

أزمة المشروطينة في صندوق النقد الدولي من منظور إدارة الأزمات المؤسسية The Conditionality Crisis in the International Monetary Fund from an Institutional Crisis Management Perspective

ط. د العطرة لعلايبيّة* مخبر الدراسات القانونية للبيئة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة
d. rabah zeghouni@univ-guelma.dz
د. رابح زغوني جامعة 8 ماي 1945 قالمة
lalaibia.laatra@univ-guelma.dz

تاريخ النشر: 2022/04/16	تاريخ القبول: 2021/09/20	تاريخ الارسال: 2020/09/30
-------------------------	--------------------------	---------------------------

ملخص :

من منظور إدارة الأزمات المؤسسية، تبحث هذه المقالة في أزمة المشروطينة في برامج صندوق النقد الدولي للإقراض كأزمة إخفاق مؤسسي داخلية. على افتراض أن تطور أزمة المشروطينة لا تتصل فقط وبالضرورة بالظروف المتغيرة في الاقتصاد العالمي، التي تؤثر حتماً على شروط سياسات الإقراض، ولكنها تتصل أيضاً مؤسسياً بالأداء البيروقراطي لأجهزة الصندوق، الذي عجز عن إدارة التغيير المؤسسي اللازم للتكيف مع فشل سياسات المشروطينة في أغلب الحالات؛ سواء لناحية ضعف آليات اتخاذ القرار أو لناحية استسلامه لمشكلة ضغط الموازنة. وقد توصلت المقالة إلى تأكيد النتيجة التي مفادها أن إدارة التغيير المؤسسي ضمن صندوق النقد الدولي تبقى ضئيلة وغير فعالة، ما يعزز أكثر من دعاوى ضرورة الفصل بين دور صندوق النقد الدولي كداعم مالي ودوره كمستشار للبلدان التي تواجه تحديات العولمة.

الكلمات المفتاحية: الأزمة المؤسسية؛ المشروطينة؛ ضغط الموازنة؛ التكيف

*المؤلف المرسل : العطرة لعلايبيّة

Abstract:

From an institutional crisis management perspective, this article examines the conditionality crisis in International Monetary Fund lending programs as a crisis of internal institutional failure, by assuming that conditionality crisis is not

only related to changing conditions in the global economy ,that inevitably affect the conditions of lending policies, but it is also related to the bureaucratic performance of the fund who was unable to manage the necessary institutional change to cope with the failure of conditionality policies in most cases; in terms of weak decision-making mechanisms and the budget pressure. The article concluded that the management of institutional change within the International Monetary Fund remains minimal and ineffective, which reinforces more than before the claims of separating the role of the IMF as a financial supporter from its role as an advisor to countries facing globalization challenges'

Keywords: Institutional Crisis; Conditionality; Budget Pressure; Adaptation

مقدمة:

تشكل الأزمة متغيراً تفسيرياً مهماً لتفسير السياسات، فهي إذ تدفع ببعض القضايا إلى جدول الأعمال، فإنها تساعد في شرح وتفسير بعض الظواهر التي تعجز النظريات عن فهمها. لكن الأزمة ذاتها قد تتحول أحياناً إلى ظاهرة مستقلة لا بد من تفسيرها، وذلك ما يحصل عندما يصبح النظام المؤسسي في قطاع السياسات لأي مؤسسة موضع تساؤل. من الشائع أن تواجه المؤسسات أزمات تنشأ عن ديناميكيات تنظيمية دافعة باتجاه بروز أزمة مؤسسية يكتنفها الغموض من حيث السبب والتأثير ووسائل المواجهة، بما يهدد فعالية المؤسسة وحتى قدرتها على البقاء. لكن وفي نفس الوقت، يمكن أن تشكل تلك الأزمة نقطة تحول بالغة الأهمية في حياة أي مؤسسة، سواء كانت قد نشأت عن سوء الوضع الاستراتيجي أو القصور الإداري أو الركود التنظيمي، فمثل هذه الحالات تسلط الضوء على أي مشكلة رئيسية في تصميم النظام المؤسسي. ولكي تتمكن المؤسسة من الاحتفاظ بموقع متميز في بيئة معقدة ومتغيرة بسرعة، يتعين عليها أن تعمل على تكوين مجموعة من الاستجابات التي من شأنها أن تضمن قدرة المؤسسة على التكيف. لذا تعتمد المؤسسات الدولية كصندوق النقد الدولي إلى استحداث آليات معينة للتصدي لتداعيات الأزمة المؤسسية حتى لا تفقد جراء ذلك فعالية الأداء وحتى المصداقية.

منذ إنشاء صندوق النقد الدولي عام 1944 مثلت المشروطة، كآلية تحكم العلاقة بين التمويل الذي يقمه الصندوق وسياسات المقترضين، سمةً أساسية من سمات أنشطة الإقراض التي يوفرها الصندوق بهدف ضمان سلامته المالية. وعلى الرغم من أن المشروطة كانت دوماً في قلب أنشطة الصندوق، إلا أن التطورات التي صاحبها مع تغيرات مثل أزمة المديونية وبرامج الإصلاح الهيكلي، جعلتها من أكثر المجالات الرئيسية المثيرة للجدل من جهة في النقاش الدائر حول البنية المالية الدولية الجديدة، ولكن من جهة أخرى أيضاً حول الإخفاق المؤسسي الداخلي للصندوق. فالمشروطة حادت بصندوق النقد الدولي عن أهدافه المرسومة بسبب الفشل البيروقراطي، لذلك كان يجب إدارة هذه الأزمة وإيجاد حل معقول لتصحيح هذه الحالة غير الطبيعية بطريقة يمكن معها الحفاظ على الموارد الأساسية للصندوق دون المساس بثقة العملاء.

إن الأزمة المؤسسية هي حدث منخفض الاحتمال لكنه عالي التأثير يهدد القدرة التنافسية للمؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرار. وعليه فإن التحدي الإداري الرئيسي يكمن في تصميم وهيكل نظام تنظيمي قادر ومتأهب لتوقع الأزمات وإدارتها والتعامل معها في حال حدوثها. وبناءً على ذلك فإن الإشكال المطروح من خلال هذه الدراسة يتمثل في: كيف تعامل صندوق النقد الدولي مع أزمة المشروطة كأزمة مؤسسية؟ وفي مسعى الإجابة على هذا السؤال، تنطلق الدراسة من فرضية رئيسية مؤداها أن تطور المشروطة لا يرتبط بالضرورة بتغير الظروف في الاقتصاد العالمي بل يرتبط أيضاً بالبيروقراطية الداخلية، لذا فإن مواجهة الإخفاق المؤسسي عبر تعديل سياسات المشروطة ستساعد الصندوق على الحفاظ على استقراره أداء برامج مع زيادة الفعالية والكفاءة.

تهدف هذه المقالة إلى تحديد مفهوم للأزمة المؤسسية واليات إدارتها، كما تحاول أن تبين مظاهر الإخفاق المؤسسي في آلية المشروطة في برنامج صندوق النقد الدولي التمويلية، مع تبيان أهم البدائل التي انتهجها الصندوق للخروج من إخفاقه المؤسسي ومدى صلاحيتها. ومن أجل ذلك رتبت محاور هذه المقالة تبعا لهذه الأهداف على التوالي.

وحيث توظف هذه المقالة أدبيات الإدارة الإستراتيجية لمناقشة كيف يعالج صندوق النقد مظاهر الإخفاق المؤسسي، فإن منهج الدراسة يأخذ الطابع الوصفي في شرح مفهوم الأزمة المؤسسية وإستراتيجيات إدارتها، ويرتقي بعد ذلك إلى مستوي التحليل

بمناقشة كيف تبدو المشروطة كمظهر من مظاهر الأزمة المؤسسية، استراتيجيات الصندوق للتعامل معها ومدى فعاليتها.

المطلب الأول/إدارة الأزمة المؤسسية: المفهوم والاستراتيجيات

سواء في حياة الفرد أو المجتمع أو المنظمة، فإن الأزمة بقدر ما تشكل قيوداً على فعالية وكفاءة اتخاذ القرار، فإنها بالمقابل غالباً ما توفر في الوقت ذاته حوافز لإحداث التغيير المطلوب للتكيف مع متطلبات البيئة إذا ما تم تشخيصها بشكل صحيح، وهذا ما ينطبق على الأزمة التي تقع ضمن المؤسسات متسببة فيما يمكن تسميته أزمة مؤسسية.

الفرع الأول: في التعريف بالأزمة والأزمة المؤسسية

يمكن فهم الأزمة كحالة عدم يقين، يفتقر فيها صانعوا القرار إلى المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات مدروسة جيداً، كما أن جمع المعلومات المفيدة في أسرع وقت ممكن يمثل دائماً تحدياً كبيراً. وحتى وإن تم جمعها، فليس من السهل دائماً في حالة الأزمة تحليل المعلومات بشكل لا لبس فيه حتى يمكن تفسير الموقف بشكل صحيح¹. وللأزمة ثلاثة أبعاد أساسية تظهر في جوانب (البواعث، المظاهر، النتائج):

فأولاً، ليست الأزمة وليدة ذاتها ولكنها وليدة مجموعة من البواعث والأسباب المؤيدة لنشوتها وتفاقمها، لذا فإن معالجة الأزمات دون معرفة متعمقة لأسبابها وبواعثها التي أدت إليها تبقى معالجة غير علمية وغير مثمرة، وقد تدفع إلى تفاقم الأزمة بدل علاجها وحتى بروز أسباب جديدة لتزيد من تفاقم ومن شدة ضغطها، فضلاً عما تسببه من إهدار للوقت والجهد والتكلفة. أما ثانياً، فأعراض الأزمة هي تلك المظاهر التي يلمسها متخذ القرار، وهي تنشأ نتيجة لحدة التناقضات التي ولدتها حالة عدم التمييز في القرارات². وثالثاً، تشير النتائج للآثار السلبية للأزمة على الأهداف والاستراتيجيات المحددة، بسبب تتابع الأسباب واستمرار أعراض الأزمة. وعلى أساس من ذلك يمكن أن توصف الأزمة بما يلي:

- هي ظرف انتقالي Transitional يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول Turning

point وغالباً ما ينتج عنه تغيير كبير³؛

- هي حالة توتر، تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية، تؤثر

على مختلف الكيانات ذات العلاقة⁴؛

- تمثل الأزمة مأزقاً تنشئه وتدفع إليه جملة عوامل، يتزايد فيها حجم المجهول

ومكامن الخطر وتلاحق فيها وتتداعى الأسباب والنتائج⁵.

على أساس من ذلك، يمكن وصف الأزمة بأنها حالة غير اعتيادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو تعطيله، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد. وتتحدد الأزمة بوجود خصائص مشتركة تتمثل فيما يلي:

- وجود خلل وتوتر في العلاقات؛
- الحاجة إلى اتخاذ قرار؛
- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة؛
- نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ؛
- الوقت يمثل قيمة حاسمة.

وعند الحديث عن الأزمة المؤسسية، فهي تنشأ عندما يتم تفسير حدث محدد على أنه انعكاس للفشل المزمع أو المنهجي للترتيبات المؤسسية لقطاع السياسات في المنظمة. ويكمن السبب الجذري لنشوء أزمة مؤسسية في عملية التآكل المؤسسي التي تعمل بمثابة عملية حضانة للأزمة. هذا التآكل المؤسسي يشير إلى العجز المتزايد في أداء قطاع السياسات بسبب الفشل في التكيف مع بيئة المؤسسة إما نتيجة التغييرات الفعلية في أدائها أو بسبب تطور التوقعات العامة بمرور الوقت، على سبيل المثال: تعديل السياسات لتلبية التوقعات المتغيرة، أو عدم دعوة الجهات الفاعلة الجديدة للانضمام إلى عمليات صنع القرار لضمان استجابة وأداء أفضل⁶.

تأسيسا على ما سبق، فالأزمة المؤسسية هي مجموعة من الأحداث المنتظمة وغير متوقعة، ينجر عنها اضطراب في العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة. ويرى محمد رشاد الحملاوي بأن الأزمة هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المؤسسة، كما أنها تهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة⁷. وعلى أساس من ذلك، يمكن تعريف الأزمة المؤسسية بأنها "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب، مشكّلة صعوبة حادة أمام متخذ القرار. فتجعله في حيرة بالغة وسط دائرة من الشك واللايقين وقصور المعرفة وقلة البيانات والمعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات الأزمة"⁸

ويمكن القول أن الأزمة المؤسسية هي حدث يتصف بالآتي:

- أن يقع الحدث فجأة دون توقع، أو أن يكون توقعه قد تم قبل وقوعه بوقت قصير جداً لا يتسع لاتخاذ الإجراء المناسب لمواجهته؛
- أن يتسبب في وقوع خسائر مادية، مالية، بشرية أو نفسية؛
- أن يتسبب في خلق مشكلات جديدة لا تملك المنظمة الخبرة اللازمة لمواجهتها أو ربما كانت الخبرة قليلة وغير كافية.⁹

الفرع الثاني- مناهج تشخيص الأزمة المؤسسية:

يجادل مايكل ريجيستر Michael Register أنه على الرغم من أن الأزمة تشكل تهديداً خطيراً لبقاء واستمرار المنظمة، إلا أنها تمثل في الوقت نفسه فرصة لإعادة بناء سمعة تنافسية تُمكنها من مواجهة التحديات أكثر من أي وقت مضى. وفي السياق ذاته كان قد لاحظ كل من ويتزل Witzel وجونسون Johnson أن الأزمة التنظيمية تخلق خياراً بين إعادة التوجيه وإعادة التأهيل أو نقطة للأحسن:¹⁰ فالمنظمة عندما تفشل في توظيف خبراتها السابقة التي تعودت عليها في مواجهة موقف الأزمة، فإن ذلك يدفعها نحو الإبداع لأنه يضطرها لابتكار أساليب إدارة جديدة.

ويعد التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح إدارتها، وبدون هذه العملية يصبح التعامل معها ارتجالاً، وترتكز مهمة التشخيص الدقيق على مجموعة مناهج أساسية هي كالتالي:

أولاً- المنهج الوصفي التحليلي:

يقوم هذا المنهج على تشخيص الأزمة وفقاً للمرحلة التي وصلت إليها، من حيث تحديد مظاهرها وملامحها العامة والنتائج التي أفرزتها، أو تأثيرها على هيكل الكيان التي حدثت على مستواه سواء كان هذا الكيان دولة أو مؤسسة أو شركة، أو أسرة. وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها وجوانبها ومظاهرها التي وصلت إليها، والوضع والمرحلة التي وصلت إليها والأطراف الفاعلة فيها، والتداعيات التي قد تصل إليها¹¹.

ثانياً- المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات:

يعمل هذا المنهج وفقاً لنظرية أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأة وأنها ليست وليدة للحظة التي حدثت، ولكنها ناتجة تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة. ومن هنا فإن

أي تعامل مع الأزمة يجب أن يبنى أساسًا على معرفة كاملة بالماضي التاريخي للأزمة وكيفية تطورها.

ثالثا- منهج النظم في تشخيص الأزمات:

ينظر هذا المنهج للأزمة على أنها نظام متكامل، ومجموعة من العمليات (مدخلات الأزمة، نظام التشغيل الخاص بالأزمة، مخرجات الأزمة، التغذية العكسية) التي تعمل بتناغم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

الفرع الثالث: مفهوم إدارة الأزمات المؤسسية واستراتيجياتها

يهدف جوهر إدارة الأزمات المؤسسية إلى كسر دوامة سلبية تنحصر فيها المنظمة. وتزداد فرصة نجاح ذلك مع نجاح القادة التنظيميين في تشكيل مهام الأزمات الإستراتيجية.

أولا: مفهوم إدارة الأزمة المؤسسية

إن إدارة الأزمات المؤسسية هي عملية منهجية تقوم على نطاق المنظمة بأكملها من أجل تحديد الأزمات التي يمكن أن تؤثر على تحقيق أهدافها، وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ورصدها على نحو مهيكل ومتكامل ومنهجي. ويُشترط في عملية إدارة الأزمات المؤسسية أن تكون شاملة ومهيكله ومتكاملة وقائمة على نطاق المنظمة¹². إذ يتطلب إنجاز نهج إدارة الأزمات أن يكون هذا النهج متناسبا مع مستوى الخطر من حيث حجم المنظمة وطبيعتها ودرجة تعقيدها، شاملا في نطاقه، ومتكاملا مع أنشطة وإجراءات المنظمة، ومواتيا لعملية تحديث ورصد وتحسين مستمرة، وقادرا على الاستجابة للظروف المتغيرة.

وتعد إدارة الأزمات المؤسسية عنصرا رئيسيا في الإدارة الإستراتيجية، إذ ترتقي بها الخطة الإستراتيجية إلى مستوى آخر من التحليل؛ من خلال تبيان الصلة بين جميع فئات الأزمة والمنظمة بأكملها. ويستجيب هذا المفهوم لحاجة هيئات الإشراف والإدارة لفهم أهم عوامل الخطر التي تتعرض لها المنظمة والتي قد تؤثر على أهدافها، كما يتيح إعمال هذا المفهوم للمنظمات إمكانية تحسين وعيها بمحيطها، الأمر الذي من شأنه أن يمكن المديرين من التصدي للأزمات على نحو أكثر استباقا.

وعموما، تشمل إدارة الأزمات المؤسسية المهام التالية:

- التفسير: تكوين صورة جيدة للوضع بناءً على المعلومات المتوفرة؛

- صنع القرار الاستراتيجي: تحديد واتخاذ القرارات الحاسمة التي تؤثر على سمعة وهوية المنظمة؛
- التنسيق: تنسيق (تنفيذ) التدخلات المتصورة مع الجهات الفاعلة الأخرى ذات الصلة،
- المعنى: صياغة وإيصال إطار يوفر لكل من العالم الخارجي والمنظمة الداخلية شرحاً مقبولاً للحدث بالإضافة إلى إستراتيجية مقنعة حول كيفية حل الأزمة.

ثانياً: أهم الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات المؤسسية:

بمجرد أن يتضح أن المنظمة في حالة أزمة، يجب أن تظهر هناك استجابة لكي نتحدث عن إدارة الأزمات المؤسسية، حيث يتم تفعيل مجموعة من الأنشطة لوقف التصعيد في الأوساط الإعلامية والسياسية وتقليل الضرر الذي قد يلحق بالمؤسسة. وعلى سبيل التعميم، يجري التمييز بين إستراتيجيتين أساسيتين لإدارة الأزمات استجابة لأزمة مؤسسية: الاستراتيجيات المحافظة، التي تحافظ على الجوهر المؤسسي لقطاع السياسات في مواجهة التغيير. والاستراتيجيات الإصلاحية، التي تهدف إلى إعادة التوازن أو إعادة تصميم السمات المؤسسية لسياسة المنظمة من أجل ضمان ملائمة جديدة مع البيئة المتغيرة.¹³

أ- الاستراتيجيات المحافظة:

تهدف الاستراتيجيات المحافظة إلى مواجهة الأزمة من خلال إدخال تغييرات تدريجية على قطاع السياسات من دون اللجوء إلى تغييرات جذرية صريحة على ترتيباتها المؤسسية. وبدلاً من المشاركة في اختيار وجهات النظر المتعارضة، فقد تختار الجهات الفاعلة التي توظف إستراتيجية محافظة تقييم وتحسين السياسات القائمة، من أجل المحافظة على الوضع الراهن القائم، بهدف الحفاظ على الاستقرار وتجاوز الإخفاقات تدريجياً. بالنسبة للتيار المحافظ، فإن الأزمة المؤسسية تشكل خطراً يهدد القدرة على الوصول إلى أماكن صنع القرار، وبالتالي كثيراً ما تكافح الإصلاحات المقترحة لقطاع السياسات من خلال استخدام استراتيجيات تقليدية تهدف إلى استعادة الشرعية القديمة. ومن الناحية العملية، فإن بعض القطاعات السياسية تصبح بالتالي قادرة على "تحمل" الضغوط الناجمة عن الأزمات المؤسسية من خلال إجراء تغييرات تدريجية في أماكن صنع القرار.

ب- الاستراتيجيات الإصلاحية:

تركز الاستراتيجيات الإصلاحية على تكييف قطاع السياسات في مواجهة الأزمات. قد يعني التكييف إصلاحًا واسع النطاق لقطاع السياسات، على سبيل المثال: إعادة تصميم السياسات أو أماكن السياسة أو أساليب صنع القرار وتقديم المزيد من الترتيبات التشاركية لضمان سماع أصوات مختلفة في عمليات صنع القرار¹⁵. يمكن للإصلاح أن يعني أيضًا إعادة ترتيب توازن القوى داخل قطاع السياسات عندما تصبح الإجراءات أقل قوة، وهنا تُعرّف الاستراتيجيات الإصلاحية بأنها جهود جذرية تهدف إلى استعادة شرعية قطاع السياسات. ويبدو أن الإصلاحيين يضعون الكثير من الثقة في الاستراتيجيات الإصلاحية، وهم يرون علاقة مباشرة بين الأزمات المؤسسية والإصلاح السياسي الرئيسي، حيث يعقب كل أزمة تغيير في السياسات وهو في الغالب الأعم إيجابي.

المطلب الثاني: المشروطية كأزمة مؤسسية داخل صندوق النقد الدولي.

تمثل المشروطية سمة أساسية من سمات أنشطة الإقراض التي يوفرها صندوق النقد الدولي، وهي تُعرّف بأنها "الآلية التي تربط بين التمويل والسياسات"¹⁶. وعلى الرغم من أنها كانت دومًا في قلب أنشطة صندوق النقد الدولي، فإنها أصبحت من أكثر المجالات الرئيسية المثيرة للجدال في المناقشة الدائرة حول البنية المالية الدولية الجديدة. فعقب أزمة المديونية الشهيرة سنة 1982، زادت حدة المشروطية لدى صندوق النقد الدولي. ووفقًا لشروط الجديدة لم يعد متاحًا للبلدان الأعضاء الحصول على القروض، أو إعادة جدولة ديونها، إلا بإتباع سياسة معينة للإصلاح الاقتصادي يقدرها خبراء الصندوق، والتي تتعلق بالتقليل من الإنفاق الحكومي وترشيده بإزالة الدعم عن السلع والخدمات الأساسية، وتثبيت بند الأجور في الموازنة العامة، وإلغاء التحويلات لمنشآت القطاع العام، وتقليص دور الدولة في الاقتصاد؛ من خلال تحويل ملكية المشروعات العامة إلى القطاع الخاص¹⁷.

الفرع الأول: تطور المشروطية في سياسات الصندوق للإقراض

بحسب ما يعرفها صندوق النقد الدولي، "تشمل شرطية الصندوق بمعناها الواسع كلا من البرامج التي يدعمها الصندوق - أي السياسات الاقتصادية الكلية والسياسات

الهيكلية - والأدوات المحددة التي تستخدم في متابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف التي يقرها البلد العضو بالتعاون مع الصندوق. وتساعد الشرطة البلدان الأعضاء على حل مشكلات ميزان المدفوعات دون اللجوء إلى تدابير تضر بالرخاء على المستوى الوطني أو الدولي. وفي الوقت ذاته، تهدف هذه التدابير إلى حماية موارد الصندوق بالتأكد من أن ميزان المدفوعات سيكون قويا بدرجة تسمح للبلد المقترض بسداد القرض¹⁸.

تحدد المشروطة السياسات ومعايير الأداء التي يتعين على البلدان المقترضة أن تلبها للحصول على موارد مالية من الصندوق. ورغم أن المشروطة اقترنت في مستهل الأمر في اتفاقيات بريتون وودز بضمان السلامة المالية لصندوق النقد الدولي، فإنها تطورت أثناء خمسينيات القرن العشرين مع التوسع في أنشطة الإقراض التي يقوم بها صندوق النقد الدولي، بشكل أكثر تحديداً خلال الثمانينات والتسعينات، أين واجه صندوق النقد الدولي مشاكل معقدة في مرافقة الدول في أزمات مثل أزمة ديون البلدان النامية وانتقال البلدان الاشتراكية إلى اقتصاديات السوق. فحينها أصبحت المشروطة أكثر تعقيداً من أي وقت مضى؛ فبينما كان متوسط قيمة عدد الشروط الملزمة للترتيبات التي بدأت في الفترة بين عامي 1952 - 1973 هو 4,23، وبين عامي 1974 - 1982 هو 7,13، ارتفع بشكل مطرد بين عامي 1995-2000 إلى 12,42¹⁹.

في الواقع كان وضع شروط للإقراض في البداية أداة لحماية السلامة المالية لصندوق النقد الدولي لغرض واضح هو توفير الموارد المالية للدولة العضو التي لديها عجز في ميزان المدفوعات، لكن الارتباط بين الإقراض من جانب الصندوق ومشاكل ميزان المدفوعات أصبح أقل وضوحاً. فتدريجياً، وعلى نحو متزايد، أصبح الصندوق أكثر مشاركة في الإدارة الجزئية للاقتصاد بعيداً عن مجاله الأساسي في قضايا الاقتصاد الكلي النقدي والمالي ولقد صاحب هذا الاتجاه تطوراً أساسيان:

فأولاً، صار الصندوق يمارس نفوذاً متنامياً على الشؤون الداخلية مع الاستخدام المتزايد للمشروطة الإجرائية بدلاً من المشروطة المستهدفة؛ فبينما تشير الأخيرة إلى تدابير يمكن تليتها من قبل البلدان المقترضة بأي طريقة تختارها في مواجهة اختلافات مثل الحد من العجز المالي، تحدد الأولى كلاً من الغايات والوسائل من خلال إلزام البلدان بتنفيذ إجراءات معينة مثل تغيير نظام سعر الصرف أو تبني مبادئ حوكمة الشركات الجديدة. ومن بين العواقب المترتبة على ذلك أن الإجراءات التي تملّي سياسات معينة على

البلدان المقترضة تقيد أكثر السياسة الاقتصادية المحلية وتنتهك السيادة. وثانياً، كما أشار كابور وبب Kapur D ; Webb²⁰، فإن صندوق النقد صار يقدم في برامج شروطاً أكثر صلة بالحكم، وفق شكل جديد من الشروط تفرض الحاجة إلى التغيير المؤسسي في البلدان التي تنفذ برامج صندوق النقد الدولي وهو خروج واضح عن الغرض الأصلي من المشروطة.

رغم أن هدف صندوق مرتبط بحماية سلامته المالية، إلا أن الإنجاز الهزيل لبرامج صندوق النقد الدولي يقود أعداداً متزايدة من المراقبين إلى التأكيد على أن المشروطة لم تؤدي وظيفتها الأساسية والأسباب الرئيسية لعدم الكفاءة على هذا النحو يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يجعل العدد المتزايد من أدوات الرصد التي يستخدمها صندوق النقد الدولي المشروطة أكثر تعقيداً وصعوبة من أن نرصدها. ويعترف صندوق النقد الدولي ذاته بوجود "غموض بشأن حدود المشروطة"²¹:

- إن التصحيحات الهيكلية تجعل المشروطة مفرطة في التدخل ومكلفة في آن واحد. ونتيجة لهذا فإن البلدان الأعضاء لا تتحمس للمطالبة بالحصول على المساعدة من الصندوق، وهي بذلك لا تطعن في الشرعية السياسية لمؤسسة بريتون وودز فحسب، بل إنها تنتظر أيضاً إلى أن يصبح الموقف أكثر صعوبة قبل اللجوء إلى الإقراض من جانب صندوق النقد الدولي؛

- تبدو المشروطة غير فعالة في حفز التغييرات في السياسات. فمن ناحية، لا ينظر المقترضون إلى اقتطاع الأموال باعتباره تهديداً جديراً بالثقة. ومن ناحية أخرى، فإن الصعوبات التي تواجه في رصد الامتثال تقوض فعالية المشروطة؛

- تعاني شروط صندوق النقد الدولي من نهج "المقاس الواحد" الذي يناسب الجميع. ويستخدم موظفو صندوق النقد الدولي أفضل الممارسات والمعايير النظرية دون الاستثمار بما فيه الكفاية في الحصول على المعرفة بالظروف الأولية الخاصة بكل بلد، مثل العوامل السياسية المحلية والبيئة الثقافية.

الفرع الثاني: المشروطة كمظهر لإخفاق مؤسسي لصندوق النقد الدولي

إن عدم فعالية شروط صندوق النقد الدولي في جانبها التنظيمي يمكن تحليلها من خلال ما يسمى بالإخفاقات المؤسسية للصندوق، فتطور المشروطة لا يرتبط بالضرورة

بتغير الظروف في الاقتصاد العالمي بل يرتبط أيضاً بالبيروقراطية الداخلية والتي تتعلق بأوجه قصور مؤسسي على مستويين : يشير المستوى الأول إلى التحيز البيروقراطي المتأصل في صندوق النقد الدولي، في حين يتناول المستوى الثاني عجز صندوق النقد الدولي عن إدارة التغيير المؤسسي.

أولاً- التحيز البيروقراطي:

إن وجود تحيز بيروقراطي يعني أن لا تستجيب أنشطة صندوق النقد في مسائل الإقراض لاحتياجات الدول الأعضاء الجماعية بقدر استجابتها لمتطلبات ميزانيته الخاصة لأغراض السلامة المالية. وقد نشأ مثل هذا التحيز عن قدرة صندوق النقد المتزايدة على تحصيل مزيد من الاستقلالية والنفوذ في السياسة العالمية، بفضل اكتساب الخبرات الفنية وامتلاك المعلومات المؤدية إلى إمام أفضل بأداء الاقتصاد العالمي، وهي معلومات لا يتقاسمها الصندوق دائماً مع جهات فاعلة أخرى وخاصة الدول.

لقد جاء تطوير مبدأ المشروطة جنباً إلى جنب مع تحول المسؤولية من المجلس التنفيذي إلى الموظفين²². ومع هذا التطور الحاصل، فإن الموظفين أصبحوا لا يتمتعون بسلطة كبيرة في تحديد الأجندة فحسب، بل يمكنهم حتى اكتساب معلومات خاصة عن الوضع الاقتصادي للبلدان الأعضاء، ويشكل هذا التطور مصدراً قوياً لاستقلالية الموظفين الذين بات بإمكانهم توظيف هذا الاستقلال الذاتي لتحقيق هدفهم المفضل وهو تعظيم الميزانية، عن طريق تعديل قواعد المشروطة بمرور الوقت. ويشرح كل من درار وفوبال Dreher A., Vaubel R هذه المسألة أكثر؛ فتطور نظام المشروطة قائم على دوافع اقتصادية لتحفيز الطلب على ائتمان صندوق النقد الدولي؛ فيعمل الموظفون على إيجاد التوازن بين المنفعة الهامشية المتمثلة في فرض شروط القروض وضمن سلامتها المالية، درءاً لمخاطر خسارة الطلب على ائتمانها والتي قد تعني تضائل نفوذ الصندوق²³.

ثانياً-عجز صندوق النقد الدولي عن إدارة التغيير المؤسسي:

يظهر هذا العجز في ضعف آليات التحفيز داخل صندوق النقد الدولي وبين الصندوق والبلدان المتلقية. ويمكن التمييز بين إخفاقين رئيسيين في الحوافز. يشير الأول إلى عملية اتخاذ القرار؛ فعلى هذا المستوى يؤكد ويوليت Willett²⁴ على أن الضغوط السياسية تمنع الموظفين من تقديم المشورة بشأن القرارات التي تستند إلى التحليل الاقتصادي فحسب، ويمثل إقراض صندوق النقد الدولي لروسيا مثلاً واضحاً على ذلك، حيث أدت

الضغوط السياسية من جانب الدول الصناعية الكبرى إلى دفع الموظفين إلى اتخاذ القرارات التي لم تكن فعّالة من وجهة النظر الاقتصادية، ولكن في ظل التركيز البيروقراطي كان من المنطقي أن يشجع الصندوق على تقديم قرض لروسيا.

ويشير فشل الحافز الثاني داخل صندوق النقد الدولي إلى ما أطلق عليه سفينسون Svensson "مشكلة ضغط الموازنة"²⁵. إنه وفي معظم المنظمات المانحة، يوجد اختلاف بين قرارات التخصيص وقرارات الإنفاق؛ فبينما تتسم قرارات التخصيص بالثبات وتعتمد على المبادئ التوجيهية والإجراءات المحددة سلفاً، تتسم قرارات الإنفاق باللامركزية وتستند إلى مشاريع أو بلدان محددة. وبالتالي فإن المنظمات تُظهر انحيازاً قوياً دائماً في توزيع الأموال الملتزم بها على المتلقي السابق بصرف النظر عن أداء الحكومة المتلقية، ولا توجد صلة بين جهود الدولة المتلقية لتلبية الشروط وإنفاق التمويل.

المطلب الثالث: خطط إصلاح المشروطينة كمنهج لإدارة أزمة الصندوق المؤسسية

تتضمن الأزمة المؤسسية مظاهر مثل عدم تحقيق أهداف الشركة أو المؤسسة، عدم رضا العملاء أو الأعضاء، انعدام الثقة في الموظفين، أزمات مالية وأحداث أخرى غير متوقعة²⁶. وفي الواقع يمكن المجادلة بأن المشروطينة حادت بصندوق النقد الدولي عن أهدافه المرسومة وتسببت له في أزمة مؤسسية. وإنطلاقاً من ذلك كان يجب إدارة هذه الأزمة و إيجاد حل معقول لتصحيح الحالة غير الطبيعية، بطريقة يمكن بها الحفاظ على الموارد الأساسية للصندوق دون المساس بثقة العملاء.

نتيجة للترابط القوي بين النجاح في إنجاز برامج الإقراض ودرجة الملكية، فإن إصلاح المشروطينة يجب أن يركز على ضرورة تعزيز ملكية البرامج. ومفهوم الملكية مفهوم متعدد الأبعاد²⁷. فهو يشير أولاً إلى مدى البدء في تنفيذ الإصلاحات المخططة في البرامج محلياً أو خارجياً. وثانياً، يستند إلى فكرة مفادها أن الاقتناع الفكري فيما يتصل بمدى ملائمة التدابير أمر مهم. وأخيراً، يبدو أن درجة الدعم من قِبَل القيادات السياسية العليا تشكل عاملاً محدداً للملكية. وهناك نهجان متكاملان لإصلاح المشروطينة يهدفان إلى تعزيز الملكية.

الفرع الأول: إتباع نهج أكثر مرونة في تطبيق برامج الإقراض

يرى بعض منتقدي برامج صندوق النقد الدولي أن العقوبات المرتبطة بالشروط الحالية غير مرضية. فمن حيث المبدأ، تفرض العقوبات على أي برنامج قروض لم يكتمل بعد استناداً إلى ما اتفق عليه في أولى التدابير. وعلى هذا الأساس، فإن العلاقة بين صندوق النقد الدولي والبلدان المتلقية تستند ضمناً إلى منطق "إما أن تأخذ أو تترك". وتفتقر خطة العقوبات هذه إلى المرونة إذا ما وضعنا في الاعتبار الالتزام الذي يقع على عاتق أي دولة بتنفيذ تعديلات الاقتصاد الكلي والإصلاحات البنوية. لذا فإنه يمكن تحسين فعالية المشروطة من خلال نهج أكثر مرونة فيما يتصل بالملكية في برامج صندوق النقد الدولي.

بموجب هذه الخطة، يوافق صندوق النقد الدولي على عدم مقاطعة أي برنامج، حتى في حالات عدم التقيد بمعايير الأداء إذا رأى أن البرنامج سينفذ بنجاح في نهاية المطاف. وفي ظل هذه الظروف يمكن اعتبار البرامج التي يدعمها صندوق النقد الدولي ديناميكية ومرنة²⁸. ويمكن أن يكون الإجراء الأكثر مرونة حقاً هو إجراء يستند إلى مجموعة إصلاحات منفصلة؛ أي تقسيم مجموعات الإصلاح إلى عدة مجالات يكون كل منها موضوعاً لشروط محددة، والهدف من ذلك هو أن يكون الصندوق قادراً على وضع قيود أكثر تناسباً مع فترة التنفيذ الأولية. إن النهج المتمثل في تحويل الأموال من شأنه أن يسمح لكل دولة بتنفيذ الإصلاحات البنوية بالسرعة التي تسمح بها دون التشكيك في استلام الأموال إذا تم الانتهاء من قسم من الإصلاحات أو لم يكتمل بعد²⁹.

إذن يتلخص اقتراح المرونة في أن صندوق النقد الدولي سوف ينفق الأرصدة بما يتناسب مع تبني الإصلاحات البنوية المحددة في الاتفاق الأولي، ولكن معايير الأداء الكمية المعتادة هي وحدها التي سوف تكون موضع شروط. وعلاوة على ذلك، فإن وضع نهج مرّن يعني ضمناً أن صندوق النقد الدولي سوف يحتاج إلى الدخول في حوار مكثف وغير رسمي بشأن السياسات مع البلد المتلقي، وينبغي أن تؤخذ في الاعتبار آراء الحكومات والزعماء السياسيين والنقابات العمالية وأعضاء المجتمع المدني.³⁰

كما يتعين على صندوق النقد الدولي أن يعمل على إنشاء آلية أكثر منهجية لتوفير الدعم اللاحق للبرامج التي بدأتها البلدان، عبر استراتيجية تقوم على ثلاثة أبعاد: فأولاً، من الممكن أن تتمتع البعثات المقيمة في البلدان المتلقية بقدر أكبر من السلطة. وثانياً، يتعين على صندوق النقد الدولي أن يخصص المزيد من الموارد والوقت من أجل تحسين

فهمة للقيود السياسية التي تفرضها البلدان. وأخيراً، من الممكن إعطاء درجة أكبر من المبادرة للسلطات المحلية أثناء التفاوض على البرنامج من أجل إعطاء العملية قدراً أعظم من المصداقية، وهو ما يعني ضمناً الحاجة إلى سلوك أكثر مرونة من جانب موظفي صندوق النقد الدولي.

الفرع الثاني: تبسيط شروط الإصلاح الهيكلي

لا بد من إعادة النظر في المشروطة المالية للصندوق لتحريرها من مظاهر التحيز الإيديولوجي وأشكال التدخل المخلة بسيادة الدول، فالصندوق يجب أن يُعنى أكثر بالمسائل الفنية التي بررت إنشائه في البداية؛ أي تأدية الوظائف التي تساهم في تحقيق الاستقرار في النظام النقدي الدولي. ويتطلب ذلك إعادة النظر في دور حقوق السحب الخاصة، و نظام أسعار الصرف، و تنظيم السيولة، و تخليص حركية الائتمان من المشروطة الأيديولوجية والانتقائية³¹.

مراعاة للأداء الهزيل في برامج التصحيحات الهيكلية الأخيرة، يحاول صندوق النقد الدولي تبسيط شروط الاصطلاحات البنوية عبر تقليص حجم إصلاح القيود البنوية من حيث العدد من أجل تركيز الاهتمام حول الإصلاحات الهيكلية "الحاسمة" في تحقيق أهداف الاقتصاد الكلي. وتتبع المبادئ التوجيهية الجديدة الخاصة بالشروط ثلاثة مبادئ. فأولاً، لا بد أن تغطي شروط صندوق النقد الدولي الظروف الهيكلية "الحرجة" لنجاح أهداف البرنامج في مجال الاقتصاد الكلي. وثانياً، من الممكن أن تخضع الإصلاحات الهيكلية التي لا تشكل أهمية حاسمة، ولكنها وثيقة الصلة بأهداف البرنامج في مجال الاقتصاد الكلي وتقع ضمن المجالات الأساسية لصندوق النقد الدولي، إلى شروط الصندوق. وأخيراً، لن تنطبق الشروط على الإصلاحات الهيكلية التي لا تشكل أهمية حاسمة والتي تقع خارج المجالات الأساسية لمسؤوليات صندوق النقد الدولي حتى ولو كانت ذات صلة بالاقتصاد الكلي. لكن مكن الصعوبة الرئيسي يتجه ليرتبط بتحديد عتبة ما يعتبر حاسماً وغير حاسم في الإصلاحات الهيكلية؛ لأن استبعاد بعض الشروط من شأنه أن يهدد بشكل خطير تحقيق أهداف البرنامج أو قدرة الصندوق على مراقبة التنفيذ³².

مع مطلع الألفية الجديدة، وفيما يتصل بالمبادئ التوجيهية المتعلقة بالشروط، انخفض حجم الشروط انخفاضاً كبيراً في متوسط عدد الحالات الهيكلية في المجالات غير الأساسية في برنامج دعم النمو وتخفيف حدة الفقر (من 17 إلى 18 إلى 13 إلى 14 نقطة

مئوية)³³ ، لكن هذا الرقم المتوسط زاد في برامج المنظمة في السنوات الأخيرة بدلاً الاتجاه إلى مزيد من الانخفاض. وتشير هذه النتائج إلى اختلافات كبيرة بين طموحات إدارة الصندوق والتغييرات الفعلية التي تحققت حتى الآن³⁴. وذلك ما يعكس أيضاً غموض أهداف صندوق النقد الدولي بسبب الانقسامات داخل المجلس التنفيذي بشأن مدى ضرورة خفض الشروط البنوية.

خاتمة:

حيث تعد الأزمات هي سمة العصر الحديث، فإن إدارة الأزمات تعد من المسائل الأكثر إلحاحاً في تعامل المؤسسات مع ظروف بيئة خارجية معقدة ومتغيرة بسرعة. ويدفع تحليل أزمة المشروطة في صندوق النقد الدولي كما أثارها المقالة إلى ضرورة التأكيد على أن إدارة الأزمات لا يجب أن تكون علماً فقط فتتم ممارستها وفق أسس علمية مستقلة عن ظروف البيئة المتغيرة، بل يجب أن تكون فناً في الوقت ذاته؛ كونها تتطلب المرونة والقدرات الفنية التي تساعد المنظمة على إدارة الأزمة من خلال تطبيق الأساليب العلمية. وهذا ما يبدو مظهراً للفشل في أداء صندوق النقد في التعامل مع أزمة المشروطة؛ فبينما يزعم خبراء الصندوق أن شروط سياسات الإقراض تخضع لمعطيات اقتصادية فنية محضه، فإنها في الحقيقة لا تتلاءم غالباً مع ظروف الواقع ومتغيراته.

لا يرتبط فشل نظام المشروطة في صندوق النقد الدولي -كما هو شائع- فقط بالبيئة الخارجية التي يمارس فيها الصندوق نشاطه في الاقتصاد العالمي، بل يرتبط أيضاً بالبيروقراطية الداخلية. إن عدم فعالية شروط صندوق النقد الدولي في جانبها التنظيمي يمكن تحليلها من خلال ما يسمى بالإخفاقات المؤسسية للصندوق، والتي تتعلق بأوجه قصور مؤسسي على مستويين إثنين؛ يشير المستوى الأول إلى التحيز البيروقراطي المتأصل في صندوق النقد الدولي، ويتناول المستوى الثاني عجز صندوق النقد الدولي عن إدارة التغيير المؤسسي اللازم لتطوير عمليات السوق وبالتالي الحفاظ على النظام المؤسسي في البلدان المتلقية.

حتى وإن كانت استجابة الصندوق لأزمة المشروطة تمثل تقدماً في تحسين شروط صندوق النقد الدولي، فإنها لا تشكل بالضرورة استجابة مناسبة لمشكلة التغيير المؤسسي المطلوب؛ لأن التحدي الرئيسي يتمثل في الاستجابة للشواغل الجديدة التي ظهرت نتيجة لعولمة الأسواق من خلال ضمان التوافق بين الأهداف المحلية والعالمية.

ففي الواقع فإن العولمة تسير جنباً إلى جنب مع توحيد عمليات السوق، وصندوق النقد الدولي أصبح لاعباً رئيسياً في مثل هذه العملية، حيث يعمل وفقاً لوظيفته الجديدة في تيسير تنمية الأسواق في البلدان النامية وفقاً للمعايير العالمية .

يتعين على صندوق النقد الدولي أن يبني نهجاً جديداً في التعامل مع الشروط البنوية من أجل ضمان تماسك نظامه المؤسسي. فنجاح نظام المشروطة يعني ضمناً ضرورة التكيف المؤسسي وهي عملية معقدة جداً لا يمكن إدارتها وفقاً لما يسمى بالشروط السابقة. ولا ينبغي للحل البديل أن يأتي من رفض مثل هذا التغيير، بل لابد أن ينجح في التكيف مع تعقيده وتنوعه بشكل مباشر. وينبغي لبيروقراطية الصندوق أن تقبل بإعادة تقييم العنصر المؤسسي للمشروطة، وإذا ما استمر الفشل فلا بد حينها من الانفتاح على اقتراح الفصل بين دور صندوق النقد الدولي كداعم مالي ودوره كمستشار للبلدان التي تواجه عمليات العولمة.

الهوامش:

¹ Arjen Boin Institutioneel Crisis , The Crisis University Press, Leiden , 2018 , p.104.

² عثمان فاروق السيد، التفاوض وإدارة الأزمات، دار الأمين، القاهرة، 1998، ص83.

³ مدحت محمد محمود أبو النصر، مفهوم الأزمات منظور إداري واجتماعي، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلد14، العدد28، 1999، ص323.

⁴ فهد أحمد الشعلان ، إدارة الأزمات الأسس والمراحل والآليات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 34.

⁵ عثمان فاروق السيد، المرجع السابق، ص83.

⁶ - Chris Ansell, Institutional Crisis and the Policy Agenda. In book: & Nikolaos Zahariadis (Editors), Handbook of Public Policy Agenda Setting, Edition1, Edward Elgar publishing , Cheltenham, 2016. p.422.

⁷ محمد رشاد الجملاوي، إدارة الأزمات في الصناعة المصرية، المؤتمر السنوي الثاني في إدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، 1998، ص119 .

⁸ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأزمات، مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص 5.

⁹ إبراهيم العيسوي، مناهج مواجهة الأزمات، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 1992، ص31.

¹⁰ W. Weitzel and E. Jonsson, Decline in organizations: a literature integration and extension, Administrative Science Quarterly, Vol 34, N 91, 1989, p.109.

¹¹ محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص65.

¹² Arthur Williams, Michael L. Smith, Peter C. Young. Risk management and Insurance, 7th Edition, McGraw-Hill ,New York ,1995.

¹³ Boin Hart, Institutional crises and reforms in policy sectors. In H. Wagenaar (Ed.), Government institutions: Effects, changes and normative foundations Dordrecht, The Netherlands Kluwer Academic., 2000, p. 21 .

- ¹⁴Ansell, C., Boin, A., & Kuipers, S. Institutional crisis and the policy agenda. In book: & Nikolaos Zahariadis (Editors), Handbook of Public Policy Agenda Setting, Edition1, Edward Elgar publishing, Cheltenham, 2016. p.
- ¹⁵Edelenbos, J., van Schie, N., & Gerrits, L. Organizing interfaces between government institutions and interactive governance. Policy Sciences, N 43,2010, pp. 73–94.
- ¹⁶International Monetary Fund, Conditionality in Fund-Supported Programs-Policy Issues, February, Washington DC.2001.
- ¹⁷ طارق سامي حنا خوري، دور صندوق النقد الدولي في التأثير على القرارات السياسية والاقتصادية للدول (1989-2017) - دراسة حالة الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018. ص 65.
- ¹⁸ صندوق النقد الدولي، صحيفة وقائع، "شرطية الصندوق"، 30 مارس 2018، في: <https://www.imf.org/ar/About/Factsheets/Sheets/2016/08/02/21/28/IMF-Conditionality>. تم الاطلاع في: 28 أوت 2021.
- ¹⁹ Gould E.R. Money Talks: The Role of External Financiers in Influencing IMF Conditionality, Annual Meeting of American Political Science Association, San Francisco, September, 2001, p. 6.
- ²⁰ Kapur D., Webb R. Governance-related Conditionality of the International Financial Institutions, Group of 24 Discussion Paper Series, n°6, August (2000)
- ²¹ International Monetary Fund, Conditionality in Fund-Supported Programs-Policy Issues, February, Washington DC.2001. p. 8
- ²² Martin L.L. "Distribution, Information, and Delegation to International Organizations: the Case of IMF Conditionality", Cambridge Workshop on the Political Economy of International Finance and the BYU Conference on Delegation to International Organizations, September, 2002, p.20
- ²³ Dreher A., Vaubel R. The Causes and Consequences of IMF Conditionality, Emerging Markets Finance and Trade, vol.40, N3, 2004, p.26.
- ²⁴ Willett TD. "Towards a Broader Public Choice Analysis of the IMF", Claremont Colleges, Working Papers in Economics, March. (2002),
- ²⁵ Svensson J. "Why Conditional Aid Does not Work and What Can Be Done About It?", Journal Of Development Economics, vol.70, 2003, p.381.
- ²⁶ Mohsen Karimi Mehr. Crisis Management and Its Process in Organization. Mediterranean Journal of Social Sciences.MCSER Publishing, Vol 7 No 5, 2016 .p146.
- ²⁷ World Bank, "World Bank Structural and Sectoral Adjustment Operations: the Second OED Overview", Operations Evaluation Department Report 10870, June, Washington DC. (1992)
- ²⁸ Independent Evaluation Office, Draft Issues Paper for an Evaluation of structural Conditionality in IMF-Supported Programs, March, Washington D.C. (2005)
- ²⁹ Khan MS., Sharma S, "IMF Conditionality and Country Ownership of Programs", in IMF-Supported Programs, Recent Staff Research, A. Mody and A. Rebucci (eds), Washington D.C., 2006, pp.119-130.
- ³⁰ Collier P., Gunning JW., Hamada K., Report of the Group of Independent Persons Appointed to Conduct an Evaluation of Certain Aspects of the Enhanced Structural Adjustment Facility, IMF, Washington DC, 1998.

³¹ معمر قريدة، أهمية إصلاح صندوق النقد الدولي في تفعيل أداء النظام المالي العالمي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2017، ص 22.

³² International Monetary Fund, Operational Guidance on the New Conditionality Guidelines, May, Washington DC. 2003

³³ International Monetary Fund, Review of the 2002 Conditionality Guidelines, March, Washington D.C. (2005)

³⁴ Killick T. "The 'Streamlining' of IMF Conditionality: Aspirations, Reality and Repercussions", A Report for The Department for International Development, Overseas development Institute, London, April. (2002),