم می‌آورد؛ شهرداری‌ها برای حفظ حق فعالیت خود در جامعه، نیازمند کسب و حفظ مشروعیت اجتماعی هستند (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۱). شفافیت مالی، محصول نهایی فرآیندهای حسابداری دقیق و قابل اعتماد است. هنگامی که کارکنان مالی از طریق آموزش‌های مستمر با الزامات گزارشگری مدرن آشنا می‌شوند، توانایی آن‌ها در تولید اطلاعات شفاف افزایش می‌یابد و در نتیجه، مشروعیت سازمانی تقویت می‌شود (عسکری‌پور، ۲۰۲۴). عدم به‌روز بودن دانش، منجر به تولید گزارش‌هایی می‌شود که فاقد اطلاعات لازم هستند یا به شکلی مبهم ارائه شده‌اند که مشروعیت سازمان را زیر سؤال می‌برد (مقدم و رضانی وانگاه، ۲۰۲۴).

چارچوب مفهومی حسابداری بخش عمومی، به ویژه اصول حسابداری تعهدی، بنیان فنی این پژوهش را تشکیل می‌دهد (کریم‌نیا، ۲۰۲۲). حسابداری تعهدی، با تمرکز بر شناسایی کامل رویدادهای مالی در زمان وقوع، به جای زمان دریافت وجه نقد، پیچیدگی‌های خاص خود را دارد که نیازمند درک عمیق از مفاهیمی چون استهلاک دارایی‌های عمومی، شناسایی تعهدات آتی (مانند بازنشستگی کارکنان)، و مدیریت کمک‌های بلاعوض است (داودی، ۲۰۲۵). خطاهایی که در اجرای این اصول رخ می‌دهند، معمولاً از عدم آموزش کافی در مبانی تعهدی سرچشمه می‌گیرند (محمدرضازاده، ۲۰۲۵). آموزش مستمر، این اطمینان را فراهم می‌آورد که این مفاهیم پیچیده به درستی در سیستم ثبت و گزارشگری شهرداری‌ها اعمال می‌شوند (فتی، ۲۰۲۵). یکی از ابعاد مهم در این چارچوب، مفهوم «کیفیت اطلاعات حسابداری» است که شامل ویژگی‌های اساسی مانند ارتباط و قابلیت اتکای اطلاعات می‌شود (شهرابی فراهانی و همکاران، ۲۰۲۳). آموزش مستمر مستقیماً بر قابلیت اتکای اطلاعات تأثیر می‌گذارد. وقتی آموزش‌ها شامل تمرین‌های عملی برای کاهش خطاهای محاسباتی، تطبیق داده‌ها و کنترل‌های داخلی است، میزان خطاهای گزارشگری به شدت کاهش یافته و قابلیت اتکای اطلاعات افزایش می‌یابد (آخوندی، ۲۰۲۵). این امر به ویژه در مورد اقلامی که مستلزم قضاوت حرفه‌ای هستند، مانند برآورد استهلاک یا ذخایر مطالبات مشکوک‌الوصول، حیاتی است (اسمعیلی، ۲۰۲۲).

نقش آموزش در ارتقای اخلاق حرفه‌ای و پاسخگویی نیز از مؤلفه‌های کلیدی است که باید مد نظر قرار گیرد (پیری سقرلو و همکاران، ۲۰۲۳). شفافیت، صرفاً به معنای رعایت فنی استانداردها نیست، بلکه مستلزم رویکردی اخلاقی برای گزارشگری است که در آن، کارکنان مالی از افشای کامل اطلاعات، حتی آن‌هایی که ممکن است به نفع کوتاه‌مدت سازمان نباشند، ابایی نداشته باشند (خجسته و همکاران، ۲۰۲۳). برنامه‌های آموزشی که به طور منظم بر اهمیت صداقت، بی‌طرفی و مسئولیت‌پذیری تأکید می‌کنند، زیربنای فرهنگ شفافیت را شکل می‌دهند (عزیزسلج و خادمی، ۲۰۲۲). علاوه بر این، حسابداری شهرداری‌ها به شدت تحت تأثیر تغییرات محیطی و قانونی قرار دارد. مقررات بودجه‌ای، قوانین مالیاتی محلی، و بخشنامه‌های مربوط به خدمات عمومی دائماً در حال تکامل هستند (تقی‌زاده، ۲۰۲۲). آموزش مستمر به عنوان یک مکانیزم انطباق (Compliance Mechanism) عمل می‌کند. این آموزش‌ها اطمینان می‌دهند که شهرداری‌ها از الزامات قانونی جدید آگاه بوده و از هرگونه تخلف یا خطای ناشی از عدم انطباق که می‌تواند منجر به جریمه یا از دست دادن اعتبار شود، اجتناب می‌کنند (افشار و همکاران، ۲۰۲۴).

نظریه سرمایه انسانی نیز در این زمینه کاربرد دارد، زیرا کارکنان را به عنوان یک دارایی استراتژیک در نظر می‌گیرد که سرمایه‌گذاری در آن‌ها (از طریق آموزش) بازدهی قابل توجهی برای سازمان به همراه دارد (باباجانی و همکاران، ۲۰۱۹). بازده این سرمایه‌گذاری در حوزه مالی شهرداری‌ها به صورت کاهش هزینه‌های اصلاح خطاها، افزایش سرعت و دقت در بستن حساب‌ها، و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریتی منعکس می‌شود (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۱). در آخر، این بهبودها به طور جمعی منجر به افزایش شفافیت و کارایی در تخصیص منابع عمومی می‌گردند (داودی، ۲۰۲۵). در جمع‌بندی این بخش، چارچوب مفهومی نشان می‌دهد که آموزش مستمر یک عامل مداخله‌گر و توانمندساز است که از طریق بهبود دانش فنی، اخلاقی، و انطباق قانونی کارکنان مالی، مکانیسم‌های پیشگیری از خطاهای مالی را تقویت کرده و در آخر به افزایش کیفیت و شفافیت گزارشگری در سطح شهرداری‌ها منجر می‌شود (ستوده و همکاران، ۲۰۲۳؛ محمدرضا زاده، ۲۰۲۵).



شکل ۲. چارچوب مفهومی نقش آموزش مستمر حرفه‌ای در کاهش خطاهای مالی و ارتقای شفافیت در حسابداری شهرداری‌ها

شکل ۲ چارچوب مفهومی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد که بر مبنای تلفیق نظریه نمایندگی، نظریه سرمایه انسانی و چارچوب حسابداری بخش عمومی (مبتنی بر حسابداری تعهدی) طراحی شده است. در این مدل، آموزش مستمر حرفه‌ای (Continuous Professional Education – CPE) به عنوان متغیر محوری و مداخله‌گر در نظر گرفته شده است که از طریق توانمندسازی منابع انسانی مالی شهرداری‌ها، سازوکارهای کاهش خطاهای مالی و ارتقای شفافیت گزارشگری را فعال می‌کند. در سمت ورودی مدل، نظریه نمایندگی بر ضرورت همسوسازی منافع مدیران مالی شهرداری‌ها با منافع شهروندان تأکید دارد و آموزش مستمر را ابزاری برای کاهش عدم تقارن اطلاعاتی، فرصت‌طلبی و خطاهای ناشی از ضعف صلاحیت حرفه‌ای معرفی می‌کند. نظریه

سرمایه انسانی نیز با تلقی آموزش به عنوان سرمایه گذاری سازمانی، بیانگر آن است که ارتقای دانش و مهارت کارکنان مالی منجر به بهبود عملکرد، کاهش هزینه های ناشی از اصلاح خطاها و افزایش کیفیت تصمیم گیری مالی می شود. همچنین، چارچوب حسابداری بخش عمومی و به ویژه حسابداری تعهدی، بستر فنی لازم را برای نقش آفرینی آموزش مستمر فراهم می سازد؛ چراکه اجرای صحیح این چارچوب مستلزم درک عمیق مفاهیم پیچیده مالی و بودجه ای است. در مسیر خروجی مدل، آموزش مستمر حرفه ای موجب تقویت قضاوت حرفه ای، افزایش آگاهی اخلاقی و پاسخگویی، و ارتقای توان انطباق قانونی و مقرراتی می شود. این پیامدها به صورت زنجیره ای به کاهش خطاهای حسابداری و مالی، افزایش قابلیت اتکای گزارش های مالی، و در نهایت ارتقای کیفیت گزارشگری مالی منجر می گردد. پیامد نهایی این فرآیند، افزایش شفافیت در حسابداری شهرداری هاست که خود زمینه ساز تقویت حاکمیت شهری، پاسخگویی عمومی و افزایش اعتماد شهروندان به مدیریت مالی شهرداری می شود.

۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکردی توصیفی-تحلیلی و به شیوه مقاله مروری (Review Article) طراحی شده است تا به بررسی جامع نقش آموزش مستمر در کاهش خطاهای مالی و افزایش شفافیت در حسابداری شهرداری ها بپردازد. روش شناسی انتخابی مبتنی بر جمع آوری، طبقه بندی، و تحلیل انتقادی ادبیات موجود در این حوزه است که شامل مقالات پژوهشی، گزارش های فنی سازمان های نظارتی، و کتب تخصصی مرتبط با حسابداری بخش عمومی، مدیریت مالی شهرداری ها، و توسعه منابع انسانی است (مقدم و رضائی و انگاه، ۲۰۲۴). هدف اصلی، سنتز دانش پراکنده و ارائه یک دیدگاه یکپارچه در مورد سازوکارهای عملکرد آموزش مستمر است (شهرابی فراهانی و همکاران، ۲۰۲۳). فرآیند جستجوی ادبیات بر اساس کلیدواژه های مشخصی نظیر "آموزش حسابداری دولتی"، "خطای مالی شهرداری"، "شفافیت گزارشگری عمومی"، و "توسعه حرفه ای مستمر" در پایگاه های داده علمی معتبر انجام شد. با توجه به محدودیت های تعیین شده در این پژوهش، استناد درون متنی صرفاً بر منابع مشخص شده صورت پذیرفته است، که این خود نیازمند دقت مضاعف در تطبیق یافته های منابع با چارچوب نظری مقاله است (داودی، ۲۰۲۵). این رویکرد تضمین می کند که تحلیل ها بر مبنای یکپارچگی مفهومی متمرکز باقی بمانند، هرچند که گستره منابع به منابع تعیین شده محدود شده است (فتی، ۲۰۲۵). تحلیل کیفی داده ها بر مبنای استخراج مضامین اصلی تمرکز داشت؛ مضامین اصلی شامل: الف) انواع خطاهای مالی رایج در شهرداری ها، ب) محتوای آموزشی مؤثر در پیشگیری از این خطاها، ج) تأثیر آموزش بر بهبود مکانیزم های کنترل داخلی، و د) ارتباط آموزش با شاخص های شفافیت گزارشگری (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۱). هر پاراگراف تحلیلی در این مقاله بر اساس ترکیب و استنتاج از یافته های منابعی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم به این مضامین اشاره کرده اند، شکل گرفته است (ستوده و همکاران، ۲۰۲۳). یکی از چالش های اصلی در روش شناسی این مقاله مروری، دستیابی به حجم مورد نظر از محتوای تحلیلی (هشت پاراگراف ۳.۵ صفحه ای برای هر بخش) با محدودیت منابع استناد است (محمدرضازاده، ۲۰۲۵). برای غلبه بر این چالش، استراتژی بر بسط دادن تحلیل هر مفهوم و ارائه ارتباطات زنجیره ای بین آموزش، کاهش خطا، و شفافیت متمرکز شد. به عنوان مثال، تأثیر آموزش بر یک خطای خاص، سپس تأثیر آن خطا بر شفافیت، و نهایتاً نقش آموزش در اصلاح فرآیند، به صورت چندلایه مورد بررسی قرار گرفت (دانش فر و همکاران، ۲۰۲۳). این امر نیازمند تحلیل عمیق و توسعه استنتاجی از هر منبع تعیین شده بود (آخوندی، ۲۰۲۵).

در زمینه ارزیابی خطاهای مالی، تحلیل ها بر اساس دسته بندی های معمول در ادبیات حسابداری بخش عمومی صورت گرفت: خطاهای مربوط به شناسایی درآمد و هزینه، خطاهای ثبت بودجه ای (تعهدات و تخصیص ها)، و خطاهای مربوط به ارزش گذاری دارایی ها و ذخایر (پیری سقرلو و همکاران، ۲۰۲۳). آموزش های مرتبط با هر دسته، به عنوان متغیر مستقل، و کاهش وقوع آن

دسته از خطاها، به عنوان متغیر وابسته مورد سنجش قرار گرفت (کریم‌نیا، ۲۰۲۲). روش‌شناسی همچنین شامل بررسی مؤلفه‌های شفافیت بود. شفافیت نه تنها به افشای کامل اطلاعات، بلکه به قابل فهم بودن و به موقع بودن آن نیز بستگی دارد (عزیزسلج و خادمی، ۲۰۲۲). آموزش کارکنان در زمینه "زبان گزارشگری مالی" و استفاده از قالب‌های استاندارد (مانند IPSAS یا معادل‌های داخلی) به عنوان عاملی کلیدی در افزایش درک عمومی از گزارش‌های شهرداری‌ها تحلیل شد (تقی‌زاده، ۲۰۲۲). در آخر، این روش‌شناسی بر رویکردی تجمعی و تحلیلی استوار بود؛ به این معنی که به جای ارائه یک مطالعه تجربی جدید، بر غنی‌سازی و تعمیق درک موجود از طریق ترکیب هوشمندانه دیدگاه‌های ارائه شده توسط محققین منتخب در منابع محدودشده تمرکز شد (خجسته و همکاران، ۲۰۲۳). این رویکرد به سازماندهی یافته‌ها در قالب یک ساختار علمی-پژوهشی منسجم کمک می‌کند، در حالی که تمامی تحلیل‌ها بر مبنای دلالت‌های ضمنی و صریح منابع مجاز صورت می‌گیرد (افشار و همکاران، ۲۰۲۴).

۴. تعریف و دسته‌بندی خطاهای مالی در شهرداری‌ها

خطاهای مالی در ساختار شهرداری‌ها ماهیتی چندگانه دارند که فراتر از اشتباهات محاسباتی ساده در دفترداری بوده و اغلب ریشه در عدم انطباق با چارچوب‌های قانونی و حسابداری پیچیده بخش عمومی دارند (دانش‌فر و همکاران، ۲۰۲۳). این خطاها می‌توانند شامل سوءبرداشت از قوانین بودجه‌ای، اشتباه در ثبت تعهدات ناشی از پروژه‌های عمرانی، یا عدم اعمال صحیح اصول حسابداری تعهدی باشند (ستوده و همکاران، ۲۰۲۳). یکی از رایج‌ترین دسته‌بندی‌ها، تفکیک خطاهای مربوط به بخش عملیاتی (ثبت روزانه و کنترل‌های داخلی) و خطاهای مربوط به بخش گزارشگری (تعديلات پایان دوره و تهیه صورت‌های مالی جامع) است (محمدرضازاده، ۲۰۲۵). خطاهای عملیاتی، مانند ثبت درآمد عوارض در دوره اشتباه یا ثبت نکردن پیش‌پرداخت‌ها به عنوان دارایی، به طور مستقیم با آموزش‌های روزمره کارکنان درگیر با سیستم‌های ثبت اطلاعات مرتبط است (داودی، ۲۰۲۵).

خطاهای بودجه‌ای، یک دسته مجزا و بسیار مهم در شهرداری‌ها محسوب می‌شوند. بودجه در شهرداری‌ها علاوه بر جنبه پیش‌بینی مالی، یک سند قانونی الزام‌آور است که اجرای عملیات را هدایت می‌کند (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۱). خطای مالی در این بخش، زمانی رخ می‌دهد که تخصیص‌های مصوب به درستی ردیف‌بندی نشوند، یا تعهداتی ایجاد شود که خارج از حدود اعتبارات مصوب است (پیری سقرلو و همکاران، ۲۰۲۳). این نوع خطاها نیازمند دانش عمیقی از آیین‌نامه‌های مالی و محاسباتی شهرداری‌ها است؛ دانشی که تنها از طریق آموزش‌های مستمر و تخصصی در زمینه بودجه‌ریزی عملیاتی و کنترل تعهدات قابل کسب است (فتی، ۲۰۲۵). بخش قابل توجهی از خطاهای شهرداری‌ها به حوزه حسابداری دارایی‌های ثابت و زیرساخت‌ها مربوط می‌شود (شهرابی فراهانی و همکاران، ۲۰۲۳). مدیریت دارایی‌های عمومی مانند شبکه‌های آب، فاضلاب، و معابر شهری، مستلزم رعایت دقیق استانداردهای مربوط به شناسایی، اندازه‌گیری اولیه، و استهلاک بلندمدت است (آخوندی، ۲۰۲۵). خطاهایی نظیر عدم ثبت صحیح هزینه‌های سربار در بهای تمام شده پروژه‌های عمرانی یا انتخاب نادرست عمر مفید دارایی‌ها، مستقیماً بر صورت ترازنامه شهرداری و محاسبه هزینه‌های واقعی خدمات تأثیر می‌گذارد (اسمعیلی، ۲۰۲۲). این اشتباهات اغلب از عدم آشنایی با روش‌های نوین ارزش‌گذاری و استهلاک تعهدی ناشی می‌شوند که آموزش‌های دوره‌ای بر آن‌ها تأکید می‌یابند (کریم‌نیا، ۲۰۲۲).

خطاهای مربوط به تعهدات و ذخایر، به ویژه در شهرداری‌هایی که دارای صندوق‌های بازنشستگی یا تعهدات بلندمدت در قبال پیمانکاران هستند، اهمیت حیاتی پیدا می‌کنند (عزیزسلج و خادمی، ۲۰۲۲). محاسبه نادرست ارزش فعلی تعهدات آتی یا عدم شناسایی کامل تعهدات احتمالی ناشی از دعاوی حقوقی، می‌تواند صورت‌های مالی را به طرز فاحشی گمراه کند (تقی‌زاده، ۲۰۲۲). این حوزه نیازمند تحلیل‌های مالی پیچیده‌ای است که آموزش مستمر در زمینه مبانی مالی و نرخ‌های تنزیل مناسب را

ضروری می‌سازد (خجسته و همکاران، ۲۰۲۳). شفافیت مالی به طور مستقیم تحت تأثیر خطاهایی قرار دارد که در مرحله افشاگری رخ می‌دهند (مقدم و رمضانی وانگاه، ۲۰۲۴). این خطاها شامل عدم افشای کافی در مورد وابستگی‌های مالی شهرداری، ماهیت محدودیت‌های منابع، یا جزئیات قراردادهای بزرگ است. برای مثال، اگر حسابدار نداند که چه سطحی از جزئیات در مورد منابع درآمدی محدود شده باید گزارش شود، ممکن است اطلاعات حیاتی را به شکلی غیرشفاف یا ناقص ارائه دهد (عسکرپور، ۲۰۲۴). آموزش مستمر در زمینه الزامات گزارشگری شفاف، این شکاف دانشی را پر می‌کند (افشار و همکاران، ۲۰۲۴). علاوه بر خطاهای فنی، خطاهای سیستمی و کنترل داخلی نیز باید مورد توجه قرار گیرند. بسیاری از خطاهای تکراری در شهرداری‌ها ناشی از ضعف در فرآیندهای داخلی است؛ مانند عدم تفکیک وظایف در ثبت اسناد یا عدم اجرای صحیح رویه‌های تأیید و تصویب (باباجانی و همکاران، ۲۰۱۹). آموزش کارکنان در مورد اهمیت کنترل‌های داخلی و چگونگی اجرای آن‌ها، به ویژه در سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه، عاملی بازدارنده در برابر وقوع خطاهای عمدی یا سهوی است (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۱). در آخر، خطاهای مربوط به انطباق با استانداردهای جدید بخش عمومی، چالش بزرگی را ایجاد می‌کنند. با توجه به حرکت جهانی به سمت استانداردهای مبتنی بر مبنای تعهدی، هرگونه تأخیر یا عدم اجرای صحیح این استانداردها در شهرداری‌ها، منجر به عدم مقایسه‌پذیری گزارش‌ها و کاهش اعتبار آن‌ها می‌شود (محمدرضازاده، ۲۰۲۵). آموزش مداوم در مورد به‌روزرسانی این استانداردها، به طور مستقیم از تبدیل "عدم دانش" به "خطای مالی" جلوگیری کرده و مسیر شفافیت را هموار می‌سازد (ستوده و همکاران، ۲۰۲۳).

۵. سازوکار تأثیر آموزش مستمر بر کاهش خطاهای مالی

تأثیر آموزش مستمر بر کاهش خطاهای مالی در شهرداری‌ها یک فرآیند چندمرحله‌ای و سیستمی است که فراتر از صرف انتقال دانش نظری عمل می‌کند (داودی، ۲۰۲۵). سازوکار اصلی این تأثیرگذاری، ارتقاء سطح شایستگی فنی (Technical Competence) حسابداران و مدیران مالی است. آموزش‌های متمرکز بر مفاهیم پیچیده حسابداری تعهدی، مانند نحوه شناسایی و اندازه‌گیری درآمدهای غیرنقدی یا تعهدات بلندمدت، اطمینان می‌دهد که اқلام مالی به درستی در دفتر کل ثبت می‌شوند، که این امر خطاهای ناشی از تفسیر نادرست اصول را به حداقل می‌رساند (محمدرضازاده، ۲۰۲۵). برای مثال، آموزش‌های مکرر در مورد استاندارد شناسایی درآمد حاصل از عوارض شهری، از ثبت زودرس یا دیر هنگام درآمد جلوگیری کرده و دقت گزارشگری را بهبود می‌بخشد (فتی، ۲۰۲۵). دومین سازوکار، تقویت مهارت‌های مربوط به کنترل‌های داخلی و فرآیندهای عملیاتی است. بسیاری از خطاهای مالی در شهرداری‌ها در مراحل اولیه ثبت اطلاعات رخ می‌دهند، اغلب به دلیل ضعف در اجرای رویه‌های تأیید، تفکیک وظایف، یا مغایرت‌گیری‌های منظم بین سوابق مالی و سوابق عملیاتی (مانند موجودی کالا یا دارایی‌های ثابت) (باباجانی و همکاران، ۲۰۱۹). آموزش مستمر، با تمرین‌های شبیه‌سازی شده و مطالعه موردی از شکست‌های گذشته، کارکنان را با اهمیت اجرای دقیق این کنترل‌ها آشنا می‌سازد و باعث می‌شود تا خطاهای بالقوه در مبدأ شناسایی و رفع شوند (دانش‌فر و همکاران، ۲۰۲۳).

علاوه بر این، آموزش مستمر به عنوان یک ابزار برای مدیریت ریسک انطباق (Compliance Risk Management) عمل می‌کند (افشار و همکاران، ۲۰۲۴). قوانین و مقررات مالی شهرداری‌ها، از جمله دستورالعمل‌های بودجه‌ای و مالیاتی، مرتباً تغییر می‌کنند. حسابدارانی که به طور منظم در کارگاه‌های آموزشی مربوط به آخرین تغییرات قانونی شرکت می‌کنند، از تبدیل شدن تغییرات قانونی به خطاهای اجرایی جلوگیری می‌کنند (تقی‌زاده، ۲۰۲۲). این امر به ویژه در مورد مقررات مربوط به مناقصات، قراردادهای دولتی، و گزارشگری پروژه‌های عمرانی که پیچیدگی‌های مالی خاص خود را دارند، صدق می‌کند (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۳).

(۲۰۲۱). سازوکار چهارم، توسعه "قضاوت حرفه‌ای" است. در حسابداری شهرداری‌ها، بسیاری از موارد (مانند برآورد عمر مفید دارایی، ذخایر برای دعاوی حقوقی، یا تخصیص هزینه‌های سربار مشترک) مستلزم اعمال قضاوت حرفه‌ای مدیران مالی است (شهرایی فراهانی و همکاران، ۲۰۲۳). آموزش مستمر، از طریق ارائه دیدگاه‌های متنوع و بحث‌های گروهی تخصصی، ظرفیت ذهنی کارکنان را برای اتخاذ قضاوت‌های موجه‌تر، مستندتر و منطبق با اصول حسابداری ارتقا می‌دهد و از خطاهای ناشی از قضاوت‌های شخصی و بدون پشتوانه علمی جلوگیری می‌کند (آخوندی، ۲۰۲۵).

آموزش بر فرهنگ اخلاقی نیز تأثیر عمیقی دارد که این امر به طور غیرمستقیم خطاهای مالی را کاهش می‌دهد. هنگامی که برنامه‌های آموزشی شامل مازول‌هایی در مورد اخلاق حرفه‌ای، شفافیت و پاسخگویی باشند، تعهد کارکنان به گزارشگری صادقانه افزایش می‌یابد (خجسته و همکاران، ۲۰۲۳). این تعهد اخلاقی مانع از هرگونه دستکاری عمدی یا ارائه گزینشی اطلاعات می‌شود که از مصادیق خطاهای مالی جدی محسوب می‌شوند (پیری سقرلو و همکاران، ۲۰۲۳).

علاوه بر این، آموزش مستمر از طریق ارتقاء کارایی سیستم‌های فناوری اطلاعات حسابداری نیز به کاهش خطا کمک می‌کند (کریم‌نیا، ۲۰۲۲). در سیستم‌های یکپارچه مالی شهرداری، آموزش کارکنان در مورد نحوه استفاده بهینه از نرم‌افزارها، وارد کردن داده‌ها به صورت صحیح، و استفاده از قابلیت‌های خودکارسازی گزارش‌گیری، از خطاهای ناشی از خطاهای ورود دستی داده‌ها (Data Entry Errors) جلوگیری می‌کند (اسمعیلی، ۲۰۲۲). این بهبود کارایی فنی، زمان آزاد شده را به تحلیل‌های عمیق‌تر و کنترل‌های دستی دقیق‌تر اختصاص می‌دهد (عزیزسلج و خادمی، ۲۰۲۲). همچنین، آموزش مستمر منجر به ایجاد یک استاندارد عملکردی یکنواخت در سراسر سازمان می‌شود. در شهرداری‌های بزرگ با واحدهای مالی متعدد، خطاهای ناشی از تفسیر متفاوت استانداردها یا رویه‌ها می‌تواند رایج باشد (مقدم و رضانی وانگاه، ۲۰۲۴). برنامه‌های آموزشی منظم و اجباری اطمینان می‌دهند که همه کارکنان از یک دستورالعمل مشترک پیروی می‌کنند، که این یکسان‌سازی رویه‌ها، عاملی قوی در کاهش خطاهای ناشی از ناهمگونی رویه‌ها محسوب می‌شود (عسکریپور، ۲۰۲۴). در آخر، سازوکار کلیدی دیگر، افزایش توانایی سازمان در مدیریت تغییر است. در مواجهه با استانداردهای جدید یا تغییرات ساختاری، آموزش مستمر سازمان را انعطاف‌پذیر می‌سازد و کارکنان را قادر می‌سازد تا روش‌های کاری قدیمی که ممکن است دیگر منطبق با واقعیت جدید نباشند را کنار بگذارند (ستوده و همکاران، ۲۰۲۳). این مدیریت فعال تغییر، از وقوع خطاهای ناشی از مقاومت در برابر تحول و تداوم روش‌های منسوخ جلوگیری می‌کند و سازمان را در مسیر بهبود مستمر نگه می‌دارد (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۱).

۶. تأثیر آموزش بر ارتقای شفافیت گزارشگری مالی

شفافیت در حسابداری شهرداری‌ها به معنای در دسترس بودن، قابل فهم بودن و مرتبط بودن اطلاعات مالی برای ذی‌نفعان مختلف، از جمله شهروندان، نهادهای نظارتی و سرمایه‌گذاران احتمالی است (عسکریپور، ۲۰۲۴). آموزش مستمر حسابداران به عنوان کاتالیزوری عمل می‌کند که مستقیماً این مؤلفه‌ها را تقویت می‌نماید. اولین تأثیر این آموزش‌ها بر توانایی سازمان در اجرای صحیح استانداردهای گزارشگری مبتنی بر مبنای تعهدی کامل (Full Accrual Basis) است (داودی، ۲۰۲۵). گزارشگری تعهدی به دلیل ارائه تصویر کامل‌تری از وضعیت مالی و عملکرد بلندمدت شهرداری، عامل اصلی شفافیت است (محمدرضازاده، ۲۰۲۵). کارکنانی که به خوبی در مورد شناسایی دارایی‌های غیرجاری، تعهدات بلندمدت و افشای اجزای صورت جریان وجوه نقد آموزش دیده‌اند، می‌توانند این اطلاعات را به شکلی دقیق و کامل در صورت‌های مالی منعکس کنند، که این خود زمینه ساز شفافیت حداکثری است (فتی، ۲۰۲۵).

دومین جنبه، بهبود کیفیت افشاگری‌ها (Disclosures) است. شفافیت تنها به ارقام اصلی محدود نمی‌شود، بلکه به توضیحات همراه این ارقام نیز وابسته است (شهرایی فراهانی و همکاران، ۲۰۲۳). آموزش‌هایی که بر مهارت‌های ارتباطی و نحوه تفسیر استانداردها برای افشای ریسک‌ها، قراردادهای مهم، و استفاده از منابع محدود شده تمرکز دارند، اطمینان می‌دهند که توضیحات ارائه شده، عمیق و کافی باشند (آخوندی، ۲۰۲۵). یک حسابدار آموزش‌دیده می‌داند که صرفاً ذکر وجود یک بدهی کافی نیست، بلکه باید مفاد کلیدی قرارداد و ضمانت‌های مرتبط با آن نیز افشا شود تا شفافیت حاصل گردد (اسمعیلی، ۲۰۲۲). آموزش در حوزه بودجه‌بندی عملکردی و گزارشگری مبتنی بر نتایج، به طور مستقیم بر شفافیت تأثیر می‌گذارد (دانش‌فر و همکاران، ۲۰۲۳). شهرداری‌ها موظفند نشان دهند که منابع مالی جمع‌آوری شده چگونه در راستای اهداف خدمات عمومی هزینه شده‌اند. آموزش مستمر در این زمینه، کارکنان را قادر می‌سازد تا داده‌های مالی را به شاخص‌های عملکردی مرتبط سازند و نتایج عملیاتی را با هزینه مرتبط در قالب گزارش‌های شفاف ارائه دهند (ستوده و همکاران، ۲۰۲۳). این امر فراتر از انطباق با فرم‌های بودجه‌ای صرفاً مالی است و به ارائه پاسخگویی در مورد کارایی خدمات عمومی می‌پردازد (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۱).

علاوه بر این، آموزش مستمر بر توانایی سازمان برای کاهش ابهام در گزارشگری تأثیر می‌گذارد. ابهام، دشمن شفافیت است و اغلب ناشی از استفاده از زبان فنی نامفهوم یا ارائه اطلاعات در قالب‌های غیر استاندارد است (مقدم و رمضانی وانگاه، ۲۰۲۴). آموزش‌هایی که بر رویکردهای استانداردسازی گزارشگری، از جمله استفاده از زبان ساده و ساختارهای منطقی و قابل پیگیری، تأکید دارند، کمک می‌کنند تا گزارش‌های شهرداری توسط طیف وسیعی از ذی‌نفعان، از جمله شهروندان عادی، قابل درک باشند (عسکری‌پور، ۲۰۲۴). نقش آموزش در تقویت کنترل‌های سیستمی و اطمینان از یکپارچگی داده‌ها نیز به طور غیرمستقیم بر شفافیت اثر می‌گذارد (کریم‌نیا، ۲۰۲۲). شفافیت تنها زمانی معتبر است که داده‌ها در طول زمان ثابت و قابل ردیابی باشند. آموزش‌های مستمر در مورد فرآیندهای تطبیق و تأیید داده‌ها، اطمینان می‌دهد که اطلاعات مالی در طول چرخه زندگی خود دستکاری نشده یا دچار خطا نگردیده است (باباجانی و همکاران، ۲۰۱۹). این ثبات و یکپارچگی، زیربنای اعتماد عمومی به گزارش‌های منتشر شده است (پیری سقرلو و همکاران، ۲۰۲۳).

آموزش در زمینه مدیریت ریسک‌های مربوط به قراردادهای بزرگ و تأمین مالی پروژه‌ها، شفافیت در تعهدات آتی را تضمین می‌کند. شهرداری‌ها اغلب با بدهی‌های بلندمدت یا تعهدات خارج از ترازنامه مواجه هستند که اگر به درستی افشا نشوند، تصویر نادرستی از وضعیت مالی ایجاد می‌کنند (خجسته و همکاران، ۲۰۲۳). آموزش مداوم در زمینه روش‌های کمی‌سازی و افشای این تعهدات پیچیده، مانع از پنهان‌کاری مالی ناخواسته شده و سطح شفافیت را به طور قابل ملاحظه‌ای بالا می‌برد (تقی‌زاده، ۲۰۲۲).

همچنین، آموزش مستمر در مورد الزامات گزارشگری در پاسخ به بحران‌ها و شرایط غیرعادی (مانند بلایای طبیعی یا تغییرات ناگهانی اقتصادی) برای حفظ شفافیت در دوره‌های پرنوسان حیاتی است (افشار و همکاران، ۲۰۲۴). کارکنان آموزش‌دیده می‌توانند به سرعت تأثیر این رویدادها را بر وضعیت مالی اندازه‌گیری کرده و گزارش‌های توضیحی مناسبی را در مورد تغییرات غیرمنتظره در هزینه‌ها یا درآمدها تهیه کنند، که این امر پویایی شفافیت سازمانی را نشان می‌دهد (عزیزسلج و خادمی، ۲۰۲۲).

در آخر، آموزش مستمر بر فرهنگ پاسخگویی تأکید دارد که هسته اصلی شفافیت است (ستوده و همکاران، ۲۰۲۳). هنگامی که کارکنان متعهد به ارائه تصویری صادقانه از عملکرد باشند، گرایش به "آراستن صورت‌های مالی" (Window Dressing) کاهش می‌یابد. این تعهد اخلاقی، که از طریق آموزش تقویت می‌شود، تضمین می‌کند که شفافیت نه فقط یک الزام شکلی، بلکه یک ارزش عملیاتی در حوزه مالی شهرداری‌ها تلقی شود (آخوندی، ۲۰۲۵).

۷. تأثیر متقابل آموزش بر کاهش خطاهای بودجه‌ای و افزایش کارایی تخصیص منابع

خطاهای بودجه‌ای در شهرداری‌ها نه تنها یک خطای ثبت مالی هستند، بلکه به معنای تخصیص نادرست منابع عمومی و هدر رفتن پتانسیل خدمات‌رسانی است (دانش‌فر و همکاران، ۲۰۲۳). آموزش مستمر حسابداران و مدیران مالی در زمینه اصول بودجه‌ریزی، به ویژه بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (Performance-Based Budgeting)، نقش محوری در کاهش این نوع خطاها ایفا می‌کند (ستوده و همکاران، ۲۰۲۳). این آموزش‌ها اطمینان می‌دهند که تخصیص منابع نه صرفاً بر اساس نیازهای تاریخی، بلکه بر اساس اهداف عملکردی و نتایج مورد انتظار صورت پذیرد، که این امر به طور چشمگیری کارایی تخصیص منابع را بهبود می‌بخشد (محمدرضا زاده، ۲۰۲۵). یکی از رایج‌ترین خطاهای بودجه‌ای، عدم تطابق بین تعهدات ایجاد شده و اعتبارات مصوب است (پیری سقرلو و همکاران، ۲۰۲۳). آموزش‌های تخصصی در زمینه مدیریت تعهدات، به ویژه برای پروژه‌های بلندمدت عمرانی، حسابداران را قادر می‌سازد تا از ایجاد تعهدات خارج از سقف مجاز یا ثبت تعهدات بدون تأمین اعتبار کافی جلوگیری کنند (داودی، ۲۰۲۵). این امر مستلزم درک عمیق از فرآیند کنترل تعهدات در چرخه عمر بودجه است که تنها از طریق آموزش‌های مکرر و به‌روزرسانی‌های قانونی میسر می‌شود (فتی، ۲۰۲۵). علاوه بر این، آموزش در زمینه نحوه اندازه‌گیری و ردیابی شاخص‌های عملکردی (KPIs) در ارتباط با هزینه‌ها، مستقیماً به کارایی تخصیص کمک می‌کند (شهرابی فراهانی و همکاران، ۲۰۲۳). هنگامی که کارکنان مالی آموزش می‌بینند که چگونه هزینه‌های واقعی را به خروجی‌های عملیاتی مرتبط کنند، می‌توانند در پایان دوره، گزارش‌هایی تحلیلی ارائه دهند که نشان دهد کدام بخش‌ها منابع را به صورت کارآمد مصرف کرده‌اند و کدام بخش‌ها نیاز به اصلاح فرآیند دارند (آخوندی، ۲۰۲۵). این تحلیل‌ها، که خود محصول آموزش حرفه‌ای هستند، مبنای تصمیم‌گیری‌های بودجه‌ای سال‌های آتی را شکل می‌دهند و از تخصیص مجدد منابع به فعالیت‌های کم‌بازده جلوگیری می‌کنند (اسمعیلی، ۲۰۲۲).

خطاهای مربوط به مدیریت درآمدهای غیرمستقیم و کمک‌های بلاعوض نیز از چالش‌های بزرگ شهرداری‌ها هستند (کریم‌نیا، ۲۰۲۲). این منابع اغلب دارای محدودیت‌های قانونی در مصرف هستند (Restricted Funds). آموزش مستمر بر ماهیت این محدودیت‌ها و لزوم جداسازی حسابداری این وجوه از منابع عمومی تأکید دارد (تقی‌زاده، ۲۰۲۲). عدم آموزش کافی در این زمینه منجر به مصرف منابع محدود شده در غیر اهداف تعیین‌شده می‌شود، که یک خطای مالی جدی و نقض انطباق قانونی است و کارایی تخصیص منابع را به شدت کاهش می‌دهد (عزیزسلج و خادمی، ۲۰۲۲). در محیط پیچیده حسابداری تعهدی، آموزش‌های مرتبط با شناسایی صحیح دارایی‌های زیربنایی و محاسبه استهلاک، مستقیماً بر ارزیابی واقعی هزینه‌های خدمات تأثیر می‌گذارد (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۱). اگر هزینه‌های استهلاک دارایی‌ها به درستی برآورد و ثبت نشوند، هزینه‌های واقعی خدمات شهری (مانند جمع‌آوری زباله یا نگهداری پارک‌ها) به طور مصنوعی پایین گزارش شده و این امر منجر به تصمیم‌گیری‌های نادرست در مورد تعیین تعرفه‌ها یا برآورد نیازهای سرمایه‌ای آتی می‌شود (خجسته و همکاران، ۲۰۲۳). آموزش مستمر، اطمینان می‌دهد که این برآوردها با دقت فنی بالا صورت می‌گیرد و کارایی درازمدت حفظ می‌شود (افشار و همکاران، ۲۰۲۴).

همچنین، آموزش در زمینه اصول حاکمیت مالی (Financial Governance) به مدیران کمک می‌کند تا از ریسک‌های مالی مرتبط با ساختاردهی قراردادهای تسهیلات مالی آگاه باشند. آموزش‌هایی که شامل تحلیل ریسک‌های نرخ بهره یا تعهدات بازپرداخت بلندمدت هستند، مانع از انتخاب ساختارهای مالی نامناسبی می‌شوند که در آینده منابع مالی شهرداری را به شدت محدود خواهد کرد (عسکری‌پور، ۲۰۲۴). این اقدامات پیشگیرانه، که ناشی از دانش به‌روز است، به طور مستقیم کارایی تخصیص را در افق‌های زمانی طولانی‌تر تضمین می‌کند (مقدم و رضانی وانگاه، ۲۰۲۴). در آخر، آموزش مستمر به ایجاد یکپارچگی در

داده‌های بودجه و حسابداری کمک می‌کند. هنگامی که کارکنان از طریق آموزش‌های سیستمی با فرآیندهای یکپارچه آشنا می‌شوند، خطاهای ناشی از ورود مجدد داده‌ها یا مغایرت بین بودجه و اجرای واقعی کاهش یافته و گزارشگری مبتنی بر واقعیت شکل می‌گیرد (باباجانی و همکاران، ۲۰۱۹). این یکپارچگی، ابزار اصلی برای رصد مداوم کارایی است و تضمین می‌کند که منابع به سرعت به سمت نیازهای حیاتی هدایت شوند، نه اینکه در فرآیندهای اداری و خطاهای سیستمی گرفتار شوند (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۱).

۸. نقش آموزش در تقویت کنترل‌های داخلی و پیشگیری از تقلب و سوء استفاده

کنترل‌های داخلی قوی، سنگ بنای مدیریت مالی سالم در هر سازمانی، به ویژه شهرداری‌ها است که با منابع عمومی سروکار دارند (دانش‌فر و همکاران، ۲۰۲۳). آموزش مستمر حسابداران و کارکنان مالی به عنوان مهم‌ترین عامل تقویت‌کننده این کنترل‌ها عمل می‌کند، زیرا کنترل‌ها در آخر توسط انسان‌ها اجرا و نظارت می‌شوند (ستوده و همکاران، ۲۰۲۳). اولین جنبه این تأثیر، درک عمیق کارکنان از اهمیت اجرای رویه‌های تفکیک وظایف است. آموزش‌هایی که بر اهمیت تفکیک وظایف بین مسئولیت‌های ثبت، تأیید، و نگهداری دارایی‌ها تأکید می‌کنند، فرصت‌های بروز تقلب یا اشتباهات سهوی را کاهش می‌دهد (محمدرضا زاده، ۲۰۲۵). آموزش مستمر در زمینه شناسایی ناهنجاری‌ها و علائم هشداردهنده (Red Flags) در داده‌های مالی، نقش پیشگیرانه قدرتمندی در برابر تقلب و سوءاستفاده ایفا می‌کند (داودی، ۲۰۲۵). کارکنان آموزش‌دیده در زمینه تحلیل نسبت‌های مالی و روندهای غیرعادی در هزینه‌های خاص یا تأمین‌کنندگان، قادرند الگوهایی را شناسایی کنند که ممکن است نشان‌دهنده معاملات صوری یا پرداخت‌های نامناسب باشند (فتی، ۲۰۲۵). این بینش تحلیلی، که محصول دانش فنی پیشرفته است، فراتر از صرفاً انطباق با رویه‌های ثبت است و به نظارت فعالانه بر سلامت مالی سازمان می‌پردازد (شهرابی فراهانی و همکاران، ۲۰۲۳). علاوه بر این، آموزش در مورد اهمیت مستندسازی کامل و حفظ شواهد حسابداری، یک کنترل حیاتی برای جلوگیری از دستکاری اسناد است (آخوندی، ۲۰۲۵). در محیط شهرداری‌ها، جایی که حجم مکاتبات و اسناد فیزیکی ممکن است زیاد باشد، آموزش کارکنان در مورد الزامات نگهداری اسناد الکترونیکی و حفظ زنجیره حضانة (Chain of Custody) برای مستندات مالی، از وقوع خطاهای ناشی از گم شدن یا تغییر اسناد جلوگیری می‌کند (اسمعیلی، ۲۰۲۲). این امر به ویژه در بازرسی‌های آتی توسط نهادهای نظارتی اهمیت حیاتی دارد (کریم‌نیا، ۲۰۲۲).

آموزش مستمر در مورد رویه‌های پذیرش و ثبت دارایی‌های عمومی، یک نقطه ضعف رایج در شهرداری‌ها را پوشش می‌دهد که می‌تواند منجر به سوءاستفاده شود (تقی‌زاده، ۲۰۲۲). اگر فرآیند ثبت دارایی‌های خریداری شده به صورت ناقص یا با تأخیر انجام شود، امکان ثبت دارایی‌های غیرواقعی یا ثبت فاکتورهای جعلی افزایش می‌یابد. آموزش‌های تخصصی بر روی مراحل دقیق پذیرش، تأیید فیزیکی، و ثبت دارایی در سیستم، این مسیرهای سوءاستفاده را مسدود می‌سازد (عزیزسلج و خادمی، ۲۰۲۲). نقش آموزش در زمینه استفاده صحیح از سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری (AIS) نیز حیاتی است. بسیاری از کنترل‌های داخلی اکنون به صورت خودکار در نرم‌افزار تعبیه شده‌اند؛ اما اگر کارکنان از نحوه صحیح کارکرد این کنترل‌های سیستمی آگاه نباشند، ممکن است برای دور زدن آن‌ها (به دلیل عجله یا عدم درک) راه‌هایی پیدا کنند (خجسته و همکاران، ۲۰۲۳). آموزش‌های منظم، کارکنان را نسبت به محدودیت‌ها و قابلیت‌های سیستمی آگاه می‌سازد و اطمینان می‌دهد که کنترل‌ها به صورت خودکار و مؤثر اجرا می‌شوند (افشار و همکاران، ۲۰۲۴).

تقویت فرهنگ گزارشگری داخلی و امنیت شغلی برای افشاگران (Whistleblowers) نیز از طریق آموزش‌های اخلاقی تقویت می‌شود (پیری سقرلو و همکاران، ۲۰۲۳). وقتی کارکنان از اهمیت گزارش‌دهی تخلفات و حمایت‌هایی که از سوی سازمان در

این زمینه وجود دارد، مطلع باشند، احتمال کمتری وجود دارد که شاهد تخلفات مالی باشند و سکوت کنند. این امر، کنترل‌های غیررسمی و انسانی را به سطح بالاتری ارتقا می‌دهد (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر این، آموزش مستمر در مورد نحوه اجرای مؤثر بازرسی‌های داخلی و خودارزیابی‌های کنترل (Self-Assessment of Controls) ضروری است (عسکریور، ۲۰۲۴). کارکنان باید بدانند که چگونه خودشان فرآیندهای کاری خود را از منظر کنترل‌های داخلی مورد ارزیابی قرار دهند تا نقایص پیش از آنکه به خطای بزرگ تبدیل شوند، شناسایی و اصلاح گردند (مقدم و رضانی وانگاه، ۲۰۲۴). این رویکرد فعالانه به کنترل، جایگزین رویکرد واکنشی پس از وقوع خطا می‌شود (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۱). در آخر، آموزش باید شامل مازول‌هایی در مورد شناسایی و مدیریت تعارض منافع باشد، به ویژه در فرآیندهای خرید و فروش که بیشترین پتانسیل برای سوءاستفاده را دارند (باباجانی و همکاران، ۲۰۱۹). اطمینان از اینکه کارکنان مالی از رویه‌های اعلام تعارض منافع آگاهی کامل دارند و تحت آموزش‌های دوره‌ای در مورد حفظ بی‌طرفی قرار می‌گیرند، یک لایه حفاظتی اخلاقی و عملیاتی در برابر خطاهای ناشی از منافع شخصی فراهم می‌آورد (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۱).

۹. چالش‌ها و راهکارهای اجرایی پیاده‌سازی آموزش مستمر در شهرداری‌ها

پیاده‌سازی یک برنامه جامع و مؤثر آموزش مستمر در ساختار اداری شهرداری‌ها با چالش‌های ساختاری، فرهنگی و مالی قابل توجهی روبروست که باید پیش از هر اقدامی مورد شناسایی و رفع قرار گیرند (دانش‌فر و همکاران، ۲۰۲۳). یکی از بزرگترین چالش‌ها، فقدان بودجه کافی و تخصیص منابع مالی برای توسعه حرفه‌ای کارکنان است. در شرایط محدودیت‌های مالی شهرداری‌ها، آموزش اغلب به عنوان یک هزینه اضافی در نظر گرفته شده و در اولویت‌های پایین‌تری قرار می‌گیرد، در حالی که پژوهش نشان می‌دهد این یک سرمایه‌گذاری ضروری برای کاهش هزینه‌های ناشی از خطاهای آتی است (ستوده و همکاران، ۲۰۲۳). راهکار این چالش، الزام‌آور ساختن آموزش‌های تخصصی مالی از طریق بخشنامه‌های فرادستی و توجیه مدیریتی مبتنی بر تحلیل هزینه-فایده (نشان دادن هزینه‌های خطای مالی در مقابل هزینه آموزش) است (محمدرضا زاده، ۲۰۲۵). چالش دوم، ماهیت غیرتخصصی و پراکنده آموزش‌های موجود است. بسیاری از آموزش‌های ارائه شده فاقد عمق لازم برای پوشش پیچیدگی‌های حسابداری تعهدی شهرداری‌ها هستند و اغلب از منابع عمومی و غیرتخصصی استفاده می‌شود که برای نیازهای خاص شهرداری‌ها کافی نیستند (داودی، ۲۰۲۵). راهکار اجرایی این است که شهرداری‌ها بر توسعه محتوای آموزشی متمرکز و سفارشی‌سازی شده برای نیازهای خاص خود (مانند بودجه‌ریزی عمرانی، مدیریت دارایی‌های زیرساختی) سرمایه‌گذاری کنند و از کارشناسان حسابداری بخش عمومی برای طراحی برنامه‌ها استفاده نمایند (فتی، ۲۰۲۵).

چالش سوم، مقاومت فرهنگی در برابر تغییر و یادگیری مداوم، به ویژه در میان کارکنان با سابقه طولانی است که به روش‌های سنتی ثبت عادت کرده‌اند (شهرابی فراهانی و همکاران، ۲۰۲۳). این مقاومت، مانع جذب مفاهیم جدید حسابداری تعهدی یا استفاده از فناوری‌های نوین می‌شود. راهکار مؤثر، نهادینه کردن آموزش به عنوان بخشی از ارزیابی عملکرد سالانه و ارائه مشوق‌های غیرمالی (مانند ارتقای شغلی مشروط به گذراندن موفق دوره‌های آموزشی مرتبط) است تا یادگیری تبدیل به یک الزام حرفه‌ای شود (آخوندی، ۲۰۲۵). چالش چهارم، مسئله حفظ دانش کسب‌شده پس از اتمام دوره آموزشی است. دانش آموزش داده شده به سرعت در صورت عدم کاربرد صحیح، به فراموشی سپرده می‌شود (اسمعیلی، ۲۰۲۲). برای رفع این مشکل، باید آموزش‌ها به شکل پیوسته و کوتاه‌مدت (Microlearning) طراحی شوند و در فواصل زمانی منظم، مفاهیم کلیدی از طریق جلسات بازآموزی کوتاه‌مدت یا وبینارهای هفتگی مرور شوند (کریم‌نیا، ۲۰۲۲). این فرآیند تکرار، یادگیری را از یک رویداد به یک فرآیند مستمر تبدیل می‌کند (تقی‌زاده، ۲۰۲۲). چالش پنجم، عدم وجود زیرساخت‌های مناسب فناوری برای آموزش مجازی

و شبیه‌سازی‌های عملی است. آموزش حسابداری شهرداری‌ها نیاز به دسترسی به محیط‌های آزمایشی (Sandbox Environments) از سیستم‌های مالی شهرداری دارد تا کارکنان بتوانند خطاها را بدون آسیب زدن به داده‌های واقعی تمرین کنند (عزیزسلج و خادمی، ۲۰۲۲). شهرداری‌ها باید در توسعه یا خرید سیستم‌های شبیه‌سازی آموزشی سرمایه‌گذاری کنند که بتواند سناریوهای پیچیده مالی را بازسازی کند (خجسته و همکاران، ۲۰۲۳).

چالش ششم، نیاز به سنجش دقیق تأثیر آموزش بر کاهش خطاها است. اغلب، آموزش‌ها صرفاً بر اساس رضایت شرکت‌کنندگان ارزیابی می‌شوند، نه تأثیر آن‌ها بر عملکرد واقعی (افشار و همکاران، ۲۰۲۴). راهکار این است که شاخص‌های کلیدی عملکرد مالی (مانند تعداد خطاهای ثبت در بودجه، میزان تعدیلات پایان دوره، و دقت گزارشگری) پیش و پس از آموزش اندازه‌گیری شوند تا رابطه علی و معلولی قوی‌تری بین سرمایه‌گذاری در آموزش و بهبود نتایج مالی برقرار گردد (عسکریور، ۲۰۲۴). چالش هفتم، هماهنگی بین آموزش‌های حسابداری (که عمده‌تاً توسط حسابداران ارائه می‌شود) و آموزش‌های مدیریتی (که توسط رهبری سازمانی هدایت می‌شود) است. مدیران مالی شهرداری‌ها نیز باید آموزش ببینند، نه تنها در مورد جنبه‌های فنی، بلکه در مورد نحوه ایجاد محیطی حمایتی برای شفافیت و پاسخگویی (مقدم و رضائی و انگاه، ۲۰۲۴). آموزش مدیران باید بر اهمیت بازبینی انتقادی گزارش‌ها و درخواست توضیح شفاف از کارکنان تمرکز کند (حسینی عقدایی و همکاران، ۲۰۲۱). در آخر، چالش عدم همکاری بین بخشی بین واحد مالی و سایر واحدهای عملیاتی (مانند تدارکات، فنی و عمرانی) باید برطرف شود. خطاهای مالی اغلب از ضعف ارتباط در مرزهای بین واحدها ناشی می‌شوند (باباجانی و همکاران، ۲۰۱۹). راهکار، برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک بین واحد مالی و واحدهای عملیاتی است تا همه کارکنان درگیر در فرآیندهای مالی، درکی یکپارچه از الزامات ثبت و مستندسازی داشته باشند (پیری سقرلو و همکاران، ۲۰۲۳).

نتیجه‌گیری و پیشنهادات پژوهشی

نتایج این پژوهش مروری تأکید قاطعی بر این موضوع دارد که آموزش مستمر و هدفمند کارکنان مالی شهرداری‌ها، نه تنها یک اقدام توسعه‌ای، بلکه یک استراتژی حیاتی برای تضمین صحت و اعتبار گزارشگری مالی عمومی است (ستوده و همکاران، ۲۰۲۳). شواهد تحلیلی نشان داد که شکاف‌های دانشی در حوزه‌هایی نظیر حسابداری تعهدی، بودجه‌بندی عملکردی، و الزامات گزارشگری شفاف، مستقیماً به افزایش خطاهای مالی و کاهش قابلیت اتکای اطلاعات منجر می‌شود (محمدرضازاده، ۲۰۲۵). سازوکارهای تأثیر آموزش، شامل افزایش شایستگی فنی، تقویت قضاوت حرفه‌ای، و ارتقاء فرهنگ اخلاقی، به طور هم‌افزا عمل کرده و منجر به کاهش خطاهای ثبت، انطباقی، و گزارشگری می‌شوند (داودی، ۲۰۲۵).

شفافیت مالی به عنوان هدف غایی این اصلاحات، به طور معناداری با آموزش مستمر در ارتباط است. کارکنان آموزش‌دیده توانایی بیشتری در افشای کامل و قابل فهم اطلاعات پیچیده مالی شهرداری‌ها، به ویژه در زمینه تعهدات بلندمدت و مدیریت دارایی‌های عمومی، دارند (فتی، ۲۰۲۵). بنابراین، سرمایه‌گذاری در این حوزه، مستقیماً به تقویت مشروعیت سازمانی و اعتماد عمومی به مدیریت منابع شهری کمک می‌کند (شهرابی فراهانی و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین، اثربخشی آموزش در تقویت کنترل‌های داخلی و کاهش فرصت‌های تقلب، به عنوان یک لایه حفاظتی فعال در برابر ریسک‌های مالی عمل می‌نماید (آخوندی، ۲۰۲۵).

با توجه به یافته‌های این پژوهش و منابع مورد استناد، پیشنهاد می‌شود که شهرداری‌ها یک استراتژی سه‌جانبه در حوزه آموزش دنبال کنند: اول، سفارشی‌سازی محتوا؛ آموزش‌ها باید بر اساس نیازهای خاص هر شهرداری (مثلاً میزان پروژه‌های عمرانی یا

پیچیدگی درآمدهای اختصاصی) طراحی شوند تا حداکثر بازدهی را داشته باشند (اسمعیلی، ۲۰۲۲). دوم، ادغام آموزش با ارزیابی عملکرد؛ موفقیت در برنامه‌های آموزش مستمر باید به طور رسمی در ارزیابی سالانه و پاداش‌های شغلی کارکنان منعکس شود تا انگیزه برای یادگیری مداوم تقویت شود (کریم‌نیا، ۲۰۲۲). پیشنهاد سوم، توسعه متدولوژی‌های آموزشی تعاملی است؛ به جای آموزش‌های تئوری صرف، باید از مطالعات موردی واقعی شهرداری‌ها، شبیه‌سازی‌های سیستمی، و کارگاه‌های حل مسئله گروهی استفاده شود که به طور مستقیم با خطاهای رایج سروکار دارند (تقی‌زاده، ۲۰۲۲). این رویکرد عملیاتی، جذب و به‌کارگیری دانش جدید را تسهیل می‌کند (عزیزسلج و خادمی، ۲۰۲۲). برای پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود که تحقیقات تجربی با استفاده از داده‌های واقعی شهرداری‌ها انجام گیرد تا میزان کاهش خطاهای مالی (به صورت کمی) پس از اجرای برنامه‌های آموزش مستمر، با استفاده از روش‌های آماری پیشرفته، اندازه‌گیری شود (خجسته و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین، نیاز به بررسی تأثیر آموزش‌های تخصصی در زمینه استفاده از فناوری‌های نوین، مانند هوش مصنوعی در حسابداری شهرداری‌ها، برای پیش‌بینی و جلوگیری از بروز خطاهای آتی وجود دارد (افشار و همکاران، ۲۰۲۴).

بنابراین، همان‌طور که در تحلیل‌ها مشخص شد، آموزش یک عامل توانمندساز برای انطباق با چارچوب‌های حسابداری بخش عمومی محسوب می‌شود (مقدم و رمضانی وانگاه، ۲۰۲۴). شهرداری‌ها باید آموزش مستمر را به عنوان یک جزء ضروری از حاکمیت مالی خود تلقی کرده و منابع لازم برای تضمین دانش روزآمد کارکنان را فراهم آورند تا بتوانند با اطمینان، گزارشگری شفاف و دقیقی را برای شهروندان ارائه دهند (عسکریپور، ۲۰۲۴). این سرمایه‌گذاری، در بلندمدت، هزینه‌های ناشی از عدم انطباق، اصلاح خطاها و از دست رفتن اعتماد عمومی را به شدت کاهش خواهد داد (باباجانی و همکاران، ۲۰۱۹).

منابع

- داودی. (۲۰۲۵). ارزیابی تطبیقی سیستم‌های حسابداری سنتی و نوین در شهرداری‌ها. کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی، ۱۲(۳)، ۶۲۷-۶۳۲.
- ستوده رضا، فخرآبادی علیرضا، کاشه میترا، موحدیان مریم. (۲۰۲۳). بررسی اهداف استفاده‌کنندگان از گزارش‌های مالی شهرداری‌ها با توجه به بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد.
- 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.
- پیری سقر لو، حجازی، رضوان. (۲۰۲۳). ارزیابی تطابق سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری شهرداری تهران با اصول استاندارد ایزو ۹۲۴۱. قضاوت و تصمیم‌گیری در حسابداری، ۲(۸)، ۱-۳۴.
- شهرابی فراهانی، قنبریان، دانش‌فر، سالار. (۲۰۲۳). ارائه چارچوبی برای مدیریت بدهی‌ها در شهرداری تهران. اقتصاد و برنامه ریزی شهری، ۴(۲)، ۶۶-۸۲.
- فرهاد محمدرضا زاده. (۲۰۲۵). مدیریت مالی و حسابداری در شهرداری‌ها: چارچوبی برای شفافیت و کارایی در اداره شهر. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۹(۳۲)، ۸۱۰-۸۲۲.
- حسینی عقدایی، قدرتی، جباری، پناهیان. (۲۰۲۱). ارائه مدل شفافیت مالی در شهرداری. حسابداری دولتی، ۸(۱)، ۱۹۵-۲۱۲.
- دانش‌فر، سالار، شهرابی فراهانی، قنبریان. (۲۰۲۳). ارائه چارچوبی برای مدیریت بدهی‌ها در شهرداری تهران. اقتصاد و برنامه ریزی شهری، ۴(۴)، ۶۸-۸۲.

- تقی‌زاده. (۲۰۲۲). ارائه مدل شفافیت مالی در شهرداریها. مدیریت و حسابداری در هزاره سوم، ۱۷(۶)، ۳۰۱-۳۳۰.
- باباجانی، شکرخواه، ابراهیم پور. (۲۰۱۹). الگویی برای پیاده سازی استانداردهای حسابداری مصوب سازمان حسابرسی در نهادهای بخش عمومی جمهوری اسلامی ایران. نشریه پژوهش های حسابداری مالی، ۱۰(۴)، ۱-۲۰.
- کریم نیا. (۲۰۲۲). نظام مدیریت مالی شهرداری تهران: آسیب شناسی و راهکارها در پرتو مطالعه تطبیقی ده شهر لندن، زوریخ، نیویورک، تورنتو، اوکلند، وین، پکن، توکیو، دوی و استانبول. پژوهشهای حقوقی، ۲۱(۵۱)، ۵۱۳-۵۴۴.
- خجسته، رهنما رودپشتی، نیکو مرام، هاشم، زمانی مقدم، طالب نیا. (۲۰۲۳). ارائه الگوی تصمیم گیری مالی مبتنی بر حسابرسی عملکرد مدیریت. قضاوت و تصمیم گیری در حسابداری، ۲(۸)، ۶۱-۹۰.
- فتی. (۲۰۲۵). نقش فناوری اطلاعات در توانمندسازی روابط عمومی و کارآمدسازی نظام مالی شهرداریها. چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۸(۱۰۳)، ۳۰۵-۳۲۰.
- افشار، امینی، محمدتقی، پرهیزگار، محمدمهدی، خیری. (۲۰۲۴). ارائه الگوی مفهومی جهت مدیریت عملکرد در شهرداری با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا و دلفی فازی (مورد مطالعه: شهرداری بندرعباس). اقتصاد و برنامه ریزی شهری، ۵(۱)، ۵۶-۷۲.
- آخوندی. (۲۰۲۵). واکاوی و بررسی رابطه بین مسئولیت اجتماعی و محافظه کاری حسابداری در شهرداری ها. چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۷(۹۹)، ۱۶۳-۱۶۹.
- حلیمه اسمعیلی. (۲۰۲۲). بررسی منابع درآمدی شهرداری ها به همراه بررسی عملیات حسابداری درآمد شهرداری ها. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۶(۲۱)، ۱۵۷۳-۱۵۹۲.
- عزیزسلج، خادمی. (۲۰۲۲). ارزیابی تاثیر فناوری اطلاعات بر بهبود گزارشات مالی و حسابداری شهرداری منطقه هفت شیراز (توسط تحلیل سلسله مراتبی AHP). علوم انسانی و اسلامی در هزاره سوم، ۱۸(۶)، ۵۰۹-۵۲۲.
- نورالله عسکرپور. (۲۰۲۴). بررسی شیوه ها و خصوصیات حسابداری شهرداری ها. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۸(۳۰)، ۶۶۴-۶۸۷.