

## آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

بلبركاني أم خليفة\*

ملخص :

الهدف الجوهري للمؤسسة الاقتصادية هو خلق الثروة، في إطار ضغوط البيئة الخارجية ( التنظيمات القانونية، ندرة الموارد، المنافسة ). و البيئة الداخلية ( التكاليف و العلاقات بين المساهمين و المسيرين و العمال ). في ظل هذه الضغوطات تحتاج المؤسسة إلى نظام حكم يضبط تسييرها و يحكم تعدد العلاقات فيها، بالشكل الذي يخدم كافة الأطراف المشاركة. جاءت نماذج متنوعة تهدف لتفسير نظام الحكم، إما بتركيزها على خدمة أحد الأطراف أو الكل.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، نماذج الحوكمة، نظام الحوكمة الفعال

**Résumé :**

L'objectif principale de l'entreprise est de produire de la valeur. Cette production se fait dans un cadre de contraintes émanant du milieu. Ces contraintes s'expriment par les règles juridiques, les pénurie de matières, la concurrence. Mais ces contraintes s'imposent aussi ou sien de l'entreprise : les couts, la relation entre l'actionnaire, le manager et les travailleurs. Dans le cadre de ces déférentes contraintes, l'entreprise requiert une gouvernance régulant sa gestion et ses relation au profit de toutes les parties prenantes. A cet effet dévers modèles visent à expliquer le mode de gouvernance, soit en insistant sur l'une des parties prenantes soit au l'intérêt générale.

**Mots clés :** la gouvernance, les modèles de gouvernance, système de gouvernance efficace

\*أستاذة بجامعة معسكر

## 1. مقدمة

تقوم المؤسسة الاقتصادية بنشاطها في وجود ضغوطات البيئة الخارجية ( التنظيمات القانونية، ندرة الموارد، المنافسة ). و البيئة الداخلية ( التكاليف و العلاقات بين المساهمين و المسيرين و العمال ). تهدف لخلق الثروة، لكن يبقى المشكل هو كيف توزع هذه الثروة؟ تحتاج المؤسسة إلى نظام حكم يضبط سيرها و يحكم تعدد العلاقات فيها بالشكل الذي يخدم كافة الأطراف المشاركة. جاءت نماذج متنوعة تفسر نظام الحكم، إما بتركيزها على خدمة أحد الأطراف أو الكل. هذا ما دفعنا إلى دراسة الاشكالية التالي:

## ما هو نظام الحوكمة الفعال؟

للإجابة عن هذا السؤال، نحتاج أولاً التعرف على النظريات التي فسرت نظام الحكم في المؤسسة، بتركيزها على:

- حقوق الملكية.
- العلاقات التعاقدية و مصالح الأطراف.
- تكاليف المعاملات.
- تجدر المسير.
- علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي.
- الكفاءات.
- الثقة بين كافة الأطراف.

## 2. النظريات المفسرة لنظام حوكمة المؤسسات:

## 1.2 نظرية حقوق الملكية: La théorie des droits de propriété

تبحث نظرية حقوق الملكية على فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتماداً على مفهوم حق الملكية، في هذا السياق

Amann

يشير

<sup>1</sup> أن الهدف من النظرية فهم كيف يؤثر حق الملكية على النظام الاقتصادي.

يعتبر كل من Alchian et Densetz, 1972<sup>2</sup> أن فعالية المؤسسة يخضع لتعريف حقوق الملكية، لأن هذا الأخير يحدد شروط امتلاك الفائض الناتج عن نشاط الإنتاج. والمشكل معقد لما يكون هناك انفصال بين مالك رأسمال و المسير. يوجد تفرقة حول حقوق الملكية، حيث تصنف لثلاثة أصناف:

<sup>1</sup>Frédéric Parrat, 2003, « Le gouvernement d'entreprise », Dunod, paris, p 12

. حق الاستعمال (L'usus): تعني حق استعمال المواد.

. حق الاستغلال (Le fructus): مرتبطة بحق استغلال المواد.

. حق الإفراط (L'abusus): تعني حق بيع المواد

صنف كل من Furubotn et Pejovich<sup>3</sup>، ملكية المؤسسات إلى الأنواع التالية:

أ. المؤسسة الرأسمالية: L'entreprise capitaliste

يكون كل من (usus, fructus, abusus) من حق شخص واحد، و يوجد حالتين:

. لما يكون المالك هو المسير: إذ لا يوجد فصل بين وظيفة القرار و وتوظيف الملكية هذا ما يجعل المؤسسة الرأسمالية أكثر نجاحة.

. في وجود المسير والمالك: تشكل المؤسسة الرأسمالية تنظيم فعال، لان آلية الحوكمة تسمح بمراقبة متخذي القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين، و المسير يعتبر كدائن داخلي متبقي (créancier résiduel). تحت هذا المصطلح يتم تقسيم المداخل المتبقية (revenu résiduel) يعني الفائض غير المصرح عنه في العقد بين المسير و المساهمين؛ و الأولوية تكون للدائنين الخارجيين لذا ينتظر المساهمين رفع المداخل لرفع أجرة المسير و زيادة منفعة المساهم<sup>4</sup>.

ب. المؤسسة التي يسيطر فيها المسير: L'entreprise managerial

تقسم حقوق الملكية، حيث المالك له حق الإفراط و استغلال المنتج (Le fructus et L'abusus)، مثلا له الحق في بيع أسهمه. أما المسير يملك حق الاستعمال لقيامه بالتسيير اليومي للمؤسسة.

هذا التقسيم لحقوق الملكية قد يسبب نزاع المصالح (Des conflits intérêts) بين المالك و المسير. المسير لا يملك رأس المال لذا لا يبحث عن رفع قيمة الثروة لصالح المساهمين، فالربح عند المسير يكون في استقلاليته و تعزيز مكانته.

من جهة، قدم Williamson<sup>5</sup> تحليل فيما يخص 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.

<sup>2</sup>Pascal Charpentier, 2007, « Management et gestion des organisations », Armand colin, Paris, p 98

<sup>3</sup>Frédéric Parrat, idem, p 12

<sup>4</sup>Pascal Charpentier, op, cit, p 98

<sup>5</sup>Frédéric Parrat, op, cit, p 13

ت. المؤسسة العمومية: L'entreprise publique

كون حق استعمال (usus) جماعي، من قبل مجموعة العمال، أما الاستغلال و الإفراط ( Fructus et Abusus ) يكون ملك للدولة، أو السلطة العمومية. هذا النوع من المؤسسات يكون ذات طبيعة غير ناجعة، يرى Gomez في هذا السياق: " أن كل العمال لهم فوائد لما تكون المؤسسة متطورة، لكن كل واحد يفضل تقديم عمل أقل"<sup>6</sup> (Frédéric) Parrat, 2003. حسب هذه العقلانية يوجد عدم الترابط بين مستوى الأجر و الجهد الفردي المبذول.

ث. المؤسسة التعاونية: L'entreprise coopérative

حق الملكية يكون جماعي، لا يوجد ملاك حقيقيون، مما يميز غياب الرقابة الفعالة للتسيير، و بما أن حق الاستغلال يكون جماعي للعمال و المسيرين فقد تكون عدم النجاعة في هيكل المؤسسة. في ايطار تطور نظرية حق الملكية، جاءت نظرية الوكالة تبين آليات المراقبة في المؤسسة ، لحل نزاع الصالح بين المسيرين المساهمين.

## 2.2 نظرية الوكالة: La théorie de l'agence

كانت نقطة انطلاق لنظرية الوكالة خلال النص المعلن في 1976 من قبل Jensen<sup>7</sup>Meckling في الجريدة المالية الاقتصادية Le journal of Financial Economies. يعتبر أن عمل المؤسسة و نظامها يكون مبني على أساس العلاقات التعاقدية، علاقة الوكالة تعني اعتماد شركة أو شخص في مصالحها على شخص آخر.<sup>8</sup>

يرتبط الأطراف بعلاقة الوكالة من أجل أن يخدم طرف الطرف الآخر، أما فيما يخص علاقة الوكالة ( المساهم/ المسير): يثق المساهم في المسير و يمنح حق استعمال L'usus ملكيته للوكيل ( المسير)، الذي يشغلها بما يناسب مصلحة المساهم.

تبين النظرية التعاقدية أن كل طرف له مصلحة حيث يتم التبادل، المساهم يحتاج لرأس المال البشري، و المسير يحتاج لرأس المال المساهم.

<sup>6</sup>Frédéric Parrat Idem, p13

<sup>7</sup>Frédéric Parrat, op, cit, p15

<sup>8</sup>Gérard Charreau, 1996, « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », IAE Digo, p 10

حسب هذين الاقتصاديين قد تحمل هذه العلاقات: التضارب و النزاع في المصالح التي تعتبر عوامل للتكلفة، و يظهر هذا النزاع انطلاقا من إشكالية عدم التماثل في المعلومات (Asymétrie de l'informations) و السلوك الانتهازي لدى الأطراف (Comportement opportunistes).

يعبر Pigé<sup>9</sup> في 1998 عن مستويات عدم التماثل في المعلومات المرتبطة بنظام الحوكمة في المؤسسات:

. عدم التماثل في المعلومات الموجودة بين المسيرين و ممثلي المساهمين.

. عدم التماثل في المعلومات بين المساهمين و ممثلهم (مسألة الثقة).

إذن تظهر المؤسسة كرابطة عقد حقيقية، نجد العلاقات بين الأطراف المشاركة Stakeholders، لديهم ديون شرعية اتجاه المؤسسة (المساهمين، المسيرين، العمال، الممولين، الزبائن). لكن المنظرين يركزون على علاقة (المساهم/المسير) كونها المصدر الأساسي لنزاع المصالح.

في هذه الحالة : يجب على المؤسسة أن تضع نظام حكم خاص. ما خصائص هذا النظام؟ يسمح بجعل الفوائد في مستوى مصالح المسيرين و المساهمين، المؤسسة التي لديها انسجام في المصالح تدوم وتستمر لمدة طويلة.

لكن في علاقة (المساهم/المسير)، و في إطار العقد لا يمكن التنبؤ بالأحداث المستقبلية مما يؤدي إلى عدم اكتمال العقد (Incomplétude des contrats)، نتيجة استغلال الوكيل للمعلومات. و المساهمين ليس لهم القدرة على تقييم و مراقبة الأفعال و النتائج و حتى جهود المسيرين، حتى أنهم يعتمدون على المسيرين من أجل الحصول على المعلومات حول الأداء المحقق للمؤسسة، لأنهم مركز كل العلاقات بين الأطراف المشاركة، يملكون المعلومات و التحكم فيها.

و النهج الحالي للحوكمة جاء لحل نزاع المصالح الناتج عن عدم التوازن في المعلومات Déséquilibre informationnel بين الوكيل و الموكل. كيف يتم ذلك؟ ما هي الآليات التي تضبط سلوك الأطراف المشاركة؟ يساعد في هذه العملية التدقيق الداخلي L'audite interne الذي يعتبر كآلية لحوكمة المؤسسة، حيث يقلل من عدم التوازن في المعلومات.

يشمل نظام الحوكمة مجموعة من الآليات تهدف لانضباط المسيرين و تخفيض النزاعات بين الأطراف المشاركة التي تعتبر مكلفة. اهتمت نظرية الوكالة بالأسباب الأساسية لتباعد مصالح بين المساهمين و المسيرين، تعتبر أن الآليات الداخلية و الخارجية للحوكمة أن تجعل الفوائد في مستوى كل الأطراف<sup>10</sup>.

<sup>9</sup>Eustache Ebondo, Mandzila,2003, « Audite interne et gouvernance d'entreprise : lecyteurs théorique et enjeux pratique », Euromed-Marseille, Ecole de Management, p2

<sup>10</sup>Frédéric Parrat, op ,cit,p 18

بالنسبة لآليات الانضباطية الداخلية، نجد:

أ. حق انتخاب المساهمين:

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

ب. المراقبة من خلال جلس الإدارة:

مجلس الإدارة هو الآلية الأكثر أهمية في المراقبة، يستطيع فسخ عقد المسيرين لما يكون أدائهم غير كافي.

ث. اهتمام المسيرين:

العديد من المسيرين يكون أهدافهم في مستوى أهداف المساهمين، يؤسسوا أجورهم بناء على أدائهم المقدم و باعتمادهم على الأسهم، في هذه الحالة يجب على المساهمين تسهيل التقارب في الصالح و الفوائد.

أما بالنسبة لآليات الانضباط الخارجية، نجد:

ج. السوق المالي:

احتمال يلجأ المساهم إلى بيع أسهمه تعبيراً عن عدم رضاه لما يدرك أن المسير لا يخدم مصلحته. من جهة فإن سوق المال و تهديدات (OPAoffres publiques d'achat) التي تمثل العرض العام للشراء يضغطان على المسيرين، مما يجعلهم يسيروا المؤسسة بما يتلاءم مع الحاجات المنتظرة للمساهمين.

ح. سوق العمل المسيرين:

يقيم أداء المسيرين في سوق العمل، يتم البحث عن الأداء الأفضل بالأجر الأحسن. من جهة يراقب مجلس الإدارة عمل المسيرين، فيمكن لهم الخيار إما تركه في عمله أو البحث عن آخر في سوق المسيرين. هذا يدفع المسير لاحتلال مكانة في سوق العمل، و يحفزهم على بناء صمعة حسنة من خلال العمل بما يتناسب و مصالح المساهمين.

خ. المنافسة في سوق السلع والخدمات:

المؤسسة ذات التسيير غير الجيد تضعف منافستها، و في اطار المنافسة الشديدة في سوق السلع والخدمات لم يبق لها خيار إلا إصلاح منافستها من أجل البقاء، فضغط المنافسة على المسيرين هو عامل يدفعهم للتسيير بالطريقة المناسبة.

من جهة، بالنسبة لبعض الباحثين أمثال (Jensen, Stulz) يعتبرون أن الديون تلعب دور في انضباط المسيرين، لأن المؤسسة التي لها ديون هي مجبرة على تسديدها للمقرض ( في هذه الحالة لا يمكن التمويل من خلال الأموال الخاصة ).

و في هذا السياق جاء Charreaux<sup>11</sup> بوجهة نظر أخرى، يرى من صعب تعيين حدود المؤسسة و التفرقة بين ما

تحمله البيئة الداخلية و الخارجية، فهو يصنف آلية الحوكمة وفق خاصيتين هما:

<sup>11</sup>Frédric Parrat, op, cit, p19

La spécificité: الخصوصية.

استعير هذا المؤشر من نظرية تكاليف المعاملات، و يكون النشاط ذات خصوصية لما يقتصر على المؤسسة فقط، يصعب إعادة تداوله في السوق.

L'intentionnalité: المقصد.

المقصد هو آلية للمراقبة، و المقصد كونه يكون إراديا، قد يرتبط بالقانون أو القواعد العامة المطبقة على كل المؤسسات مثل قانون NRE حول التعديلات الاقتصادية الحديثة. والجدول التالي يبين أكثر آليات مراقبة المسيرين وفق هذين المؤشرين:

الجدول (1): آلية المراقبة المطبقة على المسيرين

آلية غير خصوصية	آلية الخصوصية	
- المحيط القانوني - النقابات الوطنية	- الجماعة الهامة للمساهمين - مجلس الإدارة - النقابات الداخلية - نظام الأجر أو المكافأة	آلية المعتمدة على المقصد
- سوق السلع و الخدمات - سوق المال - سوق العمل - البيئة	- ثقافة المؤسسة - شبكة الثقة غير الرسمية - صمعة العمال	آلية غير معتمدة على المقصد

Source : Frédri Parrat, op, cit, p 19

### 3.2 نظرية التجذر: La théorie d'enracinement

المسير ركيزة إجراء اتخاذ القرار، له ميزة التحكم في المعلومات و يقدر على إحداث عدم التماثل في المعلومات *Asymétrie d'information*. يمكن أخذ القرار بعدم زيادة ثروة المساهمين، و يقوي مكانته الداخلية هذا يجعله متجذر في المؤسسة *enraciné* و لا يمكن عزله بسهولة من قبل المساهمين أو مجلس الإدارة.

جاء بنظرية التجذر كل من أمريكيان *Shleifer et Vishny*، يرون أن المسير له إمكانية الالتفاف حول آلية المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة. مفهوم التجذر (*enracinement*) يغطي في الحقيقة نوعين من الإستراتيجية:

. الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى الانسجام مع المحيط.  
 . الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى وضع موانع من أجل دفاع المسير عن مكانته، أو ما يسمى بالإستراتيجية الوقائية أو الدفاع (Stratégie de retranchement).

يعتبر كل من Vishny, Shleifer, Morck أن المسير الذي يرغب في التجذر يمكن أن يوجه استثمارات المؤسسة في النطاق الملائم، حيث تكون الاستثمارات:

أ. الاستثمارات بالتنوع: D'investissement par diversification:

يمكن للمسير القيام بالاستثمارات ذات المردودية من أجل نمو تجذره، من خلال تنوع نشاطات المؤسسة و يجعلها تملك ميزة تنافسية. هذا ما يدفع لخفض الخطر العام.

ب. استثمار النمو: D'investissement de croissance:

من أجل تجذر المسير لابد عليه من الحصول على دعم من الإطارات المؤسسة أو تابعيه. إستراتيجية النمو تسمح للمسير بمكافأة الإطارات الوفية بالترقية. يؤثر هذا النوع من الاستثمارات في تنمية تعقد الهيكل الداخلي الذي يخفض احتمال استبدال المسير بآخر منافس، لأن هذا الأخير يحتاج إلى الوقت من أجل فهم منطق المجموعة.

ت. شراء المردودية: D'achat de rentabilité:

يسعى المسير إلى زيادة قيمته عند المساهمين، و تحسين صمغته في سوق العمل، من خلال تقديمه لحسابات ربحية. يمكن دفع أكثر من المستحق لبعض النشاطات، يؤثر هذا على المساهمين لعدم معرفتهم بالثمن العادي و الحقيقي للنشاط.

كما يرى كل من Shleifer et Vishny<sup>12</sup> أن المسير يهتم بالعقد غير الكتاب *contratamplicitesles* أثناء دخول المفاوضات مع طرف آخر، فالجوانب غير الرسمية لهذه العقود تقوي تجذر المسير، و تكون أكثر صعوبة للاكتشاف من قبل المساهمين أو أعضاء المجلس الإداري.

يضيف كل من Stéglmitz et Edlmin<sup>13</sup> في هذا السياق، المسير يوجه استثمارات المؤسسة في نشاطات خاصة بمقدرته ومهاراته و كفاءته، حيث يربح معرفة أساسية و خاصة تعطيه ميزة تنافسية مقارنة بالمسيرين المنافسين. كما يسعى لرفع عدم اليقين في استراتيجياته و استثماراته و يبقى مسيطر عليها، بالتالي لا يعطي صورة واضحة للمسيرين المنافسين، هذا من أجل تفادي أخذهم لمكانه.

<sup>12</sup>Frédric Parrat, opp,cit, p 22

<sup>13</sup>Frédric Parrat, Idem, p 22

لكن يبقى السؤال: هل تجذر المسيرين يحقق الأداء؟

منظيرين هذه النظرية، يعتبرون أن التجذر له أثر سلبي على المساهمين يمكن أن يسبب تكاليف عالية عليهم و يمكن أن يكون ذات ميزة إيجابية يريح المؤسسة شبكة العلاقات الضرورية مع محيطها.

يرى Castanias et Halfat<sup>14</sup> أن التجذر يتهم أكثر بثبات المسيرين و إعطائهم ضمان للحفاظ على مكانتهم التي ترجحهم جزء من القيمة La valeur التي شاركوا في إيجادها. المسيرين لا يقبلون زيادة القيمة إلا في حالة اليقين أنها لا تؤدي إلى ترك مكانتهم و استبدالهم بمسيرين منافسين. فمثلا المسير الذي لا يستطيع التجذر في المؤسسة و يمكن استبداله بسرعة لا يقوم بوضع برنامج للبحث و التطوير التي تحمل نتائج على المدى الطويل.

كما يضيف Helfat et Larcker أن المسير الذي ليس له إمكانية في التجذر يؤدي إلى خطر تخفيضه لاستثماره في الجانب الرأسمالي البشري الخاص بالمؤسسة و هذا غير ملائم لصالح المساهمين.

## 4.2. نظرية سوق العمل للمسيرين: La théorie de la valorisation sur le marché du travail des dirigeants

يعتبر Hirshleifer<sup>15</sup> أن المسير الذي لا يقدر على التجذر في مؤسسته، لابد من توظيفه في مؤسسة أخرى، من خلال زيادة قيمته في سوق العمل. و جاءت أعمال Lansenstein توضح: كيف ترتفع قيمة المسير في السوق؟ لابد على المسير التحكم في النتائج المؤسسة، مثلا يمكن:

. تأجيل الإعلان عن النتائج السيئة.

. تقليد أفضل المسيرين و تفادي التشبه بالمسيرين الأقل شهرة و صمعة في سوق عمل المسيرين.

. الإعلان عن المؤشرات الأداء في المدى القصير، و الذي يبدو ملائم.

المساهمين أكثر المستفيدين لما يتبع المسيرين إستراتيجية الشهرة La stratégie réputationnelles، صمعة المسيرين تكون لصالح المساهمين الذين يريدون بيع أسهمهم على المدى القصير، تؤثر على قيمة بورصة المؤسسة La valeur boursière de l'entreprise.

أما Holmstron et Ricart Coste<sup>16</sup> يعتبران أن كل مسير محفز و مدفوع لخلق أفضل صمعة على المدى القصير، لأن الهدف الأولى في حالة انطلاقة قوية هو امتلاكه للسلطة و تسيير المؤسسة بهدف الحصول على أجر مرتفع. صمعة المسير تؤثر على المفاوضات الداخلية التي تجري في المؤسسة، و بالتالي يؤثر على المساهمين أكثر.

<sup>14</sup>Frédric Parrat , Ibid, p26

<sup>15</sup>Fridric Parrat, op, cit, 27

## 5.2. نظرية الاعتماد على الموارد: La théorie de la dépendance envers les ressources

جاء بهذه النظرية كل من Pfeffer et Salanciv<sup>17</sup>، يعتبران أن المؤسسة كيان اجتماعي تنشأ انطلاقاً من محيطها، فكل نظام تنظيمي يكون ضمن علاقات تبعية مع محيطه. سلوك المؤسسة يكون متأثر بالطلب و حتى ضغوطات الفاعلين المختلفين المصاحبين لهذا المحيط.

من أجل فهم سلوك المؤسسة لا بد من فهم و إدراك نطاق البيئة. بالنسبة لمنظرين هذه النظرية، المؤسسات التي تريد البقاء لا بد من أن تأسس معاملات (Transaction) مستقرة مع محيطها من أجل الحصول على الموارد التي تحتاجها. في هذه النقطة يمكن الإشارة إلى نظرية أخرى: هي نظرية تكاليف المعاملات (La théorie des couts de transaction) تهدف إلى فهم المعاملات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة. انطلقت هذه النظرية من الإشكالية التي طرحها R.Coase في 1937، و تخص شرح بروز المؤسسة مع وجود تكاليف الصفقة أو المعاملات ( تكاليف البحث عن المعلومة التي تعتبر كمورد جوهري و تكاليف المفاوضات، و تكاليف إعداد العقد... إلخ). و بعد 40 عام جاء Williamson, 1975 ليعمق هذه الفرضية، حيث يشير إلى أن تكاليف المعاملات مرتبطة بدرجة التعتد و عدم اليقين في المحيط، و أيضا إلى بعض العوامل الإنسانية مثل: العقلانية المحدودة للقرارات (la rationalité limitée) و سلوك الأفراد الانتهازي<sup>18</sup>.

المؤسسة بخلاف السوق، تظهر كأسلوب للتنظيم الذي يسمح بتخفيض أو اقتصاد تكاليف المعاملات.

المؤسسة الناجعة هي القادرة على تحقيق هذا الهدف من أجل حماية القيم<sup>19</sup> (protégé la valeur)

في هذا الاطار اشتق Williamson مفهوم هيكل نظام الحوكمة<sup>20</sup> (la notion gouvernance structuré)، الذي يركز على مفهوم الصفقة، جاء به في 1985. يعرفه مثل هيكل يتحكم في الصفقات التي تحدث بين المؤسسة و مسيرتها. و في 1991 عرض تصنيف لهيكل الحوكمة، آلياتها مرتبطة بالسوق و التسلسل الهرمي، كان Williamson يشير إلى ثلاثة هياكل ( السوق ، التسلسل الهرمي للسلطة، و الشكل الهجين) hybride التي تختلف حسب ثلاثة أصناف:

<sup>16</sup>Frédric Parrat , Idem, p29

<sup>17</sup>Frédric Parrat , Ibid, p26

<sup>18</sup>Tony Alberto et Pascal Combemale, 2006, « *Comprendre l'entreprise, théorie, gestion, relation sociale* », 4<sup>e</sup> édition, Armand Colin, Paris, p7

<sup>19</sup>Stéphan Sanssier, « *la gouvernance d'entreprise* », IAE, Paris, p20

<sup>20</sup>Gérard Charreaux, op, cit, p8

أ. طبيعة الأدوات: La nature des instruments :

تتمثل آلياتها في المراقبة الإدارية، أو شدة التحفيز.

ب. الأداء: La performance :

تمثل الأداء من خلال التكيف المستقل، أو التكيف بالتعاون.

ث. احتمالية تطبيق قانون التعاقد: L'application ou non de la loi contractuelle :

إذن جاءت هذه النظرية لتفسر علاقة المؤسسة بمحيطها الداخلي و الخارجي التي تكون على شكل معاملات.

## 6.2. المنظور المعرفي للحوكمة: L'approche cognitive de la gouvernance :

يتأسس النموذج المعرفي Modèle cognitif حول مفهوم المعرفة، و ليس فقط المعلومة مثل النماذج السابقة، فنظريات المعرفة مثل: ( النظرية السلوكية، و النظرية التطورية و نظريات التعلم التنظيمي، و نظرية الكفاءات) اهتمت بإجراء خلق القيمة.

يعتبر كل من G.Richarson, 1972 et Sidney Winter أن المؤسسة تعمل على التعاون من أجل إنتاج القيمة و يعطوا الأهمية للكفاءات، فالمؤسسة تتميز بكفاءاتها القادرة على صناعة قراراتها و بالتالي تحديد فعالية نظام الحكم فيها<sup>21</sup>. هذا يقود إلى: " الأهمية الأساسية لبناء الكفاءات، و قدرة المؤسسات على الابتكار و خلق الفرص للاستثمار أو التغيير أو التأقلم مع محيطها " <sup>22</sup>(Charreau,2004)

المؤسسة هي مكان للتعاون أو لتحضير الطاقة Synergies انطلاقا من مشاركة مختلف الأطراف، فالقيمة التي تنتج من هذا التعاون هي أكبر من تلك التي تنتج من التركيز على العقد (Juxtaposition de contrats). الإشكالية التي تربط بين الحوكمة و الأداء ليست فقط قضية التقريب بين مصالح الأطراف المتباعدة. فالمنظور المعرفي يقدم نظرة تعاونية تعتمد على خلق القيمة الدائمة la création durable de valeur، هذا يعني أن دور الحوكمة لا يهدف فقط لمعالجة نزاع المصالح المرتبطة بتقسيم الدخل التنظيمي، يكمن أيضا في تسهيل بروز مشاريع منتجة و تطوير التعلم التنظيمي بين الأطراف المشاركة التي تسبب الابتكار.

تركز النظرية التطورية على هذه النقطة، بوجود إمكانية التعلم و تجميع الكفاءات<sup>23</sup>، تبحث عن شرح كيف ينشط و يتجهز الأفراد ذوي الكفاءات المختلفة من أجل التعاون في المؤسسة.

<sup>21</sup>Stéphan Sassie, « *Entreprise et marges de capitaux, la gouvernance d'entreprise* », institut d'administration des entreprises de Paris, IAE, p14

<sup>22</sup>Pascal Charpentier, op, cit, p 101

من جهة أخرى، كيف السوق أو بشكل عام المحيط يصفي سلوك المؤسسات من أجل إبقاء بعضها. إذن تبقى المؤسسة بفضل ميزتها التنافسية و قدرتها على الابتكار التي تعطيها لها كفاءتها.

## 7.2. المنظور الذي يعتمد على مصلحة الأطراف المشاركة: *Approche partenariale*

يسعى كل الأطراف المشاركة إلى الاستفادة من الربح التنظيمي *La rente organisationnelle* الناتج من تنظيم عوامل الإنتاج. و يتم توزيعه و تقسيمه على أسس تعاقدية بين الأطراف التي تجلب الموارد أو الأطراف المشاركة. الربح التنظيمي ينتج طاقة *Synergie* بين مختلف أصحاب الموارد.

و نظام الحوكمة في هذا المنظور يظهر مثل: " مجموعة الحدود التي تسيطر على التفاوض المنظم بين مختلف الأطراف المشاركة حول توزيع الدخل"<sup>24</sup> (Zingales, 1998). ترتبط أهداف المؤسسة ( الاستثمارية، و الأداء ) بألية توزيع الفائض، هذا يدفع مختلف الأطراف المشاركة بتطوير استثماراتهم المادية و غير المادية، مما ينتج القيمة. هذا المنظور لا يدفع المسيرين لتنمية الدخل التنظيمي فقط، لكن أيضا إلى مشاركة كافة الموارد البشرية للمؤسسة، و بالنتيجة سترتفع قيمة الشركاء *La valeur partenariale*.

دور نظام الحوكمة هو تجنب الأداء الضعيف الناتج عن النزاعات في المصالح بين الأطراف المشاركة، و حتى تعريف القواعد التي تسمح بتحديد الأولوية: من له الحق في إتخاذ القرار؟ كيف يكون تقسيم الثروة؟ من يتحمل مسؤولية الخطر؟

نظام الحوكمة الأكثر نجاعة هو: " الذي يسمح بنمو التحالف بين الأطراف المشاركة و كذلك إرضاء مجموع المشاركين لكي تبقى المؤسسة"<sup>25</sup> (Charreaux, 1997).

يرى Zingales أن التحالف ليس فقط عبارة عن علاقة تعاقدية، بل هو علاقة ذات استثمارات خاصة ( *un nœud d'investissement spécifiques* )، يعني علاقة ذات تنظيم فعال و نشط حيث يتبادل الأفراد التخصصات<sup>26</sup>.

## 8.2. المنظور الذي يعتمد على الثقة: *Approche fonde sur la confiance*

قدم Fukuyana شرح لنجاعة النظام الاقتصادي- الاجتماعي ( *le système économique-sociaux* )، الذي يسمح بتحديد العلاقة السببية بين آلية الثقة والتعاون كعنصران جوهريان يحددان نظام الحكم من أجل خلق القيمة و

<sup>23</sup>Tony Alberto et Pascal Combemale, op,cit, p 11

<sup>24</sup>Pascal, charpentier, op,cit, p100

<sup>25</sup>Pascale Charpentier, op, cit, p101

<sup>26</sup>Pascale Charpentier ,Idem, p101

الازدهار. حيث عرف الثقة: " أنها التوقعات التي يمكن أن تتم في مجموعة، تحكمها سلوك منظم، نزيه، و متعاون، استنادا إلى المعايير المشتركة من قبل أعضاء المجموعة"<sup>27</sup>(Gerad Charreaux,1998).

جاء هذا المنظور مخالف لفكرة سيطرة الجانب المالي على حقل الحوكمة، فبالنسبة لـ Shleifer et Vishny في 1997 يعرف نظام الحوكمة من خلال وظيفتها في تأمين المعاملات أو الصفقات المرتبطة بتوفير الموارد المالية. لكن التعريف الذي قدمه Charreaux في 1997 يعرف نظام الحوكمة بمجموعة من الآليات بما في ذلك الثقة التي تحدد القيادة الإدارية<sup>28</sup>.

في هذا الاطار الثقة تظهر كآلية أساسية لتنظيم و معالجة المعاملات بين الأطراف المشاركة و تحقيق المصلحة العامة<sup>29</sup>. كما يشير (Cummings Bromily,1992): أن الثقة تقلل من كلفة الصفقات و العقود. و الثقة هي: التوقع بأن الشخص الآخر أو المجموعة ستعمل جاهدة على التصرف العادل بما يتلائم مع الأشخاص الداخليين فيها علنا أو ضمنا و ستكون آمنة و مخلصه في أي التفاوضات إزاء هؤلاء الأشخاص و عدم أخذ أي منفعة زائدة على حساب الآخرين حتى عندما تكون الفرصة سانحة<sup>30</sup>.

حسب Mayer: " الثقة مرتبطة بكافة المعاملات الرسمية و غير الرسمية"<sup>31</sup>(Gerad Charreaux,1998)، كما يرى Coleman في 1990 أن علاقة الثقة التي تؤطر الصفقات أو المعاملات تنتج ما يسمى بالحساب العقلاني ( calcule rationnel) لكلا الطرفين<sup>32</sup>. في هذا الصدد يشير williamson في 1993 إلى وجود مصطلح حسابية الثقة (calculatoire de la confiance)، من أجل ضمان المعاملات<sup>33</sup>.

<sup>27</sup>Gerad Charreaux,1998, « *le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises* », TAE DIJON-CREGO/LATEC,p 2

<sup>28</sup>Gerad Charreaux, « *le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises* », ibid, p 3

<sup>29</sup>Gerad Charreaux, « *le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises* », idem,p 3

<sup>30</sup>زكرياء مطلق الدوري و أحمد علي صالح،2009، " إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة "، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ص

<sup>31</sup>Gerad Charreaux, « *le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises* », op,cit, p 4

<sup>32</sup>Gerad Charreaux, Idem, p4

<sup>33</sup>Gerad Charreaux, Ibid, p5

إذن وجود عامل الثقة ضروري لتقوية نظام الحوكمة و خلق الرضا و أداء للمؤسسة، كما يرى كل Freeman et Reed أن المؤسسة الناجعة تأخذ في حسابها رضا كافة الأطراف المشاركة، و يعتبر Charreaux, 1999 حوكمة المؤسسة أمها: " تهدف إلى شرح النجاح التنظيمية التي تنظم و تحد من قرارات المسيرين<sup>34</sup> (Shéphane Trébuco).

### 3. مفهوم حوكمة المؤسسات:

تعدد نظريات، يجعل من الصعب تحديد تعريف موحد يشمل كافة التوجهات. لكن ما هو متفق عليه أن الحوكمة ظهرت نتيجة تدهور العلاقة بين المسير و المساهم في الولايات المتحدة الأمريكية. و أصبحت كفكرة باررزة منذ 1970 ب بروز المنظور التعاقدية للحوكمة.

بعد دراستنا السابقة للنظريات، يمكن استنتاج دوافع بروز الحوكمة:

. وجود التضارب و النزاعات في المصالح بين المساهمين و المسيرين.

. ضعف نظام المراقبة و صعوبة تطبيق المساءلة أمام أصحاب المصالح المتعارضة خاصة مساءلة المسير الذي يتميز بقوة تجذره في المؤسسة.

. التلاعب و التضليل في التقارير المالية، و انتشار الفساد المالي و الضبابية في المعلومات.

. وجود فجوة كبيرة بين الأجور الكبيرة للمسيرين و الأداء المقدم.

. تدني مستوى الأخلاق الوظيفي، الذي أصبح يسوده الوساطة و المحسوبية و غياب النزاهة و المصادقية و الشفافية.

هذه كانت أهم المؤشرات التي أدت إلى ابتكار آلية جديدة " الحوكمة "، تسمح بخدمة مصالح كافة الأطراف المشاركة.

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) الحوكمة: " أمها النظام التي يتم بواسطته توجيه و رقابة منظمة الأعمال اعتمادا على هيكل توزيع الواجبات و المسؤوليات بين المشاركين المختلفين في شركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة و غيرهم من ذوي المصالح، و استنادا إلى القواعد و الأحكام اللازمة لترشيد القرارات الإدارية و على ذلك فحوكمة الشركات تعطي اهتماما للهيكل التي تستطيع من خلالها الشركة تحديد أهدافها و الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف و العمل على مراقبة الأداء"<sup>35</sup> (عطا الله وارد خليل و محمد عبد الفتاح العشماوي، 2008)

<sup>34</sup>Shéphane Trébuco, « *La gouvernance d'entreprise héritier de conflit idéologique et philosophiques* », Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, Jeudi 20 et vendredi 21 Mars 2003, Université Paris-Dauphine.,P 17

<sup>35</sup>عطا الله وارد خليل و محمد عبد الفتاح العشماوي، 2008، " الحوكمة المؤسسة "، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، القاهرة، ص32

و هناك مصطلح آخر للحوكمة المتمثل في الحوكمة التنظيمية la gouvernance organisationnelle، و التي تعرف على أنها النظام الذي يحدد: ما هو مهم؟ و كيف يمكن عرض المشاكل؟ و متى يجب أخذ القرار الجوهري؟ تشير الأبحاث أن الحوكمة التنظيمية ناتجة بشكل كبير من التحالف المسيطر Coalition dominante المكون من الفاعلين الأساسيين للمؤسسة<sup>36</sup>.

يمكن إعطاء تعريف شامل للحوكمة: " هي فن ممارسة الرشادة والعقلانية، و تعظيم الثقة، و توظيف الموارد و زيادة تنمية القيمة المضافة و في الوقت ذاته تحقيق حكمة السلوك و التصرفات الإدارية و محاربة الفساد الإداري " (محسن أحمد الخضري، 2005)

إذن من خلال هذه التعاريف المتنوعة نستنتج أن الحوكمة:

. تحقق العدالة من خلال مساندة كافة الأطراف المشاركة، و القضاء على الانحياز لأحد الأطراف.  
 . تعمق فكرة الكفاءة الإدارية<sup>38</sup>، من خلال حسن الإدارة و تقديم الأداء الجيد، انطلاقا من التخطيط والتنظيم و التوجيه و الرقابة.

#### 4. خصائص نظام الحوكمة الفعال:

يتميز نظام الحوكمة الفعال ب:

. تقديمه للأداء الجيد الذي يقلل من تكاليف المعاملات و رفع الثرة الجماعية، فالضعف في النظام يشير إلى انهيار التحالف الإيجابي البناء (Coalition constitutive). وعلى العكس فالنظام الفعال يكون له القدرة على بناء التحالف الذي يقدم النمو لكافة الأطراف المشاركة.  
 . لا يعمل على حل الأزمات فقط، بل يحقق الوقاية. في هذا السياق يذكر Prahalad, 1994<sup>39</sup> أن إشكالية حوكمة الشركات تكون مهتمة بحل الأزمات، في حين كان من الأفضل أن تفهم و تدرك النظام الذي يسمح بتفاديها.  
 من جهة، يمكن تقييم النظام الفعال على أساس أداء المؤسسة، و يتدخل بعدد من تقييم الأداء، الأول يتمثل في طبيعة أهداف الأطراف المشاركة، و الثاني يتمثل في العلاقة التشاركية التي تكون أكثر أو أقل فعالية. و ترتبط هذه العلاقات التشاركية وفق:

<sup>36</sup>Frédérique Alexandre.Bailly, 2003, « *Comportement humains & Management* », pearson Education, France, p 356

<sup>37</sup>محسن أحمد الخضري، 2005، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، ص 56

<sup>38</sup>محسن أحمد الخضري، نفس المرجع، ص 157

<sup>39</sup>Gérard Charreaux, op, cit, p28

. العلاقة التعاقدية الصريحة: من خلال عقد كتابي، الذي " يحدد طرق التعاون بين مختلف الأطراف، و تقسيم الأرباح الناتجة عن التعاون و احترام التعهدات " <sup>40</sup> (Brousseau,1993).

. العلاقة التعاقدية الضمنية: لا تكون كتابية، تعطي الأهمية للثقة التي تنشأ بين الأطراف المشاركة، وكذلك لثقافة المؤسسة.

#### الخلاصة:

يمكن تلخيص دور نظام الحوكمة الفعال فيما يلي:

أ. الدور الوقائي لنظام الحوكمة: بالاعتماد على التوجه الذي قدمه Hirschmann في 1970 لما يكون أحد الأطراف غير راضي، يمكن أن يسلك سلوكين:

. ترك التحالف: هذا يعبر عن وجود وضعية الأزمة، و حده التهديد بالترك يعتبر مؤشر وقائي، يجعل المسير يقدم الأداء الجيد. فحتى الخروج من التحالف هو خطوة مكلفة لصاحبها، نتيجة تكلفة المعاملات فعلى: سبيل المثال تكلفة البحث عن المعلومة البديلة للدخول في علاقة أخرى.

. التعبير عن الاستياء: هذه العملية تسمح للمسير بالتعرف على أسباب عدم الرضا و معرفة أسباب النزاع الممكنة، و المسير يلعب دور فعال في تسهيل و تشجيع حرية التعبير، هذه الخطوة هي وقائية و بأقل تكلفة.

ب. الدور العلاجي لنظام الحوكمة: يمكن الحكم على نظام الحوكمة على حسب قدرته على معالجة وحل الأزمات الناتجة عن ترك بعض الأطراف التحالف. فالنظام الفاعل هو الذي يجب عليه تفادي تدمير القيمة بالنسبة لمختلف الأطراف المشاركة، و يكون هذا النظام قادر على تحديد الشروط التي تسمح له بإعادة تأسيس القدرة على النمو المؤسسة و بأقل التكاليف.

<sup>40</sup>Gérard Charreaux, op, cit p 14

## قائمة المراجع

## المراجع العربية:

- زكريا مطلق الدوري و أحمد علي صالح ( 2009)، " *إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة* "، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان .
- عطا الله و ارد خليل و محمد عبد الفتاح العشماوي (2008)، " *الحكومة المؤسسة* "، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، القاهرة.
- محسن أحمد الحضري ( 2005)، *حوكمة الشركات*، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة،

## مراجع الأجنبية:

- Eustache Ebondo, Mandzila, « *Audite interne et gouvernance d'entreprise : lecyteurs théorique et enjeux pratique* », Euromed-Marseille, Ecole de Management, 1aout2003.
- Frédéric Parrat, « *Le gouvernement d'entreprise* », Dunod, paris, 22003,
- Frédérique Alexandre.Bailly, « *Comportement humains & Management* », pearson Education, France, 2003
- Gérard Charreau, « *Vers une théorie du gouvernement des entreprises* », IAE Digo, Mai 1996
- Gerad Charreaux, « *le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises* », TAE DIJON-CREGO/LATEC, Mai 1998
- Pascal Charpentier, « *Management et gestion des organisations* », Armand colin, Paris, 2007
- Tony Alberto et Pascal Combemale, « *Comprendre l'entreprise, théorie, gestion, relation sociale* », 4<sup>e</sup> édition, Armand Colin, Paris, 2006

- Shéphan Trébuuco, « *La gouvernance d'entreprise héritier de conflit idéologique et philosophiques* », Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, Jeudi 20 et vendredi 21 Mars 2003, Université Paris-Dauphine.
- Stéphan Sassie, « *Entreprise et marges de capitaux, la gouvernance d'entreprise* », institut d'administration des entreprises de Paris, IA