



## النظرية الخامسة : نظرية تجذر المسيرين

أولاً : مقدّمة أبرزت نظريّات عديدة من بينها نظرية الوكالة التضارب في المصالح الذي قد يحدث بين مختلف الأطراف في المؤسسة، وعلى وجه الخصوص بين المسيرين والمساهمين بحيث لكل طرف أهداف شخصية خاصة به. وقد افترضت هذه النظريات أن للمدير سلوكاً سلبياً. إنّ نظرية تجذر المسيرين تقترح إطاراً نظرياً يسمح بإعطاء الاعتبار اللازم لأهمية الأفراد في الفكر الإداري، وهي تُفسّر لماذا هناك بعض الأشكال التنظيمية الغير ناجعة تستمر في الوجود في ظلّ وجود أسواق يُفترض أنّها تنافسية. كما تُفسّر أيضاً كيف يمكن استخدام آليات، يُفترض أنّها تُساهم في تعظيم كفاءة المؤسسات من طرف المسيرين من أجل إرساء جذورهم في المؤسسة لتثبيت مناصبهم. بصفة عامّة تصرّفات المسيرين داخل المؤسسة يمكن أن تأخذ صفتين فإمّا أن تكون ايجابية أو سلبية ويتمّ التعامل معها وفقاً لما تحمّله من تطوير للمؤسسة في حالة ما إذا كانت ناجعة وفعّالة أو إعاقته في بعض حالات وجود التلاعب والغش.

يُعتبر المسير ركيزة إجراء اتخاذ القرار في المؤسسة، كما أنّ له القدرة على إحداث عدم التماثل في المعلومات، وبإمكانه أخذ القرار بعدم زيادة ثروة المساهمين وتقوية مكانته الداخلية، وهذا ما يجعله متجذراً في المؤسسة ولا يمكن عزله بسهولة من قِبَل المساهمين أو من قِبَل مجلس الإدارة. جاء بنظرية التجذر كل من الأمريكيين أندري شليفر<sup>1</sup> و روبرت وارد فيشني<sup>2</sup> (Andrei Shleifer and Robert Ward Vishny) سنة 1989 اللذان لاحظا أنّ المسير له إمكانية الالتفاف حول آلية المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة. حسب رأي (شليفر و فيشني) يمرّ سياق التجذر بتحقيق الاستثمارات الخصوصية، إذ يركّز المسيرون على المشاريع ذات العلاقة المباشرة مع طبيعة تكوينهم أو خبرتهم حتى ولو لم تكن هذه المشاريع بالضرورة مربحة للمؤسسة، بحيث تسمح هذه الاستثمارات بإمكانية إبقاء المسير على رأس هذه المؤسسة لفترة طويلة، ويصبح من الصعب تعويضه بمسير آخر.

### ثانياً : تعريف التجذرية

تُعرّف التجذرية بأنّها : "نسق أو سياق متكوّن من شبكة علاقات رسمية أو غير رسمية والتي يتمكّن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته، وبالتالي مساهميه، فحالة التجذر هنا لا تُشكّل حالة جامدة أو ثابتة".

بالرجوع إلى مصطلح " التجذرية " فهو يمثل في اللغة الانجليزية Entrenchment وترجمتها للغة العربية هي الاستحكام، أمّا في اللغة الفرنسية Enracinement وتُترجم تجدير. إنّ الاستحكام نابع من التحكّم والإمساك بزمام الأمور والذي يُعبّر عن استحكام المدير بزمام الأمور في مؤسسته ومحيطه، في حين أنّ مصطلح التجذرية يُشير إلى أنّ المدير يبعث بجذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه، فكلّما كانت الجذور عميقة كلّما كان موقعه أصلب وأمتن وكان من الصعب اقتلاعه. من خلال ما سبق يظهر أنّ اختيار مصطلح التجذرية أبلغ في وصف الحالة التي يكون فيها المسير وذلك في تثبيت مكانه.

إنّ مفهوم التجذر يُعطي في الحقيقة نوعين من الإستراتيجيات:

- الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى الانسجام مع المحيط.

<sup>1</sup> - أندري شليفر : من مواليد 20 فبراير 1961، اقتصادي أمريكي روسي وأستاذ علوم الاقتصاد بجامعة هارفارد، حيث قام بالتدريس منذ عام 1991. يعمل في ثلاثة مجالات: تمويل الشركات (حوكمة الشركات، والقانون والتمويل)، واقتصاديات الأسواق المالية (الانحرافات عن الأسواق الفعالة)، واقتصاديات التحول.

<sup>2</sup> - روبرت وارد فيشني : (مواليد 1959) اقتصادي أمريكي، وأستاذ في العلوم المالية في كلية بوث للأعمال بجامعة شيكاغو.

- الإستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى وضع موانع من أجل دفاع المسير عن مكانته، أو ما يسمّى بالإستراتيجية الوقائية أو الدفاعية.

### ثالثاً : أنواع سُلوك المسيرين داخل المؤسسة

بصفة عامة قد يقوم المسيرون بأنشطة معينة واختيار استثمارات قد تكون بناءً على سلوك احتيالي، الهدف منه هو تحقيق مصلحة شخصية أو مصلحة المؤسسة، ونجد ثلاثة أصناف من الأنشطة المستخدمة (ثلاثة أنواع من التلاعب بالمعلومات) هي:

- انحياز الرؤية: حيث يعمل المسير على تحسين مؤشرات الأداء على المدى القصير.
- قرار التفضيل: وفيها يقوم المسير بتعجيل وصول الأخبار السارة وتأجيل وصول الأخبار السيئة.
- التقليد والتجنب: ويكون ذلك بمحاكاة (تقليد) القرارات المتخذة من طرف أفضل المسيرين (ذوو الشهرة)، وتجنب الإجراءات المتخذة من قبل أسوأ بالمسيرين.

### رابعاً : استراتيجيات التجذّر

إنّ نظريّة التجذّر تقوم على فكرة أنّ المسيرين يقومون بتطوير استراتيجيات الاحتفاظ بمكانتهم داخل المؤسسة وإبعاد المنافسين المحتملين، وذلك يجعل عملية استبدالهم مكلفةً للمؤسسة التي ينتمون إليها، فالمسيرون يستخدمون موارد المؤسسة لترسيخ وزيادة قوتهم ورفع من مزاياهم (مثل استقلالية العمل، الأمن الوظيفي، زيادة الأجور،... الخ).

إنّ استراتيجيات تقييد آليات الرقابة من خلال التجذّر متعدّدة الأوجه، والدراسات تُحدّد ثلاثة معايير رئيسية لتجذّر المسيرين هي:

#### 1- التجذّر والفعالية: صنّف جيرارد شارو (G.Charreaux) إستراتيجية تجذّر المسيرين وفق هذا المعيار إلى :

أ- التجذّر المضاد للفعالية: ويقوم على التلاعب بالمعلومات، والرقابة على الموارد. قد تكون هذه الإستراتيجية هي الإستراتيجية المفضّلة لتجذّر المسيرين، حيث وجد كل من إلدن وستيغليز (Eldin et Stigliz) في 1992 أنّ المسيرين يسعون لتعظيم الدخل، ويستخدمون مزاياهم الإعلامية لرفع أجورهم بما يتناسب مع تعظيم الدخل، ويفعلون ذلك عن طريق القيام باستثمارات تعتمد على معلومات يملكها المسيرون نتيجة عدم تماثل المعلومات، الأمر الذي لا يُحفّز على استبدال المسيرين الحاليين، بالإضافة إلى ذلك قد يسعى المسيرون إلى جعل فهم المعلومات معقّدة جداً باستخدام وسائل مختلفة مثل: تعديل الهياكل القائمة، تطوير عقود ضمنية مع جميع الشركاء في المؤسسة.

ب- التجذّر المطابق للفعالية: والذي يكون عن طريق الاستثمارات النوعية (الخصوصية) للمسيرين. إنّ الاستثمارات النوعية<sup>3</sup> تمثّل مصدراً للمداخيل التي تُفيد المؤسسة، تسمح الاستثمارات النوعية للمسيرين بالإفلات من رقابة المساهمين بمتابعة وربط المردودية بوجودهم، الأمر الذي يؤدي إلى تدنيّة خطر تنحيتهم وتنمية أيضاً مكافآتهم غير المادية ومحيطهم التسييري.

#### 2- التجذّر التنظيمي والسوقي: أقرّ قوماز (Pierre-Yves Gomez) سنة 1996 بوجود صيغتين من هذا المعيار :

أ- التجذّر التنظيمي: ويشتمل على حالات يوجه فيها المسيرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيداً، ويُمكنهم ذلك من وضع سياسة أجور مقبولة للمستخدمين بهدف ضمهم لمقاومة مصالح المساهمين.

ب- التجذّر السوقي: يُعتبر أسلوباً آخر من انتهازيّة المسيرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمؤسسة.

#### 3- إستراتيجية التلاعب والتقييد: وقد تمّ الإشارة إليها أعلاه.

<sup>3</sup> - يقال عن الاستثمار أنه نوعي (خصوصي) عندما يتعرّض لنقص في القيمة في حال مغادرة المسير للمؤسسة.

حسب باكيروت (Paquerot) تُوجد دورة حياة للمسيرين ولأثر الأنشطة التي يُنفذونها، فكل مسير له طموحاته الخاصة، فالمسير عندما يصل إلى وظيفته الجديدة يتحمل ضغوطات، لكن بتراكم السلطة يتحلص تدريجياً من القيود المفروضة عليه، تتضمن دورة حياة المسير ثلاثة مراحل هي:

**1) مرحلة التثمين :** تُعتبر من أصعب المراحل في حياة المسير، إذ يتوجب عليه في بداية تعيينه إثبات نفسه أمام المساهمين ومختلف الأطراف الأخرى وكسب ثقتهم، علماً أنه يمكن استبداله بمسير آخر متواجد في سوق المنافسة. هذا المسير الجديد لا يمتلك المعرفة الكافية بالمؤسسة، ولا القدر الكافي من السلطة على افتراض أنه لم تُنح له الفرصة بعد لتكوين علاقات. ففي هذه المرحلة، المسير الذي يستفيد من الحقوق الممنوحة له مقابل منصبه الجديد يتبنى سلوكاً عادياً يهدف إلى احترام مصالح المؤسسة. فهو يسعى إلى تعزيز سلطته، كسب الاحترام... الخ، وهذا ما يمكن تسميته بالتجذر الحيادي.

**2) مرحلة تقليل وسائل المراقبة :** في هذه المرحلة يتم الاهتمام بالاستثمارات المنجزة أو بالقرارات المتخذة التي قد تمنح المسيرين سلطةً تقديريةً مهمةً. والمسير في هذه الحالة قد يُبرم عُقوداً سريّةً أو ضمنيةً (غير معلنة). هذا الإجراء قد يخلق هيكلًا تنظيمياً معقداً، وقد يعمل على توسيع حجم المؤسسة. كما يمكن للمسيرين أيضاً تجنب اتخاذ بعض الإجراءات مثل إعادة الهيكلة التنظيمية التي قد تضعه في مواقف صعبة في مواجهة العاملين.

**3) مرحلة زيادة الاستهلاك :** في هذه المرحلة يستطيع المسير إدارة المؤسسة كما يرغب بشرط أن يُوقّر للمساهمين والشركاء في المؤسسة مردوديةً كافيةً. حيث غالباً ما يقوم المسيرون في هذه المرحلة باتخاذ القرارات والقيام باستثمارات تخدّم مصالحهم الشخصية دون أن تكون بالضرورة مربحةً لباقي الشركاء. وفي هذا الإطار أوضح (وليامسون) أن المسيرين قد يقومون ببعض النفقات التي لا تُحسّن بالضرورة الإنتاجية، وعلى المسيرين في هذه المرحلة التركيز على محفزين أساسين هما:

- ضمان بقاء المؤسسة مما يسمح لهم بالاستمرار في تحقيق المداخيل.
- ضمان مستوى استقلالية مرتفع (مثلاً: اتخاذ قرار بعدم اللجوء للتمويل الخارجي من طرف البنوك لكي لا تمارس هذه البنوك ضغطاً على المسيرين).

### سادساً : هل تجذر المسيرين يحقق الأداء للمؤسسة ؟

يعتبر منظرو هذه النظرية أن التجذر له أثر سلبي على المساهمين، ويمكن أن يُسبب تكاليفاً عاليةً عليهم، هذا من جهة. لكن من جهة أخرى يمكن أن يكون التجذر ذا ميزة إيجابية، وهو كونه يُريح المؤسسة شبكة العلاقات الضرورية مع محيطها.

يرى كاستانياس وهلفات (Castanias et Halfat) أن التجذر يهتم أكثر بثبات المسيرين وإعطائهم ضماناً للحفاظ على مكانتهم التي تُربحهم جزءاً من القيمة التي شاركوا في إيجادها. المسيرون لا يقبلون زيادة القيمة إلا في حالة اليقين أنها لا تؤدي إلى ترك مكانتهم واستبدالهم بمسيرين منافسين. فمثلاً المسير الذي لا يستطيع التجذر في المؤسسة ويمكن استبداله بسرعة لا يقوم بوضع برنامج للبحث والتطوير التي تحمل نتائج على المدى الطويل. كما يُضيف هلفات ولاركر (Halfat et Larcker) أن المسير الذي ليس له إمكانية في التجذر يؤدي إلى تخفيضه لاستثماره في الجانب الرأسمالي البشري الخاص بالمؤسسة وهذا غير ملائم لمصالح المساهمين.

في الأخير، نستخلص أن الإفراط في تطبيق آليات الرقابة على المسيرين يُعدُّ مُضراً لتعظيم القيمة في المؤسسة وللمساهمين خصوصاً، لذا يجب وضع آليات للحكومة تُرَوِّد المسؤولين عن إدارة المؤسسة بمستوى استقلالية في التصرف، والذي يسمح بدوره في تحقيق أفضل إرضاء لمصالح مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة.