

## اثر نظام حساب الخزانة الموحد (TSA) على فعالية الرقابة على الموارد النقدية الحكومية

بحث مستخلص من رسالة دكتوراه بعنوان

اطار محاسبي مقترح لتطوير تطبيق النظام المتكامل لإدارة المعلومات المالية الحكومية (GIFMIS) واثره على فعالية اعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة:دراسة تطبيقية

اشراف

الاستاذ الدكتور/ شعبان يوسف مبارز  
استاذ المحاسبة بكلية التجارة  
عميد كلية الدراسات الاقتصادية والعلوم  
السياسية (سابقا)  
نائب رئيس الجامعة للشئون المالية  
جامعة بنى سويف

الاستاذ الدكتور/ اسامة سعيد عبد الصادق  
استاذ التكاليف والمحاسبة الادارية  
عميد كلية التجارة (سابقا)  
جامعة بنى سويف

اعداد الباحث

احلام جمال صادق محمد

[ahlamgamel777@gmail.com](mailto:ahlamgamel777@gmail.com)

## ملخص البحث:

**الهدف:** الهدف من الدراسة هو تحديد اثر نظام حساب الخزانة الموحد TSA على فعالية الرقابة على الموارد النقدية الحكومية من خلال تحديد ما اذا كان نظام TSA يعمل على شفافية وتوحيد الموارد النقدية وادارتها والعمل على فعالية التخطيط النقدى والاستغلال الامثل لها.

**المنهج:** تستخدم الدراسة المنهج الاستقرائى حيث يتم استقراء وتحليل الادبيات المحاسبية المتعلقة بمشكلة البحث وما ورد بشأنها من دراسات سابقة بهدف تحليل مدى مساهمة نظام حساب الخزانة الموحد TSA فى الرقابة على الموارد النقدية الحكومية.

**النتائج:** توصلت الدراسة الى ان نظام حساب الخزانة الموحد يعمل على فعالية الرقابة على الموارد النقدية الحكومية من خلال توحيد الارصدة النقدية فى حساب واحد والتنبؤ بالتدفقات النقدية والتخطيط النقدى الفعال والاستخدام الامثل للارصدة النقدية.

**الاصالة والاضافة العلمية:** تعد هذه الدراسة من الدراسات العلمية الحديثة فى البيئة المصرية نظرا لحدائة نظام حساب الخزانة الموحد TSA وفلسفة والية التطبيق ولندرة الابحاث التى تناولت نظام TSA بالدراسة والتحليل واثاره الايجابية على المال العام والتى تتمثل فى فعالية ادارة رقابة الموارد النقدية الحكومية.

**الكلمات الرئيسية:** حساب الخزانة الموحد TSA - فعالية الرقابة على الموارد النقدية الحكومية - توحيد الارصدة النقدية - التنبؤ بالتدفقات النقدية - فعالية التخطيط النقدى - الاستخدام الامثل للارصدة النقدية.

## **Abstract:**

**Purpose:** The Purpose of this study is to determine the impact of the treasury Single account system TSA on the effectiveness of control over government cash resources by determining whether the TSA system works to unify and manage cash resources and work towards optimal exploitation of available resources.

**Design/methodology/approach :** The study uses the inductive approach, whereby the accounting literature related to the research problem and previous studies reported on it are extrapolated and analyzed with the aim of analyzing the extent to which the Treasury Unified Account System (TSA) contributes to the control of government monetary resources.

**Finding:** This study concluded that the treasury Single account system TSA works to effectively control government cash resources by unifying cash balances in one account, forecasting cash flows, and managing cash balances.

**Originality/Value/Contribution:** This study is considered one of the modern scientific studies in the Egyptian environment due to the modernity of the treasury Single account system TSA, the philosophy and mechanism of implementation, and the scarcity of research that dealt with the TSA system through study and analysis and its positive effects on public money, which is represented in the effectiveness of management and control Government cash resource.

**Keywords:** Treasury Single Account TSA - effectiveness of control over government cash resources - cash balances unification - forecasting cash flows - Effectiveness of cash planning - Optimal use of cash balances.

## اولا المقدمة:

يعد حساب الخزانة الموحد (TSA) Treasury Single Account هو أحد العناصر الأساسية في النظام المتكامل لإدارة المعلومات المالية الحكومية GFMIS، وهو حل متكامل لتكنولوجيا المعلومات مصمم لتجميع (توحيد) وتنظيم المعلومات المالية في قاعدة بيانات مركزية لدعم عمليات إعداد الموازنة وتنفيذها وإدارتها والتقرير عنها وهو أحد المشروعات ذات الأولوية في خارطة طريق إصلاح الإدارة المالية العامة، حيث يساعد الحكومة على تجميع وتوحيد ودمج الموارد النقدية على أساس يومي وتخفيض القروض وعمليات الاستدانة التي يتطلبها العجز النقدي الناشئ عن الاحتفاظ بالعديد من الحسابات البنكية الحكومية وتجزأ نظام التعامل مع المقبوضات والمدفوعات الحكومية (PFM Philippines, 2011)، ومن ثم فهو نظام محاسبة عام يتم بموجبه تجميع كافة الإيرادات والمتحصلات والدخل الحكومي في حساب واحد يحتفظ بها البنك المركزي للدولة وكافة المدفوعات تتم من خلال هذا الحساب أيضا وذلك لمساعدة الحكومة على إدارة فعالة لإدارة الأموال الحكومية والوضع النقدي، حيث يتم في هذه العملية تجميع كافة الحسابات الحكومية في حساب الخزانة الموحدة (Erick Lusekelo, 2021).

## ثانيا طبيعة المشكلة:

في غياب نظام حساب الخزانة الموحد TSA يتم الاحتفاظ بأرصدة راکدة في حسابات بنكية متعددة فتلجأ الحكومة الى القروض وعمليات الاستدانة التي يتطلبها العجز النقدي الناشئ عن الاحتفاظ بالعديد من الحسابات البنكية الحكومية وتجزأ نظام التعامل مع المقبوضات والمدفوعات الحكومية مما يؤدي الى زيادة عجز الموازنة العامة للدولة وزيادة الدين العام (Lodikero Olusola, 2018). ومن جهة اخرى لا يوجد معلومات عن تأخير الإيرادات الحكومية (سواء الضريبية أو غير الضريبية) حتى تتمكن الحكومة من راقبتها وادارتها مما يؤدي الى انخفاض حصيلة الموارد الحكومية. ونتيجة لذلك قامت الحكومة بتطبيق نظام حساب الخزانة الموحد TSA كأحد المشروعات ذات الأولوية في خارطة طريق إصلاح الإدارة المالية العامة، حيث يساعد الحكومة على تجميع وتوحيد ودمج الموارد النقدية على أساس يومي وتخفيض القروض وعمليات الاستدانة التي يتطلبها العجز النقدي الناشئ عن الاحتفاظ بالعديد من الحسابات البنكية الحكومية وتجزأ نظام التعامل مع المقبوضات والمدفوعات الحكومية (PFM Philippines, 2011). ومن هنا ظهرت

الى اجراء دراسات لتحديد دور واثر حساب الخزانة الموحد على احكام الرقابة الفعالة على الموارد النقدية الحكومية والاستغلال الامثل لها.

### ثالثا هدف البحث:

يهدف البحث الى دراسة اثر نظام حساب الخزانة الموحد TSA على فعالية الرقابة على الموارد النقدية الحكومية وما اذا كان النظام يحسن من الاستغلال الأمثل للموارد ويقلل الفجوة الاقتصادية و يساعد على ضبط المصرفيات الحكومية وتحديد الأولويات التي تؤثر سلباً على السياسات والتدفقات النقدية وما اذا كان أداة أساسية لتعزيز إدارة الموارد النقدية الحكومية وبالتالي تقليل تكاليف الاقتراض وعمليات الاستدانة.

### رابعا اهمية البحث:

تتبع اهمية البحث من اهمية نظام حساب الخزانة الموحد TSA لفعالية الرقابة على الموارد النقدية الحكومية اللازمة لتحقيق السياسات التنموية والاقتصادية للدولة حيث يعمل نظام حساب الخزانة الموحد على:

- ❖ جميع كافة الإيرادات والمتحصلات والدخل الحكومية في حساب واحد يحتفظ بها البنك المركزي للدولة و تتم كافة المدفوعات من خلال هذا الحساب أيضا.
- ❖ تحقيق شفافية الأرصدة النقدية الحكومية حيث يوفر تدفق جيد لكافة المعلومات المرتبطة بالمصرفيات والإيرادات سواء كانت داخل الموازنة العامة للدولة أو خارجها مثل الهيئات الاقتصادية والصناديق.
- ❖ فعالية الرقابة على الأرصدة النقدية الحكومية حيث توحيد الموارد النقدية مما يساعد على سهولة إدارة النقد الحكومي وتخفيض تكاليف الاقتراض.

### خامسا منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي حيث يقوم الباحث باستقراء وتحليل الادبيات المحاسبية المتعلقة بمشكلة البحث وما ورد بشأنها من دراسات سابقة بهدف تحليل مدى تحقيق نظام حساب الخزانة الموحد TSA لفعالية الرقابة على الموارد النقدية الحكومية.

## سادسا خطة البحث:

يمكن تقسيم خطة البحث كالاتى:

المبحث الاول: نظام حساب الخزانة الموحد TSA.

المبحث الثانى: الرقابة المالية على المال العام.

المبحث الثالث: اثر نظام حساب الخزانة الموحد TSA فى وفعالية الرقابة على الموارد النقدية الحكومية.

## المبحث الاول

### حساب الخزانة الموحد (TSA) Treasury Single Account

اولا مفهوم حساب الخزانة الموحد TSA:

هناك عدة تعريفات لحساب الخزانة الموحد حيث يتم تعريفه على أنه:

- ❖ عرف على أنه هيكل موحد للحسابات البنكية الحكومية تمكن الحكومة من توحيد الموارد النقدية الحكومية والاستخدام الأمثل لها (Sailendra Pattanayak). 2011,
- ❖ كما عرف على أنه أحد المشروعات ذات الأولوية في خارطة طريق إصلاح الإدارة المالية العامة، حيث يساعد الحكومة على تجميع وتوحيد ودمج الموارد النقدية على أساس يومي وتخفيض القروض وعمليات الاستدانة التي يتطلبها العجز النقدي الناشئ عن الاحتفاظ بالعديد من الحسابات البنكية الحكومية وتجزأ نظام التعامل مع المقبوضات والمدفوعات الحكومية (PFM Philippines, 2011).
- ❖ كما عرف أيضا على أنه أحد العناصر الأساسية في النظام المتكامل لإدارة المعلومات المالية الحكومية GIFMIS، وهو حل متكامل لتكنولوجيا المعلومات مصمم لتجميع (توحيد) وتنظيم المعلومات المالية في قاعدة بيانات مركزية لدعم عمليات إعداد الموازنة وتنفيذها وإدارتها والتقرير عنها (PFM Philippines, 2011).
- ❖ كما عرف على أنه "نظام محاسبة عام يتم بموجبه تجميع كافة الإيرادات والمتحصلات والدخل الحكومي في حساب واحد يحتفظ بها البنك المركزي للدولة وكافة المدفوعات تتم من خلال هذا الحساب أيضا" (Erick Lusekelo, 2021).
- ❖ كما يعرف على أنه "تجميع موارد الدولة بالبنك المركزي لأي دولة بهدف إظهار الصورة الحقيقية لموازنة الدولة من الإيرادات والمصروفات مع المتابعة الدقيقة ذات الشفافية للتدفقات النقدية بما يحقق الإدارة الرشيدة" Chinedu V. Okerekeoti, 2017.

- ❖ وعرف أيضا بأنه "أداة لتوظيف وإدارة الموارد الحكومية مما يحسن من الاستغلال الأمثل للموارد ويقلل الفجوة الاقتصادية كما يساعد على ضبط المصروفات الحكومية وتحديد الأولويات التي تؤثر سلباً على السياسات والتدفقات النقدية" (Chinedu V. Okerekeoti,2017).
- ❖ كما عرف بأنه "أداة أساسية لتعزيز إدارة الموارد النقدية الحكومية وبالتالي تقليل تكاليف الاقتراض" (Chinedu V. Okerekeoti,2017).
- ❖ كما عرف على أنه "عملية وإدارة فعالة لإدارة الأموال الحكومية والوضع النقدي، حيث يتم في هذه العملية تجميع كافة الحسابات الحكومية في حساب الخزانة الموحدة" (Jane Akujon,2020).

### ثانياً أهداف نظام حساب الخزانة الموحد (TSA):

يهدف نظام حساب الخزانة الموحد إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ❖ الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المالية للدولة وتجميعها في حساب واحد بالبنك المركزي.
- ❖ ضمان الرقابة الفعالة على الأرصدة الحكومية.
- ❖ التقليل من الاستدانة من النظام البنكي.
- ❖ إدارة التدفقات النقدية من وإلى حسابات الدولة البنكية.
- ❖ مراقبة فعالة ورصد للمبالغ المخصصة للوحدات الحكومية.
- ❖ التقليل من تكاليف الموازنة خاصة عن طريق التحكم المصاحب لتحويل الأموال من الإيرادات الحكومية من خلال جميع البنوك وتسديد النفقات الحكومية.
- ❖ زيادة الكتلة النقدية طرف البنوك الحكومية.
- ❖ ضمان المساءلة والشفافية المركزية لإدارة الإيرادات.

### ثالثاً فوائد ومميزات نظام حساب الخزانة الموحد TSA:

يعمل نظام حساب الخزانة الموحد على تحقيق العديد من الفوائد التي تساعد نظام GIFMIS على تحقيق أهدافه، وتتمثل الفوائد التي يعمل نظام TSA على تحقيقها في:

- ❖ توفير معلومات كاملة وفي الوقت المناسب عن النقد المتوفر لدى الحكومة.
- ❖ زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد النقدية.
- ❖ التحكم في توزيع موارد الدولة.
- ❖ تخفيض متطلبات احتياطي السيولة بالحكومة.
- ❖ خفض المصروفات الإدارية وتكلفة الرسوم البنكية.
- ❖ إحكام السيطرة على العمليات أثناء تنفيذ الموازنة.
- ❖ سهولة المراقبة والمراجعة في الإيرادات.
- ❖ يقلل تكلفة العمولة البنكية وتكاليف المعاملات.
- ❖ ضمان توافر النقد لمقابلة احتياجات البرامج والمشروعات الحكومية.
- ❖ ضمان رقابة إجمالية فعالة على كافة الأرصدة النقدية الحكومية.
- ❖ تحسين الرقابة التشغيلية في تنفيذ الموازنة.

#### رابعاً المبادئ الرئيسية لنظام حساب الخزانة الموحد TSA:

يعمل حساب الخزانة الموحد وفق ثلاثة مبادئ رئيسية تتمثل في:

##### المبدأ الأول:

يجب أن يكون نظام البنك الحكومي موحد ليتمكن قطاع الخزانة بوزارة المالية من الإشراف على التدفقات النقدية الحكومية داخل وخارج هذه الحسابات البنكية والسماح بإمكانية التبادل الكامل لكافة الموارد النقدية.

##### المبدأ الثاني:

لا ينبغي لأي مؤسسة حكومية أخرى أن تدير حسابات بنكية خارج نطاق إشراف الخزانة.

##### المبدأ الثالث:

يجب أن يتمتع حساب الخزانة العامة بشمولية التغطية حيث يجب أن يشمل على كافة الأرصدة النقدية في طاقة الوحدات الحكومية سواء الموازنية أو غير الموازنية وذلك لضمان توحيد كافة الموارد النقدية الحكومية.

### خامسا أهمية نظام حساب الخزانة الموحد TSA :

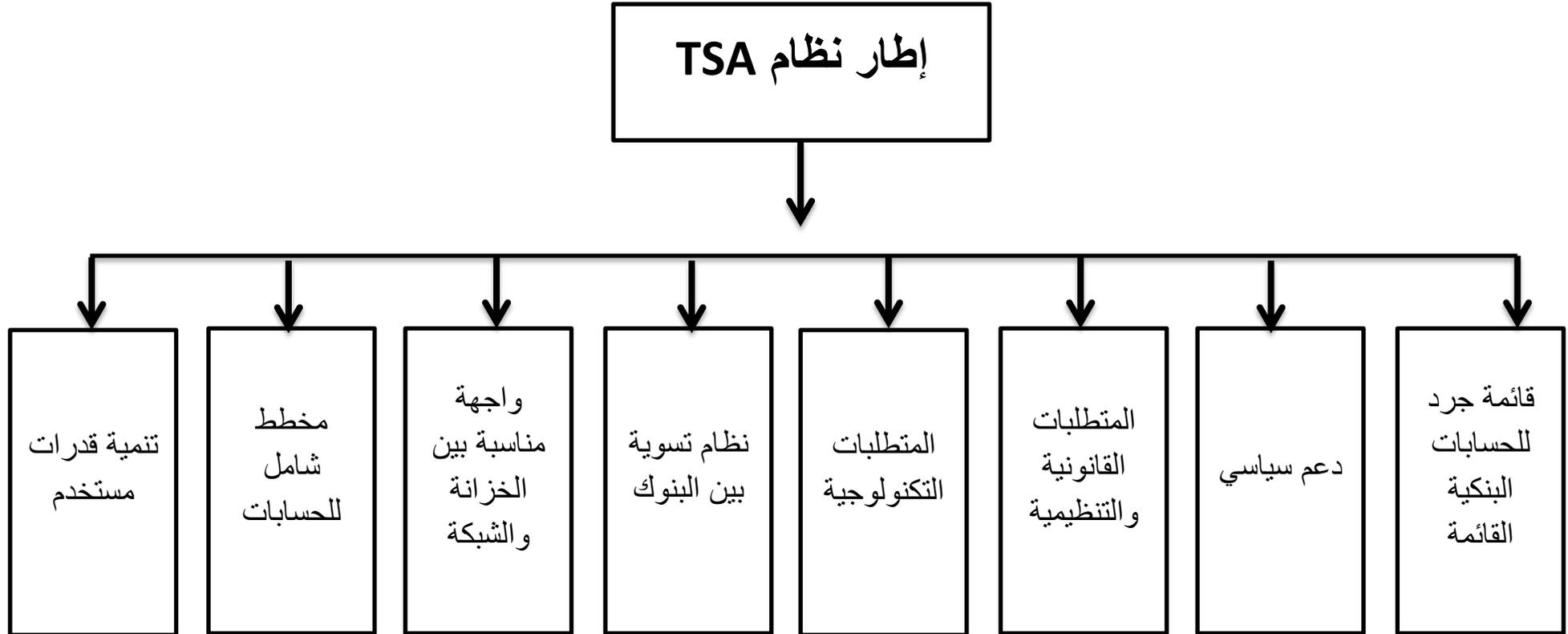
تتمثل أهمية حساب الخزانة الموحد TSA فيما يلي:

- ❖ يعمل نظام الخزانة الموحد TSA بشكل أساسي على تجميع كافة الأموال الحكومية الموجودة في الحسابات البنكية بغرض فعالية الرقابة التشغيلية للخزانة.
- ❖ يضمن نظام TSA مركزية وشفافية ومساءلة إدارة الإيرادات الحكومية.
- ❖ يعمل TSA على تسهيل فعالية الإدارة النقدية.
- ❖ يضمن TSA توافر النقد وعدم حدوث أزمات مالية.
- ❖ يساعد تطبيق نظام TSA على كفاءة إدارة القروض المحلية بأقل تكلفة.
- ❖ يعمل TSA على الاستثمار الأمثل للنقدية الراكدة.
- ❖ يعمل TSA على سد الثغرات في إدارة الإيرادات.
- ❖ يساعد TSA على إنشاء آلية فعالة لتحصيل ودفع الأموال الحكومية.
- ❖ يساعد تطبيق نظام TSA على تحسين احتياطي السيولة.
- ❖ يساعد نظام TSA في القضاء على عدم الكفاءة التشغيلية المصاحبة للاحتفاظ بحسابات متعددة في المؤسسات المالية المتعددة. (Ora, Anthony,2019)

### سادسا إطار إنشاء نظام حساب الخزانة الموحد TSA:

- يتطلب إنشاء نظام حساب الخزانة الموحد أساس قانوني يضمن تأسيسه واستقراره والاعتراف به. وقد تم تناول متطلبات إنشاء نظام حساب الخزانة الموحد TSA من عدة جوانب وسوف يتم تناولها فيما بعد. (Ahmed Adam Isa,2016)
- وفيما يلي شكل يوضح متطلبات إنشاء حساب الخزانة الموحد.

شكل يوضح متطلبات إنشاء TSA



شكل رقم (١)

المصدر: من اعداد الباحث

وفيما يلي يتم تناول المتطلبات اللازمة والتي يجب وضعها موضع التنفيذ:

### (١) إعداد قائمة جرد للحسابات البنكية القائمة:

#### Preparing an Inventory of Existing Bank account

حيث أنه في ظل الأنظمة التي لديها ترتيبا بنكية مجزأ يجب أن تبدأ عملية إنشاء نظام TSA مع تعداد وجمع لكافة الحسابات البنكية الحالية والتي يجب إعدادها من حيث طبيعتها، أنواعها، أرصدها النقدية، حيث يعمل هذا على سهولة تحديد الحسابات البنكية التي يتم دمجها أو إغلاقها مع TSA.

### (٢) دعم سياسي Political Support

يتطلب إنشاء نظام حساب الخزانة الموحد TSA اتخاذ قرارات صعبة مثل إغلاق الحسابات البنكية الحالية للجهات والمؤسسات الموازية والتي تكون خارج رقابة الخزانة مثل الصناديق الخاصة، والتي يمكن أن تثير معارضة قوية ولتحقيق مستويات مرتفعة من النجاح يجب أن تدعم الحكومة عملية إصلاح TSA بشكل قوي وصريح من خلال قرارات مجلس الوزراء لبدء وتعزيز الإصلاحات.

### (٣) المتطلبات القانونية والتنظيمية:

#### Legal and Regulatory Requirements:

حيث يجب تعديل الإطار القانوني حسب الضرورة (طبقا لما تقتضيه الضرورة ليمح بإنشاء نظام TSA حيث يقترن إنشاء TSA بإغلاق الحسابات البنكية غير المنتظمة للوزارات والوحدات الموازية وإسناد سلطة فتح الحسابات الحكومية لوزارة المالية.

### (٤) المتطلبات التكنولوجية:

#### Technological Requirements:

يجب أن يتم إنشاء TSA على أساس الجدوى التكنولوجية وقدرة النظام البنكي على المشاركة في تشغيله والتقرير عن معاملاته، وفي الحقيقة يجب أن يؤدي قرار إنشاء TSA إلى الاستحواذ والحصول على التكنولوجيا اللازمة من قبل النظام البنكي حيث إن الخدمات البنكية سوف تكون على أساس المكافأة.

### (٥) وجود نظام تسوية بين البنوك:

### The Existence of an Inter bank Settlement System:

حيث يتطلب ذلك تطوير نظام مقاصه المدفوعات الصغيرة، ونظام RTGS بالبنك المركزي وكذلك ربط البنوك التجارية الكبرى بنظام RTGS، ويعد هذا المطلب ضروري وهام خاصة في حالة لا مركزية إنشاء نظام TSA، وأيضا ربط الخزانة بنظام RTGS.

### (٦) واجهة مناسبة بين الخزانة والشبكة البنكية:

#### Appropriate Interface Between the treasury and Banking network:

حيث تكون الواجهة بين الخزانة والمؤسسات المنفذة والشبكة البنكية، ويجب أن يتم الاتفاق على التعامل والتفاعل بين كل من الخزانة والمؤسسات الحكومية والشبكة البنكية من قبل جميع أصحاب المصلحة وإضفاء الطابع الرسمي عليها من خلال هذه الاتفاقيات، ويجب أن تنص هذه الاتفاقيات على طرق إصدار المدفوعات سواء كانت أوامر أو شيكات، وإجراءات التسوية والتقارير، واجهة إلكترونية بين الخزانة والشبكة البنكية من خلال نظام GIFMIS والذي من شأنه يؤدي إلى سهولة مركزية TSA واسعة النطاق، على أنه يجب معالجة هذا من خلال مرحلة التصميم المفاهيمي لكل من TSA و GIFMIS.

### (٧) مخطط شامل للحسابات:

#### A comprehensive Chart of Account:

بإنشاء نظام TSA فإن بعض المعلومات المتاحة حالياً عن النظام البنكي من المحتمل أن تكون مفقودة، وهذه البيانات إذا كانت متعلقة بأغراض إدارة الموازنة فيجب توفيرها وتتبعها من خلال مخطط الحسابات والذي قد يتطلب التعديل. وهذا الإجراء يجب أن يتم إكماله وأخذ في الحسبان في مرحلة التصميم المفاهيمي لكل من TSA و GIFMIS.

### (٨) قدرات مستخدمي TSA:

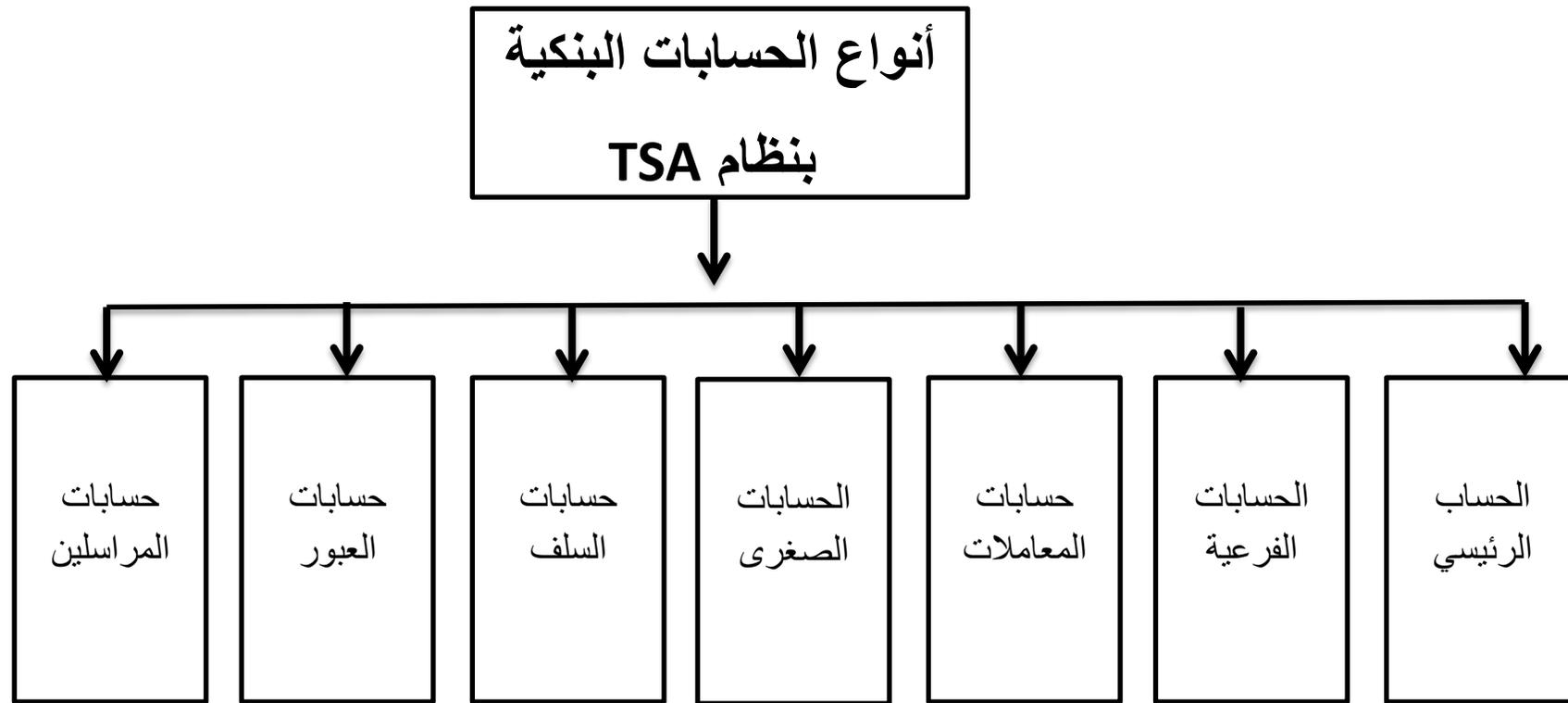
#### Capacity Development of the TSA Users:

يحتاج المستخدمون المحتملون لنظام TSA بكل من وزارة المالية والخزانة والمؤسسات الحكومية إلى التدريب على الإجراءات والتطبيقات الجديدة، وهذا التدريب يجب تنسيقه بعناية وحرص مع إدخال TSA، كما يجب أيضا تطوير دليل المستخدم حول إجراءات التحصيل والدفع الإلكتروني طبقا لنظام TSA.

سابعا أنواع الحسابات البنكية بنظام حساب الخزانة الموحد:

يتكون حساب الخزانة الموحدة من عدة حسابات فرعية (Jane Akujor,2020, Ahmed Adam Isa,2016)، ويوضح الشكل التالي أنواع هذه الحسابات وسوف يتم تناولها بشيء من التفصيل.

شكل يوضح انواع الحسابات التي يشمل عليها نظام TSA



الشكل رقم (٢) المصدر: من اعداد الباحث

يتكون حساب الخزانة الموحد TSA من عدة حسابات فرعية تتمثل في:

### ١ - الحساب الرئيسي لحساب TSA: TSA Main Account

هو حساب الخزانة في البنك المركزي والذي يوحد الموقف النقدي للحكومة وجميع الحسابات الفرعية ترتبط به وكل الإيرادات الحكومية تتدفق فيه وكل الأرصدة بالسحوبات الفرعية تحول إليه في نهاية كل يوم.

### ٢ - الحسابات الفرعية بحساب الخزانة TSA:

#### TSA subsidiary Accounts or sub-accounts:

عبارة عن حسابات فرعية تتفرع من حساب الخزانة الرئيسي وتتبع الوحدات الحكومية، ويمكن لكل حساب فرعي أن يحتوي على حسابا فرعيا تابعا له، وتسمح هذه الحسابات للحكومة بالحفاظ على الهوية المحاسبية ولكل مصلحة حكومية حساب فرعي خاص بها، وتحدد وزارة المالية سقف لكل حساب تحكم به صرف النقدية لكل مصلحة حكومية لكل فترة دورية، (لكل شهر حيث يتم عمل خطة التدفقات النقدية شهريا).

### ٣ - حسابات المعاملات: Transaction accounts

عبارة عن حسابات المصالح الحكومية أو فئة محددة من الدفعيات الحكومية والتي بحاجة إلى خدمة المعاملات البنكية ولكن ليس لديها أي إمكانية للوصول المباشر إلى الحساب الرئيسي بنظام الخزانة الموحد، ويمكن في هذه الحالة أن يتم فتح حساب المعاملات في شكل الحساب الصفري أو حساب السلف مع إمكانية فرص حد صرف النقد على أصحاب هذا النوع من الحسابات.

### ٤ - الحساب الصفري (ZBAS) Zero – Balance accounts

تستخدم هذه الحسابات الصفرية المفتوحة في البنوك التجارية للمصروفات أ، لجمع الإيرادات الحكومية ببعض المؤسسات والهيئات المصرح لها بفتح حسابات بالمصارف التجارية ويتم إيداع الإيرادات التي تم جمعها بهذه الحسابات وتحويلها لحساب الخزانة الموحد يوميا.

### ٥ - حسابات السلف Imprest accounts

يمكن لهذه الحسابات المعاملات النقدية أن توضع فيها بعض المبالغ من حين لآخر وهذه الحسابات قد تكون ضرورية عندما تكون عمليات التسوية غير متوفرة أو سهلة، ومع ذلك يجب أن يبقى على عدد من حسابات السلف إلى أدنى حد ممكن وينبغي أن يكون هناك إستراتيجية لتحويل هذه الحسابات تدريجياً إلى حسابات الرصيد الصفري.

## ٦- حسابات العبور Transit accounts

هي حسابات تستخدم بوصفها مجرد عبور لتدفق النقدية في نهاية المطاف إلى الحسابات الرئيسي، هذه الحسابات قد تكون ضرورية لكل من:

- مصادر الدخل الرئيسية لمراقبة جمع وتحويل الأموال من النظام البنكي.
- لتسهيل تقسيم الإيرادات حيث تقسم على مجموعة مشتركة من الموارد بما يتماشى مع المتطلبات الدستورية والقانونية.

## ٧- حساب المراسلين Correspondent accounts

تعمل هذه الحسابات على توفير معلومات للجهة أو المؤسسة المراسلة عن الأرصدة التي تحفظ بها في نظام TSA في الوقت الفعلي. حيث يتم فتح حساب منفصل لكل جهة أو مؤسسة مراسلة، ويجب توفير الضمانات الضرورية اللازمة لتوفير الأموال اللازمة لهذه الجهات لتنفيذ موازنتها الخاص في الوقت المناسب، كما أن البنك المركزي لديه التزامات للقيام بالمدفوعات في حدود الأرصدة المتاحة في حساب المراسل.

## ثامنا آلية تطبيق نظام حساب الخزانة الموحد TSA

تتحقق فعالية نظام TSA من خلال تكليف البنك المركزي بفتح حساب موحد للإيرادات لتلقي كافة الإيراد الحكومي من كافة الجهات الحكومية على أن تتم كافة المدفوعات الحكومية من خلال هذا الحساب TSA. ويتطلب تطبيق نظام TSA قيام كافة المؤسسات الحكومية بتمويل متحصلاتها من الإيرادات إلى البنك المركزي بحساب TSA عبر البنوك التجارية. وتعني آلية تطبيق نظام TSA أن البنوك التجارية كوسيط تستمر في الاحتفاظ بحسابات الجهات الحكومية لتلقي كافة متحصلات الجهاز ثم تقوم هذه البنوك بتحويل هذه المتحصلات إلى حسابات الإيرادات الموحدة بالبنك المركزي وبشكل يومي أي في نهاية كل يوم عمل بالبنوك ومن ثم يتم غلق حسابات الجهات

بالبنوك كل يوم ويكون رصيده صفر. وبالتالي لا يسمح نظام TSA للبنوك التجارية بالوصول إلى المعلومات التي يتضمنها الحسابات الخاص بالمؤسسات الحكومية. وتوفر آلية تطبيق نظام TSA الحفاظ على الأنواع المختلفة للحسابات والتي يتم الاحتفاظ بها في ظل منصة TSA، حيث يتم الاحتفاظ بها لأغراض حركة المعاملات من وإلى حساب الخزانة الموحد TSA. ويقوم نظام TSA بإدارة حركة المعاملات المالية للمدفوعات من خلال نموذجين كما يلي Igbekoyi Olusola (Esther, 2017) :

### النموذج الأول: النموذج المركزي (تشغيل المعاملات مركزياً):

وطبقاً لهذا النموذج يكون تركيز السلطة في الخزانة مركزياً حيث يتم معالجة المعاملات مركزياً أي يكون معالجة المعاملات والوصول والتشغيل بحساب الخزانة الموحد TSA. حيث تقوم الخزانة بتقديم المدفوعات للجهات المقدمة للخدمة على أن تقوم المؤسسات الموازنة بإعداد طلبات المدفوعات وإرسالها إلى وحدة مدفوعات الخزانة المركزية للتنفيذ والرقابة والتي تقوم بدورها بإدارة الفواتير المستحقة.

خلاصة ما سبق يكون المدفوعات مركزياً عن طريق حساب الخزانة الموحد حيث تقوم بالدفع للجهات المقدمة للخدمة بناء على طلبات المدفوعات المرسله لها من المؤسسات الموازنة.

### النموذج الثاني: النموذج اللامركزي (تشغيل المعاملات بكل جهد موازنة):

وفي هذه الحالة تقوم كل مؤسسة موازنة بمعالجة معاملاتها الخاصة بها أثناء تنفيذ الموازنة حيث تقوم كل مؤسسة موازنة بسداد مدفوعاتها للجهات المقدمة للخدمة (الموردين) وحساب هذه المعاملات عن طريق حساب الخزانة الموحد. ومن ثم يتطلب هذا النموذج اتصالاً فعالاً وموثوق به من حيث الشبكة ونظام تسوية بين البنوك لمقاصد أرصدة العديد من حسابات المعاملات مع حساب TSA الرئيسي. ففي هذه الحالة تقدم الخزانة حدود وسقف النقدية الشهرية التي تقوم بتحويلها إلى المؤسسات الموازنة والتي تقوم بدورها بعمليات الدفع للموردين.

خلاصة ما سبق تقوم الخزانة المركزية بتحويل الموارد النقدية لكل وحدة موازنة والتي تقوم بسداد قيمة المطالبات لمقدم الخدمة أو الجهات المستفيدة.

## المبحث الثاني

### الرقابة المالية على المال العام

#### والا مفهوم الرقابة المالية:

يمكن تعريف الرقابة المالية على أنها "الإشراف والفحص والمراجعة من جانب سلطة أعلى للتعرف على كيفية سير العمل داخل الوحدة والتأكد من حسن استخدام الأموال العامة في الأغراض المخصصة لها ومن أن الموارد تحصل طبقاً للقوانين واللوائح المعمول بها والتأكد من مدى تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاية بغرض المحافظة على الأموال العامة والتأكد من سلامة القوائم المالية وتحسين معدلات الأداء والكشف عن المخالفات والانحرافات وبحث الأسباب التي أدت إلى حدوثها واقتراح وسائل علاجها لتفادي تكرارها مستقبلاً (منى محمد عتريس الدسوقي، ٢٠٢٢).

فالرقابة هي التحقق من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة فهي عملية اكتشاف ما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطط الموضوعية وذلك لغرض الكشف عما يوجد هناك من نقاط الضعف والأخطاء وعلاجها وتفادي تكرارها .

ومن ثم نستنتج أن الرقابة المالية هي إجراء يهدف إلى ضمان حسن التصرف في الأموال العامة وموافقة التصرف للمشروعية والتحقق من ذلك والكشف عن كل إساءة فيها حماية للأموال العامة.

#### ثانياً أهداف الرقابة المالية:

إن الهدف الأساسي للرقابة المالية هو الحفاظ على المال العام للدولة وصرفها على الوجه الامثل دون حصول إسراف أو تبذير أو تقتير، وأهداف الرقابة تطورت مع الزمن فبعد أن كانت الرقابة المالية تهدف إلى مراجعة وتدقيق السجلات والدفاتر المحاسبية، والكشف عما قد يوجد فيها من تلاعب وغش ومدى التقيد بالقوانين والأنظمة فقد توسعت لتشمل مراقبة مدى الاقتصاد في النفقات، ومدى فعالية الأجهزة الخاضعة للرقابة، ومن أهم أهداف الرقابة المالية ما يلي :

❖ التأكد من إن النفقات العامة كافة قدمت وفقاً لما هو مقرر لها والتأكد من حسن استخدامها للأموال العامة في الأغراض المخصصة لها.

- ❖ التحقق من إن جميع الإيرادات العامة في الدولة قد حصلت وأدخلت في ذمتها وفقا للقوانين واللوائح والأنظمة المعمول بها.
- ❖ التأكد من أن أموال الدولة قد تم التصرف فيها ، وفقا لخطة الدولة السنوية الموازنة العامة ، وفي الحدود المرسومة لها ، وأن الإعتمادات المالية قد انفقت فيما خصصت من أجله ، وأن الإيرادات قد تم تحصيلها حسب ما هو مقرر ، وأن عمليات تنفيذ النفقات ، وتحصيل الإيرادات ، قد تمت وفق الأنظمة والتعليمات السارية المفعول.
- ❖ مدى التزام الإدارة في تنفيذها للموازنة وفقا للسياسة المعتمدة من خلال الربط بين التنفيذ و ما يتخلله من إنفاق و النتائج المترتبة عن هذا التنفيذ والخطط المعتمدة.
- ❖ مراقبة الخطط المالية و متابعة تنفيذها و التعرف على ما تم تحقيقه من الأهداف، و ما لم يتم تحقيقه و أسباب ذلك.
- ❖ الكشف عن أية أخطاء أو انحرافات أو مخالفات تحدث من الأجهزة الحكومية وتحليلها ودراسة أسبابها، وتوجيه تلك الأجهزة إلى الحلول المناسبة لعلاجها وتصحيحها وتجنب تكرارها .
- ❖ مراجعة القوانين والأنظمة واللوائح المالية، والتأكد من مدى ملاءمتها للتطورات التي تحدث وتحليلها واقتراح إجراء التعديلات التي تساعد على تحقيق أهداف الرقابة المالية.
- ❖ زيادة قدرة وفعالية الأجهزة الحكومية على تحقيق الأهداف العامة للدولة بأعلى درجة من الكفاءة والاقتصاد .
- ❖ العمل على ترشيد الإنفاق العام وتوجيه الأجهزة الحكومية إلى أفضل السبل لتحسين وتطوير إجراءات الأعمال المالية .
- ❖ التأكد من أن القيود والسجلات والبيانات والتقارير المالية ممسوكة ومعدة بالطريقة الصحيحة التي تحددها اللوائح والأنظمة التي تحكم ذلك.
- ❖ ضمان عدم خروج الحكومة عن الحدود التي رسمتها لها البرلمان حسب موافقتها واعتمادها لبنود الميزانية.

- ❖ إكتشاف الأخطاء وحالات الانحراف في التنفيذ عن الخطة الموضوعية ، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها.
  - ❖ تخفيض تكاليف أداء الأعمال الحكومية ، والحد من الإسراف ، وضمان الاستغلال الأمثل للإعتمادات المالية المخصصة للأجهزة الحكومية.
  - ❖ المساهمة في تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية للدولة من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في انجاز الانشطة للوحدات الإدارية.
- ومن هنا نلاحظ أن أغلب أهداف الرقابة المالية تنحصر في الحفاظ على المال العام والتحقق من أن السلطة التنفيذية قامت بتنفيذ الموازنة العامة وذلك بتحصيل الإيرادات وصرف النفقات وفقا لما سمحت لها السلطة التشريعية .

### ثالثا أهمية الرقابة المالية:

أن اتساع دور الدولة وزيادة تدخلها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية قد ادى الى زيادة حجم نفقاتها مما تطلب رصد مبالغ كبيرة لتنظيمها في اطار تنفيذ التزاماتها، لذلك فإن المحافظة على المال العام باتت ضرورية لتنفيذ الموازنة العامة على الوجه الأكمل، فالرقابة أصبحت ركنا مهما من أركان الإدارة في الدولة الحديثة وهي لازمة لكل عمل منظم وقد وجدت الرقابة لضبط مالية الدولة والتقليل من التجاوزات ومن هنا يمكن تلخيص أهمية الرقابة على تنفيذ الموازنة العامة على النحو الآتي:

**أهمية الرقابة المالية من الناحية السياسية:** تتجلى الأهمية السياسية للرقابة المالية في كونها ضمانا للإحترام إرادة البرلمان في تنفيذ القوانين المالية، وما إن البرلمان يمثل إرادة الشعب فإن أهمية الرقابة تكمن في سعيها إلى فرض احترام إرادة الأمة في تسيير أموالها وتوجيهها الوجهة الصحيحة.

**أهمية الرقابة من الناحية المالية:** تتضح هذه الأهمية من خلال منع الإسراف والتبذير وسوء استخدام الأموال العامة وذلك بالالتزام بالاعتمادات عن طريق مراقبة المختصين بعقد النفقات وتحصيل الإيرادات ومن خلال وضع آليات محددة للمراقبة والتدقيق تحول دون الإسراف والتبذير والتبديد.

**أهمية الرقابة المالية من الناحية الحسابية:** تتمثل بالدقة والحيلولة دون حدوث أي تهاون في تحصيل الإيرادات أو زيادة في المصروفات عن المبالغ المحددة ومن ثم التأكد من توافق المنفذ مع المخطط لهذا التنفيذ ويعد هذا الجانب مهما لما يسهم من تسهيل أعمال الرقابة كما انه يمكن من معرفة مدى دقة التنفيذ وتوافقه مع التخطيط، وفي حالة ظهور اختلافات بينهما يتوجب على أنشطة الرقابة تحديد الانحرافات وأسبابها وطبيعة الإجراءات الواجب اتخاذها .

**أهمية الرقابة المالية من الناحية الاقتصادية:** تتضح أهمية الرقابة من الناحية الاقتصادية من خلال كونها متابعة النشاط السلطات القائمة على تنفيذ الموازنة العامة للإلمام بتكاليف التنفيذ ومدى إنتاجية الإنفاق العام وما قد صاحب هذا التنفيذ من إسراف و تبذير فضلا عن التأكد من كفاية وحسن أداء السلطات المنفذة ومدى إنجاز العمليات المالية في المواعيد المقررة .

**أهمية الرقابة المالية من الناحية القانونية:** تتجلى أهمية الرقابة من الناحية القانونية في توقيع العقوبات على مرتكبي الأخطاء والانحرافات في مسار تنفيذ الموازنة العامة، فالرقابة تضمن شرعية تنفيذ العمليات التي يجب أن يتم وفقا للقوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في مجال تحصيل الإيرادات وصرف النفقات.

**اهمية الرقابة المالية من الناحية الاجتماعية:** بالإضافة إلى ما تقدم نرى إن الرقابة المالية لها أهمية بالغة من الناحية الاجتماعية أيضا، لان وضع آليات فعالة للحفاظ على المال العام من خلال الرقابة يلعب دورا بارزا للحد من الأمراض الاجتماعية الخطيرة كانتشار ثقافة الفساد واستباحة المال العام من خلال نشر ثقافة الحفاظ على المال العام وتوعية المواطنين بان مال الدولة تمثل مجموع أموال الأفراد والقناعة التامة لدى المواطن بان هذه الأموال سوف تصرف لمصلحة المجتمع.

وكذلك نرى أن الرقابة المالية لها أهمية اجتماعية أيضا بالنسبة للفرد الذي يتولى مهمة الرقابة ولمن يطمح بتقليد وظيفة رقابية، فبالنسبة لأول يفترض ان يحرص على أمانته ونزاهته وأخلاقه الوظيفية ليكون أهلا لوظيفة الرقابة على صرف النفقات وجمع الإيرادات وبالنسبة للثاني فيحاول دائما أن يكون نزيها ومخلصا و كفوء لحصوله على الوظيفة الرقابية، لان هذه تعتبر شروطا الاستلام الوظيفة الرقابية، أضافه إلى ذلك إن نظرة المجتمع إلى القائم بالرقابة المالية نظرة ايجابية جدا إذا

أحسن هذا الأخير عمله لأنه يحافظ على المال العام الذي هو مال الناس وبالتالي يزيد مكانته عند المجتمع .

### رابعاً فعالية الرقابة المالية

عرفت لجنة الأدلة و المصطلحات التابعة للمجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية رقابة الأداء بأنها " :تقويم أنشطة هيئة ما للتحقق مما إذا كانت مواردها قد ، أديرت بالصورة التي روعيت فيها جوانب التوفير و الكفاءة و الفعالية، و من أن متطلبات المساءلة قد تمت الإستجابة لها بصورة معقولة."

وعرفت الفعالية على أنها تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدرة وذلك من خلال قياس الانحراف.

وعرفت فعالية الرقابة على انها تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المقدرة والمخططة مقدما، وأن الفعالية يقصد بها عامة درجة تحقيق الأهداف.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الفعالية هي مدى تحقيق المنشأة للأهداف المقدرة والمخططة مقدما، طبقا لمعايير يتم تحديدها مسبقا، ويمكن وصف المنشأة التي تستطيع تحقيق أهدافها بأنها منشأة فعالة.

### الفرق بين الفعالية والكفاءة:-

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يتم من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه هذه الأخيرة ، وعليه نقول أنه عادة ما ينظر إلى مصطلح الفعالية من زاوية النتائج التي يصل إليها المديرون ومن ثم توصف المؤسسة بأن لديها رقابة فعالة إذا حققت الأهداف المخططة، وبأنها أقل فعالية إذا لم تحققها بالشكل المطلوب، أو حققت جزءا منها فقط .بينما توصف بأنها غير فعالة ، إذا لم تستطع تحقيقها أبدا.

انطلاقا من هذا المعنى لمفهوم الفعالية يمكننا أن نفرق بينها وبين الكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج.

ونشير هنا أن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست بالضرورة إيجابية، بل قد تأخذ اتجاهين متعاكسين بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، حيث أن أحسن النتائج في الأجل الطويل ناتجة عن أحسن القرارات

الاستراتيجية التي تضمن أن الأفعال الصحيحة قد نفذت (الفعالية) ومن خلال المزج بين التصميم والتكنولوجيا التي تضمن بأن الأشياء قد تمت بشكل صحيح (الكفاءة).

**الفرق بين الفعالية والأداء:** تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها.

لذلك فإن الكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، أي أن الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف و استراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة.

وعندما تكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

من خلال ذلك يمكن أن نستنتج أن الكفاءة تتمثل في العلاقة بين وسائل الإنتاج المستخدمة والنتائج المحققة، حيث يمكن أن نقول أن المؤسسة تكون كفأة إذا تم تحقيق النتائج مع استعمال عقلاني ورشيد للوسائل المتاحة، وأن الحل الكفء هو الذي يستعمل أقل الوسائل أو بعبارة الأقل تكلفة، ومن السهل أن يكون المدير فعالاً (تحقيق الأهداف) ولكن غير كفء من خلال استعمال مفرط لوسائل الإنتاج مقارنة بالمعايير المقدره.

كما يمكن أيضاً أن يكون المدير كفؤاً ولكن غير فعال (حيث يستعمل الوسائل بشكل يوافق المعايير المقدره ولكن دون تحقيق النتائج المخططة، كما يمكن أن يكون فعالاً وكفؤاً في نفس الوقت وهذا يمكن أن نسميه بالأداء الجيد . وبالتالي يمكن القول أن:

❖ **الكفاءة** تتمثل في استغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف.

❖ **الفعالية** تتمثل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة.

❖ **الأداء** = الكفاءة + الفعالية (لطاوى محمد عبد الباسط، ٢٠١٩)

### المبحث الثالث

## اثر حساب الخزانة الموحد TSA على فعالية الرقابة على الموارد النقدية الحكومية

يعمل نظام TSA على زيادة فعالية التخطيط النقدي من خلال دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة والتي من خلالها يتم تحديد الأوقات التي يحدث فيها العجز النقدي او المدخرات النقدية مما يساهم في توجيه الأدوات المتاحة في الوقت المناسب لتوفير التمويل او فوائض الاستثمار عند حدوثها خلال العام بدلاً من تحمل فوائد الخزانة لفترات طويلة وفقدان تحقيق عوائد بسبب عدم توافر المعلومات المطلوبة عن حركة النقد حيث انه في غياب تطبيق TSA تصبح الحكومة ليس لديها معلومات كافية عن الأرصدة النقدية الراكدة بالحسابات البنكية وبالتالي لا يتم استخدامها في تحقيق عوائد او مكاسب وتوسيع الملاءة المالية للحكومة، وكذلك يتم اللجوء الى الاقتراض لتدبير وتغطية العجز النقدي بالموازنة بدلاً من استخدام الفائض بالارصدة الراكدة مما يزيد تكلفة الدين العام وزيادة العجز النقدي للموازنة بالمستقبل. كما يعتبر نظام TSA النظام الفرعي لنظام TSA أداة مفيدة لتوفير تأسيس رقابة مركزية على إيراداتها، فهو يعمل على تجميع الموارد النقدية الحكومية في حساب واحد بالإضافة إلى منع أي مؤسسة أو منظمة حكومية من فتح أية حساب بنكي تشغيلي بجانب الحسابات البنكية التي أقرتها وزارة المالية مما يؤدي إلى مساعدة الحكومة على كبح جماح المؤسسات التي ترغب في إدارة مواردها بشكل مستقل وتقوم بتحويل إيرادات أقل من المتولدة إلى خزانة الحكومة وبالتالي تعمل على حظر ومنع التسريبات المالية ومواجهة الفساد والاختلاس وتمكين وزارة المالية من مراقبة التدفقات النقدية، وأيضاً ضمان إنفاق المؤسسات في ضوء المخصصات المعتمدة لها بالموازنة كما أنه يعمل على مساعدة الحكومة على اتخاذ التدابير البنكية اللازمة لتحقيق إدارة ورقابة فعالة للموارد النقدية من خلال خفض تكاليف الدين الحكومي وتعظيم عوائد فرص الاستثمار للفائض النقدي من الموارد المالية.

ومما سبق يتبين أن نظام TSA يعمل على إدارة ورقابة الموارد النقدية الحكومية الركائز

التالية:

الركيزة الاولى: توحيد الموارد النقدية.

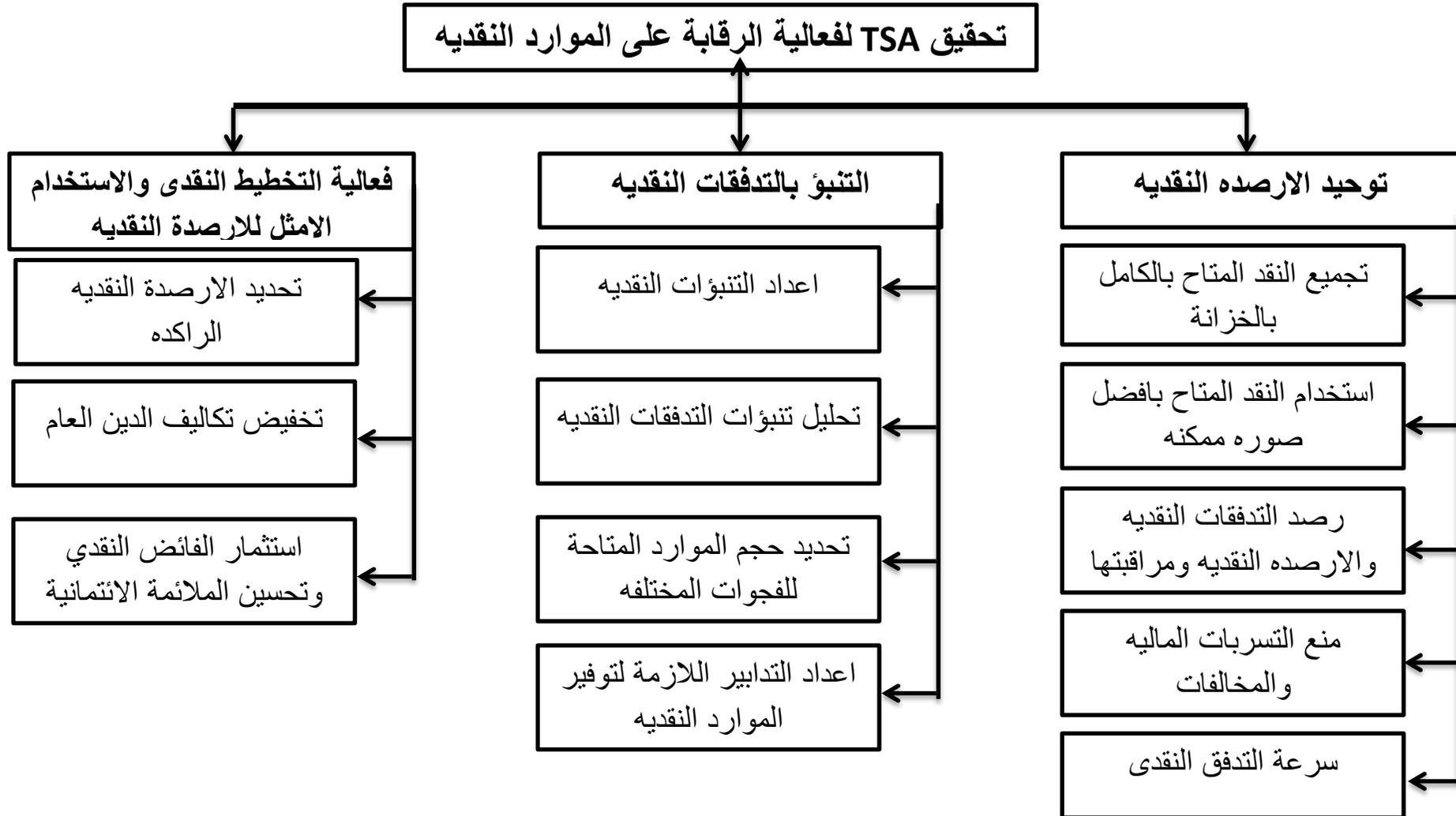
الركيزة الثانية: التنبؤ بالتدفقات النقدية.

الركيزة الثالثة:فعالية التخطيط النقدي والاستخدام الامثل للارصدة النقدية.

ويوضح الشكل التالي كيفية مساعدة نظام حساب الخزانة الموحد TSA على تحقيق فعالية

الرقابة على الموارد النقدية الحكومية.

شكل يوضح يوضح تحقيق TSA لفعالية الرقابة على الموارد النقدية



شكل رقم (٣) المصدر: من اعداد الباحث

## دور حساب الخزانة الموحد TSA فى فعالية الرقابة على الموارد النقدية

حيث تعتبر الحكومة أن نظام TSA أداة مفيدة لتوفير تأسيس رقابة مركزية على إيراداتها، فهو يعمل على تجميع الموارد النقدية الحكومية فى حساب واحد بالإضافة إلى منع أي مؤسسة أو منظمة حكومية من فتح أية حساب بنكي تشغيلي بجانب الحسابات البنكية التي أقرتها وزارة المالية مما يؤدي إلى مساعدة الحكومة على كبح جماح المؤسسات التي ترغب فى إدارة مواردها بشكل مستقل وتقوم بتحويل إيرادات أقل من المتولدة إلى خزانة الحكومة وبالتالي تعمل على حظر ومنع التسريبات المالية ومواجهة الفساد والاختلاس وتمكين وزارة المالية من مراقبة التدفقات النقدية، وأيضا ضمان إنفاق المؤسسات فى ضوء المخصصات المعتمدة لها بالموازنة كما أنه يعمل على مساعدة الحكومة على اتخاذ التدابير البنكية اللازمة لتحقيق إدارة ورقابة فعالة للموارد النقدية من خلال خفض تكاليف الدين الحكومي وتعظيم عوائد فرص الاستثمار للفائض النقدي من الموارد المالية (Ora, Anthony, 2019).

ومما سبق يتبين أن نظام TSA يعمل على إدارة ورقابة الموارد النقدية الحكومية الركائز التالية:

### **الركيزة الأولى: توحيد الموارد النقدية:**

حيث يعمل تطبيق نظام TSA فى القطاع الحكومي على توحيد الموارد النقدية ومن ثم فهو يعمل على:

- يساعد فى تجميع النقد المتاح بالكامل ليكون تحت تصرف الخزانة العامة.
- سهولة استخدام النقد المتاح بأفضل صورة ممكنة (استغلال أمثل للموارد النقدية).
- رصد التدفقات النقدية والأرصدة النقدية ومراقبتها.
- سرعة تدفق النقدية.
- منع التسريبات المالية والمخالفات.

### **الركيزة الثانية: التنبؤ بالتدفقات النقدية:**

حيث يساعد تطبيق نظام TSA كفاءة وفعالية التدفقات النقدية من حيث:

- إعداد التنبؤات النقدية بشكل سريع وموثوق به.
- تحليل تنبؤات التدفقات النقدية لأغراض إرشاد صناع القرار لاتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة المالية العامة.
- تحديد حجم الموارد المتاحة والفجوات المحتملة.

- إعداد التدابير اللازمة لتوفير الموارد النقدية اللازمة لتمويل تدابير الإنفاق وتحديد أولويات الإنفاق.

### الركيزة الثالثة: فعالية التخطيط النقدي والاستخدام الامثل للأرصدة النقدية:

حيث يعمل تطبيق نظام TSA إلى تحقيق فعالية وكفاءة إدارة ورقابة الأرصدة النقدية، فتوحيد الأرصدة النقدية في حساب واحد يساعد على تحديد الأرصدة النقدية الراكدة بالحسابات البنكية، حيث في غياب تطبيق النظام تصبح الحكومة ليس لديها معلومات كافية عنها ومن ثم لا يتم تحقيق عوائد أو مكاسب من استخدامها، بالإضافة إلى عدم استخدام الفائض في الأرصدة النقدية لتحقيق عوائد للخزانة، فإنه يتم اللجوء إلى الاقتراض لتغطية وتدبير العجز النقدي المحتمل بالموازنة.

ومما سبق يتبين أن نظام TSA يساعد على استخدام الأرصدة النقدية الراكدة من النقدية بدلا من الاقتراض وبالتالي تخفيض تكلفة فوائد الدين العام، كما أنه يساعد من خلال توحيد الأرصدة النقدية والتنبؤ بالتدفقات النقدية يساعد على تحديد حجم النقدية المتاحة وحجم الموارد اللازمة ومن ثم تحديد الفجوات المالية المحتملة وهذا بالطبع سيساعد على تحديد الفائض من الأرصدة النقدية الراكدة واستخدامها في الاستثمار وتوسيع الملاءة الائتمانية.

ومما سبق يعمل TSA على الاستخدام الامثل للأرصدة النقدية من خلال ثلاثة محاور هي كما يلي:

#### ❖ المحور الأول: تحديد الأرصدة النقدية الراكدة او الموارد اللازمة

من خلال تحديد حجم النقدية المتاح وحجم الموارد اللازمة وبالتالي تحديد الأرصدة الراكدة من النقدية بالحسابات البنكية ولا يتم تحقيق فوائد أو مكاسب وعوائد عنها.

#### ❖ المحور الثاني: تخفيض تكاليف الدين العام

إدارة الأرصدة الراكدة حيث استخدامها في تمويل العجز النقدي بدلا من الاقتراض وتحمل تكلفة اقتراض الأموال لتغطية وتدبير العجز النقدي بالموازنة او تدبير حجم الموارد اللازمة.

#### ❖ المحور الثالث: استثمار الفائض النقدي وتحسين الملائمة الائتمانية

استخدام الأرصدة الراكدة في توسيع الملاءة الائتمانية وتحسين الوضع النقدي واستثمار الفائض في الأرصدة لتحقيق عوائد يؤدي إلى زيادة النقدية بالخزانة

## العامة.

ومن هنا يعمل تطبيق نظام TSA على تعزيز وإصلاح وتعافي نظام الإدارة المالية العامة حيث يعمل على توحيد النقدية، وتقليل التسريبات المالية وضياع الأموال وسوء الإدارة المالية للموارد النقدية في غياب تطبيق النظام، وهو ما يؤدي إلى تحقيق فعالية وكفاءة الإدارة الرقابة على الأرصدة النقدية بالخزانة العامة والدولة .

ومما سبق يمكن بلورة اثر حساب الخزانة الموحد TSA على فعالية الرقابة على الموارد النقدية الحكومية من خلال:

**(١) توفير معلومات كاملة وفي التوقيت الملائم عن الموارد النقدية الحكومية:**

حيث أنه في الدول المتقدمة تعمل أنظمة الدفع والتسوية والنظام المتكامل لإدارة المعلومات المالية الحكومية GIFMIS مع واجهات مستخدم مناسبة بالنظام البنكي على توفير هذه المعلومات وتكون متاحة في الوقت الحقيقي وكحد أدنى أرصدة كاملة محدثة وتكون متاحة يومياً.

**(٢) تحسين رقابة الاعتمادات:**

يضمن نظام TSA أن وزارة المالية لديها الرقابة الكاملة على مخصصات الموازنة، ويعزز سلطة اعتماد الموازنة، حيث أنه عند الاحتفاظ بحسابات بنكية منفصلة يكون نتيجة ذلك نظام مجزأ وبالتالي عند توفير أموال لزيادة الاعتمادات الموازنية من خلال الموارد النقدية الإضافية التي تصبح متاحة من خلال مصادر متعددة غالباً ما تكون خارج الموازنة.

**(٣) تحسين الرقابة التشغيلية أثناء تنفيذ الموازنة:**

عندما توفر الخزانة معلومات كافية حول الموارد النقدية يمكن تخطيط وتنفيذ الموازنة بكفاءة وشفافية ووثوق.

أما في حالة عدم التأكد بشأن ماذا كانت الخزانة سوف يكون لديها موارد كافية لتمويل نفقات البرامج يمكن أن يؤدي إلى سلوك غير أمثل لبند الموازنة مثل المبالغة في تقديرات الاحتياجات النقدية أو توجيه النفقات.

**(٤) القدرة على كفاءة الإدارة النقدية:**

يعمل TSA على تسهيل المراقبة المنتظمة للأرصدة النقدية الحكومية، كما أنه لديه القدرة على إجراء تحليل عالي الجودة لنتائج الحصيلة النقدية (على سبيل المثال تحديد العوامل المسببة

للقروض) تمييز العوامل المسببة للاختلافات العشوائية في الأرصدة النقدية.

#### (٥) تخفيض الرسوم البنكية وتكاليف المعاملات:

تخفيض عدد نتائج الحسابات البنكية بتكاليف إدارية أقل للحكومة للحفاظ على هذه الحسابات البنكية بما في ذلك التكاليف المتعلقة بتسوية البنك وتخفيض الرسوم البنكية.

#### (٦) تسهيل فعالية آليات الدفع:

يضمن نظام TSA عدم وجود أي غموض فيما يتعلق بحجم أو مكان (موزع) الأموال الحكومية ويعمل على إمكانية مراقبة آليات الدفع على وجه التحديد كما أنه يؤدي إلى تخفيض تكاليف المعاملات بنسبة كبيرة بسبب اقتصاديات الحجم في معالجة المدفوعات.

#### (٧) تخفيض احتياجات احتياطي السيولة:

حيث يعمل TSA على الحد من تقلبات التدفقات النقدية بالخزانة مما يسمح لها بالاحتفاظ باحتياطي سيولة نقدي لمواجهة التقلبات المالية غير المتوقعة.

#### (٨) تحسين تسوية البنك وجودة البيانات المالية:

حيث يعمل TSA على فعالية التسوية بين نظم المحاسبة الحكومية وقوائم التدفقات النقدية بالنظام البنكي وهذا يعمل على الحد من مخاطر الأخطاء في عمليات التسوية وتحسين دقة وتوقيت جودة الحسابات المالية.

### **نتائج البحث:**

توصلت الدراسة الى ان نظام حساب الخزانة الموحد TSA يحقق فعالية الرقابة على الموارد المالية الحكومية من خلال مايلي:

- ❖ توحيد الموارد النقدية اى تجميع النقد المتاح بالكامل ليكون تحت تصرف الخزانة العامة التالى توفير معلومات كاملة وفي التوقيت الملائم عن الموارد النقدية الحكومية.
- ❖ إعداد التنبؤات النقدية بشكل سريع وموثوق به وتحليلها لتحديد حجم الموارد المتاحة والفجوات المحتملة.
- ❖ فعالية التخطيط النقدي والاستخدام الامثل للأرصدة النقدية من خلال توفير الموارد النقدية اللازمة لتمويل تدابير الإنفاق او تحديد الارصدة النقدية الراكدة واستخدامها في تمويل العجز النقدي بدلا من الاقتراض وتحمل تكلفة اقتراض او

استخدامها في توسيع الملاءة الائتمانية وتحسين الوضع النقدي من خلال استثمار الفائض في الأرصدة لتحقيق عوائد يؤدي إلى زيادة النقدية بالخزانة العامة.

### خلاصة البحث:

يهدف البحث بصفة اساسية الى دراسة اثر تطبيق نظام حساب الخزانة الموحد TSA على تحقيق فعالية الرقابة على الموارد النقدية الحكومية. ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم البحث الى ثلاثة مباحث تناول المبحث الاول نظام حساب الخزانة الموحد TSA حيث تناول مفهوم حساب الخزانة الموحد واهداف النظام وفوائده ومميزاته والمبادئ الرئيسية لتطبيقه واهميته. كما تناول ايضا اطار انشاء حساب الخزانة الموحد وكذلك انواع الحسابات البنكية بنظام حساب الخزانة الموحد واخيرا تناول الية تطبيق حساب الخزانة الموحد. وتناول المبحث الثانى الرقابة المالية على المال العام حيث تناول مفهوم الرقابة المالية على المال العام واهداف الرقابة المالية واهمية الرقابة المالية وكفاءة وفعالية الرقابة المالية على المال العام. وتناول المبحث الثالث مدى مساهمة ودور نظام حساب الخزانة الموحد فى تحقيق فعالية الرقابة على الموارد النقدية الحكومية. وتوصلت الدراسة الى ان لنظام حساب الخزانة الموحد دور جوهري فى تحقيق كفاءة وفعالية الرقابة على الموارد النقدية الحكومية من خلال تحقيقه لتوحيد الموارد النقدية الحكومية فى حساب واحد وتحقيق دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة وكذلك تحقيق فعالية التخطيط النقدى والاستخدام الامثل للموارد النقدية الحكومية وما ينطوى على ذلك من تحسين رقابة الاعتمادات وتحسين الرقابة التشغيلية اثناء تنفيذ الموازنة والقدرة على كفاءة الادارة النقدية وبالتالي فعالية ادارة الدين العام وخفض عجز الموازنة العامة للدولة.

توصيات البحث:-

لتطوير نظام TSA بما يؤدي الى كفاءة وفعالية ادارة الموارد النقدية الحكومية توصى الدراسة بما يلى:-

(١) -توصى الدراسة بانه من اجل تحسين تاثير نظام TSA فى منع تسريبات الايرادات ومتاخرات الايرادات يجب تحسين وظائف الرقابة على انظمة الدفع والتسوية من خلال عمليات الية يقوم بها البنك المركزى، وكذلك ان يحسن البنك المركزى ارسال التسويات البنكية الى غرفة المقاصة الالية ACH ونظام الوقت الحقيقى للتسوية الاجمالية RTGS حول تفاصيل جميع المعاملات من خلال عمليات الية على اساس يومى.

(٢) لسرعة تحويل الايرادات الى نظام TSA لتحقيق فعالية التخطيط النقدى للموارد المالية الحكومية هناك ضرورة توفير قنوات مميكنة لتزويد دافعى الضرائب بالمعلومات بنظام GIFMIS، وكذلك ميكنة مجالات الالتزامات الايرادية الضريبية الرئيسية الاربعة وهى ميكنة التسجيل الضريبى، ميكنة تقديم الاقرارات الضريبية، ميكنة سداد الالتزامات، ميكنة التقرير عن الاقرارات الضريبية لفعالية ادارة مخاطر عدم الالتزام للايرادات الضريبية والتي تتمثل فى مخاطر التهرب من السداد، مخاطر تواطى بين ممثلين من الادارة المعنية بالايرادات الضريبية ودافعى الضرائب، مخاطر متاخرات الايرادات، مخاطر رقابة ومراجعة الايرادات الضريبية.

(٣) ضرورة التحصيل الالكترونى لكافة الايرادات مهما كانت ضئيلة، وكذلك ميكنة عملية تحصيل الايرادات بشكل كامل ( اصدار امر توريد الالكترونى وليس ورقى) لمكافحة الاحتيال والفساد المالى الناتج عن التواطى بين مؤدى الخدمة (محرر امر توريد النقدية) ومحصل الايرادات وبالتالى .

(٤) ضرورة استخدام شبكات الذكاء الاصطناعى فى تطبيقات المالية العامة فى مجالات (التنبؤ بالتحصيل- تحليل المخاطر المالية - عمليات المراجعة- اصدار السندات الحكومية - تحليل سيناريوهات الاقتصاد الكلى) لتحقيق فعالية ادارة الموارد المالية

## قائمة المراجع

### اولا: المراجع العربية:

- (١) لطفاوى محمد عبد الباسط،"الليات الحديثة لتفعيل الرقابة على المال العام"،مجلة الفكر القانونى والسياسى، المجلد الثالث العدد الثانى، ٢٠١٩،كلية الحقوق والعلوم السياسية.جامعة ابى بكر بلقايد تلمسان.
- (٢) محمد عبد الفتاح العشماوى،" ورقة بحثية: تجارب دولية فى حماية المال العام"، الملتقى العربى الاول:ليات حماية المال العام والحد من الفساد المالى والادارى، المنظمة العربية للتنمية الادارية، شرم الشيخ(٣-٧) ديسمبر ٢٠٠٦.
- (٣) منى محمد العتريس الدسوقى،"الحماية الادارية للمال العام- دراسة مقارنة"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية،العدد ٨٢ ، ديسمبر ٢٠٢٢، كلية الحقوق- جامعة المنصورة.

### المراجع الاجنبية:

- 1) Ahmed Adam Isa,(2016), "The Treasury Single Account (TSA) as an Instrument of financial prudence and management: prospects and problems" Research Journal of finance and Accounting Vo. 7, No.4 2016,
- 2) -Chijioke N,et;al(2018), " Impact of Treasury Single Account on Government Revenue and Economic Growth in Nigeria: A Pre – Post Design " International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol. 8 , No. 5, May 2018,
- 3) Chinedu V. Okerekeoti, chapter 38, "Treseary Single Account (TSA) in Nigeria: A theoretical perspective" the 2017 international conference on African Entrepreneurship and Innovation for sustainable Development (AEISD).
- 4) Erick Lusekelo Mwambuli, "Banks performance: Does Treasury Single Account matter? Evidence from selected commercial Banks in Tanzania", Macro think Institute, case studies in Business and

Management, vol.8, No.1, 2021

- 5) Jane Akujor, "Treasury Single Account (TSA) Implementation and financial performance of commercial Banks in Nigeria" EJBMR European Journal of Business and Management Research, Vol.5, December 2020.
- 6) Igbekoyi Olusola Esther et;al," AN ASSESSMENT OF THE IMPLICATION OF TREASURY SINGLE ACCOUNT ADOPTION ON PUBLIC SECTOR ACCOUNTABILITY AND TRANSPARENCY" European Journal of Accounting Auditing and Finance Research, Vol.5, No.8, August 2017.
- 7) Lodikero, Olusola, "Treasury Single Account: A Tool for Accountability and Transparency in Ondo State, Nigeria", International of Economics, Commerce and Management, Vol, VI, Issue 12, December, 2018.
- 8) Lucy Andornimye " Treasury Single Account (TSA) and Aggregate Government Cash Resources Control in Nigeria", Scholars Journal of Economics, Business and Management, Apr 2017; 4(4).
- 9) Mario Pessoa & Mike Williams,"Government Cash Management:Relationship between the Treasury and the Central Bank", INTERNATIONAL MONETARY FUND(IMF),12/02,201
- 10) Olorunnishola, Florence Yemisi, &Fasina, Hassan Taiwo," Investigating the Effectiveness of TSA in Blocking Public Funds Leakages in Nigeria" International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol. 8 , No. 4, April 2018.
- 11) Ora, Anthony, "Effect of treasury Single Account (TSA) on liquidity of Deposit Money Banks and Effective control of governments Cash Resources in Nigeria", GOSR Journal of Economics and finance (IOSRJEF) volume 10, Issue, III,(2019),..
- 12) Pattanayak S, & Fainboim I., (2010), "Treasury Single Account: Concept, Design and Implementation," International Monetary Fund( IMF) Working Paper, Issues WP/10/143.
- 13) Public Financial Management Committee (PFM), Philippines, "Treasury Single Account", 2011.
- 14) Richmond Sam Qurm,et;al,"The Ramifications of the Treasury Single Account,the Ifmis Platform, and Government Cash Management in Developing Economies in the Wake of the Covid-19 Pandemic:Ghanas Empirical Example"the Asian Institute of Research,Journal of Economics and Business,vol.3,No.4,2020.
- 15) Sailendra Pattanayak, "Treasury Single Account: An Essential Tool for Government Cash Management", International Monetary Fund (IMF) 2011,

- 16) Sunday , A. Effiong (Phd), Ora, B, et:al, (2017)," Treasury Single Account (Tsa), Integrated Payroll and Personnel Information System (Ippis), and Integrated Financial Management Information System (Ifmis): Application and Implementation Effects on Fraud Management in the Public Sector in Nigeria", IOSR Journal of Business and Management , Volume 19, Issue 8. Ver. VII (August 2017).