

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 (نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات ونظرية تجذر المديرين بالشركة).

أولاً: نظرية الوكالة (théorie d'agence)

يعتبر الفصل بين الملكية والتسيير من العوامل الأساسية لظهور نظرية الوكالة، كما أن التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية- خصوصاً 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 سنحاول 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، وتبحث عن تقديم وتفسير آليات الرقابة على تصرفات المديرين المفروضة من طرف المساهمين¹.

فالمفهوم القانوني لنموذج حوكمة الشركات جاء من عقد الوكالة (contrat de mandat)، والذي يقابله المصطلح الفني الإنجليزي (agency)، هذا يفسر النموذج الذي يدعى بنظرية الوكالة (théorie d'agence) وفي نفس الإطار يدعى بالثنائية الأصل-الوكيل (P-A). والمصطلحات القانونية الإنجليزية تشير بالخصوص إلى الوكالة (mandat) والوكيل (mandataire)².

- 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 والملاك³، وتنظر هذه المقالة للمنشأة على أنها مجموعة من العقود بين الأطراف (الملاك، الدائنين، 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 الاقتصادية⁴.

- 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

¹ -Jérémy 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

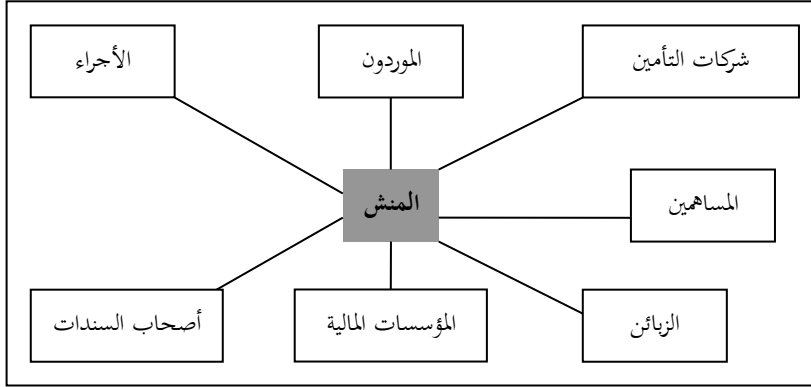
² -Robert cobbaud, **théorie financière**, édition economica, paris, 4^{ème} édition, 1997, p 92

³ - Robert cobbaud, op-cit, 1997, p339

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

والذي يشمل التفويض باتخاذ القرارات وإعطاء سلطة للوكيل¹، 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 يتوفر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل الذي يقدم للأصيل معلومات تنتج مشكلة المخاطر المعنوية (moral hazard) ومشكلة الاختيار العكسي نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل والوكيل²، ونجد أن مصدر مشكلة الوكالة يتحدد بعنصرين:³

- عدم قدرة الأصيل على رقابة الوكيل.
- عدم تماثل المعلومات: حيث أن الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر مما عند الملاك (الأصيل). حيث ناقش كل من ستيغليتز 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 المرافعة أمام الإدارة⁴. وفي سنوات السبعينات، 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

¹ - Jérémy morvan, op-cit,2005, p31

² - طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص68-69

³ - طارق حماد عبد العال، نفس المرجع ، ص96.

⁴-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- **الملاك 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 ملاكها 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 مجهود أقل مقارنة بالمالك المدير، لأن باقي الأرباح سوف تذهب لأطراف أخرى ذات مصلحة. فالمديرين غير المالكين ومن خلال تصرفاتهم الانتهازية يمكنهم الوصول إلى وضعية جيدة ومريحة في سلطة اتخاذ القرار بتملك جزء من ثروة الملاك¹. فكلما زادت درجة انفصال الملكية عن الإدارة، كلما تباعدت مصالح الطرفين وبالتالي تزداد مشاكل الوكالة وتكلفتها².

ب- **المساهمين الداخليين مقابل المساهمين الخارجيين:** للمساهمين الملاك فقط حق إقرار التنازل عن جزء من الأموال الخاصة (حقوق الملكية) لفائدة المساهمين الخارجيين تحت صيغة أسهم بدون حقوق تصويت، فالمساهمون الداخليون يرغبون في بقاء سلطة الموافقة على القرارات أو غير ذلك في أيديهم، 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 (الوكيل) 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 الملاك. ومن الحلول المقترحة لمشكلة الوكالة الناتجة عن تعارض وتضارب المصالح بين الملاك (المساهمين) والإدارة (المديرين) نذكر³:

- 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 جدا، وفي هذا الإطار يتم التمييز بين صنفين من الرقابة لتخفيض تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين⁴:

¹ -Robert cobbaut, op-cit, 1997, p 345.

² - طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص:70.

³ - طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص72.

⁴ - Frédéric parrat, **le gouvernement d'entreprise**, édition maxima, paris,1999 ,p41-47

أنظمة الرقابة الخارجية، وتتشكل 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 يتصف بالمنافسة، فتجد المؤسسة نفسها في وضعية خطيرة. فإذا ما اختار المديرين إستراتيجية إشباع مصالحهم فان هذا يؤدي بالمؤسسة إلى الخسارة، وفي هذه الحالة تنافسيتها تتدهور في السوق وهذا بدوره وبعد فترة من الزمن، يحد من انتهازية المديرين وهم يرون انحطاط المؤسسة من فترة لأخرى.

- سوق العمل الخاص بالمديرين: باعتباره سوق فإن فيه منافسة بين المديرين بعضهم بعض، والتي تسمح باختيار الأحسن وطرده الأقل كفاءة و الأكثر انتهازية، وهذا يعد سبب كافي لتغلب المديرين على تصرفاتهم التي تعارض ومصالح المساهمين من أجل البقاء والاستمرار بالعمل في الشركة.

أنظمة الرقابة الداخلية، وتتمثل أساليبها في:

- حق التصويت للمساهمين: يمكن فرض الرقابة من خلال حق التصويت في حالة الحيازة على حصة مهمة في رأس المال، فعن طريق التصويت يمكن الموافقة والمصادقة على فريق المديرين الكفاء 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 المديرين على أسهم كثيرة، كلما عملوا أكثر على تعظيم الأرباح ومنه أداء كبير للمنشأة التي يديرونها. 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 تتوفر 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، فان هناك شرطان أساسيان لاعتبار الرقابة الممارسة على المديرين فعالة وهما كفاءة المراقبين والعمل على تحفيزهم¹

3- تكلفة الوكالة: إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية، فإن عملية الانفصال تلك سوف تتسبب في وجود خلافات مما يؤدي إلى تحمل تكاليف وكالة²، وتعمل هذه التكاليف على مراقبة المديرين وضبط تصرفاتهم اللامعقولة والانتهازية أحيانا أخرى، وتقرب التنظيم داخل المنشأة من الفعالية³. وبالضبط تنشأ هذه

¹ - Frédéric parrat, op-cit, 1999, p58

² - طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص68.

³ - Jérémy morvan, op-cit,2005, p 35

التكاليف بين الأصيل والوكيل من خلال ثلاثة عناصر تسهم في ذلك وهي تضارب المصالح والتصرفات الانتهازية للمديرين¹. والمتمثلة في عدم تماثل المعلومات بين الطرفين، بمعنى أن الوكيل يتوافر على كل المعلومات المتاحة عن المنشأة من واقع معاشته لها، ويستخدم تلك المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر، حيث تشير نظرية عدم تماثل المعلومات، أن إدارة المنشأة لديها معلومات عن مستقبل المنشأة أكثر مما لدى المستثمرين والمحللين الماليين خارج المنشأة.² وتتمثل تكاليف الوكالة في:³

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

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

ج- **الخسائر المتبقية من مصاريف متصلة بالأصيل والوكيل:** والناجئة عن التعارض المستمر للمصالح بين المتعاقدين في علاقة الوكالة، كالتخصيص السيئ للموارد والاختيار الاستراتيجي غير الأمثل⁴، والتي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة البديلة.

ثانيا: **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 والتنسيق 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 وتطرت إليها: "لو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معا وتم تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اقتصاديا بين هؤلاء المشاركين، ولو كانوا يستطيعون عقد اتفاقيات محددة تماما وبدقة وملزمة تماما بدون تكلفة، لكان يتوجب بالتالي أن يكون الناتج خطة اقتصادية فعالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد

¹- Hervé Alexandre et Mathieu paquerot , op-cit, juin2000, p 9.

² - طارق حماد عبد العال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص77-78

³- Jérémy morvan, op-cit,2005, p 34-35.

⁴- Fédéric parrat, op-cit, 1999, p 61.

بالقوى التفاوضية للمشاركين"، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة. وبشكل عام وواسع، فأى شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة، ووقد شكلت أعمال وليامسون (WILLIAMSON) في سنة 1985¹ فهما جيدا لهذه التكاليف². كما دعا منظري "الاقتصاد من تكاليف الصفقات"، إلى توحيد المعاملات ولتحقيق ذلك ينبغي تنظيم المعاملات والصفقات من خلال الإدارة (التنظيم بقواعد محددة)، وفيما يخص السلع والخدمات التي تحصل عليها المنشأة من الخارج، فإن النموذج المناسب لتنظيم المعاملات هو عمليات السوق (التنظيم بالأسعار). فتكاليف الصفقات هي " تكاليف مقارنة لتخطيط وتكييف ومراقبة إتمام المهمة في ظل بني إدارة (governance structure) بديلة" (WILLIAMSON 1989)، أو هي " تكاليف قياس الخصائص القيمة لما يتم تبادله وتكاليف حماية الحقوق وإخضاع 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 وهي³:

1- **انضغاط المعلومات**: أدخل هذا المصطلح من طرف وليامسون (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 الوكلاء غير قابلة للملاحظة فإنها تخضع لمخاطر معنوية، ويتطلب 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، بمعنى عدم قدرة أطراف الصفقات على مسك وإنجاز متطلبات الصفقة 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 وتخصيص المصالح والأهداف الشخصية، أصبح الشغل الشاغل مع تطور سلطة المساهمين في المؤسسة المعاصرة وأسلوب التمويل عن طريق اللامساواة (الأسواق 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 الموكلين.

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

²- أفيناش ديكسييت (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، ص25.

³- أفيناش ديكسييت، مرجع سبق ذكره ، ص37،38.

تفترض نظرية التجذر، أن الفاعلين في المؤسسة يطورون إستراتيجياتهم للحفاظ على مكائهم بالمنظمة والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، هذا يسمح لهم بالرفع من سلطتهم ومن مساحة إدراكهم 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)¹.

وينتج تجذر المديرين كرد فعل عن الرقابة الداخلية والخارجية الموجهة إليهم، حيث تعمل إستراتيجية التجذر كمرحلة أولى على تقييد الرقابة الداخلية (مجلس الإدارة، المساهمين والأجراء) وكمرحلة ثانية تقييد 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 رأس المال البشري، لتقييد الرقابة والرفع من تبعية مجموع 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 المؤسسة². وتسمى نظرية التجذر كذلك إلى تفسير سبب استمرار مختلف الفاعلين عديمي الفعالية في الوجود في سوق يفترض أنه تنافسي والبقاء فيه للأفضل والأحسن³، وهناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذر المديرين وهي⁴:

1- التجذر والفعالية: صنف جيرارد شارو (G.CHARREAUX 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 والسوقي: أقر كوماز (P.Y.GOMEZ 1996) بوجود صيغتين من هذا المعيار:

- التجذر التنظيمي، ويشتمل على حالات يوجه فيها المديرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيدا، ويمكنهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين.
- التجذر السوقي، ويعتبر أسلوب آخر لانتهازية المديرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمنشأة.

¹- Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, p7.

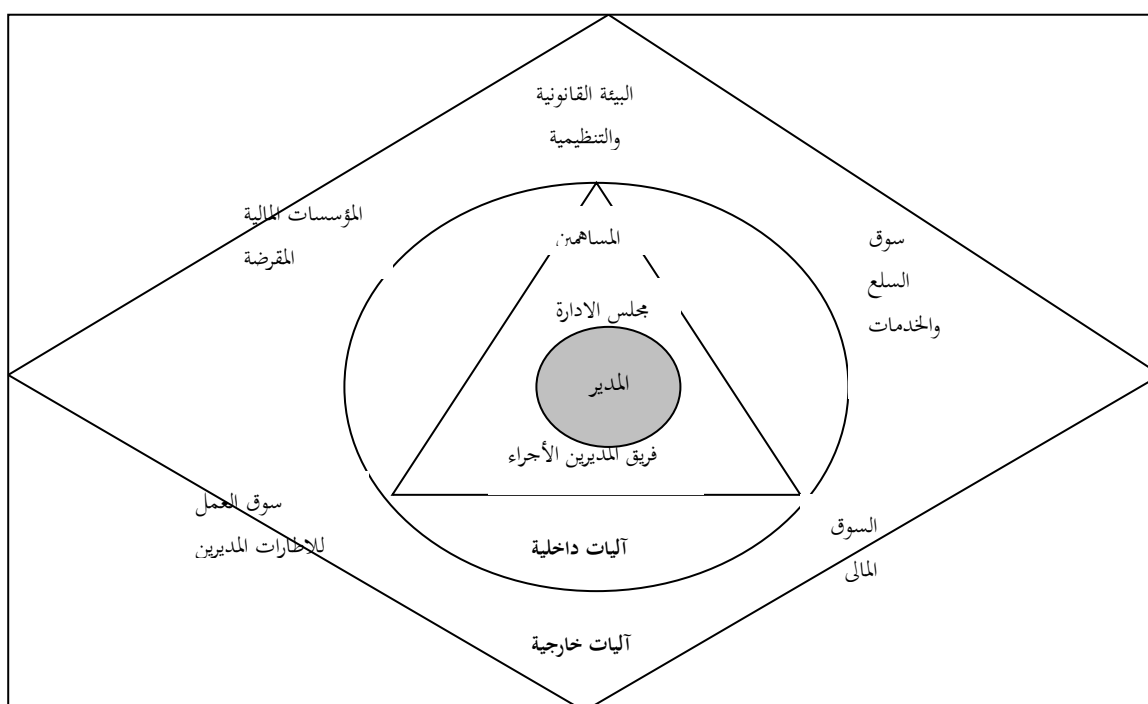
²- Héra gharbi, vers une nouvelle typologie de l'enracinement des dirigeants, 13^{eme} conférence de l'AIMS , normandie-vallée de seine, 2-4 juin 2004, p8-9

³- Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, p 8

⁴- Héra gharbi, op-cit, , p14-16.

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

الشكل 1-3 : آليات الرقابة الداخلية والخارجية



المصدر: HELA GHARBI, op-cit, p04

ومن الشروط الضرورية لفعالية الرقابة الممارسة على المديرين بهدف حماية مصالح المساهمين وباقي الأطراف لدينا¹:

¹ - Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, op-cit, p 10-12

أ- كفاءة المراقبين: ونعني بذلك القدرة على امتلاك وحياسة المعلومات ومعرفة خاصة وجيدة بالبيئة وبقاقي الفاعلين ومعالجة تلك المعلومات.

ب- تحفيز المراقبين: ركزت كل من نظرية الوكالة ونظرية تكلفة الصفقات على التصرف الانتهازي للمراقبين، وخصوصا ما يسمى بالمراقبين المارين خفية (passager clandestine)، فحسب هذه النظريات لا يوجد باعث لقيام المديرين بوضع رقابة في حالة كونها تقلل من تكاليفهم على المؤسسة، لأن هنالك صيغ أخرى من الانتهازية 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 التجذر تركز وتؤيد الشرط الثالث.

ج- استقلالية المراقبين: حيث وضعت نظرية التجذر علامة استفهام عن العلاقات القائمة بين المديرين والمراقبين، وعلى الوسائل المتاحة للطرف الأول من أجل إعاقه 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 التسريح والطرده وهذا بالعمل على وضع حدود لنطاق فريق الإدارة المنافس الذي يمكن أن يخلفهم في حال وجود تصرفات انتهازية من الفريق الأصلي.