

بررسی نقش اطلاعات حسابداری در تصمیم‌گیری مدیران شهری و بهبود نظام درآمدی شهرداری‌ها

محمدرضا شهرآزاد^۱، هادی نجف پور^۲، مهدی حاجی زاده^۳، مرتضی قشقایی^۴

۱- لیسانس رشته حسابداری صنعتی، دانشگاه علمی کاربردی پلیمر بوشهر. (کارشناس عوارض و نوسازی - شهرداری بندر بوشهر)

۲- لیسانس رشته حسابداری مالی، دانشگاه علمی کاربردی استانداری. (کارشناس درآمد و نوسازی - شهرداری بندر بوشهر)

۳- کارشناس رشته حسابداری مالی، دانشگاه علمی کاربردی. (مسئول امور عوارض و نوسازی - شهرداری بندر بوشهر)

۴- لیسانس مهندسی عمران، علمی کاربردی همیاری شهرداری ها. (مسئول دفتر مدیر اداره تشخیص و وصول درآمد - شهرداری بندر بوشهر)

چکیده:

مدیریت شهری در دهه‌های اخیر با چالش‌های فزاینده‌ای در زمینه تأمین مالی پایدار، افزایش هزینه‌های خدمات عمومی و ضرورت پاسخگویی شفاف به شهروندان مواجه شده است. در این میان، اطلاعات حسابداری به‌عنوان زیربنای نظام مدیریت مالی شهرداری‌ها، نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت تصمیم‌گیری مدیران شهری و کارآمدسازی نظام درآمدی ایفا می‌کند. ضعف در استفاده تحلیلی از داده‌های حسابداری، اتکای بیش از حد به درآمدهای ناپایدار و نبود شفافیت مالی، از جمله عواملی است که عملکرد مالی بسیاری از شهرداری‌ها را با مخاطره مواجه ساخته است. هدف این مقاله، بررسی نقش اطلاعات حسابداری در بهبود فرآیند تصمیم‌گیری مدیران شهری و تبیین جایگاه آن در ارتقاء پایداری نظام درآمدی شهرداری‌ها با تأکید بر تجارب و ساختارهای مالی شهرداری‌های ایران است. روش تحقیق این پژوهش از نوع مروری - تحلیلی بوده و با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، اسناد قانونی، استانداردهای حسابداری بخش عمومی و پژوهش‌های داخلی مرتبط با مدیریت مالی و درآمدهای شهری انجام شده است. در این راستا، مفاهیم نظری حسابداری بخش عمومی، حسابداری تعهدی، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت و بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد مورد تحلیل قرار گرفته و نقش آن‌ها در فرآیندهای مالی شهرداری‌ها تبیین شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که به‌کارگیری اطلاعات حسابداری دقیق، به‌روز و مبتنی بر تعهدی، می‌تواند به شناسایی ظرفیت‌های بالقوه درآمدی، تعیین بهای تمام‌شده واقعی خدمات شهری، بهبود نظام بودجه‌ریزی و افزایش شفافیت مالی منجر شود. همچنین، نتایج حاکی از آن است که ادغام مفاهیم حسابداری صنعتی در مدیریت شهری، زمینه تصمیم‌گیری عقلایی‌تر، کاهش اتکای شهرداری‌ها به درآمدهای ناپایدار و افزایش پاسخگویی مالی را فراهم می‌سازد.

واژگان کلیدی: اطلاعات حسابداری، تصمیم‌گیری مدیریتی، مدیریت مالی شهری، درآمدهای پایدار شهرداری، شفافیت مالی

مقدمه

مدیریت شهری در عصر حاضر، عرصه‌ای پیچیده و چندوجهی است که نیازمند اتخاذ تصمیمات راهبردی در حوزه‌های مختلف توسعه زیرساخت‌ها، ارائه خدمات عمومی، مدیریت منابع انسانی و تأمین مالی پایدار است (شیعه و همکاران، ۲۰۲۰). در این میان، اطلاعات حسابداری به عنوان زبان مشترک و بنیادین سلامت مالی هر سازمانی، نقشی بی‌بدیل در فراهم آوردن مبنایی مستدل برای رهبران شهری ایفا می‌کند. بدون جریان مستمر و قابل اعتماد از داده‌های حسابداری، تصمیم‌گیری‌ها نه بر اساس شواهد عینی، بلکه بر اساس تخمین‌ها و حدس و گمان‌های سطحی اتخاذ می‌شوند که پیامد آن هدر رفت منابع، کاهش کارایی و در نهایت نارضایتی عمومی خواهد بود. در بافت شهرداری‌های ایران، که اغلب با محدودیت‌های بودجه‌ای و وابستگی زیاد به منابع درآمدی ناپایدار مانند عوارض ساخت و ساز مواجه هستند، اهمیت داده‌های حسابداری برای شناسایی دقیق منابع درآمدی، ارزیابی هزینه‌های واقعی خدمات و پایش عملکرد پروژه‌ها دوجندان می‌شود. این اهمیت فراتر از ثبت تراکنش‌های صرف بوده و به هسته اصلی مدیریت استراتژیک و عملیاتی تبدیل شده است، به نحوی که فقدان تحلیل عمیق بر روی این اطلاعات، زمینه‌ساز تصمیمات غیربهبهینه در حوزه‌هایی نظیر سرمایه‌گذاری‌های عمرانی و تنظیم نرخ خدمات می‌شود.

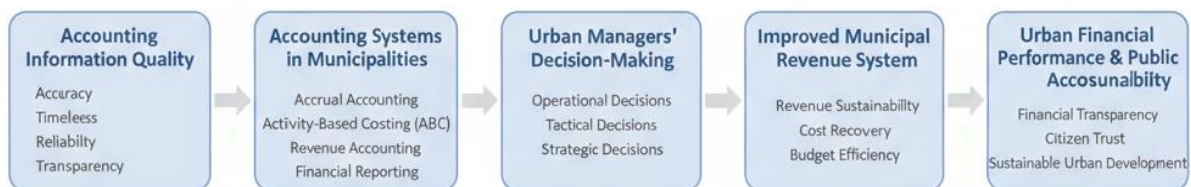
نقش سنتی حسابداری در بخش دولتی و شهرداری‌ها، اغلب به ثبت و گزارشگری تاریخی و صرفاً انطباقی محدود می‌شد، یعنی تمرکز بر اطمینان از رعایت قوانین و مقررات موجود در زمینه دریافت و پرداخت‌ها. با این حال، ادبیات نوین مدیریت شهری تأکید دارد که اطلاعات حسابداری باید کارکردی فعال و پیش‌نگرانه داشته باشد و مدیران را در تدوین استراتژی‌های بلندمدت، بهینه‌سازی فرآیندهای اجرایی و تخصیص بهینه منابع یاری رساند. این تغییر پارادایم از حسابداری انطباقی صرف به حسابداری مدیریتی استراتژیک، مستلزم بازنگری اساسی در نحوه جمع‌آوری، پردازش و ارائه اطلاعات است، به گونه‌ای که مدیران شهری بتوانند به سؤالاتی کلیدی پاسخ دهند؛ از جمله اینکه کدام بخش از خدمات شهری پرهزینه‌ترین است، کدام منابع درآمدی پایدارتر هستند و چگونه می‌توان بازده سرمایه‌گذاری‌ها را در پروژه‌های زیرساختی سنجید. این تحول، که از الزامات حکمرانی خوب محسوب می‌شود، مستلزم درک عمیق و تخصصی از ماهیت اطلاعات مورد نیاز مدیران در سطوح مختلف عملیاتی و راهبردی است (قسیمی و همکاران، ۲۰۲۳).

موضوع محوری این بررسی، در حقیقت ارتباط تنگاتنگ بین کیفیت اطلاعات حسابداری و کارایی فرآیند تصمیم‌گیری در محیط شهرداری‌ها است؛ محیطی که در آن، هر تصمیم مالی کوچک می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای بر کیفیت زندگی شهروندان بگذارد. برای یک کارمند شهرداری با پیش‌زمینه حسابداری صنعتی، درک این انتقال از مفهوم هزینه‌یابی در تولید به هزینه‌یابی خدمات شهری، یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود. حسابداری شهری، مانند حسابداری صنعتی، نیازمند پیاده‌سازی سیستم‌های هزینه‌یابی دقیق برای فعالیت‌ها (Activity-Based Costing) به جای روش‌های سنتی است تا مدیران بتوانند بهای تمام‌شده واقعی ارائه خدمات آسفالت‌ریزی، جمع‌آوری زباله یا نگهداری فضای سبز را محاسبه کنند. این دقت در هزینه‌یابی، مستقیماً به تعیین منطقی عوارض و بهایها منجر شده و از اتخاذ نرخ‌های ناکارآمد که یا منجر به کمبود درآمد یا ایجاد فشار بر شهروندان می‌شود، جلوگیری می‌کند. بنابراین، کیفیت اطلاعات حسابداری نه تنها یک الزام فنی، بلکه ابزاری استراتژیک برای تنظیم روابط مالی شهرداری با جامعه محلی است (اکبری نعمت‌اله و همکاران، ۲۰۱۱).

چالش اساسی در بسیاری از شهرداری‌های ایران، فقدان یکپارچگی در سیستم‌های اطلاعاتی و تفاوت‌های ساختاری در اجرای استانداردهای حسابداری بخش عمومی است که غالباً منجر به گزارش‌های مالی غیرقابل مقایسه و تحلیلی ضعیف می‌شود. مدیران شهری اغلب با مجموعه‌ای از داده‌های جزیره‌ای مواجه هستند که پردازش آن‌ها برای استخراج بینش‌های مدیریتی

زمان بر و پرهزینه است. این امر، نیاز به یک رویکرد جامع برای مهندسی مجدد فرآیندهای حسابداری را برجسته می‌سازد؛ فرآیندهایی که نه تنها باید بر پایه اصول حسابداری تعهدی و بخش عمومی استوار باشند، بلکه باید قابلیت پاسخگویی سریع به نیازهای اطلاعاتی مدیران برای تصمیم‌گیری‌های روزمره و بلندمدت را نیز داشته باشند. تحلیل شفافیت‌های مالی و عدم وجود گزارش‌های مبتنی بر عملکرد (Performance-Based Reporting) نشان می‌دهد که فاصله زیادی تا پیاده‌سازی کامل اصول حاکمیت مالی مطلوب وجود دارد. این مقاله تلاش دارد با مرور مبانی نظری و کاربردی، چارچوبی تحلیلی ارائه دهد که نشان دهد چگونه اطلاعات حسابداری، به‌ویژه از منظر حسابداری بخشی، می‌تواند به بهبود نظام درآمدی شهرداری‌ها کمک کند. نظام درآمدی شهرداری‌ها اغلب بر پایه درآمدهای غیرپایدار و متغیرهای بیرونی بنا شده است؛ لذا استفاده از ابزارهای حسابداری برای پیش‌بینی دقیق‌تر جریان‌های نقدی، شناسایی درآمدهای بالقوه از طریق دارایی‌های بلااستفاده و مدیریت بهتر بدهی‌های بلندمدت، از اهمیت حیاتی برخوردار است. این امر مستلزم گذار از نگاه سنتی به دارایی‌ها و بدهی‌ها و پذیرش گزارشگری بر اساس ارزش‌های منصفانه و الزامات پاسخگویی محیطی و اجتماعی است که در ادبیات جهانی حسابداری دولتی مورد تأکید قرار گرفته است.

تأکید بر شفافیت مالی به عنوان یک ستون اصلی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی شهری، مبحث دیگری است که در این پژوهش مورد توجه قرار می‌گیرد. وقتی اطلاعات مالی شهرداری به شکل شفاف و قابل فهمی ارائه شود، نه تنها نظارت شورای شهر و نهادهای نظارتی تسهیل می‌شود، بلکه اعتماد عمومی افزایش یافته و مشارکت شهروندان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و حتی پرداخت عوارض و بهایا بهبود می‌یابد. این شفافیت، خود به عنوان یک عامل بازدارنده در برابر سوءمدیریت و فساد عمل کرده و زمینه را برای اجرای مؤثرتر کنترل‌های داخلی فراهم می‌آورد. برای کارمندانی که وظیفه تدوین این گزارش‌ها را دارند، درک این پیامدهای کلان مدیریتی، انگیزه لازم برای رعایت دقیق‌تر استانداردها و ارائه اطلاعات با کیفیت بالاتر را ایجاد می‌کند. در نهایت، این مقاله به بررسی چالش‌هایی خواهد پرداخت که مانع از اجرای کامل پتانسیل اطلاعات حسابداری در محیط شهرداری‌های ایران می‌شوند؛ این چالش‌ها شامل مقاومت سازمانی در برابر تغییر، کمبود نیروی انسانی متخصص در زمینه حسابداری بخش عمومی و مشکلات زیرساختی فناوری اطلاعات است. با شناسایی این موانع، می‌توان راهکارهایی عملیاتی برای همسو کردن سیستم‌های حسابداری با نیازهای مدیریتی و تقویت پاسخگویی در ساختار شهرداری‌ها پیشنهاد داد. تمرکز بر این ابعاد، به مدیران کمک می‌کند تا نگاهی جامع‌تر به جایگاه اطلاعات حسابداری در سازمان خود داشته باشند و از نقش صرفاً ثبت‌کننده به نقش تسهیل‌گر تصمیم‌گیری ارتقاء یابند. این مقدمه پایه‌ای برای ورود به مباحث نظری و کاربردی فراهم می‌آورد، زیرا شفاف می‌سازد که موضوع صرفاً فنی نیست؛ بلکه یک موضوع مدیریتی و حکمرانی است که در قلب عملکرد هر نهاد عمومی و شهری قرار دارد. بهره‌گیری از چارچوب‌های حسابداری بخش عمومی در یک سازمان اجرایی مانند شهرداری، نیازمند درک عمیقی از تفاوت‌های آن با بخش خصوصی است، زیرا هدف نهایی، کسب سود نیست، بلکه ارائه حداکثر ارزش عمومی با بهره‌وری حداکثری از منابع محدود شهروندی است.



شکل ۱. مدل مفهومی نقش اطلاعات حسابداری در تصمیم‌گیری مدیران شهری و بهبود نظام درآمدی شهرداری‌ها

مدل مفهومی ارائه شده در شکل ۱ نشان دهنده‌ی زنجیره‌ای علی از نقش اطلاعات حسابداری در ساختار مدیریت مالی شهرداری‌ها است. در این مدل، کیفیت اطلاعات حسابداری شامل دقت، به موقع بودن، اتکا پذیری و شفافیت به عنوان نقطه آغاز فرآیند در نظر گرفته شده است که زیربنای شکل گیری سیستم‌های حسابداری کارآمد در شهرداری‌ها محسوب می‌شود. این سیستم‌ها، از طریق به کارگیری حسابداری تعهدی، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، حسابداری درآمد و گزارشگری مالی، داده‌های مالی را به اطلاعات قابل استفاده مدیریتی تبدیل می‌کنند. در گام بعد، اطلاعات حاصل شده بر تصمیم‌گیری مدیران شهری در سطوح عملیاتی، تاکتیکی و راهبردی اثرگذار بوده و زمینه تخصیص بهینه منابع، کنترل هزینه‌ها و انتخاب سیاست‌های مالی مناسب را فراهم می‌آورد. پیامد این تصمیم‌گیری آگاهانه، بهبود نظام درآمدی شهرداری‌ها از طریق افزایش پایداری درآمدها، ارتقای کارایی بودجه و تحقق بازیافت هزینه‌ها است. در نهایت، این فرآیند به ارتقای عملکرد مالی شهری، افزایش شفافیت مالی، تقویت اعتماد شهروندان و حرکت به سوی توسعه پایدار شهری منجر می‌شود. مدل ارائه شده، چارچوب تحلیلی مقاله را تبیین کرده و مبنایی نظری برای بررسی ارتباط میان اطلاعات حسابداری و حکمرانی مالی مطلوب در شهرداری‌ها فراهم می‌سازد.

۲. مبنای نظری اطلاعات حسابداری در بخش عمومی

حسابداری بخش عمومی، چارچوبی تخصصی است که با هدف اندازه‌گیری، گزارشگری و فراهم‌سازی اطلاعات مالی مورد نیاز برای پاسخگویی به ذی‌نفعان عمومی، از جمله شهروندان، نهادهای نظارتی و قانون‌گذاران، طراحی شده است. تفاوت بنیادین این بخش با حسابداری مالی بخش خصوصی در انگیزه اصلی فعالیت است؛ در حالی که هدف شرکت‌های خصوصی حداکثرسازی ثروت سهامداران است، هدف شهرداری‌ها و نهادهای عمومی، ارائه خدمات مؤثر به جامعه با استفاده کارآمد از منابع مالی جمع‌آوری شده از مالیات‌ها و عوارض است. این تفاوت ماهوی، نیازمند پارادایم‌های نظری متفاوتی در زمینه شناسایی درآمد، اندازه‌گیری هزینه و ارزش‌گذاری دارایی‌ها است که مبنای نظری حسابداری بخش عمومی را شکل می‌دهند. اصول تعهدی، اهمیت گزارشگری بر مبنای بودجه و استفاده از مفهوم پاسخگویی (Accountability) به جای سودآوری، از ارکان اصلی این نظریات هستند (نوایین، ۲۰۱۲).

مفهوم پاسخگویی، سنگ بنای تئوری حسابداری بخش عمومی را تشکیل می‌دهد و اطلاعات حسابداری به عنوان ابزار اصلی تحقق آن تلقی می‌شود. پاسخگویی در سطح شهرداری‌ها مستلزم آن است که مدیران نه تنها در قبال نحوه مصرف منابع پاسخگو باشند، بلکه باید در قبال نتایج حاصل از آن اقدامات نیز پاسخگو باشند، یعنی آیا هزینه‌های صرف شده منجر به بهبود وضعیت شهر شده است یا خیر. این امر، نیاز به اطلاعاتی فراتر از صورت‌های مالی سنتی ایجاد می‌کند و بر اهمیت گزارشگری عملکردی و غیرمالی تأکید می‌ورزد. اطلاعات حسابداری باید به گونه‌ای ارائه شود که امکان ارزیابی «صرفه‌جویی، کارایی و اثربخشی» (Three Es) در اجرای برنامه‌ها فراهم گردد، امری که در شهرداری‌های ایرانی اغلب به دلیل تمرکز بیش از حد بر انطباق با سرفصل‌های بودجه‌ای نادیده گرفته می‌شود. استانداردهای حسابداری بخش عمومی، به ویژه آنهایی که تحت تأثیر چارچوب مفهومی بین‌المللی (مانند IPSAS) تدوین شده‌اند، بر اهمیت مفهوم «گزارشگری مالی جامع» تأکید دارند. این مفهوم ایجاب می‌کند که شهرداری‌ها علاوه بر جریان‌های نقدی و تعهدات جاری، وضعیت کامل دارایی‌ها (از جمله زیرساخت‌ها و املاک عمومی که در بخش خصوصی ارزش‌گذاری متفاوتی دارند) و بدهی‌های بلندمدت خود را نیز منعکس سازند. برای یک کارمند با دانش حسابداری صنعتی، این امر به معنای لزوم به کارگیری روش‌های پیچیده‌تر برای استهلاک دارایی‌های ثابت شهری و همچنین شناسایی دقیق تعهدات آتی مانند بازنشستگی کارکنان یا تعهدات محیط زیستی است که

پیش از این غالباً نادیده گرفته می شدند. نادیده گرفتن ارزش اقتصادی این دارایی ها در ترازنامه، تصویری غیرواقعی از سلامت مالی شهرداری ارائه می دهد (سیف و همکاران، ۲۰۱۵).

حسابداری مبتنی بر بودجه (Budgetary Accounting) یکی دیگر از مبانی نظری حیاتی در مدیریت شهری است. بودجه در بخش عمومی صرفاً یک برآورد مالی نیست، بلکه یک سند سیاسی و قانونی است که هدف گذاری ها و محدودیت های عملیاتی سالانه را تعیین می کند. اطلاعات حسابداری باید به گونه ای ساختار بندی شود که امکان مقایسه مداوم و دقیق عملکرد واقعی با ارقام مصوب بودجه را فراهم سازد. این مقایسه، بنیان اصلی کنترل بودجه ای است و به مدیران شهری این امکان را می دهد که در صورت انحرافات معنی دار، دلایل آن را ریشه یابی کرده و اقدامات اصلاحی به موقع انجام دهند. ضعف در این زمینه، به مفهوم «بودجه ریزی انعطاف ناپذیر» منجر می شود که مانع از واکنش سریع به تغییرات محیطی و اقتصادی است.

انتقال از حسابداری نقدی به حسابداری تعهدی در بخش عمومی، یک دگردیسی نظری مهم محسوب می شود. در حالی که حسابداری نقدی فقط جریان های ورودی و خروجی وجه نقد را ثبت می کند، حسابداری تعهدی (Accrual Basis) بر اساس وقوع رویداد مالی، فارغ از زمان پرداخت یا دریافت وجه، عمل می کند. این روش، تصویر کامل تری از تعهدات و حقوق شهرداری در یک دوره زمانی مشخص ارائه می دهد و برای تصمیم گیری های بلندمدت، مانند ارزیابی توان بازپرداخت بدهی ها یا برآورد نیازهای سرمایه ای، ضروری است. پذیرش کامل تعهدی در شهرداری های ایران، با چالش هایی نظیر نیاز به ارزش گذاری مجدد دارایی ها و پیچیدگی های فنی همراه بوده، اما برای دستیابی به شفافیت مالی لازم، اجتناب ناپذیر است.

نظریه نمایندگی (Agency Theory) نیز در تبیین لزوم شفافیت مالی در شهرداری ها کاربرد دارد. مدیران شهری (نمایندگان) به نمایندگی از شهروندان (مالکان اصلی) منابع را مدیریت می کنند. اطلاعات حسابداری به عنوان ابزاری برای کاهش عدم تقارن اطلاعاتی میان مدیران و شهروندان عمل کرده و امکان نظارت مؤثر بر عملکرد مدیران را فراهم می سازد. هرچه کیفیت و دسترسی به اطلاعات حسابداری بهتر باشد، ریسک سوءاستفاده از منابع کمتر شده و اعتماد عمومی افزایش می یابد. این امر به ویژه در مدیریت دارایی های عمومی و درآمدهای حاصل از خدمات شهری اهمیت پیدا می کند، زیرا منافع عمومی بر منافع گروه خاصی ارجحیت دارد. از منظر حسابداری صنعتی، می توان نظریه «هزینه یابی بر مبنای فعالیت» (ABC) را به عنوان یک چارچوب نظری برای هزینه یابی خدمات شهری در نظر گرفت. این نظریه بیان می کند که فعالیت ها منابع را مصرف می کنند و هزینه ها باید به فعالیت هایی که بیشترین مصرف منابع را دارند تخصیص یابد. در شهرداری، این به معنای شناسایی دقیق فعالیت هایی مانند صدور پروانه، پاکسازی خیابان ها یا پاسخگویی به حوادث است. کاربرد این نظریه مستلزم تعریف دقیق «محرك های هزینه» (Cost Drivers) در محیط خدمات عمومی است و نه لزوماً حجم تولید. این رویکرد تحلیلی، مبنایی برای تصمیم گیری درباره برون سپاری یا بهینه سازی داخلی فرآیندها فراهم می آورد (محمدی و همکاران، ۲۰۲۲). در مجموع، مبانی نظری اطلاعات حسابداری در بخش عمومی، چارچوبی را ترسیم می کنند که فراتر از ثبت و ضبط صرف است و بر پاسخگویی، شفافیت، اندازه گیری عملکرد بر مبنای ارزش عمومی و استفاده از روش های تعهدی و مبتنی بر فعالیت تأکید دارد. برای مدیران شهری، درک این مبانی به آن ها اجازه می دهد تا نه تنها گزارش های مالی را بخوانند، بلکه بتوانند کیفیت و محدودیت های اطلاعات موجود را درک کرده و تصمیمات خود را بر اساس یک پایه تئوریک مستحکم بنا نهند.

۳. جایگاه اطلاعات حسابداری در تصمیم گیری مدیران شهری

تصمیم‌گیری در مدیریت شهری، به دلیل ماهیت چندهدفه و ذی‌نفعان متنوع، فرآیندی پیچیده است که نیازمند اطلاعات چندوجهی است، اما اطلاعات حسابداری به عنوان ستون فقرات این تصمیم‌گیری‌ها عمل می‌کند. اطلاعات حسابداری، در سطوح مختلف مدیریتی (عملیاتی، تاکتیکی و راهبردی)، نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کنند. در سطح عملیاتی، اطلاعات حسابداری به مدیران کمک می‌کنند تا عملیات روزانه را مدیریت کنند؛ مانند تعیین زمان مناسب برای تعمیر و نگهداری تجهیزات، کنترل موجودی مواد مصرفی (مانند مواد شیمیایی برای تصفیه آب یا آسفالت) و نظارت بر هزینه‌های جاری نیروی انسانی. برای مثال، تحلیل انحرافات هزینه‌های واقعی نگهداری از پارک‌ها نسبت به بودجه مصوب، به مدیر مربوطه اجازه می‌دهد تا سریعاً علت افزایش مصرف سوخت یا فرسودگی زودرس تجهیزات را بررسی و متناسب با آن، فرآیندهای نگهداری را اصلاح کند. در سطح تاکتیکی، اطلاعات حسابداری ابزاری برای تخصیص منابع بین بخش‌های مختلف شهرداری فراهم می‌آورد. این سطح از تصمیم‌گیری شامل تخصیص بودجه سالانه بین سازمان‌های تابعه (مانند سازمان ترافیک، سازمان فضای سبز یا معاونت خدمات شهری) است. در اینجا، اطلاعات حسابداری مبتنی بر هزینه‌یابی عملکردی (مانند هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت) اهمیت می‌یابد؛ مدیر ارشد می‌تواند بر اساس اطلاعاتی که نشان می‌دهد کدام بخش با کمترین هزینه، بیشترین سطح خدمت‌دهی را داشته است، تصمیمات تخصیص منابع را به شیوه‌ای کارآمدتر اتخاذ کند. این امر از تخصیص منابع بر اساس قدرت چانه‌زنی بخش‌ها به جای نیاز واقعی و کارایی عملیاتی جلوگیری می‌کند (عبدالله‌زاده جمال‌آبادی و همکاران، ۲۰۲۴).

در سطح راهبردی، اطلاعات حسابداری به مدیران ارشد و شهردار در تدوین چشم‌انداز بلندمدت شهر کمک می‌کند. تصمیمات بزرگی مانند اخذ وام‌های کلان برای پروژه‌های زیرساختی (مترو، بزرگراه‌ها)، انتشار اوراق مشارکت، یا تعریف پروژه‌های مشارکتی با بخش خصوصی، همگی نیازمند تحلیل‌های دقیق مالی هستند. این تحلیل‌ها شامل پیش‌بینی جریان‌های نقدی آتی، ارزیابی نسبت‌های بدهی به درآمد، محاسبه بازده داخلی (IRR) و ارزش فعلی خالص (NPV) پروژه‌ها است که همگی مستلزم داده‌های دقیق تاریخی و برآوردهای حسابداری تعهدی است. بدون دسترسی به ترازنامه کامل و صورت‌های جریان وجوه نقد مبتنی بر تعهدات، ارزیابی ریسک مالی این پروژه‌های بزرگ تقریباً غیرممکن خواهد بود. همچنین، اطلاعات حسابداری نقش حیاتی در مدیریت ریسک‌های مالی ایفا می‌کنند. شهرداری‌ها در معرض ریسک‌های متعددی مانند نوسانات اقتصادی، تأخیر در تخصیص یارانه‌ها یا عدم وصول به موقع عوارض هستند. گزارش‌های تحلیلی حسابداری، با تأکید بر تحلیل حساسیت (Sensitivity Analysis) و محاسبه نسبت‌های پوشش بدهی، به مدیران این امکان را می‌دهد تا نقاط ضعف مالی را شناسایی کرده و برای سناریوهای بدبینانه برنامه‌ریزی کنند. به عنوان مثال، اگر اطلاعات حسابداری نشان دهد که شهرداری وابستگی بیش از حد به درآمدهای ساختمانی دارد، مدیران می‌توانند استراتژی‌های تنوع‌بخشی درآمدی را فعال سازند و منابع لازم برای اجرای این استراتژی‌ها را در بودجه لحاظ کنند (پیش‌دار، ۲۰۲۵).

رابطه تنگاتنگی بین اطلاعات حسابداری و گزارشگری عملکرد وجود دارد. در محیط شهری مدرن، موفقیت شهرداری‌ها با شاخص‌هایی مانند «کاهش ترافیک»، «افزایش سرانه فضای سبز» یا «کاهش زمان پاسخگویی به شکایات» سنجیده می‌شود. اطلاعات حسابداری باید این عملکردها را به زبان مالی ترجمه کند. یعنی باید هزینه‌های واقعی صرف شده برای رسیدن به این اهداف عملیاتی محاسبه شود تا بتوان «بهای هر واحد خدمت» را تعیین کرد. این پیوند، که در تئوری مدیریت عملکرد بسیار مورد تأکید است، به مدیران اجازه می‌دهد تا نه تنها بفهمند چقدر هزینه کرده‌اند، بلکه بفهمند آیا این هزینه، ارزشی متناسب برای شهروندان خلق کرده است یا خیر. اطلاعات حسابداری همچنین در فرآیند بودجه‌ریزی سرمایه‌ای (Capital Budgeting) نقش محوری دارند. این تصمیمات مربوط به خریدهای بلندمدت و سرمایه‌گذاری در دارایی‌های ثابت (مانند خرید ماشین‌آلات سنگین یا ساخت ساختمان‌های اداری جدید) هستند. تحلیل‌های حسابداری باید توجیه اقتصادی این

خریدها را ارائه دهند؛ آیا خرید ماشین آلات جدید به دلیل استهلاک بالای ماشین آلات قدیمی مقرون به صرفه تر است؟ آیا اجاره کردن تجهیزات به جای خرید، از نظر جریان نقدی برای شهرداری بهینه تر است؟ پاسخ به این سؤالات نیازمند گزارش هایی است که استهلاک و هزینه های مالکیت (Total Cost of Ownership) دارایی های فعلی را به وضوح نشان دهد، چیزی که غالباً در سیستم های سنتی نادیده گرفته می شود (هاشمی فیض آبادی و همکاران، ۲۰۲۰).

برای کارمندانی که با حسابداری صنعتی آشنا هستند، استفاده از مفاهیم تحلیل سربه سر (Break-Even Analysis) در تصمیم گیری های درآمدی شهرداری بسیار کارآمد است. این تحلیل می تواند برای تعیین حداقل میزان درآمدی که شهرداری باید از یک خدمت خاص (مثلاً پارکینگ های عمومی یا خدمات تفریحی) کسب کند تا هزینه های مستقیم و غیرمستقیم مرتبط با آن خدمت را پوشش دهد، به کار رود. این نوع تحلیل، اطلاعات دقیقی برای قیمت گذاری عوارض فراهم می آورد و از تعیین قیمت هایی که باعث زیان دهی مستمر یک حوزه درآمدی می شوند، جلوگیری می کند. در نهایت، اطلاعات حسابداری به مدیران کمک می کند تا در مواجهه با ذی نفعان مختلف (از جمله بانک ها، پیمانکاران، شهروندان و نهادهای نظارتی) موضعی مستدل داشته باشند. ارائه گزارش های مالی حسابداری شده و ممیزی شده، به عنوان یک مدرک اثبات کننده در مذاکرات یا جلسات پاسخگویی، اعتبار مدیریت شهری را تقویت می کند. این اطلاعات، ابزاری برای «توجیه» تصمیمات اتخاذ شده هستند و نه صرفاً ثبت وقایع مالی گذشته، که این امر جایگاه اطلاعات حسابداری را در اتاق تصمیم گیری شهرداری تثبیت می کند.

۴. نقش اطلاعات حسابداری در شناسایی و پایداری درآمدهای شهرداری

یکی از بحرانی ترین وظایف هر شهرداری، تضمین جریان مستمر و پایدار درآمد برای تأمین مالی خدمات عمومی است. در نظام درآمدی شهرداری ها، اطلاعات حسابداری نقش حیاتی در دو مرحله ایفا می کنند: شناسایی دقیق پتانسیل های درآمدی موجود و برنامه ریزی برای پایداری بلندمدت این درآمدها. متأسفانه، بسیاری از شهرداری ها در ایران عمدتاً بر درآمدهای ناپایدار مانند عوارض ساخت و ساز متکی هستند و فاقد یک دید جامع از منابع درآمدی بالقوه خود هستند که این امر، تصمیم گیری های استراتژیک را دشوار می سازد. اطلاعات حسابداری جامع، با پیاده سازی اصول حسابداری تعهدی، می تواند این پتانسیل های پنهان را آشکار سازد. نقش اطلاعات حسابداری در شناسایی درآمد از طریق تحلیل عمیق دارایی ها آغاز می شود. شهرداری ها غالباً مالک حجم عظیمی از زمین، ساختمان ها و املاک غیر مولد هستند. استفاده از اطلاعات حسابداری دارایی ها، شامل ارزش گذاری منصفانه (Fair Value) این املاک و شناسایی بهره وری آن ها، به مدیران اجازه می دهد تا فرصت های درآمدزایی از طریق اجاره، فروش یا تغییر کاربری این دارایی ها را کشف کنند. اگر سیستم حسابداری به درستی هزینه فرصت استفاده از این دارایی ها را محاسبه کند، مدیران می توانند تصمیمات بهینه تری برای مولدسازی آن ها اتخاذ نمایند، که این امر فشار بر درآمدهای عملیاتی سنتی را کاهش می دهد (تفضلی علیرضا و همکاران، ۲۰۲۳).

علاوه بر دارایی های فیزیکی، اطلاعات حسابداری در مدیریت هوشمند درآمد از محل عوارض و بهای خدمات اهمیت می یابد. در بسیاری از موارد، نرخ های عوارض بر اساس برآوردهای اولیه تعیین می شوند و به ندرت به روزرسانی می شوند تا با تغییرات واقعی هزینه های ارائه خدمات همخوانی داشته باشند. با به کارگیری روش های هزینه یابی مانند هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC)، شهرداری می تواند هزینه تمام شده واقعی جمع آوری زباله، روشنایی معابر یا صدور پروانه را محاسبه کند. این اطلاعات دقیق به مدیران این توانایی را می دهد که نرخ های عوارض را بر اساس اصل «بهره مندی» (Beneficiary Pays Principle) تنظیم نمایند و مطمئن شوند که قیمت گذاری خدمات، هزینه های واقعی را پوشش می دهد و به کسری بودجه دائمی منجر نمی شود. پایداری درآمدی، بیش از آنکه به میزان درآمد فعلی مربوط باشد، به قابلیت پیش بینی آن در آینده وابسته است.

اطلاعات حسابداری تاریخی و روندسازی شده، ابزارهای کلیدی برای پیش‌بینی جریان‌های نقدی آتی هستند. با تحلیل داده‌های حسابداری در دوره‌های مختلف اقتصادی، می‌توان وابستگی شهرداری به متغیرهای خارجی (مانند رکود ساخت و ساز یا تغییرات نرخ ارز در خرید تجهیزات) را اندازه‌گیری کرد و استراتژی‌های تنوع‌بخشی درآمدی را توسعه داد. به عنوان مثال، اگر تحلیل‌ها نشان دهد که درآمدهای ساختمانی در سال‌های رونق رشد تصاعدی دارند اما در سال‌های رکود سقوط آزاد می‌کنند، مدیران باید به دنبال افزایش سهم درآمدهای پایدارتر مانند عوارض کسب و پیشه یا توسعه منابع درآمدی غیردولتی باشند (معطوفی، ۲۰۱۷).

سیستم کنترل داخلی مبتنی بر اطلاعات حسابداری نقش حیاتی در جلوگیری از فرار مالیاتی و عدم وصول مطالبات دارد. اطلاعات حسابداری باید شامل گزارش‌های مستمر و تفکیک‌شده‌ای از وضعیت مطالبات از شهروندان و کسب و کارها باشد. این گزارش‌ها باید به تفکیک بدهکاران اصلی و همچنین تفکیک بر اساس نوع عوارض باشد تا مدیران بتوانند منابع وصول مطالبات را به سمت بدهکاران بزرگتر و دارای ریسک بالاتر هدایت کنند. ضعف در گزارشگری حسابداری وصول مطالبات، به معنای کاهش مستقیم جریان نقدی عملیاتی و نیاز به استقراض بیشتر برای تأمین مالی پروژه‌های ضروری است. اطلاعات حسابداری همچنین در مدیریت بدهی‌های شهری و تعهدات بلندمدت ضروری است. شهرداری‌ها اغلب برای تأمین مالی پروژه‌های بزرگ، اوراق مشارکت منتشر کرده یا از بانک‌ها وام می‌گیرند. گزارشگری مالی شفاف، شامل ارقام دقیق سود و اصل بدهی‌ها، به مدیران این امکان را می‌دهد که تعهدات بازپرداخت آتی را به درستی مدل‌سازی کنند و از ورود به پروژه‌هایی که توان پرداخت اقساط آن‌ها در میان مدت وجود ندارد، اجتناب کنند. این کار نیازمند استفاده از مفاهیم حسابداری تعهدی برای شناسایی کامل بار مالی آینده است (سهرابی و همکاران، ۲۰۱۹).

برای کارمندان با دیدگاه حسابداری صنعتی، مدیریت قراردادهای خدماتی و برون‌سپاری‌ها (مانند پیمانکاری خدمات شهری) نمونه‌ای عالی از کاربرد اطلاعات در پایداری درآمد و هزینه است. اطلاعات حسابداری باید به طور منظم کارایی پیمانکاران خارجی را با معیارهای داخلی مقایسه کند. اگر هزینه حسابداری شده خدمات ارائه‌شده توسط پیمانکار بیرونی، به طور مستمر بالاتر از هزینه برآوردی داخلی برای همان خدمت باشد (با لحاظ کردن هزینه‌های نظارت)، اطلاعات حسابداری توجیه لازم برای تجدید نظر در قرارداد یا بازگرداندن خدمات به درون سازمان را فراهم می‌آورد، که این یک اقدام استراتژیک برای حفظ منابع مالی پایدار است. در نهایت، شفافیت در ساختار درآمدی، از طریق گزارش‌های حسابداری متمرکز، زمینه را برای مذاکرات مؤثر با دولت مرکزی فراهم می‌آورد. وقتی شهرداری بتواند با استفاده از داده‌های دقیق حسابداری نشان دهد که منابع درآمدی داخلی‌اش تا چه حد محدود یا ناپایدار است و هزینه‌های واقعی ارائه خدمات چقدر است، می‌تواند استدلال‌های محکم‌تری برای درخواست تخصیص بودجه‌های ملی یا اعتبارات دولتی داشته باشد. این امر، اطلاعات حسابداری را از یک ابزار داخلی به یک ابزار چانه‌زنی و اعتمادسازی تبدیل می‌کند.

۵. اطلاعات حسابداری و بهبود نظام بودجه‌ریزی و تخصیص منابع

نظام بودجه‌ریزی در شهرداری‌ها صرفاً یک فعالیت اداری نیست، بلکه فرآیندی است که اهداف راهبردی شهر را به تعهدات مالی عملیاتی ترجمه می‌کند. در این فرآیند، اطلاعات حسابداری نقش تسهیل‌گر و اصلاح‌گر را ایفا می‌کنند؛ آن‌ها از تبدیل شدن بودجه به یک سند سیاسی صرف جلوگیری کرده و آن را به یک ابزار مدیریت منابع مبتنی بر شواهد تبدیل می‌کنند. بدون اطلاعات حسابداری دقیق و به‌موقع، بودجه‌ریزی معمولاً به روش «افزایشی» (Incremental Budgeting) محدود می‌شود

که در آن، بودجه هر سال بر اساس درصد کمی بیشتر از سال قبل تنظیم می‌شود، بدون اینکه عملکرد واقعی و کارایی هزینه‌ها در نظر گرفته شود، که این امر منجر به تداوم ناکارآمدی‌ها می‌شود (معروفی نقدهی و همکاران، ۲۰۱۷).

اطلاعات حسابداری، به‌ویژه داده‌های مربوط به هزینه‌یابی فعالیت‌ها، امکان‌گذار به بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد (Performance-Based Budgeting - PBB) را فراهم می‌آورد. PBB نیازمند آن است که مدیران شهری بتوانند هزینه‌های واقعی مرتبط با دستیابی به اهداف عملکردی مشخص (مثلاً تعداد متر مربع آسفالت‌ریزی شده یا تعداد دفعات جمع‌آوری زباله) را محاسبه کنند. این امر مستلزم استفاده از سوابق دقیق حسابداری صنعتی برای تخصیص سربار و هزینه‌های مشترک به فعالیت‌های اصلی است. برای مثال، هزینه واقعی نگهداری یک دستگاه آسفالت‌ریز باید شامل استهلاک، تعمیرات، دستمزد اپراتور و سوخت باشد تا بتوان هزینه نهایی هر کیلومتر آسفالت را به درستی برآورد کرد و بودجه‌ای واقع‌بینانه برای سال آینده تعیین نمود. جایگاه کلیدی اطلاعات حسابداری در تخصیص منابع، به ویژه در پروژه‌های سرمایه‌ای، آشکار می‌شود. مدیران شهری باید تصمیم بگیرند که منابع محدود موجود را بین تقاضاهای متعدد (مانند تکمیل پروژه مترو، نوسازی ناوگان حمل و نقل یا توسعه زیرساخت‌های آب و فاضلاب) چگونه تقسیم کنند. اطلاعات حسابداری در اینجا از طریق ارائه تحلیل‌های مقایسه‌ای مبتنی بر شاخص‌های مالی و اقتصادی، مانند نرخ بازده داخلی (IRR) و دوره بازگشت سرمایه، تصمیم‌گیری را هدایت می‌کند. اگر اطلاعات حسابداری تعهدی نشان دهد که یک پروژه زیرساختی دارای جریان‌های درآمدی آتی قابل پیش‌بینی‌تری است، تخصیص منابع به آن توجیه اقتصادی بیشتری پیدا می‌کند تا پروژه‌هایی که صرفاً مبتنی بر تقاضای سیاسی کوتاه‌مدت هستند (خمر و همکاران، ۲۰۱۶).

استفاده از اطلاعات حسابداری برای بهبود فرآیند کنترل بودجه‌ای در طول اجرای سال مالی، یک مزیت بزرگ محسوب می‌شود. سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری مدرن باید امکان تهیه «گزارش‌های انحرافات مستمر» (Ongoing Variance Reports) را فراهم آورند. این گزارش‌ها به مدیران نشان می‌دهند که در کدام سرفصل‌های هزینه، عملکرد واقعی از بودجه فراتر رفته یا کمتر از آن بوده است. تحلیل این انحرافات، به ویژه انحرافات اساسی در هزینه‌های غیرقابل پیش‌بینی مانند تعمیرات اضطراری یا افزایش ناگهانی قیمت مواد اولیه، امکان مداخله سریع و تنظیم مجدد تخصیص منابع بین بخش‌ها یا حتی درخواست تعدیل بودجه را فراهم می‌آورد، پیش از آنکه کسری بودجه به یک مشکل حل‌ناشدنی تبدیل شود. اطلاعات حسابداری در حوزه مدیریت دارایی‌های جاری و غیرجاری نقش مهمی در بهینه‌سازی تخصیص منابع دارند. دارایی‌های ثابت شهری، نظیر ساختمان‌های اداری بلااستفاده یا تجهیزات سنگین با ضریب استفاده پایین، منابعی هستند که سرمایه‌شهروندان را به صورت غیرمولد نگهداری می‌کنند. سیستم‌های حسابداری باید به طور فعال دارایی‌هایی را شناسایی کنند که هزینه نگهداری آن‌ها از ارزش اقتصادی تولید شده توسط آن‌ها بیشتر است. با ارائه این داده‌ها به کمیته‌های تخصیص منابع، مدیران می‌توانند تصمیم به فروش، اجاره یا تبدیل این دارایی‌ها بگیرند و منابع آزاد شده را به سمت پروژه‌هایی با بازده بالاتر هدایت کنند.

برای کارمندان با دانش حسابداری، درک مفهوم «هزینه فرصت» (Opportunity Cost) در تخصیص منابع شهری حیاتی است. هر ریالی که در یک پروژه سرمایه‌گذاری می‌شود، به معنای محروم شدن از سرمایه‌گذاری در پروژه‌ای دیگر است. اطلاعات حسابداری باید تمامی هزینه‌های مستقیم، غیرمستقیم و هزینه فرصت را در قالب یک مدل تحلیلی جامع ارائه دهد تا تصمیم‌گیری از حالت صرفاً «ممکن بودن» به سمت «بهینه‌ترین حالت ممکن» سوق یابد. این نیازمند تعریف دقیق متغیرهای ورودی و معیارهای ارزیابی در سیستم‌های اطلاعاتی مالی است. شفافیت در فرآیند بودجه‌ریزی از طریق اطلاعات حسابداری، همچنین بر تعامل شهرداری با نهادهای فرادستی تأثیر می‌گذارد. هنگامی که شهرداری لایحه بودجه خود را با

تکیه بر داده‌های حسابداری تعهدی و عملکردی ارائه می‌دهد، استدلال‌های آن برای دریافت سهم بیشتر از درآمدهای ملی یا توجیه کسری بودجه ناشی از اجرای تکالیف دولتی، از نظر فنی قوی‌تر خواهد بود. این امر مستلزم ارائه گزارش‌های حسابداری مقایسه‌ای با سایر شهرداری‌ها است تا کارایی هزینه‌ای شهرداری در سطح ملی قابل ارزیابی باشد. در نهایت، بهبود مستمر فرآیند بودجه‌ریزی از طریق بازخورد حسابداری، تضمین می‌کند که سازمان از اشتباهات گذشته درس می‌گیرد. پس از پایان سال مالی، گزارشگری کامل حسابداری در مورد عملکرد بودجه‌ای، به تیم برنامه‌ریزی اجازه می‌دهد تا فرضیات اولیه خود در مورد نرخ تورم، رشد درآمدی و بهره‌وری نیروی کار را با واقعیت‌های ثبت‌شده مقایسه کنند. این چرخه یادگیری مستمر، که هسته اصلی مدیریت علمی است، بدون اطلاعات حسابداری دقیق و قابل اعتماد، غیرممکن خواهد بود.

۵. نقش گزارشگری مالی و شفافیت در پاسخگویی شهری

گزارشگری مالی در بخش عمومی، به ویژه در شهرداری‌ها، فراتر از یک الزام قانونی برای حسابرسی است؛ این یک ابزار محوری برای ایجاد و حفظ پاسخگویی (Accountability) در برابر شهروندان و ذی‌نفعان عمومی است. شفافیت مالی که از طریق گزارشگری مالی با کیفیت بالا محقق می‌شود، اعتماد عمومی را تقویت کرده و مشروعیت فعالیت‌های مدیریت شهری را افزایش می‌دهد. در محیط شهرداری‌های ایران، که منابع مالی عمومی باید با بالاترین سطح دقت و امانت به مصرف برسند، اطلاعات حسابداری باید به شکلی ارائه شوند که نه تنها برای حساب‌برسان قابل فهم باشند، بلکه برای شهروند عادی نیز معنا پیدا کنند. گزارشگری مالی شهرداری باید تغییر پارادایم از تمرکز بر «انطباق با قوانین» (Compliance Reporting) به «گزارشگری ارزش» (Value Reporting) را در آغوش بگیرد. این بدان معناست که صورت‌های مالی باید منعکس‌کننده توانایی شهرداری در ارائه خدمات در آینده و همچنین پیامدهای بلندمدت تصمیمات مالی فعلی باشند. برای مثال، یک گزارش مالی شفاف باید به وضوح نشان دهد که شهرداری چقدر از بودجه خود را صرف هزینه‌های جاری (مانند حقوق و دستمزد) کرده و چقدر را به سرمایه‌گذاری در دارایی‌های مولد آینده (مانند توسعه حمل و نقل عمومی) اختصاص داده است. تفکیک این دو حوزه برای شهروندان حیاتی است تا بتوانند قضاوت کنند که آیا مدیریت، منابع را صرف مصرف فعلی کرده یا برای نسل‌های آینده سرمایه‌گذاری نموده است (مالکی‌پور و شریف‌زادگان، ۲۰۲۰).

شفافیت اطلاعات حسابداری مستقیماً با کنترل داخلی و مبارزه با فساد در ارتباط است. وقتی فرآیندهای حسابداری، از ثبت سند تا تأیید پرداخت، به طور سیستمی ثبت و قابل ردیابی باشند و این اطلاعات به صورت منظم و در زمان مناسب گزارش شوند، امکان تبانی یا سوءاستفاده از منابع به شدت کاهش می‌یابد. گزارش‌های مالی باید جزئیات مربوط به قراردادهای بزرگ، میزان پیش‌پرداخت‌ها، و تأخیرات پرداخت به پیمانکاران را به وضوح نشان دهند. در این زمینه، استفاده از ابزارهایی که مشابه سیستم‌های کنترل داخلی در حسابداری صنعتی طراحی شده‌اند (مانند تفکیک وظایف بین ثبت‌کننده، تأییدکننده و پرداخت‌کننده) در سیستم‌های حسابداری شهرداری باید تقویت شود. برای کارمندانی با پیش‌زمینه صنعتی، گزارشگری بر مبنای هزینه‌یابی خدمات، شفافیت بی‌نظیری را به ارمغان می‌آورد. اگر شهرداری بتواند به طور واضح اعلام کند که هزینه جمع‌آوری هر تن زباله در منطقه الف با منطقه ب چه تفاوتی دارد و چرا، این امر پاسخگویی را به سطح فعالیت‌های میدانی می‌کشانند. شهروندان می‌توانند مقایسه کنند که آیا عوارض پرداختی آن‌ها برای خدمات دریافت شده منطقی است یا خیر. این شفافیت در قیمت‌گذاری خدمات، به عنوان یک عامل کاهش‌دهنده شکاف اعتماد بین مردم و نهاد عمومی عمل می‌کند.

اطلاعات حسابداری در پاسخگویی، تنها به گزارشگری گذشته محدود نمی‌شود؛ بلکه شامل گزارشگری بر مبنای عملکرد آتی نیز هست. این امر نیازمند توسعه گزارش‌هایی است که وضعیت تحقق اهداف برنامه‌های توسعه شهری و پروژه‌های عمرانی را

در مقایسه با بودجه‌های تخصیص یافته نشان دهد. به عنوان مثال، گزارش پیشرفت فیزیکی و مالی پروژه‌های تملک اراضی یا ساخت پل‌ها باید به صورت دوره‌ای منتشر شود تا شهروندان بدانند آیا پول‌های آن‌ها در مسیر تعیین شده‌ای صرف می‌شود یا خیر. این گزارش‌ها باید فراتر از درصد پیشرفت فیزیکی، شامل تحلیل دلایل انحرافات هزینه‌ای نیز باشند. یکی از الزامات شفافیت، در دسترس بودن اطلاعات است. گزارش‌های مالی پیچیده که تنها توسط متخصصین حسابداری قابل درک هستند، عملاً ابزار پاسخگویی را از دسترس عموم خارج می‌کنند. لذا، مدیریت شهری باید برای تهیه «خلاصه‌های اجرایی» (Executive Summaries) از گزارش‌های مالی اصلی تلاش کند که حاوی نمودارها و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) باشند و به زبان ساده وضعیت مالی شهرداری را منتقل کنند. این امر به اعضای شورای شهر و رسانه‌های محلی کمک می‌کند تا بتوانند نقش نظارتی خود را به نحو احسن ایفا کنند (هاشمی فیض‌آبادی و همکاران، ۲۰۲۰).

حسابداری دارایی‌های غیرانتفاعی و تعهدات بلندمدت نیز بخش مهمی از شفافیت در پاسخگویی شهری است. شهرداری‌ها دارای دارایی‌هایی هستند که هدف اصلی آن‌ها تولید سود نیست (مانند پارک‌ها، کتابخانه‌ها و فضاهای ورزشی). گزارشگری باید ارزش اجتماعی این دارایی‌ها را نیز منعکس کند، اگرچه اندازه‌گیری کمی آن دشوار است. از سوی دیگر، تعهدات بلندمدت مانند صندوق‌های بازنشستگی کارکنان شهرداری باید با دقت حسابداری تعهدی گزارش شوند تا اطمینان حاصل شود که مدیریت شهری منابعی را به گونه‌ای مصرف نکرده که نسل‌های آینده را با بار سنگین بدهی‌های پنهان مواجه سازد. در نهایت، گزارشگری مالی به عنوان یک ابزار پاسخگویی، شهرداری را مجبور به ارتقاء مستمر فرآیندهای داخلی می‌کند. فشار ناشی از نیاز به گزارشگری شفاف، سازمان را وادار می‌سازد تا دقت بیشتری در ثبت تراکنش‌ها، رعایت استانداردها و بهبود مستمر سیستم‌های کنترل داخلی خود داشته باشد. این تعامل دوسویه میان نیاز به گزارشگری بیرونی و بهبود داخلی، در بلندمدت منجر به تقویت ساختار سازمانی و افزایش کارایی مالی شهرداری خواهد شد (تفضلی علیرضا و همکاران، ۲۰۲۳).

۶. چالش‌ها و موانع کاربرد اطلاعات حسابداری در شهرداری‌ها

علی‌رغم اهمیت حیاتی اطلاعات حسابداری در بهبود مدیریت شهری، اجرای مؤثر و کامل آن در شهرداری‌های ایران با چالش‌های ساختاری، فنی و فرهنگی متعددی روبرو است که مانع از تحقق پتانسیل کامل این اطلاعات در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی می‌شود. یکی از بزرگترین موانع، ناهماهنگی چارچوب‌های حسابداری است. در حالی که بخش خصوصی از استانداردهای نسبتاً یکپارچه‌ای پیروی می‌کند، بخش عمومی شهرداری‌ها اغلب تحت تأثیر قوانین مالی شهرداری‌ها، قوانین بودجه و گاهی استانداردهای غیرتکاملی قرار دارند که پیاده‌سازی کامل اصول حسابداری تعهدی (Accrual Accounting) را دشوار می‌سازد. این ناهماهنگی‌ها منجر به تولید گزارش‌هایی می‌شود که فاقد مقایسه‌پذیری و قابلیت اطمینان لازم برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک هستند (معطوفی، ۲۰۱۷).

چالش فنی عمده، مربوط به ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی حسابداری است. بسیاری از شهرداری‌ها همچنان از سیستم‌های قدیمی، دستی یا نرم‌افزارهای غیریکپارچه استفاده می‌کنند که منجر به تولید «داده‌های جزیره‌ای» می‌شود. این وضعیت، جمع‌آوری، تجمیع و تجزیه و تحلیل داده‌ها برای تهیه گزارش‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران را به فرآیندی پرهزینه، زمان‌بر و مستعد خطا تبدیل می‌کند. به عنوان مثال، تفکیک هزینه‌های خدمات بر اساس فعالیت‌های مشخص، که نیازمند اتصال مستقیم بین اطلاعات مالی و عملیاتی است، در این سیستم‌ها به سختی قابل اجراست. مسئله مهم دیگر، کمبود نیروی انسانی متخصص در زمینه حسابداری بخش عمومی است. دانش حسابداری صنعتی که مبتنی بر مفاهیم هزینه‌یابی دقیق، تحلیل استانداردها و مدیریت موجودی است، در بسیاری از موارد به طور کامل در بدنه کارشناسی

شهرداری‌ها نهادینه نشده است. علاوه بر این، کارشناسان موجود نیز غالباً فاقد آموزش کافی در زمینه استانداردهای نوین حسابداری دولتی، ارزش‌گذاری دارایی‌های عمومی و گزارشگری مبتنی بر عملکرد هستند. این امر باعث می‌شود که حتی داده‌های موجود نیز به درستی تفسیر و به اطلاعات مدیریتی کاربردی تبدیل نشوند (سهرابی و همکاران، ۲۰۱۹).

مقاومت فرهنگی و سازمانی در برابر شفافیت، یکی از موانع بنیادین است. فرآیندهای سنتی شهرداری غالباً به گونه‌ای عمل کرده‌اند که اطلاعات مالی به سادگی در دسترس عموم یا حتی مدیران سطوح پایین‌تر قرار نگیرد. این عدم تمایل به افشای جزئیات مالی، ناشی از ترس از انتقاد، نظارت بیش از حد یا آشکار شدن ناکارآمدی‌هاست. این فرهنگ «محرمانگی» در تضاد مستقیم با الزامات حکمرانی خوب و پاسخگویی مالی است و مانع از آن می‌شود که اطلاعات حسابداری به عنوان یک ابزار مدیریتی فعال مورد استفاده قرار گیرند. موضوع پیچیدگی در اندازه‌گیری و گزارش هزینه‌های خدمات عمومی نیز یک چالش ساختاری است. در حالی که هزینه‌یابی در بخش تولید واضح است (مواد مستقیم، دستمزد مستقیم و سربار ساخت)، هزینه‌های خدمات شهری اغلب دارای سربارهای مشترک و غیرمستقیم فراوانی هستند (مانند هزینه‌های اداری، پشتیبانی عمومی یا هزینه‌های محیطی). تخصیص این هزینه‌ها به صورت منطقی و قابل دفاع به واحدهای خدماتی مختلف، مانند ترافیک یا آتش‌نشانی، نیازمند مدل‌های پیچیده‌ای است که اغلب در شهرداری‌ها پیاده‌سازی نمی‌شوند. در نتیجه، مدیران با هزینه‌های غیردقیق مواجه می‌شوند و تصمیمات قیمت‌گذاری و تخصیص منابع آن‌ها ممکن است نادرست باشد.

عدم یکپارچگی بین نظام بودجه‌ریزی و نظام حسابداری مانع دیگری است. در بسیاری از موارد، بودجه سالانه بر اساس سرفصل‌های عمومی و سنتی تهیه می‌شود، در حالی که سیستم حسابداری تراکنش‌ها را بر اساس سرفصل‌های استاندارد خود ثبت می‌کند. این دو سیستم، اگرچه باید منعکس‌کننده یکدیگر باشند، اغلب به صورت مجزا عمل می‌کنند. این شکاف باعث می‌شود که گزارش‌های انحراف بودجه‌ای، فاقد تحلیل عمیق علت اصلی باشند و صرفاً نشان‌دهنده انحراف بین دو سیستم متفاوت باشند، نه انحراف عملکرد واقعی از اهداف تعیین‌شده.

چالش سیاسی کاری در تصمیم‌گیری‌های مالی نیز نباید نادیده گرفته شود. اطلاعات حسابداری، اگرچه مبنای تصمیم‌گیری علمی را فراهم می‌آورند، اما در عمل ممکن است تحت تأثیر فشارهای سیاسی، تصمیم‌گیری‌ها را منحرف سازند. به عنوان مثال، حتی اگر اطلاعات حسابداری نشان دهد که یک پروژه عمرانی دارای بازدهی اقتصادی پایینی است، فشار سیاسی برای شروع آن پروژه می‌تواند منجر به تخصیص منابع به آن شود. در این شرایط، اطلاعات حسابداری نه به عنوان محرک تصمیم‌گیری، بلکه صرفاً به عنوان سند توجیهی پس از وقوع تصمیم عمل می‌کنند. در نهایت، چالش مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌های بلندمدت، به ویژه در زمینه زیرساخت‌ها و تعهدات بانئستگ، از دیگر موانع مهم است. به دلیل تمرکز بر جریان نقدی کوتاه‌مدت، ارزش‌گذاری دقیق دارایی‌های ثابت شهری و ثبت تعهدات بلندمدت (مانند نیاز به نوسازی سیستم‌های فاضلاب در ۲۰ سال آینده) اغلب نادیده گرفته می‌شود. این امر باعث می‌شود گزارش‌های مالی شهرداری تصویر کاملی از بار مالی بلندمدت سازمان ارائه ندهند و تصمیم‌گیرندگان را در مورد ظرفیت واقعی مالی شهرداری گمراه سازند.

۷. راهکارها و آینده‌نگری: ادغام حسابداری صنعتی و مدیریت شهری

برای غلبه بر چالش‌های مطرح شده و ارتقاء جایگاه اطلاعات حسابداری در تصمیم‌گیری مدیران شهری، لازم است رویکردی جامع و تحلیلی اتخاذ شود که از تجربیات حسابداری صنعتی و مدیریت عملکرد بهره گیرد. راهکار اصلی در این زمینه،

مهندسی مجدد فرآیندهای حسابداری با تمرکز بر مبنای فعالیت و تعهد کامل به حسابداری بخش عمومی است. این تحول نیازمند سرمایه‌گذاری هدفمند در سه حوزه کلیدی است: زیرساخت‌های فناوری، منابع انسانی و اصلاحات فرآیندی.

در حوزه زیرساخت‌های فناوری، شهرداری‌ها باید به سمت پیاده‌سازی سیستم‌های ERP یکپارچه حرکت کنند که بتوانند سرفصل‌های مالی، بودجه‌ای و عملیاتی را در یک بستر واحد مدیریت کنند. این سیستم‌ها باید قابلیت ثبت اطلاعات به شیوه تعهدی را داشته باشند و بتوانند به صورت خودکار داده‌های مربوط به مصرف منابع در سطح فعالیت‌های عملیاتی (مانند تعداد سرویس‌های جمع‌آوری زباله، ساعات کارکرد ماشین‌آلات) را ثبت کنند. این امر، که ریشه در سیستم‌های مدرن هزینه‌یابی صنعتی دارد، امکان گزارشگری‌های مالی بر مبنای عملکرد را به شدت تسهیل می‌کند و نیاز به تجمیع دستی اطلاعات را از بین می‌برد. در خصوص منابع انسانی، آموزش و توسعه مهارت‌ها امری حیاتی است. کارمندان حسابداری و مدیران مالی باید دوره‌های تخصصی در زمینه استانداردهای حسابداری بخش عمومی (مانند IPSAS)، هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (ABC) و تحلیل شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) را بگذرانند. این آموزش‌ها باید فراتر از جنبه‌های فنی بوده و بر کاربرد نتایج حسابداری در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک تأکید داشته باشند. به عنوان مثال، آموزش تحلیل حساسیت به مدیران مالی برای ارزیابی ریسک در پروژه‌های عمرانی ضروری است.

از منظر اصلاحات فرآیندی، اجرای کامل بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد (PBB) باید به هدف اصلی تبدیل شود. این امر مستلزم تعریف دقیق شاخص‌های ورودی، خروجی و پیامد برای هر یک از واحدها و فعالیت‌های شهرداری است. اطلاعات حسابداری باید مستقیماً به این شاخص‌ها متصل شوند تا امکان سنجش کارایی (Efficiency) و اثربخشی (Effectiveness) به صورت مستمر فراهم آید. به عنوان مثال، واحد فضای سبز باید با شاخص‌هایی مانند «هزینه نگهداری هر متر مربع فضای سبز» مورد ارزیابی قرار گیرد که این شاخص مستلزم داده‌های دقیق هزینه‌ای است. شفافیت مالی باید به یک الزام سازمانی تبدیل شود، نه یک انتخاب. راهکار این امر در الزام به انتشار عمومی گزارش‌های مالی و عملیاتی نهفته است. این گزارش‌ها باید شامل صورت‌های مالی تعهدی، گزارش تحلیلی عملکرد بودجه‌ای و تفکیک هزینه‌ها باشد. برای افزایش قابلیت فهم، باید از ابزارهای بصری‌سازی داده‌ها (Data Visualization) استفاده کرد تا اطلاعات پیچیده مالی به نمودارها و داشبوردهای مدیریتی ساده تبدیل شوند که در دسترس عموم و اعضای شورا قرار گیرند.

برای مدیریت بهتر نظام درآمدی، استفاده از حسابداری دارایی‌ها و بدهی‌ها با رویکرد ارزش منصفانه ضروری است. مدیران باید دیدی جامع از ارزش اقتصادی تمامی دارایی‌های شهری، چه مولد و چه غیرمولد، داشته باشند. این امر مستلزم به‌روزرسانی منظم دفتر دارایی‌ها با روش‌های ارزیابی حرفه‌ای است تا بتوان فرصت‌های مولدسازی و آزادسازی منابع را به درستی شناسایی کرد و فشار بر درآمدهای سنتی را کاهش داد. در آینده، نقش حسابداری محیطی و اجتماعی (Social and Environmental Accounting) در تصمیم‌گیری شهری پررنگ‌تر خواهد شد. مدیران شهری باید بتوانند هزینه‌های ناشی از آلودگی هوا، مدیریت پسماند یا هزینه‌های اجتماعی پروژه‌های عمرانی را در گزارش‌های خود لحاظ کنند تا تصمیم‌گیری‌ها صرفاً اقتصادی نباشند. این رویکرد، که مکمل حسابداری بخش عمومی است، به شهرداری کمک می‌کند تا مسئولیت‌های بلندمدت خود در قبال پایداری شهری را به درستی درک و گزارش کند. نهایتاً، ادغام این مفاهیم نیازمند تغییر در ساختار سازمانی است. باید واحدهایی مانند «دفتر برنامه‌ریزی و کنترل مدیریت» تقویت شوند و نقش پل ارتباطی میان واحد حسابداری (تولیدکننده داده‌های مالی) و واحدهای عملیاتی (مصرف‌کنندگان داده‌های عملکردی) را ایفا کنند. این واحدها با استفاده از داده‌های حسابداری، مدل‌های پیش‌بینی را توسعه می‌دهند و گزارش‌های تحلیلی مورد نیاز برای تصمیم‌گیری‌های راهبردی را به

مدیران ارشد ارائه می‌کنند، و بدین ترتیب، اطلاعات حسابداری از ثبت وقایع گذشته به موتور محرکه تصمیم‌گیری‌های آینده تبدیل می‌شود.

نتیجه‌گیری

این مقاله مروری با هدف تبیین جایگاه محوری اطلاعات حسابداری در ارتقاء کارایی و شفافیت مدیریت شهری، به‌ویژه با تمرکز بر بهبود نظام درآمدی و فرآیند تصمیم‌گیری مدیران، انجام پذیرفت. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اطلاعات حسابداری، هنگامی که فراتر از چارچوب‌های سنتی انطباقی و نقدی تفسیر و به‌کار گرفته شوند، به ابزاری استراتژیک تبدیل می‌شوند که سلامت مالی و پایداری عملیاتی شهرداری را تضمین می‌کنند. مبانی نظری حسابداری بخش عمومی، به‌ویژه تأکید بر پاسخگویی، استفاده از روش تعهدی و هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، چارچوبی منسجم برای دستیابی به این هدف فراهم می‌آورد که باید به طور کامل در ساختارهای اجرایی شهرداری‌ها نهادینه شود.

نقش اطلاعات حسابداری در شناسایی و پایداری درآمد، فراتر از ثبت عوارض وصول شده است؛ این اطلاعات با افشای پتانسیل مولدسازی دارایی‌های بلااستفاده و تعیین دقیق بهای تمام‌شده خدمات، امکان قیمت‌گذاری منطقی عوارض و تنوع‌بخشی به منابع درآمدی را فراهم می‌سازند. در حوزه بودجه‌ریزی، استفاده از داده‌های حسابداری مبتنی بر عملکرد، مدیران را قادر می‌سازد تا منابع محدود را به پروژه‌هایی با بالاترین بازده اقتصادی و اجتماعی تخصیص دهند و از تداوم ناکارآمدی‌های ناشی از بودجه‌ریزی افزایشی جلوگیری نمایند. شفافیت مالی حاصل از گزارشگری دقیق، به عنوان رکن اساسی پاسخگویی، اعتماد عمومی را جلب کرده و به عنوان یک عامل بازدارنده در برابر سوءمدیریت عمل می‌کند. با این حال، مسیر پیش رو خالی از مانع نیست. چالش‌هایی نظیر ناهماهنگی استانداردها، ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، کمبود نیروی متخصص حسابداری بخش عمومی و مقاومت‌های فرهنگی در برابر افشای اطلاعات، از جمله موانع اصلی هستند که مانع بهره‌برداری کامل از پتانسیل‌های اطلاعات حسابداری می‌شوند. برای گذار موفقیت‌آمیز، ضروری است که شهرداری‌ها سرمایه‌گذاری قابل توجهی در یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی، اجرای کامل حسابداری تعهدی و آموزش مستمر نیروی انسانی متخصص نمایند تا بتوانند گزارشگری مالی با کیفیت بالا و مبتنی بر عملکرد ارائه دهند. در نهایت، آینده مدیریت شهری کارآمد، در گرو توانایی مدیران در تبدیل داده‌های خام حسابداری به بینش‌های راهبردی است. برای کارمندان شهرداری با دانش حسابداری، این فرصت وجود دارد که با به‌کارگیری دانش خود در زمینه‌های هزینه‌یابی دقیق و تحلیل شاخص‌های عملکرد، نقشی فعال در بهینه‌سازی فرایندها و تقویت شفافیت مالی ایفا کنند. ادغام موفقیت‌آمیز مفاهیم حسابداری صنعتی در مدل مدیریت شهری، کلید دستیابی به شهری کارآمد، پاسخگو و دارای نظام مالی پایدار خواهد بود که منافع آن مستقیماً به شهروندان بازمی‌گردد. ارتقاء مستمر کیفیت اطلاعات حسابداری، نه یک هزینه اضافی، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای بقا و توسعه خدمات عمومی در محیط پیچیده امروزی است.

منابع

- 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 شهرداری ها. اقتصاد شهر، ۱۶(۴)، ۹۰-۹۷.
- اکبری نعمت اله، مؤذن جمشیدی سیده هما. (۲۰۱۱). تحلیل تاثیر هدفمند کردن یارانه ها بر درآمد و هزینه کلان شهرها (تشخیص فرآیندها و تاثیرات بعد از اجرای هدفمند کردن یارانه ها؛ مطالعه موردی کلان شهر اصفهان).
- قسیم، صلاح الدین، صیدی، سیروان، تکیه خواه، جاهده. (۲۰۲۳). ایجاد درآمدهای جدید و پایدار برای شهرداری ها (مطالعه موردی: شهرداری سنندج). فصلنامه مدیریت راهبردی در سیستم های صنعتی (مدیریت صنعتی سابق)، ۱۸(۶۴)، ۲۳-۳۵.
- شیعه، اسماعیل، علیزاده. (۲۰۲۰). راهکارهای تامین منابع درآمدی پایدار برای شهرداری های کشور. کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی، ۲(۲)، ۳۰۹-۳۱۰.
- مالکی پور، شریفزادگان. (۲۰۲۰). سنجش هزینه مبادله نهاد برنامه ریزی شهری، مورد پژوهشی طرح تفصیلی شهر اصفهان. اقتصاد شهری، ۱۵(۱)، ۶۵-۸۰.
- خمر، غلامعلی، جوادیان. (۲۰۱۶). پیش بینی میزان درآمد حاصل از دریافت عوارض شهری شهرداری ها 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.
- سهرابی، صفری، آرزو. (۲۰۱۹). شناسایی و رتبه بندی مهم ترین روش های تأمین درآمدی پایدار شهرداری با استفاده از فنون MCDM (مطالعه موردی: شهرداری همدان). اقتصاد شهری، ۴(۲)، ۹۱-۱۱۰.
- معطوفی، علی رضا. (۲۰۱۷). شناسایی و اولویت بندی روش های درآمد پایدار در شهرداری گرگان با استفاده از روش AHP. مدیریت شهری نوین، ۵(۱۸)، ۱۱۷-۱۴۲.
- فضلای علیرضا، دالمن پور محمد، امامی میبدی علی، رحیم زاده اشکان. (۲۰۲۳). ارزیابی روش های تأمین مالی در شهرداری ها و معرفی روش مناسب.
- هاشمی فیض آبادی، سیدمهدی، فیض آبادی، اکرم. (۲۰۲۰). مشکلات و پیشنهادات برای درآمد پایدار شهری با نگاه اقتصاد مقاومتی. مطالعات طراحی شهری و پژوهش های شهری، ۱۲(۳)، ۳۱-۴۴.
- پیش دار. (۲۰۲۵). مدیریت بهره وری املاک و دارایی های شهری، کلید افزایش درآمد پایدار شهرداری. پژوهش های جدید در مدیریت و حسابداری، ۹۷(۱۱)، ۱۷۵-۱۸۰.
- عبدالله زاده جمال آبادی، امیرحسین، تقوایی. (۲۰۲۴). تبیین و محاسبه سهم انواع عوارض کسب و کار در ساخت مسکن؛ مورد پژوهشی: پروانه های شهرسازی شهرداری تهران در سال ۱۴۰۲. اقتصاد و برنامه ریزی شهری، ۲۰(۵)، ۶۴-۸۰.
- محمدی، اشرف، غلامی، حاجیان. (۲۰۲۲). بررسی راهکارهای تامین مالی پروژه در شهرداری شازند. مدیریت، حسابداری و اقتصاد، ۲۳(۶)، ۴۱-۴۸.