

بررسی راهکارهای افزایش درآمدهای پایدار در شهرداری‌ها با تأکید بر مدیریت مالی و

اداری شهری

مهدی عادل^۱، مصطفی فخرآوری^۲

۱- کارشناسی مدیریت تعاون، دانشگاه علمی کاربردی جهاد کشاورزی، بوشهر. (مسئول ناحیه یک شهرداری - خدمات شهری و سد معبر)

۲- کارشناسی ارشد حسابداری، دانشگاه آزاد بوشهر. (کارشناس مالی و اداری و درآمد)

چکیده

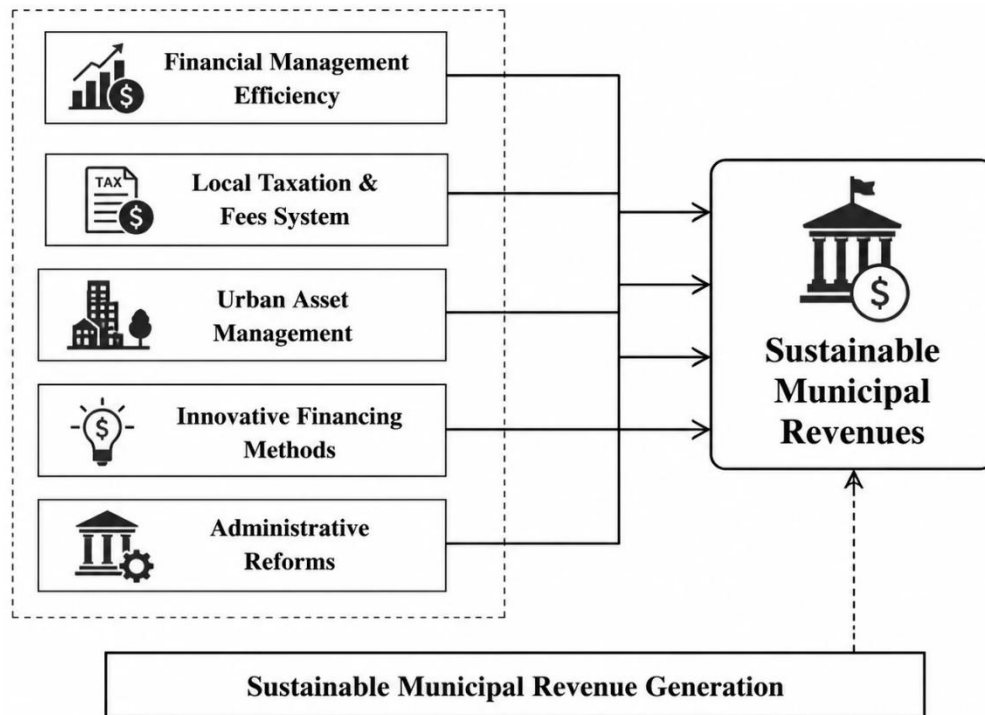
حکمرانی خوب شهری بر اصولی مانند شفافیت، پاسخ‌گویی، مشارکت، قانون‌مداری، عدالت، کارایی و اثربخشی تأکید دارد؛ با این حال، تبیین ضعف این شاخص‌ها صرفاً با تکیه بر عوامل ساختاری و حقوقی کافی نیست. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش آنومی سازمانی به‌عنوان مکانیزم رفتاری و سازمانی انتقال اثر محدودیت‌های محیطی، سازمانی و گروهی بر افت حکمرانی خوب در شهرداری زاهدان انجام شده است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی و از حیث رویکرد، آمیخته (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی، به‌منظور استخراج مؤلفه‌های وضعیت مطلوب حکمرانی خوب از فراترکیب ۵۹ مطالعه استفاده شد و سپس تحلیل محتوای ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارشناسان ارشد و خبرگان برای آسیب‌شناسی آنومی انجام گرفت. در بخش کمی، پیمایش کارکنان رسمی و قراردادی شهرداری زاهدان (۲۱۰ نفر) با استفاده از پرسش‌نامه محقق‌ساخته بر مبنای طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای اجرا گردید. برای سنجش وضعیت موجود از آزمون تی (t) تک‌نمونه‌ای و برای آزمون روابط علی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که میانگین مؤلفه‌های چهار سطح فردی رفتاری، گروهی ساختاری، سازمانی و محیطی زمینهای و نیز تمامی شاخص‌های حکمرانی خوب، به‌طور معناداری پایین‌تر از سطح متوسط است. در مدل ساختاری، مشخص گردید که عوامل محیطی زمینهای، سازمانی و گروهی ساختاری موجب افزایش آنومی فردی رفتاری شده و در مقابل، آنومی فردی رفتاری به کاهش حکمرانی خوب منجر می‌شود. نتایج بررسی نقش میانجی‌گری نیز نشان داد که اثر عوامل محیطی و گروهی بر حکمرانی خوب، عمدتاً از مسیر آنومی منتقل می‌شود و در مورد عوامل سازمانی، این میانجی‌گری به‌صورت جزئی است. در نتیجه‌گیری می‌توان گفت که افت حکمرانی خوب در محدوده مورد مطالعه، پدیده‌ای چندسطحی بوده و از برهم‌کنش محدودیت‌های محیطی، سازمانی و گروهی و شکل‌گیری الگوهای رفتاری آنومیک ناشی می‌شود. مهم‌ترین دلالت کاربردی این پژوهش، لزوم طراحی بسته اصلاحی چندسطحی با تمرکز بر کاهش آنومی رفتاری از مسیر تقویت شفافیت، ارزیابی عملکرد، ساده‌سازی فرایندها، تصمیم‌گیری مشارکتی و هماهنگی بین‌بخشی است.

واژگان کلیدی: درآمد پایدار شهری، مدیریت مالی شهرداری، اصلاحات اداری شهری، تأمین مالی شهری، دارایی‌های شهری.

مقدمه

مدیریت شهری در قرن بیست و یکم با چالش‌های فزاینده‌ای مواجه است که بقا و توسعه آن را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی از حیاتی‌ترین این چالش‌ها، تأمین مالی پایدار شهرداری‌ها است. شهرداری‌ها به عنوان نهادهای اصلی ارائه دهنده خدمات عمومی و زیربنایی در سطوح محلی، مسئولیت سنگینی در قبال بهبود کیفیت زندگی شهروندان، توسعه زیرساخت‌های شهری، و ایجاد محیطی امن و پویا بر عهده دارند. تحقق این مسئولیت‌ها مستلزم برخورداری از منابع مالی کافی و پایدار است که بتواند پاسخگوی نیازهای رو به رشد جامعه شهری و همچنین سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت در پروژه‌های عمرانی و خدماتی باشد. متأسفانه، بسیاری از شهرداری‌ها در سراسر جهان، و به ویژه در کشور ایران، با محدودیت‌های جدی در منابع درآمدی خود روبرو هستند. این محدودیت‌ها غالباً ناشی از وابستگی بیش از حد به منابع درآمدی ناپایدار و غیرقابل اتکا، ناکارآمدی در نظام وصول عوارض و مالیات‌های محلی، و ضعف در مدیریت منابع و دارایی‌های موجود است.

اتکای صرف به درآمدهایی مانند فروش تراکم، بهره‌برداری کوتاه‌مدت از املاک، و یا کمک‌های دولتی که عموماً ماهیتی پروژه‌محور و یا مقطعی دارند، شهرداری‌ها را در برابر نوسانات اقتصادی و تغییرات سیاست‌گذاری آسیب‌پذیر می‌سازد. این ناپایداری درآمدی، برنامه‌ریزی بلندمدت را دشوار کرده و توانایی شهرداری‌ها در اجرای پروژه‌های اساسی و تأمین رفاه پایدار شهروندان را محدود می‌کند. در چنین شرایطی، تمرکز بر ایجاد و تقویت درآمدهای پایدار به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل می‌شود. درآمدهای پایدار، آن دسته از منابع مالی هستند که به طور مداوم و قابل پیش‌بینی در دسترس شهرداری قرار می‌گیرند و به آن امکان می‌دهند تا با اطمینان بیشتری به فعالیت‌های جاری و سرمایه‌گذاری‌های آتی خود بپردازد. هدف اصلی این مقاله، ارائه یک بررسی جامع و تحلیلی از راهکارهای افزایش درآمدهای پایدار در شهرداری‌ها با تأکید بر جنبه‌های کلیدی مدیریت مالی و اداری شهری است. این پژوهش به دنبال شناسایی موانع موجود در مسیر دستیابی به درآمدهای پایدار و ارائه پیشنهاداتی مبتنی بر یافته‌های علمی و تجارب عملی است. با توجه به اهمیت فزاینده مدیریت مالی شهری در ارتقای کارآمدی و اثربخشی شهرداری‌ها، این مقاله تلاش دارد تا با تشریح مبانی نظری، ساختارهای مدیریتی، ابزارهای مالی، و رویکردهای نوین، چارچوبی منسجم برای درک بهتر و عملیاتی کردن راهکارهای پایدار درآمدی ارائه دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی افزایش درآمدهای پایدار شهرداری‌ها با تأکید بر مدیریت مالی و اداری شهری

مدل مفهومی ارائه شده در این پژوهش، چارچوبی تحلیلی برای تبیین عوامل مؤثر بر افزایش درآمدهای پایدار در شهرداری‌ها ارائه می‌دهد. در این مدل، مجموعه‌ای از متغیرهای کلیدی شامل مدیریت مالی شهری، مدیریت اداری و سازمانی، توسعه منابع درآمدی جدید، مدیریت دارایی‌ها و املاک شهری، و اصلاح نظام عوارض و مالیات‌های محلی به عنوان عوامل اثرگذار در نظر گرفته شده‌اند. این متغیرها از طریق سازوکارهای مدیریتی و سیاست‌گذاری مناسب می‌توانند به بهبود ساختار درآمدی شهرداری‌ها منجر شوند. در مدل، هر یک از این عوامل به صورت اجزای مستقل اما مرتبط نمایش داده شده‌اند که از طریق روابط علی و جهت‌دار (فلش‌ها) بر متغیر نهایی یعنی افزایش درآمدهای پایدار شهری تأثیر می‌گذارند. بر اساس این چارچوب مفهومی، تقویت نظام مدیریت مالی و اداری می‌تواند زمینه‌ساز بهره‌برداری مؤثر از ظرفیت‌های اقتصادی شهر را فراهم سازد. همچنین استفاده از ابزارهای نوین تأمین مالی، بهینه‌سازی بهره‌برداری از دارایی‌ها و املاک شهری، و اصلاح سازوکارهای وصول عوارض و مالیات‌های محلی از جمله راهکارهایی هستند که در تعامل با یکدیگر می‌توانند به پایداری منابع مالی شهرداری‌ها کمک کنند. در مجموع، این مدل مفهومی نشان می‌دهد که دستیابی به درآمدهای پایدار شهری مستلزم یک رویکرد جامع مدیریتی است که در آن ابعاد مالی، اداری و اقتصادی مدیریت شهری به صورت هماهنگ مورد توجه قرار می‌گیرد.

روش تحقیق مورد استفاده در این مقاله، مطالعات کتابخانه‌ای و تحلیل اسناد و مقالات علمی مرتبط با موضوع درآمدهای پایدار شهری، مدیریت مالی، و اقتصاد شهری است. این رویکرد امکان بهره‌گیری از دانش نظری و تجربیات موجود را فراهم می‌آورد و به شناسایی روندهای نوین و چالش‌های مشترک شهرداری‌ها در سطح جهانی کمک می‌کند. تمرکز بر منابع علمی معتبر و به‌روز، اعتبار نتایج و پیشنهادات این پژوهش را تضمین می‌نماید.

یافته‌های این تحقیق بر جنبه‌های گوناگونی از جمله لزوم بازنگری در نظام عوارض و مالیات‌های محلی، معرفی و استفاده از ابزارهای نوین تأمین مالی شهری، اهمیت مدیریت فعالانه و بهینه دارایی‌ها و املاک شهرداری، و ضرورت تدوین برنامه‌های راهبردی و اصلاحات ساختاری در سازمان‌های شهرداری تأکید دارد. این پژوهش بر این باور است که پایداری درآمدی صرفاً یک مسئله مالی نیست، بلکه ارتباط تنگاتنگی با کیفیت حکمرانی شهری، شفافیت اداری، و مشارکت شهروندان دارد. در آخر، این پژوهش با جمع‌بندی مباحث مطرح شده، به نتیجه‌گیری در خصوص راهکارهای کلیدی برای دستیابی به درآمدهای پایدار در شهرداری‌ها می‌پردازد. هدف نهایی، ارائه دیدگاهی کاربردی به سیاست‌گذاران، مدیران شهری، و پژوهشگران در خصوص ضرورت اتخاذ رویکردهای جامع و استراتژیک برای تضمین ثبات مالی شهرداری‌ها و در نتیجه، ارتقای سطح خدمات و کیفیت زندگی در شهرها است. این پژوهش تلاش دارد تا با ارائه یک چارچوب تحلیلی قوی، در جهت رفع یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش روی مدیریت شهری گامی مؤثر بردارد.

۲. مبانی نظری درآمدهای پایدار شهری

مفهوم درآمدهای پایدار شهری، پاسخی ضروری به چالش‌های مالی دیرینه شهرداری‌ها در تأمین بودجه لازم برای ارائه خدمات و توسعه زیرساخت‌ها است. پایداری در این زمینه به معنای توانایی شهرداری در تولید مستمر و قابل پیش‌بینی منابع مالی است که بتواند هزینه‌های عملیاتی، نگهداری، و سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت را بدون اتکای مفرط به منابع ناپایدار یا یارانه‌های موقتی پوشش دهد. درآمدهای پایدار، ستون فقرات مالی هر شهرداری سالم و کارآمد را تشکیل می‌دهند و امکان برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای سیاست‌های توسعه شهری را فراهم می‌سازند. این نوع درآمدها معمولاً از منابعی حاصل می‌شوند که ذاتاً در اقتصاد شهری ریشه دارند و با فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی شهروندان و نهادها در ارتباط مستقیم هستند.

یکی از جنبه‌های کلیدی درآمدهای پایدار، ماهیت اداری و قانونی آن‌هاست. این درآمدها اغلب از طریق سازوکارهای قانونی مانند اخذ عوارض، مالیات‌های محلی، و حق‌الزحمه خدمات در اختیار شهرداری قرار می‌گیرند. این سازوکارها باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شوند که عادلانه، شفاف، و کارآمد باشند تا بتوانند مشارکت فعال شهروندان را جلب کرده و از فرار مالیاتی جلوگیری نمایند. به عنوان مثال، نظام مالیات بر دارایی‌های ملکی، یکی از مهمترین منابع درآمدی پایدار برای شهرداری‌ها در بسیاری از کشورهای پیشرفته محسوب می‌شود، زیرا ارزش املاک به طور کلی با رشد و توسعه شهر افزایش می‌یابد و مالیات بر آن می‌تواند به صورت مستمر وصول گردد (هاشمی فیض‌آبادی و فیض‌آبادی، ۲۰۲۰). با این حال، صرف وجود این ابزارهای قانونی تضمین‌کننده پایداری نیست. کارآمدی در نظام وصول، شفافیت در تعیین مبنای محاسبه، و تناسب عوارض با خدمات ارائه شده، همگی از عوامل حیاتی در تضمین پایداری این درآمدها محسوب می‌شوند. ضعف در هر یک از این حلقه‌ها می‌تواند منجر به کاهش قابل توجه منابع درآمدی شهرداری و اتکای بیشتر به درآمدهای ناپایدار شود. در بسیاری از نظام‌های شهری، این موضوع به دلیل عدم به‌روزرسانی قوانین، پیچیدگی فرآیندهای اداری، و یا عدم وجود اراده سیاسی کافی برای اجرای صحیح قوانین، با چالش روبرو است.

مفهوم پایداری درآمدی همچنین با مفهوم توسعه پایدار شهری گره خورده است. یک شهرداری که قادر به تأمین مالی پایدار باشد، می‌تواند سرمایه‌گذاری‌های لازم را در بخش‌های حیاتی مانند حمل و نقل عمومی، بهداشت، آموزش، و محیط زیست انجام دهد. این سرمایه‌گذاری‌ها نه تنها به بهبود کیفیت زندگی شهروندان کمک می‌کنند، بلکه می‌توانند با تقویت بنیان‌های اقتصادی شهر، مولد درآمدهای پایدار آتی نیز باشند. به عنوان مثال، سرمایه‌گذاری در پروژه‌های انرژی‌های پاک و پایدار

می‌تواند در بلندمدت هزینه‌های انرژی شهرداری را کاهش داده و حتی منابع درآمدی جدیدی از طریق فروش انرژی مازاد ایجاد کند. بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که بخشی از مشکل پایداری درآمدی شهرداری‌ها، ناشی از عدم تفکیک و یا عدم تعریف دقیق وظایف و منابع درآمدی بین سطوح مختلف حکمرانی (مرکزی، استانی، و محلی) است. فقدان استقلال مالی کافی برای شهرداری‌ها و وابستگی بیش از حد به اعتبارات دولتی، توانایی آن‌ها را در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های توسعه‌ای محدود می‌سازد (خمر و جوادیان، ۲۰۱۶). این امر نیازمند بازنگری در ساختارهای توزیع درآمد و تعریف مسئولیت‌های مالی روشن برای هر سطح از حکمرانی است.

علاوه بر منابع سنتی، نوآوری در تأمین مالی شهری نیز نقش مهمی در پایداری درآمدی ایفا می‌کند. استفاده از ابزارهای مالی نوین مانند اوراق مشارکت شهری، مشارکت عمومی-خصوصی (PPP)، و یا توسعه مدل‌های اقتصادی خلاقانه که از ظرفیت‌های بالقوه شهر بهره می‌برند، می‌تواند منابع درآمدی جدید و پایداری را برای شهرداری‌ها ایجاد کند. این روش‌ها، ضمن کاهش بار مالی مستقیم بر شهرداری، می‌توانند از سرمایه‌های بخش خصوصی نیز بهره‌مند شوند و پروژه‌های بزرگ و پیچیده را عملیاتی سازند (تفضلی و همکاران، ۲۰۲۳). مدیریت دارایی‌ها و املاک شهری نیز یکی دیگر از ابعاد حیاتی در ایجاد درآمدهای پایدار است. بسیاری از شهرداری‌ها دارای املاک و دارایی‌های ارزشمندی هستند که به نحو مطلوب مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرند. شناسایی، ارزیابی، و تدوین استراتژی‌های مناسب برای بهره‌برداری بهینه از این دارایی‌ها، می‌تواند منابع درآمدی قابل توجه و پایداری را برای شهرداری فراهم کند. این امر مستلزم وجود یک واحد مدیریت دارایی حرفه‌ای و با دانش در ساختار شهرداری است.

مبانی نظری درآمدهای پایدار شهری بر این نکته تأکید دارند که پایداری واقعی زمانی حاصل می‌شود که شهرداری بتواند با اتکا به منابع داخلی، توانایی خود را در انجام وظایفش حفظ و ارتقا بخشد. این امر نیازمند ترکیبی از اصلاحات قانونی، بهبود فرآیندهای اداری، نوآوری مالی، و مدیریت استراتژیک دارایی‌ها است. رویکردی جامع که هم به جنبه‌های درآمدی و هم به جنبه‌های هزینه‌ای مدیریت شهری توجه داشته باشد، شرط اساسی برای دستیابی به این هدف مهم است (قسیمی و همکاران، ۲۰۲۳).

۳. ساختار مدیریت مالی در شهرداری‌ها

ساختار مدیریت مالی در شهرداری‌ها، نظام پیچیده‌ای از سیاست‌ها، رویه‌ها، و نهادهایی است که مسئولیت برنامه‌ریزی، تخصیص، مصرف، و نظارت بر منابع مالی را بر عهده دارند. کارآمدی این ساختار، مستقیماً بر توانایی شهرداری در تأمین خدمات عمومی، اجرای پروژه‌های توسعه‌ای، و دستیابی به اهداف پایداری درآمدی تأثیر می‌گذارد. درک این ساختار، اولین گام برای شناسایی نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارهای بهبود است. یک ساختار مالی مطلوب باید شفاف، پاسخگو، کارآمد، و منعطف باشد تا بتواند به نیازهای متغیر شهر و شهروندان پاسخ دهد.

به طور کلی، مدیریت مالی شهرداری شامل چند بعد اصلی است: بودجه‌ریزی، حسابداری، خزانه‌داری، و حسابرسی. بودجه‌ریزی فرآیند پیش‌بینی و برنامه‌ریزی درآمدها و هزینه‌های شهرداری برای یک دوره زمانی مشخص است. این فرآیند باید مشارکت‌جویانه، واقع‌بینانه، و مبتنی بر اولویت‌های توسعه شهری باشد. بودجه‌ریزی مؤثر، ابزاری کلیدی برای تخصیص بهینه منابع و ارزیابی عملکرد شهرداری محسوب می‌شود (شیعه و علیزاده، ۲۰۲۰). ضعف در بودجه‌ریزی می‌تواند منجر به کسری بودجه، اتلاف منابع، و یا عدم تحقق اهداف شود. حسابداری شهرداری، سیستمی است که برای ثبت، طبقه‌بندی، و گزارش‌دهی کلیه معاملات مالی شهرداری به کار می‌رود. اصول حسابداری دولتی و شهرداری نیازمند دقت و شفافیت بالا است تا بتوان تصویری واقعی از وضعیت مالی شهرداری ارائه داد. استانداردهای فرآیندهای حسابداری، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی

نوبین، و تربیت نیروی انسانی متخصص در این حوزه، از عوامل کلیدی در ارتقای کیفیت حسابداری شهرداری‌ها هستند. بدون حسابداری دقیق، نظارت بر مصرف منابع و ارزیابی عملکرد مالی دشوار خواهد بود.

خزانه‌داری به مدیریت جریان‌های نقدی شهرداری، نگهداری وجوه، و پرداخت تعهدات مالی مربوط می‌شود. مدیریت مؤثر خزانه‌داری به معنای اطمینان از وجود نقدینگی کافی برای پاسخگویی به تعهدات در زمان مقرر و همچنین سرمایه‌گذاری بهینه وجوه مازاد برای کسب درآمد اضافی است. ناکارآمدی در خزانه‌داری می‌تواند منجر به تأخیر در پرداخت‌ها، جریمه‌های تأخیر، و از دست دادن فرصت‌های سرمایه‌گذاری شود. حسابرسی، فرآیندی است که به منظور بررسی و ارزیابی صحت و دقت صورت‌های مالی، رعایت قوانین و مقررات، و اثربخشی سیستم‌های کنترل داخلی صورت می‌گیرد. حسابرسی می‌تواند به صورت داخلی (توسط واحدهای حسابرسی درون شهرداری) و یا خارجی (توسط نهادهای مستقل) انجام شود. حسابرسی، ابزاری قدرتمند برای افزایش شفافیت، پاسخگویی، و پیشگیری از تخلفات مالی است و نقش مهمی در جلب اعتماد عمومی و اعتبار شهرداری ایفا می‌کند (اکبری و موذن جمشیدی، ۲۰۱۱).

ساختار سازمانی و اداری شهرداری نیز ارتباط تنگاتنگی با مدیریت مالی دارد. وجود واحدهای تخصصی مانند معاونت مالی، اداره بودجه، اداره حسابداری، و اداره املاک، برای اجرای مؤثر وظایف مالی ضروری است. تقسیم کار شفاف، تعیین مسئولیت‌های روشن، و ایجاد هماهنگی بین این واحدها، از اصول مهم در طراحی ساختار اداری کارآمد است. گاهی ضعف در ساختار سازمانی، مانند عدم وجود واحد مشخص برای مدیریت دارایی‌های شهرداری، مانع از بهره‌برداری بهینه از این منابع ارزشمند می‌شود.

یکی از چالش‌های رایج در ساختار مدیریت مالی شهرداری‌ها، عدم استقلال مالی کافی است. وابستگی بیش از حد به اعتبارات متمرکز دولتی و عدم توانایی در تولید درآمدهای محلی کافی، استقلال مالی شهرداری‌ها را محدود می‌سازد. این امر، توانایی آن‌ها را در تصمیم‌گیری مستقل و اجرای برنامه‌های بلندمدت کاهش می‌دهد. در نظام‌های توسعه‌یافته، تلاش بر این است که بخش قابل توجهی از بودجه شهرداری‌ها از منابع داخلی تأمین شود تا استقلال و پاسخگویی آن‌ها افزایش یابد (مالکی پور و شریف‌زادگان، ۲۰۲۰). نظام پرداخت حقوق و دستمزد، مدیریت قراردادهای و فرآیندهای تدارکات نیز بخشی از ساختار مدیریت مالی را تشکیل می‌دهند. این فرآیندها باید شفاف، عادلانه، و مبتنی بر رعایت قوانین و مقررات باشند تا از فساد و رانت جلوگیری شود. استفاده از سیستم‌های الکترونیکی و دولت الکترونیک در این حوزه‌ها می‌تواند به افزایش شفافیت و کارایی کمک شایانی نماید. علاوه بر این، مدیریت بدهی و سرمایه‌گذاری نیز از ابعاد مهم ساختار مالی است. شهرداری‌ها ممکن است برای اجرای پروژه‌های بزرگ نیاز به تأمین مالی از طریق وام یا انتشار اوراق داشته باشند. مدیریت صحیح بدهی، شامل اطمینان از قابلیت بازپرداخت، انتخاب مناسب‌ترین ابزارهای مالی، و کنترل سطح بدهی، برای جلوگیری از بحران مالی ضروری است. همچنین، سرمایه‌گذاری وجوه مازاد شهرداری در بازارهای مالی معتبر، می‌تواند سودآوری شهرداری را افزایش دهد. در آخر، بهبود مستمر در ساختار مدیریت مالی شهرداری‌ها نیازمند توجه به جنبه‌های اداری، قانونی، و تکنولوژیکی است. ایجاد فرهنگ پاسخگویی، شفافیت، و مشارکت در بین کارکنان شهرداری و همچنین شهروندان، عاملی حیاتی برای موفقیت این ساختارها است. اصلاحات ساختاری باید با هدف توانمندسازی شهرداری‌ها در تولید درآمدهای پایدار و مدیریت مؤثر منابع صورت پذیرد.

۴. نقش عوارض و مالیات‌های محلی در پایداری درآمد

عوارض و مالیات‌های محلی، ستون فقرات سنتی درآمدهای پایدار شهرداری‌ها را تشکیل می‌دهند و از دیرباز، ابزار اصلی شهرداری‌ها برای تأمین مالی فعالیت‌های خود بوده‌اند. این منابع درآمدی، به دلیل ارتباط مستقیم با فعالیت‌های اقتصادی و برخورداری شهروندان و کسب‌وکارها در محدوده سرزمینی شهرداری، ماهیتی پایدارتر و قابل پیش‌بینی‌تر نسبت به سایر منابع دارند. با این حال، میزان اثربخشی و پایداری این عوارض و مالیات‌ها به شدت به نحوه طراحی، وضع، و اجرای آن‌ها بستگی دارد. یک نظام عوارضی و مالیاتی کارآمد، نه تنها به تأمین مالی شهرداری کمک می‌کند، بلکه می‌تواند در هدایت توسعه شهری و اصلاح رفتار اقتصادی شهروندان نیز نقش داشته باشد.

یکی از مهمترین انواع مالیات‌های محلی، مالیات بر دارایی‌های ملکی است. این مالیات، که اغلب بر ارزش منطقه‌ای (مالیات بر ارزش افزوده زمین) یا ارزش دفتری املاک وضع می‌شود، منبع درآمدی بسیار قابل اتکا برای شهرداری‌ها محسوب می‌شود. با رشد و توسعه شهر، ارزش املاک افزایش یافته و در نتیجه، درآمدهای حاصل از این مالیات نیز به طور طبیعی رشد می‌کند. (هاشمی فیض‌آبادی و فیض‌آبادی، ۲۰۲۰). چالش اصلی در این زمینه، اجرای دقیق و عادلانه نظام ارزیابی املاک و به‌روزرسانی مستمر آن است تا از افت ارزش واقعی املاک و فرار مالیاتی جلوگیری شود. عوارض مربوط به خدمات شهری، مانند عوارض دفع زباله، عوارض نوسازی، و عوارض تأمین سرانه فضای سبز، نیز از منابع درآمدی پایدار محسوب می‌شوند. این عوارض، در ازای خدماتی که شهرداری به شهروندان ارائه می‌دهد، اخذ می‌گردند و ماهیت مبادله‌ای دارند. برای افزایش پایداری این عوارض، لازم است که تناسب منطقی بین میزان عوارض و کیفیت خدمات ارائه شده وجود داشته باشد. شفافیت در نحوه محاسبه و وصول این عوارض و همچنین اطلاع‌رسانی دقیق به شهروندان درباره خدمات دریافت شده، می‌تواند رضایت عمومی را جلب و مشارکت در پرداخت را افزایش دهد.

عوارض صدور پروانه ساختمانی و عوارض تفکیک اراضی، اگرچه می‌توانند منابع درآمدی قابل توجهی باشند، اما ماهیت پروژه‌محور دارند و از این رو، پایداری کمتری نسبت به مالیات بر دارایی دارند. با این حال، اگر این عوارض با رویکردهای توسعه پایدار و بلندمدت شهری مرتبط شوند، مثلاً با اخذ عوارض بیشتر برای ساخت‌وسازهای با تراکم بالا در مناطق مرکزی و یا اختصاص بخشی از این عوارض به توسعه فضاهای سبز و حمل و نقل عمومی، می‌توانند به طور غیرمستقیم به پایداری مالی و توسعه شهری کمک کنند (مالکی‌پور و شریف‌زادگان، ۲۰۲۰).

یکی از چالش‌های اساسی در نظام عوارض و مالیات‌های محلی در بسیاری از کشورها، عدم تناسب قوانین با واقعیت‌های اقتصادی و اجتماعی است. قوانین قدیمی، پیچیدگی فرآیندهای اجرایی، و ضعف در نظام وصول، منجر به ناکارآمدی این منابع و اتکای شهرداری‌ها به درآمدهای ناپایدار می‌شود. در این راستا، بازنگری و اصلاح قوانین و مقررات مربوط به عوارض و مالیات‌های محلی، ضروری است تا بتوانند با شرایط روز همگام شوند. شفافیت و پاسخگویی در فرآیند وضع و وصول عوارض و مالیات‌ها، نقش حیاتی در جلب اعتماد شهروندان و افزایش مشارکت آن‌ها دارد. وقتی شهروندان احساس کنند که عوارض پرداختی آن‌ها به طور شفاف و مؤثر صرف بهبود خدمات شهری و توسعه جامعه می‌شود، تمایل بیشتری به پرداخت خواهند داشت. ایجاد سامانه‌های الکترونیکی برای محاسبه، پرداخت، و پیگیری عوارض، می‌تواند به این شفافیت و کارآمدی کمک کند (شیعه و علیزاده، ۲۰۲۰).

همچنین، لازم است که شهرداری‌ها در تعیین میزان عوارض، از رویکردهای مبتنی بر تحلیل اقتصادی بهره‌گیرند. میزان عوارض باید به گونه‌ای تعیین شود که هم نیازهای مالی شهرداری را برآورده کند و هم فشار مضاعفی بر شهروندان و کسب‌وکارها وارد نسازد. این امر نیازمند وجود واحدهای کارشناسی قوی در شهرداری است که بتوانند تحلیل‌های دقیق اقتصادی و اجتماعی انجام دهند. مفهوم "اصلاحات اداری" نیز در اینجا اهمیت می‌یابد. بهبود ساختار سازمانی، ارتقای دانش

و مهارت کارکنان، و ایجاد انگیزه برای کارکنان بخش وصول، از عوامل کلیدی در افزایش کارایی نظام عوارض و مالیات‌ها هستند. آموزش کارکنان در خصوص قوانین جدید، استفاده از فناوری‌های نوین، و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد، می‌تواند به ارتقای سطح خدمات و افزایش درآمدهای پایدار کمک کند. بنابراین، توجه به توزیع عادلانه بار مالیاتی از دیگر جنبه‌های مهم است. نظام عوارضی باید به گونه‌ای طراحی شود که فشار مالیاتی بر اقشار کم‌درآمد را کاهش دهد و از نابرابری‌های اجتماعی جلوگیری کند. این امر می‌تواند از طریق اعمال معافیت‌ها، تخفیف‌ها، و یا ارائه خدمات حمایتی برای اقشار آسیب‌پذیر صورت پذیرد. بدین ترتیب، مالیات‌های محلی نه تنها ابزاری برای تأمین مالی، بلکه ابزاری برای عدالت اجتماعی و توسعه پایدار نیز خواهند بود.

۵. روش‌های نوین تأمین مالی شهری

با توجه به محدودیت‌ها و ناکارآمدی‌های سنتی درآمدهای شهرداری‌ها، گرایش به سمت روش‌های نوین تأمین مالی شهری امری ضروری است. این روش‌ها، ضمن تنوع بخشیدن به منابع درآمدی، امکان بهره‌گیری از سرمایه‌های بخش خصوصی و عمومی، و اجرای پروژه‌های بزرگ و پیچیده را فراهم می‌سازند. نوآوری در تأمین مالی، نه تنها به رفع کسری بودجه شهرداری‌ها کمک می‌کند، بلکه می‌تواند در ارتقای کیفیت خدمات، بهبود زیرساخت‌ها، و توسعه پایدار شهری نیز نقش بسزایی داشته باشد (تفضلی و همکاران، ۲۰۲۳).

یکی از مهمترین روش‌های نوین، مشارکت عمومی-خصوصی (PPP) است. در این مدل، شهرداری با بخش خصوصی برای اجرای پروژه‌هایی که دولت به تنهایی قادر به تأمین مالی یا اجرای آن‌ها نیست، همکاری می‌کند. شهرداری معمولاً مالکیت یا مسئولیت نهایی پروژه را بر عهده دارد، اما بخش خصوصی، سرمایه، تخصص، و توانایی مدیریتی خود را به پروژه تزریق می‌کند. این مدل می‌تواند در حوزه‌های مختلفی مانند احداث و بهره‌برداری از زیرساخت‌های حمل و نقل، سیستم‌های جمع‌آوری و دفع زباله، پروژه‌های انرژی، و حتی خدمات شهری اعمال شود. PPP به شهرداری‌ها امکان می‌دهد تا با تقسیم ریسک و مسئولیت، پروژه‌های بزرگتری را اجرا کرده و از نوآوری بخش خصوصی بهره‌مند شوند. انتشار اوراق قرضه و اوراق مشارکت شهری، یکی دیگر از ابزارهای تأمین مالی نوین است. شهرداری‌ها می‌توانند با اخذ مجوزهای لازم، اوراق را منتشر کنند که سرمایه‌گذاران با خرید آن‌ها، منابع مالی مورد نیاز شهرداری برای پروژه‌های مشخص را تأمین می‌کنند. این اوراق، با نرخ سود مشخص و در سررسیدهای معین بازپرداخت می‌شوند. برای موفقیت این روش، لازم است که شهرداری از اعتبار مالی قوی برخوردار باشد و بتواند اطمینان سرمایه‌گذاران را جلب کند. همچنین، تعیین پروژه‌های سودآور و با بازدهی مناسب، برای تضمین بازپرداخت اوراق ضروری است (عبدالله‌زاده‌جمال‌آبادی و تقوایی، ۲۰۲۴).

جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI) نیز می‌تواند منبع مهمی برای تأمین مالی پروژه‌های شهری باشد. شرکت‌های بین‌المللی، با بهره‌گیری از فناوری‌ها و تجربیات پیشرفته خود، می‌توانند در پروژه‌های زیربنایی و توسعه‌ای شهرهای بزرگ سرمایه‌گذاری کنند. برای جذب این نوع سرمایه‌گذاری، شهرداری‌ها باید فضایی امن و جذاب برای سرمایه‌گذاران ایجاد کنند، شامل ارائه مشوق‌های مالیاتی، تسهیل فرآیندهای اداری، و تضمین حقوق مالکیت. توسعه مدل‌های اقتصادی خلاقانه و مبتنی بر ظرفیت‌های بالقوه شهر، از دیگر روش‌های نوین است. این مدل‌ها می‌توانند شامل راه‌اندازی استارت‌آپ‌های شهری، توسعه گردشگری پایدار، استفاده از ظرفیت‌های فرهنگی و هنری شهر برای درآمدزایی، و یا ایجاد بازارهای محلی و پایدار باشند. این رویکرد، بیشتر بر توانمندسازی اقتصادی جامعه محلی و بهره‌برداری از منابع نامشهود شهر تمرکز دارد.

استفاده از فناوری‌های نوین برای مدیریت داده‌ها و ارائه خدمات، می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری شود که به طور غیرمستقیم به پایداری مالی کمک می‌کند. به عنوان مثال، سیستم‌های حمل و نقل هوشمند، مدیریت انرژی پایدار، و یا پلتفرم‌های دولت الکترونیک، ضمن بهبود کیفیت زندگی، می‌توانند منابع درآمدی جدیدی ایجاد کنند (محمدی و همکاران، ۲۰۲۲). یکی دیگر از ابزارهای تأمین مالی، صندوق‌های سرمایه‌گذاری شهری یا "شهر bank" ها هستند. این صندوق‌ها می‌توانند توسط خود شهرداری یا با مشارکت بخش خصوصی تأسیس شوند و وظیفه جمع‌آوری سرمایه از منابع مختلف (مانند پس‌انداز شهروندان، سرمایه‌های شرکت‌های محلی) و هدایت آن به سوی پروژه‌های عمرانی و توسعه‌ای شهر را بر عهده داشته باشند. این رویکرد، ضمن ایجاد سازوکاری برای مشارکت سرمایه‌های خرد، می‌تواند در تخصیص بهینه منابع نیز نقش داشته باشد.

اخذ عوارض مبتنی بر ارزش افزوده حاصل از توسعه (Value Capture)، از دیگر روش‌های نوین و مؤثر است. در این روش، شهرداری بخشی از افزایش ارزش املاک را که ناشی از اجرای پروژه‌های عمومی (مانند احداث مترو یا پارک) است، از مالکان این املاک اخذ می‌کند. این رویکرد، تضمین می‌کند که منافع حاصل از سرمایه‌گذاری عمومی، به طور عادلانه بین شهرداری و مالکان املاک تقسیم شود و منبع درآمدی پایداری را برای شهرداری ایجاد می‌کند. سرانجام، موفقیت در به‌کارگیری روش‌های نوین تأمین مالی شهری، مستلزم وجود چارچوب‌های قانونی حمایتی، دانش فنی و تخصصی کافی در شهرداری، شفافیت در فرآیندها، و ایجاد اعتماد بین ذی‌نفعان مختلف (شهرداری، بخش خصوصی، شهروندان) است. این روش‌ها، ابزارهایی قدرتمند برای ارتقای استقلال مالی و توانمندی شهرداری‌ها در تأمین نیازهای رو به رشد جوامع شهری هستند.

۶. مدیریت دارایی‌ها و املاک شهری

مدیریت دارایی‌ها و املاک شهری، به مجموعه فعالیت‌ها، سیاست‌ها، و فرآیندهایی اطلاق می‌شود که شهرداری‌ها از طریق آن‌ها، مالکیت، بهره‌برداری، و نگهداری از کلیه اموال و دارایی‌های فیزیکی و غیرفیزیکی خود را مدیریت می‌کنند. این دارایی‌ها شامل زمین، ساختمان‌ها، تأسیسات، ماشین‌آلات، تجهیزات، و حتی حقوق مالکیت معنوی هستند. مدیریت کارآمد این دارایی‌ها، نه تنها برای حفظ ارزش آن‌ها و جلوگیری از استهلاک، بلکه به طور قابل توجهی برای ایجاد درآمدهای پایدار و بهبود ارائه خدمات عمومی، حیاتی است (معطوفی، ۲۰۱۷).

بسیاری از شهرداری‌ها دارای مجموعه‌ای گسترده و متنوع از املاک و دارایی‌ها هستند که اغلب به صورت پراکنده، بدون برنامه مشخص، و با بهره‌وری پایین نگهداری می‌شوند. شناسایی دقیق کلیه این دارایی‌ها، ثبت اطلاعات مربوط به آن‌ها (مانند موقعیت مکانی، ابعاد، وضعیت مالکیت، تاریخ تملک، و ارزش تقریبی)، و طبقه‌بندی آن‌ها بر اساس نوع کاربری و پتانسیل درآمدزایی، اولین گام در جهت مدیریت فعالانه آن‌ها محسوب می‌شود. ایجاد یک پایگاه داده جامع و به‌روز از دارایی‌های شهرداری، زیربنای هرگونه اقدام مدیریتی مؤثر است. برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیریت دارایی‌ها، گامی فراتر از صرف شناسایی و ثبت است. این امر مستلزم تعیین اهداف بلندمدت برای هر دسته از دارایی‌ها و تدوین استراتژی‌های مشخص برای دستیابی به این اهداف است. به عنوان مثال، برخی املاک ممکن است برای ارائه خدمات عمومی بهینه باشند، در حالی که برخی دیگر پتانسیل بالایی برای بهره‌برداری اقتصادی و درآمدزایی دارند. استراتژی‌ها می‌توانند شامل فروش املاک مازاد و غیرضروری، اجاره دادن املاک بلااستفاده، مشارکت در توسعه املاک با بخش خصوصی، یا تغییر کاربری برخی از املاک به منظور افزایش ارزش و درآمدزایی باشند.

یکی از مهمترین ابعاد مدیریت دارایی‌ها، بهره‌برداری اقتصادی از املاک شهری است. بسیاری از شهرداری‌ها دارای زمین‌های خالی، ساختمان‌های اداری مازاد، یا فضاهای تجاری هستند که می‌توانند به صورت فعال مورد بهره‌برداری قرار گیرند. این بهره‌برداری می‌تواند از طریق ایجاد پروژه‌هایی مانند مجتمع‌های تجاری، پارکینگ‌های عمومی، بازارهای روز، یا واحدهای مسکونی و اداری با رویکرد اقتصادی صورت پذیرد. درآمدهای حاصل از این فعالیت‌ها، می‌تواند منبعی پایدار برای تأمین بودجه شهرداری باشد. (معطوفی، ۲۰۱۷). مشارکت با بخش خصوصی در توسعه املاک شهری، یکی از رویکردهای مؤثر برای بهره‌برداری از پتانسیل این دارایی‌ها است. شهرداری می‌تواند با واگذاری حق توسعه املاک خود به بخش خصوصی، ضمن کسب درآمد از طریق اجاره یا سهم در سود، از تخصص و سرمایه بخش خصوصی برای اجرای پروژه‌های بزرگ و باکیفیت بهره‌مند شود. این مدل، ریسک سرمایه‌گذاری را نیز بین شهرداری و بخش خصوصی تقسیم می‌کند.

مدیریت بهینه فضاهای عمومی و پارک‌ها نیز بخشی از مدیریت دارایی‌ها محسوب می‌شود. این فضاها، ضمن اهمیت فرهنگی و اجتماعی، می‌توانند با ایجاد تسهیلات رفاهی، امکان برگزاری رویدادها، یا فضاهای تجاری کوچک، به منبع درآمدی پایدار تبدیل شوند. به عنوان مثال، اجاره دادن غرفه‌های تجاری در پارک‌ها، یا برگزاری رویدادهای فرهنگی و هنری در فضاهای عمومی، می‌تواند درآمدهای قابل توجهی را برای شهرداری به ارمغان بیاورد. فرآیند نگهداری و تعمیرات دارایی‌ها نیز باید با رویکردی استراتژیک و مبتنی بر تحلیل هزینه-فایده صورت گیرد. سرمایه‌گذاری در نگهداری پیشگیرانه، می‌تواند از استهلاک زودهنگام دارایی‌ها جلوگیری کرده و هزینه‌های تعمیرات اساسی در آینده را کاهش دهد. این امر به حفظ ارزش دارایی‌ها و اطمینان از عملکرد مطلوب آن‌ها کمک می‌کند.

ایجاد یک واحد سازمانی مجزا و تخصصی برای مدیریت دارایی‌ها و املاک شهری، امری ضروری است. این واحد باید دارای نیروهای متخصص در زمینه‌هایی مانند حقوق املاک، ارزیابی دارایی‌ها، برنامه‌ریزی شهری، و مدیریت قراردادها باشد. این واحد مسئولیت شناسایی فرصت‌ها، تدوین استراتژی‌ها، نظارت بر اجرای پروژه‌ها، و ارزیابی عملکرد دارایی‌ها را بر عهده خواهد داشت. (قسیمی و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین، شفافیت در فرآیند مدیریت دارایی‌ها، از جمله نحوه فروش، اجاره، یا مشارکت در توسعه املاک، برای جلب اعتماد عمومی و جلوگیری از فساد، حیاتی است. انتشار اطلاعات مربوط به معاملات دارایی‌ها، برگزاری مزایده‌ها و مناقصه‌های عمومی، و نظارت دقیق بر اجرای قراردادها، از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند به افزایش شفافیت و کارایی در این حوزه کمک کنند.

۷. برنامه‌ریزی راهبردی و اصلاحات اداری برای افزایش درآمد پایدار

دستیابی به درآمدهای پایدار در شهرداری‌ها، تنها با اتکا به منابع سنتی و یا اقدامات مقطعی امکان‌پذیر نیست. این امر مستلزم یک رویکرد جامع و بلندمدت است که بر پایه برنامه‌ریزی راهبردی و اصلاحات ساختاری و اداری بنا شده باشد. برنامه‌ریزی راهبردی، به شهرداری‌ها کمک می‌کند تا اهداف بلندمدت خود را در زمینه تأمین مالی تعریف کرده و استراتژی‌های مشخصی را برای دستیابی به آن‌ها تدوین نمایند. اصلاحات اداری نیز، ساختار و فرآیندهای سازمانی را برای اجرای مؤثر این استراتژی‌ها بهینه می‌سازد (سهرابی و صفری، ۲۰۱۹).

برنامه‌ریزی راهبردی در حوزه درآمدهای پایدار، باید ابتدا با تحلیل دقیق محیط داخلی و خارجی شهرداری آغاز شود. این تحلیل شامل شناسایی منابع درآمدی بالقوه و بالفعل، ارزیابی نقاط قوت و ضعف ساختار مالی و اداری، و همچنین شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی (مانند تغییرات اقتصادی، جمعیتی، و قوانین بالادستی) است. بر اساس نتایج این تحلیل،

اهداف واقعی و قابل دستیابی برای افزایش درآمدهای پایدار تعیین می‌شوند. این اهداف باید مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط، و زمان‌بندی شده (SMART) باشند. پس از تعیین اهداف، نوبت به تدوین استراتژی‌های اجرایی می‌رسد. این استراتژی‌ها می‌توانند شامل مواردی چون بازنگری در نظام عوارض و مالیات‌های محلی، توسعه ابزارهای نوین تأمین مالی، مدیریت فعالانه دارایی‌ها، و بهبود فرآیندهای اداری مرتبط با وصول درآمد باشند. هر استراتژی باید دارای برنامه‌های عملیاتی مشخص، با تعیین مسئولیت‌ها، زمان‌بندی، و منابع مورد نیاز باشد.

اصلاحات اداری، نقش حیاتی در تسهیل اجرای این استراتژی‌ها ایفا می‌کند. یکی از مهمترین اصلاحات، توانمندسازی واحد مالی شهرداری است. این امر شامل ارتقای دانش و مهارت کارکنان از طریق آموزش‌های تخصصی، به‌روزرسانی نرم‌افزارها و سیستم‌های اطلاعاتی، و ایجاد ساختارهای سازمانی منعطف و پاسخگو است. وجود واحدهای تخصصی مانند واحد تحقیق و توسعه درآمدهای شهری، واحد مدیریت دارایی‌ها، و واحد برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی استراتژیک، می‌تواند در این زمینه بسیار مؤثر باشد. بهبود فرآیندهای وصول درآمد، یکی از کلیدی‌ترین اصلاحات اداری است. این امر می‌تواند با ساده‌سازی رویه‌های اداری، کاهش مراحل اداری غیرضروری، استفاده از فناوری‌های نوین (مانند سامانه‌های پرداخت آنلاین و تلفن همراه)، و اجرای سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) برای ارتباط بهتر با مودیان، صورت پذیرد. ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت، صداقت، و پاسخگویی در بین کارکنان بخش وصول، نیز از اهمیت بالایی برخوردار است (شيعه و عليزاده، ۲۰۲۰).

اصلاحات در حوزه شفافیت و پاسخگویی، نه تنها به بهبود درآمدهای پایدار کمک می‌کند، بلکه اعتماد عمومی را نیز افزایش می‌دهد. انتشار منظم گزارش‌های مالی، بودجه، و عملکرد شهرداری، دسترسی آسان شهروندان به اطلاعات، و ایجاد سازوکارهای مؤثر برای دریافت بازخورد و شکایات شهروندان، از جمله اقدامات ضروری در این زمینه هستند. (اکبری و مؤذن جمشیدی، ۲۰۱۱). نظام مدیریت عملکرد در شهرداری‌ها، یکی دیگر از جنبه‌های مهم اصلاحات اداری است. تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای واحدهای مختلف مرتبط با درآمد، و ارزیابی منظم عملکرد آن‌ها بر اساس این شاخص‌ها، می‌تواند به شناسایی نقاط ضعف و قوت و اتخاذ اقدامات اصلاحی به موقع کمک کند. این امر، انگیزه کارکنان را برای دستیابی به اهداف درآمدی افزایش می‌دهد.

همکاری با سایر نهادها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی نیز می‌تواند در افزایش درآمدهای پایدار مؤثر باشد. تبادل اطلاعات و تجربیات با سایر شهرداری‌ها، همکاری با نهادهای نظارتی، و ایجاد مشارکت با بخش خصوصی و جامعه مدنی، می‌تواند به شناسایی فرصت‌های جدید و غلبه بر چالش‌ها کمک کند. در آخر، برنامه‌ریزی راهبردی و اصلاحات اداری، فرآیندی مستمر و پویا است. شهرداری‌ها باید به طور مداوم در حال ارزیابی و بازنگری در استراتژی‌ها و اقدامات خود باشند و خود را با تغییرات محیطی و نیازهای جامعه تطبیق دهند. این رویکرد، تضمین‌کننده پایداری بلندمدت درآمدهای شهرداری و ارتقای مستمر کیفیت زندگی شهروندان خواهد بود.

۸. نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین و ارائه راهکارهای عملیاتی برای افزایش درآمدهای پایدار در شهرداری‌ها، به بررسی عمیق ابعاد مختلف مدیریت مالی و اداری شهری پرداخت. یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد که دستیابی به پایداری درآمدی، چالش

چندوجهی است که نیازمند رویکردی جامع، استراتژیک، و مستمر است. وابستگی بیش از حد به درآمدهای ناپایدار، ناکارآمدی در نظام وصول عوارض و مالیات‌های محلی، و ضعف در مدیریت دارایی‌ها، از جمله موانع اصلی در این مسیر محسوب می‌شوند. برای غلبه بر این چالش‌ها، شهرداری‌ها نیازمند بازنگری اساسی در رویکردها و ساختارهای مدیریتی خود هستند. در بخش مبانی نظری، تأکید شد که درآمدهای پایدار، ستون فقرات مالی هر شهرداری سالم و کارآمد را تشکیل می‌دهند و ماهیت قانونی و اداری آن‌ها، نقش کلیدی در اطمینان از استمرار و قابلیت پیش‌بینی آن‌ها دارد. (هاشمی فیض‌آبادی و فیض‌آبادی، ۲۰۲۰). این امر مستلزم وجود قوانین حمایتی، نظام‌های وصول کارآمد، و تناسب عوارض با خدمات ارائه شده است. ساختار مدیریت مالی شهرداری‌ها، شامل بودجه‌ریزی، حسابداری، خزانه‌داری، و حسابرسی، باید به گونه‌ای طراحی و اجرا شود که شفافیت، پاسخگویی، و کارایی را تضمین نماید. (شیعه و علیزاده، ۲۰۲۰). ضعف در هر یک از این حوزه‌ها، توانایی شهرداری در مدیریت بهینه منابع و جلب اعتماد عمومی را محدود می‌سازد. لذا، ارتقای ظرفیت‌های تخصصی و استفاده از فناوری‌های نوین در این بخش‌ها، امری ضروری است.

نقش عوارض و مالیات‌های محلی در پایداری درآمد، غیرقابل انکار است. با این حال، برای بهره‌برداری حداکثری از این پتانسیل، لازم است نظام عوارضی و مالیاتی به طور مستمر مورد بازنگری قرار گیرد تا با واقعیت‌های اقتصادی و اجتماعی همگام شود. (مالکی پور و شریف‌زادگان، ۲۰۲۰). شفافیت در تعیین مبنای محاسبه، عادلانه بودن در وضع، و کارایی در وصول، عوامل کلیدی در موفقیت این منابع هستند. روش‌های نوین تأمین مالی شهری، مانند مشارکت عمومی-خصوصی (PPP) و انتشار اوراق مشارکت، ابزارهای قدرتمندی برای تنوع بخشیدن به منابع درآمدی و اجرای پروژه‌های بزرگ و پیچیده به شمار می‌روند. (تفضلی و همکاران، ۲۰۲۳؛ عبدالله‌زاده جمال‌آبادی و تقوایی، ۲۰۲۴). بهره‌گیری صحیح از این روش‌ها، ضمن کاهش بار مالی مستقیم بر شهرداری، می‌تواند از سرمایه‌های بخش خصوصی و دانش فنی آن‌ها نیز بهره‌مند شود.

مدیریت فعالانه دارایی‌ها و املاک شهری، یکی از ظرفیت‌های بالقوه و اغلب نادیده گرفته شده برای ایجاد درآمدهای پایدار است. (معطوفی، ۲۰۱۷). شناسایی، ارزیابی، و بهره‌برداری بهینه از این دارایی‌ها، می‌تواند منابع درآمدی قابل توجه و مستمری را برای شهرداری فراهم آورد. این امر نیازمند وجود یک واحد سازمانی تخصصی و تدوین استراتژی‌های بلندمدت است. در نهایت، برنامه‌ریزی راهبردی و اصلاحات اداری، چارچوب لازم را برای اجرای موفقیت‌آمیز کلیه راهکارهای فوق فراهم می‌سازد. (سهرابی و صفری، ۲۰۱۹). تدوین اهداف روشن، طراحی استراتژی‌های عملیاتی، بهبود فرآیندهای اداری، ارتقای شفافیت و پاسخگویی، و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر عملکرد، از جمله گام‌های حیاتی در این راستا هستند.

در نتیجه، برای دستیابی به درآمدهای پایدار در شهرداری‌ها، نیازمند یک رویکرد یکپارچه هستیم که ابعاد مالی، اداری، قانونی، و استراتژیک را در بر گیرد. شهرداری‌ها باید از یک رویکرد واکنشی به یک رویکرد فعال و پیشگیرانه در مدیریت مالی خود روی آورند. سرمایه‌گذاری در ظرفیت‌سازی، ارتقای دانش فنی، و پذیرش نوآوری، از ضروریات اساسی برای تضمین پایداری مالی شهرداری‌ها و در نتیجه، ارتقای کیفیت زندگی شهروندان و توسعه پایدار جوامع شهری خواهد بود. این پژوهش بر اهمیت توجه سیاست‌گذاران و مدیران شهری به این ابعاد کلیدی تأکید می‌ورزد.

منابع

۱. اکبری نعمت اله، موزن 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).
۲. قسیم، صلاح الدین، صیدی، سیروان، تکیه خواه، جاهده. (۲۰۲۳). ایجاد درآمدهای جدید و پایدار برای شهرداریها (مطالعه موردی: شهرداری سنندج). فصلنامه مدیریت راهبردی در سیستم های صنعتی (مدیریت صنعتی سابق)، ۱۸(۶۴)، ۲۳-۳۵.
۳. 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)، ۳۰۹۲-۳۱۰۹.
۴. مالکی پور، شریفزادگان. (۲۰۲۰). سنجش هزینه مبادله نهاد برنامه ریزی شهری، مورد پژوهشی طرح تفصیلی شهر اصفهان. اقتصاد شهری، ۱(۱)۵، ۶۵-۸۰.
۵. خمر، غلامعلی، جوادیان. (۲۰۱۶). پیش بینی 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.
۶. معروفی نقدهی، فخرالدین، امامی. (۲۰۱۷). ارائه مدل برنامه ریزی استراتژیک شهرداریها (مورد مطالعه شهرداری ملایر سال ۱۴۰۰-۱۳۹۶). آمایش محیط، ۱۰(۳۸)، ۱۱۹-۱۴۴.
۷. 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.
۸. 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.
۹. تفضلی علیرضا، دالمن پور محمد، امامی میبیدی علی، رحیم زاده اشکان. (۲۰۲۳). ارزیابی روش های تأمین مالی در شهرداری ها و معرفی روش مناسب.
۱۰. 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.
۱۱. 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.
۱۲. 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.
۱۳. محمدی، اشرف، غلامی، حاجیان. (۲۰۲۲). بررسی راهکارهای تامین مالی پروژه در شهرداری شازند. مدیریت، حسابداری و اقتصاد، ۲۳(۶)، ۴۱-۴۸.
۱۴. 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.
۱۵. نوایین، خدیجه. (۲۰۱۲). طراحی نظام مالیات بر درآمد املاک به کمک شهرداری ها. اقتصاد شهر، ۱۶(۴)، ۹۰-۹۷.