

## مدیریت هزینه های شهری

احمد عطایی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۷ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۲/۲۳

### چکیده

امروزه یکی از مسائل مهم شهرداریها در سراسر جهان، ایجاد منابع کافی درآمد و تامین هزینه خدمات شهری است. از این رو از جمله مسئولیتهای اساسی شهردار این است که همواره در تلاش برای تهیه طرحها و برنامه هایی برای افزایش منابع درآمدی شهرداری باشد. از آنجا که اداره مطلوب شهرها و ارائه خدمات مناسب و کنترل و هدایت پروژه های عمرانی علاوه بر اعمال مدیریت صحیح، مستلزم کسب اعتبارات کافی و هزینه صحیح آن میباشد، لذا شهرداریها جهت انجام وظایف خود بایستی از مدیریت مالی قویای برخوردار باشند. منابع درآمد پایدار، عنصر و حلقه مفقوده ای است که فقدان آن عملکرد مدیریت شهری را به شدت تحت تأثیر منفی قرار می دهد و این مدیریت را از برنامه ریزی حتی میان مدت، خلع سلاح خواهد کرد. مدیریت مالی نیازمند به حرکت انداختن و منظم کردن ابزارهای پولی لازم برای مقاصد توسعه شهری است که محدود به بودجه شهرداری نمیگردد بلکه تمامی منابع مالی راكد و فعال موجود در شهر را در بر میگیرد. همچنین از آنجا که شهرداریها برای اداره مطلوب امور شهر و ساختن شهری زیبا و سالم برای شهروندان، هزینه های گزافی را متحمل میشوند بنابراین همواره بایستی در جستجوی ایجاد منابع کافی درآمد و خلق راهکارهای افزایش منابع مالی، علاوه بر منابع موجود داخلی و خارجی باشند.

### واژگان کلیدی

مدیریت مالی، درآمد، شهرداری

۱. کارشناسی ارشد حسابداری.

## مقدمه

با توجه به سیاستهای دولت و خودکفا اعلام کردن شهرداری ها و وابسته نبودن شهرداری ها به منابع مالی دولت، مدیریت هزینه و ایجاد درآمد پایدار از اصلی ترین وظایف شهرداری ها در سال جهاد اقتصادی می باشد. بر اساس این رویکرد، اهمیت و ضرورت پرداخت به کاهش هزینه و صرفه جویی در هزینه و همچنین حرکت در جهت قطع وابستگی درآمد شهرداری از چند ردیف درآمدهای خاص (صدور پروانه، فروش تراکم و ...) به سمت ایجاد درآمدهای پایدار واضح و آشکار است.

در دنیای امروزی و شهرهای کنونی محدودیت منابع و رشد روزافزون نیازها، موضوع "مدیریت هزینه" را از یک مزیت به یک ضرورت تبدیل کرده است. سازمان ها و شرکت های مختلف تولیدی یا خدماتی پس از برنامه ریزی راهبردی و با در نظر گرفتن نقاط ضعف، قوت، فرصت ها و تهدیدهای موجود بر سر راه تولید یا ارائه خدمات با کیفیت و کمیت بالاتر و از طرفی هزینه کمتر در حال رقابت می باشند. کاهش هزینه ها در تمام ابعاد دارای اهمیت ویژه ای است و شهرداری با توجه به اینکه ارگانی مردمی است که ارتباط تنگاتنگی با مردم دارد رعایت و اهتمام به بحث کاهش هزینه ها در این عرصه اهمیتی دو چندان پیدا می کند. در واقع نیاز و انتظارات شهروندان باعث توجه بیشتر مدیریت شهری به ویژه مدیریت واحد شهری در کلانشهرها به مدیریت هزینه شده است. به عبارتی کاهش هزینه یکتهدید نیست بلکه فرصتی است که ظرفیت های ناشناخته سازمان را در مسیر حذف اتلاف ها و ایجاد بهبود فعال می کند. در این خصوص فرهنگ سازی و آموزش به موازات استفاده از فن آوری های روز دنیا بسیار مهم و اساسی خواهد بود و علاوه بر سیاست گذاری در زمینه تعدیل هزینه ها می توان از نظام مشارکت عمومی و اختصاصی بهره فراوان برد.

## هزینه و ویژگی های آن

هزینه خود به تنهایی به معنی مصرف کردن منابع می باشد مدیریت هزینه نیز به معنای اداره کردن هزینه است؛ و اکثرا در مواردی اهمیت آن مشخص می شود که سازمان با بحران هزینه ای مواجه می گردد. مدیریت راهبردی هزینه نیز رویکردی است که با هدف مدیریت و افزایش اثربخشی در استفاده از منابعی که در اختیار سازمان است به نحوی که حداکثر منافع حاصل شود و یا به عبارت دیگر به معنای بهینه کردن هزینه در راستای فعالیت های اصلی و قابلیت های کلیدی سازمان می باشد. در این راستا می توان گفت که در بحث کاهش هزینه به دو بعد اصلی باید توجه داشت:

الف- زمانی که ما از طریق صرفه جویی در مصرف منابع، می خواهیم به کاهش هزینه برسیم.

ب- وقتی که از طریق ارزان کردن منابع به دنبال کاهش هزینه هستیم، یعنی همان منابع را با قیمت ارزان تر استفاده می کنیم که شایان ذکر است این مورد چندان در اختیار دستگاه نمی باشد و عوامل خارجی بسیاری در آن دخیل هستند. نکته دیگر اینکه در شرایط تورمی، افزایش هزینه به هر صورت اتفاق می افتد و این مساله خارج از کنترل مدیریت است

## عوامل موثر بر کاهش هزینه ها

از جمله عوامل موثر بر کاهش هزینه ها می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تغییر نگرش مدیریت
  - شناخت ریسک و بازده
  - شناخت دارایی های قابلیت ساز و استفاده از آن در راستای مأموریت سازمان
  - مدیریت هزینه یعنی اداره کردن هزینه، بهینه کردن هزینه در راستای فعالیتهای اصلی و قابلیت های کلیدی سازمان ها. به عبارتی هزینه کردن تنها در راستای نیل به اهداف و برنامه های سازمان معنی دارد.
  - شناخت محیط درونی همچون ریسک پول، امکانات، تجهیزات و نیروی انسانی و همچنین درک محیط بیرونی و مواردی از قبیل تورم، نوسانات نرخ ارز، قوانین و مقررات، حوادث غیر مترقبه، شرایط سیاسی و ...
  - ارزش آفرین کردن هزینه های سرمایه گذاری
  - استفاده از بهترین فرصت های جذب منابع
  - به روز بودن اطلاعات
- مدیریت هزینه (مدیریت راهبردی هزینه): رویکردی است با هدف مدیریت و افزایش اثربخشی در استفاده از منابع در اختیار سازمان، به نحوی که حداکثر منافع حاصل گردد. در این راستا، هزینه ها و مخارج فعالیت هایی که برای سازمان ارزش آفرین هستند (هزینه های مثبت)، کاهش نمی یابند.
- کاهش هزینه (دیدگاه اول): کاهش در به کارگیری و مصرف منابع در هر واحد یا هر فرایند و فعالیت، بدون آنکه تأثیر منفی یا کاهنده بر کیفیت و عملکرد فعالیت مربوط داشته باشد؛ مشروط بر آنکه هزینه از یک دوره به دوره های آتی یا سایر واحدها و فرایندها انتقال پیدا نکند.
- کاهش هزینه (دیدگاه دوم): افزایش کیفیت و عملکرد فعالیت های واحدها، فرایندها یا فعالیت ها، بدون اینکه افزایشی در به کارگیری و مصرف منابع رخ دهد؛ یعنی به کارگیری منابع، ثابت فرض شود.

## برخی روش های کاهش هزینه

۱. ساده سازی پیچیدگی های فرایندهای کاری
۲. استفاده از طرح ها و برنامه های مشخص، معین و مدون (برنامه ریزی و طراحی صحیح و کارشناسی پیش از اجرا)
۳. صرفه جویی در مواد، زمان و انرژی و جلوگیری از ضایعات
۴. اتخاذ سیاست های صحیح خرید، تهاتر، واگذاری (برون سپاری) یا اجرای امانی
۵. استفاده از منابع تأمین (خرید یا ساخت) ارزان با کیفیت مورد قبول
۶. خرید و حمل به موقع

۷. کاهش هزینه خواب موجودی و سرمایه

۸. کاهش دوباره کاری‌ها و تأخیرها

### برخی روش‌های شناسایی پروژه‌های کاهش هزینه

۱. خرید از منابع ارزان‌تر، تغییر در روش خرید و تغییر در روش پرداخت‌ها، چنانچه منجر به کاهش هزینه شود.
۲. پروژه‌هایی که منجر به کاهش مصرف منابع شود، مشروط بر اینکه از کمیت و کیفیت اقلام قابل تحویل و خدمات مورد انتظار کاسته نشود.
۳. پروژه‌هایی که منجر به آزادسازی منابع شود، مشروط بر اینکه از منبع آزادشده به صورت برنامه‌ریزی‌شده و حساب‌شده استفاده گردد.
۴. حذف یا کاهش ضایعات و دوباره کاری‌ها، چنانچه منجر به کاهش هزینه یا افزایش بازده شود.
۵. پروژه‌های تغییر یا اصلاح فرایند، چنانچه منجر به کاهش یا حذف دوباره کاری‌ها یا ضایعات و یا افزایش بازده شود.
۶. تغییر و اصلاح فرایند (ترکیب چند فعالیت، عملیات، فرایند، واحد، سازمان یا اداره) چنانچه منجر به کاهش هزینه یا افزایش بازده شود.
۷. تصمیم‌گیری‌های ساخت، خرید، تهاتر، واگذاری (برون‌سپاری) یا اجرای امانی در مورد فعالیت‌ها، برنامه‌ها و خدمات؛ چنانچه منجر به کاهش هزینه یا افزایش بازده گردد.
۸. تغییر در نوع مواد مصرفی (به جهت سهولت فراوری یا تغییر قیمت)، تغییر در طرح و برنامه با هدف ساده‌سازی انجام کار، انعطاف‌پذیری و مدیریت ریسک تصمیم‌ها، سهولت توالی عملیات و فرایندها، در دسترس بودن یا ارزان بودن تکنولوژی مورد نیاز، استفاده مجدد یا مشترک از منابع مصرفی و سرمایه‌ای چنانچه منجر به کاهش هزینه یا افزایش بازده گردند.
۹. تغییر در سیاست‌های خدمت‌رسانی، بهبود روش‌های تأمین و مصرف منابع، چنانچه منجر به کاهش هزینه گردد.
۱۰. حذف مغایرت‌های مختلف پروژه‌ها (زمان، هزینه، دامنه و ...) چنانچه منجر به کاهش هزینه گردند.

### ایده‌هایی که جزء پروژه‌های کاهش هزینه در نظر گرفته نمی‌شوند:

۱. مواردی که باعث کاهش کمیت یا کیفیت خدمات شوند.
۲. مواردی که کاهش هزینه آنها، منجر به انتقال یا افزایش هزینه در دیگر واحدها، فعالیت‌ها و فرایندها شود.
۳. مواردی که منجر به انتقال هزینه به دوره مالی بعد شوند.
۴. مواردی که همسو با اهداف یا برنامه‌های راهبردی سازمان نباشند؛ منع قانونی داشته باشند و یا به تشخیص خرد جمعی، اجرای آنها به مصلحت نباشد.
۵. مواردی که اندازه‌گیری کاهش هزینه ناشی از اجرای آنها، امکان‌پذیر نباشد (نظیر تسریع در تهیه گزارش‌ها، تقویت بخش متره و دقت در برآوردها و ...)

برای صرفه جویی و کاهش هزینه باید ضمن تغییر قوانین و ساختارهای موجود نگاهی استراتژیک هم به کاهش هزینه داشت و به عبارتی در پاسخ به این سوال که چه نوع هزینه هایی را باید در فرآیند اجرای استراتژی کاهش هزینه ها مورد توجه قرار داد؟ می توان به مهمترین سرفصل هایی که باید مورد توجه سازمان ها قرار گیرد، به این طور خلاصه و به شرح زیر اشاره نمود:

- ۱- استفاده بهینه از تمامی ظرفیت های خدماتی و تولیدی و اعمال مدیریت صحیح نگهداری و تعمیرات روی کلیه تجهیزات موجود.
  - ۲- آموزش و توسعه فرهنگ رشد و بهره وری و هدفمند کردن نیروها به سمت بهبود شاخص ها از طریق گروه های بهبود و غیره.
  - ۳- مدیریت روی هزینه های خواب سرمایه.
  - ۴- مدیریت روی هزینه های انرژی و اتلاف سایر منابع.
  - ۵- مدیریت روی کاهش ضایعات منابع سازمانی، مواد اولیه و قطعات.
  - ۶- ارتقای سطح کیفیت.
  - ۷- بهبود فرآیند و ارتقا سطح ارائه خدمات در جهت افزایش سرعت، دقت و پاسخگویی به نیاز مراجعین و مشتریان.
  - ۸- نگرش فرآیندی به ساختار سازمانی (انجام مهندسی مجدد در سازمان)
  - ۹- توجه بیش از پیش به سیستم های اطلاعاتی و گردش اطلاعات در سازمان برای سرعت ودقت بخشیدن به تصمیمات در سازمان.
  - ۱۰- شناسایی و حذف فعالیت های بدون ارزش افزوده، فعالیت های موازی و دوباره کاری ها.
  - ۱۱- کاهش سهم نیروی انسانی بخش های ستادی به اجرائی و تولیدی
  - ۱۲- فعال کردن نظام پیشنهادها، ترویج کارگروهی و ایجاد نظام ارزیابی و انگیزشی مناسب در سازمان.
  - ۱۳- نوآوری در ارائه خدمات.
- رویکرد کاهش استراتژیک هزینه ها و بهبود عملکرد با تکیه بر اصل ارتباط میان بهبود عملکرد سازمان با کاهش هزینه ها توسعه یافته است. در این روش تمامی ابعاد یک سازمان با هدف بهینه سازی مورد مطالعه قرار می گیرد. تا از طریق شناسایی حوزه های ناکارا و بهبود عملکرد، هزینه ها کاهش یابد.
- در این مقطع مطالعه تفصیلی تمامی ابعاد یک سازمان با هدف بهینه سازی و منطقی سازی آنها انجام می گیرد تا از طریق بهبود عملکرد، هزینه های شرکت در ابعاد مختلف به حداقل و کارایی آن به حداکثر برسد. در این شیوه به بهبود کارایی فرآیند، از طریق بهینه سازی وظایف مختلف و حصول اطمینان از عدم تکرار یا دوباره کاری در وظایف و فرآیندهای سیستم، کمک می کنیم، این مدل (کاهش استراتژیک هزینه ها) همچنین امکان تجدید ساختار و منطقی کردن ترکیب

نیروی انسانی را نیز فراهم می آورد تا عملکرد دستگاه بهبود و هزینه ها کاهش یابد. همانگونه که در بالا اشاره شد از ویژگی های اصلی روش کاهش استراتژیک هزینه ها می توان به موارد زیر نیز اشاره نمود:

- پوشش وسیع: در این روش کل زنجیره ارزش سازمان تحت پوشش قرار می گیرد.
- تمرکز: در این روش فعالیت های کلیدی در کسب و کار اولویت بندی می شوند و به منظور ایجاد حداکثر ارزش مورد مطالعه قرار می گیرند.
- مشارکت: در فرآیند مطالعه کاهش استراتژیک هزینه ها، مشارکت کارکنان سازمان در کلیه سطوح وجود دارد. این امر سبب می شود که کارکنان نسبت به یافته ها و نتایج کار اطمینان داشته آنرا حاصل کار خود بدانند و در اجرای توصیه های بهبود، مشارکت فعال داشته باشند.
- الگوبرداری: در کاهش استراتژیک هزینه ها، عملکرد دستگاه با الگوهای برتر ملی و بین المللی مقایسه می شود تا اهداف مشخص و قابل حصول برای شرکت تعیین گردد.
- تسهیل در اجرا: در این روش، موارد ممکن به سرعت شناسایی شده و براساس میزان صرفه جویی، اهمیت صرفه جویی در عملیات، مدت اجرا و پیاده سازی؛ اولویت بندی و در مدت کوتاهی پیاده می شوند.
- حفظ میزان درآمد و کاهش در هزینه ها و به تبع آن بهبود و افزایش سودآوری
- استفاده بهینه از منابع از طریق کاهش زمان گردش منابع و گردش بهتر موجودی ها
- انعطاف پذیری بیشتر در تعیین تعرفه ها
- بهبود در خدمات قابل ارائه به مشتری
- مشارکت فعال کارکنان در امر کاهش هزینه ها

در مجموعه بزرگی همچون یک کلانشهر زمانی که سخن از کاهش هزینه شهری به میان می آید نگاه ها به شهرداری بر می گردد؛ اما واقعیت آن است که شهرداری به تنهایی در تحقق این مهم موفق نخواهد بود. کاهش هزینه های شهری دو سویه است، کاهش هزینه های شهرداری در ارائه خدمات و کاهش هزینه های تحمیلی از بدنه شهری یعنی شهروندان که استفاده کنندگان مستقیم خدمات شهری می باشند. هر دو مقوله در کنار هم فایده مند خواهند بود.

از جمله نهادهایی که همواره در جهت اصلاح الگوی مصرف اولین گام ها را برداشته اند شهرداری ها بوده اند زیرا اداره یک شهر در دست آنان است و حرکت مناسب در این مسیر به تحقق مدیریت شهری که از نیازهای ضروری شهروندان می باشد تاثیر گذار خواهد بود؛ اما همانطور که گفته شد این امر تنها با مشارکت و همکاری مردم امکان پذیر خواهد بود و تا چنین تفکری در عموم جامعه ایجاد نشود شهرداری به تنهایی نخواهد توانست به اهداف خود دست یابد.

گرچه راه های زیادی برای دستیابی به اعتماد پایدار شهروندان به مدیران شهری و افزایش مشارکت شهروندان وجود دارد، اما آنچه در این میان حائز اهمیت است استفاده از خلاقیت و تکنولوژی جدید می باشد؛ بدین طریق تامین هزینه های شهری با روشهای ساده تر و اجرایی تر امکان پذیر خواهد بود. باید به سمتی حرکت کنیم که با به کارگیری

عقلانیت و خلاقیت، علاوه بر راه های معمول که در آنها هزینه های اجرایی و خدماتی شهر توسط عوارض و بهای خدمات و به صورت مستقیم از مردم اخذ می گردد راه حل های جدید و بدیعی جهت استفاده از پتانسیل های شهری بیاوریم تا با استفاده از شرایط بالقوه موجود در هر شهر بتوانیم بخشی از هزینه های شهری را بدون دریافت مستقیم هزینه ها از شهروندان پوشش دهیم.

نباید فراموش کرد که تنها زمانی، یک اقدام تاثیر گزار خواهد بود که در ازای هر گامی که از یک سو برداشته می شود، گامی از سوی دیگر نیز برداشته شود تا نهایتاً در رسیدن به یک هدف مشترک به هم برسند، اگر تنها یک طرف اقدام به اصلاحات نماید ولی هیچگونه حمایتی از وی نشود مطمئناً نتیجه ای حاصل نخواهد شد؛ بنابراین در هماهنگی دو سویه از طرف شهرداری و شهروندان می توان امیدوار بود که دستیابی به کاهش هزینه های شهری امکان پذیر است.

از جمله راهکارهای کاهش هزینه می توان به موارد زیر اشاره نمود:

### استفاده از فن آوری های نوین

از جمله استفاده از سیستم های مکانیزه جمع آوری زباله در سطح شهر که نیازمند همراهی مردم در اجرایی شدن آن می باشد و نه تنها هزینه های سیستم سنتی جمع آوری زباله را کاهش می دهد بلکه باعث زیبایی محیط شهری و کاهش آلودگی ها پراکنده می گردد. از طرفی از جمله راه های کسب درآمد استفاده بهینه از همین طلای کثیف می باشد که می تواند با تبدیل شدن به کود و وسایل بازیافتی دوباره وارد چرخه مصرف شده و سود آرو نیز باشد. این اقدام در شهر مشهد تا حدودی توسط شهرداری صورت گرفته است اما به نظر می رسد به تنوع محصولات تولیدی که می توان از این بخش تهیه نمود توجه زیادی نشده و یا آنکه سرمایه گذاری های لازم صورت نگرفته است. حتی سایر پسماندهای خانگی نیز می توانند منابع عظیم انرژی و درآمد برای شهر و شهرداری باشند استفاده از سرمایه گزاران خصوصی نیز در این بخش راهگشا خواهد بود.

همچنین استفاده از سیستم های انرژی زای خورشیدی نیز از جمله راه حل هایی است که می تواند در کاهش هزینه های جاری شهرداری کمک بسزایی نماید. حتی می توان همانند بسیاری از کشورهای دنیا از این امکانات که فناوری آن که در کشور عزیز ما نیز وجود دارد برای روشنایی پارک ها و فضاهای شهری استفاده نمود، البته صرف این هزینه زمانی بازدهی خواهد داشت که شهروندان همچون اموال خودشان در حفظ و نگهداری آنها کوشا باشند. استفاده از این روش در مجموعه ساختمان های اداری شهرداری خواهد توانست هزینه های مصرف سایر انرژی ها را کاهش دهد.

از طرفی استفاده از تجهیزات کم مصرف همچون سیستم های هوشمند روشنایی و ... که امروزه در زمینه های مختلف وارد بازار شده اند و کنار گذاشتن وسایل قدیمی و پر مصرف کمک شایانی به کاهش هزینه ها خواهد نمود.

حتی رنگ آمیزی نیز می تواند در استفاده بهینه از انرژی موثر باشد. رنگ آمیزی اماکن با رنگ های روشن و شاد می تواند موجب انعکاس نور و بنابراین کاهش میزان استفاده از سیستم های روشنایی شود. به علاوه با این روش می توان جلو برخی از ناهنجاری ها و ناراحتی های اجتماعی را با تزریق شادی دیداری در مردم گرفت.

## کاهش هزینه های حمل و نقل

تجهیز ناوگان حمل و نقل عمومی با محوریت بخش خصوصی و برنامه ریزی ها و سیاست گذاری های شهرداری می تواند موجب کاهش مصرف سوخت؛ آلودگی هوا، تصادفات رانندگی و ایمنی رفت و آمدهای درون شهری شود. پوشش تمام نقاط شهری با استفاده از این سیستم حمل و نقل و حمایت شهروندان در استفاده، حفظ و نگهداری آنها می تواند سهم عمده ای از مشکلات ترافیکی، آلودگی هوا و کمبود فضاهای پارکینگ شهری را کاهش دهد.

## بازسازی معابر شهری

از جمله اقداماتی است که شهرداری به صورت مستمر در سطح کوچه ها و خیابان ها انجام می دهد، اما به جهت ناهماهنگ بودن ارگانهای مختلف خدماتی با هم و با شهرداری هزینه های صورت گرفته در این بخش هدر رفته و چندین برابر می شود زیرا عدم هماهنگی میان سازمان های خدماتی، موجب حفاری های متعدد و سرانجام مناظر نازیبا و غیر مسطح و غیر استاندارد خیابان ها می گردد که هم موجب نارضایتی شهروندان و هم افزایش هزینه های اتومبیل ها که بخشی از آنها مربوط به بدنه شهرداریست می شود؛ بنابراین ایجاد وحدت و یکپارچگی در میان متولیان امر موجب کاهش دوباره کاری ها خواهد شد.

## خلاقیت در استفاده از امکانات شهری

خلاقیت و نوآوری حرف اول را در جهان امروزی می زنند به عنوان مثالی بسیار ابتدایی و کوچک شهرداری ها هزینه زیادی برای حفظ و نگهداری فضای سبز در سطح شهر صرف می کنند. استفاده از گونه های گیاهی مقاوم و چند فصل می تواند یکی از راههای کاهش هزینه باشد همچنین در برخی از شهرهای کشور از فضاهای عمومی شهر به عنوان سرمایه ای به منظور پرورش گیاهان خوراکی استفاده کرده اند به طوری که به جای کاشت درختان غیر مثمر در میادین و بزرگراه ها، به کاشت درخت زیتون که میوه آن چندان مطلوبیتی برای مردم و رهگذران ندارد پرداخته اند و سالانه بین ۹ تا ۱۲ تن زیتون از سطح شهر برداشت می کنند.

## روانشناسی ارتباط

موفق ترین افراد کسانی هستند که همیشه نخستین گام را در ایجاد ارتباط با دیگران بر می دارند. با مشتریان و ارباب رجوع های خود ارتباط برقرار می کنند و نظرشان را در مورد کالاها می پرسند. این می تواند بزرگترین تبلیغ برای یک سازمان باشد؛ زیرا بدون هیچ هزینه ای با عقاید مشتریان خود آشنا می شود و تا حد ممکن معایب را رفع می کند و به کیفیت محصولات و خدمات خود می افزاید.

## ارتقاء سطح علمی

امروزه در دنیایی زندگی می کنیم که کسب دانش همانند نیازی روحی هر لحظه بیش از پیش ما را برای رسیدن به قله های موفقیت ترغیب می کند. برای حرفه ای کارکردن باید آن حرفه را کامل و اصولی یاد گرفت و این امر جز با شناخت و یادگیری مهارتهای لازم دست یافتنی نخواهد بود. مهارت و دانش خطوطی موازی و مکمل هستند که وجود



هر دوی آنها در یک سازمان آن را به موفقیت نزدیک و نزدیک تر می کند. نیروی انسانی که از مهارت و دانش کافی در راستای فعالیت خود برخوردار باشد به نحو چشمگیری هزینه های سازمان از جمله آموزش، جبران اشتباه و اتلاف وقت را کاهش می دهد و همچنین موجب بهبود سازمان نیز می گردد.

### شهروند الکترونیک

با وجود مسائل و مشکلات عدیده مربوط به آلودگی هوا، آلودگی های صوتی، ترافیک، اتلاف انرژی و اهمیت زمان، لزوم بستر سازی و استفاده از خدمات الکترونیکی بسیار مهم می نماید. امروزه شاهد آن هستیم که بانکها با شتاب زیادی به سمت مجازی شدن پیش می روند به نحوی که تا حد امکان از حجم مراجعات و برخوردهای رودررو کاسته شده و عامه مردم بتوانند بدون مراجعه به بانک امور بانکی خود را انجام دهند. شهرداریها نیز می بایست به همین سمت و سو حرکت نمایند بدین ترتیب هم از حجم ترافیک شهری کاسته می شود و هم هزینه های آلودگی هوا و سالم سازی سطح معابر شهری کاهش می یابد. این امر نیز زمانی امکان پذیر است که آموزشهای لازم به شهروندان جهت استفاده از خدمات الکترونیک داده شود و آنان نیز در جهت استفاده از این امکانات تلاش نمایند. هم اکنون شهرداری مشهد برنامه های جامعی را جهت ارائه اینگونه خدمات اجرا نموده است از جمله برگزاری رایگان دوره های شهروند الکترونیک و ایجاد امکان پرداخت الکترونیکی قبوض و غیره؛ که این روند همچنان ادامه دارد.

همانطور که می دانیم منابع مالی شهرداری ها از دو روش پایدار و ناپایدار تامین می گردد.

### تامین مالی از روش ناپایدار

این روش همان کسب در آمد سنتی شهرداریها محسوب می شود؛ که هم اکنون دیگر جوابگوی نیازهای شهری نمی باشد. در این روش اغلب هزینه های اجرایی شهر را از عوارض دریافتی و مستقیماً از سوی مردم تامین می کند. متأسفانه این نوع درآمدها نه تنها مقطعی بوده و استمرارپذیر نمی باشند، بلکه در دراز مدت بدون شک به تهدیدی بزرگ برای شهر و شهروندان تبدیل می شوند در سال های اخیر به جهت فقدان منابع مالی مناسب و ضرورت خدمات رسانی، بخش عمده درآمد شهرداری از طریق منابع ناپایدار درآمدی بوده است.

فروش تراکم ساختمانی (که در شهرهای کوچک کاربرد چندانی ندارد)، تثبیت تجاری، تخلفات ساختمانی و صدور پروانه ساخت عوارض ناشی از اجرای جریمه کمیسیون ماده صد و جرائم تخلفات ساختمانی و شهری، غرامت ها و درآمدهای حاصله تغییر کاربری ها و عوارض حذف پارکینگ از مهم ترین درآمدهای ناپایدار هستند.

این درآمدها بطور قطع در زمره درآمدهای ناپایدار جای دارند. هرچند آمار و ارقام درآمدهای شهرداریها حاکی از رقم قابل ملاحظه این درآمدها هستند، اما این چند قلم که فلسفه وجودی آنها بر مبنای بازدارندگی از عدول از برنامه های جامع شهری است و اعمال این عوارض سبب کاهش آسیب های شهری می گردد، اما متأسفانه تجربه مطالعات در مورد درآمدهای شهری نشان می دهد که نگاه شهرداریهای کشور به این اقلام، نه بازدارندگی بلکه درآمدزایی آنها است. این موضوع سبب گردیده است که درآمدهای حاصله از جرائم تخلفات ساختمانی، تغییر کاربری ها و موارد مشابه کاهش

نیاید و شهرداری ها از وجود و حتی افزایش این اقلام ناراضی نباشند. بدیهی است که چنین نگرشی به اتکاء بیشتر شهرداری های کشور به درآمدهای ناپایدار دامن زده و موجب کاهش کیفیت زندگی شهرها می گردد... نتایج حاصله از گسترش تخلفات ساختمانی و به تبع آن افزایش درآمدهای شهردار یها باعث می گردد که شهر در همه ابعاد خود شامل محیط اجتماعی، نظام اقتصادی، نظام دسترسی، فرم کالبدی و منظر شهری دچار مشکل اساسی گردد. البته وابستگی به درآمد های ناپایدار به عنوان مثال درآمد ناشی از صدور پروانه ساختمانی، با رکود دربخش ساخت و ساز می تواند بخش اعظمی از درآمدهای شهرداری را از کف بدهد و بعضا مدیران شهرداری برای اجرای پروژه های مصوب با مشکل روبرو شوند.

#### درآمد های پایدار

درآمد های پایدار به آن گونه درآمد گفته می شود که در بازه زمانی دچار تغییر شدید نشده و یا اینکه تغییرات قابل پیش بینی باشند. چنانچه مدیران ارشد شهری در جهت تامین بودجه های خود از این روش باشند مطمئنا توسعه پایدار شهر در دراز مدت امکان پذیر خواهد بود.

اما زمانی که به درآمدزایی پایدار می اندیشیم نمی توان از هر منبعی کسب درآمد کرد و نگاه مدیران ارشد شهری به موضوع درآمدزایی بایستی نگاهی بلند مدت و زیربنایی باشد. درآمدزایی پایدار بدین معناست که درآمد از منابعی و به گونه ای کسب شود که حقوق آیندگان پایمال نشده، کیفیت زندگی کاهش نیابد. اگر بخواهیم نگاه دقیق تری به درآمدزایی داشته باشیم بایستی بگوییم این موضوع شامل دو بخش است: اولاکسب درآمد بیشتر، ثانيا کاستن از بارهزینه ها.

کسب درآمد بیشتر برای شهرداری به کمک افزایش منابع درآمدی، ارائه خدمات جدیدتر و متنوع تر توسط شهرداری و بهره برداری کارآمدتر از منابع انجام می پذیرد. کاستن از هزینه نیز به کمک حذف موازی کاری ها، کاهش برون سپاری های امور شهرداری، کاهش هزینه های مربوط به مراسم ها، جوان سازی بدنه شهرداری، افزایش پویایی سازمانی و ایجاد هسته های خلاق و نوآور صورت می گیرد.

از آن جایی که درآمدهای پایدار مستلزم وجود توسعه پایدار در اقتصاد است و همچنین توسعه پایدار در اقتصاد بستگی بسیار شدیدی به چگونگی استفاده از امکانات و خدمات زیست محیطی و حفاظت از این منابع از قبیل استفاده از هوا، آب، فضای سبز و کلیه امکانات و فضاهای شهری دارد، این درآمدهای پایدار باید از دو خصیصه تداوم پذیری و حفظ کیفی محیط شهری برخوردار باشند که در طول زمان قابل اتکا بوده و برای دستیابی به آن بتوان برنامه ریزی های لازم را انجام داد؛ بنابراین کلیه اقلام درآمدی که به هر دلیل تحت تاثیر شوک ها، بحران ها، تغییر قوانین و مقررات و نوسانات اقتصادی قرار می گیرند قابل اتکا نبوده و خصیصه اول پایداری را ندارند. از طرف دیگر درآمدهای پایدار باید به گونه ای تعریف شوند که دستیابی به آن ها شرایط کیفی شهر را به عنوان یک پدیده زنده در معرض تهدید و تخریب قرار ندهد؛ به عبارت دیگر مطلوب بودن و سالم بودن درآمد حائز اهمیت است...

## راهکارهای کسب درآمد پایدار

همانطور که در قبل گفته شد بهترین و مطمئن ترین کسب درآمد در شهرداری ها کسب درآمد پایدار می باشد در این بخش راهکارهای کسب درآمد پایدار ذکر می گردد:

### ۱- مدیریت پسماند:

در کشورهای پیشرفته دفن زباله صورت نمی پذیرد؛ بلکه زباله به عنوان مواد مفید قابل بازیافت تلقی شده و از آن کالاهای اقتصادی تولید و روانه بازار می شود که با صرف هزینه اولیه برای خرید تجهیزات مورد نیاز این کار، درآمدی سرشار به دست می آید.

یکی از راههایی که مدیران شهری در پی توسعه آن در جهت درآمد زایی بر آمدند مدیریت پسماند شهری است. جداسازی پسماندها از قدیم در فرهنگ ایرانی به شکل جداسازی نان خشک و فروش اشیای کهنه و کاربرد فضولات برای تهیه کود و به عنوان سوخت در شهرها و روستاها مرسوم بوده و رواج شغل های کهنه فروشی، نان خشکی و... تأکیدی بر این بحث است.

در ایران جداسازی پسماندهای شهری اغلب به صورت غیر رسمی توسط دوره گرد ها و گاهی اوقات توسط کارگران شهرداری انجام می شود. در اکثر شهرهای کشور صنایع بازیافت به صورت ابتدایی و غیربهداشتی وجود دارد. کاغذ و مقوا، پلاستیک، شیشه و فلزات از جمله مواد با ارزشی هستند که تفکیک می شوند و مورد استفاده مجدد قرار می گیرند. غالب صنایع و کارگاه های بازیافت غیررسمی به صورت غیربهداشتی و غیراستاندارد در سطح کشور پراکنده هستند و فعالیت سودآوری برای صاحبان این صنایع به شمار می آیند. در عوض خطرات بهداشتی و زیست محیطی فراوانی را به دنبال دارد؛ بنابراین ساماندهی این گروه ها و ساماندهی فعالیت آنها می تواند در اجرای برنامه های بازیافت، شهرداری ها را یاری کند.

قانون مدیریت پسماندها به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید و آیین نامه اجرایی آن نیز در سال ۸۴ توسط هیأت دولت، تصویب شد. این خود راه کاری مناسبی بود. در کشورمان به رغم سابقه طولانی سازمان های محلی و قدمت تشکیل برخی از شهرداری ها به عنوان مسئولان مدیریت پسماندهای شهری، در این زمینه فعالیت اساسی و اصولی انجام نشده و تا دهه های اخیر تحولات این امر چندان محسوس و با اهمیت نبوده است.

وضعیت مدیریت پسماندها در ابرکوه از شرایط مناسبی برخوردار نیست. اجرای برنامه تفکیک از مبدا و موفقیت آن مستلزم مشارکت و همکاری عمومی است. فرهنگ سازی و آموزش عمومی و تخصصی مستمر در رسانه ها و ایجاد روابط عمومی فعال و پویا بین مدیریت شهری و شهرداری ها با مردم و همچنین همکاری دستگاه های اجرایی مختلف با شهرداری ها از ضروری ترین ابزار اجرای برنامه تفکیک از مبدا و موفقیت آن است. با توجه به محاسن واگذاری امور اجرایی پسماندها به بخش خصوصی باید تمهیدات لازم در این زمینه اندیشیده شود. شهرداری در این مرحله که با کمبود

نقدینگی مواجه هست می تواند با مشارکت بخش خصوصی و با رعایت صرفه و صلاح حقوق شهروندان اقدام به بازیافت زباله نماید و از این طریق در آمد قابل قبولی را کسب نماید.

## ۲- تأسیس سازمان میادین میوه و تره بار و فرآورده های کشاورزی

یکی از معضلاتی که سالها شهروندان ابرکوهی با آن مواجه هستند، توزیع نامناسب میوه و تره بار و فرآورده های کشاورزی با قیمتهای بسیار متفاوت می باشد.

احداث میدان میوه و تره بار به منظور تأمین تسهیلات لازم جهت معاملات میوه و تره بار و ایجاد رابطه سالم برای حفظ منافع مصرف کنندگان و تولیدکنندگان فرآورده های کشاورزی و همچنین تغذیه بازارهای روز میوه و تره بار می باشد با آغاز بهره برداری از میدان میوه و تره بار در شهر، خرده فروشان موجود که به صورت پراکنده اشتغال دارند بتدریج به میدان هدایت و ترغیب خواهند شد؛ و از طرف دیگر با نظارت شهرداری بر روی قیمت ها و تنوع محصولات ارائه شده مصرف کنندگان نیز به خرید از میادین ترغیب شده و پس از گذشت اندک زمانی استقبال عمومی و رونق کسب و کار دیده می شود.

در نتیجه شهرداری می تواند با ساخت میادین تره بار با کمترین هزینه ممکن (به صورت ساندویچ پانل) در چند نقطه و اجاره قسمت های مذکور ضمن اینکه درآمد پایداری در این خصوص کسب می نماید در خدمت رسانی بیشتر به شهروندان تلاش کند.

## ۳- برندینگ:

برندینگ مبحث مهمی است که در این زمینه شهرداری ابرکوه باید به آن توجه ویژه کند. همانطور که سایر شهرداری ها با برنامه ریزی مناسب، توانسته اند روزنامه و فروشگاه خاصی را در اذهان عموم به خوبی به ثبت برسانند، مسئولان ارشد شهری ابرکوه نیز می توانند با ایجاد فروشگاه های مختلف ضمن خدمت رسانی مطلوب به شهروندان از سود حاصل این کار در جهت تحقق برنامه های خود استفاده نمایند و همچنین با انتشار هفته نامه می توانند دو هدف کلی را دنبال نمایند، اولاً اینکه با پذیرش و چاپ آگهی های مختلف درآمد زایی را توسعه داده و ثانیاً از این کانال در جهت فرهنگ سازی، توسعه و احیای فرهنگ بومی ابرکوه تلاش شود و از جهت دیگر پیشبرد اهداف شهرداری مد نظر قرار گیرد.

## ۴- ایجاد دفاتر خدمات شهری:

شهرداری ابرکوه می تواند کلیه خدمات خود را از طریق واگذاری به بخش خصوصی و نظارت جامع بر آنها برو ن سپاری کند طرحی که در سایر شهرها به خوبی انجام شده و ضمن کاهش هزینه های نیروی انسانی شهرداری، قابلیت در آمد زایی نیز دارد.

## ۵- استفاده از نیروی انسانی متخصص، خلاق و کارآفرین:

باید افراد خلاق و کارآفرین در شهرداری به کار گرفته شوند که از راههای مختلف برای شهرداری ها کسب درآمد بکنند و نیازی نباشد که برای هر مشکلی به صورت مستقیم به خود مردم مراجعه شود.

یکی دیگر از مسائل مهم در این عرصه، استفاده از نیروهای متفکر و خلاق در حوزه هزینه ها و درآمدهای شهرداری ابرکوه است. این یک سوال اساسی است که شهرداری تا به حال چند بار برای کشف ایده های جدید در خصوص افزایش درآمدها و کاهش هزینه ها در مجموعه شهر ابرکوه فراخوان برگزار کرده است؟ اگر شهرداری از ایده ها استقبال کرده و حتی آنها را خریداری نماید و اگر سالی حتی یکی از این ایده ها عملیاتی شود، در طی چند سال، تحولی بزرگ و سرمایه عظیمی برای شهرداری ابرکوه ایجاد خواهد شد.

#### ۶- درآمد حاصل از پارکینگ شهری:

درآمد حاصل از پارکینگ شهری با احداث پارکینگ طبقاتی و چه از طریق نصب پارکومتر و چه از طریق گماردن پارکبان، از اقلام درآمدی پایدار محسوب می گردند. هر چند رقم مزبور در درآمدهای شهرداریهای در حال حاضر سهم قابل توجهی ندارد؛ اما به لحاظ وجود تقاضای فزاینده برای فضای پارک و سائط نقلیه در مناطق مرکزی شهر و رشد شدید تعداد خودروها، پتانسیل فعال شدن این قلم درآمدی را سبب می شود. لازم به ذکر است که بدلیل مستمر و همیشگی بودن این قلم، وضع و برقراری این درآمد باعث کاهش ترافیک در مراکز پر ازدحام شهری و استفاده بیشتر شهروندان از سائط حمل و نقل عمومی خواهد گردید و بنابر این ویژگی های یک درآمد پایدار را دارا می باشد. اضافه می گردد که اقلام درآمدی پایدار دیگری همچون عوارض سالیانه اتومبیل و سائط نقلیه وجود دارد که به دلیل جلوگیری از اطاله کلام از آنها می گذریم.

#### ۷- استقراض و نقش بخش خصوصی در تأمین مالی شهرها:

استقراض از بانک ها و مؤسسات اعتباری و همچنین مشارکت بخش خصوصی در تولید و تهیه زیرساخت های مورد نیاز شهرها از دیگر راهکارهای تأمین مالی شهرداری ها است. همانطور که قبلا نیز اشاره گردید با افزایش تقاضا برای خدمات عمومی و زیرساخت ها در مناطق شهری و مسأله تأمین مالی به منظور برآورده کردن نیازها از محدوده عوارض و فروش خدمات و کمکها دولتی فراتر می رود.

#### ۸- صنعت گردشگری:

۹- همانطور که می دانیم شهر ابرکوه در مسیر اصلی گردشگران خارجی می باشد. با توجه به ظرفیت های بالقوه ای که شهر ابرکوه در حوزه های مختلف گردشگری دارد، شهرداری می تواند با عنایت بیشتر به این مقوله باعث رونق اقتصادی و فرهنگ و عمرانی شهرها شوند.

استفاده از ظرفیت های گردشگری می تواند نقش بسزایی در تأمین درآمد پایدار برای شهرداری داشته باشد. البته همکاری مستمر سازمان میراث فرهنگی نیز می بایست در این راه مدنظر قرار گیرد. در این خصوص می بایست شهرداری با ارائه طرح ها و برنامه های گردشگری نظیر موارد ذیل در این راه پر در آمد گام بر دارد.

- تدوین چارچوب استراتژیک فضایی گردشگری شهر ابرکوه

- تدوین برنامه های بلند مدت، میان مدت و عملیاتی

- تدوین نظام اجرایی طرح و الزامات تحقق پذیری

- تدوین الگوی تأمین منابع

سایر موارد:

۱۰- ایجاد هلدینگ ها و شرکت اغماری سرمایه گذاری در بخش های مختلف

۱۱- ساخت مجتمع تجاری

۱۲- ساخت پروژه های تفریحی با مشارکت بخش خصوصی

۱۳- تبلیغات شهری

۱۴- تشکیل موسسه اعتباری جهت تقویت پشتوانه مالی شهرداری

۱۵- سهم درصدی شهرداری از سوخت و جرایم رانندگی

۱۶- عوارض نوسازی

### جمع بندی و نتیجه گیری

گسترش شهرنشینی و به دنبال آن مشکلات خاص زندگی شهری، بیش از پیش توجه به راهبردها و چارهای سودمند برای مدیریت مالی و روشهای افزایش درآمد شهرداریها را جهت بهینه سازی زندگی شهروندان ضروری ساخته است. نتایج بدست آمده نشان میدهد که مدیریت مالی نقش مهمی را در شهرداری ها ایفا می نماید چراکه کلیه مسائل مالی شهرداری، از دریافت تا هزینه را رصد مینماید و نیازمند به حرکت انداختن و منظم کردن ابزارهای پولی لازم برای مقاصد توسعه شهری است که محدود به بودجه شهرداری نمیگردد بلکه تمامی منابع مالی راكد و فعال موجود در شهر را در بر میگیرد. یافتهها حاکی از آنست که مدیریت مالی ضمن رعایت اهداف، وظایف و اصول خود، میبایست سه اصل انصاف، کارایی و اداره آسانتر را مد نظر قرار دهد. مطابق مطالعات انجام شده، شهرداریها برای رفع نیازهای عمرانی، رفاهی و خدماتی مردم شهر بایستی منابع مالی گستردهای را در اختیار داشته باشند و از آنجا که تامین این خدمات نیازمند هزینههای هنگفتی است لذا جهت جبران کسری بودجه خود، پیوسته بدنبال تهیه منابع مالی جدید و راههای افزایش درآمد خود میباشند. در این میان، پژوهش حاضر، تنگناها و مشکلات شهرداریها را شناسایی کرده و راهکارهای افزایش منابع درآمدی شهرداریها را پیشنهاد داده است.

### منابع

- سعیدنیا، احمد، مدیریت شهری، جلد یازدهم، انتشارات سازمان شهرداریهای کشور، تهران، ۱۳۸۲
- فرنچ، درک و ساورد، هیر (۱۳۷۱)، فرهنگ مدیریت، ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران
- فرهنگ، منوچهر، فرهنگ بزرگ علوم اقتصادی، نشر البرز، تهران ۱۳۷۱
- مجموعه گزارشات تحولات ژاپن، سفارت جمهوری اسلامی ایران، توکیو ۱۳۶۹

- هیردینیا، ابراهیم، حکومت محلی و مدیریت شهری، انتشارات اتحادیه شهرداریهای کشور، تهران ۱۳۸۵
- جمشیدزاده ی زیازی، ابراهیم، مالیات بر دارایی، مهمترین منبع درآمد شهرداری های جنوب آسیا، مجله شهرداری ها، دوره جدید، سال سوم، شماره ۳۱. ۱۳۸۰
- رزازیان، محسن، کارآیی بخشی نظام تشخیص و وصول درآمد، چکیده همایش مالیه تهران: ...مشکلات و راهکارها شهرداری ها انتشارات شهرداری تهران - معاونت مالی و اداری. ۱۳۸۷
- علی آبادی، جواد و جلال معصوم، چالش های مدیریت شهری در ایران، مجله شهرداری ها، سال سوم، شماره ۳۵. ۱۳۸۰
- معزی مقدم، حسین، شیوه های تأمین منابع درآمدی شهرداری ها، معاونت برنامه ریزی و توسعه، تهران: انتشارات سازمان شهرداری های کشور. ۱۳۸۱
- جاودانی، م، بررسی چالشهای درآمدی. "روزنامه شهرآرا، شماره ۲۹۹. ۱۳۸۹
- جلالی، ا، درآمد پایدار؛ توسعه شهری پایدار. "روزنامه شهرآرا، شماره ۲. ۱۳۹۰
- رهنما، محمد رحیم، برنامه ریزی مناطق مرکزی شهرها (اصول، مبانی، تئوریهها، تجربیات و تکنیکها) انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد. ۱۳۸۸.
- Blore, I. Devas, N. & Slater, R. (2004). Municipalities and Finance. London: Earthscan.
- Boadway, R. & Kitchen, H. (1999). Canadian Tax Policy. Toronto: Canadian Tax Foundation.
- Brown, B. B. (1968). DELPHI PROCESS: A Methodology Used for the Elicitation of Opinion of International Tax and Public Finance, 5, 429-442.
- Given, L. M. (Ed.). (2008). The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods. Los Angeles: Sage Pub.
- Kehew, R. Matsukawa, T. and Petersen, J. (2005), Local Financing For Sub-Sovereign Infrastructure