

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۱۵

## ارائه الگوی پایدارسازی نظام درآمدی و مدیریت توسعه شهر صفی آباد

سعید ملکی<sup>۱</sup>، علی محمد منصورزاده<sup>۲</sup>، مهدی کوشکی<sup>۳</sup>

### چکیده

از آنجا که چگونگی توسعه پایدار شهری یکی از مهمترین چالش‌های پیش‌روی سیاست‌مداران و برنامه‌ریزان شهری است؛ و با افزایش نیاز به خدمات عمومی در شهرها و محدودیت‌های مالی شهرداری‌ها از سوی دیگر، این چالش روز به روز بیشتر می‌شود. بر همین اساس، دستیابی به الگوی پایدار منابع مالی برای تأمین هزینه‌های جاری و عمرانی شهر، از مهم‌ترین عوامل پایداری شهری است که امکان سرمایه‌گذاری در نظام زیرساخت‌های توسعه‌ای شهر را فراهم می‌کند. این نوشتار توصیفی - تحلیلی است که از مدل SWOT استفاده و سعی شده است نقاط ضعف را به نقاط قوت و تهدیدات را به فرصت‌ها تبدیل کرد و از آنها بهره‌برداری لازم را برد. در پژوهش حاضر، پس از بررسی نقاط ضعف و تهدیدات موجود در ساختار شهری، از سه الگوی پیشنهادی برای برون رفت از این چالش‌ها در جهت مدیریت توسعه پایدار شهر صفی آباد از توابع استان خراسان شمالی ارائه گردید است. الگوی شماره ۱ در دو محور با عنوان «کنترل، کاهش و حذف تدریجی منابع درآمدی ناپایدار و ناسالم» و «مدیریت، بهبود و افزایش منابع پایدار» موجب پایدارسازی نظام درآمدی و مدیریت شهری صفی آباد در دو بازه میان‌مدت و بلندمدت خواهد شد. الگوی شماره ۲ نیز بر ارائه روش‌های جدید درآمدی پایدار با هدف پتانسیل منابع موجود در ساختار شهری تأکید دارد.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی راهبردی، توسعه پایدار، SWTO، شهر صفی آباد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. استاد گروه جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری، دانشگاه شهید چمران اهواز، ایران، malaki@scu.ac.ir

۲. نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری تخصصی جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه خوارزمی تهران، ایران، Mansourzadeh68@gmail.com

۳. دانش‌آموخته رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی شهری دانشگاه پیام‌نور اهواز، ایران.

## مقدمه

توسعه پایدار شهری را به پیشرفت کیفیت زندگی انسان ها با توجه به حفظ ظرفیت های سیستم تأمین کننده حیات کره زمین گویند (بهرامی پاوه و همکاران، ۱۳۹۰: ۳۸-۴۰). از آنجا که چگونگی تأمین مالی پایدار شهری یکی از مهمترین چالش های پیش روی سیاستمداران و برنامه ریزان شهری است؛ و با افزایش نیاز به خدمات عمومی در شهرها و محدودیت های مالی شهرداری ها از سوی دیگر، این چالش روز به روز بیشتر می شود (شرزه ای و ماجد، ۱۳۹۰: ۳۰۱). بر همین اساس، دستیابی به الگوی پایدار منابع مالی برای تأمین هزینه های جاری و عمرانی شهر، از مهم ترین عوامل پایداری شهری است که امکان سرمایه گذاری در نظام زیرساخت های توسعه ای شهر را فراهم می کند (بحرینی، ۱۳۷۸: ۵۷). ایجاد شهرها و پیدایش مسأله شهر نشینی دارای سابقه طولانی در کشورمان می باشد ولی سابقه ای اداره شهرها توسط سازمان های محلی (شوراها و شهرداری ها) مبتنی بر قوانین مکتوب و مشخص به کمتر از یک قرن می رسد (نجاریان بهمنمیری، ۱۳۸۷: ۲). رشد جمعیت شهری و گسترش مهاجرت از روستا و مهاجرت از شهرهای کوچک به شهرهای بزرگ و کلان شهرها و تحولات جمعیتی شامل مهاجرت، افزایش زاد و ولد و کاهش مرگ و میر به دلیل بالا رفتن سطح بهداشت، خشکسالی دهه های اخیر و افت آب های زیرزمینی به علت برداشت بی رویه و کمبود بارش بر شهرها تأثیر گذاشته اند (محمدی، ۱۳۹۰: ۱۴۸)، این افزایش جمعیت باعث افزایش مشکلات عدیده برای شوراها و شهرداری های کشور گردیده است. از آنجا که اداره مطلوب شهرها و ارائه ای خدمات مناسب و کنترل و هدایت پروژه های عمرانی علاوه بر اعمال مدیریت صحیح، مستلزم کسب اعتبارات کافی و هزینه های صحیح آن می باشد، لذا شوراها و شهرداری ها به عنوان سازمان های محلی جهت انجام وظایف خود می باید از امکانات مناسب مالی برخوردار باشند (آذربایجانی و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۶-۱۵).

شهرداری ها در کشورهای پیشرفته جهان با هماهنگی کامل دستگاه های زیربند اداری به انجام وظایف گسترده در خصوص مدیریت شهری می پردازند. در این کشورها شهرداری و شهرداران از منزلت والایی برخوردارند و دارای اختیارات ویژه ای می باشند (سازمان ملل متحد، ۱۹۹۶: ۵-۴)، در حالیکه در کشور ما ایران اتکای بیش از حد اکثر شهرداری های کشور به درآمدهای دولتی و درآمدهای حاصل از مسکن و فروش تراکم باعث افزایش و تشدید قیمت مسکن و بروز مشکلات و بحران های مالی در مقاطع مختلف زمانی برای شهرداری ها شده است (پاپلی یزدی، ۱۳۹۵: ۲۵-۲۶). هر چند درآمد شهرداری ها در سال های اخیر از طریق اخذ عوارض گوناگون و دیگر منابع از رشد قابل توجهی برخوردار بوده است، اما متقابلاً هزینه های آن نیز افزایش یافته و امروزه دستیابی به روش های جدید و پیش بینی منابع درآمدی مطمئن و پایدار و تعدیل هزینه های شهرداری دغدغه اصلی مدیران و برنامه ریزان امور شهری از جمله شوراها و اسلامی شهرها و شهرداران می باشد (دانش جعفری و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۳).

امروزه در بسیاری از شهرهای کشور نحوه کسب درآمد توسط شهرداری های به چالشی بزرگ تبدیل شده است. کسب درآمد از منابع پایدار در طول زمان موجب تقویت شهرداری می شود که این خود سبب می گردد شهرداری نقش فعال تر و مفیدتری در محیط شهری ایفا نماید و پاسخگویی مناسبی به نیازهای شهروندان در محیط شهری داشته باشد (Khemel & Zhao, 2015: 97). اهمیت این موضوع ما را بر آن داشت تا ایده ها و راهکارهایی را پیرامون مدیریت پایدار شهر صفی آباد با توجه به پتانسیل منطقه، در شوراها و شهرداری ارائه دهیم.

شهر صفی آباد به سبب موقعیت قرارگیری جغرافیایی، طی سه دهه ی اخیر با خشکسالی های و افت آب زیرزمینی (به علت کمبود بارش، زدن چاه های مجاز و غیرمجاز عمیق و نیمه عمیق و مصرف بی رویه آب) شدید مواجه بوده است.

که در سه حوزه زیست‌محیطی، اقتصادی و فرهنگی - اجتماعی شهری صفی‌آباد تبعات منفی داشته است. در واقع با تخریب و آسیب منابع آب و خاک در فضاهاى شهری منجر به تغییرات نامطلوب در پارامترهای اقتصادی نظیر درآمد، اشتغال، هزینه‌های زندگی و تولید و ظرفیت تنوع‌پذیری شده است (حسینی صدیق، ۱۳۹۶: ۵). با توجه به این موضوع، این نوشتار توصیفی-تحلیلی است که از مدل SWOT استفاده و سعی شده است، نقاط ضعف را به نقاط قوت و تهدیدات را به فرصت‌ها تبدیل کرد و از آنها بهره‌برداری لازم را برد. نوشتار حاضر از یک سری برنامه و طرح‌های پیشنهادی جهت مدیریت توسعه پایدارى شهر صفی‌آباد تدوین گشته است که امید است با اجرای اینگونه برنامه‌ها و طرح‌ها بر مشکلاتی از قبیل کمبود بودجه فائق آید و در راستای آبادانی شهر صفی‌آباد گام برداشت.

### مبانی نظری و پژوهش تحقیق

چگونگی تأمین مالی پایدار شهری یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سیاست‌مداران و برنامه‌ریزان شهری است. با افزایش نیاز به خدمات عمومی در شهرها و محدودیت‌های مالی شهرداری‌ها از سوی دیگر، این چالش روز به روز بیشتر می‌شود (Khmel & Zhao, 2015: 26). بر مبنای تعریف UN-HABITAT، درآمد پایدار عبارت است از 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 و سرمایه‌های طبیعی مواجه است (UN, 2009: 11). بر همین اساس دستیابی به الگوی پایدار منابع مالی برای تأمین هزینه‌های جاری و عمرانی شهر، از مهم‌ترین عوامل پایدارى شهری است که امکان سرمایه‌گذاری در نظام زیرساخت‌های توسعه‌ای شهر را فراهم می‌کند (زیاری و مهدیان، ۱۳۹۲: ۲۳؛ شرزای و ماجد: ۱۳۹۰: ۵). کشورهایی که دارای سیستم اقتصادی ناکارآمد و مبتنی بر اقتصاد غیررسمی، نام‌های مالیاتی ضعیف و فاقد مکانیزم‌های مشارکت شهروندان در تأمین هزینه‌های شهرها هستند، سیستم تأمین درآمد شهرداری‌ها عمدتاً به سمت منابع درآمدی ناپایدار و ناسالم کشیده می‌شود (Antón, 2016: 78; Navarro & Llanto, 2014: 15). مشکلات تأمین مالی برای احداث زیرساخت‌های شهری نیز از یکی دیگر مسائل کشورهای جهان سوم است که عموماً به دلیل بهره‌وری پایین و موانع نهادی و سازمانی می‌باشد (Bird, 2005: 51). شهرداری ایران تا اواخر دهه ۱۳۵۰ از شیوه‌های سنتی تأمین مالی (متکی بر بودجه دولت مرکزی) استفاده می‌کردند. سهم کمک‌های دولتی در سال‌های قبل از ۱۳۶۳ سیر صعودی داشت. ولی بر اساس طرح خودکفایی شهرداری‌ها در سال ۱۳۶۳، مقرر گردید شهرداری‌ها طی یک برنامه‌ریزی سه ساله به خودکفایی برسند. از آن پس سهم کمک‌های دولتی کاهش یافت (اکبری و مؤذن جمشیدی، ۱۳۹۲: ۳). همزمان با اعمال سیاست خودکفایی، شهرداری‌ها جهت تأمین 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 کمیسون ماده صد یا تخلفات ساختمانی و متوسل شدن به دولت (اکبری و یارمحمدیان، ۱۳۹۱: ۱۰۴). به همین دلیل شهرداری‌ها به تدریج به درآمدهای ناپایدار و ناسالم متوسل شدند، بدون آنکه به تبعات سوء این درآمدها توجه کنند (تیره‌بصیری و اکبری، ۱۳۸۹: ۱). این مسأله در شهر صفی‌آباد شدیدتر از سایر شهرهای کشور اتفاق افتاد و به ناپایداری نظام درآمدی و مدیریت توسعه شهری صفی‌آباد روز به روز بیشتر دامن زد. بررسی‌ها در این تحقیق نشان می‌دهد دو چالش عمده سیستم تأمین درآمدی شهرداری صفی‌آباد عبارت است از:

ناپایدار و ناسالم بودن نظام تأمین درآمدی شهرداری صفی‌آباد در وضعیت کنونی

عدم توفیق شهرداری صفی آباد در دستیابی به مدیریت توسعه پایدار شهری از این رو لازم است تا وضعیت کنونی سیستم شهرداری‌ها اصلاح گردد. همچنین شهرداری‌ها باید چگونگی دستیابی به منابع بخش خصوصی و بازارها مالی و سرمایه‌ای را نیز یاد بگیرند (موسوی، ۱۳۹۱: ۱). البته هیچ الگوی منحصر به فردی وجود ندارد که همه شهرداری‌ها از آن استفاده کنند. بلکه اصول و رهنمون‌های اقتصادی هر سیستم حکومتی منجر به طراحی این سیستم می‌گردد (Ebel & Vaillancourt, 2004: 131). پژوهش حاضر الگویی برای پایدارسازی نظام درآمدی و مدیریت توسعه پایدار شهری صفی آباد را ارائه می‌کند؛ در اینجا به جایگاه حقوق شهرداری و ارتباط آن با توسعه پایدار شهری می‌پردازیم.

### جایگاه حقوقی شهرداری و ارتباط آن با توسعه پایدار شهری

قانونی که ما امروزه به عنوان قانون شهرداری می‌شناسیم در سال ۱۳۳۴ تصویب شده؛ البته یک نکته جالب در این میان وجود دارد و آن اینکه از سال ۱۲۸۶ تا الان بیش از ۳۴۰ عنوان قانونی مختلف در زمینه امور شهرداری در مجالس ایران (شورای ملی و شورای اسلامی) تصویب شده که البته بسیاری از آنها در تناقض آشکار با هم هستند. اما چند نکته در ارتباط با جایگاه حقوقی شهرداری قابل ذکر است.

**نکته اول:** بر اساس نظریات علم حقوق، وزارتخانه‌ها و ادارات و سازمان‌های وابسته با آنها دارای شخصیت حقوقی مستقل نبوده و در واقع جزئی از شخصیت حقوقی دولت هستند. اما سایر سازمان‌هایی که بر اساس قانون، مستقل از دولت تشکیل شده‌اند دارای شخصیت حقوقی مستقل هستند. با توجه به همین موضوع و بر اساس ماده ۳ قانون شهرداری (مصوب ۱۳۳۴) شهرداری دارای شخصیت حقوقی است. این تأکید بر استقلال شخصیت نشان می‌دهد که شهرداری مانند سایر سازمان‌ها و دستگاه‌های دیگر، زیرمجموعه دولت نیست، در واقع بر اساس این ماده قانونی، شهرداری قانوناً از اجزای حاکمیت محسوب می‌شود اما تحت لوای هیچیک از قوای سه‌گانه (مقننه، مجریه، قضائیه) قرار نمی‌گیرد.

**نکته دوم:** دستگاه‌ها و سازمان‌هایی که دارای شخصیت حقوقی مستقل نیستند و زیرمجموعه شخصیت حقوقی دولت قرار می‌گیرند، تابع مقررات عمومی کشور هستند اما در مورد دستگاه‌هایی که از شخصیت حقوقی مستقل برخوردارند، شمول قوانین مستلزم ذکر نام آن دستگاه است. شهرداری هم من جمله چنین سازمان‌هایی است. بنابراین شهرداری دارای سلسله مراتب سازمانی مستقل، بودجه‌بندی مستقل است.

**نکته سوم:** بر اساس اصل ۱۰۰ قانون اساسی شورای‌های ده، بخش، شهر، شهرستان و استان برای اداره امور توسط مردم انتخاب می‌شوند. بر اساس اصل ۷ قانون اساسی "شوراها از ارکان تصمیم‌گیری و اداره امور کشورند". در واقع بر اساس اصل ۷ شوراها یکی از چهار نهادی هستند که با رأی مستقیم مردم انتخاب می‌شوند و در کنار و موازات قوای سه‌گانه قرار می‌گیرند. در واقع شوراها با در اختیار داشتن چنین جایگاه رفیعی نماد حاکمیت ملی هستند.

**نکته چهارم:** بر اساس ماده ۵۰ قانون شهرداری و ماده ۳۵ قانون تشکیل شوراهای اسلامی کشور، نصب و عزل شهردار به پیشنهاد شورای شهر و حکم وزیر کشور انجام می‌شود. در واقع انجمن شهر در حکم نهاد قانونگذاری شهرداری و سازمان بالادستی آن در کلیه امور مالی، سازمانی و عملیاتی می‌باشد.

در کل اینگونه می‌توان گفت که شخصیت شهرداری مستقل از دولت است و در سلسله مراتب سازمانی دولت قرار ندارد. این وضعیت انعطاف عمل بیشتری را برای شهرداری به همراه دارد. شخصیت حقوقی شهرداری به اعتبار نوع

رابطه‌ای که با شورای شهر دارد، و با در نظر گرفتن اینکه مطابق قانون اساسی شورای شهر مستقیماً با آرای مردم برگزیده می‌شود، منبعث از اراده عمومی (مردم) است و در این زمینه در میان نهادهای عمومی غیردولتی وضعیتی منحصر به فرد دارد. در واقع استقلال شخصیت حقوقی شهرداری باعث شده تا شهرداری از جایگاه ویژه‌ای در بین سایر نهادها و دستگاه‌های کشور برخوردار باشد. اما متأسفانه نه تنها خود شهرداری بلکه سایر دستگاه‌های کشور و حتی خود مردم هم برای چنین جایگاه شهرداری اهمیتی قائل نیستند و این موضوع آنقدر ریشه‌دار و عمقی است که اگر دقت کنید، شهرداران سعی دارند تا ارتباط و وابستگی خود را به نمایندگان دولت در شهرها (استانداران، مدیران کل استانی) زیاد و زیاده‌تر کنند. در حالیکه اگر شهرداران جایگاه واقعی شهرداری و شورای شهر را بشناسند بسیار بهتر می‌توانند به مدیریت شهر بپردازند. البته در این میان نباید از یاد برد که ساختارهای حاکم بر دستگاه دولتی ما نیز به این موضوع دامن می‌زند، بطوری‌که بعضاً شهرداران و شهرداری مجبورند تا بر میزان وابستگی و ارتباط خود به دولت بیفزایند. برای مثال یکی از عمده مشکلات شهرداری ایران میزان سهم دولت در بودجه شهرداری‌هاست. شاید بتوان گفت در هیچ کشوری سهم دولت در بودجه شهرداری به اندازه کشور ما کم نیست و این امر باعث شده تا شهرداری‌ها برای تأمین بودجه دست به هر کاری بزنند.

البته شوراهای شهر برای مدت حدود ۲۰ سال وجود نداشتند تا اینکه در سال ۱۳۷۸ مجدداً شروع به فعالیت می‌کنند. نوع نگرش مردم به مدیریت شهر و شهرداری را نیز نباید از یاد برد. براساس آمارهای موجود، مردم بهترین وظیفه شهرداری‌ها را تأمین نظافت شهر می‌دانند، یعنی شهرداری را به عنوان یک نهاد عمرانی و خدماتی می‌شناسند در حالیکه امور عمرانی و خدمات شهری بخش کوچکی از وظایف شهرداری را تشکیل می‌دهد.

با توجه به اینکه در حال حاضر برعکس کشورهای توسعه یافته، مدیریت یکپارچه شهری در کشور ما حاکم نیست بنابراین پیاده نمودن راهبرد توسعه شهری (CDS) منطبق بر الگوی کامل غربی در شهرهای ما اجراشدنی نیست، چرا که قسمت عمده‌ای از وظایف مدیریت شهری در چهارچوب وظایف و تکالیف شهرداری نمی‌باشد، بویژه اینکه برخی فعالیت‌های درآمدزا معضلاتی را در این مسیر فراهم نموده‌اند از جمله ارائه خدمات درآمدزای آب، برق، گاز و مخابرات. بنابراین اهداف تعریف شده و برگرفته از نقاط ضعف و قوت در مرحله تعریف اهداف اجرایی و برنامه‌ها و فعالیت‌ها دچار یک مشکل مدیریتی می‌شود.

پژوهش‌های صورت گرفته نیز حاوی نکات مهمی است که در ارئه الگو مؤثر بوده است. چتان و هیتش<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) به روش‌های تأمین مالی خلاق زیر ساخت‌های شهری در هند بر اساس مشارکت عمومی و خصوصی پرداخته و از مالیات به عنوان ابزار اساسی در شکل‌دهی بازار تأمین مالی شهرداری نام می‌برند. از نظر گویندا و برد<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) روند رو به رشد نیاز به خدمات عمومی شهری ایجاب می‌کند تا از منابعی مانند قرض از بانک‌ها، هزینه‌های توسعه فیزیکی، فروش زمین، و مشارکت بخش خصوصی استفاده شود. وکتاچالام<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) نقش سازمان‌های شهری محلی را در تأمین مالی پروژه‌های شهری هند از طریق روش‌های خلاقانه بسیار مؤثر می‌داند. این روش‌ها عبارتند از: انواع مالیات‌ها و عوارض محلی، مالیات‌های سبز، وام‌های بلاعوض بانک‌های بین‌المللی، جلب مشارکت بخش خصوصی و دولتی به‌طور همزمان برای سرمایه‌گذاری.

۱. Chetan & Hitesh

۲. Govinda & Bird

۳. Venkatachalam

اصلاح قانون‌سازی و عمران شهری با رویکرد نقش شهرداری و شورای شهر، تعیین نرخ عوارض نوسازی با توجه به موقعیت اقتصادی و اجتماعی هر شهر و با در نظر شورای شهر، به رسمیت شناختن حضور شهرداری و شورای شهر در ارزیابی و تعیین بهای زمین‌های شهری، اصلاح آیین‌های مرتبط بر اساس قوانین خاص و عام شهرسازی، مکانیزه شدن بانک اطلاعات املاک و استفاده از سیستم اطلاعات جغرافیایی برای ممیزی و بروز کردن اطلاعات املاک را پیشنهاد کرده است. حبیب‌نیا و شاه‌مرادی (۱۳۸۸) به مسأله صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک پرداخته‌اند. حسن‌زاده و خسرو شاهی (۱۳۸۸) الگویی پیشنهاد کرده‌اند که شامل مالیات محلی بر زمین‌ها و مستغلات بهای کالاها و خدمات، کمک‌های بلاعوض دولت، وام و انقراض، اعانات و کمک‌های اشخاص حقیقی و حقوقی و درآمدهای اتفاقی می‌باشد. موسوی و همکاران (۱۳۸۹) نظام تأمین مالی شهر تفت را ضعیف و ناکارآمد ارزیابی کرده و راهکارهایی چون استفاده از سیستم مدیریت شهری نوین، تعریف پروژه‌های درآمدزا، توسعه و خدمات شهری، تخصیص اعتبارات عمرانی به صورت برابر برای تمام سرفصل‌های بودجه‌ای ارائه کرده‌اند. بر اساس نتایج پژوهش شرزهی و ماجد (۱۳۹۰) نیز بخش عمده‌ای از درآمدهای شهرداری‌های کشور، با مفاهیم پایداری و مطلوب بون همخوان نیستند و عمدتاً از منابع ناپایدار کسب می‌شوند. در حالی که منابع پایدار همچون عوارض نوسازی، مالیات بر زمین و مستغلات و درآمدهای حاصله از فروش خدمات به طور نسبی مغفول مانده‌اند. یگانگی دستگردی (۱۳۹۰) به نقش پر اهمیت آژانس‌های توسعه شهری در این زمینه تأکید دارد. یکی از چالش‌های اساسی نظام درآمدی شهرداری‌ها را به روزآوری و جستجوی منابع جدید برای تأمین هزینه‌های پروژه‌های بزرگ شهری معرفی کرده است. هاشمی و همکاران (۱۳۹۱) برای ارائه الگو، شش اصل پایستگی و ادامه‌دار بودن، منعطف بودن، حکمروایی شهری، همبستگی با توسعه اجتماعی، همبستگی با توسعه اقتصادی و همبستگی با توسعه محیطی را معرفی کرده است.

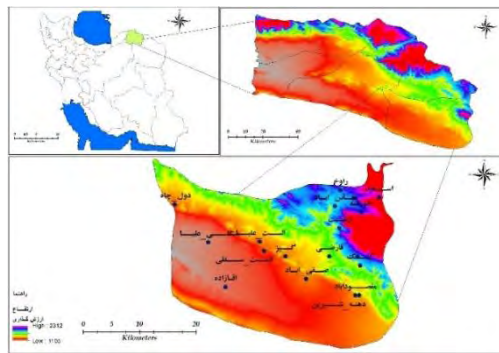
### مواد و روش‌ها

نوع تحقیق کاربردی و روش بررسی آن توصیفی - تحلیلی است. ابزار گردآوری اطلاعات مطالعه اسناد و مدارک و مصاحبه است. جامعه آماری تحقیق، مردم، مسئولان و مدیران شهرداری صفی‌آباد است. در مرحله اول با توجه به اطلاعات موجود و بررسی وضعیت شهر و شهرداری پرداخته شده و سپس در مراحل بعدی تحقیق جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه راهکار توانمندسازی درآمد شهرداری از روش تحلیلی SWOT استفاده شده است. ابتدا با توجه به بررسی‌های صورت گرفته بر روی محدوده قانونی و خدماتی شهر (محیط داخلی) و حریم شهر (محیط خارجی) فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها مورد شناسایی قرار گرفت و سپس به وسیله نظرخواهی از مردم و کارشناسان و وزن‌دهی به هر کدام از این مسائل و محاسبه و تحلیل آنها، اولویت‌ها مشخص گردید. در نهایت جهت برطرف کردن یا تقلیل نقاط ضعف و تهدیدها و تقویت و بهبود نقاط قوت و فرصت‌های موجود در ارتباط با افزایش درآمد شهرداری، راهکارهای مناسبی ارائه شده است.

### معرفی محدوده مورد مطالعه

شهر صفی‌آباد در موقعیت ۵۷ درجه و ۵۵ دقیقه طول شرقی و ۳۶ درجه ۴۱ دقیقه عرض شمالی و در جنوب شرق استان خراسان شمالی و شهرستان اسفراین واقع شده است و در ارتفاع از سطح دریا ۱۲۲۲ قرار دارد. شهر شدن صفی‌آباد از آبان ماه سال ۱۳۷۹ می‌باشد. جمعیت شهر صفی‌آباد در سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۳۴۲۷ نفر می‌باشد؛ که نسبت به سال ۱۳۹۰

جمعیت شهر ۳ درصد کاهش داشته است. به لحاظ آب و هوایی شهر صفی آباد در طبقه بندی های بلر، دومارتن به ترتیب در منطقه خشک است و میانگین بارش سالانه ۱۴۵ میلی متر است؛ و همچنین، سطح آب زیرزمینی ماهانه دشت صفی آباد از سال ۱۳۶۸ تا سال ۱۳۹۵ به اندازه ۹/۶ متر افت سطح ایستایی داشته و میزان متوسط افت سالانه ۰/۶۸ متر می باشد (حسینی صدیق و مقیمی مقام، ۱۳۹۷: ۸).



شکل (۱): محدوده مورد مطالعه

### یافته های پژوهش

در این مقاله سعی شده است نقاط ضعف را به نقاط قوت و تهدیدات را به فرصت ها تبدیل کرد و از آنها بهره لازم را برد. شناسایی موضوع ها در رویکرد راهبردی جنبه حیاتی دارد. به عبارتی اهداف را حسب واقعیت های موجود روشن ساخته و در نهایت نتایج و دستاوردها را مستند به عینیت می کند. در برنامه ریزی راهبردی لازم است تدوین راهبردی نهایی، همه عوامل به مثابه بخشی از روند برنامه ریزی راهبردی در چارچوب روش تجزیه و تحلیل SWOT در نظر گرفته شوند. این تکنیک یک ابزار حمایتی برای تصمیم گیری است که عموماً برای تحلیل سیستماتیک محیط داخلی و خارجی سازمان یا مسائل شهری استفاده می شود و بر این اصل استوار است که هر پدیده در یک محیط رقابتی تحت تأثیر شرایط درونی خود و شرایط محیطی یا بیرونی قرار دارد. شرایط درونی در ارتباط با وضعیت و ماهیت پدیده قرار دارد و از دو جنبه نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W) بررسی می شود. شرایط بیرونی یعنی نیروهایی که از سیستم های بیرونی از پدیده بر آن تأثیر می گذارند و از دو جنبه فرصت ها (O) و تهدیدها (T) بررسی می شوند. مرحله اول شناسایی عوامل درونی شامل نقاط قوت و ضعف و عوامل بیرونی شامل نقاط فرصت و تهدید می پردازد (جدول ۱).

جدول (۱): مهمترین عوامل نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در توسعه پایدار شهر صفی آباد

عوامل داخلی	نقاط ضعف (W)	اجتماعی - فرهنگی (A)	کالبدی (B)	اقتصادی (D)
		۱- کمبود امکانات فرهنگی از جمله کتابخانه، مجتمع های فرهنگی و اینترنت	۱- تخلخل شهری در برخی بافت های جدید شهری و ناهماهنگی در ساخت و سازهای جدید	۱- محدود بودن هزینه های سرمایه ای ۲- عدم مدیریت کنترل در هزینه شهرداری ۳- نبود درآمد مستمر و پایدار برای مشاغل موجود در شهر
		۲- کمبود فضا و امکانات ورزشی مناسب آقایان و بانوان	۲- ورودی های نامناسب شهر در سه محور ورودی مشهد-جنورد و سبزوار	۴- درآمد سرانه پایین مردم
		۳- کمبود نسبی فضاهای تفرجگاهی و گذراندن اوقات فراغت در سطح شهر	۳- از بین رفتن انتظام فرم کالبدی شهر بدلیل ساخت و سازهای ناهماهنگ و نامناسب	۵- برخورداری از جمعیت های بیکار (بخصوص بیکاری فصلی)
				۶- فرسودگی شبکه های انتقال انرژی

<p>۷- ضعف شکل گیری خدمات وابسته به توسعه کشاورزی و صنعتی</p> <p>۸- محدودیت منابع مالی پایدار شهرداری</p>	<p>۴- اختلال در منظر شهری بویژه در حاشیه های رودخانه عبوری از کنار و داخل شهر</p> <p>۵- تراکم پایین جمعیتی در بافت های جدید شهر</p> <p>۶- عدم وجود کاربری های متنوع در داخل محلات و عدم شکل گیری هویت محله ای</p> <p>۷- ساخت و ساز های غیراصولی بویژه در سکونتگاه های غیررسمی</p> <p>۸- شبکه معابر شهر دارای تقاطع های زیاد</p> <p>۹- وجود مسکن کم دوام و تخریبی در برخی مناطق بویژه در بافتهای فرسوده و سکونتگاه های غیررسمی</p> <p>۱۰- وجود برخی موانع توسعه</p>	<p>۴- فقدان مرکز تعریف شده شهر و مراکز محله ای با هویت در محلات و توسعه های جدید شهر</p> <p>۵- کمبود پرسنل متخصص در برخی بخش های ادارای شهرداری</p> <p>۶- وجود برخی صنوف آلاینده و وجود آلودگی های صنفی در سطح شهر</p> <p>۷- عدم وجود بیمارستان و مراکز تخصصی درمانی</p>
<p>۱- وجود منابع آب سطحی مناسب</p> <p>۲- وجود پمپ بنزین</p> <p>۳- دسترسی آسان به مصالح</p> <p>۴- وجود واحدهای شن و ماسه</p> <p>۵- وجود روستاهای بزرگ و پرجمعیت از جمله دهنه شیرین، منگلی و عباس آباد در جوار شهر</p> <p>۶- امکان تولید محصولات زراعی در حوزه نفوذ مستقیم شهر</p> <p>۷- قرار گرفتن در مسیر پر تردد گردشگری مشهد به شمال کشور</p> <p>۸- وجود اراضی جلگه ای مناسب کشاورزی</p>	<p>۱- وجود یک استخوان بندی منسجم در محور اصلی و عبوری شهر</p> <p>۲- تنوع در منظر و سیمای شهر به دلیل عوارض طبیعی مثل کوه و رودخانه</p> <p>۳- پوشش گیاهی و باغات موجود در محدوده شهر در راستای تلطیف و زیبایی منظر شهری</p> <p>۴- شروع اجرای طرح جمع آوری و دفع فاضلاب</p> <p>۵- وجود مسیرهای رودخانه ای کنار شهر جهت جمع آوری و دفع آب های سطحی</p>	<p>۱- برخورداری از جاذبه های طبیعی بویژه نوروزتپه و رباط راونیز و محوطه سنگی</p> <p>۲- برخورداری از جاذبه های تاریخی</p> <p>۳- برخورداری از اماکن مذهبی متعدد و نهادها و دسته های مذهبی</p> <p>۴- وجود پارک جنگلی راونیز در حریم شهر جهت گذراندن اوقات فراغت</p> <p>۵- وجود آب انبار مربوط به دوره افشار- دوره قاجار</p>
<p>۱- عدم تناسب زیرساخت های موجود با خدمات عمومی</p> <p>۲- نرخ بالای مهاجرت به شهرهای بزرگ تر بخصوص مرکز استان</p> <p>۳- تخریب اراضی کشاورزی و چشم اندازهای طبیعی</p> <p>۴- عدم ساماندهی شاغلین بخش های مختلف اقتصادی</p> <p>۵- عدم بهره برداری مناسب از ظرفیت های گردشگری طبیعی و تاریخی</p> <p>۶- عدم توسعه مشاغل خانگی</p>	<p>۱- زلزله خیزی منطقه</p> <p>۲- ناامنی ناشی از عبور و تردد وسائط نقلیه از محور اصلی و استخوان بندی شهر و تهدید حرکت پیاده</p> <p>۳- محاصره شدن شهر توسط زمین های کشاورزی، خصوصاً در قسمت جنوبی که منجر به افزایش از مسیر ارتباطی می شود.</p> <p>۴- سیل خیزی و تهدید ساختمانها در برخی مناطق شهر</p> <p>۵- وجود گسل های فعال</p> <p>۶- وجود یافت های فرسوده و قدیمی در شهر</p>	<p>۱- بالا بودن نرخ بیکاری و افزایش ضریب آسیبهای اجتماعی سطح شهر</p> <p>۲- حاشیه نشینی در برخی محیط های پیرامونی شهر</p> <p>۳- مهاجرت های روستایی و ساخت و سازهای نامناسب</p> <p>۴- فقدان فرصتهای شغلی مناسب بویژه در بخشهای خدماتی سطح شهر</p> <p>۵- عدم وجود نظام جمع آوری و تصفیه فاضلاب</p>

نقاط قوت (S)

تهدیدها (T)

تهدیدها (T)

در این پژوهش، ماتریس برنامه ریزی راهبردهای کمی برای ارزیابی امکان پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط اجتماعی، اقتصادی، مدیریتی- نهادی، عملکردی، محیطی و وضع موجود منابع درآمدی شهرداری- هاست؛ و مشخص کننده جذابیت نسبی راهبردهایی است که در مرحله تصمیم گیری مورد استفاده قرار می گیرند. جمع بندی جدول نشان می دهد که نقاط قوت و فرصت های شهر با جمع ۶۳ مورد تقریباً نزدیک به تعداد ۴۱ مورد نقاط



ضعف و تهدیدها است و این مساله نشان می‌دهد که استراتژی خاصی به تنهایی برای توسعه شهر کفایت نمی‌کند و باید ترکیبی از راهبردهای تهاجمی (SO)، تدافعی (WT)، بازنگری (Wo) و بویژه تنوع (ST) استفاده شود که تأکید این مقاله در بحث شهرداری بر تنوع بخشی به درآمدهای پایدار می‌باشد.

#### هدف‌های بلندمدت و راهبردی توسعه شهر

##### تعیین اهداف راهبردی بلندمدت اجتماعی - فرهنگی توسعه شهر

- ارتقاء کیفیت سکونت و زیست شهری و افزایش سرزندگی و نشاط شهری

- ایجاد زمینه مشارکت در بخش خصوصی

##### تعیین اهداف راهبردی بلندمدت کالبدی توسعه شهر

- ایجاد فضاهای شهری مطلوب، منسجم و کارا با معماری و شهرسازی مناسب ایرانی - اسلامی با احساس هویت

محل‌های

- ارتقای کیفیت‌های زیست‌محیطی با تأکید بر توسعه پایدار و بوم‌آورد

##### تعیین اهداف بلندمدت اقتصادی توسعه شهر

- توسعه اقتصادی و افزایش درآمد شهروندان و شهرداری با تکیه بر درآمدهای پایدار

##### راهکارها و عوامل بهبود مدیریت پایدار شهرداری

بهبود وضعیت مالی شهرداری‌ها به سه عامل بستگی دارد:

۱- کاهش هزینه‌های موجود

۲- افزایش درآمد و بهره‌وری منابع جدید

۳- خلق منابع جدید درآمدی

##### الف) کاهش هزینه‌های موجود

در این قسمت درصدد کاهش هزینه‌هایی هستیم که بیشترین بار هزینه‌ای را بر شهرداری تحمیل می‌کند و طبق قانون ۸۰/۲۰ پارتو، ما باید به سراغ هزینه‌هایی برویم که ۲۰ درصد از هزینه‌های شهرداری را تشکیل می‌دهند، اما ۸۰ درصد بار هزینه‌ای را به شهرداری تحمیل می‌کنند و از طرفی اگر ما موفق شویم این ۲۰ درصد هزینه را کاهش دهیم در نتیجه ۸۰ درصد کل هزینه را کاهش داده‌ایم.

هزینه (۱): هزینه مصرف برق در امتیازات شهرداری.

##### راهکارهای زیر جهت کاهش این نوع هزینه ارائه می‌گردد:

- ❖ استفاده از لامپ‌های کم‌مصرف مانند LED به جای لامپ‌های رشته‌ای و پرمصرف
- ❖ نصب سیستم‌های خورشیدی و بادی در پارک‌ها و معابر عمومی جهت تأمین برق آنها
- ❖ کم کردن روشنایی مکان‌ها و معابر که در نیمه‌های شب عبوری ندارند یا عابر کمی از آنجا تردد می‌کند، یا اینکه نصب دستگاه سنسور وقتی از این مکان‌ها عبور کرد چراغ‌ها روشن شوند و بعد از مدت زمان مشخص خاموش شوند.

هزینه (۲): آبیاری درختان و معابر به روش فعلی توسط تانکر، هزینه‌ها و مشکلاتی را برای شهرداری تحمیل می‌کند که شامل موارد زیر می‌باشد.

❖ به علت خشکسالی در دهه‌های اخیر و افت آب زیرزمینی دشت صفی‌آباد در ۲۷ سال گذشته به ارتفاع مطلق ۹/۶۰ متر به دلیل معایبی که روش فعلی آبیاری دارد (استفاده از گونه‌های محلی جهت کاهش مصرف آب در فضای سبز شهری استفاده شود، لازم است تا مطالعه‌ای در خصوص شناسایی گونه‌های محلی مناسب برای این منظور صورت گیرد)

❖ هزینه‌های حقوق حداقل ۲ کارگر که در ماه بالغ ۲,۰۰۰,۰۰۰ تومان می‌باشد.

❖ هزینه‌های گازوئیل ماشین حمل آب که ماهیانه تقریباً ۲۰۰,۰۰۰ تومان می‌باشد.

**راهکارها:** تجهیز فضاهای سبز پارک‌ها و معابر با استفاده از آبیاری قطره‌ای

مزایای اجرای این طرح به شرح زیر می‌باشد:

❖ حذف حداقل ۲ نیروی انسانی

❖ حذف یک وسیله نقلیه

❖ کاهش مصرف آب در حدود ۵۰ درصد

❖ کاهش مصرف برق جهت پمپاژ آب از چاه

**نکته:** علاوه بر اینکه در فضاهای سبز می‌توانیم هزینه‌ها را کاهش دهیم، با ارائه طرحی که در ادامه این نوشتار مطالعه خواهید کرد، می‌توانیم از فضاهای سبز با همان میزان آب و کود مصرفی، درآمدزایی‌های پایداری را متوجه شهرداری کنیم.

**ب) افزایش درآمد و بهره‌وری منابع**

در این قسمت پیشنهادهایی برای شهرداری ارائه می‌گردد تا بتواند با استفاده از ظرفیت‌های موجود شهر، بهترین منفعت را ببرد و در جهت ارتقاء سطح آگاهی شهروندان برنامه‌ریزی کند و شهروندان را در اجرایی کردن برنامه‌ها، همراه و همیار سازد.

**طرح‌های پیشنهادهایی در این قسمت به شرح زیر می‌باشد.**

۱- ممنوعیت هرگونه تخفیف و بخشودگی حقوق و عوارض شهرداری‌ها توسط دولت و قوانین مصوب مگر در صورت تأمین آن از بودجه دولت موضوع تبصره ذیل ماده ۱۸۱.

طبق این تبصره، تخفیف به مشتریان منتفی شده و پیشنهاد می‌شود که با در نظر گرفتن وضعیت مالی مشتریان وجه دریافتی به صورت اقساط از آنها اخذ گردد. تقسیط آری، تخفیف خیر.

۲- گسترش برنامه‌های آموزشی و ترویجی و ایجاد زمینه تفاهم و همکاری بین مردم و شهرداری در راستای جلب مشارکت عمومی و ارتقاء فرهنگ اجتماعی.

به طور مثال: شهرداری اصفهان جهت ارتقاء سطح فرهنگ شهروندان در گذرگاه‌های عابر پیاده تابلوهای زیبایی را قرار داده و طبق برنامه‌ای که دارد هر چند روزی روی یکی از معضلات جامع کارکرده و با چاپ پلاکارد روی این سکوها سعی در تغییر رفتار شهروندان و حذف معضل موجود دارد.

در مثالی دیگر شهرداری تهران نیز بر اساس زمان‌بندی خود بر روی موضوعات مهم کار می‌کند و جملات مرتبط با موضوع موردنظر را بر بدنه پل‌های زیرگذر و پل‌های عابر پیاده نصب می‌کند.

این فعالیت‌ها تأثیر زیادی در ارتقاء سطح فرهنگ جامعه دارد و هر چه سطح فرهنگ افراد در جامعه بالاتر رود جامعه‌ای سالم‌تر و پیشرفته‌تر خواهیم داشت و سطح همکاری شهروندان با بالاتر خواهد رفت.

۳- تأسیس یک اتاق فکر به منظور توسعه شهر:

منظور از این اتاق این نیست که حتما مکانی فیزیکی برای این اقدام وجود داشته باشد، بلکه می توان با فراخوان عمومی طرح های شهروندان را برای توسعه دریافت کرد و سپس با بررسی آن ها در سیستم شهرداری، به عملی بودن یا نبودن آن پرداخت. در صورت علمی و عملی بودن هر طرحی، شهرداری ارایه دهنده طرح را دعوت کند تا با هم اندیشی کارشناسان، زمینه را برای اجرای آن فراهم کنند.

به طور مثال: شهرداری کاشان سایت بانک ایده ی شهر را به آدرس [www.idea.kashsan.ir](http://www.idea.kashsan.ir) راه اندازی کرده و از شهروندان درخواست می کند تا ایده های خود را در این سایت درج کنند و به بهترین ایده جوایزی اهدا می گردد. در مثالی دیگر، شهرداری اصفهان در سایت خود آئینی برای ایده های شهروندان خود قرار داده است و از آنها دعوت کرده تا ایده پردازی کنند و مشکلات و معضلات شهر را با همکاری یکدیگر مرتفع کنند. این کار حس خوبی در شهروندان ایجاد کرده و به تعامل هر چه بیشتر بین شهروندان و شهرداری می انجامد.

۴- یکی از راه های جلب اعتماد شهروندان و فرهنگ سازی برای مشارکت آنان در توسعه شهر می تواند برگزاری جشنواره خوش حسابی در زمینه پرداخت عوارض باشد.

این جشنواره همانگونه که از نام آن برمی آید مشوقی است برای شهروندان خوش حساب. این مشوق در برابر خوش حسابی آن ها می تواند دیگران را نیز در مشارکت برای توسعه شهر از طریق پرداخت عوارض ترغیب کند. به طور مثال شهرداری کاشان به منظور ایجاد انگیزه در شهروندان جهت پرداخت عوارض، جایزه خوش حسابی را یک دستگاه پراید قرار داد تا از این طریق شهروندان تشویق شوند و عوارض مشمول خود را پرداخت نمایند و در توسعه و آبادانی شهر خود سهیم باشند.

۵- افزایش بهره وری نیروی کار با استفاده از ارتقاء آموزش و دوره های بازآموزی؛

۶- گسترش امر نظارت در امور مرتبط با طرح های عمران شهری و برخورد قاطع با تخلفات؛

۷- بررسی مشاغل بخش موجود و اخذ عوارض هایی که مشمول آن می شوند و نپرداخته اند؛

۸- مشارکت بخش خصوصی در پروژه های شهرداری نیز یکی از روش هایی است که می تواند مورد توجه قرار گیرد؛ باید زمینه را برای سرمایه گذاری در پروژه های شهری هموار کرد تا از یک سو رونق اقتصادی محقق گردد و از دیگر سو هم از حجیم شدن شهرداری جلوگیری شود و هم راهی مناسب برای درآمد پایدار ایجاد شده است.

در فرایند توسعه، شهرداری می تواند برای اجرای پروژه های عمرانی شهر، بخش خصوص را به مشارکت بطلبد. این اتفاق هم سبب کوچک شهرداری و حذف بار اضافی از این سازمان خواهد شد و هم با فعال شدن بخش خصوصی، می توان انتظار رونق اقتصادی داشت. با مشارکت بخش خصوصی بخشی از وقت و هزینه های اضافی شهرداری حذف می شود یعنی خود به خود، اصلاحی در هزینه و زمان صورت می گیرد.

شهرداری می تواند برای مشارکت بخش خصوصی در بخش های خدماتی مانند پزشکی و تجاری اولاً زمین با قیمت های مناسب در اختیار بخش خصوصی بگذارد و ثانیاً همه نقاط شهر را برای توسعه همه جانبه و پایدار مدنظر قرار دهد.

۹- محصولات کشاورزی می تواند یکی از منابع دریافت عوارض باشد؛

شهرداری می تواند برای ماشین هایی که اقدام به حمل بار محصولات کشاورزی و خروج آن از شهر می کنند، عوارض وضع کرد. البته میزان این عوارض نباید به گونه ای باشد که بر قیمت تمام شده کالا اثر بگذارد.

### ج) خلق منابع جدید درآمدی

شهرداری باید از ساده‌ترین و عامیانه‌ترین راه تأمین هزینه‌های شهر، یعنی گرفتن عوارض از مردم فاصله بگیرد و به سراغ عرصه‌های خلاقانه‌تری برود. طرح‌های درآمدزا و یافتن راه‌حلی برای ایجاد درآمدهای پایدار در تأمین هزینه‌ها باید به گونه‌ای پیش برود که نیازی نباشد برای هر پروژه‌ای مستقیماً از جیب مردم و به افزایش عوارض مراجعه کند؛ و این امر با تنوع بخشیدن به درآمدهای شهری است.

گزینه‌هایی برای سرمایه‌گذاری و کسب درآمد انتخاب شوند که:

۱- علاوه بر سودآوری برای شهرداری با حداقل هزینه قابل انجام باشد.

۲- همواره بازار داشته باشد.

۳- امکان مشارکت بخش خصوصی با سایر سرمایه‌گذاران وجود داشته باشد.

۴- به شرایط محیطی و امکانات و ظرفیت‌های موجود شهر توجه کند.

۵- نیاز به بازاریابی ویژه‌ای نداشته باشد.

۶- مواد اولیه آن در دسترس باشد.

در ادامه چند طرح پیشنهادی ارائه می‌گردد:

#### ۱- طرح پیشنهادی مدیریت پسماند

از سالیان قبل، یکی از راه‌هایی که مدیران شهری در پی توسعه آن در جهت درآمدزایی برآمدند، مدیریت پسماند شهری است. جداسازی پسماندها از قدیم در فرهنگ ایرانی به شکل جداسازی نان خشک و فروش اشیاء کهنه و کاربرد فضولات برای تهیه کود و به عنوان سوخت در شهرها و روستاها مرسوم بوده و رواج شغلی‌های کهنه فروشی، نان خشکی و ... تأکیدی بر این مدعاست.

برای پایداری و کارکرد صحیح یک سیستم مدیریت پسماند، وجود قوانین و استانداردهای مناسب و کافی که بر اساس مطالعات و تحقیقات علمی و عملی و نیازهای آینده و ظرفیت‌های موجود تدوین می‌شوند، در تمام مراحل از آغاز تا پایان و پایش مداوم و بهبود سیستم، لازم و ضروری است.

قانون مدیریت پسماندها به تصویب مجلس شورای اسلامی رسیده و آیین‌نامه اجرایی آن نیز در سال ۸۴ توسط هیأت دولت، تصویب شد؛ این خود راهکاری مناسب بود.

در ابتدا به دو مورد از قوانینی که از طرح حاضر حمایت می‌کنند اشاره می‌گردد:

❖ ماده ۱۹۰ قانون برنامه پنج توسعه کشور

بر اساس این ماده کلیه دستگاه‌های اجرایی و مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی موظفند جهت کاهش اعتبارات هزینه‌ای دولت، به اعمال سیاست‌های مصرف بهینه منابع پایه و محیط زیست اقدام نمایند تا برنامه مدیریت سبز شامل مدیریت مصرف انرژی، آب، مواد اولیه و تجهیزات (شامل کاغذ)، کاهش مواد زائد جامد و بازیافت آنها (در ساختمان‌ها و وسائط نقلیه) طبق آیین‌نامه‌ای که توسط سازمان حفاظت محیط زیست با همکاری دستگاه‌های زیربط تهیه و به تصویب هیأت وزیران رسید، اجرا گردد.

❖ اولویت داشتن اجرای طرح‌های مدیریت جامع پسماند و حمایت از طرح‌های درآمدزا در رهنمودهای بخشنامه

بودجه سال ۱۳۹۱.

فعالیت‌های کنونی پسماند در انجام اقدام‌های اساسی، زیاد موفق نبوده و علت آن ناقص بودن سیستم و عدم توجه به عناصر موظف و پشتیبان سیستم مدیریت پسماندهای شهری است. عدم تفکیک پسماند از مبدأ و عدم کاهش پسماند در مرحله تولید و ... از جمله موارد نقص در اجراست. ازدیاد پسماندها و تغییرات فیزیکی شیمیایی آنها را به وجود می‌آورد به طوری که برنامه‌های جمع‌آوری و دفع پسماند موجود جوابگوی نیازهای شهرها نخواهد بود. مدیران شهری همواره درصدد گشودن راهی برای کاهش هزینه‌های جمع‌آوری تا دفع این پسماندها بودند و تاکنون نیز به راهکارهای مناسبی دست یافته‌اند ولی برای گذر از این مسیر و کاهش هزینه‌ها می‌توان با تدابیری مهم شاهد این نوع هزینه‌ها باشیم. در مرحله اول آموزش شهروندان و فرهنگ‌سازی در بین مردم، جهت گسترش همکاری با شهرداری در مدیریت پسماند می‌باشد. عموم مردم باید بدانند که انباشت بیش از حد پسماندها هم به زیان خود و هم به زیان طبیعتی است که در آن زندگی می‌کنند و خطراتی را برای نسل‌های آینده به بار خواهد آورد.

توجه به امر بهداشت و سلامت جامعه و رعایت جنبه‌های پیشگیری قبل از درمان بدون توجه به نظام‌های جمع‌آوری و دفع پسماند که علت اصلی آلودگی در شهرها و روستاهای کشور است، امکان‌پذیر نیست. اشاعه بیماری واگیردار و انواع بیماری‌های پوستی و سرطان‌زا و سکنه‌های نابهنگام در جوامع کنونی که به‌طور معمول به مواد فسادپذیر و پسماندهای شیمیایی محیط زیست نسبت داده می‌شود، که در نتیجه ترکیب صدها نوع مواد سمی و عفونت‌زا با پسماندهای شهری و انتشار آنها در آب و خاک و هوا، در اثر دفع غیربهداشتی است.

در ایران با توجه به شرایط اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی شهرهای مختلف می‌توان از شیوه‌های ترکیبی پسماندسوزی، کمپوست، بازیافت کاغذ، پلاستیک، شیشه و فلز و دفن بهداشتی با رعایت استانداردهای لازم استفاده کرد. این روش‌ها در نهایت می‌تواند با یک مدیریت استراتژیکی نه تنها کشور را از مشکلات زیست‌محیطی برای نسل‌های آینده نجات دهد بلکه هزینه‌های شهری را کم و درآمدزایی مناسبی برای این مدیران داشته باشد تا بتوانند در مسایل مهم دیگر شهری برای رفاه و سلامتی شهروندان هزینه کنند.

به طور مثال، در سال‌های اخیر در چندین شهر مهم از جمله شهر تهران، مشهد، اصفهان، زنجان و ... بازیافت پسماند جایگزین دفن پسماند شده است.

وضعیت مدیریت پسماندها در شهر صفی‌آباد از شرایط نامناسبی برخوردار نیست. اجرای برنامه تفکیک از مبدأ و موفقیت آن مستلزم مشارکت و همکاری عمومی است. فرهنگ‌سازی و آموزش عمومی و تخصصی مستمر در کانال‌های تلگرام و وب‌سایت‌ها و ... ایجاد روابط عمومی فعال و پویا بین مدیریت شهری و شهرداری‌ها با مردم همچنین همکاری دستگاه‌های اجرایی مختلف با شهرداری‌ها از ضروری‌ترین ابزار اجرای برنامه تفکیک از مبدأ و موفقیت آن است. با توجه به محاسن واگذاری امور اجرایی پسماندها به بخش خصوصی باید تمهیدات لازم در این زمینه اندیشیده شود.

#### فاز اول: طرح تفکیک زباله از مبدأ

- ۱- فرهنگ‌سازی و بالا بردن آگاهی مردم در جهت مدیریت پسماند و تفکیک از مبدأ زباله‌های خانگی
- ۲- تهیه کیسه یا جعبه‌های مخصوص و تحویل آن به شهروندان جهت جمع‌آوری انواع زباله‌های خشک و زباله‌های تر به صورت جداگانه
- ۳- جمع‌آوری زباله‌ها به صورت روزانه یا هفتگی
- ۴- در نظر گرفتن پاداش برای شهروندانی که در طرح تفکیک از مبدأ همکاری خوبی با شهرداری دارند که این پاداش می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

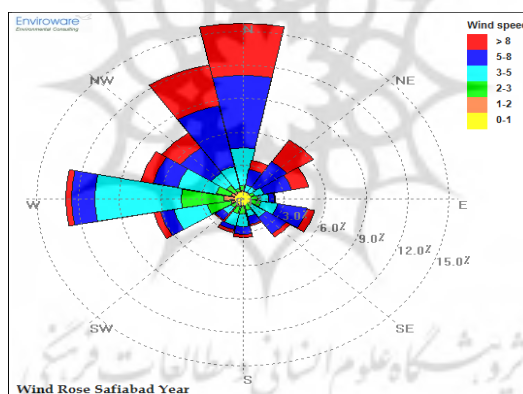
- ❖ ارائه بلیط نیم بهای سینما یا تئاتر
- ❖ بن تخفیف استفاده از سالن ورزشی
- ❖ تخفیف در عوارض سالانه و خودرو
- ❖ ارائه بن تخفیف خرید کالا
- ❖ و ...

در صورتی این طرح با موفقیت اجرا شود می‌توان با فروش زباله‌های خشک درآمدزایی خوبی برای شهرداری به ارمغان آورد و مقداری از هزینه‌ها را کاهش داد و در جهت کاهش آلودگی محیط زیست قدم برداشت.

#### فاز دوم: تولید کود آلی (کمپوست شهری) از زباله‌های تر

در این فاز دوم مدیریت پسماند می‌توان علاوه بر استفاده و فروش زباله‌های خشک از زباله‌های تر نیز به بهترین نحو استفاده کرد. انباشت زباله در مکان‌هایی که به چاله زباله‌ها معروفند خطرات زیادی را برای محیط زیست به بار می‌آورند که شامل موارد زیر می‌باشد:

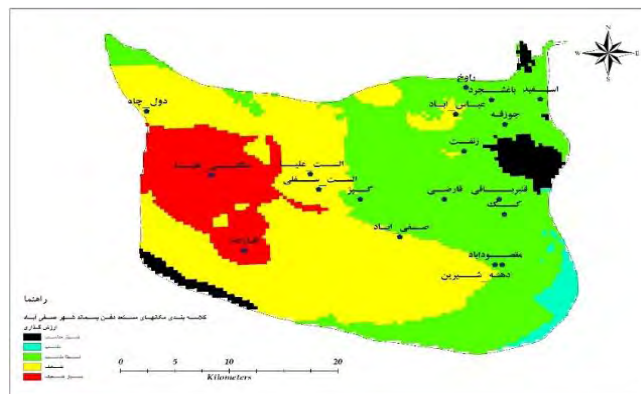
- ❖ آلودگی زمین‌ها و بی مصرف کردن آنها؛
- ❖ انتشار بوی نامساعد در حاشیه شهرها که در جهت باد غالب باشند. جهت باد غالب در شهر صفی‌آباد شمال و شمال غربی است (شکل ۲).



شکل (۲): گلباد سالانه شهر صفی‌آباد

- ❖ آلودگی آب‌های سطحی و زیرزمینی؛
- ❖ انتقال بیماری‌های واگیردار؛
- ❖ افزایش سرطان‌ها؛
- ❖ و ...

در این میان پهنه‌های بسیار مناسب و مناسب به ترتیب با مساحت ۳۴۳ و ۱۸۲ کیلومتر مربع بالاترین ارجحیت را جهت دفن پسماند دارا بوده و در مجموع با داشتن ۶ درصد مساحت کل محدوده شهر صفی‌آباد در اولویت طرح‌های دفن پسماند قرار می‌گیرند و به طور پراکنده مکان‌های بسیار مناسب در جنوب غرب و شمال شرق منطقه صفی‌آباد قرار دارد که با لکه‌های سیاه نشان داده شده و همچنین مکان‌های مناسب با لکه‌های آبی نشان داده شده است (شکل ۳).



شکل (۳): نقشه Fuzzy Overlay مکان‌های مستعد دفن پسماند شهر صفی آباد

## ۲- ایجاد پایانه عمومی مسافربری

ایجاد پایانه عمومی مسافربری به ویژه مسیر پر تردد صفی آباد به اسفراین، سبزوار، مشهد و تهران که علاوه بر حل مشکلات رانندگان این مسیر و ایجاد مکان دائمی می‌تواند منبع درآمدی برای شهرداری باشد و ایجاد ایستگاه عوارضی در ورودی شهر و اخذ عوارض از خودروهای سنگین بویژه کامیون‌های سنگین حمل سنگ و ... .

## ۳- کشت گیاهان دارویی و درختان مثمر در پارک‌ها و محوطه‌های فضای سبز

کشت محصولات کم آب بر و متناسب با آب و هوای خشک شهر صفی آباد؛ به طور مثال: کشت گیاهان دارویی مثل اسطوخودوس، رزماری، افسنتین و حتی زعفران و کشت درختانی مثل پسته و بادام که ارزش تجاری بالایی دارد باعث صرفه‌جویی‌های عمده در هزینه‌های نگهداری، آبیاری، کود و سم در میادین و پارک‌ها شده و از طرفی شهرداری می‌تواند از طریق برداشت و فروش این نوع گیاهان به درآمدزایی پایدار دست پیدا کند. به‌طور مثال شهرداری فردوس به جای کشت درختان غیرمثمر در میادین و بزرگراه‌ها، به کاشت درخت زیتون که میوه‌اش چندان برای مردم و رهگذران مطلوبیتی ندارد پرداخته است و سالانه بین ۹ تا ۱۲ تن زیتون از سطح شهر برداشت می‌کند. یعنی با همان آب، کود و کارگر و با تأمین همان میزان فضای سبز برای شهرداری درآمدزایی کرده است.

## ۴- خریداری پسته و زعفران از کشاورزان و فروش یا صادرات آن توسط شهرداری

کشت پسته و زعفران و فروش آن به شرکت‌ها و زمینه‌سازی برای صادرات این محصول می‌تواند درآمدهای خوبی برای شهرداری به ارمغان بیاورد.

## ۵- استفاده مناسب و صحیح از املاک و مستغلات شهرداری از طریق ساماندهی یکشنبه بازار و راه‌اندازی یک نمایشگاه دائمی

شهرداری می‌تواند از این طریق نمایشگاه‌های هفتگی، ماهانه، فصلی و مناسبتی مثل هفته دولت و ... برگزار کند و با فراخوان در اسفراین، سبزوار، جویین و ... از فروشندگان و مشتریان دعوت به عمل آورد تا از این نمایشگاه دیدن به نمایندند.

## ۶- راه‌اندازی کارگاه تولید سنگفرش، بلوک سیمانی و موزائیک

مزایایی که این طرح برای شهرداری به ارمغان می‌آورد شامل موارد زیر می‌شود:

- ❖ فروش مازاد تولید به مصرف‌کنندگان شهر صفی‌آباد به دلیل اینکه کرایه حمل ندارد و قیمت محصولات مناسب‌تر اسفراين و سبزوار در می‌آید.
- ❖ فروش محصولات به شهرداری‌های اطراف با ریزنی‌های مورد نیاز
- ❖ استفاده از محصولات تولیدی در مصارف داخلی شهر
- ❖ اشتغال زایی در شهر
- ❖ و ...

## ۷- توسعه مکان‌ها با پتانسیل بالای توریستی گردشگری

شهرداری می‌تواند مکان‌های که پتانسیل خوبی دارد تا به قطب توریستی گردشگری تبدیل شود را توسعه دهد مثل:

- ❖ تهیه زیر ساخت‌های راوینز برای جذب توریست
- ❖ احداث موزه‌های آثار باستانی در کنار بناهای تاریخی
- ❖ بازسازی و توسعه کاروانسرای شهر
- ❖ توسعه آب انبار

## ۸- ساخت تالار پذیرایی

با توجه به اینکه در سطح شهر صفی‌آباد تالار پذیرایی وجود ندارد و از طرفی شهروندان برای مراسمات خود با مشکلات عدیده‌ای از قبیل کمبود جا، ایجاد سروصدا و مزاحمت برای همسایگان و ... روبه‌رو هستند، فرصت مناسبی است تا شهرداری صفی‌آباد برای احداث یک مجموعه تالار پذیرایی جهت برگزاری مراسمات جشن و عزا و ... اقدام نماید و برای خود درآمدزایی مناسبی داشته باشد. از طرفی شهرداری بعد از احداث بنای مذکور، می‌تواند با نیروی انتظامی توافقات لازم را انجام دهد و از برگزاری مراسمات در منازل سطح شهر به دلیل مزاحمت برای عموم ممانعت به عمل آید.

## ۹- ایجاد جشنواره‌هایی در فصل پسته، زعفران و هندوانه

شهرداری می‌تواند با اجرای این جشنواره‌ها و دعوت از هنرپیشه‌ها استقبال‌کنندگان فراوانی را از اطراف اسفراين، بجنورد و سبزوار به شهر صفی‌آباد دعوت کند و مدعوین را از پتانسیل‌های موجود و ظرفیت‌های آن آگاه کند.

## ۱۰- ارائه زمین به سرمایه‌گذاران برای راه‌اندازی شهر بازی در پارک‌ها

شهرداری می‌تواند با همکاری بخش خصوصی و ارائه زمین به این بخش و فراهم نمودن زیر ساخت‌های لازم در کنار پارک‌ها شهربازی احداث کند و از درآمدهای حاصله شهربازی منفعت ببرد.



## ۱۱- زمین‌شناسی اقتصادی

با توجه به بافت زمین‌شناسی پیشنهاد می‌شود شهرداری به ثبت رساندن معادن سنگ، ماسه جهت فروش و کارهای اجرایی شهرداری و شهروندان هر چه سریعتر اقدام نماید.

## ۱۲- الگوپردازی در توسعه پایدار شهری از شهرهای نمونه کشوری در مدیریت شهری

## بحث و نتیجه‌گیری

مهمترین مشکلات شهرداری‌ها عدم کسب درآمدهای پایدار و متکی به درآمدهای غیرثابت است و شهرداری‌ها برای برون‌رفت از این مشکل باید به سمت درآمدهای پایدار بردارند. منابع مختلف نظری و تجربی، گویای یک موضوع مشترک در مسائل تأمین مالی شهری هستند و این موضوع آن است که همه شهرداری‌ها از یک سو دغدغه افزایش درآمدها و کنترل هزینه‌های خود را دارند و از سوی دیگر به دلیل محدودیت درآمدها، امکان تأمین مالی بسیاری از پروژه‌های شهری را ندارند. بنابراین، باید به دنبال یافتن ابزارها و الگوهای تأمین مالی برای تهیه منابع لازم جهت انجام سرمایه‌گذاری‌های شهری باشند. دومین چالش سیستم این است که این نظام زمان مطلوب خواهد بود که در شرایط نوسانات منابع شهرداری یا منابع دولتی، تأمین درآمد شهرداری‌ها برای کارکردها و مصارف مختلف، تحت تأثیر این تحولات قرار نگیرند. به منظور برون‌رفت از این دو چالش، بایستی مدلی پیشنهاد می‌شد که جوابگوی نیازهای مالی شهرداری‌ها بوده و به تدریج بتواند زمینه پایداری درآمدها و منابع تأمین مالی پروژه‌های شهری را فراهم آورد. این کار در پژوهش حاضر برای شهرداری صفی‌آباد از توابع استان خراسان شمالی در شمال شرق ایران صورت گرفت. بدین‌صورت که ابتدا به ارزیابی نقاط ضعف، تهدیدها، فرصت‌ها و قوت‌های شهر پرداخته شد و سپس با توجه به پتانسیل منطقه، الگوهای مطلوب پایدارسازی در درآمد و مدیریت توسعه پایدار شهری ارائه گردید. الگوی اول شامل دو رویکرد «کنترل، کاهش و حذف تدریجی منابع درآمدی ناپایدار و ناسالم» و «مدیریت، بهبود و افزایش نقش منابع درآمدی پایدار» بود. الگوی دوم نیز بر ارائه روش‌های جدید درآمدزایی با توجه به پتانسیل منطقه در ساختار شهری تأکید داشت. این نتایج منطبق با گزارشات پاپلی‌یزدی (۱۳۹۵)، و قنبری (۱۳۹۰)، می‌باشد که با توجه به بارز بودن نقاط ضعف در ساختار شهر و شهرداری می‌توان گفت استفاده از سیستم مدیریت شهری نوین، تعریف طرح‌های درآمدزا، توسعه و گسترش خدمات شهری، تخصیص اعتبارات عمرانی به صورت یکسان، برابر برای تمام سرفصل فرصت‌های بودجه‌ای و برنامه‌ریزی بلندمدت و میان‌مدت به عنوان راهکارهایی هستند که از نقاط قوت و فرصت‌ها جهت کاهش نقاط ضعف و تهدیدات استخراج شده و شهرداری را در جهت کسب درآمدهای پایدار و خدمات رسانی به شهروندان یاری خواهد کرد.

از آنجائی که مطالعات زیادی در زمینه‌ی مدیریت توسعه پایدار شهری و درآمدزایی شهرداری‌ها در کشور انجام شده است، اما مطالعه‌ای که به طور کاملاً اختصاصی بر اساس پتانسیل منطقه برای درآمدزایی از لحاظ توسعه پایدار شهری در استان خراسان شمالی بپردازد صورت نگرفته است. همچنین این تحقیق بیانگر کارایی بالای SWOT جهت مشخص کردن نقاط ضعف، تهدید، فرصت و قوت منطقه و کمک به تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری درست‌اندکاران شورا و شهرداری‌ها است.

## منابع

- اکبری، نعمت‌الله؛ موزن‌جمشیدی، سیده هما، (۱۳۹۲)، «مالیات بر ارزش افزوده منبع درآمدی پایدار برای مدیریت شهرها (مطالعه موردی کلان شهر اصفهان)»، پنجمین کنفرانس برنامه‌ریزی و مدیریت شهری، مشهد.
- اکبری، نعمت‌الله؛ یارمحمدیان، ناصر، (۱۳۹۱)، «محاسبه میزان پایدار درآمد شهرداری در صورت تقسیط عوارض ساختمانی (مطالعه موردی: شهرداری اصفهان)»، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره اول.
- آذربایجانی، کریم؛ دریایی، جواد، (۱۳۸۶)، «بررسی تأثیر عملکرد شوراها و شهر بر اثربخشی شهرداری‌ها (مطالعه موردی: شورای اسلامی شهر و شهرداری آباد)»، پژوهشنامه علوم انسانی «مدیریت»، سال ۷، شماره ۲۵.
- بحرینی، حسین (۱۳۸۷)؛ «تحلیل فضاهای شهری»، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دوم.
- بهرامی‌پاوه، رحمت‌الله؛ مرصوصی، نفیسه؛ صلاحی، اصفهانی، گیتی، (۱۳۹۰)، «توسعه پایدار شهری (رشته جغرافیا)»، تهران: انتشارات پیام نور.
- پاپلی‌یزدی، محمدحسین؛ مظفری، غلامحسین؛ وثوقی، فاطمه؛ حاتمی‌نژاد، حسین (۱۳۹۵)، «ارائه الگوی پایدارسازی نظام درآمدی و تأمین مالی شهرداری‌ها»، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، سال ۳۱، شماره ۴، شماره پیاپی ۱۲۳.
- تیره‌بصیری، پارسا؛ اکبری، نعمت‌الله؛ (۱۳۸۹)، «پایداری درآمد شهرداری و توسعه شهری پایدار، مطالعه موردی شهر همدان»، نخستین همایش توسعه شهری پایدار، تهران.
- حبیب‌نیا، علی؛ شاه‌مرادی، هارمونی؛ (۱۳۸۸)، «صندوق سرمایه‌گذاری مشترک ابزاری کمکی برای سرمایه‌گذاران کوچک»، مجموعه مقالات کنفرانس بین‌المللی توسعه نظام مالی در ایران.
- حسن‌زاده، علی؛ خسروشاهی، پرویز؛ (۱۳۸۸)، «الگوی تأمین مالی کارآمد برای شهرداری‌های کلانشهرها (مطالعه موردی شهرداری تهران)»، پژوهشکده پولی و بانک مرکزی، همایش مالی شهرداری.
- حسینی‌صدیق، سید محمود؛ مقامی‌مقیم، غلامرضا (۱۳۹۵)، «پیامدهای فضایی مکانی خشکسالی دهه‌های اخیر در شهر صفی‌آباد»، همایش ملی رویکردهای نوین در برنامه‌ریزی و توسعه پایدار منطقه‌ای، مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت.
- دانش‌جعفری، داود؛ جعفر باباجانی و سمانه کریمی اسبویی، (۱۳۹۳)، «ارزیابی پایداری منابع مالی و درآمدی شهرداری تهران»، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، دوره ۲، شماره ۷.
- زیاری، کرامت‌الله؛ مهدیان‌بهمنیری، معصومه (۱۳۹۲)، «مطالعه و شناخت منابع مالی و ارائه راهکارهایی برای بهبود پایداری درآمد شهرداری‌ها، مورد پژوهش شهرداری شهر مهاباد»، مدیریت شهری، دو فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۳۱.
- شرزهای، غلامعلی؛ ماجد، وحید؛ (۱۳۹۰)، «تأمین مالی پایدار شهر؛ چگونگی تأمین مالی به منظور توسعه پایدار شهری»، مدیریت شهری، دوره ۹، ویژه‌نامه.
- موسوی، سیدمصطفی؛ (۱۳۹۱)، «روندها و ساختار مالی شهرداری‌ها»، مجموعه مقالات پنجمین همایش مالی شهرداری، مشکلات و راهکارها (با رویکرد اقتصاد مقاومتی)، تهران.
- موسوی، میرنجف؛ سیدآبادی، رشید؛ باقری کشکول، علی (۱۳۸۹)، «راهکارهای مدیریت مالی شهرداری‌ها با استفاده از مدل SWOT مطالعه موردی، شهر تفت»، فصلنامه جغرافیا و مطالعات محیطی، سال ۲، شماره ۵.
- نجاریان بهمنمیری، محمد (۱۳۷۸)، «بررسی درآمد و هزینه شهرداری‌های درجه ۷ استان مازندران و عوامل مؤثر بر آن طی ۱۳۶۷-۷۷»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علوم و فنون مازندران ساری.
- هاشمی، مجیدمناف؛ بصیرت، میثم، مظلومی، مهرداد؛ (۱۳۹۱)، «راهکارهای دستیابی به نظام درآمدی شهرداری تهران»، معاونت هماهنگی و برنامه‌ریزی شهرداری تهران.
- یگانگی‌دستگردی، وحید (۱۳۹۰)، «نگاهی به نقش آژانس‌های حومه شهری در تأمین منابع مالی شهرداری‌ها»، مجله اقتصاد شهر، شماره ۱۲.

- Antón, A., Boyd, Roy, E., Alejandra, I., María E. (2016), "Universal social insurance for Mexico: Modeling of a financing scheme", *Economic Modelling*, 52, pp.838-850.
- Bird, Richard M. (2005), "Getting it Right: Financing Urban Development in China, Working Paper for the *International Tax Coogra*...", Institute for International Business, Joseph L Rotman School of Management, University of Toronto.
- Chetan, V., Hitesh, V. (2011), "Creative Financing of Urban Infrastructure In India Through Market – based Financing and Public Private Partnership Options". University of Toronto, new Delhi National Institute of Public Finance and Policy new Delhi, No.3-7.
- Ebel, R., Vaillancourt, F. (2004), "Revenue sources of local governments: Nature and determinants", 131-144 in Freire, Mila and Belinda Yuen (eds), *Enhancing urban management in East Asia*, England: Ashgate, Publishing Limited.
- Govinda, R. M., Bird, R.M. (2010), "Urban Governance and Finance India, University of Toronto", *new Delhi National Institute of Public Finance and Policy, new Delhi*, No 7-9.
- Khmel, V., Zhao, S.(2015), "Arrangement of financing for highway infrastructure projects under the conditions of Public-Private Partnership", *Lats Research, Article In Press, Available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j/iatsr>*.
- Navarro, A. M., Llanto, G.M. (2014), "Financing Infrastructure in the Philippines: Fiscal Landscape and Resources Mobilization, Discussion Paper Series", 01, Philippine Institute for Development Studies.
- UN(9002), "Guide to Municipal Finance", United Nations Human Settlements Program.
- Venkatachalam, Pritha (2005), "Innovative Approaches to Municipal Infrastructure Financing a case study on Tamil Nadu", India, Development Studies Institute, London School of Economics and Political Science, London.





پروژه نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی