

ارزیابی حساب واحد خزانه در ایران

جمال کاکائی*

بهاره فهیمی**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۱۵

چکیده

مدیریت مالی عمومی یکی از مهم‌ترین وظایف دولت‌هاست که بر عملکرد بخش‌های مختلف و در نتیجه بر وضعیت عمومی کشور از منظر اقتصادی و اجتماعی تأثیرگذار خواهد بود. در همین راستا ایجاد و استقرار حساب واحد خزانه، یکی از مهم‌ترین اصلاحات در سیستم مدیریت مالی و هزینه‌های عمومی کشورها در دهه‌های اخیر بوده است. از این‌رو، این مقاله به ارزیابی حساب واحد خزانه در ایران بر مبنای جعبه‌ابزار (پرسشنامه) پیشنهادی بانک جهانی می‌پردازد که بر اساس نقطه نظرات «خزانه‌داری کل کشور»، «بانک مرکزی» و «دبیرخانه شورای اجرایی فناوری اطلاعات» تکمیل شده است. نتایج ارزیابی‌ها نشان می‌دهند که عملکرد حساب واحد خزانه در ایران، شصت و هفت و چهار دهم (۶۷/۴) درصد است؛ به بیان دیگر، متوسط مایل به خوب (نسبتاً خوب) ارزیابی می‌شود. همچنین بررسی جزئی این مهم حاکی از چالش‌هایی در این حوزه است که با اصلاح و تنظیم قوانین کارآمد و ایجاد زیرساخت‌های لازم برطرف خواهند شد. قابل توجه است، استقرار کامل حساب واحد خزانه، علاوه بر تحقق اصل «پنجاه و سه» قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، می‌تواند به هماهنگی و تعامل بیشتر میان سازمان برنامه و بودجه کشور و خزانه‌داری کل کشور بیانجامد.

واژگان کلیدی: خزانه‌داری، حساب واحد خزانه، بودجه، مدیریت هزینه عمومی

طبقه‌بندی JEL: C65, C83, H11, H61, H68, H81

* پژوهشگر اقتصاد، سازمان برنامه و بودجه کشور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: jamal.kakaie@gmail.com

** پژوهشگر اقتصاد، مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری، تهران، ایران

این مقاله بر مبنای گزارش «بررسی نظام مالی دولت؛ بخش خزانه داری کل کشور (۱)» تنظیم شده است. گزارش یاد شده در سال ۱۳۹۹ در مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان برنامه و بودجه کشور تدوین و انتشار یافته است.

مقدمه

دولت‌ها، در سراسر جهان، از یک سو با افزایش محدودیت منابع مالی مواجه هستند، در حالی که انتظارات شهروندان، در عصر رسانه‌های اجتماعی، از ارائه خدمات، همواره در حال افزایش است. از دیگر سو، ناکارآمدی، سوء مدیریت و عدم شفافیت، اعتماد به دولت (حکومت)‌ها را به حداقل رسانده است. بنابراین، یکی از عناصر ضروری به منظور تقویت حکمرانی، بهبود ترتیبات مدیریت منابع عمومی^۱ است. طی دهه‌های اخیر، بانک جهانی از اجرای پروژه سیستم‌های اطلاعات مدیریت مالی^۲ پشتیبانی کرده است. به گونه‌ای که، از سال ۱۹۸۴ به این سو، بیش از یک و دو دهم (۱/۲) میلیارد دلار، در بیش از هشتاد (۸۰) کشور جهان^۳، سرمایه‌گذاری کرده است.^۴

اصول بودجه‌ریزی صحیح و مدیریت مالی عبارتند از: جامعیت، مشروعیت، قابلیت اطمینان، پیش‌بینی‌پذیری، رقابت‌پذیری، شفافیت و پاسخ‌گویی. دستیابی به این اصول، و عملکرد کارآمد سیستم‌های حسابداری و مالی، از جمله موارد اساسی هستند که ظرفیت دولت در تخصیص مؤثر و استفاده کارآمدتر منابع را پشتیبانی می‌کند. در واقع، سیستم اطلاعات مدیریت مالی می‌تواند، به طور قابل توجهی، با ارائه مجموعه راه‌حل‌های مبتنی بر تنظیم خودکار (اتوماسیون محور)، دولت را در برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر بودجه، بر مبنای اولویت‌ها، کمک نماید. همچنین، امکان گزارش‌گیری هزینه‌ها و درآمدها را به خوبی فراهم می‌سازد. بر همین اساس، سیستم اطلاعات مدیریت مالی می‌تواند، به کارآمدی بیشتر و تعادل عملیاتی حکومت‌ها منجر شود. سیستم‌عامل‌های مدرن نظام اطلاعات مدیریت مالی، به دولت‌ها کمک می‌کنند تا از دستورالعمل‌های داخلی و بین‌المللی و استانداردهای گزارش‌گیری پیروی کرده و از طریق تمرکز بر راه‌حل‌های مبتنی بر وب، از خدمات غیرمتمرکز، پشتیبانی و دسترسی

1. Public Finances Managing (PFM)
2. Financial Management Information Systems (FMIS)
3. Hashim, Farooq, and Piatti- Funfkirchen (2020)

۴. لازم به ذکر است خیران نیز به این پروژه کمک کرده‌اند.

تعداد زیادی از کاربران به بودجه مصوب^۱، در تمامی سطوح را فراهم آورند (World Bank, 2011)^۲.

سیستم‌های اطلاعات مدیریت مالی، مجموعه‌ای از راه‌حل‌های خودکار محور (اتوماسیون محور) هستند که به کارمندان امور مالی و حسابداری دولت امکان می‌دهد، کارهای عملیاتی روزمره خود را انجام دهند (Hashim, et.al., 2020).

دولت‌ها باید، از اجرای کارایی بودجه و مدیریت منابع مالی اطمینان داشته باشند. به بیان دیگر، ضرورت دارد که وجوه مورد نیاز برای برنامه‌ها و دستگاه‌های مختلف، به موقع تأمین شود و هزینه استقراض دولت به حداقل کاهش یابد. بدین ترتیب، مدیریت صحیح دارایی‌ها و بدهی‌های مالی، امری ضروری است. مدیریت مالی حوزه‌های وسیعی، از جمله تهیه و تدوین بودجه، مدیریت عملکرد مالی دولت، تنظیم قوانین حسابداری و کنترل و نظارت در این حوزه‌ها را در بر می‌گیرد. با توجه به اهمیت وظایف یاد شده و همچنین، بررسی تجارب کشورهای جهان، در اجرای سیستم اطلاعات مدیریت مالی، حاکی از آن است که، از دهه ۱۹۸۰ تاکنون، در نظام مالی دولت‌ها در سطح بین‌الملل، اصلاحات قابل توجهی در سیستم مدیریت مالی و هزینه‌های عمومی آنها انجام گردیده که یکی از مهم‌ترین ابعاد آن، تغییر سیستم خزانه‌داری است؛ زیرا یکی از مهم‌ترین یافته‌های اجرای پروژه یاد شده، علاوه بر توجه به محیط نهادی در گام‌های نخست، استقرار حساب واحد خزانه^۳ فراگیر و ساختار طبقه‌بندی استاندارد بودجه است.

حساب واحد خزانه، یک سیستم حسابداری عمومی است که، از طریق متمرکز ساختن حساب‌های دولتی، منجر به بهبود نظام‌های دریافت و پرداخت و نظارت مستمر بر مخارج دولتی می‌شود. به بیان دیگر، هدف اصلی اجرای حساب واحد خزانه، بیشینه کردن کارایی استفاده از منابع نقد، از طریق کاهش و تجمیع هزینه‌های شناور است.

1. Authorized Budget
2. World Bank, Financial Management Information Systems: 25 Years of World Bank Experience on What Works and What Doesn't
3. Treasury Single Account (TSA)

نظر به اهمیت حساب واحد خزانه در مدیریت هزینه‌های عمومی، این مقاله درصدد است، به ارزیابی این مهم در ایران بپردازد. به همین منظور، جعبه‌ابزار پیشنهادی بانک جهانی، براساس نظرات دستگاه‌های اجرایی مرتبط با خزانه‌داری در ایران، تکمیل و مورد بررسی قرار گرفته است. از این‌رو، مقاله حاضر، در پنج بخش، ساماندهی شده است. بخش اول و دوم، به ترتیب، به مبانی و پیشینه پژوهش اختصاص دارد. مطالب روش‌شناسی پژوهش و پایه‌های آماری در بخش سوم ارائه شده است. بخش چهارم تجزیه و تحلیل نتایج را شامل می‌شود و درنهایت، در بخش پنجم، جمع‌بندی و ارائه پیشنهادهای سیاستی مورد بحث قرار گرفته‌اند.

مبانی نظری

کشورهای مختلف در سراسر جهان، همواره به دنبال تخصیص کارآمد منابع مالی، در جهت ارتقای رشد و توسعه اقتصادی و برقراری عدالت اجتماعی هستند؛ زیرا رفع نواقص مدیریت هزینه‌های عمومی و سایر ابعاد مدیریت مالی، منجر به تقویت حکمرانی و بهبود تخصیص منابع، براساس اولویت‌های اساسی کشورها می‌گردد. به‌طور کلی، مدیریت مالی، فعالیت‌های گسترده‌ای از جمله تهیه، تدوین و اجرای بودجه، مدیریت عملیات مالی و حسابداری و نیز کنترل، نظارت و ارزیابی عملکردها و سیاست‌های دولت را در بر می‌گیرد. با توجه به این موارد، خزانه‌داری یکی از ارکان مهم در مدیریت مالی تلقی می‌شود که، در انجام وظایف آن، نقشی کلیدی ایفا می‌نماید. در لغتنامه دهخدا، خزانه، جایی که اموال و نقود را در آن نگهداری می‌کنند، معنا می‌شود. به عبارتی، محلی بوده است که پادشاهان، امیران و ثروتمندان، جواهرات و نقود و مال‌های منقول قیمتی را در آن قرار می‌دادند و هر دخل و خرج و بخششی، از آنجا تأمین می‌شد و هدایا نیز، به آنجا می‌رفت. در کتب مالی عمومی، خزانه، از یک‌سو، صندوق یا مکانی تعریف می‌شود که کلیه وجوه دریافتی دولت و حکومت‌ها در آن متمرکز می‌گردد. از سوی دیگر، کلیه پرداخت‌ها نیز، از طریق آن صورت می‌پذیرد (صدری‌نیا، ۱۳۸۵).

امروزه سازمانی که - خزانه‌داری - درآمدهای دولت را وصول و مخارج آن را پرداخت می‌کند، دو نقش اساسی برعهده دارد: نخست، نقش صندوق؛ که از طریق آن عواید (درآمدها) دولت جمع‌آوری و از محل آن، مخارج دولت تأدیه می‌گردد. دوم، نقش بانک که از طریق آن، جریان‌های دخل و خرج عمومی را، در زمان و مکان، هماهنگ می‌کند. ذکر این نکته ضروری است که، علاوه بر وظایف فوق، وظیفه کنترل و نظارت نیز، بر عهده خزانه قرار داده شده است (زندی حقیقی، ۱۳۴۶).^۱

خزانه‌داری، به‌طور کلی، در ایفای مأموریت خود در مدیریت مالی دولت‌ها، وظایف مختلفی را برعهده دارد؛ به‌عنوان مثال می‌توان به «مدیریت پول نقد (نقدینگی) و برنامه‌ریزی مالی و پیش‌بینی جریان نقدی»، «مدیریت بدهی دولت و تضمین‌ها، مدیریت کمک‌های بین‌المللی و سرمایه‌گذاری خارجی و مدیریت دارایی‌های مالی»، «مدیریت حساب‌های بانکی دولت» و «حسابداری و گزارش‌دهی» اشاره داشت. ترتیبات سازمانی و توزیع مسئولیت‌ها، برای انجام فعالیت‌های یاد شده در کشورهای مختلف، متفاوت است؛ به‌عنوان مثال، در برخی کشورها تمرکز اداره خزانه‌داری، تنها بر مدیریت بدهی و وجوه است.

بررسی روند خزانه‌داری در ایران، حاکی از آن است که خزانه‌داری، از بدو شکل‌گیری تاکنون، باوجود تغییراتی که تجربه نموده، همواره برقرار بوده و وظایف مختلفی را برعهده داشته است.^۲ باین‌حال، از سال ۱۳۵۷ به این‌سو، در اصول و قوانین کشور جایگاه مشخص‌تری یافته است. در این‌راستا، می‌توان به اصل «۵۳» قانون اساسی، که تصریح می‌دارد: «کلیه دریافت‌های دولت در حساب‌های خزانه‌داری کل متمرکز می‌شود و همه پرداخت‌ها در حدود اعتبارات مصوب، به موجب قانون انجام می‌گیرد»، اشاره داشت که، به‌طور ویژه، اهمیت خزانه‌داری در ایران را مورد تأکید قرار می‌دهد. همچنین، از این اصل، به‌طور غیرمستقیم، استنباط حساب واحد خزانه نیز می‌شود.

۱. گفتنی است وزارت امور اقتصادی و دارایی - به‌طور ویژه خزانه‌داری کل ایران - در سال‌های گذشته، با توجه به شرایط تحریم و کاهش منابع مالی عمومی از محل فروش و صادرات نفت و فرآورده‌های نفتی، نقش قابل توجهی در تأمین مالی منابع عمومی، از طریق گسترش بازار بدهی و مولدسازی اموال و دارایی‌های دولت، داشته است.
۲. برای آشنایی بیشتر با سیر خزانه‌داری در ایران به اکرمی (۱۳۹۵)، کاکائی و همکاران (۱۳۹۹) و صدری‌نیا (۱۳۸۵) رجوع شود.

قانون محاسبات عمومی در ایران، به‌طور مشخص‌تر، روال خزانه‌داری در ایران را ترسیم کرده است. به‌عنوان مثال، تمامی درآمدهایی که توسط دستگاه‌ها و شرکت‌های دولتی وصول می‌شود، بعد از تمرکز وجوه در خزانه‌داری، براساس قانون بودجه و مصوبات کمیته تخصیص، به دستگاه‌های مربوط پرداخت می‌گردد. جمع‌آوری منابع مالی دولت نیز، در قالب سه نوع حساب، به نام‌های "حساب وجوه عمومی"، "حساب وجوه اختصاصی" و "حساب وجوه سپرده" انجام می‌گیرد که هر یک، روال مخصوص به خود را دارند^۱. با توجه به گستردگی و اهمیت وظایف خزانه‌داری، استقرار "حساب واحد خزانه" منجر به ارتقای سیستم مدیریت مالی و عملکرد مؤثر خزانه‌داری می‌گردد.

خزانه‌داری واحد، یک سیستم حسابداری عمومی است که، از طریق متمرکز ساختن حساب‌های دولتی، در پی بهبود نظام‌های دریافت و پرداخت و نظارت مستمر بر مخارج دولتی است. به بیان دیگر، هدف اصلی اجرای حساب واحد خزانه، بهینه کردن استفاده از منابع نقدی دولت، از طریق کاهش و تجمیع هزینه‌های شناور است؛ زیرا راه‌حل‌های مرتبط با حساب واحد خزانه، به گونه‌ای طراحی شده است که اطلاعات مرتبط با منابع و مصارف وجوه نقد دولت را، به صورت روزانه و به‌طور دقیق، ثبت می‌نماید. لازمه این امر، در گرو در اختیار قرار گرفتن جریان نقدی و مانده وجوه است (مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه، ۱۳۹۹). استقرار حساب واحد خزانه به افزایش پاسخ‌گویی دولت^۲، افزایش شفافیت، جلوگیری از سوءاستفاده و سوءمدیریت منابع عمومی کمک می‌کند. همچنین، حساب واحد خزانه، از رسوب وجوه نقد دولت در حساب‌های بانک‌های تجاری جلوگیری کرده و موجب هماهنگی میان دریافت‌ها و پرداخت‌ها می‌شود. از این رو، به مدیریت پول نقد کمک خواهد کرد (Chinyeaka Justine Igbokwe – (Ibeto, et.al., 2016).

حساب واحد خزانه، نظامی یکپارچه از حساب‌های بانکی دولتی به وجود می‌آورد که موقعیت منابع نقدی دولت را نشان می‌دهد. در واقع، حساب واحد خزانه، عبارت از یک

۱. برای آشنایی بیشتر با روال خزانه‌داری در ایران به کاکائی و همکاران (۱۳۹۹) و یاروحانی و ابوحمز (۱۳۹۴) رجوع شود.

۲. منظور از دولت، قوه مجریه نیست؛ بلکه کل حاکمیت مدنظر است.

حساب بانکی واحد یا مجموعه‌ای از حساب‌های بانکی متصل است که دولت از طریق آن، دریافت‌ها و پرداخت‌ها را انجام می‌دهد و می‌تواند ارزیابی تلفیقی از وضعیت نقدی خود را، در هر زمان، در اختیار داشته باشد. با استقرار حساب واحد خزانه، یک بانک -معمولاً بانک مرکزی کشور-، یک حساب عملیاتی یا بدون حساب‌های فرعی را برای خزانه‌داری نگهداری می‌کند که از طریق آن، تمام معاملات سازمان‌های دولتی انجام و از طریق حسابداری پیچیده ردیابی و اداره می‌شوند. این سیستم، همچنین می‌تواند شامل حساب‌هایی در بانک‌های تجاری باشد که خدمات بانکی به سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهند. در این صورت، به‌طور روزانه، ماندهٔ وجوه نقد این حساب‌ها، به حساب واحد خزانه منتقل می‌شود. از این رو، این حساب‌های بانکی دولتی در بانک‌های تجاری را «حساب‌های با موجودی صفر» می‌نامند؛ بدین ترتیب، دولت در پایان روز، می‌تواند به کل وجوه دریافتی دسترسی داشته و ارزیابی دقیقی از وضعیت وجوه نقد خود داشته باشد. به‌طور کلی، سیستم حساب واحد خزانه - البته با جزئیاتی متفاوت - در بسیاری از کشورها، از جمله انگلستان، فرانسه، ایالات متحدهٔ آمریکا، نیوزیلند، هند، اندونزی، برزیل و پرو استقرار یافته است (Olayinka Moses, et.al., 2018).

صندوق بین‌المللی پول^۱، حساب واحد خزانه را یک حساب یا مجموعه‌ای از حساب‌های ادغام‌شده تعریف می‌کند که دولت به‌وسیلهٔ آن، تمامی فعالیت‌های مالی خود، از جمله دریافت‌ها و پرداخت‌ها را انجام داده و بدین ترتیب، ارزیابی دقیقی از وضعیت مالی خود، در پایان هر روز، به‌دست می‌آورد. سازمان همکاری و توسعهٔ اقتصادی، هدف اصلی از اجرای حساب واحد خزانه را استفادهٔ بهینه از منابع و وجوه نقدی عنوان می‌کند؛ به‌گونه‌ای که موارد مرتبط با منابع نقد و مصارف دولت را، به‌طور دقیق، ثبت نماید؛ این امر مستلزم آن است که اطلاعات جریان‌های نقدی و ماندهٔ وجوه، بدون هیچ‌گونه تأخیری، در اختیار خزانه قرار گیرد. همچنین حساب واحد خزانه، باید توانایی پیش‌بینی جریان‌های نقدی ورودی و خروجی و مانده حساب حاصل از آنها را داشته

باشد؛ چراکه از این طریق می‌تواند، در صورت مهیا بودن بستر لازم، با استفاده از انتشار اوراق درون‌سالی، تعهدات خود را با کمترین هزینه استقراض به انجام رساند.^۱ به‌طور کلی، یک حساب واحد خزانه، بر مبنای سه قاعده کلیدی شکل می‌گیرد. نخست، بانکداری دولت باید یکپارچه باشد تا علاوه بر نظارت خزانه‌داری بر جریان نقدی دولت، در داخل و خارج از این حساب، امکان استفاده از کل منابع نقدی فراهم باشد.^۲ دوم، سازمان‌های دولتی حق داشتن حساب‌های بانکی خارج از نظارت خزانه‌داری را نداشته باشند و سوم، تجمیع اطلاعات جریان نقدی دولت باید تمامی منابع نقدی حاکمیت، اعم از بودجه و فرابودجه را در بر بگیرد. به‌بیان دیگر، کلیه منابع عمومی، صرف‌نظر از اینکه جریان نقدی مربوط به موضوع نظارت بودجه‌ای باشد یا خیر، باید تحت نظارت حساب واحد خزانه باشد.

هدف اصلی حساب واحد خزانه، اطمینان از کنترل مؤثر تراز نقدی دولت است؛ زیرا تجمیع منابع نقدی دولت در حساب واحد، مدیریت منابع مزبور را، با کاهش دادن هزینه‌های استقراض، تسهیل می‌کند. در صورت نبود حساب واحد خزانه، تعادل ناکارآمد در چند حساب بانکی برقرار خواهد بود. این در حالی است که کنترل کل وجوه نقد، از عناصر اصلی مدیریت مؤثر پولی و بودجه‌ای است. اهداف دیگری که، با راه‌اندازی حساب واحد خزانه، می‌تواند تحقق یابد، عبارتند از: «به حداقل رساندن هزینه‌های معاملات در حین اجرای بودجه، به ویژه با جلوگیری از تأخیر در وصول درآمدهای (مالیاتی و غیرمالیاتی) جمع‌آوری‌شده دولت توسط بانک‌ها»، «تسریع در پرداخت مخارج دولت»، «تسهیل جمع‌آوری داده‌های بانکی و حسابداری»، «کنترل و نظارت کارآمد بر منابع تخصیص یافته به سازمان‌های دولتی» و «هماهنگی بهتر (بیشتر) سیاست‌های مالی با اجرای سیاست‌های پولی» (Pattanayak and Fainboim, 2010).

استقرار حساب واحد خزانه، موجب «در دسترس بودن به‌موقع اطلاعات کامل»، «بهبود کنترل‌های تخصیص»، «ارتقای کنترل‌های عملیاتی حین اجرای بودجه»، «مدیریت

1. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2001)
2. Allow Complete Fungibility of All Cash Resources

نقدینگی منابع عمومی»، «کاهش هزینه‌های بانکی و معاملاتی»، «بهبود سازوکارهای پرداخت» و «ارتقای سازگاری (مطابقت) داده‌های بانکی و مالی^۱» و در نهایت «کاهش نیاز به نقدینگی» می‌شود.

مروری بر پیشینه پژوهش

زولفیزار الیموون و نیگورا دالولونا (۲۰۲۱)^۲ در مطالعه‌ای، به بررسی سیستم خزانه واحد در کشور ازبکستان پرداخته‌اند. در این کشور، وظیفه اصلی خزانه‌داری، ساماندهی بودجه دولتی، شامل مدیریت کیفی و کارآمدتر درآمدهای بودجه است که این وظایف را، از طریق حساب واحد خزانه، انجام می‌دهد. حساب واحد خزانه‌داری، به‌عنوان مسیر اصلی بهبود فعالیت خزانه‌داری عمومی، تحت نظارت وزارت دارایی اداره می‌شود که منجر به تمرکز حسابداری درآمدهای بودجه در سطوح مختلف، با یک حساب واحد شده است. همچنین، عملکرد این حساب منجر به ایجاد کارایی و قابلیت اطمینان بالای تسویه وجوه حساب‌های مناطق، تسریع گردش وجوه خزانه، ارائه سیستم الکترونیکی، کامل و به‌موقع بودن انتقال وجوه بودجه و افزایش شفافیت بودجه شده است که نهایتاً، زمینه افزایش کیفیت و کارایی حاکمیت مالی، در بخش مدیریت دولتی، را فراهم آورده است.

اگوان و تری کمزود (۲۰۲۰)^۳ در مقاله خود، به بررسی تأثیر حساب واحد خزانه‌داری (TSA) بر درآمد مالیات غیرنفتی نیجریه پرداخته‌اند. با بررسی اطلاعات و گزارش‌های موجود قبل و بعد از جاری‌سازی حساب واحد خزانه، نتایج حاصل نشان می‌دهند که درآمد ناخالص مالیات‌های غیرنفتی، نسبت به قبل از اجرای TSA، افزایش قابل توجهی داشته است. همچنین، با توجه به اینکه در سه ماهه اول سال مورد بررسی (۲۰۱۵) رکود اقتصادی حاکم بوده، مشاهده می‌شود که اجرای حساب واحد خزانه، منجر به رشد تولید ناخالص داخلی نیز گردیده است. به‌طور کلی، می‌توان نتیجه گرفت که سیاست اجرای TSA تأثیر مثبتی بر درآمد مالیاتی غیرنفتی و عملکرد اقتصادی

1. Improves Bank Reconciliation and Quality of Fiscal Data
2. Zulfizar Alimovna & Nigora Djalolovna (2021)
3. Ogoun & Terry Keme Zuode (2020)

دارد و توصیه می‌شود که دولت، چارچوب موجود TSA را، با سایر اقدامات کنترلی و نظارتی و حمایتی، جهت تقویت هرچه بیشتر سیستم دریافت و پرداخت سایر درآمدها و هزینه‌ها، به کارگیرد.

افر و همکاران (۲۰۱۷)^۱، در مقاله‌ای، تأثیر ایجاد حساب واحد خزانه‌داری (TSA) در جلوگیری از مشکلات مالی، افزایش شفافیت و جلوگیری از سوءمدیریت دولت را، برای کشور نیجریه، با استفاده از بررسی عملکرد وزارتخانه‌ها، نهادها و ادارات، مورد بررسی قرار دادند. برای ارزیابی این موارد، پرسش‌نامه‌ای مشتمل بر ۷۵ سؤال طراحی شد و تجزیه و تحلیل براساس آزمون ویلکاکسون انجام گردید. نتایج این مطالعه نشان می‌دهند که برقراری حساب واحد خزانه، عملکرد دولت را، در زمینه پاسخ‌گویی و شفافیت در خصوص عملکرد مالی، حدود ۵ درصد، ارتقا بخشیده است.

آدامو عیسی (۲۰۱۶)^۲ در مطالعه‌ای حساب واحد خزانه (TSA) را، به‌عنوان یک ابزار مالی مدیریتی، معرفی می‌نماید که در سال‌های اخیر در نیجریه، جهت مدیریت منابع مالی، عملیاتی شده است. همچنین، با بررسی چالش‌ها و چشم‌اندازهای جاری‌سازی حساب واحد خزانه، تأکید می‌نماید که اجرای آن منجر به ارتقای سیستم مدیریت و کنترل منابع مالی، یکپارچه‌سازی حساب‌های مختلف دولت، کاهش هزینه‌های استقرار دولت و اطمینان از استفاده بهینه منابع گردیده است.

ایگبکو آیتو و همکاران (۲۰۱۶)^۳ در پژوهشی، حساب واحد خزانه (TSA) اجرا شده توسط دولت نیجریه را، به روش تحلیل توصیفی، مورد بررسی قرار داده است. نتایج نشان می‌دهد که حساب واحد خزانه، باوجود آثار مثبت، چالش‌هایی را نیز به همراه داشته است. ایجاد TSA در ابتدا، ممکن است عملیات بعضی از سازمان‌های دولتی را مختل نماید؛ به‌عنوان مثال، در بعضی نهادها، منجر به حذف شغل‌های موجود می‌شود؛ لذا نهادها و ادارات را به احتیاط بیشتری برای انجام آن وا می‌دارد. باتوجه‌به همه این

1. Ofor, et.al (2017)
2. Adamu Isa (2016)
3. Igbokwe-Ibeto (2016)

موارد، پیشنهاد می‌شود که برای پذیرش TSA در بخش عمومی کشور، باید روندی گام به گام طی شود تا، در مراحل میانی اجرا، منجر به بروز مشکلات اساسی نگردد. اودوول (۲۰۱۶)^۱ در مطالعه خود، با در نظر گرفتن تجارب پیاده‌سازی حساب واحد خزانه در برخی کشورها، ماهیت آن را مورد بررسی قرار داده و با توجه به مزایا و چالش‌های مختلف عملیاتی نمودن آن (TSA)، درنهایت، این نتیجه را ارائه می‌نماید که حساب واحد خزانه، به‌عنوان یک ابزار مالی، می‌تواند در جلوگیری از مشکلات دریافت و پرداخت، مهار فساد در امور مالی و نیز اصلاح روابط نیروی انسانی و کارکنان دولت، تثبیت شفافیت و ایجاد محیط مالی مناسب، توسط دولت، مورد استفاده قرار گیرد؛ ضمن اینکه اجرای هر چه کامل‌تر آن، وابسته به حمایت قانونی و ایجاد امکانات زیرساختی و تکنولوژیکی است.

اولاعویه و طلبی (۲۰۱۵)^۲ در مقاله‌ای، تأثیر حساب واحد خزانه (TSA) بر روند بانکداری در تجارب موجود را، مورد تحلیل قرار دادند. نتایج این مطالعه، حاکی از آن است، که TSA، بر سودآوری بانک‌ها و بهبود نقدینگی سپرده‌ها، تأثیر به‌سزایی داشته است. برای این بررسی، شش بانک مختلف، به‌عنوان نمونه، انتخاب گردید و اطلاعات چهار شاخص برای این بانک‌ها جمع‌آوری گردید و با استفاده از آزمون t و نتایج آن، مشخص شد که اجرای TSA می‌تواند تأثیر مثبتی بر سه شاخص از شاخص‌های سودآوری مورد بررسی داشته باشد. باتوجه‌به این نتایج، پیشنهاد می‌نماید که ترتیبات بانکی دولتی، برای مدیریت کارآمد و کنترل منابع نقدی دولت، باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که کاهش هزینه عملیات دولتی و استقراض و حداکثر کردن منابع نقدی را به‌دنبال داشته باشد.

بانک جهانی (۲۰۱۷)^۳ در گزارشی، ضمن بررسی پیشرفت در اجرای سیستم حساب واحد خزانه (TSA) در ویتنام، چالش‌ها و موانع موجود و چگونگی غلبه بر این موارد برای اصلاحات بیشتر و مدیریت نقدینگی کامل‌تر را بررسی نمود. تحلیل روند استقرار

1. Odewole (2016)
2. Olaoye and Talabi (2015)
3. World Bank (2017)

حساب واحد خزانه، حاکی از اقدامات متعددی است که در این خصوص انجام گردیده و از جمله آن، می‌توان به ایجاد سیستم‌های بانکداری جدید، تجمیع وجوه نقد در سطح مرکزی و بهبود نقدینگی کل سیستم خزانه‌داری و پرداخت‌های سریع و دقیق اشاره نمود.

در ادامه، به‌منظور آشنایی بیشتر با تجارب حساب واحد خزانه، به‌طور مختصر، به تجربه چند کشور اشاره می‌شود.

خزانه‌داری برزیل یکی از پیشرفته‌ترین سیستم‌های خزانه‌داری در میان اقتصادهای نوظهور تلقی می‌گردد. خزانه‌داری در برزیل به‌صورت یک وزارتخانه مجزا است که وظیفه تعیین برنامه‌های مالی، تعهدات و پرداخت‌ها، مدیریت نقدینگی و بدهی داخلی را بر عهده دارد. سیستم خزانه‌داری آن TSA است. در راستای این سیستم، همه واحدهای بودجه، درخواست‌های پرداخت خود را، به‌صورت الکترونیکی، به خزانه ارسال می‌کنند و خزانه‌داری، مسئول تلفیق حساب‌ها و ارائه گزارش‌های مالی خواهد بود. خزانه‌داری از سیستم اطلاعات مدیریت مالی^۱ استفاده می‌کند؛ به‌طوری‌که همه وزارتخانه‌ها به این سیستم متصل هستند و عملیات مالی خود را، از این طریق، انجام می‌دهند؛ (Blondal, et.al, 2003).

خزانه‌داری در بلغارستان از حساب واحد استفاده می‌کند که توسط وزارت دارایی اداره می‌شود. خزانه‌داری مسئولیت مدیریت وجوه نقد و بدهی‌ها را بر عهده دارد و دارای یک حساب واحد در بانک مرکزی است که واحدهای بودجه پرداخت خود را، به وزارتخانه‌های اصلی، از این طریق انجام می‌دهند. همه پرداخت‌ها، توسط اداره خزانه‌داری و وزارتخانه‌ها، کنترل می‌شوند و از طریق تلفیق حساب‌های مختلف، ارائه گزارش‌های مالی معتبر از عملکرد حساب‌ها را فراهم می‌کنند (et.al, Hawkesworth, 2009).

حساب خزانه‌داری در فرانسه نیز به شکل TSA فعالیت می‌کند که تمامی پرداخت‌ها و دریافت‌ها، توسط یک حساب واحد در بانک مرکزی انجام می‌گیرد. شکل‌گیری این سیستم در فرانسه، نتیجه روندی تدریجی بود که در نیمه اول قرن نوزدهم انجام گردید. در حال حاضر، فرانسه دارای یک سیستم خزانه‌داری بسیار گسترده است. بخش خزانه‌داری، ساختاری غیر متمرکز دارد و در قالب یک معاونت^۱ در وزارت دارایی فعالیت می‌کند؛ این بخش وظایفی مانند مدیریت نقدینگی و کنترل خطرات مالی را عهده‌دار است. حسابداری بودجه، با همکاری اداره بودجه و ادارات خزانه‌داری، به‌طور مشترک انجام می‌شود. دفاتر بخش حسابداری، درخواست پرداخت از وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها را دریافت می‌کنند؛ همچنین، مسئولیت حسابداری واحدهای بودجه و ارائه گزارش‌های مالی تلفیقی را بر عهده دارند.

روش‌شناسی و پایه‌های آماری

طرح اولیه ارزیابی حساب واحد خزانه، براساس جعبه‌ابزاری^۲ است که به درخواست شاخه اصلاح نهادی و بخش عمومی اروپا و آسیای مرکزی، برای ارزیابی عملکرد حساب واحد خزانه در جمهوری قرقیزستان، در سال ۲۰۱۲، طراحی شده است. مدیریت بخش دولتی شبکه مدیریت اقتصادی و کاهش فقر بانک جهانی طرح مزبور را، به‌منظور تبدیل به جعبه‌ابزار عمومی ارزیابی سریع حساب واحد خزانه، حمایت کرد. ارزیابی حساب واحد خزانه ایران، که در این پژوهش انجام شده، براساس ویرایش دوم این طرح بوده که در سال ۲۰۱۴ بازبینی شده است.^۳ این جعبه‌ابزار در پی ارزیابی جامعیت و قابل‌اطمینان بودن عملیات حساب واحد خزانه و نظام‌های پرداخت دولتی مرتبط با آن است و شامل ۶۵ پرسش است. برای تمام پرسش‌ها، یک مقیاس رتبه‌بندی ساده ۰ (صفر) تا ۴ در نظر گرفته شده است. همچنین، امتیاز نهایی در قالب نمره‌ای از ۰

1. General Directorate of Public Finance

۲. در این مقاله، جعبه‌ابزار و پرسشنامه مترادف بوده و به‌طور متناوب از آن‌ها استفاده می‌شود.

۳. به‌منظور آشنایی با این جعبه‌ابزار - جعبه‌ابزار ارزیابی سریع حساب واحد خزانه - به جهان‌نیده و نعیمی‌پور (۱۳۹۹) و کاکائی و همکاران (۱۳۹۹) رجوع شود.

(صفر) تا ۱۰۰ ارائه شده است^۱ که کارایی کشور، در ارتباط با حساب واحد خزانه را نمایش می‌دهد. جعبه‌ابزار یاد شده در پنج (۵) بخش، به شرح ذیل، طبقه‌بندی می‌شود:

نخست: چارچوب قانونی و تنظیم‌گری عملیات TSA (۱۱ پرسش)؛ دوم: فرآیندهای TSA و نظام‌های بین بانکی (۲۵ پرسش)؛ سوم: ظرفیت‌ها و توانایی‌ها (۷ پرسش)؛ چهارم: کنترل امنیت اطلاعات (۱۴ پرسش) و پنجم: سازوکارهای نظارتی (۸ پرسش). هر کدام از پرسش‌های این جعبه‌ابزار، به شرح ذیل، امتیازدهی می‌شوند:

امتیاز ۴ به این معنی است که فعالیت مورد نظر، در ارتباط با نظام‌های بین بانکی پرداخت و فرایندهای TSA، به‌گونه‌ای اصلاح و اعمال شده است که عملکردی در سطح تجربه‌های موفق جهانی دارد و همچنین پیوسته در حال بازبینی و اصلاح است. برای سیستم‌های اطلاعاتی راه‌حل یکپارچه وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که موارد همه‌جنبه کلیدی اجرای بودجه، شامل TSA و نظارت بر عملکرد، به‌صورت خودکار انجام شود و ابزارهای بهبود کیفیت و کارایی مدیریت مالی دولت (PFM) را فراهم کند. امتیاز ۳ بدین معنی است که در برخی از حوزه‌ها، کشور عملکرد مناسبی در نظام‌های پرداخت و TSA دارد. امکان نظارت و ارزیابی فرآیندها و اقدام اصلاحی، در صورت مشاهده عملکرد ناکارا، وجود دارد. فرآیندها پیوسته در حال اصلاح هستند.

امتیاز ۲ نشان‌دهنده حوزه‌هایی است که نیازمند اصلاح هستند و دولت باید منابع کافی را برای اطمینان از انجام سریع و یافتن شیوه‌هایی برای اجرای اصلاحات ضروری تخصیص دهد.

امتیاز ۱ نشان می‌دهد که وجود مسئله و ضرورت پرداخت به آن تشخیص داده شده است. روش استاندارد وجود ندارد؛ در مقابل شیوه‌های موقت و تک‌منظوره‌ای وجود دارد که تنها در مواردی خاص کاربرد دارند. دولت باید منابع کافی را، برای اطمینان از انجام اصلاحات سریع و یافتن شیوه‌هایی برای اجرای کارای آن، تخصیص دهد. امتیاز ۰ (صفر) نشانگر نبود هرگونه فرایند مشخصی است. فعالیت مورد نظر نیازمند

۱. فرآیند محاسبه عملکرد هر بخش و کل، بر اساس امتیازها در «بخش تجزیه و تحلیل نتایج ارزیابی حساب واحد خزانه ایران» ارائه می‌شود.

توجه سریع و استراتژی شفاف با بالاترین سطح تعهد سیاسی است. هرچند امتیاز پایین، لزوماً به معنی نظام مدیریت مالی ضعیف دولتی نیست؛ اما، به طور معمول، نشانگر موضوعی کلیدی است که باید به سرعت مورد توجه قرار گیرد^۱.

جدول ۱: معیار ارزیابی عملکرد خزانه بر مبنای امتیاز نهایی بخشی

ارزیابی	امتیاز کل
بسیار ضعیف	زیر ۳۰ درصد
ضعیف	بین ۳۰ تا ۴۹/۹ درصد
متوسط	بین ۵۰ تا ۶۹/۹ درصد
خوب	بین ۷۰ تا ۸۹/۹ درصد
عالی	بالاتر از ۹۰ درصد

مأخذ: جهان‌نیده و نعیمی پور، ۱۳۹۹

در مقاله حاضر، به منظور ارزیابی عملکرد حساب واحد خزانه در ایران، از جعبه‌ابزار بانک جهانی - که پیش‌تر به تفصیل جزئیات آن ارائه گردید - استفاده شده است. این جعبه‌ابزار با همکاری «خزانه‌داری کل کشور»، «بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران» و «دبیرخانه شورای اجرایی فناوری اطلاعات»^۲ تکمیل شده است.

یافته‌های پژوهش

اصل پنجاه‌وسه (۵۳) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران تصریح دارد «کلیه دریافت‌های دولت در حساب‌های خزانه‌داری کل متمرکز می‌شود و همه پرداخت‌ها در حدود اعتبارات مصوبه به موجب قانون انجام می‌گیرد». بنابراین، موضوع حساب

۱. سؤال‌هایی که رتبه/امتیاز آنها ناموجود است (پاسخ داده نشده)، به این معنی است که فعالیت قابل ارزیابی نیست و نمی‌توان امتیازدهی را انجام داد. در چنین شرایطی، فعالیت (سؤال) مورد نظر، در امتیازدهی نهایی، در نظر گرفته نمی‌شود.

۲. این شورا، براساس مصوبه هیئت وزیران به شماره ۱۰۸۷۷۲/ت ۵۳۰۹۲ ه مورخ ۱۳۹۸/۰۸/۲۹، تشکیل شد و دبیرخانه آن در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات قرار دارد. برای آشنایی بیشتر، به اساسنامه شورای مزبور رجوع شود. نظر به اینکه این دبیرخانه در پیشبرد مباحث مربوط به دولت الکترونیک و پروژه خزانه‌داری الکترونیک نقش قابل توجهی دارد، به پیشنهاد خزانه‌داری کل کشور، نظرات آن دبیرخانه در ارتباط با این جعبه‌ابزار اخذ شد.

واحد خزانه، به‌نوعی، در بالاترین سند فرادست کشور مورد توجه قرار گرفته است. همچنین، ساختار فعلی خزانه‌داری کل کشور، که پیش‌تر به‌صورت مختصر از نظر گذشت، مبتنی بر مفاد قانون محاسبات عمومی کشور - مصوب سال ۱۳۶۶ - است. در یک-دو دهه اخیر، با توجه به شرایط حاکم بر اقتصاد ایران، انضباط مالی و ساماندهی حساب‌های دولت، بیش از پیش، مورد توجه واقع شد. به‌گونه‌ای که ماده ۹۴ قانون برنامه پنجم توسعه، این مهم را مورد توجه قرار می‌دهد. براساس قانون یاد شده، دستورالعمل نگهداری حساب برای وزارتخانه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی^۱ ابلاغ شد. در ادامه نیز، بندهای «الف» و «ب» ماده ۸ و بند «ب» ماده ۱۷ قانون برنامه ششم توسعه و نیز بند «الف» ماده ۲۰ قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه - بدون اشاره مستقیم به عبارت حساب واحد خزانه - عملاً ایجاد مقدمات قانونی و فنی استقرار حساب واحد خزانه را به‌وجود آوردند. در راستای اجرای این قوانین، که اولویت راهبردی وزارت امور اقتصادی و دارایی به حساب می‌آمد، پروژه اقتصاد مقاومتی، با عنوان «شفاف‌سازی و هوشمندسازی عملیات مالی دولت (طراحی و استقرار خزانه‌داری الکترونیکی)»، طی دوره ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۸، در دستور کار این وزارتخانه قرار گرفت. هدف کلی این پروژه «شفاف‌سازی، هوشمندسازی و الکترونیکی کردن عملیات مالی و ارتقای پاسخ‌گویی نظام مالی دولت» عنوان شده است.^۲ بنابراین، ارزیابی حساب واحد خزانه در ایران، با توجه به اهمیت این مهم در قوانین و سیاست‌گذاری کشور و همین‌طور رفع نواقص و کژکارکردی‌های احتمالی و فراهم‌سازی بستر لازم برای این مهم، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. براساس معیارهای ارزیابی جعبه‌ابزار پیشنهادی بانک جهانی، نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که عملکرد حساب واحد خزانه در ایران، شصت‌وهفت و چهاردهم (۶۷/۴) درصد است. به بیان دیگر، از عملکرد متوسط - نزدیک به خوب - برخوردار است.

۱. دستورالعمل مزبور ذیل عنوان «نگهداری انواع حساب برای وزارتخانه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی» توسط بانک مرکزی با شماره ۹۱/۲۱۰۸۴۳ مورخ ۹۱/۲۱۰۸/۱۰ مورخ ۱۳۹۱/۰۸/۱۰ ابلاغ و در سال ۱۳۹۴ اصلاح و با شماره ۹۴/۱۱۴۹۸۵ مورخ ۹۴/۰۵/۰۶ مورخ ۱۳۹۴/۰۵/۰۶ ابلاغ شد.
۲. برای آشنایی بیشتر با پروژه «شفاف‌سازی و هوشمندسازی عملیات مالی دولت (طراحی و استقرار خزانه‌داری الکترونیکی)» به اکرمی (۱۳۹۹) رجوع شود.

جدول ۲: ارزیابی عملکرد حساب واحد خزانه در ایران

بخش	تعداد سؤال	سؤال پاسخ داده شده	امتیاز	عملکرد/ درصد
چارچوب قانونی و تنظیم‌گری عملیات	۱۱	۱۱	۳۱	۷۰,۵
فرآیندهای TSA و نظام‌های بین‌بانکی	۲۵	۱۸	۴۵	۶۲,۵
ظرفیت‌ها و توانایی‌ها	۷	۷	۱۹,۵	۶۹,۶
کنترل امنیت اطلاعات	۱۴	۱۱	۳۰	۶۸,۲
سازوکارهای نظارتی	۸	۷	۲۰	۷۱,۴
جمع	۶۵	۵۴	۱۴۵,۵	۶۷,۴

مأخذ: یافته‌های پژوهش

تحلیل چارچوب قانونی و تنظیم‌گری عملیات

همان‌طور که در جدول (۲) ارائه شده است، یکی از بخش‌ها ارزیابی عملکرد حساب واحد خزانه، «چارچوب قانونی و تنظیم‌گری عملیات» است؛ عملکرد این بخش در خزانه‌داری ایران، خوب - هفتاد و نیم (۷۰/۵) درصد - ارزیابی می‌شود؛ به بیان دیگر، سیاست‌گذار، تاحدودی، بُعد نهادی و قانون‌گذاری این مهم را مورد توجه قرار داده است.

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، باید تمامی جریان‌های مالی یک حکومت، اعم از بودجه و فرابودجه، در چارچوب خزانه باشد؛ اما این مهم، به‌طور کامل، برای ایران تأمین نشده است؛ به‌عنوان نمونه، مواد ۳۹، ۴۱ و ۷۶ قانون محاسبات عمومی، مصوب ۱۳۶۶ کشور، بانک‌ها و بیمه‌ها را از قید شمول تمرکز حساب‌ها خارج نموده است. قانون دیگری که به مستثنا شدن بخش بزرگی از شرکت‌های توسعه‌ای، همچون ایمیدرو، منجر شد، ماده ۳ «الحاق موادی به قانون تنظیم‌بخشی مقررات دولت (۲)» در سال ۱۳۹۳ است. براساس این ماده، علاوه بر بانک‌ها و بیمه‌های دولتی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران، سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران، وزارت نفت از طریق شرکت دولتی تابعه ذی‌ربط و شرکت

شهرک‌های کشاورزی، از شمولیت مقررات مواد ۳۱، ۳۹ و ۷۶ قانون محاسبات عمومی کشور مستثنا هستند؛ به بیان دیگر، الزامی برای تمرکز حساب‌هایشان در بانک مرکزی وجود ندارد. همچنین، براساس تبصره ۲ ماده ۲۰ قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه، به نیروهای مسلح اجازه داده می‌شود، با هماهنگی ستاد مشترک نیروهای مسلح، بانک عامل خود را راساً انتخاب کنند. به بیان دیگر، این نهادها نیز، به نوعی، از تجمیع حساب‌های خود، نزد خزانه‌داری کل کشور، مستثنا شدند.

بخش چارچوب قانونی و تنظیم‌گری عملیات، به طور کلی، براساس دو مؤلفه «آیا چارچوب قانونی و تنظیم‌گری شفاف، برای عملیات حساب واحد خزانه و برای سامانه‌های بین بانکی، راه‌اندازی شده است و مجازات‌های مناسب و مؤثری، برای کسانی که از این چارچوب تبعیت نمی‌کنند، در نظر گرفته شده است؟» بوده و شامل یازده (۱۱) سنجه (سؤال) است. تمامی سنجه (سؤال)‌های این بخش تکمیل شده است. ذکر این نکته ضروری است که هیچ کدام از سنجه‌های این بخش، امتیاز کامل (امتیاز ۴) را کسب نکرده و کمترین امتیاز نیز مربوط به سنجه «توافق خزانه‌داری و بانک‌های عامل برای اجرای TSA» می‌باشد که میانگین امتیاز آن یک‌ونیم (۱/۵) است. میانگین امتیاز سایر سنجه‌ها، به طور متوسط، دو (۲) و سه (۳) است.

بررسی عملکرد بخش «چارچوب قانونی و تنظیم‌گری عملیات» حاکی از آن است، با وجود آنکه حد نصاب عملکرد خوب را کسب کرده است، ارتقای این مهم، مستلزم بازنگری دستورالعمل‌ها، رویه و قوانین حاکم براساس تجارب کسب شده و همین‌طور تجارب موفق بین‌المللی خواهد بود.

ارزیابی عملکرد فرآیندهای TSA و نظام‌های بین بانکی

یکی دیگر از بخش‌های ارزیابی عملکرد حساب واحد خزانه، «فرآیندهای TSA و نظام‌های بین بانکی» است. بیست و پنج (۲۵) سؤال جعبه‌ابزار ارزیابی حساب واحد خزانه، به این بخش اختصاص دارد و شامل پنج مؤلفه، به شرح زیر است:

- تفکیک وظایف اصلی (TSA مدیریت و نظارت بر پرداختها، تسویهها و حسابداری/ تلفیق) از طریق ساختار سازمانی، دسترسی کاربران به سامانههای پرداخت/ خزانه و اسنادی که رویهها را مشخص می کند.
 - همه تراکنشهای TSA که مرتبط با دریافتها (درآمدها) پرداختها (مخارج) بودجه هستند، توسط سامانههای پرداخت و تسویه بانک مرکزی و نیز سامانه مدیریت اطلاعات مالی خزانه مرکزی، به صورت روزانه، ثبت و گزارش می شود.
 - مسیرهای ممیزی در سامانههای اطلاعاتی خزانه و بانک فعال شده و به صورت مؤثر، در حال استفاده است.
 - فهرستی از حسابهای بانکی موجود برای استفاده در عملیات خزانه و FSIM وجود دارد و به طور پیوسته به روز می شود.
 - نظارت در سطح تمام تراکنشها، به عنوان بخشی از نقش نظارتی بر دریافتها و پرداختها، در حال انجام است.
- ارزیابی عملکرد بخش «فرآیندهای TSA و نظامهای بین بانکی» حاکی از آن است که عملکردی متوسط - شصت و دو نیم (۶۲/۵) درصد - دارد. لازم به ذکر است در میان پنج بخش این جعبه ابزار، بخش مزبور دارای پایین ترین عملکرد است. از بیست و پنج (۲۵) سنجۀ این بخش، هجده (۱۸) مورد از آن توسط نهادهای مشارکت کننده تکمیل شده است که هیچ کدام از آنها امتیاز کامل (امتیاز ۴) را کسب نکرده است. همچنین، سنجههای «بانکهای عامل همه درآمدها را، به صورت روزانه و از طریق ارتباط برخط پایا/ ساتنا، به حساب TSA خزانه داری در بانک مرکزی انتقال می دهند» و «مسیر ممیزی در پایگاه داده مرکز پرداخت الکترونیکی خزانه داری فعال شده (در صورت مشارکت غیرمستقیم) و به صورت مؤثر به کار می رود.» به ترتیب پایین ترین میانگین امتیاز را به خود اختصاص می دهند. به بیان دیگر، تکمیل نشدن فرآیند تسویه حساب روزانه بانکهای عامل، یکی از نقاط ضعف روال خزانه داری ارزیابی می شود.
- بخش عمده «فرآیندهای TSA و نظامهای بین بانکی» ناظر به بعد زیرساخت و نرم افزار و رویه های خزانه داری است که در چند سال گذشته، براساس پروژه خزانه داری

الکترونیک در ایران، دنبال شده است. با وجود آنکه ارزیابی آن، عملکرد متوسط را کسب کرده است، می‌توان انتظار داشت، با تکمیل سامانه‌ها و رویه‌های در دست‌ورکار قرار گرفته پروژه یاد شده، عملکرد این بخش بهبود چشم‌گیری یابد.

تحلیل عملکرد ظرفیت‌ها و توانایی‌هایی خزانه‌داری در ایران

بخش سوم ارزیابی عملکرد حساب واحد خزانه، بررسی «ظرفیت‌ها و توانایی‌ها» است؛ این بخش، براساس مؤلفه‌های زیر، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد:

- واحدهای خزانه‌داری (سامانه‌های پرداخت الکترونیک و IT)، به تعداد کافی، نیروی آموزش‌دیده برای اجرای عملیات واحد خزانه دارند.
- واحدهای بانک مرکزی (سامانه‌های پرداخت الکترونیک و IT)، به تعداد کافی، نیروی آموزش‌دیده برای مدیریت سامانه‌های پرداخت بین‌بانکی دارند.
- زیرساخت‌های موجود ICT، ظرفیت اجرا و تحمل حجم فعالیت‌های مرتبط با عملیات کاملاً متمرکز TSA را داراست.

همان‌طور که از مؤلفه‌های فوق‌الذکر پیداست، هدف از ارزیابی این بخش، شناخت نقاط قوت و ضعف توانایی‌ها و ظرفیت‌های لازم نیروی انسانی خزانه‌داری و بانک مرکزی و زیرساخت‌های موجود ICT و ظرفیت اجرا و تحمل حجم فعالیت‌های مرتبط با عملیات کاملاً متمرکز است. ارزیابی این مهم در ایران حاکی از آن است، دارای عملکرد متوسط مایل به خوب است. به بیان دیگر، عملکرد این بخش، براساس سؤال‌های جعبه‌ابزار ارزیابی حساب واحد خزانه، شصت‌ونُه و شش‌دهم (۶۹/۶) درصد است.

سؤال‌های «تعداد پرسنل قانونی که برای مدیریت سامانه‌های پرداخت انتخاب شده‌اند، متناسب با حجم تراکنش‌ها و شدت وظایف محوله است» و «مرکز داده خزانه‌داری مرکز، به‌خوبی، برای مدیریت تمامی عملیات TSA و نیز ثبت جزئیات تمامی تراکنش‌ها آماده است» به‌ترتیب، پایین‌ترین و بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. به بیان دیگر، بازبینی تعداد پرسنل قانونی برای مدیریت سامانه‌های پرداخت و رفع موانع، در بهبود و ارتقای عملکرد این بخش، نقش قابل‌توجهی خواهد داشت.

بررسی عملکرد کنترل امنیت اطلاعات خزانه‌داری

بخش چهارم ارزیابی عملکرد حساب واحد خزانه، «کنترل امنیت اطلاعات خزانه‌داری» است که به منظور نظارت بر امنیت اطلاعات سامانه‌های خزانه‌داری، مورد استفاده قرار می‌گیرد. این بخش دو مؤلفه اساسی شامل «نظارت‌های امنیت اطلاعات در سامانه‌های اطلاعاتی خزانه‌داری و بانک مرکزی» را شامل می‌شود. امنیت اطلاعات، به‌طور کلی، شامل ایمن‌سازی شبکه‌های کامپیوتری است که نیازمند زیرساخت‌های تخصصی و آموزش به کاربران شبکه‌ها است. اصول اساسی ایجاد امنیت اطلاعات، به شرح زیر هستند:

- محرمانگی: اطمینان از اینکه اطلاعات فقط در دسترس افراد مجاز قرار دارد.
- صحت: تأمین صحت، دقت و کامل بودن اطلاعات و روش‌های پردازش آنها.
- دسترسی پذیری: اطمینان از اینکه کاربران مجاز، در صورت نیاز به اطلاعات و دارائی‌های مربوط، به آنها دسترسی دارند.

عملکرد این بخش در خزانه‌داری ایران، متوسط - شصت‌وهشت و دو دهم درصد (۶۸/۲) درصد - ارزیابی شده است و چهارده (۱۴) سنجه (سؤال) را در بر می‌گیرد که از این تعداد، به یازده (۱۱) سنجه پاسخ داده شده است. در میان سنجه‌های پاسخ داده شده، هیچ‌کدام، امتیاز کامل را کسب نکرده‌اند. به‌طورکلی، پنج (۵) سنجه، میانگین امتیاز سه (۳) را به خود اختصاص داده‌اند و دو سنجه «احراز هویت و کسب اجازه» و «اعطای دسترسی ویژه» کمترین میانگین امتیاز را دارند. میانگین امتیاز سایر سنجه‌ها نیز، به‌طور متوسط، دو (۲) و سه (۳) است.

به‌طورکلی، بررسی عملکرد بخش «نظارت‌های امنیت اطلاعات در خزانه‌داری» نشان‌دهنده وضعیت متوسط متمایل به خوب این بخش است؛ بنابراین، لازم است جهت بهبود عملکرد آن، ابتدا زیرساخت‌های فناوری لازم حاصل گردد؛ سپس، در حوزه آموزش صحیح به کاربران، اقدامات لازم انجام شود. همچنین، ضرورت دارد که

قوانین مشخصی، به منظور برخورد مناسب با اشکالات امنیتی که زیرساخت اطلاعاتی یک کشور را در معرض آسیب و تهدید قرار می‌دهند، طراحی کردند.^۱

تحلیل عملکرد سازوکارهای نظارتی فرآیندهای خزانه‌داری

آخرین بخش ارزیابی عملکرد حساب واحد خزانه، «سازوکار نظارت» است که شامل ارزیابی درونی و بیرونی خزانه و بانک مرکزی، ارزیابی‌های حفاظتی IMF، ارزیابی‌های شفافیت مخارج، ریسک‌ها و پاسخ‌گویی مالی (PEEA) است. این کنترل‌ها، باید در حوزه‌های اپلیکیشن‌ها، سامانه‌های اطلاعاتی و زیرساخت فناوری اطلاعات انجام گیرد که به‌طور جزئی‌تر، می‌تواند موارد زیر را در بر گیرد:

- دسترسی به سامانه‌های پرداخت بانک مرکزی و عملیات حساب واحد خزانه (مرکز پرداخت الکترونیک (TSA)؛
- تفکیک کارکردهای اصلی TSA از نظام پرداخت؛
- اعتبارسنجی ورودی‌ها جهت اطمینان از مجاز بودن، صحیح بودن و کامل بودن ورود داده‌ها؛
- رسیدگی منظم، جهت اطمینان از اینکه همه تراکنش‌ها، به‌درستی پردازش می‌شوند.
- بررسی خروجی‌ها، جهت اطمینان از کامل بودن، صحیح بودن و اعتبار اطلاعات گزارش شده و کفایت رهگیری ممیزی؛
- تراکنش‌های روزانه در هر دو طرف خطوط ارتباطی حساب واحد خزانه؛
- بررسی اتصالات سیستم TSA جهت حفاظت از یکپارچگی در تبادل داده؛
- پشتیبان‌گیری از داده‌ها و ذخیره‌سازی در محلی جداگانه جهت بازیابی عملیات سیستم؛
- بازیابی فعالیت‌های سیستم در مواقع رخداد حادثه (مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه، ۱۳۹۹).

۱. بررسی و اجرای فرآیندهای امنیت اطلاعات، نیازمند مطالعات تخصصی و بین‌رشته‌ای در این حوزه است؛ چرا که عملیات پیچیده‌ای را، به لحاظ سخت‌افزاری نرم‌افزاری، در بر می‌گیرد و توضیحات کامل این فرآیندها، در محدوده این مقاله جای نمی‌گیرد.

عملکرد این بخش در خزانه‌داری ایران، خوب - هفتادویک و چهاردهم درصد (۷۱/۴) درصد - ارزیابی شده است. این بخش ۸ سؤال را در بر می‌گیرد که به ۷ سؤال آن پاسخ داده شده است. از میان سنجه‌هایی که پاسخ داده شده‌اند، موارد نظارت‌های مالی/ انطباقی روی عملیات خزانه مرکزی و ارزیابی‌های مرتبط با عملیات TSA و فعالیت‌های خزانه و بانک مرکزی، امتیاز کامل را کسب نموده‌اند. پایین‌ترین امتیاز (امتیاز (۲)) نیز، به گزارش‌های سالانه کنترل‌ها و ریسک‌های ارزیابی نظام‌های اطلاعاتی بانک مرکزی اختصاص یافته است. باتوجه‌به وضعیت خوب این بخش، برای ارتقای عملکرد آن، پیشنهاد می‌گردد که در زمینه "کنترل‌ها و ریسک‌های مالی و ارزیابی‌های سالانه نظام‌های مالی خزانه و بانک مرکزی"، اقداماتی در جهت افزایش قابلیت‌ها و مسئولیت پاسخ‌گویی نظام حسابداری و گزارشگری مالی انجام شود؛ همچنین، در زمینه کنترل و نظارت، هرچه شفافیت بیشتری در ارائه اطلاعات سامانه‌ها وجود داشته باشد، قابلیت نظارت و کنترل بر اطلاعات مالی و ریسک‌های محتمل، بالا می‌رود که در صورت وجود قوانین و چارچوب‌های مشخص، شفافیت و نظم مورد نیاز حاصل خواهد شد.

جمع‌بندی و ارائه پیشنهادها

در این مقاله، به منظور ارزیابی حساب واحد خزانه و تحقق آن در ایران، جعبه‌ابزار عمومی ارزیابی حساب واحد خزانه بانک جهانی مبنا قرار داده شده است که با همکاری سه نهاد (سازمان) - "خزانه‌داری کل کشور"، "بانک مرکزی" و "دبیرخانه شورای اجرایی فناوری اطلاعات" - مرتبط با خزانه‌داری، پیشبرد این پروژه ممکن گردید. این جعبه‌ابزار، قابلیت سنجش و ارزیابی جامعیت و قابل‌اطمینان بودن عملیات حساب واحد خزانه و نظام‌های پرداخت دولتی را داراست و حاوی ۶۵ سؤال مختلف است. براساس امتیازات ثبت شده، به‌طور کلی، عملکرد حساب واحد خزانه در ایران، با امتیاز شصت‌وهفت و چهاردهم (۶۷/۴) درصد، متوسط و نزدیک به خوب (نسبتاً خوب) ارزیابی می‌شود. ارزیابی عملکرد هر حوزه نیز، به‌طور کلی، متوسط یا خوب ارزیابی شده است. به‌طور جزئی‌تر، در حوزه تحلیل چارچوب قانونی و تنظیم‌گری عملیات، مشاهده

می‌شود که در زمینه توافق خزانه‌داری و بانک‌های عامل، برای اجرای حساب واحد خزانه، وضعیت مطلوبی وجود ندارد؛ در همین راستا، نیاز است چارچوب‌های قانونی و دستورالعمل‌های مشخصی در نظر گرفته شود که روابط میان خزانه‌داری و بانک‌ها را، به‌طور شفاف، تصویر نماید. ارزیابی عملکرد فرآیندهای TSA و نظام‌های بین‌بانکی نیز، نشانگر آن است که انتقال درآمد بانک‌های عامل، از طریق سامانه‌های پایا و ساتنا به حساب بانک مرکزی، دچار مشکلاتی است و روند ممیزی پایگاه‌های اطلاعاتی خزانه‌داری، به‌صورت موثر، عمل نمی‌کند؛ بخش اعظمی از این ناکارآمدی، در مؤلفه‌های مذکور، به‌نوبت زیرساخت‌های مناسب در حوزه نرم‌افزاری باز می‌گردد که ضرورت دارد، در حوزه سیستم‌های الکترونیکی، ارزیابی و سرمایه‌گذاری‌های لازم حاصل گردند.

در حوزه تحلیل عملکرد ظرفیت‌ها و توانایی‌هایی خزانه‌داری، با توجه به عدم کفایت تعداد (ظرفیت‌های) نیروی انسانی لازم در بخش خزانه‌داری، بانک مرکزی و همچنین نبود زیرساخت‌های ICT، نیاز است تعداد پرسنل متخصص، در زمینه مدیریت سامانه‌های پرداخت، افزایش یابد. همچنین، نباید از آموزش مداوم غفلت شود. بخش چهارم، عملکرد کنترل امنیت اطلاعات سامانه‌های خزانه‌داری و بانک مرکزی را ارزیابی می‌کند. با توجه به اینکه مؤلفه‌های «حراز هویت و کسب اجازه» و «اعطای دسترسی ویژه» وضعیت چندان مناسبی ندارند، پیشنهاد می‌شود که اصول اساسی ایجاد امنیت اطلاعات، از منظر قانونی، تضمین شوند و همچنین، قوانین مشخصی، به منظور برخورد مناسب با نواقص امنیتی که زیرساخت اطلاعاتی یک کشور را در معرض آسیب و تهدید قرار می‌دهند، طراحی گردند.

تحلیل عملکرد سازوکارهای نظارتی فرآیندهای خزانه‌داری نیز، به‌عنوان بخش آخر تحلیل عملکرد حساب واحد خزانه در ایران، شامل ارزیابی‌های حفاظتی مدیریت مالی، ارزیابی‌های شفافیت مخارج، ریسک‌ها و پاسخ‌گویی مالی می‌شود. نظارت‌های مذکور در این حوزه، باید در خصوص کنترل و بررسی ریسک‌ها در نظام‌های اطلاعاتی بانک مرکزی، ارتقا یابند. در این راستا، اختصاص اپلیکیشن‌ها، سامانه‌های اطلاعاتی و زیرساخت فناوری اطلاعات، دسترسی مناسب به مراکز پرداخت الکترونیک،

تفکیک کارکردهای اصلی حساب واحد خزانه، اطمینان از ورود صحیح اطلاعات، بررسی خروجی‌ها جهت اطمینان از کامل بودن، صحیح بودن و اعتبار اطلاعات گزارش شده و پشتیبان‌گیری از داده‌ها و ذخیره‌سازی آنها، مواردی هستند که می‌توانند وضعیت موجود در این حوزه را ارتقا دهند. همچنین، هرچه شفافیت بیشتری، در ارائه اطلاعات سامانه‌ها، وجود داشته باشد، قابلیت نظارت و کنترل بر اطلاعات مالی و ریسک‌های محتمل افزایش می‌یابد. باتوجه‌به بررسی عملکرد این حوزه‌ها، مشاهده می‌گردد که بیشتر نواقص موجود، ناشی از نبود قوانین مرتبط و همچنین نبود زیرساخت‌های لازم در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات هستند که با سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی لازم، بدون شک، بهبود خواهند یافت. علاوه بر موارد فوق‌الذکر، پیشنهاد می‌شود:

○ اصلاح و پایش قوانین مرتبط با حساب واحد خزانه، به گونه‌ای که هر دستگاه و سازمانی از بودجه عمومی منتفع می‌شود، قواعد حساب واحد خزانه بر آن حاکم باشد. این مهم را می‌توان، برای پوشش منابع عمومی فرابودجه‌ای نیز، در دستور کار قرار داد.

○ پشتیبانی سیاسی کلیت حاکمیت از تحقق حساب واحد خزانه (اصل «۵۳» قانون اساسی)؛ به‌عبارت‌دیگر، از مستثنا نمودن دستگاه‌ها و سازمان‌ها پرهیز شده و ضمانت اجرایی قوانین حاکم افزایش یابد.

○ دامنه شمول حقوق و دستمزد کارکنان دولتی، گسترش یافته و کلیه رفاهیات را در بر گیرد؛ به‌گونه‌ای که هیچ پرداختی از سمت دستگاه به کارکنان صورت نگیرد. همچنین، اطلاعات پرداخت شرکت‌های دولتی و شهرداری و سایر نهادهای عمومی غیردولتی نیز، به‌مرور، در چارچوب حساب واحد خزانه، قابل رصد شوند.

○ گستره پرداخت به ذی‌نفع نهایی، توسط خزانه‌داری افزایش یابد. به‌بیان‌دیگر، حتی‌المقدور، به جای پرداخت به دستگاه، پرداخت به ذی‌نفع نهایی صورت گیرد.

○ ترتیبات قانونی واریز سهم شرکت نفت از بودجه (چهارده‌ونیم (۱۴/۵) درصد) و بودجه ستاد صندوق توسعه ملی به خزانه‌داری و تخصیص بر مبنای قواعد حاکم،

در دستور کار قرار گیرد.

- آموزش فنی برای کاربران نهایی و مدیران، در کل فرآیند، به صورت مداوم، ادامه یابد.
- نظر به اینکه گستره حساب واحد خزانه و پرداخت به ذی نفع نهایی، موجب محدودیت‌های تصمیم‌گیری برای مدیران در برخی موارد، مانند استفاده از خدمات پژوهشی افراد بیرون از سازمان متبوع خود می‌شود، شایسته است که این مهم نیز، مورد توجه قرار گرفته و قوانین متناسب با آن تدوین شود. به بیان دیگر، تنخواه در اختیار مدیر، براساس ضوابط معین (محورهای هزینه‌کرد)، همچنان ادامه داشته باشد. همچنین، پیشنهاد می‌شود ارزیابی حساب واحد خزانه در ایران، سالانه انجام شده و از کارشناسان سازمان‌های بین‌المللی، مانند بانک جهانی، برای تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف بهره‌گرفت.



منابع

- اکرمی، سید رحمت‌اله (۱۳۹۹). خزانه‌داری در ایران: نگاهی اجمالی به یک دهه عملکرد خزانه‌داری کل کشور، جلد دوم؛ تهران: مؤسسه انتشارات برآیند پویش.
- اکرمی، سید رحمت‌اله (۱۳۹۵). خزانه‌داری در ایران دیروز، امروز و فردا: یک قرن خزانه‌داری با نگاه به آینده، تهران: فرمنش.
- بخشنامه‌های «دستورالعمل نگهداری انواع حساب برای وزارتخانه‌ها، مؤسسات و شرکت‌های دولتی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی» ۹۱/۲۱۰۸۴۳ و ۹۴/۱۱۴۹۸۵.
- جهان‌دیده، مهسا و نعیمی‌پور، محمد حسین (۱۳۹۹). «جعبه‌ابزار ارزیابی سریع حساب واحد خزانه»، تهران: مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه پژوهشکده مطالعات توسعه جهاد دانشگاهی.
- روحانی، سید علی و ابوحمز، داریوش (۱۳۹۴). «ساختار خزانه و روال‌های خزانه‌داری در ایران»، تهران: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، شماره مسلسل ۱۴۳۷۳.
- زندى حقیقی، منوچهر (۱۳۴۲). «مالیه عمومی، بودجه و خزانه‌داری»، تهران: دانشگاه تهران.
- صدری نیا، محمد (۱۳۸۵). «سابقه و کارکردهای خزانه‌داری در نظام بودجه‌ای ایران»، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، شماره مسلسل ۸۰۷۰.
- قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.
- قانون احکام دائمی برنامه‌های توسعه کشور.
- قانون محاسبات عمومی سال ۱۳۶۶.
- قانون الحاق برخی مواد به قانون تنظیم بخشی از مقررات مالی دولت (۲).
- قوانین برنامه‌های پنج‌ساله پنجم و ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران.
- کاکائی، جمال؛ فهیمی، بهاره و نعیمی‌پور، محمدحسین (۱۳۹۹)، «بررسی نظام مالی دولت؛ بخش خزانه‌داری کل (۱)، تهران»، مرکز پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری، شماره ۲۳۸.
- Adeolu, I. (2015). Understanding the Treasury Single Account (TSA) System-Thing You Should Know. Business and Economy Review, Market Development, Office of the Accountant General of the Federation, Abuja.
- Blondal, Jon., R. Goretti, C. and Kromann Kristensen, J. (2003). Budgeting in Brazil, OECD Journal on Budgeting, Vol. 3, No. 1, PP: 97-131.
- Igbokwe-Ibeto, C. J, Nkomah, B. B, Osakede, K. O. Kinge, R. F. (2016). Treasury Single Account -Transparency and Accountability in Public Finance Management in Nigeria: The Journey So Far, Africa's Public Service Delivery and Performance Review, Vol. 4, No.2, PP: 342-359.
- Dener, C., Alexandra Watkins, J & Leslie Dorotinsky, W. (2011). World Bank, Financial Management Information Systems: 25 Years of World Bank Experience on What Works and What Doesn't, The World Bank.
- Fainboim, I., Pattanayak, S. (2010). Treasury Single Account: Concept, Design, and Implementation Issues, IMF Working Paper, No. WP/10/143, PP: 1-45.

- Hashim, A., Khurram, F & Piatti-Fünfkirchen, M. (2020). Ensuring Better PFM Outcomes with FMIS Investments, World Bank.
- Hawkesworth, I., Emery, R., Wehner, J & Saenger, K. (2009). Budgeting in Bulgaria, OECD Journal on Budgeting, Vol. 3, PP: 133-183.
- Igbokwe-Ibeto, C.J., Nkoma, B.B., Osakede, K.O & & Kinge, R.F. (2016). Treasury Single Account-transparency and Accountability in Public Finance Management in Nigeria: The Journey so far. Africa's Public Service Delivery and Performance Review, Vol.4, No.23, PP: 342-359.
- Olaoye, F. O. & Talabi, O. A. (2019). Impact of Treasury Single Account (TSA) on the Financial Performance of Deposit Money Banks (DMBs) in Nigeria: A Pre-Post Analysis, Open Journal of Social Sciences, Vol.7, No.5. PP: 332-347.
- Ofor, N. T & Leonard, O. E, Okoli, F.C. (2017). Effect of Treasury Single Accounts (TSA) on the Performance of Ministries, Departments and Agencies (MDA) in Nigeria, Vol. 29, No. 2, PP: 59-67.
- Ogoun, S & Terry Keme Zuode, O. (2020). Federally Collected Non-Oil Tax Revenue and National Economic Performance in Nigeria: A Pre-post Treasury Single Account Implementation Assessment. (2020), Journal of Finance and Accounting; 8(4): PP: 190-198.
- Olayinka M, Dimu E, Sebastian M & Kayode F. (2017). Consequences of the Treasury Single Account policy on the wealth of Nigerian commercial banks' shareholders, Emerging Markets Finance and Trade, Vol.54, No.9, PP: 2078-2092.
- World Bank (2011), Financial Management Information Systems: 25 Years of World Bank Experience on What Works and What Doesn't. <https://www.oecd.org/>
- Zulfizar Alimovna, P & Nigora Djalolovna, R. (2021). Development Prospects the Public Treasury, International Journal of Discourse on Innovation, Integration and Education, Vol. 2, No. PP: 1-6.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی