

واکاوی چالش‌ها و راهکارهای تأمین مالی پروژه‌های عمرانی در شهرداری‌ها: مورد مطالعه شهرداری تهران

افسانه دهقان‌پور فراشاه^{۱*}، فرید مفید^۲، سحر بابائی^۳

۱. استادیار، دانشکده حکمرانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول: dehghanpur@ut.ac.ir).

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. استادیار، دانشکده حکمرانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: 1404-10-12

تاریخ بازنگری: 1404-12-01

تاریخ پذیرش: 1405-02-27

چکیده

تأمین مالی پروژه‌های عمرانی به‌منزله یکی از مهم‌ترین وظایف حکمرانی شهری، همواره با چالش‌ها و موانع ساختاری، درآمدی و اجرایی گوناگونی مواجه بوده است، به‌ویژه در کلان‌شهرهایی نظیر تهران که حجم و تنوع پروژه‌ها گسترده و نیازهای زیرساختی فزاینده است. هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل چالش‌های اصلی تأمین مالی پروژه‌های عمرانی در شهرداری تهران و ارائه راهکارهای مناسب برای رفع این چالش‌ها است. این مطالعه با رویکرد کیفی و استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفت. به منظور گردآوری داده‌ها، ۱۴ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان مدیریت شهری انجام شد که با استفاده از روش تحلیل مضمون تحلیل شدند. بر اساس یافته‌ها، ۱۶ مضمون اصلی شامل ۷ مضمون اصلی در بخش چالش‌ها و ۹ مضمون اصلی در بخش راهکارها به دست آمد. مضامین استخراج شده در بخش چالش‌ها در قالب «کاهش اعتبار و اعتماد»، «چالش‌های اجرایی و بروکراتیک»، «چالش‌های درآمدی»، «وابستگی مالی به دولت»، «ناتوانی در جذب سرمایه‌گذاری»، «چالش‌های قانونی و ساختاری» و «مدیریت ناکارآمد هزینه‌ها» است. مضامین اصلی استخراج شده در بخش راهکارها نیز عبارتند از «اصلاحات ساختاری و کاهش بروکراسی»، «اصلاح منابع درآمدی اصلی»، «تمرکززدایی»، «ارتقای شفافیت و اعتماد»، «انگیزش سرمایه‌گذاران ملی و بین‌المللی»، «تسهیل مشارکت بخش خصوصی»، «نوآوری در ابزارهای تأمین مالی»، «تقویت منابع پایدار درآمدی» و «تنوع‌بخشی به منابع مالی و کاهش وابستگی به دولت». نتایج این پژوهش می‌تواند به خط‌مشی‌گذاران شهری در طراحی مدل‌های مالی پایدار، کارآمد و متناسب با ویژگی‌های پروژه‌های عمرانی شهرداری تهران یاری رسانده تا زمینه اجرای مؤثرتر پروژه‌های عمرانی فراهم شود.

کلیدواژه‌ها: تأمین مالی پروژه‌های عمرانی، چالش‌های تأمین مالی، حکمرانی شهری، شهرداری تهران، مشارکت عمومی-خصوصی، منابع درآمدی پایدار

۱. مقدمه

تأمین مالی پروژه‌های عمرانی، یکی از چالش‌های حیاتی حکمرانی شهری در سراسر جهان است. با رشد سریع شهرنشینی و افزایش تقاضا برای زیرساخت‌ها و خدمات شهری، دولت‌ها و شهرداری‌ها با مشکلات جدی در تأمین منابع مالی لازم برای اجرای این پروژه‌ها مواجه شده‌اند.

شهرداری‌ها به‌منزله نهاد عمومی غیر دولتی نیز باید همانند هر دستگاه اجرایی در قبال شهروندان پاسخگو باشند (Dehghanpour-Farashah et al., 2023). در سال‌های اخیر، مسائل مالی مرتبط با هزینه‌ها و درآمدهای شهری به یکی از چالش‌های اصلی در حکمرانی شهری و پاسخگویی شهرداری‌ها تبدیل شده است. افزایش مسئولیت‌های شهرداری‌ها و کاهش بودجه دولت، شهرداری‌ها را به یکی از آسیب‌پذیرترین نهادها تبدیل کرده است (Tafazzoli et al., 2023). منابع درآمدی شهرداری‌ها شامل مالیات‌ها، عوارض مصرفی و انتقالات مالی دولتی است. افزون بر آن، روش‌هایی چون استقراض از طریق اوراق قرضه، مشارکت عمومی-خصوصی و استفاده از منابع نوین تأمین مالی مانند سرمایه‌گذاری شهروندان نیز مطرح شده‌اند (Hosseinihah et al., 2022). مدیریت بودجه شامل تنظیم منابع درآمدی، تخصیص هزینه‌ها به‌منظور پاسخگویی به نیازهای جامعه است. در این راستا همکاری میان دولت، بخش خصوصی و سازمان‌های مردم‌نهاد، نقشی کلیدی در توسعه زیرساخت‌ها و خدمات شهری دارد (Rajabi et al., 2021).

شهرداری‌ها برای اجرای پروژه‌های عمرانی نیازمند جذب سرمایه‌های کلان هستند. بسیاری از این پروژه‌ها، علی‌رغم برخورداری از توجیه اقتصادی قوی، به دلیل کمبود منابع مالی به تعویق می‌افتند. اهمیت استقلال مالی شهرداری‌ها به این دلیل است که در بسیاری از کشورها، این نهادها در جایگاه دولت‌های محلی قرار دارند و تصمیم‌گیری در زمینه‌های اقتصادی شهری را به‌طور مستقل برعهده دارند. هرچه شهرداری‌ها در تأمین درآمد خود وابستگی کمتری به بودجه دولتی داشته باشند، ثبات سیاسی و مالی بیشتری خواهند داشت، چراکه وابستگی بودجه شهرداری‌ها به کمک‌های مستقیم دولت، زمینه تأثیرگذاری سیاسی بر تصمیم‌های آن‌ها را افزایش می‌دهد و نوسانات درآمدی ناشی از تصمیم‌های خارج از مجموعه شهرداری را بیشتر می‌سازد. در مقابل، استقلال درآمدی، امکان برنامه‌ریزی دقیق‌تر برای آینده میان‌مدت و بلندمدت را فراهم می‌کند (Banar et al., 2013).

در همین راستا، تعدادی از شهرداری‌های ایران، از جمله شهرداری تهران، تلاش کرده‌اند تا در مسیر خودکفایی مالی گام بردارند و شیوه‌هایی برای جذب منابع مالی غیردولتی همچون طرح‌های متنوع سرمایه‌گذاری را دنبال کنند. با این حال، ضعف و توسعه‌نیافتگی سیستم بانکی و بازار سرمایه کشور، مانع جذب پایدار منابع مالی از این مسیرها شده است. از سوی دیگر، دولتی بودن بخش عمده‌ای از بانک‌ها، دریافت وام‌های کلان را مستلزم فرآیندهای طولانی و پیچیده کرده است که با اهداف استقلال مالی شهرداری‌ها در تضاد است (Banar et al., 2013).

بررسی بودجه مصوب شهرداری تهران در سال ۱۴۰۲ نشان می‌دهد که منابع و مصارف عمومی شهرداری بالغ بر ۷۶ هزار میلیارد تومان بوده است که ۵۰٪ آن از محل درآمدهای ناشی از ساخت‌وساز و ۲۰٪ از مالیات بر ارزش افزوده تأمین شده است. در این میان، سهم استقراض (حدود ۶٪) و فروش اموال (حدود ۸٪) نشان‌دهنده وابستگی شهرداری به منابع غیرپایدار است و سهم کمک‌های دولتی در بودجه عمومی شهری بسیار محدود می‌باشد (Tehran Municipality, 2023). چنین ترکیب درآمدی در شرایط نوسان اقتصادی و کاهش قدرت خرید مردم، فشار بر شهرداری‌ها را افزایش داده و موجب تأخیر در پروژه‌ها، افزایش هزینه‌ها و افت کیفیت خدمات عمومی شده است. در این میان، قانون درآمد پایدار شهرداری‌ها

و دیهاری‌ها (مصوب ۱۴۰۱) اهمیت استفاده از ابزارهای مالی نوین را یادآور شده و به شهرداری‌ها اجازه می‌دهد از ابزارهایی نظیر اوراق مشارکت و قرضه شهری، صکوک اسلامی، قراردادهای مشارکت عمومی-خصوصی (PPP)، صندوق‌های سرمایه‌گذاری پروژه‌ای، وام‌های بلندمدت، واگذاری دارایی‌ها و انتشار اوراق وقفی برای تأمین منابع مالی پایدار بهره‌مند شوند (Plan and Budget Organization, 2023). با این حال، به کارگیری این ابزارها در شهرداری تهران همچنان با موانع ساختاری، قانونی و اجرایی بسیاری مواجه است که ضرورت پژوهش حاضر را برجسته می‌سازد.

با وجود این، مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهد که حتی در کشورهای دارای سیستم بانکی و بازار سرمایه پیشرفته مانند ایالات متحده، کانادا و اتحادیه اروپا نیز، تأمین مالی پروژه‌های شهری از طریق بانک‌ها یا بورس چندان متداول نیست (Harris & Piwovar, 2004). در ایران نیز، رشد تورم، کاهش درآمدهای نفتی، افزایش کسری بودجه عمومی کشور و کاهش کمک‌های دولتی به شهرداری‌ها، تأمین مالی پروژه‌های عمرانی شهرداری تهران را با چالش‌های جدی مواجه ساخته است. از سوی دیگر، رکود بازار مسکن موجب کاهش درآمدهای حاصل از ساخت‌وساز شده و توان مالی شهرداری را بیش از پیش کاهش داده است. پیامد این وضعیت، تأخیر در بهره‌برداری از پروژه‌های عمرانی، تغییر مکرر پیمانکاران، اختلاف‌های مالی میان شهرداری و پیمانکار و حتی تغییر در طرح‌های مصوب بوده است. بررسی‌های میدانی نشان می‌دهد که استفاده از روش‌های سنتی مانند فروش اوراق، تهاتر اموال یا تراکم‌فروشی دیگر پاسخگوی نیازهای پروژه‌های عمرانی کلان‌شهر تهران نیست و به کارگیری روش‌های نوین تأمین مالی نیازمند تحلیل دقیق و آسیب‌شناسی جامع از وضعیت موجود است.

بیشتر پژوهش‌های داخلی در زمینه تأمین مالی شهرداری‌ها، بر توصیف مشکلات متمرکز بوده و کمتر با تمرکز بر پروژه‌های عمرانی شهری به ارائه راهکارهای عملیاتی و خط‌مشی‌محور برای تأمین مالی آنها پرداخته‌اند. از سوی دیگر، مدل‌های ارائه‌شده در پژوهش‌های خارجی، بدون در نظر گرفتن موانع نهادی و قانونی خاص ایران، قابلیت پیاده‌سازی مستقیم را ندارند. این شکاف پژوهشی، ضرورت انجام این پژوهش را نمایان می‌سازد که ضمن شناسایی دقیق چالش‌های تأمین مالی پروژه‌های عمرانی در شهرداری تهران، راهکارهای بومی‌سازی‌شده و متناسب با بستر شهرداری تهران ارائه دهد. بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش شناسایی و تحلیل چالش‌های کلیدی تأمین مالی پروژه‌های عمرانی در شهرداری تهران و ارائه راهکارهای عملیاتی و خط‌مشی‌محور برای رفع این چالش‌ها است، به گونه‌ای که امکان بهبود کارایی نظام حکمرانی شهری فراهم شود.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲.۱. مبانی نظری

پروژه‌های عمرانی شهری و نقش شهرداری‌ها

پروژه‌های عمرانی شهری ابزارهای اصلی تحقق اهداف توسعه شهری هستند که با هدف بهبود زیرساخت‌ها و کیفیت زندگی شهروندان اجرا می‌شوند و نقشی حیاتی در توسعه کالبدی و اقتصادی شهرها دارند (Akbari et al., 2010). در نظام مدیریت شهری ایران، مسئولیت قانونی مدیریت و اجرای این پروژه‌ها بر عهده شهرداری‌ها گذاشته شده است. بر اساس ماده ۵۵ قانون شهرداری‌ها، وظیفه اصلی این نهاد، ارائه خدمات عمومی و مدیریت امور شهری است که وظایف عمرانی نظیر احداث خیابان‌ها، میادین و فضاهای عمومی را نیز در بر می‌گیرد. با گسترش شهرنشینی، دامنه مسئولیت

شهرداری‌ها از خدمات اولیه به مدیریت توسعه شهری و تدوین سیاست‌های مالی برای تحریک مشارکت بخش خصوصی گسترش یافته است (Tafazzoli et al., 2023; Akbari et al., 2010).

در ساختار تشکیلاتی شهرداری‌ها، به‌ویژه در کلان‌شهرها، فرآیند اجرای پروژه‌های عمرانی محصول تعامل دو بازوی اصلی است. معاونت فنی و عمرانی به‌عنوان مجری، مسئولیت ارزیابی، طراحی، نظارت و اجرای پروژه‌ها را بر عهده دارد (Kashanijoo, 2011). با این حال، این فرآیند بدون پشتیبانی معاونت برنامه‌ریزی و توسعه که نقش بازوی تأمین منابع و ناظر عملکرد را ایفا می‌کند، ناقص خواهد بود. این تعامل یک چرخه نظام‌مند را شکل می‌دهد: معاونت برنامه‌ریزی با تدوین برنامه‌های کلان و تأمین بودجه، بستر اجرا را فراهم می‌کند؛ معاونت فنی و عمرانی پروژه‌ها را به مرحله اجرا درمی‌آورد؛ و در نهایت، معاونت برنامه‌ریزی با ارزیابی عملکرد، موفقیت پروژه‌ها را می‌سنجد. این هماهنگی نهادی، تضمین‌کننده انسجام و کارآمدی پروژه‌های عمرانی شهری است.

تأمین مالی شهرداری‌ها

تأمین مالی به‌منزله یکی از ارکان بنیادین نظام‌های اقتصادی، نقش کلیدی در پایداری و توسعه نهادهای عمومی ایفا می‌کند. رشد و توسعه شهرداری‌ها ارتباط مستقیمی با دسترسی به منابع مالی دارد و تأمین به‌موقع و کارآمد سرمایه، شرط اجرای صحیح پروژه‌های عمرانی و توسعه‌ای محسوب می‌شود (Aboojafari et al., 2014). این نیاز حیاتی در کلان‌شهرها که نقش محوری در توسعه ملی دارند، اهمیتی دوچندان می‌یابد، چراکه عملکرد آن‌ها تا حد زیادی به مدیریت مالی وابسته است.

با گسترش شهرها، هزینه اجرای پروژه‌های جدید و نگهداری زیرساخت‌ها پیوسته افزایش یافته، در حالی که منابع درآمدی شهرداری‌ها تقریباً ثابت مانده است (Tafazzoli et al., 2023). این شکاف میان هزینه‌ها و درآمدها، شهرداری‌ها را به سمت استفاده از ابزارهای مالی نوین و سازگار با اصول اقتصاد اسلامی نظیر اوراق مشارکت، صکوک اجاره و صکوک استصناع سوق داده است (Iqbal & Mirakhor, 2011). در عمل نیز تجربه‌های گوناگونی از به‌کارگیری این ابزارها در شهرداری‌های کشور وجود دارد؛ برای نمونه، شهرداری تهران برای تأمین مالی پروژه‌های بزرگی مانند توسعه خطوط مترو و احداث بزرگراه‌ها به‌طور گسترده از اوراق مشارکت بهره‌برده است. همچنین، استفاده از انواع صکوک برای تأمین مالی ناوگان حمل‌ونقل عمومی و دیگر پروژه‌های عمرانی در تهران و سایر کلان‌شهرها، بیانگر حرکت به سمت این راهکارهای نوآورانه است.

روش‌های تأمین مالی شهرداری‌ها به دو دسته مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می‌شود (Tafazzoli et al., 2023). در روش مستقیم، درآمدها اغلب از شهروندان و در قالب مالیات، عوارض و بهای خدمات تأمین می‌شود که علاوه بر ایجاد منابع پایدار، حس مشارکت عمومی را نیز تقویت می‌کند. در مقابل، روش‌های غیرمستقیم شامل جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و استفاده از بازار سرمایه است که به‌منزله مکمل منابع عمومی، موجب تقویت زیرساخت‌ها و توسعه شهری می‌گردد. انتخاب ترکیبی مناسب از این روش‌ها نقشی تعیین‌کننده در پایداری مالی و بهبود عملکرد شهری دارد.

با این حال، ساختار مالی شهرداری‌های ایران با یک چالش تاریخی و ساختاری مواجه است. پس از آنکه در بند ب تبصره ۵۲ قانون بودجه سال ۱۳۶۲ کشور، دولت مکلف به ارائه لایحه خودکفایی شهرداری‌ها شد، شهرداری‌ها به سمت استقلال از بودجه دولتی حرکت کردند، اما این استقلال به وابستگی شدید آن‌ها به درآمد حاصل از ساخت‌وساز منجر شد که حدود ۷۰ تا ۸۰ درصد از منابع مالی را تشکیل می‌دهد و در دوره‌های رکود اقتصادی، شهرداری‌ها را به شدت آسیب‌پذیر

می‌کند. در نتیجه، تنها حدود ۱۰ درصد از درآمد شهرداری‌ها پایدار محسوب می‌شود (Karimnia, 2022). هر چند بخشی از مالیات بر ارزش افزوده به شهرداری‌ها اختصاص یافته است، اما مشکلاتی چون تمرکزگرایی، ضعف بازارهای مالی و ناکارآمدی قوانین قدیمی همچنان چالش‌آفرین است (Shokri Noudehi, 2017).

برای رفع این مشکلات و دستیابی به درآمدهای پایدار، اصلاح ساختارهای مالی و حرکت به سوی نظامی غیرمتمرکز و شفاف ضروری است. انتقال اختیارات مالی به سطوح محلی، تقویت ظرفیت‌های مدیریتی و تدوین قوانین جدید از اقدامات مؤثر در این زمینه به‌شمار می‌رود (Hatami, 2011). همچنین، برای دستیابی به درآمدهای پایدار، خط‌مشی‌گذاری مالی شهرداری‌ها باید به گونه‌ای باشد که منابع مالی شهرداری‌ها به‌طور متوازن از سه بخش مردم، دولت و بخش خصوصی تأمین شود. ایجاد نظام حکمرانی شرکتی، توسعه بازارهای مالی پیشرفته و تقویت سازوکارهای مالی نوین می‌تواند مسیر برون‌رفت شهرداری‌ها از چالش‌های اقتصادی و دستیابی به توسعه پایدار شهری را هموار سازد (Shahlacheshm & Yousefabad, 2023).

روش‌ها و رویکردهای نوین تأمین مالی پروژه‌های شهری

تأمین مالی پروژه‌های شهری در دهه‌های اخیر دستخوش تحولات ساختاری و رویکردهای نوین شده است. در گذشته، شهرداری‌ها عمدتاً بر منابع داخلی و درآمدهای اختصاصی نظیر مالیات‌های محلی، عوارض و فروش تراکم متکی بودند. این شیوه سنتی، هرچند به ظاهر ارتباط مستقیمی میان درآمدها و هزینه‌ها برقرار می‌کرد، اما در عمل با محدودیت‌های جدی منابع، نوسانات درآمدی و عدم تطابق میان نیازهای فزاینده پروژه‌های عمرانی و ظرفیت مالی شهرداری‌ها مواجه بود (Tafazzoli et al., 2023). فرض بر این بود که توسعه زیرساخت‌های شهری به افزایش پایه‌های مالیاتی منجر خواهد شد؛ با این حال، کاهش مستمر منابع مالی اغلب مانع از تحقق کامل این چرخه مثبت می‌شد و به رکود در توسعه شهری می‌انجامید (Alm, 2015). در واقع، گذر از سیستم‌های سنتی بودجه‌ریزی و تخصیص منابع به یک پارادایم پایدار و کارآمد، نیازمند عبور از نگاه تک‌بعدی و حرکت به سمت رویکردهای نوین است. انکای تاریخی به روش‌های سنتی و درآمدهای ناپایدار، منجر به نوسانات بودجه‌ای، اختلال در برنامه‌ریزی‌های کلان، کاهش بهره‌وری و افت شفافیت شده است؛ عواملی که در نهایت اعتماد عمومی را تقلیل می‌دهند. برای برون‌رفت از این چرخه معیوب اداری و مالی، بهره‌گیری از ابزارها و فناوری‌های نوین نظیر کلان‌داده و هوش مصنوعی جهت ایجاد یک چارچوب شفاف، داده‌محور، مبتنی بر شواهد و پاسخگو، امری گریزناپذیر است (Dehghanpour-Farashah et al., 2025b).

با گسترش شهرنشینی و پیچیده‌تر شدن پروژه‌های زیرساختی، رویکردهای سنتی پاسخگوی نیازهای جدید نبودند. در نتیجه، استفاده از بازارهای مالی به‌منزله یکی از شیوه‌های نوین تأمین مالی مطرح شد. بازارهای مالی با دو بخش اصلی بازار سرمایه و بازار پول، امکان جذب منابع کوتاه‌مدت و بلندمدت را فراهم می‌کنند. ابزارهای مالی چون اوراق مشارکت، مرابحه، اجاره و صندوق‌های زمین و ساختمان از مهم‌ترین راهکارهای تأمین منابع برای پروژه‌های شهری به‌شمار می‌روند. تجربه‌های بین‌المللی نیز مؤید نقش مؤثر بازار سرمایه در تأمین مالی پروژه‌های بزرگ شهری است، هر چند چالش‌هایی مانند ضعف زیرساخت‌ها و محدودیت دسترسی شهرداری‌ها به سرمایه همچنان پابرجاست (Diamond, 1991).

از دیگر روش‌های نوین، مشارکت عمومی-خصوصی (PPP) است که به تقسیم مسئولیت‌ها و ریسک‌ها میان بخش دولتی و خصوصی می‌انجامد (Kirima et al., 2024). مدل‌های قراردادی متنوعی نظیر ساخت-بهره‌برداری-انتقال (BOT)، ساخت-مالکیت-بهره‌برداری (BOO)، طراحی-ساخت-تأمین مالی-بهره‌برداری (DBFO) و اجاره-بهره‌برداری، امکان

به کارگیری سرمایه، تخصص و نوآوری بخش خصوصی را در اجرای پروژه‌های عمرانی فراهم می‌سازد (Sadeqi et al., 2015). در این مدل‌ها، اغلب زمین یا مجوز ساخت از سوی بخش عمومی ارائه شده و بخش خصوصی اجرای پروژه را بر عهده می‌گیرد، سپس طرفین بر اساس سهم مشارکت از منافع بهره‌مند می‌شوند (Yescombe, 2011). مشارکت اغلب منجر به نتایج بهتر با هزینه کمتر می‌شود و بدین ترتیب کارایی سیستم‌های مدیریت شهری را ارتقا می‌بخشد (Dehghanpour-Farashah et al., 2025a).

همچنین به کارگیری اوراق قرضه و مشارکت، ضمن تأمین منابع بلندمدت عمرانی و مدیریت نقدینگی، زمینه‌ساز مشارکت فعال شهروندان در توسعه شهری است (Hosseinihah et al., 2022).

۲.۲. پیشینه پژوهش

پیشینه داخلی

میرحسینی و همکاران (۲۰۲۱) با هدف بررسی روش‌های نوین تأمین مالی در پروژه‌های شهرداری یزد پژوهشی انجام دادند. اطلاعات از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه گردآوری شد. جامعه آماری شامل ۵۰ نفر از کارکنان مالی شهرداری یزد بود. تحلیل داده‌ها با روش دلفی انجام شد. نتایج نشان داد استفاده از روش‌هایی مانند مشارکت در سرمایه، تسهیم سود، استصناع و خطوط اعتباری از مهم‌ترین گزینه‌ها برای کاهش هزینه‌های اجرایی پروژه‌ها است. همچنین وابستگی به درآمدهای ناپایدار، مانع اصلی گذار به روش‌های تأمین مالی نوین است.

تفضلی و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی با هدف بررسی روش‌های تأمین مالی شهرداری تهران، با تأکید بر نقش سرمایه اجتماعی در این فرآیند، انجام دادند. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد مالی، معاونان، مشاوران، کارشناسان و متخصصان حوزه مالی، اساتید خبره، مدیران درآمد و کارشناسان تشخیص بود. تحلیل داده‌ها با به کارگیری روش تصمیم‌گیری چندمعیاره صورت گرفت. یافته‌ها نشان دادند که عامل مشارکت، اهمیت و اولویت بالاتری نسبت به دیگر روش‌های تأمین مالی دارد. پس از آن، عامل سرمایه‌گذاری در جایگاه دوم قرار گرفت. عوامل اوراق و قوانین به ترتیب در رتبه‌های سوم و چهارم جای دارند و در نهایت عامل قرارداد کمترین اولویت را به خود اختصاص داد.

یزدانی و همکاران (۲۰۲۳) پژوهشی را با هدف طراحی یک مدل مؤثر برای تأمین مالی شهرداری تهران و بررسی تأثیر آن بر پایداری شهری انجام دادند. این پژوهش با رویکرد کیفی و از طریق مصاحبه با ۳۱ نفر از خبرگان حوزه مدیریت شهری، تأمین مالی بخش شهری و اساتید دانشگاهی برجسته صورت پذیرفت. تحلیل مضامین به شناسایی ۱۰۵ مضمون پایه، ۱۹ مضمون سازمان‌یافته و دو پیامد کلیدی انجامید: سلامت اجتماعی شهری و توسعه پایدار ارکان شهری. این دو پیامد به منزله نتایج اصلی پژوهش و همچنین شاخص‌هایی برای تأمین مالی پایدار معرفی شدند. همچنین نتایج نشان داد عواملی مانند اقتصاد مقاومتی، چرخه فعال شهری، ذینفعان بانفوذ و زیست‌پذیری شهری نقش مهمی در تأمین مالی شهری ایفا می‌کنند، اما اهمیت آن‌ها در دستیابی به پایداری شهری اندکی کمتر ارزیابی شده است.

شرفی و همکاران (۲۰۲۴) نیز در پژوهش خود با عنوان مدل‌سازی عوامل مؤثر بر ریسک تأمین مالی پروژه، به تشریح عوامل گوناگونی که بر ریسک تأمین مالی پروژه اثرگذارند، نظیر ریسک اجتماعی، ریسک پیمانکار، ریسک ساخت‌وساز، ریسک طراحی، ریسک قانونی، ریسک مالی و قراردادهای فرعی پرداختند.

پیشینه خارجی

یوسف و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به ارزیابی گزینه‌های تأمین مالی پروژه برای شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در صنعت ساخت‌وساز در نیجریه پرداختند. در این مطالعه، گزینه‌های مورد بررسی از طریق مرور جامع متون شناسایی شده و در شش دسته اصلی گروه‌بندی شدند که شامل بانکداری تجاری، منابع تأمین مالی سنتی، مؤسسات غیرمالی، مدل‌های تأمین مالی مدرن، منابع مرتبط با بانک جهانی و بانکداری اسلامی (غیربوی) است. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده کردند و به‌صورت تصادفی ۳۶۳ پرسشنامه را در پروژه‌های ساختمانی توزیع نمودند. یافته‌ها نشان داد که شرکت‌های کوچک اغلب به وام‌های مدت‌دار و شرکت‌های متوسط به تسهیلات کوتاه‌مدت بانکی (اضافه برداشت) متکی هستند.

مادی (۲۰۲۳) پژوهشی با هدف بررسی انتقادی مدل تأمین مالی جاده مالوای، تحلیل نقاط قوت و ضعف آن و ارائه راهکاری پایدار برای بهبود تأمین مالی زیرساخت‌های جاده‌ای انجام داد. وی با نقد مدل تأمین مالی جاده‌های مالوای، نشان داد که مدل فعلی قادر به تأمین منابع کافی برای توسعه و نگهداری زیرساخت‌ها نیست و این امر به کسری بودجه چشمگیر (پیش‌بینی شده معادل ۲۸ درصد تولید ناخالص داخلی تا سال ۲۰۳۷) منجر خواهد شد. پژوهشگر نتیجه گرفت که شکاف عمیقی بین کیفیت مطلوب و واقعی زیرساخت‌ها وجود دارد و برای رفع آن نیازمند اصلاحات اساسی در مدل درآمدی است.

کریم و همکاران (۲۰۲۴)، در مطالعه‌ای تاثیر تأمین مالی پروژه را بر عملکرد پروژه‌های زیرساخت جاده‌ای در کنیا مورد بررسی قرار دادند. جامعه هدف این پژوهش شامل ۱۹۹ نفر بوده که در ۱۵ پروژه توسعه جاده‌ای در سطح کشور مشارکت داشته‌اند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های ساختاریافته و غیرساختاریافته بودند. همچنین، برای کسب بینش عمیق‌تر نسبت به مسائل پژوهش، از مصاحبه نیز استفاده شد. نتایج نشان داد که تأمین مالی پروژه تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد پروژه‌های جاده‌ای در کنیا دارد. نتایج پژوهش نشان داد که تأمین مالی پروژه موجب افزایش منابع مالی موجود شده و همچنین ریسک کلی پروژه را تا حد قابل قبولی برای ذینفعان کاهش می‌دهد.

بررسی پیشینه پژوهش، نشان‌دهنده دوگانگی در تمرکز پژوهش‌های داخلی و خارجی است. پژوهش‌های داخلی (Tafazzoli et al., 2023؛ Yazdani et al., 2023؛ Mir Hosseyni et al., 2021) بر آسیب‌شناسی وضع موجود متمرکز بوده‌اند و چالش‌هایی نظیر اتکا به درآمدهای ناپایدار، بدهی‌های انباشته و موانع ساختاری را شناسایی کرده‌اند. این پژوهش‌ها به تشریح «چیستی» و «چرایی» مسائل نظام تأمین مالی شهرداری‌ها پرداخته‌اند. در مقابل، پژوهش‌های خارجی (Kirima et al., 2024؛ Yesufu et al., 2023) بیشتر به راهکارهای نوین و ابزارهای مالی مانند مشارکت عمومی-خصوصی و مدل‌های مدرن تأمین مالی توجه کرده‌اند و بر جنبه چگونگی حل مسئله تمرکز دارند. با این حال، با تحلیل این دو جریان، شکاف پژوهشی به وضوح نمایان می‌شود. از یک سو، پژوهش‌های داخلی اغلب در سطح تشریح مشکل باقی مانده و کمتر به ارائه مدل‌های عملیاتی و خط‌مشی‌محور برای گذار از این وضعیت پرداخته‌اند. از سوی دیگر، مدل‌های ارائه‌شده در مطالعه‌های خارجی، بدون در نظر گرفتن موانع نهادی، قانونی و بروکراتیک منحصر به فرد ایران (نظیر تمرکزگرایی دولتی، ضعف بازار سرمایه و ریسک‌های بالای سرمایه‌گذاری) قابلیت پیاده‌سازی مستقیم را ندارند. بنابراین، شکاف اصلی پژوهش، فقدان یک الگوی راهبردی بومی‌سازی شده که ضمن شناسایی دقیق چالش‌های داخلی، راهکارهای عملیاتی مبتنی بر «خط‌مشی» را برای فعال‌سازی ابزارهای نوین مالی در بستر خاص پروژه‌های عمرانی شهرداری

تهران ارائه دهد. پژوهش حاضر تلاش دارد با به کارگیری روش تحلیل مضمون و استخراج دانش ضمنی خبرگان اجرایی، با تمرکز بر پروژه‌های عمرانی شهرداری تهران، این شکاف را از طریق واکاوی عمیق چالش‌ها و راهکارها از دیدگاه آنان پر کند و به این ترتیب، دانش موجود را از سطح توصیف مشکل به سطح ارائه راهکارهای عملیاتی و متناسب با زمینه ارتقا دهد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با ماهیتی کیفی-کاربردی طراحی شده و با رویکرد استقرایی انجام گردیده است. فلسفه این پژوهش تفسیری است و هدف آن درک عمیق از دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان مدیریت شهری درباره چالش‌ها و راهکارهای تأمین مالی شهرداری تهران می‌باشد. در این فلسفه، واقعیت اجتماعی از منظر مشارکت‌کنندگان تفسیر شده و پژوهشگر تلاش می‌کند معانی پنهان در اظهارات آنان را استخراج نماید. پژوهش حاضر از نوع اکتشافی و کاربردی است و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان مدیریت شهری گردآوری شده‌اند تا ابعاد پنهان و پیچیده مسئله تأمین مالی پروژه‌های عمرانی به صورت عمیق شناسایی شود. جامعه پژوهش شامل مدیران و کارشناسان بخش عمرانی شهرداری تهران بود که بر اساس تجربه و آشنایی با فرآیندهای تأمین مالی انتخاب شدند و روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی برای شناسایی افراد مناسب استفاده شد. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش در جدول (۱) ارائه شده است.

پرسش‌های مصاحبه به گونه‌ای طراحی شدند که مهم‌ترین چالش‌ها، محدودیت‌های منابع درآمدی، موانع قانونی و سیاستی، مشکلات بروکراتیک و اداری و راهکارهای بهبود تأمین مالی شهرداری تهران شناسایی شوند.

مصاحبه‌ها با رضایت کامل مشارکت‌کنندگان و ضبط صوت انجام شد و متن آنها به صورت دقیق پیاده‌سازی گردید. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون یک روش تحلیل داده‌ها در پژوهش کیفی است که به شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها یا مضامین موجود در داده‌ها می‌پردازد (Braun & Clarke, 2006). این روش به پژوهشگر امکان می‌دهد تا با غوطه‌وری در داده‌ها، معانی عمیق و مفاهیم نهفته در سخنان مشارکت‌کنندگان را کشف کرده و آنها را در قالب مضامین دسته‌بندی نماید. تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. تحلیل با آشنایی کامل با داده‌ها و بازخوانی دقیق مصاحبه‌ها آغاز شد. سپس کدهای اولیه استخراج شده و کدهای مشابه در قالب مضامین کلی‌تر و معنادار دسته‌بندی شدند. فرآیند تحلیل، یک فرآیند چرخه‌ای و بازگشتی بود که پژوهشگر بین داده‌های خام، کدهای استخراج شده و نتایج تحلیلی حرکت می‌کرد. با توجه به ماهیت پرسش‌های پژوهش که بر شناسایی چالش‌ها و راهکارهای تأمین مالی متمرکز بود، فرآیند کدگذاری و دسته‌بندی مضامین در دو مسیر مجزا اما موازی انجام گرفت. بدین ترتیب که ابتدا تمامی کدهای مرتبط با چالش‌های تأمین مالی در یک دسته و تمامی کدهای مرتبط با راهکارها در دسته دیگر قرار گرفتند. سپس در هر دسته، کدها بر اساس شباهت معنایی در مضامین فرعی و در نهایت مضامین اصلی سازماندهی شدند. این تفکیک از مرحله تولید مضامین آغاز و تا مرحله نهایی تحلیل ادامه یافت. مضامین اولیه بازبینی شدند تا انسجام داخلی و انطباق با داده‌های اصلی اطمینان حاصل گردد، سپس تعاریف شفاف برای هر مضمون تدوین شد. در نهایت، گزارش نهایی شامل تمامی یافته‌ها و تفسیرها در دو بخش مجزا (چالش‌های تأمین مالی و راهکارهای پیشنهادی) ارائه شد تا تصویری روشن از وضعیت تأمین مالی شهرداری تهران فراهم آید.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

جنسیت	سابقه کار (سال)			مدرک تحصیلی		تعداد	مشارکت‌کنندگان	
	مرد	زن	۱۵ >	۱۰-۱۵	۱۰ <			کارشناسی ارشد
۲	۴	۲	۲	۲	۱	۵	۶	مدیر پایه
۳	۲	۰	۳	۲	۰	۵	۵	مدیر میانی
۱	۲	۱	۲	۰	۱	۲	۳	مدیر ارشد
۶	۸	۳	۷	۴	۲	۱۲	۱۴	مجموع

برای ارزیابی کیفیت یافته‌ها، معیارهای لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) مورد استفاده قرار گرفت که شامل باورپذیری، اطمینان‌پذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری بود. باورپذیری از طریق استفاده از دیدگاه‌های گوناگون مصاحبه‌شوندگان و ارزیابی ارتباط میان مضامین با تم‌های اصلی تأمین شد. اطمینان‌پذیری با بررسی و تأیید کدهای استخراج‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان و همچنین روش پایایی بین دو کدگذار و محاسبه ضریب پایایی هولستی (Holsti) حاصل گردید. ضریب هولستی در این پژوهش بالاتر از ۰.۷ شد که پایایی و اطمینان‌پذیری این پژوهش را تأیید می‌کند (Holsti, 1969). تأییدپذیری از طریق بررسی مستندات فرآیند مصاحبه و ارزیابی توسط اساتید راهنما و متخصصان حوزه پژوهش تضمین شد. انتقال‌پذیری نیز با انتخاب مصاحبه‌شوندگان با تنوع تجربیات بالا تأمین شد تا یافته‌ها قابلیت تعمیم به شرایط و گروه‌های مشابه را داشته باشند. این اقدامات موجب افزایش کیفیت و اعتبار پژوهش و اطمینان از صحت و دقت نتایج شد. فرآیند گردآوری داده‌ها تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری به مرحله‌ای از پژوهش گفته می‌شود که مصاحبه‌های جدید اطلاعات و کدهای تازه‌ای به یافته‌های موجود اضافه نکرده و داده‌ها به نقطه تکرار و ثبات رسیده باشند. در نهایت، این اشباع پس از انجام ۱۴ مصاحبه حاصل شد، به طوری که از مصاحبه ۱۲ به بعد هیچ مضمون جدیدی استخراج نشد. جدول (۲) روند دستیابی به اشباع نظری را به تفکیک هر مصاحبه نشان می‌دهد. عدد ۱ بیانگر اشاره به این مضمون در مصاحبه مورد نظر و عدد ۰ نشان دهنده عدم توجه به این مضمون است. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، در مصاحبه‌های ۱۲، ۱۳ و ۱۴ به مضمون جدیدی اشاره نشده است که این امر مؤید حصول اشباع نظری از مصاحبه ۱۲ است.

جدول ۲. اشباع نظری مصاحبه با خبرگان مدیریت شهری

دسته بندی	مضامین اصلی														
	مصاحبه اول	مصاحبه دوم	مصاحبه سوم	مصاحبه چهارم	مصاحبه پنجم	مصاحبه ششم	مصاحبه هفتم	مصاحبه هشتم	مصاحبه نهم	مصاحبه دهم	مصاحبه یازدهم	مصاحبه دوازدهم	مصاحبه سیزدهم	مصاحبه چهاردهم	
چالش‌ها	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	

۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	تنوع بخشی به منابع مالی و کاهش وابستگی به دولت
۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تقویت منابع پایدار درآمدی
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	نوآوری در ابزارهای تأمین مالی
۱	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	انگیزش سرمایه گذاران ملی و بین المللی
۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	ارتقای شفافیت و اعتماد
۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	تمرکززدایی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	اصلاح منابع درآمدی اصلی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	اصلاحات ساختاری و کاهش بروکراسی
۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	تسهیل مشارکت بخش خصوصی

راهکارها

۴. یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در دو دسته چالش‌ها و راهکارهای تأمین مالی پروژه‌های عمرانی در شهرداری تهران در قالب جدول (۳) ارائه شده است. در این جدول مضامین اصلی و فرعی مربوط به هر دسته ارائه شده است. همان طور که در این جدول مشخص است در مجموع ۱۶ مضمون فراگیر و ۵۵ مضمون فرعی شناسایی شدند که چالش‌ها دارای ۷ مضمون اصلی و ۲۳ مضمون فرعی و راهکارها دارای ۹ مضمون اصلی و ۲۸ مضمون فرعی هستند.

جدول ۳. مضامین اصلی و فرعی مرتبط با چالش‌ها و راهکارهای تأمین مالی پروژه‌های عمرانی در شهرداری تهران

دسته بندی	مضامین اصلی	مضامین فرعی
چالش‌ها	۱. چالش‌های اجرایی و بروکراتیک تأمین مالی	۱. شکاف نهادی در تأمین مالی
		۲. ناهماهنگی نهادی
		۳. فرایند کند و پیچیده تأمین مالی
	۲. چالش‌های درآمدی	۴. ضعف در مشوق‌های سرمایه گذاری
		۵. چالش‌های اقتصاد کلان
		۶. فساد و نبود نظارت
		۷. ضعف در ارتباط با بازار مالی
		۸. ضعف در برنامه ریزی مالی
		۹. ناپایداری منابع مالی داخلی
		۱۰. ساختار ناسالم درآمدی
	۳. وابستگی مالی به دولت	۱۱. تمرکزگرایی ساختاری در بودجه ریزی
		۱۲. وابستگی به تخصیص بودجه از سوی دولت
	۴. ناتوانی در جذب سرمایه گذاری	۱۳. ضعف در تأمین مالی بین المللی
		۱۴. نبود بستر حقوقی برای سرمایه گذاری ملی و بین المللی
	۵. چالش‌های قانونی و ساختاری	۱۵. ناکارآمدی زیرساخت‌های مالی
		۱۶. موانع عملیاتی پروژه

		۱۷. ساختار اداری ناکارآمد	
		۱۸. محدودیت‌های حقوقی در تأمین مالی مشارکتی	
		۱۹. بروکراسی در تأمین مالی از طریق اوراق	
	۶. مدیریت ناکارآمد هزینه‌ها		۲۰. فقدان تعادل در اولویت‌بندی و تخصیص نامتوازن منابع
			۲۱. مشکلات مالی و کمبود نقدینگی
		۷. کاهش اعتبار و اعتماد	۲۲. بدهی‌های انباشته
			۲۳. کاهش اعتبار شهرداری
راهکارها	۱. اصلاحات ساختاری و کاهش بروکراسی	۲۴. تقویت ساختارهای تخصصی مالی	
		۲۵. استقلال مالی از دولت	
		۲۶. دیجیتالی‌سازی	
		۲۷. کاهش بروکراسی اداری	
	۲. اصلاح منابع درآمدی اصلی	۱. درآمدهای ناشی از خدمات شهری	
		۲. مشارکت با بخش خصوصی-عمومی	
		۳. استفاده از ابزارهای مالی	
		۴. درآمدهای ناشی از اجاره	
		۵. فروش و بهره‌برداری از املاک	
		۶. درآمدهای ناشی از ساخت و ساز	
	۳. تمرکززدایی	۷. استقلال مالی	
		۸. افزایش اختیارات	
		۹. افزایش قدرت تصمیم‌گیری شهرداری	
	۴. ارتقای شفافیت و اعتماد	۱۰. بهبود شفافیت مالی از طریق دیجیتالی‌سازی	
		۱۱. افزایش شفافیت	
		۱۲. بهبود شفافیت اطلاعاتی	
		۱۳. افزایش اعتماد عمومی به شهرداری	
	۵. انگیزش سرمایه‌گذاران ملی و بین‌المللی	۱۴. اصلاح خط‌مشی‌گذاری درآمدی و ساختار مالیاتی	
		۱۵. ایجاد انگیزه برای سرمایه‌گذاران محلی	
		۱۶. تعریف بسته‌های تشویقی و معافیت‌ها	
		۱۷. ایجاد انگیزه برای سرمایه‌گذاران بین‌المللی	
	۶. تسهیل مشارکت بخش خصوصی	۱۸. اصلاح سیاست‌ها و ایجاد بستر قانونی برای مشارکت	
		۱۹. برون‌سپاری خدمات شهری	
		۲۰. جذب و حمایت از سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	
۷. نوآوری در ابزارهای تأمین مالی	۲۱. ایجاد نهاد مالی تخصصی		
	۲۲. استفاده از فناوری نوین مالی		
	۲۳. تشکیل صندوق‌های پروژه مشترک		
۸. تقویت منابع پایدار درآمدی	۲۴. ارتقای اعتبار مالی شهرداری		
	۲۵. دسترسی به درآمدهای پایدار		

		۲۶. اصلاح ساختار درآمدی
	۹. تنوع بخشی به منابع مالی و کاهش وابستگی به دولت	۲۷. کاهش منابع درآمدی وابسته به دولت
		۲۸. تنوع بخشی به منابع مالی

شکل (۱) نیز خلاصه شماتیکی از مضامین اصلی در دو دسته چالش‌ها و راهکارهای تأمین مالی پروژه‌های عمرانی در شهرداری تهران را ارائه می‌دهد. در ادامه به تشریح و تفسیر هر یک از این مضامین پرداخته می‌شود.



شکل ۱. چالش‌ها و راهکارهای تأمین مالی پروژه‌های عمرانی در شهرداری تهران

۱.۴ چالش‌های تأمین مالی پروژه‌های عمرانی در شهرداری تهران

چالش‌های اجرایی و بروکراتیک

روندهای پیچیده اداری، تأخیر در تصویب طرح‌ها و ناهماهنگی میان واحدهای مختلف شهرداری، مانع مهمی در تحقق تأمین مالی کارآمد محسوب می‌شود. تعدد مجوزها، ضعف تفویض اختیار و تمرکز بالا در تصمیم‌گیری، موجب کاهش سرعت و افزایش هزینه پروژه‌ها می‌گردد. این چالش با پژوهش شرفی و همکاران (۲۰۲۴) که ناکارآمدی اجرایی و ساختار بروکراتیک را از موانع اصلی پیشرفت پروژه‌ها معرفی می‌کنند همسو است.

چالش‌های درآمدی

نوسانات شدید درآمدی، سهم بالای منابع ناپایدار مانند عوارض ساخت‌وساز و کاهش حمایت‌های دولتی، از مهم‌ترین چالش‌های مالی شهرداری‌هاست. اتکای بیش از حد به درآمدهای ناشی از ساخت‌وساز، موجب شکنندگی مالی و ناپایداری در بودجه‌های عمرانی می‌شود. یافته‌ها با نتایج حسینی‌خواه و همکاران (۲۰۲۲) و عزیزاده‌باراندوزی و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا است که بر افزایش سهم منابع ناپایدار و ضعف در تنوع درآمدی تأکید داشته‌اند.

وابستگی مالی به دولت

تکیه شهرداری‌ها بر کمک‌ها و اعتبارات دولتی، استقلال مالی و برنامه‌ریزی پایدار را محدود می‌کند. این وابستگی موجب کاهش انعطاف در اجرای پروژه‌ها و تأخیر در تخصیص منابع می‌شود. چنین مسئله‌ای در پژوهش عزیزاده‌باراندوزی و همکاران (۲۰۲۳) و یزدانی و همکاران (۲۰۲۳) نیز مشاهده شده که به سهم پایین منابع خودگردان و تأثیر وابستگی به بودجه‌های ملی اشاره دارند.

چالش‌های مربوط به جذب سرمایه‌گذاری

ضعف در زیرساخت‌های قانونی، نبود تضمین‌های اجرایی و کمبود جذابیت اقتصادی پروژه‌ها و عدم انگیزش سرمایه‌گذاران ملی و بین‌المللی، مانع جذب سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی است. بی‌اعتمادی به بازگشت سرمایه و نبود الگوهای شفاف مشارکتی از موانع تداوم سرمایه‌گذاری در پروژه‌های شهری است.

چالش‌های قانونی و ساختاری

قوانین پراکنده و گاه متناقض، عدم به‌روزرسانی آیین‌نامه‌ها و ضعف در نظام حقوقی مرتبط با تأمین مالی از مهم‌ترین موانع ساختاری محسوب می‌شود. این موانع مانع بهره‌گیری از ابزارهای نوین مالی و روش‌های مشارکتی می‌گردند. این ملاحظه با پژوهش شولیوک^۱ و همکاران (۲۰۲۴) و شرفی و همکاران (۲۰۲۴) هم‌راستا است که بر ضعف چارچوب‌های قانونی تأکید کرده‌اند.

مدیریت ناکارآمد هزینه‌ها

عدم توازن در تخصیص منابع و نبود نظام شفاف برای اولویت‌بندی پروژه‌ها، موجب هدررفت منابع و کاهش کارایی مالی شهرداری‌ها می‌شود. این چالش به‌ویژه در پروژه‌های عمرانی غیرضروری یا نیمه‌تمام مشاهده می‌شود.

کاهش اعتبار و اعتماد

ضعف در اعتماد عمومی نسبت به عملکرد مالی شهرداری‌ها سبب کاهش اعتبار شهرداری تهران و کاهش تمایل سرمایه‌گذاران به مشارکت می‌شود. نبود شفافیت مالی، گزارش‌دهی ناقص و عملکرد نامنظم در بازپرداخت تعهدات از مهم‌ترین عوامل تضعیف اعتبار نهادی شهرداری‌هاست.

۲.۴. راهکارهای رفع چالش‌های تأمین مالی پروژه‌های عمرانی در شهرداری تهران

اصلاحات ساختاری و کاهش بروکراسی

این راهکار، یک مداخله یکپارچه است که به طور همزمان دو چالش کلیدی «موانع قانونی و ساختاری» و «چالش‌های اجرایی و بروکراتیک» را هدف قرار می‌دهد. در شهرداری تهران، پراکندگی وظایف میان معاونت‌های برنامه‌ریزی و مالی، منجر به «ناهماهنگی نهادی» و اصطکاک اجرایی شده است. لذا این راهکار در دو سطح تعریف می‌شود: در سطح ساختاری، استقرار «ساختارهای تخصصی مالی» از طریق ایجاد یک «کمیته عالی راهبری تأمین مالی پروژه‌ها» برای همسوسازی تصمیم‌گیری‌ها ضروری است. در سطح اجرایی، «کاهش بروکراسی اداری» از طریق «دیجیتالی‌سازی» فرآیندها و ایجاد «پنجره واحد سرمایه‌گذاری» می‌تواند زمان تخصیص اعتبار و صدور مجوزها را به شکل معناداری کوتاه کند. این راهکار با پژوهش‌های یزدانی و همکاران (۲۰۲۳)، شرفی و همکاران (۲۰۲۴) هم‌راستا است.

^۱ Shuliuk

اصلاح منابع درآمدی اصلی

بازتعریف منابع سنتی همچون عوارض نوسازی و جایگزینی آن با منابع مبتنی بر ارزش افزوده شهری، می‌تواند پایداری مالی را افزایش دهد. همچنین، اعمال نظام مالیات محلی عادلانه باعث ارتقای عدالت شهری و کارایی اقتصادی می‌شود. این راهکار، چالش «ساختار ناسالم درآمدی» را هدف قرار می‌دهد که ریشه در وابستگی شدید به درآمدهای ناشی از ساخت‌وساز دارد. برای شهرداری تهران، این اصلاح به معنای تغییر ریل راهبردی از تراکم‌فروشی به سمت «درآمدهای ناشی از خدمات شهری» و «فروش و بهره‌برداری از املاک» است. این راهکار با پژوهش حسینی‌خواه و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا است.

تمرکززدایی

افزایش استقلال مالی مناطق و نواحی شهری و تفویض اختیار در تصمیم‌گیری‌های مالی، موجب چابکی بیشتر در مدیریت پروژه‌ها می‌شود. تمرکززدایی سبب افزایش کارایی و تناسب تصمیم‌ها با نیازهای محلی خواهد شد. این راهکار پاسخی به چالش «وابستگی مالی به دولت» و به‌طور خاص چالش «تمرکزگرایی ساختاری در بودجه‌ریزی» است. تمرکز شدید اختیارات در ستاد مرکزی، مانع چابکی مناطق تهران و پاسخگویی به نیازهای محلی شده است. راهکار اجرایی، اعطای «استقلال مالی» و «افزایش قدرت تصمیم‌گیری شهرداری» در سطح مناطق برای پروژه‌های مقیاس کوچک و متوسط است. این اقدام کارایی تخصیص منابع را افزایش داده و تصمیم‌گیری‌ها را به واقعیت‌های محلی نزدیک‌تر می‌کند.

ارتقای شفافیت و اعتماد

گزارش‌دهی منظم مالی و دسترسی آزاد به اطلاعات شهری، به افزایش اعتماد عمومی و جذب سرمایه کمک می‌کند. شفافیت، پایه اعتماد و پیش‌شرط مشارکت پایدار است. این راهکار جهت مقابله با «کاهش اعتبار و اعتماد» و همچنین زیرمضمون «فساد و نبود نظارت» تدوین شده است. ابزار اصلی برای تحقق این هدف، «بهبود شفافیت مالی» و «بهبود شفافیت اطلاعاتی» است. برای شهرداری تهران، این به معنای در دسترس قرار دادن قراردادهای و صورت‌وضعیت‌های مالی پروژه‌ها است. این راهکار با یافته‌های پژوهش اوپونگ^۱ و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا است.

انگیزش سرمایه‌گذاران ملی و بین‌المللی

جذب سرمایه خارجی و داخلی از طریق ارائه تسهیلات، تضمین بازگشت سرمایه می‌تواند به تنوع منابع مالی شهرداری تهران کمک کند. ایجاد محیط حقوقی شفاف و پایدار از پیش‌شرط‌های موفقیت در این حوزه است. این راهکار برای رفع چالش‌های «ناتوانی در جذب سرمایه‌گذاری» و «ضعف در مشوق‌های سرمایه‌گذاری» و «نبود بستر حقوقی» پیشنهاد شده است. این انگیزش از طریق اصلاح خط‌مشی‌گذاری درآمدی و ساختار مالیاتی و تعریف بسته‌های تشویقی محقق می‌شود. شهرداری تهران می‌تواند با ارائه معافیت‌های هدفمند در بافت‌های فرسوده و ارائه تضامین معتبر، هم سرمایه‌گذاران محلی و هم بین‌المللی را به مشارکت در پروژه‌های زیرساختی ترغیب نماید. این یافته با پژوهش شولیوک و همکاران (۲۰۲۴) هم‌راستا است.

تسهیل مشارکت بخش خصوصی

بهره‌گیری از مدل‌های مشارکت عمومی-خصوصی (PPP) نظیر قراردادهای BOT و ایجاد سازوکارهای حمایتی موجب افزایش توان مالی شهرداری‌ها می‌شود. این راهکار نیز بر رفع چالش «ناتوانی در جذب سرمایه‌گذاری» و به‌ویژه مضمون

^۱ Oppong

فرعی «محدودیت‌های حقوقی در تأمین مالی مشارکتی» تمرکز دارد. ابزارهای اجرایی شامل «اصلاح سیاست‌ها و ایجاد بستر قانونی برای مشارکت» و «برون‌سپاری خدمات شهری» است. در شهرداری تهران، بازنگری در مدل‌های قراردادی مشارکت عمومی-خصوصی و حرکت به سمت توزیع عادلانه ریسک میان شهرداری و شریک خصوصی، می‌تواند بن‌بست‌های فعلی پروژه‌های مشارکتی را رفع نماید. این راهکار با پژوهش کریم‌ا و همکاران (۲۰۲۴) همسو است.

به‌کارگیری ابزارهای نوین تأمین مالی

استفاده از اوراق مشارکت، انتشار ابزارهای مالی اسلامی (صکوک) و روش‌های نوین تأمین مالی دیجیتال، راهکاری برای تنوع و پایداری منابع مالی است. این راهکار با هدف غلبه بر چالش‌های «ضعف در ارتباط با بازار مالی» و «ناکارآمدی زیرساخت‌های مالی» ارائه شده است. شهرداری تهران باید از طریق ایجاد «صندوق‌های پروژه مشترک» و انتشار ابزارهای مالی اسلامی (صکوک) برای پروژه‌های مشخص، از ظرفیت بازار سرمایه برای جذب نقدینگی‌های خرد و کلان جامعه بهره‌مند شود. این یافته با پژوهش شولیوک و همکاران (۲۰۲۴) و مادی (۲۰۲۳) هم‌راستا است که بر بهره‌گیری از ابزارهای مالی نوآورانه تأکید کرده‌اند.

تقویت منابع پایدار درآمدی

این راهکار به طور صریح به چالش «ناپایداری منابع مالی داخلی» پاسخ می‌دهد. راهکار عملیاتی، «اصلاح ساختار درآمدی پایدار» و «ارتقای اعتبار مالی شهرداری» است. جایگزینی درآمدهای مقطعی و پرنوسان نظیر فروش تراکم با منابع قابل پیش‌بینی (مانند عوارض خدمات شهری و بهای پسماند)، قدرت برنامه‌ریزی بلندمدت را به شهرداری بازگردانده و ثبات بودجه‌ای را در برابر تکان‌های اقتصادی تضمین می‌کند. این ملاحظه با پژوهش حسینی‌خواه و همکاران (۲۰۲۲) هم‌راستا است که بر اهمیت توسعه منابع پایدار تأکید داشته‌اند.

تنوع‌بخشی به منابع مالی و کاهش وابستگی به دولت

تنوع‌بخشی به منابع مالی از طریق ترکیب روش‌های سنتی و نوین تأمین مالی، از وابستگی مالی به دولت می‌کاهد. این اقدام موجب افزایش انعطاف و تاب‌آوری مالی در شرایط اقتصادی متغیر می‌شود. این راهکار یک راهبرد کلان برای کاهش اثرات «چالش‌های اقتصاد کلان» و «وابستگی به تخصیص بودجه از سوی دولت» است. کاهش منابع درآمدی وابسته به دولت و تنوع‌بخشی به منابع مالی برای تأمین مالی بهینه پروژه‌های عمرانی شهرداری تهران ضروری است. شهرداری تهران می‌تواند با سرمایه‌گذاری در حوزه‌های جدید مانند اقتصاد دیجیتال و گردشگری، سبد درآمدی خود را متنوع کرده و تاب‌آوری مالی خود را در شرایط متغیر اقتصادی افزایش دهد.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، واکاوی عمیق چالش‌های تأمین مالی پروژه‌های عمرانی در شهرداری تهران و ارائه راهکارهای مبتنی بر خط‌مشی‌گذاری برای برون‌رفت از وضعیت موجود بود. یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون مصاحبه با خبرگان نشان داد که نظام تأمین مالی شهرداری تهران با ۷ چالش بنیادین مواجه است: «کاهش اعتبار و اعتماد»، «چالش‌های اجرایی و بروکراتیک»، «چالش‌های درآمدی»، «وابستگی مالی به دولت»، «ناتوانی در جذب سرمایه‌گذاری»، «چالش‌های قانونی و ساختاری» و «مدیریت ناکارآمد هزینه‌ها». تحلیل این چالش‌ها حاکی از وجود یک دور باطل مالی در مدیریت شهری تهران است؛ بدین معنا که وابستگی تاریخی به درآمدهای ناپایدار نظیر تراکم‌فروشی، موجب نوسان بودجه و اختلال در برنامه‌ریزی شده و این امر با کاهش کارایی و شفافیت، منجر به فرسایش اعتماد عمومی و گریز سرمایه‌گذاران شده است.

در پاسخ به این چالش‌ها، پژوهش حاضر ۹ راهکار راهبردی را شناسایی و تدوین نمود که عبارتند از: «اصلاحات ساختاری و کاهش بروکراسی»، «اصلاح منابع درآمدی اصلی»، «تمرکززدایی»، «ارتقای شفافیت و اعتماد»، «انگیزش سرمایه‌گذاران ملی و بین‌المللی»، «تسهیل مشارکت بخش خصوصی»، «نوآوری در ابزارهای تأمین مالی»، «تقویت منابع پایدار درآمدی» و «تنوع‌بخشی به منابع مالی».

مقایسه تطبیقی یافته‌ها با پیشینه پژوهش نشان‌دهنده یک نوآوری نظری و کاربردی پژوهش کنونی است. درحالی‌که پژوهش‌های داخلی اغلب بر توصیف مشکلات تمرکز داشته و پژوهش‌های خارجی راهکارهایی را در بسترهای اقتصادی پیشرفته پیشنهاد داده‌اند، این پژوهش حلقه مفقوده میان چالش‌ها و راهکارها را پر کرده است.

بر اساس نتایج پژوهش، گذار از نظام مالی سنتی به یک نظام مالی پایدار و کارآمد در شهرداری تهران مستلزم اقدامات هماهنگ در سه سطح زیر است:

الف) سطح ساختاری و نهادی (شهرداری و شورای شهر):

۱. اجرای «تمرکززدایی مالی» و تفویض اختیارات بودجه‌ای به مناطق برای افزایش چابکی سیستم.
۲. ایجاد «کمیته عالی تأمین مالی پروژه‌ها» و استقرار «پنجره واحد سرمایه‌گذاری» جهت حذف امضاهای طلایی و کاهش بروکراسی، که به طور مستقیم بر بازسازی اعتماد سرمایه‌گذاران مؤثر است.

ب) سطح ابزاری و اجرایی (معاونت مالی و اقتصادی):

۳. حرکت از «استقراض بانکی» به سمت «بازار سرمایه»؛ تأسیس صندوق‌های زمین و ساختمان و انتشار اوراق منفعت بر پایه دارایی‌های شهری.
۴. جایگزینی درآمدهای حاصل از فروش تراکم با منابع درآمدی پایدار نظیر «عوارض بهره‌برداری» و درآمدهای حاصل از اقتصاد دیجیتال و گردشگری شهری.

ج) سطح قانونی و حاکمیتی (دولت و مجلس):

۵. بازنگری در قوانین مشارکت عمومی-خصوصی (PPP) برای توزیع عادلانه ریسک میان بخش عمومی و خصوصی، چراکه خلأ قانونی فعلی یکی از مهم‌ترین موانع جذب سرمایه‌گذاران است.

در مجموع می‌توان گفت، تأمین مالی پایدار پروژه‌های عمرانی شهرداری تهران در گرو عبور از نگاه سنتی به منابع مالی و حرکت به سوی یک الگوی ترکیبی و چندلایه است که در آن منابع داخلی و خارجی، روش‌های سنتی و نوین، و مشارکت‌های عمومی و خصوصی در کنار یکدیگر و در چارچوبی شفاف و پاسخگو به کار گرفته شوند. تحقق این مهم، مستلزم اراده جمعی و هماهنگی پایدار میان نهادهای گوناگون از جمله شهرداری، شورای شهر، وزارت کشور، وزارت اقتصاد، سازمان برنامه و بودجه، و نظام بانکی کشور است.

پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با تمرکز بر امکان‌سنجی پیاده‌سازی هر یک از راهکارهای پیشنهادی در بافتار خاص شهرداری تهران و یا با انجام مطالعه‌های تطبیقی با کلان‌شهرهای موفق منطقه و جهان، مدل‌های عملیاتی جزئی‌تری برای هر یک از راهکارهای نه‌گانه ارائه دهند.

مشارکت نویسندگان

نویسنده اول ۵۰ درصد، نویسنده دوم ۳۰ درصد و نویسنده سوم ۲۰ درصد

حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

تعارض منافع

نویسندگان، تعارض منافع ندارند.

منابع

- Aboojafari, R., Elahi, S., Paighami, A., & Yavari, K. (2014). Financing innovation based on the stage financing theory: A case study of the innovation financing system in Iran. *Journal of Economic Research and Policy*, 19(4), 109–146. [In Persian] <http://eprj.ir/article-1-1099-fa.html>
- Akbari, N., Sameti, M., Samadi, S., & Nasr Esfahani, R. (2010). Providing an appropriate model for urban public sector finance in Iran: Isfahan Municipality case study. *Journal of Economic Modeling Research*, 1(1), 155–186. [In Persian] <http://jemr.khu.ac.ir/article-1-197-fa.html>
- Alizadeh Barandozi, H., Hamidzadeh khiavi, S. & Hosseinzadeh Dalir, K. (2023). Evaluating the Stabilizing Factors of the Income System and Providing Financial Resources of Municipalities with an Emphasis on the Role of Branding The case study of Urmia Metropolis. *Geographical planning of space quarterly journal*, 12(4), 163-182. [In Persian] [doi: 10.30488/gps.2023.374446.3600](https://doi.org/10.30488/gps.2023.374446.3600)
- Alm, J. (2015). Financing urban infrastructure: Knowns, unknowns, and a way forward. *Journal of Economic Surveys*, 29(2), 230–262. <https://doi.org/10.1111/joes.12045>
- Banar, S., Abolhasani Hastiani, A., Shaigani, B., & Dejpasand, F. D. (2013). External financing of urban projects and efficiency of city services (The case of Tehran Municipality). *Iranian Urban Economics and Sustainable Development*, 1(4), 131–155. [In Persian] <http://iueam.ir/article-1-53-fa.html>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Dehghanpour-Farashah, A., Abbasi, T., & Dehghanpour-Farashah, A. (2023). Identifying and prioritizing the barriers of public accountability in Iranian public organizations. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(3), 97–123. [In Persian] <https://doi.org/10.22034/jipas.2022.322195.1322>
- Dehghanpour-Farashah, A., Behnamifard, F., Behzadfar, M., Alalhesabi, M., & Mojtabazadeh-Hasanlouei, S. (2025a). Mobile Participatory Urban Governance in a Developing Country: Women's Acceptance of City Reporting Apps in Karaj, Iran. *Sustainability*, 17(12), 5388. <https://doi.org/10.3390/su17125388>
- Dehghanpour-Farashah, A., Pouyanfar, P. & Banafi, M. (2025b). The Application of Big Data in Iran's Public Budgeting System: An Analysis of Challenges, Strategies, and Opportunities. *Studies in Public Service Administration*, 3(10). [doi: 10.22054/spsa.2026.91411.1127](https://doi.org/10.22054/spsa.2026.91411.1127)
- Diamond, D. W. (1991). Monitoring and reputation: The choice between bank loans and directly placed debt. *Journal of Political Economy*, 99(4), 689-721. <https://doi.org/10.1086/261775>
- Harris, L., & Piwovar, M. S. (2004). Municipal bond liquidity. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.503062>
- Hatami, B. (2011). *Problems and issues of the municipal financial system*. *Urban Economics*, 9, 80–83. [In Persian]
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*. Addison-Wesley.
- Hosseinikhah, H., Mohamadidoost, S & Sadeghi, A. (2022). An Explanation of Methods for Supplying Sustainable Municipal Finances with an Emphasis on Creative City: A Case

- Study on Yasouj Municipality. *Urban Structure and Function Studies*, 9(30), 97-126. [In Persian] [doi: 10.22080/usfs.2021.3516](https://doi.org/10.22080/usfs.2021.3516)
- Iqbal, Z., & Mirakhor, A. (2011). *An introduction to Islamic finance: Theory and practice*. John Wiley & Sons.
- Karimnia, S. (2022). Tehran Municipality Financial Management System: Zemilogy and Solutions in the Light of a Comparative Study of Ten Cities, *Legal Research*, 21(51), 513-544. [In Persian] [doi: 10.48300/jlr.2022.163707](https://doi.org/10.48300/jlr.2022.163707)
- Kashanijoo, Kh. (2011). *Project management of municipal development projects*. Tehran: Municipalities and Village Administrations Organization of the Country. [In Persian]
- Kirima, N. N., Minja, D., & Njoroge, J. (2024). Effect of project financing on the performance of road infrastructure development projects in Kenya. *Reviewed Journal of Social Science & Humanities*, 5(1), 80–92.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Mir Hosseyni, S. V., Zare, M. M., & Kabiri Aliabad, M. M. (2021). Investigating the financing methods of Yazd Municipality development projects with emphasis on new financial methods. *Civil Engineering and Project*, 3(10), 73–86. [In Persian]
- Mmadi, S. (2023). Enhancing road infrastructure financing in Malawi: A comprehensive analysis & recommendations. *SSRN*. <https://ssrn.com/abstract=4738979>
- Oppong, F. A., Agyemang, O. O. A., & Kwabena, K. Y. E. I. (2023). Problems of financing SMEs in Ghana: A case study of Kwahu West and Birim Central municipalities. *Journal of Entrepreneurial and Business Diversity*, 1(3), 98–115. <https://doi.org/10.38142/jebd.v1i3.80>
- Plan and Budget Organization. (2023). *Law on sustainable revenues and expenditures of municipalities and village councils*. Tehran: Islamic Consultative Assembly. [In Persian]
- Rajabi, Z., Kazemi Laksar, H., & Bahramkhah, M. (2021). *An examination of external financing methods for municipal projects*. *Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 5(81), 188–198. [In Persian]
- Sadeqi, S. K., Mohammadzadeh, P., & Sobhkhiz Zenozi, S. (2015). The effective factors on private sector cooperation as an approach to financing sustainable resources for municipality projects. *Iranian Urban Economics and Sustainable Development*, 3(11), 153–167. [In Persian] <http://iueam.ir/article-1-202-fa.html>
- Shahlacheshm Yousefabad, B. & Hatami Alamdari, I. (2023). Solutions to provide sustainable financial resources for municipalities (Case study: Tabriz Municipality). *Urban Planning and Design*, (1), e190584, 1-15. [In Persian]
- Sharafi, G., Fathi Hafashjani, K. and Ahmadi, F. (2024). Modeling Factors Influencing Project Financing Risk. *Financial Research Journal*, 26(1), 199-225. [In Persian] [doi: 10.22059/frj.2023.360705.1007476](https://doi.org/10.22059/frj.2023.360705.1007476)
- Shokri Noudehi, A. (2017). Reviewing the Financing Challenges in Municipalities in Pursuit of Resilient Economy Policies, *Challenges of The World*, 3(1), 27–58. [In Persian]
- Shuliuk, B., Kolomyychuk, N., & Petrushka, O. (2024). Long-term lending for public–private partnership projects: Opportunities and prospects. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 2(55), 64–74. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52396>
- Tafazzoli, A., Dalmanpour, M., Emami Meybodi, A. and Rahimzadeh, A. (2023). The Impact of Municipal Financing Approaches on the Income of Municipalities (Case study: Tehran, British Columbia, and Canada municipalities). *Urban Economics and Planning*, 4(2), 114-133. [In Persian] [doi: 10.22034/uep.2023.393288.1355](https://doi.org/10.22034/uep.2023.393288.1355)
- Tehran Municipality. (2023). Approved budget for the year 2023 of Tehran Municipality: General revenues and expenditures. Tehran: Tehran Municipality. [In Persian]
- Yazdani, F., & Arghan, A., & kamyabi, S. (2023). Providing a futuristic model of municipal financing and its impact on urban sustainability (Case Study: Municipality of District 10

- Tehran). *Journal of vision Future Cities*, 4(3), 43-60. [In Persian] <http://jvfc.ir/article-1-285-fa.html>
- Yescombe, E. R. (2011). *Public-private partnerships: principles of policy and finance*. Elsevier.
- Yesufu, S. I., Al-Hasan, A. Z., Musa-Haddary, Y. G., Momoh, S., & Momoh, N. I. (2023). Appraisal of project financing options by construction small and medium-sized enterprises in the Nigerian built environment. *International Journal of Sustainable Real Estate and Construction Economics*, 2(3-4), 241-259. <https://doi.org/10.1504/IJSRECE.2023.136436>

