



فصلنامه مدیریت عملیات

سال چهارم، شماره ۱۶، زمستان ۱۴۰۳

ارائه چارچوب عملیاتی برای افزایش درآمدهای پایدار شهرداری‌های استان مازندران با تأکید بر راهکارهای اجرایی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۱

شبنم کاظمی^۱، حسنعلی آقاجانی^۲، سید احمد جعفری کلاریجانی^۳، عین الله دیری^۴،
محمدحسن شکّی^۵

چکیده:

از دغدغه‌های مدیران شهری در ایران و در سراسر دنیا، تأمین منابع درآمدی پایدار برای شهرداری‌ها است، یکی از علل عدم تحقق درآمد پایدار شهرداری‌ها نداشتن شناخت درست در تأمین منابع درآمدی است. این پژوهش باهدف ارائه چارچوب عملیاتی برای افزایش درآمدهای پایدار شهرداری‌های استان مازندران با تأکید بر راهکارهای اجرایی انجام شد. جامعه آماری مدیران شهرداری‌ها، متخصصان در زمینه درآمدهای پایدار، اساتید دانشگاهی که در زمینه سیاست‌گذاری درآمدهای پایدار پژوهش‌هایی را انجام داده‌اند و مدیران نهادها و سازمان‌های مرتبط با شهرداری هستند. روش انتخاب نمونه آماری، روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی بود، به همین جهت ۱۹ خبره انتخاب شد. داده‌ها با روش مصاحبه باز جمع‌آوری و با تکنیک تحلیل محتوای کیفی تحلیل شد. پس از کدگذاری باز، محوری و مقوله‌گذاری، تعداد ۴ بعد افزایش درآمدهای اجرایی با مؤلفه‌های حمایت مالی دولتی، عوارض و مالیات‌های محلی و دریافت بهای خدمات؛ بعد توسعه توریسم و گردشگری با مؤلفه‌های گردشگری فرهنگی، بازاریابی گردشگری، توسعه زیرساخت‌های گردشگری و گردشگری کارآفرین؛ بعد ایجاد مشاغل درآمدزا با مؤلفه‌های مدیریت پسماند و درآمدهای کارآفرینانه؛ بعد اصلاح خط‌مشی‌های درآمدی شهرداری‌ها با مؤلفه‌های توسعه سرمایه‌گذاری، سیاست‌گذاری دستیابی به منابع جدید و کارآمد نمودن نظام تشخیص اقتصادی تعیین و معرفی شده‌اند.

واژگان کلیدی: درآمدهای پایدار، شهرداری‌ها، سیاست‌گذاری، نظام درآمدی شهرداری‌ها.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران. sh.kazemi62@gmail.com

^۲ نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران. aghajani@umz.ac.ir

^۳ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران. Kjas_51@yahoo.com

^۴ استادیار گروه ریاضیات و آمار، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران. Deiri53@gmail.com

^۵ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائم‌شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم‌شهر، ایران. Mh_shakki@yahoo.com

۱-مقدمه

شهرداری‌ها در جایگاه مؤسسات عمومی غیردولتی، دارای منابع مشخص مالی برای انجام وظایف و مأموریت‌های خود هستند (فرهادی و همکاران، ۱۴۰۳). اما توان مالی آنها برای ارائه خدمات، همواره محدود بوده و این محدودیت در سال‌های اخیر از یک سو با افزایش روزافزون جمعیت شهرها و افزایش انتظارات مردم و از سوی دیگر با کاهش یا قطع کمک‌های دولت و جایگزین‌نشدن منابع مالی تازه، فزونی‌یافته است (پرونسید و گیل گارسیا^۱، ۲۰۲۲). گستردگی حوزه عمل شهرداری به‌عنوان نهادی عمومی، ارائه خدمات متنوعی نظیر ایجاد امنیت عمومی، بهبود محیط شهری، ساخت زیرساخت‌های شهری، احداث خیابان‌ها و... را اجتناب‌ناپذیر کرده است (خراسانی پور، ۱۴۰۳). اساساً این نوع از خدمات به علت ویژگی‌ها و خصوصیات خاصی که دارند نمی‌توانند به‌صورت مستقیم از طرف بخش خصوصی ارائه شوند (فیضی توتکله و همکاران، ۱۴۰۰).

به‌طور کلی ساختار درآمدی شهرداری‌ها در سراسر دنیا را در سه دسته اشکال مختلف مالیات یا عوارض، مشارکت‌های اجتماعی، کمک‌های مالی دولت می‌توان تقسیم‌بندی نمود. از میان سه منبع درآمدی ذکر شده، اخذ عوارض بر ساختمان و اراضی مهم‌ترین منبع درآمدی در سازمان‌ها و حکومت‌های محلی است (بارتولاسی^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). اما بر اساس سالنامه آماری شهرداری مازندران طی سال‌های متمادی بیشترین درآمد شهرداری‌های مازندران از محلّ عوارض بر پروانه‌های ساختمانی تأمین شده است. این روش (به‌خصوص عوارض بر تراکم) مشکلات فراوانی از جمله؛ ناکافی بودن، تحمیل هزینه مضاعف بر توسعه شهری، مانع بودن این روش در برابر کسب‌وکارهای بزرگ و جدید و شکل‌گیری توسعه ناهمگون و گسسته در شهر را در پی دارد در دهه‌های اخیر در راستای توسعه پایدار، منابع درآمدی شهرداری‌ها نیز از لحاظ پایداری به چالش کشیده شده است. درآمدهای شهرداری‌های استان مازندران در این سال‌ها با افزایش روبه‌رو بوده، اما این

¹ Puron-Cid & Gil-Garcia

² Bartolacci

افزایش درآمد بیش از آنکه ناشی از اجرا طرح جامع درآمدهای پایدار شهرداری‌های مازندران باشد، برآمده از عوامل بیرونی و تصویب قانون مالیات بر ارزش افزوده است و شهرداری‌های مازندران نقش قابل توجهی در اصلاح ساختارهای درآمدزایی خود نداشته‌اند.

اداره مطلوب شهرها و ارائه خدمات مناسب و کنترل و هدایت پروژه‌های عمرانی و تأمین هزینه‌های جاری، به‌علاوه اعمال مدیریت صحیح، توسط شهرداری‌ها که سازمان-های محلی و منتخب مردم هستند، مستلزم اعتبارات و درآمدهای کافی و هزینه صحیح آن است (ترنووسکی^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). درآمد شهرداری‌ها را می‌توان منابع تأمین‌کننده هزینه‌ها در شهرداری دانست که به‌موجب قانون، ایجاد و برابر مقررات و ضوابط مربوط، تشخیص و وصول می‌گردد (هندرسکی^۲، ۲۰۱۸). از آنجاکه شهرداری‌ها برای اداره مطلوب امور شهر و ساختن شهری زیبا و سالم برای شهروندان، هزینه‌های گزافی را متحمل می‌شوند، بنابراین همواره بایستی در جستجوی ایجاد منابع کافی درآمد و خلق راهکارهای افزایش منابع مالی، علاوه بر منابع درآمد موجود داخلی و خارجی باشند (کانگر^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). با توجه به طرح سیاست خودکفایی شهرداری‌ها در قالب نظام کلان اقتصادی در سال ۱۳۳۲، ناپایداری نظام درآمدی شهرداری شدت گرفت و با کم‌رنگ شدن کمک‌های دولت به شهرداری، ناچار به متوسل شدن به منابع درآمدی ناپایداری مانند درآمدهای ناشی از ساخت و ساز (شامل عوارض بر ساختمان‌ها و اراضی، پروانه‌های ساختمانی، تراکم و تفکیک زمین، حذف پارکینگ و جز آن) شدند (رسولی، ۱۴۰۱). از آنجاکه مهم‌ترین منبع درآمدی شهرداری را درآمدهای ناشی از ساخت و ساز و جز آن تشکیل می‌دهد، در صورت بروز بحران در بخش ساخت و ساز، شهرداری با بحران‌های مالی مواجه شده و بی‌تردید تکیه بر این گونه درآمدهای ناپایدار خاستگاه بحران مالی برای شهرداری خواهد بود (فیضی توتکله و همکاران، ۱۴۰۰). به طور کلی درآمد شهرداری از دو طریق درآمدهای پایدار و ناپایدار تأمین می‌گردد، که همانطور که از نام آنها مشخص است درآمد

¹ Trenovski

² Hendriks

³ Conger

نوع دوم ثبات ندارد و وابسته به وضعیت مسکن و شرایط اقتصادی کشور است و شهرداری نمی‌تواند بودجه ثابتی را بر اساس آنها پیش‌بینی کند (برسم و همکاران، ۱۳۹۸). فروش تراکم ساختمانی، تثبیت تجاری، تخلفات ساختمانی و صدور پروانه ساخت، مهم‌ترین درآمدهای ناپایدار هستند (مغانی رحیمی و ابراهیمی زرنندی، ۱۴۰۳) و دریافت عوارض نوسازی توسعه و عمران، عوارض مشاغل، عوارض پسماند و عوارض خودرو نیز از سرفصل‌های درآمدهای پایدار به شمار می‌روند که در مجموع منابع درآمدی شهرداری محسوب می‌گردند (کاظمی لاکسار و همکاران، ۱۴۰۰).

واقعیت موضوع این است که مازندران را دیگر نمی‌توان با دستورالعمل و بخشنامه‌های موردی راهبری کرد و تصمیم‌گیری پیرامون شهرهای استان را دچار روزمرگی کرد. گستره شهرها، جمعیت روزافزون و موضوعاتی نظیر ناهنجاریهای بصری و زیست‌محیطی، ترافیک، آلودگی هوا، ناپایداری و ناایمنی بنا و نارسایی در عرضه خدمات شهری، حرکت مدیریت شهری در مسیر راهکارهای کارآمدی نظیر توسعه پایدار ضرورت می‌یابد. از این رو با توجه به نیاز روزافزون شهروندان به امکانات و خدمات شهری و حرکت در جهت دست یازیدن به توسعه پایدار، مهم‌ترین عامل، منابع درآمدی پایدار شهری هستند. بنابراین، شهرداری‌ها برای ارائه خدمات شهری به شهروندان، نیازمند کسب منابع درآمدی کافی و پایدار هستند و اگر در این زمینه موفق نباشند، نخواهند توانست تاسیسات ضروری در شهر را ایجاد و اداره کنند. ضرورت موضوع بدین جهت است که بیش از ۹۵ درصد از منابع مالی شهرداری‌ها از محل درآمدهای محلی درون شهرها تأمین می‌شود و وابستگی به کمک‌های بلاعوض دولتی کمتر از ۵ درصد است. اگرچه از ابتدای تاسی بلدی در سال ۱۲۸۶ و به دنبال آن، در قانون جدید شهرداری‌ها در سال ۱۳۰۹ قوانینی در زمینه تأمین هزینه‌های شهری وضع شده، درآمد حاصل چندان زیاد نبوده و نظام شهری به کمک‌های دولتی بسیار متکی بوده است. طرح موضوع خودکفایی و به خود متکی بودن شهرداری‌ها در سال ۱۳۶۲ بی‌توجه به مبانی نظری حاکم به روابط مالی دولت و شهرداری‌ها و ادامه این سیاست در سال‌های بعدی، شهرداری‌های کشور را در شرایط بغرنجی قرار داد و شماره

معکوس برای کاهش سهم آنها از بودجه دولت آغاز شد. از آنجاکه اداره‌ی مطلوب شهرها و ارائه‌ی خدمات مناسب و کنترل و هدایت پروژه‌های عمرانی علاوه بر اعمال مدیریت صحیح، مستلزم کسب اعتبارات کافی و هزینه‌ی صحیح آن می‌باشد، لذا باید وزارت کشور، شهرداری‌ها و شوراهای شهر به‌عنوان سیاست‌گذاران و متولیان در شهرها جهت تأمین منابع درآمدی پایدار گامهای مناسبی بردارند یکی از ابعادی که درباره‌ی درآمدهای پایدار شهرداری‌ها کمتر مورد توجه واقع شده، بررسی سیاستهای درآمدی است که تاکنون تدوین شده و مورد عمل شهرداری‌ها بوده است به دلیل اهمیت روز افزون این مساله با توجه به وابستگی شدید شهرها به منابع مالی و درآمدی جهت رفع نیازهای شهروندان و همچنین آسیب‌شناسی و ارزیابی قوانین و سیاستهای مدون و موثر در این حوزه، ضرورت انجام این پژوهش را هرچه بیشتر روشن می‌سازد. درآمدهای پایدار که در ایران در زمینه شهرداری‌ها وجود دارند پاسخگوی سوال مطالعه حاضر نبوده، چون سوال این مطالعه این است که ارائه چارچوب عملیاتی برای افزایش درآمدهای پایدار شهرداری‌های استان مازندران با تأکید بر راهکارهای اجرایی چگونه است؟ در این پژوهش قصد داریم که چهارچوب عملیاتی برای افزایش درآمدهای پایدار شهرداری‌های استان مازندران با تأکید بر راهکارهای اجرایی تبیین نماییم.

۲- پیشینه پژوهش

افزایش درآمدهای پایدار اجرایی

درآمدهای شهرداری منافع مالی و غیرمالی است که شهرداری‌ها در جهت تأمین نیازها و هزینه‌هایشان به‌دست می‌آورند (والستد^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). درآمد پایدار، به درآمدهایی گفته می‌شود که مداوم، سالم و مطلوب باشند. مداوم بودن به این معنا که نوسانات اقتصادی و اجتماعی، تأثیری در دریافت و میزان آن نداشته باشد (لیندو^۲ و همکاران، ۲۰۲۵). سالم بودن از این جهت است که سلامت شهری را تضمین کند و آثار زیست

^۱ Wällstedt

^۲ Lindo

محیطی منفی نداشته باشد. مطلوب بودن به این معنا که آثار اجتماعی مثبت داشته باشد، عدالت اقتصادی و اجتماعی را رعایت کند، سهل الوصول باشد و توسعه پایدار شهری را تضمین نماید (پرونسید و گیل گارسیا، ۲۰۲۲). عوارض و دریافت بهای خدمات ارائه شده توسط شهرداری‌ها از مهم‌ترین منابع درآمدهای اجرایی شهرداری‌ها در کشورهای پیشرفته جهان است که بابت اداره شهر از درآمدها، اموال، دارایی و مصرف اشخاص حقیقی و حقوقی دریافت می‌گردد و صرف خدمات شهری می‌شود (بهارادواج^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). شهرداری‌ها عمده هزینه‌های ارائه خدمات خود را از محل دریافت عوارض مختلف از شهروندان تامین می‌نمایند، در این راستا شهرداری‌ها به دنبال ایجاد منابع درآمدی پایدار هستند (ساریف و همکاران، ۲۰۲۴). اهمیت عوارض شهری تا بدان حد است که امروزه به‌عنوان یکی از درآمدهای شهرداری‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد، که نقش محوری در جهت بالا بردن کیفیت زندگی در محیط‌های شهری و ارائه خدمات عمومی ایفا می‌کند (بارتولاسی و همکاران، ۲۰۱۸).

توسعه توریسم و گردشگری

درآمدهای پایدار، اقتصاد و جغرافیا را به یکدیگر پیوند داده و به بررسی مواردی نظیر این که آیا تمرکز در یک فضا مفید و اقتصادی است یا خیر، می‌پردازد (پرونسید و گیل گارسیا، ۲۰۲۲). همچنین بررسی‌هایی درباره بازار کار، سطح اشتغال، پایگاه اقتصادی زنان، سهم زنان در نیروی کار شهری، میزان درآمد در محله‌های شهری، نابرابری میزان درآمد گروه‌های شهری و نقش بخش‌های صنعتی، خدماتی، فرهنگی و توریستی و همه و همه در اقتصاد شهری صورت می‌گیرد (کاظمی لاکسار و همکاران، ۱۴۰۰). در واقع بخشی از خلق درآمدهای پایدار، به ترویج سیاست‌ها و راهبردهای شهری که منجر به تقویت توانمندی شهرها می‌شود، می‌پردازد تا از این طریق پتانسیل شهرها به‌عنوان محرک توسعه اقتصادی و عاملی در ایجاد ثروت و اشتغال را محقق سازند (سهرابی و صفری، ۱۳۹۸). با توسعه گردشگری و بازدید گردشگران از حوزه‌های جذاب شهری، نیاز

^۱ Bharadwaj

گردشگران به بخش‌های شهری و گردشگری بیشتر می‌شود. توسعه گردشگری باعث پویایی اقتصاد سایر بخش‌های شهری می‌شود، منافع و درآمد مستقیم در فعالیت گردشگری، پول‌هایی است که گردشگران و مسافران، مستقیماً صرف خرید کالا و خدمات می‌کنند و سازمان‌های ارایه‌دهنده محصولات و خدمات مانند شهرداری‌ها آن را دریافت می‌کنند (آقازاده و همکاران، ۱۴۰۰).

ایجاد مشاغل درآمدزا

ایجاد درآمدهای پایدار باید نیازهای پایه انسانی و اجتماعی، مانند دسترسی به وسایل تأمین معاش، حق انتخاب و مشارکت در تعیین سرنوشت، دسترسی به محیط سالم و خدمات پایه را برآورده سازد. همچنین مصرف منابع طبیعی تجدیدناپذیر را به حداقل ممکن برساند و فن‌آوری‌ای را برای جایگزینی آنها دنبال کند (دانش جعفری و همکاران، ۱۳۹۳). به عبارت دیگر، درآمدهای پایدار شهری باید متکی بر اشتغال‌زایی، صنعت و تجارت پایدار بدون تأثیر نامطلوب در طبیعت باشد. لذا، حداقل آلودگی و مصرف کم انرژی از اصول درآمد پایدار است. درآمد پایدار از نظر مدیریتی نیز، مبتنی بر چگونگی اتخاذ سیاست‌های سرمایه‌گذاری و تصمیم‌گیری‌ها برای آینده‌ی شهر خواهد بود (قدمی و همکاران، ۱۳۹۲). درآمدهای پایدار در اقتصاد در تمام ابعاد دارای اهمیت ویژه‌ای است و شهرداری با توجه به اینکه سازمانی عمومی و غیردولتی است، ارتباط تنگاتنگی با مردم دارد. به‌همین منظور رعایت و اهتمام به بحث افزایش درآمدها در این عرصه اهمیتی دو چندان پیدا می‌کند. در واقع نیاز و انتظارات شهروندان باعث توجه بیشتر مدیریت شهری به ویژه در کلانشهرها به مدیریت هزینه و درآمدهای پایدار در اقتصاد شده است (بارتولاسی و همکاران، ۲۰۱۸). از آنجایی 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 (دانش جعفری و همکاران، ۱۳۹۳). خلق درآمدهای پایدار، تنها در پی یافتن بسترهایی که بتوان درآمد موردنیاز را به دست

آورد نیست، بلکه پایدار بودن منابع درآمدی و مطلوبیت آن در اولویت قرار دارد. پایداری درآمدها مستلزم آن است که اولاً این اقلام از استمرار بر خوردار باشند و ثانیاً دستیابی به این درآمدها نباید شرایط کیفی شهر را در معرض تهدید و تخریب قرار دهد (بهارادواج و همکاران، ۲۰۲۰). مشاغل درآمدزا موقعیت‌های شغلی بیشتری به وجود می‌آورند و فضای بازار رقابتی را در شهرها تشدید می‌کنند. مثلاً، یک استارت‌آپ در حوزه فناوری محلی می‌تواند نوآوری‌های تکنولوژیک را سریع‌تر از شرکت‌های بزرگ ایجاد کند، چرا که نگرانی‌های آن‌ها از مسائل دیگر بازار کمتر است، استفاده از چنین مشاغلی در مورد واکنش‌های درآمدی شهرداری می‌تواند به دولت‌ها کمک کند تا سیاست‌هایی را تدوین کنند که تمرکززدایی مالی پایدار و مؤثر را فراهم می‌کند و فشار بر دولت‌های مرکزی در اقتصادهای در حال توسعه را کاهش می‌دهد (ترنوسکی^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

اصلاح خط‌مشی‌های درآمدی شهرداری‌ها

درآمدهای پایدار در واقع حداکثر درآمد قابل دسترس در یک دوره زمانی با تضمین ایجاد همان سطح درآمد در دوره آینده در شرایطی که نظام اقتصادی با محدودیت‌های منابع، نیروی کار، سرمایه‌های تولیدی توسط بشر و سرمایه‌های طبیعی مواجه است (شعوری و نوعهدی، ۱۳۹۷). از آنجاکه شهرداری‌ها برای اداره مطلوب امور شهر و ساختن شهری زیبا و سالم برای شهروندان، هزینه‌های گزافی را متحمل می‌شوند، بنابراین همواره بایستی در جستجوی ایجاد اصلاح خط‌مشی‌های درآمدی شهرداری‌ها و سیاست‌گذاری دستیابی به منابع جدید، علاوه بر منابع درآمد موجود داخلی و خارجی باشند (حاجی‌لو و همکاران، ۱۳۹۶). روش‌های غالب تأمین هزینه‌های اداره شهر از زمان تأسیس شهرداری‌ها تاکنون بسته به سیاست‌های کلان مدیریتی، تغییرات ساختاری و نهایتاً تمایلات و تقاضاهای جدید شهری، تغییر و تحولات زیادی داشته است. از جمله مهم‌ترین منابع تأمین درآمد شهرداری در دوره‌های مختلف، مالیات بر نواقل، مالیات و عوارض وسائل نقلیه و اخذ حق بیمه بلیط‌های ورود به نمایشگاه‌ها و ...، عوارض بر محصول نهایی کارخانجات و مؤسسات

^۱ Trenovski

تولیدی و درآمدهای برآمده از ساخت و ساز (در دهه دوم پس از انقلاب) بوده است (آقازاده و همکاران، ۱۴۰۰). در واقع با اصلاح خط‌مشی‌های درآمدی شهرداری‌ها، به ترویج سیاست‌ها و راهبردهای شهری که منجر به تقویت توانمندی شهرها می‌شود، می‌پردازد تا از این طریق پتانسیل شهرها به‌عنوان محرک توسعه اقتصادی و عاملی در ایجاد ثروت و اشتغال را محقق سازند (سهرابی و صفری، ۱۳۹۸).

فرهادی و همکاران (۱۴۰۳) دریافتند که مولفه‌های درآمدهای پایدار شهری شامل ۱۲ مضمون کلی فناوری اطلاعات، پژوهش، بازیافت، تبلیغات، دارایی‌هایی قانونی، درآمدهای ناشی از عوارض، بها خدمات و درآمدهای مؤسسات انتفاعی شهرداری، درآمدهای حاصل از وجوه و اموال شهرداری، کمک‌های اعطائی دولت و سازمان‌های دولتی، روابط مالی شهرداری با شهروندان، سرمایه‌گذاری شهرداری در ایجاد منابع درآمد پایدار می‌باشند. با استفاده از تکنیک سوارا فازی مشخص گردید درآمدهای ناشی از عوارض بالاترین رتبه را به دست آورد؛ و عامل پژوهش پایین‌ترین رتبه را به دست آورد. مغانی‌رحیمی و ابراهیمی (۱۴۰۳) نتیجه گرفتند در مقوله میزان پایداری درآمدها به ترتیب، مالیات بر عوارض نوسازی، سایر عوارض، مشارکت بخش غیردولتی جهت تأمین پروژه‌های انتفاعی شهر، و در آخر استفاده از کمک‌های بلاعوض دولت در مقوله پایداری جای دارند.

خراسانی پور (۱۴۰۳) نتیجه گرفتند با توسعه مکان‌های با پتانسیل بالای توریستی و گردشگری شهری، مدیریت پسماند، کشت گیاهان دارویی و درختان مثمر در پارک‌ها و محوطه‌های فضای سبز، راه‌اندازی کارگاه تولید سنگفرش، بلوک سیمانی، قطعات بتنی درجا و موزائیک و...، استفاده مناسب و صحیح از املاک و مستغلات شهرداری از طریق ساماندهی بازارهای هفتگی و راه‌اندازی یک نمایشگاه دائمی و جشنواره‌های محصولات کشاورزی و صنایع دستی و...، ارائه زمین به سرمایه‌گذاران برای راه‌اندازی فضای بازی کودک در کنار پارک‌های شهری و نصب دکه‌های فروش مواد غذایی، مطبوعاتی و...

همچنین توجه به زیبایی شناسی و زیباسازی سیما و منظر شهری و اخذ درآمدهای پایدار، امکان پذیر است.

حسن زاده و بهرامی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان بررسی وضعیت ترکیب درآمدزایی با نیل بر درآمدهای پایدار در شهرداری شهر سقز به این نتیجه رسیدند که الگو پیش بینی شده برای درآمدهای شهرداری خرم آباد در سال ۹۵ درآمدهای شهرداری به عوارض تراکم و صدور مجوزهای ساخت و ساز وابسته است و همین طور بررسی های صورت گرفته در کدهای درآمدی شهرداری خرم آباد بیانگر ویژگی نوسانی یا ناپایدار بودن کدها را نشان می دهد و همچنین نتایج اولویت ها به گونه ای بود که عوارض بر خودرو و معاینه فنی خودرو بیشترین اهمیت و سپس عوارض بر کسب پیشه فعالان اقتصادی در اولویت دوم قرار داشت.

حاجیلو و همکاران (۱۳۹۸) تحقیقی با عنوان تحلیلی بر وضعیت منابع درآمدی شهرداری ها با تاکید بر درآمدهای پایدار (مطالعه موردی: شهر قم) نشان دادند که درآمدهای شهرداری قم در طی سالیان اخیر به شدت ناپایدار بوده و بیشتر وابسته به درآمدهای حاصل از فروش اموال بوده است. این منابع درآمدی که درواقع جزو منابع ملی و ثروت شهروندان محسوب می شود می تواند با اجاره داری یا اجرای طرح های سرمایه گذاری به درآمدهای پایدار برای شهرداری بدل شوند. با توجه به نقش گردشگری مذهبی شهر قم پیشنهاد شد که شهرداری قم با مشارکت بخش خصوصی بر اجرای طرح های درآمدزای تجاری و تفریحی در شهر قم مبادرت کند. از طرفی توریسم درمانی باوجود ارزانی خدمات ارائه شده به بیماران، اسکان طولانی مدت توریست ها در استان به منظور تکمیل دوره درمان خود، می تواند درآمد قابل توجهی عاید اقتصاد شهری و شهرداری کند.

برسم و همکاران (۱۳۹۸) به ارزیابی منابع مالی شهرداری ها و امکان سنجی تأمین درآمدهای پایدار شهری در شهر جیرفت پرداختند و دریافتند که میانگین پایداری دریافت بهای خدمات ارائه شده شهرداری به شهروندان بیشتر از سایر منابع مالی می باشد. پس از

آن استفاده مالیات بر املاک و دارایی، مالیات انتقالی از دولت به شهرداری، سایر عوارض، راه‌اندازی صندوق‌های سرمایه‌گذاری جهت تأمین مالی، کمک‌های بلاعوض دولت، مشارکت بخش غیردولتی جهت تأمین پروژه‌های انتفاعی شهری قرار دارند و همچنین امکان اجرایی نمودن بهای خدمات ارائه شده شهرداری به شهروندان بیشتر از سایر روش‌های درآمدی است و پس از آن مالیات بر املاک و دارایی، مالیات انتقالی از دولت به شهرداری، تأمین مالی از طریق صندوق‌های سرمایه‌گذاری، کمک‌های بلاعوض قرار دارد. لیندو و همکاران (۲۰۲۵) معتقدند ایجاد درآمد پایدار در شهرداری‌ها نتیجه تلفیق سیاست‌گذاری صحیح، مشارکت جمعی، نوآوری مدیریتی، و بهره‌برداری از ظرفیت‌های شهری است.

ساریف^۱ و همکاران (۲۰۲۴) دریافتند باید با تدوین برنامه‌های بلندمدت و مبتنی بر اصول توسعه پایدار، شناسایی فرصت‌های بومی، تقویت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، و بازنگری در ساختار هزینه‌ای و درآمدی، به سمت الگوی درآمدزایی پایدار حرکت کرد. ترنووسکی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی عوامل تعیین‌کننده درآمد شهرداری در اقتصاد اروپای جنوب شرقی از مقدونیه شمالی اذعان داشتند که پایدار مالی شهرداری مستلزم ایجاد درآمد ثابت است. نتایج کلی نشان می‌دهد که مخارج سرمایه‌ای، شفافیت شهرداری و سطح توسعه، عوامل تعیین‌کننده معنادار درآمدهای شهرداری در هر دو مدل برآورد شده هستند. استفاده از چنین دانشی در مورد واکنش‌های درآمدی شهرداری می‌تواند به دولت‌ها کمک کند تا سیاست‌هایی را تدوین کنند که تمرکززدایی مالی پایدار و مؤثر را فراهم می‌کند و فشار بر دولت‌های مرکزی در اقتصادهای در حال توسعه را کاهش می‌دهد.

بهارادواج^۲ و همکاران (۲۰۲۰) با بررسی تأمین مالی پایدار برای مدیریت زیاده جامد شهری در نپال معنقدند که تأمین مالی خدمات پسماند جامد شهری یکی از

¹ Sarif

² Bharadwaj

چالش‌های کلیدی شهرهای کشورهای در حال توسعه است. این مطالعه از زباله‌های پلاستیکی، یکی از اجزای خدمات پسماند جامد شهری، برای بررسی امکان ایجاد درآمد برای تامین مالی مدیریت خدمات پسماند جامد شهری در شهرداری‌های نپال استفاده کرد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که بازیافت مواد پلاستیکی می‌تواند درآمدی ایجاد کند که معادل ۱,۳۸ برابر هزینه مدیریت مرتبط با زباله‌های پلاستیکی زمانی است که راندمان جمع‌آوری به ۶۶,۷٪ برسد. افزایش ۱ درصدی نرخ بازیافت و راندمان جمع‌آوری می‌تواند به ترتیب ۴,۶۴ درصد و ۲,۰۶ درصد از هزینه‌های مدیریت زباله‌های پلاستیکی را پوشش دهد. علاوه بر این، افزایش مالیات بر مواد پلاستیکی وارداتی نیز می‌تواند انگیزه بازیابی زباله‌های پلاستیکی برای بازیافت و استفاده مجدد باشد. مالیات ۱ درصدی اضافی بر واردات پلاستیک برای پوشش مدیریت زباله‌های مرتبط با پلاستیک در زمانی که نرخ بهره‌وری بازیافت و جمع‌آوری زباله‌های پلاستیکی پایین باشد، کافی است. این تمرین بازیابی پلاستیک می‌تواند به مواد دیگری مانند کاغذ و فلز گسترش یابد تا امکان تامین مالی پایدار مدیریت خدمات پسماند جامد شهری و کاهش آسیب‌های زیست محیطی در کشورهای در حال توسعه مانند نپال را به طور کامل درک کند.

بارتولاسی و همکاران (۲۰۱۸) به ارزیابی عوامل موثر بر پایداری مالی مدیریت پسماند پرداختند و به بررسی پایداری مالی فعالیت‌های مدیریت پسماند می‌پردازند تا بفهمند آیا و چگونه انتخاب‌های جهت‌گیری حفاظت از محیط زیست و عوامل زمینه‌ای بر درآمدها و هزینه‌های شهرداری‌ها تأثیر می‌گذارد، که به نوبه خود بر پایداری مالی و در نتیجه بر دوام مداوم آنها تأثیر می‌گذارد. نتایج نشان می‌دهد که جمع‌آوری زباله جداگانه ممکن است بر عملکرد مالی شهرداری‌ها تأثیر مثبت بگذارد، در حالی که گسترش سرزمینی شهرداری‌ها بر سودآوری تأثیر منفی می‌گذارد. در نهایت، هیچ مدرکی دال بر رابطه بین پایداری مالی شهرداری‌ها و حضور بالقوه کارخانه‌های دفع زباله یا مناطق جغرافیایی که در آن فعالیت می‌کنند وجود ندارد. بنابراین، برای شهرداری‌ها مورد تجزیه

و تحلیل، به نظر می‌رسد که گسترش تجارت با تقویت فعالیت‌های جمع‌آوری زباله جداگانه راحت‌تر از گسترش مناطق مورد استفاده باشد.

۳- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ جهت‌گیری پژوهش در گام کیفی جزو تحقیقات بنیادی و تفسیری و دارای رویکرد استقرایی است زیرا از جز به کل داده‌ها رسیده است. استراتژی تحقیق تحلیل محتوای کیفی است. جامعه مورد پژوهش مدیران شهرداری‌ها، متخصصان در زمینه درآمدهای پایدار، اساتید دانشگاهی که در زمینه سیاست‌گذاری درآمدهای پایدار پژوهش-هایی را انجام داده‌اند و مدیران نهادها و سازمان‌های مرتبط با شهرداری هستند. نظر به ماهیت اکتشافی پژوهش و ضرورت دستیابی به خبرگان و فعالان آگاه به سازوکارهای درآمدزایی پایدار در شهرداری‌های استان مازندران، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. این رویکرد، امکان شناسایی افراد کلیدی و دارای تجربیات ارزشمند در این حوزه را فراهم می‌آورد. فرآیند نمونه‌گیری با شناسایی و مصاحبه با مدیران ارشد شهرداری‌ها، کارشناسان اقتصادی و صاحب‌نظران حوزه مدیریت شهری آغاز شد. سپس، از مشارکت‌کنندگان اولیه درخواست شد تا سایر افراد مطلع و مؤثر در زمینه افزایش درآمدهای پایدار شهرداری‌ها را معرفی نمایند. این چرخه ارجاع تا حصول اشباع نظری و دستیابی به تنوع کافی در دیدگاه‌ها ادامه یافت. بدین ترتیب، مجموعه‌ای جامع از نظرات کارشناسی جمع‌آوری گردید که امکان تدوین چارچوب عملیاتی متناسب با شرایط استان مازندران را فراهم نمود، به همین جهت ۱۹ خبره انتخاب شد. معیار انتخاب خبرگان عبارتند از: داشتن تحصیلات مرتبط با موضوع تحقیق، داشتن تجربه کاری بالای ۵ سال در شهرداری‌ها، آگاه در حوزه درآمدهای پایدار، علاقمند به مشارکت و بیان دیدگاه‌ها و تجربیات. تعداد ۱۹ مصاحبه با خبرگان، پس از بررسی‌های دقیق و باهدف دستیابی به اشباع نظری تعیین شد. اشباع نظری به نقطه‌ای اطلاق می‌شود که در آن، جمع‌آوری داده‌های بیشتر منجر به ارائه اطلاعات جدید یا بینش‌های متفاوتی نمی‌شود. در این پژوهش، پس از انجام ۱۵ مصاحبه اولیه، داده‌ها به طور مداوم مورد تحلیل قرار گرفتند.

پس از مصاحبه هفدهم، مشخص شد که اطلاعات جدید به ندرت به دست می‌آید و الگوها و مضامین اصلی در حال تکرار هستند. با این حال، برای اطمینان بیشتر، دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد تا از اشباع کامل داده‌ها اطمینان حاصل شود. در نهایت، مشخص گردید که مصاحبه‌های هجدهم و نوزدهم نیز اطلاعات جدیدی ارائه نمی‌دهند و اشباع نظری به دست آمده است. بنابراین، با توجه به هدف پژوهش و اصل کفایت داده‌ها، تعداد ۱۹ مصاحبه برای دستیابی به نتایج معتبر و قابل اتکا کافی تشخیص داده شد. به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از روش مصاحبه باز بدون ساختار استفاده گردیده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی با کمک نرم افزار مکس کیودا استفاده شد. در این تحقیق برای افزایش قابلیت اعتبار پژوهش (تا چه حدی ساختار و معنی پدیده مورد نظر به نحو مناسب و مطلوبی بازنمایی می شود)، به مشارکت کنندگان مراجعه گردید و در مورد نتایج حاصل شده از آنان نظرخواهی شد. برای رسیدن به قابلیت انتقال پژوهش (یافته‌های پژوهش تا چه حد به محیط‌های دیگر تعمیم‌پذیر است)، محقق به شرح مبسوط فرایند تحقیق از مرحله نمونه‌گیری تا تفسیر اطلاعات پرداخته است. به منظور دستیابی به قابلیت اطمینان) تا چه حد یافته‌های پژوهشگر را سایر افراد بررسی کننده آن تأیید می‌کنند)، محقق از راهنمایی و نظارت اساتید صاحب‌نظر در سرتاسر فرایند گردآوری داده‌ها برای تأیید تفسیرهای محقق استفاده کرده است. برای افزایش قابلیت تأییدپذیری پژوهش، محقق تلاش کرد تا از طریق مرور و بازبینی‌های دقیق و چندین باره داده‌ها، تفسیرها و یافته‌های این مطالعه، حاصل شود.

جدول ۱. جدول مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کدمصاحبه شونده	سمت مصاحبه شونده	تحصیلات	رشته	تجربه کاری
۱	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتر	مدیریت مالی	۲۰ سال
۲	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتر	حسابداری	۱۲ سال
۳	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتر	مدیریت دولتی	۶ سال
۴	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتر	مدیریت دولتی	۱۰ سال

کدمصاحبه شونده	سمت مصاحبه شونده	تحصیلات	رشته	تجربه کاری
۵	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتر	مدیریت صنعتی	۱۸ سال
۶	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتر	مدیریت بازرگانی	۱۶ سال
۷	عضو هیات علمی دانشگاه	دکتر	مدیریت مالی	۹ سال
۸	شهردار	دکتر	مدیریت دولتی	۱۰ سال
۹	شهردار	دکتر	مدیریت بازرگانی	۱۴ سال
۱۰	شهردار	کارشناسی ارشد	معماری	۱۲ سال
۱۱	شهردار	دکتر	جغرافیا	۱۶ سال
۱۲	عضو شورای شهر	کارشناسی ارشد	مهندسی شهرسازی	۱۰ سال
۱۳	مدیر درآمد	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی- مالی	۱۵ سال
۱۴	عضو شورای شهر	کارشناسی ارشد	مدیریت صنعتی	۱۱ سال
۱۵	عضو شورای شهر	دکتر	مدیریت دولتی	۸ سال
۱۶	مدیر درآمد	کارشناسی ارشد	مدیریت بازرگانی	۲۲ سال
۱۷	کارشناس درآمد	کارشناسی ارشد	حسابداری	۱۰ سال
۱۸	کارشناس محاسبات درآمد	کارشناسی ارشد	حسابداری	۱۲ سال
۱۹	مدیر مالی و ذیحساب	کارشناسی ارشد	حسابداری	۱۴ سال

۴- یافته‌های پژوهش

گام اول: مشخص کردن مسئله پژوهش

در این بخش مساله تحقیق ارائه چارچوب عملیاتی برای افزایش درآمدهای پایدار شهرداری‌های استان مازندران با تأکید بر راهکارهای اجرایی است در مرحله کیفی اول به شناسایی مولفه‌ها و شاخصهای چارچوب عملیاتی برای افزایش درآمدهای پایدار شهرداری‌های استان مازندران با تأکید بر راهکارهای اجرایی پرداخته خواهد شد.

گام دوم: تدوین سوالات

سوالات جهت مصاحبه از خبرگان مبتنی بر چارچوب عملیاتی برای افزایش درآمدهای پایدار شهرداری‌های استان مازندران با تأکید بر راهکارهای اجرایی، عبارتند از:

- برای سرمایه‌گذاری در مدیریت مالی درآمدهای پایدار در شهرداری‌ها چه عواملی را پیشنهاد می‌کنید که مبتنی بر راهکارهای اجرایی این حوزه باشد؟

- برای مدیریت پسماند در ایجاد صنایع درآمدزا برای درآمدهای پایدار چه عواملی را پیشنهاد می‌کنید که مبتنی بر راهکارهای اجرایی این حوزه باشد؟
- برای توسعه توریسم و گردشگری در ایجاد صنایع درآمدزا برای درآمدهای پایدار مبتنی بر راهکارهای اجرایی این حوزه چه پیشنهاد می‌کنید؟
- به نظر شما درآمدهای حاصل از بهای خدمات ارائه شده به شهروندان جهت درآمدهای پایدار شهرداری‌ها چه چیزی می‌تواند باشد؟
- به نظر شما عوارض و مالیات‌ها جهت درآمدهای پایدار شهرداری‌ها چه چیزی می‌تواند باشد؟
- برای اصلاح ساختار نظام درآمد و منابع ملی شهرداری‌ها چه عواملی را پیشنهاد می‌کنید که مبتنی بر راهکارهای اجرایی این حوزه باشد؟

گام سوم: مشخص کردن متغیر

متغیری که در این بخش وزن بیشتری جهت مطالعه دارد خلق درآمدهای پایدار با تاکید بر راهکارهای اجرایی است، در این بخش این کدها با رویکردی مبتنی بر راهکارهای اجرایی مورد اکتشاف قرار خواهند گرفت.

گام چهارم: نمونه‌گیری

از آنجاکه ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه باز بدون ساختار خواهد بود لذا از نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد تا بهترین نمونه‌ها از نظر خبرگان انتخاب شوند.

جدول ۲. کدهای باز استخراج شده از هر مصاحبه

کد باز	کد مصاحبه شونده
اعمال تخفیف بر مالیات بر ارزش افزوده رسید الکترونیکی	۱۵-۱۴-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۷-۶-۵-۳-۱
انتقال درصدی از درآمدهای نفتی به‌عنوان سهم شهرداری با تصویب مجلس	۱۳-۸-۶-۵-۴-۲-۱
اختصاص درصدی از مالیات اخذ شده همان شهر به شهرداری	۱۵-۱۴-۱۳-۱۰-۸-۶-۵-۳-۲
مالیات انتقالی از دولت به شهرداری	۱۵-۱۴-۱۱-۱۰-۹-۷-۵-۴-۱
اخذ مالیات از املاک فاقد ساکن و اراضی	۱۳-۱۲-۱۱-۸-۶-۵-۴-۲-۱
عوارض بر املاک و دارایی	۱۵-۱۲-۱۰-۹-۸-۷-۵-۴
عوارض بر نصب تابلوهای تبلیغاتی و بنرها	۱۵-۱۴-۱۲-۱۰-۹-۶

ارائه چارچوب عملیاتی برای افزایش درآمدهای پایدار شهرداری‌های استان مازندران ۱۷

کد باز	کد مصاحبه شونده
عوارض بر خودرو	۱۵-۱۴-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۷-۶-۵-۳-۱
عوارض بر پروانه‌های کسب و فروش	۱۳-۱۰-۸-۶-۵-۳
سهم شهرداری از عوارض وصولی متمرکز	۱۳-۸-۶-۵-۴-۲-۱
عوارض گذرنامه	۱۵-۱۴-۱۳-۱۰-۸-۶-۵-۳
عوارض ثبت نام آزمایش رانندگی	۱۹-۱۸-۱۵-۱۴-۱۲-۱۰-۹-۸
عوارض گردشگری از هتل‌ها و متلها	۱۵-۱۴-۱۱-۱۰-۹-۷-۵-۴
عوارض نوسازی و توسعه مسکن	۱۹-۱۶-۱۵-۱۳-۱۰-۸-۶-۵-۳
احداث پارکینگ طبقاتی	۱۵-۱۴-۱۳-۱۰-۹-۶
توسعه فضاهای هنری مانند تئاترها و سالن‌های اجرای موسیقی	۱۵-۱۳-۸-۶-۵-۴-۲-۱
احداث مجتمع تجاری	۱۵-۱۴-۱۲-۱۰-۹-۶
خدمات حمل و نقل	۱۳-۷-۶-۵-۴-۲-۱
درآمد حاصل از پارکومترها	۱۳-۱۲-۱۱-۸-۶-۵-۴-۲-۱
ورودیه به مراکز تفریحی و سرگرمی متعلق به شهرداری	۱۵-۱۴-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۷-۶-۵-۳-۱
احداث مراکز تفریحی	۱۳-۸-۶-۵-۴-۲-۱
مدیریت و سرمایه‌گذاری بر سالن‌های ورزشی و ورزشگاه‌ها	۱۴-۸-۶-۵-۴-۲-۱
ایجاد مراکز چند منظوره آموزشی، ورزشی، هنری و فرهنگی	۱۵-۱۴-۱۳-۱۰-۸-۶-۵-۳-۲
دریافت بهای خدمات ایمنی و فنی ناشی از بازدید ساختمانهایی با بیش از ۲۰ سال قدمت	۱۰-۸-۶-۵-۳-۲
شناسایی پتانسیلها و نقاط قوت هر شهر به سمت برندینگ شهری	۱۸-۱۷-۱۵-۱۴-۱۲-۱۰-۹-۵
جذب سرمایه گذار برای پروژه های گردشگری و تفریحی	۱۵-۱۳-۱۰-۸-۶-۵-۳
توسعه بازارهای محلی	۱۲-۷-۴-۲
مدیریت و توسعه موزه‌ها	۱۲-۱۱-۱۰-۹-۷-۵-۴
واگذاری غرف و دریافت اجاره بها در قالب درصد از فروش در نوار ساحلی	۱۹-۱۱-۱۰-۹-۷-۵-۱
ساماندهی و دریافت عوارض از خانه‌های اجاره‌ای به گردشگران	۱۳-۱۲-۱۱-۸-۶-۵-۴-۲-۱
ساماندهی کمپ گردشگری	۱۵-۱۳-۱۰-۸-۶-۵
نگاه درآمدی و خدماتی بر گردشگری سلامت و توریسم درمانی	۱۸-۱۰-۸-۶-۵-۳
مشارکت شهرداری در در بازسازی و احداث موزه‌ها و بناهای تاریخی	۱۷-۱۶-۱۰-۹-۷-۶-۵-۳
برنامه‌ای جهت تاسیس شهربازی، باغ وحش، پارکهای آبی و باغهای گیاه شناسی	۱۵-۱۴-۱۲-۱۰-۹-۸
ایجاد نمایشگاه صنایع دستی و فرهنگی	۱۷-۸-۶-۵-۴-۲-۱

کد باز	کد مصاحبه شونده
گردشگری رویدادی	۱۵-۱۴-۱۲-۱۰-۹-۶
توسعه بوم گردی	۱۵-۱۴-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۷
ایجاد کلوپ های تفریحات دریایی	۱۵-۱۴-۱۳-۱۰-۸-۶-۵
مشارکت با دفاتر گردشگری در جهت جذب گردشگر	۱۶-۱۳-۱۲-۱۱-۸-۶-۵-۴
مشارکت در ساخت هتلها و اقامتگاهها	۱۲-۱۱-۱۰-۷-۶-۵-۳-۲
اجرای طرح تفکیک زباله های شهری	۱۵-۱۴-۱۳-۹-۸-۷-۴-۱
ایجاد صناعی تبدیلی چون بازیافت کاغذ و پلاستیک و تولید کمپوست	۱۹-۱۷-۱۳-۸-۶-۵-۴-۲-۱
مشارکت با بخش خصوصی در زمینه مدیریت پسماند	۱۵-۱۴-۱۲-۱۰-۹-۶
بکارگیری انرژی پاک و انرژی نو	۱۵-۱۴-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۷-۶-۵-۳-۱
اجرای طرح های سرمایه گذاری	۱۸-۱۶-۱۳-۱۰-۸-۶-۵-۳
مشارکت و سرمایه گذاری شهرداری در شرکتهای دانش بنیان	۱۵-۱۴-۱۲-۱۱-۵-۳-۱
حمایت از تیمها و گروه های استارت آپی مهندسان رشته شهر سازی و گرفتن بخشی از سهام آنها	۱۰-۸-۶-۵-۳
ایجاد مرکز نوآوری خدمات شهری	۱۰-۸-۶-۵-۳-۲
برگزاری رویداد ایده پردازی در شهرداری	۱۵-۱۴-۱۳-۱۱-۹-۶
ایجاد و سرمایه گذاری در اشتغالهای پایدار با کارآفرینی های کوچک	۱۴-۸-۶-۵-۴-۲-۱
ایجاد اقتصاد سبز	۱۵-۱۳-۱۰-۸-۶-۵-۳
اجاره دادن دارایی های تحت تملک شهرداری برای مصارف خصوصی	۱۵-۱۴-۱۲-۱۰-۹-۷-۵-۳-۱
سازماندهی اسپانسر(اعطای حق امتیاز و اجاره دادن)	۱۰-۹-۷-۶-۵-۳-۱
استقبال از تکنولوژی و فناوری	۱۹-۱۷-۱۵-۱۲-۷-۴-۲
توسعه و تجهیز زیرساخت های شهری	۱۴-۱۲-۷-۳-۱
واگذاری اوراق قرضه سبز	۱۲-۱۱-۱۰-۷-۶-۵
نشان دادن نقاط قوت شهرها برای جذب سرمایه گذار بیشتر	۱۸-۱۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۰
ایجاد ضمانت سرمایه گذاری	۱۳-۱۰-۸-۶-۵-۳
تدوین راه کارهای تسهیل اخذ عوارض عمومی	۱۳-۸-۶-۵-۴-۲-۱
بازتعریف مبانی و منابع عوارض	۱۵-۱۴-۱۳-۱۰-۸-۶-۵-۳
اصلاح پایه عوارض با معرفی عوارض بهره برداری به جای عوارض موجود	۱۹-۱۸-۱۵-۱۴-۱۲-۱۰-۹-۸
سازماندهی مجدد و تلاش برای حذف بروکراسی	۱۵-۱۴-۱۱-۱۰-۹-۷-۵-۴
تشکیل یک صندوق ذخیره درآمدی شهرداری برای مواقع بحران اقتصادی	۱۹-۱۶-۱۵-۱۳-۱۰-۸-۶-۵-۳

کد باز	کد مصاحبه شونده
شناخت داراییهای قابلیت ساز و استفاده از آن جهت ایجاد درآمدهای پایدار	۱۵-۱۴-۱۳-۱۰-۹-۶
ایجاد تیمی با قابلیت فراوان	۱۵-۱۳-۸-۶-۵-۴-۲-۱
توسعه همکاری سه جانبه بین شهرداری، بانک شهر و هلدینگها	۱۵-۱۴-۱۲-۱۰-۹-۶
مدیریت مصرف (اصلاح الگوی مصرف)	۱۳-۷-۶-۵-۴-۲-۱
ایجاد شهرداری الکترونیک جهت کم کردن هزینه ها	۱۳-۱۲-۱۱-۸-۶-۵-۴-۲-۱
توسعه استراتژیهای برای ایجاد کسب و کارهای پایدار	۱۵-۱۴-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۷-۶-۵-۳-۱
جلب حمایت برای تغییر در سازمان و شهر	۱۳-۸-۶-۵-۴-۲-۱
کاربری مناسب زمینها و واگذاری به شهروندان	۱۴-۸-۶-۵-۴-۲-۱
ارزیابی و مدیریت هزینه	۱۵-۱۴-۱۳-۱۰-۸-۶-۵-۳-۲
ساخت کارخانجات تولیدی متناسب با وظایف شهرداریها و فروش کالاها و مصالح تولیدی	۱۰-۸-۶-۵-۳-۲

گام پنجم: کدگذاری و مقوله‌بندی

در پژوهش کنونی، محقق قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند همه مصاحبه‌های ضبط شده را به صورت دست نوشته اول روی کاغذ نوشته و یک بار هم مجدداً مصاحبه را گوش کرده و با دست نوشته مقایسه کرد تا جمله‌ایی از قلم نیافتاده باشد، سپس دست نوشته‌ها را در نرم‌افزار ورد تایپ نموده، متن مصاحبه‌های تایپ شده در نرم افزار Word را به نرم‌افزار مکس کیودا منتقل کرده و مصاحبه را کدگذاری نمود. بعد از حذف کدهای تکراری و ادغام کدهای مشابه تعداد ۷۳ کد نهایی استخراج شد.

جدول ۳. استخراج کدهای باز، محوری و مقوله‌ها

مقوله	کد محوری	کد باز
		اعمال تخفیف بر مالیات بر ارزش افزوده رسید الکترونیکی
		انتقال درصدی از درآمدهای نفتی به عنوان سهم شهرداری با تصویب مجلس
افزایش درآمدهای اجرایی	حمایت مالی دولتی	اختصاص درصدی از مالیات اخذ شده همان شهر به شهرداری مالیات انتقالی از دولت به شهرداری
		سهم شهرداری از عوارض وصولی متمرکز
		اخذ مالیات از املاک فاقد ساکن و اراضی

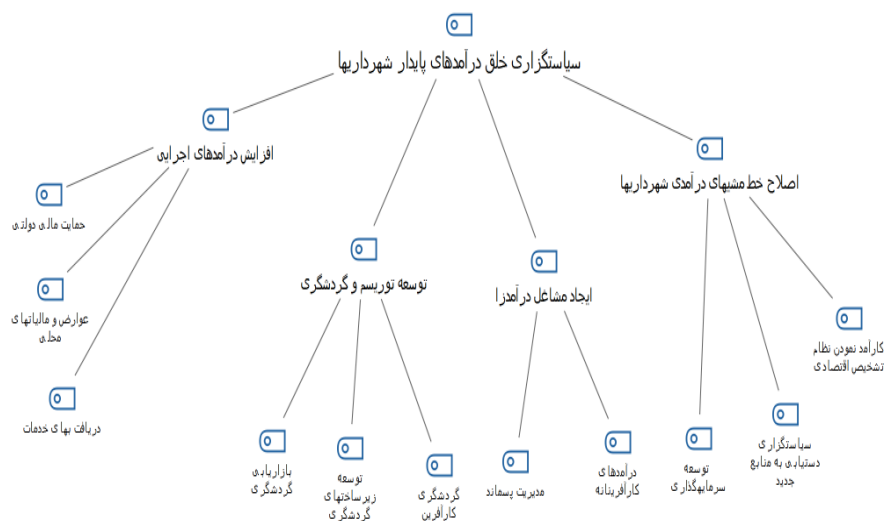
مقوله	کد محوری	کد باز
عوارض و مالیات‌های محلی	عوارض و مالیات‌های محلی	عوارض بر املاک و دارایی
		عوارض بر نصب تابلوهای تبلیغاتی و بنرها
		عوارض بر خودرو
		عوارض بر پروانه‌های کسب و فروش
		عوارض گذرنامه
		عوارض ثبت نام آزمایش رانندگی
		عوارض گردشگری از هتل‌ها و متلها
		عوارض نوسازی و توسعه مسکن
		احداث پارکینگ طبقاتی
		توسعه فضاهای هنری مانند تئاترها و سالن‌های اجرای موسیقی
دریافت بهای خدمات	دریافت بهای خدمات	احداث مجتمع تجاری
		خدمات حمل و نقل
		درآمد حاصل از پارکومترها
		ورودیه به مراکز تفریحی و سرگرمی متعلق به شهرداری
		احداث مراکز تفریحی
		مدیریت و سرمایه‌گذاری بر سالن‌های ورزشی و ورزشگاه‌ها
		ایجاد مراکز چند منظوره آموزشی، ورزشی، هنری و فرهنگی
		دریافت بهای خدمات ایمنی و فنی ناشی از بازدید ساختمانهایی با بیش از ۲۰ سال قدمت
		ایجاد نمایشگاه صنایع دستی و فرهنگی
		مشارکت شهرداری در بازسازی و احداث موزه‌ها و بناهای تاریخی
توسعه توریسم و گردشگری	توسعه توریسم و گردشگری	مدیریت و توسعه موزه‌ها
		مشارکت با دفاتر گردشگری در جهت جذب گردشگر
		شناسایی پتانسیلها و نقاط قوت هر شهر به سمت برندینگ شهری
		جذب سرمایه‌گذار برای پروژه‌های گردشگری و تفریحی
		مشارکت در ساخت هتلها و اقامتگاهها
		ایجاد کلوپ‌های تفریحات دریایی
		برنامه‌ای جهت تاسیس شهربازی، باغ وحش، پارکهای آبی و باغهای گیاه شناسی
		گردشگری
		توسعه
		زیرساخت‌های گردشگری

مقوله	کد محوری	کد باز
ایجاد مشاغل درآمدزا	گردشگری کارآفرین	واگذاری غرف و دریافت اجاره بها در قالب درصد از فروش در نوار ساحلی
		ساماندهی و دریافت عوارض از خانه‌های اجاره‌ایی به گردشگران
		ساماندهی کمپ گردشگری
		گردشگری رویدادی
		نگاه درآمدی و خدماتی بر گردشگری سلامت و توریسم درمانی
	مدیریت پسماند	توسعه بوم گردی
		توسعه بازارهای محلی
		اجرای طرح تفکیک زباله‌های شهری
		ایجاد صناعی تبدیلی چون بازیافت کاغذ و پلاستیک و تولید کمپوست
		مشارکت با بخش خصوصی در زمینه مدیریت پسماند
درآمدهای کارآفرینانه	توسعه سرمایه‌گذاری	بکارگیری انرژی پاک و انرژی نو
		مشارکت و سرمایه‌گذاری شهرداری در شرکتهای دانش بنیان
		حمایت از تیم‌ها و گروه‌های استارت آپی مهندسان رشته شهرسازی
		و گرفتن بخشی از سهام آنها
		ایجاد مرکز نوآوری خدمات شهری
	اصلاح خط‌مشی‌های درآمدی شهرداری‌ها	برگزاری رویداد ایده پردازی در شهرداری
		ایجاد و سرمایه‌گذاری در اشتغالهای پایدار با کارآفرینی‌های کوچک
		ایجاد اقتصاد سبز
		اجرای طرح‌های سرمایه‌گذاری
		اجاره دادن دارایی‌های تحت تملک شهرداری برای مصارف خصوصی
توسعه سرمایه‌گذاری	توسعه سرمایه‌گذاری	سازماندهی اسپانسر(اعطای حق امتیاز و اجاره دادن)
		استقبال از تکنولوژی و فناوری
		توسعه و تجهیز زیرساخت‌های شهری
		واگذاری اوراق قرضه سبز
		نشان دادن نقاط قوت شهرها برای جذب سرمایه‌گذار بیشتر
		ایجاد ضمانت سرمایه‌گذاری
بازتعریف مبانی و منابع عوارض		

مقوله	کد محوری	کد باز
سیاست‌گذاری دستیابی به منابع جدید		اصلاح پایه عوارض با معرفی عوارض بهره‌برداری به جای عوارض موجود
		توسعه همکاری سه جانبه بین شهرداری، بانک شهر و هلدینگها
		سازماندهی مجدد و تلاش برای حذف بروکراسی
		تشکیل یک صندوق ذخیره درآمدی شهرداری برای مواقع بحران اقتصادی
		ارزیابی و مدیریت هزینه
		تدوین راه کارهای تسهیل اخذ عوارض عمومی
		شناخت داراییهای قابلیت ساز و استفاده از آن جهت ایجاد درآمدهای پایدار
		ایجاد تیمی با قابلیت فراوان
کارآمد نمودن نظام تشخیص اقتصادی		مدیریت مصرف (اصلاح الگوی مصرف)
		ایجاد شهرداری الکترونیک جهت کم کردن هزینه‌ها
		توسعه استراتژیهای برای ایجاد کسب و کارهای پایدار
		جلب حمایت برای تغییر در سازمان و شهر
		کاربری مناسب زمینها و واگذاری به شهروندان
		ساخت کارخانجات تولیدی متناسب با وظایف شهرداری‌ها و فروش کالاها و مصالح تولیدی

گام ششم: گزارش

در این تحقیق در کدگذاری، به پدید آوردن مفاهیم و ویژگی‌های آنها پرداخته شد و سپس کوشش شد تا مشخص شود که چگونه مفاهیم در طول بعدهای تعیین شده تغییر می‌کنند. در مقوله‌بندی، کدها به طور نظام‌مند دسته‌بندی شدند. در این تحقیق ۱۲ کد محوری در ۴ بعد دسته‌بندی شدند که در جدول شماره (۳) ارائه شد. خروجی نرم‌افزار Maxqda در این مرحله جهت استخراج مقوله‌ها و ابعاد مطابق شکل شماره (۱) ارائه می‌شوند.



شکل ۱. خروجی نرم‌افزار مکس کیودا چارچوب عملیاتی برای افزایش درآمدهای پایدار شهرداری‌های استان مازندران با تأکید بر راهکارهای اجرایی

۵- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف ارائه چارچوب عملیاتی برای افزایش درآمدهای پایدار شهرداری‌های استان مازندران با تأکید بر راهکارهای اجرایی با بکارگیری تکنیک تحلیل محتوای کیفی انجام شد. یافته‌های پژوهش که حاکی از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های خبرگان این حوزه است، نشان می‌دهد که منابع مالی تعریف شده شهرداری‌ها انواع مالیات و عوارض و درآمد حاصل از دریافت بهای خدمات ارائه شده به شهروندان است. بیشترین منبع درآمدی شهرداری‌های شهرهای ایران ناشی از بخش زمین و ساختمان (فروش تراکم) است و کمک‌های دولتی درصد خیلی کمی را تشکیل می‌دهد. در کشور ما شیوه‌های تامین منابع درآمدی شهرداری‌ها روش‌های کسب درآمد شامل فروش مستقیم خدمت، اخذ مالیات محلی، کمک‌های دولتی، وام و استقراض باید از منظر معیارهای بهینگی و سپس عدالت مورد ارزیابی دقیق قرار گرفته تا کفایت آن منبع تامین مالیاتی مشخص شود. افزایش درآمدهای اجرایی به کمک اعمال تخفیف بر مالیات بر ارزش افزوده رسید الکترونیکی، انتقال درصدی از درآمدهای نفتی به‌عنوان سهم شهرداری با تصویب مجلس،

اختصاص درصدی از مالیات اخذ شده همان شهر به شهرداری، مالیات انتقالی از دولت به شهرداری، سهم شهرداری از عوارض وصولی متمرکز، اخذ مالیات از املاک فاقد ساکن و اراضی، عوارض بر املاک و دارایی، عوارض بر نصب تابلوهای تبلیغاتی و بنرها، عوارض بر خودرو، عوارض بر پروانه‌های کسب و فروش، عوارض گذرنامه، عوارض ثبت نام آزمایش رانندگی، عوارض گردشگری از هتل‌ها و متل‌ها، عوارض نوسازی و توسعه مسکن، احداث پارکینگ طبقاتی، توسعه فضاهای هنری مانند تئاترها و سالن‌های اجرای موسیقی، احداث مجتمع تجاری، خدمات حمل و نقل، درآمد حاصل از پارکومترها، ورودیه به مراکز تفریحی و سرگرمی متعلق به شهرداری، احداث مراکز تفریحی، مدیریت و سرمایه‌گذاری بر سالن‌های ورزشی و ورزشگاه‌ها، ایجاد مراکز چند منظوره آموزشی، ورزشی، هنری و فرهنگی و دریافت بهای خدمات ایمنی و فنی ناشی از بازدید ساختمان‌هایی با بیش از ۲۰ سال قدمت می‌تواند منبع درآمدی مناسبی برای شهرداری‌ها باشد و شهرداری‌های ایران می‌توانند با استفاده از تجارب سایر کشورها در جهت چگونگی وصول این منبع درآمدی در جهت تامین منابع جدید درآمدی استفاده کنند.

اصلاح خط‌مشی‌های درآمدی شهرداری‌ها شامل توسعه سرمایه‌گذاری، سیاست‌گذاری دستیابی به منابع جدید و کارآمد نمودن نظام تشخیص اقتصادی شهرداری‌ها است. مناسب‌ترین منبع درآمدی در حوزه اقتصاد شهری را می‌توان اصلاح ساختار نظام درآمد و منابع مالی شهرداری‌ها دانست که زیربنای رشد اقتصادی را برای همه شهرداری‌ها فراهم می‌سازد و عواملی چون ایجاد اقتصاد سبز، اجرای طرح‌های سرمایه‌گذاری، اجاره دادن دارایی‌های تحت تملک شهرداری برای مصارف خصوصی، سازماندهی اسپانسر (اعطای حق امتیاز و اجاره دادن)، استقبال از تکنولوژی و فناوری، توسعه و تجهیز زیرساخت‌های شهری، واگذاری اوراق قرضه سبز، نشان دادن نقاط قوت شهرها برای جذب سرمایه‌گذار بیشتر، ایجاد ضمانت سرمایه‌گذاری، بازتعریف مبانی و منابع عوارض، اصلاح پایه عوارض با معرفی عوارض بهره برداری به جای عوارض موجود، توسعه همکاری سه جانبه بین شهرداری، بانک شهر و هلدینگ‌ها، سازماندهی مجدد و

تلاش برای حذف بروکراسی، تشکیل یک صندوق ذخیره درآمدی شهرداری برای مواقع بحران اقتصادی، ارزیابی و مدیریت هزینه، تدوین راه کارهای تسهیل اخذ عوارض عمومی، شناخت دارایی‌های قابلیت ساز و استفاده از آن جهت ایجاد درآمدهای پایدار، ایجاد تیمی با قابلیت فراوان، مدیریت مصرف (اصلاح الگوی مصرف)، ایجاد شهرداری الکترونیک جهت کم کردن هزینه‌ها، توسعه استراتژی‌هایی برای ایجاد کسب و کارهای پایدار، جلب حمایت برای تغییر در سازمان و شهر، کاربری مناسب زمین‌ها و واگذاری به شهروندان، ساخت کارخانجات تولیدی متناسب با وظایف شهرداری‌ها و فروش کالاها و مصالح تولیدی می‌تواند سبب کارآمدی این نظام گردد.

شهرداری‌ها خود را محدود به مجموعه حداقلی از روش‌های کسب درآمد کرده و سعی می‌کنند با تنوع بخشی به آن راهکارها درآمد داشته باشند، ایجاد صنایع درآمدزا باعث می‌شود تا شهرها که به واسطه جایگاهی که در مقیاس منطقه‌ای و درونی و در مقیاس ملی دارند به یک وضعیت نسبی پایداری نزدیک شوند و شرایط متفاوتی را داشته باشند که این وضعیت در سطح ملی نیز باید در نظر گرفته شود. تحقق مدیریت پسماند و درآمدهای کارآفرینانه با رفتن به سمت مجموعه‌ای از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعلی است که هر شهرداری دارد و می‌تواند به وسیله این ظرفیت‌ها ادامه حیات بدهد، در این صورت می‌توان انتظار داشت که منبع درآمد پایداری برای شهر محقق شود. ممکن است شهری از نظر وجود دانشگاه‌های فنآور و ارتباط آنها با صنایع دارای پتانسیل خاصی باشد که باید به منظور کسب درآمد روی آن با نگاه درآمدی و خدماتی بر اجرای طرح تفکیک زباله‌های شهری، ایجاد صنایعی تبدیلی چون بازیافت کاغذ و پلاستیک و تولید کمپوست، مشارکت با بخش خصوصی در زمینه مدیریت پسماند، بکارگیری انرژی پاک و انرژی نو، مشارکت و سرمایه گذاری شهرداری در شرکتهای دانش بنیان، حمایت از تیم‌ها و گروه‌های استارت آپی مهندسان رشته شهر سازی و گرفتن بخشی از سهام آنها، ایجاد مرکز نوآوری خدمات شهری، برگزاری رویداد ایده پردازی در شهرداری، ایجاد و سرمایه گذاری در اشتغال‌های پایدار با کارآفرینی‌های کوچک سرمایه گذاری کرد.

یکی از پایدارترین منابع درآمدی برای شهرداری‌ها، سرمایه‌گذاری روی گردشگری شهری است، گردشگری شهری علاوه بر تامین اهداف اجتماعی منابع مناسبی را در ارتقای مالی شهرداری‌ها ایجاد خواهد کرد، با توجه به اینکه یکی از محورهای گردشگری بافت‌های تاریخی و قدیمی شهر هستند این نوع گردشگری می‌تواند با جذب گردشگر هزینه‌های نو سازی و احیای بافت‌های تاریخی را با ایجاد فعالیت‌های تجاری در محور توریستی و یا تغییر کاربری‌های بافت‌های کناری بناهای باارزش تامین نماید. توسعه گردشگری شهری نیازمند ایجاد نمایشگاه صنایع دستی و فرهنگی، مشارکت شهرداری در بازسازی و احداث موزه‌ها و بناهای تاریخی، مدیریت و توسعه موزه‌ها، مشارکت با دفاتر گردشگری در جهت جذب گردشگر، شناسایی پتانسیل‌ها و نقاط قوت هر شهر به سمت برندینگ شهری، جذب سرمایه‌گذار برای پروژه‌های گردشگری و تفریحی، مشارکت در ساخت هتل‌ها و اقامتگاه‌ها، ایجاد کلوپ‌های تفریحات دریایی، برنامه‌ای جهت تاسیس شهربازی، باغ وحش، پارک‌های آبی و باغهای گیاه شناسی، واگذاری غرف و دریافت اجاره بها در قالب درصد از فروش در نوار ساحلی، ساماندهی و دریافت عوارض از خانه‌های اجاره‌ایی به گردشگران، ساماندهی کمپ گردشگری، گردشگری رویدادی، نگاه درآمدی و خدماتی بر گردشگری سلامت و توریسم درمانی، توسعه بوم گردی و توسعه بازارهای محلی در این حوزه است.

یافته‌های این پژوهش در خصوص اهمیت توسعه گردشگری به عنوان منبع درآمد پایدار، با نتایج پژوهش‌های خراسانی‌پور (۱۴۰۳) و حاجیلو و همکاران (۱۳۹۸) همسو است. هر سه پژوهش بر نقش توسعه مکان‌های توریستی و گردشگری در افزایش درآمدهای شهرداری‌ها تأکید دارند. تأکید پژوهش حاضر بر افزایش درآمدهای اجرایی، با نتایج پژوهش برسم و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد. برسم و همکاران (۱۳۹۸) نیز دریافتند که دریافت بهای خدمات ارائه شده به شهروندان، از جمله پایدارترین منابع مالی شهرداری‌ها است. یافته‌های تحقیق حاضر با نتایج لیندو و همکاران (۲۰۲۵) و ساریف و همکاران (۲۰۲۴) همسو بوده و بر اهمیت سیاست‌گذاری صحیح، مشارکت جمعی، نوآوری مدیریتی و بهره‌برداری از ظرفیت‌های بومی در راستای درآمدزایی پایدار تأکید دارند.

همسو با پژوهش بهارادواج و همکاران (۲۰۲۰) و بارتولاسی و همکاران (۲۰۱۸)، تحقیق حاضر به طور غیر مستقیم از طریق ایجاد مشاغل درآمدزا با بازیافت و مدیریت پسماند، بر اهمیت این حوزه در ایجاد درآمد پایدار شهری تأکید دارد. در حالی که پژوهش‌های فرهادی و همکاران (۱۴۰۳) و مغانی‌رحیمی و ابراهیمی (۱۴۰۳) بر اهمیت عوارض (به ویژه عوارض نوسازی) به عنوان یکی از منابع اصلی درآمد شهرداری‌ها تأکید دارند، نتایج پژوهش حاضر به طور مستقیم به این موضوع اشاره نمی‌کند. این واگرایی می‌تواند ناشی از تفاوت در بافت اقتصادی و اجتماعی شهرها و استان‌های مورد بررسی باشد. پژوهش حسن‌زاده و بهرامی (۱۴۰۰) نشان می‌دهد که شهرداری سقز به شدت به درآمدهای ناشی از ساخت‌وساز وابسته است. در حالی که یافته‌های پژوهش حاضر بر تنوع‌بخشی به منابع درآمدی و کاهش وابستگی به درآمدهای ناپایدار تأکید دارد. یافته‌های تحقیق مغایر با نتایج برسم و همکاران (۱۳۹۸) است، که در آن کمک‌های بلاعوض دولت از جمله منابع درآمدی شهرداری است. در تحقیق حاضر، تأکید بر خوداتکایی و ایجاد درآمدهای مستقل است. نتایج پژوهش حاضر با تأکید بر توسعه گردشگری، افزایش درآمدهای اجرایی، ایجاد مشاغل درآمدزا و اصلاح خط‌مشی‌های درآمدی، رویکردی نوآورانه و جامع برای افزایش درآمدهای پایدار شهرداری‌های استان مازندران ارائه می‌دهد. این نتایج، ضمن همسویی با برخی از یافته‌های پژوهش‌های پیشین، در برخی موارد نیز واگرا بوده و نشان‌دهنده ضرورت توجه به ویژگی‌های خاص هر منطقه در طراحی راهکارهای درآمدزایی پایدار است.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر و در راستای افزایش درآمدهای پایدار شهرداری‌های استان مازندران، پنج پیشنهاد کاربردی و اجرایی به شرح زیر ارائه می‌گردد: (۱) توسعه و تنوع‌بخشی به بسته‌های گردشگری با تأکید بر جاذبه‌های بومی و منطقه‌ای، به منظور جذب گردشگران بیشتر و افزایش درآمدهای ناشی از گردشگری؛ (۲) تسهیل فرآیندهای کسب‌وکار و ارائه مشوق‌های مالی و غیرمالی به منظور ایجاد و توسعه مشاغل درآمدزا در سطح شهرها؛ (۳) اصلاح و بازنگری در تعرفه‌ها و نظام عوارض به گونه‌ای که ضمن رعایت

عدالت اجتماعی، درآمدهای شهرداری‌ها را به طور مستمر و پایدار افزایش دهد؛ ۴) ایجاد و تقویت واحدهای درآمدی در شهرداری‌ها باهدف شناسایی فرصت‌های جدید درآمدزایی و ارائه خدمات با کیفیت به شهروندان؛ و ۵) تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی برای کارکنان شهرداری‌ها در زمینه مدیریت مالی، بازاریابی و ارائه خدمات به منظور افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های شهرداری.

همچنین برای پژوهش‌های آتی، پیشنهاد می‌شود که با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، مؤلفه‌های معرفی شده در این پژوهش، رتبه‌بندی و وزن‌دهی شوند تا اولویت آن‌ها در برنامه‌ریزی مشخص شود.

فهرست منابع

Aghazadeh, M. & Estelaji, A. & Mirehei, M. & Tavaklan, A. (1400). Designing a sustainable income model for Qom Municipality based on tourism (a model based on grounded data theory), *Quarterly Journal of Urban Economics and Management*, 9 (36), 180-161. (In Persian)

Barsem, L. & Moghani, B. & Khabazi, M. (2019). Evaluation of financial resources of municipalities and feasibility of providing sustainable urban incomes: a case study of Jiroft city, *Geography and Human Relations*, 2(3), 181-203. (In Persian)

Bartolacci, F. & Paolini, A. & Quaranta, A.G. & Soverchia, M. (2018). Assessing factors that influence waste management financial sustainability, *Waste management*, 79, 571-579.

Bharadwaj, B. & Rai, R.K. & Nepal, M. (2020). Sustainable financing for municipal solid waste management in Nepal, *Plos one*, 15(8), e0231933.

Chohori, M. & Noohadi, R. (2018). Ways to provide sustainable income for municipalities in Iran, *Geography and Human Relations*, 1(3), 325-334. (In Persian)

Choldin, H.M. (1978). Urban density and pathology. *Annual Review of Sociology*, 91-13. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.04.080178.000515>

Conger, B. & Dahlby, B. & McMillan, M. (2016). Municipal Revenue Generation and Development in the Calgary and Edmonton Metropolitan Regions, *SPP Research Papers*, 9(39).

Danesh-Jafari, D. & Babajani, J. & Karimi-Esbouei, S. (2014). Evaluation of the Sustainability of Tehran Municipality's Financial and Revenue Resources, *Quarterly Journal of Urban Economics and Management*, 2 (7), 34-15. (In Persian)

Farhadi, F. & Fathi, M. & Rahimi, S.D. (2024). Identifying and ranking strategies for achieving sustainable urban incomes, *Sustainable Urban Development*, 15, 41-56. (In Persian)

Feizi-Totkaleh, Z. & Doostdar, A. & Samsam-Bozorgy, R. (2021). Investigating the sources of income of municipalities in order to provide a solution for increasing sustainable income, *Specialized Scientific Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(18), 135-146. (In Persian)

Ghadami, M. & Seyed-Rezaei, M.Y. & Azadi-Qatar, S. (2013). An analysis of the legal foundations of municipalities' revenue sources with emphasis on fees, *Studies on Urban Structure and Function*, 1(4), 27-52. (In Persian)

Hajilo, M. & Mirehei, M. & Pilehvar, M. (2019). An analysis of the status of income sources of city officials with emphasis on sustainable income (case study: Qom city), *Human Settlement Planning Studies*, 14(3), 677-695. (In Persian)

Hassanzadeh, E. & Bahrami, B. (2021). Investigating the status of income generation mix with achieving sustainable income in the municipality of Saqqez, *Specialized scientific quarterly journal of new research approaches in management and accounting*, 5(16), 172-196. (In Persian)

Heidarzadeh, E. & Behzadfar, M. (2019). The Impact of Population Density on Urban Quality of Life Indicators, *Case Study: District 3 of Tehran. Research and urban planning* 10(37), 1-12. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22285229.1398.10.37.1.5> (In Persian)

Hendriks, C.J. (2018). Municipal financing for sustainable development: A case of South Africa, *Local Economy*, 33(7), 757-774.

Kazemi-Laksar, H. & Khavari-Nasir-Mahalleh, A. & Samsam-Bozorgiri, R. (2021). Investigating the sustainability of financial resources in municipalities, *Specialized Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(18), 199-208. (In Persian)

Khorasanipour, E. (2024). Analysis and study of financial resources management in municipalities with a sustainable income approach, *Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 5(48), 337-345. (In Persian)

Lindo, J.M. & Regmi, K. & Swensen, I.D. (2025). Stable income, stable family. *Review of Economics and Statistics*, 107(3), 653-667.

Moghani-Rahimi, B. & Ebrahimi-Zarandi, M. (2024). Feasibility of providing sustainable urban incomes, a case study of Zarand city. *Journal of Urban Social Geography*, 11(1), 271-287. doi: 10.22103/jusg.2024.2129. (In Persian)

Puron-Cid, G. & Gil-Garcia, J.R. (2022). Are Smart Cities Too Expensive in the Long Term? Analyzing the Effects of ICT Infrastructure on Municipal Financial Sustainability, *Sustainability*, 14(10), 6055.

Rasouli, A. (2022). Providing solutions for securing sustainable urban income sources; Case study: Mahabad Municipality, *Specialized Scientific Quarterly Journal of Urban Design Studies and Urban Research*, 4(48), 41-60. (In Persian)

Rasouli, A. (2022). Providing solutions for securing sustainable urban income sources; Case study: Mahabad Municipality, *Specialized Scientific Quarterly Journal of Urban Design Studies and Urban Research*, 4(48), 41-60. (In Persian)

Sarif, S. & Ali, N.A. & Kamri, N.A. (2024). Zakat for generating sustainable income: an emerging mechanism of productive distribution. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2312598.

Sohrabi, R. & Safari, A. (2019). Identifying and ranking the most important methods of securing sustainable income for municipalities using MCDM techniques (case study: Hamedan Municipality), *Urban Economics*, 4(2), 91-110. (In Persian)

Trenovski, B. & Merdzan, G. & Peovski, F. (2022). Municipal Revenue Determinants in the South-Eastern European Economy: Evidence from North Macedonia, *Studia Regionalne i Lokalne*, (1 (87)), 22-36.

Wällstedt, N. & Grossi, G. & Almqvist, R. (2014). Organizational solutions for financial sustainability: A comparative case study from the Swedish municipalities, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 26(1), 181.

Providing an Operational Framework for Increasing Sustainable Revenues of Mazandaran Province Municipalities with Emphasis on Executive Solutions

Shabnam Kazemi¹, Hasanali Aghajani², Seied Ahmad Jafari
Kolarijani³, Einollah Deiri⁴, Mohammad Hasan Shakki⁵

Abstract:

One of the concerns of urban managers in Iran, and around the world, is securing sustainable revenue sources for municipalities. One of the reasons for the failure to achieve sustainable municipal revenue is a lack of proper understanding in securing revenue sources. This research was conducted with the aim of providing an operational framework for increasing the sustainable revenues of Mazandaran Province municipalities, with an emphasis on executive solutions. The statistical population consists of municipal managers, experts in the field of sustainable revenues, university professors who have conducted research in the field of sustainable revenue policymaking, and managers of institutions and organizations related to the municipality. The method of selecting the statistical sample was the snowball sampling method, for which 19 experts were selected. Data were collected through open-ended interviews and analyzed using qualitative content analysis techniques. After open coding, axial coding, and categorization, four dimensions were identified and introduced: Increased Executive Revenues with components of government financial support, local taxes and levies, and service fee collection; Tourism and Tourism Development with components of cultural tourism, tourism marketing, tourism infrastructure development, and entrepreneurial tourism; Creation of Income-Generating Jobs with components of waste management and entrepreneurial income; Reform of Municipal Revenue Policies with components of investment development, policymaking to achieve new and efficient resources, and streamlining the economic assessment system.

Keywords: Sustainable revenues; Municipalities; Policymaking; Municipal revenue system.

¹ PhD Student, Department of Public Administration, Qa.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.
Sh.kazemi62@gmail.com

² Professor, Management Department, University of Mazandaran, Babolsar, Iran. aghajani@umz.ac.ir

³ Assistant Professor, Department of Public Administration, Qa.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.
Kjas_51@yahoo.com

⁴ Assistant Professor, Mathematics and Statistics, Qa.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran. Deiri53@gmail.com

⁵ Assistant Professor, Department of Public Administration, Qa.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran.,
Mh_shakki@yahoo.com