

# Providing A Framework for Debt Management in Tehran Municipality

Amir Shahrabi Farahani<sup>1\*</sup>, Reza Ghanbarian<sup>2</sup>, Salar Daneshfar<sup>3</sup>

1- Ph.D. in Public Administration, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Tehran, Iran

2- Ph.D. in Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

3- Master of Business Administration, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

## ARTICLE INFO

### Article History

Received: 2023-05-06

Accepted: 2023-07-04

### Keywords

Debt Management  
Structural Equation Modeling  
Tehran Municipality Debts

## ABSTRACT

### Introduction

In recent times, the mounting debt of municipalities in various countries, including the United States, China, Japan, Spain, and Mexico, has become a pressing concern for policymakers and researchers. The unrestricted expansion of debt in these countries has imposed significant repayment pressure on municipalities, raising the specter of a potential debt crisis. While local borrowing plays a central role in decentralized financial systems, the imprudent use of local debt can disrupt the provision of essential public services at the local level and, more critically, exert adverse effects on macroeconomic stability. Evidence from public and social media indicates that the escalating scale of municipal debt in Tehran has garnered the attention and concern of policymakers, researchers, and various segments of society due to the potential consequences associated with this issue. At present, the total accumulated debt of Tehran municipality stands at 85 thousand billion tomans, and there are apprehensions that if the current trend of debt accumulation persists, Tehran municipality may face default, leading not only to a downgrade in its credit rating but also to difficulties in obtaining financing from the capital or money markets. The substantial level of debt held by Tehran municipality, coupled with its annual profits, and the lack of clarity regarding the precise amount of debt and a high number of unrecorded debts, have led to different figures being reported by the media and other institutions while estimating the overall debt amount. In this context, the implementation of an effective debt management system within Tehran municipality can play a vital role in enhancing financial management and improving the debt situation. The key challenge lies in devising a legal and practical framework that allows Tehran municipality to maintain the necessary flexibility in delivering optimal services while ensuring financial discipline during both economic stability and times of crisis. To address these concerns, this study aims to answer the following questions:

What is the current status of debt management in Tehran municipality?

What constitutes an appropriate model for debt management in Tehran municipality?

What are the dimensions, components, and indicators involved in debt management within Tehran municipality?

To achieve this, we examine debt management mechanisms within the framework of public financial management systems adopted by municipalities worldwide and, based on that, propose a comprehensive framework for debt management specifically tailored to Tehran municipality.

### Materials and Methods

The present study adopts a descriptive and survey research design, focusing on applied research objectives. The initial research framework was developed through an extensive literature review, encompassing municipal experiences, relevant institutions, books, articles, and scientific publications. Subsequently, the researchers adapted the initial model, considering Iranian municipalities' activities and specific environmental and control characteristics. The final model was established following consultation with experts, and a research questionnaire was then prepared. The quantitative stage targeted a statistical population comprising managers with extensive experience in finance, accounting, and budget departments at Tehran Municipality. Priority was given to experts with educational backgrounds in finance, accounting, or related fields, and participants were predominantly managers and deputies ranked between 5 to 15 or higher, with over a decade of ex-

\* Corresponding author: shahrabi1979@yahoo.com

perience in their respective positions, particularly in finance, accounting, and treasury roles. The questionnaire was distributed online through the snowball method, employing a five-point Likert scale, and respondents were also invited to complete the questionnaire via telephone calls. A total of 103 valid questionnaires were collected. The face and content validity of the questionnaire were assessed through input from professors and subject matter experts. Additionally, the researchers utilized the PLS software to assess construct validity, determining factor loadings. The questionnaire's reliability was assessed using Cronbach's alpha coefficient, confirming the reliability values, combined reliability, and extracted variance of the research constructs. Furthermore, divergent validity was evaluated following Fornell and Larcker's approach, supporting the confirmation of the research model.

### Findings

The data analysis in this study encompasses two primary phases: descriptive and inferential. In the descriptive phase, mean and standard deviation were computed for interval variables. In the inferential analysis, the distribution of variables was first examined using the Kolmogorov-Smirnov test. Due to the non-normality of the data, the Wilcoxon test was employed to compare the current and desired situations. Furthermore, structural equation modeling using smartPLS software was utilized to test the research hypotheses. The results of these tests indicated that the investigated variables had a significant value (sig) below 0.05, confirming the non-normality of the data. The Wilcoxon test was also employed to compare the existing state of debt management in Tehran Municipality with the desired state. The findings revealed a significant difference between the current and desirable situations of debt management, highlighting a gap between the two. Subsequently, the model derived from the qualitative phase was examined to fit. In this regard, the standard beta values (factor loadings) of each extracted category were individually assessed using PLS software. Weak factor loadings (below 0.7) were eliminated to finalize the model. In this study, all factor loadings exceeded 0.9, indicating strong relationships between the variables. Moreover, the coefficients representing the main paths demonstrated the high intensity of the relationship between each component and the endogenous variable (debt management), with values above 0.9 for all paths. The developed model underscores that debt management is a multifaceted issue intertwined with various departments and operations within the organization, like planning and budgeting, auditing, finance, treasury, and legal affairs. Its effectiveness relies on the integration and coordination of organizational policies and strategies.

### Conclusion

The aim of this study was to propose a debt management framework for Tehran Municipality. To achieve this, the debt governance systems and frameworks employed by municipalities worldwide were examined, leading to the development of an initial framework. A questionnaire was subsequently administered to financial managers within Tehran Municipality to assess the current and desired state of debt management. The analysis of the results revealed a significant gap between the existing debt management system in Tehran municipality and the desired ideal state. In order to bridge this gap, a comprehensive framework for debt management was proposed. This model encompasses five key dimensions, namely the formulation of laws and regulations, financial and budgetary policy formulation, strategic planning formulation and implementation, accounting and financial reporting, and financial and budgetary supervision. Each dimension includes various components that play a vital role in effective debt management. In terms of legislation, incorporating global experiences, the necessary legal provisions were identified to restrict and systematize urban debts. These provisions encompass requirements related to debt creation, utilization, settlement, and financing structure. Another crucial dimension is financial and budgetary policy, which involves policies to prevent budget deficits through debt, defining financial crisis situations, credit risk management, transparency in financial operations, and coordination of financial and budgetary policies. Furthermore, the formulation and implementation of a strategic debt management plan are essential aspects affecting municipal debt management. This requires the development of long-term financial plans and investment plans, along with the implementation of debt management strategies. In terms of accounting, establishing a debt management database utilizing information technology, cash flow forecasting, cash management, reporting, debt record-keeping, and debt forecasting are crucial considerations. Lastly, functional monitoring of municipal debts, including financial and budgetary monitoring, forms another important aspect of debt management requirements. Drawing on the successful experiences of the World Bank (2013) in municipal debt management, it is evident that effective debt governance goes beyond restrictive laws and regulations and entails a well-balanced decentralized financial design that encompasses various aspects, including long-term planning, administrative and organizational structures, accounting and reporting mechanisms, and monitoring mechanisms. In conclusion, the approach adopted in this study aligns with the comprehensive approach advocated by the World Bank, emphasizing the need for a holistic and integrated framework for debt management in municipalities.

#### COPYRIGHTS

©2022 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.



#### HOW TO CITE THIS ARTICLE

Shahrabi Farahani A. Ghanbarian R. Daneshfar S. Providing A Framework for Debt Management in Tehran Municipality. Urban Economics and Planning Vol 4(2):66-82. [In Persian]

DOI: 10.22034/UEP.2023.394759.1358



## ارائه چارچوبی برای مدیریت بدهی‌ها در شهرداری تهران

امیر شهرایی فراهانی<sup>۱\*</sup>؛ رضا قنبریان<sup>۲</sup>؛ سالار دانش‌فر<sup>۳</sup>

۱- دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران

۲- دکتری حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۳- کارشناسی ارشد بازرگانی بین‌الملل، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

### اطلاعات مقاله

#### تاریخ‌های مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۱۲

### چکیده

#### مقدمه

امروزه بدهی بزرگ و رو به رشد شهرداری‌ها در بسیاری از کشورها مانند ایالات متحده، چین، ژاپن، اسپانیا و مکزیک، سیاست‌گذاران و محققان را نگران کرده است. رشد افسارگسیخته بدهی بدون اعمال محدودیت در این کشورها، فشار بازپرداخت بسیار زیادی را به شهرداری‌ها وارد کرده است که تداوم این امر در نهایت ممکن است به بحران بدهی منجر شود. اگرچه استقراض محلی یکی از محورهای اصلی سیستم‌های غیرمتمرکز مالی است، اما استفاده بدون انضباط از بدهی‌های محلی می‌تواند منجر به اختلال در ارائه خدمات عمومی در سطح محلی شده و مهم‌تر از آن، اثرات خارجی منفی مهمی بر ثبات اقتصاد کلان داشته باشد. نگاهی گذرا به رسانه‌های عمومی و اجتماعی در سال‌های اخیر نشان می‌دهد افزایش مقیاس بدهی شهرداری تهران، توجه و نگرانی سیاست‌گذاران، محققان و اقشار مختلف جامعه را به پیامدهای این موضوع به خود جلب کرده است. در حال حاضر، رقم مجموع بدهی‌های انباشته شده شهرداری تهران تا زمان انتشار این گزارش حدود ۸۵ هزار میلیارد تومان می‌رسد و بیم آن می‌رود که با ادامه روند موجود و انباشت بدهی، شهرداری تهران با مسئله نکول مواجه شود که وقوع آن نه تنها باعث کاهش رتبه اعتباری شهرداری تهران خواهد شد، بلکه همچنین تأمین مالی از بازار سرمایه یا بازار پول را با دشواری مواجه می‌کند. رقم بالای بدهی‌های شهرداری تهران به همراه سود سالانه آن‌ها از یک طرف و مشخص نبودن رقم دقیق بدهی‌ها و آمار بالای بدهی‌های ثبت‌نشده موجب شده است تا اعداد متفاوتی از سوی رسانه‌ها و سایر نهادها برای برآورد حجم بدهی‌ها منتشر شود. در چنین شرایطی به نظر می‌رسد طراحی و استقرار سیستم مدیریت بدهی در شهرداری تهران می‌تواند به بهبود نظام مدیریت مالی و بهبود وضعیت بدهی‌ها کمک کند. سؤال این است که چگونه می‌توان چارچوبی قانونی و عملی ارائه کرد که به شهرداری تهران اجازه بدهد علاوه بر اینکه انعطاف‌پذیری لازم برای ارائه خدمات بهینه را دنبال کند، در دوران ثبات یا بحران اقتصادی نسبت به استقرار انضباط مالی اقدام کند. در این راستا، در پژوهش حاضر نویسندگان کوشیده‌اند به پرسش‌های ذیل پاسخ دهند: وضعیت فعلی مدیریت بدهی‌ها در شهرداری تهران به چه صورت است؟ الگوی مناسب برای مدیریت بدهی‌ها در شهرداری تهران چیست؟ ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت بدهی در شهرداری تهران کدام‌اند؟ به این منظور، سازوکارهای مدیریت بدهی‌ها در چارچوب استقرار نظام مدیریت مالی عمومی در شهرداری‌های دنیا بررسی شده و بر اساس آن چارچوبی برای مدیریت بدهی‌ها در شهرداری تهران در نظر گرفته شده است.

### مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از نظر روش توصیفی و از نوع پژوهش‌های پیمایشی و از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی است. بر این اساس، در گام نخست از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (بررسی تجربیات شهرداری‌ها و نهادهای فرادست، کتاب، مقاله‌ها و نشریه‌های علمی و ۱۰۰۰) چارچوب اولیه پژوهش طراحی شد. سپس،

### کلمات کلیدی

بدهی شهرداری تهران  
مدل‌سازی معادلات ساختاری  
مدیریت بدهی

نشان می‌دهد که مدیریت بدهی‌ها یک مسئله پیچیده بوده که با بخش‌های مختلف درون سازمان از جمله: برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی، حسابرسی و ممیزی، مالی، خزانه‌داری، امور حقوقی و... در ارتباط است و موفقیت آن در گرو یکپارچگی و هماهنگی سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی است.

### نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، ارائه چارچوب مدیریت بدهی‌ها در شهرداری تهران است. برای این منظور، سیستم‌ها و چارچوب‌های حکمرانی بدهی در شهرداری‌های دنیا مورد بررسی قرار گرفته و یک چارچوب اولیه استخراج شد. سپس پرسشنامه‌ای برای بررسی وضعیت موجود و مطلوب در شهرداری تهران تهیه شده و در بین مدیران مالی شهرداری تهران توزیع شد. با تحلیل نتایج حاصل معلوم شد که سیستم مدیریت بدهی در شهرداری تهران با وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد. از این رو، جهت از بین بردن این شکاف چارچوب جامعی برای مدیریت بدهی‌ها پیشنهاد شد. این مدل جنبه‌های مختلف مربوط به مدیریت بدهی‌ها در ۵ بعد اصلی شامل تدوین قوانین و مقررات، تدوین سیاست‌های مالی و بودجه‌ای، تدوین و اجرای برنامه راهبردی، حسابداری و گزارشگری مالی و نظارت مالی و بودجه‌ای به همراه اجزای آن‌ها را در بر می‌گیرد. در بعد تدوین قوانین محدودیت‌های قانونی لازم جهت تحدید و نظام‌بخشی به بدهی‌های شهری بر اساس تجربیات جهانی شامل: الزامات مربوط به ایجاد، مصرف، تسویه و ساختار تأمین مالی تعیین شده‌اند. یکی دیگر از این ابعاد، بعد سیاست‌های مالی و بودجه‌ای است که در این راستا سیاست‌هایی جهت جلوگیری از کسری بودجه از طریق بدهی، تعریف وضعیت بحران مالی در شهرداری، مدیریت ریسک اعتباری، شفافیت تفکیک بین عملیات، سیاست‌های مالی و معاملات مربوط به مدیریت بدهی و هماهنگی سیاست‌های مالی و بودجه‌ای اتخاذ شده‌اند. یکی دیگر از ابعاد اصلی مؤثر بر مدیریت بدهی شهرداری‌ها به تدوین و اجرای برنامه راهبردی مدیریت بدهی برمی‌گردد که مستلزم تدوین برنامه مالی بلندمدت (LFP) و سرمایه‌گذاری بلندمدت (LIP) و اجرای راهبردهای مدیریت بدهی است. در بعد حسابداری هم مواردی از جمله: طراحی پایگاه داده مدیریت بدهی در بستر فناوری اطلاعات، پیش‌بینی جریان نقدی و مدیریت وجوه نقدی، گزارشگری، نگهداری سوابق بدهی و پیش‌بینی بدهی در نظر گرفته شده‌اند و در نهایت، به عنوان آخرین بعد مدیریت بدهی‌ها الزامات مربوط به نظارت عملکردی بر بدهی‌های شهری شامل نظارت مالی و بودجه‌ای تعریف شده‌اند. بر اساس تجربیات موفق بانک جهانی (۲۰۱۳)، در رابطه با مدیریت بدهی در شهرداری‌ها، حاکمیت بدهی در شهرداری‌ها تنها مربوط به قوانین و مقررات محدودکننده و سایر کنترل‌ها نیست، بلکه باید شامل یک طراحی متوازن غیرمتمرکز مالی باشد که جنبه‌های مختلف از جمله برنامه بلندمدت، ساختار اداری و تشکیلاتی مدیریت بدهی‌ها، حسابداری و گزارشگری، سازوکارهای نظارتی و... را در بر بگیرد. از این منظر این رویکرد مطابق با رویکرد اتخاذشده در پژوهش حاضر است.

نگارندگان با توجه به ویژگی‌های محیطی و کنترلی فعالیت‌های شهرداری‌های ایران نسبت به تعدیل مدل اولیه اقدام کردند. این مدل پس از نظرخواهی از خبرگان مورد اجماع قرار گرفته و سپس نسبت به تهیه پرسشنامه پژوهش اقدام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر در مرحله کمی شامل مدیران با سابقه در بخش مالی، حسابداری و بودجه شهرداری تهران با اولویت صاحب‌نظران با سوابق تحصیلی مالی، حسابداری یا رشته‌های مرتبط بود. این خبرگان بیشتر بر اساس سابقه شغلی در پست‌های مرتبط با امور مالی، حسابداری، خزانه‌داری، و... در شهرداری تهران انتخاب شدند که بر این اساس بیشتر آن‌ها را مدیران و معاونان با مرتبه ۵-۱۵ به بالا و با سابقه کار بیش از ۱۰ سال در پست‌های یادشده تشکیل می‌دهد. پرسشنامه از طریق روش گلوله برفی و با مقیاس لیکرت پنج‌امتیازی به صورت برخط برای مدیران یادشده ارسال شد و طی تماس‌های تلفنی نیز از آن‌ها خواسته شد که در تکمیل پرسشنامه مشارکت کنند. در نهایت، ۱۰۳ پرسشنامه سالم جمع‌آوری شدند. اعتبار ظاهری و محتوایی پرسشنامه با نظرسنجی از اساتید و خبرگان انجام شد. علاوه بر این، از روایی سازه نیز جهت به دست آوردن بارهای عاملی در نرم‌افزار PLS استفاده شده است. همچنین، پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد. با توجه به نتایج به دست آمده مقادیر پایایی، پایایی ترکیبی و واریانس استخراج‌شده مربوط به سازه‌های تحقیق قابل تأیید است. علاوه بر این، روایی واگرا بر اساس رویکرد فورنل و لارکر نیز به دست آمد که بر این اساس نیز مدل تحقیق مورد تأیید است.

### یافته‌ها

تجزیه و تحلیل اطلاعات، در این تحقیق شامل دو فاز اصلی توصیفی و استنباطی است. در فاز توصیفی برای متغیرهای فاصله‌ای، از میانگین و انحراف میار استفاده شده است. همچنین، در قسمت تحلیل‌های استنباطی، ابتدا توزیع متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی شده و آزمون ویلکاکسون (به دلیل غیرنرمال بودن داده‌ها) جهت مقایسه زوجی وضعیت موجود و مطلوب استفاده شد. همچنین، برای بررسی فرضیات تحقیق، از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار smartPLS استفاده شده است. طبق نتایج این آزمون، مقدار معناداری (Sig) متغیرهای مورد بررسی کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین، داده‌ها غیرنرمال هستند. برای مقایسه وضع موجود سیستم مدیریت بدهی‌های شهرداری تهران با وضع مطلوب نیز از آزمون ویلکاکسون استفاده شد. با توجه به نتایج به دست آمده، وضعیت موجود و مطلوب مدیریت بدهی در شهرداری تهران معنادار بوده و بین این دو وضعیت شکاف وجود دارد. در این مرحله مدل استخراج‌شده از بخش کیفی مورد بررسی و برازش قرار گرفته است. به این منظور، هر یک از مقوله‌های استخراج‌شده به صورت جداگانه در حالت مقادیر استاندارد پتا (بارهای عاملی) در نرم‌افزار PLS آورده شده است تا با حذف بارهای عاملی ضعیف (کمتر از ۰/۷) در نهایت مدل نهایی استخراج شود. در پژوهش حاضر تمام بارهای عاملی بیشتر از ۰/۹ بوده‌اند. همچنین، ضرایب بین مسیری‌های اصلی شدت رابطه هر یک از مؤلفه‌ها با متغیر درون‌زا (مدیریت بدهی) را نشان می‌دهد که این مقدار برای همه مسیری‌ها بیشتر از ۰/۹ است. این مدل

## مقدمه

امروزه، بدهی بزرگ و رو به رشد شهرداری‌ها در بسیاری از کشورها مانند ایالات متحده، چین، ژاپن، اسپانیا و مکزیک، سیاست‌گذاران و محققان را نگران کرده است [۱]. رشد انفجاری گسیخته بدهی بدون اعمال محدودیت در این کشورها، فشار بازپرداخت بسیار زیادی را به شهرداری‌ها وارد کرده است که تداوم این امر در نهایت ممکن است منجر به بحران بدهی شود [۲ و ۳]. همچنین، این شرایط تحت تأثیر همه‌گیری کرونا (COVID-19) و مواجه شدن دولت‌های مرکزی و محلی با چالش‌های بزرگ توسعه اقتصادی و اجتماعی جهانی، فشار مالی دولت‌ها و کاهش توانایی بازپرداخت بدهی توسط آنان تشدید شده و ریسک بدهی شهرداری‌ها در دنیا توجه گسترده‌ای را به خود جلب کرده است [۴]. با این وجود، استقرار محلی یکی از محورهای اصلی سیستم‌های غیرمتمرکز مالی است، اما استفاده بدون انضباط از بدهی‌های محلی می‌تواند منجر به اختلال در ارائه خدمات عمومی در سطح محلی شده و مهم‌تر از آن، اثرات خارجی منفی مهمی بر ثبات اقتصاد کلان داشته باشد [۵]. بنابراین، مدیریت بدهی عمومی می‌تواند ابزار مهمی برای کاهش آسیب‌پذیری مالی باشد [۶]. با توجه به اینکه رعایت حقوق بین دوره‌ای و مفهومی زیربنایی برای الزام قانونی دولت‌ها به تنظیم بودجه متوازن است، مدیریت بدهی‌های عمومی را می‌توان از پایه‌های اصلی حقوق بین دوره‌ای و پاسخ‌گویی به‌ویژه در مدیریت شهری نام برد.

نگاهی گذرا به رسانه‌های عمومی و اجتماعی در سال‌های اخیر نشان می‌دهد افزایش مقیاس بدهی شهرداری تهران، توجه و نگرانی سیاست‌گذاران، محققان و افشار مختلف جامعه را به پیامدهای این موضوع به خود جلب کرده است. در حال حاضر، رقم مجموع بدهی‌های انباشته شده شهرداری تهران تا زمان انتشار این گزارش حدود ۸۵ هزار میلیارد تومان می‌رسد<sup>۱</sup> و بیم آن می‌رود که با ادامه روند موجود و انباشت بدهی، شهرداری تهران با مسئله نکل مواجه شود که وقوع آن نه تنها باعث کاهش رتبه اعتباری شهرداری تهران خواهد شد، بلکه همچنین تأمین مالی از بازار سرمایه یا بازار پول را با دشواری مواجه می‌کند. رقم بالای بدهی‌های شهرداری تهران به همراه سود سالانه آن‌ها از یک طرف و مشخص نبودن رقم دقیق بدهی‌ها و آمار بالای بدهی‌های ثبت‌نشده موجب شده است تا اعداد متفاوتی از سوی رسانه‌ها و سایر نهادها برای برآورد حجم بدهی‌ها منتشر شود.

از این منظر طراحی و استقرار سیستم مدیریت بدهی در شهرداری تهران می‌تواند به بهبود نظام مدیریت مالی کمک کند. بر اساس خلأهای پژوهشی موجود در رابطه با سازوکارهای مدیریت بدهی در شهرداری‌های ایران، بررسی این حوزه به موضوعی جالب تبدیل شده است. شهرداری تهران، با مقیاس بزرگ بدهی و لزوم اتخاذ سیاست‌ها و سازوکارهای مدیریت بدهی، نمونه محلی خوبی را فراهم می‌کند تا به کمک آن ویژگی‌های حاکمیت بدهی در سطح شهرداری‌ها بررسی شود. سؤال این است که چگونه می‌توان چارچوبی قانونی و عملی ارائه کرد که به شهرداری تهران اجازه بدهد علاوه بر اینکه انعطاف‌پذیری لازم برای ارائه خدمات بهینه را دنبال کند، در دوران ثبات یا بحران اقتصادی نسبت به استقرار انضباط مالی اقدام کند. در این راستا، در پژوهش حاضر نویسندگان کوشیده‌اند به پرسش‌های ذیل پاسخ دهند: وضعیت فعلی مدیریت بدهی‌ها در شهرداری تهران به چه صورت است؟ الگوی مناسب برای مدیریت بدهی‌ها در شهرداری تهران چیست؟ ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت بدهی در شهرداری تهران کدام‌اند؟ به این منظور، سازوکارهای مدیریت بدهی‌ها در چارچوب استقرار نظام مدیریت مالی عمومی در شهرداری‌های دنیا بررسی شده و بر اساس آن چارچوبی برای مدیریت بدهی‌ها در شهرداری تهران در نظر گرفته شده است. در بخش‌های بعدی این نوشتار به بررسی مبانی نظری مدیریت بدهی‌ها در بخش عمومی و پژوهش‌های داخلی و خارجی این حوزه پرداخته می‌شود، سپس روش پژوهش مورد استفاده تشریح و تبیین می‌شود. سرانجام با تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده مدل استقرار مدیریت بدهی در شهرداری تهران ارائه و پیشنهادهای کاربردی و مطالعاتی در کانون توجه قرار گرفته است.

## پیشینه تحقیق

## پیشینه نظری

طی سال‌های اخیر، مدیریت مالی بخش عمومی به تأکید بر مدیریت ریسک به عنوان ضامن پایداری مالی دولت‌ها مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته و مفاهیم و مضامین آن گسترش یافته است [۷]. می‌توان سه زیرمجموعه برای مدیریت مالی دولت متصور شد: ۱) مدیریت دارایی و سرمایه‌گذاری‌های عمومی دولت؛ ۲) مدیریت مالی خزانه‌داری کل و ۳) مدیریت بدهی‌های عمومی دولت [۸]. یکی از ابعاد مهم مدیریت مالی بخش عمومی که نیاز به توجه ویژه دارد بحث مدیریت بدهی‌ها است که سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت آن مستلزم زیربنای قانونی قوی است. تا جایی که یک چارچوب حقوقی محکم قانونی، عوامل سیاسی و اقتصادی مؤثر بر کیفیت رویه‌های مدیریت بدهی را کنترل و موجب ارتقای انضباط و شفافیت مالی، گزارشگری مالی و پاسخ‌گویی عمومی خواهد بود [۸]. این در حالی است که این مفهوم هنوز به عنوان یک موضوع روزمره در اقتصاد مطرح است که بیشتر کشورهای جهان با چالش‌های مدیریتی حاصل از آن روبه‌رو هستند.

## مدیریت بدهی عمومی

صندوق بین‌المللی پول (۲۰۰۱) بدهی را به عنوان هر تعهدی تعریف می‌کند که شامل پرداخت اصل وام و سود آن توسط بدهکار به طلبکار در تاریخ (های) مشخص شده در آینده است. بنابراین، بدهی دولت (ملی و محلی) باید شامل همه شکل‌های بدهی‌ها اعم از بدهی‌های صریح (مانند وام‌های بانکی، اوراق قرضه یا وام‌های دولت مرکزی) یا هر شکل دیگری از بدهی (مانند ارقام تعهدی یا معوقه در پرداخت‌ها به تأمین‌کنندگان یا ارائه‌دهندگان) باشد که توسط دولت‌های مرکزی ایجاد می‌شوند [۵]. بنابراین هر چند ممکن است توافق کلی در رابطه با تعریف و دامنه بدهی‌های محلی وجود داشته باشد، اما یک روش عمومی پذیرفته شده برای نحوه اندازه‌گیری و گزارش همه ابعاد بدهی در شهرداری‌ها وجود ندارد [۵]. از این رو، شهرداری‌ها ممکن است بتوانند سطوح واقعی بدهی خود را برای برآورد انواع خاصی از سقف بدهی و اقدامات پایداری دستکاری کرده یا از قوانین متفاوتی برای تعریف بدهی و کسری بودجه استفاده کنند [۹]. در مطلوب‌ترین شرایط، یک بدهی مطلوب باید از نظر اندازه و نرخ رشد متناسب با پایه مالیاتی خود باشد، عمر مفید تسهیلاتی را افزایش ندهد، برای تراز بودجه عملیاتی استفاده نشود، نیازی به برنامه‌های بازپرداختی که بار بیش از حد بر هزینه‌های عملیاتی وارد می‌کند ندارد و آن قدر زیاد نیست که رتبه اعتباری را به خطر بیندازد [۱۰]. اهمیت تعریف دقیق بدهی و شناسایی دقیق اشکال مختلف بدهی و کمیته پذیر کردن ابعاد آن در حدی است که به عنوان یکی از چالش‌های مهم حکمرانی خوب بدهی در سطح محلی به آن اشاره شده است. این مسئله از آن جهت مهم است که دولت‌های محلی می‌توانند کنترل‌ها و حتی ممنوعیت‌ها را با شکل‌های کمتر قابل مشاهده یا رسمی بدهی دور بزنند. این یک رویه رایج در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه است [۱۰]. موضوع بدهی‌ها در همه دستگاه‌های اجرایی اهمیت فراوانی دارد و نیاز است به صورت متفاوت مورد توجه قرار گیرد [۱۱]. این مسئله در شهرداری‌ها نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. از منظر بین‌المللی، شهرداری‌های بسیاری از کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته اقدام به طراحی سیستم‌های مدیریت بدهی منسجم کرده‌اند. در همین راستا، قوانین مسئولیت مالی متنوع و چندسطحی را برای تنظیم رفتارهای استقرار شهرداری‌ها طی فرایند حاکمیت بر ریسک‌های بدهی شهرداری‌ها ایجاد کرده‌اند که در عمل به نتایج مثبتی نیز دست یافته‌اند [۱۲]. بنابراین، لازم است مجموعه‌ای از قوانین مربوط به بدهی به عنوان هسته اصلی سازوکارهای حاکمیت بدهی شهرداری‌ها از طریق تقویت محدودیت‌های بودجه، بهبود رتبه اعتباری، افشای اطلاعات و سیستم‌های نظارت بر ریسک و تدوین سیستم‌های پاسخ‌گویی دقیق ایجاد شود تا راهبری بدهی‌های دولت‌های محلی به مسیر اصولی و قانونی خود هدایت شود.

(fiscal councils) بوده است. در برخی موارد - مانند موارد مجارستان و نیجریه - شوراهای مالی به عنوان بخشی از الزامات قوانین مسئولیت مالی (FRL) تأسیس شدند. در همه موارد، کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، شوراهای مالی به عنوان یک مرجع کم و بیش مستقل برای نظارت و کمک به اجرای قوانین مالی پذیرفته شده‌اند. ایده اصلی این بود که آیا یک مرجع به‌راستی مستقل - مشابه نقشی که بانک‌های مرکزی در مورد سیاست پولی ایفا می‌کنند باید بدهی‌ها و کسری‌های بودجه دولت را کنترل کند [۵]. این ایده پدیدۀ نسبتاً جدیدی است و تنها چند کشور در حال توسعه آن را پذیرفته‌اند، اما غالب یافته‌ها نشان می‌دهند این مراجع می‌توانند نقش مهمی در بهبود انضباط مالی و عملکرد کلی داشته باشند. این امر به‌ویژه زمانی اتفاق می‌افتد که استقلال و اختیار بیشتری برای آن‌ها فراهم شود [۱۹]. با این حال، واضح است که ترکیب گزارش‌های عمومی و تأثیر رسانه‌های بالای شوراهای مالی پتانسیل خوبی برای دستیابی به نتایج مالی بهتر در سطح دولت‌های محلی ایجاد می‌کند [۵]. بهبود وضعیت شاخص‌های حوزه مالی، از جمله، افزایش سهم درآمدهای پایدار، کاهش کسری رساندن آن به سطح پایدار و رساندن سطح و کیفیت انبارۀ بدهی‌های شهرداری به سطح استاندارد، تنها در قالب یک برنامه‌ریزی میان‌مدت سه تا پنج‌ساله میسر است. بنابراین، برای هدف‌گذاری و تدوین چارچوب مالی برای بودجه سالانه، شهرداری نیازمند در اختیار داشتن یک چارچوب مالی میان‌مدت (MTFF) است. سایر عوامل مؤثر در ایجاد و مدیریت بدهی‌ها عبارت‌اند از:

- سیستم حسابداری و بودجه‌ریزی
- اجازه استفاده از فعالیت‌های فرابودجی
- اثربخشی سیستم‌های نظارت مالی و عملکردی
- وجود ضوابط و مقررات تحدیدکننده ایجاد بدهی [۲۰].

#### پیشینه تجربی

طی دهه‌های گذشته، مطالعات فشرده‌ای در مورد علل بالقوۀ بی‌انضباطی مالی در سطح محلی و نقش نهادهای مالی و قوانین مالی انجام شده است. در حالی که بسیاری از مقالات نقش استقلال مالیاتی و نقل و انتقالات بین دولتی را بر انضباط بودجه داخلی مورد مطالعه قرار می‌دهند، آثار تجربی که اثربخشی مقررات استقراض داخلی را بررسی می‌کنند نسبتاً بسیار اندک هستند. پس از تصویب قوانین اخیر مسئولیت مالی در اقتصادهای نوظهور و توسعه یافته، برخی از پژوهش‌های تجربی تأثیر این نهادها را بر نتایج مالی بررسی کرده‌اند که نتایج متنوعی به دست داده است: تریناسیان و کریگ (۱۹۹۷)، برای اولین بار مقررات استقراض داخلی و نظارت بر بدهی را در چهار دسته شامل (۱) مقررات اداری؛ (۲) مقررات مبتنی بر همکاری (Cooperative regulation)؛ (۳) مقررات مبتنی بر قانون (Rule-based regulation)؛ (۴) مقررات مبتنی بر بازار (Market-based regulation) طبقه‌بندی کردند [۲۱]. لان (۱۹۹۳) مجموعه شرایطی را که بازارهای مالی برای اعمال مقررات مؤثر در مورد استقراض داخلی باید رعایت کنند، مشخص کرده است که شامل موارد زیر می‌شود: الف) وجود بازارهای مالی آزاد و باز؛ ب) عدم امکان کمک مالی توسط دولت مرکزی وجود نداشته باشد؛ ج) دسترسی یکسان بازارهای مالی به اطلاعات برای ارزیابی اعتبار دولت‌های محلی؛ د) توانایی واکنش مناسب دولت‌های محلی به عملکرد بازار [۲۲]. کوریاچو مدینا و کاسرس (۲۰۱۰) با بررسی نمونه‌ای از آمریکای لاتین و کشورهای پیشرفته دریافتند که قوانین مسئولیت مالی تأثیر مثبت اما محدودی بر عملکرد مالی دارند [۲۳]. به طور مشابه، د ملو (۲۰۰۵) دریافت که قوانین مسئولیت مالی در برزیل تأثیر مثبت قابل توجهی بر ترازهای اولیه<sup>۱</sup> دارند [۲۴]. ورتزی (۲۰۱۹) چهار دسته راهبرد برای مدیریت بدهی شامل راهبرد تغییر شرایط (هزینه بهره کمتر تبدیل بدهی)، راهبردهای بازپرداخت (پرداخت بدهی با اقساط مساوی سالانه، روش انباشته، ایجاد اداره مدیریت بدهی و...)، راهبرد ایجاد منابع اضافی (اعمال مالیات‌های اضافی، صندوق وجوه استهلاکی، جایگزینی وام و اعتبار جدید با وام قدیمی، ایجاد

در پی بحران مالی جهانی در ۲۰۰۸ و رکود بزرگی که در پی آن به وجود آمد باعث کاهش شدید فعالیت اقتصادی در بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه شد. رکود شدید اقتصاد کلان باعث تمرکززدایی مالی و اصلاحات حاکمیت بدهی در بسیاری از کشورها شد. در واقع، بخش قابل توجهی از تحول مقررات استقراض داخلی در نتیجه واکنش به بحران بدهی‌ها بوده است. به عنوان مثال، اقتصادهای نوظهور مانند آرژانتین، برزیل، کلمبیا و مکزیک در دو دهه گذشته با بحران بدهی دولت‌های محلی مواجه شده‌اند که برای حل آن چارچوب‌های نظارتی برای مدیریت مالی و بدهی‌های محلی پدید آمده است [۵]. در مورد سیاست‌های حاکمیت بدهی، به طور گسترده این توافق حاصل شده است که «مدیریت بدهی شهرداری‌ها فقط با تکیه بر محدودیت‌های بازاری دشوار است» بنابراین «طراحی سیاستی مؤثر برای جلوگیری از خطرات بدهی دولت محلی بسیار ضروری است» [۱۳]. اهمیت یک سیستم مدیریت بدهی قوی با تجربیات چندین شهرداری در ایالات متحده از جمله دیترویت (Detroit)، میشیگان (Michigan)، والجو (Vallejo)، کالیفرنیا (California)، جفرسون (Jefferson County)، آلاباما (Alabama) و... که دچار ورشکستگی شده‌اند، نشان داده می‌شود. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته ورشکستگی این شهرداری‌ها اغلب نتیجه بدهی بیش از حد و نبود سازوکارهای صحیح مالی و مدیریت بدهی بوده است [۱۴]. نارسایی سازوکارهای مدیریت مالی و بدهی مناسب موجب بی‌انضباطی مالی در شهرداری‌ها می‌شود. یکی از این نارسایی‌ها، طراحی سیستم تمرکززدایی مالی نامناسب است [۵]. در بیشتر سیستم‌های تمرکززدایی مالی اختیارات بخش مصارف به صورت عمده واگذار می‌شود، اما واگذاری اختیارات بخش درآمدی با احتیاط بیشتری انجام می‌شود. این شکل از تمرکززدایی نامتقارن موجب می‌شود تا شهرداری‌ها وابستگی مالی بیشتری به دولت مرکزی داشته باشند. حتی زمانی که چنین نقضی در طراحی تمرکززدایی مالی وجود نداشته باشد، دلایل اقتصادی سیاسی ساده‌ای مبنی بر بی‌انضباطی مقامات محلی در رابطه با استقراض وجود دارد. وام گرفتن امکان افزایش عظیم در مخارج محلی و شروع پروژه‌های زیرساختی را فراهم می‌کند، در حالی که بیشتر پرداخت‌های مربوط به آن را به زمان‌های آینده موکول می‌کند. مقامات محلی که به دنبال آرای محلی هستند ممکن است استقراض و هزینه‌های اضافی را راهی سریع برای جذب این گونه حمایت‌ها بدانند، در حالی که مسئولیت پرداخت آن را به مدیران و مسئولان بعدی تحمیل می‌کنند [۵]. فشار ناشی از شکاف بزرگ مالی محلی یکی از عوامل مهم دیگری است که منجر به استقراض بیش از حد شده و اتکای زیاد هزینه‌های شهرداری به پرداخت‌های انتقالی دولت‌ها منجر به محدودیت‌های بودجه‌ای می‌شود [۱۵]. بیشتر دولت‌های ایالتی و محلی کشورهای اروپایی برای ایجاد تعادل در بودجه عملیاتی تحت الزامات قانونی سخت‌گیرانه قرار دارند، اما ممکن است برای مخارج سرمایه‌ای بدهی ایجاد کنند. بدهی ایجاد شده توسط دولت‌های ایالتی و محلی منبعی محدود است و مقامات شهری موظف هستند بدهی را به گونه‌ای مدیریت کنند که از نظر مالی محتاطانه و از نظر سیاسی مسئولیت‌پذیر باشد [۱۶]. بیشتر مطالعاتی که به این مسئله می‌پردازند بر ارزیابی توانایی بازپرداخت به موقع بدهی‌های ایجاد شده توسط دولت و ارزیابی توانایی مدیریت بدهی که میزان بدهی را به «ظرفیت بدهی» ربط می‌دهد، تمرکز دارند [۱۷]. بیشتر کشورها محدودیت‌های بدهی را هم بر بدهی‌های تضمین شده و هم بر بدهی‌های غیرتضمین شده اعمال می‌کنند [۱۷ و ۱۸]. در مورد وام‌ها، وام‌دهنده معمولاً مقررات سخت‌گیرانه‌ای را تنظیم می‌کند که تأثیر محدودکننده‌ای بر بودجه محلی دارد. علاوه بر این، پوشش مناسب برای این وام‌ها نیز حائز اهمیت است، این دارایی‌ها شامل دارایی‌های غیرقابل فروش و تا حدودی دارایی‌های قابل فروش هستند که قوانین مربوط به آن‌ها در اسناد بالادستی تعریف شده‌اند [۱۶]. شهرداری‌های دنیا چارچوب‌های نظارتی و سازوکارهای متنوعی را برای مدیریت بدهی‌ها و در نتیجه، جلوگیری از انباشت بدهی‌ها اتخاذ کرده‌اند [۵]. جدیدترین نوآوری در حاکمیت مالی در دهه گذشته، معرفی شوراهای مالی

در شهرداری‌ها نشده است. در اینجا منظور از مدل، مدل‌های ریاضی نیست، بلکه منظور الگوهای مناسب مدیریت بدهی است که در آن‌ها ابعاد مختلف مدیریت بدهی در سطح عمومی احصا شده باشد. در ادامه، به تعدادی از پژوهش‌های مرتبط در این زمینه اشاره می‌شود. مرکز مطالعات شهرداری تهران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای تحت عنوان «مدیریت بدهی و مطالبات در شهرداری تهران به بررسی وضعیت بدهی و مطالبات شهرداری تهران به منظور شناسایی روند آتی بدهی‌ها، شناسایی سازوکارهای خلق بدهی و مطالبات در شهرداری تهران، معرفی ابزارهای مالی و ارکان نهادی در شهرداری تهران» به منظور مدیریت صحیح بدهی‌ها و مطالبات پرداختند و در نهایت، پیش‌نویس لایحه‌ای را به منظور مدیریت بهتر بدهی‌ها و مطالبات شهرداری تهران ارائه دادند که در آن به جنبه‌هایی از جمله تدوین راهبرد بدهی‌ها و مطالبات، ایجاد واحد کنترل تعهدات و مدیریت جریان نقدی، انعقاد موافقت‌نامه در زمان تدوین بودجه، استفاده صحیح از مشارکت عمومی-خصوصی، اصلاح سازوکارهای ثبت و طبقه‌بندی اطلاعات مالی و حسابداری تجمعی، ایجاد فرصت تنفس در بودجه برای مدت محدود جهت ساماندهی بدهی‌ها و ایجاد سازوکار انگیزشی برای مدیران به منظور پایبندی به بودجه اشاره شده است [۳۶]. احمدی و همکاران (۱۴۰۱) به بررسی پایداری مالی در شهرداری تهران پرداختند و دریافتند که با توجه به نتایج آزمون نسبت بدهی به تولید ناخالص داخلی و نسبت بدهی به دارایی، شهرداری تهران در وضعیت ناپایداری مالی قرار دارد. بر اساس نتایج به دست آمده وضعیت مالی شهرداری تهران در افق ۱۴۰۵ به شدت ناپایدار خواهد بود [۳۷]. کریمی‌نیا (۱۴۰۱) با اتکا بر مطالعات تطبیقی تلاش کرده است به آسیب‌شناسی نظام مدیریت مالی شهرداری تهران پرداخته و راهکارهای علمی مناسبی در راستای حل چالش‌های فرآوردی نظام مدیریت مالی شهرداری تهران ارائه کند. از جمله این راهکارها می‌توان به اصلاح سیستم تأمین درآمدهای شهرداری، اعطای صلاحیت به شوراهای برای شناسایی منابع مالی پایدار و تصویب آن، تصویب قانون مدیریت شهری، اصلاح نظام بودجه‌ریزی شهرداری و ایجاد دیوان محاسبات شهر اشاره کرد [۳۸]. مهرانی و همکاران (۱۴۰۱) به شناسایی مؤلفه‌های گزارشگری بدهی‌های بخش عمومی در ایران پرداختند. آن‌ها در این پژوهش از طریق تحلیل تم، اهمیت و ضرورت، ملاک‌های دسته‌بندی، اندازه‌ها و سطح و همچنین، طبقه‌بندی و گزارشگری را به عنوان مؤلفه‌های گزارشگری بدهی‌های بخش عمومی شناسایی کردند [۳۹].

#### مدل مفهومی

جدول ۱ خلاصه‌ای از نتایج پژوهش‌های پیشین در رابطه با مدیریت بدهی‌ها در سطح دولت‌های محلی در سطح دنیا را نشان می‌دهد. با کاوش علمی این سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت بدهی در دولت‌های محلی و همچنین بررسی روش‌ها و رهنمودهای پذیرفته‌شده بین‌المللی در رابطه با هر یک از اجزای مختلف سیستم مدیریت بدهی‌ها در دولت‌های محلی دنیا و جمع‌بندی تجربیات موفق، چارچوب اولیه مدیریت بدهی‌ها برای شهرداری تهران پیشنهاد شده است تا بر اساس آن بتوان پیشنهادهایی برای بهبود سیاست‌ها و سازوکارهای مدیریت بدهی‌ها در شهرداری تهران ارائه کرد.

«مؤسسه‌های مالی تخصصی دولتی یا محلی» (SFI) رای تأمین منابع اضافی و راهبرد مداخله دولت (انتقال مسئولیت شهرداری‌ها به دولت و ایجاد محدودیت‌هایی برای بدهی دولت‌های محلی از طرف دولت) را برای بازخرید (تسویه) بدهی‌ها ارائه داده است [۱۶]. باهل و دونکامب (۱۹۹۳) سطح بدهی دولت‌های ایالتی و محلی و عوامل تعیین‌کننده صدور بدهی را طی دهه ۱۹۸۰ بررسی کردند. در دهه ۱۹۸۰، تغییرات عمده در محیط مالی، مانند محدودیت‌های مالیاتی و مخارج، کاهش کمک‌های فدرال و تغییر در سیاست‌های مالیاتی فدرال بر تصمیم‌گیرندگان مالی ایالتی و دولت محلی تأثیر گذاشت و بدهی‌های تضمین‌نشده تا زمان اجرای قانون اصلاح مالیاتی به سرعت رشد کرد [۲۵]. علاوه بر این، کلینگرمایر و وود استدلال کردند که هم شرایط اقتصادی و هم عوامل سیاسی بر بدهی شهرداری‌ها تأثیر می‌گذارد. همچنین عوامل گسترده‌ای شامل ظرفیت مالی، ضرورت‌های اقتصادی، و شرایط سیاسی (چرخه تجاری سیاسی)، تضاد سیاسی در داخل و بین نهادهای سیاسی، نرخ بهره، سیاست مالیاتی فدرال و کمک‌های بین‌دولتی (بیشتر کمک‌های مالی فدرال) ممکن است بر استقراض شهرداری‌ها تأثیر بگذارند [۲۶]. بسیاری از محققان پژوهش‌های جامعی در مورد سیاست‌های حاکمیت بدهی دولت محلی انجام داده‌اند. برخی پژوهش‌ها به بررسی تنظیم سیاست بدهی شهرداری‌ها به عنوان یک متغیر مستقل در مدل اقتصادسنجی برای ارزیابی اثربخشی مداخله سیاستی در کاهش بدهی برمی‌گردند. در این رابطه فومینا و وینچنکو (۲۰۱۷) از شاخص بودجه باز به عنوان شاخصی برای شفافیت بودجه استفاده کردند و به این نتیجه رسیدند که هر چه شفافیت بودجه بیشتر باشد، مقیاس بدهی دولت محلی کمتر است [۲۷]. چن و همکاران (۲۰۱۹) یک متغیر ساختگی برای زمان حسابرسی بدهی چین تعیین کردند و دریافتند که ریسک بدهی آشکار دولت‌های محلی از زمان حسابرسی بدهی به طور قابل توجهی کاهش یافته است [۲۸]. در برخی دیگر از پژوهش‌ها به بررسی خط‌مشی‌ها و تحلیل کیفی منشأ، ویژگی‌ها، تغییرات و تحولات این سیاست‌ها پرداخته شده است. به عنوان نمونه، از این دسته پژوهش‌ها می‌توان به پژوهش لازلو (۲۰۱۹)، اشاره کرد که سیاست‌های اتخاذشده توسط کشورهای عضو اتحادیه اروپا را که با بدهی‌های بالای دولت محلی مواجه هستند، توضیح داد و نشان داد کشورها چگونه راهبردهای حاکمیتی و سازوکارهای نظارتی را طراحی کرده‌اند [۲۹]. همچنین آن و نینگ (۲۰۱۹) با بررسی متون سیاستی چین در مورد حاکمیت بدهی دولت محلی از سال ۱۹۴۹، تغییرات بدهی شهرداری‌ها را به چهار مرحله تقسیم کردند [۳۰]. ایشیه‌را (۲۰۲۱) اصلاحات بخش عمومی و نظریه مدیریت عمومی ژاپن را از سال ۱۹۴۵ تا ۲۰۲۰ مورد بررسی قرار داد [۳۱].

در ادامه به بررسی اجمالی پژوهش‌های داخلی پرداخته می‌شود. در ایران نیز پژوهش‌های محدودی در حوزه مدیریت بدهی‌ها در بخش عمومی انجام شده است. با این حال پژوهش‌های یادشده ناظر بر ابعاد مختلفی از مدیریت بدهی انجام شده و تا کنون پژوهش جامعی برای ارائه الگوی مدیریت بدهی‌ها در نهادهای بخش عمومی ایران انجام نشده است. از پژوهش‌هایی که در رابطه با مدیریت بدهی‌های عمومی در ایران انجام شده‌اند به صورت پراکنده به موضوع مدیریت بدهی‌ها پرداخته‌اند [۳۲-۳۵] تقریباً می‌توان گفت که در هیچ پژوهشی اشاره‌ای به مدل یا چارچوب مدیریت بدهی عمومی به خصوص

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت بدهی در شهرداری‌های دنیا بر اساس پژوهش‌های گذشته

ابعاد	مؤلفه‌ها	منابع
الزامات قانونی و حقوقی	الزامات ایجاد بدهی	[۴۱ و ۴۲ و ۴۳ و ۴۴ و ۴۵ و ۱۶ و ۴۶]
	الزامات مربوط به مصرف بدهی	[۴۸ و ۴۹ و ۴۷ و ۳۶]
	الزامات بازپرداخت بدهی	[۱۶ و ۴۶ و ۵۰]
	ساختار تأمین مالی	[۵۱ و ۵۲ و ۵۳]

ابعاد	مؤلفه‌ها	منابع
تدوین سیاست‌های مالی و بودجه‌ای	جلوگیری از کسری بودجه از طریق بدهی	[۴۹ و ۵۵ و ۵۴]
	تعریف وضعیت بحران مالی در شهرداری	[۵۱]
	مدیریت ریسک اعتباری	[۴۹]
	شفافیت تفکیک بین عملیات سیاست‌های مالی و معاملات مربوط به مدیریت بدهی	[۴۹ و ۵۱]
	هماهنگی سیاست‌های مالی و بودجه‌ای	[۴۹ و ۳۷ و ۱۶]
تدوین برنامه راهبردی و حکمرانی	ساختار مدیریتی	[۴۹ و ۵۱]
	تدوین برنامه مالی بلندمدت (LFP) و سرمایه‌گذاری بلندمدت (LIP)	[۳۶ و ۴۹ و ۵۱]
	تعیین راهبردهای مدیریت بدهی	[۴۹]
حسابداری و گزارشگری مالی	طراحی پایگاه داده مدیریت بدهی در بستر فناوری اطلاعات	[۴۹]
	پیش‌بینی جریان نقدی و مدیریت وجوه نقدی	[۴۹]
	گزارشگری	[۳۹ و ۴۹ و ۵۲]
	نگهداری سوابق بدهی و پیش‌بینی بدهی	[۴۹]
نظارت مالی و عملکردی	نظارت عملکردی	محقق ساخته

#### مواد و روش‌ها

یادشده تشکیل می‌دهد. همچنین ۲۰ درصد از خبرگان را اساتید دانشگاهی تشکیل می‌دهند. از نظر محل فعالیت نیز معاونت برنامه‌ریزی شهر تهران با ۶۲ درصد بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است. همچنین از نظر تحصیلات، ۱۰ درصد افراد مشارکت‌کننده دارای مدرک دکتری و بالاتر و بیش از ۷۰ درصد افراد مدرک کارشناسی ارشد داشته‌اند. پرسشنامه از طریق روش گلوله برفی و با مقیاس لیکرت پنج‌امتیازی به صورت برخط برای مدیران یادشده ارسال شد و طی تماس‌های تلفنی نیز از آن‌ها خواسته شد که در تکمیل پرسشنامه مشارکت کنند. در نهایت ۱۰۳ پرسشنامه سالم جمع‌آوری شدند. در مرحله نهایی، بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و الگویابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار PLS۳ و SPSS۲۶ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و در نهایت الگوی نهایی پژوهش با ۵ بعد، ۱۸ مؤلفه و ۹۴ سنجه استخراج شد. در جدول ۲ ابزار پژوهش آورده شده است.

پژوهش حاضر از نظر روش توصیفی و از نوع پژوهش‌های پیمایشی و از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی است. بر این اساس، در گام اول از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (بررسی تجربیات شهرداری‌ها و نهادهای فرادست، کتاب، مقاله‌ها و نشریه‌های علمی و...) چارچوب اولیه پژوهش طراحی شد. سپس، نگارندگان با توجه به ویژگی‌های محیطی و کنترلی فعالیت‌های شهرداری‌های ایران نسبت به تعدیل مدل اولیه اقدام کردند. این مدل پس از نظرخواهی از خبرگان مورد اجماع قرار گرفته و سپس نسبت به تهیه پرسشنامه پژوهش اقدام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر در مرحله کمی شامل مدیران با سابقه در بخش مالی، حسابداری و بودجه شهرداری تهران با اولویت صاحب‌نظران با سوابق تحصیلی مالی، حسابداری یا رشته‌های مرتبط بود. این خبرگان بیشتر بر اساس سابقه شغلی در پست‌های مرتبط با امور مالی، حسابداری، خزانه‌داری، و... در شهرداری تهران انتخاب شدند که بر این اساس بیشتر آن‌ها را مدیران و معاونان با مرتبه ۵-۱۵ به بالا و با سابقه کار بیش از ۱۰ سال در پست‌های

جدول ۲. ابزار سنجش تحقیق (پرسشنامه)

ابعاد	مؤلفه‌ها	سنجه‌ها
تدوین قوانین	الزامات ایجاد بدهی	۸
	الزامات مربوط به مصرف بدهی	۳
	الزامات تسویه بدهی	۳
سیاست‌های مالی و بودجه‌ای	ساختار تأمین مالی	۶
	جلوگیری از کسری بودجه از طریق بدهی	۴
	تعریف وضعیت بحران مالی در شهرداری	۲
	مدیریت ریسک اعتباری	۷



سجدها	مؤلفه‌ها	ابعاد
۳	شفافیت تفکیک بین عملیات سیاست‌های مالی و معاملات مربوط به مدیریت بدهی	سیاست‌های مالی و بودجه‌ای
۷	هماهنگی سیاست‌های مالی و بودجه‌ای	
۳	ساختار مدیریتی	تدوین و اجرای برنامه راهبردی
۵	تدوین برنامه مالی بلندمدت (LFP) و سرمایه‌گذاری بلندمدت (LIP)	
۶	اجرای راهبردهای مدیریت بدهی	
۹	طراحی پایگاه داده مدیریت بدهی در بستر فناوری اطلاعات	حسابداری
۵	پیش‌بینی جریان نقدی و مدیریت وجوه نقدی	
۳	گزارشگری	
۷	نگهداری سوابق بدهی و پیش‌بینی بدهی	
۷	نظارت عملکردی	نظارت مالی و بودجه‌ای
۶	نظارت مالی و بودجه‌ای	
۹۴	جمع	

آلفای کرونباخ بررسی شد. مقادیر پایایی، پایایی ترکیبی و واریانس استخراج‌شده مربوط به سازه‌های تحقیق به تفکیک در جدول ۳ ارائه شده است.

**روایی و پایایی**  
اعتبار ظاهری و محتوایی پرسشنامه با نظرسنجی از اساتید و خبرگان انجام شد. علاوه بر این، از روایی سازه نیز برای به دست آوردن بارهای عاملی در نرم‌افزار PLS استفاده شده است. همچنین پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب

جدول ۳. مقادیر پایایی و روایی سازه‌های پژوهش

میانگین (AVE) واریانس استخراج‌شده	پایایی ترکیبی	ضریب Rho پایایی همگون	آلفای کرونباخ	
۰/۶۳۵	۰/۹۹۴	۰/۹۹۴	۰/۹۹۴	مدیریت بدهی
۰/۶۷۰	۰/۹۷۶	۰/۹۷۵	۰/۹۷۴	تدوین قوانین
۰/۷۵۸	۰/۹۸۷	۰/۹۸۷	۰/۹۸۶	حسابداری
۰/۸۲۵	۰/۹۵۹	۰/۹۵۰	۰/۹۴۶	تدوین برنامه بلندمدت
۰/۸۱۰	۰/۹۸۲	۰/۹۸۱	۰/۹۸۰	نظارت
۰/۶۵۹	۰/۹۷۸	۰/۹۷۸	۰/۹۷۶	سیاست مالی و بودجه‌ای
۰/۷۸۰	۰/۹۸۰	۰/۹۷۹	۰/۹۷۸	تدوین برنامه راهبردی
۰/۸۵۷	۰/۹۴۷	۰/۹۱۸	۰/۹۱۷	بازپرداخت بدهی
۰/۹۰۹	۰/۹۵۲	۰/۹۰۸	۰/۹۰۰	تعیین شرایط بحران
۰/۸۱۸	۰/۹۶۴	۰/۹۵۶	۰/۹۵۵	اجرای راهبرد
۰/۶۴۰	۰/۹۳۴	۰/۹۲۲	۰/۹۱۹	الزامات ایجاد بدهی
۰/۸۳۶	۰/۹۳۹	۰/۹۰۳	۰/۹۰۲	گزارشگری
۰/۷۰۹	۰/۹۴۵	۰/۹۳۶	۰/۹۳۲	هماهنگی سیاست‌ها
۰/۸۴۷	۰/۹۶۵	۰/۹۵۵	۰/۹۵۵	مدیریت جریان نقد

میانگین (AVE) واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	ضریب Rho پایایی همگون	آلفای کرونباخ	جلبگیری از کسری
۰/۷۵۲	۰/۹۲۴	۰/۹۰۲	۰/۸۹۰	مصرف بدهی
۰/۷۲۹	۰/۸۸۹	۰/۸۲۹	۰/۸۱۰	مدیریت ریسک
۰/۷۴۶	۰/۹۵۳	۰/۹۴۴	۰/۹۴۳	نگهداری سوابق
۰/۸۰۷	۰/۹۶۷	۰/۹۶۲	۰/۹۶۰	نظارت عملکردی
۰/۸۱۶	۰/۹۶۹	۰/۹۶۵	۰/۹۶۲	نظارت مالی
۰/۸۳۸	۰/۹۶۹	۰/۹۶۲	۰/۹۶۱	پایگاه داده
۰/۷۶۰	۰/۹۶۶	۰/۹۴۶	۰/۹۶۰	ساختار مدیریتی
۰/۸۵۲	۰/۹۴۹	۰/۹۱۳	۰/۹۱۳	ساختار بدهی
۰/۷۸۱	۰/۹۵۵	۰/۹۴۵	۰/۹۴۴	تفکیک عملیات
۰/۷۸۰	۰/۹۱۴	۰/۸۶۲	۰/۸۵۸	

نمودار دایره‌ای و برای متغیرهای فاصله‌ای، از میانگین و انحراف معیار و استفاده شده است. همچنین در قسمت تحلیل‌های استنباطی، ابتدا توزیع متغیرها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی شده و آزمون ویلکاکسون (به دلیل غیرنرمال بودن داده‌ها) جهت مقایسه زوجی وضعیت موجود و مطلوب استفاده شد. همچنین برای بررسی فرضیات تحقیق، از مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزار smartPLS استفاده شده است.

#### آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی توزیع داده‌ها

طبق نتایج این آزمون، مقدار معناداری (sig) متغیرهای مورد بررسی کمتر از ۰/۰۵ است. بنابراین داده‌ها غیرنرمال هستند، از این رو برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در ادامه از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌شود. نتایج این آزمون در جدول ۴ نشان داده شده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود مقادیر داده‌شده در جدول ۳ برای هر یک از موارد ارائه‌شده بالای ۰/۷ است و بنابراین، پایایی و روایی پرسشنامه قابل تأیید است. علاوه بر این، روایی واگرا بر اساس رویکرد فورنل و لارکر نیز به دست آمد که یکی دیگر از شاخص‌های ارزیابی روایی افتراقی از طریق بارهای به شمار می‌رود. طبق نظر هایر و همکاران (۲۰۲۱) آیتیم یک سازه نسبت به سایر سازه‌ها باید بار عاملی قوی‌تری روی سازه مربوط به خود داشته باشد [۵۶]. مطابق داده‌های به دست آمده، مجذور روایی همگرای هر سازه از مقادیر همبستگی بین سازه‌های دیگر بزرگ‌تر است، بنابراین مدل تحقیق، از نظر روایی واگرا مطابق روش فورنل و لارکر مورد تأیید است.

#### یافته‌ها

تجزیه و تحلیل اطلاعات، در این تحقیق شامل دو فاز اصلی توصیفی و استنباطی است. در فاز توصیفی، برای متغیرهای اسمی و رتبه‌ای، از فراوانی و

جدول ۴. نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

تعیین قوانین نحوه استقراض	تعیین شرایط مصرف بدهی	تعیین شرایط بازپرداخت	تعیین ساختار بدهی	جلبگیری از کسری بودجه	تعیین شرایط بحران	مدیریت ریسک	تفکیک عملیات	همه‌جکمی سیاست‌ها	ساختار مدیریتی	تدوین برنامه بلندمدت	اجرای راهبرد	پایگاه داده	مدیریت جریان نقد	گزارشگری	نگهداری سوابق	نظارت عملکردی	نظارت مالی
۰/۱۳۶	۰/۱۸۳	۰/۱۵۸	۰/۱۴۹	۰/۱۵۵	۰/۳۴۱	۰/۱۸۱	۰/۱۵۵	۰/۱۲۲	۰/۱۵۷	۰/۱۸۳	۰/۱۶۲	۰/۱۳۹	۰/۱۸۸	۰/۱۶۸	۰/۱۸۱	۰/۲۴	۰/۱۸۹
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰/۰۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

دو نمونه وابسته یا انطباق بین دو نمونه به کار می‌رود. این آزمون را می‌توان مشابه آزمون t برای گروه‌های وابسته برای میانگین جامعه غیرنرمال، در نظر گرفت.

مقایسه وضعیت موجود و مطلوب مدیریت بدهی در شهرداری تهران از طریق آزمون ویلکاکسون  
آزمون ویلکاکسون (Wilcoxon Signed Rank Test) به منظور انجام بررسی

جدول ۵. نتایج آزمون ویلکاکسون برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب مدیریت بدهی‌ها

متغیر	آماره Z	مقدار معناداری
نظارت مالی	-۶.۳۰۰	.۰۰۰
نظارت عملکردی	-۶.۳۲۸	.۰۰۰
نگهداری سوابق	-۵.۹۴۲	.۰۰۰
گزارشگری	-۵.۹۷۵	.۰۰۰
مدیریت جریان نقد	-۶.۵۸۱	.۰۰۰
پایگاه داده	-۶.۵۳۳	.۰۰۰
اجرای راهبرد	-۶.۶۹۹	.۰۰۰
تدوین برنامه بلندمدت	-۶.۰۸۶	.۰۰۰
ساختار مدیریتی	-۶.۵۱۴	.۰۰۰
هماهنگی سیاست‌ها	-۶.۸۲۵	.۰۰۰
تفکیک عملیات	-۶.۳۳۵	.۰۰۰
مدیریت ریسک	-۷.۱۵۵	.۰۰۰
تعیین شرایط بحران	-۷.۰۹۹	.۰۰۰
جلوگیری از کسری بودجه	-۷.۲۹۳	.۰۰۰
تعیین ساختار بدهی	-۷.۰۸۷	.۰۰۰
تعیین شرایط بازپرداخت	-۶.۴۹۸	.۰۰۰
تعیین شرایط مصرف بدهی	-۶.۱۸۳	.۰۰۰
تعیین قوانین نحوه استقراض	-۷.۲۷۲	.۰۰۰

در جدول ۵ (Test Statistics)، آماره آزمون مجانبی (Z) محاسبه شده است. در عین حال، مقدار احتمال (p-Value) برای آزمون مجانبی دوطرفه در سطر و «یک‌طرفه» و «دوطرفه» دقیق ظاهر شده است. بنابراین به منظور مقایسه وضعیت موجود و مطلوب دو نمونه، باید به نتیجه آزمون دوطرفه توجه کرد. با توجه به نتایج حاصل و با در نظر گرفتن رابطه زیر فرض صفر که یکسان بودن دو نمونه بوده، در سطح خطای آزمون ۵ درصد رد و فرض مقابل (H1) تأیید می‌شود.

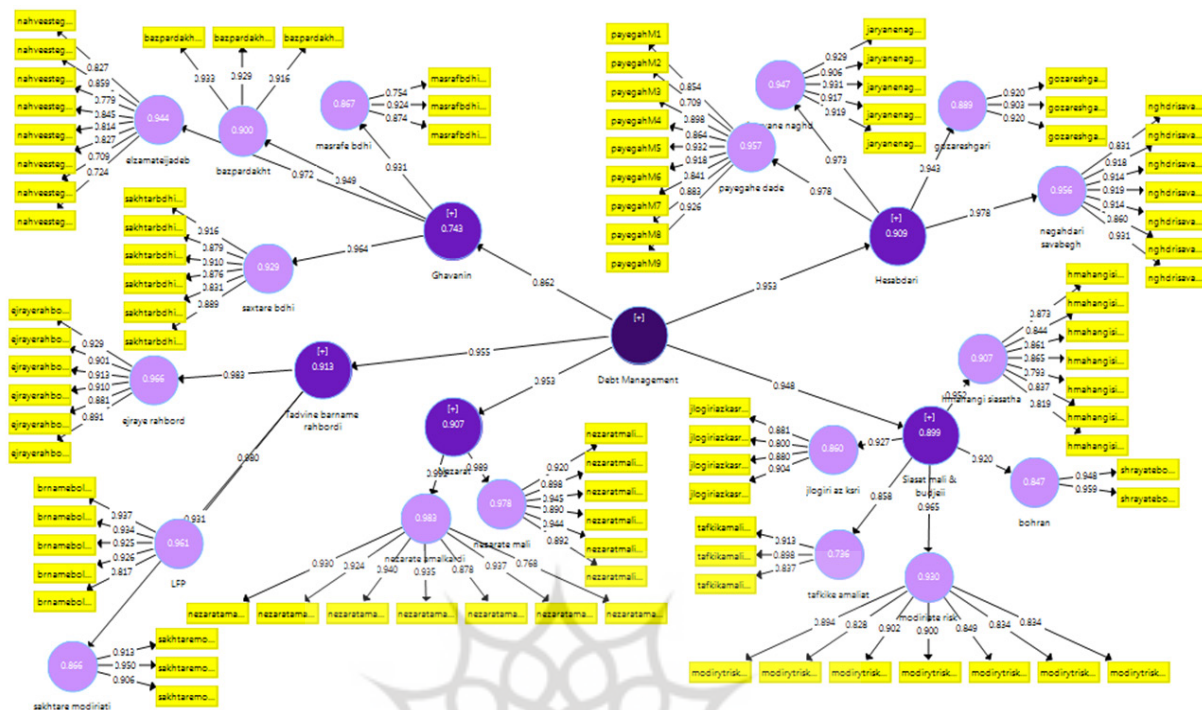
H0: بین وضع موجود سیستم مدیریت بدهی شهرداری تهران با وضع مطلوب تفاوت معنادار وجود ندارد.  
H1: بین وضع موجود سیستم مدیریت بدهی شهرداری تهران با وضع مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

### طراحی مدل یکپارچه مدیریت بدهی در شهرداری تهران

برازش مدل اندازه‌گیری سنجش بارهای عاملی (بررسی روایی ابزار تحقیق)

در این مرحله مدل استخراج شده از بخش کیفی مورد بررسی و برازش قرار گرفته است. به این منظور، هر یک از مقوله‌های استخراج شده به صورت جداگانه در حالت مقادیر استاندارد بتا (بارهای عاملی) در نرم‌افزار pls آورده شده است تا با حذف بارهای عاملی ضعیف (کمتر از ۰/۷) در نهایت مدل نهایی استخراج شود [۵۷]. در پژوهش حاضر تمام بارهای عاملی بیشتر از ۰/۹ بوده‌اند. همچنین، ضرایب بین مسیرهای اصلی شدت رابطه هر یک از مؤلفه‌ها با متغیر درون‌زا (مدیریت بدهی) را نشان می‌دهد که این مقدار برای همه مسیرها بیشتر از ۰/۹ است. در شکل ۱ مدل برازش شده تحقیق در حالت بارهای عاملی آورده شده است.

از این‌رو، نتایج حاصل از آزمون مقایسات زوجی نشان می‌دهد وضعیت موجود و مطلوب مدیریت بدهی در شهرداری تهران معنادار بوده و بین این دو وضعیت شکاف وجود دارد. در این راستا در بخش‌های بعدی این پژوهش پیشنهادهایی برای بهبود و ارتقای مدیریت بدهی‌ها مبتنی بر نتایج پژوهش ارائه خواهد شد. به بیان دیگر، به منظور ارتقای مدیریت بدهی‌ها در شهرداری تهران ضرورت دارد تا ارکان تصمیم‌گیرنده بهبود مقررات ناظر بر ضوابط استقراض، مصرف وجوه حاصل از بدهی و بازپرداخت بدهی و چگونگی آن را در کانون توجه قرار دهند. همچنین استقرار فرهنگ مدیریت ریسک و استفاده از ابزارهای مدیریت ریسک، هماهنگی سیاست‌های مالی و بودجه‌ای از عوامل اثرگذار بر بهبود مدیریت بدهی‌ها خواهد بود.



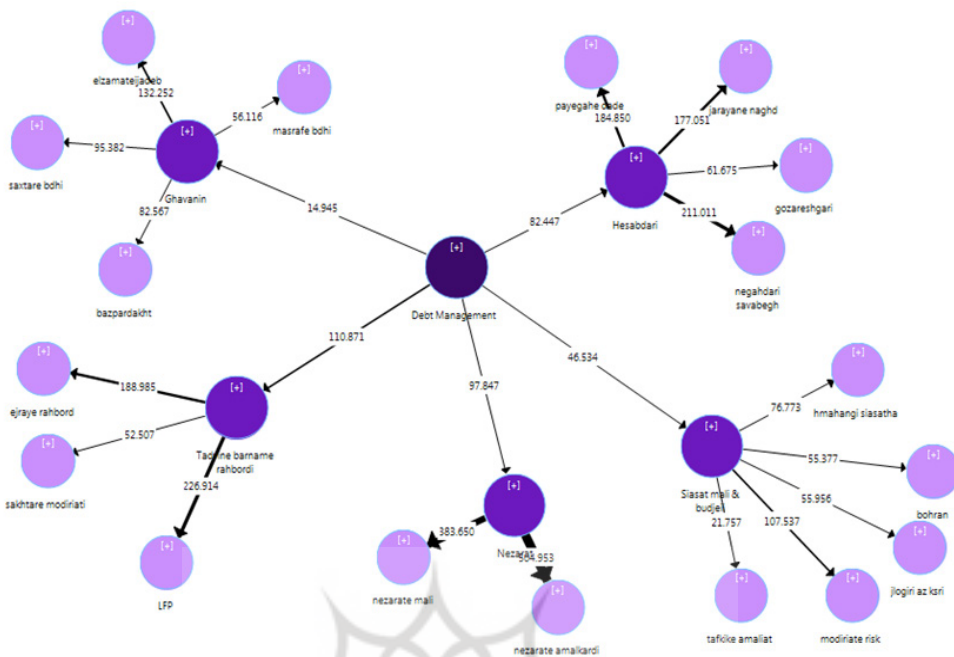
شکل ۱. مدل برازش شده پژوهش در حالت بارهای عامل

نظارت مالی و عملکردی به منظور تأکید بر نقش پاسخ گویی مدیریت شهری به شهروندان و نمایندگان قانونی و منتخب آنان به صورت جداگانه در قانون توجه قرار گرفته است.

#### ارزیابی مدل ساختاری

نتایج حاصل از آزمون مدل در قالب ضرایب مسیر همراه با آماره  $t$  فرضیه های مرتبط با مسیرهای مدل در جدول ۶ نشان داده شده است. همان گونه که در مدل در حالت نمایش مقادیر  $t$  نشان داده شده است، مقدار  $t$  مسیر بین همه متغیرها با متغیر اصلی (مدیریت بدهی) بالاتر از قدر مطلق آماره  $t$  (۱/۹۶) بوده بنابراین همه فرضیه ها در سطح خطای ۵ درصد تأیید می شوند. نتایج حاصل از بررسی فرضیه های تحقیق در شکل ۲ نشان داده شده اند:

این مدل نشان می دهد مدیریت بدهی ها یک مسئله پیچیده بوده که با بخش ها و عملیات مختلف درون سازمان از جمله: برنامه ریزی و بودجه ریزی، حسابرسی و ممیزی، مالی، خزانه داری، امور حقوقی و... در ارتباط است و موفقیت آن در گرو یکپارچگی و هماهنگی سیاست ها و راهبردهای سازمانی است. در مدل به دست آمده از پژوهش حاضر برای مدیریت بدهی ها در شهرداری تهران ۵ حوزه کلیدی مشخص شده اند که این حوزه ها باید به صورت شبکه ای با هم در تعامل و ارتباط بوده و همبستگی کافی بین آن ها وجود داشته باشد تا جریان اطلاعاتی تسهیل شود. این حوزه ها که طبق ادبیات پژوهش حوزه های کلیدی سیستم مدیریت بدهی ها در شهرداری های دنیا نیز هستند، با همدیگر تجمیع شده و یک مدل جامع را به وجود آورده اند که شامل: تدوین سیاست های مالی و بودجه ای، حسابداری، قوانین و مقررات، تدوین برنامه راهبردی مدیریت بدهی و نظارت مالی و عملکردی است. بعد



شکل ۲. مدل برازش شده پژوهش در حالت نمایش مقادیر معناداری

جدول ۶ نتایج حاصل از بررسی روابط یادشده را به صورت خلاصه نشان می دهد.

جدول ۶. نتایج کلی حاصل از بررسی فرضیه اصلی ۱ به همراه فرضیات فرعی

رابطه (فرضیه ها)	میانگین نمونه (M)	انحراف استاندارد (STDEV)	T مقدار معناداری (O/STDEV)	P-value	شدت رابطه
قوانین - مدیریت بدهی	-/۸۵۷	-/۰.۵۸	۱۴/۹۴۵	-/۰.۰۰۰	-/۰.۸۶۲
حسابداری - مدیریت بدهی	-/۹۵۴	-/۰.۱۲	۸۲/۴۴۷	-/۰.۰۰۰	-/۰.۹۵۳
نظارت - مدیریت بدهی	-/۹۵۲	-/۰.۱۰	۹۷/۸۴۷	-/۰.۰۰۰	-/۰.۹۵۳
سیاست مالی و بودجه ای - مدیریت بدهی	-/۹۴۶	-/۰.۲۰	۴۶/۵۳۴	-/۰.۰۰۰	-/۰.۹۴۸
تدوین برنامه راهبردی - مدیریت بدهی	-/۹۵۵	-/۰.۰۹	۱۱۰/۸۷۱	-/۰.۰۰۰	-/۰.۹۵۵

معیار برازش کلی (GOF)، معیار Redundancy و... استفاده شده است که در جدول ۷ مورد بررسی قرار گرفته اند.

معیارهای کیفیت برازش مدل در پژوهش حاضر، برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از شاخص های مختلفی از جمله شاخص اشتراک (CV-COM) شاخص حسو (CV-RED)، معیار R<sup>2</sup>،

جدول ۷. شاخص های کیفیت برازش مدل

منبع	وضعیت	مقدار قابل قبول	مدل تخمینی *	شاخص
[۵۸]	قابل قبول	SRMR < ۰.۱	۰/۰.۸۷	SRMR
[۵۹]	قابل قبول	d_ULS < ۰/۹۵	۰/۹۳۱	d_ULS
	قابل قبول	d_G > ۰/۷	۰/۸۶	d_G
	نامشخص		infinite	Chi-Square
	قابل قبول	NFI < ۰/۹۰	۰/۸۰	NFI
	قابل قبول	rms Theta < ۰/۱۲	۰/۱۸۷	rms Theta

\*Estimated Model

بدهی و تداوم انجام آن، اشتراک گذاری اطلاعات مرتبط با سر رسید اصل بدهی (تسهیلات و اوراق مشارکت)، در اختیار قرار دادن اطلاعات بدهی به حوزه برنامه ریزی برای پیش بینی تعهدات بدهی و خدمات بدهی.

۶. تدوین برنامه مالی بلندمدت (LFP) و سرمایه گذاری بلندمدت (LIP)

۷. طراحی پایگاه داده مدیریت بدهی در بستر فناوری اطلاعات و ثبت، اعتبارسنجی و نگهداری داده های بدهی در پایگاه مدیریت داده به صورت مستمر. همچنین، ایجاد ماژول های گزارش دهی، پیش بینی و انجام تجزیه و تحلیل پورتفولیو و ریسک های مربوطه باید در پایگاه مدیریت داده مد نظر قرار بگیرد.

۸. یکپارچگی سیستم اطلاعات مدیریت بدهی با سایر سیستم های اطلاعاتی شهرداری برای تبادل داده ها به منظور ساده سازی عملکردهای مدیریت بدهی باید مد نظر قرار گیرد.

۹. شهرداری در راستای ایجاد و بهینه سازی سیستم گزارشگری مالی باید در این زمینه اقداماتی از جمله: گزارش دهی سالانه وام ها و سایر فعالیت های مدیریت بدهی به شورا و شهروندان، ایجاد واحد شخصیت حسابداری مجزا برای بازپرداخت بدهی ها و تهیه و انتشار «بولتن آماری بدهی» به صورت فصلی یا شش ماهه (بسته به سطح استقراض) صورت دهد.

۱۰. نگهداری مداوم سوابق بدهی و تحلیل آن ها به منظور ارائه پیش بینی های دقیق بدهی و همچنین حصول اطمینان از دقیق، به موقع و کامل بودن داده های بدهی

۱۱. به منظور رعایت نظارت مستمر عملکردی باید نسبت به اثربخشی راهبرد مدیریت بدهی اطمینان حاصل کرده و همچنین نسبت به ارزیابی نتایج وام های دریافت شده در مقایسه با اهداف مدیریت بدهی تعهد شده و بررسی میزان مطابقت این فعالیت ها با راهبرد مدیریت بدهی اقدامات لازم را انجام دهد.

۱۲. به منظور رعایت نظارت مالی و بودجه ای اقدامات ذیل انجام شود: نظارت بر ایجاد بدهی در چارچوب بودجه سالانه، نظارت بر پیش بینی اعتبارات و عملکرد سود تضمین شده، نظارت بر استمهال وام های سال های گذشته، نظارت بر پیش بینی و عملکرد اعتبارات بازپرداخت بدهی ها، نظارت بر مصرف وجوه استقراضی در اعتبارات تملک دارایی های سرمایه ای و مالی، نظارت بر پیش بینی اعتبارات لازم برای بازپرداخت اصل و فرع بدهی های سرسید شده، اجرای سیاست ها و فرایندهای صحیح برای ارزیابی و نظارت مستمر بر کیفیت داده های بدهی.

۱۳. پیشنهاد می شود ساختار و تشکیلات سازمانی برای مدیریت بدهی ها در شهرداری تهران ایجاد شود. در همین راستا پیشنهاد می شود تشکیلاتی مجزا تحت عنوان «دفتر مدیریت بدهی» زیر نظر معاونت مالی و اقتصاد شهری تشکیل شود، همچنین تعریف نیروی انسانی مورد نیاز و تعریف وظایف و مسئولیت های هر یک از آن ها، تعیین جایگاه دفتر مدیریت بدهی در ساختار سازمانی شهرداری تهران و تعریف ارتباطات سازمانی بین این دفتر و واحدها و بخش های مربوطه نیز در دستور کار قرار گیرد.

۱۴. پیشنهاد می شود شهرداری های کشور از چارچوب فعلی در جهت سنجش و ارزیابی سیستم مدیریت بدهی ها و تطبیق سیستم های مدیریت بدهی خود با این مدل همت گمارده و شکاف بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب را شناسایی کنند همچنین به عنوان پیشنهادی برای پژوهش های آینده پیشنهاد می شود کاربست این مدل برای مدیریت بدهی های ملی مورد ارزیابی قرار گیرد و موارد متناقض با شهرداری ها شناسایی شوند.

همچنین پیشنهاد می شود در راستای تضمین اجرای راهبردهای مدیریت مالی اقدامات ذیل به انجام برسد: شرح محیط آینده از جمله پیش بینی های مالی و بدهی، مفروضات در مورد سود و نرخ ارز و محدودیت های انتخاب پورتفولیو در تهیه برنامه مدیریت بدهی، راهبری تمام بدهی های موجود شهرداری و استقراض پیش بینی شده آتی به تفکیک نوع و به روز رسانی سالانه آن، تبیین ریسک های بازار (نرخ ارز، نرخ سود و ریسک های تأمین مالی مجدد یا جابه جایی) و زمینه تاریخی پرتفوی بدهی با توجه به استراتژی های بدهی و

همه شاخص های نیکویی برآزش ارائه شده در جدول ۷ در محدوده قابل قبول قرار دارند، بنابراین مدل از برآزش خوبی برخوردار است.

## بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش ارائه چارچوب مدیریت بدهی ها در شهرداری تهران است. برای این منظور، سیستم ها و چارچوب های حکمرانی بدهی در شهرداری های دنیا مورد بررسی قرار گرفته و یک چارچوب اولیه استخراج شد. سپس پرسشنامه ای برای بررسی وضعیت موجود و مطلوب در شهرداری تهران تهیه شده و در بین مدیران مالی شهرداری تهران توزیع شد. با تحلیل نتایج حاصل معلوم شد که سیستم مدیریت بدهی در شهرداری تهران با وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد. از این رو برای از بین بردن این شکاف چارچوب جامعی برای مدیریت بدهی ها پیشنهاد شد. این مدل جنبه های مختلف مربوط به مدیریت بدهی ها در ۵ بعد اصلی شامل تدوین قوانین و مقررات، تدوین سیاست های مالی و بودجه ای، تدوین و اجرای برنامه راهبردی، حسابداری و گزارشگری مالی و نظارت مالی و بودجه ای به همراه اجزای آن ها را در بر می گیرد. در بعد تدوین قوانین محدودیت های قانونی لازم جهت تحدید نظام بخشی به بدهی های شهری بر اساس تجربیات جهانی شامل: الزامات مربوط به ایجاد، مصرف، تسویه و ساختار تأمین مالی تعیین شده اند. یکی دیگر از این ابعاد، بعد سیاست های مالی و بودجه ای است که در این راستا سیاست هایی برای جلوگیری از کسری بودجه از طریق بدهی، تعریف وضعیت بحران مالی در شهرداری، مدیریت ریسک اعتباری، شفافیت تفکیک بین عملیات، سیاست های مالی و معاملات مربوط به مدیریت بدهی و هماهنگی سیاست های مالی و بودجه ای اتخاذ شده اند. یکی دیگر از ابعاد اصلی مؤثر بر مدیریت بدهی شهرداری ها به تدوین و اجرای برنامه راهبردی مدیریت بدهی برمی گردد که مستلزم تدوین برنامه مالی بلندمدت (LFP) و سرمایه گذاری بلندمدت (LIP) و اجرای راهبردهای مدیریت بدهی است. در بعد حسابداری هم مواردی از جمله: طراحی پایگاه داده مدیریت بدهی در بستر فناوری اطلاعات، پیش بینی جریان نقدی و مدیریت وجوه نقدی، گزارشگری، نگهداری سوابق بدهی و پیش بینی بدهی در نظر گرفته شده اند و در نهایت، به عنوان آخرین بعد مدیریت بدهی ها الزامات مربوط به نظارت عملکردی بر بدهی های شهری شامل نظارت مالی و بودجه ای تعریف شده اند. بر اساس تجربیات موفق بانک جهانی (۲۰۱۳)، در رابطه با مدیریت بدهی در شهرداری ها، حاکمیت بدهی در شهرداری ها تنها مربوط به قوانین و مقررات محدود کننده و سایر کنترل ها نیست، بلکه باید شامل یک طراحی متوازن غیرمتمرکز مالی باشد که جنبه های مختلف از جمله برنامه بلندمدت، ساختار اداری و تشکیلاتی مدیریت بدهی ها، حسابداری و گزارشگری، سازوکارهای نظارتی و... را در بر بگیرد [۴۹]. از این منظر این رویکرد مطابق با رویکرد اتخاذ شده در پژوهش حاضر است. بر همین اساس صندوق بین المللی پول (۲۰۱۳) نیز در راستای کمک به شهرداری های مغولستان برای نظام بخشی به بدهی های آن ها چارچوبی را برای مدیریت بدهی ها طراحی کرده است که ابعاد مختلفی را در بر می گیرد [۵۲]. در نهایت بر اساس مدل یاد شده در ادامه پیشنهادهایی برای مدیریت بدهی ها توسط وزارت کشور، شهرداری ها و شوراهای اسلامی شهر به شرح ذیل ارائه می شود:

۱. تنظیم قوانین و مقررات ایجاد و تسویه بدهی ها
۲. تعیین ساختار بهینه تأمین مالی در سال های برنامه های میان مدت
۳. مدیریت ریسک اعتباری و پایش مستمر ریسک اعتباری در سال های برنامه
۴. ایجاد تفکیک بین سیاست های مالی و معاملات مربوط به مدیریت بدهی و ایجاد شفافیت در این رابطه
۵. ایجاد هماهنگی و توازن بین سیاست های مالی و بودجه ای با انجام اقداماتی نظیر: به اشتراک گذاری منظم اطلاعات مرتبط با ایجاد بدهی ها (زمان دریافت، موارد مصرف، سود، تاریخ سر رسید پرداخت های اصل و فرع و...)، اشتراک گذاری اطلاعات مرتبط با پرداخت سود تسهیلات و اوراق مشارکت برای پیش بینی اعتبار در بودجه سالانه شهرداری، تجزیه و تحلیل پایداری

### منابع

- بررسی امکان‌پذیری حضور در بازار سرمایه با توجه به راهبردهای مدیریت بدهی.
- پیشنهادها برای تحقیقات آتی**
- در پژوهش حاضر چارچوبی برای مدیریت بدهی‌ها در شهرداری تهران پیشنهاد شد که با توجه به ماهیت مشابه شهرداری‌ها می‌تواند در سایر شهرداری‌های کشور هم استفاده شود، اما در این راستا پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی در نظر گرفته شده است، از جمله:
- ارائه چارچوب مدیریت بدهی‌ها در سطح ملی
  - استفاده از چارچوب حاضر به عنوان مبنای ارزیابی سیستم مدیریت بدهی شهرداری‌های کشور و سنجش و ارزیابی کارایی به منظور رفع کاستی‌ها
  - بررسی تأثیر اجرای استانداردهای حسابداری بخش عمومی بر استقرار مدیریت بدهی‌ها در شهرداری‌ها
  - بررسی رابطه ساختار بودجه با مدیریت بدهی در شهرداری‌ها
  - بررسی اثر مدیریت جریان‌های نقدی بر مدیریت بدهی در شهرداری‌ها
- محدودیت‌های پژوهش**
- با توجه به آنکه پرسشنامه پژوهش بیشتر در بین مدیران حوزه‌های مالی و حسابداری در شهرداری تهران توزیع شده بود، در مواردی تعدادی از پرسشنامه‌های ارسالی تکمیل نشد. همچنین با توجه به آنکه پرسشنامه در زمان اوج همه‌گیری کرونا توزیع شده بود، دسترسی به خبرگان هدف سخت و اغلب به صورت غیرحضور بود.
- مشارکت نویسندگان**
- درصد مشارکت نویسنده اول ۳۰٪؛ نویسنده دوم ۳۰٪ و نویسنده سوم ۴۰٪ است.
- تشکر و قدردانی**
- از کلیه همکاران شهرداری تهران که برای انجام مصاحبه‌ها و جمع‌آوری داده‌ها همکاری لازم را به عمل آوردند، صمیمانه سپاسگزاریم. این پژوهش هیچ حامی مالی و معنوی نداشته است.
- تعارض منافع**
- این مقاله فاقد تعارض منافع است.
- یادداشت‌ها**
- i Governmental Accounting Standards Board Concepts Statements
- ii سخنرانی شهردار تهران در حاشیه چهل و یکمین جلسه شورای شهر تهران (روزنامه دنیای اقتصاد مورخ ۱۴۰۰/۱۰/۲۸)
- iii تراز اولیه (primary balance) تراز مالی بدون احتساب سود خالص بدهی عمومی است، یعنی تراز اولیه تفاوت بین میزان درآمدی است که دولت جمع‌آوری می‌کند و مبلغی که برای تأمین کالاها و خدمات عمومی هزینه می‌کند.
- [1] Mao J, Huang C. Local debts, regional disparity and economic growth: An empirical study based on China's prefecture-level data. *Journal of Financial Research*. 2018;45(5):5-23.
- [2] Navarro-Galera A, Lara-Rubio J, Buendía-Carrillo D, Rayo-Cantón S. Analyzing political and systemic determinants of financial risk in local governments. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2020;16(59):104-23. <http://dx.doi.org/10.24193/tras.59E.6>
- [3] Yu, Q, & Fang W. Research on China's local government debt problem and governance. *Review of Economic Research*. 2016, 14, 10-21.
- [4] Li X, Zhou Y, Liu S, Ge X. The characteristics of local government debt governance: Evidence from qualitative and social network analysis of Chinese policy texts. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2022 Dec 31;35(1):6037-66. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2044881>.
- [5] Martinez-Vazquez, Jorge and Civelek, Yasin, "Subnational Government Debt Governance: Lessons from Non-Asian Emerging Economies. ICEPP, Working Papers. 2019. 19-07. <https://scholarworks.gsu.edu/icepp/147>.
- [6] de Mendonça HF, Pessanha KM. Fiscal insurance and public debt management: Evidence for a large emerging economy. *Economia*. 2014 May 1;15(2):162-73. <https://doi.org/10.1016/j.econ.2014.06.003>.
- [7] Zareii B, Banani M. Public Debts and Obligations. *Auditor*. 2014. 83. [In Persian].
- [8] Berzozadeh Z M, Moradi M, Nargesian A. Designing a framework to improve the management of the financial resources of the country's treasury. *Government Accounting Bi-Quarterly*. 2022, 8(1), 28-9. [10.30473/gaa.2021.58496.147](https://doi.org/10.30473/gaa.2021.58496.147). <https://dori.net/dor/2.0.1001.1.24234613.1400.8.1.1.5> [In Persian].
- [9] Irwin TC. Defining the government's debt and deficit. *A Collection of Reviews on Savings and Wealth Accumulation*. 2016 Apr 12:139-62. <https://doi.org/10.1002/9781119158424.ch6>
- [10] Spearman K. Financial management for local government. Routledge; 2019 Aug 8. <https://doi.org/10.4324/9781849771320>
- [11] Nasrallahi A. Examining the rules and auditing standards related to debts: a case study: *Universities of Medical Sciences, Knowledge of finance*. 2019 (11)4. <http://malieh.dmk.ir/article-1-153-fa.html> [In Persian].
- [12] WANG TT. An International Comparison of Local Government Debt Governance and Its Enlightenment: From the Perspective of the Construction of Fiscal Responsibility Rules. *Contemporary Finance & Economics*.(02):314. <http://cfeixufe.magtech.com.cn/ddcj/EN/>
- [13] Li X, Zhou Y, Liu S, Ge X. The characteristics of local government debt governance: Evidence from qualitative and social network analysis of Chinese policy texts. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2022 Dec 31;35(1):6037-66. [Doi:10.1080/1331677X.2022.2044881](https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2044881).
- [14] De Angelis M, Tian X. United States: Chapter 9 Municipal Bankruptcy—Utilization, Avoidance, and Impact. *Until Debt Do Us Part: Subnational Debt, Insolvency, and Markets*. 2013 Feb 13:311-53. <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4447830/mod>.
- [15] Feng J. Local Government Debt in China: Development in Seven Decades, Current Situation, and Reform Suggestions. *China Finance and Economic Review*. 2019 Dec 1;8(4):83-97. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2044881>.

- [org/10.1515/cfer-2019-080406](https://doi.org/10.1515/cfer-2019-080406).
- [16] Denison DV, Hackbart MM, Moody MJ. Intrastate competition for debt resources. *Public Finance Review*. 2009 May;37(3):269-88. <https://doi.org/10.1177/1091142108323486>.
- [17] Kiewiet DR, Szakaty K. Constitutional limitations on borrowing: An analysis of state bonded indebtedness. *The Journal of Law, Economics, and Organization*. 1996 Apr 1;12(1):62-97. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jleo.a023362>
- [18] Debrun X, Kinda T. Strengthening post-crisis fiscal credibility: fiscal councils on the rise—a new dataset. *Fiscal Studies*. 2017 Dec;38(4):667-700. <https://doi.org/10.1111/1475-5890.12130>.
- [19] Daneshfar S, Ghanbarian R, Shahrabi FA. Planning and budgeting Alignment in Tehran Municipality; Factors and Solutions. *Journal of Program and Development Research*. 2022, 2(3), 116-145. <https://www.doi.org/10.22034/pbr.2021.145873> [In Persian].
- [20] Ter-Minassian T. 7 Control of Subnational Government Borrowing. *Fiscal federalism in theory and practice*. 1997 Sep 10. <https://doi.org/10.5089/9781557756633.071>
- [21] Lane, Timothy D. (2011). "Market discipline." *IMF Staff Papers* Vol. 40.1: 53-88. Letelier S. <https://scholarworks.gsu.edu/icepp/147>.
- [22] Corbacho MA, Medina L, Caceres C. Structural breaks in fiscal performance: did fiscal responsibility laws have anything to do with them?. *International Monetary Fund*; 2010 Nov 1.
- [23] de Mello Jr LR. Globalization and fiscal federalism: does openness constrain subnational budget imbalances?. *Public Budgeting & Finance*. 2005 Mar;25(1):1-4. <https://doi.org/10.1111/j.0275-1100.2005.00351.x>.
- [24] Bahl R, Duncombe W. State and local debt burdens in the 1980s: A study in contrast. *Public Administration Review*. 1993 Jan 1;53(1):31-40. <https://doi.org/10.2307/977274>.
- [25] Clingermayer JC, Wood BD. Disentangling patterns of state debt financing. *American Political Science Review*. 1995 Mar;89(1):108-20. <https://doi.org/10.2307/2083078>.
- [26] Fomina J, Vynnychenko, NV. Fiscal transparency: Cross-country comparisons. *Business Ethics and Leadership*. 2017 1(2), 39–46. Doi: [10.21272/bel.1\(2\).39-46.2017](https://doi.org/10.21272/bel.1(2).39-46.2017).
- [27] Chen, W. C., Yang, Y., Bai, J. M., & Yu, Y. M. (2019). Impact of debt audit on local governments' debt risk- empirical test based on 2008\_2016 provincial panel data in China. *Auditing Research*, 4, 29–3847.
- [28] László V. Local Government Debts in the EU countries. In 27th NIS-PAcee Annual Conference, May 2019 (pp. 24-26).
- [29] An BJ, Ning X. Seventy years of reform of China's local government debt management system: Institutional change, practical dilemma and path choice. *Academic Exploration*. 2019 Dec 8, 28–34.
- [30] Ishihara T. Public sector reform and public management theory—cases of Japan. *Public Management Review*. 2022 Nov 2;24(11):1653-62. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1893093>.
- [31] Gord A; Rahnma H. Optimizing government debt, new researches in management and accounting, autumn 2016:4 (22):213 - 234 [In Persian].
- [32] Salmani Y, Yaori K, Sahabi B, Asgharpour H. Short-term and long-term effects of government debt on economic growth in Iran. *Applied economic studies of Iran (applied economic studies)* [Internet]. 139581-107:(18)5: <http://dorl.net/dor/20.1001.1.17356768.1395.16.2.10.5>. [In Persian].
- [33] Fatahi S, Heydari Dizgarani A, Askari E. The Study of Government Debt Sustainability in Iran's Economy. *qjfe* 2014; 2 (6) :67-86. <http://qjfe.ir/article-1-152-fa.html>. [In Persian].
- [34] Eskandaripour A, Mahmoudinia D, Yousefi A. Determining the equilibrium path of the government's public debt and comparing it with the actual path of debt in the Iranian economy within the framework of the endogenous growth model. *Economic Research Journal*, 2018; 19(73): 119-146. doi: [10.22054/joer.2019.10765](https://doi.org/10.22054/joer.2019.10765) [In Persian].
- [35] Motavaseli A, Khan Mirzaei F, Jahandideh M, Molai Y, Damneh N. summary of the report extracted from the debt and claims management project in Tehran Municipality. *Tehran City Planning and Studies Center*. 2022: 658 [In Persian].
- [36] Ahmadi Kh, Demaneh, N, Jahandideh M and Melai, Y. Financial sustainability in Tehran municipality: current situation, requirements, reform strategies, 2022. <https://www.doi.org/10.22034/uep.2022.367278.1295> [In Persian].
- [37] Karimnia S. Financial management system of Tehran Municipality: pathology and solutions in the light of comparative study of ten cities of London, Zurich, New York, Toronto, Oakland, Vienna, Beijing, Tokyo, Dubai and Istanbul. *Legal Research*. 1401; 21(51), 513-544. doi: [10.48300/jlr.2022.163707](https://doi.org/10.48300/jlr.2022.163707) [In Persian].
- [38] Mehrani S, Moradi M, Esmaili Sh. Identifying the reporting components of public sector debts in Iran. *Experimental accounting research* [Internet]. 2022;12(43):247-270. <https://www.doi.org/10.22051/jera.2021.34384.2780>. [In Persian].
- [39] Financial Management Act of Local Authorities in Estonia, 2011. [www.riigiteataja.ee/en/eli/523052014001/consolide](http://www.riigiteataja.ee/en/eli/523052014001/consolide).
- [40] Jennes G. Has Belgian fiscal decentralisation reduced the size of government and the budget deficit?. Available at SSRN 2387374. 2014. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2387374>.
- [41] Oplotnik ZJ, Brezovnik B, Vojinović B. Local self-government financing and costs of municipality in Slovenia. *Transylvanian review of administrative sciences*. 2012;8(37):128-42. <http://rtsa.ro/tras/>.
- [42] André C, García C. Local public finances and municipal reform in Finland. *OECD Economics Department, Working Paper No. 1121*. 2014. <https://doi.org/10.1787/5jz2qt0zj024-en>. <https://doi.org/10.1787/5jz2qt0zj024-en>.
- [43] OECD. Strategies for Budgetary Consolidation and Reform in OECD Countries. *The State of Public Finances*. 2015. [www.oecd.org/governance/the-state-of-public-finances-2015-9789264244290-en.htm](http://www.oecd.org/governance/the-state-of-public-finances-2015-9789264244290-en.htm).
- [44] Fossen, Frank M. and Freier, Ronny and Martin, Thorsten, Race to the Debt Trap? - Spatial Econometric Evidence on Debt in German Municipalities. 2014 Jan; 1358 (20). DIW Berlin Discussion Paper No. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2383807> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2383807>
- [45] The World Bank. MONGOLIA Preparing for Debt Management in Ulaanbaatar: Issues to Consider East Asia and Pacific Region. 2014, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).
- [46] Brusca I, Rossi FM, Aversano N. Drivers for the financial condition of local government: A comparative study between Italy and Spain. *Lex localis*. 2015 Apr 1;13(2):161. DOI: [10.4335/13.2.161-184\(2015\)](https://doi.org/10.4335/13.2.161-184(2015)).
- [47] OECD. Urban Policy Reviews, Enhancing Productivity in UK Core Cities. 2020 Available: [www.oecd.org/unitedkingdom/enhancing-productivity-in-uk-core-cities9ef55ff7-en.htm](http://www.oecd.org/unitedkingdom/enhancing-productivity-in-uk-core-cities9ef55ff7-en.htm) (Downloaded: 13. 08. 2020.)
- [48] The World Bank. Preparing for Debt Management in Ulaanbaatar:



Issues to Consider. East Asia and Pacific Region. Washington DC 20433, 2014 available in: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/391931468274259878/pdf/893410WP-OP14610C00UB0DebtOMgmt0Note.pdf>.

- [49] Babajani J. Public Sector Accounting Basics. Publisher: Allameh Tabataba'i University, Tehran. 2017 [In Persian].
- [50] Canuto O, Liu L, editors. Until debt do us part: Subnational debt, insolvency, and markets. 2013. DOI: [10.1596/978-0-8213-9766-4](https://doi.org/10.1596/978-0-8213-9766-4).
- [51] International Monetary Fund (IMF). "Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies: Declaration of Principles." IMF, Washington, DC. 1999. <https://www.imf.org/external/np/mae/mft/code/index.htm>.
- [52] World Bank. "Guidelines for Public Debt Management." World Bank, Washington, DC. 2003 Available at: [http://treasury.worldbank.org/bdm/pdf/PDM\\_Guidelines\\_2001\\_english.pdf](http://treasury.worldbank.org/bdm/pdf/PDM_Guidelines_2001_english.pdf). <https://www.imf.org/external/np/mae/pdebt/2000/eng/index.htm>.
- [53] Hegedűs S, Lentner C. Comparative Analysis of Budgetary Indicators of European Municipal Subsystems in the Post-Crisis Term between 2009–2018. PÉNZÜGYI SZEMLE/PUBLIC FINANCE QUARTERLY. 2020;65(1):112-33. [https://doi.org/10.35551/PFQ\\_2020\\_1\\_8](https://doi.org/10.35551/PFQ_2020_1_8)
- [54] Nyikos, G. Fiscal rules as instruments for a sustainable budget in Hungary. In debt rules as a golden route to fiscal consolidation in the EU? Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. 2013, June; 141-157. <http://dx.doi.org/10.5771/9783845245065-141> [In German].
- [55] Hair Jr JF, Hult GT, Ringle CM, Sarstedt M. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications; 2021 Jun 30. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>.
- [56] Hulland J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. Strategic management journal. 1999 Feb;20(2):195-204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2%3C195::AID-SMJ13%3E3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2%3C195::AID-SMJ13%3E3.0.CO;2-7)
- [57] Hu LT, Bentler PM. Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. Psychological methods. 1998 Dec;3(4):424. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- [58] Hair JF, Henseler J, Dijkstra TK, Sarstedt M. Common beliefs and reality about partial least squares: comments on Rönkkö and Evermann. 2014. DOI: [10.1177/1094428114526928](https://doi.org/10.1177/1094428114526928).
- [59] Vértessy L. Debt Management Strategies of Local Governments in the EU. Pro Publico Bono–Magyar Közigazgatás. 2020;8(1):146-69. <https://doi.org/10.32575/ppb.2020.1.8>