

## تحلیل جامع چالش‌های پایداری مالی در شهرداری‌ها با تأکید بر نقش اصلاح ساختار درآمدهای پایدار، کاهش اتکای بودجه به منابع ناپایدار و ارتقای شفافیت در مدیریت مالی شهری

اکبر حیدری<sup>۱</sup><sup>۱</sup> - کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوشهر. (کارشناسی امور فرهنگسرا)

### چکیده

پایداری مالی شهرداری‌ها به عنوان یکی از ارکان اساسی حکمرانی شهری، نقش تعیین‌کننده‌ای در تداوم ارائه خدمات عمومی، توسعه زیرساخت‌های شهری و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان ایفا می‌کند. در دهه‌های اخیر، وابستگی فزاینده شهرداری‌ها به منابع درآمدی ناپایدار نظیر تراکم‌فروشی، فروش دارایی‌ها و کمک‌های غیرقابل پیش‌بینی دولت مرکزی، موجب شکل‌گیری عدم تعادل‌های ساختاری در بودجه شهری و افزایش آسیب‌پذیری مالی نهادهای مدیریت شهری شده است. در چنین شرایطی، ضرورت بازاندیشی در ساختار درآمدی، کاهش اتکای بودجه به منابع ناپایدار و تقویت شفافیت در مدیریت مالی شهری بیش از پیش احساس می‌شود. هدف اصلی این مقاله، تحلیل جامع چالش‌های پایداری مالی در شهرداری‌ها با تأکید بر نقش اصلاح ساختار درآمدهای پایدار، توسعه عوارض و مالیات‌های محلی، بهبود مدیریت دارایی‌ها و ارتقای نظام شفافیت و پاسخگویی مالی است. روش تحقیق از نوع مروری-تحلیلی بوده و بر مبنای تحلیل نظام‌مند مطالعات و پژوهش‌های داخلی مرتبط با مالیه شهری، درآمدهای پایدار، مدیریت دارایی‌های شهری و نظام‌های حسابداری و تأمین مالی شهرداری‌ها انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که سهم بالای درآمدهای ناپایدار در ترکیب منابع مالی شهرداری‌ها، منجر به بی‌ثباتی بودجه‌ای، اختلال در برنامه‌ریزی بلندمدت و تضعیف توان سرمایه‌گذاری شهری شده است. همچنین ضعف در نظام مالیات‌های محلی، ناکارآمدی در بهره‌برداری از دارایی‌ها و فقدان شفافیت مالی، از مهم‌ترین موانع تحقق پایداری مالی به شمار می‌روند. نتایج حاکی از آن است که گذار به پایداری مالی مستلزم اصلاحات نهادی عمیق، تقویت درآمدهای عملیاتی پایدار، استقرار نظام حسابداری و بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، و استفاده هدفمند از روش‌های نوین تأمین مالی تحت نظارت شفاف است. در مجموع، دستیابی به پایداری مالی شهری نه یک اقدام کوتاه‌مدت، بلکه فرآیندی پویا و مستمر است که می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای حکمرانی مالی و توسعه پایدار شهری باشد.

واژگان کلیدی: پایداری مالی شهری، ساختار درآمدی، عوارض محلی، شفافیت مالی، اصلاح ساختاری

## ۱. مقدمه

پایداری مالی در مفهوم نوین مدیریت شهری، فراتر از صرفاً تعادل بودجه سالانه تلقی می‌شود و یک مفهوم چندبُعدی است که ثبات مالی بلندمدت، انعطاف‌پذیری در برابر شوک‌های اقتصادی و توانایی تأمین مالی مستمر خدمات عمومی و توسعه شهری را در بر می‌گیرد (هاشمی فیض‌آبادی و فیض‌آبادی، ۲۰۲۰). این مفهوم به صورت مستقیم با توانایی شهرداری در ایفای نقش محوری خود به عنوان نهاد اصلی تأمین‌کننده زیرساخت‌ها و خدمات شهری گره خورده است و هرگونه ضعف در این حوزه، مستقیماً بر کیفیت زندگی شهروندان تأثیر می‌گذارد. در بافت شهری کشور، شهرداری‌ها به عنوان یکی از نهادهای اساسی دولت محلی، مسئولیت ارائه طیف وسیعی از خدمات از جمله حمل و نقل، مدیریت پسماند، فضای سبز و توسعه زیرساخت‌ها را بر عهده دارند که این مسئولیت‌ها نیازمند منابع مالی پایدار و قابل پیش‌بینی هستند. وابستگی بیش از حد به منابع ناپایدار، مانند درآمدهای حاصل از تراکم فروشی یا واگذاری دارایی‌ها، این بستر مالی را به شدت شکننده می‌سازد و برنامه‌ریزی‌های میان‌مدت و بلندمدت را با چالش‌های جدی مواجه می‌سازد (عبدالله‌زاده جمال‌آبادی و تقوایی، ۲۰۲۴).

بنیان مفهومی پایداری مالی بر این اصل استوار است که هزینه‌های جاری خدمات باید از طریق درآمدهای عملیاتی و پایدار تأمین شود، در حالی که سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی باید از طریق ترکیبی از درآمدهای پایدار و ابزارهای تأمین مالی معقول و قابل بازپرداخت تأمین شوند، نه از طریق استقراض سنگین یا تخلیه ذخایر غیرتخصیص‌یافته. این توازن میان جریان‌های نقدی ورودی و تعهدات خروجی، تضمین‌کننده استمرار خدمات در برابر نوسانات اقتصادی است (محمدی و همکاران، ۲۰۲۲). در ادبیات مالی شهری، شاخص‌های متعددی برای سنجش این پایداری تعریف شده‌اند که شامل نسبت درآمد عملیاتی به هزینه‌های عملیاتی، نسبت بدهی به کل دارایی‌ها و درصد اتکال به درآمدهای غیرتکرارشونده می‌باشد. عدم توجه به این شاخص‌ها و تمرکز صرف بر بودجه مصوب سالانه، منجر به ایجاد کسری‌های ساختاری مزمن می‌شود که در بلندمدت، توان تأمین مالی شهرداری را تحلیل می‌برد (سیف و همکاران، ۲۰۱۵). یکی از عوامل کلیدی تضعیف پایداری مالی، ماهیت غیرمتمرکز و اغلب ناکارآمد ساختار درآمدی شهرداری‌ها در بسیاری از نظام‌های شهری است. این ساختار معمولاً ترکیبی نامتوازن از درآمدهای واگذار شده از دولت مرکزی، درآمدهای مستقل (نظیر عوارض محلی) و درآمدهای ناشی از فعالیت‌های سرمایه‌ای (مانند توسعه املاک) است که تعادل لازم را ندارد (نوایین، ۲۰۱۲). چالش اصلی زمانی پدیدار می‌شود که سهم درآمدهای عملیاتی پایدار، که تابعی از فعالیت اقتصادی واقعی و پایه مالیاتی محلی است، در برابر سهم درآمدهای ناپایدار و غیرتکراری، کوچک باقی بماند. این وضعیت باعث می‌شود که برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای به جای تکیه بر جریان نقدینگی منظم، به خوش‌بینی نسبت به فروش دارایی‌ها و مجوزهای ساختمانی وابسته باشد که در دوره‌های رکود اقتصادی، بلافاصله دچار اختلال می‌شود.

اصلاح ساختار درآمدی به معنای بازنگری در قوانین و مقررات مربوط به اخذ عوارض و مالیات‌های محلی، افزایش کارایی نظام وصول و شناسایی منابع جدید درآمدی سازگار با توسعه شهری است. این اصلاحات باید با هدف افزایش سهم درآمدهای پایدار محقق شوند تا شهرداری بتواند به جای واکنش صرف به نیازهای روزمره، نقش پیش‌نگر در توسعه زیرساخت‌ها ایفا نماید (اکبری نعمت‌اله و موذن جمشیدی، ۲۰۱۱). برای مثال، تقویت نظام مالیات بر املاک و بهبود ارزش‌گذاری دارایی‌های شهری می‌تواند پایه‌ای محکم‌تر برای تأمین مالی مستمر فراهم آورد، در حالی که اتکا به درآمدهای کوتاه‌مدت، صرفاً پاسخگوی هزینه‌های جاری خواهد بود و سرمایه‌گذاری‌های آتی را به مخاطره می‌اندازد. علاوه بر این، درک عمیق از هزینه‌های مبادله‌ای (Transaction Costs) مرتبط با مدیریت مالی شهری نیز برای ارتقاء پایداری حیاتی است. هزینه‌هایی نظیر شناسایی، وصول و نظارت بر

درآمدهای مختلف، در صورت ناکارآمدی سیستم‌ها، می‌تواند بخش قابل توجهی از منابع بالقوه را جذب کرده و بازدهی مالی شهرداری را کاهش دهد. نوآوری در مدیریت هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری عملیاتی، مکمل استراتژی‌های درآمدی پایدار محسوب می‌شود و از منظر مالی، به اندازه افزایش درآمد اهمیت دارد (قسیمی و همکاران، ۲۰۲۳). تحلیل نشان می‌دهد که بسیاری از شهرداری‌ها در این حوزه با چالش‌های جدی سیستمی روبرو هستند که نیازمند مداخله ساختاری در سطح نهادی است.

شفافیت مالی و پاسخگویی به عنوان ستون‌های حکمرانی خوب شهری، نقش اساسی در تسهیل فرآیندهای مالی پایدار دارند. وقتی فرآیندهای درآمدی و هزینه‌ای شفاف نباشند، اعتماد عمومی کاهش یافته و مقاومت شهروندان در برابر پرداخت عوارض و مالیات‌های محلی افزایش می‌یابد، که این امر به نوبه خود، جریان درآمدی پایدار را مختل می‌کند (شیعه و علیزاده، ۲۰۲۰). بنابراین، اصلاحات مالی باید همزمان با تقویت نهادهای نظارتی و بهبود سیستم‌های گزارشگری مالی صورت پذیرد تا اطمینان حاصل شود که منابع محدود شهری به شکلی کارآمد و عادلانه به مصرف می‌رسند. در نهایت، این بخش به این نکته اشاره می‌کند که دستیابی به پایداری مالی یک هدف ایستا نیست، بلکه یک فرآیند پویا و مستمر است که نیازمند انطباق با تغییرات جمعیتی، اقتصادی و فناورانه است. شهرداری‌ها باید ابزارهای تحلیلی پیشرفته‌ای را برای پیش‌بینی جریان‌های نقدی و ریسک‌های مالی خود توسعه دهند تا بتوانند به طور فعالانه مدیریت مالی خود را به سمت ثبات هدایت کنند، نه اینکه منفعلانه منتظر بحران‌های مالی باشند. این تحلیل مقدماتی، چارچوبی برای بررسی عمیق‌تر چالش‌های ساختاری در بخش‌های آتی فراهم می‌آورد. این نیاز به ثبات مالی موجب شده است که مطالعات مالی شهری بر توسعه مدل‌هایی متمرکز شوند که قابلیت برون‌یابی اثرات تصمیمات کوتاه‌مدت بر تراز مالی بلندمدت را داشته باشند؛ امری که نیازمند زیرساخت‌های قوی حسابداری مدیریت و بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد است و اغلب در شهرداری‌ها مورد غفلت واقع شده است (مالکی پور و شریف‌زادگان، ۲۰۲۰).

## ۲. ساختار درآمدی شهرداری‌ها و وابستگی به منابع ناپایدار

ساختار درآمدی شهرداری‌ها در بسیاری از مناطق شهری، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، به شدت تحت تأثیر انتقال منابع از دولت مرکزی و همچنین درآمدهای مبتنی بر توسعه فیزیکی ناپایدار قرار دارد (نوابین، ۲۰۱۲). این ساختار اغلب فاقد تعادل مورد نیاز برای تأمین مالی مستمر خدمات شهری است، به طوری که سهم درآمدهای عملیاتی واقعی (ناشی از خدمات ارائه شده یا ظرفیت مالیاتی محلی) در مقایسه با درآمدهای سرمایه‌ای یا انتقالی، بسیار ناچیز است. این وابستگی مزمن به منابع ناپایدار، موتور محرکه اصلی بی‌ثباتی مالی شهری تلقی می‌شود و هرگونه رکود در بخش ساخت و ساز یا کاهش تخصیص‌های دولتی، بلافاصله بودجه شهرداری را مختل می‌کند (محمدی و همکاران، ۲۰۲۲). یکی از بارزترین نمونه‌های درآمد ناپایدار، اتکا به درآمدهای حاصل از فروش یا واگذاری دارایی‌های غیرمولد، به ویژه اراضی متعلق به شهرداری است. این منابع اگرچه در کوتاه‌مدت می‌توانند کسری بودجه را پوشش دهند، اما ماهیت پایان‌پذیر آن‌ها مانع از تبدیل شدن به یک جریان درآمدی تکرار شونده می‌شود. استفاده از درآمدهای حاصل از فروش زمین برای تأمین هزینه‌های جاری مانند حقوق و دستمزد یا نگهداری زیرساخت‌های موجود، یک خطای ساختاری عمیق در مدیریت مالی است که منجر به استهلاک سرمایه آتی شهر می‌شود (هاشمی فیض‌آبادی و فیض‌آبادی، ۲۰۲۰).

علاوه بر این، درآمدهای مرتبط با توسعه شهری، مانند عوارض ناشی از تغییر کاربری اراضی، افزایش تراکم یا جرائم ساختمانی، اگرچه درآمد محسوب می‌شوند، اما از پایداری ذاتی ضعیفی برخوردارند. این درآمدها به شدت وابسته به چرخه‌های اقتصادی و سرعت ساخت و ساز شهری هستند؛ در دوران رونق اقتصادی، این منابع ممکن است سهم بزرگی از بودجه را تشکیل دهند، اما

در رکود، این بخش از درآمد به سرعت خشکیده و شهرداری را در معرض شوک مالی قرار می‌دهد (عبدالله‌زاده جمال‌آبادی و تقوایی، ۲۰۲۴). مدیریت ریسک مالی شهری مستلزم آن است که شهرداری‌ها این درآمدها را به عنوان منابع مکمل تلقی کرده و هزینه‌های عملیاتی خود را بر اساس درآمدهای پایدارتری بنا کنند. چالش دیگر مربوط به یارانه‌ها و کمک‌های مالی دولت مرکزی است که اغلب ماهیتی سیاسی و غیرقابل پیش‌بینی دارند. شهرداری‌ها به دلیل ضعف در پایگاه مالیاتی محلی، مجبور به پذیرش این کمک‌ها می‌شوند، اما عدم قطعیت در زمان و میزان این تخصیص‌ها، برنامه‌ریزی بلندمدت مالی و سرمایه‌گذاری‌های کلان را ناممکن می‌سازد (سیف و همکاران، ۲۰۱۵). این وابستگی نه تنها استقلال مالی شهرداری را سلب می‌کند، بلکه انگیزه برای توسعه سازوکارهای درآمدی محلی را نیز کاهش می‌دهد، زیرا تمرکز مدیریتی به جای بهبود فرآیندها، بر تأمین اعتبار از منابع بالا دستی معطوف می‌شود.

یکی از پیامدهای مستقیم اتکا به منابع ناپایدار، عدم توازن در هزینه‌های جاری و عمرانی است. درآمدهای ناپایدار معمولاً برای پوشش هزینه‌های جاری مصرف می‌شوند که این امر، سهم سرمایه‌گذاری‌های ضروری برای نگهداری و توسعه زیرساخت‌ها را کاهش می‌دهد. نتیجه این امر، استهلاک سرمایه عمومی و کاهش کیفیت خدمات در بلندمدت خواهد بود، که این خود به نوبه خود، جذابیت شهری را کاهش داده و چرخه معیوب مالی را تشدید می‌کند (نوایین، ۲۰۱۲).

بهبود ساختار درآمدی مستلزم یک تعهد ساختاری برای افزایش کارایی در وصول درآمدهای جاری است. بسیاری از شهرداری‌ها دارای نرخ‌های وصول پایین‌تری نسبت به پتانسیل درآمدی خود هستند، که عمدتاً ناشی از ضعف در سیستم‌های اطلاعاتی، عدم به‌روزرسانی تعرفه‌ها و تأخیر در فرآیندهای قانونی وصول است (قسیمی و همکاران، ۲۰۲۳). تمرکز بر افزایش کارایی در وصول، می‌تواند بدون افزایش بار مالی بر شهروندان، درآمد عملیاتی را به شکل پایدار افزایش دهد. مدیریت هزینه‌ها در کنار بهبود درآمد، بخش دیگری از معادله ناپایداری را تشکیل می‌دهد. شهرداری‌ها اغلب از ساختار هزینه‌ای فشرده و غیرمنعطف رنج می‌برند که در آن هزینه‌های پرسنلی و اداری سهم بزرگی را به خود اختصاص می‌دهند. عدم اجرای منظم بازنگری‌های بودجه‌ای مبتنی بر صفر (Zero-Based Budgeting) یا تحلیل هزینه‌های برنامه، منجر به تداوم در تخصیص منابع به فعالیت‌هایی می‌شود که اثربخشی آن‌ها در راستای اهداف بلندمدت مالی اثبات نشده است (اکبری نعمت‌اله و مؤذن جمشیدی، ۲۰۱۱).

بنابراین، گذار از اتکای مالی به منابع ناپایدار، نیازمند یک بازنگری جامع در فلسفه بودجه‌ریزی شهرداری است؛ گذاری که در آن، مدیریت مالی از حالت انفعالی و مبتنی بر فروش دارایی، به رویکردی فعالانه، مبتنی بر تولید درآمد پایدار از طریق خدمات و دارایی‌های مولد تغییر یابد. این امر نیازمند ابزارهای تحلیلی پیشرفته و ساختارهای نظارتی قوی برای رصد دائمی ترکیب منابع درآمدی است تا از انحراف مجدد به سوی راهکارهای کوتاه‌مدت جلوگیری شود (معروفی نقدهی و امامی، ۲۰۱۷).

### ۳. درآمدهای پایدار شهری و نقش عوارض و مالیات‌های محلی

پایداری مالی شهرداری‌ها به طور بنیادی بر توانایی آن‌ها در بهره‌برداری مؤثر از منابع درآمدی پایدار محلی استوار است؛ منابعی که عمدتاً از طریق سازوکارهای مالیاتی و عوارض محلی قابل دستیابی هستند و تابعی از ظرفیت اقتصادی و جمعیتی حوزه تحت مدیریت می‌باشند (شیعه و علیزاده، ۲۰۲۰). در غیاب یک پایگاه درآمدی قوی محلی، شهرداری‌ها محکوم به تداوم چرخه وابستگی به دولت مرکزی یا اتکای صرف بر منابع غیرتکرار شونده خواهند بود. بنابراین، اصلاح نظام عوارض و مالیات‌های محلی، سنگ بنای استقلال و ثبات مالی شهری محسوب می‌شود. مهم‌ترین ابزار درآمدی پایدار محلی، مالیات بر دارایی‌ها، به ویژه مالیات بر املاک و مستغلات، است. این مالیات به دلیل ماهیت ثابت و غیرقابل انتقال بودن دارایی‌های مشمول، پتانسیل بالایی

برای تأمین مالی مستمر خدمات شهری دارد (هاشمی فیض آبادی و فیض آبادی، ۲۰۲۰). با این حال، چالش اصلی در اجرای این مالیات، ناکارآمدی در نظام ارزیابی ارزش روز دارایی‌ها و مقاومت سیاسی یا اجتماعی در برابر افزایش نرخ‌های مالیاتی است. عدم به‌روزرسانی منظم ارزش‌گذاری‌ها، باعث می‌شود که درآمد واقعی حاصل از این مالیات، به مراتب کمتر از پتانسیل اسمی آن باشد و شکاف بزرگی میان منابع مورد نیاز و منابع قابل دسترس ایجاد شود (سهرابی صفری، ۲۰۱۹).

عوارض محلی، که شامل انواع عوارض خدمات شهری، بهبود و توسعه، و عوارض زیرساختی می‌شود، باید به گونه‌ای طراحی شوند که هم بازتاب‌دهنده هزینه‌های واقعی ارائه خدمات باشند و هم اصل تناسب و قابلیت پرداخت توسط شهروندان را رعایت کنند. طراحی ضعیف عوارض، نظیر تعیین تعرفه‌های ثابت بدون در نظر گرفتن میزان استفاده یا ارزش دارایی، منجر به تخصیص ناکارآمد منابع می‌شود (عبدالله‌زاده جمال‌آبادی و تقوایی، ۲۰۲۴). برای مثال، عوارض پسماند باید تابعی از حجم تولید پسماند باشد تا انگیزه کاهش تولید ایجاد شود، نه صرفاً یک هزینه ثابت سالانه. افزایش سهم درآمدی از طریق افزایش کارایی وصول، یک استراتژی حیاتی دیگر است. بسیاری از شهرداری‌ها در فرآیندهای اداری وصول عوارض، به دلیل فقدان سیستم‌های متمرکز و الکترونیکی، با تأخیرهای طولانی و نرخ‌های مرتجع بالا مواجه هستند. استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) و ابزارهای الکترونیکی پرداخت، می‌تواند به طور چشمگیری نرخ وصول را بهبود بخشد و جریان نقدی شهرداری را منظم‌تر سازد (قسیمی و همکاران، ۲۰۲۳). این بهبود کارایی، عملاً به معنای افزایش درآمد پایدار بدون افزایش نرخ‌های اسمی است.

نقش عوارض ناشی از بهره‌برداری از خدمات تخصصی شهرداری، نظیر حمل و نقل عمومی، پارکینگ‌ها و تأسیسات تفریحی، نیز باید به عنوان منبع درآمدی پایدار تقویت شود. این نوع درآمدها که به نوعی قیمت‌گذاری خدمات ارائه شده هستند، در صورت قیمت‌گذاری صحیح و مدیریت حرفه‌ای، می‌توانند سهم قابل توجهی از هزینه‌های جاری را پوشش دهند (محمدی و همکاران، ۲۰۲۲). با این حال، در بسیاری از موارد، این خدمات به دلیل ملاحظات اجتماعی یا سیاسی، با قیمت‌هایی بسیار پایین‌تر از هزینه تمام‌شده ارائه می‌شوند که این امر خود منجر به تحمیل بار مالی بر سایر منابع درآمدی شهرداری می‌گردد. اصلاح ساختار مالیاتی نیازمند همکاری قوی بین دولت مرکزی و نهادهای محلی است، زیرا بسیاری از اختیارات مالیاتی به طور قانونی در سطوح بالاتر متمرکز هستند. تفویض اختیارات بیشتر برای تعیین مبانی مالیاتی محلی و ایجاد سازوکارهای جبرانی برای شهرداری‌هایی با پایگاه اقتصادی ضعیف‌تر، از الزامات اساسی است (سیف و همکاران، ۲۰۱۵). عدم این تفویض، شهرداری‌ها را در یک موقعیت ضعف ساختاری قرار می‌دهد که در آن، هرچند نیاز به درآمد دارند، اما ابزارهای لازم برای تأمین آن را در اختیار ندارند.

از منظر حسابداری مالی شهری، شناسایی و تفکیک دقیق درآمدهای پایدار از ناپایدار در صورت‌های مالی، برای تصمیم‌گیرندگان و ناظران خارجی ضروری است. این تفکیک امکان ارزیابی دقیق نسبت پوشش هزینه‌های عملیاتی توسط درآمدهای عملیاتی را فراهم می‌آورد و تصویر واقعی‌تری از سلامت مالی سازمان ترسیم می‌کند (شیعه و علیزاده، ۲۰۲۰). فقدان این طبقه‌بندی دقیق، پنهان‌کاری ریسک‌های مالی بلندمدت را تسهیل می‌نماید. در نهایت، توسعه روش‌های جدید درآمدزایی مبتنی بر ارزش‌افزوده شهری، مانند مالیات بر بهبود ارزش اراضی ناشی از سرمایه‌گذاری‌های عمومی (Value Capture Financing)، می‌تواند مکمل مالیات‌های سنتی باشد. این روش‌ها اطمینان می‌دهند که منافع ناشی از توسعه عمومی، به طور عادلانه به تأمین مالی توسعه آتی کمک کند و نه صرفاً به نفع مالکان خصوصی تمام شود (نوابین، ۲۰۱۲). اجرای موفقیت‌آمیز این ابزارها نیازمند یک محیط قانونی شفاف و سیستم‌های پیشرفته تحلیل اقتصادی است.

#### ۴. مدیریت دارایی‌ها، املاک و بهره‌وری مالی شهری

مدیریت ناکارآمد دارایی‌ها و املاک تحت مالکیت شهرداری‌ها، یکی از بزرگترین منابع از دست رفتن ثروت و کاهش پتانسیل درآمدزایی پایدار شهری است (معروفی نقدهی و امامی، ۲۰۱۷). دارایی‌های شهری، شامل زمین‌ها، ساختمان‌ها، زیرساخت‌ها و تجهیزات، باید به عنوان سرمایه‌های مولد تلقی شوند نه صرفاً منابعی برای فروش فوری در مواقع کسری بودجه. بهره‌وری مالی شهری به میزان کارایی که این دارایی‌ها در تولید درآمد یا کاهش هزینه‌ها به کار گرفته می‌شوند، اطلاق می‌گردد.

بخش بزرگی از چالش در مدیریت دارایی‌ها، ناشی از عدم وجود یک سامانه جامع و یکپارچه برای ثبت، ارزیابی و نظارت بر این دارایی‌ها است. بدون یک سند جامع دارایی‌ها که شامل ارزش دفتری، ارزش بازار، وضعیت فیزیکی و پتانسیل درآمدزایی هر قلم باشد، اتخاذ تصمیمات بهینه در مورد نگهداری، بهره‌برداری یا واگذاری دارایی‌ها عملاً غیرممکن است (هاشمی فیض‌آبادی و فیض‌آبادی، ۲۰۲۰). این فقدان اطلاعات منجر به نگهداری نادرست زیرساخت‌ها و یا واگذاری دارایی‌ها با قیمتی کمتر از ارزش واقعی بازار می‌شود. استفاده از املاک و مستغلات مازاد یا کم‌استفاده به عنوان ابزار تأمین مالی کوتاه‌مدت، یک استراتژی مخرب برای پایداری مالی است. زمانی که شهرداری به فروش زمین‌های استراتژیک روی می‌آورد، در واقع بخشی از پایگاه مالیاتی و پتانسیل توسعه آینده خود را از بین می‌برد. رویکرد صحیح، اجاره بلندمدت یا مشارکت در توسعه (Joint Ventures) با بخش خصوصی است، به شرطی که قراردادها شفاف و متضمن بازدهی بلندمدت برای شهرداری باشند (اکبری نعمت‌اله و موزن جمشیدی، ۲۰۱۱). این روش‌ها جریان نقدی مستمر ایجاد می‌کنند بدون اینکه دارایی اصلی از مالکیت عمومی خارج شود.

بهره‌وری مالی در حوزه زیرساخت‌ها نیز اهمیت بالایی دارد. به عنوان مثال، پروژه‌های زیرساختی مانند شبکه‌های حمل و نقل یا تصفیه‌خانه‌ها، باید بر اساس تحلیل جامع هزینه-منفعت (Cost-Benefit Analysis) و با در نظر گرفتن هزینه‌های چرخه‌عمر کامل (Life-Cycle Costing) مورد ارزیابی قرار گیرند (محمدی و همکاران، ۲۰۲۲). سرمایه‌گذاری‌های اولیه پایین که منجر به هزینه‌های نگهداری سرسام‌آور در آینده می‌شوند، خود نشان‌دهنده شکست در بهره‌وری مالی است و پایداری را تهدید می‌کند. شفافیت در فرآیندهای واگذاری و اجاره دارایی‌ها برای حفظ اعتماد عمومی حیاتی است. هرگونه ابهام در نحوه قیمت‌گذاری یا انتخاب طرف قرارداد می‌تواند به اتهام فساد منجر شده و مقبولیت تصمیمات مالی شهرداری را کاهش دهد. استفاده از مکانیزم‌های مناقصه رقابتی و انتشار عمومی نتایج ارزیابی دارایی‌ها، ابزاری ضروری برای تضمین کارایی و عدالت در مدیریت دارایی‌های شهری است (شیعه و علیزاده، ۲۰۲۰).

در زمینه مدیریت هزینه‌ها، بهینه‌سازی مصرف انرژی و منابع در تأسیسات شهری می‌تواند به کاهش قابل توجه هزینه‌های عملیاتی منجر شود. پروژه‌های صرفه‌جویی انرژی، اگرچه نیازمند سرمایه‌گذاری اولیه هستند، اما در بلندمدت بازگشت سرمایه سریع و تأثیر مثبتی بر جریان نقدی عملیاتی دارند و پایداری مالی را از طریق کاهش هزینه‌های تکرار شونده تقویت می‌کنند (خمر و جوادیان، ۲۰۱۶). استفاده از مدل‌های مالی پیشرفته برای ارزیابی ریسک دارایی‌ها ضروری است. به عنوان مثال، درآمدهای مبتنی بر دارایی‌ها باید بر اساس سناریوهای مختلف اقتصادی تحلیل شوند تا شهرداری بتواند در برابر نوسانات بازار مقاومت کند. این تحلیل پیش‌بینانه مانع از آن می‌شود که شهرداری در دوره‌های رکود نتواند تعهدات مالی خود را پوشش دهد (سیف و همکاران، ۲۰۱۵). در نهایت، مدیریت دارایی باید به سمت دارایی‌های درآمدزا هدایت شود. این بدان معناست که شهرداری‌ها باید به جای انباشت دارایی‌های غیرمولد، به دنبال سرمایه‌گذاری در دارایی‌هایی باشند که می‌توانند به طور مستقیم یا غیرمستقیم جریان درآمدی پایدار ایجاد کنند، مانند توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات برای خدمات الکترونیکی یا نوسازی زیرساخت‌های حمل و نقل عمومی که منجر به افزایش فعالیت اقتصادی محلی می‌شود (معروفی نقدهی و امامی، ۲۰۱۷).

## ۵. چالش‌های نهادی، ساختاری و هزینه‌های مبادله در مدیریت مالی شهرداری‌ها

چالش‌های پایداری مالی شهرداری‌ها صرفاً به کمبود منابع محدود نمی‌شود، بلکه ریشه در ساختارهای نهادی و قوانین دست و پاگیری دارد که کارایی مدیریت مالی را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد و هزینه‌های مبادله‌ای را افزایش می‌دهد (نویسن، ۲۰۱۲). هزینه‌های مبادله‌ای در این زمینه، شامل هزینه‌های جستجو، مذاکره، نظارت، اجرای قراردادهای و همچنین هزینه‌های ناشی از عدم اطمینان قانونی و اداری است که به طور مستقیم از درآمد خالص شهرداری می‌کاهد. یکی از بزرگترین موانع نهادی، پیچیدگی و عدم وضوح در تقسیم اختیارات و مسئولیت‌ها میان سطوح مختلف حکومتی (مرکزی، استانی و محلی) است. این عدم وضوح منجر به تداخل وظایف، تأخیر در تخصیص منابع و لزوم اخذ مجوزهای متعدد برای انجام فعالیت‌های درآمدی می‌شود (عبدالله‌زاده‌جمال‌آبادی و تقوایی، ۲۰۲۴). این فرآیندهای بوروکراتیک، زمان و انرژی مدیریتی را به جای تمرکز بر بهره‌وری مالی، صرف حل و فصل اختلافات اداری می‌کند و هزینه‌های مبادله را به شدت بالا می‌برد.

ساختار سازمانی داخلی شهرداری‌ها نیز اغلب برای پشتیبانی از یک مدیریت مالی مدرن و شفاف طراحی نشده است. فقدان یکپارچگی میان واحدهای درآمدی، حسابداری و برنامه‌ریزی، مانع از یک دیدگاه واحد و جامع نسبت به وضعیت مالی سازمان می‌شود (شیعه و علیزاده، ۲۰۲۰). به عنوان مثال، واحد مالیاتی ممکن است نتواند به سرعت اطلاعات مربوط به صدور پروانه‌های ساختمانی را دریافت کند، که این تأخیر در جریان‌سازی درآمد، مستقیماً بر نقدینگی شهرداری تأثیر می‌گذارد و نیازمند استقراض کوتاه‌مدت می‌شود. مقاومت در برابر اصلاحات ساختاری، چه از سوی ذینفعان داخلی و چه از سوی گروه‌های تأثیرگذار خارجی، یکی دیگر از چالش‌های نهادی است. هرگونه تلاش برای افزایش شفافیت در قیمت‌گذاری خدمات یا مبارزه با فرار مالیاتی، با واکنش‌هایی روبرو می‌شود که اجرای سیاست‌های بلندمدت مالی را دشوار می‌سازد (قسیمی و همکاران، ۲۰۲۳). این مقاومت، ساختار موجود را در برابر تغییرات مقاوم کرده و کارایی را در سطوح پایین نگه می‌دارد.

از منظر هزینه‌های مبادله، نظام‌های ناکارآمد وصول عوارض از جمله بزرگترین عوامل هستند. اگر فرآیند پرداخت عوارض پیچیده باشد، زمان‌بر باشد یا نیازمند مراجعات متعدد حضوری باشد، شهروندان و کسب‌وکارها ترجیح می‌دهند که از روش‌های غیررسمی استفاده کنند یا پرداخت را به تعویق اندازند. این رفتار، در بلندمدت نرخ وصول را کاهش داده و بار نظارتی و اجرایی (هزینه‌های مبادله) را برای شهرداری افزایش می‌دهد (مالکی‌پور و شریف‌زادگان، ۲۰۲۰). ضعف در تدوین قراردادهای بلندمدت با بخش خصوصی، به ویژه در پروژه‌های سرمایه‌گذاری مشترک (PPP)، نیز به عنوان یک هزینه مبادله پنهان عمل می‌کند. قراردادهای ضعیف، فاقد مکانیزم‌های روشنی برای تعدیل نرخ‌ها در برابر تورم یا تغییرات متغیرهای کلان اقتصادی هستند، که این امر یا باعث انصراف سرمایه‌گذار شده و پروژه را متوقف می‌کند، یا شهرداری را وادار به پذیرش شرایط غیرمنصفانه در زمان بازنگری قرارداد می‌نماید (محمدی و همکاران، ۲۰۲۲).

همچنین، فقدان یک چارچوب حسابداری مدیریت قوی که بتواند هزینه‌های واقعی ارائه خدمات (Costing) را به طور دقیق محاسبه کند، تصمیم‌گیری‌های بودجه‌ای را کور می‌سازد. بدون دانستن هزینه واقعی نگهداری یک کیلومتر جاده یا ارائه خدمات جمع‌آوری زباله، نمی‌توان تعرفه‌های عوارض را به درستی قیمت‌گذاری کرد و شهرداری به جای مدیریت بر اساس عملکرد، بر اساس تخصیص‌های تاریخی عمل می‌کند (سهرابی صفری، ۲۰۱۹). برای غلبه بر این موانع ساختاری، تمرکز باید بر اصلاحات نهادی باشد که تفویض اختیارات مالی واقعی به شهرداری‌ها، استانداردسازی رویه‌های اداری با استفاده از دولت الکترونیک و تقویت استقلال نهادی شهرداری‌ها را در اولویت قرار دهد. این اصلاحات به کاهش عدم قطعیت و در نتیجه کاهش هزینه‌های

مبادله‌ای منجر شده و به شهرداری اجازه می‌دهد منابع خود را به سمت اهداف توسعه‌ای هدایت کند، نه صرف مدیریت پیچیدگی‌های اداری (هاشمی فیض‌آبادی و فیض‌آبادی، ۲۰۲۰).

## ۶. روش‌های نوین تأمین مالی و ارزیابی تطبیقی آن‌ها در شهرداری‌ها

با توجه به محدودیت‌های ذاتی درآمدهای سنتی و چالش‌های ساختاری یاد شده، شهرداری‌ها ناگزیرند به سوی روش‌های نوین تأمین مالی بلندمدت حرکت کنند تا بتوانند پروژه‌های زیرساختی خود را بدون به خطر انداختن پایداری مالی جاری تأمین کنند. این روش‌ها اغلب نیازمند بازتعریف نقش شهرداری از یک نهاد صرفاً خدماتی به یک نهاد مدیریتی فعال در بازارهای سرمایه هستند (پیش‌دار، ۲۰۲۵). یکی از مهم‌ترین روش‌های نوین، انتشار اوراق قرضه شهری (Municipal Bonds) است. این ابزار به شهرداری این امکان را می‌دهد که با نرخ بهره نسبتاً پایین‌تری نسبت به استقراض مستقیم بانکی، مبالغ کلانی را برای پروژه‌های مشخص جمع‌آوری کند، مشروط بر اینکه توانایی بازپرداخت از طریق جریان‌های درآمدی پایدار آینده (مانند عوارض یا درآمدهای حاصل از پروژه) تضمین شود (سیف و همکاران، ۲۰۱۵). ارزیابی تطبیقی نشان می‌دهد که شهرداری‌هایی با رتبه اعتباری بالاتر و شفافیت مالی قوی‌تر، می‌توانند با هزینه سرمایه کمتری این اوراق را منتشر کنند، در حالی که شهرداری‌های فاقد این ویژگی‌ها، ممکن است نتوانند جذابیت لازم را برای سرمایه‌گذاران ایجاد کنند.

مشارکت عمومی-خصوصی (PPP) به عنوان یک راهکار دیگر، می‌تواند ریسک تأمین مالی و عملیاتی پروژه‌ها را بین دولت محلی و بخش خصوصی تقسیم کند (محمدی و همکاران، ۲۰۲۲). این مدل به ویژه برای پروژه‌های بزرگ و پیچیده مانند توسعه سیستم‌های حمل و نقل یا مدیریت پسماند مناسب است. چالش اصلی در اجرای PPP، انعقاد قراردادهای منصفانه است که در آن ریسک‌ها به شکلی کارآمد تخصیص یابند و منافع عمومی حفظ شود. عدم توازن در قدرت چانه‌زنی میان شهرداری و شرکت‌های بزرگ خصوصی، می‌تواند منجر به انتقال بیش از حد ریسک به بخش عمومی شود.

روش تأمین مالی مبتنی بر ارزش‌افزوده (Value Capture Financing)، که پیش‌تر به آن اشاره شد، یک ابزار درآمدی و تأمین مالی مکمل است. این روش شامل اخذ سهمی از افزایش ارزش زمین‌هایی است که به واسطه سرمایه‌گذاری‌های عمومی شهرداری (مانند ساخت یک خط مترو یا پارک بزرگ) متحول شده‌اند (نوابین، ۲۰۱۲). در ارزیابی تطبیقی، این روش نسبت به فروش مستقیم زمین بسیار پایدارتر است، زیرا ارزش افزوده ایجاد شده ناشی از توسعه پایدار است و شهرداری را قادر می‌سازد تا منابع لازم برای نگهداری همان سرمایه‌گذاری اولیه را فراهم آورد. تأمین مالی مبتنی بر خدمات (Service-Based Financing) نیز در حال رشد است، به ویژه در حوزه‌هایی که مدیریت دارایی‌ها به بخش خصوصی واگذار می‌شود. در این مدل، پرداخت‌ها به پیمانکار خصوصی مشروط به دستیابی به استانداردهای عملکردی مشخصی است که توسط شهرداری تعریف شده‌اند. این رویکرد، بهره‌وری عملیاتی را تضمین می‌کند و شهرداری را از ریسک مدیریت عملیاتی روزانه آزاد می‌سازد، مشروط بر اینکه شاخص‌های عملکردی (KPIs) به دقت تعریف شوند (خمر و جوادیان، ۲۰۱۶).

استفاده از منابع مالی بین‌المللی و صندوق‌های توسعه سبز نیز می‌تواند برای پروژه‌هایی که با اهداف جهانی انطباق دارند، یک گزینه تأمین مالی کم‌هزینه باشد. با این حال، دسترسی به این منابع نیازمند تدوین پروژه‌هایی با استانداردهای بین‌المللی در زمینه محیط زیست و حکمرانی است که این امر نیازمند توانمندی‌های فنی و مدیریتی بالایی در بدنه شهرداری است (اکبری نعمت‌اله و مودن جمشیدی، ۲۰۱۱). تفضلی و همکاران (۲۰۲۳) بر اهمیت یک استراتژی ترکیبی تأکید دارند؛ یعنی شهرداری نباید صرفاً به یک روش تأمین مالی اتکا کند. یک پورتفولیوی متعادل از درآمد عملیاتی پایدار، ابزارهای بدهی بلندمدت

کنترل شده و مشارکت‌های استراتژیک، چارچوب مالی مستحکم‌تری را فراهم می‌آورد. عدم تنوع در منابع تأمین مالی، ریسک را به شدت متمرکز می‌سازد و هر شوک در یک بخش می‌تواند کل برنامه مالی را فلج کند. نقطه مشترک در موفقیت این روش‌های نوین، وجود یک سیستم برنامه‌ریزی مالی بلندمدت است که بتواند پیش‌بینی‌های دقیق جریان نقدی را برای دوره بازپرداخت بدهی‌ها ارائه دهد. بدون این پیش‌بینی دقیق و قابل اعتماد، هیچ سرمایه‌گذار یا وام‌دهنده‌ای مایل به ریسک‌پذیری نخواهد بود و شهرداری ناچار به اتکای مجدد به منابع پرهزینه و ناپایدار خواهد بود (معروفی نقدهی و امامی، ۲۰۱۷).

## ۷. شفافیت مالی، پاسخگویی و نقش نظام حسابداری و برنامه‌ریزی مالی

شفافیت مالی و پاسخگویی (Accountability) نه تنها یک الزام اخلاقی و قانونی است، بلکه یک مزیت رقابتی حیاتی در جذب سرمایه و تضمین پایداری مالی شهرداری‌ها محسوب می‌شود (شیعه و علیزاده، ۲۰۲۰). در محیطی که منابع مالی شهری محدود است، اطمینان شهروندان و طلبکاران از اینکه هر ریال صرف شده در مسیر درست و کارآمد قرار گرفته است، عاملی کلیدی در پذیرش سیاست‌های درآمدی جدید و حفظ اعتماد عمومی است. یکی از مهم‌ترین موانع در ارتقاء شفافیت، استفاده از نظام‌های حسابداری غیرصندوقی (Non-Fund Accounting) و عدم انطباق با اصول حسابداری مالی بخش عمومی (IPSAS) است. شهرداری‌ها اغلب در ثبت کامل تعهدات بلندمدت، استهلاک دارایی‌ها و شناسایی کامل درآمدها با مشکل مواجه هستند. این امر منجر به تهیه صورت‌های مالی می‌شود که تصویر روشنی از وضعیت خالص و جریان‌های واقعی نقدینگی ارائه نمی‌دهند و عملاً پنهان‌کاری در مورد بدهی‌های انباشته را تسهیل می‌نماید (هاشمی فیض‌آبادی و فیض‌آبادی، ۲۰۲۰).

برنامه‌ریزی مالی باید از رویکرد سنتی بودجه‌بندی افزایشی (Incremental Budgeting) فاصله بگیرد و به سمت بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد (Performance-Based Budgeting) حرکت کند. در این رویکرد، تخصیص منابع به جای تکیه بر تخصیص سال گذشته، باید بر اساس اهداف استراتژیک و شاخص‌های عملکردی اندازه‌گیری شده و اثربخشی هزینه‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد (سهرابی صفری، ۲۰۱۹). این تغییر پارادایم، مدیریت را وادار به اثبات کارایی هر قلم هزینه می‌کند و به طور مستقیم با کاهش هزینه‌های مبادله‌ای (بخش پنجم) مرتبط است. پاسخگویی به معنای فراتر رفتن از گزارش‌دهی سالانه است؛ این امر مستلزم انتشار منظم و در دسترس اطلاعات کلیدی مالی برای عموم شهروندان است. این اطلاعات باید شامل ساختار درآمدی تفکیک شده (پایدار در مقابل ناپایدار)، تحلیل عمیق هزینه‌های عملیاتی و وضعیت بدهی‌ها باشد (قسیمی و همکاران، ۲۰۲۳). استفاده از پورتال‌های داده باز (Open Data Portals) و داشبوردهای مدیریتی که به زبان ساده وضعیت مالی شهرداری را نمایش می‌دهند، ابزارهای مؤثری برای افزایش درک عمومی و پاسخگویی هستند.

شفافیت در فرآیندهای تدارکات و قراردادهای بزرگ، به ویژه در پروژه‌های زیرساختی، از اهمیت بالایی برخوردار است. فسادهای مالی اغلب از طریق قراردادهای غیرشفاف و قیمت‌گذاری‌های غیرواقعی رخ می‌دهد که منابع مالی شهرداری را به هدر می‌دهد و پایداری مالی را تضعیف می‌کند (مالکی‌پور و شریف‌زادگان، ۲۰۲۰). نظام‌های تدارکات الکترونیکی که تمام مراحل از اعلام نیاز تا انتخاب پیمانکار را به صورت آنلاین و قابل ردیابی ثبت می‌کنند، می‌توانند به عنوان یک مانع ساختاری در برابر فساد عمل نمایند. حسابداری مدیریت نقش حیاتی در تجزیه و تحلیل هزینه‌ها دارد. برای مثال، محاسبه دقیق هزینه تمام شده خدمات حمل و نقل یا مدیریت آب و فاضلاب، به شهرداری اجازه می‌دهد تا نرخ‌های عوارض را به گونه‌ای تعیین کند که هزینه‌های واقعی پوشش داده شود، بدون آنکه به طور ناعادلانه‌ای از محل درآمدهای پایدار دیگر یاری بگیرد (معروفی نقدهی و امامی، ۲۰۱۷). این تحلیل باید مستمر باشد تا در برابر تورم و تغییرات در هزینه‌های نهاده‌ها واکنش نشان دهد. در نهایت، تقویت نهادهای نظارتی مستقل محلی یا ملی برای حسابرسی مالی شهرداری‌ها ضروری است. این نهادها باید دارای قدرت قانونی

کافی برای الزام شهرداری‌ها به پذیرش استانداردهای حسابداری بهتر و اجرای اصلاحات ساختاری پیشنهادی باشند (عبدالله‌زاده جمال‌آبادی و تقوایی، ۲۰۲۴). کارآیی حسابرسی، تضمین می‌کند که تعهدات مربوط به کاهش اتکا به منابع ناپایدار، صرفاً شعار باقی نمانده و در گزارشگری مالی منعکس شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادهای سیاستی

این تحلیل جامع نشان داد که دستیابی به پایداری مالی در شهرداری‌ها یک فرآیند چندوجهی است که نیازمند اصلاحات عمیق ساختاری در سه حوزه اصلی: اصلاح ساختار درآمدی، مدیریت کارآمد دارایی‌ها و ارتقاء بنیادین شفافیت و پاسخگویی است. اتکای مزمن به درآمدهای ناپایدار مانند فروش دارایی‌ها و عوارض ساختمانی، بنیان مالی شهرداری‌ها را شکننده ساخته و برنامه‌ریزی بلندمدت را مختل می‌کند (هاشمی فیض‌آبادی و فیض‌آبادی، ۲۰۲۰؛ محمدی و همکاران، ۲۰۲۲). نتیجه‌گیری اصلی پژوهش این است که پایداری مالی در گرو گذار موفقیت‌آمیز از درآمدهای مبتنی بر سرمایه به درآمدهای مبتنی بر خدمات و ظرفیت مالیاتی محلی است. این گذار مستلزم افزایش کارایی در وصول مالیات بر املاک و بازنگری در سازوکار تعیین عوارض محلی به گونه‌ای است که رابطه مستقیم و عادلانه‌ای میان هزینه خدمات و مبلغ پرداختی شهروندان برقرار شود (شیعه و علیزاده، ۲۰۲۰؛ سهرابی صفری، ۲۰۱۹).

برای تحقق این هدف، پیشنهادهای سیاستی زیر بر اساس یافته‌های تحلیلی این پژوهش ارائه می‌شوند:

۱. اولاً، در حوزه اصلاح ساختار درآمدی: دولت مرکزی باید اختیار قانونی بیشتری برای تعیین و اعمال نرخ‌های مالیات بر ارزش افزوده املاک با سازوکارهای به‌روزرسانی سالانه و خودکار به شهرداری‌ها اعطا کند. همزمان، شهرداری‌ها باید مکلف شوند که حداقل سهم بودجه خود را از منابع عملیاتی پایدار (درصدی از کل درآمد عملیاتی) تعریف و در قالب یک برنامه پنج‌ساله، سهم درآمدهای ناپایدار (مانند تراکم فروشی) را به زیر حد استاندارد (مثلاً کمتر از ۱۰ درصد) کاهش دهند (عبدالله‌زاده جمال‌آبادی و تقوایی، ۲۰۲۴).

۲. ثانیاً، در زمینه مدیریت دارایی و بهره‌وری مالی: استقرار سامانه یکپارچه مدیریت دارایی‌های شهری بر پایه ارزش بازار، الزامی است. شهرداری‌ها باید استراتژی تبدیل دارایی‌های غیرمولد به دارایی‌های درآمدزا از طریق اجاره‌های بلندمدت مبتنی بر بازدهی (نه صرفاً فروش) را در پیش گیرند و پروژه‌های سرمایه‌گذاری را صرفاً با استفاده از تحلیل هزینه‌های چرخه عمر و مدل‌های پیش‌بینی جریان نقدی تأمین مالی کنند (معروفی نقدهی و امامی، ۲۰۱۷).

۳. ثالثاً، در زمینه شفافیت و پاسخگویی: اجرای کامل استانداردهای حسابداری بخش عمومی در شهرداری‌ها باید به یک الزام قانونی تبدیل شود و فرآیندهای بودجه‌ریزی باید به طور کامل مبتنی بر عملکرد و اهداف استراتژیک باشد (نوایین، ۲۰۱۲). انتشار عمومی منظم، ساده و آنلاین گزارش‌های مالی تفصیلی، به ویژه در مورد منابع درآمدی ناپایدار و نحوه مصرف آن‌ها، می‌تواند اعتماد عمومی را جلب کرده و مقاومت در برابر افزایش عوارض را کاهش دهد (قسیمی و همکاران، ۲۰۲۳).

بنابراین، در زمینه نهادی و تأمین مالی نوین: لازم است هزینه‌های مبادله‌ای از طریق الکترونیکی کردن کامل فرآیندهای اداری کاهش یابد. همچنین، شهرداری‌هایی که توانمندی لازم را کسب کرده‌اند، باید به بازار اوراق بدهی شهری ورود کنند، اما این ورود باید تحت نظارت نهادهای مالی متخصص و با پشتوانه درآمدی پایدار و قابل اعتبارسنجی صورت پذیرد تا ریسک‌های مالی

بلندمدت مدیریت شود (پیش‌دار، ۲۰۲۵؛ سیف و همکاران، ۲۰۱۵). این اقدامات ساختاری، کلید تبدیل شهرداری‌ها از نهادهای وابسته به نهادهایی مستقل، منعطف و پایدار در ارائه خدمات شهری خواهند بود.

## منابع

- سهرابی، صفری، آرزو. (۲۰۱۹). شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین روش‌های تأمین درآمدی پایدار شهرداری با استفاده از فنون MCDM (مطالعه موردی: شهرداری همدان). اقتصاد شهری، ۴(۲)، ۹۱-۱۱۰.
- معطوفی، علی‌رضا. (۲۰۱۷). شناسایی و اولویت‌بندی روش‌های درآمد پایدار در شهرداری گرگان با استفاده از روش AHP. مدیریت شهری نوین، ۵(۱۸)، ۱۱۷-۱۴۲.
- تفضلی علیرضا، دالمن پور محمد، امامی میبدی علی، رحیم زاده اشکان. (۲۰۲۳). ارزیابی روش‌های تأمین مالی در شهرداری‌ها و معرفی روش مناسب.
- هاشمی فیض‌آبادی، سیدمهدی، فیض‌آبادی، اکرم. (۲۰۲۰). مشکلات و پیشنهادات برای درآمد پایدار شهری با نگاه اقتصاد مقاومتی. مطالعات طراحی شهری و پژوهش‌های شهری، ۱۲(۳)، ۳۱-۴۴.
- پیش‌دار. (۲۰۲۵). مدیریت بهره‌وری املاک و دارایی‌های شهری، کلید افزایش درآمد پایدار شهرداری. پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، ۹۷(۱۱)، ۱۷۵-۱۸۰.
- عبدالله‌زاده جمال‌آبادی، امیرحسین، تقوایی. (۲۰۲۴). تبیین و محاسبه سهم انواع عوارض کسب‌وکار در ساخت مسکن؛ موردپژوهشی: پروانه‌های شهرسازی شهرداری تهران در سال ۱۴۰۲. اقتصاد و برنامه ریزی شهری، ۲۰(۵)، ۶۴-۸۰.
- محمدی، اشرف، غلامی، حاجیان. (۲۰۲۲). بررسی راهکارهای تأمین مالی پروژه در شهرداری شازند. مدیریت، حسابداری و اقتصاد، ۲۳(۶)، ۴۱-۴۸.
- سیف، اله مراد، نادری خورشیدی، صادقی مال امیری، منصور، رئیسی، محبت. (۲۰۱۵). طراحی و تبیین نظام مدیریت مالیات محلی با رویکرد اسلامی (شهرداری تهران). مدیریت اسلامی، ۲۲(۲)، ۱۵۱-۱۸۳.
- نواین، خدیجه. (۲۰۱۲). طراحی نظام مالیات بر درآمد املاک به کمک شهرداری‌ها. اقتصاد شهر، ۱۶(۴)، ۹۰-۹۷.
- اکبری نعمت اله، موزن جمشیدی سیده هما. (۲۰۱۱). تحلیل تاثیر هدفمند کردن یارانه‌ها بر درآمد و هزینه کلان شهرها (تشخیص فرایندها و تاثیرات بعد از اجرای هدفمند کردن یارانه‌ها؛ مطالعه موردی کلان شهر اصفهان).
- قسیم، صلاح الدین، صیدی، سیروان، تکیه خواه، جاهده. (۲۰۲۳). ایجاد درآمدهای جدید و پایدار برای شهرداری‌ها (مطالعه موردی: شهرداری سنندج). فصلنامه مدیریت راهبردی در سیستم‌های صنعتی (مدیریت صنعتی سابق)، ۱۸(۶۴)، ۲۳-۳۵.
- شیعه، اسماعیل، علیزاده. (۲۰۲۰). راهکارهای تأمین منابع درآمدی پایدار برای شهرداری‌های کشور. کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی، ۲(۲)، ۳۰۹-۳۱۰.
- مالکی‌پور، شریف‌زادگان. (۲۰۲۰). سنجش هزینه مبادله نهاد برنامه‌ریزی شهری، مورد پژوهشی طرح تفصیلی شهر اصفهان. اقتصاد شهری، ۵(۱)، ۶۵-۸۰.
- خمر، غلامعلی، جوادیان. (۲۰۱۶). پیش‌بینی میزان درآمد حاصل از دریافت عوارض شهری شهرداری‌ها با استفاده از مدل شبکه عصبی (مطالعه موردی: شهر زابل). فصلنامه علمی و پژوهشی پژوهش و برنامه ریزی شهری، ۶(۲۳)، ۲۱-۳۴.
- معروفی نقدی، فخرالدین، امامی. (۲۰۱۷). ارائه مدل برنامه ریزی استراتژیک شهرداریها (مورد مطالعه شهرداری ملایر سال ۱۴۰۰-۱۳۹۶). آمایش محیط، ۱۰(۳۸)، ۱۱۹-۱۴۴.