

بررسی رابطه سبک رهبری و درآمد پایدار در شهرداری ها

محسن خلیلی

کارشناسی حسابداری، دانشگاه پیام نور گلپایگان، مسئول امور مالی و ذیحساب شهرداری نیم ور.
raha627270@yahoo.com

احسان حیدری

کارشناسی مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور خمین، کارشناس درآمد و سرمایه گذاری شهرداری نیم ور.
Ehsanmanagement@yahoo.com

سهیلا زارع محلاتی

کارشناسی ارشد مهندسی عمران - سازه، دانشگاه پیام نور تهران شمال، مسئول عمران و شهرسازی شهرداری نیم ور. (نویسنده مسئول).
Soheyla_zare_m@yahoo.com

چکیده

در حال حاضر در بسیاری از شهرهای کشور، نحوه کسب درآمد توسط شهرداری ها به مسئله مهمی تبدیل شده است. دسترسی شهرداریها به منابع درآمدی مطلوب و پایدار موجب می گردد که شهرداری ها، نقش فعال تری در محیط شهری ایفا کرده و پاسخگویی مناسبی به نیازهای شهروندان داشته باشد. هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه سبک رهبری و درآمد پایدار در شهرداری منطقه ۵ تهران بوده است. این تحقیق به روش توصیفی پیمایشی و با مطالعات کتابخانه ای و پرسشنامه انجام شده است. داده های بدست آمده با استفاده از نرم افزار spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند. نتایج تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری دستوری و درآمد پایدار شهرداری (۰,۴۷۹) رابطه مثبت معنادار وجود دارد. همچنین بین سبک رهبری مشارکتی و درآمد پایدار شهرداری (۰,۵۸۸) رابطه مثبت معنادار وجود دارد. **واژگان کلیدی:** سبک رهبری، درآمد پایدار، شهرداری.

مقدمه

شهرداریها در کشور ایران سازمانی غیر دولتی تلقی می شوند. این واحدها که زیر نظر شهردار اداره و مهمترین و اصلیتترین سازمانی است که مدیریت و مسئولیت اقدامات شهری را بر عهده دارند. شهرداری به عنوان یک نهاد عمومی عهده دار مدیریت شهری و تامین کننده خدمات و نیازهای اساسی شهروندان می باشد. همانا که شهرداریها جهت دستیابی به این اهداف تشکیل وظایف مختلفی بر اساس قانون به عهده آن ها گذاشته شده است. طبق ماده ۷۴ قانون شهرداریها، شهرداری، مؤسسه ای عمومی و غیردولتی است و با توجه به ماهیت عمومی آن، عملکرد غیرانتفاعی دارد و کلیه درآمدهای شهرداری منحصراً باید به مصرف همان شهر برسد. آنچه تمامی شهرداریها در حوزه درآمدی در پی آن هستند ایجاد ساختاری نظام یافته و منسجم است که منجر به کسب درآمدی پایدار برای شهرداری شود، شهرداریها نوعی سیستم اداره شهر است و از دو واحد به نام شورای شهر (قوه ناظره و تصمیم گیرنده در شهر است) و اداره شهرداری (مجری طرح است) تشکیل شده است (علی زاده، ۱۴۰۰).

متولیان شهری درآمد مورد نیاز خود را از نظام شهر و شهروندان تأمین می کنند و از سوی دیگر منبع درآمدی آنها باید به گونه ای باشد که فرآیند حرکت شهر به سمت توسعه پایدار شهری را با خطر روبرو نساخته و فرصت زندگی برای نسل های حال و آینده را نیز حفظ نماید. به بیان دیگر منابع درآمدی شهرها باید با مبانی نظری توسعه پایدار شهری همراه بوده و منابع درآمدی از خصلت و ویژگیهای پایداری برخوردار باشد. اما کلیه منابع درآمدی شهرداریها درآمدهای پایدار نیستند و شهرداری ها نمیتوانند در بلندمدت به این درآمدها تکیه نمایند. در این بین از مشخصه های اساسی اداره یک

شهر، مشارکت مردم در تصمیم گیریها و برنامه های شهری و نیز تأمین منابع مالی شهر، می باشد و در زمینه های مختلف امور مرتبط با شهر، نظریات عموم مردم مورد توجه قرار می گیرد.

تأمین منابع مالی مورد نیاز شهرداری ها، یکی از مباحثی است که در دهه گذشته، فکر مسئولان را شدیداً به خود مشغول ساخته است و یکی از مهم ترین وظایف نهادهای عمومی از قبیل شهرداری ها تأمین منابع مالی پایدار است هر چند منابع مالی شهرداری ها به صورتهای مختلف قابل حصول است اما همه آنها از خصوصیات درآمدهای پایدار برخوردار نیستند. پایداری در درآمدها مستلزم آن است که اولاً این ارقام از یک استمرار نسبی برخوردار باشند و طوریکه در طول زمان قابل اتکا بوده، ثانیاً حصول این درآمدها شرایط کیفی شهر را در معرض تهدید و تخریب قرار ندهد.

از مهم ترین منابع درآمد پایدار شهرداریها، درآمدهای حاصل از عوارض نوسازی، عوارض پسماند، عوارض سطح شهر، عوارض کسب و پیشه، مالیات بر مستغلات در حال حاضر دولت آن را وصول می کند، عوارض سالانه اتومبیل، عوارض تلفن و گاز، مالیات بر ارزش زمین و بهای خدمات ناشی از بهره برداری خدمات عمومی شهری می باشند. (لوپز گونزالس و همکاران^۱، ۲۰۱۸).

وجود بیش از ۶۰ درصد از جمعیت کشور در شهرها، بالاتر بودن نرخ رشد جمعیت شهری نسبت به نرخ رشد جمعیت ملی و اختصاص درآمد بسیار بالایی از ارزش افزوده و اشتغال کشور به شهرها، نشان از جایگاه اقتصاد شهری در ایران دارد. از دید اقتصاد شهری عواملی چون گسترش دامنه فعالیت های شهرداری ها و ارتقای سطح انتظارات مردم از آنها و مشکلات ناشی از افزایش جمعیت شهری نیاز به گسترش منابع مالی و درآمدی شهرداریها را بیشتر می کند. بنابراین در میان بخشهای مختلف مدیریت شهری، تأمین منابع مالی و درآمدی شهرداری ها اهمیت ویژه ای دارد زیرا از یک سو کسب درآمد شهرداری ها تأثیر عمده ای در ارائه خدمات به شهروندان دارد و از سوی دیگر فقدان درآمد کافی نه تنها سبب عدم ایجاد خدمات ضروری در شهر می شود بلکه اساساً اجرای تمامی طرح ها و برنامه های شهری را با مشکل مواجه خواهد ساخت. به دنبال کاهش وابستگی درآمدی شهرداری ها به دولت و با توجه به تشدید مسائل و مشکلات شهرها در نتیجه رشد جمعیت و مهاجرت ها، حجم زیاد تقاضا برای خدمات شهری و اتکای شهرداری ها به درآمدهای ناپایدار شرایط کار را برای متولیان امور در شهرداری ها دشوار کرده است (اسفندیاری و همکاران، ۱۳۹۹).

شهرداری ها، عموماً دو نوع بودجه آماده می کنند که عبارتند از:

- ۱- بودجه عملیاتی یا جاری سالانه: شامل درآمدها و هزینه های برنامه ریزی شده، به علاوه معاملات دارایی های سرمایه ای وابسته برای سال مالی آتی می باشد.
- ۲- بودجه سرمایه ای: ترکیبی از پروژه های سرمایه ای و درآمدهای قابل پیش بینی برای تأمین اعتبار این پروژه هاست (دیسون و وارادی^۲، ۲۰۱۸).

بودجه عملیاتی ممکن است اشکال گوناگونی داشته باشد که هر یک، انواع مختلفی از اطلاعات را برای تصمیم گیران مالی فراهم می کنند. در مقابل، بودجه سرمایه ای، برنامه درازمدت محلی را تنظیم می نماید که باید در چند سال آتی، معمولاً در یک دوره حداقل پنج ساله، اجرا شود. بودجه سرمایه ای، یک ابزار مدیریتی مهم است؛ زیرا به شهرداری و عموم مردم امکان می دهد که از هزینه های سرمایه ای کوتاه مدت و بلندمدت) مورد نیاز، آگاه شوند و با توجه به مخارج سرمایه ای آتی، توصیه ها و پیشنهادهای آگاهانه تری، طرح کنند (پوررمضان و همکاران، ۱۴۰۰).

نظام راهبری سازمان که با حفظ تعادل میان اهداف اجتماعی و اقتصادی و اهداف فردی و جمعی سر و کار دارد، موجب ترغیب استفاده کار آمد از منابع لازم پاسخگویی شرکت ها درباره وظیفه مباشرت برای اداره منابع می شود. پیچیدگی

¹ López González

² Dyson & Varady

روابط اقتصادی و اجتماعی در بنگاه های اقتصادی و بروز تضاد منافع در حوزه های متفاوت میان گروه های مختلفی که به نحوی با بنگاه های اقتصادی در تعامل هستند، نیاز به استقرار یک نظام راهبردی مناسب در شرکت ها که حامی حقوق و منافع همه گروه های ذینفع باشد را بیش از پیش ضروری می سازد (نجاتی و آتشی گلستانی، ۱۴۰۱).

در دنیای امروز، بنگاه ها و سازمان ها با شرایط دائماً متغیر در محیط اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی مواجه هستند. واکنش موفقیت آمیز و پویای سازمان ها بستگی به توانایی آن ها در ارائه ی اطلاعات مرتبط و یافتن به موقع راه حل مناسب برای مشکلات مواجه شده با آنها دارد که با توجه به این امر توجه به موضوع رهبری مهم تلقی می گردد. رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده است شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که رهبری، فرایندی بسیار اسرار آمیزی است که در زندگی همه افراد وجود دارد. در واقع عصاره رهبری آن نفوذ قابل توجه و رو به افزایشی است که از طرف رهبر به زیر دستان، برای رسیدن به اهداف سازمان اعمال می شود و در راس وظایف رسمی و سازمانی یک رهبر است.

به دلیل اهمیت حفظ اعتماد سهامداران و به دنبال آن حفظ سلامت اقتصادی کشور و فضای حاکم بر آن، رهبری سازمان به دنبال دستیابی به شیوه هایی است که بر اساس آن، تامین کنندگان مالی، اطمینان حاصل نمایند که از سرمایه گذاری خود در شرکت بازده مناسبی را دریافت خواهند نمود (کاورمان و ولت^۱، ۲۰۱۹). رهبری یکی از پنج وظیفه اصلی مدیران محسوب می شود. رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به نحوی که آن ها به صورت داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت های از پیش تعیین شده ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند. برخی از صاحب نظران، رهبری را یکی از وظایف مدیران قلمداد می کنند. در حالی که در مقابل، برخی، رهبری را بسیار فراتر از مدیریت می دانند و معتقدند که رهبران سازمان ها الزاماً مدیران سازمان ها نیستند. فرایندی که مدیریت می کوشد با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمانی تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند؛ بنابراین رهبری جزئی از مدیریت است و این وظیفه مانند برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل نیز از وظایف مدیر است. مهمترین نکته در رهبری نفوذ و اثرگذاری است. اصولاً قدرت عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ عبارت از اعمالی است که مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می شود. رهبری با نفوذ بر دیگران تحقق می یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می گیرد (صفرزاده، ۱۳۹۷).

توانایی رهبر به عوامل موقعیتی خاصی بستگی دارد. با درک، شناخت و سازگاری با این عوامل، رهبران می توانند در موقعیت های مختلف، پیروان خود را با موفقیت بسیار بیشتری تحت تأثیر قرار دهند. امروزه یکی از وجه تمایز سازمان های موفق و ناموفق در رهبری اثربخش و پویاست. پیتر دراگر خاطر نشان می سازد که مدیران و رهبران کمیاب ترین منبع اساسی همه سازمان ها هستند. سازمان ها به طور مستمر در جستجوی رهبران اثربخش می باشند ولی به آسانی یافت نمی شوند. بنابراین هنگامی که از کمبود استعداد رهبری سخن به میان می آید به معنی نبودن افرادی نیست که بتوانند مشاغل مدیریتی را پر کنند، بلکه به معنی کمبود یا نبودن کسانی است که بخواهند نقش های رهبری مهم را در سازمان ایفا کنند و بتوانند وظایف خود را به طور اثربخش انجام دهند (کرین و همکاران^۲، ۲۰۱۵).

بسیاری از ناکامی ها و شکست های سازمان ها، شرکت ها و حتی پروژه های تحقیقاتی ناشی از ضعف رهبری بوده است. اعمال رهبری درست باعث می شود تا آگاهی افراد از فرصت های در دسترس افزایش یافته و آنان وظایف خود را به صورت برنامه ریزی شده و بطور مؤثرتری انجام دهند و از این طریق حداکثر بهره وری را بدست آورند. بنابراین

¹ Kovermann & Velte

² Keran

شناخت درست و به موقع عواملی که وقت سازمان را هدر می دهند بسیار مهم است تا بتوان از شرایط و فرصت ها به نحو مؤثری بهره گرفت که بتوان درآمد پایدار سازمان را افزایش داد.

روش تحقیق

به دلیل اینکه این پژوهش در پی بررسی یک مساله خاص است، این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است. همچنین، از آنجایی که به دنبال ارزیابی ارتباط بین دو یا چند متغیر است از لحاظ ماهیت توصیفی- پیمایشی است. اعتبار دست آوردهای هر پژوهشی تحت تاثیر اعتبار روشی است که برای آن پژوهش انتخاب می شود. جامعه آماری تحقیق حاضر، کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران طی سال های ۱۳۹۹-۱۴۰۰ می باشد که ۱۰۳ نفر بوده اند. و به روش نمونه گیری در دسترس انتخاب شده اند.

یافته ها

در تفسیر نتایج آزمون، چنانچه مقدار سطح خطای مشاهده شده از ۰/۰۵ بیشتر باشد، در آن صورت توزیع مشاهده شده با توزیع نظری یکسان است و تفاوتی بین این دو وجود ندارد. یعنی توزیع بدست آمده توزیع نرمال است. اما چنانچه مقدار معنی داری از ۰/۰۵ کوچکتر باشد آنگاه توزیع مشاهده شده با توزیع مورد انتظار متفاوت است و توزیع فوق نرمال نخواهد بود. این آزمون با توجه به فرضیات زیر به بررسی نرمال بودن داده می پردازد.
H0: بین فراوانی های مشاهده شده و مورد انتظار تفاوت وجود ندارد (توزیع نرمال هست).
H1: بین فراوانی های مشاهده شده و مورد انتظار تفاوت وجود دارد (توزیع نرمال نیست).

جدول (۱): تست نرمالیت متغیرها

متغیر	نوع توزیع به کار گرفته شده	سطح معناداری	مقدار خطا	تایید فرضیه	نتیجه
سبک رهبری	نرمال	۰,۶۰۸	۰/۰۵	H ₀	نرمال
درآمد پایدار	نرمال	۰,۸۴۷	۰/۰۵	H ₀	نرمال

با توجه به مقادیر حاصل از آماره اسمیرنوف - کلموگروف جدول ۱، می توان استنباط نمود که توزیع مورد انتظار با توزیع مشاهده شده برای تمام متغیرها تفاوت معنی داری ندارد و بنابراین توزیع این متغیرها نرمال است. برای بررسی فرضیه ها از آزمون همبستگی پیرسون و ضریب معناداری رگرسیون استفاده می شود:

فرضیه: بین سبک رهبری دستوری و درآمد پایدار شهرداری رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

جدول (۲): خلاصه مدل

تعیین خطای استاندارد	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی
۰,۶۹۳۳۵	۰,۲۲۹	۰,۲۳۱	۰,۴۷۹

مقدار ضریب همبستگی برابر است با ۰,۴۷۹ که اشاره دارد به همبستگی ساده بین دو متغیر و به عبارتی شدت همبستگی بین سبک رهبری دستوری و درآمد پایدار شهرداری را نشان می دهد. همان طور که از مقدار R (همبستگی پیرسون بین دو متغیر) نمایان است، بین دو متغیر یعنی بین سبک رهبری دستوری و درآمد پایدار، همبستگی ساده وجود دارد. مقدار ضریب تعیین نشان می دهد که چه مقدار از متغیر وابسته درآمد پایدار می تواند توسط متغیر مستقل سبک رهبری دستوری تبیین شود.

جدول (۳): آزمون F جهت معنادار بودن رگرسیون

متغیر	مجموع مربعات	میانگین مربعات	درجه آزادی	F	سطح معناداری
رگرسیون	۵۵,۲۵۷	۵۵,۲۵۷	۱	۱۱۴,۹۴۱	۰,۰۰۰
باقی مانده	۱۸۳,۶۴۳	۰,۴۷۹	۹۹		
کل	۲۳۸,۹۰۰		۱۰۴		

جدول بالا میزان تاثیر متغیر مستقل یعنی سبک رهبری دستوری بر متغیر وابسته یعنی درآمد پایدار را نشان می دهد. همانطور که مشاهده می کنید مقدار معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین به طور کلی می توان گفت متغیر مستقل بر متغیر وابسته اثرگذار است.

فرضیه: بین سبک رهبری مشارکتی و درآمد پایدار شهرداری رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

جدول (۴): خلاصه مدل

تعیین خطای استاندارد	ضریب تعیین تعدیل شده	ضریب تعیین	ضریب همبستگی
۰,۶۹۳۳۵	۰,۲۲۹	۰,۲۳۱	۰,۵۸۸

مقدار ضریب همبستگی برابر است با ۰,۵۸۸ که اشاره دارد به همبستگی ساده بین دو متغیر و به عبارتی شدت همبستگی بین سبک رهبری مشارکتی و درآمد پایدار را نشان می دهد. همان طور که از مقدار R (همبستگی پیرسون بین دو متغیر) نمایان است، بین دو متغیر یعنی بین سبک رهبری مشارکتی و درآمد پایدار، همبستگی ساده وجود دارد. مقدار ضریب تعیین نشان می دهد که چه مقدار از متغیر وابسته درآمد پایدار می تواند توسط متغیر مستقل سبک رهبری مشارکتی تبیین شود.

جدول (۵): آزمون F جهت معنادار بودن رگرسیون

متغیر	مجموع مربعات	میانگین مربعات	درجه آزادی	F	سطح معناداری
رگرسیون	۵۵,۲۵۷	۵۵,۲۵۷	۱	۱۱۴,۹۴۱	۰,۰۰۰
باقی مانده	۱۸۳,۶۴۳	۰,۵۸۸	۱۰۲		
کل	۲۳۸,۹۰۰		۱۰۳		

جدول ۵ میزان تاثیر متغیر مستقل یعنی سبک رهبری مشارکتی بر متغیر وابسته یعنی درآمد پایدار را نشان می دهد. همانطور که مشاهده می کنید مقدار معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین به طور کلی می توان گفت متغیر مستقل بر متغیر وابسته اثرگذار است.

نتیجه گیری

با توجه به نتایج مدل تجربی این پژوهش که در جداول یافته ها ارائه شد و بر طبق تحقیقاتی که در زمینه سبک رهبری انجام شده در درآمد پایدار، یافته های تجربی این پژوهش به قرار ذیل می باشد:

یافته های حاصل از پژوهش نشان داد که فرضیه اول مبنی بر ارتباط بین سبک رهبری دستوری و درآمد پایدار، به علت داشتن مقدار p کوچکتر از ۰/۰۵ مورد تایید است؛ بنابراین سبک رهبری دستوری و درآمد پایدار رابطه معناداری وجود دارد. همچنین یافته های حاصل از پژوهش نشان داد که فرضیه دوم مبنی بر ارتباط بین سبک رهبری مشارکتی و درآمد پایدار، به علت داشتن مقدار p کوچکتر از ۰/۰۵ مورد تایید است؛ بنابراین می توان گفت که بین سبک رهبری مشارکتی و درآمد پایدار رابطه معناداری وجود دارد. میرزاده و همکاران (۱۴۰۱) به بررسی تاثیر سبک رهبری بر میزان فرسایش کارکنان پرداختند. رهبران و مدیرانی که بدنبال بهره وری و اثربخشی در سطح سازمان خود هستند، منابع انسانی را جز

سرمایه های ارزشمند سازمان می شناسند. آنها می دانند برای ارتقا و گسترش حیطة کسب و کار خود، باید به شناخت کافی کارکنانشان دست یابند؛ لذا شناخت کارکنان به صورت سطحی کافی نیست بلکه شناخت دقیق از استعدادها و توانایی کارکنان یکی از عوامل اصلی توفیق سازمان می باشد. قصوری (۱۴۰۱)، به بررسی ارتباط میان سبک رهبری با عملکرد و تعهد کارکنان پرداختند. انتخاب و بکارگیری سبک مناسب رهبری، متناسب با ماهیت کار و شرایط سازمان و محیط رقابتی موجود به همراه در نظر گرفتن شرایط اطمینان و یا عدم اطمینان، نقش بسیار مهم و تاثیر به سزایی در عملکرد و تعهد سازمانی کارکنان می گردد.

پیشنهاد

پیشنهاد می شود به منظور بهبود فرایند درآمد پایدار، مدیران شهرداری از سبک های رهبری مناسب جهت همکاری با کارکنان استفاده کنند. پیشنهاد می شود که با تسهیم دانش و تجربیات مدیران سازمان های مختلف، در جهت بهبود سودآوری سازمانی، گام برداشته شود.

منابع

- ✓ اسفندیاری، مهدی، مرادی، زهرا، حسن زاده، ناصر، (۱۳۹۹)، تحلیلی بر راهکارهای تامین درآمد پایدار برای شهرداری شیراز، اولین کنفرانس بین المللی چالش ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، ساری.
- ✓ پوررمضان لشکاجانی، رباب، حسینی، زهرا، محمدی، مریم، (۱۴۰۰)، نقش سرمایه گذاری بخش خصوصی بر منابع درآمد پایدار شهرداری ها، چهارمین کنفرانس بین المللی سالانه تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران.
- ✓ دیواندری، علی، هاشمی، محمدصادق، معینیان، امین، (۱۳۹۷)، رویکرد رفتاری به حاکمیت شرکتی، نظریه ها و روش شناسی پژوهش ها، فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران، دوره ۱۳، شماره ۵۱، صص ۶۱-۸۰.
- ✓ شهناز خضریلو، جواد، زینالی، مهدی، (۱۴۰۱)، حاکمیت شرکتی و ارزش اطلاعات حسابداری در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، فصلنامه چشم انداز حسابداری و مدیریت، دوره ۵، شماره ۶۲، صص ۱۱۰-۱۲۴.
- ✓ علی زاده، آرش، (۱۴۰۰)، نقش درآمد پایدار شهرداری ها در پایداری توسعه شهری، هفتمین کنگره سالانه بین المللی عمران، معماری و توسعه شهری، تهران.
- ✓ نجاتی، سعید، آتشی گلستانی، حجت اله، (۱۴۰۱)، حاکمیت شرکتی و معیارهای مالی و رفتاری عملکرد شرکت، اولین کنفرانس ملی نوگرایی در پژوهش های مدیریت، حسابداری و اقتصاد، مشهد.
- ✓ Dyson, R., & Varady, D. P. (2018). Using housing vouchers to create stable mixed-income gentrifying neighborhoods: A case study of Over-the-Rhine, Cincinnati, OH. *Journal of Community Practice*, 26(3), 257-282.
- ✓ Kovermann, J., & Velte, P. (2019). The impact of corporate governance on corporate tax avoidance—A literature review. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 36, 100270.
- ✓ López González, M., & Mesa Callejas, R. J. (2018). Improved local public finance: the case of the municipality of Medellín, 2002 -2005. *Cuadernos de Administración* , 21(35), 327 -351 .

- ✓ Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The Nature and Effects of Transformational School Leadership A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387-423.
- ✓ Keran, S., Kakakhel, S. J., & Shaheen, F. (2015). Corporate social responsibility and firm profitability: A case of oil and gas sector of Pakistan. *City University Research Journal*, 5(1), 110-119.