



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية لمحاضرات في مقياس:

# نظرية المنظمة

موجهة لطلبة السنة الاولى ماستر تخصص ادارة اعمال

من اعداد الدكتورة: دربال سمية

الموسم الجامعي: 2024/2023



## الفهرس

الرقم	عنوان المحاضرة	الصفحة
01	مدخل لنظرية المنظمة	6
02	نظرية المنشأة المسيرة	12
03	نظرية تكاليف المعاملات	17
04	نظرية الوكالة	34
05	نظرية حقوق الملكية	64
06	نظرية تجذّر المسيرين	57
07	حوكمة المؤسسات	46
08	نظرية أصحاب المصالح	83
09	النظرية التطورية للمؤسسة	102
10	النظريات المعاصرة للتعلم التنظيمي	108
11	نظرية الموارد	121

## مقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أما بعد،

يسرنا أن نقدم لكم هذه المطبوعة العلمية في مقرر "نظرية المنظمة"، الذي يعد أحد الركائز الأساسية في برنامج ماجستير إدارة الأعمال. تأتي هذه المحاضرات ضمن مساعي تزويد الطلاب بإطار نظري متكامل لفهم طبيعة المنظمات، هياكلها، عملياتها، وتفاعلاتها مع البيئة الداخلية والخارجية.

تُمثل المنظمات الوحدات الأساسية التي تُشكل النسيج الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات الحديثة. سواء كانت منظمات ربحية (كشركات القطاع الخاص) أو غير ربحية (كالمؤسسات الحكومية والجمعيات الخيرية)، فإن فهم آليات عملها يُعد ضرورة لأي متخصص في الإدارة. ومن هنا تأتي أهمية هذا المقرر، الذي يهدف إلى:

1. تزويد الطلاب بالمفاهيم النظرية الأساسية حول طبيعة المنظمات وأنواعها.
  2. تحليل الهياكل التنظيمية ودراسة العوامل المؤثرة في تصميمها في مختلف النظريات.
  3. فهم سلوك المنظمات في بيئات متغيرة، بما في ذلك تأثير العولمة والتكنولوجيا.
  4. محاولة ربط النظرية بالتطبيق من خلال دراسات حالة ونماذج عملية.
- ، حيث تتميز نظريات الفكر الإداري بتنوعها و ثرائها و هي ذات علاقة بمجالات معرفية جد متنوعة، يمكن تقسيم نظريات الفكر الإداري الى: النظريات غير الاقتصادية في التسيير، وتتناول الظاهرة التنظيمية السلوكية وتستند أدبياتها على أبحاث في علوم التسيير و علم النفس و الاجتماع ؛ والنظريات الاقتصادية التي تعبر عن الاتجاه الحديث في الفكر الإداري وتركز في تحليلها على التعبير على العلاقات الاقتصادية.

يهدف مقرر هذا المقياس للوصول الى المهارات التالية:

- التعرف على أهم المبادئ والأفكار التي تُنادي بها كل نظرية
- التعرف على أهم رواد النظريات محلّ الدراسة وتسلسلها التاريخي.
- القدرة على تحليل النظريات والتفرقة بينها.

طلّبتى الاكارم نحن ندرك أن الإدارة الفعالة للمنظمات تتطلب أكثر من المعرفة النظرية؛ فهي تحتاج إلى تحليل نقدي، تفكير استراتيجي، وقدرة على التكيف مع التحديات. لذا، نحرص في هذا المقرر على تنمية هذه المهارات لديكم، تمهيداً لتأهيلكم كقادة أعمال قادرين على قيادة المنظمات في بيئات معقدة ومتغيرة.

نسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل نافعا وأن يجازي خير الجزاء الاستاذ الزميل بن خيرة سامي على ما تكرم به علينا من معارف، وأن ينفع به طلاب العلم، والله ولي التوفيق.

المحاضرة الأولى

# مدخل لنظرية

# المنظمة

في ظل بيئة ديناميكية يحيط بها العديد من المتغيرات منها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، أصبح الاهتمام بنظريات المنظمة وتطبيقاتها أمراً ضروريا لفهم الطريق الصحيح لتحقيق النجاح والريادة، الذي من خلاله تستطيع المنظمة مواجهة التحديات والأخطار التي تهدد بقاءها. ومنه سنحاول من خلال هذه المادة التعرض إلى أهم نظريات المنشأة التي تفسر سبب وجود المنشأة وطبيعتها وعلاقة الأطراف المختلفة داخل المنشأة وعلاقة المنشأة بغيرها من المنشآت والسوق وحدود المنشأة من حيث توسعها أو انكماشها ، وسبب تطور واستمرار بعض المنشآت دون غيرها

1- تعريف نظرية المنظمات : نظرية المنظمات هي مجموعة من النظريات التي تبحث في هيكلية وتنظيم المنظمات، ظهرت هذه النظريات مع نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 ، منذ ذلك الحين عرفت نظرية المنظمات تطورا هائلا، وأدى هذا التطور إلى نتائج مهمة تمثلت في تطور إدارة المنظمات وإلى تحسين كبير لأدائها.

2- ضبط مصطلحات نظرية المنظمات: المفهوم يختلف عن المصطلح، كل علم له مصطلحاته التي لا يمكن الدخول إليه دون معرفتها، حيث عندما نتحدث في علم معين نحن نستعمل المصطلحات ولا نستعمل المفاهيم

أ- النظرية هي منطلق وتصور ورؤية تمكنا من فهم وتعريف وتفسير ظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها والتعامل معها، إذا لما نقول نظرية المنظمات تقصد ما هي رؤيتنا وفهمنا للمنظمات بحيث يمكننا هذا الفهم من تفسير هذه المنظمات أي معرفة حدودها ومعرفة كيفية التصرف معها.

ب- هل هي نظرية أم نظريات ؟ هناك من يتكلم عن النظريات بالجمع، وهناك من يتكلم عن النظرية بالمفرد أي نظرية المنظمات. وفي الواقع هي عبارة عن عدد كبير من النظريات، ولكننا سنستعمل النظرية بالمفرد، لكي نبقي في إطار واحد وهو الفكر المتعلق بالتنظير للمنظمات، ولأنها

في نهاية المطاف نظرية واحدة ظهرت في نهاية القرن 19، ثم أخذت تتطور حسب الظروف والأحداث في المنظمات نفسها، وفي المجتمعات كظهور تكنولوجيات معينة أو سلوكيات معينة في المجتمع.

ت- نظرية المنظمات أم نظرية التنظيم؟ بالنسبة للمنظمة باللغة الإنجليزية "Organization" لها معنيين فقد نقصد: الوحدة أو المنظمة وهي تخص المنظمة (نظرية المنظمات)، وقد نقصد عملية التنظيم وهي تخص التنظيم (نظرية التنظيم). ما يهمننا نظرية المنظمات، لأن المنظمات أشمل من التنظيم، ولأننا عندما نتكلم عن التنظيم فنحن نتحدث عن كيفية وضع الهياكل وتقسيم العمل في المنظمة، وهذه جزئية فقط من نظرية المنظمات.

ث- منظمة أو منظمات؟ لا يراز التنوع في أشكال المنظمات وأنشطتها نستعمل كلمة منظمات بالجمع.

### 3- مفهوم المنظمة وطبيعتها

تُعرّف المنظمة بأنها كيان اجتماعي منظم، يتشكل من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً ضمن إطار هيكلي محدد، ويستندون إلى قواعد وإجراءات رسمية تحكم العلاقات الداخلية بينهم، وكذلك تفاعلاتهم مع البيئة الخارجية. وبهذا المعنى، فإن مصطلح "المنظمة" يشمل كافة الكيانات الجماعية المنظمة، سواء أكانت شركات، منشآت، مشاريع، أم مؤسسات، بغض النظر عن طبيعة نشاطها (صناعي، تجاري، خدمي) أو مجال عملها (مدني، عسكري، سياسي، خيرى)

### 4- أبعاد المفهوم

#### 1-4- المنظمة كآلية تنسيق:

- هي أداة لتنسيق جهود الأفراد والموارد لتحقيق أهداف محددة ومشتركة، سواء كانت هذه الأهداف ربحية (كما في شركات الأعمال) أو غير ربحية (كما في الجمعيات الخيرية والمنظمات الحكومية).

○ تعتمد على التقسيم الواضح للعمل، حيث يُحدّد لكل فرد أو وحدة إدارية دور محدد ضمن إطار متكامل يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية.

2-4- المنظمة ككيان اجتماعي: تصر على الجانب المادي أو الإداري فحسب، بل هي نسيج

من العلاقات الإنسانية التي تربط بين العاملين فيها، مما يخلق بيئة عمل قائمة على

التعاون والتكامل. تشبع حاجات متعددة، منها:

- حاجات المجتمع مثل تقديم السلع والخدمات.
  - حاجات العاملين مثل الشعور بالانتماء، الأمان الوظيفي، والتقدير.
  - 3-4- المنظمة كوحدة هادفة: تختلف أهداف المنظمات بحسب طبيعتها، فقد تكون:
    - اقتصادية: تعظيم الربح، تحقيق النمو.
    - اجتماعية: تقديم الخدمات العامة، مثل المدارس والمستشفيات.
    - إنسانية: كالمؤسسات الخيرية والمنظمات غير الحكومية.
- وجود هدف واضح هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها.

4-4- المنظمة ككيان ديناميكي متطور:

- تتأثر بالتغيرات البيئية (التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية)، مما يجعلها في حالة تطور مستمر لتلبية متطلبات العصر.
- تتبنى أساليب إدارية حديثة، وتطور منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع تطور احتياجات المجتمع.

5- الاختلاف في أشكال المنظمات: تنوع المنظمات من حيث:

- الحجم: صغيرة، متوسطة، كبيرة.
- الهيكل التنظيمي: مركزي، لا مركزي.
- طبيعة الملكية: خاصة، حكومية، مختلطة.

- درجة التعقيد: بسيطة، معقدة.

المنظمة ليست مجرد مبنى أو مجموعة موظفين، بل هي نظام متكامل يجمع بين العناصر البشرية والمادية في إطار منظم لتحقيق أهداف محددة. وهي تختلف في أشكالها ووظائفها، لكنها تشترك في كونها كيانات حية قادرة على التكيف والنمو لضمان بقائها وفعاليتها في بيئة متغير.

6- الحاجة لدراسة نظرية المنظمات:

عادة ما تحدد بدايات ظهور نظرية المنظمات مع أعمال تيلور وويبر، ولكن في الواقع نجد أن المنظمات كانت موجودة في الحضارات القديمة. حتى لو لم نجد نوع التنظيم الرسمي العام أو الخاص الذي يهيمن على مجتمعاتنا اليوم، فقد كان التنظيم مع ذلك موضوعًا للنقاش منذ عدة آلاف من السنين، حينت عرض سقراط في أفكاره عن كيفية ظهور الدولة، وكيف ينبغي تنظيمها من أجل خلق مواطنين عادلين. وأن هناك أفضل طريقة للتنظيم، وأن الرجال مُقدرون بشكل أو بآخر على وظائفهم المختلفة وفقا لقوانين تحكمهم، كما عبّر أفالطون عن هذا الرأي بشكل أكثر وضوحًا، معطيًا بيانًا قويًا للغاية حول أفضل طريقة لتنظيم دولة المدينة. إن الفكرة القائلة بأن هناك "أفضل طريقة" للتنظيم، وأن البشر مقدرون لهم في مواقعهم النهائية، سادت (تقريبًا أو أقل) ملا يقرب من 2500 عام، ربما يكون من الأدق القول إن المؤسسات العامة والخاصة كانت منظمة وفقًا للتقاليد والمعرفة الضمنية، وأن الهياكل والطرق المستخدمة كانت تعتبر "طبيعية" وعليه نجد أنه بشكل أو بآخر وجود فكر تنظيمي سائد في الحضارات القديمة، هذا الفكر لم يتبلور بشكله الحديث إلا مع بدايات القرن العشرين وتحديدًا مع ظهور النظريات الكلاسيكية في الإدارة. لربما التساؤل الذي يطرحه الطالب هو: ماهي الحاجة الفعلية من دراسة نظرية المنظمات؟ قبل الاجابة على هذا السؤال الجوهرى يجب توضيح للطالب قبل كل شيء مفهوم نظرية المنظمات.

تعبر النظرية عن نظام من المفاهيم. أي علاقات بين المفاهيم والمتغيرات المختلفة في مجال معين،

فهي إن ليست مجموعة القضايا المنسقة فيما بينها والتي يمكن التأكد من صدقها أو اختيار محتوياتها عن طريق البحث الميداني، وإنما هي المفاهيم والادوات التصويرية التي بإمكانها تقديم خارطة مباشرة للمشكلات في ميدان معين تفيد الباحث في دراسته العملية إفادة مباشرة. فهي الدليل الموجه للبحث من خلال نسق فكري متكامل. ومن هذا المنطلق يمكن القول أن نظرية المنظمات هي النظام الذي يدرس هيكل المنظمة وتصميمها. وهي تشير إلى الجوانب الوصفية والميدانية في النظام. بمعنى تصف كيف يتم بناء المنظمات فعليا، وتقدم في الوقت نفسه مقترحات وإرشادات حول كيفية زيادة كفاءة المنظمات.

أخيراً، يمكن القول إن الحاجة لدراسة نظرية المنظمات تنبع من أهمية المنظمة في حد ذاتها. فالكم المعرفي في نظرية المنظمات والذي يمكن أن يلحظه الطالب، لم يكن وليد الصدفة بل جاء من خلال مراحل عديدة استغرقت عقود من الزمن تطورت فيه نظرية المنظمات عبر مختلف المدارس الفكرية. وفي هذا الصدد نحن لا نتكلم عن نظرية واحدة بل مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطوير المنظمة. لكن ما هو الشائع تداوله في الكتب هو تسمية نظرية المنظمة.

المحاضرة الثانية:

# نظرية المنشأة المسيرة

## نظرية المنشأة المسيرة (النظرية الإدارية للمنشأة) (Managerial Theory of the Firm) أدولف

بيرل<sup>1</sup> و غاردينر مينز<sup>2</sup> (Adolf Berle and Gardiner Means)

أولاً : تمهيد

إنَّ ظهور مؤسسات المساهمة<sup>3</sup> وانتشارها في البلدان الرأسمالية قادت العديد من الكتّاب إلى الإشارة إلى الفصل المتنامي بين الملكية وتسيير المؤسسة، وسابقاً أشار آدم سميث إلى نتائج هذا التطور في هيكل المؤسسات: " مديرو هذه الشركات القائمون على أموال الغير ... يديرونها بتهاون وتكلفة مرتفعة، وليس مع هذا، الاهتمام الكامل الذي يُقدِّمه الشركاء بالمؤسسة في إدارة أموالهم الخاصة". لكن هذا الفصل ينجرُّ عنه صراعات المصلحة بين المدراء والمساهمين فتقلُّ فاعلية المؤسسة و تنخفض الأرباح.

بسبب وجود الصراعات على السلطة أدَّى إلى ظهور فكر اقتصادي جديد يدعو إلى الفصل بين الملكية والإدارة وهذا ما جاء به بيرل ومينز، لسد الفجوة بين تحقيق أهداف المؤسسة والمصالح التي يسعى إليها المساهمون. فقد كانت هذه الرؤية بداية لتنظيم العلاقة بين المدراء والمساهمين، فالمساهمون هم من يمتلكون عناصر الإنتاج و المدراء هم من يسيرون هذه العناصر بما يخدم المصالح الخاصة للمساهمين وتحقيق أهداف المؤسسة.

---

<sup>1</sup> - أدولف بيرل: محامي، أستاذ جامعي، كاتب وديبلوماسي أمريكي. قام بتدريس قانون الشركات في جامعة كولومبيا للأعمال بالو. م. أ. كما عمل مستشاراً في إدارة الرئيس الأمريكي "فرانكلين روزفلت" نتيجة لأهمية الأفكار الواردة في كتاب المؤسسة الحديثة و الملكية الخاصة، عمل كسفير للوم أ بالبرازيل من سنة 1945 حتى 1946، ليعود بعد ذلك للعمل الأكاديمي بجامعة كولومبيا.

<sup>2</sup> - غاردينر مينز: عالم اقتصاد أمريكي قام بالتدريس في جامعة هارفارد، أين التقى "أدولف بيرل" حيث كتبا معاً كتاب "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة" والذي يعتبر بمثابة الأساس النظري لحوكمة الشركات. هذا الكتاب قدّم نظرة مختلفة عن المؤسسة تختلف عن النظرة التقليدية ويعتبر هذا الكتاب مدخلاً نحو فهم النظريات الحديثة حول المؤسسة وعلاقات الملكية والإدارة والرقابة.

<sup>3</sup> - هناك ثلاث خصائص على درجة كبيرة من الأهمية الاقتصادية لها هي : 1- مؤسسة المساهمة لها وجود قانوني مستقل تماماً عن الأشخاص الذين تتكوّن منهم المؤسسة عند أيّ نقطة زمنية. 2- أسهمها قابلة للتجارة بحريّة تامّة. 3- مسؤولية حملة الأسهم فيها محدودة، أي هناك إمكانية المساهمة بمقادير صغيرة نسبياً من الأموال في مشروع معين أمر مسموح به وذلك استناداً إلى ضمان المعرفة بأنّ أموال الشخص ليست معرّضة لمخاطر حتمية في نفس المشروع.

## ثانياً : رؤية أدولف بيرل و غاردينر مينز (Adolf Berle and Gardiner Means)

أكد كل من مينز و بيرل في كتابهما " المؤسسة الحديثة و الملكية الخاصة " التي تم نشره سنة 1932 في الولايات المتحدة الأمريكية على ضرورة الفصل بين الملكية و التسيير، و ذلك بعد قيامهما بدراسة تركيبية رأسمال كبريات المؤسسات الأمريكية، حيث اعتمدا على دراسة 200 شركة غير مالية، وتبين من خلال الدراسة أن 45% منها، السلطة فيها في أيدي مستقلين عن المساهمين الذي كان عددهم كبير. وفي 30% فقط يملك المسير أغلبية رأس المال. كما لاحظاً من خلال الدراسة أن هناك صعوبة في إدارة المؤسسات من قبل ملاكها الأصليين (هنالك : ارتفاع لعدد المساهمين-تنوع المساهمين- تشتت جغرافي للمساهمين)، فاقترحا لذلك فصل الملكية عن الإدارة، بحيث تقوم مجموعة المساهمين في المؤسسة بانتخاب وكلاء عنهم ليقوموا بتسيير شؤونها، كما أوضح الكاتبان بأن خصائص المؤسسة التسييرية (ضيق سيطرة المساهمين) متواجدة بكثرة في المؤسسات الأمريكية الكبرى (أي أن المدراء هم من يدير الشركات -يُسيطر على المؤسسة من ليس ملكاً لها-)، وقد درسا انتشار رأس المال لتمييز مختلف أنواع الرقابة في المؤسسة. رصد بيرل ومينز خمسة أنواع من الرقابة (خمسة أنواع من الملكية) هي كالآتي:

الرقابة عن طريق حقوق الملكية الكلية (أكثر من 80% من رأس المال): أي " شخص واحد، أو مجموعة صغيرة من الشركاء يمتلكون كل الأسهم، أو عملياً كل الأسهم المتداولة"، في هذه الحالة، المالكون في وضعية تسمح لهم باختيار المديرين التنفيذيين وتعيين إدارة المؤسسة.

**(1) الرقابة عن طريق المشاركة بالأغلبية (من 50% إلى 80% من رأس المال):** الملكية لأغلب الأموال

من قبل فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد تُعطى لهذه المجموعة الصلاحية والسلطة

للقيام بالمراقبة القانونية، وإلا سيتم إدارتها من طرف مالك وحيد للمؤسسة.

(2) الرقابة عن طريق المشاركة بالأقلية (من 20% إلى 50% من رأس المال): " فرد أو مجموعة أفراد بمشاركة معتبرة في رأس المال يسيطرون على المؤسسة، بناءً على كفاءتهم في نيابة الآخرين في حالة الملكية المجزأة والتي تضاف إلى مشاركتهم القيمة.

(3) الرقابة عن طريق وسيلة قانونية : مثل التراكم الهرمي على سبيل المثال، مضاعفة مساهمات الأقلية خاصة عن طريق المؤسسات القابضة (holding)<sup>4</sup> يسمح للمالكين بممارسة رقابة على المديرين التنفيذيين مع مشاركة اسمية في رأس المال.

(4) الرقابة عن طريق المديرية (الملكية المتناثرة): لا يوجد لا شخص ولا مجموعة صغيرة يملك مشاركة بالأقلية للسيطرة على أعمال المؤسسة". في الحالة الأخيرة تصنف الشركة بأنها تحت الرقابة التسييرية (تحكم الطاقم الإداري) حيث تكون فيها الملكية مقسمة للغاية. وحسب بيرل ومينز فإنَّ السلطة والنفوذ تنتقل بين أيدي الإدارة العليا. وقد أدرج الباحثان سلسلة من الأمثلة لمؤسسات تحت رقابة الإدارة العليا على سبيل المثال، في مؤسسة للسكك الحديدية، وكان هذا في سنة 1929 ، حيث كان المساهم الأكثر أهمية والأكبر حصة، يملك 0.3 % من مجموع الأسهم، وكذا في حالة مؤسسة أخرى، أين يملك كل المساهمين أكثر من 500 سهم (عدد المساهمين 236 مساهم) لا تمثل حتى 5% من رأسمال الشركة.

أي أنَّ التحكم التسييري يسمح للمديرين التنفيذيين بالإضرار بمصالح المساهمين، فالمديرون من غير المساهمين في المؤسسة لا يهتمون بربح المؤسسة المحوّل للمساهمين (أرباحهم)، فهم يستفيدون من مزايا أخرى من وضعيتهم، مكافأتهم، الشهرة والجدابية الشخصية. أي أنَّ المؤسسة أصبحت عبارة عن جماعات (عمال، ملاك، مدراء،...) بمصالح مختلفة وقد تكون متعارضة. كما أنَّ سلطة القرار أصبحت في أيدي المدراء. إذا كانت رقابة المساهمين ضعيفة أو معدومة؛ سيكرّس المديرون

<sup>4</sup> - المؤسسة القابضة (holding) : تعتبر مؤسسة مساهمة مالية ينحصر نشاطها في تملك حصص من رأسمال مؤسسات أخرى تعمل في قطاعات الاقتصاد المختلفة، على أن تبلغ هذه الحصص القدر الكافي من أجل السيطرة على المؤسسات التابعة عبر التحكم في مجالس إدارتها وتحديد توجهاتها الكبرى.

التنفيذيون جزءاً مهماً من موارد المؤسسة في إشباع هذه الحاجيات، وهذا سلوك تقديري يضر بنجاعة أداء المؤسسة والقيمة المالية للأسهم.

\*لمعالجة وضع سلطة الإدارة (السلطة بدون ملكية) اقترح مينز وبيزل:- إما ترك السلطة في أيدي المديرين.- وإما حماية حقوق الملاك.

\*في هذا السياق جاءت إصلاحات المرحلة، والتي تُعتبر من أشدّ الوسائل الرقابية على إصدار الأسهم وتداولها :

- قانون الأوراق المالية لعام 1933 (Securities Act) : من أجل تنظيم سوق الأسهم والذي له هدفان أساسيان هما : ضمان المزيد من الشفافية في البيانات المالية حتى يتمكن المستثمرون من اتخاذ قرارات صائبة بشأن الاستثمارات، ومن أجل إنشاء قوانين ضدّ التحريف والأنشطة الاحتيالية التي تحدث في الأسواق المالية.

- لجنة الأوراق المالية والبورصة سنة 1934 (Securities And Exchange Act) : من أجل استعادة الثقة في الأسواق المالية وحماية المستثمرين، وهي المسؤول الرسمي عن تنفيذ القوانين الفيدرالية للأوراق المالية.

المحاضرة الثالثة:

# نظرية تكاليف

## المعاملات

## النظرية الثانية: نظرية تكاليف المعاملات (الصفقات، المبادلات) (The Theory of the )

### (Transaction Costs)

تمهيد انشغل الفكر الاقتصادي الكلاسيكي والنيوكلاسيكي بالمنشأة الاقتصادية كوحدة من وحدات الإنتاج الموجودة في المجتمع تتفاعل وتستجيب لِقِوَاهِ المختلفة، دون الاهتمام بتفسير نشأتها أو توضيح بُنيَتِها الداخلية. فقد كانت المنشأة الاستثمارية بالنسبة للاقتصاديين آنذاك مجرد وحدة تهدف إلى تحقيق أقصى ربح، وتعاملوا معها على أنّها (صندوق أسود) لا يُنظرُ ما بداخلها، إلى أن ظهر عام 1937 مقال بعنوان (طبيعة المنشأة) (The Nature of the Firm) الذي نشره رونالد كوز، والذي وضع فيه اللبنة الأولى للمؤسسات الحديثة، وهي فكرة اعتماد الاقتصاد على سلوك المؤسسات، والتي بدورها تعتمد بشكل كبير على البيئة الاقتصادية السائدة.

#### 1. فكرة تكاليف المعاملات لرونالد كوز (Ronald Coase)<sup>5</sup>

نشر كوز (Coase) أوّل مقالة علمية له سنة 1937 في مجلة *Economica* تحت عنوان " طبيعة المنشأة" (The Nature of the Firm) (أنظر: R.H.Coase, The Nature of *Economica*, New series, Volume 4, Issue 16, November 1937, p.386-405)، وكانت ثمرة لدراسة ميدانية أجراها في الولايات. م. الأمريكية بين عامي 1931 و1932 في إطار منحة دراسية سمحت له بالقيام بالعديد من الزيارات للمنشآت الصناعية الأمريكية.

وكانت الأسئلة التي شغلت بال كوز (Coase) أثناء شروعه في بحثه هي : لماذا توجد المنشآت ؟ وما هي العوامل المحددة التي تشرح اختلاف أشكالها التنظيمية ؟ وإذا كانت السوق حقاً قادرة على توفير تنسيق أمثل للأنشطة الاقتصادية عبر نظام الأسعار فلماذا تلجأ المنشآت إلى إدماج بعض

<sup>5</sup> - رونالد كوز (29/12/1910) اقتصادي وأكاديمي بريطاني، نال جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1991 لإسهاماته النظرية في مجال الاقتصاد الجزئي واقتصاد المنظمات، تعد نظرياته بشأن "تكاليف التبادل" أهم إنجازاته التي جعلته محل اهتمام واحترام الأوساط الأكاديمية. توفي رونالد كوز في الثاني من سبتمبر 2013 بمدينة شيكاغو الأميركية عن عمر ناهز 102 عام.

الأنشطة الإنتاجية داخلها عوضاً عن اللجوء إلى السوق والاكتفاء باقتناء السلع والخدمات التي تحتاجها ؟ ما هي طبيعة المنشأة ؟

إنَّ التساؤلات التي طرحها كوز (Coase) سنة 1937، يمكن البحث عن إجابات لها على ضوء معاينة D.H.Robertson سنة 1928، المتمثلة في أنَّ الحياة الاقتصادية عبارة عن "جزر سلطوية واعية، في محيط للتعاون غير واع". ففي الأسواق، يجري التعاون بين الأعوان الاقتصاديين بشكل غير واع بواسطة نظام الأسعار. أما في داخل المؤسسات فيتمُّ التنسيق بطريقة واعية بواسطة سلطة المنظم.

1- سلطة الإدارة كمدخل لدراسة المنشأة الاقتصادية : شكَّلت فكرة "الإدارة" نقطة الانطلاق لتحليل المنشأة الاقتصادية في ثوبها الجديد. ذلك أنَّ فكرة مقال رونالد كوز (Ronald Coase) الرائد نبتت لديه بعد زيارة قام بها لمنشآت "هنري فورد" الصناعية. فقد كان "هنري فورد" هو مبتدع ما يُسمَّى بـ "خط الإنتاج" (Production Line) ، وقد نظم فورد مصانعه على تخصُّص دقيق في المهام وتقسيم صارم للعمل، بحيث تبدأ عملية الإنتاج لدى عامل أو مجموعة من العمال تقتصر مهمتهم على تركيب أو تشكيل عنصر واحد من عناصر السيارة. ويظل هيكل السيارة ينتقل من مجموعة إلى أخرى على خط الإنتاج، فتضيف إحداها جهاز التبريد، وتضيف إحداها الأبواب جاهزة الصنع، وتُركَّب إحداها العجلات الأربع، وهكذا حتى تخرج السيارة كلاً مُتكاملاً.

وكان من نتيجة هذا التقسيم والتنظيم أن أصبح العمال وكأئهم مجرد جزء في آلة كبيرة، يغيب عنها عمل الصانع باعتباره الجِرفي الفنَّان الذي يرتبط بمنتجه النهائي.

هذا النظام أثار لدى كوز (Coase) الرغبة في محاولة فهم مصدر "سلطة" مدير المنشأة الصناعية على عماله، فلماذا يستأجر ربُّ العمل العمال عوضاً عن شراء أجزاء السيارة مصنَّعة ؟ ولماذا يقبل العمال العمل لدى ربِّ العمل ؟ ولماذا يخضعون لأوامره دون أن يعمل كل منهم في استقلالية ؟ وما هو مدى سلطة رب العمل، ومتى تتوقَّف، ولأيّ مدى يمكن لهذه المنشآت أن تتَّسع ؟

كل هذا دفع كوز (Coase) إلى النظر إلى المنشآت الاقتصادية المختلفة باعتبارها مجموع علاقات تتركز حول "مدير" يقوم بتخصيص الموارد الاقتصادية عوضاً عن قوى العرض والطلب داخل السوق. هذا الكيان يحتاج إلى تفسير لعلاقة رب العمل (المالك والمدير للمشروع) والمساهمين في مدخلات الإنتاج الأخرى (وبصفة خاصة العمل). وأقام كوز (Coase) نموذجاً على أسس ثلاث هي :

أ- المنشأة مستقلة عن السوق وآلياتها بديل عن آلياته.

ب- المنشأة اقتصاد مُدارٌ قوامه سلطة يتمتع فيها ربُّ العمل في تخصيص مدخلات الإنتاج (أي أنّ المنشأة بمثابة بناء قائم على السلطة).

ت- السلطة داخل المنشأة مصدرها تعاقدى ونطاقها تُحدده الموازنة بين تكلفة التعاقد داخل المنشأة وخارجها.

2- تعريف المنشأة وبيان عناصرها : يبدأ تحليل نظرية المنشأة بملاحظة أنّ التنظيم بداخلها يختلف عن النظام الاقتصادي خارجها. فالسوق تحكمه قوى العرض والطلب بغير حاجة لرقابة أو إدارة مركزية، اعتماداً على آليات السعر (الثمن). فالتعامل داخل السوق هو الذي يُحدّد أسعار السلع والخدمات، وهو الذي يؤدي إلى جذب منتجين جُدد وطرد القدامى، وقِواه هي التي تؤدي إلى ازدهار أنشطة معينة وانحيار أنشطة أخرى. كل هذه الآثار تحدث تلقائياً دون تدخل سلطة عليا ودون أن يكون لأيّ من أفراد السوق السلطة للتدخل وإحداثها عمداً ما لم تستجب له قوى السوق وتتفاعل معه في تحقيق أغراضه.

أما إذا راقبنا العمل داخل مصنع مثلاً، لوجدنا أسلوب العمل جِدُّ مختلف فتخصيص الموارد وتوزيع الإنتاج وفائضه لا يتمُّ من خلال آليات الثمن (السعر)، وإنّما بأوامر تُصدرها إدارة المنشأة تُحدّد فيها أهداف الإنتاج السنوي، وتُقرر زيادة ساعات العمل الإضافي، وتُقرر استبدال الآلات

بأخرى أحدث منها، وهكذا. وعمال المصنع وإداريوه يستجيبون لهذه الأوامر بالطاعة والتنفيذ ويحصلون على المقابل.

من كل ذلك خلص كوز (Coase) إلى تعريف المنشأة بأنها عقد ممتد زمنياً يتمتع فيه أحد الأطراف بسُلطة تحديد التزامات الطرف الآخر.

وفقاً لهذا التعريف، فإنَّ عقد التوريد البسيط بين شخصين اثنين، والذي يلتزم فيه الشخص الأوَّل بأن يُورِّدَ كل كميات السلع التي يطلبها الشخص الثاني في مطلع كل شهر، مقابل مبلغ شهري متَّفَق عليه، مثل هذا العقد يُعدُّ "منشأة" قائمة بذاتها، لأنه استكمل شروط التعريف لدى كوز (Coase).

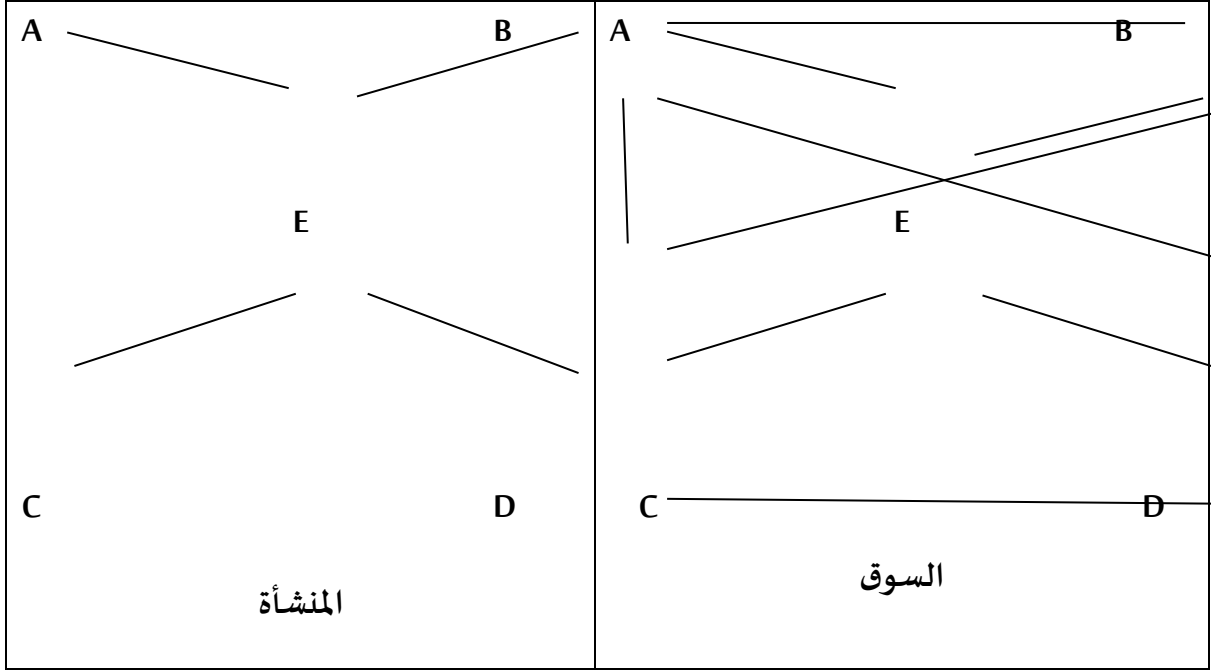
من ناحية ثانية تحتوي المنشأة في الغالب على أكثر من عقد واحد. وكلَّما ازداد عدد العقود زاد حجم المؤسسة. فقد عرَّف كوز (Coase) فكرة "توسُّع المنشأة" بأنها تزايد عدد الصفقات التي يُديرها المستثمر (أي تزايد عدد العقود التي يُعدُّ المستثمر فيها شخصاً مركزياً له سلطة اتخاذ القرار). فكلما زاد عدد العمال مثلاً عُدَّ هذا توسُّعاً للمنشأة. وبالمقابل فإنَّ تضاؤل حجم المنشأة هو تخلي رب العمل عن إدارة وتنظيم بعض الصفقات داخل منشأته، وحصوله عليها من السوق.

يستخدم كوز (Coase) مصطلح "عقد" بمعناه القانوني، أي اتفاق مُلزم للطرفين قابل للتنفيذ بالطرق القانونية يحتوي على اشتراطات وتوجيهات تحكم العلاقة المستقبلية بين الأفراد.

\*المؤسسة كسلسلة من العقود : من وجهة نظر كوز فإنَّ السبب الأساسي الذي يجعل إنشاء منشأة شيئاً مربحاً هو وجود تكلفة تصاحب استخدام آليات السعر. وهو يشير في هذا الصدد إلى أمور مثل التفاوض بخصوص عقد منفصل أو إنهاءه، وذلك لكل عملية تبادل. ففي ظل غياب المنشأة، يجب على كل عنصر إنتاجي أن يتعاقد مع كل عنصر إنتاجي آخر يكون التعامل معه مطلوباً. أمَّا في إطار المنشأة فنجد أنَّ كل عنصر إنتاجي يتفاوض من خلال عقد منفرد وحيد. فإذا أخذنا الحالة التي يتواجد فيها عدد "ن" من الأشخاص الذين يجب عليهم التعاون معاً بشكل وثيق، فسوف

يكون لدينا مجموعة من العقود الثنائية يبلغ عددها ن (ن-1) / 2 وذلك من أجل ربط أطراف التعاقد معاً. فإذا افترضنا وجود خمسة أشخاص، فإننا نحتاج إلى عشرة عقود وذلك على النحو الموضَّح في الشكل التالي :

شكل رقم 01 : الوكيل المركزي للتعاقد وعدد الروابط التعاقدية



وعلى الجانب الآخر، وفي ظلّ المنشأة يوجد شخص واحد يصبح بمثابة وكيل تعاقدى مركزي، وبالتالي فإنّ وجود أربعة عقود فقط يكون كافياً لربط جميع الأطراف معاً. وحسب نظرة كوز (Coase) للأمور فإنّ وجود المنشأة يؤدي إلى توفير (اقتصاد) نفقات المعاملات لأنّ المساومة بخصوص ما ينبغي القيام به وبخصوص الشروط الدقيقة تكون غير موجودة. فالمنشأة تتّصف بالتنظيم الواعي. فعندما يصبح توجيه الموارد معتمداً على المشتري نطلق على العلاقة القائمة اصطلاح المنشأة. وداخل المنشأة يقوم الأشخاص بعمل ما يُطلب منهم.

### 3- تفسير قيام المنشأة من خلال فكرة تكلفة المبادلة :

أجاب كوز (Coase) عن سؤال لماذا توجد المنشآت في مقال 1937 بـ : إخفاق السوق يُؤدّي إلى ظهور (إنشاء) المنشآت.

يتجلى تبرير كوز لسبب إحلال المنشأة محل السوق، من خلال معاينة أحدثت القطيعة مع المدرسة التقليدية للاقتصاد الجزئي. ذلك أنّ اللجوء للسوق وبالتالي التنسيق بواسطة الأسعار يُؤدّد تكاليفاً معينة، في حين أنّ التنسيق الداخلي للمؤسسة هو تنسيق مفروض من شأنه تحقيق الاقتصاد في التكاليف.

وفي تحليله لتكاليف الصفقة التي تتسبّب بتحاشي السوق، يبدأ كوز (Coase) بقناعته بقصور الفكر الكلاسيكي و النيوكلاسيكي، والذي يفترض في السوق ما يأتي:

أ- يقدم منسق العروض والطلبات الناتجة عن السوق مقترح السعر الأولي فيتموضع العارضون والطلبون حول السعر.

ب- فإذا كان هناك اختلال في التوازن بين العرض والطلب فيمكن للفرد اقتراح أسعار جديدة.

ت- فإذا كان العرض يفوق الطلب تكون الأسعار الجديدة منخفضة وإذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفعاً.

يبقى هذا المفهوم ساري المفعول حتى يتحقق التوازن، وبناءً على المعلومات التي يتم جمعها تتم إعادة توزيع هذه المعلومات حيث يجري العديد من الأنشطة اللازمة لتحقيق التوازن. إنّ أهم افتراض لهذه الرؤية التقليدية أنّ جميع من في السوق يقومون بجمع المعلومات، وتنفيذ وأداء الحسابات، وإعادة توزيع المعلومات، وتنفيذ وأداء الحسابات، وإعادة توزيع المعلومات بشكل كفاء ومجاني، وهو أمر افتراضي لا يستند إلى أي تجربة، بل هو أمر افتراضي تجريدي في عقول الاقتصاديين، إذ يعتمدون على اقتصاد نموذجي (افتراضي).

والسؤال هنا هو لماذا يترتب عن التنسيق بواسطة الأسعار ظهور تكاليف السوق :

حسب كوز (Coase) اللجوء إلى السوق يؤدي إلى تحمُّل تكاليف "تكاليف المعاملات"<sup>6</sup> ، يمكن

تصنيف التكاليف المستعملة في السوق إلى ثلاثة فئات هي:

أ. تكاليف البحث والإعلام: فمثلاً إذا أردت أن تشتري سلعةً فلا بدّ أن تجمع معلومات كافية

عن مختلف العروض والتحرك بين مختلف المتعاملين، ومحاولة المقارنة بينهم، و هو أمر

يتطلّب معرفة قد لا تكون متوفرة مجاناً (المعلومة ليست مجانية).

ب. تكاليف مفاوضات العقود: إذ تتطلّب المعاملات عقوداً تكون معقّدة في أحيان كثيرة

تتضمّن الكميّة، الزمن، النوعية والتمن.

ت. تكاليف إبرام العقود (الحماية والرقابة والمتابعة): فإذا تمّ العقد فيجب احترامه وتطبيقه

بمنظومة قانونية.

ويلخص كوز (Coase) رأيه في أنّه أمام المتعاملين في العالم الحقيقي خياران أو وسيلتان للتنسيق

هما السوق والمنشأة، واللذان تُشكّلان معاً الهيكل المؤسسي للنظام الاقتصادي، فالسوق يُؤمّن آلية

تنسيق لا مركزية لنظام السعر، بينما المنشأة هي طريقة تنسيق ثابتة قائمة على النفوذ حيث

مركزية السلطة. و عليه فإنّ نظام السعر تلاشى وحلّ محله نظام السلطة حيث أنّ الأهمية

الاقتصادية صارت للمنشأة بدل السوق لأنها تتحكّم في تخفيض تكاليف معاملاتها (صفقاتها). لكن

يُؤخذ بعين الاعتبار أنّ المنشأة كلما كانت كبيرة ومعقّدة صعبَ التنسيق الفعّال للسلطة وللأنشطة.

فالاختيار بين السوق و المنشأة يتحقّق بمقارنة تكاليف الصفقات وتكاليف التنظيم الداخلي لتلك

المنشآت.

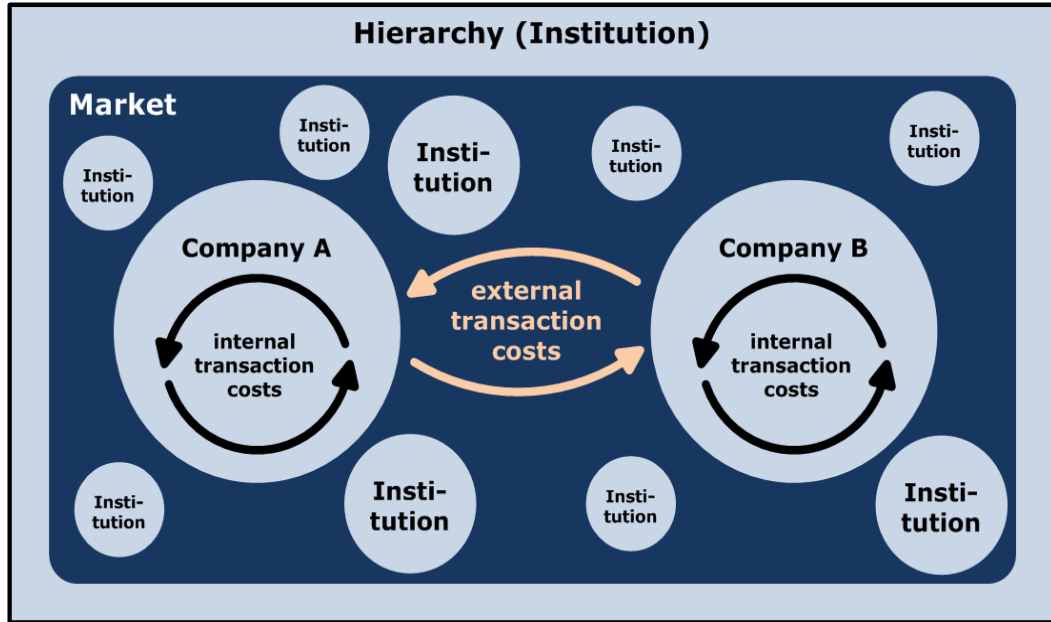
\*مالعمل إذن ؟

■ مادامت تكاليف السوق أقلّ من تكاليف إنشاء منشأة إذن نفضّل السوق.

<sup>6</sup>- يمكن تعريف الصفقة على أنّها : "تبادل لسلع أو خدمات أو معلومات ذات قيمة اقتصادية بين الشركاء خلال مختلف مراحل دورة الإنتاج. أما المقصود بتكلفة المعاملة أو تكلفة المبادلة (Transaction Cost) : "هي كافة التكاليف التي يتحمّلها الأطراف في سعيهم إلى إقامة وتنفيذ اتفاقيات وعقود، أو هي تكلفة التعاقد في السوق".

- عندما تصبح تكاليف السوق أكبر من تكاليف إنشاء منشأة إذن ننشئ منشأة.
- أي أن المنشأة هي بديل للسوق.
- المنشأة توجد وتنمو ما دامت تكاليفها أقل من تكاليف المعاملات (تكاليف السوق).
- من مهام المدير أن يخفّض تكاليف المنشأة.

شكل رقم 02 : رسم يوضّح المنشآت والسوق كنمط تنظيم محتمل لتنسيق المعاملات الاقتصادية



المنشأة توجد وتنمو ما دامت تكاليفها (التكاليف الداخلية) أقل من تكاليف المعاملات الخارجية (تكاليف السوق). وعندما تكون التكاليف الداخلية للمؤسسة أعلى من تكاليف المعاملات الخارجية (تكاليف السوق) ينخفض حجم المؤسسة نتيجة الاستعانة بمصادر خارجية مثلاً.

ii. تحليل أوليفر وليامسون (Oliver E. Williamson)<sup>7</sup> لنظرية تكاليف المعاملات (الصفقات)

تمهيد : إذا كان كوز (Coase) هو الشخص الذي ابتكر فكرة تكاليف المعاملات، فإن أوليفر وليامسون هو من أشاعها وجعلها معروفةً على نطاق واسع في علم الاقتصاد وفي العلوم المجاورة. وقد فعل ذلك عبر دفع متواصل من الكتب والمقالات في سبعينيات وثمانينات القرن العشرين، وقد كان أهمها كتاب "أسواق وتراتيبات"<sup>8</sup> سنة 1975، والفكرة الجوهرية في هذا الكتاب التُقِطت على نحو متقن في العنوان، وهي تُهَوِّل فكرة كوز الثاقبة منذ عام 1937، والتي مفادها تحديداً أنّ الأسواق والمنشآت تُشكِّلان طريقتين بديلتين من طرق تنسيق الإنتاج (أو في السياق المصطلحي لويليامسون، أنّ الأسواق والمنشآت تُشكِّلان بنيتين أو هيكلتين مختلفتين للحكومة).

طوّر ويليامسون إطاراً تفصيلياً لنظرية تكاليف المعاملات<sup>9</sup>، يستند إلى افتراضين اثنين للسلوك البشري (الرشادة المحدودة أو العقلانية المقيدة و الانتهازية) وثلاثة أبعاد رئيسية للمعاملات (خصوصية الأصول، عدم التأكد و التردد أو التكرار) كمصادر أساسية لتكاليف المعاملات. (أنظر

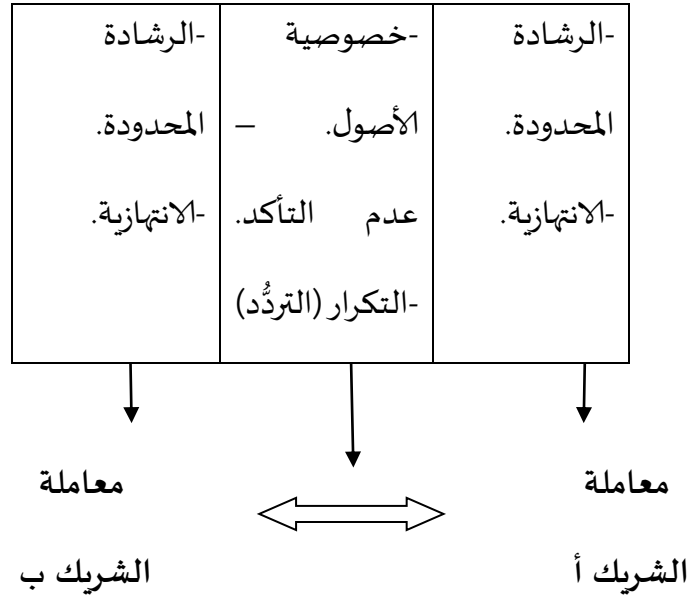
الشكل الموالي)

<sup>7</sup> - أوليفر وليامسون اقتصادي أمريكي ( 27 سبتمبر 1932 )، حائز على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية عام 2009 بالمشاركة مع إينور أوستروم. وُلد في ولاية ويسكنسن الأمريكية وهو يعمل في جامعة كاليفورنيا في بيركلي منذ 1988 حصل عام 1963 على درجة الدكتوراه من جامعة كارنيجي ميلون في مدينة بيتسبرج بولاية بنسلفانيا ويدرّس في جامعة كاليفورنيا في بيركلي. توفي ويليامسون بسبب إلتهاب رئوي في 21 ماي 2020 عن عمر ناهز قرابة 88 عام.

<sup>8</sup> - Oliver Williamsons, *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, new York, Free press, 1975  
- أعيدت نظرية تكاليف المعاملات من طرف ويليامسون سنة 1975، ثم عرفت تغييرات كبيرة سنة 1985، كانت تلك مرحلة إعادة النظر في مبادئ قديمة للتسيير موروثه عن تايلور، فايول،... الخ.<sup>9</sup>

الشكل رقم 03 : مصادر تكاليف المعاملات (خصائص وسمات نظرية تكاليف المعاملات عند

ويليامسون)



أولاً: العقود غير التامة

قام ( ويليامسون) بإدماج كل من أفكار كوز (Coase) في ما يخص تكاليف المعاملات مع فكرة

الرشادة المحدودة لـ : سايمون Simon

نقص المعلومات + عدم التأكد بالنسبة للعقود ← العقود غير تامة

\*الرشادة المحدودة: يقدم وليامسون سبباً للارشاد المؤسسة في محدودية القدرات الفسيولوجية للأفراد القاصرة عن تلقي وتخزين ومعالجة المعلومات الغنية والمعقدة، وبالتالي يعجز الأفراد عن تحديد مجموع البدائل المتاحة أمامهم (حالية و مستقبلية) من أجل تعظيم دوال منفعتهم، أي أنّ الأفراد يستندون على مجموعة فرعية من المعلومات و يتصرفون مادام أنهم راضون. وهذا ما يزيد من أخطار المعاملات (ارتفاع تكاليف المعاملة كتكلفة التفاوض وتكلفة الإشراف على إعداد العقد).

\*حالة عدم التأكد: في غياب حالة عدم التأكد بتحديد السلوك المستقبلي للشركاء المحتملين خطر الانتهازية يختفي حيث أننا نعرف مسبقاً هل الشريك سيكون انتهازياً أو لا يكون، على الأقل يمكن التنبؤ في وقت كتابة العقد.

## ثانياً : الانتهازية<sup>10</sup>

بما أن العقود غير تامة فإنه : يُعرِّض الطرف الأول إلى انتهازية الطرف الآخر لذا يلزمنا ضرورة

الرقابة (ومنه ظهور تكاليف الرقابة)

ينصرف السلوك الانتهازي للبحث عن المصلحة الذاتية باللجوء للحيلة والتدليس (الغش، الكذب، العقود المخالفة وإخفاء المعلومات وتغييرها خدمة لمصلحته).

➤ المؤسسة تساعد على التقليل من هذه المخاطر والتقليل من ظاهرة الانتهازية.

ثالثاً : الفرضية السلوكية      فرضية الرشد المقيد + فرضية الانتهازية = الفرضية

السلوكية

رابعاً : محدّدات تكاليف المعاملات حسب السوق أو المنشأة

حاول وليمسون أن يجعل أفكار كوز الثاقبة قابلة للقياس العملي، وأن يفصح في ظلّ أي الظروف تحديداً يُرجّح اللجوء إلى السوق أو المنشأة، ويذهب إلى أنّ الإجابة العامّة عن هذا السؤال تتمثّل في أنّ اللجوء إلى المنشأة يكون عندما تكون المعاملات متكررة، ويشوبها الغموض (عدم التأكد) المرتبط بالعقلانية المحدودة وعندما تتعلّق باستثمارات خاصّة ( خصوصية الأصول) بالإضافة إلى وجود سلوكيات انتهازية. وبتعبير آخر يكون اللجوء إلى السوق عندما لا يكون هنالك خصوصية للأصول، وعندما تكون المعاملات واضحة، وتحدث مرّة واحدة فقط، وتغيب الانتهازية.

حسب (وليامسون)، تفترض نظرية الصفقات أنّ المؤسسات تختار الهياكل التنظيمية وأساليب العمل الاقتصادية التي تمكّن من أداء العمل ومتابعته ومراقبته وتقويمه والوفاء بالعقود والاتفاقات المتعلقة بالمعاملات. حيث تقوم التنبؤات المتعلقة بطبيعة هيكل العمل الحاكم الذي ستبتناه المؤسسة على العقلانية المقيدة (الرشادة المحدودة) وانتهاز الفرص بمعنى السعي إلى تحقيق المصالح الشخصية بشيء من الدهاء الإداري. ويعني هذا أنّ المشكلة الرئيسية التي ينبغي أن تتصدّى لها المؤسسات هي كيفية تصميم الهياكل الإدارية التي تستفيد من الرشادة المقيدة مع الحرص على

- للانتهازية شكلين : - الغش قبل إتمام الصفقة (الصفقة على متوجحات رديفة). - الغش في مرحلة تنفيذ الصفقة (عدم الوفاء بالالتزامات).<sup>10</sup>

حماية المؤسسة من الانتهازية المضادة. ولحلّ هذه المشكلة ينبغي إيجاد عقود ضمنية وصريحة من أجل أداء ومراقبة وتعديل العمل.

#### خامساً : أنواع تكاليف التعاقد

يُوضّح ويليامسون في نظريته حول تكاليف التعاقد نوعين من التكاليف :

- تكاليف قبلية : وهي تكاليف قبل إبرام العقد.

- تكاليف بعدية : وهي تكاليف بعد إبرام العقد.

#### سادساً : حجم المؤسسة

يتم تطبيق نظرية تكاليف المعاملات (الصفقات) بشكل عامّ على المشكلات التي يمكن تمثيلها (عرضها) كمشاكل في العقد، حيث يشارك طرفان أو أكثر. التطبيق الأكثر أهمية هو مشكلة قرار الصنع أو الشراء.

حجم المؤسسة : تُحدّده قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات.

#### يُتبع ويليامسون خطوتين :

الخطوة الأولى: القرار بالصنع أو بالشراء. الخطوة الثانية: إعداد الهيكل المناسبة

(التي تُقلّص تكاليف المعاملات وفق القرار)

وفي ما يلي شرح لهاتين الخطوتين:

الخطوة الأولى هي القرار بالصنع أو بالشراء : نجد في هذه الخطوة مرحلتين هما : أ- تحديد نوع

المعاملة. ب- تحديد نمط إدارة المعاملة.

#### أ- تحديد نوع المعاملة:

❖ خصوصية الأصول: نقول عن أصول أنّها نوعية (خصوصية) عندما توافق استثمارا

مستديماً، ويجب أن تضطلع لدعم معاملة (صفقة) خصوصية، وهذا الاستثمار لا يكون

مرتبطاً بمعاملة أخرى غير المعاملة المشار إليها. (الأصل الخصوصي يخدم معاملة واحدة فقط بشكل لا يسمح باستخدامه في معاملات أخرى دون تحمّل تكاليف عالية جداً).

➤ الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي يمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي أصول قابلة لإعادة الانتشار. (مثل رفوف المتاجر الكبرى، الحاويات التي يمكن أن تحمل الأثاث، المركبات،... الخ).

➤ الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي لا يمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي أصول ذات خصوصية. (مثل أسلاك الألياف البصرية المدفونة في الأرض، أفران مصانع الحديد والصلب،... الخ)

➤ كلما زادت خصوصية الأصول كلما زادت تبعية المؤسسة لصاحب هذه الأصول.

➤ تكون هذه التبعية خطيرة عندما يتعلّق الأمر بمعاملات طويلة المدى.

❖ التكرار: يصف التكرار عدد مرات إجراء معاملة محددة.

✓ كلما زاد تكرار المعاملة كلما ارتفع الارتياح وزادت المخاطر.

• بالاعتماد على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية (الرشد

المحدود+الانتهازية)، أعدّ ويليامسون مصفوفة المعاملات.

❖ مصفوفة المعاملات :

الفرضيات السلوكية		خصوصية الأصول	طبيعة المعاملة
الرشد المحدود	الانتهازية		
0	+	+	التخطيط
+	0	+	الوعد
+	+	0	المنافسة
+	+	+	الحوكمة

+ تعني موجود 0 تعني غير موجود

ب- تحديد نمط إدارة المعاملة :

1. التخطيط: في حالة وجود الانتهازية وخصوصية الأصول، تُحرَّر العقود بدقة حتى تشمل أكبر

قدر من الاحتمالات، خاصّة وأن الرشد المتّبع هنا هو الرشد المطلق. يعتمد التعامل هنا على

التخطيط.

2. الوعد: عند غياب الانتهازية، تسود الثقة وحسن النية في البداية، هنا يكتفي الطرف الأول

يوعد الطرف الثاني.

3. المنافسة: عندما يكون الرشد المحدود سائداً، والانتهازية موجودة، وفي حالة عدم

خصوصية الأصول يكون التعامل حسب السوق. أي أنّ المنشأة تستغلُّ كل ما يُقدِّمه

السوق من عروض الموردّين، وتقوم باختيار العرض المناسب.

4. الحوكمة: عندما يكون الرشد المحدود سائداً، والانتهازية موجودة، وفي حالة خصوصية

الأصول فالعلاقة هنا هي علاقة حوكمة. لقد عرّف وليامسون الحوكمة على أنها الإطار

التعاقدى الواضح (أي يتم ألياً) للعقد الذي من خلاله تتم الصفقات، أو هي مجموع الآليات

والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلاً من الانضباط والشفافية والعدالة،

وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرُّفات الإدارة للوحدة الاقتصادية فيما يتعلَّق باستغلال الموارد المتاحة لديها بما يحقِّق أفضل المنافع الممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة.

#### ❖ مصفوفة العقود (هياكل الحوكمة):

أدخل ويليامسون عامل التكرار الشيء الذي أدَّى إلى ظهور مصفوفة العقود.

	خصائص الأصول		
	بدون خصوصية	متوسطة الخصوصية	عالية الخصوصية
التكرار	ضعيف	هيكل السوق عقد كلاسيكي	هيكل ثلاثية الأطراف (خبير لتقييم الطرف الثاني)
	قوي		هيكل موحَّدة الأطراف

من هذه المصفوفة يظهر ما يلي:

- القرار بالشراء: في حالة عدم خصوصية الأصول (عقد كلاسيكي). وتُسمَّى الهيكل في هذه الحالة بهيكل السوق، حيث يمكن معرفة كل ظروف الصفقة قبل تحقيقها، ويظهر العقد في هذه الحالة في ما يسمى بالصفقة العادية والعقود التي تخضع لهذا النوع من الصفقات السوقية العادية كسواء سيارة، في هذا النوع من الصفقات يمكن لأطراف الصفقة أن لا يتعارفوا كما يمكن اللجوء إلى المحكمة عند ظهور أي خلاف.
- القرار بالشراء: مع اعتماد طرف ثالث في حالة التكرار الضعيف.
- القرار بالمناولة: (العقد ثنائي) في حالة التكرار القوي.
- القرار بالصنع: ( الهيكل الموحدة) في حالة الخصوصية العالية والتكرار القوي.

الخطوة الثانية: إعداد الهيكل المناسبة التي تُقلِّص تكاليف المعاملات وفقاً للقرار بالصنع أو الشراء.

سابعاً : الأشكال الثلاثة للحوكمة

في النهاية، يصف أوليفرويليامسون ثلاثة أشكال من التنظيم هي كما يلي :

- السوق.

- "التسلسل الهرمي" (المنشأة).

- الأشكال المختلطة (الهجينة) : بين السوق والمنشأة، وهي أشكال مستقلة من التنظيم تقوم على أساس العلاقات التعاقدية طويلة الأمد وهي عديدة مثل : عقود التوريد، واتفاقيات ترخيص التصنيع، واتفاقيات التعاقد من الباطن، وعقود التصدير، واتفاقيات الامتياز أو العلامات التجارية، التحالف، الشراكة،...هذه الأشكال من الحوكمة أكثر تعقيداً، ولكن هنا يصبح التحليل من حيث تكاليف المعاملات أداة نظرية قوية لتحليل آلية الاستعانة بمصادر خارجية.

المحاضرة الرابعة:

# نظرية الوكالة

أولاً: تعريف نظرية الوكالة

تُعتبر مقالات مايكل جنسن<sup>11</sup> وويليام ماكلين<sup>12</sup> (Jensen and Meckling) سنة 1976 هي من أرست قواعد هذه النظرية وترجع جذورها إلى مشروع بحث نشأ بجامعة روتشستر<sup>13</sup> (University of Rochester) بداية السبعينات<sup>14</sup>. كما يرجع الأصل النظري لنظرية الوكالة إلى فصل الملكية عن التسيير لكل من بيرل ومينز. فهي تسمح بالإجابة عن سؤالين مهمين: من يراقب المتحكّم أو المسيطر في المؤسسة الرأسمالية؟ وكيف تُنظّم عملية مراقبة الجهد الإنتاجي؟ أيضاً تبحث هذه النظرية كيف تحلّ إشكالية الانتهازية في المؤسسة.

عرّف جنسن ومكلين (Jensen and Meckling) سنة 1976 نظرية الوكالة على أنّها: " عقد يتفق بمقتضاه شخص أو أكثر يُسمّى (الأصيل أو المؤكّل) مع شخص آخر يُسمّى (الوكيل) لأداء بعض الخدمات (أو الأعمال) نيابة عنهم، والذي يتضمّن تفويض سلطة اتخاذ بعض القرارات للوكيل". إذن لعلاقة الوكالة طرفان: (الأصيل أو المؤكّل) و (الوكيل أو المؤكّل)، ووفقاً لتلك العلاقة يُوفّر الطرف الأوّل (الأصيل) الموارد التي يعهدُ بها إلى الطرف الثاني (الوكيل) ليقوم بإدارتها نيابة عن الأصيل.

لكن لماذا يُكلّف المالك أو الأصيل غيره من أجل تنفيذ المهام؟ هناك عدّة أسباب:

<sup>11</sup> - مايكل جنسن: (من مواليد 30 نوفمبر 1939)، وهو اقتصادي أمريكي، يعمل في مجال الاقتصاد المالي. بين عامي 2000 و 2009، عمل في مجموعة مونتور كومباني، وهي شركة استشارية إستراتيجية أصبحت "مونتور ديلويت" في عام 2013. وهو يشغل منصب أستاذ في إدارة الأعمال، في جامعة هارفارد.

<sup>12</sup> - ويليام ماكلين: (15 ماي 1922 - 1998) اقتصادي أمريكي عمل أستاذاً في الإدارة وسياسة الحكومة وعميداً في كلية سايون لإدارة الأعمال بجامعة روتشستر، حيث عمل في مجالات "الاقتصاد الإداري والتحليل الاقتصادي للقانون". وحظي عمله بتقدير دولي.

<sup>13</sup> - جامعة روتشستر (University of Rochester) ويختصر اسمها بالإنجليزية إلى UR، هي جامعة بحثية خاصة، مقرها مدينة روتشستر بولاية نيويورك الأمريكية، تأسست سنة 1850. تمنح الدرجات العلمية في مستويي التعليم الجامعي الأول والدراسات العليا، بما في ذلك درجات الدكتوراه والشهادات المهنية. تضم الجامعة ست مدارس يدرس بها عدد كبير ومتنوع من البرامج الدراسية. حصل على جائزة نوبل ثلاثة من العاملين الأكاديميين بالجامعة (أحدهم كان باحثاً زائراً من الدانمرك) وخمسة من خريجها.

<sup>14</sup> - إنَّ الدراسة الأفضل والأشهر في هذا المجال كانت بعنوان: "نظرية المنشأة: السلوك الإداري، وتكاليف الوكالة وبنية الملكية" أنظر:

Theory of the firm : **Managerial behavior, agency costs and ownership structure**, Journal of Financial Economics, volume 3,issue 4, October 1976, P : 305-360

- قد يكون المالك أو الأصيل غير مؤهل للقيام بالتسيير بنفسه. - لمانع معيّن يُعيّقه عن التسيير. -  
تشئت الملكية. -...الخ. - لحتّ الوكيل على خدمة مصلحة الموكل

(الأصيل) يجب إبرام عقد. لأنّ العقد يُقلّص من النزاع (من خلال ما يأتي في بنود العقد من اتّفاق).

ثانياً : فرضيات نظرية الوكالة

تركّز نظرية الوكالة على الفرضيات التالية :

- أنّ أطراف الوكالة (الأصلاء والوكلاء) يتمتّعون بالرشد نسبياً وأنّ تصرفاتهم قائمة على أساس تعظيم منافعهم الذاتية.

- إنّ اختلاف الطبيعة السلوكيّة والتكوينيّة وكذا الأهداف بين المسيرين والمساهمين تُؤدّي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين هذين الاثنين لتتعدّاه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى.

- بالرغم من وجود تعارض في أهداف الأصلاء والوكلاء، فإنّ هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو المؤسسة قويّة في مواجهة المؤسسات الأخرى.

- عدم تماثل (تناظر) المعلومات بين الأصيل والوكيل، حيث أنّ الأخير يمتلك الخبرة العمليّة والسيطرة على المعلومات المحاسبية ولديه الخبرة في الاختيار من بين السياسات والتقديرية المحاسبية ممّا يُعظّم دالة منفعتة على حساب الأصيل.

- يترتّب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل تُمكنه من اتخاذ القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.

- يلجأ المسير حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه، عن طريق استغلال نفوذه، شبكة العلاقات بالموردين والزبائن وكذلك حجم المعلومات التي

يستقبلها المسير قبل غيره، وبذلك فهو يُفضّل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية أولاً قبل مصالح المؤسسة.

- لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره نظريّة الوكالة إخلالاً بشروط العقد الذي يربط المسير بالمؤسسة يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير السلبي والحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام الحوكمة المؤسسية الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة، وكذا الرقابة المباشرة للمساهمين، وخارجية ممارسة من طرف الأسواق.

### ثالثاً : مشكلة الوكالة

أشار جنسن ومكلين (Jensen and Meckling) إلى أنّه إذا كان طرفي علاقة الوكالة يُحاولان تعظيم منفعتهما أو فائدتهما، فإنّ ذلك أدعى للاعتقاد بأنّ الوكيل (الإدارة) لن يتصرّف دائماً بالشكل الذي يُحقّق مصلحة الأصيل (الملاك). وهو ما يعني أنّه إذا تعارضت مصلحة الأصيل مع مصلحة الوكيل في أيّ موقف قراري، فإنّ الوكيل سيُقدّم مصلحته الذاتية على مصلحة الأصيل، وإلّا ما كان له أن يتّسم بالرشد الاقتصادي. وفي أغلب الأحوال قد يعني تقديم الوكيل مصلحته الذاتية على مصلحة مُوكّله الانتقاص من مصلحة (ورفاهية) الأصيل. ويُطلَق على تعظيم الوكيل منفعتَه الذاتية على حساب منفعة الأصيل "مشكلة الوكالة".

وممّا يُيسّر للوكيل تعظيم منفعتَه الذاتية على حساب مصلحة الأصيل، هو اتّسام معظم علاقات الوكالة بأنّ الوكيل يتوافر لديه معلومات أفضل من الأصيل عن الأحداث المتوقّعة مستقبلاً واحتمالاتها، مما يخلق صعوبة بشأن الرقابة على أداء الوكيل، حيث أنّ مُعظم -إن لم يكن كلّ- المعلومات المناسبة والمتعلّقة بالرقابة على أداء الوكيل مُتاحة للوكيل وليس للأصيل. فالوكيل غالباً ما يتمتّع بمعلومات خاصّة ومتميّزة عن مستوى الجهد الذي يبذله في إدارة أموال المُوكّل، وعن حالة الطبيعة (أي عن البيئة الإنتاجية، البيئة التسويقية، حالة المنافسة،... إلخ)، وهي معلومات لا تتوافر للمُوكّل نتيجة عدم قدرته على ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة. واعتماداً على هذه الميزة المعلوماتية، يستطيع الوكيل دائماً أن يُلقِي باللائمة على حالة الطبيعة التي يجهلها المُوكّل، لكي يُبرّر

تدني مستوى الأداء وتوضُّع النتائج. هذه الفجوة في المعلومات -إن صحَّ التعبير- تُعرف بظاهرة "عدم تماثل المعلومات".

إنَّ "مشكلة الوكالة" لها ثلاث (3) جوانب أو مظاهر هي :

**1- الاختيار المعاكس أو المعلومات الخفيّة :** ينشأ هذا الجانب من جوانب مشكلة الوكالة لأنَّ الطرف الأوَّل ( الأصيل) ليست لديه معرفة بمكان توافر المهارات الجرفية، ودرجة هذه المهارة، ومدى الاعتماد عليها والخاصّة بالطرف الثاني (الوكيل). يُطلَقُ على هذا الجانب من جوانب مشكلة الوكالة "الغشّ في المستوى المهاري"، والغشّ هنا يحدث لأنَّ الوكيل يستطيع أن يُلوم مرّة أخرى حالة الطبيعة على تدني مستوى أدائه ليَصرف نظر الأصيل عن تدني مستوى مهاراته الإداريّة.

**2- الخطر المعنوي أو الأفعال الخفية :** وينشأ هذا الجانب لأنَّ الطرف الأوَّل ( الأصيل) لا يعرف ما إذا كان الطرف الثاني (الوكيل) سيقوم بالوفاء بالتزاماته أم لا، فالمشكلة هنا هي صعوبة ملاحظة أو تتبُّع الأفعال التي يقوم بها الطرف الثاني (الوكيل). ومثال ذلك عدم بذل الجهد الكافي من جانب الوكيل. بمعنى آخر، فإنَّ الوكيل قد يبدو متراخياً أو متقاعساً عن بذل الجهد المطلوب، وذلك لأنَّ الوكيل يُفضِّل بذل الجهد الأقلّ على الجهد الأكبر. وبالطبع تلعب ظاهرة عدم تماثل المعلومات المتوافرة لدى كل من الأصيل والوكيل دوراً رئيسياً في تحقُّق هذا الجانب من جوانب مشكلة الوكالة، حيث أنّ الأصيل يجهل حالة المتغيرات البيئيّة ومستوى الجهد الفعلي الذي يبذله الوكيل. وبطبيعة الحال، يستطيع الوكيل دائماً أن يتعلَّل بأثر المتغيّرات العشوائيّة التي لا تحكّم له فيها لكي يبرر الأداء الضعيف.

**3- الاستهلاك الزائد أو غير المنتج :** يظهر هذا الجانب من جوانب مشكلة الوكالة عندما يقوم الوكيل بتخصيص كمّيّات كبيرة من موارد المؤسسة -والتي تتميّز بطبيعتها بالندرة النسبيّة- لاستهلاكه الخاصّ في شكل امتيازات أو علاوات استثنائية، لمجرّد إشباع حاجات مظهرية،

مثل : المكاتب الفخمة ذات الأثاث الراقى والمزوَّدة بأدوات الرفاهية من تكييفات وأدوات اتصال سريعة، السيارات الفارهة، طاقم كبير من السكرتارية يفوق كثيراً الطلب الحقيقي...الخ. وهذه الأنماط الاستهلاكية غير المنتجة تُشبع رغبات وحاجات الوكيل على حساب مصلحة (ورفاهية) الأصيل.

#### رابعاً : تكاليف الوكالة<sup>15</sup>

تكاليف الوكالة هي التكاليف التي تتحمّلها المنشأة من أجل حثّ الوكيل على خدمة مصلحة المالكين. إنَّ مشكلة الوكالة تُؤدّ ثلاثة أنواع من التكاليف هي :

**(1) تكاليف الإشراف:** وتُسمّى تكاليف المراقبة والتي يلتزم بها الموكل (الأصيل) في محاولة منه للحدّ من السلوك الانتهازي للوكيل وتأمين الرقابة على نشاطاته، مثل تكاليف مجلس الإدارة ومجلس الرقابة، تكاليف التدقيق والمراجعة، التحفيز.

**(2) تكاليف الالتزام :** ويُطلقُ عليها تكاليف الإخضاع أو البرهنة (الضمانة)، وهي التكاليف التي يتحمّلها المسير لضمان ثقة الموكل، وإبراز حسن النية له وإثبات أنّ كل الأمور بخير، مثل تكاليف طباعة الحسابات، تكاليف نشر التقارير السنوية.

**(3) الخسائر المتبقية :** وهذه التكاليف يتحمّلها المالك، وهي التكاليف الناتجة عن التعارض المستمرّ للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة، وتُدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة، أي ما كان يمكن أن يحصل عليه كل طرف لو لم يتعاقد مع الآخر إنّها تكلفة الفرصة بين التكاليف المدفوعة في حال وجود نظام الوكالة والتكاليف التي تترتّب في حال قيام الأصيل بالتسيير المباشر.

وتفادياً لمشكلة الوكالة يسعى المساهمون لوضع تقنيات أهمّها انتقاء المسيرين ووضع حوافز مادية، وهذا يقود بالضرورة إلى التفكير في وضع هيكل وآليات حوكمة تسعى للتقليل من نزاعات الوكالة. لقد

<sup>15</sup> - لا تستطيع كل المؤسسات تحمّل هذه التكاليف. مؤسسات الأسهم (المؤسسة الإدارية) هي الوحيدة التي تستطيع ذلك لأن راسمها كبير، تُقسّم فيها التكاليف على عدد كبير من الملاك، فيها آليات الرقابة...الخ. وحسب نظرية الوكالة فإنّ المؤسسة الإدارية هي الأفضل.

أدى ظهور نظرية الوكالة إلى الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين لذلك ارتبط مفهوم الحوكمة بنظرية الوكالة وكانت هذه الأخيرة بمثابة أساس انطلاق حوكمة المؤسسات.

#### خامساً : تعريف نظرية الوكالة للمنشأة

عرّفت نظرية الوكالة المنشأة بأنها مجموعة من العقود المترابطة (سلسلة من العقود)، كل عقد منها هو عبارة عن علاقة وكالة بين طرفين أحدهما الأصيل الذي يملك الأصول الإنتاجية والآخر هو الوكيل الذي يدير ممتلكات الأصيل بشروط العقد بينهما، ولذلك تسمى أيضا بنظرية الأصيل – الوكيل. تنطبق هذه النظرية على العلاقة بين أطراف عديدة مثل : الملاك (أصيل) والمديرين (وكيل) / المديرين (أصيل) والعاملين (وكيل) / الدائنين (أصيل) والملاك (وكيل) ..... الخ.

#### سادساً : الآليات التي تضبط سلوك الأطراف المتنازعة

يشمل نظام الحوكمة مجموعة من الآليات التي تهدف لانضباط المسيرين وتخفيض النزاعات بين الأطراف والتي تُعتبر مُكَلِّفة. اهتمت نظرية الوكالة بالأسباب الأساسية لتباعد مصالح المساهمين والمسيرين، توجد آليات داخلية وأخرى خارجية :

#### • بالنسبة للآليات الانضباطية الداخلية نذكر من بينها ما يلي:

أ- حق انتخاب المساهمين: المساهمون لهم تأثير في الانتخاب، يتمثل هذا الأثر في إبداء رأيهم حول فسخ بعض العقود، فتطبيق الحق في الانتخاب يسمح بمعاينة المسيرين الذين يقدمون الأداء الضعيف.

ب- المراقبة من خلال مجلس الإدارة: مجلس الإدارة هو الآلية الأكثر أهمية في المراقبة، يستطيع

فسخ عقد المسيرين عندما يكون أداؤهم غير كافي.

ت- اهتمام المسيرين: العديد من المسيرين تكون لديهم أهداف في مستوى أهداف المساهمين، يقوم المسيرون بتأسيس أجرهم بناءً على أدائهم المقدم وبعتمادهم على الأسهم، في هذه الحالة يجب على المساهمين تسهيل التقارب في المصالح والفوائد.

• بالنسبة للآليات الانضباطية الخارجية نذكر من بينها ما يلي:

أ- السوق المالي : قد يلجأ المساهم إلى بيع أسهمه تعبيراً عن عدم رضاه عندما يدرك أنّ

المسير لا يخدم مصلحته، الشيء الذي يجعل المسير يُدير المؤسسة بما يتلاءم مع

ب- الحاجات المنتظرة للمساهمين.

ت- سوق عمل المسيرين : يتم تقييم المسيرين في سوق العمل، يتم البحث عن الأداء

الأفضل بالأجر الأحسن. من جهة أخرى يُراقب مجلس الإدارة عمل المسيرين، فيكون لهم

الخيار إمّا تركه في عمله أو البحث عن آخر في سوق المسيرين، هذا يدفع المسير لاحتلال

مكانة في سوق العمل ويُحقّزه على بناء سمعة حسنة من خلال العمل بما يتناسب

ومصالح المساهمين.

ث- المنافسة في سوق السلع والخدمات : المؤسسة ذات التسيير غير الجيد تضعف

منافستها، وفي إطار المنافسة الشديدة في سوق السلع والخدمات لم يبق لها خيار سوى

إصلاح منافستها من أجل البقاء، فضغط المنافسة على المسيرين هو عامل يدفعهم

للتسيير بطريقة مناسبة.

في هذا السياق جاء "شارو"<sup>16</sup> (Charreaux) بوجهة نظر أخرى، فيرى أنّه من الصعب التفرقة بين

ما تحمّله البيئة الداخلية والخارجية، فهو يُصنّف آلية الحوكمة وفق خاصيتين هما:

<sup>16</sup> - شارو: وُلد في 25 أبريل 1950 ، وهو أستاذ فرنسي في علوم الإدارة، رائد البحوث في الحوكمة في فرنسا.

• **الخصوصية أو النوعية (La Spécificité) :** استُعير هذا المؤشر من نظرية تكاليف المعاملات، ويكون النشاط ذو خصوصية عندما يقتصر على المؤسسة فقط ويصعب تداوله في السوق.

• **القصد أو التعمد (l'intentionnalité) :** هو آلية للمراقبة، والتعمد كونه يكون إدارياً، قد يرتبط بالقانون أو القواعد العامة المطبقة على كل المؤسسات. الجدول التالي يبين أكثر آليات مراقبة المسيرين وفق هذين المؤشرين :

جدول يبين آلية المراقبة المطبقة على المسيرين وفق مؤشر الخصوصية ومؤشر القصد

آلية ليست خصوصية (ليست نوعية)	آلية خصوصية (نوعية)	
المحيط القانوني. النقابات الوطنية.	الجمعية العامة للمساهمين. مجلس الإدارة. النقابات الداخلية. نظام الأجر والمكافأة.	آلية تعتمد على القصد أو التعمد
سوق السلع والخدمات. سوق المال. سوق العمل.	ثقافة المؤسسة. شبكة الثقة غير الرسمية. سمعة العمال.	آلية لا تعتمد على القصد أو التعمد

\* تكشف أدبيات الحاكمية المؤسسية إلى أربعة آليات يمكن استخدامها في رص منافع المديرين مع منافع المساهمين وهي :

**1- الملكية الإدارية :** ويُقصد بهذه الآلية امتلاك المديرين وأعضاء مجلس الإدارة لجزء من أسهم رأسمال المؤسسة. وقد عبّرت دراسة (جنسن و ماكلين) سنة 1976 عن فعالية هذه الآلية في الرقابة على تكاليف الوكالة والحدّ من سلوك الإدارة غير المرغوب فيه بنسبة تركيز الأسهم

عند الإدارة، حيث وجد هذان الباحثان أنَّ انخفاض نسبة تركيز الأسهم في الإدارة إنَّما يعني زيادة اتجاهها نحو تحقيق منافعها على حساب مصالح حملة الأسهم، وذلك من خلال استغلال نظام الحوافز أو المكافآت أو العمل على تكوين شهرة إدارية عن طريق الاستفادة من مساحة الحرية المتاحة لها في الاختيار من بين السياسات المحاسبية والممارسات المهنية البديلة في إطار من الإفصاح الذكي عن الأداء الذي يضمن لها الاستقرار الوظيفي ويحقق لها المكاسب المباشرة وغير المباشرة. كما أوضحت Kelly أنَّ امتلاك الإدارة لجزء من رأس مال المؤسسة سوف يُحفِّزها كثيراً نحو اختيار الأنشطة التي تُعظِّم من ربحية المؤسسة وبالتالي فإنَّ مصلحة الإدارة، في هذه الحالة، تتمثل في العائد الذي ستحصل عليه على شكل توزيعات أرباح وذلك لامتلاكها حصة من أسهم المؤسسة، وكذلك على ما سيترتب على تلك التوزيعات من ردود فعل ايجابية عند المتعاملين في سوق الأوراق المالية التي ستعكس بدورها على أسعار أسهم المؤسسة مما يتيح لحاملها تحقيق عوائد سوقية ربما تكون غير عادية.

**2- حجم مجلس الإدارة واستقلاليته :** من حيث المبدأ يُعدُّ مجلس الإدارة أحد الآليات الحاكمة لأداء المديرين في المؤسسات من وجهة نظر حملة الأسهم، وذلك لانتخابه من قبلهم بشكل مباشر، ويتولَّى مجلس الإدارة مهمة الرقابة على أداء المديرين للحدِّ من سلوكهم غير المرغوب، ووضع استراتيجيات المؤسسة التي تهدف إلى تعظيم الأرباح، ولكي يستطيع مجلس الإدارة أن يؤدِّي مهامه على الوجه الأكمل ترى أدبيات الحاكمية المؤسسية ضرورة توفُّر عنصرين فيه هما : حجم المجلس ودرجة استقلاليته عن فريق العمل. في ما يخصُّ العنصر الأول: فقد وجدت الأدبيات أنَّه من الحكمة الاهتمام بعدد أعضاء مجلس الإدارة وجعله لا يتجاوز تسعة أفراد في أحسن الأحوال، وذلك انطلاقاً من فكرة أنَّ المجالس الكبيرة الحجم غالباً ما تتَّصف بصعوبة الاتصال وتدني سرعة انجاز المهام

وانخفاض فعالية القرارات المتخذة من قبله، وقد أشار إلى ذلك (مايكل جنسن) بقوله: "عندما يكون مجلس الإدارة صغيراً سيعمل على تحسين الأداء بينما عندما يتجاوز عدد أعضاء المجلس سبعة أو ثمانية أشخاص ستكون احتمالية عمله بكفاءة وفعالية أقل". في ما يخصُّ العنصر الثاني<sup>17</sup> : يعتقد الباحثون أنَّ وجود أعضاء من غير المديرين التنفيذيين ضمن عضوية مجلس الإدارة يُعزِّز من فعاليتهم في الرقابة على المديرين ويحيِّس من قيمة المؤسسة، والمنطلق من وراء ذلك هو أنَّ الأعضاء الخارجيين غالباً ما يكونوا أكثر حرصاً من المديرين التنفيذيين على حقوق حملة الأسهم.

### 3- الفصل بين دور الرئيس التنفيذي الأعلى (المدير العام) ورئيس مجلس الإدارة : ينظر

المساهمون الفاعلون وكذلك المعنيون بالحاكمة المؤسسية إلى عملية الفصل بين دور المدير العام ودور رئيس مجلس الإدارة على أنَّها وسيلة فعالة لتخفيض تكاليف الوكالة وتحسين الأداء، وذلك لخضوع أداء المديرين لرقابة رئيس مجلس الإدارة وأعضائه، مما يدفع بالمديرين إلى تحسين أدائهم والارتقاء به إلى أهداف حملة الأسهم وذلك لضمان بقائهم واستمرارهم في الوظيفة والحصول على المكافآت المتفق عليها، وهو على عكس حال دمج الدورين، إذ أنَّ دمج دور المدير العام بدور رئيس مجلس الإدارة سيجعل المؤسسة تحت إدارة شخص واحد، وسيسمح هذا الوضع لذلك الشخص بالسيطرة على المعلومات المتاحة عن أنشطة المؤسسة ويُقدِّمها إلى أعضاء مجلس الإدارة بالطريقة التي يراها مناسبة ومتفكِّة مع أهدافه مما يُضعف دور المجلس وفعاليتهم في رقابة المديرين.

### 4- رقابة كبار حملة الأسهم : يُعدُّ الوجود العالي لكبار حملة الأسهم ضمن مجلس الإدارة وسيلة

أخرى للتخفيف من آثار الفصل بين حملة الأسهم والرقابة على أداء المؤسسة، ذلك لأنَّ صغار المساهمين يمتلكون حوافز أقلَّ لمراقبة الإدارة بفعل محدودية منافعهم من هذه

<sup>17</sup> - تمَّ تعريف استقلالية أعضاء مجلس الإدارة من طرف الباحث Bouton كما يلي : "الإداري يكون مستقلاً عن إدارة المؤسسة، عندما لا تكون لديه أي علاقة من أي نوع، سواءً مع المؤسسة أو المؤسسات التابعة لها، أو إدارتها، التي يمكنها أن تؤثر على ممارسة حريته في التعبير الجيد عن قراراته".

الرقابة مقارنةً بكبار المساهمين الذين ينتفعون بشكل أكبر منها. غير أنّ المآخذ على هذه الآلية هو أنّ كبار المساهمين قد يستخدمون سطوتهم للحصول من الإدارة على منافع خاصّة بهم دون المساهمين الآخرين، وفي ما عدا ذلك فإنّ أفضل الإسهامات التي تتحقّق للمؤسسة تأتي عن طريق أولئك المساهمين الذين في الغالب يمتلكون مهارات متخصّصة تستفيد منها إدارة المؤسسة.

المحاضرة الخامسة:

# نظرية حقوق

# الملكية

تمهيد :

تأسست نظرية حقوق الملكية<sup>18</sup> من طرف آرمن أليان وهارولد ديمستز سنة 1972، وتقوم على فكرة بسيطة هي أنّ حقّ الملكية هو المحدّد الأساسي أو العامل الجوهرى وراء فعالية ونمو المؤسسة. تهدف نظرية حقوق الملكية إلى معرفة كيفية تأثير نمط معيّن من حقوق الملكية على سلوك الأعوان. ومن تمّ كيفية تأثير نظام حق ملكية معيّن على نظام اقتصادى ما، أي التأثير على كفاءته وسير عمله. ولقد انتشرت هذه النظرية بعد إظهارها لتفوق نظام الملكية الخاصة على كلّ أشكال الملكية الجماعية والردّ على أطروحات بيرل ومينز حول آثار الفصل بين الملكية والتسيير في المؤسسات. أيضاً تناقض المدرسة النيوكلاسيكية والتي لا تعترف إلاّ بالسوق كآلية لتخصيص الموارد، أدّى بطرح السؤال التالي: كيف يُبرّر وجود المؤسسات كآلية أخرى لتخصيص الموارد النادرة؟ هذا السؤال تريد نظرية حقوق الملكية الإجابة عنه أيضاً.

أولاً : أصول نظرية حقوق الملكية

إنّ مفهوم نظرية حقوق الملكية ليس جديداً، وتمتدّ نظرية حقوق الملكية جذورها البعيدة إلى أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية. غير أنّ صياغتها فعلياً كانت منذ الستينيات.

أ- الأصول الأوروبية للنظرية : قد يبدو تحديد تاريخ معين لظهور نظرية ما شيئاً لا يمكن أن يتصف بالدقة. لكن يمكن الإشارة إلى بعض النقاط التي أحدثت انقلاباً في الفترة التي ساد فيها. وفي هذا الصدد يمكن الرجوع إلى مداخلة أوكهام<sup>19</sup> (Ockham) سنة 1320 أين وضع

<sup>18</sup> - يمكن تعريف حق الملكية بأنه حق عيني على شيء معيّن يجوز لصاحبه دون غيره بصورة مطلقة استعمال هذا الشيء واستغلاله والتصرف فيه وذلك في حدود القانون والنظام دون تعسف.

<sup>19</sup> - أوكهام: فيلسوف مدرسي وكاتب مثير للجدل في القرن الرابع عشر، ولد في قرية أوكهام في إنجلترا حوالي 1280 ، توفي على الأرجح في ميونخ، حوالي عام 1349.

مفهوماً للحق الذي يمنح القوة للأفراد نسبة إلى الأشياء، فقد ربط الملكية بالسلطة وأكد أن كل حق يتخصص بمحتوى السلطة. وهناك فرق بين الحق على الشيء واستعمال الشيء. وبعده جاء جون لوك<sup>20</sup> (John Locke) سنة 1690 بأسس الفيلسوفية حول حرية الملكية. وحسبه حقوق الملكية للأفراد تشمل حياتهم حريتهم، أفكارهم وأشياءهم. ثم استنتج أن الفرد مالك لعمله ونتائج عمله وكلما قام شخص بتحويل شيء عن طبيعته أصبح ملكه. إن هذا المفهوم أصبح أكثر اتساعاً، ولكنه على الأقل أعطى حق الملكية للفرد عن نفسه، مما يترتب على ذلك حدوداً باتجاه الآخرين. وبذلك فإن حقوق الملكية كانت أساس النظام الاجتماعي فعن طريق العقد الاجتماعي يكفل للأفراد الاستمتاع بملكياتهم. وقد أثار الفكر الاقتصادي إشكالية الملكية عبر أفكار كل من آدم سميث<sup>21</sup> سنة 1776 و جان بابتيست ساي<sup>22</sup> (Jean Baptiste Say) سنة 1841. فالبنسبة لسميث كان ينظر إلى تدخل الدولة بأنه غير مقبول وبأنه مساس بحقوق الملكية الفردية، أما ساي فاعتبر أن أي تحديد للاستعمال الحر للملكية هو مساس لحقوق الملكية الفردية. إن تحليل ساي أكد أن لحقوق الملكية الخاصة مكانة أولية ويسمح بتحقيق أرباح عن طريق رفع الإنتاج وهو يتفق مع التحليل الحديث لحقوق الملكية.

ب- الصياغة الأمريكية لنظرية حقوق الملكية في سنوات الستينيات: لم يتم صياغة هذه النظرية فعلياً إلا في أواخر سنوات الستينيات وبداية السبعينيات، حيث تم صياغتها من

<sup>20</sup> - جون لوك: فيلسوف إنجليزي من مواليد 29 أوت 1632 وتوفي في 28 أكتوبر 1704. عاش في زمن محوري شهد نهاية حروب الدين، وبدايات العقلانية ومعارضة قوية للحكم المطلق في إنجلترا.

<sup>21</sup> - آدم سميث : 5 يونيو 1723 - 17 يوليو 1790 فيلسوف أخلاقي وعالم اقتصاد اسكتلندي. يُعدّ مؤسس علم الاقتصاد الكلاسيكي ومن رواد الاقتصاد السياسي . اشتهر بكتايبه الكلاسيكيين " نظرية الشعور الأخلاقي (1759) " ، وكتاب " بحث في طبيعة ثروة الأمم وأسبابها (1776) " وهو رائعة آدم سميث ومن أهم آثاره، وهو أول عمل يتناول الاقتصاد الحديث وقد اشتهر اختصاراً، باسم " ثروة الأمم " .دعا إلى تعزيز المبادرة الفردية، والمنافسة، وحرية التجارة، بوصفها الوسيلة المثلى لتحقيق أكبر قدر من الثروة والسعادة.

<sup>22</sup> - جان بابتيست ساي : هو مفكر وعالم اقتصاد ولد في ليون بفرنسا في 5 جانفي 1767 وتوفي في باريس 14 نوفمبر 1832 . يعتبر ساي من أبرز أنصار المذهب الحر في القرن 19، ومن الذين تميزت أفكارهم بالتحديد والتحليل العميق للظواهر الاقتصادية، وكان متفائلاً في آرائه على عكس أنصار هذا المذهب في إنجلترا، من أمثال مالتوس، وريكاردو، وجون ستوارت ميل، وقد تأثر ساي بأفكار آدم سميث، وهو الذي نقل تعاليمه إلى فرنسا، وهو من أوائل الاقتصاديين الذين بحثوا في القضايا الاقتصادية على ضوء التطورات التي جاءت بها الثورة الصناعية.

طرف كلٍّ من (أرمن أَلشيان وهارولد ديمستز<sup>24</sup> et Harold<sup>23</sup> alchian) بالاعتماد على أبحاث رونالد كوز Ronald coase. يعتبر هؤلاء الثلاثة مؤسسي نظرية حقوق الملكية. حيث درس أَلشيان حقوق الملكية واستخلصها من إرثه الماركسي، وكان ديمستز هو من أعدَّ بعض المعاني لحقوق الملكية، أمَّا كوز فقد سعى لإقناع الاقتصاديين أنَّه بتكاليف التعاقد الإيجابية تكون لحقوق الملكية أثر على الأداء الاقتصادي.

### ثانياً: تعريف حقوق الملكية

هدفت هذه النظرية إلى فهم عمل مختلف المؤسسات استناداً إلى مفهوم حقوق الملكية وتوضيح فعاليتها النسبية، ورغم تعدُّ المفكرين (فيربوتن، بيجوفيش، أَلشيان، ديمستز،... الخ) الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية إلاَّ أنَّهم لم يقدِّموا تعريفاً مستقراً ونهائياً لحقوق الملكية.

عرَّف بيغوفيش (Pejovich) حقوق الملكية سنة 1969 كما يلي: " حقوق الملكية ليست علاقات بين الأشخاص والأشياء، ولكن علاقات مقنَّنة بين الأشخاص في علاقاتهم باستعمال تلك الأشياء".

بالنسبة لديمستز سنة 1967، حقوق الملكية هي: أداة من أدوات المجتمع تستمدُّ أهميتها من حقيقة كونها تساعد الفرد في تشكيل توقُّعاته مسبقاً، وهو ما يمكنه من تحديد تعاملاته مع الآخرين". هذه التوقعات تُحددها القوانين، العادات وتقاليد المجتمع. ومالك حقوق الملكية " يحصل على موافقة أفراد المجتمع من أجل السماح له بالتصرُّف بطرق معينة، كما يُتوقَّع من المجتمع أن يمنع الآخرين من التداخل في تصرفاته، شريطة ألا تكون هذه التصرفات منافيةً لمواصفات حقوقه".

<sup>23</sup> - أَلشيان : من مواليد 1914 في فرين سو بكاليفورنيا، خبير اقتصادي أمريكي، يعد أحد مؤسسي نظرية القانون والاقتصاد كما أنه درس الآثار المترتبة على حقوق الملكية و أسباب المخاطر وعدم الكفاءة التي قد تنجم عن الملكية المشتركة. توفي في 19 فبراير 2013 في لوس أنجلوس.

<sup>24</sup> - ديمستز : من مواليد 1930 ب شيكاغو خبير اقتصادي أمريكي وأستاذ في علم الاقتصاد في جامعة كاليفورنيا.

بالنسبة لـ أليشان سنة 1987، توكل حقوق الملكية إلى شخص خاص وقابلة للتحويل بالتبادل مقابل حقوق مماثلة على سلع أخرى.

تحليل أليشان وديمستز باعتبارهما مؤسسي نظرية حقوق الملكية : قاما بصياغة مفهوم حقوق الملكية أكثر توسعاً من المنظور القانوني البسيط بحيث أنهم استطاعوا إدراج كل العادات، القواعد والمعايير التي تُعرّف وتُحدّد الاستعمالات المشروعة و/أو المسموح بها للأصول والممتلكات. ويعتبران أنّ المؤسسة مجرد حيلة قانونية قائمة على حقوق الملكية، حيث يمتلك مختلف الأعوان الاقتصاديون بداخلها على دوال خاصة بالمنفعة تُحددها العديد من العقود.

### ثالثاً : أهداف نظرية حقوق الملكية

تهدف هذه النظرية إلى :

- معرفة كيفية تأثير نمط معين من حقوق الملكية على سلوك الأفراد والنظام الاقتصادي.
- حلّ إشكال وجود المؤسسة.
- إظهار أنّ المؤسسة الإدارية الرأسمالية هي أفضل من غيرها من المؤسسات.
- إعادة نشر فكر المدرسة الكلاسيكية الجديدة ( المدرسة النيوكلاسيكية) من جديد.

### رابعاً : فرضيات نظرية حقوق الملكية

تقبل نظرية حقوق الملكية عدداً معيناً من الفرضيات :

**1-** يُعزّم الأعوان الاقتصاديون دوال منفعتهم ويندفعون للبحث عن المصلحة الفردية مهما

كان النظام الاقتصادي الذي يعملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها.

**2-** تفضيلات الفرد يتم إظهارها بسلوك في السوق.

**3-** المعلومة ليست كاملة و تكاليف المبادلات (التعاقد) ليست معدومة. هذه التكاليف مهمة

ويجب عدم إهمالها.

- 4- يخضع المتعاملون لقيود تفرضها هيكله النظام الذي يحكمهم أو يعملون فيه.
- 5- تعظيم الأرباح أو الثروة لا يُعدُّ الحجة الوحيدة لدالة المنفعة للبعون الاقتصادي. إذ يضاف للأرباح عوامل أخرى مثل: الترقية، ظروف العمل، وقف الفراغ أثناء أوقات العمل، الأمان، الهدوء... الخ.

#### خامساً : منطلق النظرية

تنطلق نظرية حقوق الملكية من الفكرة التالية :

- المبادلات التي تتم بين الأفراد (وغير الأفراد) هي في الواقع تنازل متبادل عن الحقوق المتعلقة بالأشياء التي يتبادلونها.

- فهي إذن تبادل لحقوق الملكية.

- إذن الأفراد يملكون في الواقع حقوق استعمال الموارد.

✓ تنطلق هذه النظرية من الملكية :

- الملكية تُعطي حقوقاً، ومنه فإنَّ هذه النظرية تنطلق من حقوق الملكية.

سادساً : خصائص حقوق الملكية

حسب ديمستز ( demsetz ) سنة 1967 فإنَّ حقوق الملكية لها ثلاثة خصائص هي :

- 1- كل الموارد الاقتصادية مملوكة بواسطة شخص ما أو أشخاص معينين.
- 2- الحصرية (تفرد المالك باستعمال الأصول): أي أنَّ يكون للمالك الحرية التامة في استعمال الأصول التي يمتلكها وإخضاعها للرقابة. فالمالك له الحق في الاستمتاع بسلعه، وهذا يعني أن الجماعة تعترف بحق الحائز وإقصاء الآخرين من التدخل في ممارسة حقه وهذا لا يعني أن الملكية تكون بدون قيود فيجب معرفة أن حق الملكية غير محدد إلا بفرضيات محددة مسبقاً في إطار قانوني.

3- القابلية للانتقال أو التحويل (القابلية للتنازل): بمعنى أن حق الملكية لا يرتبط بشخص بعينه، لذا يمكن تبادل حقوق الملكية، مثل التنازل عن الممتلكات وغيره.

### سابعاً : ممارسات حقوق الملكية

حقوق الملكية تُمكّن من ثلاث ممارسات هي :

- حق الاستعمال : هنا يستعمل صاحب الحق حقه بنفسه.
- حق الاستثمار: يستفيد صاحب الحق من نتائج استعمال حقه.
- حق التصرف : يتصرف صاحب الحق في حقه (يتخلّى عنه، يبيعه، يورثه،...الخ).

❖ لماذا يمارس صاحب حقوق الملكية حقوقه ؟

- ممارسة الحقوق تستهدف تعظيم المنفعة، لكن في بعض الحالات تمارس مضايقات على هذه الحقوق (الرقابة على الأسعار، حصص الإنتاج،...الخ).
- ممارسة هذه الحقوق ليست ممكنة إلا إذا اعترف بها المجتمع وسمح بممارستها.
- تنتظر نظرية الحقوق من الدولة تمكين أصحاب حقوق الملكية من ممارسة حقوقهم.
- الإشكال يُطرح في حالة الأثار السالبة<sup>25</sup>، مثل اتفاقية كيوتو<sup>26</sup>. Kyoto.

<sup>25</sup> - يُسمّى الاقتصاديون النتائج الناجمة عن أي نشاط إنتاجي أو استهلاكي يحدث للآخرين الأثار الخارجية (*externalities*). ويُسمّى الأذى الذي يُسببه أي نشاط الأثر الخارجي السلبي.

<sup>26</sup> - اتفاقية كيوتو: تمثل هذه الاتفاقية خطوة تنفيذية لاتفاقية الأمم المتحدة المبدئية بشأن التغير المناخي، وهي معاهدة بيئية دولية خرجت للضوء في مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية، ويعرف باسم قمة الأرض الذي عقد في ريو دي جانيرو في البرازيل 1992. هدفت المعاهدة إلى تحقيق "تثبيت تركيز الغازات الدفيئة في الغلاف الجوي عند مستوى يحول دون تدخل خطير من التدخل البشري في النظام المناخي". في سنة 2017، أعلن الرئيس الأمريكي السابق دونالد ترامب انسحابه من اتفاق باريس للمناخ.

## ثامناً: حقوق الملكية وأنواع المؤسسات

تُستخدم حقوق الملكية من أجل تصنيف المؤسسات كما يلي :

ملكية جماعية دولة	ملكية جماعية أشخاص	ملكية خاصة ناقصة	ملكية فردية	خصائص وممارسات الحقوق
نعم	نعم	للعامل أو المسير	نعم	استعمال
للمجتمع	للعامل	المالك	نعم	استثمار
لا	لا	في بعض الحالات مقيدة	نعم	قابلية للتنازل
لا	للعامل	مشترك	نعم	تصرف
ملكية عامّة	ملكية جماعيّة	ملكية خاصّة ناقصة	ملكية خاصّة	نوع الحقوق
مؤسسة حكومية	مؤسسة تعاونية	مؤسسة إدارية	مؤسسة رأسمالية	نوع المؤسسة

شرح الجدول :

اقترح كل من فيريبتون و بيجوفيش (Furubotn and Pejovich) تصنيف ملكية المؤسسات

إلى الأنواع التالية :

1- المؤسسة الرأسمالية : يكون كلّ من ( الاستعمال، الاستثمار، التصرف) من حق شخص

واحد ويوجد حالتين :

أ- المالك هو المسير : إذ لا يوجد فصل بين وظيفة القرار وتوظيف الملكية هذا ما يجعل

المؤسسة الرأسمالية أكثر نجاعة.

ب- في وجود المسير و المالك : تشكل المؤسسة الرأسمالية تنظيماً فعّالاً، لأنّ آليّة الحوكمة تسمح بمراقبة متّخذ القرار والحثّ على التسيير لصالح المالك.

إنّ المؤسسة الرأسمالية (ذات الملكية الخاصّة) هي أكثر فعالية لأنها تتميز بقدرتها على تامين الملكية بالاستفادة من هذه الملكية، البحث، الإنتاج،... كما أنّ الباحث بإمكانه الحصول على أرباح اكتشافه، وبصفة أعمّ على تجديده ممّا يحثه على التجديد أكثر (أي خلق القيمة).

2- المؤسسة الإدارية (التسييرية) : تُقسّم حقوق الملكية، حيث المالك يحق له التصرف والاستثمار. مثلاً له الحق في بيع أسهمه. أما المسير فيملك حق الاستعمال لقيامه بالتسيير اليومي للمؤسسة. هذا التقسيم لحقوق الملكية يسبب نزاع المصالح بين المالك والمسير، المسير لا يملك رأس المال، لذا لا يبحث عن رفع قيمة الثروة لصالح المساهمين، فالربح عند المسير يكون في استقلالته وتعزيز إمكانيته. من جهة أخرى قدّم williamson تحليلاً فيما يخصّ تقسيم حق الملكية الذي يشغل المسير حيث قد :

- يبحث المسير على رفع أجره كلما رفع فائدة المساهمين.

- يبحث المسير على رفع أجره، لكن دون الاهتمام بمصلحة المساهمين.

- يوظف المسير نفقاته الشخصية من أجل زيادة استهلاكه في وجود إمكانية ضرر المساهمين.

3- المؤسسة التعاونية : حق الملكية يكون جماعياً، مما يميز غياب الرقابة الفعالة للتسيير، وبما أنّ حق الاستثمار يكون جماعياً للعمال وللمسيرين فقد تكون عدم النجاعة في هيكل المؤسسة.

4- المؤسسة الحكومية (العمومية) : كون حق الاستعمال جماعي من قبل مجموعة العمال، أما الاستثمار والتصريف يكون ملكاً للدولة أو السلطة العمومية. هذا النوع من المؤسسات يكون ذا طبيعة غير ناجعة. يرى Gomez في هذا السياق : "أنّ كل العمال لهم فوائد لما تكون

المؤسسة متطورة، لكن كل واحد يفضل تقديم عمل أقل". حسب هذه العقلانية يوجد عدم الترابط بين مستوى الأجر والجهد الفردي المبذول.

❖ أهم نتائج هذا التصنيف :

(1) من خلال حقوق الملكية يمكن التعرف على نوع المؤسسة ← فحقوق الملكية هي عبارة عن أداة (وسيلة) للتحليل.

(2) الملكية الخاصة هي النوع الأكمل لأنَّ فيها كل خصائص الحقوق وتسمح كل ممارساتها. ❖ السوق ووجود المؤسسات:

لماذا توجد مؤسسات ولم نكتفِ بالسوق ؟

(1) إنَّ جوهر المؤسسة من وجهة نظر "ألشيان وديمستز" هو أنَّها تسمح للناس بالعمل

كفريق. ويحدث إنتاج الفريق عندما يتمُّ إنتاج شيء معيَّن بواسطة التعاون المتزامن

بين عدد من أعضاء الفريق (أي العمل الجماعي).

- إنَّ نشاط كل شخص من أعضاء الفريق يمكن أن يُؤثِّر على إنتاجية باقي أعضاء الفريق الآخرين.

- وبما أنَّ العمل الجماعي أكثر فعالية، إذن المؤسسات تساعد على تحسين الفعالية. هنا

يُطرح السؤال التالي : هل السوق لا تسمح بالعمل الجماعي ؟

-حتى نستطيع تحقيق الاستفادة من المزايا المرتقبة لإنتاج الفريق يجب التغلُّب على مشاكل الخطر المعنوي.

-إذن ضرورة وجود مراقب لملاحظة أعضاء الفريق والتحقُّق من أنَّ الجهد الذي يبذله كل

واحد منهم يكون مرضياً.

-رَكَزَ "كوز" على النفقات المصاحبة لأعداد العقود متعدّدة الأطراف بشكل تفصيلي كتفسير للمؤسسة، أما "ألشيان وديمسترز" فقد ركّزا على ضرورة وجود "مراقب" لديه القدرة على التحكّم في الترتيبات التعاقدية في سياق إنتاج الفريق، وذلك إذا أردنا تقليل عمليّات التهرّب.

(2) كما تعزو نظرية حقوق الملكية وجود المؤسسة وحدودها إلى وجود حقوق لملاك الأصول الماديّة غير البشرية سواء الملموسة (كالآلات، المعدات، المخزون، المباني،...) أو غير الملموسة (كبراءات الاختراع، حقوق الملكية الفكرية،...) في ظلّ عدم كمال العقود ووجود تكاليف المعاملات. وأنّ تلك الحقوق هي التي تُفسّر حدود المؤسسة.

تاسعاً : عيوب نظرية حقوق الملكية

(1) لا تعطي تعريفاً واضحاً للحقوق.

(2) لا تعترف بحدود حقوق الملكية (الآثار السالبة).

المحاضرة السادسة:

# نظريّة تجذُر

## المسيّرين

## النظرية الخامسة : نظرية تجذّر المسيرين

أولاً : تمهيد

أبرزت نظريات عديدة من بينها نظرية الوكالة التضارب في المصالح الذي قد يحدث بين مختلف الأطراف في المؤسسة، وعلى وجه الخصوص بين المسيرين والمساهمين بحيث لكل طرف أهداف شخصية خاصة به. وقد افترضت هذه النظريات أنّ للمدير سلوكاً سلبياً. إنّ نظرية تجذّر المسيرين تقترح إطاراً نظرياً يسمح بإعطاء الاعتبار اللازم لأهمية الأفراد في الفكر الإداري، وهي تُفسّر لماذا هناك بعض الأشكال التنظيمية الغير ناجعة تستمر في الوجود في ظلّ وجود أسواق يُفترض أنّها تنافسية. كما تُفسّر أيضاً كيف يمكن استخدام آليات، يُفترض أنّها تُساهم في تعظيم كفاءة المؤسسات من طرف المسيرين من أجل إرساء جذورهم في المؤسسة لتثبيت مناصبهم. بصفة عامّة تصرّفات المسيرين داخل المؤسسة يمكن أن تأخذ صفتين فإمّا أن تكون ايجابية أو سلبية ويتمّ التعامل معها وفقاً لما تحمله من تطوير للمؤسسة في حالة ما إذا كانت ناجعة وفعّالة أو إعاقتها في بعض حالات وجود التلاعب والغش.

يُعتبر المسير ركيزة إجراء اتخاذ القرار في المؤسسة، كما أنّ له القدرة على إحداث عدم التماثل في المعلومات، وبإمكانه أخذ القرار بعدم زيادة ثروة المساهمين وتقوية مكانته الداخلية، وهذا ما يجعله متجذراً في المؤسسة ولا يمكن عزله بسهولة من قبل المساهمين أو من قبل مجلس الإدارة. جاء بنظرية التجذّر كل من الأمريكيين أندري شليفير<sup>27</sup> وروبرت وارد فيشني<sup>28</sup> (Andrei Shleifer and Robert Ward Vishny) سنة 1989 اللذان لاحظا أنّ المسير له إمكانية الالتفاف حول آلية المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة. حسب رأي (شليفير و فيشني) يمرّ سياق التجذّر بتحقيق الاستثمارات الخصوصية، إذ يركّز المسيرون على المشاريع

<sup>27</sup> - أندري شليفير : من مواليد 20 فبراير 1961، اقتصادي أمريكي روسي وأستاذ علوم الاقتصاد بجامعة هارفارد، حيث قام بالتدريس منذ عام 1991. يعمل في ثلاثة

مجالات: تمويل الشركات (حوكمة الشركات، والقانون والتمويل)، واقتصاديات الأسواق المالية (الانحرافات عن الأسواق الفعالة)، واقتصاديات التحول.

<sup>28</sup> - روبرت وارد فيشني : (مواليد 1959) اقتصادي أمريكي، وأستاذ في العلوم المالية في كلية بوث للأعمال بجامعة شيكاغو.

ذات العلاقة المباشرة مع طبيعة تكوينهم أو خبرتهم حتى ولو لم تكن هذه المشاريع بالضرورة مربحةً للمؤسسة، بحيث تسمح هذه الاستثمارات بإمكانية إبقاء المسير على رأس هذه المؤسسة لفترة طويلة، ويصبح من الصعب تعويضه بمسير آخر.

### ثانياً : تعريف التجذرية

تُعرَّف التجذرية بأنها : "نسق أو سياق متكوّن من شبكة علاقات رسمية أو غير رسمية والتي يتمكّن من خلالها المسير من التخلّص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته، وبالتالي مساهميه، فحالة التجذرها لا تُشكّل حالة جامدة أو ثابتة".

بالرجوع إلى مصطلح " التجذرية " فهو يمثل في اللغة الانجليزية Entrenchment وترجمتها للغة العربية هي الاستحكام، أمّا في اللغة الفرنسية Enracinement وتُترجم تجذير. إنّ الاستحكام نابع من التحكم والإمساك بزمام الأمور والذي يُعبّر عن استحكام المدير بزمام الأمور في مؤسسته ومحيطه، في حين أنّ مصطلح التجذرية يُشير إلى أنّ المدير يبعث بجذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه، فكلّما كانت الجذور عميقة كلّما كان موقعه أصلب وأمتن وكان من الصعب اقتلاعه. من خلال ما سبق يظهر أنّ اختيار مصطلح التجذرية أبلغ في وصف الحالة التي يكون فيها المسير وذلك في تثبيت مكانه.

إنّ مفهوم التجذير يُعطي في الحقيقة نوعين من الإستراتيجيات:

- الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى الانسجام مع المحيط.
- الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى وضع موانع من أجل دفاع المسير عن مكانته، أو ما يسمّى بالإستراتيجية الوقائية أو الدفاعية.

ثالثاً : أنواع سلوك المسيرين داخل المؤسسة

بصفة عامّة قد يقوم المسيرّون بأنشطة معيّنة واختيار استثمارات قد تكون بناءً على سلوك احتيالي، الهدف منه هو تحقيق مصلحة شخصيّة أو مصلحة المؤسسة، ونجد ثلاثة أصناف من الأنشطة المستخدمة (ثلاثة أنواع من التلاعب بالمعلومات) هي:

- انحياز الرؤية: حيث يعمل المسيرّ على تحسين مؤشرات الأداء على المدى القصير.
- قرار التفضيل: وفيها يقوم المسيرّ بتعجيل وصول الأخبار السارّة وتأجيل وصول الأخبار السيئة.
- التقليد والتجنّب: ويكون ذلك بمحاكاة (تقليد) القرارات المتخذة من طرف أفضل المسيرّين (ذو الشهرة)، وتجنّب الإجراءات المتخذة من قبل أسوأ بالمسيرين.

#### رابعاً : استراتيجيات التجذّر

إنّ نظريّة التجذّر تقوم على فكرة أنّ المسيرّين يقومون بتطوير استراتيجيات الاحتفاظ بمكانتهم داخل المؤسسة وإبعاد المنافسين المحتملين، وذلك بجعل عمليّة استبدالهم مكلفةً للمؤسسة التي ينتمون إليها، فالمسيرّون يستخدمون موارد المؤسسة لترسيخ وزيادة قوّتهم والرفع من مزاياهم (مثل استقلالية العمل، الأمن الوظيفي، زيادة الأجور،...الخ).

إنّ استراتيجيات تحييد آليات الرقابة من خلال التجذّر متعدّدة الأوجه، والدراسات تُحدّد ثلاثة معايير رئيسيّة لتجذّر المسيرّين هي:

1- التجذّر والفعاليّة : صنّف جيرارد شارو (G.Charreaux) إستراتيجية تجذّر المسيرّين وفق هذا المعيار إلى :

أ- التجذّر المضاد للفعاليّة : ويقوم على التلاعب بالمعلومات، والرقابة على الموارد. قد تكون هذه الإستراتيجية هي الإستراتيجية المفضّلة لتجذّر المسيرّين، حيث وجد كل من إلدن وستيقليز (Eldin et Stigliz) في 1992 أنّ المسيرّين يسعون لتعظيم الدخل، ويستخدمون مزاياهم الإعلامية لرفع أجورهم بما يتناسب مع تعظيم الدخل، ويفعلون

ذلك عن طريق القيام باستثمارات تعتمد على معلومات يملكها المسكرون نتيجة عدم تماثل المعلومات، الأمر الذي لا يُحَقِّز على استبدال المسكرين الحاليين، بالإضافة إلى ذلك قد يسعى المسكرون إلى جعل فهم المعلومات معقّدةً جداً باستخدام وسائل مختلفة مثل: تعديل الهياكل القائمة، تطوير عقود ضمنية مع جميع الشركاء في المؤسسة.

ب- التجذُّر المطابق للفعالية : والذي يكون عن طريق الاستثمارات النوعية (الخصوصية) للمسكِّرين. إنَّ الاستثمارات النوعية<sup>29</sup> تُمثِّل مصدراً للمداخل التي تُفيد المؤسسة، تسمح الاستثمارات النوعية للمسكِّرين بالإفلات من رقابة المساهمين بمتابعة وربط المردودية بوجودهم، الأمر الذي يؤدي إلى تدنُّة خطر تنحيهم وتنمية أيضاً مكافآتهم غير المادية ومحيطهم التسيري.

2- التجذُّر التنظيمي والسوقي : أقرَّ قوماز ([Pierre-Yves Gomez](#)) سنة 1996 بوجود

صيفتين من هذا المعيار:

أ- التجذُّر التنظيمي : ويشتمل على حالات يوجه فيها المسكِّرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيداً، ويُمكنهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين بهدف ضمهم لمقاومة مصالح المساهمين.

ب- التجذُّر السوقي : يُعتبر أسلوباً آخر من انتهازية المسكِّرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضمُّ كل الشركاء الخارجيين للمؤسسة.

3- إستراتيجية التلاعب والتحييد : وقد تمَّ الإشارة إليها أعلاه.

<sup>29</sup> - يقال عن الاستثمار أنه نوعي (خصوصي) عندما يتعرَّض لنقص في القيمة في حال مغادرة المسكر للمؤسسة.

## خامساً : دورة حياة المسير داخل المؤسسة

حسب باكيروت (Paquerot) تُوجد دورة حياة للمسيرين ولأثر الأنشطة التي يُنفذونها، فكل مسير له طموحاته الخاصّة، فالمسير عندما يصل إلى وظيفته الجديدة يتحمّل ضغوطات، لكن بتراكم السلطة يتخلّص تدريجياً من القيود المفروضة عليه، تتضمّن دورة حياة المسير ثلاثة مراحل هي:

(1) مرحلة التثمين : تُعتبر من أصعب المراحل في حياة المسير، إذ يتوجّب عليه في بداية تعيينه إثبات نفسه أمام المساهمين ومختلف الأطراف الأخرى وكسب ثقتهم، علماً أنه يمكن استبداله بمسير آخر متواجد في سوق المنافسة. هذا المسير الجديد لا يمتلك المعرفة الكافية بالمؤسسة، ولا القدر الكافي من السلطة على افتراض أنه لم تُتَح له الفرصة بعد لتكوين علاقات. ففي هذه المرحلة، المسير الذي يستفيد من الحقوق الممنوحة له مقابل منصبه الجديد يتبنّى سلوكاً عادياً يهدف إلى احترام مصالح المؤسسة. فهو يسعى إلى تعزيز سلطته، كسب الاحترام،...الخ، وهذا ما يمكن تسميته بالتجذّر الحيادي.

(2) مرحلة تقليل وسائل المراقبة : في هذه المرحلة يتمّ الاهتمام بالاستثمارات المنجزة أو بالقرارات المتخذة التي قد تمنح المسيرين سلطةً تقديريةً مهمّةً. والمسير في هذه الحالة قد يُبرم عُقوداً سريةً أو ضمنيةً (غير معلنة). هذا الإجراء قد يخلق هيكلًا تنظيمياً معقّداً، وقد يعمل على توسيع حجم المؤسسة. كما يمكن للمسيرين أيضاً تجنّب اتخاذ بعض الإجراءات مثل إعادة الهيكلة التنظيمية التي قد تضعه في مواقف صعبة في مواجهة العاملين.

(3) مرحلة زيادة الاستهلاك : في هذه المرحلة يستطيع المسير إدارة المؤسسة كما يرغب بشرط أن يُوقّر للمساهمين والشركاء في المؤسسة مردوديةً كافيةً. حيث غالباً ما يقوم المسيرون في هذه المرحلة باتخاذ القرارات والقيام باستثمارات تخدّم مصالحهم الشخصية دون أن تكون بالضرورة مربحةً لباقي الشركاء. وفي هذا الإطار أوضح (وليامسون) أنّ المسيرين قد يقومون

ببعض النفقات التي لا تُحسّن بالضرورة الإنتاجية، وعلى المسيرين في هذه المرحلة التركيز على محقّرين أساسيين هما:

- ضمان بقاء المؤسسة مما يسمح لهم بالاستمرار في تحقيق المداخل.

- ضمان مستوى استقلالية مرتفع (مثلاً: اتخاذ قرار بعدم اللجوء للتمويل الخارجي من طرف البنوك لكي لا تمارس هذه البنوك ضغطاً على المسيرين).

سادساً : هل تجنّب المسيرين يحقّق الأداء للمؤسسة ؟

يعتبر منظّرو هذه النظرية أنّ التجنّب له أثر سلبي على المساهمين، ويمكن أن يُسبّب تكاليفاً عاليةً عليهم، هذا من جهة. لكن من جهة أخرى يمكن أن يكون التجنّب ذا ميزة إيجابية، وهو كونه يُريح المؤسسة شبكة العلاقات الضرورية مع محيطها.

يرى كاستانياس وهلفات (Castanias et Halfat) أنّ التجنّب يهتم أكثر بثبات المسيرين وإعطائهم ضماناً للحفاظ على مكانتهم التي تُربحهم جزءاً من القيمة التي شاركوا في إيجادها. المسيرون لا يقبلون زيادة القيمة إلا في حالة اليقين أنّها لا تؤدي إلى ترك مكانتهم واستبدالهم بمسيرين منافسين. فمثلاً المسير الذي لا يستطيع التجنّب في المؤسسة ويمكن استبداله بسرعة لا يقوم بوضع برنامج للبحث والتطوير التي تحمل نتائج على المدى الطويل. كما يُضيف هلفات ولاركر (Halfat et Larcker) أنّ المسير الذي ليس له إمكانية في التجنّب يؤدي إلى تخفيضه لاستثماره في الجانب الرأسمالي البشري الخاص بالمؤسسة وهذا غير ملائم لصالح المساهمين.

في الأخير، نستخلص أنّ الإفراط في تطبيق آليات الرقابة على المسيرين يُعدّ مُضراً لتعظيم القيمة في المؤسسة وللمساهمين خصوصاً، لذا يجب وضع آليات للحكومة تُزوّد المسؤولين عن إدارة المؤسسة بمستوى استقلالية في التصرف، والذي يسمح بدوره في تحقيق أفضل إرضاء لمصالح مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

المحاضرة السابعة:

# حوكمة المؤسسات

## النظرية السادسة: حوكمة المؤسسات (الحوكمة المؤسسية)

مقدمة: أدت الأحداث التي وقعت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي إلى إعطاء الأولوية إلى الموضوعات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية. هذه الأحداث تعلقت أساساً بالفضائح المالية التي أصابت عدداً من المؤسسات العالمية، وخاصة المؤسسات الأمريكية، وما تبعها من أحداث متلاحقة في الأسواق المالية من فساد إداري ومحاسبي فضلاً عن ضعف في الرقابة مسّ الأنشطة المختلفة في المؤسسات المالية وغير المالية، وغير ذلك من الأسباب التي أدت بدورها إلى بروز عدّة تساؤلات حول ضرورة وضع مجموعة من الضوابط الأخلاقية والمبادئ المهنية ومرتكزات كفيلة بحماية حقوق أصحاب المصالح. كل ذلك أسهم في تحديد نطاق مفهوم الحوكمة المؤسسية وإرساء مبادئها.

### أولاً: النشأة والتطور التاريخي للحوكمة المؤسسية

تعود جذور حوكمة المؤسسات إلى (بيرل ومينز) اللذان يُعدّان أوّل من تناول موضوع فصل الملكية عن التسيير، وذلك عام 1932، وهذا في كتابهما "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يُعنى بأداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعّال للموارد، فضلاً عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن التسيير. وفي عام 1976 قام كل من (جنسين وماكلين) بالاهتمام بمفهوم الحوكمة وإبراز أهميتها في التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والتسيير. وهناك من المهتمين بموضوع الحوكمة المؤسسية من يُرجع جذورها إلى فضيحة ووترغيت<sup>30</sup> (Watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1972، هذه الفضيحة تركت انطباعاً سيئاً لدى العامة عن حقيقة العمل السياسي ومن نتائج هذه القضية أنّ

<sup>30</sup> - Watergate scandal : هو اسم لأكبر فضيحة سياسية في تاريخ أمريكا. كان عام 1968 عاماً سيئاً على الرئيس ريتشارد نيكسون، حيث فاز بصعوبة شديدة على منافسه الديمقراطي هفري، بنسبة 43.5% إلى 42%، مما جعل موقف الرئيس ريتشارد نيكسون أثناء معركة التجديد للرئاسة عام 1972 صعباً جداً. قرر الرئيس نيكسون التحسّس على مكاتب الحزب الديمقراطي المنافس في ميني ووترغيت وفي نفس العام 1972 أُلقي القبض على خمسة أشخاص في واشنطن بمقر الحزب الديمقراطي وهم يتصّبون أجهزة تسجيل مموهة. كان البيت الأبيض قد سجل 64 مكالمات، فتفجرت أزمة سياسية هائلة وتوجّهت أصابع الاتهام إلى الرئيس نيكسون. استقال على إثر ذلك الرئيس في أغسطس عام 1974 تمت محاكمته بسبب الفضيحة، وفي 8 سبتمبر 1974 أصدر الرئيس الأمريكي جيرالد فورد عفواً بحق ريتشارد نيكسون بشأن الفضيحة وذلك لأسباب صحية.

عملية تمويل الحملات الانتخابية أصبحت خاضعة للرقابة الفيدرالية. كما استطاعت الهيئات التشريعية والقانونية الأمريكية تحديد أسبابها أيضاً في فشل الرقابة المالية في المؤسسات والإسهامات غير المشروعة والمتمثلة في تقديم رشاًوى لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية، مما ساعد في صياغة قانون مكافحة الفساد عام 1977 والذي تضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواةً لهذا المصطلح بعد أن تعرّض عدد كبير من المؤسسات إلى انهيارات مالية في مجال القروض والادخار. لقد تمّ تأسيس هيئة تريداوي ( Treadway Commission)<sup>31</sup> عام 1985 وتمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء عرض الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليل حدوث ذلك. وقدّمت هذه الهيئة أول تقرير لها عن الحوكمة المؤسسية وقامت بنشره عام 1987 يدعو لوجود بيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية. وقد أثار موضوع الحوكمة جدلاً كبيراً في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات بعد انهيار كبرى المؤسسات الأمريكية والأوروبية آنذاك، مما قاد المستثمرين والمساهمين في المؤسسات والبنوك إلى القلق على استثماراتهم وجعل الحكومة في المملكة المتحدة تُدرك أنّ التشريعات السائدة والنظم القائمة تعاني من خلل ما، الأمر الذي حدّى ببورصة لندن للأوراق المالية أن تقوم بتشكيل لجنة (Cadbury)<sup>32</sup> عام 1991 التي تضمنت ممثلين عن الصناعة البريطانية، وتحدّدت مهمتها بوضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنب تلك المؤسسات الخسائر الكبيرة. ويعتبر عام 1992 بداية الاهتمام الحقيقي بمفهوم حوكمة المؤسسات، حيث تم إصدار أول تقرير

<sup>31</sup> - هي لجنة وطنية تم تشكيلها عام 1985 لدراسة التقارير المزورة في المؤسسات بعد الانهيارات المالية التي حصلت في مجال الادخار والقروض، إذ تمثل هذه اللجنة كل من : معهد المحاسبين القانونيين الأمريكي وجمعية المحاسبين الأمريكية ومعهد المديرين الماليين الأمريكي ومعهد المدققين الداخليين الأمريكي ومعهد المحاسبين الإداريين الأمريكي.

<sup>32</sup> - هي لجنة تدقيق الشؤون المالية للمؤسسات البريطانية، وتتضمن ممثلين عن مستويات الصناعة البريطانية، وتحدد مهمتها في وضع الممارسات التي تساعد المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل منع حدوث الانحرافات والتلاعب وتجنب الخسائر في هذه المؤسسات.

عن هذه اللجنة ( لجنة Cadbury ) والذي ركّز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين ودور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في المؤسسات والحاجة إلى لجان تدقيق فاعلة، كذلك أشار التقرير إلى دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. وهكذا توالت التقارير عن هذه اللجنة. وبمجرد إصدار تقرير (كادبوري Cadbury) البريطاني أخذت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة المؤسسات لأعمالها وتضمين التقارير بأفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية. ثم تطوّرت فكرة هذا المفهوم وتعزّزت أكثر نتيجة الجهود المبذولة التي برزت أعقاب الأزمة المالية الآسيوية التي حدثت في أسواق تايلاندا وماليزيا ودول آسيوية أخرى عام 1997. على المستوى الدولي يُعتبر التقرير الصادر عن منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعنوان "مبادئ حوكمة المؤسسات" الصادر سنة 1999 والمعدّل سنة 2004 ثم 2015، أوّل اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم. كما أخذت المنظمات الدولية بالمبادرة إلى إصدار مبادئ وتعريفات كثيرة لحوكمة المؤسسات، ومنها البنك الدولي، مركز المشروعات الدولية الخاصّة المنبثق عن غرفة التجارة الأمريكية بواشنطن بال و م أ، وعملت هذه المنظمات وغيرها على عقد مؤتمرات ولقاءات لتوضيح هذا المفهوم والعمل على نشره في كافة دول العالم.

وهنا يُطرح السؤال التالي: ما المقصود بحوكمة المؤسسات ؟ هذا ما سنحاول التعرف عليه في النقطة الموالية.

ثانياً: التعريف بحوكمة المؤسسات

أ- من حيث المصطلح: "حوكمة المؤسسات" ترجمة لكلمة إنجليزية هي corporate governance؛ فكلمة corporate معناها مؤسسة، وكلمة governance معناها حاكمة، من الإحكام والحاكمية. يرجع أصل مصطلح governance إلى الكلمة اللاتينية gubernator المشتقة من الفعل gubernare بمعنى يقود فدور قائد السفينة gubernator هو مراقبة

وتوجيه مسار السفينة. وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث عن لفظ "حكم" نجد أنّ العرب تقول: حكمت وأحكمت وحكّمت؛ بمعنى: منعت وردّت؛ ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم، ومن المعاني لكلمة "حكّم": حكّم الشيء وأحكّمه: أي منعه من الفساد. ورغم أن لفظ حوكمة لم يرد في القواميس العربية على هذا الوزن، إلا أنّ المعنى العام لها من لفظ حكم الذي يعنى كما سبق القول المنع من الظلم والفساد وهو المتفق عليه اصطلاحاً لكلمة الحوكمة، التي تهدف إلى منع الظلم والفساد كما سيأتي شرحه لاحقاً، ولقد حاول البعض ترجمة corporate governance إلى: الحوكمة المؤسسية، الضوابط المؤسسية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكّم المؤسسي، الحوكمة المؤسسية، حوكمة المؤسسات ومصطلحات أخرى، إلا أنّ المصطلح الأكثر شيوعاً وتداولاً من قبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة المؤسسات و الحوكمة المؤسسية<sup>33</sup>.

ب- من حيث المفهوم: تُوجد عدّة تعريفات لمفهوم الحوكمة المؤسسية وهي إن اختلفت من حيث الألفاظ إلا أنّ دلالاتها متقاربة، ومن أجل مزيد من التعرّف على الحوكمة المؤسسية نُورد بعض التعاريف الخاصّة بها في ما يلي:

1- من أوائل من اهتم بهذا الموضوع هي منظمّة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)<sup>34</sup>، حيث قدّمت أوّل تعريف للحوكمة المؤسسية عام 1999 بأنّها: " ذلك النظام الذي يوضّح كيفية إدارة المؤسسات المالية والرقابة عليها". ثم أعادت المنظمّة النّظر في مفهوم الحوكمة المؤسسية عام 2007، وخرجت بمفهوم أكثر عمقاً وشموليّةً في كثير من الجوانب وأوضحت بأنّ الحوكمة المؤسسية هي: "مجموعة من العلاقات ما بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها

<sup>33</sup> - أصدر مجمع اللغة العربية بالقاهرة اعتماده لهذا اللفظ (حوكمة) كترجمة لمصطلح (governance) في 20 ماي 2003.

<sup>34</sup> - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD Organization for Economic Cooperation and Development : هي منظمة دولية تهدف إلى التنمية الاقتصادية وإلى إنعاش التبادلات التجارية، تتكون من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. أنشأت المنظمة في 30 سبتمبر 1961 بعد أن حلّت محل منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي OEEC التي تأسست سنة 1948 للمساعدة على إدارة مشروع مارشال لإعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية. وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية.

ومساهمها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة، كما أنّها تُبيّن الآليّة التي تُوضّح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، ومن ثمّ فإنّ الحوكمة المؤسسيّة الجيّدة هي التي تُوفّر لكلّ من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تُصبُّ في مصلحة المؤسسة وتسهيل إيجاد عملية مراقبة فاعلة، وبالتالي تُساعد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة.

2- الحوكمة المؤسسيّة هي "ذلك النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافيّة ومحاسبة المسؤولين".

3- الحوكمة المؤسسيّة هي "القواعد والنظم والإجراءات التي تُحقّق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح المرتبطة بها".

4- حوكمة المؤسسات هي الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، وتُركّز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكوميّة، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات المؤسسة.

5- إنّ حوكمة المؤسسات تعني بشكل عام، القوانين والقواعد والمعايير التي تُحدّد العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالمؤسسة من جهة أخرى. وبشكل أكثر تحديداً يُقدّم مصطلح حوكمة المؤسسات إجابات لعدّة تساؤلات من أهمها: كيف يضمن المساهمون أن لا تُسيء الإدارة استغلال أموالهم؟ وكيف يتأكّد هؤلاء المساهمون أنّ الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحيّة وقيمة أسهم المؤسسة في الأجل الطويل؟ وما مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسيّة للمجتمع؟ وأخيراً كيف يتمكّن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعّال؟

6- هي فن ممارسة الرشادة والعقلانيّة، وتعظيم الثقة، وتوظيف الموارد وزيادة تنمية القيمة المضافة، وفي الوقت ذاته تحقيق حكمة السلوك والتصرّفات الإداريّة ومحاربة الفساد الإداري.

من الاستعراض العامّ لهذه التعاريف يتّضح أنّ مفهوم الحوكمة مُتعدّد، يدور حول وضع الضوابط التي تضمن حسن إدارة المؤسسات بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، ويحدُّ من التصرّفات غير السليمة للمديرين التنفيذيين فيها، وتفعيل دور مجالس الإدارة بها بعدما أظهرت الوقائع والأحداث حالات عديدة من التلاعب في أموال العديد من المؤسسات بواسطة الإدارة أدّت إلى إفلاسها.

وهذا المعنى للحوكمة يتّفق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية من الأصل، وليس كحالة طارئة كما في الحوكمة، فالمال وملكيته يُعتبر أحد المقوّمات الخمس التي يُعتبر حفظها وحمايتها بتحقيق النفع منها ومنع الفساد عنها، أحد المقاصد الأساسيّة للشريعة الإسلاميّة، ومن هنا وفي مجال المؤسسات وما يتعلّق بها، جاءت الأحكام الشرعيّة للمؤسسات بجميع أنواعها، وكذا عقد الوكالة، من أجل تنظيم علاقة الإدارة بالمؤسسة والمساهمين.

وبعد هذا كله، يبرز السؤال التالي : ما هي الأطراف الفاعلة في الحوكمة المؤسسيّة ؟

ثالثاً: الأطراف الفاعلة في الحوكمة المؤسسيّة

هناك أربعة أطراف رئيسية مرتبطة بالحوكمة المؤسسيّة هي :

- المساهمون : يقدم المساهمون رأس المال للمؤسسة مقابل الحصول على الأرباح وزيادة قيمة المؤسسة.

- مجلس الإدارة : يمثل المصالح الأساسيّة للمساهمين، حيث يقوم باختيار الإدارة وتقديم التوجيهات العامة للمديرين التنفيذيين ويشرف على أداء الإدارة.

- الإدارة العليا : وهي مسؤولة عن الإدارة اليومية للعمل في المؤسسة وتقديم التقارير لمجلس الإدارة ، ومسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وقيمة الأسهم لصالح المساهمين.

- أصحاب المصالح : وهم كل الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة ولها مصلحة معها مثل الموظفين، الموردين، الدائنين،...الخ.

وبعد هذا كله، تبرز مجموعة من التساؤلات هي:

- ألا توجد في القوانين القائمة المنظمة للمؤسسات ضوابط كافية لتنظيم العلاقة بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح ؟

- ألا توجد نُظُم وأساليب إدارية تضمن كفاءة وفاعلية الأداء في المؤسسات ؟

- ألا توجد معايير محاسبية ونُظُم لمراجعة الحسابات لتوفير معلومات دقيقة وكافية وصادقة عن أعمال المؤسسات ؟

إنَّ المتتبع لكل هذا لا يمكنه إنكار وجود تقدُّمٍ علمي كبير في كل هذه المجالات.

إذن لماذا الحوكمة ؟ وما الذي يمكن أن تُضيفه إلى ما هو موجود ؟ هذا ما سنحاول التعرف عليه في النقطة الموالية.

رابعاً: أسباب ظهور حوكمة المؤسسات

إذا كانت المؤسسات موجودة منذ زمن طويل، فإنَّه طرأت عليها عوامل جديدة أفرزتها العولمة جعلت الحوكمة تأخذ مكان الصدارة في الاهتمام العالمي، ومن أهمِّ هذه العوامل ما يلي:

1- التغيرات في وضع المساهمين: كان المستثمرون في السابق يشترون أسهم المؤسسات المحلية، وبالتالي كان من السهل عليهم متابعة أعمال المؤسسات التي يساهمون فيها، أمَّا في ظلِّ العولمة وما أتاحتها من الإمكانية لأيِّ مستثمر أن يشتري أسهماً لأيِّ مؤسسة في أيِّ مكان في

العالم، فإنه يصعب عليه متابعة أعمال هذه المؤسسات بطريقة مباشرة، وبالتالي جاءت الحوكمة لتوفير الحماية للمساهمين خاصةً صغار المساهمين والأجانب.

2- الانفتاح في مجال الأسواق المالية على مستوى العالم جعل حركة تداول الأسهم مستمرة، وأصبح الهدف من شراء الأسهم لدى الغالبية هو إعادة بيعها لجني فروق الأسعار، التي يخضع تحديدها لسلوك المضاربة، وبالتالي فُقِدَت صلة المشاركة لدى المساهمين لدرجة أن البعض يقول: إن المقولة الشائعة التي تعني أن المساهمين هم المالكون للمؤسسات المساهمة الكبيرة ما هي إلا عبارة مُضِلَّة، فهم مالكون للأسهم وليس للمؤسسة.

3- سيطرة المديرين التنفيذيين على مقدرات المؤسسة واستغلالها لصالحهم بالدرجة الأولى، وذلك إمَّا لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ مع المديرين التنفيذيين، خاصةً مجلس الإدارة الذي يكون أعضاؤه من كبار المساهمين، وبالتالي تَحَقَّق هنا ما تنبأ به آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" عام 1776 حيث قال: "إن مديري المؤسسات المساهمة لا يُمكن أن يُتوقَّع منهم مراقبتها بنفس الحماس الذي يراقب فيه الشركاء في شركة خاصةً مصالحهم عادةً، ذلك لأن هؤلاء المديرين يقومون بإدارة أموال الغير وليس أموالهم الشخصية الخاصة، ومن الطبيعي أن يستتبع هذا شيوع الإهمال والتفريط بشكل أو بآخر في إدارة شؤون هذه المؤسسات".

4- الصوريَّة في مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي بتواطؤ مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية لإخفاء انحرافاتهما بالتلاعب في الحسابات.

5- شراسة المنافسة بين المؤسسات والتي تقوم على الإستراتيجية العسكرية التي تُعنى بإلحاق الهزيمة بالعدو، والعدو هنا هو المؤسسات المنافسة، وإلحاق الهزيمة بها هو العمل بكل السُّبُل لإقصائها من سوق السلعة أو النشاط، وكل ذلك جعل السوق ساحة حرب لا ساحة تنافس شريف، ممَّا عمَّق تعارض المصالح حتى بين المساهمين والإدارة التنفيذية وسائر

أصحاب المصالح الآخرين، ومن هنا كانت الحاجة ماسّة لوجود ضوابط لتنظيم العلاقات بين هذه الأطراف وهو ما تعمل الحوكمة على إيجاده.

6- الفساد الذي استشرى في المجال الاقتصادي والمالي وأدّى إلى سلسلة من الانهيارات وحالات

الإفلاس العديدة لكُبريات المؤسسات في العالم من أبرزها ما يلي:

أ- انهيار وإفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991 بحجم خسائر بلغت حوالي 60

مليار دولار أمريكي من أموال المودعين من مختلف دول العالم.

ب- انهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية عام 1994 بخسارة قُدِّرت بمبلغ 179

مليار دولار.

ت- الأزمة التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا عام 1997 وأدّت ليس فقط إلى إفلاس

بعض المؤسسات، وإنّما إلى انهيار اقتصاديات الدول خاصة تايلاندا.

ث- انهيار وإفلاس مؤسسة إنرون للطاقة التي تعمل في مجال توزيع الغاز الطبيعي في

الولايات المتّحدة الأمريكية وأوروبا وغطّت أعمالها نحو 40 دولة ووصل حجم تعاملاتها

إلى أكثر من 100 مليار دولار أمريكي، ووصل سعر السهم فيها إلى حوالي 86 دولاراً للسهم،

وفي عام 2001 انهارت المؤسسة، حيث خسر المستثمرون فيها حوالي 60 مليار دولار بعد

أن هبط سعر السهم فيها إلى أقل من 45 سنتاً.

ج- انهيار وإفلاس مؤسسة وورد كوم الأمريكية للاتصالات ثاني أكبر مؤسسة في هذا المجال،

ولها سبعون فرعاً في نحو 65 دولة وكان سعر السهم فيها حوالي 60 دولاراً، وفي منتصف

عام 2002 انهارت المؤسسة بخسائر بلغت حوالي 50 مليار دولار وهوى سعر السهم فيها

ليصبح أقل من 9 سنتات.

وهكذا توالى سلسلة الانهيارات للعديد من المؤسسات الكبرى في جميع أنحاء العالم، فعلى

سبيل المثال فإنه في عام 1997 انهارت وأفلست 82 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية

بلغ رأسمالها نحو 17.2 مليار دولار، ثم ارتفع العدد عام 2000 ليصل إلى 176 مؤسسة برأسمال يقدر بنحو 94 مليار دولار.

ولقد أظهرت التحقيقات أنّ العامل المشترك بين كل هذه الانهيارات هو الفساد بكل صوره:

- الفساد الإداري : المنسوب للمديرين التنفيذيين باستغلال أموال المؤسسات لصالحهم.
  - الفساد المالي : المنسوب للمسؤولين في البورصات بالتعامل في أسهم هذه المؤسسات بالاحتيال والعمليات الصورية.
  - الفساد المحاسبي : المنسوب لمراقبي الحسابات في مكاتب المراجعة الدولية بالإقرار بصحة الحسابات والقوائم الماليّة لهذه المؤسسات على خلاف الحقيقة.
  - الفساد السياسي : والذي ظهر بتقديم إدارة المؤسسات رشاًوى مباشرة أو بصورة غير مباشرة بالإففاق على الحملات الانتخابية لكبار المسؤولين السياسيين في الدولة لشراء ذممهم مقابل التغاضي عن التصرفات غير الأخلاقيّة للإدارة في أموال المؤسسة.
- وكل ذلك يجمعه فساد الذمم وانعدام الأخلاق، خاصّة إذا علمنا أنّ كل ذلك كان يتم بالتواطؤ بين الأشخاص المفروض فيهم أنّهم أمناء على المؤسسات، وكل ذلك كان العامل المباشر الذي أدّى إلى الإسراع نحو الحوكمة وجعلها تحتلّ مكان الصدارة في الاهتمام بواسطة الحكومات في كل دولة وعلى المستوى العالمي بواسطة العديد من المنظمات المالية والاقتصادية.

وهنا يُطرح السؤال التالي : ماذا يمكن للحوكمة أن تُقدّمه لإصلاح ذلك ؟ هذا ما

سنحاول التعرف عليه في النقطة الموالية.

#### خامساً: أهمية وأهداف الحوكمة

يمكن القول بأنّ الهدف الإستراتيجي للحوكمة هو توفير الثقة بين الإدارة والمساهمين من خلال أدلّة وبراهين تُثبت أنّ إدارة المؤسسات تُجري الأعمال وفقاً للممارسات السليمة

وبشكل يُؤدّي إلى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حدٍ ممكن، وهذا ما يجعل للحوكمة أهميتها في تحقيق ما يلي:

- 1- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية التي يمكن أن تُواجه المؤسسة إلى أقل حدٍّ ممكن.
- 2- كبح مخالفات الإدارة وضمان التنسيق الفعّال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين.
- 3- تحسين مستوى الأداء المالي للمؤسسة.
- 4- تحسين الوصول إلى الأسواق المالية العالمية للحصول على التمويل اللازم وإيجاد سوق نشطة للأوراق المالية التي تُصدرها المؤسسة.
- 5- زيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات التي تتعامل فيها المؤسسة.
- 6- تحقيق أفضل وضع تنافسي للمؤسسة.
- 7- إظهار الشفافية والقابلية للمساءلة.
- 8- زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني.
- 9- حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الإستراتيجية الاستثمارية السليمة.
- 10- تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات.
- 11- الحفاظ على سمعة المؤسسة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية (أخلاقيات المهنة).
- 12- ... الخ.

وبالجملة فإنّ الحوكمة تعمل على إيجاد بيئة أعمال صالحة تسودها الثقة والقيم الأخلاقية الفاضلة بما يحفظ الحقوق وبما يعود على المجتمع بالخير والتقدّم والحياة الطيبة التي أساسها الإيمان والعمل الصالح، وهذا ما أرشدنا إليه القرآن الكريم في قوله تعالى ﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ (الآية 97 من سورة النحل).

وهنا نتساءل :كيف للحوكمة أن تُحقِّق ذلك ؟ هذا ما سوف نحاول التعرف عليه في  
النقطة الموالية.

#### سادساً: خصائص ومبادئ (مجالات) الحوكمة المؤسسية

من أجل بناء نظام سليم للحوكمة، أو إصلاح نُظُم حوكمة قائمة، فإنَّ منظَّمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) قامت بوضع هيكل متكامل لنظام الحوكمة بالمشاركة مع العديد من المنظَّمات الدولية، مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظَّمة الشفافية الدولية المعنية بمكافحة الفساد، قطاع الأعمال والمستثمرين والاتحادات المهنية، إضافةً إلى عدد من الدول من غير الأعضاء في المنظمة، وقد أقرَّ مجلس المنظمة على المستوى الوزاري هذا الهيكل في 26-27 ماي 1999 ويلقى نظام الحوكمة المُعتمد قبولاً عالمياً سواءً من الحكومات أو قطاع الأعمال والاستثمار أو أسواق المال والباحثين. في عام 2004 تم تعديل المبادئ الخاصَّة بالحوكمة المؤسسية. في أبريل 2015، تمَّ بحث مبادئ الحوكمة في منتدى OECD /G20 لحوكمة المؤسسات، وعقب هذا الاجتماع، أعتد مجلس منظَّمة التعاون والتنمية الاقتصادية هذه المبادئ في 8 جويلية 2015. وبعد ذلك قُدِّمَت هذه المبادئ لقادة مجموعة الـ 20 في 15-16 نوفمبر 2015 في أنطاليا بتركيا، حيث أقرَّتها وأطلقت عليها مبادئ OECD /G20 للحوكمة المؤسسية. تهدف هذه المبادئ الجديدة إلى مساعدة واضعي السياسات على تقييم وتحسين الإطار القانوني والتنظيمي والمؤسسي لحوكمة المؤسسات وذلك بهدف دعم الكفاءة الاقتصادية والنمو المستدام والاستقرار المالي ويتحقَّق ذلك في المقام الأول عن طريق توفير الحوافز المناسبة للمساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكذلك الوسطاء الماليين ومقدِّمي الخدمات وذلك في إطار من الضوابط المتعلِّقة بهذا الشأن. وفي ما يلي استعراض لأهم الخصائص و المبادئ الجديدة للحوكمة المؤسسية :

أ – الخصائص التي يقوم عليها نظام الحوكمة: وتتمثَّل في الآتي:

1- العدالة بين الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة وهم المساهمون ومجلس الإدارة والمدبرون التنفيذيون والعاملون في المؤسسة وأصحاب المصالح، مثل زبائن المؤسسة، الموردون، الدائنون، البنوك والمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة... الخ، بحيث يحصل كل طرف على حقوقه ويؤدى التزاماته. ومن المنظور الإسلامي فإنّ العدالة تُعتبر من أهم الأسس التي تقوم عليها العقود الشرعيّة، تساندها قيمة الوفاء بالعقود، وذلك ما نجده في آيات عديدة في القرآن الكريم منها قول الله عزّ وجلّ ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ ﴾ [الآية 135 من سورة النساء] وقوله تعالى ﴿ وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا ﴾ [الآية 152 من سورة الأنعام] وقوله سبحانه وتعالى ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ﴾ [الآية 1 من سورة المائدة].

2- المسؤولية : بمعنى تحديد المسؤولية المقرّرة على كل طرف بدقّة والعمل على أدائها بكل صدق وأمانة. ومن المنظور الإسلامي فإنّ مسؤولية كل طرف في المؤسسات حدّتها الشريعة بشكل دقيق ويساند أداءها في التطبيق بجانب دور وليّ الأمر دافع ديني عقائدي، لأن أيّ مسؤوليّة يتحمّلها المسلم بناءً على تعاقد مع غيره لا يكون مسؤولاً فقط أمام من تعاقد معه، إنما هو مسؤول أولاً أمام الله عز وجل الذي أمر بالوفاء بالعقود.

3- المساءلة : بمعنى ضرورة محاسبة كل مسؤول عن التزاماته وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المجدّ ومعاقبة المقصّر من خلال نظام داخلي في المؤسسة للحوافز وللعقوبات وتطبيقه على الجميع، وكذا وجود نظام قضائي عادل وحاسم وسريع في الدولة. المساءلة تعني تقديم كشف حساب عن تصرف ما وتقييم العمل . فمجلس الإدارة يخضع لمساءلة المساهمين، والمدبر العام يخضع لمجلس الإدارة، والمدراء التنفيذيون يخضعون لمساءلة المدير العام، والموظّف يخضع لمساءلة مديره المباشر، وهكذا.

ومن المنظور الإسلامي فإنَّ الشريعة الإسلامية في تنظيمها لعقود المعاملات وضعت أسساً لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقد، وقرّرت عقوبات حاسمة لمن يخلُّ بها، والأمر لا يقتصر على الجزاء الشرعي أو الإداري أو القضائي، وإنما يوجد الجزاء القدري من الله عز وجل يطال الإنسان حتماً خاصّة في حالات تمكن الإنسان من الإفلات من رقابة البشر والعقوبات الإدارية.

4- الشفافية : بمعنى الصدق والأمانة والدقّة والشمول للمعلومات التي تُقدّم عن أعمال المؤسسة للأطراف الذين لا تمكّنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال المؤسسة التي لهم فيها مصالح واحتياجاتهم إليها للتعرف على مدى أمانة وكفاءة الإدارة في إدارة أموالهم والمحافظة على حقوقهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالمؤسسة، ومن المعروف أنّ المحاسبة هي المصدر الرئيسي والرسمي لهذه المعلومات، وبالتالي تتطلّب الحوكمة وجود نظام محاسبي سليم والاعتماد في المعالجة المحاسبية على معايير محاسبية معتمدة ومقبولة دولياً وإخضاع حسابات المؤسسة للمراجعة على مستوى المراجعة الداخلية وعلى مستوى المراجعة الخارجية بواسطة مراقب حسابات خارجي مستقل يُعيّنه ويحدّد أتعابه الجمعية العمومية للمساهمين بشكل حقيقي وليس كما يحدث الآن شكلياً حيث الكلمة الأولى في ذلك للإدارة التنفيذية. ولسنا في حاجة إلى التأكيد على موقف الإسلام من قيم الصدق والأمانة والحثّ عليهما بشكل عامّ، إضافةً إلى موقفه من الكذب وشهادة الزور فهي تُعتبر من الكبائر.

5- الانضباط : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

6- الاستقلالية : وهنا يتم تحييد أيّة تأثيرات وضغوطات سلبية على العمل وعلى القرار في المؤسسة.

7- المسؤولية الاجتماعية : أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

ب - مبادئ (مجالات) الحوكمة : لقد اشتمل هيكل نظام الحوكمة الذي وضعته منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على مبادئ ست (6) للتطبيق. حدّدت في كل مبدأ الأهداف المطلوبة والآليات اللازمة للوصول إليها، وهذه المبادئ هي:

المبدأ الأوّل : ضمان وجود إطار عام وفعال للحوكمة المؤسسيّة

يجب على إطار الحوكمة المؤسسيّة تعزيز وجود أسواق شفّافة وعادلة، توزيع فعال للموارد ، ويجب أن تكون متّسقة مع سيادة القانون وتدعم الإشراف والإنفاذ الفعال (Effective supervision and enforcement).

أ- ينبغي تطوير إطار لحوكمة المؤسسات للتأثير على الأداء الاقتصادي الكلي وسلامة السوق والحوافز التي تخلقها للمشاركين في السوق وتعزيز أسواق شفّافة تعمل بكفاءة.

ب- يجب على المتطلّبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسات حوكمة المؤسسات أن تكون متّسقة مع سيادة القانون وشفّافة وقابلة للتنفيذ.

ت- ينبغي أن يتمّ تقسيم المسؤوليات بين السلطات المختلفة بوضوح لخدمة المصلحة العامة.

ث- يجب أن تدعم تشريعات السوق المالية الحوكمة الفعّالة.

ج- يجب أن تتمتع السلطات التنظيمية والتنفيذية والرقابية بالصلاحيات الكافية والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنيّة وموضوعية، وينبغي أن تتخذ الإجراءات الرقابية في الوقت المناسب وأن تكون شفّافة وواضحة.

ح- ينبغي تعزيز التعاون عبر الحدود من خلال الاتّفاقيات الثنائية والمتعدّدة الأطراف لتبادل المعلومات.

المبدأ الثاني : الحقوق والمعاملة المتساويّة للمساهمين

يجب على إطار الحوكمة المؤسسيّة حماية وتسهيل ممارسة المساهمين، بما في ذلك الأقلّيّات والمساهمين الأجانب لحقوقهم ويجب أن يكون لجميع المساهمين فرصة لإنصافهم بشكل فعّال في حال تم انتهاك حقوقهم.

#### المبدأ الثالث : المؤسسات الاستثمارية وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء

يجب على إطار الحوكمة المؤسسيّة توفير الحوافز السليمة وأن تكون هذه الحوافز متاحة لأسواق الأسهم لتعمل بطريقة تساهم في تطبيق أفضل لممارسات الحوكمة.

#### المبدأ الرابع : دور أصحاب المصالح في الحوكمة المؤسسيّة

ينبغي أن يعترف إطار الحوكمة المؤسسيّة بحقوق أصحاب المصالح التي نصّ عليها القانون أو الاتفاقيات المتبادلة وتشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصلحة في خلق الثروة وفُرض العمل واستدامة المشاريع السليمة مالياً.

#### المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار الحوكمة المؤسسيّة الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن جميع المسائل الجوهرية المتعلّقة بالمؤسسة، بما فيها الوضع المالي والأداء والملكية وإدارة وحوكمة المؤسسة.

#### المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب على إطار الحوكمة المؤسسيّة ضمان قيام مجلس إدارة المؤسسة بالتوجيه الإستراتيجي للمؤسسة والرّصد الفعّال للإدارة وتحمل المسؤولية الكاملة تجاه المؤسسة والمساهمين.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> - لتفصيل المبادئ سالفة الذكر يمكن العودة إلى الموقع الرسمي لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على الرابط التالي:

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264265455-ar.pdf?expires=1607268546&id=id&accname=guest&checksum=663A50C486BF319E762CD5412D63439C>

## سابعاً : محدّدات الحوكمة المؤسسيّة

أشارت الدراسات إلى أنّ هناك اتفاق على أنّ التطبيق الجيد للحوكمة المؤسسيّة يتوقّف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحدّدات :

أ- المحدّدات الداخليّة : تُشير المحدّدات الداخليّة إلى القواعد والأُسس التي تُحدّد كيفيّة اتخاذ القرارات وتوزيع السُلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يُؤدّي توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

ب- المحدّدات الخارجيّة : تُشير المحدّدات الخارجيّة إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظّمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال، المؤسسات وتنظيم المنافسة، منع الممارسات الاحتكارية، الإفلاس) ، كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات،...الخ. ترجع أهميّة المحدّدات الخارجيّة لكون وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة وتُقلّل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاصّ.

## ثامناً : مقوّمات الحوكمة المؤسسيّة

توجد للحوكمة المؤسسيّة عدّة مُقوّمات من أبرزها ما يلي :

- 1- القناعة الكاملة لإدارة المؤسسة بقبول قواعد ومبادئ الإشراف والرقابة.
- 2- توافر الثقة بين الأطراف المعنيّة في المؤسسة.
- 3- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة.
- 4- إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.

5- نظام اتصالات مُتطوّر وبتقنيات حديثة يُسهّل الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة.

6- الإجراءات والسياسات الفاعلة المتضمّنة التوجيه، الإرشاد وتحديد المواقف السلبية

والإيجابية.

7- ...الخ.

المحاضرة الثامنة:

# نظرية أصحاب

## المصالح

## النظرية السابعة : نظرية أصحاب المصالح

أولاً : مفهوم أصحاب المصالح<sup>36</sup> وأهميته للمؤسسة

صاحب المصلحة في مؤسسة ما، هو أي شخص أو جهة قد يكون لها تأثير أو قد يتأثر بالأحداث التي تقوم بها المؤسسة بشكل عام. يؤكد المعنيون بالإدارة والاقتصاد أنّ المصطلح ليس بحديث النشأة، فهو مصطلح دارج بين القدامى من الباحثين، إلا أنّ استخدامه يُعدّ جديداً بمفهومه الحالي ضمن الحقل الأكاديمي للعلوم الاجتماعية، وخصوصاً بإدارة الأعمال، ويؤكدون أيضاً أنّ أول ما سُجّل استخدام هذا المصطلح كان عام 1708، إذ يعود شيوعه إلى مجال المراهنات أو الودائع. وفي القرن العشرين شهد أغلب التطورات التي جرت بخصوصه. إنّ مفهوم "صاحب المصلحة" تم استخدامه في عام 1963 في ملاحظة داخلية لمؤسسة ستانفورد للأبحاث (Stanford Research Institute). لقد عرّفت تلك الملاحظة أصحاب المصلحة على أنّهم : "تلك المجموعة التي لولا دعمها لما عاد للمؤسسة وجود". فيما بعد، قام بروفييسور إدارة الأعمال إدوارد فريمان<sup>37</sup> (R. Edward Freeman) في ثمانينيات القرن العشرين بتطوير هذا المفهوم والذي أسّس منه نظرية عُرفت بنظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) إذ عرّفهم بأنهم "الجماعات أو الأفراد أو المؤسسات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المؤسسة". منذ ذلك الحين أصبح المصطلح يُلاقي قبولاً ورواجاً في أوساط الأعمال وفي الأبحاث التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية وحوكمة المؤسسات وأهداف الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

<sup>36</sup> - يتكون مصطلح أصحاب المصالح (Stakeholders) من مقطعين، المقطع الأول (Stake) ، ويعني استثمار مالي، أو هو تعويض مُقدّم

للإيفاء بوعد في شأن دفع مبلغ من المال. ومن هنا جاء الانطلاق لتوضيح المقطع الثاني (holder) بدمجه مع المقطع الأول كمصطلح واحد

(Stakeholder) ليكون ذلك الشخص الذي يمتلك عهدة أو أمانة بصفة ضمان أو مغامرة أو رهان حتى يأمل ليحقق ربحاً منها.

<sup>37</sup> - إدوارد فريمان R. Edward Freeman : فيلسوف واقتصادي أمريكي، وُلد في 18 ديسمبر 1951 في كولومبوس في الولايات

المتحدة الأمريكية.

تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح، أو جماعات المصالح، بالإضافة إلى التعاريف

سابقة الذكر، نذكر ما يلي :

- أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة، يُعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها.

- أصحاب المصالح هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة.

- جماعات المصالح هي عبارة عن الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن القول بأن كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكاسب ما من المؤسسة.

إنَّ أهمَّ ما نستخلصه من التعريفات السابقة أنَّ أصحاب المصالح هم أفراد وجماعات لهم نصيب لدى المؤسسة، وبالتالي لهم حقّ الاطلاع والوقوف على كيفية أدائها، لأنهم يسعون إلى تحقيق مكسب منها. توجد علاقة جدلية بين هؤلاء الأطراف و المؤسسة، إذ يؤثرون ويتأثرون بأفعالها.

تأسيساً على ما سبق، نرى أنَّ المؤسسة ومن خلال ممارستها لأنشطتها المختلفة في إطار البيئة التي تعمل فيها، تُصادفها بعض المجموعات والأفراد التي تتّصف بكونها تمتلك علاقات تفاعليّة متباينة الشدّة والتأثير بمجمل أنشطتها، وفي صيغ وأشكال مختلفة وهي ما يطلق عليها بأصحاب المصالح التي تربطهم معها مصلحة مشتركة. ومن هنا فقد حُظي أصحاب المصالح بأهمية كبيرة من قِبَل الأكاديميين والممارسين لكونه يمثل أحدَّ أهمِّ محاور الارتكاز للعمل الإداري من خلال العلاقات وتأثيرات العمل والمنافع المتبادلة فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المؤسسة من جهة أخرى فضلاً عن ما لذلك من انعكاسات على مسيرة

الأعمال وتوجُّبها ككل متكامل نحو بلوغ الرسالة التي وُجِدَت من أجلها في البيئة. وفي ما يلي

تبسيطاً لبعض ملامح أهمية أصحاب المصالح :

1- إنَّ أصحاب المصالح من موظَّفين ومجتمع تَخْدُمه المؤسسة يُعَدُّون موارد حيوية لها. حيث

أنَّ الكفاءات التي يمتلكونها تؤلِّف القدرات التنظيمية لها. كما أنَّ خلق علاقات مميزة

لأصحاب المصالح يُعَدُّ مورداً مهماً يمكن أن ينافس الموارد المالية والبشرية كأسبقية.

2- تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، فالمؤسسة أدركت أنَّ سمعتها على

تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، الموردين، والمقيمين بجوارها يُعَدُّ أمراً في غاية

الأهمية لتحقيق الإبداع، فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة، وتُعزز من قيمة

العلامة التجارية للمؤسسة، ومن كليهما بالطبع قد يُولَّد كمٌّ غفير من المنافع وخصوصاً

تطوير الأسواق الحالية وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.

3- إنَّ نوعية علاقات المؤسسات مع أصحاب المصالح يمكن اعتبارها كأحد المؤشرات لقياس

قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها. وممَّا يُؤسِّف له أنَّ الفشل في

تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلِّق مخاطر مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح

وخصوصاً حملة الأسهم.

ثانياً : التصنيفات المختلفة لأصحاب المصالح

لدى الإطلاع على الفكر الإداري الاستراتيجي الذي تناول موضوع أصحاب المصالح، تمَّ

الحصول على تصور شامل يتعلَّق بوجود مشكلة قائمة في إطار تصنيفات أصحاب المصالح،

وخصوصاً فيما يتعلَّق بتحديد مجاميعهم بدقة وإحكام تُمكن المعنيين من وضعهم ضمن

مدخل محدّد.

\*يرى المختصون أنَّ حدود أصحاب المصالح في إطار البيئة التنظيمية المباشرة، هم أفراد،

جماعات، ومؤسسات يتأثرون بشكل مباشر بأداء المؤسسة أنظر الشكل الموالي:

شكل رقم 05 : أصحاب المصالح المتنوعين في بيئة المؤسسة



\*ويشارك باحثون آخرون بأفكار التصنيف السابق لأصحاب المصالح على نفس المنوال تقريباً، فيؤكدون على أنهم كل الأفراد الذين ينتظرون الحصول على الربح أو الخسارة الناتجة من سياسات المؤسسة ونشاطاتها. استناداً إلى أصحاب المصالح بالمؤسسات الأمريكية التقليدية يمكن تصنيفهم إلى : حملة الأسهم، الزبائن، المجتمع المحلي، جماعة حماية البيئة، المتعاملون بمخرجات المؤسسة من تجار جملة وتجزئة، الموظفون والإداريون،

القادة الحكوميون، الموردون، المصرفيون والممولون الماليون. يُطلق على هؤلاء بأصحاب المصالح المنظمين.

\*تصنيف إدوارد فريمان (R. Edward Freeman) : في البداية قدّم فريمان تصنيفاً يُفرق بين أصحاب المصلحة الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين، غير أنّه عاد هو وآخرون سنة 2007 ليقدموا تصنيفاً يُفرّقون فيه بين أصحاب المصلحة الأساسيين (الأوليين) و أصحاب المصلحة الثانويين، حيث يعتبرون أنّ تحقيق المؤسسة لأداء جيّد مستدام مشروط بربط علاقة وطيدة بينها وبين أصحاب المصلحة الأساسيين (الأوليين)، كما أنّ أصحاب المصلحة الثانويين لهم تأثير كبير على علاقة المؤسسة بالأساسيين (الأوليين). إنّ أصحاب المصلحة الأساسيين (الأوليين) عند إدوارد فريمان وآخرون هم : الموظفون، الزبائن، الموردون، الممولون، المجتمع. أمّا أصحاب المصلحة الثانويين فهم : الحكومة، المنافسون، جمعيات حقوق المستهلك (أو الزبائن)، أصحاب المصالح الخاصة، وسائل الإعلام.

\*أحد التصنيفات الأخرى جاءت على أساس موقع المجموعة (داخلياً و خارجياً) فأصحاب المصلحة الداخليين تشمل (الملاك والإدارة والموظفين)، بينما تشمل فئة أصحاب المصلحة الخارجيين كلاً من (المقرضين، والمؤسسات الحكومية، والزبائن، والموردين، والمجتمع).

\*وهناك نماذج متعدّدة للقيام بعملية تحليل أصحاب المصلحة، والتي من خلالها يمكن رصد التنبؤات واقتراح الإجراءات ونوعيتها حين التعاطي مع كل فئة على حدة، ومن أمثلة تلك النماذج ما يُعرف باسم مصفوفة مندلو (Mendelow Matrix) والتي تعتمد على تصنيف أصحاب المصلحة حسب (درجة اهتمامهم بالمؤسسة) و (قوّة أو سلطة التأثير على المؤسسة) فينتج على ذلك أربع فئات هي :

جدول: تصنيف أصحاب المصلحة حسب مندلو (Mendelow)

الاهتمام		
اهتمام كبير وسلطة ضعيفة ويجب اطلاعهم على مجريات العمل ( مثل : الموظفين، الموردين، الزبائن القدامى)	اهتمام كبير وسلطة عالية ويجب التشاور معهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار ( مثل : إدارة المؤسسة ورؤساء الأقسام)	السلطة
اهتمام منخفض وسلطة منخفضة ويجب أن نطلعهم على العمل ونشكرهم بأقل تكلفة وجهد ممكن ( مثل : الجوار)	اهتمام منخفض وسلطة عالية ويجب المحافظة على ثقتهم ورضاهم ( مثل : وزارة العمل)	

ويتضح من أشكال المصالح المتنوعة في أن هناك نقطة التقاء تجتمع فيها كلها ألا وهي (استمرار المؤسسة ونموها)، وفي المقابل وعند النظر لكل مصلحة على حدة نجد أنها تشكل قطباً منفرداً يتعارض مع الأقطاب الأخرى في عدد من النواحي، فانخفاض التكاليف مع تعظيم الثروة بالنسبة للملاك يتعارض مع زيادة المكافآت والتعويضات حسبما يطمح إليه الموظفون ويتعارض مع رفع تكلفة عقود الموردين وكذلك مع خفض الأسعار بالنسبة للزبائن. فكيف يمكن لمفهوم الحوكمة أن يجمع الأقطاب المتنافرة في دائرة واحدة؟

أجاب على هذا التساؤل العالم الاقتصادي الأمريكي (يوجين فاما Eugene Fama) (1980)) بأن الحل الذي يمكن من خلاله التغلب على مشكلة التعارض هو أن تتخلى

المؤسسة (على المدى القصير) عن هدف (تعظيم الثروة) والاكتفاء بتحقيق زيادة مُرضية بما يتيح الفرصة للأطراف الأخرى للمشاركة في تلك الثروة ؟ حيث أنّ هذه (المشاركة) هي ذاتها المصدر الذي يخلق العجلة ويفجر الطاقات وينهض بالقدرات مما يمكن المؤسسة من الحصول على مبتغاها وهدفها على المدى الطويل. فالأطراف الأخرى (غير الملاك) التي شاركت في تلك الثروة، ستبذل جهداً مضاعفاً لتعظيم تلك الثروة طالما سيكون لها نصيب مستدام منها، في حين لو أغفلت المؤسسة تلك المصالح وركزت على مصلحة طرف وحيد فقد يكون من شأنه خلق تحديات وعضلات أمام استمرارها ونموها.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ (المصلحة أو المصالح) من وجهة نظر أصحابها ليست دوماً ذات جوانب (نفعية) مثل (تعظيم الثروة، زيادة المكافآت والتعويضات، تكرار عقود التوريد، الرفاهية، توفير فرص عمل، تقديم خدمة مجتمعية، الاستدامة، النمو، إلخ...)، وإنما تمتد أيضاً إلى جانب (درء المخاطر) مثل (خسائر فادحة، إقصاء فجائي من السوق، استبعاد غير مبرر من المنافسة، حرمان من مكافأة، فقدان وظيفة، تشويه للقيم والثقافات المجتمعية، إلخ...)، لذا جاءت الحوكمة في مفهومها ومبادئها لتعالج هذه التطلعات و الإحترازاات من خلال إرساء مبادئ (العدالة، الشفافية، المسؤولية، المساءلة، إلخ) عبر منظومة من المعايير و القواعد التي تضمن حفظ حقوق جميع المساهمين لاسيما الصغار والأقلية، ومراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، صيانة الحوافز المالية للموظفين التي تحقق العمل بطريقة سليمة، ضمان توافر الفرص وعدالة التوزيع وتمكين الجميع من ذوي الكفاءة والجدارة أفراداً كانوا أو مؤسسات، الأمر الذي من شأنه خلق منصة ضامنة لتحقيق العدالة والشفافية وضمان حق المساءلة.

ثالثاً : كيفية الوفاء بمتطلبات أصحاب المصالح والتركيز على الأولويات

إنَّ التعرُّض إلى أصحاب المصالح، يجعلنا نقف على وجود أصحاب مصالح داخليين، وآخرين خارجيين، وعلى المؤسسة معرفة مصالح هؤلاء، واهتماماتهم بدقة. كما أنَّه من جانب الإدارة الإستراتيجية تُدارس حتى الادِّعاءات المحتملة لهم.

ونشير إلى أنَّ الأطراف المذكورة لها معايير تحدد من خلالها مدى فعالية أداء المؤسسة، الأمر الذي يتطلَّب من المؤسسة معرفة هذه المعايير قصد الاستجابة لطلباتهم، بل لطلبات الأطراف الأكثر أهميَّة.

ويحدد الجدول رقم 02 أهم أصحاب المصالح، ومعاييرهم المختلفة :

جدول: أهم أصحاب المصالح ومعاييرهم المختلفة

ارتفاع قيمة السندات، الأرباح (كم ومتى؟)	حاملي الأسهم
الأجور المقارنة، استقرار التوظيف (العمالة)، فرص التقدم.	النقابات
مساندة برامج الحكومة. الالتزام بالقوانين والتنظيمات.	الحكومات
السرعة في الدفع. استمرارية واتساق الشراء	الموردون
الالتزام بديون العقد. الاعتمادية.	المقرضون/الذائنون
قيمة السعر المدفوع. توافر السلعة، أو الخدمة.	الزبائن/الموزعون
المشاركة في برامج الاتحاد (الوقت) المشاركة في برامج الاتحاد (النقود)	الاتحادات التجارية
معدل نمو الأسواق.	المنافسون

اقتراح سلع وخدمات (مصادر أفكار جديدة تستخدم).	
المساهمة في تطوير المجتمع من خلال الضرائب، والمشاركة في الأعمال الخيرية، توظيف أفراد من المجتمع المحلي.	الجمعيات المحلية
توظيف أفراد من الأقليات. المساهمة في برامج التطوير الإقليمي. المساهمة في تقديم خدمات حرة إلى غير القادرين.	الجماعات ذات المصالح الخاصة

سوف نستعرض بعض أهم أصحاب المصالح وتطلعاتهم، أي ماذا يريد هؤلاء من

المؤسسة؟ وماذا يقدمون لها؟

أ- مطالب الأطراف الداخلية

إنّ مطالب الأطراف الداخلية تنحصر في مطالب القوى العاملة، المدراء، مجلس الإدارة،

والمساهمين.

1- مطالب القوى العاملة : تقوم المؤسسة عادة باستقطاب وجذب خبرات جديدة كي

تُقدم القوى العاملة عملاً بكفاءة. وينتظر من المؤسسة مقابل العمل الذي قدمته إشباع

حاجاتها المختلفة، كالحاجات الطبيعية (الفيزيولوجية)، وأخرى ذاتية كاحترامهم وشعورهم

بالرضا الوظيفي، وعلاقات عمل جيدة. فالعمال ينتظرون من المؤسسة:

1. توفير ظروف عمل ملائمة.

2. تقديم أجر عادل.

3. توفير الرعاية الصحية والاجتماعية.

4. عدم الإخلال بشروط التعاقد.

5. توفير فرص الترفيه.

فالمؤسسة عبارة عن مكان نزاع لتقسيم الثروة بين أصحاب المصالح، والقوى العاملة تأخذ أجوراً، ومكافآت عالية، إذا كانت مساهماتهم ذات أهمية في مسار خلق الثروة، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة، وفي حالة العكس يكون من السهل استبدالهم، ولن تكون لهم سوى قيمة سوقية أقل.

فالمسيرون عندما يتخذون قراراً، سوف تكون له حتماً نتائج على ثروة المساهمين، لذلك لا بد أن يقدم للمسيرين مكافآت تسمح بتعظيم منفعتهم الخاصة، فيلجأ كل من المساهمين والمسيرين إلى إمضاء عقود تحدد واجبات كل طرف.

ويقيم كل من المدراء ومجلس الإدارة على أساس فعاليتهم الحقيقية، ويعاقبوا في حالة ما إذا كانوا ليس على مستوى المسؤولية المنوطة لهم.

## 2-مطالب المساهمين :

إنّ معايير المساهمين في تحديد مطالبهم هي : معدل نمو الأسواق، الاختراعات والابتكارات، المنافسة المشروعة، والعدالة بدون إهمال المصالح المتبادلة بينهم.

وتتلخّص مطالب المساهمين في :

1. المحافظة على أموالهم وتعظيم عائداتهم.

2. الالتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح.

3. إحاطة الملاك علماً بإستراتيجية المؤسسة وتنفيذها.

فالمساهمون يمدون المؤسسة برأس المال (في صورة أسهم)، وينتظرون منها عائداً مناسباً على استثماراتهم.

## ب- مطالب الأطراف الخارجية

تتمثّل مطالب الأطراف الخارجية في مطالب الزبائن، الموردين، الحكومة، مؤسسات التمويل، المساهمون، النقابات والاتحادات، والمؤسسات المحلية والجمهور العام.

## 1-مطالب الزبائن :

إنَّ الزبائن هم المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة، وبقاء المؤسسة واستمراريتها يتوقف بدرجة كبيرة على مدى رضا الزبون، وعلى مدى التزاماتها المبرمة معهم (الزبائن) حيث تتجسّد مطالبهم في :

1. تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في وقتها وبسعر مناسب.

2. مراعاة جانب الجودة في السلع المقدّمة لهم أو الخدمة.

3. الردّ على جميع استفساراتهم.

فمعايير الزبائن اتجاه المؤسسة تركز على مدى توافر السلع/الخدمات، وعلى درجة الجودة، وقيمة السعر المدفوع.

في حالة عدم قيام المؤسسة بالوفاء بالالتزامات السابقة، يعني تحول الزبائن إلى منافسين، ويترتب على هذا التحوّل خروج المؤسسة من السوق نتيجة لتقلص حصتها السوقية، وبالتالي يصعب استرداد الزبائن مرة أخرى.

## 2-مطالب الموردين :

الموردون لهم مطلب هامّ وأساسي لضمان استمرارية توريد ما تحتاجه المؤسسة وهو : سداد الفواتير في مواعيدها. فالموردون يزودون المؤسسة بالمدخلات، وفي المقابل يسعون وراء تحقيق الإيرادات ضمان صفقات مستمرة، وإذا أحجم الموردون عن توريد المادة الخام أو الآلات أو السلع للمؤسسة فذلك يعني توقف نشاطها.

## 3-مطالب الحكومة :

تقدم الحكومة إلى المؤسسة مجموعة القوانين، والتشريعات والتعليمات التي تحكّم الجانب العملي لها، وتضمن المنافسة الشريفة. وتتمحور مطالب الحكومة للمؤسسات بما

يلي :

1. الالتزام بتطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسة في أداء عملها وعدم الخروج عليها.

2. دفع الضرائب والرسوم المسطرة.

فالحكومة تنظر في : "مدى الالتزام بالقوانين والتعليمات ومساندة برامج الحكومة،

فالحكومة تمنح تراخيص مزاولة الأعمال للمؤسسات، وتمنح براءة الاختراع للأفكار الجديدة

مثلا، وتتوقع المؤسسة من الحكومة توفير الأمن والنظام داخل المجتمع".

4-مطالب هيأت التمويل :

مؤسسات التمويل محمية جزئياً بواسطة العقد الذي يربطهم بالمؤسسة وبالتالي فهي

أمام خيارين :

- قبل إمضاء العقد هيئات التمويل لا تملك سوى معلومات جزئية غير مؤكدة، ونسبية المصدقية  
اتجاه المؤسسة.

- بعد إمضاء العقد هيئات التمويل تتحمل الأخطار الناجمة عن اتخاذ المؤسسة لقرارات لا تتفق  
مع مصالحهم.

فهيات التمويل غير قادرة على تقدير الخطر الذي يأتي من المؤسسة المقترضة بدقة، ولعلّ

أهم مطالبها هو :

تسديد أقساط القروض الممنوحة للمؤسسة مع الفوائد المترتبة عنها، والهيأت التمويلية

بدورها تعمل على :

1. ضمان القروض في مواعيدها.

2. تقديم التسهيلات الائتمانية والمصرفية لتمويل العمليات الجارية.

## 5-مطالب المنافسين :

تواجه المؤسسة عدّة أوجه من المنافسة، منها المنافسة السعرية، المنافسة على الجودة، المنافسة على الخدمات المقدّمة، وكل أنواع هذه المنافسات تهدف إلى الحصول على رضا الزبون، وجلب أكبر عدد من الزبائن. إلا أنّ المنافسين ينتظرون من المؤسسة:

1. صيانة حقهم في المنافسة الشريفة.

2. احترام حقهم في الابتكار.

3. عدم استعمال الأساليب غير المشروعة للإضرار بالغير.

وبطبيعة الحال يعتبرون المؤسسة طرفاً منافساً لها، فهم يقدمون لها ما يطلبونه منها.

## 6-مطالب النقابات والاتحادات :

النقابات والاتحادات يمثلون العمال فهم مطالبون بتأدية واجبهم اتجاه المؤسسة، كما يطالبون هذه الأخيرة بإعطائهم حقوقهم مقابل ما يؤدونه من مهام حيث :  
" تنظر النقابات والعمال إلى الأجور المقارنة، واستقرار الفرد في وظيفته، وفرص التأهيل والترقية، وفي المقابل تتوقع المؤسسة أن يقوم الأفراد بإعطائها أكبر قدر من الجهد والقدرات والمهارات لصالح العمل في المؤسسة (قوة شرعية) ".

## 7-مطالب المؤسسات المحلية والجمهور العام :

تطلب المؤسسات المحلية والجمهور العام من المؤسسة ضرورة التزامها بدفع الضرائب من أجل تطوير المجتمع، كما يطالبونها بضرورة المشاركة في الأعمال الخيرية، وتوظيف أفراد من المجتمع المحلي، والمساهمة في تقديم خدمات حرة إلى ذوي الاحتياجات الخاصة، والمساهمة في برامج التطوير الإقليمي، وتحقيق التنمية المستدامة. وهم بدورهم يزودون المؤسسة بالموارد البشرية، والبنية الأساسية.

رابعاً : نظرية أصحاب المصالح

يؤثر أصحاب المصالح بدرجات متفاوتة على عمل وأداء المؤسسة، هذه الأخيرة لا تستطيع تعظيم مصالح كل الأطراف في وقت واحد، لأنَّ تعظيم مصلحة مجموعة من المجموعات المؤثرة يؤدي إلى تقليل قدرة المؤسسة على تحقيق مصالح بعض الجماعات المؤثرة الأخرى. فمثلاً: لا تستطيع المؤسسة الحفاظ على جميع عمالها عندما يكون هنالك نقص في الطلب على منتجاتها أو خدماتها، بحيث يكون ذلك على حساب حملة الأسهم. كذلك لا تستطيع المؤسسة الاستجابة لمطالب النقابات برفع الأجور، في وقت يُطالب فيه الزبائن التنازل على المنتجات بأسعار معقولة. أمام هذا التعارض بين أصحاب المصالح تلجأ المؤسسة إلى حسم الموقف، إذ تراعي الأطراف الأكثر أهميَّة، سواءً الداخليَّة منها أو الخارجيَّة.

لقد أظهرت التطورات الحديثة للدراسات بشأن الحوكمة المؤسسية أنَّ إدارة المؤسسات قد أضحت أكثر تعقيداً من النظرية الكلاسيكية للاقتصاد الجزئي، إذ بيَّنت وجهة النظر بحسب نظرية أصحاب المصالح، بأنَّ حملة الأسهم والمديرين، وكذلك أصحاب المصالح الآخرين من الموظفين أو الزبائن هم ليسوا فقط ممن يمكن أن يلعبوا الأدوار المعنوية أو الهامة في عملية اتخاذ القرار في العديد من المؤسسات، أي أنَّ هناك العديد من الأطراف التي يمكن أن تُوجَّه العملية، ومضمون ذلك يبدو غير متوافق مع تعظيم الربح الذي ينبغي أن تتم إدارته من قبل المؤسسات لفائدة أصحاب المصالح التقليديين بضمنهم الموظفين.

يُعد إدوارد فريمان (R. Edward Freeman) رائد نظرية أصحاب المصالح ومُطور أفكارها بدراسته الشهيرة: "الإدارة الإستراتيجية: مدخل أصحاب المصالح" (Strategic Management, A Stakeholders Approach) سنة 1984، حيث قدَّم مفهوماً يغطي المشاكل الاستراتيجية للمؤسسات، ومُحاولاً وضع إطار أكثر مرونة للتعامل مع التغيرات السريعة للبيئة التي تنشط فيها. عرّف فريمان أصحاب المصالح على أنَّهم "الجماعات أو الأفراد أو المؤسسات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المؤسسة". وأنَّ الهدف من إدارة

أصحاب المصالح هو " وضع أساليب وإجراءات لإدارة الجماعات والعلاقات التي لا تُعد ولا تُحصى، والتي لها علاقة بالتغيرات الإستراتيجية في بيئة الأعمال". كما يُعتبر فريمان أنّ هناك من أصحاب المصالح من يمثلون أهمية بالغة في استمرار المؤسسة ونجاحها كالملاك والموظفين والزبائن والموردين والمجتمع المحلي وهو ما اصطلح عليه بـ "المفهوم الضيق لأصحاب المصلحة".

حاولت نظرية أصحاب المصالح إيجاد إيجابيات مناسبة للتحويلات في بيئة المؤسسة، وتقديم مقترحات ذات طابع أخلاقي بالأساس لدفع المؤسسات نحو تغيير نظرتها لكيفية تحقيق النجاح في ظلّ حالة التغير والديناميكية سريعة الوتيرة التي باتت تطبع بيئة المؤسسات الحديثة.

#### \*إفتراضات نظرية أصحاب المصالح :

يُوضح فريمان بأنّ نظرية أصحاب المصالح هي رؤية جديدة كلية لمفهوم إدارة الأعمال ذاته، يتجاوز تلك الرؤية الضيقة التي ترى بأن نجاح المؤسسة يكمن في تعظيم القيم الاقتصادية والأرباح لأصحاب رأس المال أو المساهمين، ويذهب إلى أنّ النجاح الحقيقي للمؤسسة يتحقّق من خلال تعظيم القيم لأصحاب المصالح في كليتهم، وليست القيم بالضرورة قيماً إقتصادية، فقد تكون قيماً أخلاقية تؤثر في ما بعد على القيم الاقتصادية. قدّمت هذه النظرية إفتراضات ذات طابع أخلاقي يُشدد على ضرورة أن تتوقّف المؤسسة عن تقديس القيمة الإقتصادية التي تبقى فعلياً الهدف الأساسي للمشروع (للمؤسسة)، ولكنها تُوضَع أخلاقياً خلف قيم اجتماعية أخرى أهمّها بناء علاقات تفاهم وتحقيق رضا واستقطاب تأييد أصحاب المصالح.

يؤكد فريمان على أن أصحاب الأسهم هم أيضاً أصحاب مصلحة، ولكن وجه الجِدَّة في النظرية هو اعتبارهم جزءاً فقط من بيئة المؤسسة مثلهم مثل بقية أصحاب المصالح الآخرين، وأنَّ الخطأ الذي وقعت فيه إدارة الأعمال التقليدية هي أنها اعتبرت مصلحة أصحاب الأسهم هي المصلحة الوحيدة الجديرة بالرعاية. بناءً على هذا حدَّر فريمان من أنَّ هذا التفكير قد يصل بالمؤسسة إلى الفشل في ظل تعقيدات بيئة المؤسسة الحديثة، إذ ستعرِّض المؤسسة إلى التنديد من قبل الناشطين الاجتماعيين ومؤسسات الرقابة.

حسب فريمان إدارة الأعمال الحديثة في ظل نظرية أصحاب المصالح قائمة على كونها فضاءً للتفاوض بين المصالح، ويكون هذا التفاوض ناجحاً إذا نجحت المؤسسة في مراعاة مبدئين أخلاقيين أساسيين هما :

1- مبدأ شرعية المؤسسة : تُحصِّل المؤسسة شرعية نشاطها وتقبُّلها من قبل أصحاب المصالح من خلال عملها على رعاية مصالح زبائنها، مورديها، عمالها، المجتمع المحلي،... الخ، فكلما نجحت في ضمان مصالح كل هؤلاء وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ قراراتها، كلما وجدت حفاوةً وترحيباً في البيئة، وألغت كل صراع محتمل معها.

2- مبدأ إئتمانية أصحاب المصالح : يرى هذا المبدأ بأنَّ علاقة المؤسسة بأصحاب المصلحة هي علاقة إئتمان لمصلحة، ومن الواجب أخلاقياً أن تحافظ المؤسسة على المصالح التي أؤتمنت عليها، وهي مسؤولة بالتالي عنها في حدود ما يسمح لها بتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومن هنا فإنَّ نظرية أصحاب المصالح تصبح إطاراً نظرياً أخلاقياً مقيداً وغير مطلق.

يرى فريمان أنَّ بقاء المؤسسة مرهون بحسن إدارتها للعلاقة مع أصحاب المصالح، يعني، ضمناً، أنَّ استمرار وجود أصحاب المصالح هو استمرار لأنشطة وفعاليات المسؤولية الاجتماعية المختلفة، طالما فهمنا أنَّ المؤسسة برمتها، وما تقوم به من نشاطات اجتماعية متنوعة مرهون بالمحافظة على هؤلاء المستثمرين والمساهمين فيها. يبدو هذا الطرح منطقيًا،

فاستدامة الثروة تأتي من استدامة مصادرها، ومصادر المؤسسة، وسبب تحقيقها الأرباح هو هؤلاء المساهمين وأصحاب المصالح، وإن كان بمقدورنا تمديد هذا المفهوم (أصحاب المصالح) ليشمل حتى الموظفين والعاملين في المؤسسة. وقيام المؤسسة بمسؤولياتها تجاه هؤلاء الموظفين والعاملين (مجتمع المؤسسة الداخلي) هو، في حد ذاته، قيام بمقتضيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

إنّ المؤسسات التي قرّرت الالتزام بما تملّيه عليها نظرية أصحاب المصالح تحقق الكثير من المنافع، فهي، على سبيل المثال، تخلق قيمة أكبر لموظفيها، وزبائنها، والجمعيات المحلية، وبالتالي تحقق نوعين من المنافع في وقت واحد، فهي، من ناحية، تنهض بأوضاع عمالها وزبائنها، ومن ناحية أخرى، تلبّي احتياجات المجتمع المحلي، وتقوم بمقتضيات المسؤولية الاجتماعية.

#### \*تصور نظرية أصحاب المصالح لعلاقة المؤسسة بمحيطها :

يرى فريمان أنّ علاقة المؤسسة بمحيطها تخضع لنمط معين من العقل ينظر لعلاقة المشروع (المؤسسة) بأصحاب المصالح وفقاً لمعيارين منسجمين هما : القيم الاقتصادية والأخلاق، حيث يحكم هذان المعياران كل علاقة مع كل صاحب مصلحة على حدة، ويتم الاختيار بين أحدهما، فكلّما غلبت القيم الاقتصادية كان صاحب المصلحة أولياً لأنه أقرب لبيئة النشاط، وكلما غلبت القيم الأخلاقية كان صاحب مصلحة ثانوياً ويقع في البيئة العامة.

ويُشدّد فريمان إضافة إلى ذلك على أنّ الأخلاق قد تكون تعويضاً مناسباً في حالة فشل المؤسسة في تحقيق القيم الاقتصادية، مع ضرورة التأكيد على أنّ القيم الاقتصادية والأخلاق قد تضعان المؤسسة أحياناً في حالة انسداد، إذ يتعارضان في مواقف كثيرة.

## \*حدود نظرية أصحاب المصالح :

رغم الإيجابيات التي تُوفِّرها نظرية أصحاب المصالح، إلا أنَّ هناك بعض التحفظات على جدواها العملية، فهي لا تُقدِّم في الواقع سوى بعض الآليات الإجرائية التي لا تُحظُّ بالقبول الكلي من قِبل الممارسين في الميدان. لذلك غالباً ما يُنظر لنظرية أصحاب المصالح بوصفها نموذجاً أخلاقياً مبالغاً فيه، من الصَّعب تطبيقه عملياً بالنظر إلى إفراطه في تقديم المواعظ والإرشادات.

## خلاصة :

وضعت نظرية أصحاب المصالح نموذجاً للمؤسسة بمُوجبه كل الأفراد والجماعات من ذوي المصالح المشروعة يشاركون في المؤسسة من أجل الحصول على المنافع، ولا تُوجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى. فالنظرية رفضت فكرة "أنَّ المؤسسة تُوجد لتعظيم ثروة المالكين". ومن هنا يتَّضح أنَّ النظرية تستند على فكرة "وجود المؤسسة لخدمة كل من لديه مصلحة بها أو أنَّه يتأثر بطريقة أو بأخرى بنشاطات المؤسسة وأعمالها".

المحاضرة التاسعة:

# النظرية التطورية

للمؤسسة

## النظرية الثامنة : النظرية التطورية للمؤسسة

ظهرت هذه النظرية في سنوات الثمانينيات، والعمل المرجعي لها هو عمل الباحثين ريتشارد نيلسون<sup>38</sup> و سيدني وينتر<sup>39</sup> ([Richard R. Nelson Sidney Winter](#))، سنة 1982، تحت عنوان : (An evolutionary theory of Economic Change) "نظرية تطورية للتغيير الاقتصادي". إنَّه نهج بديل للنماذج الأخرى لتفسير عمل المؤسسات. سعى الباحثان على وجه الدقة لاقتراح نظرية عامّة للتغيير في الاقتصاد. هذا هو السبب في أنهم سيلاحظون في سلوك الأعوان الاقتصاديون ما يلي:

- عناصر الدوام (أو الوراثة) التي تلعب في الاقتصاد نفس الدور الذي تلعبه الجينات في البيولوجيا، هذه "الجينات" بحسب أنصار التطور هي "الروتينات" (المسارات أو الخبرات) التي يُطبقها الأعوان والتي تُولّد سلوكياتهم.
- مبدأ الاختلافات أو التحوّلات التي تدفع نحو التطور؛ سيتم تحديد هذا المبدأ الديناميكي في سلوكيات "البحث" التي هي أساس الابتكارات. هذه السلوكيات عالية الخطورة، والتي لا يمكن التنبؤ بنتائجها، تنتج عن حالات التهديدات التي تُعبر المؤسسة (أو الاقتصاد).
- آلية اختيار حول " الجينات-الروتينات" و / أو "التحوّلات- البحث" ؛ تتكوّن هذه الآلية، التي تعمل كمرشح (كمصفأة) يختار من بين مختلف التطورات الممكنة، من بيئة المؤسسات التي تؤكد فيها قيود السوق الصارمة أو "الفضفاضة" إلى حدّ ما والتي "ستُصقّي" السلوكيات المتنافسة للمؤسسات للاحتفاظ ببعض منهم فقط.

<sup>38</sup> - ريتشارد نيلسون (Richard R. Nelson) هو عالم اقتصاد وأستاذ جامعي من الولايات م الأمريكية، وُلد في مدينة نيويورك سنة 1930، هو عضو في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم.

<sup>39</sup> - سيدني جي. وينتر (Sidney G. Winter) هو اقتصادي أمريكي ولد في 1935 في أيوا سيتي في الولايات المتحدة الأمريكية.

ووفقاً للنظرية التطورية، فإنَّ الهدف الرئيسي للمؤسسة ليس تعظيم الربح، بل أولاً البقاء على قيد الحياة مثل أي كائن حيٍّ وفقاً للنظرية الداروينية للتطوُّر. وبالتالي، ينصبُّ الاهتمام على عمليات الابتكار والتكيف مع البيئة، وبالتالي على قُدُرات المؤسسات على التعلُّم والتنظيم الذاتي. إنَّ التفاعلات الدائمة بين الأعوان هي في صميم المنهجية، فهؤلاء الأعوان هم مواضيع "تطورية" بمعنى أنَّهم لا يتمتعون بأي مبدأ للعقلانية، يتم بناء سلوكياتهم أثناء التعلُّم. تتضمن السلوكيات توازنات متعدِّدة وهي وظائف التفاعل والتعلم. وبالتالي يتم استبعاد افتراضات التعظيم والعقلانية المثالية للنظرية القياسية: الرؤية التكيفية للإستراتيجية تحلُّ محل الرؤية المثلى، أي أنَّ المؤسسة هنا مؤسسة للتعلم التكيفي. إنَّ المعرفة الناتجة عن التعلم تتجسَّد وتتركز و "مفومة" في "الروتينات التنظيمية".

تُعرِّف المؤسسة التطوريَّة نفسها كمجموعة ديناميكية من الكفاءات. وبالتالي، فإنَّ ما يُميز مؤسسة عن أخرى هو طبيعة المهارة التي تراكمت لديها. هذه المهارة بطبيعتها تحتوي على كليات التكيف والتعلُّم. تؤدي الكفاءات إلى اعتبار المؤسسة مؤسسة اجتماعية تتميَّز بطريقتها في معرفة كيفية القيام بأشياء معيَّنة.

يتمُّ تعريف المؤسسة من خلال كفاءتها المبنية على أساس الروتين والمهارات التنظيمية والتكنولوجية والتي في كثير من الأحيان تكون ضمنيةً وغير قابلة للتحويل. لا يتم اختزال المؤسسة إلى فاعل، المقاول، ولكنها تتكوَّن من أفراد متميِّزين يتمتعون بخصائص معرفية خاصة بهم. هذا هو السبب في أنَّ المؤسسة لا تستطيع تحقيق أيِّ درجة من التناسق إلا إذا كانت الروتينات تربط السلوكيات ببعضها البعض. وبالتالي، كما في داخل المؤسسة لا يوجد مدير عالم (omniscient) (بمعنى أنَّه قادر على ضمان التنسيق الشَّامل بين قرارات

مسبقة غير مُنظمة)، فإنَّ التَّنسيق يمرُّ عبر " روتينات " مكتسبة من طرف الأعوان أثناء تفاعلهم وضمن اتساق القرارات<sup>40</sup>.

وبالتالي فإنَّ المؤسسة لديها " دليل أو فهرس " للإجابات. ستعتمد مهارة الفرد على قدرته على اختيار الإجابات الصحيحة من فهرسه. يمكن أن تكون هذه المهارات التي تُملي إجابات للأعوان ضمنية، أي أنَّ الأفراد " مُدرَّبون ومُكوَّنون جيداً، (وهم) يستطيعون تلقائياً من مجموعة الردود (الإجابات) التي لديهم لتقديم الإجابة الصحيحة، دون أن يكون بالضرورة قادراً على شرح اختياراتهم، أو ما هي المهارات الخاصَّة التي تتكوَّن منها هذه الخيارات ". منذ ذلك الحين، صادفنا رؤية ميكانيكية قويَّة للمؤسسة : فهي تستجيب تلقائياً لبيئتها، وتعتمد على ذاكرتها للتكيُّف.

السؤال الحقيقي الذي يسعى أنصار (علماء) التطوُّر للإجابة عنه هو انسجام المؤسسة. سوف يسمح لهم التفكير حول هذا المفهوم عندئذٍ بفهم :

- سبب اختلاف إحدى المؤسسات عن أخرى.
- تفسير سبب احتواء كل مؤسسة على حافظة من الأنشطة غير العشوائية (والتي تستجيب لانسجام داخلي).
- تفسير المنطق الذي يحكم تطوُّر وتحول المؤسسات (أي تفسير حافظة الأنشطة أو تغيير النشاط الرئيسي).
- للإجابة على هذه التساؤلات، عليك الذهاب إلى قلب العمل وإبراز خصوصيته، سيبدأ أنصار التطور من مفاهيم التعلُّم والروتين.

<sup>40</sup> - "ما هو أساسي في الأداء التنظيمي في الإنتاج هو التنسيق؛ والأمر المحوري في التنسيق هو أن الناس يعرفون عملهم ويفسرون ويُجيِّبون بشكل صحيح للرسائل التي يتلقونها".

يُعرّف "التطوريون" التعلم كسيرورة يتم بمقتضاها القيام بالمهام بأفضل طريقة وأسرعها (من خلال التكرار والتجربة)، إضافةً للفرص الجديدة المتمثلة في تجربة أنماط تشغيلية. بتعبير أدقّ، يكون التعلم تراكمياً (يتم إضافة كل ما تم تعلمه)، ويتضمّن مهارات أكثر تنظيمية من الفرد، وتولد المعرفة التي يتم التعبير عنها في الروتينات التنظيمية. في الروتين، يجب التمييز بين الروتين الثابت، والذي يتكون من التكرار البسيط للممارسات السابقة، والروتين الديناميكي، والذي يتم توجيهه باستمرار نحو التعلم الجديد. نظراً لأن الروتين غير قابل للتحويل، فإنه يُشكّل أصولاً خصوصيةً للمؤسسة. وبالتالي، يُحدد الهيكل التنظيمي قواعد اللعبة التي يلعبها الأفراد في المؤسسة باستمرار.

هذه التفاصيل المختلفة المتعلقة بالتعلم والروتين تجعل من الممكن الإجابة على السؤال الأول : ما الذي يجعل من الممكن التمييز بين مؤسسة وأخرى، وهذا هو "المونتاج" أو حتى "المهارة والكفاءات التنظيمية" وليس الاختلافات القابلة للتحديد في اختيار العوامل. وبعبارة أخرى، يُلاحظ الفرق في المهارات المتراكمة في تنفيذ العوامل.

تُوجّه المهارات المؤسسة إلى "مسار" التطور الدقيق : المؤسسة لا تعظم مواردها عن طريق الانحناء في جميع الأوقات لتطور الأسواق والفرص التي تنشأ. لا يمكن أن تتغير بين عشية وضحاها السوق أو عملية التصنيع أو نوع المؤسسة. في بعض الحالات قد تكون هناك تغييرات في المسار. بالنسبة إلى أنصار التطور، ترجع هذه التغييرات إلى الفرص التكنولوجية التي تستطيع المؤسسة اغتنامها.

وفقاً لعلماء التطور، فإنّ طبيعة الكفاءات المتراكمة في المؤسسة، وقدرتها على تطوير التعلم الضروري لمواصلة التطور في بيئة متغيرة، هي من تحدّد المسارات التي ستخترط

فيها. وبالتالي، وفقاً لأصولها الخصوصية، تُعرّف المؤسسة مساراً تطورياً معيّناً ومُقيّداً (خاصية "تبعية المسار"). كل هذا يبرر الطبيعة الديناميكية للنظرية التطورية والتحول الداخلي للمؤسسة بمرور الوقت. في الواقع، يُساعد مفهوم "تبعية المسار" على تفسير التغييرات داخل المؤسسة، كما أنه يساعد على تفسير التغييرات في النشاط الرئيسي في المؤسسة. هذا تفسير لحقيقة أنّ المؤسسة تشجع في مسارات مختلفة عن مسارها الأصلي (الطبيعي). لا يقتصر نشاط المؤسسة على مسار محدد: يمكن أن يؤدي إلى تغيير المسار بمرور الوقت اعتماداً على الفرص التكنولوجية التي تُقدم نفسها والتي يمكن أن تسمح لبعض أصولها الثانوية بالتطور، لدرجة تبرير تغيير نشاطها الرئيسي.

لا تعمل المؤسسة التطورية على زيادة مواردها إلى أقصى حدّ، وسيتم رفض فكرة النظرية المعيارية التي بموجبها ستقضي الأسواق على جميع المؤسسات التي لن تعظمها. يعتبر أنصار التطور بالأحرى مجموعة من بينات الاختيار. بتعبير أدق، يميزون بينات الاختيار "الفضفاضة" و "الضيقة" التي ستؤثر بشكل مختلف جداً على تطور المؤسسات والاختيار الذي يحدث بينهما بمرور الوقت. وبعبارة أخرى، يهدف هذا التيار إلى تقديم مجموعة من التمثيلات البديلة للتمثيلات الكلاسيكية للمنافسة، من خلال فكرة تعدد بينات الاختيار؛ وبالتالي فهي مسألة توصيف طبيعة سوق المنتجات ورأس المال، وكذلك آثار السياسات العامة أو تواتر الإنقطاعات التكنولوجية. ومع ذلك، فإنّ قدرة المؤسسة على استقبال واستخدام "الإشارة" البيئية مثالية ومُعطاة وتلقائية.

المحاضرة العاشرة:

# النظريات المعاصرة

## للتعلم التنظيمي

## النظرية التاسعة : النظريات المعاصرة للتعلم التنظيمي

تمهيد : يمكن تعريف التعلم التنظيمي بكونه : العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمؤسسة ككل على تطوير واستخدام الأساليب المعرفية. إنَّها عملية تعليم وتعلم في الوقت نفسه ذلك لأنَّ عملية التعلم التنظيمي تحاول أن تصنع الأفراد العاملين والمعرفة في مركز المؤسسة، وعليه فالتعلم التنظيمي هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة ببناء وتطوير وتنظيم معارفها. وعليه فالتعلم التنظيمي يتضمَّن ما يلي : تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل، وعي باكتساب معارف وطرق تفكير جديدة، يعكس تغيُّراً في سلوك الأفراد، يتحقَّق في إطار اجتماعي من خلال التفاعلات مع الآخرين.

تُشير عدَّة دراسات إلى أنَّ التعلم التنظيمي هو واحد من أكثر الأفكار جاذبية التي واجهت المديرين خلال السنوات القليلة الماضية، إذ جذب انتباههم موضوع رفع وزيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين قدراتها الداخلية التي تُساعد على حلِّ مشاكل الإنتاج والجودة وتخفيض التكاليف. لقد حمل المديرون معهم عدَّة تساؤلات حول ذلك، منها كيف يُنجِز العاملون أعمالهم ؟ و هل تستطيع المؤسسة أن تتعلم من خلال انتزاع المعرفة الضمنية التي يمتلكها العاملون ؟ وهل يُمكن خزن وترميز واسترجاع هذه المعرفة ؟ وهل يمكن أن تكون هناك ذاكرة للمؤسسة ؟ ولكي يجيب المديرون عن هذه التساؤلات فإنَّهم لا بدَّ أن يُدركوا أنَّ الإجابة تستند أو تتأثَّر بثلاثة وُجْهات نظر تُشكِّل في حقيقتها مداخل أساسية للتعلم التنظيمي.

النظريات المعاصرة للتعلم التنظيمي<sup>41</sup> : تُصنَّف نظريات التعلم التنظيمي المعاصرة إلى

ثلاثة مداخل كما يلي:

أ- نظريات المدخل الشخصي : وهي على أنواع يُمكن عرضها كما يأتي:

أولاً : نظرية منحنى التعلم ( The Learning Curve Theory )

<sup>41</sup> - تمَّ الاعتماد على : الدكتور مؤيد الساعدي، كيف تُدار منظمات الألفية الثالثة ؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، ط 1، دار الوراق، عمان الأردن، 2013.

جاء بهذه النظرية الباحث Argote سنة 1993، وقد كانت متأثرة بعلم النفس الشخصي التقليدي. لقد أشارت دراسات كثيرة إلى أنّ منحنيات التعلم تُعدُّ تعبيراً مبكراً لمفهوم التعلم التنظيمي. وقد جاءت عدة كتابات لعلماء علم النفس الاجتماعي تُعزز هذا الرأي وتؤكد سريانه حتى الوقت الحاضر. منحى التعلم مفهوم قدّمه ( Wright P.M & Mc Mahan C. ) واصفين فيه أنّ تكلفة العمل المباشر على سبيل المثال لإنتاج هيكل الطائرة تنخفض مع تكرار التجربة، وبذلك كان مفهوم منحى التعلُّم يعتمد على وقت العمل وكمية الوحدات المنتجة.

إنّ أساس فلسفة منحى التعلُّم هو أنّ الكمية الكلية من الوحدات المنتجة عندما تتضاعف فإنّ وقت إنتاج الوحدة الواحدة يتناقص بمعدل ثابت يعرف بمعدل التعلُّم (Learning Rate) مع كل مرة تتضاعف فيه هذه الكمية، وما يرتبط بهذا المنحنى هو قانون الخبرة الذي قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) ومفاده أنّ تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج تخفض بنسبة مئوية ثابتة في كل مرة تتضاعف فيها الخبرة، أي بمضاعفة حجم الإنتاج التراكمي، وأنّ كل عملية إنتاج تتحقق تظهر خصائص منحى التعلم على المستوى الشخصي، كما أشار (Magalhaes R) إلى أنّ فلسفة منحى التعلم هي فلسفة تترك تساؤلات العاملين من دون إجابات لأنها لا تسمح بالسؤال عن (لماذا...؟)، وأنّ التكرار هو كفيّل بخلق التعلُّم والإجابة عن هذه التساؤلات سواءً أكان التكرار هذا صحيحاً أم خاطئاً، وهذا يعني أنّ الشخص العامل سيستفيد من تكرار العملية لتجاوز أخطائه إلى أدنى حد. وقد يُعاب على هذا الأسلوب في التعلم أنّه تعلم غير قابل للانتقال إلى القاعدة المعرفية للمؤسسة كونه تعلماً شخصياً، ولا ينتقل كذلك من بيئة المؤسسة لهماكلها الداخلية.

إنَّ الإشكالية الفكرية التي يتجاذب أطرافها الكتاب والباحثون حول مزايا نظرية منحى التعلم وعيوبها أنَّ (Barbara & Leviet; Semes & March) قد عدُّوا منحى التعلم رمزاً قوياً للتعلم التنظيمي، إذ أنَّه يتابع العلاقة السببية بين تكاليف الإنتاج وكمية المنتجات، فكلما زادت كمية الوحدات المنتجة انخفضت تكاليف إنتاجها وهذا يعني أنَّ شيئاً ما جرى تعلمه، وهو أمر يُنظر إليه عبر الفكر الإداري على أنه عامل كفاءة وليس فاعلية، في حين أنَّ كتاب الإدارة الإستراتيجية أشاروا إلى أنَّ نظرية منحى التعلم، بالرغم من أنها تدور ضمن تفكير الكفاءة، إلا أنها تحقق مكاسب تنافسية للمؤسسة على الصعيد الإستراتيجي، ولعلَّهم يشيرون بذلك إلى أنَّ المعرفة الشخصية هي شيء مهم للمؤسسة، وهي جزء من قدراتها على تحقيق مكاسب تنافسي إذ أنها تمثل معرفة ضمنية لا يمكن تقليدها قطعاً من قبل المؤسسات المنافسة الأخرى. وبذلك فهي عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية، وقد أكَّد ذلك (Jones A.M & Hendry C) عندما أشارا إلى أنَّ الثقافة التنظيمية لأيِّ مؤسسة تحتوي على الكثير من المهارات الشخصية التي تتعزز بمفهوم منحى التعلم، والتي تحتوي على مكاسب تنافسية يشكل فقدانها خسارة للمؤسسة وميزتها التنافسية.

#### ثانياً : نظرية معالجة المعلومات (The Information Processing Theory)

تُعدُّ إنجازات (March & Simon) من أولى الإسهامات التي رسَّخت هذه النظرية من ضمن إطار المدخل الشخصي للتعلم التنظيمي. فقد استندت إسهامات الباحثين الفكرية إلى أنَّ نظريات حل المشكلات واتخاذ القرارات تركز إلى الافتراض القائل بأنَّ القدرات المعرفية والإدراكية الإنسانيَّة هي مقدرات محدودة بذاتها، ولأنَّ متَّخذي القرار يتعاملون من خلال تلك المحدوديات فإنَّهم يلجؤون إلى الاستعانة بالحاسوب على سبيل المثال لتطوير طرائق جديدة في اتخاذ القرارات مبنيَّة على الأفعال الداخلية للحاسوب. بينما يعمل الأشخاص بوصفهم أنظمة لتشغيل المعلومات وتخزينها واستدكارها عند الحاجة لدعم القرارات. إنَّ

هذه النظرية تعتمد على فكرة أنّ هناك كثيراً من التشابه بين العقول البشرية ودور الحواسيب في التفكير المشابه لمساندة متخذ القرار.

### ثالثاً : النظرية التداخلية (The Interventionist Theory)

تتبنّى هذه النظرية قاعدةً نظريّةً مفادها الرئيس هو خلق عوامل دعم حدوث التعلم في المؤسسات لكي تعمل وتُصبح مؤسسات متعلّمة. لقد طوّر (Argyris C & Schon D.A) سنة 1978 اتجاهات هذه النظرية بوصف التعلم التنظيمي عملية تحريّ وتصحيح للأخطاء، وأنّ الأخطاء هي الأساس في إظهار المعرفة التي تُحدّث تعلّماً جديداً. ويظهر الاهتمام مُنصباً على الشّخص في عملية التعلم وليس على التعلم التنظيمي.

إنّ نقطة البدء عند (Argyris) هي أنّ التعلم في المؤسسات يُعبر عن تناقض ظاهري، فالمؤسسات تستطيع أن تتعلّم من خلال أعضائها العاملين، ولكن من جانب آخر فإنّ المؤسسات قد تضع مُعيقات تمنع الأشخاص من التعلم. بمعنى أنها تخلق آليات أو مصدات دفاع تنظيمية. فالمؤسسة تضغط لتبني موقفاً واحداً قد يبدو من وجهة نظر الأشخاص غير صحيح ولكنه من وجهة نظر المؤسسة صحيحاً، ولذا يصمد الأشخاص لاتخاذ قرارات دفاعية، ولذلك يحتاج الوضع وحل التشابك لنوع من التداخل، وقد يكون بصيغة استشارة خارجية تُفيد في التخلص من السلوك الشخصي غير المرغوب فيه وإبداله بالنوع الجديد المرغوب من قبل المؤسسة.

و تُعدُّ أفكار (Senge) أنموذجاً متقدّماً للنظرية التداخلية كونه متخصصاً بحركة الأنظمة، إذ أدرك في دراساته المتطورة أنّ المؤسسات تعاني من عدم القدرة على التعلم، وركّز على ضرورة التمييز بين التعلم التكيفي<sup>42</sup> والتعلم التوليدي<sup>43</sup>، إذ أنّ التعلم التوليدي

---

<sup>42</sup> - التعلم التكيفي يعني كيف أنّ المؤسسة تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، و المؤسسة هنا تستفيد من تجاربها وخبرتها السابقة وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة

يُعدُّ هو الحل لمشكلة عدم القدرة على التعلم، وهنا لابد من الإشارة إلى أنَّ التعلم التكيفي يشكل نوعاً من التعلم البدائي الشخصي الذي يُعدُّ فيه التعلم استجابةً لحالة معينة وقد لا ينجح في تعديل السلوك.

#### رابعاً : نظرية التعلُّم الظرفي (The Situated Learning Theory)

تتعامل هذه النظرية مع التعلم التنظيمي بوصفه ظاهرة اجتماعية قائمة وغير مندمجة مع النظريتين السابقتين ( نظرية معالجة المعلومات أو النظرية التداخلية)، فهي ذات جذور نفسية اجتماعية كما وصفها (Lave. J & Wenger. E) سنة 1991، فهي لا تؤكد على أن التعلم ينبغي أن يكون معنياً بالجانب الاجتماعي التطبيقي الظرفي بحسب وصف (Orr. J) سنة 1990، ولكن التعلُّم هو جزء تكميلي أيضاً للممارسة الاجتماعية التوليدية من العالم الواقعي.

فقد أوضح (Orr. J) سنة 1990 : أن يتبنى أعضاء المؤسسة الأفكار المشتركة غير الرسمية بصيغ اجتماعية من خلال معلومات الممارسات الرسمية، وحينما ينجزون أعمالهم من خلال تبادل الروايات أو القصص، وكذلك ذهب (John Seely Brown & Paul Duguid) سنة 1991 إلى اتجاه مشابه عندما ناقشوا قابلية الأشخاص على التعلم في مجتمعات العمل الرسمي بطرائق لا تُحدِّدها السياقات الرسمية، و يعني بها هنا السياقات الاجتماعية.

إنَّ هذه النظرية لازالت تُركِّز على التعلُّم الشَّخصي الذي يكتسبه الأشخاص من خلال التفاعل من دون أن تُحدِّد كيفية تحويل هذا التعلُّم إلى تعلُّم تنظيمي.

---

والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة لذلك فالتعلُّم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقييم النتائج وإجراء التعديلات بما يحقق ويتلاءم مع الأهداف.

<sup>43</sup> - التعلم التوليدي لا يتوقف عند اكتساب المعرفة وإصالتها للآخرين، وإنما يستهدف توليد المعارف، وإنتاج معرفة جديدة ومنافسة مبتكرة تفوق في قيمتها وتوظيفها التطبيقي المعرفة السابقة، لذلك هو نتاج لمهارات التفكير الإبداعي والإبتكاري الديناميكي التي تتكامل من خلاله سلسلة الأفكار الإبداعية لفرق التعلم والتطوير والتحديث التنظيمي.

## ب. نظريات المدخل الاجتماعي

لقد ركزت نظريات هذا المدخل على أبعاد المعرفة ومكونات الذاكرة سواء كانت ذاكرة المجتمع أو المؤسسات من خلال أربع نظريات، سوف نتطرق إلى نظريتين هما :

### أولاً: نظرية البنين الاجتماعي للمعرفة (The Social Constructivist Theory)

يُشار أحياناً إلى هذه النظرية بالنظرية البنائية الاجتماعية، إذ أشار (Magalhaes R) سنة 1996، إلى أنّ المسلّمة المنطقية السائدة في علم المؤسسة هي أنّ المؤسسة يمكن أن تُحلّل وتُدرس بوصفها كياناً مستهدفاً، على الرغم من أنّ أغلب الباحثين يتفقون على أنّ المؤسسة تمتلك مكونات رسمية وغير رسمية، وأن (Berger P.L & Luckmann T) سنة 1967 قد أشارا إلى أنّ المؤسسة غير الرسمية تتكون من ناتج البناء المحلي للواقع الذي تعيشه وأنّ هذا البناء هو ناتج من تفاعل مجموعة من التنظيمات خلال تفاعلاتها اليومية، فقد عبّر الباحثان عن مفهوم الواقع الذي تعيشه المؤسسة بأنه خاصية تعتمد على ظواهر يجري إدراكها بشكل مستقل عن إرادة الأشخاص، وأنّ علم اجتماع المعرفة (The Sociology Of Knowledge) يفترض أن يهتم بنفسه أولاً وبما يعرفه الأشخاص من الواقع لحياتهم اليومية.

وقد أشار (Giddens A) سنة 1976 من خلال مساهمة مهمة في فهم كيفية بناء الواقع، إذ أنّ تحليل بناء الأنظمة الاجتماعية يعني دراسة الأمثلة التي تُولد اجتماعياً من خلال التفاعل الاجتماعي، فالبناء هو عملية إنتاج وإعادة إنتاج الصيغ الاجتماعية من خلال النشاط اليومي للمساهمين الاجتماعيين. وقد كانت فكرة (Giddens) لتحليل الواقع تُشير إلى عدم إمكانية الفصل بين الواقع الاجتماعي والتنظيمي في بناء المعرفة. فالواقع التنظيمي يأتي من خلال دمج قوى البناء والمعاني المولدة اجتماعياً، والقياسات البنائية لدى (Magalhags) تنبع من الوجود المستهدف للمؤسسة ومن خلال العمليات الاجتماعية،

وهذا يشير ضمناً إلى أنّ هناك تداخلاً بين المكونات الرسمية وغير الرسمية في تكوين المعاني التنظيمية، ومنها المعاني المعرفية (Knowledge Meanings)، وبذلك فإنّ الربط بين المؤثرات الاجتماعية والأهداف التنظيمية يُولد معاني وكلمات جديدة من خلال عمليّة مستمرة لرواية القصص البطولية والرمزية في المؤسسات.

ثانياً : نظرية الأنظمة المطبّقة على المنظومات الاجتماعية (Systems Theory Applied To Social And Social Systems)

لاشك أنّ نظرية الأنظمة أثرت تأثيراً كبيراً في تغيير التفكير السائد آنذاك، إذ أنّ المؤسسات كانت هي أنظمة مفتوحة أو مغلقة، وحوّلت الأنظار إلى دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة سواءً أكانت بيئة عامة أم بيئة خاصة. وقد أشارت دراسة (Magalhaes) سنة 1996 إلى أنّ هناك العديد من الخصائص لنظرية الأنظمة، ما يهمنها منها بصدد دراسة هذه النظرية الخاصيتين الآتيتين: 1- أنّ كل الأنظمة الاجتماعية تميل إلى الثبات تقريباً. 2- أنّ هناك فكرة مأخوذة عن المؤسسات كونها أنظمة مفتوحة.

ومن خلال تفحص هاتين الخاصيتين اللتين يبدو عليهما التعارض بين الثبات والتغير، فإنّ (Parsons T & Smelser N.J) سنة 1956 هما الباحثان الذي كان لهما الفضل الأعظم في دمج نظرية الأنظمة مع النظرية الاجتماعية لاستنباط فكر تنظيمي اجتماعي ذاتي التوجه، إذ أشار (Parsons) إلى أنّ بعض أجزاء النظام الاجتماعي تُسهم في المحافظة على الأجزاء الوظيفية. ومن أجل استمرار النظام لأبدياً من انجاز أربعة عوامل أوجزها (Parsons T & Smelser N.J) في الآتي :

-تكوين وبناء علاقات تكيف بين النظام والبيئة الخارجية. -تحقيق الهدف الذي ينبغي أن يُحدّد أولاً، وتُحدد مصادره وإدارته ثانياً. -تكامل النظام بحيث ينبغي امتلاك الأدوات اللازمة

لتنسيق أنشطته وتوحيدها ودمجها. -تحفيز الموارد البشرية النشيطة في المؤسسة على العمل بطرائق مناسبة، لتحقيق الأساسات الثلاثة السابقة.

لقد أشار (Walsh J.P & Ungson G.R) سنة 1991 إلى أنّ النظام المفتوح يكون أكثر استجابة مع تشغيل المعلومات ونُظْم الحواسيب وفي اطار الترابط بين المؤسسة وبيئتها. وأنّ الاعتماد على ما تحتفظ به المؤسسة في ذاكرتها فقط قد يقود إلى تعلم أعمى، إذا لم يتعرّز بما يستجد في محيطها. وأضاف إلى أنّ الماضي إذا كان يُعبر عن معرفة تنظيمية، فإنها سوف تتغير بصورة متحركة لأنها (أي المعرفة) تكون متحركة هي بالأساس وليست ثابتة كما هو الحال بالنسبة لكل الظروف البيئية التي تتغير أيضاً. وأنّ المؤسسة سوف لا تكون نظاماً مفتوحاً فحسب بل نظام تعليمي كذلك.

ج. نظريات المدخل النقدي والبديل (Critical And Alternative Approach Theories)

:

اهتم هذا المدخل بجانبين. الجانب الأول هو نقد المدخل الشخصي ونظرياته، والمدخل الاجتماعي ونظرياته. أمّا الجانب الثاني فقد تمثّل بما جاءت به الإدارة الإستراتيجية من أفكار ومفاهيم عكست تأثيرات البيئة الخارجية على وضع المؤسسة لتشكّل هذه التأثيرات حافزاً على تطوير القدرات التنظيمية الداخلية وضمّنها تطور المعرفة التنظيمية بنوعها المعرفة الضمنية والظاهرة، وقد تضمّن هذا المدخل أربع نظريّات، سوف نتطرّق إلى نظريتين هما :

أولاً : نظرية نقد التعلّم التنظيمي (The Critical Of Organizatoinal Learning

Theory)

كثيراً ما أثّرت الشكوك حول قدرة التعلّم الشخصي على بناء النموذج المعرفي للمؤسسات، بل راح البعض الآخر من الباحثين يُشكّك في أنماط التعلم التنظيمي لبناء مؤسسات متعلّمة، وقد وصف (Duncan R & Weiss A) سنة 1979 معضلة هذه

الشكوك بأنّها منطلقة من مشكلة البحث على المنطلقات والمبررات الأساسية لحركة التعلم التنظيمي، ولاحظ هذان الباحثان أنّ فاعلية المؤسسة ترتبط مستقبلاً بدرجة الموازنة بين الخصائص البيئية وتصميم الهياكل الداخلية لها، واستناداً إلى نظرة هذين الباحثين كان التعامل الأكبر لأدبيات التعلّم التنظيمي يقوم على أسس بيروقراطية أم على أسس ديمقراطية أم على أسس معرفية، وما هي طبيعة هيكل الاتصالات وهيكل المعرفة ؟ وهل أن التعلّم التنظيمي يرتبط بشكل مباشر برؤية الإدارة العليا أو أنّه رد فعل لتحديات تشغيلية معيّنة ؟

إنّ هذه النظرية وجّهت كثير من الأسئلة التي تريد من خلالها إثبات قيام البناء التنظيمي على أيّة أسس ؟ وما هي نتائجه ؟ كما أنها تريد أن تعرف ما هي المخرجات المحددة للتعلم التنظيمي؟ ومن يتعلم في المؤسسة، الأشخاص أو المؤسسة ذاتها ؟ وكيف يجري الدمج بين تعلم الأشخاص وتعلم المؤسسة ؟

أما انتقادات هذه النظرية فقد بُنيت على أساس تناول التعلم التنظيمي على وفق منظور شخصي لا يتّصل بالسياق التنظيمي وكما أشار (Duncan R & Weiss A) سنة 1979 ففي الوقت الذي ينظر للتعلم التنظيمي فيه على أنه عملية تطوير معرفة تنظيمية موجّهة للأشخاص فهي في حقيقتها عملية اجتماعية شخصية مكونة من كفاءة الأشخاص ضمن مؤثرات البيئة الاجتماعية، ورأى (Weick K.E) سنة 1991 أنّ في هذا شكوك حول مدى الاستجابة المحفزة على تغيير السلوك التنظيمي.

إنّ الأشخاص في الوقت الذي بدأ فيه الحديث عن عملية التعلم التنظيمي بدأ علم النفس يترك هذا المفهوم ليتحوّل الفهم إلى أنها عملية غير رسمية يشترك فيها الأشخاص، أما المؤسسة فيمكن دورها في تأمين الأطر التنظيمية لاحتواء عملية التعلّم، كما أنّ الأشخاص ملزمين بأن يكونوا قادرين على التواصل مع الهياكل الاجتماعية وفهم الأحداث،

لأن مصلحة المؤسسة هو خلق هذه الأحداث وتحديد لها لكي تثبت ظروفها وتجعلها ممكنة التنبؤ.

ثانياً : نظرية المعرفة التنظيمية من تصوّر الإدارة الإستراتيجية (The Organizational

### Knowledge Theory From Strategic Management)

تُمثل هذه النظرية اتجاهاً أخيراً في التأثير بالتعلّم التنظيمي والمعرفة التنظيمية الآتية من خلال فكر الإدارة الإستراتيجية، فقد أشار (Nonaka.I & Takcuch H) سنة 1995 إلى هذه النظرية بأنّها جزء من نظرية واسعة، تسمى المدخل المستند إلى الموارد (The Resources Based Approach)، والتي من خلالها يجري البحث عن الموارد المعرفية داخل المؤسسة على وفق رؤية إستراتيجية تُعظّم ثقافة التنافس من خلال إدارة الموارد المعرفية، وهذه النظرية لها أهميّة في التغييرات التي طرأت على بيئة الأعمال والتفكير الإداري خلال التسعينات من القرن الماضي، إذ أنّها غيرت الرؤية من النظر ظاهرياً للسُّوق بشكل عام لإيجاد وضع تنافسي أحسن للمؤسسة وذلك من خلال النظر داخلياً، وتحقيق تنافسية أكبر مبتدئة من مقدرات المؤسسة الداخلية، وكما أشار لذلك (Hitt M.A , Ireland R.D & Hoskisson R.E) سنة 2001 إذ وصفوه بوضع يجري الانتقال فيه من كل شيء يبدأ وينتهي من خارج المؤسسة إلى أنّ كل شيء يبدأ وينتهي داخلها، وفي الحقيقة أنّ هذا أمراً ليس جديداً بقدر ما يكمن إرجاعه إلى فكرة (Penrose E) سنة 1959 والتي مفادها جعل المؤسسة تنمو من خلال الخبرة المتراكمة والمعرفة الموجودة داخلها، وكذلك لتصور (Nelson R.R & Winter S) سنة 1982 عندما ركّزاً على أنّ المعرفة والمنافسة والحوار، هي موجودات (أصول) يُمكن استخدامها في تطوير المعرفة وهي سهلة الوصف ومقيسة، وأن تطوير التعلّم التنظيمي هو عملية داخلية بإمكانها إخراج المؤسسة من تفكير الكفاءة إلى تفكير الفاعلية. وقد اقترحا بديلاً عن مدخل عمليات المعلومات يعتمد على الوصول إلى

نظرية، فالمعرفة الإنسانية يمكن أن تركز على مبادئ قصصية، وأشارا إلى أن ذلك ليس ملهة أو لعبة أطفال، بقدر ما أن هذه القصص والحكايات تمثل أدوات في صنع المعاني التي يمكن أن تُهيمن على حياتنا وثقافتنا، مُشيراً إلى أربع خصائص تحكم تلك الطاقة البشرية وهي:-الشعور الإنساني الذي يأخذ بالأفعال تجاه تحقيق الأهداف.- الشعور النظامي المتسلسل الذي تحدث فيه الأفعال بطريق مستقيم.-الشعور بأهمية تطوير القصة أو الحكاية الاعتيادية.- الإحساس بأهمية الأدوار للقصص التي تروى.

لقد أشار (Nonaka.I) سنة 1988 إلى أن هذا التصور مستند في حقيقته إلى أهميّة القابليات البشرية، التي كثيراً ما نظرت إليها المداخل السابقة، وعلى سبيل المثال المدخل المجازي لاستخدام الحاسوب بأنها مقدرات محدودة بطاقة معينة لا تُظاهي طاقة الحاسوب على الفعل والإبداع، وظلّ هذا التصور حتى بروز نظرية الثقافة التنظيمية، و على أساس ذلك أشار (Nonaka.I & Takcuch H) سنة 1995 إلى أن دور الأشخاص في المؤسسات ليس مختصراً على كونهم مشغلين لنظم المعلومات ولكن الأمر يفوق ذلك بوصفهم مولدين للمعرفة.

وفي إطار هذا الوصف أكد (Tenkasi R.V & Boland R.J) سنة 1993 أن هذا المدخل الذي يستند إلى وجود مصدر معرفي اجتماعي داخلي ويقصد به السرد القصصي للمعرفة وانتقالها، سيكون بمثابة العمليات المولدة للمعرفة التي هي في طريقها إلى مناطق متعدّدة للتوليد الذاتي للمعرفة في المؤسسة، أي بمعنى أن المعرفة ستكون موجوداً يتعاظم لذاته غير قابل للتقليد كونها سلوك خفي، وقد أفصح الباحثان في مداخلة أخرى تعكس أهمية مدخل السرد القصصي التنظيمي (Organizational Narratives)، هو مهمة أكثر استقامة إلى الأمام عنه فيما لو اعتمد تقديم أفكار مختصرة للبناء المعرفي في المؤسسة، مثل خرائط المعرفة أو قياس متغيرات خادعة (Measuring Elusire Variables) ذات انعكاسات

إخبارية تعتمد الوصف الذي يقدمه تقرير معين، مثال ذلك قياس درجة التعلم التنظيمي ضمن أحد مستويات المؤسسة، فقد تكون هناك مزاجية وضبابية في عكس الحقيقة لتؤثر مدى التعلّم وتقييمه، ولكن من الممكن أن تظهر أنّ البناء السردي وبناء مقدرات الأشخاص على إدراك الثقافة التنظيمية بوصفها التعلي وذلك بتطوير مهاراتهم الإدراكية على البناء القصصي، وليس فقط أن تعلّمهم كيف تُنجز الأعمال بقدر ما تعلمهم موقعهم في العملية المعرفية، وما هو دورهم المقرر القيام به اقتصادياً، اجتماعياً وأخلاقياً.

وفي إطار نظريات التعلّم لا تختلف مع هذه النظرية بقدر ما تستند إليها في كونها النظرية الأكثر تكاملاً في اكتساب ونقل المعرفة، إذ أنّ المنهج القصصي هو منهج اعتمد منذ آلاف السنين في تعليم البشرية لما له من قدرة على الوصول إلى مدارك الإنسان العقلية والعاطفية وخلق الأثر التعليمي السريع والفاعل كما في قوله تعالى: ﴿ نحن نقصّ

عليك أحسن القصص بما أوحينا إليك هذا القرآن ﴾ (سورة يوسف/3)

المحاضرة الحادية عشر

# نظرية الموارد

## النَّظَرِيَّة العاشرة : نظرية الموارد

تمهيد : ظهرت نظرية الموارد في الثمانينيات من القرن العشرين نتيجة مجموعة من التطورات الاقتصادية، التكنولوجية وغيرها، وتنتسم نظرية الموارد بتركيزها على موارد المؤسسة بكل أنواعها الملموسة وغير الملموسة، وذلك لمواجهة والتأقلم مع مختلف التحديات العالمية. نظرية الموارد تحاول أن تعطي الأولوية للجانب الداخلي للمؤسسة في التحليل الاستراتيجي، فالمصدر الأساسي للميزة التنافسية حسب نظرية الموارد هو من خصائصها الداخلية وليس من خصائص هيكل الصناعة والمحيط الذي تعمل فيه، فتحليل هيكل الصناعة والتعرف على أهم الفرص مهم، ولكن لا يُفسِّر لنا الفرق في الأداء بين المؤسسات ومصادره، وانطلاقاً من هذه النظرية فالفرق بين أداء المؤسسات يرجع إلى تزوُّدها بالموارد المتميزة وطريقة المزج والتنسيق بين هذه الموارد، وليس إلى هيكل السُّوق وخصائص الصناعة.

### أولاً : تعريف موارد المؤسسة

إنَّ مصطلح الموارد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يُغطي مجالاً واسعاً يصعبُ حصره بدقة، بحيث أنَّ كلَّ ما يُساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن قائمة مواردها. لقد حُظي مفهوم الموارد باهتمام كبير في ظل المقاربة (النظرية) المبنية على الموارد (Resource--RBV (Based View ، وفيما يلي تعريفين لأبرز رواد هذه النظرية :

حسب ويرنرفيلت<sup>44</sup> Wernerfelt مؤسس المقاربة المبنية على الموارد RBV فإنَّ موارد المؤسسة تتمثل في مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة (أي الملموسة وغير الملموسة)

<sup>44</sup> - بيرغر ويرنرفيلت (Birger Wernerfelt) : من مواليد 1951 اقتصادي دانمركي ومنظر إداري، وأستاذ في المناجنت. وقد اشتهر بـ "المقاربة المبنية على الموارد" سنة 1984 ، والتي تُعد واحدة من أكثر الأوراق التي تمَّ الاستشهاد بها في العلوم الاجتماعية.

المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. فبالإضافة إلى الأصول المنظورة التي تُؤخذ عادةً بعين الاعتبار عند الاقتصاديين كالموارد المادية، المالية، البشرية... الخ، نجد أيضاً الأصول غير المنظورة كسمعة المؤسسة، العلامة التجارية، الشبكات التنظيمية، الميزات، المعلومات، المعرفة،... الخ والتي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تُمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.

يرى جاي بارني<sup>45</sup> Jay B. Barney بأنَّ "موارد المؤسسة تشتمل على كلِّ الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالمؤسسة، المعلومات والمعرفة، وتتَّصف الموارد بإمكانية التحكُّم فيها والسيطرة عليها من جانب المؤسسة، وأيضاً تمكُّنها من وضع وتنفيذ الإستراتيجيات التي تسمح لها بتحسين وتطوير نشاطها وأدائها".

يُميز Jay B. Barney بين ثلاثة فئات لموارد المؤسسة كما يلي :

- رأس المال المادي : ويحتوي على الإنشاءات (المباني)، التجهيزات، الموقع الجغرافي للمؤسسة... الخ.
- رأس المال البشري: ويتضمن التكوين، الخبرة، الذكاء وعلاقات المسيرين وخبرتهم... الخ.
- رأس المال التنظيمي: ويشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، العلاقات التنظيمية بينها وبين المؤسسات في بيئتها... الخ.

ثانياً : الإطار الفكري للمقاربة المبنية على الموارد (RBV (Resource-Based View

هناك منظوران أساسيان لتوضيح مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات، المنظور الأول : المنظور التقليدي وهو منظور القوى الخمس لبورتر<sup>46</sup> (Porter) الذي اعتمد بشكل كبير على مفهوم الأداء المرتبط بالهيكل الاقتصادي الذي تتجذَّر أفكاره بمفاهيم اقتصاديات المؤسسة

<sup>45</sup> - جاي بارني Jay Barney : هو اقتصادي أمريكي، ولد في 1954 .

<sup>46</sup> - مايكل يوجين بورتر (Michael Eugene Porter) : ولد في 23 ماي 1947 بالو م أ، بروفيسور مدرسة هارفارد للأعمال. هو

أحد القادة النافذين في مجال إستراتيجية المؤسسات وتنافسية الدول والمناطق. أعمال مايكل بورتر معترف بها في العديد من الحكومات، المؤسسات الكبرى والدوائر الأكاديمية عالمياً.

الصناعية. ويركز هذا المنظور على تأثير قوة سوق المؤسسة على قابليتها في رفع أسعارها فوق مستوى التنافس. وإذا كان الدخول للسوق ضمن صناعة محدّدة مقيّد ببعض القيود والعوائق المختلفة فإنّ قضية الاختلاف في الأداء يمكن أن تكون مستمرة بين المؤسسات، ويمكن كذلك لبعض المؤسسات أن تحقّق الميزة التنافسيّة.

دخلت المقاربة المبنية على الموارد خلال فترة التسعينات كلاعب رئيسي في المناقشة الدائرة حول مصادر الميزة التنافسية. وتعتمد هذه المقاربة على افتراض المخرجات المرغوبة للجهود الإدارية ضمن المؤسسة تتمثل بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق عوائد تفوق معدل العوائد في السوق.

وينظر هذا النموذج للميزة التنافسية على أنها تنبثق من الموارد المتميزة للمؤسسة والتي تعطىها الخصوصية والتفرد على منافسيها. ويُنظر للمؤسسة على أنها حزمة من الموارد المتخصّصة التي تتطور لتخلق موقع سوقي متميز. ولذلك فإن المقاربة المبنية على الموارد RBV تركز على الخيارات الإستراتيجية التي يأخذ فيها المدراء مهام رئيسية متمثلة في تحديد وتطوير ونشر الموارد الرئيسية التي تُعظّم العوائد. إنّ هذه النظرية تركز على الربط بين الإستراتيجية والموارد الداخلية للمؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بدلاً من التركيز على خصائص البيئة الصناعية لنموذج التحليل الاستراتيجي التقليدي.

لقد هدفت هذه النظرية لفهم سبب وجود اختلاف في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس البيئة ومعرفة العوامل التي تحافظ على هذه الاختلافات، ويتجسّد ذلك من خلال التساؤل الرئيسي الذي طرحه Wernerfelt والمتمثّل في: "ما الذي يجعل أداء المؤسسة أفضل من غيرها على مدى فترة زمنية طويلة من الزمن؟" والإجابة لا يُقصد بها لا موقع المؤسسة في السوق ولا المنتجات المتطورة التي تنتجها المؤسسة، وإنما يُقصد بها وجود عامل داخل المؤسسة وهو "المورد"، فإذا سعت المؤسسة إلى الاستغلال الجيد للموارد

الموجودة بحوزتها والعمل على تطوير الموارد الجديدة فإنَّها بذلك سوف تكتسب ميزةً تنافسيةً.

بهذا فإنَّ رؤية نظرية الموارد تتَّجه نحو قدرة المؤسسة على توفير الموارد وتطويرها بشكل يسمح بتفسير الاختلافات الملاحظة في الأداء، فهي تعتبر المؤسسة على أنَّها مجموعات مختلفة من الأصول الملموسة (كالموارد المادية، المالية،...الخ) وغير الملموسة (كالكفاءات التنظيمية، المعرفة،...الخ)، وبهذا لا يمكن للمؤسسة أن تكون مماثلةً لغيرها في الأصول ولا تستطيع تحديد مدى فعالية وكفاءة كل مؤسسة في تنفيذ أنشطتها.

### ثالثاً : فرضيات المقاربة المبنية على الموارد

ترتكز النماذج الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي على فرضيتين أساسيتين : فمن جهة تفترض أنَّ المؤسسات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها وكذا الاستراتيجيات المنتهجة، ومن جهة أخرى تفترض أنَّ الموارد متاحة وغير ثابتة (قابلة للتنقل)، وهذا يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المؤسسات ضمن استراتيجياتها. بخلاف ذلك نجد أنَّ المقاربة المبنية على الموارد RBV كما هي مقدَّمة من طرف Barney سنة 1991 تقترح فرضيتين بديلتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية هما :

### الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد (اختلاف المؤسسات)

يفترض هذا النموذج أنَّ المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من مؤسسة إلى أخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإنَّ الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة إلى أخرى.

## الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد

وفقاً لمقاربة الموارد يُفترض أن تكون حركة الموارد نسبية (غير مطلقة) ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً لوجود عوامل تحدُّ من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان أن نقوم بنقل تكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى فإنَّ براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

## رابعاً : مبادئ نظرية الموارد

حسب غاري هامل<sup>47</sup> و س ك براهالاد<sup>48</sup> Gary. Hamel et C.K. Prahalad تتمثل المبادئ

الأساسية للمقاربة المبنية على الموارد RBV في ما يلي :

- المؤسسة لا يُنظر إليها من خلال مجموعة من الأنشطة "المنتجات والأسواق"، بل يتم اعتبارها مجموعة واحدة من الموارد المادية، التقنية، البشرية، والموارد غير المادية كالكفاءات التنظيمية.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها الشيء الذي ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
- تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات و المدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقاً من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أنَّ هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها. أي أنه يجب العمل على تفعيل موارد

<sup>47</sup> - غاري ب. هامل (Gary. Hamel) : من مواليد 1954، هو مستشار إداري أمريكي. وهو مؤسس مؤسسة Strategyos ، وهي

مؤسسة استشارات إدارية دولية مقرها في شيكاغو بالو م أ.

<sup>48</sup> - كومباتور كريشناو براهالاد (Coimbatore Krishnao Prahalad) : من مواليد 8 أوت 1941 في كومباتور وتوفي في 16 أبريل

2010 في سان دييغو، هو فيزيائي هندي متخصص في الإدارة والاقتصاد.

المؤسسة واستغلالها استغلالاً أمثلاً بدل السعي لتحقيق نفس النتيجة بالإنفاق الأقل، في حين كان يجب البحث على نتيجة أعلى بنفس التكلفة.

- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكناً وتسريع استرجاعها بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق العوائد.

#### خامساً: خصائص الموارد التي تحقق الميزة التنافسية

حتى يمكن اعتبار المورد مصدراً إستراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، حدّد المفكرون مجموعة من الشروط. اتفق الاقتصاديون على أنّ احترام هذه الشروط ضروري حتى تنطبق صفة الميزة التنافسية على المورد، وحدّدها كل من (Amit & Schoemaker) في 6 شروط هي:

1- النذرة: يجب أن يتميز المورد بالنذرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جداً من المؤسسات فقط الحصول على ذلك المورد حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.

2- القيميّة: يجب أن يكون للمورد قيمة، وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات في بيئة المؤسسة، كما أنه يُسهّل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، ويُسهّم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.

3- التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد، وهذا لمنع المنافسين من اكتسابه، يقول (Runelt) بأنّ إجراءات الإنتاج في مؤسسة ما، لا يمكن تقليدها بدقة عندما لا تكون العوامل التي تحقق الأداء المرتفع واضحة، نتيجة احتوائها لمعارف ضمنية، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية:

\* تمتلك المؤسسة مورداً متعلّقاً بظرف تاريخي نادر، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.

\* العلاقة ما بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية المحققة غير واضحة الأسباب، وغير مفهومة. ويتمثل هذا الغموض في الالتباس أو عدم معرفة بدقة ما إذا كان هذا المورد أو ذلك وراء الميزة التنافسية المحققة، ما يُشكّل حاجزاً أمام فهم طبيعة العلاقة وبالتالي أمام التقليد.

\* المراحل و/أو الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعياً مثل العلاقات الشخصية بين المدراء، ثقافة وسمعة المؤسسة، هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

4- البدائل : حتى يحافظ المورد على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل، حتى لا يتسنى للمنافس نقله.

5- مدى الحياة : حسب Grant ، في حالة اهتلاك مورد ما يمكن أن يُستبدل بمورد جديد، الشيء الذي يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يسهم فيها. فمدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل (دورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط). لكن تظل بعض الموارد والكفاءات ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة، و تزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها.

6- الحيازة: حسب Barney على المؤسسة تنظيم إجراءاتها و هيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، كما يؤكد كل من ( Grant collis & Montgomery) سنة 1995 على حق الملكية في حيازة القيمة المضافة الناتجة عن استغلال الموارد أو الكفاءة.

إذن غياب أحد هذه الشروط من المورد يلغي صفة التميز فيه ويدفع بالمؤسسة إلى البحث عن غيره داخلها، لكن تظل الميزة التنافسية ظاهرة معقدة وقليل من المؤسسات من تستطيع تحقيقها.

## سادساً : تطور نظرية الموارد

نستطيع إبراز تطور نظرية الموارد من خلال تسليط الضوء على أهم روادها والمساهمات التي قدّموها وذلك كما يلي :

- إسهامات Wernerfelt سنة 1984 : رسمياً يقترن تحول الموارد من عناصر تستعمل في نشاط المؤسسة إلى معالجة تعكس تصوراً تسييرياً جديداً لبناء الأفضلية التنافسية كردّ فعل لما جاء به بورتر (Porter) في كتابه الصادر سنة 1980 والذي يرى فيه بأن الصناعات ذات الهيكل الملائم الذي يتسم بالنمو في الطلب واتساع في مقومات النجاح هي صناعات أكثر جدوى وفاعلية من غيرها. ففي سنة 1984 قام Wernerfelt بنشر مقال في مجلة الإدارة الإستراتيجية، استعمل فيه لأول مرة عبارة (Resource Based View) هدفه الأساسي هو نقد عمل بورتر (Porter)، مقدّماً فكرة مغايرة لتحليله مفادها أنّ الموارد الموجودة داخل المؤسسات هي مصدر للتنافس، حتى لو كانت هذه المؤسسات تعمل في نفس الصناعة، أي الاختلاف يكمن في الموارد الموجودة بحوزتها. كما اعتبر أنّ الموارد هي مجموع أصول متّصلة بطريقة شبه دائمة بالمؤسسة. كما أشار إلى تصور حواجز تموقع الموارد والمقصود به التكاليف التي تواجه المؤسسات عند اكتسابها لمورد جديد فهي عالية مقارنة بالمؤسسات الرائدة. كما أوضح Wernerfelt أنّه يمكن تخفيض تلك التكاليف من خلال خبرة المؤسسة في استعمال ذلك المورد، حيث تصبح تلك الموارد جذابة يمكن أن تقود المؤسسة إلى أرباح عالية، كما قام بتصنيف الموارد إلى صنفين : الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة.

- إسهامات جاي بارني (Jay B. Barney) سنة 1986 : ظهر (Barney) في سنة 1986، ليؤكد ما جاء به Wernerfelt ، وفي سياق تطوير فكرته قدّم تعريفاً أكثر دقّة لموارد المؤسسة، كما قام بتصنيفها إلى ثلاث أقسام : رأس المال المادي، رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي. كما وضع شروطاً لتمييز الموارد، أي أنه لكي تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية نتيجة استعمالها

لموارد معينة يجب أن تتوفر في هذه الأخيرة شروطاً لكي تصبح أهلاً لذلك، جاعلاً بذلك فكرة نظرية الموارد موقع تشغيل، أي كيف يمكن للمورد أن يتسبب في استمرارية الميزة التنافسية. كما خلص بارني (Jay B. Barney) إلى أن ثقافة المؤسسة الثمينة والنادرة والفريدة يمكن أن تصبح مصدراً لميزة تنافسية دائمة للمؤسسة.

- إسهامات G. Hamel and C.K. Parahalad سنة 1989- نظرية الكفاءات المحورية (CBV)

G. Hamel and C.K. Parahalad من (Core Competence Based View) - : ظهر تدخل كل من

سنة 1989 من خلال مقال حفز الكثير من الباحثين الذين يرغبون في معرفة ما إذا كانت

هناك علاقة بين طبيعة الكفاءات ونجاح المؤسسة، والمقال كان تحت عنوان : (The Core

Competence of The Corporation) نُشر في مجلة مدرسة هارفارد للأعمال. حيث ركّزنا

كل منهما على أن المؤسسة بالإضافة إلى اعتبارها حافظة موارد هي أيضاً حافظة كفاءات

باعتبار هذه الأخيرة مورداً أكثر انتظاماً ومصدراً أساسياً في بناء الميزة التنافسية، فهما يركّزان

على الكفاءات باعتبارها مورداً غير ملموس، حيث أشار كل منهما إلى أن الميزة التنافسية لا

تكمُن في الموارد المنظمة فقط وإنما كذلك في القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توليفات

جديدة، حيث أصبح مفهوم الكفاءات متداولاً بشكل كبير في مجال الإستراتيجية. وبهذا

أفرزت نظرية الموارد اتجاهها فكرياً يؤكد على أهمية الموارد غير الملموسة، حيث سميت

بالمقاربة المبنية على الكفاءات، فهي امتداد لمقاربة الموارد على الرغم من أن هناك من

يعتبرها مقارنة قائمة بذاتها. وكامتداد للمفاهيم السابقة قام (G. Hamel and C.K.

Parahalad). ما بين 1990 و1995 بتعريف مصطلح جوهر (أساس) الكفاءات. فالكفاءات

الأساسية أو الجوهرية تمثل ما يمكن للمؤسسة أن تفعله بطريقة أحسن من منافسيها.

وبهذا فإن المؤسسة تُرى كمجموعة من القدرات الأساسية مبنية مع مرور الوقت والتي تمثل

الكفاءات القاعدية والأساسية وحسب الباحثين : "المؤسسة مثل شجرة، تنمو بجذورها : الكفاءات".

- المنظور المرتكز على المعرفة (KBV) Knowledge Based View : ساهم في صياغته كل من Spender و Kogut ، Grant ، يسعى المنظور المرتكز على المعرفة إلى تفسير مدى إمكانية تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية اعتماداً على ما تمتلكه من معارف خاصّة. وفق هذه النظرية فإنّ المعارف تعتبر الموارد الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة. وقد تعاضت أهميتها بعد أن تبين أنّ بناء المزايا التنافسية وإدامتها تعتمد بالأساس على الموجودات الفكرية وتحديداً على الأصول المعرفية. فمع اشتداد المنافسة وزيادة التطورات التكنولوجية وزيادة وتيرة تكوين المعارف وتوظيفها بدأ الباحثون يؤكدون على توجّه المجتمعات نحو الأنشطة الذهنية ليحلّ الاقتصاد المعرفي محل الاقتصاد الصناعي، حيث حدّد Peter Drucker (1970) التوجهات الرئيسية عندما استعمل مصطلح عمال المعرفة knowledge workers ، أين اعتبر عقول الأفراد وتجارهم أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة من مهاراتهم المادية.

- إسهامات (DAVID J. TEECE, GARY PISANO and AMY SHUEN) سنة 1997 : امتداداً لنظرية الموارد، وانطلاقاً من تفكيرها المرتكز على الموارد ظهرت نظرية أخرى يتزعمها كل من (DAVID J. TEECE, GARY PISANO and AMY SHUEN) سُميت بنظرية القدرات الديناميكية. يُحلّل إطار القدرات الديناميكية مصادر وأساليب تكوين الثروة والاستحواذ عليها من قبل المؤسسات العاملة في بيئات التغير التكنولوجي السريع. يُشير هذا الإطار إلى أنّ تكوين الثروات الخاصّة في أنظمة التغير التكنولوجي السريع يعتمد إلى حدّ كبير على شحذ العمليات التكنولوجية والتنظيمية والإدارية الداخلية داخل المؤسسة. باختصار، يُعد تحديد الفرص الجديدة والتنظيم الفعّال لاحتضانها عاملاً أساسياً بشكل أكبر لخلق الثروات الخاصة أكثر من وضع الاستراتيجيات. اقترح DAVID J. TEECE, GARY PISANO and AMY SHUEN

SHUEN ثلاث قدرات ديناميكية حسب الضرورة لمؤسسة لمواجهة التحديات الجديدة :  
قدرة الموظفين على التعلم بسرعة وبناء أصول إستراتيجية جديدة ، دمج هذه الأصول  
الإستراتيجية الجديدة، بما في ذلك القدرة والتكنولوجيا وتعليقات الزبائن، في عمليات  
المؤسسة ، وأخيراً تحول أو إعادة استخدام الأصول الموجودة التي انخفضت قيمتها. يشير  
DAVID J. TEECE إلى التنفيذ الناجح لهذه المراحل الثلاث على أنّها تطوير "خفّة الحركة  
للمؤسسات".

### سابعاً : محدودية نظرية الموارد

تعرّضت نظرية الموارد لانتقادات كثيرة رغم إسهامها في تطور الفكر الاستراتيجي، تُشير

([Cécile Dejoux](#)) إلى هذه الانتقادات كما يلي :

1- أنّ الفرضية القاعدية للنظرية هي اختلاف المؤسسات الذي ينتج عنه اختلاف في الأداء، هنا

النظرية لا تشرح أسباب هذا الاختلاف ما بين المؤسسات والتمايز في الأداء.

2- النظرية قائمة على مفاهيم واصطلاحات موارد، ميزة تنافسية دائمة، كفاءات تنظيمية، وهي

مفاهيم نظرية بحتة، ميدانياً غامضة، مما يعني النقص في الميدان التجريبي، وبالتالي الشكّ

في مصداقية النظرية على اعتبار أنّه إذا تمت الدراسات في مضامين وحالات مختلفة لن

تعطي نفس النتائج.

3- القليل من المؤسسات القادرة على الاستغلال الأمثل لكفاءاتها التنظيمية لتحقيق ميزة

تنافسية.

إقصاء بعض الأنشطة والتركيز على النشاط الجوهري بهدف تحقيق الميزة التنافسية مما

يؤثر على مجال نشاطها وفرصها في قطاعات أخرى.

## خاتمة

سعت هذه المطبوعة البيداغوجية إلى تقديم رحلة فكرية شاملة عبر تطور الفكر الاقتصادي، منذ نشأته وحتى أحدث النظريات المعاصرة. لقد حاولنا في هذه الصفحات أن نقدم للقارئ إطاراً متكاملًا لفهم كيفية تشكل النظريات الاقتصادية، وتأثيرها على السياسات الاقتصادية العالمية والمحلية. إن فهم النظريات الاقتصادية ليس مجرد تحصيل أكاديمي، بل هو أداة ضرورية لفهم العالم من حولنا. فمن خلالها:

- نستطيع تفسير التقلبات الاقتصادية وردود أفعال الحكومات والأسواق.
- نكتسب رؤية استراتيجية تساعد في صنع القرارات الاقتصادية على المستويين الفردي والمؤسسي.
- ننمي القدرة على التحليل النقدي للسياسات الاقتصادية وتقييم فعاليتها.

نأمل أن تكون هذه المطبوعة قد حققت هدفها في تقديم مادة علمية متكاملة، تجمع بين الأصالة الأكاديمية والوضوح التربوي. ونذكر طلابنا الأعزاء بأن العلم لا ينتهي عند آخر صفحة في كتاب، بل هو رحلة مستمرة من البحث والتفكير النقدي.

## المراجع العربية

1. دويدار، محمد. (2015). *تاريخ الفكر الاقتصادي*. القاهرة: دار النهضة العربية.
2. عبد العزيز، سمير. (2018). *النظرية الاقتصادية: تحليل معاصر*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
3. الجنابي، محمود حسن. (2017). *مبادئ الاقتصاد الكلي والجزئي*. عمان: دار المسيرة.
4. أمين، جلال. (2013). *الاقتصاد السياسي: النظرية والتطبيق*. القاهرة: دار الشروق.
5. أحمد، عبد الرحمن يسري. (2016). *النظرية النقدية ومدارس الفكر الاقتصادي*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
6. أديز، إيشاك. (2010). *فن العمل الجماعي: طرق التشخيص وقواعد العمل* (ج.ل. بارساكو، مترجم). باريس: منشورات المؤسسة. (العمل الأصلي نشر 1986)
7. دويدار، محمد. (2015). *تاريخ الفكر الاقتصادي*. القاهرة: دار النهضة العربية.
8. عبد العزيز، سمير. (2018). *النظرية الاقتصادية: تحليل معاصر*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
9. الجنابي، محمود حسن. (2017). *مبادئ الاقتصاد الكلي والجزئي*. عمان: دار المسيرة.
10. أمين، جلال. (2013). *الاقتصاد السياسي: النظرية والتطبيق*. القاهرة: دار الشروق

## المراجع الإنجليزية

- 1- Smith, A. (1982). *The Wealth of Nations*. London: Penguin Classics. (Original work published 1776).
- 2- Ricardo, D. (2004). *Principles of Political Economy and Taxation*. New York: Dover Publications. (Original work published 1817).
- 3- Marx, K. (1992). *Capital: Critique of Political Economy*. London: Penguin Classics. (Original work published 1867).
- 4- Marshall, A. (1997). *Principles of Economics*. New York: Prometheus Books. (Original work published 1890).
- 5- Keynes, J.M. (2018). *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. London: Palgrave Macmillan. (Original work published 1936).
6. Adizes, I. (1986). *Teamwork: Diagnosis and Action Rules*. Santa Barbara: Adizes Institute.
7. Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
8. Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
9. Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
10. Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Harper Business.

11. Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.
12. Grant, A. (2013). *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. New York: Viking.
13. Cialdini, R. (2016). *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*. New York: Simon & Schuster.
14. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
15. Thaler, R. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W.W. Norton.