

قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربة أوليفار وويليامسون

الحائز على جائزة نوبل 2009

د. الياس بن ساسي، جامعة ورقلة

أ. مريم فيها خير ، جامعة ورقلة

ملخص :

نحاول من خلال هذه الورقة التعريف بأهم اسهامات Oliver williamson المتعلقة بموضوع الحوكمة و تطبيقات نظرية تكاليف الصفقات، و التي بفضلها - هذه الاسهامات - نال جائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009، وذلك بالتطرق بداية إلى تحليل صفات نظرية الصفقات ثم تحديد هياكل الحوكمة والتي تسمح فيما بعد باتخاذ قرار اللجوء إلى السوق أو الاعتماد على التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة، وأخيراً تقديم بعض تطبيقات نظرية تكلفة الصفقات على استراتيجيات المؤسسات.

الكلمات الدالة : نظرية تكلفة الصفقات، الحوكمة، سمات الصفقات، الرشادة المحدودة، الانتهازية، خصوصية الاصول، هياكل الحوكمة، العقد، السوق، المؤسسة.

مدخل:

فاز الاقتصادي الامريكي Oliver williamsson بجائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009 رفقة الاقتصادية الامريكية Elinor Ostrom عن مجمل أعماله حول الحوكمة وتطويره لنظرية تكاليف الصفقات التي تساعد المؤسسات الاقتصادية في حل المشاكل والخلافات والحد منها.

يحلل Oliver williamsson نظرية تكاليف الصفقة الى ثلاث مراحل في الأول يحلّ سمات الصفقات les attributs de transaction فهي مختلفة جداً من صناعة لأخرى، ثم يحدد وسائل دعم الصفقة المتمثلة في هياكل الحوكمة*، وأخيراً يقترح نموذج للاختيار المسبق بين الهياكل المذكورة اعلاه، وهذا هو السبب في أنه يُعتبر خبير في الحوكمة لأنه يسمح بالاختيار بين هذه الهياكل للحفاظ على تكاليف الصفقة، فهو يدعو دائماً لمقارنة المزايا النسبية لهياكل الحوكمة الفعلية بدلاً من معايرة هيكل مثالي كما في السوق النيوكلاسيكية، كما أن Williamson لا يعارض اللجوء إلى السوق لأنه ليس هناك هيكل للحوكمة المثالية.¹

* تتمثل هياكل الحوكمة في السوق، المؤسسة والهياكل المحيطة.

¹ Michel Gheretman, **Oliver Williamson : Un Nobel Pour L'économie Et La Gestion**, Revue française de gestion, n ° 200, 2010, p 70.

1. الهندسة النظرية (نظرية تكاليف الصفقة) :

يدفع williamsson بنظرية تكاليف الصفقة إلى أبعد من (1937) Rounald Coase الحائز على جائزة نوبل سنة 1991، والذي يبرر وجود المؤسسات الكبرى من خلال قدرتها على ضمان توفير الصفقة بسعر أقل من سعر السوق.²

1. خصائص الصفقات:

تشمل خصائص الصفقات على عنصرين أساسيين وهما الفرضيات السلوكية وسمات الصفقات ولأن هذه الأخيرة تبدأ وتكتمل بواسطة العنصر البشري فلا بد من تحديد الفرضيات السلوكية قبل تحليل سمات الصفقات.³

أ. الفرضيات السلوكية لنظرية تكاليف الصفقات : الرشادة المحدودة والانتهازية

- الرشادة المحدودة:

في البداية طُوّر هذا المفهوم من قبل (1974) Simon حيث عبّر عن الرشادة المحدودة بكون الفرد لا يملك قدرة الحصول على كافة المعلومات وفهمها وتوقع ردود أفعال الموظفين و الموردين و العملاء و المنافسين بشكل دقيق.⁴

- الانتهازية :

حسب Williamson عندما يكون هناك عقد غير تام فانه ذلك يطرح مشاكل اضافية تقتزن مع حالة الانتهازية والتي تظهر على شكل : سوء الاختيار، الخطر الاخلاقي، التهرب، السعي لتحقيق اهداف غير رئيسية، وغيرها من اشكال السلوك الاستراتيجي.⁵

وبناء على الفرضيات السابقة، يرى Williamson أن العقود لن تكون تامة وبالتالي فانه يوجد طرف يتعرّض لانتهازية طرف آخر، مما يشكل حالة تضارب في المصالح بين الأطراف المتعاقدة.

ب. سمات نظرية تكاليف الصفقة :

حسب Williamson فإن تحديد فرضيات وسمات نظرية تكاليف الصفقة تمثل المرحلة الأولى في التحليل وتتمثل هذه السمات في ثلاث عناصر : خصوصية الأصول، عدم التأكد، درجة تكرار الصفقة. وهي تعتبر عناصر أساسية للاختيار الأمثل بين هياكل الحوكمة.⁶

² Idem.

³ Michel Ghertman, Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, Revue française de gestion 1, n° 142, 2003, p 45.

⁴ Idem.

⁵ Oliver E. Williamson, The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, Journal of Economic Literature,

Vol. XXXVIII (September 2000) p 60.

⁶ Michel Gheretman , Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, Op.cit, 2003, p 46.

- خصوصية الاصول :

يقال عن أصل أنه ذا خصوصية (متخصص) عندما يستثمره العون الاقتصادي بحيث يخدم فقط صفقة وحيدة بشكل لا يسمح باستخدامه في صفقات أخرى دون تحمل تكاليف عالية⁷، أي لا يمكن أن يعاد استخدامه في ابرام عقود أخرى بتكلفة أقل من الاستثمار في أصول جديدة، مثل كابلات الألياف الزجاجية المدفونة أو دراسة لتركيبة نظام المعلومات الداخلي لشركة معينة، أو وحدة امدادية متخصصة قريبة جغرافيا من مصنع الانتاج...إلخ.

ويكون الأصل ذو مستوى منخفض نسبياً من الخصوصية، لما يمكن اعاده توزيعه على تكلفة منخفضة لصفقات أخرى مثل أرفف المتاجر الكبرى وحاويات القوارب التي يمكن أن تحمل الاثاث والمركبات و الأغذية المعلبة...إلخ.⁸

- عدم التأكد :

ترتبط أو تتعلق حالة عدم التأكد بقدرة الأعوان على التحكم في الانتاج أو تقديم الخدمة، مثل الحصول على متطلبات الجودة لنقل التكنولوجيا.⁹

وتتقسم حالة عدم التأكد إلى مكونين¹⁰ :

- حالة عدم التأكد الداخلي : والتي تشمل الطبيعة الضمنية للمهام التي تقوم بها المؤسسة داخلياً؛
- حالة عدم التأكد الخارجي : تتعلق بحالات عدم التأكد الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة مثل حالة عدم التأكد التكنولوجي، عدم التأكد القانوني و التنظيمي، حالة عدم التأكد الجبائي و حالة عدم التأكد التنافسي.

- درجة التكرار (تعدد الصفقة):

تتمثل درجة التكرار في عدد الصفقات التي تُجرى بين عونين اقتصاديين أو اكثر، ولا يعتبرها Williamson الصفة الأكثر اهمية عند قرار اختيار هياكل الحوكمة.

⁷ Ipid, pp 46-47.

⁸ Michel Gheretman, **Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction**, **Op.cit.** p 71.

⁹ Idem

¹⁰ Michel Gheretman, **Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction**, **Op.cit.** p 47.

2. هياكل الحوكمة (محددات الاختيار بين السوق أو المؤسسة):

أ. طبيعة الصفقات:

بناءً على الفرضيات السلوكية وخصوصية الأصول وضّح Williamson كيف يمكننا اختيار طبيعة الصفقات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 1 : سمات عملية الصفقة

طبيعة الصفقة	خصوصية الأصول	الفرضيات السلوكية	
		الرشادة المحدودة	الانتهازية
تخطيط	+	0	+
وعد	+	+	0
منافسة	0	+	+
حوكمة	+	+	+

المصدر : Oliver E. Williamson, The Economic Institutions Of Capitalism, Collier

Macmillan Publishers, london, p 31.

في الحالة الاولى وعندما تكون الأصول متخصصة و الأعوان الاقتصاديون يتميّزون بالرشادة المحدودة مع وجود انتهازية الشركاء، تعتمد الصفقة هنا على التخطيط؛

أما في الحالة الثانية و عند غياب الانتهازية مع كون الاعوان الاقتصاديين ذوي رشادة محدودة و الأصول متخصصة، تُعتمد الصفقة على الوعد، أما عند توقّر فرضية الرشادة المحدودة للأعوان الاقتصاديين مع وجود الانتهازية في ظل عدم خصوصية الأصول، فتعتمد هنا الصفقة على المنافسة، وحين تتوفر جميع العناصر السابقة (الانتهازية، الرشادة المحدودة، خصوصية الأصول) فالخيار الأنسب هو الحوكمة.

ب. هياكل الحوكمة :

وتعتبر المرحلة الثانية من التحليل فبناءً على درجة خصوصية الأصول ودرجة تكرار الصفقة حدّد Williamson أربع هياكل للحوكمة موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 2 : مطابقة هياكل الحوكمة بالصفقات التجارية

		درجة خصوصية الاصل		
		بدون خصوصية	متوسط الخصوصية	كامل الخصوصية
درجة التكرار	ضعيفة	هيكلية (حوكمة) السوق	هيكلية (حوكمة) ثلاثية عقد نيوكلاسيكي	
	قوية	عقد كلاسيكي	هيكلية (حوكمة) ثنائية	هيكلية (حوكمة) موحدة

المصدر : Oliver E. Williamson, Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, Journal of Law and Economics, Vol. 22, No. 2, 1979, p 253.

1. هيكلية السوق : عندما تكون الأصول بدون خصوصية ودرجة التكرار متزايدة أو منخفضة (لا يهم) فإننا نلجأ إلى العقد الكلاسيكي وتسمى الهيكلية في هذه الحالة بهيكلية السوق؛
2. هيكلية ثنائية أو ثلاثية :
 - هيكلية ثنائية : عندما تكون الأصول متوسطة الخصوصية مع درجة تكرار قوية؛
 - هيكلية ثلاثية : عندما تكون الأصول نوعية أو متوسطة الخصوصية مع درجة تكرار ضعيفة، فإننا نلجأ إلى العقد النيوكلاسيكي وتسمى الهيكلية في هذه الحالة بالهيكلية الثلاثية؛
3. هيكلية موحدة : عندما تكون الأصول نوعية مع درجة تكرار قوية، أي نلجأ إلى المؤسسة (ممارسة جميع الأنشطة و التنسيق بين الوحدات).

II. تطبيقات على استراتيجية الاعمال:

1. التكامل الأفقي والتنظيم التشغيلي / التوظيفي:

اعتمدت الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف القرن التاسع عشر على استراتيجية التوسع الأفقي لمسارات السكة الحديدية في الشمال الأمريكي بهدف تطوير خدمة النقل عبر القطارات، و كانت التكنولوجيا المتاحة آنذاك تسمح بإنشاء خطوط لحوالي 80 كم على الطول لكل متعاقد، بحيث عندما يمتلك اثنان من المقاولين المختلفين خطوطاً من البداية إلى النهاية فإنه يمكنهما ابرام صفقة لتسهيل حركة البضائع و الركاب، لأن السكك الحديدية لها نفس القطر. ولذلك فإن مسافة 4500 كم من نيويورك إلى سان فرانسيسكو ستشكل ما مجموعه 56 عقداً بين 57 شركة مختلفة.

إلا أنّ صيغة التعاقد هاته أفضلت المشروع في بدايته بسبب كثرة المتعاقدين و اللجوء المفرط إلى السوق، النابعة أصلاً من تطبيق المقاربات النيوكلاسيكية السائدة آنذاك، و يعود هذا الفشل إلى أنّ تكاليف الصفقات كانت أعلى بكثير من التكاليف المتعلقة بمؤسسة كبيرة، حيث لو عُهد المشروع إلى عدد قليل من المؤسسات الكبيرة فإن تكاليف الصفقات ستكون أقل من تكاليف التنسيق الداخلي للمؤسسة الكبيرة.

و على هذا الأساس تم استبدال مفاوضة العشرات من العقود وتجديدها ومنازعاتها والدعاوى القضائية المرتقبة بتكلفة زهيدة من قبل الادارة الداخلية للمؤسسات الكبرى نتيجة لإحداث تنسيق هرمي، و من هذا المنطلق، يُطرح التساؤل: لماذا لم يقدّم المقاولون بتشكيل كتلتا لتحديد الاسعار تجنباً للإحتكار؟ يعود ذلك إلى أن انتهازية بعض المقاولين إضافة الى الرشادة المحدودة تجعل المعلومة مكلفة للغاية وتُنشئ تكلفة التنسيق الداخلي في المؤسسة بشكل عالي جداً، و من هنا أصبحت هذه التسوية غير قابلة للتطبيق على الرغم من عدم وجود قوانين منع الاحتكار في ذلك الوقت.

في البداية أحيط بكل مسير مكلف بعقد انجاز خط مسافته 80 كيلومتراً بمسؤولي وظائف: المهندسين، المبيعات، الصيانة...إخ، و بعدا تم استبدالهم من قبل منظمة وظيفية (line and staff) مع مسؤولين جغرافيين لجميع العمليات ومسؤولين تنفيذيين في مقر الشركة المسؤولة عن وضع المعايير التشغيلية والرقابة عليها، و تم بذلك القضاء على الازدواجية في العمل مثلاً: مدير مبيعات واحد عوض عن 57 مقاولاً وهذا أدى إلى توفير في تكاليف الصفقة الداخلية، و هو ما يفسر انشاء هذا الشكل الجديد من التنظيم الذي لا يزال يستخدم من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.¹¹

2. التنوع والهيكل المتعدد الأقسام:

تم ابتكار النموذج التنظيمي المتعدد الأقسام في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية الثمانينات و تم تطبيقه من قبل المؤسسات التي تعتمد التنوع المرتبط في استراتيجياتها في عدة قطاعات صناعية مختلفة، مثل السيارات كبيرة الحجم ذات الأسعار المختلفة (جنرال موتورز) أو الانشطة الكيميائية المتنوعة كالمتفجرات...إلخ.

في البداية أبقى هذه المؤسسات على الهيكل التشغيلي/الوظيفي في كل انشطتها القديمة والجديدة على حد سواء. و على مستوى كل وظيفة أو نشاط يلجأ متخذي القرارات إلى تحكيم المسؤول الأعلى تجنباً للتصادم و التناقض بين القرارات، و إثر تشكلت ائتلافات لتعزيز وتشجيع الواحدة تلو الأخرى من خلال علاقات أفقية تبادلية مشكلين ما يُعرف بنموذج (اعطاء- اعطاء) « donnant-donnant ».

¹¹ Michel Gheretman, Oliver Williamson : Un Nobel Pour L'économie Et La Gestion, p71.

و بفعل نقص المعلومات و غموضها، تراجع الدور التحكيمي للإدارات العليا، و زادت حدة الرشادة المحدودة للمسؤولين، الأمر الذي أدى إلى ظهور السلوك الانتهازي للمسؤولين على مستوى الوظائف و الأنشطة، و في ظل هذا الوضع ارتفعت تكاليف الصفقات الداخلية لهذه المؤسسات، و تراجعت حصتها السوقية كما شهدت أرباحها انخفاضاً سريعاً وتحولت إلى خسائر في فترة وجيزة.

و للحد من هذه الوضعية الخطيرة عُيّن المدير المسؤول على العمليات لكل قسم أو شعبة كمدير مركزي مع اطارات ذوي مستوى عالي وقادر على فهم مشاكل كل قسم ومراقبة ميزانياتها، و للتقليل من مخاطر السلوك الانتهازي كتمويه النتائج والاستيلاء على أرباح الإستثمارات أصبح توزيع الارباح مقر امتياز فضلاً عن كونها تعمل كسوق داخلي لرؤوس الأموال لتشجيع الاستثمارات على القطاعات ذات النمو المرتفع عوضاً عن تلك التي تشهد ركوداً، و بفعل كل هذا تشكّل الهيكل التنظيمي متعدد الاقسام الذي يُعد أحد الصيغ التنظيمية الأكثر فعالية و مرونة مقارنة بالصيغ الوظيفية، و شهد تطبيقات واسعة في الولايات المتحدة الأمريكية خصوصاً تلك التي تتميز بالاستخدام المكثف للتكنولوجيا و الارتفاع في حجم الأنشطة و تنوعها.

3. التكامل العمودي و عقود الامتياز:

أ. التكامل العمودي:

عندما يجعل المورد استثماراً محدداً لعميل وحيد، يُصبح رهينة للانتهازية المحتملة لهذا الأخير والتي يمكن أن تضيق الخناق بالمطالبة بخفيض الاسعار و غيرها من الضغوطات، فالعقود ليست كافية لحماية المورد، نظراً لأنها بطبيعتها غير مكتملة، بمعنى غير قادرة لتشمل جميع مصادر عدم التأكد المستقبلية، فالخلافات والنزاعات والدعاوى القضائية مُكلفة أكثر من المرجح، و بالمقابل يُمارس نفس الضغط على العميل إذا استثمر في أصول محددة لهذه الصفقات، و عندها يكون المورد هو محمي بواسطة حالة الرهن الثنائية وخصوصية الأصول، و حينها يمكن للمورد أن يتغلب على العميل إذا تكامل نحو الأمام، حيث يستفيد من استبدال تكاليف العقود ومخاطر الافلاس بتكاليف التنسيق الداخلي.

ب. الامتياز:

تلجأ الشركات ذات العلامة التجارية في معظم الأحيان إلى ابرام عقود الامتياز بصفقات بيع مع موزعين مستقلين، إلا أن مخاطر السلوك الانتهازي تظهر عندما تتطور الاستثمارات في مجالات محدّدة للعلامات التجارية فضلاً عن الحفاظ على مستوى يعادل الجودة في جميع شركات التوزيع الأخرى، و في هذه الحالة يستغل الموزعون المستقلون مظلة سمعة العلامة التجارية لزيادة أرباحهم، فيبرمون صفقات موازية تمكنهم من الشراء بأسعار أقل من أسعار المورد المتعاقد معهم لكن بجودة أقل، فيتمكنون من الحفاظ على مستوى المبيعات بفعل العلامة التجارية و ذلك على حساب سمعة المورد المتعاقد، و هذا سلوك انتهازي خطير يضر بقيمة العلامة التجارية. و مرد هذا السلوك يعود إلى أن عقد الامتياز أفضل له من العقد الأحادي، لأنه

لا يتوجب على صاحب الامتياز الشراء من الموردين المعتمدين من قبل العلامة التجارية، بالإضافة إلى توفير تكاليف التنسيق، كما أن الامتياز يوفر في تكاليف رأس المال مقارنة مع التكامل نحو الامام في التوزيع لأن صاحب الامتياز يوفر الاستثمار الأولي بما في ذلك رأس المال العامل، و هذا يسمح بتحقيق نمو أسرع مقارنة بالنمو عن طريق التكامل العمودي.

و نخلص مما سبق، إلى أن تحقيق الفعالية في تنفيذ استراتيجيات الأعمال وكذا تجسيد السياسات العامة يتطلب ضرورة اختيار هيكل حوكمة يساعد على التقليل من مخاطر الانتهازية و الحد من التضارب في المصالح بين المتعاملين الاقتصاديين و الشركاء الإجتماعيين، و ذلك اما باعتماد الهياكل البديلة أو التصنيف الترتيبي لتكاليف الصفقة لكل واحدة منها يؤدي الى تبني الخيار الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة دون الاضرار بمصالح أي طرف آخر.

خلاصة :

واحدة من أكثر ما يجذب نظرية تكاليف الصفقات كونها تقوم على البديهيات السلوكية أكثر من الواقعية من النظريات النيوكلاسيكية أو الماركسية، ففي المسائل الاستراتيجية يشير williamson (1999) إلى نجاح البحث الاكاديمي بجدارة والذي تحقق من خلال صحة فرضيات نظريته في أكثر من 500 دراسة أكاديمية و ميدانية، أحرزت (2009) Nickerson نخبة من هذه النتائج في الإستراتيجية و التي تظهر جيداً أن العوامل الاقتصادية تجعل خيارات هياكل الحوكمة مقتصرة على تكاليف الصفقة حتى و لو أنهم يجهلون مضمون النظرية أو حتى وجودها.

و تجدر الاشارة إلى أن هذا النوع من الاطار المفاهيمي المصمّم للمؤسسات يمكن استخدامه لاختيار هيكل الحوكمة البديلة لتحسين فعالية السياسات العامة.

و من خلال هذه الدراسة نستنتج أن أعمال Williamson، ساهمت في التوصل لحلول المشكلات والخلافات الاقتصادية والمساهمة في حوكمة المؤسسات والعلاقات وتدنية التكاليف وهذا من خلال اختيار الهيكل المناسب لكل صفقة، ورغم القبول الذي لاقته نظرية تكلفة الصفقات إلا أنها لاتزال في قيد الدراسات التجريبية التي تؤكد صحة ما جاءت به.

المصادر :

1. Williamson, **The Economic Institutions Of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting**, Collier Macmillan Publishers, london.
2. Oliver E. Williamson, **Transaction–Cost Economics: The Governance of Contractual Relations**, **Journal of Law and Economics**, Vol. 22, No. 2, 1979, p 253.
3. Michel Gheretman (2010), Oliver Williamson : **Un Nobel Pou**
4. Michel Ghertman, **Oliver Williamson et la théorie des r L'économie Et La Gestion**, Revue française de gestion , n° 200, 2010. **coûts de transaction**, Revue française de gestion ,n° 142, 2003.
5. Oliver E. Williamson, **The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead**, Journal of Economic Literature, Vol. XXXVIII, September 2000.