

## نظريات حوكمة الشركات

حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات لتلافي النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديروها. وأهم النظريات التي أدت إلى وجود حوكمة بالشركات هي ثلاثة (نظريّة الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات ونظرية تحذر المديرين بالشركة).

### أولاً : نظرية الوكالة (théorie d'agence)

يعتبر الفصل بين الملكية والتسخير من العوامل الأساسية لظهور نظرية الوكالة، كما أن التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية - خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي المتزايد - اقتضى أن توكل إدارتها إلى مديرين محترفين، وهذا ما انجر عنه مشكلة علاقات الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة ولفهم هذه النظرية أكثر سنا حاول دراسة ثلاثة عناصر مهمة وهي (علاقة الوكالة، مشكلة الوكالة وأخيراً تكلفة الوكالة):

1 - **علاقة الوكالة:** تعتبر نظرية الوكالة مركز تحليل المنشأة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتحث عن تقسم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين.<sup>1</sup>

فالمفهوم القانوني لنموذج حوكمة الشركات جاء من عقد الوكالة (*contrat de mandat*)، والذي يقابله المصطلح الفني الانجليزي (*agency*), هذا يفسر النموذج الذي يدعى بنظرية الوكالة (*théorie d'agence*) وفي نفس الإطار يدعى بالثنائية الأصيل-الوكيل (**P-A**). والمصطلحات القانونية الانجليزية تشير بالخصوص إلى الوكالة (*mandataire*) والوكيل (*mandat*).<sup>2</sup>

- أول من أدخل مفهوم الوكالة في الميدان المالي هما جنسن وماكلين (**JENSEN et MEKLING**) سنة 1976، حيث عالجت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين الداخليين والخارجيين وبين المساهمين والملاك<sup>3</sup>، وتنظر هذه المقالة للمنشأة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف (الملاك، الدائين، الإدارة والعاملين) الذين يقدمون عوامل الإنتاج، ويسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين مما يؤدي إلى ظهور مشكلات وكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية<sup>4</sup>.

- هذا، وعرف كل من جنسن وماكلين (**JENSEN et MEKLING**) علاقة الوكالة بأنها عقد بين فرد أو مجموعة أفراد (الأصيل) مع فرد آخر أو مجموعة أفراد (الوكيل) من أجل القيام باسم الطرف الأول بعمل معين

<sup>1</sup> -Jérémie morvan, la gouvernance d'entreprise managériale : positionnement et rôle des gérants de fonds socialement responsables, thèse pour le doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale ,2005, p 29

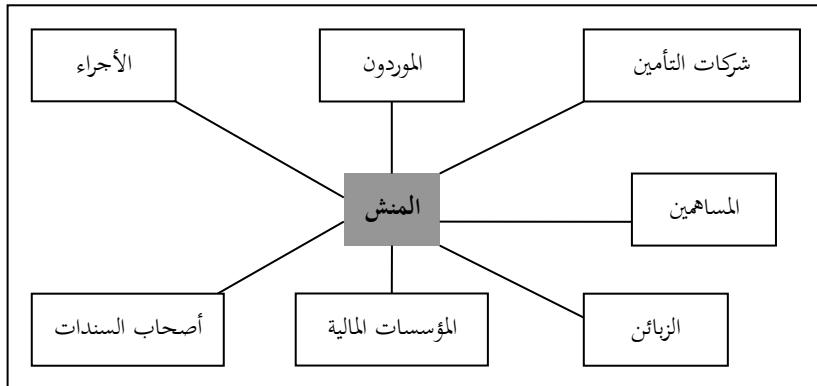
<sup>2</sup> -Robert cobbaud, théorie financière, édition économica, paris, 4<sup>eme</sup> édition, 1997, p 92

<sup>3</sup>- Robert cobbaud, op-cit, 1997, p339

<sup>4</sup>- طارق حماد عبد العال، "حوكمة الشركات: المفاهيم-المبادئ والتجارب"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص51.

والذي يشمل التفويض بالتخاذل القرارات وإعطاء سلطة للوكيل<sup>1</sup>، ويوضح الشكل التالي مجموعة العقود التي تربط المنشأة بباقي الأطراف:

### الشكل 1-2: المنشأة كمجموعة من العقود بين أصحاب المصالح



المصدر : Baudy Aglietta, économie de la firme, édition la découverte, paris,

17 novembre 2003,p

### -2 مشكلة الوكالة:

تنشأ مشكلة الوكالة من خلال تعرض الأصيل إلى خسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، حيث أن هذا الأخير لا يتتوفر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل الذي يقدم للأصيل معلومات تنتج مشكلة المخاطر المعنية (moral hazard) ومشكلة الاختيار العكسي نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل والوكيل<sup>2</sup>، ونجد أن مصدر مشكلة الوكالة يتحدد بعناصرتين:<sup>3</sup>

- عدم قدرة الأصيل على رقابة الوكيل.
- عدم تماثل المعلومات: حيث أن الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر مما عند المالك (الأصيل). حيث ناقش كل من ستigliitz و إيدلان (J.E.STIGLITZ et A.S.EDLIN) سنة 1992، كيفية استعمال المديرين لعنصر عدم تماثل المعلومات مع مختلف الشركاء بالمنشأة لصرف ورد المديرين المنافسين عن المراقبة أمام الإدارة.<sup>4</sup>. وفي سنوات السبعينيات، قام كل من جنسن و ماكلين باستحداث مدخل بيرل-مينس (BERLE-MEANS) للدفاع عن أساليب حماية مصالح الأصيل (المساهمين) مقابل المخاطر المتمثلة في التصرفات الانتهازية للمديرين

<sup>1</sup>- Jérémie morvan, op-cit,2005, p31

<sup>2</sup>- طارق حماد عبد العال، مرجع سابق ذكره، ص 68-69

<sup>3</sup>- طارق حماد عبد العال، نفس المرجع ، ص 96.

<sup>4</sup>-Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, finance contrôle stratégie, N° 2 , volume 3, juin 2000, p 8

وعدم تماثل في المعلومات. وينشأ عن مشكلة الوكالة بين الطرفين (الملاك والمديرين الأجراء) تضارب في المصالح والتي ينبغي العمل على تخفيضها والتقليل منها، وأهم عناصر تضارب المصالح بين الطرفين نذكر:

**أ- المالك مقابل الإدارة:** تظهر مشاكل الوكالة عندما يمتلك المدير أقل من 100 بالمائة من رأس مال المنشأة (إنفصال الملكية عن الإدارة)، لأن المنشآت التي تدار بواسطة ملاكيها سوف تتخذ فيها قرارات تعظم منافعهم وأرباحهم، في حين إذا امتلك المدير أقل من 100 بالمائة من رأس المال أو لا شيء لديه، فإنه يميل إلى بذل جهود أقل مقارنة بالمالك المدير، لأن باقي الأرباح سوف تذهب لأطراف أخرى ذات مصلحة. فالمسيرين غير المالكين ومن خلال تصرفاتهم الانتهازية يمكنهم الوصول إلى وضعية حيدة ومرجحة في سلطة اتخاذ القرار بمتلك جزء من ثروة المالك<sup>1</sup>. فكلما زادت درجة انفصال الملكية عن الإدارة، كلما تباعدت مصالح الطرفين وبالتالي تزداد مشاكل الوكالة وتتكلفتها<sup>2</sup>.

**ب- المساهمين الداخليين مقابل المساهمين الخارجيين:** للمساهمين المالك فقط حق إقرار التنازل عن جزء من الأموال الخاصة (حقوق الملكية) لفائدة المساهمين الخارجيين تحت صيغة أسهم بدون حقوق تصويت، فالمساهمون الداخليون يرغبون فيبقاء سلطة الموافقة على القرارات أو غير ذلك في يدهم، دون مشاركة المساهمين الخارجيين في ذلك، إضافة إلى محاولتهم حصر عوائد الخارجيين في نسب معينة مقابل عائد كبير يعود لهم. لذلك يفضلون إصدار أسهم دون حق تصويت كبير على الأقل.

**ج- الإدارة العليا (الوكليل) مقابل مفتشي الحسابات:** يمكن أن يحدث التضارب بينهما نتيجة قيام مفتشي الحسابات بأنشطة تكشف التصرفات الانتهازية والمناورات التي تستعملها الإدارة في استخدام الطرق المحاسبية للتلاعب بالأرقام أو إخفاء بعض المعلومات الضرورية عن المالك.

ومن الحلول المقترحة لمشكلة الوكالة الناتجة عن تعارض وتضارب المصالح بين المالك (المساهمين) والإدارة (المديرين) نذكر:<sup>3</sup>

- إعطاء أجر أو مكافأة للإدارة في صورة أسهم، أو في صورة نقدية، ويعتبر نظام المكافآت من أهم عناصر جذب الأفراد إلى داخل المؤسسة.

- مراقبة كل تصرفات الإدارة عن قرب وهذا مكلف جداً، وفي هذا الإطار يتم التمييز بين صنفين من الرقابة لتخفيض تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> -Robert cobbaut, op-cit, 1997, p 345.

<sup>2</sup> - طارق حماد عبد العال، مرجع سابق ذكره، ص:70.

<sup>3</sup> - طارق حماد عبد العال، مرجع سابق ذكره، 2005، ص:72.

<sup>4</sup>- Fédéric parrat, le gouvernement d'entreprise, édition maxima, paris,1999 ,p41-47

## **أنظمة الرقابة الخارجية، وتشكل من العناصر التالية:**

- **المنافسة في سوق السلع والخدمات:** يشرح دامساتز (H.DEMSETZ) هذا العنصر من حيث كون المديرين الانتهازيين، سوف يؤثر على تكلفة الإنتاج ومنه على تحديد سعر البيع في سوق يتصرف بالمنافسة، فتجد المؤسسة نفسها في وضعية خطيرة. فإذا ما اختار المديرون إستراتيجية إشباع مصالحهم فإن هذا يؤدي بالمؤسسة إلى الخسارة، وفي هذه الحالة تنافسيتها تتدحرج في السوق وهذا بدوره وبعد فترة من الزمن، يجد من انتهازية المديرون وهم يرون انحطاط المؤسسة من فترة لأخرى.
- **سوق العمل الخاص بالمديرين:** باعتباره سوق فإن فيه منافسة بين المديرين بعضهم بعض، والتي تسمح باختيار الأحسن وطرد الأقل كفاءة والأكثر انتهازية، وهذا يعد سبب كافي لتغلب المديرين على تصرفاتهم التي تعارض ومصالح المساهمين من أجل البقاء والاستمرار بالعمل في الشركة.

## **أنظمة الرقابة الداخلية، وتمثل أساليبها في:**

- **حق التصويت للمساهمين:** يمكن فرض الرقابة من خلال حق التصويت في حالة الحيازة على حصة مهمة في رأس المال، فمن طريق التصويت يمكن الموافقة والمصادقة على فريق المديرين الكفاءة في الجمعية العامة للمساهمين التي تجتمع على الأقل مرة في السنة. يعتبر هذا العنصر فعال بالقطاع الخاص، أما القطاع العمومي فيغيب به هذا العنصر، لأن المساهمين تمثلهم الدولة وهي المساهم الوحيد.

- **إغراء المديرين:** حسب عدد من المؤلفين وبالخصوص جنسن وماكلين، كلما حاز المديرون على أسهم كثيرة، كلما عملوا أكثر على تعظيم الأرباح ومنه أداء كبير للمنشأة التي يديروها. فتخصيص نسبة معينة من الأسهم للمديرين يسمح بوضع حد لانتهازيتهم ووضع مصالحهم مع مصالح المساهمين في صف واحد.

- **مجلس الإدارة:** حسب فاما (E.F.FAMA)، فإن دور الأفراد المشاركين في الإدارة اليومية للشركة والذين توفر لديهم معلومات خاصة، هو تزويد باقي الإداريين بما يحصل داخل الشركة، وفي حالة اتفاق الإداريين الداخليين والإدارة التي تضع نظم الرقابة على خداع الأطراف الغائبة، فهناك يأتي دور الإداريين الخارجيين المستقلين في فرض الرقابة. وحسب أصحاب نظرية الوكالة، فإن هناك شرطان أساسيان لاعتبار الرقابة الممارسة

على المديرين فعالة وهما كفاءة المراقبين والعمل على تحفيزهم<sup>1</sup>

- **تكلفة الوكالة:** إذا تصرف أطراف علاقه الوكالة حسب مصالحهم الذاتية، فإن عملية الانفصال تلك سوف تتسبب في وجود خلافات مما يؤدي إلى تحمل تكاليف وكالة<sup>2</sup>، وتعمل هذه التكاليف على مراقبة المديرين وضبط تصرفاتهم اللامعقولة والانتهازية أحياناً أخرى، وتقرب التنظيم داخل المنشأة من الفعالية<sup>3</sup>. وبالضبط تنشأ هذه

<sup>1</sup>- Frédéric parrat, op-cit, 1999, p58

<sup>2</sup> - طارق حماد عبد العال ،مراجع سابق ذكره، ص68.

<sup>3</sup>- Jérémie morvan, op-cit,2005, p 35

التكاليف بين الأصيل والوكيل من خلال ثلاثة عناصر تسهم في ذلك وهي تضارب المصالح والتصرفات الانتهازية للمديرين<sup>1</sup>. والمتمثلة في عدم تماثل المعلومات بين الطرفين، بمعنى أن الوكيل يتوافر على كل المعلومات المتاحة عن المنشأة من واقع معاишته لها، ويستخدم تلك المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويختفي البعض الآخر، حيث تشير نظرية عدم تماثل المعلومات، أن إدارة المنشأة لديها معلومات عن مستقبل المنشأة أكثر مما لدى المستثمرين والخللين الماليين خارج المنشأة.<sup>2</sup> وتمثل تكاليف الوكالة في:<sup>3</sup>

أ- **تكاليف الإشراف:** والتي يلتزم بها الأصيل من أجل تأمين الرقابة على نشاطات المديرين لكشف وإمكانية منع تصرفات في غير صالحه.

ب- **تكاليف الالتزام:** تتعلق بالوكيل و الموجهة لوظيفة تشكيل إنذار ايجابي للعمل وفق المصالح المحددة من طرف المساهمين.

ج- **الخسائر المتبقية من مصاريف متصلة بالأصيل والوكيل:** والناتجة عن التعارض المستمر للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة، كالتحصيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل<sup>4</sup>، والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة.

#### ثانياً: نظرية تكلفة الصفقات (transaction cost theory) :

النظرية الحديثة لتأريخ المنشأة حسب كوز (COASE) سنة 1973، هي أن المنشأة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتسيير وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال خلق المنشأة التي تعمل بمثابة وسيط بين المستهلك ومورد المدخلات. وبالتركيز على فكرة كوز (COASE)، فإن تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود المنشأة، تقوم نظرية كوز (COASE) على أن علاقات العمل هي ما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، مراقبة وتقييم الأداء.

تعتبر نظرية كوز (COASE) من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطورت إليها: "لو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معاً وتم تعين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اقتصادياً بين هؤلاء المشاركين، ولو كانوا يستطيعون عقد اتفاقيات محددة تماماً وبدققة وملزمة تماماً بدون تكلفة، لكان يتوجب بالتالي أن يكون الناتج خطة اقتصادية فعالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد

<sup>1</sup>- Hervé Alexandre et Mathieu paquerot , op-cit, juin2000, p 9.

<sup>2</sup> - طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 77-78

<sup>3</sup>- Jérémie morvan, op-cit,2005, p 34-35.

<sup>4</sup>- Fédéric parrat, op-cit, 1999, p 61.

بالقوى التفاوضية للمشاركيين" ، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة. وبشكل عام وواسع، فأي شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفة اقتصادية هو تكلفة صفقة، وقد شكلت أعمال ولیامسون (WILLIAMSON) في سنة 1985<sup>1</sup> فهما جيداً لهذه التكاليف<sup>2</sup>. كما دعا منظري "الاقتصاد من تكاليف الصفقات" ، إلى توحيد العاملات ولتحقيق ذلك ينبغي تنظيم العاملات والصفقات من خلال الإدارة (التنظيم بقواعد محددة)، وفيما يخص السلع والخدمات التي تحصل عليها المشاة من الخارج، فإن النموذج المناسب لتنظيم العاملات هو عمليات السوق (التنظيم بالأسعار). فتكاليف الصفقات هي " تكاليف مقارنة لخطيط وتكييف ومراقبة إتمام المهمة في ظل بنى إدارة (governance structure) بديلة" (WILLIAMSON 1989)، أو هي " تكاليف قياس الخصائص القيمة لما يتم تبادله وتتكاليف حماية الحقوق وإحضان العقود للإجراءات المنظمة وتنفيذها" (NORTH 1990) ، حيث أن التركيز هو على التطور التدريجي لبني الإدارة (المؤسسات، الأشكال التعاقدية وغير ذلك) بهدف معالجة تكاليف الصفقات، وهناك بعض الأشكال المهمة لتكاليف الصفقات وهي<sup>3</sup> :

- 1 - انضغاط المعلومات: أدخل هذا المصطلح من طرف ولیامسون (WILLIAMSON) ، بهدف التعبير عن كل جوانب المعلومات المحدودة وغير المتماثلة، إضافة إلى تكاليف البحث عنها.
- 2 - الانتهازية: في علم اقتصاد تكاليف الصفقات، عندما تكون أفعال الوكلا غير قابلة للملاحظة فإنها تخضع لمخاطر معنوية، ويطلب السيطرة عليها الحاجة إلى آليات ملائمة، ما قبل وقوع الحدث (خطط مراقبة وعقود مبنية على الحوافز) وإلى آليات ما بعد الحدث (التدقيق والعقوبات).
- 3 - تكاليف التحفيز: والتي من ضمنها تكاليف الالتزام غير التام، يعني عدم قدرة أطراف الصفقات على مسك وانحصار متطلبات الصفة وعدم القدرة كذلك على احترام التزاماتهم.

### ثالثا: نظرية التجذر (Entrenchment theory)

تفسر علاقات السلطة القائمة بين الفاعلين في المنظمات والذين يبحثون عن أدوات للتأثير على نظام القرارات بعد تفضيل وتحصيص المصالح والأهداف الشخصية، أصبح الشغل الشاغل مع تطور سلطة المساهمين في المؤسسة المعاصرة وأسلوب التمويل عن طريق اللاإوساطة (الأسوق المالية)؛ هذه العلاقات خلقت مساحة وجو من المواجهات والتحالفات بين شكلين من السلطة: سلطة الملكية ممثلة في المساهمين والملاك، و سلطة الإدارة ممثلة في المديرين الم وكلين.

<sup>1</sup>-C.zied et j.j.pluchart, **la gouvernance de la banque islamique**, proposition de la communication, février 2006,p03.

<sup>2</sup>- أفيناش ديكسيت (avinash K.dixit)- ترجمة نادر إدريس التل"صنع السياسات الاقتصادية: منظور علم سياسة تكاليف الصفقات" ، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 1998 ، ص 25 .

<sup>3</sup>- أفيناش ديكسيت، مرجع سبق ذكره ، ص 37،38 .

تفترض نظرية التجذر، أن الفاعلين في المؤسسة يطوروون إستراتيجياتهم للحفاظ على مكانتهم بالمنظمة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكيهم لما يجري بالمنظمة، حيث أن المديرين يتكونون من وكلاء ذو هيئة، خاصة الذين يمكنهم استعمال موارد المؤسسة من أجل التجذر والرفع من قدرتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط، الحماية أثناء العمل والمكافآت)<sup>1</sup>.

ويتضح تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجذر كمرحلة أولى على تحديد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة، المساهمين والأجراء) وكمرحلة ثانية تحديد الرقابة الخارجية، حيث عرف كل من أليكساندر و بيكيرو (ALEXANDRE et PEQUEROT) سنة 2000، إستراتيجية التجذر من جانب المديرين بأنها تهدف إلى رفع مساحة الحذر والإدراك باستعمال وسائل تحت تصرفهم مثل رئيس المال البشري، لتحديد الرقابة والرفع من تبعية مجموعة شركاء المنشأة، فعملية التجذر هذه تمر من خلال مجلس الإدارة الذي يتكون من المديرين الداخليين والخارجيين باعتبارهم من يقيم مشاريع الاستثمار المقترحة من طرف فريق الإدارة، وتوجيه إستراتيجية المؤسسة<sup>2</sup>. وتسعى نظرية التجذر كذلك إلى تفسير سبب استمرار مختلف الفاعلين عديمي الفعالية في الوجود في سوق يفترض أنه تنافسي والبقاء فيه للأفضل والأحسن<sup>3</sup>، وهناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذر المديرين وهي<sup>4</sup>:

**1- التجذر والفعالية:** صنف جيرارد شارو (G.CHARREAU 1996) إستراتيجية تجذر المديرين وفق هذا المعيار إلى تجذر مقابل للفعالية، ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم إستراتيجية المدير على عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجيين، وتجذر مطابق للفعالية، والذي يمر من طريق الاستثمارات التي تخص المديرين.

**2- التجذر التنظيمي والسوقى:** أقر كوماز (P.Y.GOMEZ 1996) بوجود صيغتين من هذا المعيار:  
 - التجذر التنظيمي، ويشتمل على حالات يوجه فيها المديرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيداً، ويمكنهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين.  
 - التجذر السوقى، ويعتبر أسلوب آخر لانهازية المديرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمنشأة.

<sup>1</sup>- Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, p7.

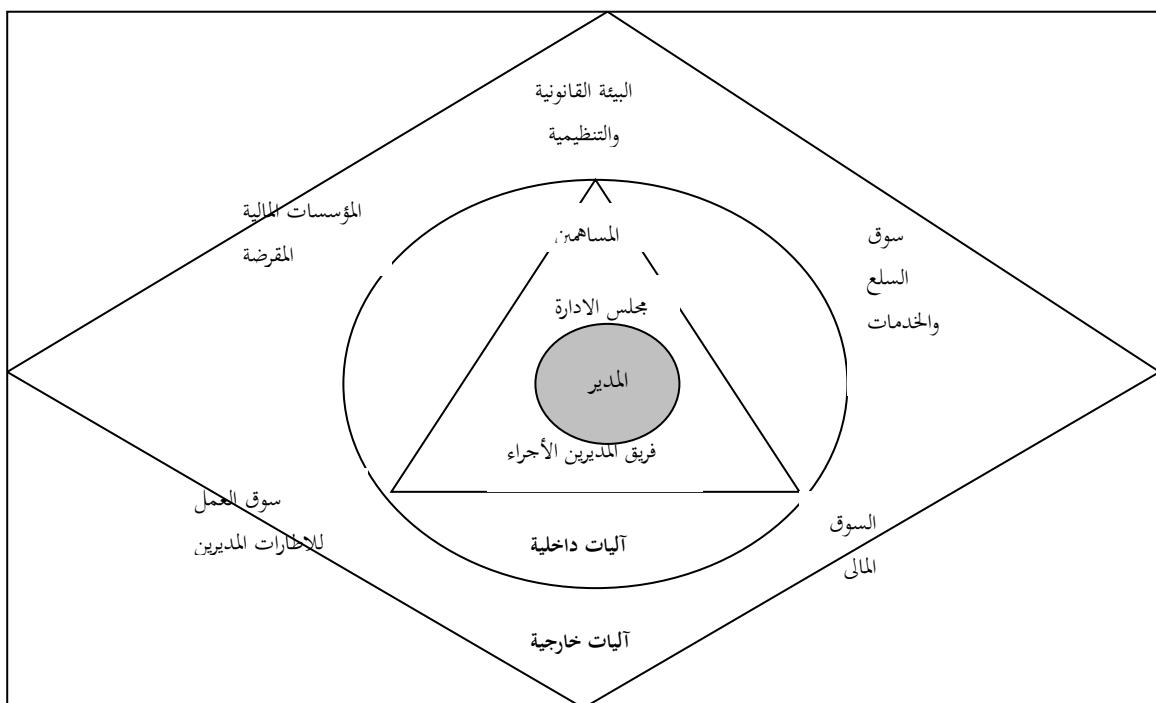
<sup>2</sup>- Héla gharbi, vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, 13<sup>eme</sup> conférence de l'AIMS , normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004, p8-9

<sup>3</sup>- Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, p 8

<sup>4</sup>- Héla gharbi, op-cit, , p14-16.

**3 - إستراتيجية التلاعب والتحييد:** إستراتيجية التلاعب، والتي يعودها المديرون بهدف الرفع واستغلال عدم تمايل المعلومات التي تميز العلاقة بين المديرين وبقى شركاء المنشأة. ولمعالجة إستراتيجية التجذر التي ينتهجها المديرين والتي في غير صالح المساهمين وبقى أصحاب المصلحة، يتم العمل على تطبيق آليات رقابة داخلية وخارجية وهي لا تختلف كثيراً عن تلك المتعلقة بحل مشكلة تضارب المصالح مع نظرية الوكالة، الممثلة في الشكل التالي:

**الشكل 3-1 : آليات الرقابة الداخلية والخارجية**



المصدر: HELA GHARBI, op-cit, p04

ومن الشروط الضرورية لفعالية الرقابة الممارسة على المديرين بهدف حماية مصالح المساهمين وبقى الأطراف لدينا<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, p 10-12

**أ- كفاءة المراقبين:** وتعني بذلك القدرة على امتلاك وحيازة المعلومات ومعرفة خاصة وجيدة بالبيئة وباقي الفاعلين ومعالجة تلك المعلومات.

**ب- تحفيز المراقبين:** ركزت كل من نظرية الوكالة ونظرية تكلفة الصفقات على التصرف الانهاري للمراقبين، وخصوصاً ما يسمى بالمراقبين المارين خفية (passenger clandestine)، فحسب هذه النظريات لا يوجد باعث لقيام المديرين بوضع رقابة في حالة كونها تقلل من تكاليفهم على المؤسسة، لأن هناك صيغ أخرى من الانهارية مثل إمكانية الاتفاق مع المديرين على خداع الطرف الغائب أو كذلك النضال مع باقي الفاعلين والمراقبين المحتملين أو الحاليين لخدمة مصالح المنشأة في حين أن نظرية التحذر تركز وتؤيد الشرط الثالث.

**ج- استقلالية المراقبين:** حيث وضعت نظرية التحذر علامه استفسار عن العلاقات القائمة بين المديرين والمراقبين، وعلى الوسائل المتاحة للطرف الأول من أجل إعاقة عمل نظم الرقابة وهذا بالرفع من تبعية مختلف الشركاء، فالتكامل بين رأس المال البشري الخاص بالمديرين وأصول المنشأة يسمح على سبيل المثال للفريق الإداري من وضع حد لمخاطر التسریع والطرد وهذا بالعمل على وضع حدود لنطاق فريق الإدارة المنافس الذي يمكن أن يخالفهم في حال وجود تصرفات انتهازية من الفريق الأصلي.