AL KUT JOURNAL OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES
Publisher: College of Economics and Management - Wasit University

تحليل جدوى حساب الخزينة الموحّد في العراق – دراسة تجريبية حول تأثيرات واليات تطبيق الحساب والبنية الاساسية المتاحة له.

https://doi.org/10.29124/kjeas.1651.22

ا.م. د .مهند عزيز محمد الشلال .

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة نوروز .

الملخص .

يُعدّ حساب الخزينة الموحّد TSA من أهّم أركان نظام الإدارة المالية المتكاملة IFMIS ، وهو إحدى الممارسات المثبتة في مجال تحسين أنظمة الدفع وتحصيل الإيرادات الضريبية والتحكّم بالإنفاق العام بالشكُلّ المناسب وذلك من خلال التعامل المركزي مع أرصدة الحسابات المصرفية الحكومية الحرة . والبحث الحالي يهدف إلى تحديد إمكانية الاستفادة من هذا الحساب من قبل الحكومة العراقية من خلال مناقشة مدى توفر الأرضية والإمكانات الفنية لتطبيق هذا الحساب في العراق مع تبيان الانعكاسات المتوقعة على كفاءة إدارة المالية العامّة في الاقتصاد ومدى القدرة على رفع مستوى الاستفادة من الموارد النقدية ، واستعمل البحث منهج التحليل الاستقرائي مع اعتماد الأسلوب الكمّي في جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج منها ، وتوصل البحث إلى استنتاج مهم مفاده ان استعمال حساب الخزينة الموحّد في العراق ممكن ان يدعم بشكُلّ ايجابي موضوعات خدمة الدَّين ومستويات السيولة والقدرة الائتمانية في البلد ، واوصى البحث بضرورة تطبيق الأسلوب المختلط (بين المركزي واللامركزي) للحساب لأنّه يتوافق مع البنية الاساسية المالية المتاحة في البلد حاليا .

الكلمات المفتاحية .

حساب الخزينة الموحّد، نظام الإدارة المالية المتكامل ، الموارد النقدية ، المالية العامّة في العراق ، تحصيل الإيرادات ، صرف المدفوعات .

Summary .

The Treasury Single Account (TSA) is one of the most important pillars of the Integrated Financial Management System (IFMIS), and it is one of the proven practices in the field of

improving payment systems, collecting tax revenues, and controlling public spending appropriately through central dealing with the balances of free government bank accounts. The current research aims to determine the possibility of benefiting from this account by the Iraqi government by discussing the availability of the basis and technical capabilities for implementing this account in Iraq, while indicating the expected repercussions on the efficiency of public financial management in the economy and the extent of the ability to raise the level of benefit from monetary resources. The research was used. The inductive analysis approach, adopting the quantitative method in collecting data, analyzing it, and drawing conclusions from it, and the research reached an important conclusion that the use of the unified treasury account in Iraq can positively support the issues of debt service, liquidity levels, and credit capacity in the country. The research recommended the need to apply the mixed method (Between central and decentralized) for the account because it is compatible with the financial infrastructure currently available in the country.

key words .

The single treasury account, integrated financial management system, cash resources, public finances in Iraq, revenue collection, disbursement of payments.

المقدّمة

تحاول الحكومات في البلدان النامية وبشكُلّ مستمر الاستكشاف والوصول إلى كُلّ ما هو جديد من الأساليب والأنظمة الضرورية لتحديث الإدارة المالية العامّة ، ويُعدّ نظام معلومات الإدارة المالية المتكامل (IFMIS) واحداً من أكثر برامج إصلاح الإدارة المالية تطوّرا ، والذي يهدف دعم الكفاءة والفعالية والمساءلة والشفافية وضمان أمن البيانات وشمولية التقارير المالية ، وهو يمثّل عملية إصلاح استراتيجية ضخمة ومعقدة يتسنى لمن يدخله ممارسة نوع من الإصلاح التنظيمي المتقدم الذي يؤثر بشكُلّ مباشر على الترتيبات المؤسّسية والاجرائية التي تحكم الإدارة المالية ، وتتحكم عوامل مختلفة في نجاح هذا البرنامج وتطويره وهي تختلف من بلد إلى اخر .(Christoffel J. Hendriks,2012.P2)

ويبرز هنا دور حساب الخزينة الموحّد TSA كركن أساس من أركان (IFMIS) بل هو يمثل القاعدة الاساسية له ، إذْ درجت العادة على أنْ يَتُمّ تنفيذ البنية التحتية ل (TSA) كجزء من نظام معلومات الإدارة المالية (FMIS) وذلك من خلال اطار تنظيمي وقانوني يقوم على استعمال واجهة امنة تربط بين نظام معلومات الإدارة المالية وانظمة البنك المركزي (CB) لاتمتة إدارة عمليات لحساب موحد لخزينة الدولة ، وغالبا ما يفضل إنشاء البنى الاساس لحساب الخزينة الموحّد مع البدء ببناء نظام المعلومات المالية المتكامل من أجل الانسجام وتقليل الكلف . في الحقيقة ان الغرض الاساسي من هذا الحساب هو رفع كفاءة الإدارة المالية من خلال تعظيم استعمال الموارد النقدية المتاحة وهذا الأمر يتطلب الحصول على معلومات

تفصيلية يومية واسبوعية حول الموارد النقدية المتاحة للحكومة وانفاقها ، أيّ لابد من الحصول على معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب عن الأرصدة والتدفقات النقدية مع امكانية ان تكون هذه الأرصدة متاحة على الفور للتصرف بها الأمر الذي يتيح ايضاً القدرة على التَنَبُّؤ بحجم التدفقات الداخلة والخارجة وكُلّ ذلك يُعدّ داعما اساساً لإدارة نقدية فعالة . وهناك خصوصية لكُلّ بلد في تنفيذ حساب TSA تنبع من حقيقة الاختلاف في الأنظمة واللوائح المصرفية ونظم الدفع الالكتروني (EPS) ، ولكن في معظم التجارب الدولية في هذا المجال يكون للبنك المركزي دوراً محورياً في إدارة هذا الحساب نظرا لقدرته في توفير عدد من خدمات الدفع منها RTGS و ACH وهي ضرورية جدا لإنجاح هذا الحساب .

والبحث الحالي هو محاولة لاستقراء امكانية تطبيق هذا الحساب في العراق وفقاً الممكنات المالية والنقدية المتاحة فيه ، إذْ لازالت إدارة المالية العامّة في البلد تعاني من تراجع قياسا بما هو موجود عالميا الأمر الذي يتجلى بصورة هدر في استعمال الموارد النقدية غالبا ما تسبب في كلف نقدية اضافية اثقلت عاتق المالية العامّة وتسبَّبتْ في ضياع موارد مالية كثيرة سواء أكان من خلال تعطيل بعض الموارد أم فقدان جزء منها بسبب ضعف الإدارة والفساد ، ويدرك المختصون في الشان المالي في العراق ان استمرار وزارة المالية والخزينة العامّة في العراق بالنهج التقليدي في الإدارة والسيطرة على الموارد المالية لم يُعدّ كافيا لمواجهة المشكلات المالية المعقدة والتي بدات تظهر مع تطور أنظمة الدفع لذلك فإنّ حساب الخزينة الموحّد يمكن ان يشكُلّ جزءاً مهما من الحل ، والبحث هنا يحاول توضيح لماهية ، وفعالية ، والية حساب الخزينة الموحّد سيعمل على القاء الضوء على عدد من حالات الهدر المالي في العراق وإمكانية هذا الحساب في تجاوزها بشكُلّ جزئي او كلي .

أهّمية البحث .

تأتي أهّمية البحث من حقيقة الدور الذي اصبحت تمثله إدارة المالية العامّة ومتضمناتها في الحياة الاقتصادية والتطور الذي شهده هذا المجال في العالم المتقدم ولاسيّما بعد ادخال الاتمتة والتطبيقات المتقدمة بالشكُلّ الذي مَهَّدَ لنظام مالي أكثر دقّة ووضوحا وشفافية ، ولازالت الإدارة المالية في العراق تعاني من تخلف في هذا المجال لذلك يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على نظام مهم شاع استعماله في الكثير من دول العالم النامي والمتقّدم وهو حساب الخزينة الموحّد TSA ، والذي يُعدّ جزءاً من نظام الإدارة المالية المتكامل الذي يمثل حالة متقّدمة من الإدارة المالية الساعية إلى تحقيق الأمثلية في استعمال الموارد النقدية .

مشكلة البحث .

لازال نظام إدارة المالية العامّة في العراق يعاني من مشاكُلّ كثيرة ومن اداء لا يرقى إلى مصاف ما تقوم به الكثير من الدول المتقدمة والنامية في هذا المجال ، إذْ إنّ هنالك عدد كبير من الحسابات المصرفية المتناثرة للوزارات والإدارات الحكومية والعامّة الأمر الذي يجعل عملية التنسيق والمتابعة والتدقيق لهذه الحسابات من الأمور المعقدة والمكلفة في ان واحد ، وهذه الحالة أسهمت في تراجع مستويات الكفاء المالية واثرت في بعض الأحيان على السيولة والملاءة المالية للحكومة وشجّعت الكثير من حالات الفساد المالي ، ويشكُلّ غياب حساب الخزينة الموحّد احد الأسباب الرئيسة لهذه التعقيدات والفوضى المالية في العراق ، وعلى هذا الاساس يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الآتي :

ماهو مستوى الكفاءة المالية في في العراق في ظلّ غياب حساب الخزينة الموحّد ؟ وهل يمكن ان يكون لتطبيق هذا الحساب اثار مباشرة وسريعة في دعم كفاءة استعمال الموارد النقدية ؟

فرضية البحث .

يعتمد البحث على فرضية مؤدّاها ان بناء حساب الخزينة الموحّد في العراق وتطبيقه سيكون له انعكاسات ايجابية على كفاءة استعمال الموارد النقدية في العراق .

اهداف البحث .

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي :

1- إعطاء مدخل نظري حول ماهية حساب الخزينة الموحّد وايجابياته .
2- تحليل متضّمنات البنية الاساس للحساب المتاحة في العراق .
3- بيان التأثيرات المتوقّعة من تنفيذ الحساب على كفاءة استعمال الموارد النقدية .

منهجية البحث .

يتبع البحث المنهج الاستقرائي القائم على تحليل مكونات حساب الخزينة الموحّد كمقدمات جزئية الهدف منها الوصول إلى استنتاجات كلية حول مدى ملاءمة وأهّمية الحساب للمالية العامّة في العراق ، مع استعمال اسلوب كمي قائم على جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات .

هيكْلّ البحث .

يتكون البحث من ثلاثة محاور تناول الاول منها تحليل ماهية حساب الخزينة واهدافه وايجابياته ، فيما انبرى المحور الثاني لمناقشة وتحليل الممكنات المتاحة في العراق لتطبيق هذا الحساب ونجاحه ، أمّا المحور الثالث فقد اخذ على عاتقه تحديد الأثار المتوقّعة من تطبيق الحساب على رفع مستوى الاستفادة من الموارد النقدية المتاحة .

1. مدخل نظري حول ماهية حساب الخزينة الموحّد (TSA) .

1.1. مفهوم حساب الخزينة الموحّد .

يُعدّ موضوع اصلاح الإدارة المالية من الموضوعات المحورية في اطار اعادة هيكلة المالية العامّة في الدول المتقّدمة والنامية على حد سواء وحساب الخزينة الموحّد هو احد أهّم أدوات الإصلاح المالي ولاسيّما في الدول التي تمتاز انظمتها المصرفية الحكومية بعدم التكامل وبكونها مجزاة ، الأمر الذي يضعف من فعالية الإدارة والسيطرة على الموارد النقدية الحكومية ويرفع من كلفة الاقتراض الحكومي ويقلل كلف الفرص البديلة للموارد النقدية الحكومية ، وتعاني العديد من الدول النامية الناشئة او منخفضة الدخل من خلل في ماليتها العامّة يتمثل في تأخر كلا من الإيرادات والنفقات عن الوصول في الوقت

المناسب بسبب عدم توحيد أنظّمة معالجة المدفوعات والمقبوضات لديها الأمر الذي يتسبب في الابقاء على الكثير من الموارد النقدية معطلة في حسابات الوزارات والدوائر الحكومية مع اضطرار الحكومة للاقتراض القصير الأجل لتمويل موازنتها وهذا يمثل كلفة عليها من جانب ويُعدّ حالة من القصور في الأداء المالي الحكومي نظرا لأنّ الأرصدة الخاملة لا تدر عائداً . ولكن ما هو حساب الخزينة الموحّد ؟؟

يمكن من خلال مقاربة بسيطة ان نعطي صورة أولية عن حساب الخزينة الموحّد ، لنفرض ان لدينا شركة عائلية مكّونة من عدد من الاقسام التي تقوم بواجبات مختلفة ضمن اطار عملها ويقوم برئاسة الشركة رئيس العائلة ويكّلف ابناءه بإدارة الاقسام ويعطيهم استقلالية في استعمال واستقدام الموارد المالية التي يحتاجونها ونظرا لاختلاف طبيعة أعمال الاقسام فان جزء منها تتدفق عليه موارد نقدية تفوف حاجته في حين يضطر الجزء الاخر لتعطية احتياجاته النقدية من خلال الاقتراض ، هنا سيحصل الجزء الاول على فوائد من ايداع فائضه النقدي لدى البنوك في حين ستدفع اقسام اخرى الفوائد للبنوك لتغطية احتياجاتها النقدية ، المحصلة ان الشركة ستخسر جزءاً من ايراداتها لأنّ الفائدة على اموالها المودعة تكون عادة اقل من الفائدة على اقتراضاتها وهذه حالة من الهدر في الموارد ، اذن يكون من الافضل للشركة أنّ تسيطر بشكُلّ مركزي ويومي على التدفقات الداخلة والخارجة لها من اجل تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها المالية ، وهذه هي اصل فكرة حساب الخزينة الموحّد للدولة إذْ يمثّل رئيس الشركة الدولة وتمثّل الاقسام وزاراتها .

إذن فحساب الخزينة الموحّد هو إحدى الممارسات المثبتة في مجال تحسين أنظمة الدفع وتحصيل الإيرادات الضريبية والتحكّم بالإنفاق العام بالشكُلّ المناسب وذلك من خلال التعامل المركزى مع أرصدة الحسابات المصرفية الحكومية الحرة . ويَتُم عادة تنفيذ البنى التحتية لحساب الخزينة الموحّد كجزء من حلول أنظمة معلومات الإدارة المالية.

وبالمعنى الضيق يمكن تعريف TSA أيضا بأنّه حساب مصرفي واحد (يفضل الاحتفاظ به في بنك مركزي) أو هيكُلّ موحد للحسابات المصرفية والمحاسبة أو "الحسابات الافتراضية" (الحسابات الفرعية) التي تستعملها الحكومة ، من خلال مسؤول واحد (الخزانة) ، والتي تقوم بإدارة الإيرادات والمدفوعات مركزيًا للحصول على مركز نقدي موحد في نهاية كُلّ يوم (Fainboim and Pattanayak,2011).

أمّا تعريف TSA بالمعنى الأوسع فهو مجموعة من الأنظمة والعمليات والمعايير والإجراءات المطبقة على الخزانة الوطنية لتوحيد الأموال وإدارتها المالية.

ويمكن تعريف TSA بأنه هيكُلّ موحد للحسابات المصرفية الحكومية يتيح التوحيد والاستعمال الأمثل للموارد النقدية الحكومية وهو يفصل بين التحكّم على مستوى المعاملة وإدارة النقد الشاملة ، بمعنى آخر ، TSA هو حساب مصرفي أو مجموعة من الحسابات المصرفية المرتبطة التي تتعامل الحكومة من خلالها مع إيصالاتها ومدفوعاتها جميعاً وتحصل على عرض موحد لمركزها النقدي في نهاية كُلّ يوم ، ويستند هذا الترتيب المصرفي للمعاملات الحكومية إلى مبدأ قابلية التبديل لجميع النقد بغض النظر عن استخدامه النهائي.

2.1. أهداف حساب الخزينة الموحّد .

تشمل أهداف حساب الخزانة الموحّد ما يأتي:(Ahmed, 2016:P20)

- توفير قدر أكبر من الشفافية في النظام المالي العام .
- المساعدة في الحصول على قدر أكبر من الوضوح بشأن احتياجات التمويل الوطنية وإدارة الدَّيْن العام.
- زيادة المدخرات المالية (انخفاض رسوم المعاملات، زيادة الإيرادات).
- تحسين الأسواق المالية.
- توفير محاسبة أكثر دقّة وتحسين التقارير المالية .

3.1. الايجابيات المرافقة لعمل TSA .

من وجهة نظر صندوق النقد الدولي فإنّ الهدف الاساس من حساب الخزينة الموحّد هو ضمان سيطرة شاملة وفعالة على الأرصدة النقدية الحكومية ، وينضوي تحت هذه الفكرة العديد من الفوائد لهذا الحساب يمكن اجمالها كما ياتي :(WORLD BANK , 2010)

1- يسمح بمعلومات كاملة وفي الوقت المناسب عن الموارد النقدية الحكومية .

وهذا يعني ان هنالك تحديث يومي لكُلّ ارصدة المؤسسات الحكومية والعامّة ويكون الأمر أكثر فاعلية في الدول التي تمتلك أنظمة (IFMIS) إذْ ستكون المعلومات متاحة في الوقت الفعلي .

2- تفعيل كفاءة مراقبة الاعتمادات .

فهو يضمن لوزارة المالية السيطرة الكاملة على مخصصات الموازنة، ويعزّز سلطة مخصصات الموازنة وذلك من خلال فصل الحسابات المصرفية ومِنْ ثَمّ تعمل الموارد النقدية الإضافية التي تصبح متاحة من خلال بعض التدابير الإبداعية (من خارج الميزانية غالبا) على زيادة الأموال المخصّصة لاعتمادات الميزانية.

3- تحكم تشغيلي افضل اثناء تنفيذ الموازنة .

ان قدرة الخزينة على تنفيذ الموازنة بفعالية وشفافية يعتمد على مستوى معلوماتها عن الموارد النقدية المتاحة إذْ إنّ وجود حالة من عدم اليقين حول القدرة التمويلية للموازنة يمكن ان يجعل كيانات الميزانية في حالة من السلوك غير المنضبط او دون المستوى الأمثل وذلك من خلال المبالغة في تقدير الاحتياجات النقدية او محاولة تامين النفقات من خلال ترتيبات خارج الميزانية ، وكُلّ ما سبق يمكن أنْ يحل من خلال الTSA.

4- التمكين الكفوء لإدارة النقد .

إذْ يمكن من خلال TSA إجراء المراقبة المنتظمة للأرصدة النقدية الحكومية كما يمكن اجراء تحليل جيد للنتائج النقدية مثلا تحديد مسببات التغيّرات العشوائية في الأرصدة النقدية وايضاً تحديد مسبّبات الفروق .

5- تقليل الرسوم المصرفية وكلف المعاملات .

وذلك من خلال تقليل عدد الحسابات المصرفية الذي يدفع باتجاه انخفاض التكاليف الإدارية التي تتحملها الحكومة ، بما في ذلك تكاليف التسويات والرسوم المصرفية . (Kanu, 2016 : P47)

6- تفعيل آليات الدفع .

يضمن TSA عدم وجود أيّ غموض فيما يتعلق بحجم أو موقع الأموال الحكومية، ويجعل من الممكن مراقبة آليات الدفع بدقة ، ويمكن أن يؤدّي إلى انخفاض كبير في تكاليف المعاملات بسبب وفورات الحجم في معالجة المدفوعات.

7- تحسين التسوية البنكية وجودة البيانات المالية.

يمكن TSA من إجراء تسوية فعّالة بين أنظمة المحاسبة الحكومية وبيانات التدفق النقدي من النظام المصرفي ، وهذا يقلل من مخاطر الأخطاء في عمليات التسوية ، ويحسن توقيت الحسابات المالية وجودتها.

8- يقلل من الحاجة للسيولة الاحتياطية .

يعمل حساب الخزينة الموحّد على تقليل تقلّبات التدفقّات النقدية في الخزانة، وهذا يمكنها من الحفاظ على احتياطي نقدي أقل لمواجهة التقلبات المالية غير المتوقعة (صندوق النقد الدولي، 2010)،

9- تقليص حالات الفساد المالي .

في الواقع ان TSA هونظام يساعد في متضمناته على التخلّص من جملة من ممارسات الفساد المالي والتي يمارسها كبار العاملين في لقطاع المالي سواء أكان من القطاع العام أم الخاص وهي ما تسمّى بجرائم ذوي الياقات البيضاء -White Collar Crime Theory وهي النظرية التي تقدم بها (Sutherland 1949) ، أيّ إنّ هذا النظام سوف يساعد في تفعيل عمل المحاسبة الجنائية Forensic Accounting. (Pattanayak and Fainboim, 2010: P12)

4.1. الية عمل حساب الخزينة الموحّد والحسابات الساندة له .

يمكن ايجاز عمل TSA بانه عملية تصفية يومية لكُلّ الأرصدة النقدية التابعة للحكومة ومؤسساتها العامّة في حساب مركزي غالبا ما يتبنى ادارته البنك المركزي ويقوم هذا الحساب بتلقي الإيرادات وتنفيذ المدفوعات ، أيّ إنّ كُلّ الوزارات والهيئات والإدارات تقوم يوميا بتحويل ايراداتها وتنفيذ مدفوعاتها عن طريق فروع البنوك التجارية المنتشرة وهذه البنوك تقوم بتصفية

كُلّ العمليات مع الحساب المركزي في نهاية كُلّ يوم عمل مصرفي (روك، 2015) ، وضمن متطلبات عمل TSA يَتُمّ اعتماد مجموعة من الحسابات فضلاً عن الحساب الرئيس والتي يمكن اجمالها كما ياتي :(NWANKWO, *2017*، P26)

1- الحساب TSA الرئيسي .

وهو الذي يَتُمّ فتحه في البنك المركزي وترتبط به الحسابات الاخرى كُلّها وفي نهاية كُلّ يوم عمل تتدفق الإيرادات كُلّها المحصلة إلى هذا الحساب فضلا عن قيامه بتسديد جميع المدفوعات .

2- الحسابات الفرعية ل TSA . SUP- accounts .

وهي ليست حسابات مصرفية منفصلة بل حسابات فرعية لاسيّما ضمن الحساب الرئيسي وهي تدخل ضمن ترتيب محاسبي يحافظ على هوية محاسبية مستقلة للوزارات والدوائر ويمكن من خلالها فرض سقف للصرف لكُلّ كيان ويَتُمّ خصم الأرصدة الموجودة لدى هذه الحسابات من الحساب الرئيس .

3- حسابات المعاملات Transaction accounts .

وهي حسابات يَتُمّ فتحها بشكُلّ منفصل وتنظم كحسابات معاملات وتستعملها الجهات الحكومية التي تحتاج خدمات مصرفية وليس لديها امكانية الوصول المباشر إلى الحساب الرئيسي او أيّ من الحسابات الفرعية التابعة له (مثل الصناديق الخاصّة) ويمكن يبنى هذا الحساب على شكُلّ حساب برصيد صفري او حساب سلف .

4- حسابات الرصيد الصفري Zero-balance accounts(ZBAs) .

وهي حسابات معاملات تفتح على اساس رصيد صفري أيّ أنّ الأرصدة النقدية المتجمعة فيها يَتُمّ ارجاعها يوميا إلى الحساب الرئيسي وتفتح في فروع البنوك التجارية وتستعمل للصرف او لتحصيل الإيرادات (ولاسيّما الإيرادات غير الضريبية)

وهي تشبه خطوط الائتمان الخاصّة وتتمتع بميزة تجاوز عملية التسوية العادية بين البنوك لكُلّ معاملة فردية وتضمن التسوية في اليوم نفسه لجميع المدفوعات والمقبوضات التي تمر عبر الحساب (Ahmed, 2016: P24).

5- حسابات السلف Imprest accounts.

يمكن لحسابات المعاملات هذه الاحتفاظ بالنقود حتى الحد الأقصى للمبلغ المصرح به ويَتُمّ استردادها من وقت لآخر. قد تكون مثل هذه الحسابات ضرورية في بعض الحالات، لاسيّما عندما يكون توفّر تسهيلات التسوية بين البنوك محدودًا. ومع ذلك، ينبغي إبقاء عدد حسابات السلف عند الحد الأدنى، وينبغي أن تتمثّل الاستراتيجية في تحويل هذه الحسابات تدريجياً إلى صفر.

6- حسابات العبور Transit accounts .

هذه الحسابات ليست مخصصة للعمليات المصرفية اليومية للوحدات الحكومية بل هي بمثابة قناة يعمل الحساب عبور للتدفق النقدي النهائي إلى الحساب الرئيسي وهي ضرورية لمراقبة تدفقات الإيرادات الرئيسة وتحصيلها وتحويلاتها من خلال النظام المصرفي وتسهيل تقاسم الإيرادات بين مستويات الحكومة وبما يتماشى مع الأحكام الدستورية.

7- حسابات المراسلة Correspondent accounts .

يوفّر الحساب المراسل معلومات في الوقت الحقيقي عن الأرصدة التي يحتفظ بها في حساب الخزانة الموحّد ويضمن هذا النوع من الحسابات حصول كُلّ جهة مراسلة على الأموال اللازمة لتنفيذ ميزانيتها الخاصّة في الوقت المناسب ، ويلتزم البنك المركزي بتسديد المدفوعات في حدود الأرصدة المتاحة في الحساب المراسل. (Ahmed,2016:P21).

5.1. متطلبات انشاء حساب الخزينة الموحّد .

من اجل ضمان إنشاء TSA ونجاحها فإنّ هنالك مجموعة من المتطلبات التي لابّد من توفّرها في النظام المالي في أيّ بلد وفي مقدمة هذه المتطلبات ياتي الاطار القانوني الذي يمكن من خلاله تحديد الادوار والمسؤوليات للجهات المسؤولة عن تنفيذ هذا الحساب إذْ إنّ هنالك حسابات سوف تغلق واخرى تستحدث وصلاحيات دفع وقبض سوف تتغير وكُلّ ذلك يحتاج إلى ارضية قانونية لإنجاحه .

المتطلّب الآخر الذي لابُد من توفّره يتعلقّ بضرورة عمل إحصاء دقيق الحسابات المصرفية الحالية كُلّها ولدوائر ومؤسسات الحكومة والقطاع العام كُلّها إذْ غالبا ما تكون الترتيبات المالية لما قبل الحساب مجزاة الأمر الذي يتطلب المعرفة الدقيقة بهذه الحسابات سواء أكان من ناحية الاعداد أم النوعيات أم الأرصدة المتاحة وهذا يسهل عملية اقتراح الإغلاق أو الدمج لبعضها .

ومن المتطلبات الضرورية الأخرى الحاجة إلى الدعم السياسي والذي يجب أنّ يكون على اعلى المستويات لأنّ هنالك مجموعة مصالح سوف تحاول الوقوف بوجه الحساب انطلاقا من مقتضيات غير موضوعية او حتى شخصية لاسيّما في البلدان النامية والتي غالبا ما تواجه حالات متقدمة من الفساد المالي.

ويُعدّ توفر التكنلوجيا الملائمة والداعمة لعمل الحساب من المتطلبات المهمة إذْ لابد من التأكد من قدرة الجهاز المصرفي ونظام المدفوعات في البلد على استيعاب متطلبات هذا الحساب ، وفي هذه النقطة تجدر الاشارة هنا إلى أنّ الحساب نفسه يمكن ان يشجع النظام المصرفي على التوسع في الاتمتة واقتناء التكنلوجيا المصرفية المتقدمة لأنّ العمليات المصرفية ستكون بمقابل .

ويكتسب وجود نظام متقدم للتسوية بين البنوك اهمية استثنائية في انجاح عمل الحساب إذْ لابُدّ من توفر نظام مقاصة للمدفوعات وكذلك نظام التسوية الشامل RTGS في البنك المركزي وضرورة ربط الخزانة بهذا النظام من اجل ضمان فعالية الحساب .

وكذلك يحتاج هذا الحساب إلى واجهة موحدة بين الخزانة والشبكة المصرفية ، وينبغي أن تتم الموافقة على التفاعل بين الخزانة والجهات التنفيذية والشبكة المصرفية من قبل جميع أصحاب المصلحة مع ضرورة إضفاء الطابع الرسمي عليها من خلال الاتفاقيات التي تنظم طرائق إصدار أوامر الدفع وترتيبات إعداد التقارير والتسوية ، ومن شأن واجهة إلكترونية بين الخزانة والشبكة المصرفية من خلال النظام المتكامل لمعلومات الإدارة المالية IFMIS أن تسهل إدارة حساب الخزانة الموحّد على نطاق واسع، مع ضرورة ان يَتُمّ معالجة هذا الأمر في مرحلة تصميم TSA و IFMIS .

اخيرا لابُدّ من تدريب الكوادر البشرية وتأهليها في جهات العلاقة المختلفة على متضمنات والية عمل حساب الخزينة الموحّد وينبغي تنسيق هذا التدريب بعناية مع مراحل تقدم العمل في TSA ، وأيضاً لابُدّ من إعداد دليل مستخدم بشأن إجراءات الاستلام والدفع بموجب TSA. (Okpala, 2019: P342)

2. هل البنية الاساس في العراق تدعم تطبيق TSA .

يعكس مفهوم البنية الاساس لحساب الخزينة الموحّد إلى هيكُلّ الحسابات المصرفية في نموذج TSA والالية التي تتدفق بها المقبوضات والمدفوعات ضمن تلك الحسابات في ظل الواجهات البينية اللازمة للنظام ومكونات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المرتبطة بها ، وغالبا ما يوصى بضرورة بناء نظام إدارة معلومات الإدارة المالية بما يتماشى مع نموذج الحساب الموحّد .

وتعتمد البنية الاساس لمثل هكذا برامج على مدى توفر نظم وشبكات المعلومات المتكاملة او الشاملة ومدى تطورها والمستوى التقني الذي تعمل فيه وكذلك القدرة على التغطية في البلد المعني ، ويبقى العامل المحوري هو مدى توفر الكوادر المؤهلة على بناء وتشغيل وتامين هذه النظم وعلى العموم تختلف دول العالم في مستويات التقدم في هذا المجال الحيوي والموضوع بينها نسبي ، أيّ انه يمكننا القول انه لا توجد دولة في عالم اليوم لا تملك قدراً معيناً وحدوداً دنيا من هذه النظم ، والعراق من الدول التي بدأت في التوسع بالتعامل مع مثل هذه النظم منذ عام 2003 ، إذْ تجري عملية الاتمتة لمؤسسات الدولة بشكُلّ كبير وتم في هذا المجال ادخال العديد من النظم المعلوماتية المتقدمة إلى معظم الدوائر الحكومية وفي مقدمتها الدوائر والمؤسسات المالية ، وقدر تعلق الأمر بنظم المعلومات التي يحتاجها تطبيق حساب الخزينة الموحّد TSA يمكن مناقشة البنية الاساسية لهذه النظم المتاحة لدى الحكومة العراقية كما يأتي :

1.2. القدرة الفنية لدى الجهات المسؤولة عن إدارة الحساب .

ذكرنا في المدخل النظري للبحث ان مستوى تطور الدولة المالي هو الذي يحدد الجهة التي سوف تكون مسؤولة عن إدارة الحساب وجرت العادة في معظم الدول التي طبقت هذا الحساب ان توكُلّ المهمة إلى البنك المركزي في الدولة لأنه بنك الدولة من ناحية وحفاظا على سلامة وامن الموارد المالية الحكومية من ناحية ثانية ، وفي دول اخرى تم ايكال المهمة إلى بنوك تجارية لأنها تتمتع بخبرة اكثر في إدارة الحسابات المصرفية للزبائن فالموضوع هو من صلب اختصاصها ، والسؤال الذي يحتاج إلى إجابة هنا من المؤهل في العراق لإدارة TSA ؟ إذْ ان الحكومة العراقية لديها البنك المركزي وبنوك الرافدين والرشيد كبنوك تجارية كبيرة تستطيع القيام بالمهمة ، في الواقع ان التجربة العملية منذ عام 2003 تثبت ان البنك المركزي العراقي كان الجهة المالية الاكثر انضباطا من الناحية الفنية والمؤسساتية فضلا عن مواكبته لأغلب التطورات العالمية في

مجال الحسابات وانظمة الدفع ويمتلك البنك قدرة على تأهيل ملاكاته بشكُلّ سريع وفقا لمتطلبات نظام الأعمال المحلية والدولية ، كما ان الاطر القانونية لعمل البنك المركزي العراقي والمستندة إلى قانون البنك المركزي العراقي رقم 56 لسنة 2004 تمكنه من اداء مهمة مسك TSA ، إذْ تشير المادة 25 من القسم الرابع من قانون البنك المركزي إلى أنّه : (يجوز للحكومة أن تأتمن البنك المركزي العراقي على القيام بإمساك سجلات الحكومة) (قانون البنك المركزي رقم 56 لسنة 2004) ، وعلى هذا الاساس فان البنك المركزي العراقي يكون هو الجهة المؤهلة من النواحي الفنية والقانونية لإدارة نظام TSA .

2.2. انظمة الدفع المطلوبة لإدارة الحساب .

تُعدّ أنظمة الدفع المتوفرة في البلد من أهّم متطلبات نجاح عمل TSA فكلما كانت هذه الأنظمة متقدمة من الناحية التقنية والعملياتية كان من الممكن الارتقاء بهذا النظام والحصول على مكاسب اكثر منه ، ومثل ما تَمّ توضيحه في الاطار النظري فان تطبيق هذا الحساب في الحدود الدنيا لمستوياته يحتاج إلى نظامين مهمين من انظمة الدفع وهما (Check Automated Clearing House C-ACH) و (Real Time Grosse Settlement RTGS) ، والاول هو نظام للمقاصة الالكترونية بين البنوك اما الثاني فهو نظام للتسوية بين البنوك في الوقت الحقيقي وكلا النظامين موجود ويعمل في العراق والمسؤول عنه هو دائرة المدفوعات في البنك المركزي العراقي وتمتلك المصارف العراقية ابتداء من البنك المركزي والبنوك التجارية الحكومية والخاصة الخبرة في هذا المجال ولديها الكوادر المؤهلة التي تمتلك الخبرة بالتعامل مع هذه الأنظمة منذ اكثر من 8 سنوات ، وتحاول دائرة المدفوعات الارتقاء بانظمة الدفع والتسويات والتحويل الالكترونية في العراق من النواحي الادارية والتشغيلية والفنية من أجل استيعاب نظم الدفع الالكتروني الحديثة وتهيئة البنى الاساس لها وجرت في هذا المجال العديد من التطورات منها مشروع توطين الرواتب ، واتمتة الوزارات والمؤسسات الحكومية ، والجباية الالكترونية ، وعلى الرغم من عدم اكتمال العديد من هذه المشاريع الا ان الكثير منها قد اصبح متاحا للتداول وانجز بنسب عالية جدا مثل مشروع توطين الرواتب ، والجدير بالذكر هنا ان الانتشار والتركز المصرفي وتحديدا للمصارف التجارية الحكومية هو بنسب مقبولة يمكن معها تصور وجود الخدمات المصرفية في معظم انحاء البلد ولكن يبقى القيد هو نوعية الخدمات المقدمة ومدى قدرة الفروع المصرفية في المناطق البعيدة عن مراكز المدن من الاندماج بنظام TSA وهنا فان الفروع المصرفية الحكومية مازالت دون المستوى المطلوب سواء أكان من الناحية الفنية أم المعلوماتية .

2.3. جهات تحصيل الإيرادات وصرف المدفوعات .

وفقا لنظام ال TSA فان تحصيل الإيرادات يُعدّ القضية المحورية والتي من أجلها أنشئ هذا الحساب اساسا وعملية ربط ايرادات الدولة كُلّها من مصادرها المختلفة بحساب واحد هي غاية في التعقيد بسبب تعدد الأنظمة المحاسبية التي تمر من خلالها هذه الإيرادات ففي العراق مثلا يَتُمّ الدمج بين النظامين المركزي واللامركزي في النظام المحاسبي الحكومي ، وتشير تجارب الدول السابقة في هذا المجال ان البنوك تضطلع بالدور الاكبر في هذا المجال بسبب الانتشار الجغرافي لها ونظرا لقيامها بدور الوسيط فانها تستفيد من خلال فرض بعض الرسوم على عدد المعاملات التي تنجزها والمهم في هذا الاطار ان تكون البنوك عاملة ضمن انظمة دفع وتسوية متقدمة مثل RTGS والذي يسمح لها بالتواصل مع البنك المركزي والبنوك الاخرى ، ولابد أنّ لا تتجاوز رسوم البنوك الحدود المسموح بها أيّ أنّ تكون كلفة جباية الإيرادات مقبولة من قبل الحكومة ، وفي العراق والذي هو دولة ريعية يلاحظ ان نحو 90% من ايرادات الحكومة تاتي من مصدر واحد هو القطاع النفطي الذي يعتمد اساسا على تصدير النفط الخام الذي تدخل ايراداته إلى صندوق تنمية العراق(FDI) والموجود في الفدرالي الامريكي

ومن ثم تنقل الاموال إلى العراق ويَتُمّ ايداعها لدى البنك المركزي العراقي والذي يقوم لاحقا بتحويل الدولار إلى دينار عراقي بناء على طلب وزارة المالية ، من هنا فان هذه الالية يمكن تقييم مواءمتها لحساب TSA من منظارين مختلفين الاول منظار ايجابي يقول ان معظم ايرادات الدولة العراقية تاتي من اتجاه واحد يسهل عملية جبايتها ، اما المنظار الثاني فياخذ الجانب السلبي من العملية ليعبر عن تعقيدات موقف الإيرادات بسبب وجود الطرف الخارجي المتمثل بالفيدرالي الامريكي ، اما فيما يتعلق بالإيرادات الاخرى والتي تأتي في مقدمتها الضرائب والرسوم فإنّ أساليب التعامل في جبايتها مازالت تقليدية و الاتمتتة فيها تقتصر على التعامل الداخلي داخل الدوائر ذاتها ولاتشمل العلاقة مع العملاء والمستفيدين الذين لايزال التعامل بينهم وبين الدوائر يَتُمّ بأساليب قديمة (التسديد عن طريق الصكوك) ، أيّ لا يوجد نظام تسديد متطور سواء بين الافراد والدوائر أم بين الدوائر ومقراتها العامّة او الخزائن التابعة لها وهذا الأمر يعيق بشكُلّ كبير بناء وتطوير عمل ال TSA ، والجدير بالذكر هنا ان هذا الموضوع غالبا ما انعكس على قدرة الدوائر الايرادية على جباية مستحقات الحكومة وغالبا ما ظهر ذلك جليا في الفرق بين المخطط والفعلي منها .

أمّا من ناحية صرف المدفوعات فان الهدف الرئيس لنظام TSA فهو ضمان وصول المدفوعات الحكومية إلى مستحقيها بأسرع وقت ممكن وباقل كلفة ومخاطرة وتمتلك الحكومة العراقية نظام مالي ومحاسبي تقليدي يسانده نظام خزينة شبه يدوي ومؤتمت بصورة محدودة مع قدرات اتصال متواضعة ، لذلك فان طلبات الدفع غالبا ماتمر عبر الخزائن الفرعية إلى الخزائن الرئيسية ومن ثم يَتُمّ دفعها وتسويتها وهذه البنية لا تتلاءم بشكُلّ مثالي مع نظام TSA الذي يفضل فيه الاتمتة الكاملة للنظام المحاسبي في الدولة ، لذلك من المتوقع ضمن معطيات البنية الأساس لنظام الدفع الحكومي أنّ تبقى العديد من الأرصدة الخاملة وحالات تأخير الدفع والمخاطر التشغيلية لاسيّما مع سيطرة نظام الدفع من خلال الشيكات الذي يمثل الان محور عمل النظام المحاسبي في البلد وهذا النظام على الرغم من دوره في توفير الاثبات والاثر الورقي الا انه يبطيء من سرعة الدائنين في الدفع بسبب طول المدّة الزمنية لإتمام مهام اصدار وصرف الشيك ومقاصته كما ان الشيكات تكون عرضة للتغير او السرقة . على العموم وفي وضع الدول المشابه للعراق يمكن ان يَتُمّ اللجوء إلى اعتماد التحويلات الكبيرة من خلال التحويل المصرفي المباشر من الخزانة إلى حسابات المستفيدين في حين تدار التحويلات الصغيرة من خلال الحسابات ذات الرصيد الصفري ZBA التي تنظمها البنوك التجارية ، اما فيما يتعلق بمدفوعات الرواتب المختلفة فان الارضية في العراق مهيئة للتعامل الفعال مع TSA وذلك بسبب نظام توطين الرواتب الذي اصبح معمولا فيه منذ اكثر من 4 سنوات لاسيّما اذا علمنا ان الرواتب في العراق تشكُلّ نسبة 60% من النفقات التشغيلية للموازنة الحكومية وهي نسبة كبيرة تعطي دعما اكبر لنظام حساب الخزينة الموحّد. وتعتمد عملية التسوية للحسابات الصفرية بين الحسابات الصفرية لمؤسسات الموازنة والحساب الرئيسي ضمن TSA على التكنلوجيا المستخدمة للتسوية بين البنوك والبنك المركزي إذْ كلما كانت عمليات التسوية والمقاصة تتم الكترونيا فان ذلك يُعدّ عاملاً دعم للحساب الموحّد ، وفي العراق فان البنوك التجارية جميعا تعمل ضمن نظام المقاصة الالكترونية وهذا شيء مشجع ولكن التعامل ضمن RTGS مازال محدودا وهنالك عدد قليل من فروع البنوك داخلة ضمن هذا النظام .

4.2. الشروط المسبقة وفقا للمعايير الدولية .

من خلال ما سبق واستنادا إلى الشروط المسبقة لتنفيذ TAS والتي ورد ذكرها في الادبيات المتعلقة بهذا الموضوع يمكن بيان وضع البنية الأساس لبناء هذا النظام في العراق من خلال المصفوفة الآتية :

المعايير المطلوبة مسبقا	المتاح في العراق	امكانية التطور
وجود إحصائية لحسابات الكيانات الحكومية	حسابات المؤسسات والدوائر الحكومية في العراق ووفقا للتعليمات مفتوحة في المصارف التجارية الحكومية فقط ، لذا يمكن اجراء احصاء لها .	يمكن اتمتة الحسابات بالكامل وإحلال التداول الالكتروني بدل نظام الشيكات .
الدعم السياسي	وفق لمؤشّرات الفساد المالي المرتفعة في العراق فان التوجهات السياسية ستكون داعمة لمثل هذا المشروع .	يمكن طرح مشروع وطني لمحاربة الفساد المالي في المؤسّسات الحكومية من خلال رفع شعار الاتمتة بوجه الفساد .
المتطلبات القانونية	تفتح فقرات قانون الإدارة المالية الجديد رقم 6 لسنة 2019 المجال واسعا امام الحكومة لتامين كُلّ ما يمكنه ضبط انفاق و جباية الاموال العامّة .	تعديل قانون الإدارة المالية بالشكْلّ الذي يؤمن الجزاءات القانونية على المؤسسات والدوائر التي لاتلتزم بمتطلبات الحكومة الالكترونية .
متطلب التكنلوجيا	توفر خدمات الانترنت والأنظمة والبرامج الحاسوبية في الدوائر الحكومية مع الاتمتة المتواصلة لبياناتها يُعدّ عامل فعال في هذا الاطار .	العمل على تطبيق نظام الإدارة المالية المتكامل (IFMS) وهو **نظام للميزنية والمحاسبة قائم على تكنولوجيا المعلومات يدير الإنفاق ومعالجة المدفوعات والميزنية وإعداد التقارير للحكومات والكيانات الأخرى** .
نظام التسوية بين البنوك	يشترك نحو 688 فرع مصرفي في العراق فضلاً عن	تطوير النظام الحالي باعتماد البرامجيات الحديثة وتطوير امكانات

	البنك المركزي بنظام المقاصة الالكترونية Automated Clearing House – ACH هو نظام يمكن المصارف المشاركة وفروعها من تبادل أوامر الدفع منخفضة القيمة فيما بينهم بطريقة آلية، وتتم المعالجة وإرسال صافي التسوية النهائي NSI إلى نظام التسوية الإجمالية الآنية الـ RTGS وبدأت مرحلة التشغيل الفعلي للنظام بتاريخ 2011	الفروع المصرفية في المناطق البعيدة .
مخطط الحسابات المقترحة	يمكن اعداده وفقا لمتطلبات النظام الذي سوف يَتُمّ تطبيقه وبإمكان البنك المركزي ووزارة المالية التعاون في هذا الاطار .	تطوير نظام الحسابات الصفرية والانتقالية .
القدرات البشرية	تتوفر القدرات البشرية والتي يمكن الاعتماد عليها بعد عملية تاهيل بسيطة .	بناء قدرات بشرية قادرة على الابداع وابتكار البرامجيات وفقا لمتطلبات البلد وخصوصياته .

3. التاثيرات المتوقعة لتطبيق TSA على رفع كفاءة استعمال الموارد النقدية للحكومة .

استنادا إلى التجارب العالمية في مجال تطبيق TSA والتي تشمل خبرات الصندوق والبنك الدوليين فضلا عن التطبيقات التي قامت بها العديد من الدول المتقدمة والنامية في هذا الاطار ، فإنّه من الواضح انه ستكون هنالك مجموعة من التأثيرات المتوقعة التي سوف يمارسها حساب الخزينة الموحّد فيما لو تم تطبيقه في العراق وسنركز في هذا المحور على الايجابيات المتوقعة بشكُلّ خاص والمتعلقة اساسا بتحسين كفاءة استعمال الموارد النقدية للحكومة والتي يمكن تضمينها في ثلاثة تاثيرات اساس يمكن إدراجها وفقا لما يأتي:

1.3.التاثير على تكاليف خدمة الدين .

تعتمد الدول في العصر الراهن على اذونات الخزانة لتمويل الاحتياجات القصيرة الاجل للمورد النقدي لاسيّما مع سياق عام متعارف عليه في المالية العامّة يفرض تأخر الإيرادات على النفقات ، لذلك تلجأ الدول إلى تمويل العجز المؤقت لنقدية الموازنة (بريهي ، 2020 ،) عن طريق حوالات الخزينة والتي تبلغ اجالها من يوم إلى سنة وحسب النظام المالي في البلد ، أيّ أنّه في الغالب الاعم فان الحكومات التي تلجا إلى هذا النوع من الدين القصير الاجل لا تعاني من نقص في الإيرادات وإنما تأخر فيها لسبب او اخر ، ومن الجدير بالذكر هنا ان حولات الخزينة تختلف عن سندات الخزينة من ناحية العائد الذي يترتب عليها إذْ تكون الفائدة هي عائد السند في حين يَتُمّ خصم السندات بأسعار معينة وتباع في اغلب الاحيان بشكُلّ مزادات تقوم بها وزارة المالية او ينوب عنها البنك المركزي في ذلك ، وفي العراق من المتعارف عليه ان اجال الحولات هي 90 يوما او 180 يوما او 360 يوما ، وجرت العادة على أنّ تستعمل الانواع الثلاثة لأغراض تمويل العجز المؤقت الذي يكون سببه تأخر الإيرادات او تقلبها بسبب هيمنة الريع النفطي (الإيرادات النفطية تشكُلّ في بعض السنوات 95 % من الإيرادات الكلية للموازنة العراقية) ، وطبقا لقانون الإدارة المالية رقم 9 لسنة 2004 فان التمويل عن طريق الاصدار النقدي مقيد بشكُلّ كبير ، أيّ أنّ حوالات الخزينة تباع إلى المصارف التجارية ومن حق البنك المركزي شراءها من السوق الثانوية وتقوم وزارة المالية ببيع هذه الحولات مباشرة او عن طريق تكليف البنك المركزي العراقي بخصمها كما جرت العادة في العراق ، والجدول رقم (1) يوضح المعدلات السنوية لحوالات الخزينة لدى البنك المركزي العراقي والبنوك التجارية للمدة 2015-2022 .

الجدول (1) المعدل السنوي لحوالات الخزينة لدى البنك المركزي العراقي والمصارف التجارية للمدة (2015-2022) (مليون ID) .

Gross T .Bills	T. Bills With Coom . B	T .Bills With Cent .B	YEARS
17,196,169	12,891,675	4,304,493	**2015**
27,599,431	14,904,573	12,558,725	**2016**
32,057,934	15,832,542	16,225,392	**2017**
30,916,885	15,066,493	15,850,392	**2018**
27,273,640	12,739,915	14,533,725	**2019**

2020	22,897,996	8,340,897	31,238,893
2021	41,452,392	5,768,370	47,220,762
2022	43,963,830	5,581,398	44,660,358
SUM	171,786,946	91,125,863	258,164,071

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات البنك المركزي العراقي ، الاحصاءات ، على الموقع الرسمي للبنك .

https://cbi.iq/

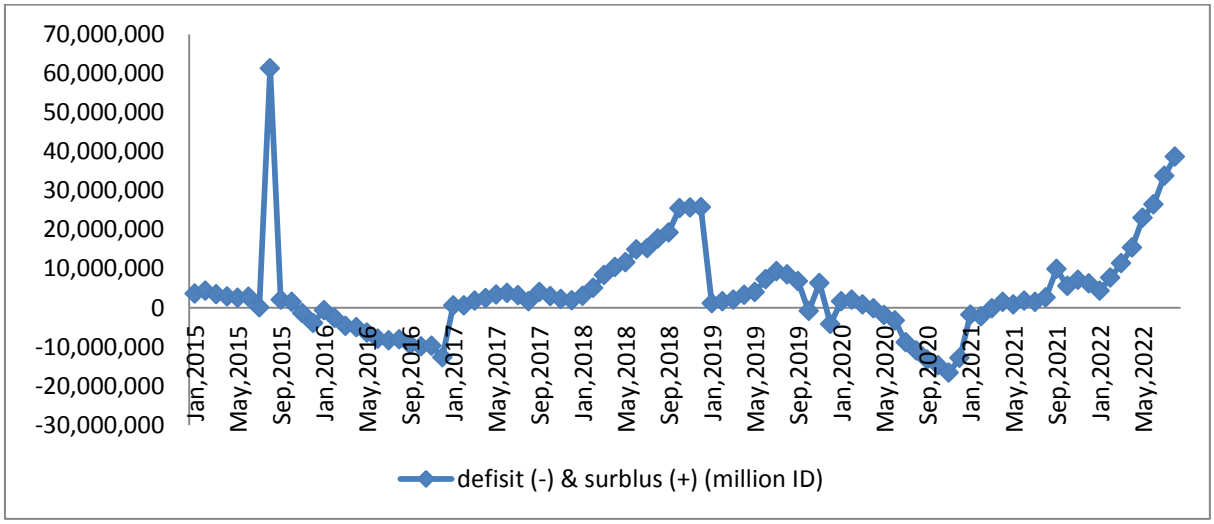
ونلاحظ من الجدول ان ان معدل حولات الخزينة السنوية في العراق اخذت شكلا تصاعديا في الاتجاه العام كانت اقل قيمة لها في عام 2015 إذْ بلغت نحو 17.2 ترليون ID ، في حين سجلت اعلى قيمة لها في عام 2022 إذْ بلغت نحو 44.7 ترليون ID ، ان السبب في ذلك يعود إلى التزايد المستمر لنفقات الدولة وايراداتها وكبر حجم الموازنة للسنوات الاخيرة فضلا عن الاثار التي ترتبت على الديون قصيرة الاجل بسبب التداعيات الاقتسادية لوباء كورونا ، كما نلاحظ من الجدول ان اجمالي ديون الحولات التي قامت بها الحكومة العراقية بلغ نحو 258.1 ترليون خلال المدة 2015 -2022 ، وان معظم هذه الحوالات تم خصمها من قبل البنك المركزي العراقي إذْ بلغت نسبة ما قام به في هذا المجال نحو 65.5% والباقي (34.5%) كان من نصيب البنوك التجارية ، علما ان معدل سعر الخصم الذي استعمل طيلة هذه السنوات تراوح بين 25-3% للحوالات 90 و 180 يوما ، اما حوالات ال 360 يوما فتراوح الرقم بين 6-7% ، والجدير بالذكر هنا ان بعض انواع الحوالات ربما يستعمل لتسديد الحوالات التي قبلها وهو ما يسمى بتدوير الدين العام ، ومن خلال عملية حسابية بسيطة باستعمال اجمالي مبلغ الحوالات المذكور في الجدول للسنوات 2015-2022 ، وبأخذ اسعار الفائدة (سعر الخصم) المذكور انفا يتبين ان الحكومة العراقية ربما تكون قد دفعت مبلغ يقدر ب 15-17 ترليون دينار عراقي لخدمة دينها القصير الاجل خلال المدة المذكورة ، وهو مبلغ ضخم ويمثل حالة من الإجهاد المالي للخزينة العامّة للدولة ولو امكن تجنب هذا المبلغ فان استدامة مالية اكبر سوف تكون متاحة للبلد .

والسؤال الذي يمكن ان يثار هنا هل كان بالامكان تجنب هذا الدين من قبل المالية العامّة في العراق ؟ وللإجابة على هذا السؤال لابد من التعرف على طبيعة العجز والفائض في الموازنات العراقية للمدة قيد الدراسة ، وهذا ما يعرضه الشكُلّ رقم (1) والجدول الملحق رقم (1) الذي يوضح العجز والفائض الشهري الفعلي في الموازنات العراقية للمدة 2015-2022 ، ونلاحظ من خلال الشكُلّ أنّه وفي معظم اشهر وسنوات الدراسة كانت حالة الفائض هي المرافقة للموازنة العامّة الفعلية في العراق حيث أنّ العجز قد شوهد فقط منذ منتصف عام 2015 وإلى نهاية عام 2016 ، وكان السبب في ذلك التراجع الكبير لأسعار النفط وإيراداته والحرب وتكاليف الحرب على داعش في العراق ، وايضا تم تسجيل عجز في اشهر العام 2020 بسبب وباء كورونا وما تمخض عنه من تراجع في اسعار لنفط وايراداته ، في حين ان اشهر السنوات الباقية جاءت كلها بفائض فعلي في الموازنة ، أيّ أنّ هنالك 6 سنوات من اصل ثمانية كانت فيها حالة الفائض هي المسيطرة ، ومع ذلك لاحضنا في الجدول (1) السابق ان الحكومة العراقية كانت تطلق حوالات الخزينة قصيرة (الدين قصير الاجل) لكُلّ سنوات الدراسة

فما هو السبب في ذلك ؟ من الواضح هنا ان تأخر تحصيل الإيرادات بسبب تخلف ادوات المالية العامّة في البلد هو السبب في ذلك بحيث اصبح من الطبيعي في المؤسسات الحكومية العراقية ان تجد في حسابات بعض الخزائن والمؤسسات ذات النظام المحاسبي اللمركزي مبالغ كبيرة تفوق احتياجاتها لاتصل إلى الخزينة العامّة بالوقت المطلوب وهذا ما يشعر الخزينة العامّة بان هنالك نقص في السيولة تدفع من خلالها المالية العامّة إلى اللجوء إلى القروض قصيرة الاجل (حوالات الخزينة) من اجل تفادي نقص السيولة ، وهذا ما يفسر الحالة السابقة التي وجد فيها ان العجز ظهر في 28 شهرا من اصل 92 شهرا من الدراسة في حين ان كُلّ أشهر وسنوات الدراسة ظهرت فيها حوالات حوالات الخزينة كتعبير عن دين قصير الاجل تحتاجه المالية العامّة في العراق من اجل تعويض نقص السيولة لا اكثر .

من جانب اخر يمكن من خلال الشكُلّ (1) والملحق (1) يمكن ان نلاحظ ان اعلى مستوى للعجز الفعلي تم تسجيله في شهر نوفمبر من عام 2020 إذْ بلغ العجز نحو 16.6 ترليون ID في حين ان حوالات الخزينة الموجودة لدى البنك المركزي والبنوك التجارية بلغت 42.1 ترليون ID لنفس الشهر ، 46.1 ترليون ID للشهر الذي يليه ، 34.1 ترليون ID للشهر الذي قبله ، وهذا يؤشر خلل اخر في اداء المالية العامّة يرتبط أيضا بضعف اداء مؤسساتي ناشئ عن تخلف الادوات والنظام المحاسبي الحكومي بمجمله في البلد ، ويمكن لحساب الخزانة الموحّد هنا ان يمارس دورا محوريا في تصحيح هذا الخلل لان من خصائص هذا النظام الاساس هي المواءمة بين الإيرادات والنفقات من الناحية الزمنية ، أيّ أنّ الحكومة فيما لو استعملت هذا النظام فإنها لن تكون مضطرة إلى الاقتراض قصير الاجل لتعوض تأخر الإيرادات لأنّ الإيرادات هنا سوف تدخل مباشرة إلى حساب الخزينة العامّة وبشكُلّ يومي ، وحتى اذا كان لتغير اسعار النفط تاثير في هذا الاطار فان وجود الحساب الواحد سوف يحد من تاثيرات التغيرات النفطية الانية بشكُلّ كبير من خلال الاعتماد على مصادر الايراد الاخرى لدى المالية ولاسيّما ما يتعلق منها بالدوائر التي تعمل بالنظام المحاسبي الحكومي اللامركزي .

الشكُلّ (1) العجز والفائض الشهري الفعلي في الموازنات العراقية للمدة 2015-2022 .



المصدر : من عمل الباحث بالاعتماد على بيانات وزارة المالية لجمهورية العراق ، دائرة الموازنة .

2.3. التأثير في قدرة السياسة النقدية في التحكّم بالسيولة .

تعتمد قدرة السياسة النقدية في التحكّم في السيولة على مستوى التطوّر المالي في البلد ومن بين المشاكُلّ التي تواجهها الدول الاقل تقدما في هذا المجال هو تخلف الأنظمة المالية لديها ومن بين أهّم مظاهر هذا التخلف ارتفاع نسب العملة في التداول فضلا عن ارتفاع نسب الودائع غير الفعالة (الحسابات الجارية) ، أنما يحصل في العراق هو ان الودائع الحكومية يَتُمّ الاحتفاظ بها في المصارف التجارية الحكومية ، وهذه الودائع هي اقرب إلى ان تكون ارصدة موازنة منها إلى ودائع لدى الجهاز المصرفي فمعظمها يكون بشكُلّ ودائع تحت الطلب ناشئة عن الحسابات الجارية المفتوحة باسم الوحدات المحاسبية الحكومية والتي تحتفظ فيها بتخصيصاتها من الموازنة ، والجدول رقم (2) يوضح قيمة ونسبة الودائع الحكومية في المصارف التجارية ، ويمكن من خلال الجدول ملاحظة ان الودائع الحكومية شكلت نسبة تتراوح بين 22-30 % خلال المدة 2015-2022 و معظم هذه الودائع هي عبارة عن حسابات جارية لدى المصارف التجارية الحكومية إذْ لا يسمح قانون الإدارة المالية للمؤسسات الحكومية بإيداع اموالها لدى المصارف الخاصة وهذا الأمر أسهم بشكُلّ كبير في دعم ودائع المصارف الحكومية على حساب لمصارف الخاصة ، وعند جمع الودائع الحكومية مع ودائع المؤسسات العامّة يصبح لدينا ودائع القطاع العام والتي من الملاحظ في الجدول (2) انها شكلت نسبة بين 57-64% خلال مدة الدراسة وهذا يؤشر مسالة في غاية الاهمية حول هيمنة ودائع القطاع العام على مجمل الودائع في البلد مع التذكير ان هذه الودائع هي لدى المصارف الحكومية ومعظمها ودائع جارية وليست سوى ارصدة نقدية لتمويل عمل الموازنات الحكومية وان قدرة المصارف على الاستفادة منها محدودة جدا ومن ثَمّ فإنها تشكُلّ نوع من الموارد المالية المعطلة والمحسوبة على السيولة ولكن اداءها ضعيف وهذا الأمر ممكن ان يوقع السياسة النقدية في مشكلة عدم القدرة على التحكّم في جزء مهم من السيولة في الاقتصاد وهذه الحالة تجعل من فوائض المصارف كبيرة ولكن ليس هنالك امكانية لاستعمالها في الدعم التمويلي لمجمل الاقتصاد ، أيّ أنّ ودائع الحكومة هنا سوف تشكُلّ نوع من الفوائض التي لايمكن استيعابها في الائتمان لذلك تظهر فجوة كبيرة في الاقتصاد بين حجم الودائع وحجم الائتمان .

من هنا يمكن القول أنّ اعتماد ال TSA يمكن أنْ يمارس تاثيرا كبيرا على هذه الودائع بالاتجاه الذي يمكن الخزينة العامّة من الاستفادة من جزء منها بشكُلّ ودائع لآجال اطول يمكن الحصول على عائد منها لاسيّما وانه ثبت في التجارب الدولية أن استعمال هذا الحساب سوف يمكن إدارة النقد والخزينة من تحديد الرصيد اليومي والشهري الذي تحتاجه الحكومة والذي يجنبها حالات الاعسار المالي ، هذا من جانب ومن جانب اخر فان المصارف الحكومية لن تتاثر كثيرا من فقدان هذه الودائع لأنها لا تسهم بشكُلّ كبير في ربحيتها ويمكن لهذه المصارف ان تجد وجه اخر للاستفادة من خلال الاستفادة منها كودائع لاجال اكبر تكون افضل من الوديعة تحت الطلب وهذا الموضوع متفق عليه في اطار العمل المصرفي .

الجدول (2) قيمة ونسبة الودائع الحكومية في المصارف التجارية العراقية للمدة 2015-2022 .

Public Secture Deposit/Total Deposit	Government deposit/ Total Deposit	Public Secture Deposit	Public institutions Deposit	Private Sector Deposits	Central Government deposit	Total of Deposit	YEARS
63.3	23.4	40707157	25621596	23636904	15085561	64344061	2015
62	22.9	38690313	24419952	23708420	14270361	62398733	2016
61.1	22.1	40955277	26150312	26093354	14804965	67048631	2017
64.4	28.9	49529542	27256973	27364385	22272569	76893927	2018
62.6	30.2	51282946	26516541	30644365	24766405	81927311	2019
57.4	28.4	45688170	23059557	33927878	22628612	79616048	2020
56.18	28.4	49962974	24724893	38974663	25238080	88920114	2021
54.78	29.56	55357297	25454942	45696014	29902354	101053311	2022

المصدر : البنك المركزي العراقي ، دائرة الإحصاء والابحاث .

3.3. التأثيرات على القدرة الائتمانية للاقتصاد .

يحتاج كُلّ اقتصاد في العالم إلى أنْ يكون بمستوى مقبول من العمق المالي ويُعدّ الائتمان الممنوح من المؤشرات المالية المهمة في هذا المجال والذي يعبر عن قدرة الاقتصاد على تعبئة المدخرات والاستفادة منها ، وهذه المدخرات تشمل ما يدخره القطاعان العام والخاص ، ويعتمد ادخار الحكومة على الفرق بين إيراداتها ونفقاتها ، وقد لاحظنا في الفقرات السابقة أنّ المالية العامّة للحكومة العراقية كانت في حالة فائض لمعظم سنوات الدراسة ومع ذلك ظلت الحكومة تستدين من خلال حوالات الخزينة التي ظهرت لدى البنك المركزي والبنوك التجارية وهذه حالة مغايرة تعكس عن تناقضاً في المالية العامّة في العراق ، وعلى هذا الاساس ومع امكانية حل هذا من خلال استعمال TSA يصبح بإمكاننا ان نقول أنّ هنالك ادخار حكومي لاسيّما اذا وصلنا إلى مرحلة تحول جزء من نقود حسابات الحكومة الجارية إلى حسابات بآجال اطول ، ومن المؤكد أن تأثيرات ذلك ستظهر على الادخار والائتمان والعمق المالي في الاقتصاد لاسيّما مع كون ما ينقص من الودائع الجارية لدى البنوك التجارية مع استعمال TSA سوف يَتُمّ تعويضه من خلال ارتفاع رصيد حساب TSA الرئيس للخزينة العامّة والذي يَتُمّ فتحه اما في البنك المركزي او حتى في بنك تجاري ، أيّ ان محصلة تأثير استعمال هذا الحساب لن تكون باتجاه خفض

حجم الودائع في الاقتصاد وانما ستبقى الودائع بالمجمل كما هي والتغيير الذي سوف يحدث ما هو الا اعادة توزيع للودائع باتجاهين الاول اعادة توزيع بين الجهاز المصرفي في البلد والثاني هو اعادة توزيع نوعي للودائع يقلل من اهمية الجارية منها.

ويمكن قراءة موضوع تاثير TSA على الائتمان من جانب اخر والمتمثل في ان استعمال هذا الحساب سوف يعمل على تحرير الكثير من الودائع لدى المصارف التجارية والتي كانت تستثمر في اذونات الخزينة المركزية ، إذْ وكما هو متعارف في الادبيات الاقتصادية والمصرفية ان المصارف تفضل الاستثمار الامن لودائعها في اذونات الخزينة الحكومية من اجل تقليل المخاطرة (يفسر كثير من المحللين الماليين ان تقليل المخاطرة على حساب تعظيمها يُعدّ حالة من الهدر في الموارد) ، لذلك لنا ان نتصور ان المصارف التي كانت تعتمد تقليل المخاطر بالاستثمار في اذونات الخزانة سوف تكون مجبرة على تعظيم المخاطر في حالة تراجع مجالات الاستثمار في الاذونات والتي سوف تفرضها حالة عدم رغبة الحكومة في الدين قصير الاجل بسبب الوفورات التي سيحققها استعمال نظام TSA . والجدير بالذكر هنا ايضا ان عدم رغبة الحكومة او تقليصها لقروضها قصيرة الاجل سوف يخفض من عبئها المالي والمتمثل بعبء خدمة الدين العام ومن ثم سوف يمهد المجال امامها للاقتراض اكثر من اجل تمويل المشاريع الاستراتيجية ، أنّ تحرير جزء من ودائع الجهاز المصرفي من الدين القصير الاجل للحكومة سوف يمهد لاستعمال هذه الودائع من قبل الحكومة في السندات ذات الاجال الاطول . ومن التاثيرات المهمة في هذا المجال يمكن ان يؤدي تحرير جزء من ودائع القطاع المصرفي إلى التقليل من اثر المزاحمة (crowding out) في الاقتصاد ، إذْ ان تامين الحكومة لإيراداتها خارج الدين يمكن ان يسهم في تخفيض اسعار الفائدة ، ومن ثم اعطاء مجال اكبر للائتمان الممنوح إلى القطاع الخاص والذي يمثل عاملا حاسما في دعم الاستثمار ، فإن البنوك الخاصة والحكومية ومن اجل تعويض النقص في الأرباح يمكن ان تلجا إلى التنافس للحصول على مزيد من الودائع وتعبئة المدخرات من القطاع الخاص ومن بين اوجه المنافسة هذه هو اللجوء إلى زيادة اسعار الفائدة على الودائع الادخارية والزمنية .

4.3. الآثار الاخرى .

من بين الآثار الايجابية الاخرى التي يمكن ان تظهر مع تطبيق الحكومة العراقية لنظام TSA هو امكانية التقليل من الفساد المالي بسبب الحسابات السائبة ، إذْ سيكون من الممكن مراقبة التدفقات الداخلة والخارجة بشكُلّ ادق وتحديد مصادر هذه التدفقات وهو مايمكن من القضاء على الكثير من حالات الفساد المالي سواء أكانت في فقرات داخل أم خارج الميزانية ، كما ان الحساب سيوفر للإدارة المالية معلومات كاملة وفي الوقت المناسب عن الموارد النقدية المتاحة الأمر الذي سيمكنها من التحديد والتنبؤ بنقاط الخلل والعوامل المسببة لها .

5.3. السلبيات التي يمكن ان ترافق الموضوع .

تتمحور هذه السلبيات بالأساس في عدم القدرة على توفير الأرضية الملائمة لتطبيق النظام والتي نذكر منها على سبيل المثال -:

1- عدم انتظام شبكة الانترنت .
2- ندرة الكفاءات البشرية اللازمة لتطبيق الموضوع .
3- محاولات مجاميع المصالح الفاسدة للوقوف بوجه تنفيذ الحساب وعدم الالتزام ووضع المعوقات .
4- عدم القدرة على إقرار الموضوع او الإقرار الناقص له .

4. الاستنتاجات والتوصيات .

1.4.الاستنتاجات .

1- يُعدّ حساب الخزينة الموحّد TSA أحد البدائل المهمة التي يطرحها البنك والصندوق الدوليين من اجل تحسين نظم الإدارة المالية وضمان الكفاءة في استعمال الموارد النقدية ، وضمن هذا الحساب حاليا ضمن مشروطية المؤسستين الدوليتين لما له من دور في توفير الشفافية المالية والتخلص من مظاهر الفساد المالي .
2- يختلف اسلوب اعداد وتطبيق هذا الحساب من دولة إلى اخرى إذْ أنّ هنالك خصوصية ناشئة عن طبيعة النظام المالي في البلد ومستوى تطوره والفلسفة الاقتصادية السائدة ، وكلما كانت الدولة اكثر تقدما تصبح امكانية تطبيق هذا الحساب اسهل والنتائج المترتبة عليه افضل ، وهنالك اسلوبان للحساب المركزي واللامركزي وكُلّ منهما يعتمد على الصلاحيات في مجال المدفوعات .
3- يُعدّ العراق من الدول المتأخرة في استعمال هذا الحساب الذي اصبحت تستعمله اكثر من 130 دولة حتى الان ، ويمكن القول هنا ان البنية الاساسية لتطبيق هذا الحساب متوفرة حاليا في العراق بدرجة مقبولة ، فالقدرة الفنية لدى البنك المركزي ووزارة المالية والجهاز المصرفي جيدة ولكن الخزينة العامّة مازالت فنيا دون المستوى المطلوب ، كما ان انظمة الدفع التي يحتاجها الحساب مبدئيا تعمل في العراق ، وايظا فان البنك المركزي العراقي يمتلك من الامكانات مايؤهله للقيام بمهمة فتح الحساب وادارته .
4- تشير البيانات حول خدمة الدين في العراق إلى ان معظم الدين الداخلي الذي تم تسجيله كان من اجل التمويل القصير الاجل الناشيء عن تاخر ايرادات الموازنة ، وان جزء كبير من تأخر الإيرادات ناشئ عن تعدد حسابات الدولة وتجزئتها وتعقيدات النظام المحاسبي واجراءات الدارة المالية .
5- من الممكن ان يدعم حساب الخزينة الموحّد وضع السيولة في العراق لاسيّما وان البيانات تشير إلى ان جزءاً كبيراً من ودائع الجهاز المصرفي هي ودائع حكومية (تحت الطلب) لم تستفد منها المصارف بشكُلّ كبير في التوسع بالائتمان ، لذلك فان اعادة تنظيم الحسابات الحكومية سيمكن من تفعيل جزء من الودائع الحكومية بالشكُلّ الذي يخدم متطلبات السيولة في العراق ، أيّ ان رفع كفاءة إدارة النقد الحكومية سوف يمارس تاثيرا ايجابيا على مؤشرات السيولة .
6- من بين التاثيرات المهمة التي يمكن ان يمارسها حساب الخزينة الموحّد في العراق التأثير على القدرة الائتمانية للاقتصاد ، فكلما تجنبت الحكومة الدين الداخلي قصير الاجل فانها ستوفر موارد مالية وسيولة اكثر في الاقتصاد ، ويبدو من خلال تحليل البيانات في المحور الثالث ان المالية العراقية كمجملات تشير إلى حالة من الفائض في الميزانيات الحكومية لمعظم السنوات ولكن المالية العراقية ظلت تستدين (ديون قصيرة الاجل) ، وعليه لو استطاعت المالية تجنب هذه الديون جزئياً او كليا فانها ستوفر قدرة ائتمانية اكبر للقطاع الخاص .

2.4. التوصيات .

1- انطلاقا من تجارب الدول السابقة في هذا المجال ، من الضروري على وزارة المالية في العراق الإسراع بتنفيذ حساب الخزينة الموحّد TSA والأهّم من ذلك هو ان يكون تطبيقه مقترن بالبدء بتطبيق نظام إدارة المعلومات المتكامل IFMIS الذي سيقدم تسهيلات كبيرة لتطبيق هذا الحساب وذلك نظرا للتكاملية والارتباط الكبير والتأثير المتبادل بين البرنامجين.

2- وفق معطيات المالية العامّة في العراق من المفضل البدء بتطبيق الأسلوب المختلط للحساب (الذي يمزج بين المركزي واللامركزي والفيصل بين النظامين هو مستوى البنية المالية الاساسية في البلد) إذْ انه يتلاءم مع البنية المالية الاساس في البلد ، وهو ما يمكن الإدارة المالية من تفادي الكثير من المعوقات الناشئة عن عدم الاستعداد القانوني والإداري والفني في العراق.

3- ضرورة العمل على دراسة ومناقشة البدائل المتاحة لمواجهة المخاطر التي قد تبرز اثناء التنفيذ الفعلي للحساب وذلك استنادا إلى دراسات بحثية تركز على الاثار المتوقعة لتطبيق الحساب على المستويات الاقتصادية والادارية المختلفة مع الاخذ بالحسبان تاثير الحساب على مجموعات المصالح ذات العلاقة .

4- اتمتة الجهاز المصرفي ، وتوسيع الشمول المالي ، وتطويع دوائر الخزينة والمالية ، وايجاد واجهة الكترونية موحدة يمكن التعامل معها من كُلّ الاطراف ذات العلاقة ، يستدعي وضع خطة ستراتيجية للتنفيذ تخضع لمراحل متعددة من اجل ضمان انسيابية وكفاءة ودقة الوصول ، مع الاخذ بنظر الاعتبار قدرة الموارد البشرية المتاحة على فهم واستيعاب الحساب واليات تنفيذه وكيفية استعماله والقدرة على التطوير المستقبلي له .

5. المصادر

1- وزارة المالية لجمهورية العراق ، دائرة الموازنة ، الموازنات السنوية الفعلية لسنوات مختلفة ، بيانات غير مشورة .

2- البنك المركزي العراقي ، دائرة الاحصاء والابحاث ، على الموقع الرسمي للبنك . https://cbi.iq/

3- S. Pattanayak and I. Fainboim, 2010, Treasury Single Account: Concept, Design and Implementation Issues, *IMF working paper 10/143* (Washington: International Monetary Fund). (*http://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.cfm?sk=23927.0*).

4- Fainboim, I. and S. Pattanayak. 2011. "Treasury Single Account: An Essential Tool for Government Cash Management." IMF Technical Notes and Manuals 11/04. Washington, DC: International Monetary Fund.

5- RICHARD ALLEN, RICHARD HEMMING, AND BARRE.H.POTTER ,The International Handbook of Public Financial Management,PALGRAVE HANDBOOKE.

6- Dener, Cem, 2013. Rapid Assessment of Treasury Single Account Operations and Payment Systems. Washington, DC. World Bank. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0.

7- Ahmed, A. (2016). The treasury single account (TSA) as an instrument of financial prudence and management: Prospects and problems. Research Journal of Finance and Accounting, 7(4).

8- NWANKWO, S.N.P, *2017,*Transition to Treasury Single Account (TSA) Scheme inNigeria; Issues, Challenges and Prospects, *International Journal of Innovative Finance and Economics Research 5(2).*

9- Kanu, C. (2016). Impact of treasury single account on the liquidity. *ABC Journal of Advanced Research*, 5(1).

10- Kenneth Enoch Okpala, Oyinlola Akinyede, Temitope Mariam Worimegbe,2019 , Measuring the Impact of Treasury Single Account on the Failure of Financial Institutions, European Journal of Applied Business and Management,VOL 5 , NO 1 .