



Identification of the Methods, Resources and Barriers of Achieving Sustainable Urban Income (Case Study: Urmia Municipality)

Rahmatollah Gholipor

*Corresponding author, Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran. E-mail: rgholipor@ut.ac.ir

Mohammad Mahdi Darvishzadeh

PhD. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. E-mail: mm.darvishzadeh@ut.ac.ir

Ali Pirannejad

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran. E-mail: pirannejad@ut.ac.ir

Abstract

Objective: The management of city affairs is done through sustainable and unsustainable incomes, and in Iran, the highest rate of sustainable incomes make up about 30% of the total incomes. Therefore, in Iran, the challenge of achieving sustainable incomes for local government is of great importance. The present study aimed to identify methods, resources and barriers to achieving sustainable urban income in Urmia municipality.

Methods: According to the subject, the method of qualitative research was carried out through completing a checklist on the agenda with 12 scientific and executive experts who had been selected through the snowball sampling method. They had sufficient control over the concept of sustainable urban income and relied on this type of income in their responsibilities while they are familiar with different dimensions. Open and deep interviews were conducted and the results of the interviews were analyzed based on the theme analysis technique.

Results: Based on the results of the study, the following 10 themes were identified as methods: "investment", "outsourcing", "financial management", "information technology", "organizational assessment", "research", "delegating governmental authority", "human resources", "communications" and "miscellaneous". There were also 6 themes identified for resources: "tolls", "Land and buildings", "cost management", "bonds", "advertising" and "miscellaneous" and finally the following 8 themes were identified as barriers to sustainable urban incomes: "manpower", "injustice", "transparency", "performance weakness", "corruption", "law", "people" and "miscellaneous" were identified.

Conclusion: In this research, the methods, resources and barriers to achieving sustainable incomes in Urmia municipality were presented as well as suggestions for increasing this type of income. In short, it should be stated that the Urmia municipality will attain a decent level of sustainable incomes, if it will be able to consider the proposed ideas in this study.

Keywords: Urmia, Sustainable income, Unsustainable income, City, Municipality.

Citation: Gholipor, R., Darvishzadeh, M.M., Pirannejad, A. (2019). Identification of the Methods, Resources and Barriers of Achieving Sustainable Urban Income (Case Study: Urmia Municipality). *Journal of Public Administration*, 11(1), 151-178. (in Persian)



بررسی روش‌ها، منابع‌ها و مانع‌های دستیابی به درآمد پایدار شهری (مطالعه موردی: شهرداری ارومیه)

رحمت‌اله قلی‌پور

* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: rgholipor@ut.ac.ir

محمد مهدی درویش‌زاده

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. رایانامه: mm.darvishzadeh@ut.ac.ir

علی پیران‌نژاد

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: pirannejad@ut.ac.ir

چکیده

هدف: مدیریت امور شهرها با درآمدهای پایدار و ناپایدار رقم می‌خورد و در ایران، بالاترین آمار درآمدهای پایدار، به حدود ۳۰ درصد کل درآمدها می‌رسد. از این رو در ایران، دغدغه دستیابی به درآمدهای پایدار برای حکمرانی‌های محلی اهمیت بسزایی دارد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی روش‌ها، منابع‌ها و مانع‌های دستیابی به درآمد پایدار شهری در شهرداری ارومیه اجرا شده است.

روش: با توجه به موضوع، روش تحقیق کیفی از طریق خبره‌سنجی در دستور کار قرار گرفت. با ۱۲ نفر از خبرگان علمی و اجرایی که به روش گلوله برفی انتخاب شدند، مصاحبه‌های باز و عمیقی صورت گرفت و نتایج مصاحبه بر اساس تکنیک تحلیل تم تجزیه و تحلیل شد. شایان ذکر است که خبرگان پژوهش ضمن تسلط کافی به مفهوم درآمد پایدار شهری، در مسئولیت‌های خود با ابعاد مختلف اتکا به این نوع درآمد آشنا بودند.

یافته‌ها: ۱۰ تم سرمایه‌گذاری، برون‌سپاری، مدیریت مالی، فناوری اطلاعات، ارزیابی سازمان، پژوهش، واگذاری اختیارات دولتی، نیروی انسانی، ارتباطات و متفرقه برای روش‌ها؛ ۶ تم عوارض، زمین و ساختمان، مدیریت هزینه، اوراق، تبلیغات و متفرقه برای منابع و ۸ تم نیروی انسانی، حق خوری، شفافیت، ضعف عملکرد، فساد، قانون، مردم و متفرقه برای موانع دستیابی به درآمد پایدار شهری، به‌دست آمد.

نتیجه‌گیری: در این پژوهش روش‌ها، منابع‌ها و مانع‌های دستیابی به درآمدهای پایدار در شهرداری ارومیه شناسایی شدند و پیشنهادهایی برای افزایش این نوع درآمدها ارائه شد. به‌طور خلاصه باید گفت که شهرداری ارومیه زمانی به سطح مناسبی از درآمدهای پایدار دست می‌یابد که بتواند بسته پیشنهادی ارائه شده در این پژوهش را در کانون توجه قرار دهد.

کلیدواژه‌ها: ارومیه، درآمد پایدار، درآمد ناپایدار، شهر، شهرداری.

استناد: قلی‌پور، رحمت‌اله؛ درویش‌زاده، محمد مهدی؛ پیران‌نژاد، علی (۱۳۹۸). بررسی روش‌ها، منابع‌ها و مانع‌های دستیابی به درآمد پایدار شهری (مطالعه موردی: شهرداری ارومیه). فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۱۵۱-۱۷۸.

فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۹۸، دوره ۱۱، شماره ۱، صص. ۱۵۱-۱۷۸

DOI: 10.22059/jipa.2019.272409.2463

دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۱۲، پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۱۸

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

شهرداری‌ها یکی از نهادهایی هستند که عملکردشان به‌علت ارتباط مستقیم با زندگی مردم، حائز اهمیت است. منابع درآمد شهرداری‌ها در کیفیت خدمات به مردم نقش خطیری دارد. درآمد شهرداری‌ها هم می‌تواند از منابع پایدار تأمین شود و هم بر منابع درآمد ناپایدار متکی باشد. در حالت اول مدیران شهرداری در دوران رکود یا رونق اقتصادی، به‌راحتی می‌توانند شهر و شهرداری را اداره و رضایت مردم را کسب کنند؛ اما در حالت دوم یا اتکا به منابع درآمد ناپایدار، مدیران شهرداری برای اداره شهر و شهرداری، ارائه خدمات باکیفیت به مردم و تأمین درآمد کافی، به‌خصوص در دوران رکود اقتصادی با مشکلات زیادی مواجه می‌شوند.

اتکای بیش از حد بسیاری از شهرداری‌ها به درآمدهای ناپایدار، آنها را با مشکلات مالی مواجه می‌کند (دانش جعفری، باباجانی و کریمی، ۱۳۹۳). در دهه‌های اخیر، درآمدهای ناپایدار یکی از بخش‌های بسیار مهم تأمین درآمد شهرداری‌ها بوده که از راه‌هایی نظیر فروش تراکم و صدور پروانه ساختمان حاصل می‌شود. همین عامل موجب رکود در کسری بودجه شهرداری‌ها هنگام نوسان‌هاست که معضلات زیادی را برای شهرهای کشور ما به‌دنبال داشته است (بیرانوندزاده و سبحانی، ۱۳۹۵). به بیان دیگر، چون درصد شایان توجهی از درآمد شهرداری‌ها از طریق فروش تراکم و صدور پروانه ساختمان حاصل می‌شود و این موارد جزء درآمدهای ناپایدار هستند، در دوره‌های رکود و رونق دچار نوسان شده و در دوره رکود به کسری بودجه شهرداری‌ها می‌انجامد؛ در حالی که اگر مدیریت شهری بخواهد در چارچوب اصول توسعه پایدار حرکت کند، باید به درآمدهای پایدار متکی باشد (زاهدی و دهقان، ۱۳۸۹).

در کشورهای پیشرفته، شهرداری‌ها اختیارات زیادی دارند؛ اما در ایران بسیاری از شهرداری‌ها بیش از حد به درآمد بخش مسکن متکی هستند که علاوه بر تأثیر آن در افزایش قیمت مسکن، شهرداری‌ها را در مقاطع زمانی مختلف با مشکلات و بحران‌های مالی قطعی مواجه می‌کند (هامونپاد، ۱۳۸۱). گفتنی است، نگرش جدید مدیریت شهری در جهان، تنها به یافتن بسترهایی برای کسب درآمد مورد نیاز محدود نمی‌شود؛ بلکه پایدار بودن منابع درآمد یا مطلوب بودن آن در اولویت قرار دارد (عباسی و باقری، ۱۳۸۹). درآمد پایدار باید دارای پنج ویژگی باشد: ۱. منبع آن از بین رفتنی نباشد یا با از بین رفتن آن جایگزینی داشته باشد؛ ۲. پیوسته قابل وصول باشد؛ ۳. در دوره‌های مالی مختلف نوسان شدید نداشته باشد؛ ۴. همراه با افزایش هزینه‌ها افزایش یابد؛ ۵. موجب آسیب رساندن به توسعه شهری نشود (زیاری، مهدی و مهدیان، ۱۳۹۲).

طبیعی است که در مسیر رسیدن به درآمد پایدار شهری در شهرداری‌های ایران، موانعی هم وجود دارند که باید شناسایی شده و راهکارهایی برای آنها اندیشیده شود. بنابراین، موضوع محوری این پژوهش، چگونگی تحقق درآمد پایدار شهری برای شهرداری‌هاست که در این مسیر هم منابع درآمد پایدار شهری و هم موانع موجود در مسیر دستیابی به درآمد پایدار شهری، شناسایی و بررسی خواهند شد.

ضرورت انجام تحقیق

امروزه نخستین و مهم‌ترین محدودیت برای حل مسائل روزافزون شهری و ناکارآمدی خدمات‌رسانی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، نداشتن منابع مالی پایدار و مستمر و نظام ناکارآمد مدیریت و برنامه‌ریزی هزینه است که در نهایت به موفق‌نشدن چشم‌اندازهای پیش‌بینی‌شده شهری و نارضایتی شهروندان منتهی می‌شود (زیاری و همکاران، ۱۳۹۲). به بیان دیگر، مهم‌ترین بخش مدیریت شهری، بخش مالی و تأمین منابع برای اداره شهر است؛ به‌گونه‌ای که برخی نظیر پیتتر مارتین^۱ معتقدند که مهم‌ترین دغدغه مدیریت شهری در هزاره سوم، بر هزینه‌ها متمرکز خواهد بود و تحصیل درآمد، کانون سیاست‌گذاری‌ها در سطح مدیریت محلی قرار خواهد گرفت (مارتین، ۱۹۹۷). منابع مختلف نظری و تجربی، گویای موضوع مشترکی درباره مسائل تأمین مالی شهری است، اینکه همه شهرداری‌ها از یکسو دغدغه افزایش درآمدها و کنترل هزینه‌های خود را دارند و از سوی دیگر، به‌دلیل محدودیت درآمدها، امکان تأمین مالی بسیاری از پروژه‌های شهری را ندارند. بنابراین، باید به‌دنبال یافتن ابزارها و الگوهای تأمین مالی برای تهیه منابع لازم برای انجام سرمایه‌گذاری‌های شهری باشند. دومین دغدغه سیستم این است که نظام طراحی شده زمانی مطلوب خواهد بود که در شرایط نوسان منابع درآمد شهرداری‌ها یا منابع دولتی، تأمین درآمد شهرداری‌ها برای کارکردها و مصارف مختلف، تحت تأثیر این تحولات قرار نگیرد. به‌منظور فائق آمدن بر این دو دغدغه، بایستی مدلی پیشنهاد شود که جواب‌گوی نیازهای مالی شهرداری‌ها بوده و به‌تدریج بتواند زمینه پایداری درآمدها و منابع تأمین مالی پروژه‌های شهری را فراهم آورد (خمل و زائو^۲، ۲۰۱۶).

در وضعیت موجود، به‌دلیل نبود یا کمبود منابع درآمد پایدار، بخش اعظم درآمد شهرداری‌ها یا از طریق کمک‌های دولتی تأمین می‌شود که ماهیت عمومی و استقلال مدیریت شهری را زیر سؤال می‌برد یا اینکه از طریق راهکارهای ناپایدار جبران می‌شود که این راه نیز خسارت زیادی اعم از کاهش کیفیت زیست، از بین رفتن عدالت اجتماعی، شهرفروشی و... را بر شهر و مدیریت شهری تحمیل می‌کند. در راستای تحقق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، ضروری است نظام مدیریت شهری به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی شود که تا سال ۱۴۰۴، بی‌تعدالی‌های موجود میان سهم وصول درآمدهای ناپایدار شهرداری‌ها (مانند درآمدهای حاصل از فروش تراکم) در کلان‌شهرهای کشور با منابع درآمد پایدار جایگزین شود و به حداقل ممکن، یعنی کمتر از ۵ درصد کاهش یابد. بر این اساس، هدف آرمانی در نظر گرفته شده برای این شاخص در سال ۱۴۰۴، دست کم ۲۵ درصد است (اکبری نصب و فتاحی، ۱۳۹۵).

علت اهمیت منابع درآمد شهری، تأثیر زیاد آن بر خدمات شهری به شهروندان است؛ زیرا درآمد ناکافی هم به کاهش خدمات منجر می‌شود و هم تمام برنامه‌های شهری را به خطر می‌اندازد (محبی، مولوی، مصطفوی، بدری و بلوکی^۳، ۲۰۱۵). به‌دنبال کاهش وابستگی درآمد شهرداری‌ها به دولت و با توجه به تشدید مسائل و مشکلات شهرها در

1. Martin

2. Khmel & Zhao

3. Mohebbi, Molavi, Mostafavi, Badri & Bolooki

نتیجه رشد جمعیت و مهاجرت‌ها، حجم زیاد تقاضا برای خدمات شهری و اتکای شهرداری‌ها به درآمدهای ناپایدار، شرایط کار را برای متولیان امور در شهرداری‌ها دشوار کرده است (اسدپور، ۱۳۹۶). رکود بازار مسکن، ساخت‌وساز و کاهش شدید درآمدهای حاصل از صدور مجوز و فروش تراکم و زمین، بر مشکلات مالی شهرداری‌ها افزوده است. شهرداری ارومیه نیز از این امر مستثنا نیست و مدیران شهرداری ارومیه بر این ادعا صحه می‌گذارند. به استناد اخبار منتشر شده در رسانه‌های اجتماعی و گفت‌وگوهای اختصاصی پژوهشگر با برخی از مدیران شهرداری ارومیه، این سازمان با مشکل تأمین درآمد پایدار مواجه است و مدیران این سازمان در جست‌وجوی روش‌های نوینی هستند که به منابع جدید درآمد دست یافته و بر موانع موجود در این مسیر غلبه کنند. در این رهگذر، پژوهش حاضر با نگاه کاربردی به دنبال شناسایی روش‌ها، معرفی منابع و ارائه پیشنهادهایی برای فائق آمدن بر موانع دستیابی به درآمد پایدار شهری برای شهرداری شهر ارومیه به‌عنوان یکی از شهرهای مهم استان آذربایجان غربی است.

پیشینه نظری پژوهش

امروزه یکی از مسائل مهم شهرداری‌ها در سراسر جهان، ایجاد منابع کافی درآمد و تأمین هزینه خدمات شهری است (جهان‌بین، ۱۳۹۰). همچنین، از موضوعات بسیار مهم حوزه اقتصاد و مدیریت شهری، مقوله منابع درآمد شهرداری‌هاست که به‌عنوان سازمان یا حکومت محلی، مسئولیت اجرای بسیاری از برنامه‌ها و طرح‌های شهری را برعهده دارند (کرمی و زارعی، ۱۳۹۶). منابع مالی پایدار برای حکومت‌های محلی و شهرداری‌ها به چند دلیل اهمیت دارد؛ نخست اینکه شهرداری به‌عنوان سازمان خدماتی، برای برنامه‌ریزی باید برآورد دقیقی از میزان و زمان تحقق درآمدها داشته باشد. دوم، شهرداری به‌عنوان نهاد مسئول توسعه کالبدی و اجتماعی شهرها، برای تعریف و اجرای طرح‌های توسعه‌ای و عمرانی خود به جذب درآمدهای شایان توجه نیاز دارد. از سوی دیگر، ایجاد منابع درآمد پایدار، می‌تواند به‌عنوان یکی از رویکردهای مهم در توانمندسازی حکومت محلی و آماده‌سازی آنها برای پذیرفتن مسئولیت‌های مشخص شده در برنامه‌های توسعه، در کانون توجه قرار گیرد (امیری، محمدپور و نراقیان، ۱۳۸۹). به‌رغم این اهمیت، نظام مدیریت مالی در شهرداری‌های ایران، متضمن اشکالات متعددی است و همین اشکالات باعث شده است تا توان ارائه خدمات به شهروندان متناسب با خواست و تمایل آنان نباشد (قادری، ۱۳۸۵).

بر مبنای تعریف هبیتات سازمان ملل^۱، درآمد پایدار عبارت است از حداکثر درآمد قابل دسترس در یک دوره زمانی، با تضمین ایجاد همان سطح درآمد در دوره آینده در موقعیتی که نظام اقتصادی با محدودیت‌های منابع، نیروی کار، سرمایه‌های تولیدی و سرمایه‌های طبیعی مواجه است (سازمان ملل، ۲۰۰۹). درآمد پایدار به درآمدهایی گفته می‌شود که مداوم، سالم و مطلوب باشند. مداوم بودن به این معناست که نوسان‌های اقتصادی و اجتماعی، تأثیری در دریافت و میزان آن نداشته باشد. سالم بودن یعنی سلامت شهری را تضمین کند و آثار زیست‌محیطی منفی نداشته باشد. مطلوب بودن به

این معناست که آثار اجتماعی مثبت داشته باشد، عدالت اقتصادی و اجتماعی را رعایت کند، سهل الوصول باشد و توسعه پایدار شهری را تضمین کند (حسن‌زاده و خسروشاهی، ۱۳۸۷). بر اساس تعریف انجمن دولت‌های محلی استرالیا^۱، تأمین مالی پایدار^۲ شهرداری‌ها زمانی اتفاق می‌افتد که توانایی دولت برای مدیریت منابع مالی به‌اندازه‌ای باشد که با وقوع تغییر برنامه‌ریزی نشده برای مالیات‌ها، بتواند تعهدهای حال و آینده‌اش را برای ارائه خدمات برآورده کند و به مالیات‌دهندگان اطمینان دهد که نسل‌های آینده با صورت‌حساب مدیریت نشده‌ای که برای نسل‌های امروز به‌وجود آمده، مواجه نمی‌شوند و نسل امروز همه بار مالی‌ای را که نسل‌های آینده از آن سود می‌برند، متحمل نمی‌شود.

اما در مقابل، منابع درآمد ناپایدار منابعی هستند که به دلیل بی‌اطمینانی از تحققشان، نمی‌توان به آنها متکی بود و میزان درآمد آنها را پیش‌بینی کرد (اکبری و یارمحمدیان، ۱۳۹۱). به سخن دیگر، درآمدهای ناپایدار، درآمدهایی هستند که به‌طور مقطعی و بر اساس فعالیت‌های خاص، نصیب شهرداری می‌شوند که با حذف آن فعالیت، این درآمد نیز حذف خواهد شد. حتی ممکن است عواید حاصل از این درآمد بسیار زیاد باشد. درآمد کسب‌شده از عوارض مازاد تراکم، تخلفات ساختمانی، عوارض اسناد رسمی، عوارض پروانه‌های ساختمانی، عوارض زمین‌های بایر، عوارض فروش کارخانه‌ها و غیره، درآمدهای غیرمستمر یا ناپایدارند (هامونپاد، ۱۳۸۱). برای نمونه‌ای از آثار اتکا به درآمدهای ناپایدار، می‌توان به حوزه معماری و شهرسازی کشور اشاره کرد که معلول استفاده شهرداری‌ها از اهرم‌های خلاف قانون برای کسب درآمد است (دیاران و وجدانی، ۱۳۹۰).

روش‌های دستیابی به درآمد پایدار در شهرداری‌ها

چگونگی تأمین منابع مالی پایدار شهری، از دغدغه‌های بسیار مهم سیاست‌مداران و برنامه‌ریزان شهری است (خمل و زائو، ۲۰۱۶). در ایران شهرداری‌ها همواره متکی بر منابع دولتی بودند؛ اما سال ۱۳۶۲ نقطه عطفی در این زمینه به شمار می‌رود. در این سال به‌موجب بند ب تبصره ۵۲ قانون بودجه، مقرر شد که شهرداری‌های کشور طی برنامه‌ریزی سه‌ساله به خودکفایی برسند. کمک‌های دولتی به شهرداری‌ها از سال ۱۳۶۵ رو به کاهش گذاشت. آنچه در این اقدام پرشتاب چندان در کانون توجه قرار نگرفت، راهکارهای جایگزین منابع جدید درآمد به‌جای کمک‌های دولتی بود (مهدی‌زاده، ۱۳۹۲). در حال حاضر شهرداری‌ها اغلب برای کسب درآمد بیشتر، بدون توجه به ضوابط و مقررات ساخت‌وساز، در پی حداکثر کردن ارتفاع ساختمان‌ها و توسعه فضای شهری هستند که این مسئله هم مخاطرات زیادی برای شهر و شهروندان به‌دنبال دارد و هم این منابع مالی شهرداری‌ها، تحت تأثیر نوسان دوره‌های رونق و رکود ساخت‌وساز قرار می‌گیرد و پس از مدتی با اشباع سطح شهر از ساختمان‌ها، امکان برنامه‌ریزی بلندمدت را از مدیریت شهری سلب می‌کند (اکبری نسب و فتاحی، ۱۳۹۵). در این رابطه، شهرداری‌ها برای تأمین مخارج خود هم باید از منابع مالی داخلی و هم منابع مالی دولت بهره‌مند شوند؛ ولی با بزرگ‌تر شدن اندازه شهر نیز، سهم کمک‌های دولتی کاهش می‌یابد (عابدین

1. Local Government Association of Australia
2. Financial Sustainability

درکوش، ۱۳۸۲). امروزه اهمیت این موضوع زمانی روشن می‌شود که بدانیم بیش از ۲۵ درصد از منابع مالی شهرداری‌ها از محل درآمدهای محلی درون شهرها تأمین می‌شود و وابستگی به کمک‌های بلاعوض دولتی کمتر از ۵ درصد است (صفری، ۱۳۸۳). با توجه به ضرورت مداخله شهرداری‌ها در تولید کالا و خدمات لازم برای شهروندان و همچنین رشد مخارج، بدیهی است که بلافاصله مسئله چگونگی تأمین منابع مالی به‌منظور ارائه این خدمات مطرح شود (شفیعی، رهو، شهبازی و پاکباز، ۱۳۹۳).

تا ۳۰ سال قبل، حکومت‌های محلی در فرانسه وظایف و اختیارات محدودی داشتند. اما بعد از تمرکززدایی سال ۱۹۸۲ به وظایف این نهادها افزوده شده است، چنانچه ابعاد مختلف مدیریت شهری از جمله مدارس، حمل و نقل، کمک به شرکت‌های تجاری و آموزش حرفه‌ای را دربرمی‌گیرد^۱. امروزه در برخی از شهرهای پیشرفته دنیا مانند پاریس، مسئولیت‌های مختلف شهر از جمله اداره ثبت احوال، اداره برق، نیروی انتظامی و... برعهده شهرداری قرار دارد که به آن مدیریت شهری می‌گویند.

موانع دستیابی به درآمد پایدار در شهرداری‌ها

در کشورهایی که دارای سیستم اقتصادی ناکارآمد و مبتنی بر اقتصاد غیررسمی و نظام‌های مالیاتی ضعیف و بدون سازوکارهای مشارکت شهروندان در تأمین هزینه‌های شهرها هستند، سیستم تأمین درآمد شهرداری‌ها عمدتاً به‌سمت منابع درآمدی ناپایدار و ناسالم کشیده می‌شود (اکبری و یارمحمدیان، ۱۳۹۱). متأسفانه در ایران به‌دلیل توسعه‌نیافتگی بازارهای مالی از یکسو و نداشتن بستر مناسب نهادی و قانونی لازم در این حوزه، شهرداری‌ها تاکنون قادر به بهره‌گیری مناسب از امکانات بازارهای مالی نبوده‌اند (شرزهای و قطمیری، ۱۳۸۰).

از یک طرف، هم‌زمان با اعمال سیاست خودکفایی، شهرداری‌ها برای تأمین هزینه‌های خود به شیوه‌های مختلفی متوسل شدند که مهم‌ترین آنها، وضع عوارض جدید یا گسترش عوارض موجود بود؛ مانند عوارض ساختمان‌ها، فروش تراکم، جریمه تغییر کاربری اراضی، جریمه افزایش تعداد طبقات ساختمان، جریمه حذف پارکینگ از ساختمان و جریمه کمیسیون ماده ۱۰۰ یا تخلفات ساختمانی (مظفری، پاپلی، وثوقی و حاتمی نژاد، ۱۳۹۵). از سوی دیگر، تأمین مالی شهرداری‌ها دارای پیچیدگی‌های خاص خود است؛ زیرا هم متولیان شهر باید درآمدی که نیاز دارند را از شهر و شهروندان تأمین کنند و هم منبع درآمد باید به‌گونه‌ای باشد که فرایند حرکت شهر به سمت توسعه پایدار شهری را با خطر روبه‌رو نسازد (قدمی و خالق نیا، ۱۳۹۳). از جمله دغدغه‌های پیش رو در نظام درآمد شهرداری و ناپایداری تأمین مالی هزینه‌های شهری، می‌توان به این موارد اشاره کرد: بی‌تمایلی شهروندان به پرداخت عوارض و وجوه قانونی شهرداری، ناکارآمدی نظام تشخیص و وصول درآمد شهرداری و اتکای شدید به درآمدهای ناپایداری مانند ساخت‌وساز (حسن زاده و خسروشاهی، ۱۳۸۷).

منابع دستیابی به درآمد پایدار در شهرداری‌ها

به‌طور کلی منابع مالی شهرداری‌های جهان را می‌توان در چهار گروه مالیات‌های محلی، بهای خدمات و عوارض، نقل و انتقال‌های دولتی و استقراض از بانک‌ها و دولت دسته‌بندی کرد (سیف، نادری، صادقی و رئیس، ۱۳۹۳). بر پایه آخرین دستورالعمل ابلاغی وزارت کشور در سال ۱۳۷۹، درآمد شهرداری‌های کشور در هفت بخش، ۱۳ بند و ۱۴۶ زیربند، طبقه‌بندی شده است که این هفت بخش در قالب درآمدهای عوارض عمومی (درآمدهای مستمر)، عوارض اختصاصی، بهای خدمات و درآمدهای مؤسسه‌های انتفاعی شهرداری‌ها، وجوه و اموال شهرداری، کمک‌های اعطایی دولت و سازمان‌های دولتی، اعانات، هدایا و دارایی‌ها و در نهایت، سایر منابع تأمین اعتبار طبقه‌بندی شده‌اند (دانش جعفری، باباجانی و کریمی، ۱۳۹۳).

شیوه‌های کسب درآمد و تأمین هزینه شهر در شهرهای بزرگ کشورهای پیشرفته با شهرهای بزرگ کشور ما تفاوت‌های اساسی دارد. در اکثر این شهرها بر اساس هزینه و بودجه‌ای که به تأیید و تصویب نمایندگان مردم شهر در شهرداری‌ها رسیده است، میزان و وصول مالیات‌های مربوط به شهر تعیین می‌شود و تصویب این مالیات‌ها، به‌طور یقین مقدار درآمد شهرداری را طی سال مشخص می‌کند؛ زیرا سامانه‌های مالیاتی به‌گونه‌ای است که همه شهروندان موظف و ناگزیر به پرداخت آن در موعد مقرر هستند. از طرفی، روی آوردن شهرداری‌ها به بازارهای مالی و مشارکت با بخش خصوصی به‌منظور تجهیز منابع مالی ضروری به نظر می‌رسد (آبگون، ۱۳۸۹).

شهرداری‌ها مسئول مدیریت و اداره شهرها هستند. آنها باید تلاش کنند که وابستگی به درآمدهای پایدار را کاهش دهند و کالاها و خدمات موردنیاز برای شهروندان را از طریق افزایش درآمد پایدار و با بهره‌مندی از تجربه کشورهای توسعه‌یافته فراهم کنند (اسماعیل‌پور، دهقان، ابدالی و ایلدریمی، ۲۰۱۵). بررسی‌های انجام‌گرفته نشان می‌دهد که نقش و سهم هریک از گروه‌های درآمد، به سیستم حکومتی آن کشور بستگی دارد (شاهرودی، ۱۳۹۶). مدیریت شهری (شهرداری‌ها) به لحاظ نظری در بسیاری از کشورهای جهان در عمل نوعی از حاکمیت محلی را نشان می‌دهد. در این نوع از حاکمیت محلی، شهرداری‌ها تصدی تمام حوزه‌های مرتبط با مدیریت شهری را برعهده دارند. چنین مدیریتی بر درآمدهای پایدار و مستقل محلی متکی است (بخشی و صحرائی، ۱۳۹۳). در این رهگذر، در برخی از کشورها مانند آمریکا، کانادا، انگلیس و آفریقای جنوبی، تکیه عمده درآمد شهرداری‌ها بر مالیات و دارایی غیرمنقول (مشابه عوارض نوسازی در ایران) است، حال اینکه کشورهایی از قبیل فنلاند و سوئد، نسبت عمده‌ای از درآمد خود را با دریافت سهمی از مالیات اشخاص و شرکت‌ها تأمین می‌کنند. در کشورهای اتریش و آلمان، بخش عمده درآمد شهرداری‌ها از محل عوارضی تأمین می‌شود که از مؤسسه‌های انتفاعی و محله‌ای کسب‌وکار دریافت می‌کنند؛ در صورتی که در ایتالیا عمده درآمد شهرداری‌ها بر عوارض غیرمستقیم متکی است (عیسائی، ۱۳۷۹).

شبکه کانون‌های تفکر ایران (ایتان) در پژوهشی منابع درآمد شهرداری‌های شش کلان‌شهر دنیا را به‌دقت مطالعه کرد و نتایج شایان توجهی به دست آورد. این نتایج در جدول ۱ نشان داده شده است (ایتان، ۱۳۹۶).

جدول ۱. منابع درآمد شش کلان‌شهر دنیا

منابع درآمد						شهر	
سایر درآمدها	هزینه مسئولیت‌های جدید	عوارض	درآمدهای سرمایه‌ای	کمک‌های دولت	مالیات	پاریس	
٪ ۵	٪ ۴	٪ ۷	٪ ۷	٪ ۱۵	٪ ۶۲		
سایر	نقل و انتقال سرمایه	درآمد حاصل از اموال و دارایی‌ها	اوراق قرضه محلی	عوارض	پرداخت‌های خزانه ملی	مالیات	توکیو
٪ ۱۸	٪ ۱	٪ ۱	٪ ۲	٪ ۳	٪ ۶	٪ ۶۹	
سایر	عوارض	کمک دولتی و خصوصی		مالیات		آمستردام	
٪ ۹	٪ ۵	٪ ۲۲		٪ ۶۴			
سایر درآمدها	درآمد حاصل از سرمایه	درآمد املاک و شرکت‌ها	استقراض داخلی و خارجی	مالیات		استانبول	
٪ ۲	٪ ۲	٪ ۵	٪ ۱۱	٪ ۸۰			
سایر درآمدها	کمک‌های دولت فدرال	کمک‌های دولت مرکزی	مالیات			نیویورک	
٪ ۱۰	٪ ۱۰	٪ ۱۷	٪ ۶۳				
درآمد حاصل از بازپرداخت بدهی‌ها	درآمدهای اداری حاصل از خدمات‌دهی	درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری	مالیات			برلین	
٪ ۳	٪ ۸	٪ ۳۳	٪ ۵۶				

پیشینه تحقیق

پژوهش‌های ارزشمندی در این حوزه انجام گرفته است. پانایاتو^۱ (۱۹۹۵)، در پژوهش خود با عنوان «تأمین مالی مؤثر به منظور توسعه پایدار در آسیای مرکزی و اروپای شرقی» به این نتیجه رسید که تمرکززدایی مالی و نقش آن در توسعه اقتصاد شهری، اصل مهمی به‌شمار می‌رود.

سولیوان (۲۰۰۳)^۲ با مقایسه‌ای که بین شهرداری تهران و شهرداری‌های آمریکا انجام داد، به این نتیجه رسید که بیشترین منبع درآمد شهرداری تهران از بخش زمین و ساختمان (فروش تراکم) تأمین می‌شود و کمک‌های دولتی درصد خیلی کمی را تشکیل می‌دهد؛ در حالی که درصد هنگفتی از درآمدهای شهرداری‌های آمریکا از منبع کمک‌های دولتی است.

رابرت پی^۳ (۲۰۰۵) نیز در پژوهشی با عنوان «تأمین مالی شهرها» به این نتیجه رسیده است که تحقق نظام مالیه

1. Panayatou
2. Sullivan
3. Robert

شهری مطلوب، جدا از ضرورت تلاش برای کسب حداکثری درآمدهای محلی در چارچوب های قانونی و دریافت بیشینه کمک های دولت مرکزی و سطوح منطقه ای حکمروایی محلی، در گرو شکل گیری ساختاری از نهادهای سیاسی شهر و قوانین حکمروایی محلی است.

چتان ویدی و هیتش ویدی^۱ (۲۰۱۰)، به بررسی روش های تأمین مالی خلاق زیرساخت های شهری هند بر اساس مشارکت عمومی و خصوصی پرداختند و از مالیات به عنوان ابزار اساسی در شکل دهی بازار تأمین مالی شهرداری نام بردند. از نظر راو و برد^۲ (۲۰۱۰) روند رو به رشد نیاز به خدمات عمومی شهری ایجاب می کند تا از منابعی مانند قرض از بانک ها، هزینه های توسعه فیزیکی، فروش زمین و مشارکت بخش خصوصی استفاده شود.

ونکاتاجالام^۳ (۲۰۰۵) نقش سازمان های شهری محلی (ULB)^۴ را در تأمین مالی پروژه های شهری هند از طریق روش های خلاقانه بسیار مؤثر می داند. این روش ها عبارت اند از: انواع مالیات ها و عوارض محلی، مالیات های سبز، وام های بلاعوض بانک های بین المللی، جلب مشارکت هم زمان بخش خصوصی و دولتی برای سرمایه گذاری.

میلنکوسکی، کوزوهارو و ریستوسکا^۵ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «فرصت های مالی برای دولت های محلی» پیشنهاد دادند که برای تأمین منابع مالی برای شهرداری ها، باید عوارض و جریمه هایی را برای امور مختلف تدوین و اجرا کرد.

التج و بهنیج^۶ (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «تأثیر نظام پرداخت مالیات بر شهرداری ها در آلمان» انجام دادند که در مقاله ای به چاپ رسید. بر اساس نتایج آنها، در ایالت هایی که شهرداری ها از بخش مالیات، درآمد کمتری کسب می کنند (اغلب شرق آلمان) بودجه های سالیانه نیز کمتر است؛ از این رو مالیات نقش بسیار مهمی در بودجه شهرداری های آلمان دارد.

در نهایت، یاناشکووا و سوبوتوویچووا^۷ (۲۰۱۹) در مقاله ای با عنوان «خودمختاری مالی شهرداری ها در زمینه مالیات بر زمین در جمهوری چک»، ضمن اشاره به این نکته که درآمد کسب شده از مالیات بر زمین در همه کشورهای عضو اتحادیه اروپا، نقش مهمی در بودجه سالیانه شهرداری ها دارد، از مالیات بر دارایی به عنوان منبع مالی برجسته یاد کردند که می تواند در بودجه شهرداری ها نقش خطیری داشته باشد.

با توجه به پیشینه مطالعات خارجی، درمی یابیم که در این تحقیقات به روش های کلیشه ای تأمین مالی شهرداری ها پرداخته شده و بخش نتیجه گیری با بیان عبارات کلی به پایان رسیده است. از این رو، در تحقیق حاضر تلاش شده است که درآمدهای پایدار در چارچوب منابع، روش و موانع بررسی شود و با ارائه پیشنهاد های کاربردی، شهرداری ارومیه را در کسب درآمدهای پایدار راهنمایی کند.

1. Chetan vaidya & Hitesh Vaidya

2. Rao & Bird

3. Venkatachalam

4. Urban local bodies (ULBs)

5. Milenkovski, Kozuharov & Ristovska

6. Ultsch & Behnisch

7. Janoušková & Sobotovičová

حسن‌زاده و خسروشاهی (۱۳۸۸) در مقاله‌ای با عنوان «الگوی تأمین مالی کارآمد برای شهرداری‌های کلان‌شهرها»، الگویی را برای تأمین مالی شهرداری‌ها پیشنهاد کردند که شامل مالیات محلی بر زمین‌ها و مستغلات (عوارض نوسازی، عوارض سطح شهر، عوارض برای پروانه‌های ساختمانی، عوارض مازاد تراکم، عوارض جداسازی زمین‌ها و ساختمان‌ها، عوارض زمین‌ها و املاک رهاشده شهر و...)، بهای کالاها و خدمات، کمک‌های بلاعوض دولت، وام و استقراض، اعانات و کمک‌های اشخاص حقیقی و حقوقی و درآمدهای اتفاقی است. همچنین نتایج این مقاله نشان می‌دهد، شهرداری برای اصلاح نظام تأمین مالی خود باید با توجه به پایداری نسبتاً کامل عوارض نوسازی و کارآمدی آن، این عوارض را اصلی‌ترین مالیات محلی برای تأمین هزینه‌های شهرداری در نظر بگیرد و به تدریج و در بازه زمانی میان‌مدت، آن را با عوارض پروانه‌های ساختمانی و مازاد تراکم که ناپایدارند، جایگزین کند؛ به‌گونه‌ای که سهم این عوارض در کل درآمدهای شهرداری به بیش از ۱۶ درصد برسد. شهرداری‌ها باید با ارائه استدلال‌های لازم، سهم خود را از مالیات‌های دولت در قالب کمک بلاعوض، دریافت کنند (کرمی و زارعی، ۱۳۹۶).

معزی مقدم (۱۳۸۱) در پژوهشی با عنوان «شیوه‌های تأمین منابع درآمدی شهرداری‌ها»، به ارزیابی دقیق روش‌های کسب درآمد، شامل فروش مستقیم خدمت، اخذ مالیات محلی، کمک‌های دولتی، وام و استقراض، از منظر معیارهای بهینگی و عدالت پرداخت؛ سپس به کفایت آن منبع تأمین مالیاتی توجه کرده و آنها را روش‌های ساده‌تر و زودپای‌تر کسب درآمد معرفی کرد.

بصیری و اکبری (۱۳۸۹)، در پژوهشی با عنوان «پایداری درآمد شهرداری‌ها و توسعه شهری پایدار (مطالعه موردی: شهر همدان)» به این نتیجه رسیدند که بیشتر درآمدهای شهرداری همدان از نوع درآمدهای ناپایدار است؛ از این رو، عوارض نوسازی یکی از عوارض مستمر و پایدار و منبع مناسبی برای شهرداری است و شهرداری‌ها باید اتکا به دریافت عوارض ساختمانی برای منبع درآمد را کاهش دهند و به این نوع عوارض توجه کنند. همچنین شهرداری‌ها می‌توانند با فراهم کردن شرایط و بستر مناسب از طریق وضع قوانین و مقررات، از مشارکت مردمی و بخش خصوصی برای تأمین خدماتی که شهر نیاز دارد، استفاده کنند. آنها وابستگی شهرداری‌ها به درآمدهای ناپایدار را یکی از موانع توسعه شهری پایدار می‌دانند؛ زیرا توسعه شهری پایدار در گرو منابع پایدار و منابع پایدار نیز در گرو درآمدهای پایدار است.

قدمی و خالقی نیا (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای با عنوان «تحلیلی بر مبانی حقوقی منابع درآمدی شهرداری‌ها با تأکید بر عوارض» به این نتیجه رسیدند که موادی از قانون شهرداری‌ها و قانون تشکیلات، وظایف و انتخاب شوراهای اسلامی کشور و انتخاب شهرداران و قانون موسوم به تجمیع عوارض، وضع و اخذ عوارض جدید را بر عهده شوراها و شهرداری‌ها گذاشته است. علاوه بر این، قانون اساسی نیز با تأکید بر اینکه شوراها یکی از ارکان تصمیم‌گیری و اداره امور کشور هستند، بر این امر صحه گذاشته است؛ اما در مورد قانونی بودن عوارض دریافت‌شده توسط شهرداری‌ها، تنها مورد غیرقانونی بر اساس آنچه در قوانین آمده، فروش تراکم مازاد است که علاوه بر غیرقانونی بودن با مباحث توسعه پایدار نیز در تضاد است.

زیاری، مهدی و مهدیان (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای با عنوان «مطالعه و شناخت منابع مالی و ارائه راهکارهایی برای بهبود

پایداری درآمد شهرداری‌ها (مورد پژوهش؛ شهرداری مهاباد)» به این نتیجه رسیدند که شهرداری مهاباد سازوکار و راهبردهای درآمدزایی پایداری ندارد و طی سال‌های اخیر، روند استفاده از درآمدهای ناپایدار صعودی و روند استفاده از درآمدهای پایدار نزولی بوده است.

شرزه‌ای و ماجد (۱۳۹۰)، در مقاله‌ای با عنوان «تأمین مالی پایدار؛ چگونگی تأمین مالی به‌منظور توسعه پایدار شهری» به این نتیجه رسیدند که بخش عمده درآمد شهرداری‌های کشور، با مفاهیم پایداری و مطلوب‌بودن هم‌خوان نیست و عمدتاً از منابع ناپایدار کسب می‌شوند.

بیرانوندزاده و سبحانی (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای با عنوان «نقش پایداری درآمد شهرداری‌ها بر توسعه پایدار شهری (مطالعه موردی: شهر کوه‌دشت)» پیشنهادهایی را در دو سطح کلان و محلی برای بهبود وضعیت موجود ارائه داد. در سطح کلان، افزایش درآمد از طریق استفاده از تجربه کشورهای پیشرفته و در سطح محلی، اختصاص بخشی از وجوه حاصل از اخذ جرائم راهنمایی و رانندگی به شهرداری کوه‌دشت، از جمله پیشنهادها بود.

بهیمانی (۱۳۹۵) در پایان‌نامه‌ای با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی راه‌های تأمین درآمد پایدار شهری (مطالعه موردی: شهرداری تهران)» به این نتیجه رسید که تأمین مالی از طریق شرکت‌های مختلط مردمی و دولتی، مهم‌ترین راهکار تأثیرگذار بر تأمین درآمد پایدار به‌شمار می‌رود.

اسدپور (۱۳۹۶)، در مقاله‌ای با عنوان «واکاوی درآمد پایدار شهرداری‌ها با رویکرد توسعه پایدار شهری؛ مطالعه موردی در شهر بندرعباس» به این نتیجه رسید که هر چند منابع مالی شهرداری‌ها به‌صورت مختلف قابل حصول است، همه آنها از خصوصیات درآمدهای پایدار برخوردار نیستند. پایداری در درآمدها مستلزم آن است که اولاً این اقلام استمرار نسبی داشته باشند و ثانیاً حصول این درآمدها شرایط مطلوب شهر را در معرض تهدید و تخریب قرار ندهد. از این رو، دستیابی به روش‌های جدید تأمین منابع درآمد پایدار و مطمئن و بدون تبعات ناگوار اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، نقش بسیار مؤثری در رضایت جامعه شهری، سرعت‌بخشیدن به توسعه و عمران محدوده‌های شهری و در نهایت، مدیریت مطلوب شهرها خواهد داشت.

دانش جعفری، باباجانی و کریمی (۱۳۹۳) مواردی را جزء درآمدهای پایدار شهرداری‌ها معرفی کردند که عبارت‌اند از: عوارض پسماند، عوارض سطح شهر، کسب و پیشه، مالیات بر مستغلات، عوارض سالانه خودرو، عوارض تلفن و گاز، مالیات بر ارزش زمین و بهای خدمات شهری.

هاشمی و همکارانش (۱۳۹۱) برای ارائه الگو، شش اصل پایداری و ادامه‌دار بودن، منعطف بودن، حکمروایی شهری، همبستگی با توسعه اجتماعی، همبستگی با توسعه اقتصادی و همبستگی با توسعه محیطی را معرفی کرده‌اند (مظفری و همکاران، ۱۳۹۵).

محمودی، زمردیان و آقایی (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی عوامل مربوط به درآمدهای پایدار شهرداری تهران و اولویت‌بندی آنها»، چهار عامل مهم و تأثیرگذار در دستیابی شهرداری تهران به درآمدهای پایدار را به ترتیب اهمیت، معرفی کردند: ۱. افزایش نرخ عوارض بر ارزش زمین که پیشنهاد می‌شود جایگزین عوارض ناپایداری همچون تراکم

شود؛ ۲. نظام تشخیص و وصول عوارض شهرداری تهران؛ ۳. روابط مالی بین دولت و شهرداری تهران؛ ۴. دسترسی به بازارهای پولی و مالی.

دانش جعفری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی پایداری منابع مالی و درآمدی شهرداری تهران» نشان دادند که برخلاف اغلب مطالعات پیشین که پایدارترین نوع درآمد را عوارض نوسازی و مالیات بر املاک (به‌عنوان مالیات محلی اصلی برای تأمین هزینه‌های شهرداری) می‌دانستند، دریافت سهم مناسبی از مالیات‌های دولت، به‌ویژه در قالب مالیات بر ارزش‌افزوده برای شهر تهران، پایداری بیشتری نسبت به عوارض نوسازی دارد.

اسماعیل‌پور، دهقان، ابدالی و ایلدریمی^۱ (۲۰۱۵) نیز در پژوهشی با عنوان «بررسی روش‌ها و منابع درآمدی شهرداری‌ها با تأکید بر پایداری آنها» به این نتیجه رسیدند که شهرداری‌ها برای رسیدن به اهداف خود باید از وظایف، مالیات، کمک‌های دولتی و هزینه‌های خدمات به‌عنوان منابع درآمد خود استفاده کنند. در این رابطه، مرتضوی و وثوق (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «اقتصاد شهری و درآمدهای پایدار» به بررسی منابع مختلف کسب درآمد پایدار شهری پرداختند و بر لزوم توافق شهرداری‌ها و نهادهای دولتی برای حاکم شدن مدیریت واحد شهری تأکید کردند.

با توجه به مرور تحقیقات داخلی مشابه، می‌توان به این جمع‌بندی رسید که اغلب تحقیقات بر منابع درآمدهای پایدار تأکید کرده‌اند و کمتر به روش‌ها و به‌خصوص موانع تأمین مالی شهرداری‌ها پرداخته‌اند. از این رو، در تحقیق حاضر هر سه حوزه منبع‌ها، روش‌ها و مانع‌ها بررسی شده و برای هر یک پیشنهادهای اجرایی به‌منظور توفیق شهرداری ارومیه در تأمین مالی ارائه شده است.

روش‌شناسی پژوهش

مهم‌ترین کار در انتخاب روش تحقیق، اتخاذ راهبرد تحقیق مبتنی بر پارادایم انتخاب شده است. روش تحقیق در حقیقت راهبردی است که دربرگیرنده پیش‌فرض‌های فلسفی طرح تحقیق و چگونگی جمع‌آوری داده‌هاست. به‌طور کلی انسان برای جست‌وجو و پیدا کردن حقیقت پدیده‌های جهان، به روش شناخت یا روش تحقیق محتاج است. روش‌شناسی، کاربرد مجموعه‌ها یا ترکیبی از روش‌ها برای نیل به اهداف بالاتر و پیچیده‌تر است (فدایی، ۱۳۹۳). محققان حوزه مدیریت با به‌کارگیری روش‌های کمی (مکتب اثبات‌گرایی) و روش‌های کیفی (مکتب تفسیری) در حوزه‌های مختلف به پژوهش می‌پردازند. با توجه به ماهیت موضوع، در تحقیق حاضر پارادایم تفسیری یا طبیعت‌گرایانه استفاده شده و از دسته روش‌های کیفی، روش خبره‌سنجی با بهره‌مندی از تکنیک تحلیل محتوای تم بهره برده شده است. روش‌های مهم گردآوری اطلاعات در این تحقیق، مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی (مصاحبه) است. در این پژوهش یک سؤال اصلی به شرح زیر مطرح شده است:

چگونه می‌توان درآمد شهری در شهرداری ارومیه را پایدار کرد؟

همچنین سؤال‌های فرعی عبارت‌اند از:

۱. روش‌های دستیابی به درآمد پایدار شهری برای شهرداری ارومیه چیست؟

۲. منابع درآمد پایدار شهری برای شهرداری ارومیه چیست؟

۳. موانع رسیدن به درآمد پایدار شهری برای شهرداری ارومیه چیست؟

مصاحبه‌های انجام‌گرفته در تحقیق کنونی با رویکرد اکتشافی هدایت شده‌اند. در تحقیق حاضر، مصاحبه‌ها به صورت کلمه به کلمه نسخه‌برداری شده‌اند و توضیحات اضافه‌ای که برای خواننده لازم به نظر می‌رسید، در داخل پرانتز درج شده است. در نسخه‌برداری از مصاحبه‌ها، قسمت‌های بی‌ربط با موضوع از مصاحبه‌ها حذف نشده و صورت‌بندی جمله‌ها به صورت طبیعی رعایت شده است.

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل تیم^۱ استفاده شده است؛ تحلیل تیم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تیم‌ها) موجود در داده‌هاست. این تحلیل شامل یک فرایند رفت و برگشتی مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از ابتدای فرایند آغاز می‌شود و این فراگردی است که طی زمان نیز ادامه می‌یابد (فدایی، ۱۳۹۳). تحلیل تیم دارای شش مرحله‌اشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جست‌وجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش است که تمام مراحل در این پژوهش رعایت شده است. تحلیل تیم فراگردی بازگشتی است که پژوهشگر طی مراحل آن به عقب و جلو حرکت می‌کند (بران و کلارک^۲، ۲۰۰۶).

در این تحقیق برای تأیید یافته‌های به دست آمده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، اعتبار و پایایی آنها به بحث و آزمون گذاشته شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته نیز، از پایایی بازآزمایی و روش توافق درون موضوعی استفاده شده است. برای تعیین اعتبار مصاحبه‌ها نیز، اعتبار هر یک از مراحل هفت‌گانه مصاحبه، بررسی شده است.

جامعه آماری پژوهش را مدیران شهرداری ارومیه، خبرگان، کارشناسان و استادان مدیریت و مدیران امور شهری تشکیل داده‌اند. به طور معمول، تعداد نمونه لازم برای انجام مصاحبه، به هدف مطالعه بستگی دارد. در صورتی که هدف از مطالعه آزمون فرضیه‌ها باشد، دست کم شش نمونه (سه نمونه از هر گروه مدنظر برای مقایسه) لازم است و چنانچه هدف از مصاحبه اکتشاف و توصیف عقیده و نگرش مصاحبه‌شوندگان باشد، با توجه به زمان و منابع در دسترس، تعداد 10 ± 15 نمونه برای انجام مصاحبه کافی است (کوال^۳، ۱۹۹۶). در تحقیق کنونی ۱۵ نفر برای نمونه انتخاب شدند. با انجام این تعداد مصاحبه، محقق تشخیص داد که از مصاحبه دوازدهم به بعد، اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. در انتخاب این تعداد نمونه، مسائلی چون زمان، در دسترس بودن مصاحبه‌شوندگان و میزان همکاری آنها دخیل بوده است. شایان ذکر است که برای انتخاب نمونه‌های تحقیق، از روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۴ استفاده شده است.

1. Thematic analysis
2. Braun & Clarke
3. Kvale
4. Snowball sampling

یافته‌های پژوهش

داده‌های تحقیق از طریق مصاحبه عمیق با ۱۲ خبره علمی و اجرایی جمع‌آوری شده است. این خبرگان در مسئولیت‌های مختلف اجرایی مرتبط با درآمد شهری در شهرداری‌ها مشغول به کار بودند؛ برخی از آنها در این زمینه تجربه‌های موفق کسب کرده‌اند و برخی دیگر، در حوزه‌های مرتبط با اهداف پژوهش، مطالعات موفق و تأثیرگذاری انجام داده‌اند. گزارش آماری و سوابق اعضای مصاحبه‌شونده در جدول ۲ درج شده است:

جدول ۱. ترکیب جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

درصد	تعداد	داده	
۱۰۰	۱۲	مرد	جنسیت
۰	۰	زن	
۴۱/۷	۵	دکتری تخصصی	درجه علمی
۵۰	۶	کارشناسی ارشد	
۸/۳	۱	کارشناسی	

با توجه به کاربردی بودن موضوع تحقیق و در نظر گرفتن روش تحقیق و مراجعه به خبرگان برای مصاحبه عمیق، لازم بود افرادی برای مصاحبه انتخاب شوند که هم در حوزه عمل و هم در حوزه نظر، دارای دیدگاه، دانش و تجربه موفق باشند تا بتوانند با ترکیب علم و عمل، به سؤال اصلی تحقیق پاسخ دهند. به همین دلیل فرایند انتخاب مصاحبه‌شوندگان با دقت فراوان انجام گرفت؛ به این صورت که ابتدا با جست‌وجوی اطلاعات و مشورت‌های تخصصی، فهرست اولیه‌ای از افراد مدنظر برای مصاحبه تهیه شد. در ادامه با مراجعه به افراد و سؤال از آنها (روش گلوله برفی)، افراد جدیدی برای مصاحبه پیشنهاد و انتخاب شدند. این مصاحبه‌ها تا اشباع کامل اطلاعات ادامه پیدا کرد.

تم‌های به‌دست‌آمده از فرایند تجزیه و تحلیل اطلاعات

در ادامه تم‌های به‌دست‌آمده از فرایند تجزیه و تحلیل اطلاعات در سه بخش روش‌ها، منابع‌ها و مانع‌های دستیابی به درآمد پایدار شهری، در قالب جدول ارائه می‌شود. نکته مهم در ارائه تم‌ها، اولویت‌بندی آنهاست. تم‌ها بر مبنای اولویت اجرا و بر اساس نظر خبرگان ارائه شده‌اند.

تم‌های مربوط به روش‌های دستیابی به درآمد پایدار شهری

منظور از روش‌های دستیابی به درآمد پایدار شهری، روش‌هایی است که با اجرای آن به‌طور مستقیم درآمدی عاید شهرداری نخواهد شد، ولی توجه و اهتمام به آنها می‌تواند در تسهیل دست‌یافتن به منابع و زدودن موانع دستیابی به درآمد پایدار شهری بسیار مفید و مؤثر باشند. تم‌ها و کدهای اکتشاف شده در این بخش در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۲. تم‌های مربوط به روش‌های دستیابی به درآمد پایدار شهری

کدها	تم‌ها	
	سرمایه‌گذاری	۱
	برون‌سپاری	۲
	مدیریت مالی	۳
	فناوری اطلاعات	۴
	ارزیابی سازمان	۵
	پژوهش	۶
	واگذاری اختیارات دولت	۷
	نیروی انسانی	۸
	ارتباطات	۹
	متفرقه	۱۰

تم‌های مربوط به منابع دستیابی به درآمد پایدار شهری

هدف از پرداختن به تم‌های منابع دستیابی به درآمد پایدار شهری، اشاره به کدهایی است که شهرداری و مدیران شهرداری با اتکا بر آنها، می‌توانند به‌طور مستقیم بر درآمدهای خود بیفزایند و با برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تر و بهتر میزان آنها را افزایش دهند.

جدول ۳. تم‌های مربوط به منابع دستیابی به درآمد پایدار شهری

کدها	تم‌ها	
عوارض فرسودگی خودرو، عوارض کسب و پیشه، عوارض بلیط هواپیما، عوارض گذرنامه، عوارض گمرک، عوارض جریمه راهنمایی و رانندگی، عوارض نوسازی، عوارض خودرو، عوارض تفکیک زمین، عوارض ورود به خیابان‌های شلوغ، دریافت سهم از سود ارتباطات تلفن همراه، عوارض دستگاه‌های ای تی ام، تدوین مدل اخذ عوارض حق‌الارض، افزایش نرخ عوارض پارکومتر، افزایش نرخ عوارض اولین شماره‌گذاری خودروها، افزایش نرخ عوارض سالیانه خودرو، عوارض نوسازی، دریافت عوارض بابت انشعابات شبکه‌های زیربنایی شهری، دریافت عوارض کریدور هوایی و عوارض برداشت پسماند.	عوارض	۱
اجاره املاک شهرداری‌ها، برگزاری تشریفات برای فروش زمین، آپارتمان‌سازی، ساختمان‌سازی در بافت فرسوده، افزایش قیمت زمین‌های شهرداری.	زمین و ساختمان	۲
استفاده حداکثری از منابع موجود، ساماندهی تخفیفات بر اساس سطح رفاه اقتصادی مناطق، ساماندهی معافیت‌ها بر اساس سطح رفاه اقتصادی مناطق، مدیریت بر مصرف انرژی و ساماندهی کمک‌های اعطایی بر اساس سطح رفاه اقتصادی مناطق.	مدیریت هزینه	۳
استفاده از اوراق اجاره، انتشار اوراق مشارکت و انتشار اوراق سکوک.	اوراق	۴
توجه بیشتر به تبلیغات شهری، استفاده از تبلیغ روی اتوبوس‌ها، تبلیغ روی تاکسی‌ها، استفاده از دیوار ساختمان‌های بلند برای تبلیغ و استفاده هدفمند از تمام فضای شهری برای تبلیغات تجاری.	تبلیغات	۵
اجاره کردن ماشین‌آلات به جای خرید، صادرات محصولات کشاورزی، تولید app و فروش به مردم، کسب درآمد از پسماند، ساخت و راه‌اندازی کارگاه و کارخانه و فروش آن، کسب درآمد از پارک‌ها، کسب درآمد از مجموعه‌های ورزشی، هوشمندسازی امور شهرداری، استفاده از خدمات شهری به شرط تسویه حساب، برگزاری تشریفات برای واگذاری غرفه در شهر، توسعه صنعت گردشگری و تأسیس درمانگاه‌های کوچک محلی.	متفرقه	۶

تم‌های مربوط به موانع دستیابی به درآمد پایدار شهری

موانعی در مسیر تحقق درآمدهای پایدار و اتکا بر آنها، وجود دارد. برخی از این موانع به‌دلیل مشکلات ساختاری است و برخی نیز منشأ انسانی دارند. تم‌ها و کدهایی که به‌عنوان موانع دستیابی به درآمد پایدار شهری از مصاحبه با خبرگان احصا شده است، در قالب جدول ۵ درج شده است.

جدول ۴. تم‌های مربوط به موانع دستیابی به درآمد پایدار شهری

کدها	تم‌ها	
	نیروی انسانی	۱
	حق خوری	۲
	شفافیت	۳
	ضعف عملکرد	۴
	فساد	۵
	قانون	۶
	مردم	۷
	متفرقه	۸

نتیجه‌گیری

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها حاکی از این است که شهرداری ارومیه در وضعیت موجود می‌تواند شهر و شهرداری را به نحوی مدیریت کند که در تأمین هزینه‌های جاری خود با کمبود مواجه نشود؛ اما ادامه روند فعلی، شهرداری را با مشکل مواجه خواهد کرد. این روند محصول مشکلات زیر است:

- مشکل اصلی شهرداری در بخش درآمد، ناتوانی در وصول درآمدهای قانونی خود از شهروندان است که در حال حاضر به دلایل مختلف نمی‌تواند به‌طور کامل آنها را وصول کند و در صورت حل این مشکل، شهرداری می‌تواند از پس مشکلات خود برآید.

- نهادهای دولتی و غیردولتی به‌دلایل مختلف از پرداخت کامل حقوق شهرداری سر باز می‌زنند و شهرداری نیز قدرت کافی برای گرفتن حق خود از این نهادها را ندارد. این وضعیت برای درآمد شهرداری مشکلات بسیاری ایجاد کرده است.
- با وجود تراکم زیاد نیروی انسانی در شهرداری ارومیه و حاکم‌شدن نیروی انسانی مازاد، مدیران شهرداری ارومیه به دلایل مختلف از جمله واگم از فشار رسانه‌ها و به‌تبع آن، متحمل شدن ضررهای سیاسی، از تعدیل نیرو خودداری می‌کنند و ماهانه هزینه‌های زیادی را از این محل متحمل می‌شوند.
- شهرداری ارومیه تقریباً اعتقادی به پژوهش علمی برای یافتن راه‌های کسب درآمد پایدار شهری ندارد.
- تعصب و تعهد سازمانی در کارکنان شهرداری ارومیه ضعیف است و باعث شده است که کارکنان از تمام توان خود در مسیر کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدهای پایدار شهرداری بهره‌نجویند.
- نهاد مسئول جذب‌کننده و حامی سرمایه‌گذاری در شهرداری ارومیه، سهم اندکی در معادلات دارد و نتوانسته است نقش خود را به‌خوبی ایفا کند.
- شهرداری ارومیه به شدت از حضور مؤثر و فعال نیروهای متخصص، خوش فکر و با ظرفیت تحمل ریسک بالا رنج می‌برد. ممکن است برخی کارکنان از چنین پتانسیلی برخوردار باشند؛ اما به‌دلیل فضای حاکم بر شهرداری یا نمی‌توانند یا نمی‌خواهند که گره‌گشایی کنند.
- انتصابات دور از شایسته‌سالاری، بر روحیه کارکنان تأثیر سوء گذاشته است.
- شهرداری ارومیه در برون‌سپاری برخی وظایف خود نمره قبولی نمی‌گیرد؛ با اینکه این فرصت برای شهرداری مهیاست.
- توجه به فناوری اطلاعات و فضای سایبر برای افزایش بهره‌وری در انجام امور مرتبط با شهرداری، یکی از بخش‌های مغفول از نگاه مدیران شهرداری است.

جدول ۵. خلاصه نتایج

نتیجه	
۱	ناتوانی در وصول درآمدهای قانونی، مشکل اصلی شهرداری
۲	مشکلات بسیار به‌دلیل پرداخت‌نکردن حقوق شهرداری از جانب نهادهای دولتی و غیردولتی
۳	اهتمام ناکافی به برون‌سپاری برخی از وظایف شهرداری
۴	از دست رفتن فرصت‌ها و ایده‌ها به‌دلیل اعتقاد نداشتن به پژوهش
۵	تعصب و تعهد سازمانی پایین کارکنان، عامل برای بهره‌وری پایین
۶	تأثیرگذاری ناچیز سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی شهرداری ارومیه بر معادلات حاکم بر شهرداری
۷	بهره‌نبردن از نیروهای متخصص مؤثر، فعال، خوش فکر و با ظرفیت تحمل ریسک بالا به‌عنوان مانع
۸	نبود شایسته‌سالاری در انتصابات به‌عنوان عاملی مخرب
۹	افزایش هزینه‌های شهرداری به‌دلیل نیروی انسانی مازاد
۱۰	فناوری اطلاعات، مغفول از نگاه مدیران شهرداری

با توجه به مطالعات تطبیقی، پیشینه و یافته‌های تحقیق حاضر، مشخص است که شایسته‌سالاری و فناوری اطلاعات با درآمدهای پایدار ارتباط تنگاتنگی دارد که در مطالعات قبلی به آن پرداخته نشده بود. همچنین توجه به برون‌سپاری و تحلیل محیط و بهره‌مندی از فرصت‌ها، در تحقیق حاضر برجسته شده است.

پیشنهادها

برای بهبود وضعیت شهرداری ارومیه در حوزه درآمد و اتکای هرچه بیشتر به منابع درآمد پایدار، پیشنهادهایی ارائه شده است. ابتدا در جدول ۷ به تطابق یافته‌ها با پیشنهادها پرداخته شده و در ادامه پیشنهادها به تفصیل نگاشته شده است.

جدول ۶. تطابق یافته‌ها با پیشنهادها

یافته‌ها	پیشنهادها	روش / منبع / مانع
ناتوانی شهرداری از وصول درآمدهای قانونی، مشکل اصلی شهرداری	شروع برخورد با متخلفان از قشر متمول و مناطق پردرآمد شهر	روش و منبع
	حذف تخفیف‌ها و بخشودگی جریمه‌ها	روش و منبع
مشکلات بسیار به دلیل پرداخت نکردن حقوق شهرداری از جانب نهادهای دولتی و غیردولتی	استفاده از ظرفیت شورای عالی استان‌ها برای رفع موانع قانونی	روش
	مذاکره با نهادهای بدهکار با ایجاد تیم توانمند و متخصص	روش
افزایش هزینه‌های شهرداری به دلیل نیروی انسانی مازاد	پیگیری حقوقی در صورت کارساز نبودن مذاکره	روش
	انتقال تعدادی از کارکنان به کارگزاری‌های ارائه خدمات شهرداری	روش - حذف موانع
از دست رفتن فرصت‌ها و ایده‌ها به دلیل اعتقاد نداشتن به پژوهش	انتقال تعدادی از کارکنان به شرکت‌های پیمانکاری ساخت‌وساز	روش - حذف موانع
	استفاده از فرصت ساخت‌وساز در بافت فرسوده و زمین‌های خالی از ساختمان	منبع
	استفاده از فرصت کسب درآمد ارزی از صادرات محصولات کشاورزی	منبع
	استفاده از فرصت راه‌اندازی سامانه مزایده ظرفیت‌های تبلیغاتی	منبع
	استفاده از فرصت راه‌اندازی کارخانه‌های کوچک‌مقیاس	منبع
تعصب و تعهد سازمانی پایین کارکنان، عاملی برای بهره‌وری پایین	تعریف پروژه‌های تحقیقاتی برای حل مسائل و مشکلات شهرداری با استفاده از توان علمی دانشگاهیان	روش
	طراحی نظام جامع جذب، ارزیابی عملکرد و ارتقای کارکنان	روش - حذف موانع
تأثیرگذاری ناچیز سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی شهرداری ارومیه بر معادلات حاکم بر شهرداری	ایجاد تحول اساسی در مأموریت، ساختار، مدیران و کارکنان «سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی شهرداری ارومیه»	روش
بهره‌نبردن از نیروهای متخصص مؤثر، فعال، خوش فکر و با ظرفیت تحمل ریسک بالا به‌عنوان مانع	طراحی نظام جامع جذب، ارزیابی عملکرد و ارتقای کارکنان	روش - حذف موانع
نبود شایسته‌سالاری در انتصابات به‌عنوان عامل مخرب	طراحی نظام جامع جذب، ارزیابی عملکرد و ارتقای کارکنان	روش - حذف موانع
اهتمام ناکافی به برون‌سپاری برخی وظایف شهرداری	ایجاد کارگزاری‌های ارائه خدمات شهرداری	روش
فناوری اطلاعات، مغفول از نگاه مدیران شهرداری	صدور کارت‌های شهروندی و تولید اپلیکیشن مخصوص خدمات شهرداری	روش

وصول کامل عوارض نوسازی

دریافت عوارض، منبع درآمدی برای شهرداری است و همکاری نکردن مردم در پرداخت آن، مانعی برای دستیابی به درآمد شهری محسوب می‌شود. شهرداری ارومیه در صورت وصول تمام عوارض نوسازی، به راحتی از پس هزینه‌های خود می‌برآید که در این مسیر همکاری نکردن مردم مانعی برای کسب درآمد شهرداری است. شهرداری ارومیه باید تمام توان، امکانات در دسترس و حقوق قانونی خود را برای دریافت به موقع عوارضی همچون نوسازی و پسماند و... به کار ببندد تا این درآمدها به صورت مستمر به حساب شهرداری واریز شود. در گام نخست باید از ارائه تخفیف و بخشودگی جریمه‌ها به بهانه اعیاد و مناسبت‌ها خودداری کند تا مردم به امید دریافت تخفیف، پرداخت عوارض را به تأخیر نیندازند و جریمه‌ها نیز برای مردم بازدارندگی لازم را داشته باشند.

شهرداری ارومیه برای کنترل افکار عمومی، باید برخورد با متخلفان را از مناطق ثروتمند شهر آغاز کند. پیش‌بینی می‌شود این قشر با توجه به توان مالی خود و عوارضی که سهم بسیار ناچیزی از مخارجشان را تشکیل می‌دهد، با فشارها و تهدیدهایی همچون پلمپ واحد مسکونی، افشای اسامی متخلفان یا خودداری از ارائه خدمات، عوارض خود را سریع و به موقع پرداخت کنند.

استفاده از ظرفیت شورای عالی استان‌ها

همان طور که گفته شد، واگذاری برخی از اختیارات دولت به شهرداری‌ها و نیز، ایجاد و تداوم ارتباط با ذی‌نفوذان در قوه‌های مجریه و مقننه، از روش‌هایی است که شهرداری می‌تواند از آنها بهره‌مند شود. همچنین، مشکلات و خلأهای قانونی به عنوان موانع کسب درآمد پایدار شهری شناخته شدند. پیشنهاد می‌شود شهرداری ارومیه با همکاری شورای شهر برای مدیریت موارد یاد شده، از ظرفیت‌های موجود شورای عالی استان‌ها استفاده کند. بر اساس اصل ۱۰۲ قانون اساسی، شورای عالی استان‌ها حق دارد در حدود وظایف خود طرح‌هایی تهیه کرده و به طور مستقیم یا از طریق دولت آن را به مجلس شورای اسلامی پیشنهاد دهد. این طرح‌ها باید در مجلس بررسی شوند. بسیاری از خلأهای قانونی مطرح در شهرداری ارومیه و سایر شهرداری‌های سطح کشور را می‌توان از طریق شوراهای اسلامی استان به شورای عالی استان‌ها گزارش کرد تا در قالب لایحه، برای بررسی به مجلس شورای اسلامی ارسال شود و به صورت جدی طرح جامع مدیریت شهری و لایحه درآمدهای پایدار شهرداری‌ها و هر خلأ قانونی دیگر، واکاوی شود.

احقاق حقوق با مذاکره حقوقی

پرداخت نکردن حقوق شهرداری ارومیه توسط نهادها و سازمان‌های دولتی و غیردولتی، یکی از موانع دستیابی به درآمد پایدار شهری است. برای برداشتن این مانع، شهرداری ارومیه باید با ایجاد تیم توانمند و متخصص به مذاکره با نهادهایی اقدام کند که حقوق مالی شهرداری را پرداخت نمی‌کنند. در صورت راهگشا نبودن مذاکره، باید پیگیری حقوقی از مراجع ذی‌صلاح در دستور کار قرار گیرد. وصول این حقوق بخشی از مشکلات درآمد شهرداری را حل خواهد کرد، ولی شهرداری ارومیه به راحتی از کنار آن عبور می‌کند. بخش رسیدگی به امور حقوقی در ساختار سازمانی شهرداری باید فعال‌تر شود.

زمین و ساختمان

با توجه به پتانسیل‌ها و امکانات موجود، شهرداری ارومیه می‌تواند به حوزه ساخت‌وساز در بافت‌های فرسوده و زمین‌های خالی از ساختمان وارد شود. علاوه بر درآمدهای حاصل از فروش یا اجاره این واحدهای مسکونی که به‌طور مستقیم به حساب شهرداری واریز می‌شود، این اقدام بر روحیه مردم شهر نیز تأثیر مثبتی می‌گذارد؛ زیرا آنها از طریق شهرداری صاحب خانه می‌شوند و مشارکت و همکاری خود را با شهرداری بهتر و بیشتر می‌کنند. استفاده از بافت فرسوده شهری با توجه به فراهم‌بودن زیرساخت‌ها، برگ برنده‌ای برای شهرداری ارومیه در این حوزه محسوب می‌شود. در کنار منافی که برای این اقدام بیان شد، شهرداری می‌تواند قراردادهای خود را با پیمانکاران به نحوی تنظیم کند که آنان ملزم شوند بخشی از نیروی انسانی را از کارکنان مازاد شهرداری تأمین کنند.

درآمد ارزی از صادرات محصولات کشاورزی

شهرداری ارومیه در صورت توان و تمایل، می‌تواند از مزیت هم‌مرزبودن با استان آذربایجان غربی برای صادرات محصولات کشاورزی استان و ارومیه استفاده کند. با توجه به اینکه کشاورزان نمی‌توانند محصولات خود را صادر کنند و ارومیه نیز از وجود تجار توانمند میوه محروم است، شهرداری می‌تواند با ورود مثبت به این حوزه و با شناخت دقیق از بازار و بازاریابی ماه‌های قبل، درآمد ارزی شایان توجهی برای خود ایجاد کند. صادرات محصولات کشاورزی شهر ارومیه یکی از حوزه‌هایی است که اغلب نهادها و سیاست‌گذاران استانی و شهرستانی آن را نادیده گرفته‌اند و ورود شهرداری به این حوزه موجب می‌شود برکات مادی و معنوی بسیاری کسب کند.

سامانه مزایده ظرفیت‌های تبلیغاتی

حوزه تبلیغات شهری یکی از پردرآمدترین صنعت‌های دنیاست؛ اما این حوزه در ارومیه مغفول مانده است. شهرداری ارومیه به بهانه اینکه ارومیه صنعت برند و مطرحی ندارد، این حوزه را نادیده گرفته است. شهرداری می‌تواند به کمک تیم حرفه‌ای، تمام ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های بالقوه شهر ارومیه را برای تبلیغات شناسایی کند و این موارد را در قالب سامانه اینترنتی به مزایده گذاشته و به اطلاع همه مردم برساند تا آنها به تناسب توان و نیاز خود از این بسترهای آماده برای تبلیغات بهره‌مند شوند. گفتنی است با راه‌اندازی این سامانه، شهرداری ارومیه می‌تواند این امکان را برای شهروندان ایجاد کند که پتانسیل‌های خود را برای جذب تبلیغات در این سامانه به مزایده بگذارند و شهرداری نیز به راحتی عوارض مدنظر را از این محل دریافت کند.

ساخت و راه‌اندازی کارخانه و کارگاه

پیشنهاد دیگری که برای افزایش درآمد پایدار شهرداری می‌توان ارائه داد، راه‌اندازی کارخانه‌های کوچک‌مقیاسی است که برخی از کالاهای لازم شهرداری را تولید کند. کارخانه‌های تولید مصالح ساختمانی، شن و ماسه برای جدول‌کشی و سنگ‌فرش خیابان‌ها از جمله این موارد است.

اهتمام به پژوهش قبل از اقدام

شایسته است که شهرداری ارومیه با دانشگاه ارومیه یا سایر نهادهای علمی شهر، ارتباط مستمر داشته باشد. بهره‌مندی از نظر کارشناسی شده و علمی، موجب می‌شود شهرداری از اتخاذ تصمیمات عجولانه خودداری کند. نیاز است در کنار تجارب میدانی مدیران اجرایی، از توان علمی و کارشناسی نیروهای دانشگاهی همچون استادان و دانشجویان نیز استفاده شود. برای مثال، شهرداری ارومیه می‌تواند برای حل مشکلات خود در تمام حوزه‌ها، پروژه‌هایی را تعریف کرده و به دانشگاه‌ها ارائه دهد تا آنها نیز برحسب توان و تمایل، اجرای این پروژه‌ها را تقبل کنند. نگاه کارشناسی، غیرسیاسی و دور از فشارهای رسانه‌ای، از مزیت‌های مشاوره با مجامع علمی است.

جذب سرمایه‌گذار داخلی و خارجی

با توجه به اینکه سرمایه‌گذاری یکی از روش‌های دستیابی به درآمد پایدار شهری شناخته شد، در گام اول شایسته است که شهرداری ارومیه تحولی اساسی در مأموریت، ساختار، مدیران و کارکنان «سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی شهرداری ارومیه» ایجاد کند. این سازمان باید بتواند با ایجاد جاذبه‌های اقتصادی برای سرمایه‌گذاران و ارائه ضمانت‌نامه‌های معتبر، از سرمایه‌گذارهای مشتاق داخلی و خارجی برای سرمایه‌گذاری و همکاری با شهرداری ارومیه دعوت کند.

استفاده از نقدینگی موجود بین شهروندان شهر ارومیه نیز می‌تواند بسیار کارساز باشد. اگر شهرداری در تعریف، تفهیم و اثبات سودآوری پروژه‌های مدنظر خود میان مردم موفق عمل کند، می‌تواند از مشارکت اقتصادی آنها نیز بهره‌مند شود. ایجاد شرکت‌های مختلط مردمی و فروش اوراق مالی، از جمله پیشنهادهای دیگر به شهرداری است. شهرداری ارومیه می‌تواند از پتانسیل کشورهای هم‌مرز با آذربایجان غربی مانند ترکیه، عراق و آذربایجان، برای همکاری‌های اقتصادی مشترک بهره‌جوید.

با توجه به مطالب یاد شده، نیاز است سازمان سرمایه‌گذاری و مشارکت‌های مردمی شهرداری ارومیه، از حالت فعلی خارج شود و به جذب نیروهای متخصص فکری - نه صرفاً اجرایی - بیندیشد تا کیفیت و تحقق برنامه‌ریزی‌های خود را افزایش داده و از سازمانی راکد به سازمانی پویا تبدیل شود.

ارزیابی عملکرد و جذب هدفمند نیروی انسانی

از تجزیه و تحلیل داده‌ها جمع‌آوری شده چنین برداشت شد که بی‌توجهی به ارزیابی عملکرد کارکنان، بی‌توجهی به شایسته‌سالاری در انتصابات و کمبود نیروی متخصص و پر انرژی، بر عملکرد سازمان در ابعاد مختلف از جمله حوزه درآمد شهرداری و روحیه کارکنان، تأثیر سوء می‌گذارد. انتظار می‌رود شهرداری ارومیه به این موارد توجه ویژه‌ای کند و با طراحی نظام جامع جذب، ارزیابی عملکرد و ارتقای کارکنان، از تمام توان کارمندان خود بهره‌مند شود. شاید در ظاهر تمام این شاخص‌ها وجود داشته باشد، اما بدون شک به آنها عمل نمی‌شود. اهتمام به این نظام جامع، هم ورودی‌های انسانی سازمان را با کیفیت‌تر خواهد کرد و هم بر روحیه، انرژی، تعهد و تعصب کارکنان اثر مثبت خواهد گذاشت.

ایجاد کارگزاری‌های ارائه خدمات شهرداری

برون‌سپاری برخی از وظایف شهرداری و چاره‌اندیشی برای مسئله ازدیاد نیروی انسانی موجود در بدنه شهرداری، از توصیه‌های مهم دیگر برای اتکا به درآمد پایدار شهری است. انتظار می‌رود شهرداری ارومیه در خصوص واگذاری برخی از وظایف خود به بخش خصوصی بیشتر بیندیشد. شایسته است شهرداری ارومیه با پیش‌گام شدن در ایجاد کارگزاری‌های خدماتی شهرداری در کشور، برخی از وظایف خود را به آنها محول کند و تعدادی از کارکنان مازاد خود را نیز با تقبل حقوق یا بدون حقوق در اختیار این کارگزاری‌ها قرار دهد. در صورت تحقق این امر، ضمن کاهش تعداد نیروهای انسانی مازاد شهرداری که منجر به چابکی شهرداری خواهد شد، برخی از پروژه‌هایی را که به دلایل مختلف نیمه‌کاره مانده‌اند، به‌صورت تکمیل تحویل بگیرد.

شهروند الکترونیک، شهرداری الکترونیک، شهر الکترونیک

توجه ویژه به حوزه فناوری اطلاعات و همچنین مدیریت هزینه‌ها نیز، منبعی برای تحقق و اتکا به درآمدهای پایدار شهری است. توجه به حوزه فناوری اطلاعات و استفاده از بسترهای الکترونیکی برای انجام امور، پیشنهاد دیگری به شهرداری ارومیه است. هر چه دخالت انسان در انجام امور کاهش یابد و به‌صورت سیستمی و از طریق رایانه انجام شود، بهره‌وری افزایش یافته و از هزینه‌ها کاسته خواهد شد.

شهرداری می‌تواند به‌صورت کارت‌های شهروندی و تولید اپلیکیشن مخصوص خدمات شهرداری اقدام کند و به‌صورت آنلاین با شهروندان در ارتباط باشد. شهرداری می‌تواند علاوه بر دریافت نظرها، انتقادهای و پیشنهادهای هر شهروند، درخواست‌های خود را نیز از کانال ارتباطی به‌سمع و نظر شهروندان برساند. همچنین از این طریق به‌راحتی می‌تواند تمام بدهی شهروندان را به آنها یادآوری کند و بخشی را برای پرداخت هزینه‌های خدمات شهرداری، عوارض و... اختصاص دهد. در کنار موارد یاد شده و پس از همه‌گیر شدن این نوع پرداخت‌ها و کارت‌های شهروندی، شهرداری می‌تواند از این محل برای خود درآمدهای تبلیغاتی نیز کسب کند.

منابع

- آبگون، امید (۱۳۸۹). بررسی تطبیقی شیوه‌های تأمین مالی و مشارکت بخش خصوصی. سومین همایش مالیه شهرداری، مشکلات و راهکارها. تهران: مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف.
- اسدیپور، احمدعلی (۱۳۹۶). واكوی درآمد پایدار شهرداری‌ها با رویکرد توسعه پایدار شهری؛ مطالعه موردی در شهر بندرعباس. مدیریت شهری، ۱۶ (۴۶)، ۹۷-۱۱۲.
- اکبری نصب، سیدیوسف؛ فتاحی، سارا (۱۳۹۵). شهرداری‌ها و چالش‌های تأمین درآمد. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری. کرج.
- اکبری، نعمت‌اله؛ یارمحمدیان، ناصر (۱۳۹۱). محاسبه میزان پایداری درآمد شهرداری در صورت تقسیط عوارض ساختمانی. فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، ۱(۱)، ۱۰۳-۱۱۵.

امیری، مجتبی؛ محمدپور، حسین؛ نراقیان، محمدمهدی (۱۳۸۹). بازنگری در تقسیم‌بندی سنتی منابع درآمدی شهرداری‌ها، با تکیه بر محل هزینه. سومین همایش مالیه شهرداری، مشکلات و راهکارها. تهران: مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف.

ایتان (۱۳۹۶). بررسی تجارب دریافت مالیات و عوارض در شهرداری کلان‌شهرهای جهان. تهران: شبکه کانون‌های تفکر ایران. بخشی، حمید؛ صحرائی، احمد (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی نظام تأمین منابع مالی و درآمدی شهرداری‌ها. ششمین کنفرانس ملی برنامه‌ریزی و مدیریت شهری. مشهد.

بصیری، نیره؛ اکبری، نعمت‌اله (۱۳۸۹). پایداری درآمد شهرداری‌ها و توسعه شهری پایدار: مطالعه موردی شهر همدان. نخستین همایش توسعه شهری پایدار. تهران: قطب علمی توسعه شهری پایدار.

بهبهانی، عبدالله (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی راه‌های تأمین درآمد پایدار شهری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه تهران. دانشکده مدیریت.

جهان‌بین، رضا (۱۳۹۰). مدیریت منابع مالی و راهکارهای افزایش درآمد شهرداری‌ها. همایش ملی شناسایی و تبیین راهکارهای تحقق جهاد اقتصادی در شهرداری‌ها. شیراز: شهرداری شیراز.

حسن زاده، علی؛ خسروشاهی، پرویز (۱۳۸۷). الگوی تأمین مالی کارآمد برای شهرداری‌های کلان‌شهرها. اولین همایش مالیه شهرداری، مشکلات و راهکارها. تهران، مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف.

دانش جعفری داوود؛ باباجانی، جعفر؛ کریمی، سمانه (۱۳۹۳). ارزیابی پایداری منابع مالی و درآمدی شهرداری تهران. فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، ۲(۷)، ۱۵-۳۴.

بیرانوندزاده، مریم؛ سبحانی، نوبخت (۱۳۹۵). نقش پایداری درآمد شهرداری‌ها بر توسعه پایدار شهری (نمونه موردی: شهر کوه دشت). ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر، ۱(۱)، ۱-۱۴.

دیاران، نیره؛ وجدانی، نازنین (۱۳۹۰). بررسی نظام درآمدی شهرداری‌ها و ارائه پیشنهادهایی جهت درآمدزایی پایدار. همایش ملی شناسایی و تبیین راهکارهای تحقق جهاد اقتصادی در شهرداری‌ها. شیراز: شهرداری شیراز.

زاهدی، کریم؛ دهقان، میثم (۱۳۸۹). مالیات بر ارزش زمین روشی جهت تحقق درآمد شهری. سومین همایش مالیه شهرداری‌ها. تهران: مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف.

زیاری، کرامت‌اله؛ مهدی، علی؛ مهدیان بهنمیری، معصومه (۱۳۹۲). مطالعه و شناخت منابع مالی و ارائه راهکارهایی برای بهبود پایداری درآمد شهرداری‌ها؛ مورد پژوهش: شهرداری شهر مهاباد. مدیریت شهری، ۱۲(۳۱)، ۱۰۷-۱۲۴.

سیف، الله مراد؛ نادری، علیرضا؛ صادقی، منصور؛ رئیسی، محبت (۱۳۹۳). طراحی و تبیین نظام مدیریت مالیات محلی با رویکرد اسلامی. دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، ۲۲(۲)، ۱۵۱-۱۸۳.

شاهرودی، مجید (۱۳۹۶). شناخت راهکارهای تأمین درآمد پایدار در شهرداری‌ها. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری. تهران.

شرزه‌ای، غلامعلی؛ قطمیری، محمدعلی (۱۳۸۰). مطالعه روش‌های تأمین منابع مالی شهرداری‌ها. مجموعه مقالات همایش مدیریت فضای شهری.

- شفیعی، یزدان؛ رهو، محمدرضا؛ شهبازی، حمید؛ پاکباز، حمید (۱۳۹۳). بررسی پایداری منابع مالی شهرداری بر اساس مدل SWOT. *دومین کنگره بین‌المللی سازه، معماری و توسعه شهری*. تبریز.
- صفری، عبدالحمید (۱۳۸۳). ساختار و ترکیب درآمدی شهرداری‌ها در کلان‌شهرهای ایران. *مجموعه مقالات همایش مسائل شهرسازی ایران، جلد دوم/مدیریت شهری*. انتشارات دانشکده هنر و معماری دانشگاه شیراز.
- عابدین درکوش، سعید (۱۳۸۲). مدیریت مالی شهر. *فصلنامه مدیریت شهری*، ۴(۱۳)، ۶-۱۱.
- عباسی کشکولی، محمدعلی؛ باقری کشکولی، علی (۱۳۸۹). راه‌های تأمین درآمد پایدار برای شهرداری‌ها. *ماهنامه شهرداری‌ها*، ۱۰(۹۸)، ۱۸-۲۷.
- عیسائی، احمد (۱۳۷۹). *ارزیابی مبنای نقدی و شناخت درآمد در مناطق ۲۰ گانه شهرداری تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.
- فدایی، محمد (۱۳۹۳). *تبیین مؤلفه‌های مدیریت راهبردی علم و فناوری مبتنی بر الگوی اقتصاد مقاومتی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- قادری، جعفر (۱۳۸۵). ارزیابی نظام مالی و درآمدی شهرداری‌ها در ایران. *فصلنامه بررسی‌های اقتصادی*، ۳(۳)، ۲۲-۴۷.
- قدمی، مصطفی؛ خالق نیا، کوبک (۱۳۹۳). بررسی تأثیرات درآمد ناشی از فروش تراکم بر ساختار فضایی کلان شهر تهران. *فصلنامه برنامه‌ریزی منطقه‌ای*، ۴(۱۶)، ۶۵-۸۰.
- کریمی، علی؛ زارعی، ولی (۱۳۹۶). بررسی موانع کسب حداکثری درآمد در شهرداری‌ها. *اولین همایش حسابداری، مدیریت و اقتصاد با رویکرد پویایی اقتصاد ملی*. ملایر.
- محمودی، محمود؛ زمردیان، غلامرضا؛ آقایی، مرتضی (۱۳۹۰). بررسی عوامل مربوط به درآمدهای پایدار شهرداری تهران و اولویت‌بندی آنها. *فصلنامه مدیریت شهری*، ۹(۲۷)، ۲۵۹-۲۷۵.
- مرتضوی، کامران؛ وثوق، طاهره (۱۳۹۶). اقتصاد شهری و درآمدهای پایدار. *پژوهش اجتماعی*، ۹(۳۵)، ۱۴۶-۱۸۰.
- مظفری، غلامحسین؛ پاپلی یزدی، محمدحسین؛ وثوقی، فاطمه؛ حاتمی نژاد، حسین (۱۳۹۵). ارائه الگوی پایدارسازی نظام درآمدی و تأمین منابع مالی شهرداری‌ها (مطالعه موردی: شهرداری تهران). *فصلنامه تحقیقات جغرافیایی*، ۳۱(۴)، ۲۱-۴۴.
- معزی مقدم، حسین (۱۳۸۱). *شیوه‌های تأمین منابع درآمدی شهرداری‌ها*. تهران: انتشارات سازمان شهرداری‌های کشور.
- مهدی‌زاده، جواد (۱۳۹۲). *برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهری (تجربیات اخیر جهانی و جایگاه آن در ایران)*. تهران: انتشارات آرمانشهر.
- مهندسان مشاوره‌امونپاد (۱۳۸۱). *شیوه‌های افزایش درآمد و کاهش هزینه‌های شهرداری‌ها*. تهران: انتشارات سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های کشور.
- یگانگی، وحید (۱۳۸۹). تدوین چارچوبی برای درآمدزایی پایدار شهرداری‌ها. *ماهنامه شهرداری‌ها*، ۱۰(۹۸)، ۷۰-۷۳.

References

- Abbasi Kashkoli, M.A., Bagheri Kashkoli, A. (2011). Sources of sustainable income for municipalities. *Monthly Journal of municipalities*, 10(98), 18-27. (in Persian)
- Abedin Darkush, S. (2004). City Financial Management. *Quarterly Journal of Urban Management*, 4(13), 6-11. (in Persian)
- Abgon, O. (2010). Comparative study of financing practices and private sector participation. *The 3rd Municipal Tax Conference, Problems and Solutions*. Tehran: Center for Technology Studies of Sharif University of Technology. (in Persian)
- Akbari, N., Yarmohammadian, N. (2013). Calculate the sustainability level of municipal income in the case of installment of the housebuilding toll. *Quarterly journal of economics and urban management*, 1(1), 103-115. (in Persian)
- Akbarinasab, S.Y., Fattahi, S. (2016). Municipalities and the challenges of providing income. *The 5th International Management and Accounting Conference*. Karaj. (in Persian)
- Amiri, M., Mohammadpour, H., Naraqian, M. M. (2011). Revision of the traditional division of income sources of municipalities, based on the cost location. *The 3rd Municipal Tax Conference, Problems and Solutions*. Tehran: Center for Technology Studies of Sharif University of Technology. (in Persian)
- Asadpuor, A.A. (2017). Analysis of stable income urban municipalities with a sustainable development approach Case Study in Bandar Abbas. *Urban Management*, 16(46), 97-112. (in Persian)
- Bakhshi, H., Sahraei, A. (2014). Pathology of the Municipals Finance and Income System. *6th National Conference on Urban Planning and Management*. Mashhad. (in Persian)
- Basiri, N., Akbari, N. (2010). Sustainability of municipality's incomes and sustainable urban development: case study of Hamadan city. *First conference on sustainable urban development*. Tehran: The Scientific Pole of Sustainable Urban Development
- Behbahani, A. (2016). *Identify and prioritizing the ways to provide sustainable urban income*. Master's thesis. Tehran University of Tehran. College of Management.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Danesh Jafari, D., Babajani, J., Karimi, S. (2014). Evaluation of Sustainability of Financial and Income Resources of Tehran Municipality. *Quarterly Journal of Economics and Urban Management*, 2 (17), 15-34. (in Persian)
- Darvishi, Y., Shahinifar, M., Biranvandzadeh, M., Khodadad, M. (2017). Role of Sustainable Municipal Income on Sustainable Urban Development (Case Study: Kuhdasht City). *Journal of Geographical New Studies, Architecture and Urbanism*, 1(1), 35-50. (in Persian)
- Diaran, N., Vojdani, N. (2012). Municipal Income System Review and offers for Sustainable Income. *National Conference of Identifying and Explaining the Strategies for reaching Economic promotion in Municipalities*. Shiraz: Municipality of Shiraz. (in Persian)
- Esaeie, A. (2000). *Assessment of Cash Basis and Recognition of Income in the Twenty Towns of Tehran Municipality*. Master's thesis, Allameh Tabatabaiee University, Faculty of Accounting and Management. (in Persian)
- Esmailpour, N., Dehghan Dehkordi, E., Abdali, S., & Ilderemi, H. (2015). An Overview on Income Experiences and Procedures of Municipalities with an Emphasis on Their Sustainability. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 3(4), 227-249.

- Fadaei, M. (2015). *Explaining the Components of Science and Technology Strategic Management Based on the Resistance Economics Model*. Master's thesis in Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran.
- Hamoonpad Consulting Engineers. (2003). *Methods of increasing incomes and reducing the costs of municipalities*. Tehran: Publications of the Iran's Municipalities and village administrations of the countries. (in Persian)
- Hassanzadeh, A., Khosroshahi, P. (2008). An Effective Financing Model for Metropolitan Municipalities. *The first municipal finance conference, problems and solutions*. Tehran, Center for Technology Studies, Sharif University of Technology. (in Persian)
- Itan (2017). *Review the tax and toll practices in the metropolitan municipality of the world*. Tehran: Iran think tanks Network. (in Persian)
- Jahanbin, R. (2011). Management of financial resources and strategies for increasing municipal incomes. *National Conference of Identifying and Explaining the Strategies for reaching Economic promotion in Municipalities*. Shiraz: Municipality of Shiraz. (in Persian)
- Janoušková, J. & Sobotovičová, Š. (2019). Fiscal autonomy of municipalities in the context of land taxation in the Czech Republic. *Land Use Policy*, 82, 30-36.
- Karami, A., Zarei, V. (2016). Checking Barriers to Maximizing Income in Municipalities. *The first conference on accounting, management and economics with the approach of national economy dynamics*. Malayer. (in Persian)
- Khmel, V., & Zhao, Sh. (2016). Arrangement of financing for highway infrastructure projects under the conditions of Public-Private Partnership. *IATSS Research*, 138-145.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mahmoodi, M, Zomorrodian, GH & Agae, M. (2011). Assessing factors related to sustainable incomes of Tehran municipality and their prioritization. *Urban Management*, 9 (27), 259 - 275. (in Persian)
- Martin, P. (1997). *Third Millennium Management*. Bathos Press, University of South Australia.
- Mehdizadeh, J. (2014). *Strategic Planning for Urban Development (Recent World Experiences and Its Position in Iran)*. Tehran: Armanshahr Publishing House. (in Persian)
- Milenkovski, A., Kozuharov, S., & Ristovska, N. (2016). Financing possibilities of the local government. *UTMS Journal of Economics*, 7(1), 1-11.
- Moezzi Mogaddam, H. 2002. *The methods of providing the municipal income sources*. Tehran: Organization of municipalities of the country. (in Persian)
- Mohebbi, F., Molavi Bistooni, Sh., Mostafavi Sabet., S.A.A., Badri, M.H., Bolooki, A. (2015). Improving Urban Management in Small Cities through Evaluation of Municipality's Sustainable Revenue Sources (Case Study: in Iran). *Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(12S), 241-245.
- Mozafari, Gh. H., Papeli Yazdi, M. H., Vosoughi, F., Hataminezhad, H. (2016). Proposal of Financing the Revenue System of Municipalities and Proposing a Framework (Case Study: Tehran Municipality). *Geores Quarterly*, 31 (4), 24-44. (in Persian)
- Mortazavi, K., Vosogh, T. (2017). Urban Economic and Sustainable Revenues. *Social Research*, 9 (35), 146-180. (in Persian)
- Panayotou, T. (1995, October). Effective financing of environmentally sustainable development in Eastern Europe and Central Asia. In *World Bank Conference on Environmentally Sustainable Development*.

- Qadami, M., Khaleghnia, K. (2015). Investigating the Effect Density selling Income on Spatial Structure of Tehran Metropolis. *Quarterly Journal of Regional Planning*, 4(16), 65-80. (in Persian)
- Qaderi, J. (2006). Evaluation of the financial and income system of municipalities in Iran. *Quarterly Economic Reviews*, 3(3), 22-47. (in Persian)
- Rao, M. G., & Bird, R. M. (2010). Urban governance and finance in India. *Rotman School of Management Working Paper*, (1568858).
- Robert, P.I. (2005). Financing Cities. *National Bureau of Economic Research*, Cambridge, MA 02138, 38-51.
- Safari, A. (2005). Structure and composition of Income of Municipalities in Irans Metropolitans. *Proceedings of the Conference on Urban Planning in Iran*, Volume 2 (Urban Management). Publications of the Faculty of Arts and Architecture of Shiraz University. (in Persian)
- Seif, A., Naderi, A., Sadeghi, M., Raeesi, M. (2014). Designing and explaining local tax management system with Islamic approach. *Quarterly Journal of Islamic Management*, 22 (2), 151-183. (in Persian)
- Shafiei, Y., Raho, M.R., Shahbazi, H., Pakbaz, H. (2015). Sustainability of Municipal Finance Based on SWOT Model. *Second International Congress on Structure, Architecture and Urban Development*. Tabriz. (in Persian)
- Shahroudi, M. (2016). RecognitionIng solutions of Providing sustainable income in municipalities. *Second International Management and Accounting Conference*. Tehran. (in Persian)
- Sharzeie, Gh., Qatmiri, M.A. (2002). Study of Municipal Finance Financing Methods. *Proceedings of the Conference on Urban Space Management*. (in Persian)
- Sullivan, O. (2003). *Urban conomic*. Mc Graw-Hill Higher Education.
- Ultsch, A., & Behnisch, M. (2017). Effects of the payout system of income taxes to municipalities in Germany. *Applied geography*, 81, 21-31.
- United Nations. (2009). *Guide to Municipal Finance*. United Nations Human Settlements Program.
- Yeganegi, V. (2011). Developing a framework for sustainable monetization of municipalities. *Monthly Journal of the Municipalities*, 10(98), 70-73. (in Persian)
- Zahedi, K., Dehgan, M. (2010). Land tax A method for realizing urban income. *Third Tax Conference of Municipalities*. Tehran: Center for Technology Studies of Sharif University of Technology. (in Persian)
- Ziyari, K., Mehdi, A., Mehdian Behnamiri, M. (2014). Study and identifying of financial resources and strategies for sustainable income for municipalities; A case study municipality of Mahabad city. *Urban Management*, 12(31), 107-124. (in Persian)
- Vaidya, C., & Vaidya, H. (2010). Market-based financing of urban infrastructure in India. *Building from the Bottom*, 107-22.
- Venkatachalam, P. (2005). Innovative approaches to Municipal Infrastructure financing: A case study on Tamil Nadu, India. *Development Studies Institute. London School of Economics. Working Paper Series*, 05-68.