*جامعة الشهيد حمَّة لخضر الوادي *السنة الجامعية: 2022/2021
*كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير *قسم: علوم التسيير
*السنة: أولى ماستر *تخصص: إدارة أعمال *مقياس: النظريات الاقتصادية للمنشأة

النظريَّة الثانيَّة: نظريَّة تكاليف المعاملات (الصفقات، المبادلات)

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

I. فكرة تكاليف المعاملات لِرونالد كوز (Ronald Coase)[1]

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

وكانت الأسئلة التي شغلت بال كوز (Coase) أثناء شروعه في بحثه هي : **لماذا توجد المنشآت ؟ وما هي العوامل المحدِّدة التي تشرح اختلاف أشكالها التنظيميَّة ؟ وإذا كانت السوق حقاً قادرة على توفير تنسيق أمثل للأنشطة الاقتصادية عبر نظام الأسعار فلماذا تلجأ المنشآت إلى إدماج بعض الأنشطة الإنتاجيَّة 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**، المتمثِّلة في أنَّ الحياة الاقتصاديَّة عبارة عن **"جزر سلطويَّة واعيَّة، في محيط للتعاون غير واع"**. **ففي الأسواق**، يجري التعاون بين الأعوان الاقتصاديين بشكل غير واع بواسطة نظام الأسعار. أمَّا **في داخل المؤسسات** فيتمُّ التنسيق بطريقة واعيَّة بواسطة سلطة المنظِّم.

1-سُلطة 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"** الصناعيَّة. فقد كان "هنري فورد" هو مبتدع ما يُسمَّى بِـ **"خط الإنتاج" (Production Line)** ، وقد نظَّم فورد مصانعه على تخصُّص دقيق في المهام وتقسيم صارم للعمل، بحيث تبدأ عملية الإنتاج لدى عامل أو مجموعة من العمال تقتصر مُهمَّتُهم على تركيب أو تشكيل عنصر واحد من عناصر السيارة. ويظل هيكل السيارة ينتقل من مجموعة إلى أخرى على خط الإنتاج، فتضيف إحداها جهاز التبريد، وتُضيف إحداها الأبواب جاهزة الصنع، وتُركِّبُ إحداها العجلات الأربع، وهكذا حتى تخرج السيارة كُلاً مُتكاملاً.

وكان من نتيجة هذا التقسيم والتنظيم أن أصبح العمال وكأنَّهم مجرَّد جزء في آلة كبيرة، يغيب عنها عمل الصانع باعتباره الحِرَفِي الفنَّان الذي يرتبط بمنتَجه النهائي.

هذا النظام أثار لدى كوز (Coase) الرغبة في محاولة فهم مصدر **"سُلطة"** مدير المنشأة الصناعية على عماله، فلماذا يستأجر ربُّ العمل العمال عوضاً عن شراء أجزاء السيارة مصنَّعة ؟ ولماذا يقبل العمال العمل لدى ربّ 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 تتركَّز حول **"مدير"** يقوم بتخصيص الموارد الاقتصادية عوضاً عن قِوى العرض والطلب داخل السوق. هذا الكيان يحتاج إلى تفسير لعلاقة رب العمل (المالك والمدير للمشروع) والمساهمين في مدخلات الإنتاج الأخرى (وبصفة خاصَّة العمل). وأقام كوز (Coase) نموذجه على أُسُس ثلاثة :

أ- المنشأة مستقلَّة عن السوق وآليَّاتها بديل عن آليَّاته.

[1] – **رونالد كوز (29 /12/ 1910)** اقتصادي وأكاديمي بريطاني، نال جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1991 لإسهاماته النظرية في مجالي 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.

ب– المنشأة اقتصاد مُدَارٌ قوامه سُلطة يتمتَّع فيها ربُّ العمل في تخصيص مدخلات الإنتاج (أي أنَّ المنشأة بمثابة بناء قائم على السُّلطة).

ت– السلطة داخل المنشأة مصدرها تعاقدي ونطاقها تُحدِّده الموازنة بين تكلفة التعاقد داخل المنشأة وخارجها.

2–تعريف المنشأة وبيان عناصرها : يبدأ تحليل نظرية المنشأة بملاحظة أنَّ التنظيم بداخلها يختلف عن النظام الاقتصادي خارجها. فالسوق تحكمه قوى العرض والطلب بغير حاجة لرقابة أو إدارة مركزية، اعتمادا على آليات السعر (الثمن). فالتعامل داخل السوق هو الذي يُحدِّد أسعار السلع والخدمات، وهو الذي يؤدي إلى جذب منتجين جُدد وطرد القدامى، وقِواه هي التي تؤدي إلى ازدهار أنشطة معينة وانهيار أنشطة أخرى. كل هذه الآثار تحدث تلقائياً دون تدخُّل 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)، وإنَّما بأوامر تُصدرها إدارة المنشأة تُحدِّد 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.

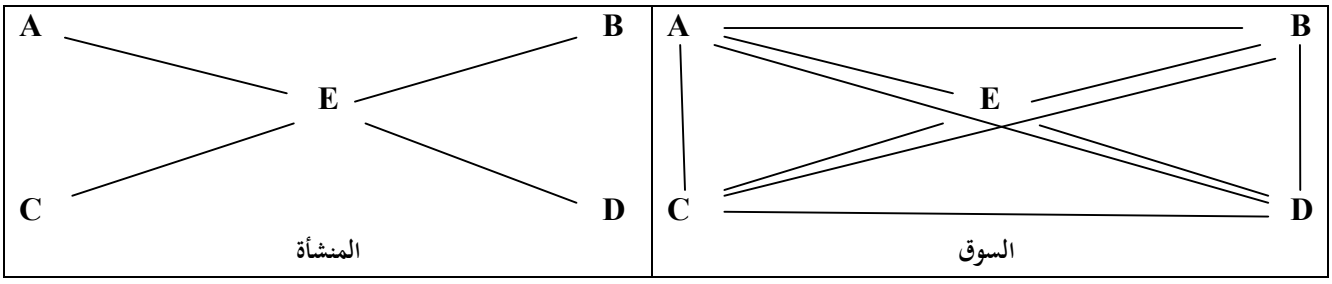
من كل ذلك خلص كوز (Coase) إلى **تعريف المنشأة بأنها عقد ممتد زمنياً يتمتَّع فيه أحد الأطراف بسُلطة تحديد التزامات الطرف الآخر**.

وِفقاً 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 متَّفق عليه، مثل هذا العقد يُعَدُّ "**منشأةً**" 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 يديرها المستثمر (أي تزايد عدد العقود التي يُعَدُّ 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.

***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 إنهائه، 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، فإنَّنا 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 تعاقدي مركزي، وبالتالي فإنَّ وجود أربعة عقود فقط يكون كافياً لربط جميع الأطراف معاً. وحسب نظرة كوز (Coase) للأمور فإنَّ وجود المنشأة يؤدي إلى توفير (اقتصاد) نفقات المعاملات لأنَّ المساومة بخصوص ما ينبغي القيام به وبخصوص الشروط الدقيقة تكون غير موجودة. فالمنشأة تتَّصف بالتنظيم الواعي. فعندما يصبح توجيه الموارد معتمداً على المشتري نطلق على العلاقة القائمة اصطلاح المنشأة. وداخل المنشأة يقوم الأشخاص بعمل ما يُطلَب منهم.

3–تفسير قيام المنشأة من خلال فكرة تكلفة المبادلة :

أجاب كوز (Coase) عن سؤال **لماذا توجد المنشآت** في مقال 1937 بِـ : **إخفاق السوق يُؤَدِّي إلى ظهور (إنشاء) المنشآت.**
يتجلَّى تبرير كوز لسبب إحلال المنشأة محل السوق، من خلال معاينة أحدثت القطيعة مع المدرسة التقليدية للاقتصاد الجزئي. ذلك أنَّ اللجوء للسوق وبالتالي التنسيق بواسطة الأسعار يُولِّد تكاليفاً معينةً، في حين أنَّ التنسيق الداخلي للمؤسسة هو تنسيق مفروض من شأنه تحقيق الاقتصاد في التكاليف.

وفي تحليله لتكاليف الصفقة التي تتسبَّب 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 والطالبون 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 مرتفعا.

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. إنَّ أهمَّ افتراض لهذه الرؤية التقليدية أنَّ جميع من في السوق يقومون بجمع المعلومات، وتنفيذ وأداء الحسابات، وإعادة توزيع المعلومات، وتنفيذ وأداء الحسابات، وإعادة توزيع المعلومات بشكل كفء 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**[2]" ، يمكن تصنيف التكاليف المستعمَلة في السوق إلى ثلاثة فئات هي:

أ. **تكاليف البحث والإعلام** : فمثلاً إذا أردت أن تشتريَ سلعةً فلا بدَّ أن تجمع معلومات كافية عن مختلف العروض والتحرُّك بين مختلف المتعاملين، ومحاولة المقارنة بينهم، و هو أمر يتطلَّب معرفة قد لا تكون متوفرة مجَّاناً (**المعلومة ليست مجانيَّة**).
ب. **تكاليف مفاوضات العقود** : إذ تتطلَّب المعاملات عقوداً تكون معقَّدة في أحيان كثيرة تتضمَّن الكميَّة، الزمن، النوعية والثمن.
ت. **تكاليف إبرام العقود (الحماية والرقابة والمتابعة)**: فإذا تمَّ العقد فيجب احترامه وتطبيقه بمنظومة قانونيَّة.

ويلخص كوز (Coase) رأيه في أنَّه أمام المتعاملين في العالم الحقيقي خياران أو وسيلتان للتنسيق هما السوق والمنشأة، واللتان تُشكِّلان معاً الهيكل المؤسَّسي للنظام الاقتصادي، فالسوق يُؤمِّن آلية تنسيق لا مركزية لنظام السعر، بينما المنشأة هي طريقة تنسيق ثابتة قائمة على النفوذ حيث مركزية السلطة. و عليه فإنَّ نظام السعر تلاشى وحلَّ محله نظام السلطة حيث أنَّ الأهمية الاقتصادية صارت للمنشأة بدل السوق لأنها تتحكَّم في تخفيض تكاليف معاملاتها (صفقاتها). لكن يُؤخَذ بعين الاعتبار أنَّ المنشأة كلما كانت كبيرة ومعقَّدة صَعُبَ التنسيق الفعَّال للسلطة وللأنشطة. فالاختيار بين السوق و المنشأة يتحقَّق بمقارنة تكاليف الصفقات وتكاليف التنظيم الداخلي لتلك المنشآت.

***مالعمل إذن ؟**

- **مادامت تكاليف السوق أقلّ من تكاليف إنشاء منشأة إذن نفضِّل السوق.**
- **عندما تصبح تكاليف السوق أكبر من تكاليف إنشاء منشأة إذن ننشئ منشأة.**

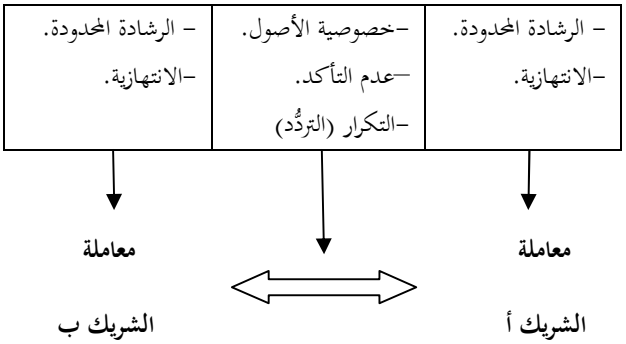
➢ **أي أنَّ المنشأة هي بديل للسوق.**
➢ **المنشأة توجد وتنمو ما دامت تكاليفها أقلّ من تكاليف المعاملات (تكاليف السوق).**
➢ **من مهام المدير أن يخفِّض تكاليف المنشأة.**

[2]- المقصود بتكلفة المعاملة أو تكلفة المبادلة (Transaction Cost) هي كافة التكاليف التي يتحمَّلها الأطراف في سعيهم إلى إقامة وتنفيذ اتفاقيات وعقود، أو هي تكلفة التعاقد في السوق.

II. تحليل أوليفر وليامسون (Oliver E.Williamson)[3]لنظرية تكاليف المعاملات (الصفقات)

تمهيد: في وقت لاحق، طوَّر ويليامسون إطارًا تفصيلياً لنظرية تكاليف المعاملات[4]، يستند إلى افتراضين اثنين للسلوك البشري (**الرشادة المحدودة أوالعقلانية المقيَّدة و الانتهازيَّة**) وثلاثة أبعاد رئيسيَّة للمعاملات (**خصوصية الأصول، عدم التأكُّد و التردُّد أو التكرار**) كمصادر أساسيَّة لتكاليف المعاملات. (أنظر الشكل الموالي)

الشكل رقم 02 : مصادر تكاليف المعاملات



حسب (وليامسون)، تفترض نظرية الصفقات أنَّ المؤسسات تختار الهياكل التنظيمية وأساليب العمل الاقتصادية التي تُمكِّن من أداء العمل ومتابعته ومراقبته وتقويمه والوفاء بالعقود والاتفاقات المتعلقة بالمعاملات. حيث تقوم التنبؤات المتعلقة بطبيعة هيكل العمل الحاكم الذي ستتبنَّاه المؤسسة على العقلانية المقيدة (الرشادة المحدودة) وانتهاز الفرص بمعنى السعي إلى تحقيق المصالح الشخصية بشيء من الدهاء الإداري. **ويعني هذا أنَّ المشكلة الرئيسية التي ينبغي أن تتصدَّى لها المؤسسات هي كيفية تصميم الهياكل الإدارية التي تستفيد من الرشادة المقيَّدة مع الحرص على حماية المؤسسة من الانتهازية المضادة. ولحلِّ هذه المشكلة ينبغي إيجاد عقود ضمنية وصريحة من أجل أداء ومراقبة وتعديل العمل.**

أوَّلا: العقود غير التامَّة

قام (وليامسون) **بإدماج كل من أفكار كوز (Coase) في ما يخصّ تكاليف المعاملات مع فكرة الرشادة المحدودة لِـ : سايمون Simon**

نقص المعلومات + عدم التأكد بالنسبة للعقود ⟵ العقود غير تامَّة

***الرشادة المحدودة:** يقدم وليامسون سبباً للارشد المؤسسة في محدوديَّة 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 أنَّ 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[5]

بما أن **العقود غير تامة** فإنَّه : 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 التقليص من هذه المخاطر والتقليص من ظاهرة الانتهازية.**

---

[3]- **أوليفر وليامسون** اقتصادي أمريكي (27 سبتمبر 1932)، حائز على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية عام 2009 بالمشاركة مع إلينور أوستروم .وُلد في ولاية ويسكنسن الأمريكية وهو يعمل في جامعة كاليفورنيا في بيركلي منذ 1988 حصل عام 1963 على درجة الدكتوراه من جامعة كارنيجي ميلونفي مدينة بيتسبرج بولاية بنسلفانيا ويدرس في جامعة كاليفورنيا في بيركلي.

[4]– أُعيدت نظرية تكاليف المعاملات من طرف ويليامسون سنة 1975، ثم عرفت تغييرات كبيرة سنة 1985، كانت تلك مرحلة إعادة النظر في مبادئ قديمة للتسيير موروثة عن تايلور، فايول،...الخ.

[5]– للانتهازية شكلين : – الغش قبل إتمام الصفقة (الصفقة على منتوجات رديئة). – الغش في مرحلة تنفيذ الصفقة (عدم الوفاء بالالتزامات).

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

رابعاً : 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 : تُحدِّده قدرة المؤسسة على تقليص تكاليف المعاملات.

يتَّبع وليامسون خطوتين:

الخطوة الأولى: القرار بالصنع أو بالشراء.

الخطوة الثانية: إعداد الهيكلة المناسبة (التي تُقلِّص 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:

- **خصوصيَّة الأصول**: نقول عن أصول أنها نوعية (خصوصية) عندما توافق استثمارا مستديماً، و يجب أن تضطلع لدعم معاملة خصوصية، وهذا الاستثمار لا يكون مرتبطا بصفقة أخرى غير الصفقة المشار إليها.
  - **الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي يمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي أصول قابلة لإعادة الانتشار.**
  - **الأصول التي تستعمل في نشاط معين والتي لا يمكن استعمالها في أنشطة أخرى هي أصول ذات خصوصية.**
  - **كلما زادت خصوصية الأصول كلما زادت تبعية المؤسسة لصاحب هذه الأصول.**
  - **تكون هذه التبعية خطيرة عندما يتعلق الأمر بمعاملات طويلة المدى.**
- **التكرار**: يصف التكرار عدد مرات إجراء معاملة محددة.
  - ✓ كلما زاد تكرار المعاملة كلما ارتفع الارتياب وزادت المخاطر.
- **بالاعتماد على خصوصية الأصول والفرضيات السلوكية (الرشد المحدود+الانتهازية)، أعدَّ ويليامسون مصفوفة المعاملات.**
- **مصفوفة المعاملات:**

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

+ تعني موجود **0 تعني غير موجود**

ب– تحديد نمط إدارة المعاملة:

1. **التخطيط**: في حالة وجود الانتهازية، تُحرَّر العقود بدقة حتى تشمل أكبر قدر من الاحتمالات، خاصة وأن الرشد المتبع هنا هو الرشد المطلق. **يعتمد التعامل هنا على التخطيط.**
2. **الوعد**: عند غياب الانتهازية، تسود الثقة، ويكتفي الطرف الأول **بوعد** الطرف الثاني.

3. **المنافسة:** عندما يكون الرشد المحدود سائداً، والانتهازية موجودة، وفي حالة **عدم خصوصية الأصول يكون التعامل حسب السوق**.
4. **الحوكمة:** عندما يكون الرشد المحدود سائداً، والانتهازية موجودة، وفي حالة **خصوصية الأصول** فالعلاقة هنا هي **علاقة حوكمة. لقد** عرَّف وليامسون الحوكمة على أنها الإطار التعاقدي الواضح (أي يتم آلياً) 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 يتعلق باستغلال الموارد المتاحة لديها بما يحقق أفضل المنافع الممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة.

❖ **مصفوفة العقود:**

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

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

من هذه المصفوفة يظهر ما يلي:

- **القرار بالشراء:** في حالة **عدم خصوصية الأصول** (عقد كلاسيكي). وتُسمَّى الهيكلة في هذه الحالة بهيكلة 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 كشراء 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: (الهيكلة الموحدة)** في حالة **الخصوصية العالية والتكرار القوي**.

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

أستاذي المقياس : د.سمية دربال – أ.سامي بن خيرة