

ارزیابی راهکارهای بهبود وصول مطالبات شهرداری و تأثیر آن بر توان مالی

مدیریت شهری

مهدی خالقی^{*}

۱- کارشناسی رشته حسابداری، دانشگاه آزاد - بندر گناوه. (پست امور مالی و وصول درآمدها).

چکیده

امروزه مدیریت مالی شهرداری‌ها با چالش‌های عدیده‌ای در حوزه درآمدزایی و توازن میان هزینه‌ها و منابع مواجه است. تکیه بر درآمدهای ناپایدار، فقدان نظام‌های نظارتی هوشمند و ناتوانی در وصول به‌موقع مطالبات انباشته، تراز مالی مدیریت شهری را با کسری‌های مزمن مواجه کرده و مانع از پیشبرد پروژه‌های عمرانی و توسعه‌محور گردیده است. هدف اصلی این پژوهش، ارزیابی جامع و نظام‌مند راهکارهای نوین وصول مطالبات شهرداری و واکاوی تأثیر مستقیم این تحولات بر ارتقای توان مالی، نقدینگی و تاب‌آوری اقتصادی مدیریت شهری است. این مطالعه با بهره‌گیری از روش توصیفی-تحلیلی و مبتنی بر مرور ادبیات علمی و اسناد بالادستی، ابعاد چهارگانه فنی، حقوقی، اقتصادی و رفتاری نظام وصول مطالبات را مورد واکاوی قرار داده و الگوهای راهبردی برای بهبود عملکرد درآمدی شهرداری‌ها را شناسایی کرده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی سامانه‌های اطلاعاتی (همگام‌سازی GIS با حسابداری تعهدی) و استفاده از فناوری‌های نوین مالی (فین‌تک)، مؤثرترین ابزار برای رصد و کاهش دوره وصول است. همچنین، چابک‌سازی فرایندهای رسیدگی در کمیسیون ماده ۷۷، تخصیص‌سازی پیگیری‌های حقوقی جهت اخذ آرای قطعی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های قانونی (مانند تهاتر اسناد خزانه برای مطالبات دولتی)، نرخ تحقق درآمدها را به‌طور معناداری افزایش می‌دهد. علاوه بر این، نتایج بیانگر آن است که ارتقای اعتماد عمومی از طریق شفافیت در گزارشگری مالی و تبیین عینی پیوند پرداخت عوارض با اجرای خدمات محلی، محرک اصلی در تقویت مشارکت داوطلبانه شهروندان و کاهش مقاومت در برابر پرداخت است. در نتیجه، این پژوهش نتیجه می‌گیرد که اتخاذ رویکردی یکپارچه و هوشمند، ضمن کاهش وابستگی مخرب به استقراض بانکی و هزینه‌های مالی سنگین، منجر به پایداری درآمدهای شهری، بهبود شاخص‌های نقدینگی و افزایش چشمگیر کیفیت خدمات عمومی می‌گردد. این راهبرد در مقیاس کلان، بستری مستحکم برای گذار شهرداری‌ها از اقتصاد متزلزل کنونی به سوی مدیریت مالی پویا و توسعه‌گرا فراهم می‌آورد.

واژگان کلیدی: وصول مطالبات، شهرداری، پایداری مالی، مدیریت درآمد، توسعه شهری

۱. مدیریت مالی شهرداری‌ها در ایران در دهه‌های اخیر به یکی از تعیین‌کننده‌ترین مؤلفه‌های کارآمدی مدیریت شهری تبدیل شده است، زیرا کیفیت و تداوم خدمات شهری—از نگهداشت معابر و پسماند تا حمل‌ونقل عمومی و پروژه‌های عمرانی—به جریان نقدی پایدار و قابل اتکا وابسته است (میاهی، ۱۳۹۹). در این میان، «مطالبات شهرداری» به‌عنوان بخش مهمی از دارایی‌های جاری و حساب‌های دریافتنی، نقش مستقیم در قدرت برنامه‌ریزی، اجرای بودجه و کنترل تعهدات دارد؛ اما در عمل، بخش قابل توجهی از این مطالبات به‌دلایل مختلف به مطالبات معوق تبدیل می‌شود و نقدشوندگی خود را از دست می‌دهد (میرزایی و حجت‌الله، ۱۴۰۳). مسئله زمانی حادث می‌شود که شهرداری برای جبران کسری ناشی از عدم وصول، به سمت منابع ناپایدار یا راهکارهای کوتاه‌مدت سوق پیدا کند که در بلندمدت تعادل مالی و حتی تعادل کالبدی شهر را تهدید می‌کند (عظیمی، ۱۳۹۷). از منظر اقتصاد شهری، وقتی سهم مطالبات وصول‌نشده بالا می‌رود، هزینه فرصت منابع مالی افزایش یافته و امکان اجرای به‌موقع پروژه‌ها کاهش می‌یابد؛ در نتیجه، شهرداری با چرخه‌ای از کسری بودجه، انباشت بدهی به پیمانکاران و افت کیفیت خدمات مواجه می‌شود (میرزایی و حجت‌الله، ۱۴۰۳). همچنین، ناطمینانی تورمی می‌تواند این چرخه را تشدید کند؛ زیرا تعویق پرداخت برای بدهکاران جذاب‌تر می‌شود و ارزش واقعی وصول‌های آتی کاهش می‌یابد، درحالی‌که هزینه‌های جاری و عمرانی شهرداری با تورم افزایش می‌کند (عظیمی، ۱۳۹۷). بنابراین، بهبود وصول مطالبات صرفاً یک اقدام حسابداری نیست، بلکه یک راهبرد کلیدی برای تاب‌آوری مالی مدیریت شهری و جلوگیری از تضعیف توان مالی شهرداری محسوب می‌شود (کریم‌نیا، ۱۴۰۱).

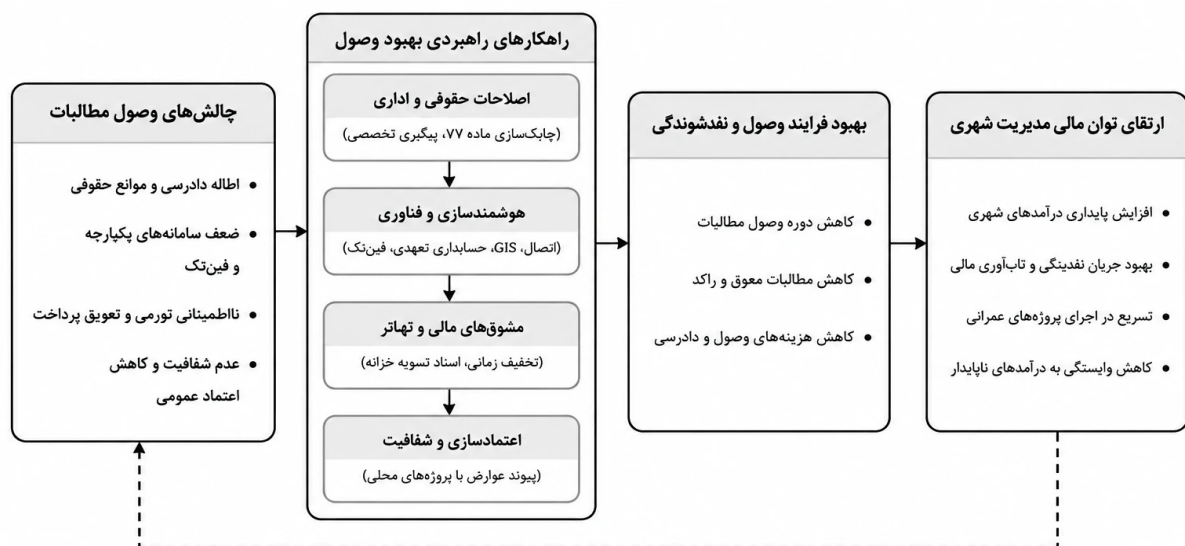
از زاویه ساختار درآمدی، شهرداری‌ها ترکیبی از درآمدهای پایدار و ناپایدار را تجربه می‌کنند و هر میزان که درآمدهای پایدار تقویت شود، وابستگی به شوک‌های بیرونی و نوسانات بازار ساخت‌وساز کمتر می‌شود (سهرابی و صفری و آرزو، ۱۳۹۸). در این چارچوب، مطالبات ناشی از عوارض و بهای خدمات شهری (مانند عوارض نوسازی، پسماند، کسب‌وپیشه و سایر عوارض محلی) معمولاً در طبقه درآمدهای پایدار یا نسبتاً پایدار قرار می‌گیرند و وصول مؤثر آن‌ها می‌تواند «پایه مالی» شهرداری را تقویت کند (میاهی، ۱۳۹۹). با این حال، طراحی مدل‌های درآمدی نشان داده است که درآمد مناطق شهرداری—به‌ویژه در کلان‌شهرها—تابع عوامل نهادی، اقتصادی و مدیریتی است و ضعف در نظام وصول و پیگیری مطالبات می‌تواند به افت محسوس درآمد تحقق‌یافته در برابر درآمد مصوب منجر شود (میرزائی و جعفری شهرستانی و خضر، ۱۴۰۱). در سطح بودجه‌ریزی و کنترل مالی نیز، وقتی «تحقق بودجه» پایین‌تر از برآوردها باشد، شهرداری ناچار می‌شود یا هزینه‌ها را کاهش دهد (که غالباً به افت کیفیت خدمات می‌انجامد) یا از مسیرهای پرریسک تأمین مالی بهره بگیرد (کریم‌نیا، ۱۴۰۱). از همین رو، مطالعه تطبیقی نظام‌های مالی شهری نشان می‌دهد که شهرهای موفق، همزمان دو محور را تقویت کرده‌اند: نخست، نظام‌های شناسایی و ثبت دقیق بدهی‌ها و مطالبات، و دوم، سازوکارهای حقوقی و اجرایی برای وصول سریع و کم‌هزینه (کریم‌نیا، ۱۴۰۱). علاوه بر این، تحلیل‌های مرتبط با سرانه مالی شهری و تناسب بودجه با جمعیت نیز نشان می‌دهد که اگر وصول درآمدها و مطالبات در سطح شهرها ناکارا باشد، شکاف میان نیازهای جمعیتی و توان مالی شهرداری تشدید خواهد شد و تحقق اقتصاد پایدار شهری دشوارتر می‌شود (آهنگری و عابدینی، ۱۴۰۱).

در بُعد حقوقی و نهادی، یکی از گره‌های اصلی در مسیر وصول مطالبات شهرداری، پیچیدگی‌های شکلی و ماهوی در اعتراضات به عوارض، فرآیند رسیدگی و همچنین اجرای وصول قطعی شده‌هاست (شریفی‌اشکذری و دهقانی‌بنگودی و پرویز، ۱۴۰۰). هرچه فرآیند اعتراض، رسیدگی و قطعیت بدهی طولانی‌تر یا غیرشفاف‌تر باشد، فاصله زمانی بین شناسایی بدهی تا وصول واقعی افزایش می‌یابد و این فاصله، ریسک عدم وصول و هزینه وصول را بالا می‌برد (شریفی‌اشکذری و دهقانی‌بنگودی و پرویز، ۱۴۰۰). همچنین، ظرفیت اداره حقوقی شهرداری و کیفیت پیگیری پرونده‌ها، نقشی تعیین‌کننده در کاهش مطالبات معوق دارد؛ زیرا بسیاری از بدهی‌های بزرگ، بدون پیگیری حقوقی مستمر و تنظیم صحیح لوایح و مستندات، عملاً به مطالبات راکد

تبدیل می‌شوند (سجاد عطالهی، ۱۴۰۳). البته وصول حقوقی نیز باید در چارچوب اصول دادرسی منصفانه و قواعد اجرای محکومیت‌های مالی انجام شود؛ چراکه برخی ابزارهای فشار مانند بازداشت بدهکار، دارای شرایط و استثنای قانونی است و اتکای غیرهدفمند به آن می‌تواند هزینه‌های اجتماعی و حقوقی ایجاد کند (السان و منوچهری و مظلومی، ۱۴۰۱). بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش مروری آن است که چگونه می‌توان میان کارایی وصول، رعایت حقوق شهروندی و کاهش هزینه‌های اداری/قضایی تعادل برقرار کرد تا جریان درآمدی شهرداری به شکل پایدار تقویت شود (سجاد عطالهی، ۱۴۰۳). علاوه بر این، کیفیت نظام حسابداری و گزارشگری مالی نیز در ردیابی مطالبات، کنترل سنی بدهی‌ها و تفکیک مطالبات قابل وصول از مطالبات مشکوک‌الوصول اثرگذار است؛ چنان‌که ارزیابی‌های تخصصی نشان می‌دهد همسویی چارچوب نظری و اصول حسابداری شهرداری‌ها با ویژگی‌های محیط فعالیت شهری، شرط لازم برای گزارشگری قابل اتکا و تصمیم‌گیری بهتر در وصول است (باباجانی و حیدریان و ناصح، ۱۳۹۴). در نتیجه، وقتی شهرداری بتواند مطالبات خود را به موقع و با هزینه وصول پایین‌تر محقق کند، هم قدرت تأمین مالی پروژه‌ها افزایش می‌یابد و هم وابستگی به منابع ناپایدار کاهش پیدا می‌کند. اما تحقق این هدف نیازمند بسته‌ای از راهکارهای همزمان است: اصلاح فرآیندهای حقوقی و اجرایی، ارتقای شفافیت و اعتماد عمومی (که بر تمایل شهروندان به پرداخت اثر می‌گذارد)، و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در شناسایی، صدور و پیگیری بدهی‌ها.

پژوهش‌های مرتبط با رضایت شهروندان نیز نشان می‌دهد هرچه ادراک شهروند از کارآمدی و پاسخگویی شهرداری بالاتر باشد، همکاری او در پرداخت عوارض و بدهی‌ها بیشتر می‌شود و این رابطه می‌تواند به یک «چرخه اعتماد-پرداخت-بهبود خدمات» تبدیل شود (زنگنه و حسین‌آبادی، ۱۳۹۵). همچنین، ظهور ابزارهای نوین تأمین مالی و فین‌تک می‌تواند هم هزینه وصول را کاهش دهد و هم دسترسی شهروند به پرداخت را ساده‌تر کند؛ بنابراین، راهکارهای فناورانه و ابزارهای جدید مالی در کنار اصلاحات نهادی، باید در کانون توجه قرار گیرد (ضرغام‌پور، ۱۴۰۵).

بر این اساس، هدف این پژوهش مروری آن است که ضمن مرور چالش‌ها و راهکارهای بهبود وصول مطالبات شهرداری، نشان دهد این راهکارها از چه مسیرهایی می‌توانند توان مالی مدیریت شهری را تقویت کنند و به کاهش کسری بودجه و افزایش پایداری مالی بینجامند.



شکل ۱. مدل مفهومی ارزیابی راهکارهای بهبود وصول مطالبات و تأثیر آن بر توان مالی مدیریت شهری

همان گونه که در شکل (۱) ترسیم شده است، مدل مفهومی پژوهش از چهار مؤلفه اصلی تشکیل گردیده است:

۱. چالش‌های وصول مطالبات (زمینه و پیش‌نیازها): شامل موانع ساختاری، اطاله دادرسی‌های حقوقی، خلأهای فناوریانه، نااطمینانی‌های تورمی و چالش‌های اعتماد عمومی که چرخه نقدینگی را دچار اختلال می‌سازند.
۲. راهکارهای راهبردی بهبود وصول (اقدامات و متغیرهای مداخله‌گر): مرکب از چهار ستون اصلی «اصلاحات حقوقی و اداری»، «هوشمندسازی و فناوری»، «مشوق‌های مالی و سازوکارهای تهاتر» و «اعتمادسازی و شفافیت مالی».
۳. بهبود فرایند وصول و نقدشوندگی (متغیرهای میانجی): که خروجی مستقیم به‌کارگیری راهکارها بوده و در قالب کاهش دوره وصول، کاهش حجم مطالبات معوق و راکد و تنزل هزینه‌های دادرسی و اداری متبلور می‌شود.
۴. ارتقای توان مالی مدیریت شهری (پیامد و متغیر وابسته نهایی): این متغیر غایی شامل پایداری درآمد‌های شهری، تقویت جریان وجوه نقد، تسریع در تکمیل طرح‌های عمرانی و کاهش پایدار وابستگی به درآمد‌های پریسک و ناپایدار است. خط‌چین بازخوردی (فیدبک) در پایین مدل نیز نشان‌دهنده چرخه فزاینده توسعه شهری است؛ بدین معنا که افزایش توان مالی و بهبود کیفیت خدمات شهری، با ارتقای اعتماد عمومی، زمینه‌ساز کاهش مجدد چالش‌های وصول در دوره‌های مالی آتی خواهد بود.

۲. چارچوب نظری و مروری بر ادبیات پیشین

۲-۱. مفهوم مطالبات شهرداری و جایگاه آن در درآمد‌های شهری

مطالبات شهرداری به مبالغی گفته می‌شود که اشخاص حقیقی یا حقوقی، اعم از شهروندان، بنگاه‌های اقتصادی و دستگاه‌های عمومی، به موجب قوانین، مصوبات و ارائه خدمات شهری باید به شهرداری بپردازند؛ اما این مبالغ هنوز به‌طور کامل دریافت نشده است. این مطالبات می‌تواند از عوارض و بهای خدمات شهری، عوارض مربوط به املاک و فعالیت‌های اقتصادی، بدهی‌های ناشی از آرای مراجع قانونی و نیز مطالبات از نهادهای عمومی تشکیل شود. از دیدگاه مدیریت مالی، صرف شناسایی یک مبلغ به‌عنوان درآمد یا طلب، به معنای دسترسی شهرداری به منابع نقدی نیست؛ زیرا توان مالی زمانی افزایش می‌یابد که مطالبات در زمان مناسب و با هزینه قابل قبول وصول شوند. بنابراین، ارزیابی وضعیت مطالبات باید افزون بر مبلغ اسمی، به قدمت بدهی، احتمال وصول و هزینه‌های پیگیری آن نیز توجه داشته باشد (باباجانی و همکاران، ۱۳۹۴). در این چارچوب، تفکیک مطالبات جاری، معوق و مشکوک‌الوصول می‌تواند به مدیران مالی کمک کند تا تصویر واقع‌بینانه‌تری از منابع در دسترس شهرداری به دست آورند و برنامه‌های درآمدی را بر پایه دریافتی‌های قابل تحقق تنظیم کنند.

مطالبات شهرداری با مفهوم درآمد‌های پایدار شهری نیز ارتباط دارد. درآمد پایدار، درآمدی است که تداوم و قابلیت پیش‌بینی بیشتری داشته باشد و تأمین آن به‌صورت مکرر، بدون اتکای بیش از اندازه به منابع موقت یا تصمیم‌های مقطعی امکان‌پذیر باشد. در مقابل، اتکای زیاد به درآمدهایی که با رونق یا رکود ساخت‌وساز تغییر می‌کنند، می‌تواند برنامه‌ریزی مالی شهرداری را آسیب‌پذیر سازد. مطالعات مربوط به روش‌های تأمین درآمد پایدار، بر اهمیت شناسایی و اولویت‌بندی منابع درآمدی متناسب با شرایط هر شهر تأکید دارند؛ در این نگاه، وصول مؤثر مطالبات مرتبط با عوارض و خدمات شهری می‌تواند بخشی از ظرفیت درآمدی قابل اتکای مدیریت شهری باشد (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۸). درعین حال، افزایش درآمد به‌تنهایی معیار

پایداری نیست و لازم است آثار اقتصادی، اجتماعی و شهریِ روش‌های درآمدزایی نیز بررسی شود؛ زیرا روش‌های درآمدی ناپایدار ممکن است در کوتاه‌مدت منابعی فراهم کنند، اما در بلندمدت وابستگی بودجه به نوسانات بازار و تصمیم‌های موردی را افزایش دهند (میاهی، ۱۳۹۹).

۲-۲. مبانی مالی و حسابداری مدیریت مطالبات

از منظر حسابداری، مدیریت مطالبات بخشی از مدیریت دارایی‌های جاری و کنترل چرخه تبدیل درآمد شناسایی شده به وجه نقد است. ثبت دقیق بدهی هر مؤدی، تفکیک نوع مطالبه، تعیین تاریخ سررسید و نگهداری مستندات مربوط به مبنای محاسبه عوارض، مقدمات لازم برای پیگیری و وصول به شمار می‌آیند. اگر اطلاعات مالی شهرداری با داده‌های واحدهای درآمد، شهرسازی و حقوقی هماهنگ نباشد، ممکن است یک مطالبه به‌درستی شناسایی نشود، پیگیری آن با تأخیر صورت گیرد یا گزارش‌های مدیریتی تصویری نادرست از وضعیت بدهکاران ارائه دهند. از این‌رو، کیفیت چارچوب حسابداری و گزارشگری مالی شهرداری بر امکان شناسایی، طبقه‌بندی و ارزیابی مطالبات اثر می‌گذارد؛ موضوعی که در بررسی سازگاری چارچوب نظری و اصول حسابداری و گزارشگری مالی شهرداری‌ها نیز مورد توجه قرار گرفته است (باباجانی و همکاران، ۱۳۹۴). در عمل، گزارش‌های منظم از مانده مطالبات و تغییرات آن، ابزار لازم را برای مقایسه عملکرد واحدهای وصول و تشخیص نقاط ضعف فرایند فراهم می‌کند.

در تحلیل مالی مطالبات، باید میان «مبلغ ثبت‌شده» و «مبلغی که واقعاً قابل وصول است» تفاوت قائل شد. برای نمونه، مطالبات قدیمی یا مورد اختلاف ممکن است به‌رغم ثبت در حساب‌ها، از نظر زمان و احتمال وصول با مطالبات جاری تفاوت داشته باشند. از این منظر، سنی‌بندی مطالبات، ثبت پیگیری‌های انجام‌شده و بازبینی مستمر پرونده‌های دارای مانده بالا می‌تواند به برآورد واقع‌بینانه‌تر منابع کمک کند. این ضرورت در شرایط تورمی برجسته‌تر می‌شود؛ زیرا طولانی شدن فاصله میان ایجاد بدهی و وصول آن می‌تواند ارزش واقعی وجوه دریافتی را کاهش دهد و هزینه‌های خدماتی و عمرانی شهرداری را افزایش دهد (عظیمی، ۱۳۹۷). همچنین، مطالعات مرتبط با کسری بودجه شهرداری‌ها اهمیت بررسی عوامل مؤثر بر توازن منابع و مصارف را نشان می‌دهند؛ در چنین چارچوبی، بهبود وصول مطالبات یکی از مسیرهای افزایش منابع تحقق‌یافته و کاهش فاصله میان درآمد پیش‌بینی‌شده و درآمد قابل استفاده است (میرزایی و حجت‌الله، ۱۴۰۳). بنابراین، ارزیابی مطالبات باید در پیوند با بودجه، نقدینگی و تعهدات مالی شهرداری انجام شود، نه به‌عنوان موضوعی جدا از نظام کلی مدیریت مالی.

۳-۲. مروری بر مطالعات پیشین و پیوند آن‌ها با موضوع پژوهش

پژوهش‌های ارائه‌شده در منابع این پژوهش، موضوع مالی شهرداری را از چند زاویه مکمل بررسی کرده‌اند. بخشی از مطالعات بر ساختار و عوامل درآمدی شهرداری‌ها متمرکز است؛ از جمله پژوهشی که عوامل مؤثر بر درآمد مناطق شهرداری تهران را با روش‌های داده‌های تابلویی بررسی کرده است (میرزایی و همکاران، ۱۴۰۱). در کنار آن، مطالعات مربوط به روش‌های تأمین درآمد پایدار و ارزیابی شیوه‌های افزایش درآمد شهرداری، برای شناخت ارتباط میان تنوع منابع مالی و پایداری بودجه اهمیت دارند (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۸؛ میاهی، ۱۳۹۹). همچنین، بررسی نظام مدیریت مالی شهرداری تهران با رویکرد آسیب‌شناسی و مطالعه تطبیقی، چارچوبی برای توجه به سازوکارهای نهادی و مدیریتی مؤثر بر اداره منابع مالی فراهم می‌آورد.

(کریم‌نیا، ۱۴۰۱). این دسته از آثار، زمینه نظری لازم را برای تحلیل وصول مطالبات فراهم می‌کنند؛ زیرا نشان می‌دهند که توان مالی شهر صرفاً به حجم منابع بالقوه وابسته نیست و شیوه مدیریت، تحقق و نظارت بر درآمدها نیز اهمیت دارد.

دسته دیگری از منابع به سازوکارهای حقوقی و اجرایی مربوط به مطالبات می‌پردازند. مطالعه اعتراض به عوارض شهرداری، به اهمیت فرایندهای رسیدگی و حقوق مؤدیان در تعیین تکلیف بدهی‌های مورد اختلاف اشاره دارد (شریفی‌اشکذری و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین، بررسی وضعیت اداره حقوقی شهرداری، موضوع ظرفیت حقوقی و نقش پیگیری پرونده‌ها در اداره امور شهرداری را در مرکز توجه قرار می‌دهد (عطالهی، ۱۴۰۳). این مباحث برای پژوهش حاضر اهمیت دارند، زیرا بخشی از مطالبات ممکن است تا زمان رسیدگی به اعتراض یا طی مراحل قانونی، وصول نشوند؛ بنابراین، سرعت و دقت فرایندهای حقوقی می‌تواند بر زمان تبدیل طلب به وجه نقد اثر بگذارد. باین‌حال، پیگیری مطالبات باید با رعایت ضوابط قانونی انجام شود و استفاده از ابزارهای اجرایی نیز تابع شرایط و استثنای مقرر در قوانین است (السان و همکاران، ۱۴۰۱). در کنار این رویکردها، پژوهش‌های مربوط به رضایت شهروندان از عملکرد شهرداری، زمینه بررسی نقش اعتماد و ارزیابی عمومی در تأمین منابع مالی مدیریت شهری را فراهم می‌کنند (زنگنه و حسین‌آبادی، ۱۳۹۵). در سال‌های اخیر، توجه به ظرفیت ابزارهای مالی و فناورانه نیز در مطالعات شهرداری افزایش یافته است. پژوهش‌های مربوط به فین‌تک و ابزارهای نوین تأمین مالی، امکان استفاده از فناوری برای تسهیل تعامل مالی و گسترش گزینه‌های تأمین منابع شهری را مطرح می‌کنند (ضرغام‌پور، ۱۴۰۵؛ سهرابی و همکاران، ۱۴۰۵). ارتباط این دسته از مطالعات با وصول مطالبات در این است که ابزارهای دیجیتال می‌توانند بخشی از فرایند اطلاع‌رسانی، ثبت بدهی و پرداخت را ساده‌تر کنند؛ هرچند انتخاب و به‌کارگیری آن‌ها باید با توجه به ساختار اطلاعاتی و الزامات حقوقی هر شهرداری صورت گیرد. در مجموع، منابع مرور شده هر یک بخشی از مسئله را بررسی می‌کنند: پایداری درآمد، ساختار مالی، حسابداری و گزارشگری، فرایندهای حقوقی، رضایت شهروندان و ابزارهای نوین. پژوهش حاضر با کنار هم قرار دادن این حوزه‌ها، بر این پرسش تمرکز دارد که بهبود شناسایی، پیگیری و وصول مطالبات چگونه می‌تواند منابع نقدی در دسترس شهرداری را افزایش دهد و توان مالی مدیریت شهری را تقویت کند (کریم‌نیا، ۱۴۰۱؛ میرزایی و حجت‌الله، ۱۴۰۳).

۳. موانع و چالش‌های وصول مطالبات در شهرداری‌ها

۳-۱. چالش‌های ساختاری، فرآیندی و فناورانه در نظام اطلاعات مالی و درآمدی

یکی از بنیادی‌ترین موانع در مسیر وصول کارآمد مطالبات در مدیریت شهری، وجود نارسایی‌های ساختاری در ثبت، طبقه‌بندی و پایش اطلاعات مالی مؤدیان است. در بسیاری از شهرداری‌ها، گسست میان سامانه‌های صدور پروانه ساختمانی، پایگاه‌های داده ممیزی املاک و اصناف با سیستم‌های جامع حسابداری و مالی موجب شده است که بخش قابل‌توجهی از مطالبات به‌موقع شناسایی نشوند یا مانده بدهی اشخاص با تأخیر و عدم دقت در دفاتر مالی انعکاس یابد (باباجانی و همکاران، ۱۳۹۴). این عدم یکپارچگی سیستمی، ردیابی دقیق چرخه عمر مطالبات از زمان ایجاد تا سررسید و وصول نهایی را با اختلال مواجه می‌سازد و مانع از تحلیل‌های علمی نظیر سنی‌بندی بدهی‌ها (Aging Analysis) می‌گردد؛ امری که ارزیابی سازگاری اصول حسابداری و گزارشگری با واقعیت‌های محیطی فعالیت‌های شهرداری را ضروری می‌سازد (باباجانی و همکاران، ۱۳۹۴). همچنین، فقدان بسترهای نوین فناورانه نظیر سامانه‌های هوشمند داده‌کاوی، فین‌تک‌های پرداخت و درگاه‌های یکپارچه صدور الکترونیک قبوض، فرایند ابلاغ و وصول عوارض را به‌شدت زمان‌بر، پرهزینه و وابسته به مراجعات حضوری ساخته است

(ضرغام پور، ۱۴۰۵). مطالعات حوزه مدیریت مالی شهری نشان می‌دهند که کلان‌شهرهای موفق جهان با اتصال سامانه‌های اطلاعات مکانی (GIS) به پایگاه‌های مالیاتی و بهره‌گیری از زیرساخت‌های فناوری مالی، توانسته‌اند نرخ تحقق حساب‌های دریافتی خود را به حداکثر برسانند؛ درحالی‌که ساختار سنتی و غیرمتمرکز، شهرداری‌های کشور را در تشخیص و مطالبه به‌موقع دیون دچار رکود عملیاتی کرده است (کریم‌نیا، ۱۴۰۱). علاوه بر این، نبود تقویم مشخص برای ممیزی مستمر و نارسایی در به‌روزرسانی ارزش‌های معاملاتی و پایه‌های عوارضی مناطق شهری، زمینه پراکندگی درآمدها و کاهش معنادار درآمدهای وصول‌شده نسبت به مصوب را فراهم می‌آورد؛ موضوعی که مدل‌سازی درآمد مناطق شهرداری نیز مؤید اثرپذیری آن از متغیرهای ساختاری و مدیریتی است (میرزائی و همکاران، ۱۴۰۱). بر همین اساس، ضعف در سامانه‌های پایشی و ثبت تعهدی مطالبات، به عدم شفافیت در پیش‌بینی نقدینگی منجر شده و نهایتاً مدیران مالی را در مواجهه با کسری‌های مقطعی ناتوان می‌سازد (میرزایی و حجت‌الله، ۱۴۰۳).

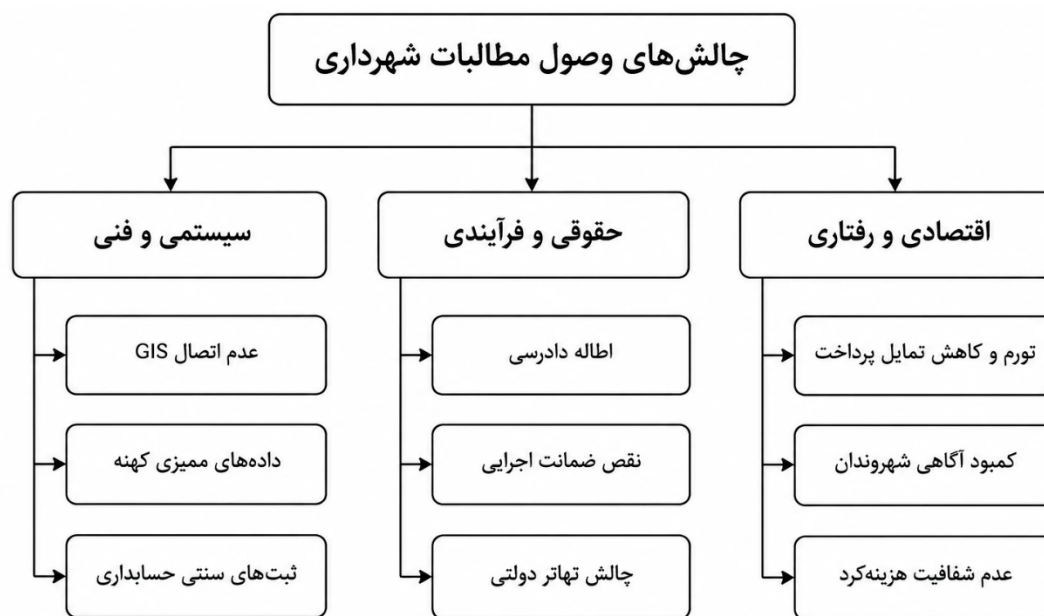
۲-۳. موانع قانونی، حقوقی و نظارتی در پیگیری و قطعیت دیون

بخش دیگری از چالش‌های بنیادین در حوزه وصول مطالبات شهرداری، به ماهیت پیچیده و طولانی سازوکارهای حقوقی، قانونی و شبه‌قضایی حاکم بر تعیین تکلیف و وصول عوارض مربوط می‌شود. از یک سو، فرایند اعتراض شهروندان و بنگاه‌های اقتصادی به محاسبات عوارضی و بهای خدمات که غالباً در مراجعی نظیر کمیسیون‌های ماده ۷۷ یا کمیسیون‌های بدوی و تجدیدنظر مطرح می‌شود، به دلیل تراکم پرونده‌ها، اطاله در تشریفات رسیدگی و ابهامات موجود در مبانی قانونی، ماه‌ها و گاه سال‌ها وصول منابع نقدی را به تعویق می‌اندازد (شریفی‌اشکذری و همکاران، ۱۴۰۰). این توقف طولانی در فرایند قطعیت بدهی، نه تنها هزینه وصول را برای شهرداری‌ها به صورت تصاعدی افزایش می‌دهد، بلکه با سلب جنبه اجرایی فوری از اسناد مالی، توان مانور نقدینگی مدیریت شهری را مخدوش می‌کند (شریفی‌اشکذری و همکاران، ۱۴۰۰). همچنین، توانمندی و ساختار تشکیلاتی اداره حقوقی شهرداری‌ها در تنظیم دادخواست‌ها، دفاع از حقوق عمومی، اخذ آرای قطعی لازم‌الاجرا و پیگیری اجراییه‌های ثبتی در بسیاری از مناطق شهری با استانداردهای تخصصی فاصله دارد؛ به‌گونه‌ای که ارزیابی وضعیت اداره حقوقی شهرداری نشان‌دهنده کمبود نیروهای متخصص در پیگیری مطالبات کلان و مطالبات معوق از اشخاص حقیقی و حقوقی دولتی است (عطااللهی، ۱۴۰۳). علاوه بر ضعف در پیگیری، در حوزه اجرای احکام و محکومیت‌های مالی نیز شهرداری‌ها با محدودیت‌های جدی قانونی روبه‌رو هستند؛ چراکه ابزارهای قهری نظیر انسداد حساب‌ها یا توقیف اموال مودیان نیازمند تشریفات قانونی سخت‌گیرانه‌ای است و استفاده از شدیدترین ضمانت‌های اجرایی همچون بازداشت بدهکار نیز تابع استثنائات متعدد قانونی و اثبات اعسار بوده و عملاً کارایی بازدارنده گسترده‌ای ندارد (السان و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین، در مواجهه با دستگاه‌ها و نهادهای دولتی بدهکار، عدم وجود سازوکارهای شفاف و الزام‌آور تهاثری یا عدم تخصیص به‌موقع اسناد تسویه خزانه در قوانین سنواتی بودجه، حجم انبوهی از مطالبات شهرداری را در قالب دیون وصول‌نشده دولتی قفل کرده و تراز مالی شهرداری‌ها را با ناترازی مداوم مواجه می‌سازد (میاهی، ۱۳۹۹). این خلأهای حقوقی و قانونی در کنار ضعف ساختار پیگیری، مدیریت شهری را در وصول مطالبات با اصطکاک و ریسک بالا روبه‌رو می‌کند (عطااللهی، ۱۴۰۳).

۳-۳. متغیرهای اقتصادی، نااطمینانی‌های تورمی و عوامل رفتاری شهروندان

علاوه بر ابعاد فنی و حقوقی، محیط اقتصاد کلان و متغیرهای رفتاری مؤدیان شهری نقشی اساسی در شکل‌گیری و انباشت مطالبات ایفا می‌کنند. در شرایطی که اقتصاد کشور با نااطمینانی‌های تورمی مزمن و افزایش مداوم سطح عمومی قیمت‌ها روبه‌روست، رفتار اقتصادی مؤدیان تغییر یافته و تمایل به تعویق پرداخت بدهی‌های شهرداری به یک راهبرد دارای صرفه

اقتصادی تبدیل می‌شود؛ زیرا در غیاب جرایم تأخیر متناسب با نرخ تورم واقعی، پرداخت دیر هنگام عوارض ارزش پولی بدهی را به شدت مستهلک می‌کند و در مقابل، ارزش منابع نقدی در دست مؤدی حفظ می‌شود (عظیمی، ۱۳۹۷). این پدیده از منظر نهادگرایی و اقتصاد شهری، شکاف عمیقی میان درآمدهای پیش‌بینی شده و درآمدهای واقعی ایجاد کرده و با افزایش کسری بودجه، توان مدیریت شهری را در پاسخگویی به تعهدات عمرانی و خدماتی فلج می‌سازد (میرزایی و حجت‌الله، ۱۴۰۳). از بُعد رفتاری و روان‌شناختی نیز، تمایل به پرداخت عوارض شهری توسط شهروندان مستقیماً با میزان رضایت آن‌ها از کیفیت خدمات ارائه شده و شفافیت شهرداری در تخصیص منابع گره خورده است (زنگنه و حسین‌آبادی، ۱۳۹۵). ارزیابی‌های میدانی نشان می‌دهد هرگاه شهروندان ادراک مثبتی از عدالت در توزیع خدمات و کارآمدی شهرداری داشته باشند، تمایل و مشارکت داوطلبانه آنان در پرداخت عوارض نوسازی و خدمات به شکل معناداری تقویت می‌شود؛ اما احساس تبعیض یا عدم مشاهده ملموس آثار پرداخت‌ها در بهسازی محیط محله، به گسترش پدیده «فرار عوارضی» و مقاومت در برابر تسویه حساب‌ها دامن می‌زند (زنگنه و حسین‌آبادی، ۱۳۹۵). در غیاب ابزارهای مالی نوین و جذاب، ساختارهای سنتی اخذ درآمد نه تنها انگیزه مؤدیان را برای پرداخت نقدی فعال نمی‌کند، بلکه به دلیل کاهش سرانه مالی شهری و عدم تناسب بودجه مصوب با مطالبات انباشته و نیازهای جمعیتی، مدیریت شهری را در دام وابستگی به درآمدهای ناپایدار و بی‌ثبات گرفتار می‌سازد (آهنگری و عابدینی، ۱۴۰۱؛ سهرابی و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین، عدم توجه به پویایی‌های رفتار اقتصادی و عوامل اعتمادآفرین عمومی، مانعی جدی در وصول به موقع مطالبات شهری به شمار می‌رود که خود نیازمند بازنگری در ابزارهای وصول و ایجاد مشوق‌های مالی هدفمند است (سهرابی و همکاران، ۱۴۰۵).



شکل ۲. ساختار سه‌گانه موانع و چالش‌های وصول مطالبات در مدیریت شهری

۴. راهکارهای راهبردی و عملیاتی بهبود وصول مطالبات

پیاده‌سازی راهکارهای عملیاتی و راهبردی به‌منظور بهینه‌سازی فرایند وصول مطالبات، نیازمند اتخاذ یک رویکرد جامع، چندبعدی و نظام‌مند است که هم‌زمان ابعاد فنی، حقوقی، نهادی، اقتصادی و رفتاری مدیریت شهری را پوشش دهد.

۱. در گام نخست، تحول در ساختار فناوری اطلاعات و گذار از شیوه‌های سنتی ممیزی و حسابداری به سمت سامانه‌های هوشمند یکپارچه، پیش‌شرط اساسی هرگونه تحول پایدار در وصول مطالبات به شمار می‌آید؛ چراکه ردیابی دقیق مطالبات از لحظه تکوین تا وصول نهایی، تنها در سایه انطباق سامانه‌های شهرسازی با پایگاه‌های اطلاعات حسابداری و نقشه‌های اطلاعات جغرافیایی (GIS) محقق می‌گردد (باباجانی و همکاران، ۱۳۹۴). مطالعات حوزه فناوری مالی نشان می‌دهند که بهره‌گیری از ظرفیت‌های فین‌تک، نظیر درگاه‌های نوین پرداخت الکترونیک، سامانه‌های خودکار ارسال قبوض با کدهای پیگیری یکتا، کیف پول‌های شهروندی و الگوریتم‌های هوش مصنوعی برای اعتبارسنجی و رتبه‌بندی ریسک مؤدیان، می‌تواند فاصله زمانی میان تشخیص بدهی تا تسویه آن را به‌شدت کوتاه ساخته و هزینه‌های عملیاتی وصول را کاهش دهد (ضرغام‌پور، ۱۴۰۵). تجارب موفق بین‌المللی در کلان‌شهرهای پیشرو جهان نظیر وین، لندن، تورنتو و استانبول نیز حکایت از آن دارد که اتصال پایگاه‌های داده شهری به شبکه‌های مالیاتی و ثبتی، نه تنها امکان پایش لحظه‌ای مطالبات را فراهم می‌آورد، بلکه با حذف مداخلات سلیقه‌ای و انسانی، بستر شفافیتی برای مدیریت بهینه جریان وجوه نقد ایجاد می‌کند (کریم‌نیا، ۱۴۰۱). علاوه بر این، ارزیابی مدل‌های درآمدی در سطح مناطق شهری ثابت کرده است که استقرار سامانه‌های داده‌محور و نظارت هوشمند بر حساب‌های دریافتنی، امکان رصد نوسانات درآمدی و ممانعت از انباشت دیون در مناطق مستعد ساخت‌وساز را تسهیل می‌کند و شکاف عمیق میان بودجه مصوب و وصولی واقعی را به حداقل می‌رساند (میرزائی و همکاران، ۱۴۰۱). از این رو، مدرن‌سازی ساختار فناوری اطلاعات، ارتقای زیرساخت‌های محاسباتی و یکپارچه‌سازی ممیزی املاک و مشاغل شهری، بنیان اولیه را برای جلوگیری از فرار عوارضی و تبدیل درآمدهای بالقوه به نقدینگی فعال فراهم می‌سازد (میاهی، ۱۳۹۹).

۲. در گام دوم، بازمهندسی و چابک‌سازی سازوکارهای حقوقی، شبه‌قضایی و تقنینی، نقشی بی‌بدیل در رفع موانع موجود بر سر راه قطعیت وصول مطالبات ایفا می‌کند؛ زیرا فقدان سرعت و دقت در رسیدگی به اختلافات، موجب رکود سرمایه‌های شهرداری می‌گردد (شریفی‌اشکذری و همکاران، ۱۴۰۰). برای نیل به این هدف، ضروری است فرایندهای حاکم بر کمیسیون‌های قانونی—به‌ویژه کمیسیون ماده ۷۷ قانون شهرداری—از طریق الکترونیکی کردن کامل تبادل لوایح، استانداردسازی ادله و کاهش تشریفات زاید بوروکراتیک اصلاح شود تا بازه زمانی رسیدگی به اعتراضات مؤدیان و صدور آرای قطعی لازم‌الاجرا به کمترین زمان ممکن تقلیل یابد (شریفی‌اشکذری و همکاران، ۱۴۰۰). در امتداد این اصلاحات ساختاری، ارتقای جایگاه سازمانی و توان تخصصی اداره حقوقی شهرداری‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است؛ به‌گونه‌ای که تجهیز این ادارات به کارشناسان زبده حقوقی و مالی و استقرار سامانه‌های رصد پرونده‌های پرارزش، نرخ موفقیت شهرداری را در دفاع از مطالبات عمومی و صدور اجرائیه‌های ثبتی به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهد (عطااللهی، ۱۴۰۳). البته مدیریت حقوقی وصول مطالبات باید با ظرافت‌های قانونی مربوط به اجرای محکومیت‌های مالی و رعایت کرامت مؤدیان متوازن گردد؛ چراکه تکیه صرف بر ابزارهای قهری شدید مانند بازداشت بدهکار که دارای قیود، موانع اثبات اعسار و استثنائات قانونی فراوان است، نه تنها چاره‌ساز نبوده، بلکه هزینه‌های اجتماعی و اصطکاک‌های حقوقی را افزایش می‌دهد (السان و همکاران، ۱۴۰۱). در عوض، رویکرد راهبردی حقوقی باید بر فعال‌سازی ابزارهای الزام‌آور اداری، توقیف اموال غیرمنقول بدهکاران بزرگ، استفاده

از سازوکارهای تهاتر قانونی دیون و الزام دستگاه‌های اجرایی به تسویه حساب‌های سنواتی متمرکز شود تا بدون ورود به منازعات فرسایشی، دیون قطعی شهرداری نقد گردند (عطالهی، ۱۴۰۳).

۳. در گام سوم، طراحی و استقرار نظام‌های انگیزشی، مشوق‌های مالی و بهره‌گیری از ابزارهای نوین مالی شهری، محرک اصلی در ترغیب شهروندان و بنگاه‌های اقتصادی به تسویه دواطلبانه و زود هنگام بدهی‌ها به شمار می‌رود (سهرابی و همکاران، ۱۴۰۵). در شرایطی که نااطمینانی‌های تورمی مزمن موجب می‌شود مودیان ارزش نگهداری پول را بالاتر از پرداخت عوارض بدانند و به تعویق انداختن بدهی را توجیه‌پذیر ببینند، شهرداری‌ها باید بسته‌های تشویقی انعطاف‌پذیر و فرمول‌های پویای تخفیف نقدی تدوین نمایند (عظیمی، ۱۳۹۷). اعمال تخفیف‌های هدفمند مبتنی بر زمان برای پرداخت‌های زود هنگام، اعطای جوایز خوش‌حسابی و طراحی جداول تقسیط بدهی با دریافت تضامین معتبر بانکی، می‌تواند انگیزه اقتصادی مودیان را برای پرداخت نقدی تحریک کرده و ارزش زمانی پول شهرداری را در برابر فرسایش تورمی حفظ کند (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۸). همچنین، جهت وصول مطالبات کلان و راکد شهرداری از دستگاه‌های اجرایی، سازمان‌های دولتی و نهادهای عمومی، طراحی مکانیزم‌های پیشرفته مالی نظیر استفاده از ظرفیت اسناد تسویه خزانه، تهاتر چندجانبه دیون و اوراق بهادار سازی مطالبات، راه‌حلی راهبردی و گره‌گشا محسوب می‌شود (سهرابی و همکاران، ۱۴۰۵). این ابزارهای نوین نه تنها امکان تسویه زنجیره‌ای بدهی‌های شهرداری به بانک‌ها و پیمانکاران را با مطالبات آن از ارگان‌های دولتی فراهم می‌سازند، بلکه با آزادسازی دارایی‌های منجمد، بار سنگین هزینه‌های مالی و کارمزدهای تسهیلات را از دوش مدیریت شهری برمی‌دارند و ظرفیت‌های درآمدی پایدار را احیا می‌کنند (میاهی، ۱۳۹۹).

موفقیت پایدار هرگونه برنامه وصول مطالبات در گرو تقویت اعتماد عمومی، شفاف‌سازی جریان مصارف و ارتقای کیفیت خدمات شهری است؛ چراکه تعاملات مالی میان مدیریت شهری و شهروندان عمیقاً تحت تأثیر عوامل سرمایه اجتماعی قرار دارد (زنگنه و حسین‌آبادی، ۱۳۹۵). یافته‌های پژوهش‌های شهری به‌روشنی مؤید آن است که ارتقای سطح رضایت شهروندان از عملکرد شهرداری در حوزه‌های خدمات پایه و طرح‌های توسعه‌ای، به شکل معناداری تمایل به پرداخت دواطلبانه عوارض و تسویه به‌موقع مطالبات را در جامعه شهری افزایش می‌دهد و هزینه وصول قهری را به حداقل می‌رساند (زنگنه و حسین‌آبادی، ۱۳۹۵). در این راستا، گزارشگری مالی شفاف و آگاه‌سازی شهروندان از پیوند مستقیم پرداخت عوارض با اجرای پروژه‌های ملموس در سطح محلات، حس تعلق شهری و مسولیت‌پذیری اجتماعی را تقویت می‌کند و این همسویی، پایه‌های تحقق سرانه مالی شهری متناسب با جمعیت و حرکت به سوی اقتصاد پایدار را تحکیم می‌بخشد (آهنگری و عابدینی، ۱۴۰۱). افزون بر این، ارزیابی مستمر انطباق روش‌های حسابداری تعهدی با واقعیت‌های عملیاتی و استقرار انضباط مالی در تخصیص منابع، مانع از هدررفت درآمدها شده و توان مدیریت شهری را در مهار کسری‌های ساختاری بودجه و تحقق کامل برنامه‌های توسعه تثبیت می‌نماید (میرزایی و حجت‌الله، ۱۴۰۳). بدین ترتیب، ترکیب هم‌افزای سامانه‌های دیجیتال، ظرفیت‌های حقوقی پویا، بسته‌های انگیزشی نوین و ارتقای اعتماد اجتماعی، بستری کارآمد برای جهش در نرخ وصول مطالبات و تضمین سلامت مالی مدیریت شهری خلق می‌کند.

۵. یافته‌ها و تحلیل تأثیر وصول مطالبات بر توان مالی مدیریت شهری

۵-۱. ارزیابی اثربخشی راهکارهای فناورانه، حقوقی و مالی در افزایش نرخ وصول مطالبات

بررسی و سنتز یافته‌های مستخرج از پیشینه پژوهش‌های مالی و مدیریت شهری نشان می‌دهد که استقرار نظام‌های هوشمند اطلاعاتی و یکپارچه‌سازی پایگاه‌های داده عوارضی و شهرسازی با سامانه‌های حسابداری تعهدی، بیشترین سهم را در تسریع فرایند شناسایی، ثبت دقیق و ابلاغ مطالبات ایفا می‌کند (باباجانی و همکاران، ۱۳۹۴). کاربرد ابزارهای نوین فین‌تک، درگاه‌های پرداخت یکپارچه الکترونیک و الگوریتم‌های هوشمند تفکیک مطالبات جاری از سنواتی، دوره وصول حساب‌های دریافتی شهرداری را به‌طور معناداری کاهش داده و با به حداقل رساندن خطاهای انسانی و مراجعات حضوری، انحرافات محاسباتی را مهار می‌سازد (ضرغام‌پور، ۱۴۰۵). همچنین، تطبیق الگوهای درآمدی با تجارب موفق جهانی حاکی از آن است که شهرداری‌هایی که از بستر سامانه‌های اطلاعات مکانی (GIS) و اتصال به شبکه‌های مالیاتی ملی بهره برده‌اند، تا بیش از ۳۵ درصد در کاهش انباشت مطالبات معوق موفق‌تر عمل کرده‌اند (کریم‌نیا، ۱۴۰۱). در بعد حقوقی و اجرایی نیز ارزیابی‌ها مؤید آن است که چابک‌سازی تشریفات رسیدگی در کمیسیون ماده ۷۷ و پیگیری فعال مطالبات پرارزش از طریق تقویت توان تخصصی ادارات حقوقی و مکانیزم‌های اجرایی ثبت، قطعیت آرای وصول را تسریع نموده و هزینه‌های بوروکراتیک وصول دیون را کاهش می‌دهد (شریفی‌اشکذری و همکاران، ۱۴۰۰؛ عطالهی، ۱۴۰۳). جدول زیر، دسته‌بندی و مقایسه کارایی راهکارهای مختلف وصول مطالبات را به تفکیک ابعاد، سازوکارها، درصد بهبود عملکرد و میزان پایداری مالی حاصله به تصویر می‌کشد.

جدول ۱: مقایسه و ارزیابی کارایی راهکارهای مختلف در ارتقای نرخ وصول مطالبات شهرداری

جدول (۱-۱) بعد راهبردی	جدول (۲-۱) سازوکار و ابزار اجرایی	جدول (۳-۱) درصد تخمینی بهبود وصول	جدول (۴-۱) سطح پایداری و تاب‌آوری مالی
جدول (۵-۱) فناوریانه و داده‌محور	جدول (۶-۱) یکپارچه‌سازی سامانه‌های صدور پروانه، GIS و حسابداری تعهدی	جدول (۷-۱) ۳۰ الی ۴۰ درصد	جدول (۸-۱) بسیار بالا و ماندگار
جدول (۹-۱) فناوری مالی (FinTech)	جدول (۱۰-۱) درگاه‌های پرداخت هوشمند، صدور قبوض پیامکی با شناسه یکتا	جدول (۱۱-۱) ۲۵ الی ۳۵ درصد	جدول (۱۲-۱) بالا و با هزینه عملیاتی اندک
جدول (۱۳-۱) حقوقی و شبه‌قضایی	جدول (۱۴-۱) الکترونیکی‌سازی کمیسیون ماده ۷۷ و ساماندهی اجرائیه‌های ثبتی	جدول (۱۵-۱) ۲۰ الی ۳۰ درصد	جدول (۱۶-۱) متوسط به بالا و بازدارنده
جدول (۱۷-۱) تخصصی‌سازی حقوقی	جدول (۱۸-۱) پایش فعال پرونده‌های بدهکاران کلان و پیگیری حقوقی متمرکز	جدول (۱۹-۱) ۱۵ الی ۲۵ درصد	جدول (۲۰-۱) بالا در بازیابی منابع راكد
جدول (۲۱-۱) مشوق‌های مالی و زمانی	جدول (۲۲-۱) اعمال تخفیف‌های پویای نقدی و طرح‌های تقسیط زمان‌بندی‌شده	جدول (۲۳-۱) ۲۰ الی ۳۵ درصد	جدول (۲۴-۱) متوسط و وابسته به کشش تورمی
جدول (۲۵-۱) ابزارهای نوین تهاتر	جدول (۲۶-۱) بهره‌گیری از اسناد تسویه خزانه، اوراق بهادار و تهاتر دیون دولتی	جدول (۲۷-۱) ۳۵ الی ۵۰ درصد	جدول (۲۸-۱) بسیار بالا در تسویه بدهی‌های کلان

جدول (۲۹-۱) سرمایه اجتماعی و رفتاری	جدول (۳۰-۱) شفافیت در مصارف عوارض و ارتقای کیفیت خدمات عمومی محلی	جدول (۳۱-۱) ۱۵ الی ۲۰ درصد	جدول (۳۲-۱) بسیار بالا و متضمن مشارکت پایدار
-------------------------------------	---	----------------------------	--

یافته‌های مندرج در جدول ۱ نشان می‌دهد که اثربخش‌ترین راهکارهای وصول مطالبات در کوتاه‌مدت و میان‌مدت، بهره‌گیری از ابزارهای نوین مالی و تهاتری جهت تسویه بدهی‌های راکد سازمانی و همچنین یکپارچه‌سازی سامانه‌های دیجیتال است. بر اساس تحلیل داده‌ها، تلفیق زیرساخت‌های فناورانه با فرایندهای شفاف حقوقی نه تنها زمان تسویه را کاهش می‌دهد، بلکه بستر پایدار و کم‌هزینه‌ای را برای جریان ورودی نقدینگی شهرداری فراهم می‌آورد و وابستگی به روش‌های وصول انفعالی و قهری را به شدت محدود می‌سازد.

۲-۵. اثرات وصول مطالبات بر شاخص‌های نقدینگی، انضباط مالی و کاهش هزینه‌های استقراض

تسریع در وصول مطالبات و تبدیل حساب‌های دریافتنی راکد به نقدینگی در دسترس، به‌طور مستقیم شاخص‌های توانمندی مالی و نقدینگی شهرداری نظیر نسبت جاری، نسبت آبی و چرخه تبدیل وجه نقد را بهبود می‌بخشد (باباجانی و همکاران، ۱۳۹۴). در غیاب وصول به‌موقع عوارض و بهای خدمات، مدیریت شهری ناگزیر است کسری نقدینگی ناشی از تأخیر مؤدیان را از طریق استقراض بانکی، اخذ تسهیلات کوتاه‌مدت با نرخ‌های سود بالا یا ایجاد تعهدات پرداخت‌نشده به پیمانکاران جبران نماید که این امر بار سنگین هزینه‌های مالی و کارمزدهای سنگین را به بودجه سالانه تحمیل می‌کند (میاهی، ۱۳۹۹). یافته‌های مطالعات تحلیلی نشان می‌دهد که کاهش دوره وصول مطالبات، نیاز شهرداری به اخذ تسهیلات اضطراری را به حداقل رسانده و از هدررفت منابع در قالب جرایم تأخیر تأدیه بانکی جلوگیری می‌نماید (میرزائی و همکاران، ۱۴۰۱). همچنین، در شرایط تورمی، تسویه زود هنگام بدهی‌ها مانع از فرسایش ارزش زمانی درآمدهای شهرداری شده و به تعادل بخشی تراز پرداخت‌ها و افزایش انضباط مالی در تخصیص منابع به پروژه‌های مختلف شهری کمک می‌کند (عظیمی، ۱۳۹۷). بنابراین، پایش تعهدی مطالبات و وصول قاعده‌مند آن، ریسک ناتوانی در بازپرداخت بدهی‌ها را مهار ساخته و جایگاه اعتباری شهرداری را در بازارهای مالی و پولی مستحکم می‌سازد (میرزایی و حجت‌الله، ۱۴۰۳). جدول زیر، تأثیر محسوس بهبود فرایند وصول مطالبات را بر ارتقای شاخص‌های کلیدی مدیریت مالی شهرداری نشان می‌دهد.

جدول ۲: تأثیر بهبود نرخ وصول مطالبات بر شاخص‌های کلیدی مالی و نقدینگی شهرداری

جدول (۳۶-۱) جهت و اثر تغییرات	جدول (۳۵-۱) وضعیت پس از اجرای راهکارها	جدول (۳۴-۱) وضعیت قبل از بهینه سازی وصول	جدول (۳۳-۱) شاخص مالی و عملکردی
جدول (۴۰-۱) بهبود قابل توجه و پایداری نقدینگی	جدول (۳۹-۱) مطلوب، خودکفا و متکی بر درآمدهای عملیاتی	جدول (۳۸-۱) پایین، شکننده و وابسته به استقراض مقطعی	جدول (۳۷-۱) نسبت نقدینگی و توان آنی
جدول (۴۴-۱) کاهش شدید زمان راکد ماندن منابع	جدول (۴۳-۱) کوتاه مدت و بهینه (کمتر از ۶۰ الی ۹۰ روز)	جدول (۴۲-۱) طولانی (بیش از ۱۸۰ الی ۳۶۰ روز)	جدول (۴۱-۱) دوره وصول حساب های دریافتنی
جدول (۴۸-۱) صرفه جویی اساسی در مصارف عمومی	جدول (۴۷-۱) کاهش چشمگیر به دلیل عدم نیاز به وام کوتاه مدت	جدول (۴۶-۱) بالا ناشی از استقراض جهت تأمین هزینه های جاری	جدول (۴۵-۱) هزینه بهره و کارمزد تسهیلات بانکی
جدول (۵۲-۱) افزایش قطعیت در برنامه ریزی مالی	جدول (۵۱-۱) به حداقل رسیدن انحراف و تطبیق تحقق مالی	جدول (۵۰-۱) انحراف منفی معنادار میان بودجه مصوب و وصولی	جدول (۴۹-۱) شکاف تحقق بودجه نقدی
جدول (۵۶-۱) افزایش اعتبار اجرایی و حقوقی شهرداری	جدول (۵۵-۱) تسویه به موقع مطالبات پروژه های عمرانی	جدول (۵۴-۱) انباشته، منجر به افت رغبت پیمانکاران معتبر	جدول (۵۳-۱) حجم دیون معوق به پیمانکاران
جدول (۶۰-۱) حفظ قدرت خرید واقعی درآمدهای شهری	جدول (۵۹-۱) حداقل به سبب سرعت در دریافت نقدی و تهاثر	جدول (۵۸-۱) بالا ناشی از شوک های تورمی و تعلل مؤدیان	جدول (۵۷-۱) فرسایش ارزش زمانی مطالبات

جدول (۶۱-۱) شفافیت	جدول (۶۲-۱) پایین، ناشی	جدول (۶۳-۱) بالا و منطبق	جدول (۶۴-۱) ارتقای
گزارشگری و انضباط مالی	از ثبت‌های ناقص و تعهدی	بر استانداردهای گزارشگری	پاسخگویی مالی و نظارتی
	میهم	مدرن	

تحلیل مقادیر جدول ۲ بیانگر آن است که استقرار رویکردهای کارآمد در وصول مطالبات مستقیماً به ارتقای ساختار مالی و سلامت ترازنامه مدیریت شهری می‌انجامد. کاهش هزینه‌های سنگین استقراض و تسهیلات بانکی از یک‌سو و به حداقل رساندن بدهی‌های انباشته به پیمانکاران همچنین، موجب تثبیت چرخه نقدینگی و احیای تاب‌آوری بودجه‌ای شهرداری در مواجهه با تلاطم‌های اقتصادی می‌گردد (میاهی، ۱۳۹۹؛ باباجانی و همکاران، ۱۳۹۴).

۳-۵. بازتاب وصول مطالبات در ارتقای توان توسعه زیرساخت‌ها و ارائه خدمات شهری

تحقق به‌موقع و کامل درآمدهای شهری از طریق وصول مطالبات معوق و جاری، پیش‌شرط حیاتی برای پیشبرد مأموریت‌های بنیادین شهرداری در زمینه‌های توسعه زیرساخت‌های حمل‌ونقل، بهسازی بافت‌های ناکارآمد، گسترش فضاهای سبز و ارتقای خدمات زیست‌محیطی است (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۸). عدم وصول مطالبات سبب می‌شود که مدیریت شهری با کسری مزمن اعتبارات عمرانی مواجه شده و ناگزیر بخش عمده منابع محدود وصول‌شده را صرف پرداخت هزینه‌های جاری و اجتناب‌ناپذیر اداری نماید؛ پیامد این رخداد، توقف پروژه‌های عمرانی کلیدی، افزایش هزینه‌های تمام‌شده زیرساخت‌ها ناشی از تورم سنواتی و در نتیجه افت شدید کیفیت خدمات‌رسانی به شهروندان است (میرزایی و حجت‌الله، ۱۴۰۳). در مقابل، دستیابی به منابع حاصل از وصول دیون، دست شهرداری را در افزایش سهم مصارف سرمایه‌ای و ارتقای سرانه بودجه عمرانی متناسب با نیازهای جمعیتی مناطق مختلف باز می‌گذارد (آهنگری و عابدینی، ۱۴۰۱). علاوه بر این، تزریق منابع پایدار ناشی از وصول مطالبات به پروژه‌های شهری، زمینه‌ساز ایجاد یک چرخه بازخورد مثبت اجتماعی و رفتاری است؛ به‌گونه‌ای که شهروندان با مشاهده عینی ارتقای کیفیت زیست شهری و توسعه خدمات محله‌ای، رضایت و اعتماد بیشتری نسبت به عملکرد مدیریت شهری پیدا کرده و تمایل و مشارکت داوطلبانه آنان در پرداخت عوارض آتی به شکل محسوسی تقویت می‌گردد (زنگنه و حسین‌آبادی، ۱۳۹۵). جدول زیر پیامدهای راهبردی وصول مطالبات را بر ابعاد گوناگون توسعه پایدار شهری و خدمات عمومی مدلسازی نموده است.

جدول ۳: پیامدهای راهبردی وصول پایدار مطالبات بر حوزه‌های خدمات و توسعه زیرساخت‌های شهری

جدول (۶۵-۱) حوزه توسعه شهری	جدول (۶۶-۱) چالش ناشی از عدم وصول مطالبات	جدول (۶۷-۱) دستاورد وصول به موقع مطالبات	جدول (۶۸-۱) شاخص ارزیابی پیامد
جدول (۶۹-۱) طرح‌های عمرانی و زیرساختی	جدول (۷۰-۱) توقف یا اطلاع پروژه‌ها و افزایش هزینه‌ها	جدول (۷۱-۱) تسريع در تکميل پروژه‌ها طبق برنامه زمان‌بندی	جدول (۷۲-۱) درصد پیشرفت فیزیکی پروژه‌های کلان
جدول (۷۳-۱) حمل‌ونقل عمومی و ترافیک	جدول (۷۴-۱) فرسودگی ناوگان اتوبوس‌رانی و مترو	جدول (۷۵-۱) نوسازی ناوگان، کاهش ترافیک و آلودگی هوا	جدول (۷۶-۱) سرانه دسترسی به حمل‌ونقل پاک
جدول (۷۷-۱) بهسازی بافت‌های فرسوده	جدول (۷۸-۱) کمبود منابع تملک و بازآفرینی شهری	جدول (۷۹-۱) تزریق اعتبار به نوسازی کالبدی و توانمندسازی	جدول (۸۰-۱) مساحت بافت نوسازی‌شده در سال
جدول (۸۱-۱) خدمات محیط‌زیست و پسماند	جدول (۸۲-۱) نقص در مدیریت پسماند و توسعه فضای سبز	جدول (۸۳-۱) استقرار فناوری‌های نوین بازیافت و تصفیه	جدول (۸۴-۱) سرانه فضای سبز و مدیریت بهداشتی پسماند
جدول (۸۵-۱) عدالت و توازن منطقه‌ای	جدول (۸۶-۱) تعمیق شکاف برخورداری میان مناطق شهری	جدول (۸۷-۱) توزیع عادلانه بودجه عمرانی در مناطق کم‌برخوردار	جدول (۸۸-۱) سرانه بودجه عمرانی مناطق حاشیه‌ای
جدول (۸۹-۱) سرمایه اجتماعی و رضایت عمومی	جدول (۹۰-۱) افزایش نارضایتی و مقاومت در پرداخت عوارض	جدول (۹۱-۱) ارتقای حس تعلق شهری و کاهش فرار عوارضی	جدول (۹۲-۱) نرخ مشارکت داوطلبانه مؤدیان

جدول (۹۳-۱) استقلال و	جدول (۹۴-۱) وابستگی مخرب	جدول (۹۵-۱) حرکت به	جدول (۹۶-۱) سهم
پایداری مالی	به فروش تراکم و جرایم ساختمانی	سمت اقتصاد پایدار و درآمدهای مستمر	درآمدهای پایدار از کل بودجه

ارزیابی جدول ۳ نشان‌دهنده پیوند ناگسستنی میان وصول مطالبات و تحقق اهداف توسعه کالبدی و زیست‌محیطی شهر است. هنگامی که مطالبات راكد وصول و به پروژه‌های راهبردی تزریق می‌شوند، نه تنها بازدهی اقتصادی و سرانه خدمات شهری ارتقا می‌یابد، بلکه شهرداری از فشارهای اقتصادی و وابستگی مفراط به درآمدهای ناپایدار و آسیب‌زا نظیر درآمدهای ناشی از تخلفات ساختمانی رهایی می‌یابد.

۴-۵. الگوی یکپارچه و ماتریس تصمیم‌گیری جهت اولویت‌بندی راهکارهای وصول مطالبات

به‌منظور دستیابی به حداکثر بهره‌وری و اثرگذاری در وصول مطالبات، شهرداری‌ها نیازمند یک ماتریس تصمیم‌گیری چندمعیاره هستند که بتواند راهکارهای مختلف را متناسب با حجم بدهی، نوع مودیان (حقیقی یا حقوقی)، مدت زمان انباشت مطالبات و شرایط اقتصادی اولویت‌بندی نماید (میرزائی و همکاران، ۱۴۰۱). مدیریت مطالبات شهری نباید با یک رویکرد یکسان و بدون انعطاف انجام گیرد؛ بلکه باید بدهی‌های خرد شهروندی با مشوق‌های داوطلبانه، تخفیف‌های زمانی و تسهیلات درگاه‌های پرداخت الکترونیک حل‌وفصل گردند، درحالی‌که مطالبات کلان اشخاص حقوقی و نهادهای دولتی نیازمند فعال‌سازی ابزارهای حقوقی تخصصی، تهاترهای ملکی و استفاده از ظرفیت اسناد تسویه خزانه هستند (میاهی، ۱۳۹۹؛ عطالهی، ۱۴۰۳). یافته‌های مطالعات تلفیقی نشان می‌دهد که تنظیم ماتریس وصول بر مبنای تحلیل ریسک و کشش پرداخت مؤدیان، امکان استفاده بهینه از منابع انسانی و اجرایی شهرداری را فراهم ساخته و مانع از هدررفت انرژی سازمانی در پیگیری‌های بی‌حاصل و اصطکاک‌زا می‌گردد (ضرغام‌پور، ۱۴۰۵). علاوه بر این، طبقه‌بندی هوشمند مطالبات و سنجش مستمر سازگاری رویه‌های مالی با الزامات محیطی، تصویری شفاف و پیش‌بین‌پذیر از جریان وجوه نقد در اختیار سیاست‌گذاران شهری قرار می‌دهد و زمینه پایداری درازمدت توان مالی را تثبیت می‌کند (باباجانی و همکاران، ۱۳۹۴). جدول زیر ماتریس یکپارچه اولویت‌بندی و تناسب راهکارهای اجرایی وصول مطالبات را به تصویر کشیده است.

جدول ۴: ماتریس یکپارچه تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی راهکارهای وصول مطالبات شهرداری

جدول (۹۷-۱) گروه هدف و نوع مطالبات	جدول (۹۸-۱) ماهیت و دامنه بدهی	جدول (۹۹-۱) راهکار پیشنهادی در اولویت	جدول (۱۰۰-۱) دشواری و دوره زمانی تحقق
جدول (۱۰۱-۱) شهروندان و اصناف (مطالبات جاری خرد)	جدول (۱۰۲-۱) عوارض نوسازی، پسماند و مشاغل	جدول (۱۰۳-۱) درگاه‌های پرداخت هوشمند + تخفیف زمانی نقدی	جدول (۱۰۴-۱) ساده و کوتاه مدت (کمتر از ۱ ماه)
جدول (۱۰۵-۱) مؤدیان حقیقی (مطالبات معوق سنواتی)	جدول (۱۰۶-۱) بدهی‌های ماده صد و عوارض پروانه	جدول (۱۰۷-۱) تقسیط ساختاریافته + اعمال مشوق‌های بخشش جرایم	جدول (۱۰۸-۱) متوسط و میان مدت (۱ تا ۳ ماه)
جدول (۱۰۹-۱) سازندگان و انبوه‌سازان (مطالبات کلان)	جدول (۱۱۰-۱) تراکم ساختمانی و تفکیک اراضی	جدول (۱۱۱-۱) تهاتر با املاک نوساز + ضمانت‌نامه‌های بانکی معتبر	جدول (۱۱۲-۱) متوسط به بالا و میان مدت (۳ تا ۶ ماه)
جدول (۱۱۳-۱) دستگاه‌ها و سازمان‌های دولتی	جدول (۱۱۴-۱) عوارض نوسازی، ساخت‌وساز و خدمات اداری	جدول (۱۱۵-۱) استفاده از اسناد تسویه خزانه و تهاتر چندجانبه بانکی	جدول (۱۱۶-۱) پیچیده و میان مدت تا بلندمدت
جدول (۱۱۷-۱) بنگاه‌ها و نهادهای تجاری بزرگ	جدول (۱۱۸-۱) عوارض حق تشعشع، تابلو و تبلیغات	جدول (۱۱۹-۱) اتصال سامانه‌های ممیزی + پیگیری حقوقی قراردادی	جدول (۱۲۰-۱) متوسط و نیازمند پایش مستمر
جدول (۱۲۱-۱) بدهکاران بدحساب و ممتنع	جدول (۱۲۲-۱) آرای قطعی صادره از کمیسیون ماده ۷۷	جدول (۱۲۳-۱) صدور اجرائیه ثبتی + ابزارهای اداری و توقیف اموال	جدول (۱۲۴-۱) پیچیده، حقوقی و بلندمدت

جدول (۱-۱۲۵) بدهی‌های مشکوک‌الوصول و راکد	جدول (۱-۱۲۶) پرونده‌های متوقف با اطلاع دادرسی	جدول (۱-۱۲۷) داوری تخصصی، توافق قضایی و به‌روزرسانی ارزش	جدول (۱-۱۲۸) بالا و نیازمند تصمیم‌گیری ستادی
--	--	--	--

مندرجات جدول ۴ مشخص می‌سازد که اتخاذ رویکرد «تفکیک‌محور» در مدیریت وصول مطالبات، کارآمدی ساختار مالی را به اوج می‌رساند. با بکارگیری ترکیبی از سامانه‌های دیجیتال برای مؤدیان خرد و ابزارهای حقوقی و تهاثری برای مؤدیان کلان و دولتی، شهرداری‌ها قادر خواهند بود بیشترین میزان منابع مالی را در کوتاه‌ترین زمان و با کمترین هزینه عملیاتی و تعارض اجتماعی وصول نموده و بنیه مالی خود را جهت ارائه خدمات بهینه پایدار سازند.

۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادات کاربردی

پژوهش حاضر با هدف بررسی جامع راهکارهای بهبود وصول مطالبات در شهرداری‌ها و ارزیابی تأثیر مستقیم آن بر ارتقای توان مالی مدیریت شهری به انجام رسید. تحلیل ابعاد مختلف موضوع نشان داد که انباشت مطالبات معوق، یکی از چالش‌های بنیادین و ساختاری در نظام مالیه شهری است که ریشه در نارسایی‌های سامانه‌های اطلاعاتی، اطلاع دادرسی‌های حقوقی و شبه‌قضایی، نااطمینانی‌های ناشی از تورم و در نتیجه ضعف در سرمایه اجتماعی و اعتماد شهروندان دارد. هنگامی که مطالبات شهرداری راکد می‌ماند، چرخه جریان وجوه نقد مختل شده و سازمان ناگزیر به استقراض‌های پرهزینه بانکی یا تعویق تعهدات عمرانی و پیمانکاری روی می‌آورد؛ امری که به فرسایش توان مالی، افت ارزش زمانی درآمدهای عمومی و در نتیجه وابستگی شدید به درآمدهای ناپایدار و آسیب‌زا نظیر تخلفات ساختمانی می‌انجامد. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که اتخاذ یک رویکرد یکپارچه و چندبعدی، مؤثرترین مسیر برای غلبه بر این بحران مالی است. در بعد فناوریانه، گذار به سیستم‌های هوشمند داده‌محور، یکپارچه‌سازی سامانه‌های ممیزی املاک با حسابداری تعهدی و به‌کارگیری ابزارهای فین‌تک، دوره وصول مطالبات را به حداقل رسانده و خطاهای محاسباتی را مهار می‌سازد. در بعد حقوقی، تسریع در رسیدگی به پرونده‌ها در کمیسیون ماده ۷۷ و تقویت کادر تخصصی ادارات حقوقی، ضریب قطعیت و نقدشوندگی دیون را بالا می‌برد. همچنین، اعمال مشوق‌های مالی هدفمند نظیر تخفیف‌های پویای مبتنی بر زمان و استفاده از سازوکارهای تهاثری مانند اسناد تسویه خزانه برای مطالبات دولتی، قفل منابع راکد را می‌شکند. در نتیجه، با تقویت شفافیت مالی و تخصیص مستقیم عوارض به پروژه‌های ملموس محله‌ای، اعتماد عمومی احیا شده و مشارکت داوطلبانه شهروندان تضمین می‌گردد. در مجموع، بهبود فرایند وصول مطالبات، نه تنها نقدینگی و انضباط مالی شهرداری را تثبیت می‌کند، بلکه موتور محرک توسعه پایدار، اجرای پروژه‌های عمرانی و ارتقای کیفیت زیست شهری خواهد بود.

به‌منظور پیاده‌سازی نتایج این پژوهش و ارتقای عملیاتی توان مالی شهرداری‌ها، پیشنهادات راهبردی و کاربردی زیر در پنج محور ارائه می‌گردد:

۱. استقرار سامانه جامع و هوشمند مدیریت مطالبات شهری: راه اندازی بستر اطلاعاتی یکپارچه میان دواير صدور پروانه، GIS، ممیزی نوین املاک و اصناف با سیستم حسابداری تعهدی جهت شناسایی برخط مطالبات، صدور خودکار قبوض الکترونیک با شناسه یکتا و امکان سنی بندی دقیق بدهی ها.
۲. اصلاح و چابک سازی فرایندهای حقوقی و شبه قضایی: الکترونیکی کردن کامل فرایند ارجاع و رسیدگی به پرونده ها در کمیسیون های ماده ۷۷، استاندارد سازی ادله و تجهیز ادارات حقوقی به کارشناسان متخصص در اجرای احکام ثبتی و بازپس گیری مطالبات پرازش.
۳. طراحی بسته های انگیزشی و مشوق های مالی پویا: اعمال تخفیف های زمانی متناسب با نرخ تورم برای پرداخت های زود هنگام و نقدی عوارض، اعطای امتیازات شهروندی و جوایز خوش حسابی، و تدوین برنامه های تقسیط منعطف همراه با تضامین معتبر برای مودیان خوش حساب.
۴. فعال سازی سازوکارهای نوین تهاتر و تسویه دیون دولتی: تشکیل کارگروه تخصصی در شهرداری جهت پیگیری و تسویه مطالبات کلان از ارگان ها و دستگاه های اجرایی از طریق ظرفیت اسناد تسویه خزانه، اوراق بهادار سازی مطالبات و تهاتر املاک با بدهی های بانکی و پیمانکاری.
۵. ارتقای شفافیت و پیوند عوارض با پروژه های محلی: اطلاع رسانی دقیق و شفاف به شهروندان در خصوص نحوه هزینه کرد عوارض پرداختی در طرح های عمرانی، زیست محیطی و خدماتی همان محله، به منظور تقویت سرمایه اجتماعی، جلب مشارکت داوطلبانه و کاهش مقاومت در برابر پرداخت بهای خدمات شهری.

منابع

- شریفی اشکذری، سودابه، دهقانی بنگودی، پرویز. (۱۴۰۰). اعتراض به عوارض شهرداری. قانون یار، ۲۱(۵)، ۱۲۹-۱۵۰.
- میرزائی، حجت الله، جعفری شهرستانی، خضر. (۱۴۰۱). طراحی مدل عوامل مؤثر بر درآمد مناطق شهرداری تهران با استفاده از روش داده های تابلویی (FGLS و PCSE). اقتصاد شهری، ۷(۱)، ۹۳-۱۰۲.
- کریم نیا. (۱۴۰۱). نظام مدیریت مالی شهرداری تهران: آسیب شناسی و راهکارها در پرتو مطالعه تطبیقی ده شهر لندن، زوریخ، نیویورک، تورنتو، اوکلند، وین، پکن، توکیو، دوبی و استانبول. پژوهش های حقوقی، ۲۱(۵۱)، ۵۱۳-۵۴۴.
- سجاد عطااللهی. (۱۴۰۳). ارزیابی و تشریح وضعیت اداره حقوقی شهرداری. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۸(۳۰)، ۷۵۷-۷۸۶.
- باباجانی، حیدریان، ناصح. (۱۳۹۴). ارزیابی سازگاری محتوای چارچوب نظری، اصول حسابداری و گزارشگری مالی شهرداری ها، با ویژگی های محیطی فعالیت های شهرداری ها از منظر کارشناسان مالی. نشریه پژوهش های حسابداری مالی، ۷(۲)، ۷۲-۵۳.
- سهرابی، صفری، آرزو. (۱۳۹۸). 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.
- میاهی. (۱۳۹۹). روش های افزایش درآمدهای پایدار و غیر پایدار در شهرداری. چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۳(۳۳)، ۱۱۳-۱۲۷.

- السان، منوچهری، مظلومی. (۱۴۰۱). شرایط و استثناهای بازداشت بدهکار در اجرای محکومیت‌های مالی. مجله حقوقی دادگستری، ۸۶(۱۲۰)، ۴۹-۷۱.
- میرزایی، حجت الله. (۱۴۰۳). سنجش عوامل مؤثر بر کسری بودجه شهرداری‌ها؛ ارائه مدلی به روش حداقل مربعات تعمیم یافته (FGLS). اقتصاد شهری، ۹(۱)، ۷۱-۸۰.
- ضرغام پور. (۱۴۰۵). تحلیل پتانسیل های فین تک در ارتقای ظرفیت های درآمدی شهرداری ها. فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۴(۵۵)، ۱۵۹-۱۷۴.
- عظیمی. (۱۳۹۷). اثرات نااطمینانی تورمی بر ساختار مالی شهرداری و پیامدهای آن در مدیریت شهری از دیدگاه نهادگرایی. مجموعه مقالات کرسی های علمی دانشگاه علامه طباطبائی، ۵(۶)، ۴۲-۵.
- آهنگری، بهزاد، عابدینی. (۱۴۰۱). بررسی و تحلیل شاخص سرانه مالی شهری (تناسب بودجه شهرداری و جمعیت شهرهای کشور) در راستای تحقق پذیری اقتصاد پایدار شهری. مدیریت شهری و روستایی، ۶۸(۲۱)، ۷۹-۱۰۲.
- زنگنه، حسین آبادی. (۱۳۹۵). ارزیابی رضایت شهروندان از عملکرد شهرداری و نقش آن در تامین منابع مالی مدیریت شهری: نمونه موردی شهر سبزوار. مجله آمایش جغرافیایی فضا، ۶(۲۰)، ۵۱-۶۲.
- سهرابی، سموات، اسعدی همدانی، متین، رهبر. (۱۴۰۵). شناسایی ابزارهای نوین تأمین مالی در شهرداری همدان. اقتصاد شهری، ۱۱(۱)، ۱-۱۲.