

# تحديد طريقة العمل من أعلى

أشرف خان

## بدا

المحافظ بشير مندهشا ومستمتعا إلى حد ما عند سؤاله عن نقاط قوة البنك المركزي الذي يترأسه. فلم يوجه إلى هذا الموظف العمومي الصومالي المحنك الذي وصل إلى العقد السابع من عمره هذا السؤال من قبل. فيقول، مشيرا إلى زملائه «إنهم يريدون إعادة بناء البنك المركزي. وبالتالي فإنهم يريدون جميعا حضور هذه الدورة.»  
والدورة المشار إليها هي دورة توجيهية نظمها صندوق النقد الدولي لمجلس إدارة البنك المركزي في الصومال في مايو ٢٠١٦. ويكافح البنك المركزي في هذا البلد الذي مزقته الحرب لتحديد وظائفه الأساسية. ومن بين التحديات الشديدة التي يواجهها هي العملة المحلية المزيفة بالكامل تقريبا. وقد يرى

البعض أن عقد دورة للتفكير في الوضع الحالي من أقل شواغل البنك المركزي. ولكن شارك جميع أعضاء المجلس السبعة، بمن فيهم المحافظ، بحماس في تقييم لنقاط القوة والضعف للبنك ومجلسه. وقد ساعدت في توضيح أدوار ومسؤوليات الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين، وتبادل الأفكار حول الاستراتيجية، وتحديد متطلبات الإبلاغ الداخلية (من الذي يحصل على أي معلومات ومتى) واجتثاث أوجه عدم الكفاءة. وسمح ذلك للمجلس بتخصيص الوقت القليل المتاح له للمسائل التي تتطلب انتباهه الكامل.

وقد يبدو الصومال استثناء، ولكن بدأت البنوك المركزية حول العالم ترى أن التغيير يبدأ داخليا ومن أعلى. ويتخذ أعضاء مجالس البنوك المركزية

تستفيد مجالس  
البنوك المركزية من  
نفس المراجعات  
الناقدة شأنها شأن  
مجالس الشركات

بعض القرارات الرئيسية في أي بلد، وتعتمد كفاءة عملية صنع القرار على قوة هؤلاء الأعضاء. ومما لا يثير الاندهاش هو أن تعيينهم واختيارهم يخضعان لمراقبة شديدة.

وسيتذكر الكثير من الناس خطوة بنك إنجلترا الجريئة في سبتمبر ٢٠١٢، عندما أعلن عن وظيفة المحافظ الشاغرة في مجلة الإيكونوميست. وأشار الإعلان إلى أن من يتقدم بالطلب يجب أن يكون «صاحب مهارات تواصل قوية ولديه مهارات جيدة في التعامل مع الآخرين وأن يكون شخصا نزيها وذا سمعة طيبة لا يمكن المنازعة بشأنها». وتعد جودة مهارات أعضاء المجلس مكونا راسخا ومهما لكفاءة عملية صنع القرار في المجلس، ولكنها بعيدة عن أن تكون المكون الوحيد. ومنذ الأزمة المالية العالمية، دعا منظمو البنوك إلى إجراء تقييمات إلزامية لمجالس البنوك التجارية بالإضافة إلى المتطلبات الحالية المتعلقة بالخبرة العملية، والخلفية، والمهارات (ما تعرف باسم متطلبات الصلاحية والنزاهة). وكثيرا ما تتضمن التقييمات عملية منتظمة (سنوية مثلا) مستقلة أو بمساعدة من خبراء خارجيين. وعادة ما تشمل المجلس ككل، ولجانه، وفرادى أعضاء المجلس. ويتمثل الهدف الأساسي في تحسين فعالية وجودة الإجراءات التي يتخذها صناع القرار الرئيسيون. ونشرت لجنة بازل للرقابة المصرفية، وهي الهيئة العالمية المعنية بوضع المعايير للبنوك المركزية، مبادئ الحوكمة المؤسسية الجديدة للبنوك في عام ٢٠١٥، بما في ذلك قسم مخصص لتقييمات المجالس. وبالمثل، يمكن أن تجري البنوك المركزية أيضا تقييمات للمجالس — بما في ذلك لمجالسها المعنية بالسياسات والإدارة والرقابة — لتحسين فعالية صنع القرار فيها.

## الأساس العملي

هناك أربعة أسباب جيدة تدعو مجالس البنوك المركزية إلى إجراء تقييمات، مثلما تفعل نظيرتها البنوك التجارية. أولا، يعلمنا علم النفس وعلم الاجتماع أن كل مجموعة تتكون من أشخاص يتعرضون لأخطار التفكير الجماعي، والغطرسة، والهيمنة، وغيرها من الضغوط المماثلة — بغض النظر عن مؤسساتهم أو خلفيتهم. وقد بحث الاقتصاديون السلوكيون، مثل دانييل كاهنمان، وكاس صنشتاين، ودان أريلي، وجورج أكيرلوف، وراشل كرانتون تأثيرات المفاهيم النفسية والاجتماعية في سياق على صنع القرار بشأن السياسة النقدية مثلا. وفي العقدين الماضيين، غلبت عملية صنع قرار السياسة النقدية الجماعية — على سبيل المثال، في شكل لجان السياسات النقدية مثلا. على عمليات صنع القرار الفردية من جانب محافظي البنوك. وخلصت دراسة أجراها صندوق النقد الدولي في عام ٢٠٠٦ إلى أنه من المرجح أن تحسن اللجنة المصممة بشكل سليم الأداء في حالة الاهتمام على النحو الواجب بمزيد من التنوع ومجموعة أكبر من الآراء (دراسة Vandebussche, 2006). وأشار بنك التسويات الدولية إلى أن «مجالس أو لجان صنع القرار... أصبحت منتشرة الآن وموضع تركيز مجال بحثي سريع الانتشار.» (BIS 2009).

ولكن هناك مجال للتحسين. وربما لا يكون الأمر بنفس القدر من الشدة التي جاءت في فيلم هوليوود الكلاسيكي «اثنا عشر رجلا غاضبا» (الذي رصد مدى التعقيدات التي ينطوي عليها عملية تحقيق توافق الآراء في سياق مداوات هيئة المحلفين في الولايات المتحدة)، ولكن عندما يواجه الأشخاص ضغوطا بسبب ضيق الوقت ويجب أن يتناولوا مشاكل معقدة يكون لها آثار بعيدة المدى، يمكن أن تتأثر عملية صنع القرار العادل والمتوازن بالسلب. وفي عام ٢٠١٤، أجرى البنك المركزي في هولندا أحد أوائل تقييمات مجالس البنوك المركزية

في العالم. فقد وضع المحافظ ومجلسه التنفيذي تقييما لتفاعلهم وأدائهم. وتعاقدوا مع خبيرين خارجيين لهما خلفية في مجالات علم الاجتماع، والديناميكيات في المجموعات، والحوكمة المؤسسية التقليدية بدرجة أكبر. وباستخدام مقابلات واستبيانات، ساعد هذان الميسران المجلس في التفكير في استراتيجيته ورؤيته، فضلا على الأساليب العلمية لجعل اجتماعات المجلس أكثر كفاءة. وكان من بين النتائج الملموسة الاستعاضة عن اجتماع المجلس العامة للمديرين بدورات للاستراتيجيات بشأن موضوعات محددة.

## يمكن أن تقوم تقييمات المجالس بالمزيد لتشجيع التنوع الجنساني عن مجرد وضع حصص للمرأة.

والسبب الثاني للتقييم هو مدى تعقيد البنوك المركزية. فتنفذ البنوك مجموعة واسعة من الاختصاصات، بما في ذلك تحقيق استقرار الأسعار والاستقرار المالي، ولكن تحقيق السلامة المالية أيضا، في بعض الأحيان حماية المستهلك، وفي كثير من اقتصادات الأسواق الصاعدة تحقيق «الهدف الإنمائي» الشامل لجميع الأمور ولكن الغامض. وبما أن البنوك المركزية تعمل في بيئة سريعة التغير، فمن المنطقي، وخاصة لهذه الأنواع من المؤسسات، التركيز على التقييم المستمر وتعزيز دور كبار صناع القرار فيها.

وثالثا، ينبغي أن تكون البنوك المركزية مثالا يحتذى به. وتطلب البنوك المركزية من البنوك التجارية تطبيق أعلى معايير الحوكمة المؤسسية، بما في ذلك التقييمات السنوية لمجالسها. وينبغي أن تكون البنوك المركزية ملزمة بنفس المعايير. وفي سيشيل، على سبيل المثال، يبذل البنك المركزي جهودا لضمان أن يكون مثالا يحتذى به، بما في ذلك في مجال تقييمات المجالس.

وأخيرا، يمكن أن تساعد تقييمات المجالس أيضا على تشجيع التنوع الجنساني بشكل أكبر من مجرد وضع حصص، وبالتالي تحسين صنع القرار في المجالس. وفيما يتعلق بالتنوع الجنساني، مثلا، خلصت الدراسات الأخيرة إلى وجود ارتباط بين أعضاء المجالس من النساء وزيادة العزوف عن المخاطر (راجع مثلا دراسة Masciandaro, Profeta, and Romelli, 2016). وتركز تقييمات المجالس على نقاط القوة والضعف في المجلس ويمكن أن تحدد مجالات الكفاءة أو متطلبات أساسية لأعضاء المجلس، ومؤهلاتهم التي تناسب رؤية البنك، والسياسات، وصورة المخاطر — بدلا من مجرد وضع حصص. ويجب أن تقرر المجالس حجم المخاطر المقبولة، ويجب أن تضمن التوافق بين الأعضاء واستراتيجية البنك المركزي وسياساته وإقباله على المخاطر. والمهم هو تعيين أفضل الأشخاص للوظيفة.

## النصائح والحيل والفخاخ

يمكن أن تأتي تقييمات المجالس بنتائج عكسية. وتكون ديناميكيات المجموعات، والتفاعل البشري عموما، حساسة. ويمكن أن يؤدي إجبار مجلس ما على تقييم نفسه إلى ظهور التفضيلات والأفكار الشخصية وحتى التحيزات التي تجعل الأشخاص يشعرون بعدم الارتياح. وإذا كان هناك توتر بين المحافظ وعضو آخر من أعضاء المجلس، فقد يترددان في مناقشة تلك المسألة في التقييم، على الرغم

الروابط بين أعضاء المجلس وتشجيع فعالية صنع القرار الجماعي. ويمكن أن يوفر الإشراف الرسمي مدخلات، ولكن تقييم المجلس يضع أعضاء المجلس أنفسهم في موقع المسؤولية (راجع الرسم البياني).

## التطورات في المستقبل

في بعض البلدان، من الواضح أن التقييمات حسنت صنع القرار في المجلس عن طريق توضيح الأدوار والمسؤوليات (مثلا، الصومال)، أو عن طريق تعزيز التنظيم الداخلي (مثلا، هولندا). وفي بلدان أخرى، كانت تقييمات المجلس مثالا يحتذى به للقطاع المالي (مثلا، سيشيل). وعلى البنوك المركزية التي أجرت بالفعل تقييمات للمجلس أن تقاسم تجاربها مع الزملاء في مجالس البنوك المركزية الأخرى، وخاصة مع النظراء القريبين. وعلى المؤسسات الدولية ومنظمات وضع المعايير أن تنظر إلى تقييمات مجالس البنوك المركزية كأداة أخرى من أدوات الحوكمة المؤسسية.

وستكون معايير الصلاحية والنزاهة لأعضاء المجلس والشفافية وتدبير الإفصاح كلها مفيدة.

وتدعو تقييمات المجالس إلى التوعية بين البنوك المركزية — بأن التقييمات ليست عملية لا تنطوي على تفكير وتشمل ملاء مربعات فقط، أو لتجميل الشكل، أو مكافئ للمناسبات والعشاء السنوي للمجلس في مجال الحوكمة. فهي أداة قوية يمكن أن تعزز، إذا ما استخدمت جيدا، صنع القرار في إحدى المؤسسات العامة التي تحظى بأعلى قدر من الاحترام. وكما قال بيتر دراكر (Drucker, 1973)، فإن «التخطيط طويل المدى لا يتناول القرارات في المستقبل، ولكن مستقبل قرارات اليوم». ويمكن أن تضمن تقييمات مجالس البنوك المركزية أن تحقق عملية صنع القرار في البنوك المركزية الهدف منها وأن تظل كذلك. ■

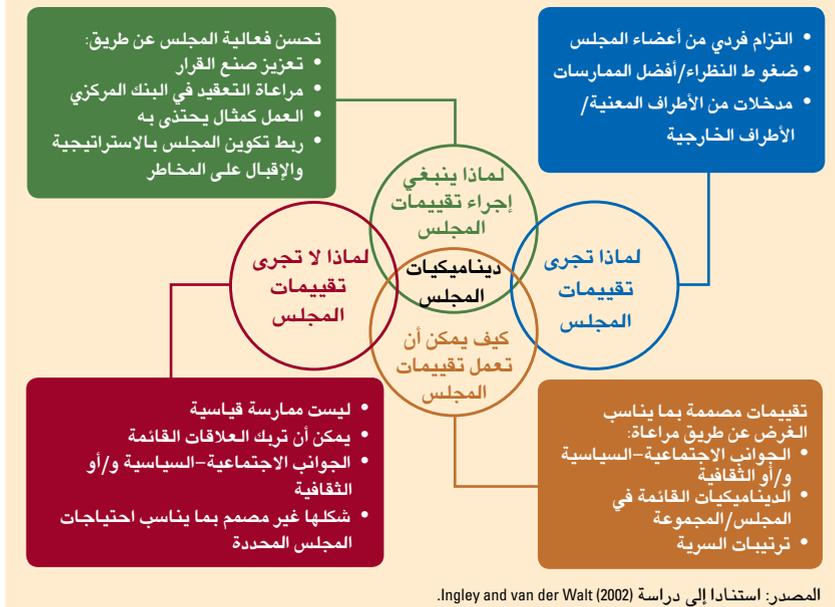
أشرف خان خبير بالقطاع المالي في إدارة الشؤون النقدية والأسواق الرأسمالية بصندوق النقد الدولي.

## المراجع

- Bank for International Settlements (BIS), 2009, "Issues in the Governance of Central Bank" (Basel).
- Drucker, Peter F., 1973, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Truman Talley Books/E.P. Dutton).
- Ingle, Coral, and Nick van der walt, 2002, "Board Dynamics and the Politics of Appraisal," *Corporate Governance*, Vol. 10, No. 3, pp. 163-74.
- Masciandaro, Donato, Paola Profeta, and Davide Romelli, 2016, "Gender and Monetary Policymaking: Trends, Drivers and Effects," BAFI CAREFIN Centre Research Paer 2015-12 (Milan).
- Vandenbussche, Jérôme, 2006, "Elements of Optimal Monetary Policy Committee Design," IMF Working Paper 06/277 (Washington: International Monetary Fund).

## وضع أعضاء المجلس في موقع المسؤولية

ينبغي إجراء تقييمات المجلس، ولكنها لا تجرى في كثير من الأحيان.



من أنه عادة ما لا يُكشف عنه خارج المجلس. وبالإضافة إلى ذلك، قد يضم مجلس البنك المركزي ممثلين من مجموعات ومناطق مختلفة، مما قد يضعف أهمية السياق الاجتماعي والسياسي وكيف يمكن أن يؤثر بقوة على ديناميكيات المجموعة ويعيق التقييم السليم.

ويكون أعضاء المجلس المسؤولين عن المراجعة الداخلية، أو رئيس لجنة المراجعة، أو مدير غير تنفيذي كبير من المرشحين الجيدين لأداء دور الميسر. ويمكن أن يكون رئيس إدارة المراجعة الداخلية، نظرا لدوره المستقل، مناسبا أيضا شأنه شأن أمين المجلس — ولكن يعتمد ذلك بشكل كبير عن وضعهم ومركزهم الشخصي مقابل أعضاء المجلس. ويجب عدم النظر إلى الميسر الداخلي كمروّس أو معاملته على هذا النحو.

ويمكن أن تختار المجالس أيضا ميسرا خارجيا. ومع ذلك سيكون على أعضاء المجلس تحضير التقييم ومتابعته، ولكن سيقيم الخبير الخارجي بعملية التيسير نفسها (وتحليل ما قبل التقييم). ويجب أن يحظى هذا الشخص بثقة جميع أعضاء المجلس ويتمتع بقدر معين من الاستقلالية، ويجب أن تكون لديه المهارات المطلوبة لتيسير التقييم فعلا — مثلا سياسي متقاعد، أو أكاديمي مرموق، أو أحد كبار موظفي منظمة دولية، أو حتى نظير من بنك مركزي آخر.

ويقول بعض أعضاء مجالس البنوك المركزية إن لديهم بالفعل إشراف داخلي. وتضم البنوك المركزية في كثير من الأحيان أعضاء غير تنفيذيين في المجلس أو هيئة إشراف مستقلة، ولدى معظمها مراجعين داخليين وخارجيين. وتخضع بعض البنوك المركزية لأنواع أخرى من الإشراف الخارجي، إما من قبل مؤسسة مثل المراجع العام أو مكتب تقييم مستقل. ولكن دائما ما يكون الإشراف الرسمي مختلفا عن تقييم يجري مع المجلس وينفذه المجلس. ويضمن الإشراف الرسمي أن تجري الإدارة التنفيذية للبنك الأعمال بشكل سليم وتضمن المساءلة أمام الأطراف المعنية بالبنك (الحكومة، والقطاع المالي، والمؤسسات الدولية). غير أن تقييم المجلس يمثل لحظة للتفكير وتقوية