Algerian Journal of Human and Social Sciences
المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
ISSN : 2588-1558 / EISSN : 2710-8635

المجلد:06/العدد:01
(جوان 2022) ص:203-225

تعزيز حوكمة صندوق النقد الدولي: دراسة في فعالية نظام حوكمته الداخلية وشرعية تمثيله.

Enhancing the IMF Governance: a Study of the Effectiveness of its Internal Governance System and Representation Legitimacy

خلاف وليد [*1]

Walid KHELLAF [*1]

جامعة باتنة 1، (الجزائر) walidkhellaf43@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2021/12/07 **تاريخ القبول: 2022/05/12** **تاريخ النشر: 2022/06/18**

ملخص:

تهدف هذه المقالة إلى تحليل وتقييم نظام الحوكمة في صندوق النقد الدولي، بالتركيز على مدى فعالية نظام حوكمته الداخلية، وشرعية تمثيله لمصالح دوله الأعضاء، كما تتطرق الدراسة إلى مناقشة التقدم المحرز على مستوى الإصلاحات الهادفة إلى تحسين حوكمة صندوق النقد الدولي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، حوكمة صندوق النقد الدولي، تحسين الشفافية والمساءلة، تعزيز شرعية التمثيل.

Abstract :

This article aims to analyze and evaluate the governance system in the IMF, through emphasizing how effective is its internal governance system and the degree of its legitimacy of representing the interests of its member states. Also, It deals with the progress made at the level of the reforms aiming at improving the IMF governance.

Keywords:
Governance; IMF Governance; Transparency and Accountability improvement; the Representativeness Legitimacy enhancement.

* المؤلف المرسل.

1. مقدمة

عمل صندوق النقد الدولي خلال العقد الأخير من القرن الماضي، على الترويج لمفهوم الحوكمة (Governance) كنمط تسييري جديد مدعم للإصلاحات الاقتصادية، ومعزز للشرعية السياسية، ومحقق للفعالية المؤسساتية، عبر حوكمة السياسات الحكومية، ومراقبة امتثال البلدان المقترضة والمطبقة لبرامج التكيف الهيكلي لمبادئ ومعايير الحوكمة، ولكي تكتسب سياساته وبرامجه مصداقية وقبولا من قبل بلدانه الأعضاء، فإن الصندوق مطالب بالالتزام بمبادئ ومعايير الحوكمة في نظامه الداخلي، وبالأخص هياكله المؤسسية، وهذا من حيث مدى الفعالية والكفاءة، وكذا من حيث الانفتاح والشفافية والمساءلة.

ومن هذا المنطلق، يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يؤثر نظام حوكمة صندوق النقد الدولي في تفعيل أدائه وتعزيز مشروعيته؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلين التاليين: هل مكنت الإصلاحات الأخيرة لمسألتي حصص العضوية والقوة التصويتية من تعزيز الشرعية التمثيلية للصندوق؟ أم أن صندوق النقد الدولي بحاجة إلى إصلاحات عميقة وأوسع نطاقا في نظام حوكمته؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن صياغة الفرضيتين التالية:

–استطاع صندوق النقد الدولي بفضل الإصلاحات التدريجية المعتمدة في نظام حوكمته مواكبة تغيرات البيئة الاقتصادية العالمية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المقاربة التاريخية ، من خلال دراسة وتحليل السياقات التاريخية لتطور نظام حوكمة الصندوق، و مسيرة الإصلاحات المعتمدة فيه ، بالإضافة إلى المقاربة المؤسسية من خلال بحث وتحليل التحديات المتعددة التي مست هيكله التنظيمي

وآليات عمله المؤسسية، والإصلاحات المعتمدة للتكيف مع تغيرات البيئة الاقتصادية العالمية، وتفعيل أدائه، وتحسين استجابته.

2.حوكمة صندوق النقد الدولي: مفهوم عملي

يتناول هذا المحور تعريف موجز للصندوق، وتعريفين مختارين على سبيل المثال – لا الحصر – لحوكمة الصندوق، مع تبيان لأهمية الحوكمة بالنسبة لفعالية أدائه.

1.2 تعريف صندوق النقد الدولي:

يعد صندوق النقد الدولي وكالة متخصصة من وكالات منظومة الأمم المتحدة، أنشئ بموجب المعاهدة الدولية المبرمة بتاريخ: 1945/12/27م في واشنطن، بعد مصادقة الدول الأعضاء في "اتفاقية بريتونوودز"، يقع مقره في واشنطن العاصمة، يهدف الصندوق إلى تشجيع التعاون النقدي الدولي، والعمل على استقرار أسعار الصرف، والمساعدة في إقامة نظام مدفوعات متعدد الأطراف، وتمكين الدول الأعضاء عبر استخدام موارده المالية، من تصحيح الاختلالات في موازين مدفوعاتها، وتقديم المعونة والمشورة الفنية في شؤون النقد.[1]

2.2 تعريف حوكمة صندوق النقد الدولي:

التعريف الأول يعتقد بأن حوكمة الصندوق، تفترض قدرته على تحديث آليات إدارته، وتحسين أنماط تسييره، وتطوير سياساته، وذلك عبر تعزيز شرعية تمثيله لمصالح جميع الدول الأعضاء، عبر إصلاح أنظمة التصويت، وتوزيع الحصص، بما يضمن التوازن في حقوق أصحاب المصالح، وإصلاح أنظمة صنع القرار فيه، بتمكين وتضمين جميع الدول كأعضاء أو مساهمين ومقترضين في العمليات القرارية، وكذا الوفاء بمعايير الشفافية، عبر الانفتاح وتمكين الدول المعنية بسياساته، والمتأثرة بقراراته – كأصحاب مصلحة – من

الوصول إلى المعلومات المتعلقة بآليات وقواعد صنع واتخاذ القرار،واعتماد المعرفة المحلية في إعداد البرامج والاستراتيجيات القطرية، عبر إشراك الدول والمجتمعات المحلية في تحديد المشكلات، وتصور الحلول، فضلا عن إقرار مسؤوليته، وضمان مساءلته أمام الحكومات، والمجتمعات المحلية، والمواطنين المعنيين والمتأثرين بسياساته.[2]

التعريف الثاني، يع تبر حوكمة الصندوق "حوكمة داخلية أو ذاتية Internal Governance"، تنطلق من معالجة أوجه الضعف والعجز أو القصور المميز لأدائه، عبر تجسيد متطلبات الحوكمة السليمة، لضمان حسن استخدام موارده بفعالية وكفاءة، ومن ضمنها: تحديد سلطات كبار المساهمين في رأسماله، بالشكل الذي يحقق التوازن والمعاملة المتكافئة لجميع الدول المساهمة، وتعزيز وضعية واستقلالية المجلس التنفيذي، وذلك بتنظيم عمله، وتحديد المسؤوليات، وتوضيح الصلاحيات، لضمان مسؤوليته تجاه البلدان المساهمة، ووضع استراتيجيات إدارة المخاطر، ومراقبة الامتثال، وضمان تقييم مستقل من شأنه دعم سلامة الإشراف، والرقابة الداخلية، والتدقيق، ومراجعة الحسابات المالية ... وتطوير قدرات ومؤهلات موارده البشرية ممثلة بمسؤوليه السامين وموظفيه، مع تدريبهم على برامج مخصصة للامتثال للقواعد الأخلاقية، ومبادئ النزاهة، كاعتماد مدونات قواعد السلوك والإبلاغ عن التجاوزات ... وتحسين المساءلة، عن طريق زيادة الشفافية في توفير المعلومات، والإفصاح عن الوثائق وإتاحتها للاطلاع العام، مع توسيع مشاركة البلدان والمجتمعات المحلية ممثلة بالمنظمات غير الحكومية، وتضمينهم في عمليات صنع القرار، بالشكل الذي يدعم شرعية تمثيله[3].

وهذا التعريف، يفترض بدوره الالتزام بمجموعة من القواعد والمعايير المعبرة عن الحوكمة، لعل أهمها: الانضباط عبر إتباع قواعد سلوك أخلاقي مناسب، والشفافية، والاستقلالية عبر

ضمان تقييم مستقل لسياساته وأدائه، والمساءلة من خلال إمكانية تقييم وتقدير أعمال المجلس التنفيذي، والمسؤولية تجاه جميع الأطراف أصحاب المصلحة، والعدالة عبر ضمان حقوق كل المجموعات أصحاب المصلحة واحترامها، والمسؤولية الاجتماعية تجاه موظفيه، والبيئة، والمجتمعات المحلية المتأثرة والمعنية بسياساته.

3.2 أهمية حوكمة صندوق النقد الدولي:

في ظل تعاظم دور الصندوق كفاعل نشيط في إدارة وتسوية القضايا المالية والنقدية العالمية، فإن حوكمته تكتسي أهمية بالغة، من أجل تطوير أدائه، وتحسين استجابته، حيث لم يعد من المناسب الادعاء بأن إشرافه الحالي ملائم لاحتياجات ومتطلبات القرن 21م، وبالتالي، فالمطلوب هو اعتماد إصلاحات، وآليات جديدة للحوكمة ، يمكن أن تسخر مختلف الطاقات والموارد بطريقة متماسكة، عبر توسيع مشاركة بلدانه في العمليات القرارية، وتنشيط ولايته، ذلك بأن القيادة على المستويات العليا الموكلة لرؤساء الدول والحكومات، ضرورية لتوفير التوجيه الاستراتيجي المطلوب للصندوق، لضمان فعاليته في إدارة الأزمات المالية العالمية، وبالنظر إلى أن المجموعة القوية الممثلة في مجموعة السبع G-7المكونة حصرا من الدول الصناعية الغنية، تعاني عجزا ديمقراطيا، أنتج فراغا على قمة النظام الدولي، فمن الجوهري توسيع مشاركة بلدانه في عمليات صنع القرار، لتشمل بلدانا من أقاليم وثقافات رئيسية كأعضاء وأنداد، لبحث مشاكل التمويل والفقر والمديونية ... عبر تحديث وحوكمة نظام صندوق النقد الدولي الذي يتمتع نسبيا بالكفاءة، لكنه يفتقر إلى المشروعية السياسية، بتوجيه الاهتمام أكثر باقتصاديات السوق الناشئة، بعيدا عن البلدان التي هيمنت من قبل وتضاءل دورها في الاقتصاد العالمي، واعتماد إجراءات أكثر انفتاحا وشفافية لاختيار إدارته الخاصة به، وتنقيح المبادئ التوجيهية بشأن المشروطية، بهدف جعلها أقل تحكم ا وتطفلا، وأكثر تعاونا في تعاملاته مع الدول الأعضاء[4].

كما تنبع أهمية حوكمته، من تنامي إدراكه للمخاطر والآثار المترتبة عن سياسته، والتعهد بالتحقيق، واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها، وإقرار الإصلاحات المؤسسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنمائية، ولن يكتسب النظام الدولي مزيدا من الديمقراطية والإنصاف، إلا بتضافر جهوده للإصلاح والحوكمة[5].

3. حوكمة صندوق النقد الدولي: سياقات وتحديات

عرف نظام حوكمة صندوق النقد الدولي تطورات على مدى العقود الستة التي تلت إنشاءه (1945-2006م)، جاءت في سياق محاولة الصندوق التكيف مع تغيرات البيئة العالمية،والاستجابة لتحديات متعددة مست هيكله التنظيمي وآليات عمله نستعرضها فيما يلي:

1.3 الانتقادات المرتبطة بالنظام الهيكلي لصندوق النقد الدولي:

أ-على مستوى عملية اختيار المدير العام للصندوق: تمثل عملية اختيار الرئيس المدير العام لصندوق النقد الدولي، أحد أبرز الانتقادات الموجهة لنظام حوكمته، ذلك بأن عملية الاختيار تعود إلى اتفاق أخوي غير مدون، بين الولايات المتحدة وأوروبا، والذي يقضي بأن يكون رئيس البنك الدولي أمريكيا، تتولى الإدارة الأمريكية تعيينه دوما دون اللجوء إلى عملية الانتخاب، مقابل رئاسة أوروبا الحصرية لصندوق النقد الدولي، ويرجع هذا الترتيب غير المعلن، إلى وقت إنشاء المنظمتين عام 1944م، حين كان النظام الاستعماري لا يزال قائما، إلا أنه لم يعد من المنطقي والمفهوم استمرار هذا الترتيب الغريب في القرن الواحد والعشرين[6]، في ضوء أفول النظام الاستعماري، واستقلال أغلب الدول المستعمرة، فضلا عن بروز اقتصاديات ناشئة وصاعدة، تنافس الولايات المتحدة، وتتفوق أحيانا على اقتصاديات

الدول الأوروبية نفسها كالصين مثلا، كما أن تولي الولايات المتحدة اختيار منصب نائب رئيس صندوق النقد الدولي، واحتضانها لمقره في العاصمة واشنطن، والهيمنة على عمليات التصويت وصنع القرار – كما سيأتي بيانه لاحقا – هو ما يجعل تأثير الإدارة الأمريكية في سياسات صندوق النقد الدولي الخارجية واضحا ومعترفا به.

ب- على مستوى عضوية صندوق النقد الدولي: توسعت عضوية صندوق النقد الدولي من 29 دولة ذات عضوية أصلية عام 1945م، إلى 117 دولة عام 1970م، لتبلغ حاليا 190 بلدا، ولم تخلوا مسألة العضوية من الخضوع للاعتبارات السياسية المعبرة عن هيمنة ووصاية الولايات المتحدة، ومعها الدول الأوروبية الليبرالية المنسجمة معها، كفرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة، فقد تأخر قبول عضوية البلدان الشيوعية سابقا كرومانيا (1972م)، وهنغاريا (1982م)، وبولندا (1986م)،وأنغولا (1989م)،وبلغاريا (1990م)،وألبانيا (حتى عام 1991م) كما تأخر انضمام إسبانيا (حتى عام 1958م)، والبرتغال (1961م)[7]، بسبب العزلة السياسية والاقتصادية المفروضة عليهما، تبعا لطبيعة أنظمتهما السياسية (الديكتاتورية اليمينية لنظامي فرانكو و سالازار)، ولكن جرى قبولهما استجابة لظروف الحرب الباردة.

ج- على مستوى تركيبة المجلس التنفيذي: كان يتشكل في البداية من 12 مديرا تنفيذيا (1946)، ليبلغ 20 مديرا تنفيذيا عام 1964م، ويصل إلى 24 مديرا تنفيذيا منذ عام 1992م.[8]

تعكس تشكيلته علاقات القوة (القوة الاقتصادية والمالية) المستندة إلى البيانات الاقتصادية للدولة (تقديرات و/أو بيانات الناتج المحلي الإجمالي) وحصتها التي تعادل نسبة اكتتابها في الصندوق، والذي ستحدد فيما بعد قوتها التصويتية، حيث تضم تركيبته حاليا (2021م) ستة مديرين تنفيذيين منتخبين مباشرة من قبل بلدانهم التي تملك أكبر عدد من أسهم رأس مال الصندوق، (الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، والصين، وألمانيا، وفرنسا، والمملكة

المتحدة)، كما ينتخب الاتحاد الروسي والمملكة العربية السعودية مديرا تنفيذيا ممثلا لكل منهما، والباقي ينتخبون لمدة عامين من قبل البلدان الأعضاء في مجموعاتهم، والمكونة من 16 مجموعة منتخبة [9] ؛ هذه التركيبة للمجلس التنفيذي بتم انتقادها باعتبارها غير متوازنة، فدول الجنوب، وبالذات الدول الافريقية البالغ عددها 52 دولة عضوا من أصحاب المصلحة كمساهمين ومقترضين، لم تحصل إلا على مقعدين للمدراء التنفيذيين، في المقابل، تمثل أوروبا التي تضم 40 دولة – باستثناء روسيا الفيدرالية – بتسعة مقاعد للمدراء التنفيذيين، بينهم ثلاث مدراء منتخبين مباشرة من دولهم (سابقا كانوا معينين)، فضلا عن ذلك، فإن تركيبة مجموعة المدراء التنفيذيين المنتخبين، لم تشكل في معظمها على أساس التوزيع الجغرافي للمناطق أو الأقاليم، فبعض التشكيلات متجانسة إلى حد ما، بينما العديد من المجموعات تضم أعضاء من مناطق جغرافية مختلفة، فالمجموعة التي تمثلها إيران تضم في عضويتها بلدانا من شمال افريقيا (الجزائر، وتونس، وليبيا، والمغرب) وبلدا من غرب إفريقيا (غانا) وبلدانا من جنوب وغرب آسيا (باكستان، وأفغانستان، وإيران)، والمجموعة التي تمثلها حاليا صربيا، تضم بلدانا من وسط وشرق أوروبا ووسط آسيا، حيث تشمل: سويسرا، وبولندا، وصربيا، وأذربيجان، وكازاخستان، وأوزباكستان ... وتزداد الأمور تعقيدا، نظرا لكون المدير المنتخب، يجب أن يصوت ككتلة لجميع البلدان التي يمثلها، بغض النظر عن إمكانية وجود اعتراضات أو عدم توافق داخل مجموعته، ولكن من الناحية الواقعية، فالتصويت نادر في المجلس التنفيذي، ذلك بأن القرارات تتخذ عادة عبر التوصل إلى حلول وسط (حلول توفيقية) عبر مناقشات غير رسمية، تحت إشراف الرئيس المدير العام للصندوق، حتى التوصل إلى توافق بأغلبية أعضاء المجلس التنفيذي [10] ؛ وعلى هذا الأساس، فدول كل مجموعة منتخبة تتباين فيما بينها من حيث قدراتها وإمكاناتها، خاصة منها، القوة الاقتصادية، والمالية، و التصويتية، فضلا عن طبيعة أنظمتها السياسية، وهوياتها الإقليمية، والقيمية، ثم تجد غالبية

الدول الأعضاء أن مصالحها ممثلة بدولة أخرى، وهو ما يطرح التساؤل حول الأساس المعتمد في تصنيف عضوية مجموعات المجلس التنفيذي المنتخبين (؟).

د- على مستوى نظام التصويت: تتحدد القوة التصويتية بناءا على مجموع الأصوات الأساسية المتساوية لكل دولة عضو، و مساهمات الدولة العضو في رأسمال الصندو ق (حصص العضوية)، وتتخذ كافة قرارات الصندوق بأغلبية الأصوات المدلى بها، ما لم يرد خلاف ذلك بالتحديد[11] ؛ وقد تم تخصيص الأصوات الأساسية كتعبير عن المساواة الأساسية بين الدول الأعضاء، والموجهة نحو تعزيز هوية الصندوق كمنظمة عالمية وعامة، أما الأصوات القائمة على الحصص، فقد جرى تخصيصها كتعبير عن الحاجة إلى ضمان تمثيل قوي للدول الغنية والقوية لتلعب دورا أساسيا في تمويل احتياجات الصندوق، والوفاء بالتزاماتها تجاه ه، لضمان فعاليته في إدارة الشؤون المالية والنقدية العالمية، والذي تحقق عبر التوزيع التناسبي للأصوات، وبينما مثلت الأصوات الأساسية في الصندوق عام 1946م ما نسبته 11,3 في المائة من إجمالي الأصوات، لترتفع إلى 38 في المائة عام 1955م، إلا أنها بعد مضي 40 عاما، تآكلت وفقدت تأثيرها مع زيادات الحصص، لتبلغ حوالي ثلاثة (03) في المائة من إجمالي الأصوات، وبالتالي تراجع التمثيل العالمي للمنظمة [12]، وهكذا حازت الولايات المتحدة أكبر مساهم في الصندوق على 17,43 في المائة من الحصص، و17,11في المائة من الأصوات (تقديرات سابقة)، وهو ما يمنحها حق النقض على أهم القرارات التي تتطلب أغلبية 85 في المائة، بما في ذلك زيادة الحصص التي يجب أن يوافق عليها الكونغرس، وهذا ما يبين حجم النفوذ الأمريكي في المنظمة، والتي تسعى إلى الحفاظ عليه، بالشكل الذي يخدم مصالحها [13] ؛ أما على صعيد الدول النامية فحصصها ضعيفة جدا على المستوى الفردي، ومحدودة على مستوى المجموعات المنتخبة كل على حدة، (القوة التصويتية لمجموعتي دول القارة الافريقية مجتمعة باستثناء شمال افريقيا حاليا هي 04,7 في

المائة) بالشكل الذي لا يمكنها حتى من التعبير عن مصالحها، أو ضمان الحد الأدنى من المشاركة الفعلية في عملية صنع القرار، وهو ما تسبب في تهميشها من العملية القرارية في صندوق النقد الدولي، وبالنتيجة ثمة عدم مساواة في القوة التصويتية، كما التمثيل في مجلس إدارة الصندوق.

2.3 العقبات والمآخذ المتعلقة بآليات عمل صندوق النقد الدولي:

أ-على مستوى المشاركة: تنعكس مسألة ضعف التمثيل، وعدم المساواة في القوة التصويتية في مجلس إدارة الصندوق، على ضعف المشاركة، والافتقار إلى الشفافية في عمليات صنع القرار، وتبرز المشكلة في أن القرارات المتخذة والسياسات المعتمدة من قبل الصندوق، تتبع منطقا عالميا يتعارض مع الأهداف الوطنية و/أو المحلية للبلدان الأعضاء المعنية بها، وبالتالي، من الصعب قبول القرارات المتخذة والسياسات المعتمدة من طرفه، وتنفيذها بفعالية من قبل بلدان غير ممثلة تمثيلا كافيا، وبالتالي غير مشاركة بفعالية في اعتماد برامج وسياسات تعتبرها متعارضة مع أهدافها ومصالحها الوطنية، وهو ما ينعكس بالضرورة على افتقارها للإحساس بملكية البرامج والإصلاحات المعتمدة من قبل الصندوق، والرغبة في إنجاحها، من منطلق عدم مشاركتها في تصميمها وتنفيذها، والفشل في تعزيز الدعم والالتزام الحكومي والمجتمعي ببرامج وسياسات الصندوق، أو بناء التوافق والاجماع حولهما، وبالنتيجة، فإن محاولة التوفيق بين "المشاركة Participation" و"الملكية Ownership" بكل دقة وصرامة، تمثل تحديا حقيقيا لصندوق النقد الدولي[14]

كما واجه صندوق النقد الدولي ضغوطا متزايدة خلال العقد الأخير من القرن الماضي، من أجل الانفتاح أكثر على مجموعات أوسع ممثلة بالأجهزة التشريعية، والمجتمع المدني العالمي، لإضفاء الطابع الديمقراطي على عمليات صنع القرار فيه من خلال ضمان قدرتها على اسماع آرائها للصندوق، ووضعها موضع الاعتبار، وجعل الصندوق أكثر

مساءلة، وبالمقارنة مع توأمه البنك الدولي، فقد كان الصندوق أبطأ في الانفتاح على المنظمات غير الحكومية[15].

ب- على مستوى ممارسات الحوكمة غير الرسمية: اعتمدها صندوق النقد الدولي بحجة فعاليتها الكبيرة في الاستجابة لأزمات النظام المالي العالمي، والتي تتطلب السرعة والمرونة في معالجة المواقف المتأزمة، عبر تحويل المناقشات وعملية صنع القرار من المجلس التنفيذي إلى مجموعة أصغر من صناع السياسات غير المقيدين بترتيبات التصويت أو الإجراءات الرسمية، بدءا بمجموعة العشرة (G-10)، التي بدأت اجتماعاتها في ستينيات القرن الماضي على مستوى وزراء المالية ومحافظي البنوك المركزية لكل من: كندا، وفرنسا، وألمانيا، وإيطاليا، واليابان، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة، وبعض الدول الأوروبية الأخرى، مع إضافة سويسرا في عام 1964م لتصبح 10+1، وقد أثار تشكيل هذه المجموعة الصغيرة لمناقشة مسائل من صلب أعمال المجلس التنفيذي للصندوق حفيظة واستياء الدول المستبعدة كأستراليا والبرتغال، اللتان اعتبرتاها "ناديا حصريا للغاية"، بعد مطالبتهما المتكررة – بلا جدوى – للانضمام إلى هذا النادي الجديد، كما عبرت الدول النامية عن قلقها وتوجسها من اعتماد نهج للتعاون الحصري والمغلق بين الدول الصناعية من شأنه أن يحل محل التوجهات العالمية للصندوق، حيث بادرت – كرد فعل على انشاء مجموعة العشرة – إلى إنشاء مجموعاتها الخاصة بها، بدءا بمجموعة الـ 77 على مستوى منظمة الأمم المتحدة، ثم كمجموعة متفرعة عنها ممثلة بمجموعة الـ 24 على مستوى صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، لمناقشة القضايا الاقتصادية الدولية، وصياغة مواقف مشتركة ؛ وفي أعقاب انهيار نظام بريتونوودز للقيم الاسمية الثابتة والمرنة القابلة للتعديل، في أوائل سبعينات القرن الماضي (1971م) وما تلاها من ظروف اقتصادية مضطربة (سلسلة من أزمات العملات الكبرى، والتضخم المرتفع في البلدان الصناعية الرئيسية، وتأثير صدمتين بتروليتين أدتا إلى

ركود اقتصادي)، بدأت مجموعة الخمسة (G-5) التي تضم وزراء مالية كل من: الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وفرنسا، وألمانيا، واليابان ؛ اجتماعاتها في عام 1973م لمناقشة قضايا الاقتصاد العالمي ذات الاهتمام المشترك، ليتم بعد ذلك إضفاء الطابع المؤسسي عليها، مع توسيع نطاق حضورها لتشمل محافظي البنوك المركزية الخمسة، ثم على مستوى رؤساء الدول والحكومات، واعتماد "قمم سنوية" لمناقشة الشؤون الاقتصادية العالمية، ليجري توسيعها عام 1986م بإضافة إيطاليا وكندا، لتصبح كما هو معروف حاليا باسم مجموعة السبع(G-7) والتي لا تزال تجتمع بانتظام إلى يومنا هذا، وقد قامت مجموعة الدول السبع (G-7) في عام 1999م، بإنشاء هيئتين جديدتين خارج الصندوق ولكنهما مرتبطتين به، وهما: مجموعة العشرين (G-20)، باعتبارها "لجنة استشارية و/أو توجيهية" جديدة، ومنتدى الاستقرار المالي (FSF)، لتوسيع الحوار حول قضايا السياسة المالية والاقتصادية بين الاقتصادات المهمة لنظام بريتن وودز المؤسسي (صندوق النقد والبنك الدوليين)، وتعزيز التعاون لتحقيق نمو عالمي مستقر، ومستدام، ومفيد للجميع، تتألف عضوية مجموعة العشرين من: الأرجنتين، وأستراليا، والبرازيل، وكندا، والصين، وفرنسا، وألمانيا، والهند، واندونيسيا، وإيطاليا، واليابان، والمكسيك، وروسيا، والمملكة العربية السعودية، وجنوب افريقيا، وكوريا الجنوبية، وتركيا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة، والاتحاد الأوروبي، كما يشارك ممثلوا منظمات بريتن وودز – اللجنة الدولية للشؤون المالية والنقدية، ولجنة التنمية، ورئيس البنك الدولي، والمدير العام لصندوق النقد الدولي، في اجتماعات مجموعة العشرين، بصفتها هيئة تداولية مفوضة لتعزيز الاستقرار المالي الدولي [16]؛ ومن خلال هذا العرض، يتبين أن آلية الحوكمة غير الرسمية فعالة من حيث من حيث السماح باتخاذ إجراءات سريعة ومتسقة ومرنة، وخاصة عند وقوع الأزمات النُظُمية، وفي المقابل، لها سلبيات عديدة، فنظرا لأن عمليات صنع القرار تحدث خارج نطاق القنوات الرسمية، فإنها

تفتقر إلى الشفافية، والقدرة على ضمان المساءلة اللاحقة عن القرارات المتخذة، فضلا عن استبعادها لمعظم أعضاء الصندوق من المشاركة في عملية صنع القرار.

ج- على مستوى المساءلة: تعد المساءلة أضعف جوانب الحوكمة في الصندوق، لعدم وجود قواعد و/أو معايير متفق عليها، يمكن الاستناد إليها في تقييم أعمال الصندوق، فضلا عن عدم وجود آليات كافية تسمح للأعضاء، أو الأطراف المعنية بسياساته وبرامجه، بمساءلة المنظمة وأجهزتها، فمجلس المحافظين بصفته ممثل مالكي الصندوق، يضطلع بالمسؤولية التامة عن أداء الصندوق، و الاشراف على أداء المجلس التنفيذي، الذي فوضه الكثير من صلاحياته، والمجلس التنفيذي مسؤول بدوره أمام مجلس المحافظين، بحكم الصلاحيات المفوضة له، والآلية الرسمية الوحيدة لتقييم أدائه، هي التقرير السنوي المرفوع إلى مجلس المحافظين حول حالة الصندوق والنظام المالي الدولي، ولكن من الصعب تقييم أداء المنظمة بناءا على هذا التقرير، وبالنتيجة، فإن تداخل المسؤوليات بين المجلس التنفيذي، وإدارة الصندوق من ناحية، ومن ناحية أخرى، بين أعضاء المجلس التنفيذي ورؤسائهم السياسيين، يجعل خطوط المساءلة مبهمة، يتعذر معها تحديد مجموعة النتائج التي على أساسها يمكن مساءلة مجلس المحافظين، والمجلس التنفيذي بشأنها، ورغم مسؤولية المدير العام أمام المجلس التنفيذي عن أدائه لوظيفته، وعن قراراته، وسلوكه الشخصي، فإن جدواها من الناحية العملية لم تكن أكبر، لعدم وجود معايير متفق بشأنها لما هو متوقع من إدارة الصندوق، ولا إجراءات رسمية لتقييم أدائها، ولا تحديد لجزاء أو عقاب بخلاف القرار بإعادة تعيين المدير العام بعد خمسة أعوام من عدمه، بحكم الدور الشكلي – كما تمت الإشارة إليه سابقا – للمجلس التنفيذي في اختيار المدير العام وتجديد تعيينه، ومن شأن ضعف تصميم آليات المساءلة، أن تساهم في الحد من فعالية الأداء، إذا كان يجعل

أعضاء المجلس التنفيذي أقل استعدادا لاتخاذ قرارات صعبة وخلافية، أو يجعل مسؤولي الصندوق يبالغون في تجنب المخاطر أو اعتماد ممارسات تقييم الأداء الشكلية.[17]

د- على مستوى الشفافية: تعتبر الشفافية من بين جوانب الضعف في حوكمة صندوق النقد الدولي، بالنظر للسمعة اللصيقة بالصندوق كواحد من أكثر المنظمات الدولية سرية، ورغم بطئه وتأخره في مجال تعزيز الشفافية في عملياته مقارنة بنظيره البنك الدولي، إلا أنه ومنذ عام 1996م، عمل الصندوق على تحرير سياسته في الإفصاح عن الوثائق، ورغم أن إصدار هذه الوثائق يعد خطوة ضرورية نحو مزيد من الشفافية، إلا أنها غير كافية، فسياسة الأرشيف لدى الصندوق لا تزال تقييدية، حيث توجد عوائق كبيرة تحول دون الاطلاع عن بعد على المواد التي انتفت عنها صفة السرية، كما أن فترات الحظر على محاضر المجلس، والوثائق الأخرى مفرطة في طولها، كما لا توجد معايير شفافة ومتاحة للاطلاع العام تنظم عملية الافراج عن الوثائق المصنفة "سري" أو "سري للغاية"، والتي تبقى من صلاحيات إدارة الصندوق، وعلى صعيد آخر، ترى الأطراف المعنية خارج الصندوق كالمنظمات غير الحكومية بأن قدرتها على التأثير على سياسة الصندوق تتناقص ، بسبب عدم اتاحة وثائق السياسات للاطلاع العام قبل مناقشتها في المجلس التنفيذي.[18]

4. إصلاح حوكمة صندوق النقد الدولي: نحو تعزيز التمثيل وتفعيل الأداء

دفعت هذه التحديات بالصندوق إلى اعتماد إصلاحات أوسع نطاقا في نظام الحوكمة، وبالذات مسائل حصص العضوية، والقوة التصويتية، والتيمن شأنها تعزيز شرعية الصندوق، عبر توسيع المجال أمام البلدان الأعضاء والأطراف الخارجية لإبداء رأيها، والمشاركة بفعالية في العمليات القرارية، والرفع من مستويات الشفافية والمساءلة.

1.4 إصلاحات حصص التصويت لتعزيز شرعية التمثيل:

تمت الموافقة على إصلاحات أنظمة الحصص والتصويت لعام 2008م، من قبل مجلس الإدارة (المجلس التنفيذي) في مارس من نفس العام، ليعتمدها مجلس المحافظين في الشهر التالي (أفريل 2008م)، عكست هذه الإصلاحات الحاجة إلى تكييف التمثيل في صندوق النقد الدولي مع تطورات الاقتصاد العالمي، بحيث اشتملت التدابير على زيادة مخصصة في حصص 54 دولة عضو، ومضاعفة الأصوات الأساسية ثلاث مرات، وفي سبتمبر 2009م، وكجزء من استراتيجية واسعة للاستجابة لتداعيات الأزمة المالية العالمية، التزم قادة مجموعة العشرين في "قمة بيتسبرغ Pittsburgh Summit G20" بمزيد من الإصلاحات لتحديث حوكمة صندوق النقد الدولي، وبعد نقاشات مطولة، وافق مجلس الإدارة على إصلاحات الحصة والحوكمة لعام 2010م (the 2010 Reforms)، في نوفمبر 2010م، ليعتمدها مجلس المحافظين في الشهر التالي (القرار Resolution 66-2/2-66)، لتدخل إصلاحات 2010م حيز التنفيذ في جانفي2016م، بعد موافقة الكونغرس الأمريكي[19].

من الناحية العملية، لم تحدث الإصلاحات في الحصص والصوت تغييرا كبيرا في هيكل ونمط التصويت، وبالتالي لم ترق إلى مستوى تطلعات البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل، ولم تعكس قدرات وقوة الدول الصاعدة كالصين مثلا، وبالنتيجة، فحصة الولايات المتحدة لم تتغير في عملية مراجعة الحصص الأخيرة، وظلت عند 16,73 في المائة، وباستثناء البرازيل وروسيا والهند والصين، فإن بقية الدول النامية شهدت انخفاضا في قوتها التصويتية بمقدار ثلاث نقاط مئوية، وعلى هذا الأساس، فإن التغيير الوحيد المهم في الإصلاح الأخير، هو القوة التصويتية للصين التي ارتفعت من 3,81 إلى 6,16في المائة، بزيادة قدرها 2,35 نقطة مئوية، وفي حين أن هذه الزيادة تمثل تغيرا نسبيا كبيرا، من حيث مضاعفته لحصة الصين منذ عام 2006م، إلا أنه لا يزال يترك للصين أصواتا صغيرة جدا

مقارنة بحجمها في الاقتصاد العالمي، فعلى أساس تعادل القوة الشرائية (Purchasing-Power-Parity) لديها 18,6في المائة من الاقتصاد العالمي، أكثر من الولايات المتحدة الأمريكية، ويبلغ عدد سكانها أربع مرات(4,3)ضعف عدد سكان الولايات المتحدة الأمريكية، ومع ذلك فإن هذه الأخيرة لديها أكثر من ضعفي (2,6) القوة التصويتية للصين، وعلاوة على ما تقدم، فقد حفظ الإصلاح الأخير حق النقض (الفيتو) للولايات المتحدة الأمريكية بشأن القرارات الهامة التي تتطلب أغلبية 85 في المائة، ومن المفارقات أن حق النقض هذا، هو الذي سمح لها بتجميد وتأخير دخول الإصلاحات الأخيرة بشأن الحوكمة والصوت في الصندوق حيز التنفيذ إلى غاية جانفي 2016م، بعد موافقة الكونغرس الأمريكي ، وبنفس الطريقة يمكنها منع وعرقلة أو تأخير أي إصلاحات جوهرية في حوكمة الصندوق مستقبلا[20].

2.4 إصلاحات الهيكل التنظيمي والحوكمة الداخلية للصندوق لتفعيل الأداء:

أ- على الصعيد التنظيمي: فيما يخص حجم المجلس التنفيذي وتكوينه، فقد تم الالتزام بخفض عدد المديرين التنفيذيين الذين يمثلون البلدان الأوروبية المتقدمة بواقع (02) مديرين تنفيذيين لصالح بلدان أوروبا الوسطى والشرقية، ولم يتغير حجم المجلس التنفيذي، في حين تم الاتفاق على مراجعة تكوين المجلس التنفيذي كل ثماني سنوات بعد دخول قرار الإصلاح حيز التنفيذ، كما تم إلغاء الممارسة التقليدية الخاصة بتعيين المديرين التنفيذيين من قبل أكبر المساهمين في رأسمال الصندوق، واعتماد مجلس إدارة منتخب بالكامل، كما تم اعتماد تخفيض إضافي في الحد الذي يمنح الدوائر الانتخابية متعددة البلدان الحق في تعيين مدير تنفيذي مناوب ثان بديل من 19 إلى 07 أعضاء لتعزيز تمثيلها[21].

كما تم إجراء بعض التغييرات على عملية الترشيحات الخاصة بالمدير العام لصندوق النقد الدولي بهدف تحقيق انفتاح أكبر، ومشاركة أوثق مع الأعضاء، لتوسعة قائمة المؤهلين لاقتراح مرشح لمنصب المدير العام، إلا أن النتائج لا تزال متوافقة مع النمط الراسخ لاختيار المدير العام من أحد الدول الأوروبية[22].

ب-على صعيد الشفافية: قام المجلس التنفيذي بمراجعة سياسة الشفافية في ديسمبر 2009م، مؤكدا التزامه بالشفافية واسعة النطاق، مع الاحتفاظ بمبدأ الحصول على موافقة البلدان المعنية قبل نشر الوثائق المتعلقة بها، والتوسع في النشر ليشمل كافة الوثائق المتعلقة بالسياسات، والتقارير الصادرة عن دخل الصندوق أو تمويله أو ميزانيته (ما لم تتضمن معلومات تؤثر على السوق)، كما قرر المجلس التنفيذي تبكير إتاحة المحفوظات، وذلك بتقصير الفاصل الزمني الذي يسبق إتاحة تقارير المجلس التنفيذي للاطلاع العام من خمس سنوات إلى ثلاث سنوات، وتقصير الفاصل الزمني الذي يسبق إتاحة محاضر المجلس التنفيذي للاطلاع العام من عشر سنوات إلى خمس سنوات، مع إتاحة نشر مختارات من المحفوظات الرقمية على شبكة الانترنت، ووضع قاعدة عامة تنتفي بموجبها صفة السرية عن الوثائق المصنفة "سري للغاية" عند استيفائها شرط المدة الزمنية اللازمة قبل إتاحتها للاطلاع العام، مع تيسير وتبسيط التصفح والبحث في موقع الصندوق الالكتروني، وإعداد دليل و/أو مرشد للجمهور حول المعلومات المتعلقة بالصندوق، وقد دخلت هذه التغييرات التي وافق عليها المجلس حيز التنفيذ اعتبارا من17 مارس 2010م[23].

ج- على صعيد المساءلة :يجري الصندوق تدقيقا لجميع عملياته، بهدف تحسين الحوكمة والمساءلة، تتضمن شركة تدقيق خارجي، ولجنة تدقيق خارجي مستقلة عن الإدارة العليا للصندوق، تشرف على عملية التدقيق السنوي، في حين يقوم مكتب التدقيق والتفتيش الداخلي بوظيفة مستقلة متعلقة بالضمانات (تقييم فعالية الحوكمة، وإدارة المخاطر، والضوابط

الداخلية في الصندوق)، والاستشارات المصممة لحماية وتعزيز الصندوق، من خلال إسداء المشورة بشأن أفضل الممارسات، واستحداث حلول فعالة للرقابة [24] ؛ أما مكتب إدارة المخاطر، فقد تأسس كوحدة لإدارة المخاطر داخل الصندوق عام 2014م، والتي أصبحت حاليا مكتبا لإدارة المخاطر (ORM)، والذي يقدم تقارير إلى المجلس التنفيذي، بشأن المخاطر الإستراتيجية والمالية والتشغيلية، والإشراف على تدابير التخفيف من المخاطر [25] ؛ أما مكتب التقييم المستقل (IEO) والمعتمد منذ عام 2001م، فهو يضطلع بتقييم سياسات الصندوق وأنشطته تقييما موضوعيا ومستقلا، كما يساهم في تعزيز مصداقية الصندوق لدى الأطراف الخارجية، ودعم حوكمته ودوره الإشرافي ؛ وسعيا من الصندوق لتعزيز الانضباط الخُلقي، فقد اعتمد تدابير للنزاهة من خلال مدونة قواعد السلوك للموظفين، ومدونة قواعد السلوك لأعضاء المجلس التنفيذي، كما يتيح الصندوق خطا ساخنا للإبلاغ عن التجاوزات يوفر الحماية للمبلغين، كما يتولى مكتب مسؤول الانضباط الخلقي تقديم المشورة للصندوق وخبرائه، حول قضايا الانضباط الخلقي، والتحقيق في ادعاءات انتهاك القواعد واللوائح الداخلية، والإشراف على البرامج المخصصة للتدريب على قواعد النزاهة ؛ كما يتوفر الصندوق على مسؤول شكاوى مستقل لتقديم مساعدة غير متحيزة ومستقلة في حل المشكلات الوظيفية[26].

د- على صعيد الانفتاح والتواصل الخارجي : استهدف الصندوق الاستماع إلى الأصوات الخارجية من أجل تكوين فهم أعمق لمخاوفها وآرائها، بما يساهم في تحسين جودة سياساته، وتعميق فهم العالم الخارجي لأهداف الصندوق وعملياته، حيث يتعاون بشكل روتيني مع مجموعة كبيرة من ممثلي القطاع الخاص، والإعلام، والمنظمات غير الحكومية، كما يشارك الصندوق في العمل من خلال المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، لإثبات التزامه كمنظمة دولية بتعزيز رفاهية المجتمع والبيئة الأوسع التي يعمل فيها، عن طريق اعتماد تدابير وطرائق

للإدارة المسؤولة للموارد البيئية، بالإضافة إلى رعاية برامج عمل تطوعية، وأنشطة خيرية لموظفي الصندوق كبرنامج "مين زو التطوعي".[27]

5. خاتمة

من كل ما تقدم، فإن النتيجة الأساسية التي يمكن التوصل إليها هي: أن نظام حوكمة صندوق النقد الدولي،يؤثر تأثيرا بالغا في فعالية أدائه وشرعية تمثيله، ولهذا فهو بحاجة إلى تعزيز وإصلاح جاد، وهادف، وواسع النطاق.

يمكن إدراج مجموعة من النتائج المهمة، نوردها بشيء من الإيجاز في الآتي:

1- تكمن أهمية تعزيز حوكمة صندوق النقد الدولي، في أن دوره وإشرافه الحالي على إدارة السياسة المالية والنقدية العالمية لم يعد ملائما لاحتياجات ومتطلبات القرن الحالي، كما لم تعد هياكله التنظيمية والقرارية، تعبر عن توزيع القوة الاقتصادية العالمية الحالية، ولا تستجيب لتطلعات ومصالح البلدان الأعضاء، وبالتالي فالمطلوب تحديث وإصلاح نظام حوكمة صندوق النقد الدولي وتعزيز شرعية تمثيله، من أجل تفعيل أدائه، ودمقرطة عملياته القرارية.

2- التحديات والانتقادات التي يواجهها الصندوق، تعزى إلى الصعوبات والعوائق المؤسسية و الممارسات العملية التيطبعت نظام حوكمته.

3- رغم اعتماد الصندوق لإصلاحات تدريجية في نظام حوكمته، طوال العقود الستة الماضية (1945-2006م)، إلا أنها لم تواكب وتيرة التغيرات في البيئة الاقتصادية العالمية، كما أن الإصلاحات الأخيرة لمسألتي حصص العضوية والقوة التصويتية، لم تكن كافية، وبالتالي، فالمطلوب اعتماد إصلاحات أكثر جرأة وتصميما، وأوسع نطاقا في نظام حوكمته.

4- من شأن تعزيز ودعم مشاركة الدول الأعضاء، والمجتمعات المحلية ، واعتماد المعرفة المحلية في تحديد المشكلات وتصور الحلول، توفير نتائج ذات جودة عالية ومحققة للفعالية.

5- تتطلب المساءلة وجود مجموعة قواعد معيارية لتحديد المكافآت أو العقوبات، وقياس جودة الأداء، وضمان سلامة آليات الإبلاغ والمراقبة، ووضوح السلطات والاختصاصات بين الهياكل التنظيمية للصندوق، وتعزيز سياسات الشفافية والافصاح عن الوثائق.

وفي الختام، يمكن القول بأن الصندوق مطالب بالانخراط بفعالية في عمليات تحديث وتعزيز وإصلاح جوهري لنظام حوكمته، لتعكس متطلبات القرن الحالي، وتستجيب بفعالية لاحتياجاته،بعيدا عن الهيمنة والنفوذ الأمريكي، إذا كان يريد الاستمرار في لعب دور نشيط في إدارة وتسوية قضايا السياسة المالية والنقدية العالمية، وإلا فسوف يغامر بظهور منظمات و/أو مؤسسات مالية منافسة، تستلب دوره تدريجيا، وربما تحل محله في مجال الإقراض كخيار بديل ومفضل، خاصة و نحن الآن في اقتصاد عالمي جديد سريع التطور، ومتعدد الأقطاب، تبرز فيه دول كالصين، وروسيا، والهند، وتركيا، ودول الآسيان، والبرازيل كقوى اقتصادية ناشئة، بينما تتجه دول أخرى نحو أن تصبح أقطابا جديدة للنمو.

6. الهوامش والمراجع

[1]مانع جمال عبد الناصر(2006)، التنظيم الدولي: النظرية العامة والمنظمات العالمية والإقليمية والمتخصصة. دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، ص ص 422-424.

[2]WoodsNgaire (2000), The Challenge of Good Governance for the IMF and the World Bank Themselves, World Development, Vol. 28, No. 5, Elsevier Science Ltd, Great Britain, pp 836-837.

[3]Kahler Miles (2006), Internal Governance and IMF Performance, Special Report 19 : Reforming the IMF for the 21st Century. Edwin M. Truman, editor,

Copyright by the Institute for International Economics, United States of America, , pp 257-268.

[4]بوتورجيمس موجينيوركولن أ .برادفور (2007)، "الحوكمة العالمية: قوى فاعلة جديدة، قواعد جديدة، لماذا يحتاج نموذج القرن العشرين إلى إعادة نمذجة"،مجلة التمويل والتنمية، المجلد 44، العدد 04، ص ص13-14.

[5]دي زاياس ألفريد موريس (2017)، تقرير الخبير المستقل المعني بإقامة نظام دولي ديمقراطي ومنصف (الخاص بصندوق النقد الدولي)، ترجمة ونشر الجمعية العامة للأمم المتحدة،الولايات المتحدة الأمريكية، ، ص ص31-33.

[6]ستيغليتز جوزيف، "الحكم الرشيد يبدأ من الداخل"، جريدة الجريدة الكويتية،العدد 09، الاثنين 11 يونيو 2007، ص 11.

[7]IMF, « List of Members», site visited : 22/09/2021 : https://www.imf.org/external/np/sec/memdir/memdate.htm

[8]Mountford Alexander (2008), The Historical Development of IMF Governance, IEO Background Paper, Independent Evaluation Office of the International Monetary Fund, United States of America, p 07.

[9]International Monetary Fund, « IMF Members' Quotas and Voting Power, and IMF Board of Governors », site visited : 22/09/2021 : https://www.imf.org/en/About/executive-board/members-quotas

[10]Lelart Michel (2006), « Régulation et gouvernance dans la finance internationale : où en est le FMI ? », Études internationales, vol. 37, n° 4, p 590.

[11]صندوق النقد الدولي، اتفاقية تأسيس صندوق النقد الدولي. ترجمة ونشر صندوق النقد الدولي، الولايات المتحدة الأمريكية، 2011، ص ص34-35.

[12]Woods Ngaire, « Accountability, Governance, and Reform in the International Financial Institutions », This paper at the G-24 meeting in Vienna, Austria, (September 2000), p 09.

[13] المعالي علي جابر عبد الحسين، " صندوق النقد الدولي: وصفات التنمية ومشروطية التحول الرأسمالي في الدول النامية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 04، 2018، ص 86.

[14]Allegret J.P and Dulbecco P., « Why International Institutions Need Governance? The case of the IMF », 21th Symposium on Banking and Monetary Economics, Nice, France, (10 and 11 June 2004), pp 07-08.

[15]Woods Ngaire, « Accountability, Governance, and Reform in the International Financial Institutions », Op. Cit., p13.

[16]Mountford Alexander, Op. Cit., pp 08-16

[17]مكتب التقييم المستقل لصندوق النقد الدولي ، الحوكمة في صندوق النقد الدولي: تقييم. ترجمة ونشر مكتب التقييم المستقل وصندوق النقد الدولي، الولايات المتحدة الأمريكية، 2008، ص ص17-18.

[18]مكتب التقييم المستقل لصندوق النقد الدولي، مرجع سبق ذكره، ص20.

[19]Independent Evaluation Office *of the* International Monetary Fund (IEO), Governance of the IMF: Evaluation Update 2018, Publication Services, International Monetary Fund, United States of America, 2018, p 06.

[20]Weisbrot Mark and Johnston Jake, 2016, « Voting Share Reformat the IMF : Will it Marke a Difference ? », Center for Economic and Policy Research, United States of America, pp 03-05, site visited: 20/09/2021: https://www.cepr.net/images/stories/reports/IMF-voting-shares-2016-04.pdf

[21]Independent Evaluation Office *of the* International Monetary Fund (IEO), Op. Cit, pp 07-09.

[22]علاوي محمد لحسن وصالحي هالة، "حوكمة أداء صندوق النقد الدولي ضرورة يتطلبها تعافي الاقتصاد العالمي"، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، 25-26 نوفمبر 2013م، جامعة ورقلة، الجزائر.

[23]ديلوريبه جاكلين (2010)، "الصندوق يقرر الإفصاح عن معلومات أكثر وأحدث"، نشرة صندوق النقد الدولي الالكترونية، تاريخ التصفح: 2021/10/09، على الموقع الالكتروني:
https://www.imf.org/external/arabic/pubs/survey/pdf

[24]صندوق النقد الدولي، التقرير السنوي لصندوق النقد الدولي 2021: بناء أفضل للمستقبل، ترجمة ونشر قسم الناشر بإدارة التواصل في الصندوق، الولايات المتحدة، 2021، ص 61.

[25]Independent Evaluation Office *of the* International Monetary Fund (IEO), Op.Cit, p 11.

[26]صندوق النقد الدولي، التقرير السنوي لصندوق النقد الدولي 2021: بناء أفضل للمستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 62.

[27]صندوق النقد الدولي، التقرير السنوي لصندوق النقد الدولي 2017: تشجيع النمو الاحتوائي، ترجمة ونشر قسم التحرير والمطبوعات بإدارة التواصل في صندوق النقد الدولي، الولايات المتحدة الأمريكية، 2017، ص ص86-88.