

ارزیابی نقش استقرار نظام حسابداری تعهدی در شناسایی دقیق تر درآمدها و مدیریت مطالبات

معوق شهرداری

علیرضا خدری^{*۱}

۱- کارشناسی رشته حسابداری، دانشگاه علمی کاربردی اهرم. (کارشناس درآمد).

چکیده

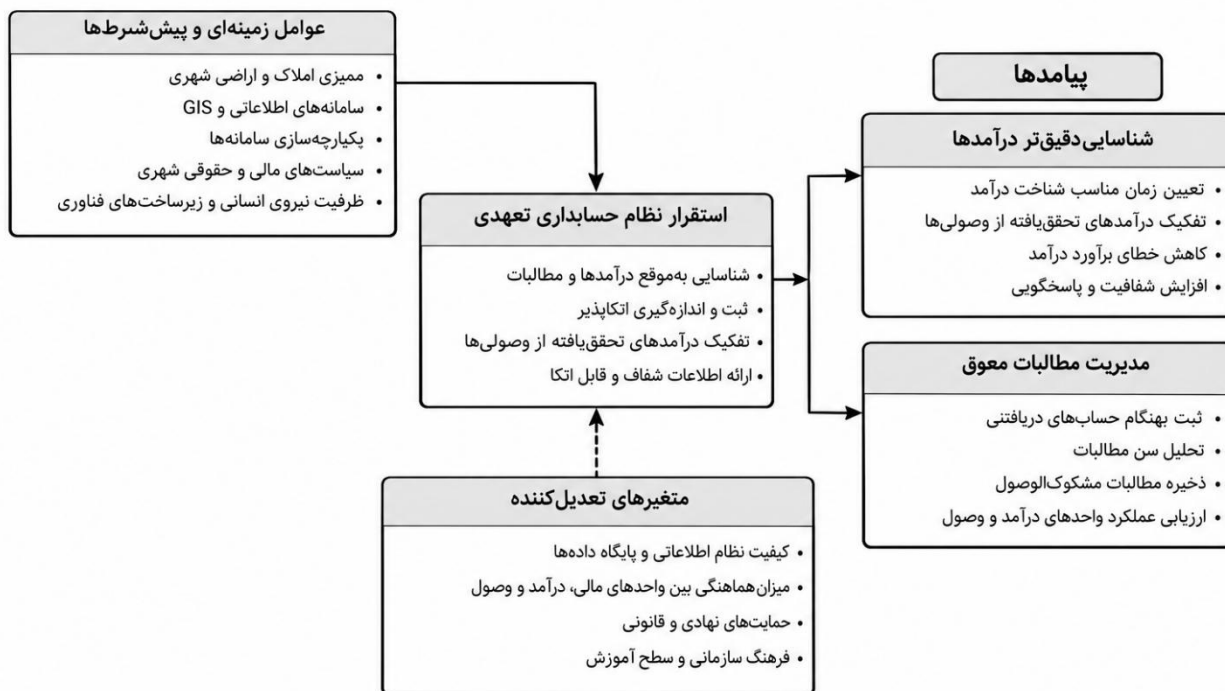
در سال‌های اخیر، چالش تأمین مالی پایدار و انباشت مطالبات معوق به یکی از مسایل کلیدی مدیریت شهری تبدیل شده است. شهرداری‌ها به دلیل اتکای سنتی به مبنای نقدی حسابداری، غالباً فاقد تصویر شفاف از درآمدهای تحقق‌یافته و ظرفیت واقعی وصول هستند. پژوهش مروری حاضر با هدف ارزیابی نقش استقرار نظام حسابداری تعهدی در شناسایی دقیق‌تر درآمدها و مدیریت مطالبات معوق شهرداری انجام شده است. روش پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی و مروری است که با تکیه بر تحلیل ادبیات موجود، مبنای نظری، تجارب داخلی و تطبیقی، و مطالعات مرتبط با ممیزی املاک، منابع درآمدی و تأمین مالی شهری صورت گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که مبنای تعهدی با انتقال نقطه تمرکز از دریافت نقد به تحقق حق مطالبه و ایجاد حساب‌های دریافتنی، امکان تفکیک درآمدهای واقعی از جریان نقدی را فراهم می‌کند. همچنین، استقرار این نظام بستر لازم را برای تحلیل سن مطالبات (Aging Analysis)، محاسبه ذخیره مطالبات مشکوک‌الوصول و ارزیابی عملکرد واحدهای درآمدی ایجاد می‌نماید. با این حال، اثربخشی حسابداری تعهدی مشروط به داشتن زیرساخت داده‌ای یکپارچه، به‌ویژه ممیزی املاک و اطلاعات مکانی (GIS) و غلبه بر موانع فرآیندی و حقوقی است. نتیجه‌گیری کلیدی پژوهش حاکی از آن است که حسابداری تعهدی نباید صرفاً یک تغییر دفترداری تلقی شود؛ بلکه باید به عنوان بخشی از یک چارچوب جامع حکمرانی مالی و مدیریت ریسک درآمدی به کار گرفته شود تا با اتصال داده‌های ملکی، شناسایی دقیق درآمد و پایش نظام‌مند مطالبات، به پایداری مالی شهرداری کمک کند.

واژگان کلیدی: حسابداری تعهدی، شهرداری، درآمدهای پایدار، مطالبات معوق، ممیزی املاک و GIS

مقدمه

شهرداری‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای ارائه‌دهنده خدمات عمومی در سطح محلی، همزمان با رشد شهرنشینی، پیچیده‌تر شدن تقاضاهای شهروندان و افزایش هزینه‌های اداره و توسعه شهر، با مسئله دائمی «کفایت و پایداری منابع مالی» روبه‌رو هستند. در ادبیات اقتصاد شهری و مدیریت مالی شهری، اتکای بیش از حد به منابع ناپایدار (مانند درآمدهای ساختمانی و عوارض مرتبط با صدور پروانه و تراکم) به عنوان یکی از زمینه‌های شکل‌گیری نوسان شدید در توان مالی شهرداری‌ها شناخته می‌شود؛ به‌طوری‌که در دوره‌های رکود ساخت‌وساز یا تغییرات سیاستی-حقوقی، ظرفیت درآمدزایی شهرداری به شدت افت می‌کند و شکاف میان منابع و مصارف افزایش می‌یابد (جمراسی و همکاران، ۱۴۰۱؛ گل‌آرا صالح قصاب محله، ۱۴۰۱). از سوی دیگر، پژوهش‌های داخلی با تمرکز بر «شیوه‌های مدیریت منابع مالی» نشان می‌دهند که افزایش درآمد شهرداری صرفاً در گرو افزودن ردیف‌های درآمدی جدید نیست، بلکه نیازمند اصلاح نظام اطلاعاتی، کنترل و وصول، بازطراحی فرایندهای اجرایی و ایجاد انضباط مالی است؛ یعنی همان حوزه‌ای که حسابداری تعهدی می‌تواند در آن نقش بنیادی ایفا کند (رجبی، فیضی‌توتکله، و کاظمی‌لاکسار، ۱۴۰۰؛ زهرا رجبی، زهره فیضی‌توتکله، و حسین کاظمی‌لاکسار، ۱۴۰۱). بنابراین، اگرچه در نگاه نخست «درآمد» مسئله‌ای اقتصادی و حقوقی به نظر می‌رسد، اما در عمل، بخش قابل توجهی از ناکارآمدی درآمدی شهرداری‌ها به ضعف در نظام ثبت، شناسایی به‌موقع، اندازه‌گیری اتکاپذیر و پیگیری چرخه وصول برمی‌گردد؛ یعنی حوزه‌ای که در چارچوب گزارشگری مالی و نظام حسابداری تعریف می‌شود.

در بسیاری از شهرداری‌ها، تفاوت معناداری میان «ظرفیت درآمدی بالقوه» و «درآمد تحقق‌یافته و قابل اتکا» وجود دارد. این فاصله غالباً خود را به شکل پدیده‌ای به نام «مطالبات معوق» نشان می‌دهد؛ مطالباتی که ممکن است از محل عوارض نوسازی، عوارض پسماند، عوارض کسب‌وپیشه، بدهی‌های ناشی از قراردادهای اقساط پرونده‌های شهرسازی، یا آرای کمیسیون‌ها و مراجع مرتبط ایجاد شده باشد و در عمل به دلیل ضعف سازوکار تشخیص، ثبت، مستندسازی، ضمانت اجرا و پیگیری، سال‌ها در چرخه وصول باقی بماند. از منظر مدیریت شهری، مطالبات معوق تنها یک عدد در دفاتر یا گزارش‌های درآمدی نیست؛ بلکه به معنای «قفل‌شدن منابع» و کاهش قدرت نقدینگی شهرداری برای ارائه خدمات جاری، نگهداشت زیرساخت‌ها و تکمیل پروژه‌های عمرانی است، و نهایتاً می‌تواند شهرداری را به سمت رفتارهای پرریسک مالی مانند فروش دارایی، پیش‌فروش درآمدهای آتی یا اتکا به منابع ناپایدار سوق دهد (مویدفر، کریمی، و نسرین، ۱۳۹۵؛ تفضلی و همکاران، ۱۴۰۲). در این میان، مقایسه‌های تطبیقی نیز نشان می‌دهد بخشی از شکاف عملکردی شهرداری‌های ایران با بسیاری از شهرداری‌های موفق جهان، نه فقط در تنوع منابع درآمدی، بلکه در کیفیت نظام مالی، شفافیت صورت‌های مالی و قابلیت اتکای داده‌های درآمدی و مطالباتی نهفته است (محمود ذوالفقاری، ۱۴۰۲). از این منظر، بحث استقرار حسابداری تعهدی به عنوان بخشی از اصلاحات مالی بخش عمومی، به یک موضوع کلیدی تبدیل می‌شود؛ زیرا حسابداری تعهدی با انتقال نقطه تمرکز از «دریافت نقد» به «تحقق حق و ایجاد تعهد»، امکان می‌دهد تصویر دقیق‌تری از وضعیت مالی واقعی شهرداری ارائه شود.



شکل ۱. مدل مفهومی

مسئله اصلی در این پژوهش مروری آن است که در نظام نقدی یا شبه‌نقدی، درآمدها معمولاً زمانی در گزارش‌ها ظاهر می‌شوند که وجه نقد وصول شده باشد؛ در نتیجه، «مبلغ وصولی» جایگزین «درآمد تحقق‌یافته» می‌شود و بخش بزرگی از واقعیت اقتصادی فعالیت شهرداری در گزارشگری مالی منعکس نمی‌گردد. چنین رویکردی، اگرچه از نظر سادگی ثبت‌ها جذاب است، اما به شکل ساختاری دو پیامد مهم ایجاد می‌کند: نخست، مدیران و تصمیم‌گیران شورای شهر و ذی‌نفعان بیرونی نمی‌توانند تفکیک کنند که چه بخشی از بهبود یا افت درآمد ناشی از تغییرات واقعی در ایجاد درآمد (تشخیص و تحقق) بوده و چه بخشی صرفاً معلول تغییرات در زمان‌بندی وصول نقد است؛ دوم، نظام وصول و پیگیری مطالبات به جای آنکه یک فرایند مبتنی بر داده، تحلیل ریسک و سنجش عملکرد باشد، غالباً به اقدامات موردی، سلیقه‌ای و غیرسیستمی وابسته می‌شود. در مقابل، منطق حسابداری تعهدی اقتضا می‌کند که به محض تحقق رویداد مشمول درآمد (مثلاً تحقق بدهی مؤدی بر اساس مقررات و صدور مطالبه معتبر)، «درآمد» و همزمان «حساب دریافتنی» شناسایی شود؛ سپس، مدیریت مطالبات از طریق طبقه‌بندی سنی، پایش احتمال وصول، ذخیره‌گیری برای مطالبات مشکوک‌الوصول و طراحی رویه‌های پیگیری هدفمند معنا پیدا می‌کند. بر همین اساس، استقرار حسابداری تعهدی را باید نه یک تغییر صرفاً دفتری، بلکه ابزاری برای ارتقای حکمرانی مالی شهری دانست که می‌تواند رفتار تصمیم‌گیری را از اتکا به ارقام وصولی کوتاه‌مدت به سمت مدیریت پایدار درآمد و دارایی‌های مالی سوق دهد (رجبی، فیضی‌توتکله، و کاظمی‌لاکسار، ۱۴۰۰؛ نظری‌زاده‌دهکردی و همکاران، ۱۳۹۸).

از سوی دیگر، تحقق کارکردهای حسابداری تعهدی در شهرداری‌ها وابسته به زیرساخت اطلاعاتی دقیق است؛ زیرا اگر شناسایی درآمدها و مطالبات بر پایه اطلاعات ناقص دارایی‌ها، املاک، پرونده‌های شهرسازی و پایگاه‌های مؤدیان انجام شود، صورت‌های مالی تعهدی نیز به جای افزایش شفافیت، ممکن است صرفاً تولیدکننده ارقام غیرقابل اتکا شود. به همین دلیل،

در ادبیات مدیریت شهری، «ممیزی املاک شهری» و استقرار سامانه‌های اطلاعات مکانی مانند GIS به عنوان مکمل حیاتی برای اصلاح نظام درآمدی معرفی شده است؛ چراکه بسیاری از درآمدهای پایدار شهرداری‌ها (مثل عوارض نوسازی و پسماند) به شناسایی صحیح ملک، مالک و مشخصات مکانی وابسته‌اند و بدون بانک اطلاعاتی قابل اتکا، نه تشخیص درآمد دقیق می‌شود و نه پیگیری مطالبات معوق امکان‌پذیر است (مدرس‌زاده برزکی و سرور، ۱۳۹۶؛ فضلی و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین، مسئله پژوهش حاضر در نقطه تلاقی سه حوزه قرار می‌گیرد: «گزارشگری مالی تعهدی»، «فرایندهای مدیریت و وصول مطالبات» و «زیرساخت داده‌ای و سامانه‌ای شهرداری». بررسی مروری این پیوند می‌تواند نشان دهد استقرار نظام تعهدی چگونه—و تحت چه پیش‌شرط‌هایی—به شناسایی دقیق‌تر درآمدها، کاهش خطای برآورد درآمد، افزایش قابلیت پاسخگویی و در نهایت بهبود مدیریت مطالبات معوق کمک می‌کند.

با توجه به آنچه گفته شد، هدف این پژوهش مروری آن است که نقش استقرار حسابداری تعهدی را در دو محور اصلی ارزیابی کند: نخست، «شناسایی دقیق‌تر درآمدها» از طریق تعیین زمان مناسب شناخت درآمد، تفکیک درآمدهای تحقق‌یافته از وصولی‌ها، و ایجاد قابلیت اتکا در اندازه‌گیری درآمدهای مبادلاتی و غیرمبادلاتی؛ دوم، «مدیریت مطالبات معوق» از طریق ثبت بهنگام حساب‌های دریافتنی، تحلیل سن مطالبات، طراحی ذخیره مطالبات مشکوک‌الوصول، و ایجاد امکان ارزیابی عملکرد واحدهای درآمد و وصول. همچنین پژوهش می‌کوشد نشان دهد که اصلاحات تکمیلی مانند ممیزی املاک، یکپارچه‌سازی سامانه‌ها و سیاست‌های تامین مالی شهری چگونه می‌توانند اثرگذاری حسابداری تعهدی را تقویت یا تضعیف کنند (تفضلی و همکاران، ۱۴۰۲؛ مدرس‌زاده برزکی و سرور، ۱۳۹۶). بر این مبنا، پرسش محوری پژوهش چنین صورت‌بندی می‌شود: «استقرار نظام حسابداری تعهدی در شهرداری‌ها تا چه حد و از چه مسیرهایی می‌تواند به شناسایی دقیق‌تر درآمدها و بهبود مدیریت مطالبات معوق منجر شود، و چه الزامات نهادی و اطلاعاتی برای تحقق این کارکردها ضروری است؟»

۲. مبانی نظری شناسایی درآمدها بر مبنای تعهدی در محیط شهرداری‌ها

در مبنای تعهدی، «درآمد» نه در لحظه دریافت وجه نقد، بلکه در زمانی شناسایی می‌شود که شهرداری حق مطالبه پیدا کرده و رویداد اقتصادی ایجادکننده منفعت تحقق یافته باشد؛ به بیان دیگر، مبنای تعهدی بر اصل تقدم واقعیت اقتصادی بر جریان نقدی استوار است و می‌کوشد عملکرد مالی را مستقل از زمان‌بندی وصول و پرداخت نشان دهد. این موضوع در محیط شهرداری‌ها اهمیت مضاعف دارد، زیرا بخش عمده‌ای از منابع مالی شهرداری‌ها ماهیت «غیرمبادلاتی» دارند و به تصمیمات مقرراتی، مصوبات شورا، رویدادهای مشمول عوارض و فرایندهای اداری-حقوقی وابسته‌اند؛ بنابراین اگر شناسایی درآمد تابع وصول نقد باشد، صورت‌های مالی به جای انعکاس «توان درآمدزایی واقعی» به یک گزارش جریان وجوه تبدیل می‌شود و امکان تحلیل پایداری درآمد، کارایی وصول و میزان انباشت مطالبات به شدت تضعیف می‌گردد (جمراسی و همکاران، ۱۴۰۱؛ محمود ذوالفقاری، ۱۴۰۲). از منظر نظری، گذار به تعهدی در شهرداری‌ها پاسخی است به همین نیاز که اطلاعات درآمدی و مطالباتی به سطحی از شفافیت و قابلیت اتکا برسد که بتوان از آن برای تصمیم‌گیری بودجه‌ای، مدیریت نقدینگی، طراحی سیاست‌های درآمدی و پاسخگویی عمومی استفاده کرد؛ به همین دلیل، در ادبیات مدیریت مالی شهرداری‌ها بر ضرورت اصلاح ساختارهای شناسایی و کنترل درآمد، همزمان با ارائه راهکارهای افزایش درآمد، تاکید شده است (رجبی، فیضی‌توتکله، و کاظمی‌لاکسار، ۱۴۰۰؛ گل‌آرا صالح قصاب محله، ۱۴۰۱).

در چارچوب نظری حسابداری تعهدی، شناسایی درآمد تابع دو شرط کلیدی است: (۱) احتمال تحقق منافع اقتصادی یا ظرفیت خدماتی برای واحد گزارشگر، و (۲) قابلیت اندازه‌گیری اتکاپذیر مبلغ. این دو شرط در شهرداری‌ها به زبان کاربردی

به این معناست که: آیا شهرداری بر اساس قوانین و مصوبات، «حق قابل اتکا برای مطالبه» ایجاد کرده است و آیا مبلغ قابل محاسبه و مستندسازی است؟ به عنوان مثال، در درآمدهای مرتبط با عوارض نوسازی و پسماند یا عوارض سالانه، رویداد مشمول درآمد معمولاً با «مالکیت/انتفاع از ملک در دوره مشخص» و اعمال نرخ‌های مصوب شکل می‌گیرد؛ اما در درآمدهای شهرسازی، ممکن است رویداد مشمول درآمد به «صدور پروانه»، «پایان کار»، «ایجاد تخلف و صدور رأی قطعی» یا «انعقاد قرارداد تقسیط» گره بخورد. در نتیجه، مبنای تعهدی به صورت نظری می‌خواهد نقطه وقوع رویداد اقتصادی را دقیق تعریف کند تا درآمدها نه زودتر از موعد (که موجب شناسایی غیرواقعی و ایجاد ترازنامه متورم می‌شود) و نه دیرتر از موعد (که موجب پنهان ماندن توان واقعی و شکل‌گیری معوقات نامرئی می‌شود) ثبت شوند. از همین منظر، پژوهش‌های مربوط به منابع درآمدی و مقایسه درآمد شهرداری‌های ایران با سایر کشورها نشان می‌دهد کیفیت شناسایی و گزارشگری، به اندازه تنوع منابع، در کارآمدی نظام مالی شهری نقش دارد؛ زیرا شهرداری‌هایی که شناسایی درآمد را به رخداد اقتصادی گره می‌زنند، امکان تحلیل و کنترل بهتری بر چرخه درآمد دارند و وابستگی تصمیمات مالی به نوسانات وصولی کاهش می‌یابد (محمود ذوالفقاری، ۱۴۰۲؛ علی یارمحمدی، ۲۰۲۲).

در محیط شهرداری‌ها، از منظر نظری می‌توان درآمدها را به دو دسته اصلی تفکیک کرد: درآمدهای مبادلاتی و درآمدهای غیرمبادلاتی. درآمد مبادلاتی زمانی رخ می‌دهد که شهرداری کالا یا خدمت مشخصی ارائه می‌کند و در قبال آن، بهای معینی دریافت می‌کند (مانند اجاره املاک، بهای خدمات حمل‌ونقل، پارکینگ، بهره‌برداری از فضاهای تبلیغاتی یا واگذاری خدمات مشخص شهری). در این نوع درآمدها، شناسایی تعهدی معمولاً با «ارائه خدمت» یا «تحقق تعهد عملکردی» گره می‌خورد، نه با دریافت وجه. در مقابل، درآمدهای غیرمبادلاتی عمدتاً حاصل اعمال حاکمیت محلی است: عوارض، جرائم، سهم شهرداری از برخی منابع ملی یا استانی و موارد مشابه. این دسته دوم، در شهرداری‌های ایران سهم بزرگی دارد و دقیقاً به همین دلیل، چالش شناسایی تعهدی نیز بزرگ‌تر است؛ زیرا در درآمدهای غیرمبادلاتی مسئله اصلی تعیین «زمان تحقق حق مطالبه» و «میزان اتکاپذیری مبلغ» است. به همین دلیل، بخش قابل توجهی از ادبیات مربوط به درآمد پایدار شهرداری‌ها، عملاً از زاویه دیگری به همین مسئله نزدیک می‌شود: اگر درآمدهای پایدار قرار است جایگاه واقعی خود را در بودجه و مدیریت شهری پیدا کنند، باید هم بانک اطلاعاتی شهرداری دقیق باشد و هم لحظه شناسایی درآمد در فرایندهای مالی روشن و استاندارد شود (نظری‌زاده‌دهکردی و همکاران، ۱۳۹۸؛ نجفی و همکاران، ۱۴۰۱).

نکته مهم دیگر در مبنای نظری، نسبت «حسابداری تعهدی» با «زیرساخت داده‌ای» است. حسابداری تعهدی زمانی می‌تواند درآمد را دقیق شناسایی کند که داده‌های پایه درباره موضوع عوارض یا خدمت، کامل و به‌هنگام باشد. برای نمونه، در بسیاری از شهرها، ممیزی املاک و تکمیل لایه‌های اطلاعات مکانی (GIS) زمینه را برای شناسایی صحیح مؤدیان، تعیین مشخصات ملک، مساحت، کاربری، و اتصال آن به پرونده‌های درآمدی فراهم کرده و عملاً پایه تشخیص و شناسایی درآمدهای مستمر را تقویت می‌کند؛ بدون چنین زیرساختی، حتی اگر مبنای تعهدی در نرم‌افزار حسابداری فعال شود، خروجی ممکن است با خطای شناسایی همراه باشد، زیرا ورودی داده‌ها ناقص یا ناسازگار است (مدرس‌زاده برزکی و سرور، ۱۳۹۶؛ فضلی و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین، مبنای نظری شناسایی درآمد تعهدی در شهرداری‌ها را باید در یک چارچوب سیستمی دید: «رویداد مشمول عوارض/خدمت + داده معتبر + قواعد شناسایی + ثبت حسابداری». همین پیوند است که در نهایت می‌تواند به افزایش اتکاپذیری گزارش‌های درآمدی و پشتیبانی از سیاست‌های مدیریت مالی و افزایش درآمد منجر شود (رجبی، فیضی‌توتکله، و کاظمی‌لاکسار، ۱۴۰۰؛ جمراسی و همکاران، ۱۴۰۱).

۳. سازوکار حسابداری تعهدی در شناسایی، پیگیری و سنجش مطالبات معوق

مطالبات معوق در شهرداری‌ها در عمل یکی از جدی‌ترین نقاط گلوگاهی مدیریت مالی شهری محسوب می‌شود، زیرا از یک سو بخش زیادی از «درآمد تحقق یافته» را به «دارایی غیرنقد» تبدیل می‌کند و از سوی دیگر، در صورت فقدان نظام ثبت و پیگیری منسجم، به مرور به مطالبات سوخت شده یا پرهزینه در پیگیری حقوقی تبدیل می‌شود. مبنای تعهدی با تبدیل «فرایند وصول» به یک چرخه قابل سنجش و قابل گزارشگری، امکان می‌دهد مطالبات از همان نقطه ایجاد، در دفاتر و سامانه‌ها نمایان شود و مدیریت شهری بتواند به جای اتکا به گزارش‌های وصولی، تصویر جامعی از مانده مطالبات، ترکیب سنی آنها، احتمال وصول و هزینه فرصت بلوکه شدن منابع داشته باشد. در ادبیات مالی شهری نیز این نکته پررنگ است که افزایش درآمد پایدار و کارآمدسازی منابع، بدون ایجاد سازوکارهای کنترلی برای ثبت و وصول، به نتیجه پایدار نمی‌رسد؛ زیرا بخش مهمی از ناکارآمدی مالی نه از کمبود منبع، بلکه از ضعف در تبدیل «حق قانونی شهرداری» به «منبع نقد قابل استفاده» ناشی می‌شود (جمراسی و همکاران، ۱۴۰۱؛ گل‌آرا صالح قصاب محله، ۱۴۰۱).

سازوکار تعهدی در مدیریت مطالبات را می‌توان به صورت یک زنجیره عملیاتی توضیح داد. گام نخست، «شناسایی و ثبت به‌موقع حساب‌های دریافتنی» است؛ یعنی به محض اینکه رویداد مشمول درآمد رخ داد و مبلغ قابل محاسبه شد، باید علاوه بر شناسایی درآمد، حساب دریافتنی ایجاد شود. همین ثبت اولیه، مزیت بنیادین دارد: مطالبات از حالت «نامرئی و غیرقابل ردیابی» خارج می‌شود و در ترازنامه/گزارش وضعیت مالی شهرداری به عنوان دارایی جاری یا غیرجاری ظاهر می‌گردد. گام دوم، «طبقه‌بندی مطالبات و سنجش سنی (Aging)» است؛ زیرا همه مطالبات از نظر ریسک وصول یکسان نیستند و شهرداری باید بتواند مطالبات جاری (کمتر از ۳ ماه)، میان‌مدت (۳ تا ۱۲ ماه)، بلندمدت و سنواتی را تفکیک کند تا سیاست‌های پیگیری و حقوقی را هدفمند نماید. در کنار این، «حسابرسی و کنترل داخلی» اهمیت می‌یابد؛ زیرا در نظام تعهدی، اگر کنترل داخلی بر صدور برگ تشخیص، تقسیط، صدور اسناد دریافتنی و ثبت‌های سیستمی ضعیف باشد، امکان ایجاد مطالبات صوری یا ثبت‌های غیرواقعی افزایش می‌یابد و این خود می‌تواند به تضعیف اعتماد به گزارشگری مالی منجر شود. به همین دلیل، اصلاح فرایندهای درآمدی و مدیریت منابع مالی در ادبیات پژوهشی به عنوان یک بسته به‌هم‌پیوسته مطرح می‌شود، نه صرفاً توصیه‌ای برای «افزایش وصولی» (رجبی، فیضی توتکله، و کاظمی لاکسار، ۱۴۰۰؛ تفضلی و همکاران، ۱۴۰۲).

گام سوم در سازوکار تعهدی، «اندازه‌گیری ریسک عدم وصول و ذخیره‌گیری مطالبات مشکوک‌الوصول» است. از منظر تعهدی، صرف ثبت یک طلب، به معنای باارزش بودن کامل آن نیست؛ بلکه باید با رویکرد محتاطانه، بخشی از مطالبات که احتمال وصول آن پایین است، از طریق ذخیره‌گیری به هزینه دوره شناسایی شود تا دارایی‌ها و مازاد/کسری واقعی‌تر گزارش شود. این سازوکار باعث می‌شود مدیریت شهری به شکل سیستماتیک با مفهوم «کیفیت درآمد» مواجه شود؛ ممکن است رقم درآمد شناسایی شده بزرگ باشد، اما اگر بخش عمده‌ای از آن در طبقات پریسک قرار گیرد، اثر واقعی آن بر توان مالی شهرداری پایین خواهد بود. همین موضوع در مطالعات مرتبط با تامین مالی شهری نیز اهمیت دارد، زیرا سیاست‌های تامین مالی و بودجه‌ریزی هنگامی قابل اتکا هستند که بر پایه درآمدهای باکیفیت و قابل وصول تنظیم شوند، نه بر مبنای ارقام تعهدی فاقد احتمال وصول (مویدفر، کریمی، و نسرین، ۱۳۹۵؛ تفضلی و همکاران، ۱۴۰۲). در چنین شرایطی، حسابداری تعهدی عملاً نقش «سیستم هشداردهنده» پیدا می‌کند: اگر رشد مطالبات سنواتی یا افزایش ذخایر مشکوک‌الوصول مشاهده شود، به معنای وجود مشکل در سیاست‌گذاری عوارض، فرایند تشخیص، یا ابزارهای ضمانت اجراست و مدیریت باید به جای اتکا به درآمدهای کاغذی، اصلاحات نهادی را دنبال کند.

گام چهارم، «پیوند سامانه‌های عملیاتی با حسابداری» و ایجاد قابلیت ردیابی پرونده‌ای است. در عمل، مطالبات شهرداری به داده‌های حوزه‌های مختلف گره خورده است: پرونده شهرسازی، قراردادهای املاک، آرای کمیسیون‌ها و اطلاعات مکانی.

پژوهش‌های مربوط به GIS و ممیزی املاک نشان داده‌اند که یکپارچگی اطلاعات مکانی-ملکی با نظام مالی می‌تواند نقش تعیین‌کننده در به‌هنگام‌سازی بانک مؤدیان و کاهش فرار از پرداخت عوارض داشته باشد؛ این موضوع به طور مستقیم بر کاهش مطالبات معوق اثر می‌گذارد، زیرا بخش قابل توجهی از معوقات ناشی از «شناسایی ناقص مؤدی» یا «عدم امکان ابلاغ و پیگیری مؤثر» است (مدرس‌زاده برزکی و سرور، ۱۳۹۶؛ فضلی و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین، در سازوکار تعهدی، حسابداری نباید یک واحد منفک از عملیات درآمدی تلقی شود؛ بلکه باید خروجی سامانه‌های تخصصی (شهرسازی، نوسازی، پسماند، قراردادهای) به صورت رویدادهای مالی استاندارد به سیستم حسابداری منتقل شود تا هم شناسایی درآمد دقیق انجام شود و هم مسیر پیگیری مطالبات به صورت سیستمی و قابل گزارشگری شکل بگیرد. در نهایت، حسابداری تعهدی بستر «سنجش عملکرد وصول» را فراهم می‌کند؛ یعنی شهرداری می‌تواند شاخص‌هایی مانند نسبت وصول به درآمد شناسایی شده، نسبت مطالبات سنواتی به کل مطالبات، نرخ تبدیل مطالبات جاری به معوق، و سهم هر منبع درآمدی از مطالبات پریسک را محاسبه و گزارش کند. این سنجش‌ها در سطح سیاست‌گذاری نیز معنا پیدا می‌کند: اگر یک منبع درآمدی خاص به طور مزمین مطالبات معوق تولید کند، باید در طراحی نرخ‌ها، روش‌های وصول یا حتی ماهیت آن منبع بازنگری شود؛ به همین دلیل، ادبیات مرتبط با درآمد پایدار و الگوهای تامین مالی نیز به صورت تلویحی بر ضرورت داشتن نظام اطلاعاتی قابل اتکا برای ارزیابی و اصلاح منابع تاکید دارد (نظری‌زاده‌دهکردی و همکاران، ۱۳۹۸؛ نجفی و همکاران، ۱۴۰۱؛ محمود ذوالفقاری، ۱۴۰۲). در مجموع، سازوکار حسابداری تعهدی در مدیریت مطالبات معوق، یک چرخه کامل «تشخیص و ثبت-طبقه‌بندی و پایش-ذخیره‌گیری و گزارشگری-پیگیری و وصول-ارزیابی عملکرد و اصلاح سیاست» است؛ چرخه‌ای که اگر با زیرساخت داده‌ای مناسب (ممیزی املاک و GIS) و سیاست‌های درآمدی واقع‌بینانه همراه شود، می‌تواند هم دقت شناسایی درآمد را بالا ببرد و هم از انباشت مطالبات غیرقابل وصول جلوگیری کند (مدرس‌زاده برزکی و سرور، ۱۳۹۶؛ رجبی، فیضی‌توتکله، و کاظمی‌لاکسار، ۱۴۰۰؛ جمراسی و همکاران، ۱۴۰۱).

۴. مرور تجارب، الگوهای تطبیقی و ادبیات تجربی

ادبیات تجربی مرتبط با اصلاحات مالی شهرداری‌ها نشان می‌دهد «استقرار نظام حسابداری تعهدی» زمانی به بهبود شناسایی درآمد و کنترل مطالبات منجر می‌شود که در کنار آن، مجموعه‌ای از اصلاحات نهادی و اطلاعاتی نیز فعال شود؛ به بیان دیگر، تجربه‌ها حاکی از آن است که حسابداری تعهدی به خودی خود یک ابزار است، اما اثرگذاری آن تابع بستر اجرا، کیفیت داده‌ها، سازوکارهای کنترل داخلی، و هم‌راستایی سیاست‌های درآمدی و تامین مالی شهری است. در پژوهش‌های داخلی مرتبط با مدیریت منابع مالی و ارائه راهکارهای افزایش درآمد شهرداری، تاکید می‌شود که رشد درآمد و بهبود وصول تنها با تمرکز بر «افزایش ردیف‌های درآمدی» به دست نمی‌آید، بلکه مستلزم بازطراحی نظام تشخیص، ثبت، و کنترل درآمدهاست؛ به همین دلیل در بسیاری از تحلیل‌ها، اصلاح نظام اطلاعاتی و بهبود سازوکارهای وصول به عنوان پیش‌نیازهای کلیدی مطرح شده‌اند (رجبی، فیضی‌توتکله، و کاظمی‌لاکسار، ۱۴۰۰؛ زهرا رجبی، زهره فیضی‌توتکله، و حسین کاظمی‌لاکسار، ۱۴۰۱). این نکته به‌ویژه در شهرداری‌ها اهمیت دارد، زیرا بخش قابل توجهی از درآمدها در عمل «قابل اندازه‌گیری و قابل مطالبه» هستند اما به علت ضعف فرآیند، یا به دلیل نبود داده‌های دقیق درباره مؤدیان و املاک، به مطالبات معوق تبدیل می‌شوند و از چرخه تامین مالی خدمات شهری خارج می‌گردند.

یکی از محورهای مهم ادبیات تجربی در ایران، پیوند میان «ممیزی املاک شهری» و بهبود نظام درآمدی است. تجربه‌های گزارش‌شده در مطالعات ممیزی املاک و پیاده‌سازی GIS نشان می‌دهد که بخشی از انباشت معوقات، ریشه در فقدان بانک اطلاعاتی کامل و به‌هنگام از املاک، مالکیت‌ها و تغییرات کالبدی شهر دارد؛ در چنین شرایطی، نه تنها شناسایی درآمدهای

پایدار مانند عوارض نوسازی و پسماند با خطا مواجه می‌شود، بلکه فرآیند ابلاغ و پیگیری مطالبات نیز به دلیل ابهام در مشخصات مؤدی یا نشانی و حدود ملک دچار ناکارآمدی می‌گردد. در مطالعه موردی نوش‌آباد، تأکید شده است که ممیزی املاک و استفاده از GIS می‌تواند با ارتقای کیفیت داده‌ها، شفافیت پرونده‌های ملکی و امکان تحلیل فضایی، بستری برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر و کنترل مؤثرتر فراهم کند (مدرس‌زاده برزکی و سرور، ۱۳۹۶). همچنین پژوهش‌های مرتبط با استانداردسازی و به‌هنگام‌سازی داده‌های ممیزی املاک با ابزارهای اطلاعات مکانی همراه، نشان می‌دهد مسئله فقط داشتن GIS نیست، بلکه «فرآیند استاندارد جمع‌آوری و به‌روزرسانی داده» و یکپارچگی آن با سیستم‌های مالی و درآمدی است که ارزش افزوده عملیاتی ایجاد می‌کند (فضلی و همکاران، ۱۳۹۶). از منظر حسابداری تعهدی، این تجربه‌ها اهمیت ویژه دارند، زیرا شناسایی درآمد تعهدی در درآمدهای پایدار شهرداری به شدت به داده پایه درست وابسته است؛ در نتیجه، ادبیات تجربی ایران به طور غیرمستقیم نشان می‌دهد که حسابداری تعهدی برای تحقق نقش خود در شناسایی دقیق‌تر درآمد، به زیرساخت اطلاعاتی قوی نیاز دارد.

محور دوم ادبیات تجربی به «تأمین مالی و پایداری درآمد شهرداری‌ها» مربوط است. پژوهش‌های متعددی بر این نکته تأکید دارند که شهرداری‌ها برای کاهش نوسان‌های درآمدی و افزایش توان برنامه‌ریزی مالی، باید به سمت منابع پایدارتر حرکت کنند و همزمان سازوکارهای مدیریت منابع مالی را تقویت نمایند (جمراسی و همکاران، ۱۴۰۱؛ نظری‌زاده‌دهکردی و همکاران، ۱۳۹۸). در این میان، مطالعاتی که رویکردهای تأمین مالی شهرداری را بررسی می‌کنند، نشان می‌دهد انتخاب مدل تأمین مالی (مانند اتکا به عوارض ساختمانی، مشارکت عمومی-خصوصی، فروش دارایی، استقراض، یا توسعه درآمدهای خدماتی) آثار متفاوتی بر ساختار درآمد، ثبات مالی و حجم مطالبات ایجاد می‌کند. برای مثال، پژوهش مربوط به شهرداری ایلام با رهیافت تصمیم‌گیری چندمعیاره و برنامه‌ریزی خطی نشان می‌دهد بهینه‌سازی تأمین مالی تنها به معنی افزایش منابع نیست، بلکه باید ترکیب منابع به گونه‌ای باشد که ریسک نقدینگی، پایداری و قابلیت وصول در نظر گرفته شود (مویدفر، کریمی، و نسرين، ۱۳۹۵). همین نتیجه، از منظر حسابداری تعهدی قابل تفسیر است: نظام تعهدی با تفکیک درآمد شناسایی‌شده از وصولی و با آشکارسازی مانده مطالبات و کیفیت آنها، به مدیران امکان می‌دهد اثر واقعی انتخاب‌های تأمین مالی را ببینند و از بودجه‌ریزی بر اساس درآمدهای کم‌کیفیت یا دیرقابل‌وصول اجتناب کنند.

در سطح تطبیقی، بررسی رویکردهای تأمین مالی شهرداری‌ها با مطالعه موردی شهرداری تهران و نمونه‌های بین‌المللی (از جمله بریتیش کلمبیا و کانادا) نشان می‌دهد تفاوت‌های نهادی و سازوکارهای درآمدی چگونه بر پایداری و قابلیت پیش‌بینی درآمد اثر می‌گذارند و در نتیجه بر شکل‌گیری یا کنترل مطالبات مؤثر هستند (تفضلی و همکاران، ۱۴۰۲). یافته‌های این دسته از مطالعات معمولاً دلالت دارد بر اینکه در نظام‌های موفق‌تر، علاوه بر تنوع منابع، «نظام اطلاعاتی و گزارشگری مالی» به شکلی طراحی شده که چرخه درآمد-مطالبه-وصول قابل ردیابی و قابل ارزیابی باشد؛ یعنی نهاد شهری می‌تواند به صورت دوره‌ای بسنجد چه میزان از درآمدهای تحقق‌یافته به وجه نقد تبدیل شده و چه بخشی به مطالبات معوق منتقل شده است. به همین دلیل، در مقایسه درآمد شهرداری‌های ایران با سایر کشورها نیز علاوه بر ساختار منابع، به تفاوت در سازوکارهای مدیریت مالی و شفافیت اشاره می‌شود؛ این مقایسه‌ها به نوعی نشان می‌دهد که «کیفیت حکمرانی مالی» در کنار «کمیت منابع» اهمیت دارد و همین کیفیت، از مسیر استقرار نظام‌های مدرن گزارشگری و کنترل، قابل ارتقا است (محمود ذوالفقاری، ۱۴۰۲).

در ادبیات تجربی مرتبط با درآمد پایدار، یک مسیر دیگر نیز قابل ردیابی است: تأکید بر رویکردهای کارآفرینانه، نوآوری در خدمات شهری و توسعه درآمدهای خدمات‌محور. مطالعه مربوط به اثر توسعه استراتژی‌های کارآفرینی بر درآمد پایدار

شهرداری تهران نشان می‌دهد تغییر رویکرد شهرداری به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه، می‌تواند ظرفیت درآمدی را افزایش دهد؛ اما تحقق این ظرفیت نیازمند زیرساخت‌های مدیریتی و کنترلی است تا درآمدهای جدید به صورت شفاف شناسایی شوند و به مطالبات کم‌کیفیت تبدیل نشوند (نجفی و همکاران، ۱۴۰۱). از منظر حسابداری تعهدی، این یافته به این معناست که هر اندازه سبد درآمدی متنوع‌تر و پیچیده‌تر شود (اجاره‌ها، مشارکت‌ها، قراردادهای BOT/PPP، خدمات شهری جدید)، نیاز به نظام تعهدی قوی‌تر برای شناسایی درست درآمد، تفکیک تعهدات و کنترل مطالبات بیشتر می‌شود. در نتیجه، ادبیات تجربی اگرچه گاهی با عنوان «افزایش درآمد» یا «پایداری مالی» مطرح می‌شود، اما در عمق خود به همان مسئله بنیادی می‌رسد: بدون نظام اطلاعاتی و گزارشگری کارآمد، درآمدهای جدید نیز ممکن است به صورت ناکارا مدیریت شوند (رجبی، فیضی‌توتکله، و کاظمی‌لاکسار، ۱۴۰۰؛ نجفی و همکاران، ۱۴۰۱). در نهایت، بخشی از ادبیات تجربی که به صورت غیرمستقیم به مدیریت مطالبات مرتبط است، استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (MCDM) برای انتخاب گزینه‌های مالی، پروژه‌ای و مکانی است. هرچند برخی پژوهش‌ها به صورت مستقیم در حوزه شهرداری نیستند (مانند مکان‌یابی فروشگاه‌ها با روش‌های ترکیبی AHP-TOPSIS یا اولویت‌بندی پهنه‌های اکوتوریسم با GIS و AHP)، اما از منظر روش‌شناسی نشان می‌دهند چگونه می‌توان تصمیمات پیچیده با معیارهای متنوع (ریسک، بازده، قابلیت اجرا، اثرات مکانی) را ساختارمند کرد (مرتضوی و سیف‌برقی، ۱۴۰۳؛ فکری‌زاد و وثوقی، ۱۳۹۶). انتقال این منطق به حوزه مالی شهرداری می‌تواند بدین معنا باشد که برای مدیریت مطالبات و سیاست‌گذاری درآمد، می‌توان معیارهایی مانند احتمال وصول، هزینه پیگیری، اثر بر عدالت شهری، و پیامدهای اقتصادی-اجتماعی را همزمان سنجید و تصمیمات را به جای رویکردهای شهودی، به سمت مدل‌های تصمیم‌گیری داده‌محور سوق داد؛ رویکردی که با ماهیت حسابداری تعهدی (به عنوان تولیدکننده داده‌های ریسک و کیفیت مطالبات) سازگار است (مویدفر، کریمی، و نسرین، ۱۳۹۵؛ نظری‌زاده‌دهکردی و همکاران، ۱۳۹۸).

۵. چالش‌ها، موانع اجرایی و ریسک‌های عملیاتی در مدیریت مطالبات شهرداری

چالش‌های استقرار و بهره‌برداری از نظام حسابداری تعهدی در شهرداری‌ها را باید در سه سطح «فنی-حسابداری»، «سازمانی-فرآیندی» و «نهادی-حقوقی» تحلیل کرد. در سطح فنی، مهم‌ترین مانع، پیچیدگی تعریف رویدادهای مشمول درآمد و تعیین نقطه دقیق شناسایی درآمد برای برخی منابع است؛ زیرا در شهرداری، بسیاری از درآمدها در بستر فرآیندهای چندمرحله‌ای شکل می‌گیرد که در آن، امکان اعتراض، تجدیدنظر، نقض رأی یا تغییر مبنای محاسبه وجود دارد. این وضعیت، به ویژه در مطالبات مرتبط با حوزه شهرسازی و کمیسیون‌ها، مسئله «قابلیت اتکای مبلغ» را دشوار می‌کند و ممکن است باعث شناسایی درآمدهای زود هنگام یا بالعکس تعویق بی‌مورد شناسایی شود. از طرف دیگر، در شرایط تورمی، تقسیط‌های بلندمدت و اسناد دریافتنی با سررسیدهای طولانی، موضوع «ارزش زمانی پول» را برجسته می‌کند: ثبت اسمی مطالبات بلندمدت بدون توجه به کاهش ارزش پول، می‌تواند در ظاهر دارایی‌ها را بزرگ نشان دهد اما قدرت مالی واقعی را منعکس نکند. هرچند منابع ارائه‌شده مستقیماً به تکنیک‌های تنزیل اشاره نکرده‌اند، اما ادبیات تامین مالی شهری و مقایسه بین‌المللی تلویحاً نشان می‌دهد که در مدل‌های موفق‌تر، مدیریت شهری ناگزیر از لحاظ کردن واقعیت‌های اقتصادی و ریسک در تصمیمات مالی است (تفضلی و همکاران، ۱۴۰۲؛ محمود ذوالفقاری، ۱۴۰۲).

در سطح سازمانی-فرآیندی، یکی از چالش‌های جدی، «جزیره‌ای بودن سامانه‌ها» و نبود جریان داده یکپارچه است. در بسیاری از شهرداری‌ها، واحد شهرسازی، واحد نوسازی، واحد درآمد، واحد حقوقی و واحد مالی هر کدام سامانه یا رویه‌ای مستقل دارند و انتقال اطلاعات میان آنها به شکل دستی، با تأخیر و همراه با خطا انجام می‌شود. پیامد این وضعیت آن است که حسابداری تعهدی، حتی اگر در سطح نرم‌افزار مالی فعال باشد، از داده‌های لحظه‌ای و معتبر محروم می‌ماند و ثبت‌ها به

جای اینکه سیستماتیک و مبتنی بر رویداد باشد، به ثبت‌های پسینی و اصلاحی تبدیل می‌شود. تجربه‌های ممیزی املاک و GIS نشان داده‌اند که حتی در حوزه داده‌های مکانی و ملکی نیز اگر استانداردسازی فرآیند جمع‌آوری و به‌روزرسانی داده‌ها رعایت نشود، خروجی‌ها قابل اتکا نیستند؛ این هشدار را می‌توان به کل نظام درآمدی تعمیم داد: داده غیر استاندارد و غیر یکپارچه، به مطالبات غیرقابل پیگیری و گزارشگری غیرشفاف منتهی می‌شود (فضلی و همکاران، ۱۳۹۶؛ مدرس‌زاده برزکی و سرور، ۱۳۹۶). بنابراین، یکی از موانع اجرایی، نه در خود مفهوم تعهدی، بلکه در توان شهرداری برای ایجاد یک «چرخه اطلاعاتی» از تشخیص تا ثبت و وصول است.

چالش دیگر، «مقاومت سازمانی» و انگیزه‌های رفتاری است. استقرار نظام تعهدی معمولاً باعث می‌شود بسیاری از واقعیت‌های پنهان مالی آشکار شود: مطالبات سنواتی که سال‌ها پیگیری نشده، بدهی‌ها و تعهدات انباشته، و هزینه‌هایی که پیش‌تر به دلیل نگاه نقدی در صورت‌ها نمایان نبود. طبیعی است که این شفافیت می‌تواند با مقاومت برخی سطوح مدیریتی یا عملیاتی روبه‌رو شود، زیرا تغییر مبنای گزارشگری ممکن است در کوتاه‌مدت تصویری نامطلوب‌تر از وضعیت مالی ارائه دهد. در ادبیات مدیریت منابع مالی شهرداری‌ها نیز وقتی از «راهکارهای افزایش درآمد» سخن گفته می‌شود، معمولاً به صورت ضمنی اشاره می‌گردد که اصلاحات ساختاری و فرآیندی، هزینه‌های سیاسی-سازمانی دارد و نیازمند حمایت مدیریتی است (رجبی، فیضی‌توتکله، و کاظمی‌لاکسار، ۱۴۰۰؛ گل‌آرا صالح قصاب محله، ۱۴۰۱). افزون بر این، تغییر نظام ثبت درآمد می‌تواند شاخص‌های عملکرد واحدهای اجرایی را تغییر دهد؛ برای مثال، واحدی که قبلاً با افزایش وصولی پایان سال عملکرد خود را نشان می‌داد، اکنون باید نسبت وصول به درآمد شناسایی‌شده، کاهش مطالبات سنواتی و کیفیت وصول را پاسخگو باشد. این تغییر شاخص‌ها خود می‌تواند منشأ مقاومت یا نیاز به آموزش و بازطراحی نظام انگیزشی گردد.

در سطح نهادی-حقوقی نیز محدودیت‌هایی وجود دارد که مدیریت مطالبات را پیچیده می‌کند. بخشی از مطالبات شهرداری‌ها به حوزه‌های شبه‌قضایی و حقوقی مرتبط است؛ در این حوزه‌ها زمان وصول طولانی است و هزینه پیگیری بالا می‌رود. علاوه بر آن، تغییرات مقرراتی یا آرای مراجع بالادستی می‌تواند وصول را با وقفه مواجه سازد و در نتیجه «ریسک حقوقی مطالبات» افزایش یابد. پژوهش‌های مرتبط با تامین مالی و سیاست‌های مالی شهرداری نشان می‌دهد ثبات نهادی و چارچوب‌های قابل پیش‌بینی برای درآمد‌های شهری اهمیت دارد؛ زیرا در نبود ثبات، شهرداری به سمت روش‌هایی می‌رود که سریع‌تر نقد می‌شوند، حتی اگر پایداری کمتری داشته باشند (تفضلی و همکاران، ۱۴۰۲؛ جمراسی و همکاران، ۱۴۰۱). این وضعیت به شکل مستقیم بر مطالبات اثر می‌گذارد: وقتی سازوکار حقوقی و اجرایی وصول کارآمد نباشد، تمایل به تقسیط‌های بلند یا پذیرش بدهی‌های کم‌کیفیت افزایش می‌یابد و در نهایت حجم مطالبات معوق رشد می‌کند.

در کنار این سه سطح، ریسک‌های عملیاتی نیز قابل توجه‌اند. ریسک خطای داده (Data Error) یکی از مهم‌ترین‌هاست: اگر مشخصات ملک، کاربری، مالکیت، یا نرخ‌های اعمال شده اشتباه باشد، هم شناسایی درآمد تعهدی غلط خواهد شد و هم پرونده وصول دچار ایراد حقوقی می‌شود. ریسک دیگری که در محیط شهرداری برجسته است، «ریسک پروژه و قرارداد» است: بسیاری از مطالبات از پیمانکاران، بهره‌برداران یا مشارکت‌ها شکل می‌گیرد و اگر مدیریت قراردادها و پایش تعهدات طرف مقابل ضعیف باشد، مطالبات به اختلافات حقوقی و تأخیرهای طولانی تبدیل می‌شود. ادبیات تحلیل ریسک پروژه‌ها و استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره برای ارزیابی ریسک، اگرچه ممکن است در حوزه ساختمان یا صنعت مطرح شده باشد، اما از جهت رویکرد مدیریتی قابل تعمیم است: مدیریت شهری برای کنترل مطالبات باید ریسک را نظام‌مند شناسایی و اولویت‌بندی کند، نه اینکه صرفاً به ثبت حسابداری بسنده نماید (مهرداد خلیفه، ۱۴۰۵). همچنین ادبیات مدیریت دانش در کاهش حوادث و خطرات ساخت‌وساز نشان می‌دهد انتقال تجربه، مستندسازی و یادگیری سازمانی می‌تواند ریسک‌های

عملیاتی را کاهش دهد؛ این مفهوم در حوزه مطالبات نیز قابل طرح است: شهرداری اگر دانش سازمانی درباره پرونده‌های بدحساب، الگوهای فرار از پرداخت یا نقاط ضعف فرایندی را مستندسازی نکند، مطالبات معوق به صورت چرخه‌ای بازتولید می‌شود (علیپور و جوادی، ۱۴۰۰).

۶. نتیجه‌گیری، مدل مفهومی ترکیبی و توصیه‌های سیاستی-کاربردی

جمع‌بندی ادبیات مرور شده نشان می‌دهد استقرار نظام حسابداری تعهدی در شهرداری‌ها می‌تواند از دو مسیر مکمل، به شناسایی دقیق‌تر درآمدها و مدیریت مؤثرتر مطالبات معوق منجر شود: مسیر نخست «مسیر گزارشگری و شفافیت» است؛ بدین معنا که تعهدی با ثبت درآمد در زمان تحقق حق مطالبه و ایجاد حساب‌های دریافتنی، وضعیت واقعی درآمدهای تحقق‌یافته و دارایی‌های مالی را آشکار می‌کند و امکان می‌دهد فاصله میان درآمد شناسایی شده و نقد وصول شده، به صورت نظام‌مند دیده و تحلیل شود. مسیر دوم «مسیر مدیریتی و کنترلی» است؛ یعنی وقتی مطالبات در ترازنامه و گزارش‌های دوره‌ای ظاهر شدند، ناگزیر به ابزارهایی مانند تحلیل سن مطالبات، ذخیره‌گیری مطالبات مشکوک‌الوصول، کنترل داخلی و طراحی شاخص‌های عملکرد وصول متوسل می‌شویم و همین ابزارها مدیریت مطالبات را از حالت موردی به حالت فرایندی تبدیل می‌کند. اما مرور تجربه‌ها نشان می‌دهد تحقق این دو مسیر، نیازمند بستری است که در ادبیات به صورت پراکنده اما همسو مطرح شده‌اند: تقویت داده‌های پایه از طریق ممیزی املاک و GIS، اصلاح و یکپارچه‌سازی فرایندها و سامانه‌ها، و هم‌راستاسازی سیاست‌های درآمدی و تامین مالی با واقعیت‌های وصول و ریسک (مدرس‌زاده برزکی و سرور، ۱۳۹۶؛ فضلی و همکاران، ۱۳۹۶؛ تفضلی و همکاران، ۱۴۰۲).

برای صورت‌بندی یک مدل مفهومی ترکیبی که نتیجه این مرور را در قالبی اجرایی نشان دهد، می‌توان چرخه درآمد و مطالبات شهرداری را در چهار لایه مکمل تصویر کرد: (۱) لایه «داده و شناسایی مؤدی/موضوع عوارض» که شامل ممیزی املاک، GIS و بانک اطلاعاتی مؤدیان است؛ (۲) لایه «شناسایی تعهدی و ثبت حسابداری» که در آن رویداد مشمول درآمد تعریف و درآمد و حساب دریافتنی شناسایی می‌شود؛ (۳) لایه «مدیریت و کنترل مطالبات» که مشتمل بر تحلیل سن مطالبات، رتبه‌بندی ریسک و ذخیره‌گیری مطالبات مشکوک‌الوصول است؛ و (۴) لایه «سیاست‌گذاری و تامین مالی» که بر اساس خروجی‌های سه لایه قبل، درباره نرخ‌ها، مشقوق‌های پرداخت، شیوه‌های تامین مالی و اولویت‌بندی منابع تصمیم می‌گیرد. ادبیات درآمد پایدار نیز نشان می‌دهد که اگر این لایه‌ها از هم جدا باشند، تلاش برای افزایش درآمد یا حتی استقرار تعهدی به نتایج پایدار نمی‌رسد؛ اما اگر این لایه‌ها همگرا شوند، نظام مالی شهرداری از «درآمدمحوری کوتاه‌مدت» به سمت «حکمرانی مالی مبتنی بر داده و پایداری» حرکت می‌کند (جمراسی و همکاران، ۱۴۰۱؛ نظری‌زاده‌دهکردی و همکاران، ۱۳۹۸؛ نجفی و همکاران، ۱۴۰۱).

بر اساس این مدل، نخستین توصیه سیاستی-کاربردی آن است که شهرداری‌ها استقرار حسابداری تعهدی را همزمان با «اصلاح زنجیره اطلاعاتی درآمد» پیش ببرند. تجربه‌های ممیزی املاک نشان می‌دهد هر اندازه داده‌های ملکی دقیق‌تر و به‌هنگام‌تر شود، امکان شناسایی صحیح درآمدهای مستمر و کاهش خطای تشخیص افزایش می‌یابد و در نتیجه حجم مطالبات ناشی از خطای شناسایی یا عدم ابلاغ کاهش پیدا می‌کند (مدرس‌زاده برزکی و سرور، ۱۳۹۶؛ فضلی و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین، توصیه عملی آن است که شهرداری در کنار پیاده‌سازی ثبت تعهدی، پروژه «پاک‌سازی و تکمیل بانک اطلاعات املاک و مؤدیان» را به عنوان یک برنامه موازی و الزام‌آور دنبال کند و برای به‌روزرسانی مستمر داده‌ها، استانداردهای فرایندی تعریف نماید. دومین توصیه آن است که نظام تعهدی با شاخص‌های عملکرد وصول پیوند بخورد؛ یعنی واحدهای درآمد و

اجرائیات، صرفاً بر اساس رقم وصولی سنجیده نشوند، بلکه شاخص‌هایی مانند نسبت وصول به درآمد شناسایی شده، کاهش مطالبات سنواتی، سهم مطالبات پریسک از کل مطالبات، و زمان متوسط وصول به عنوان معیار ارزیابی قرار گیرد. ادبیات مدیریت منابع مالی شهرداری‌ها نیز وقتی از راهکارهای افزایش درآمد سخن می‌گوید، به صورت ضمنی بر همین مسئله تأکید دارد که بدون کنترل و سنجش، افزایش درآمد به نتیجه پایدار تبدیل نمی‌شود (رجبی، فیضی توتکله، و کاظمی لاکسار، ۱۴۰۰؛ گل‌آرا صالح قصاب محله، ۱۴۰۱).

سومین توصیه، حرکت به سمت «تصمیم‌گیری ریسک‌محور در مدیریت مطالبات» است. شهرداری می‌تواند با الهام از منطق روش‌های چندمعیاره، مطالبات را بر اساس معیارهایی مانند مبلغ، سن، نوع منبع، وضعیت حقوقی، قابلیت توقیف/اجرا، و سابقه پرداخت مؤدی رتبه‌بندی کند و منابع محدود پیگیری را به پرونده‌های پربازده‌تر تخصیص دهد. پژوهش‌های مرتبط با تصمیم‌گیری چندمعیاره و تحلیل ریسک، نشان می‌دهد ساختارمند کردن تصمیم‌ها در محیط‌های پیچیده می‌تواند به تخصیص بهینه منابع منجر شود؛ این رویکرد در شهرداری نیز برای مدیریت اجرائیات و پرونده‌های معوق قابل استفاده است (مویدفر، کریمی، نسرین، ۱۳۹۵؛ مهرداد خلیفه، ۱۴۰۵). چهارمین توصیه، هم‌راستاسازی سیاست‌های تامین مالی و بودجه‌ریزی با واقعیت مطالبات است؛ یعنی شهرداری باید در تنظیم بودجه، بین «درآمد شناسایی شده» و «درآمد قابل وصول در دوره» تفکیک قائل شود و از خوش‌بینی بودجه‌ای مبتنی بر مطالبات سنواتی یا منابع کم‌کیفیت اجتناب کند. ادبیات تطبیقی تامین مالی نیز نشان می‌دهد در مدل‌های موفق‌تر، بودجه‌ریزی بر پایه درآمدهای پایدارتر و قابل پیش‌بینی‌تر انجام می‌شود و همین امر توان شهرداری را در کنترل ریسک‌های مالی بالا می‌برد (تفضلی و همکاران، ۱۴۰۲؛ محمود ذوالفقاری، ۱۴۰۲). در پایان، نتیجه کلیدی این مرور آن است که حسابداری تعهدی در شهرداری‌ها باید «پروژه‌ای میان‌رشته‌ای» تلقی شود: پروژه‌ای که همزمان مالی-حسابداری، سامانه‌ای-داده‌ای و حقوقی-اجرایی است. اگر استقرار تعهدی صرفاً به تغییر در نرم‌افزار مالی محدود شود، ممکن است به تولید گزارش‌های پیچیده اما کم‌اثر بینجامد؛ اما اگر با ممیزی املاک و یکپارچگی اطلاعات، بازطراحی فرایند وصول، تعریف شاخص‌های عملکرد و سیاست‌گذاری ریسک‌محور همراه گردد، می‌تواند نقش عملیاتی خود را در شناسایی دقیق‌تر درآمدها و مدیریت مطالبات معوق ایفا کند و به ارتقای پایداری مالی شهرداری کمک نماید (جمراسی و همکاران، ۱۴۰۱؛ مدرس‌زاده برزکی و سرور، ۱۳۹۶؛ رجبی، فیضی توتکله، و کاظمی لاکسار، ۱۴۰۰).

منابع

- گل‌آرا صالح قصاب محله. (۱۴۰۱). گفتاری بر درآمد شهرداری‌ها با رویکرد اقتصاد شهری. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۶(۲۱)، ۱۸۶۱-۱۸۶۶.
- مهرداد خلیفه. (۱۴۰۵). تحلیل ریسک پروژه‌های ساختمانی با روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۱۰(۳۶)، ۲۶۲-۲۷۷.
- گل‌آرا صالح قصاب محله. (۱۴۰۱). نوشتاری بر راهکارهای افزایش درآمد شهرداری‌ها. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۶(۲۰)، ۲۷۰۹-۲۷۱۸.
- نظری‌زاده‌دهکردی، عسگریان‌پور، اسلامیان‌فارسانی. (۱۳۹۸). ارائه مدلی جهت شناسایی و اولویت‌بندی منابع مالی و درآمدی پایدار در شهرداری‌ها (مطالعه موردی: شهرداری‌های استان چهارمحال و بختیاری). مطالعات مدیریت و حسابداری، ۲۰(۵)، ۲۲-۴۴.

- یعقوب علیپور، محمدحسن جوادی. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر و ارائه ی مدل مناسب مدیریت دانش در کاهش حوادث و خطرات در صنعت ساخت و ساز. ارتقای ایمنی و پیشگیری از مصدومیت ها، ۹(۲)، ۱۵۲-۱۴۴.
- نجفی، باغبان سعدآبادی، منجذب. (۱۴۰۱). تأثیر توسعه استراتژی های کارآفرینی بر درآمد پایدار شهرداری (مورد مطالعه: شهرداری تهران). فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۰(۳۸)، ۳۵-۵۲.
- فکری زاد، وثوقی. (۱۳۹۶). اولویت بندی پهنه های مناسب توسعه اکوتوریسم در شهرستان تالش با GIS و AHP. برنامه ریزی فضایی، ۶(۴)، ۱۰۱-۱۲۴.
- علی یارمحمدی. (۱۴۰۱). مقدمه ای بر منابع تأمین درآمد شهرداری. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۶(۲۲)، ۵۶۹-۵۸۸.
- رجبی، فیضی توتکله، کاظمی لاکسار. (۱۴۰۰). شیوه های مدیریت منابع مالی و ارائه راهکارهایی برای افزایش درآمد شهرداری. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۷۹(۵)، ۸۸-۹۶.
- مدرس زاده برزکی، سرور. (۱۳۹۶). ممیزی املاک شهری و پیاده سازی سامانه اطلاعات جغرافیایی (GIS) مطالعه موردی: شهر نوش آباد. فصلنامه علمی-پژوهشی اطلاعات جغرافیایی «سپهر»، ۲۶(۱۰۲)، ۹۹-۱۱۰.
- مویدفر، رزیتا، کریمی، نسرین. (۱۳۹۵). بهینه سازی روش های تأمین مالی شهرداری ایلام: رهیافت MCDM و برنامه ریزی خطی. اقتصاد شهری، ۱۱(۱)، ۹۵-۱۱۶.
- تفضلی، دالمن پور، امامی میبدی، رحیم زاده. (۱۴۰۲). تأثیر رویکردهای تأمین مالی شهرداری بر درآمد شهرداری ها (مطالعه موردی: شهرداری های تهران، بریتیش کلمبیا و کانادا). اقتصاد و برنامه ریزی شهری، ۴(۲)، ۱۱۴-۱۳۳.
- مرتضوی، سین دخت، سیف برقی. (۱۴۰۳). مکان یابی فروشگاه های زنجیره ای خرده فروشی با استفاده از روش ترکیبی AHP-TOPSIS بر پایه مجموعه های فازی شهودی بازه ای (مورد مطالعه: فروشگاه های زنجیره ای افق کوروش). چشم انداز مدیریت صنعتی، ۵۳(۱۴)، ۱۳۷-۱۵۹.
- جمراسی، داوود، قربانپور، صلواتچی. (۱۴۰۱). بررسی تأمین درآمد پایدار شهرداری ها برای مدیریت شهری. جغرافیا و روابط انسانی، ۴(۴)، ۲۲۳-۲۴۱.
- محمود ذوالفقاری. (۱۴۰۲). مقایسه درآمد شهرداری های ایران با سایر کشور ها. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۷(۲۵)، ۱۹۰۱-۱۹۱۰.
- زهرا رجبی، زهره فیضی توتکله، حسین کاظمی لاکسار. (۱۴۰۱). شیوه های مدیریت منابع مالی و ارائه راهکارهایی برای افزایش درآمد شهرداری. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۵(۱۸)، ۸۸-۹۶.
- فضلی، دلاور، محمود رضا، ملک. (۱۳۹۶). استاندارد سازی و بهبود فرایند جمع آوری و به هنگام سازی داده های ممیزی املاک شهری، با استفاده از سامانه اطلاعات مکانی همراه بافت آگاه و بر مبنای استانداردهای مکانی ISO. نشریه سنجش از دور و GIS ایران، ۹(۱)، ۶۵-۹۲.