
تكاليف الوكالة فى المنظمات الحكومية المصرية

Agency Costs in the Egyptian Governmental Organizations

دكتور/ محمد عبده مصطفى

إستاذ التمويل والاستثمار

كلية التجارة جامعة عين شمس

mohamedmoustafa7@hotmail.com

ملخص

هذه الدراسة تتطرق من أن إفتراضات نظرية الوكالة Agency Theory التى تم تنميتها على الشركات المساهمة تنطبق على المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام فى مصر ومن ثم فهذه المنظمات الحكومية تعاني من مشاكل الوكالة Agency Problems التى تؤدى الى وجود تكاليف الوكالة Agency Costs التى تمثل بدورها تآكل فى ثروة الشعب بإعتباره المالك الأسمى. ولقد إستخدمت الدراسة منهج تحليلى مقارنة حيث قامت بتحليل تكاليف الوكالة فى المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام فى إطار مقارنة مع ما هو موجود فى شركات القطاع الخاص كما جاء فى أدب الوكالة مع التوضيح بأمثلة لكل نوع من تلك التكاليف ثم تقديم توصية أو أكثر للتخلص من تكاليف الوكالة أو على الأقل تخفيضها بما يساعد على الإصلاح الإقتصادى والإدارى لتلك المنظمات الحكومية ومن ثم إصلاح الإقتصاد المصرى. ولقد شملت تكاليف الوكالة التى تم تحليلها: تكلفة الإنفاق البذخى Perquisites، تكلفة إستغلال المناصب الإدارية Opportunistic Behavior، تكلفة عدم أداء المديرين لواجباتهم Shirking، تكلفة رقابة المديرين Monitoring Costs، وتكلفة الحوافز والمكافآت للمديرين Mangerial

Compensation، وتكلفة التسبب Leniency، بالإضافة الى مشكلة عدم إختيار المديرين المناسبين بإعتبار أن ذلك يؤدي لزيادة جميع أنواع تكاليف الوكالة.

مقدمة

الإقتصاد المصرى يعانى من مشكلات هيكلية ليست وليدة الوقت الحالى وإنما هى متراكمة منذ الستينيات وزادات حدتها بعد ثورة يناير 2011 وما صاحبها وأعقبها من عدم إستقرار سياسى وإقتصادى، وتتمثل تلك المشكلات فى العجز فى الموازنة العامة للدولة، وتزايد كل من الدين الداخلى والخارجى، والعجز فى الميزان التجارى نتيجة زيادة الواردات على الصادرات ومن ثم إنخفاض قيمة الجنيه المصرى مقابل العملات الأجنبية، وضعف معدل النمو الإقتصادى وإرتفاع نسبة البطالة الصريحة والمقنعة، وإرتفاع نسبة التضخم بالمقارنة مع المستوى العام للأجور، ووجود نسبة كبيرة من الإقتصاد غيرالرسمى والتفاوت الشديد فى الدخل.

ولقد شهدت السنوات القليلة الأخيرة تغييراً هيكلياً فى أساليب الإصلاح الإقتصادى وتمثل ذلك فى تغييرقانون العاملين فى الدولة والأجهزة الحكومية وإستبداله بقانون العمل المدنى، وتغييرقوانين الإستثمار، والتقليص التدريجى للدعم الموجه للسلع والخدمات مثل البنزين والكهرباء، ومحاولة توصيل الدعم لمستحقيه وتعويم الجنيه المصرى مقابل العملات الأجنبية و رفع سعرالفائدة على الودائع بالجنيه المصرى وزيادة الإعتماد على الديون الداخلية من خلال أذون وسندات الخزانة وكذا الديون الخارجية من خلال قرض البنك الدولى وغيره، ولقد صاحب ذلك إرتفاع مستوى كل من إحتياطى النقد الأجنبى والتضخم بدرجة غير مسبوقة.

إصلاح الإقتصاد المصرى يعتمد على الإصلاح الإقتصادى والإدارى لكل من القطاع الخاص والقطاع العام والمنظمات الحكومية، وهذا البحث ينصب على الأخيرة فى ظل إفتراض مؤداه أن الجهاز الإدارى الحكومى يلعب أدوارهاً تلعب دوراً مؤثراً فى القيام بمسؤولياته وكذا إصلاح القطاع الخاص ومنهادورالرقيب Regulator ودورالمسهل Facilitator، بجانب تقديم الخدمات الحكومية وإنتاج وتوزيع بعض السلع والخدمات، ولقد جرت محاولات كثيرة لإصلاح المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام فى مصر.

تهدف هذه الدراسات الى المساهمة فى محاولات الإصلاح الإقتصادى والإدارى للمنظمات الحكومية من خلال إستخدام إحدى النظريات الإقتصادية والإدارية للمنشأة وهى نظرية الوكالة Agency Theory التى تتحدث عن المشاكل والتكاليف التى تنشأ من وجود علاقة الوكالة وهى علاقة بين طرفين أحدهما مالك المال ويسمى الأصيل Principal والآخره من يدير المال بالنيابة عن الأصيل ويسمى الوكيل Agent، وتتجلى مشكلة الوكالة فى الشركات المساهمة Corporations حيث تتوفر فيها الإفتراضات التى تقوم عليها تلك النظرية أكثر من غيرها من الأشكال الأخرى للمنشآت والمنظمات.

وأهم إفتراضات نظرية الوكالة و التى تعتبر بمثابة أسباب مشاكل الوكالة: إنفصال الملكية عن الإدارة، تعارض المصالح بين الطرفين، عدم تماثل المعلومات بين الطرفين، إختلاف الطرفين من حيث الإتجاهات نحو المخاطرة حيث أن

المديرين أكثر كرهاً للمخاطرة من الملاك، المديرين لديهم أفق إستثمارى أقصر مما لدى الملاك، والملاك لا يستطيعون رقابة المديرين بأنفسهم، وأخيراً الوازع الإخلاقى لن يحول دون قيام أحد الطرفين بتحقيق مصالحه على حساب مصالح الطرف الآخر وهذا ما يطلق عليه مصطلح Moral Hazard.

إذا توافرت الإفتراضات السابق ذكرها فإن الشركة سوف تعاني من مشكلة الوكالة للملكية^٢ Equity Agency Problem حيث سيحاول المديرين تعظيم مصالحهم على حساب مصالح الملاك، وإذا حدث ذلك فإن نظرية الوكالة تتوقع وجود تكاليف وكالة Agency Costs يتحملها فى النهاية الملاك ومن ثم تمثل إنحرافاً عن هدف تعظيم ثروتهم، وتكاليف الوكالة صعبة القياس، وتتضمن أشكالاً وصور عديدة وهناك إختلاف على ذلك، وسوف نعرض لها بالتفصيل فى إطار تحليلى مقارنة بين الشركات الخاصة وتلك الحكومية والعامة فى مصر وذلك للتخلص منها أو تخفيضها و من ثم زيادة كفاءة تلك المنظمات^٣.

وجدير بالذكر أن هذا البحث يعتبر تكملة لبحثين سابقين، البحث الأول هو (مصطفى، 2015a) وفيه تناول الباحث الأفكار الأساسية للنظريات الإقتصادية

^٢ هناك نوع آخر من مشاكل الوكالة تسمى مشكلة الوكالة للديون Debt Agency Problem حيث يكون الأصيل صاحب المال هو المقرض سواء بنوك أو حملة سندات فى حين أن المقرض هو الوكيل و تظهر تلك المشكلة عندما تحاول الشركة المقرضة تعظيم مصالحها على حساب مصالح المقرض، ولن نتحدث عن هذه المشكلة برغم أهميتها فى ذاتها و كذا لتفاعلها مع مشكلة الوكالة للملكية.

^٣ تفاصيل نظرية الوكالة يمكن أن تجدها فى (Ross (1973), Jensen and Meckling (1976), Eisenhardt (1989), Shleifer and Vishny (1997), Linder and Foss (2013),

الرئيسية للمنشأة لأن فهم تلك النظريات وكذا الأسواق التي تعمل من خلالها المنشآت يمكن أن يساهم في زيادة كفاءة المنشآت سواء عامة أو خاصة بما ينعكس إيجاباً على الإقتصاد المصرى، وخلص الباحث الى إمكانية الاستفادة من كل نظرية، ولكنه توقع أن تلعب نظرية الوكالة الدور الأقوى والأهم فى الإصلاح الإقتصادى والإدارى المنظمات العامة الحكومية فى مصر.

وفى البحث الآخر (مصطفى، 2015b) توصلنا الى أن إفتراضات نظرية الوكالة قابلة للتطبيق على المنظمات العامة الحكومية وشركات القطاع العام فى مصر ولكن بصورة أكثر تعقيداً لأن هناك تعدد فى الأصلاء وهم جميع أفراد الشعب وتعدد فى الوكلاء وهم جميع المديرين فى المستويات المختلفة بدءاً بالوزراء والمحافظين وصولاً لأدنى مستوى من المديرين فى كل منظمة حكومية وشركة قطاع عام، كما أن جميع المديرين هم أيضا ملاك ، بل أكثر من فإن مشاكل وتكاليف الوكالة فى تلك المنظمات لا تقتصر على المديرين بل تشمل أيضا العاملين فى غير المناصب الإدارية و الذين هم أيضا ملاك و قوانين العمل تحميهم بدرجة كبيرة.

وبالإضافة لكل ما سبق هناك رقباء متعددون على المديرين وهؤلاء يشملون الرقباء فى المستويات الإدارية المختلفة داخل كل منظمة ومن داخل الوزارة أو المحافظة التابع لها المنظمة أو الشركة وذلك بإعتبار أن الرقابة هى جزء أساسى من عمل المديرين، وهناك رقباء خارجيين ممثلين فى ثلاثة أجهزة رقابية قومية هى مجلس النواب وهيئة الرقابة الإدارية والجهاز المركزى للمحاسبات.

ومن منطلق صلاحية نظرية الوكالة لأن تستخدم كإطار عام لفهم أداء تلك المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام فى مصر ومن ثم إمكانية أن تساهم فى

التخلص من أسباب ضعف الكفاءة الأقتصادية والإدارية، وبالتالي المساهمة فى الإصلاح الإقتصادى والإدارى لتلك المنظمات والشركات، فإن هذا البحث يهدف التى التعرف على تكاليف الوكالة Agency costs التى تترتب على مشاكل الوكالة Agency Problems فى المنظمات الحكومية والعامه فى مصر فى إطار مقارنة بينها و بين شركات القطاع الخاص.

هذا مع العلم بأن تكاليف الوكالة يتحملها فى النهاية الملاك أى الشعب ومن ثم فهى تمثل إهداراً لثروة المجتمع، كما أنه من ناحية اخرى فإن تكاليف الوكالة تشمل التكاليف المرتبطة بطرق علاج مشكلة الوكالة والتى تدور بين الجزرة ممثلة فى الحوافز التى يتم إعطائها للمديرين بغرض تقريب مصالح الملاك والمديرين، والعصا ممثلة فى الرقابة على المديرين وفرض عقوبات قد تصل الى حد إنهاء وظيفتهم فى حالة إنحرافهم عن تعظيم ثروة الملاك، وأخيراً فإننا سوف نحاول الإستفادة من فكرتطبيقات حوكمة الشركات Corporate Governance بإعتبار أن أحد أهم أغراضه هو علاج مشكلة الوكالة والحد من تكاليف الوكالة^٤.

وجدير بالذكر أن جنسن وميكلنج (1976) Jensen and Meckling فى نموذجهما الشهير قسما تكاليف الوكالة الى الأنواع الثلاثة التالية: تكلفة رقابة الملاك للمديرين Monitoring Costs، تكلفة التقييد Bonding Costs والخسارة المتبقية

^٤ هذا منظور ضيق لمفهوم حوكمة الشركات من منظور نظرية الوكالة وعلم التمويل، لكن هناك مفهوم واسع لحوكمة الشركات من منظور نظرية أصحاب المصالح Stakeholders Theory ووفقاً له فإن هدف حوكمة الشركات علاج المشاكل الناجمة عن تعارض المصالح بين أى طرفين من أصحاب المصالح والذين يشملون بجانب الملاك و المديرين كل من الدائنين والعاملين والعملاء والموردين والجهات الرقابية الحكومية، لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى: مصطفى (2006)

Residual loss، ولكننا سوف نتبنى هنا تقسيم آخر من واقع الدراسات النظرية ونتائج الدراسات التطبيقية فى أدب الوكالة، ووفقاً لهذا التقسيم فإن تكاليف الوكالة تشمل: الإنفاق البذخى، تكاليف إستغلال المنصب، عدم أداء المديرين لواجباتهم، تكلفة رقابة المديرين، تكاليف الحوافز والمكافآت التى يتم منحها للمديرين، و نضيف لأنواع السابقة تكاليف التسيب التى تتفرد بها المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام.

وجدير بالذكر أن أدب الوكالة يشير الى أن أحد أسباب مشكلة الوكالة هو إختيار الملاك لمديرين غير مناسبين من البداية بسبب عدم تماثل المعلومات، ولذا فسوف نتناول هذه الجزئية قبل تناول الأنواع المختلفة لتكاليف الوكالة، وأخيراً نود الإشارة الى أن الباحثين فى مجالات العلوم السياسية والإدارة العامة يطلقون على تكاليف الوكالة فى المنظمات الحكومية لفظ الفساد Corruption خاصة إذا إرتبطت بالرشوة Bribery والإبتزاز Extortion وممارسة الوساطة والمحسوبية للأصدقاء Cronyism والمقربين Nepotism، أنظر مثلاً (Locatelli et al (2017), Fjeldstad and Isaksen (2008).

وقبل أن نبدأ فى عرض الدراسة قد يكون من المناسب توضيح نقطة هامة للرد على إعتراض من جانب بعض المديرين فى القطاعين العام والخاص مؤداه أن نظرية الوكالة وماتترتب عليه من مشاكل وتكاليف الوكالة لا تنطبق على جميع المديرين، ونطمئن المديرين الشرفاء بأن هذا الإعتراض مقبول حيث أن هناك نظرية إدارية هى نظرية الضيافة Stewardship Theory لا ترى تعارض فى المصالح

بين المديرين والملاك وترى أن المديرين يؤدون واجبههم بأمانة وكفاءة Daivs et al (1997).

وأخيراً هناك نقطة هامة نود الإشارة إليها فعندما ينتهي القارئ من هذه الدراسة فربما يطالب بوجود بيانات وأرقام تدعم ما توصلنا إليه من تحليل، والباحث يتفق جزئياً مع ذلك و يرفضه جزئياً بسبب غياب البيانات والمعلومات وهذه أحد المشاكل الهامة التي تؤثر سلباً على تحليل أداء المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام في مصر والتي يرى الباحث أنها جزء من مشكلة الوكالة حيث أن المديرين المستفيدين من الأوضاع الحالية ليس من مصلحتهم وجود بيانات دقيقة عما يدور في تلك المنظمات ولعل ذلك أحد أسباب وجود الصناديق الخاصة، و نختم هذه الجزئية بأن مشكلة البيانات والمعلومات هي جزء من مشكلة الإقتصاد الخفي Hidden Economy الذي يمثل نسبة كبيرة من الإقتصاد المصري.

أولاً/عدم إختيار المدير (الوكيل) المناسب من قبل الملاك

Choosing the Inappropriate Manager

نظرية الوكالة ترى أن أحد أسباب مشاكل الوكالة ومن ثم تكاليف الوكالة هو مشكلة الإختيار العكسي Adverse Selection وذلك عندما يخدع الأصل صاحب المال ويتعاقد مع وكيل غير كفء (Jensen and Meckling (1976) وذلك كنتيجة لعدم تماثل المعلومات Asymmetric Information، كما أن فكر حوكمة الشركات أوضح لنا أن مما يساعد على وجود مشكلة إختيار المديرين غير المناسبين هو عدم كفاءة سوق العمل الإداري Inefficient Managerial Labor

Market بمعنى أن إثابة أو عقاب المديرين لا يرتبط بأمانة وكفاءة ومن ثم أداء هؤلاء المديرين (2003) Farinha.

أحد أهم المشاكل فى المنظمات الحكومية والعامه فى مصر منذ زمن بعيد هى عدم إختيار الشخص المناسب فى المكان المناسب، فمع بداية عمل تلك المنظمات كان إختيار المديرين فى المستويات الإدارية المختلفة: عليا، متوسطة، ودنيا يتم بناء على الأقدمية فقط، ولأن الأقدمية وحدها لا تكفى ولا تضمن وجود الشخص المناسب فى المكان المناسب فقد ظهرت مساوئها كأحد أسباب تدهور أداء تلك المنظمات.

ثم حدثت تطورات إقتصادية وإجتماعية وسياسية أطاحت بالأقدمية كأساس لإختيار المديرين فى المنظمات الحكومية تدريجياً، فمع زيادة الإعتماد على القطاع الخاص منذ الثمانينات بدأت المقارنة بين الشركات الخاصة والمنظمات الحكومية العامة، ومع مزيد من تدهور الأخيرة وضعف الإهتمام بها ظهرت أصوات تنادى بإصلاح شركات القطاع العام والمنظمات الحكومية وبدأ الحديث عن ضرورة إستبدال الكفاءة بالأقدمية كأساس لإختيار المديرين.

ولكن لأسباب إجتماعية ممثلة فى قبول الشعب المصرى للمحسوبية والواسطة وكذا لاسباب سياسية يمكن تلخيصها فى الترويج لتوريث الحكم لجمال مبارك سواء إستند ذلك الترويج لحقيقة أوإدعاء باطل، زاد بشدة إستخدام الوساطة والمحسوبية والمصالح المتبادلة كأساس لإختيار المديرين، بالإضافة الى أن كبارالمديرين أصبحوا يحصلون على مكافآت بمبالغ ضخمة تحت مسميات عديدة بعيداً عن الأجرالثابت الضعيف جداً.ولا غرو فى أننا لازلنا حتى اليوم فى نهاية

2017 يتم إختيار المديرين فى أغلب الأحيان على أساس الوساطة والمحسوبية والمصالح وليس الكفاءة رغم إقرار قانون الخدمة المدنية الذى صدر فى عام 2016 كبديل لقانون العاملين فى الدولة، وهذا القانون الجديد يقر إختيار المديرين على أساس الكفاءة وليس الأقدمية.^٥

وهناك صور اخرى غير مباشرة أو مساعدة للخلل الموجود فى إختيار المديرين فى المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام، منها مثلاً أن هناك أشخاص سوبر يتم تعيينهم فى عدة مناصب إدارية فى نفس الوقت وكأنه لا يوجد آخرين والأفضل أن نطبق آليات طبيعية تفرز مديرين من داخل المنظمة، وهناك صورة اخرى تتمثل بتعيين مستشارين فى مختلف المجالات الفنية والإقتصادية والقانونية وغيرها وذلك من خارج المنظمة وذلك للمصالح المتبادلة ويترتب على ذلك خسارة مديرين حقيقيين طبيعيين من داخل المنظمة فضلاً عن العبء المالى الضخم على موازنة الدولة.

ويرى الباحث أنه لا يمكن إصلاح المنظمات الحكومية والعامه إلا بإجتساس المحسوبية والوساطة والمصالح عند إختيار المديرين ويجب أن نجمع بين الأقدمية والكفاءة بعيداً عن المحسوبية التى يجب تجريمها فكم من كفاءات مخصصة تم تخطيها بسبب المحسوبية، والمجتمع لم يخسر فقط هذه الكفاءات بل أيضاً هذا

^٥المشاهدات العملية تقول لنا بأنه فى الحالات التى تغيب عنها المحسوبية وتبادل المصالح يتم الأخذ بالأقدمية أو الكفاءة و لكن ذلك أصبح الإستثناء وليس القاعدة، كما أنه أحيانا يتم تطبيق الأقدمية أو الكفاءة لإحداث التوازن أو للخروج من حرج وجود قوتين متساويتين من المحسوبية، ومثال ذلك كان هناك منصب شاغر لنائب رئيس إحدى الجامعات الحكومية وكان هناك اثنين من أساتذة هذه الجامعة فى منصبين مهمين وأراد كل منهما تعيين عضو هيئة تدريس تابع له فما كان من رئيس الجامعة إلا أن أتى بعضو هيئة تدريس تابع له للخروج من المازق أو لإستثمار الموقف.

التخفى الظالم يدمر النفوس النظيفه المخلصه وربما ينقلب بعضهم و يمارس دوراً سلبياً، كما أنه من ناحية اخرى فإن المديرين الذين حصلوا على مناصبهم بالواسطة والمحسوبية لن يكون ولائهم إلا لمن أتى بهم فى المنصب كما أن ذلك يرسل الى العاملين فى المنظمة رسالة مؤداها نفاق المديرين المسنودين وعدم الحديث عن أى أخطاء أو مخالفات.

وحتى نجمع بين الأقدية والكفاءة يجب أولاً أن نحدد الأهداف والنتائج المأمولة من كل منظمة حكومية وكل شركة قطاع عام فى الأجلين القصير والطويل و ذلك بطريقة قابلة للقياس وتتفق مع السياسة العامة للدولة والتي تم وضعها بناء على إحتياجات ومطالب الشعب والتي يجب تحديدها بآليات ديمقراطية، ويتم الإختيار بين أقدم ثلاثة يتقدمون للمنصب مع وضع معايير واضحة للإختيار فى ظل إفصاح وشفافية على أن يتم تسمية **Nomination** الشخص المختار دون تعيينه وإعطاء مهلة بسيطة ولتكن نصف شهر ليتقدم خلالها أى شخص له إعتراض رسمى على المدير الذى تمت تسميته.

وفى نفس الوقت نوصى أن تقدم الجهات الأمنية تقريرها عن المرشح دون أن يكون لها أدنى حق فى إختيار شخص ما لأى منصب إدارى ويجب محاسبة عضو الأجهزة الأمنية الذى يقدم إستعلام مغلوط أو كاذب للترويج لشخص لم يكن أهلاً للمنصب^٦، ويرى الباحث أن الإختيار العكسى فى المنظمات الحكومية وشركات

^٦ هناك أشخاص تقلدوا مناصب هامة منها وزراء ودونها وأوقعت بهم أجهزة رقابية محترمة مثل هيئة الرقابة الإدارية أو جهاز الشرطة و ذلك من خلال الكشف عن جرائم مخلة بالشرف وكان يجب معاقبة الأشخاص الذين قدموا عنهم تقارير مغلوطة وغير آمنة عند تعيينهم و ذلك حتى نتخلص من مثل تلك الممارسات الخاطئة التى تؤثر سلباً على الأداء الإقتصادى والإدارى للمنظمات الحكومية.

القطاع العام لا يرجع بالضرورة الى عدم تماثل المعلومات كما هو الحال فى القطاع الخاص لأنه أحيانا يتم الإختيار الخاطئ رغم وجود معلومات سلبية وذلك إذا كانت المحسوبة لها الكلمة العليا.

ثانياً/ تكاليف الإنفاق البذخى من جانب المديرين

On- the- Jop Perquisites

قبل ظهور نظرية الوكالة فى شكلها الحديث تحدث علماء النظرية الإدارية للمنشأة Managerial Theory of the Firm عن تكاليف الوكالة بألفاظ اخرى حيث أن وليامسون (1964) Williamson قدم مصطلح إنفراد الإدارة بالسيطرة على الشركة Managerial Discretion وتوقع انه فى ظل انفصال الملكية عن الإدارة وتعارض دوافع الإدارة مع هدف تعظيم ربح الملاك حيث تشمل: الأجور العالية، الأمان، السلطة، الإحترام النابع من الوظيفة، التميز المهني، وغيرها، توقع وليامسون أن يؤدي ذلك الى سلوك ادارى يتسم بالميل الى الإنفاق من اموال الشركة Expense–Preference Behavior لتحقيق كل أو بعض دوافع الادارة بعيدا عما إذا كان هذا الإنفاق يساهم فى تعظيم ربح الملاك.

ثم جاءت نظرية الوكالة فى شكلها الحديث من خلال مقالة Jensen and Meckling (1976) وتحدثت عن الإنفاق البذخى من جانب المديرين وهو عبارة عن منافع غير نقدية Non Pecuniary Benefits تحقق لهم إشباع دون أن يتحملوا تكلفتها، فى حين يتحمل الملاك تكلفتها دون أن تساهم فى زيادة ثروتهم، ومن أمثلة ذلك استخدام الإدارة أثاث فاخر جداً ومكاتب فخمة وسجاد بلشي ترفي، ووجبات غذائية غالية وسيارات رفاهية أو طائرات للانتقال وأجازات طويلة مدفوعة الأجر، وإشتراك فى

عضوية أندية غالية، وجدير بالذكر أن النظرية تتحدث عن الإنفاق **البذخى** لأن المديرين لا بد أن ينفقوا لى يؤدوا واجباتهم ويعظموا ثروة الملاك ولذا فإن فاما (1980) Fama أعتبر أن إنفاق المديرين هو جزء من عقد التشغيل الأمثل Optimal Employment Contract ومن ثم اعتبره حافز للمديرين للعمل بقوة لخلق فائض إقتصادي لصالح الملاك وأن إنفاق المديرين لا يعتبر تكلفة وكالة إلا إذا تجاوز مستوى معين وتزامن مع انخفاض أداء الشركة.

والباحث يرى أن هذا النوع من تكلفة الوكالة موجود وبشدة فى المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام فى مصر، ومن أهم أمثله المباني والأثاث الفاخر والسيارات الفارهة ذات التكلفة العالية وعمل زيارات للخارج أو الداخل مكلفة ولكنها غير منتجة، ورغم أن القوانين التى تحكم عمل تلك المنظمات واللوائح التنفيذية المفسرة لها تعج بقواعد لحدود الإنفاق إلا أن هناك مشكلة تتمثل فى أن تلك القوانين واللوائح تعطى الحق للمستويات الإدارية العليا مثل رئيس الجمهورية أو رئيس الوزراء أو الوزير والمحافظ التابع لها المديرين فى تقديم إستثناءات وحق حفظ المخالفات.

ومن ناحية أخرى فإنه رغم أن وزارة المالية والجهاز المركزى للمحاسبات يراجعان أوجه الصرف والإنفاق ويعطيان تقارير بالمخالفات إلا أن معظم تلك التقارير لا تجد طريقها لمحاسبة المديرين الذين يقومون بمثل هذا الإنفاق البذخى على حساب الملاك طالما أنهم مسنودين، ولأن الإنفاق البذخى بواسطة المديرين يؤدي لتآكل ثروة المجتمع فإن الباحث يوصى هنا بوضع حدود موضوعية لإنفاق المديرين وبتشديد العقوبات وتنفيذها دون إستثناءات، وكذلك نشر المخالفات والعقوبات فى وسائل الإعلام وفى المنظمات التى تقع فيها المخالفات بسرعة حتى نخلق ثقافة إيجابية رافضة لهذا السلوك وما يترتب عليه من إنفاق بذخى وذلك على مستوى الشعب ككل وعلى مستوى العاملين فى كل منظمة.

ثالثاً/ تكاليف إستغلال المنصب من قبل المديرين

Costs of Managerial Opportunistic Behavior

السلوك الإنتهازى من جانب المديرين كما تحدث عنه علماء النظرية الإدارية للمنشأة وأكده علماء نظرية الوكالة أخذ أشكال عديدة من إستغلال المديرين لمنصبهم لتحقيق مصالحهم على حساب مصالح الملاك مما يفسر شكل آخر من تكاليف الوكالة أثبتته الدراسات التطبيقية ومن ذلك: بيع أصول الشركة الي شركات أخرى تحت سيطرتهم بأسعار منخفضة، تقليص Dilution مصالح ملاك الأقلية عن طريق الإستحواذ علي مزيد من الأسهم بسعر مميز، الحصول علي قروض شخصية مميزة علي حس الشركة، توريد سلع وخدمات للشركة من شركات تحت سيطرتهم، الحصول علي مرتبات وحوافز مغالي فيها، وإتخاذ قرارات تحقق لهم مصالح من خلال شركات خاصة يملكونها كلياً أو جزئياً من خلال أنفاق غير منظورة Tunneling وتضفير المصالح (Cascading Johnson et al (2000)

ويتوقع الباحث أن يوجد هذا الشكل من تكاليف الوكالة فى المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام فى مصر مع الإضافة الي صور اخرى بخلاف ما ذكر آنفاً بعاليه مثل إستخدام المنصب فى تبادل المصالح مع آخرين مثل تعيين الأقارب والأصدقاء برواتب ومكافآت أعلى من غيرهم، والحصول على عمولات غير مشروعة مقابل توريد مستلزمات سلعية وغيره للمنظمات الحكومية والقطاع العام أو تملك شركات خاصة تقوم بالتوريد، وكذا ترسية العمليات بالأمر المباشر أو ترسية المزايدات والمناقصات على المحاسيب أو وفقاً للمصالح الخاصة، وكذا جلب

مستشارين للشركة أو المنظمة وإعطائهم مكافآت ضخمة بلا أى مبرر لأنهم أقارب أو أصدقاء أو أن هناك مصالح متبادلة غير منظور^٧.

والباحث يتوقع وجود أشكال أخرى من إستغلال المديرين لمناصبهم لتحقيق مصالحهم على حساب ثروة الشعب، وأن هذا الإستغلال يأخذ أشكال وصور تختلف باختلاف نشاط المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام بجانب عوامل أخرى، فمثلاً الباحث يعمل فى جامعة حكومية ولذا يمكن أن تكشف عن بعض صور هذا الإستغلال والترجح من خلال إقتصار إدارة البرامج التعليمية الحديثة والوحدات ذات الطابع الخاص على عدد قليل من أعضاء هيئة التدريس الذين يحققون دخلاً كبيراً من ذلك.

شكل آخر يتمثل فى إستغلال الوحدات ذات الطابع الخاص للترجح، فمثلاً يوجد فى كلية التجارة مركز للبحوث والدراسات التجارية والإحصائية يهدف بحسب قانون إنشائه الى الربط بين الجامعات والصناعة (السوق) وتحقيق دخل من خلال تنفيذ الدراسات التسويقية والإدارية والمالية والإقتصادية والإحصائية، فنأتى قلة متنفذة من أعضاء هيئة التدريس فيسخرن هذا المركز لتقديم دورات تدريبية وشهادات مهنية للطلاب وما يتم تقديمه لايزيد عما يقومون بتدريسه والذي هو متقادم وضعيف وغير متطور ويحققون من وراء ذلك دخول ضخمة.

^٧ هذا السلوك تمت ملاحظته من خلال قرارات الخصصة ببيع كل أو جزء من شركات القطاع العام بأقل من قيمتها وبشروط مجحفة بحيث تخسر الدولة إذا ما لجأت الى التحكيم.

هذا السلوك في المثال السابق له تكلفة كبيرة وتداعيات خطيرة حيث يمنع التعاون بين الجامعات والصناعة University-Industry Collaboration والذي من خلاله يتم تحويل ما تنتجه الجامعة من معرفة Knowledge الى أفكار وإختراعات وإبتكارات ومن ثم إنتاج سلع وخدمات بواسطة الصناعة مما يساعد على إحداث التنمية والنمو الإقتصادي وإسعاد المجتمع، بدلاً أن تقوم الدولة بإستيراد كثير من السلع والخدمات والإعتماد على الخارج بكل مساوئه الإقتصادية وغير الإقتصادية، هذه العلاقة الواجبة والمفتقدة بين الجامعات والسوق عبر عنها فخامة الرئيس/عبد الفتاح السيسي بكلمة بليغة في حفل الإحتفال بعيد العلم في أغسطس 2017 عندما قال سيادته "إن العلم أساس التكنولوجيا والتكنولوجيا أساس التنمية"

ولذا لابد من اللجوء الى الشرفاء في كل المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام لتسجيل وتصنيف هذا السلوك الإستغلالى مع الإستفادة من خبرة كل من الجهاز المركزى للمحاسبات وهيئة الرقابة الإدارية ووزارة المالية فى حصر صور إستغلال المديرين لمناصبهم لمنعها وتفعيل قاعدة "من أين لك هذا" لتطهير المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام من تكاليف الوكالة التى تستنزف ثروة الشعب.

وفى هذا المقام يجدر بنا أن نشير الى شكل آخر من تكاليف الوكالة فى المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام حيث يقول Niskanen فى عمله الرائد عن البيروقراطية فى عام 1971 أن المنظمات العامة تتهم عادة بطلب موازنة ضخمة دون الحرص على إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة أعلى وذلك لأن ما يحصل عليه المديرين ترتبط بإجمالى الموازنة (1971) Niskanen، ولقد أكد جنسن

Jensen (2003) ذلك من خلال لعب المديرين مباراة الميزانية Budgeting Game حيث أنهم يربطون الميزانية بما يحصلون عليه من أجور ومكافآت وبالمستهدف وبذلك فإن الملاك يدفعون للمديرين ليس لما يقومون بإنجازه فعلاً وإنما مقابل تحقيق أداء كنسبة من المستهدف، وهذا يدفع المديرين الى وضع أداء مستهدف سهل الوصول إليه و إن كان ذلك على حساب نمو الشركة في الأجل الطويل، و رغم أن جنسن يتحدث عن القطاع الخاص إلا أن هذا الشكل من تكاليف الوكالة موجود في المنظمات الحكومية و شركات القطاع العام.

رابعاً/ تكلفة عدم أداء المديرين للواجبات المنوطة بهم

Shirking

المديرين الذين ليس لديهم وازع إخلاقي ويحصلون على أجور ثابتة ربما يلجأون الى عدم القيام بواجباتهم كما هو منصوص عليه في العقود بينهم و بين الملاك مما يؤثر سلباً علي أداء الشركة وثروة الملاك، ومن الأمثلة الصارخة لذلك أن Victor Posner المدير التنفيذي الأول لشركة DWG حصل من الشركة علي مبلغ ثمانية ملايين من الدولارات كراتب في عام ١٩٨٥ رغم أن الشركة حققت خسائر في هذا العام والقانون لم يستطع حماية حملة الأسهم كما ذكر شليفير و فيشني (Shleifer and Vishny (1997, P.742، وعادة ما يحدث ذلك من المديرين المتنفذين Entrenched Managers الذين يحرصون أنفسهم ضد الطرد رغم عدم كفاءتهم في إدارة الشركة.

هذا النوع من تكاليف الوكالة موجود فى المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام فى مصر على مستوى كل من المديرين والعاملين سواء لغياب الوازع الإخلاقى من جانب من يحصلون على أكثر من حقوقهم والمحصنين ضد الطرد بسبب إستنادهم الى الوساطة والمحسوبية أو بسبب غياب الرقابة والمساءلة بناء على الأداء.

ومن ناحية اخرى فقد يوجد هذا السلوك من جانب المديرين والعاملين المغلوبين على أمرهم ويحصلون على أقل من حقوقهم^٦، أو قد يحدث من جانب من يعتقدون أن الأجور التى يحصلون عليها ضعيفة وغير عادلة خاصة مع التضخم وعدم وجود فرص اخرى للعمل ومن ثم يرفعون شعار "على قد فلوسهم"، و يرى الباحث أن هذه المشكلة يجب حلها من خلال عدة محاور منها منع الوساطة والمحسوبية والمساءلة بحسب النتائج، والعدالة بين جميع المديرين والعاملين، وكذا تغيير نظام الأجور والحوافز على النحو الذى سيتم تفصيله فى النقطة التالية.

خامساً/ تكلفة رقابة المديرين

Monitoring Costs

نظرية الوكالة تقترض عدم قدرة الملاك على رقابة المديرين ومن ثم فإن الملاك يفوضون طرف ثالث للقيام بالرقابة على المديرين بالنيابة عن الملاك و ذلك لتصحيح أي إنحراف في سلوك المديرين من منظور تعظيم ثروة الملاك، ومن أمثلة

^٦لاشك أن هناك فى تلك المنظمات الحكومية مديريين و عاملين شرفاء يؤدون واجبههم ويحافظون على سمعتهم لدرجة أنهم قد يقدمون مجهوداً أكبر مما هو مطلوب منهم و مما يحصلون عليه من منافع، و لكن أحيانا يشعر الباحث أن هذا النوع من المديرين والعاملين الشرفاء قد يعطون بسلوكهم المتفانى على السلوك السلبى من جانب المديرين والعاملين السنين الذين يحصلون على منافع أكبر مما يقدمونه من مجهود، مما يساعد فى عدم وضوح المشكلة طالما هناك من يؤدى.

تكلفة رقابة المديرين: المصاريف التى يدفعها الملاك للمراجع الخارجى لحسابات الشركة، ومصاريف التأمين على أصول الشركة، والمصاريف التى يتم دفعها للمحللين الماليين لتقييم أسهم الشركة، وأيضا لوكالات التصنيف لتقييم سندات وديون الشركة، ومصاريف أعضاء مجلس الإدارة المستقلين والخارجيين الذين يقومون بالرقابة على مديرى الشركة (Jensen and Meckling 1976) .

و يرى الباحث أن تكاليف رقابة المديرين فى المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام فى مصر موجودة وتتمثل فى تكلفة الرقابة الطبيعية الى يجب أن يقوم بها كل مستوى إدارى على مرؤسيه بحسب التسلسل التنظيمى فى الشركة والمنظمة، بالإضافة الى تكاليف كل من الجهاز المركزى للمحاسبات وهيئة الرقابة الإدارية بالإضافة الى جزء مما يحصل عليه أعضاء مجلس النواب لأن جزء من مسؤولياتهم هو الرقابة على أداء الوزراء والمحافظين وما يتبعهم من منظمات وشركات تقدم خدمات وسلع لأفراد الشعب^٩.

ومن صور تلك التكاليف أيضا المكافآت الضخمة المغالى فيها التى يحصل عليها المديرين من خلال اللجان^{١٠} و من خلال عضوية مجلس إدارة المنظمات الحكومية، مع العلم بأن هناك مديرين محترفين تجدهم أعضاء فى عدد كبير من مجالس إدارة

^٩ من ضمن السلوكيات السلبية التى تزيد من تلك التكاليف أن تجد مثلاً وزيراً ورئيس شركة أو منظمة حكومية يقوم بتعيين عضو مجلس النواب فى مجلس إدارة تلك الشركة أو المنظمة ويحصل هذا العضو على المكافأة مثل جميع أعضاء مجلس الإدارة، وهذا لا يجوز لأن عضو مجلس النواب هو رقيب على الجهات التنفيذية.

^{١٠} فى أعقاب ثورة يناير 2011 جاء وزيراً للمالية معروفاً بسيرته الحسنة ونظافة يده وقال فى حديث على الهواء لإحدى القنوات التلفزيونية أنه فوجئ بتقاضى مبلغ مائة ألف جنيه عن حضور لجنة لمدة لا تزيد عن ساعة.

المنظمات الحكومية و يحصلون على المكافآت ومزايا أخرى دون أن يكون لهم دور ملموس في تحسين أداء المنظمات و حماية المال العام.

ويجب هنا أن نقيس تكاليف الرقابة ونقارنها بما تحققه من نفع يتمثل في تقليل الإنفاق البذخي والفساد الذي يمارسه المديرين في تلك المنظمات والشركات، أى أنه يجب أن يتم خضوع الأجهزة والمستويات الرقابية للمنظمات الحكومية وشركات القطاع العام لتحليل النفع/التكلفة Cost Effectiveness Analysis لأنه لو زادت تكلفتها عما تحققه من نفع فإن تلك الزيادة تمثل تكلفة وكالة يتحملها الشعب، و يجب أيضا أن نأخذ بأفضل ممارسات حوكمة الشركات فيما يتعلق بمجالس إدارات المنظمات و الشركات العامة.

ويود الباحث أن يشير الى نوع آخر من التكاليف المرتبط بالرقابة على المديرين يمكن أن نطلق عليه تكلفة التقييد^{١١} Bonding Costs وهي الفرص الإستثمارية المربحة والتي لا يستطيع المديرين الإستفادة منها نتيجة القيود الشديدة الموضوعة عليهم من قبل الملاك، ويرى الباحث أن هذا النوع من التكاليف موجود في المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام ويرتبط بقضايا هامة مثل البيروقراطية Bureaucratic ودرجة المركزية أو عدم المركزية Centralization vs decentralization ولذا فهو يتطلب دراسات متخصصة للوصول الى المستوى الأمثل للرقابة عند تعادل عوائد الرقابة ممثلة في تخفيض تكاليف الوكالة مع تكاليف الفرص الإستثمارية الضائعة^{١٢}.

^{١١} تكلفة التقييد هنا تختلف عما تحدث عنه جنسن و ميكلنج (1976) Jensen and Meckling كنوع من تكاليف الوكالة حيث أنهما يقولان أن عندما يفكر المالك المدير في بيع جزء من أسهم الشركة لملاك خارجيين فإنه يتوقع أن المستثمرين المرتقبين في سوق رأس مال كفاء و قوي سوف يدفعون سعر أقل في السهم لكي يأخذوا في الإعتبار تكلفة الوكالة مما قد يدفعه الى تقييد رغبته في بيع جزء من الشركة لكي يحد من مشكلة الوكالة أو يبيع جزء أقل من المستوي الأمثل، أو يحد من الإنفاق البذخي لكي يطمئن الملاك الخارجيين.

^{١٢} يود الباحث أن يسجل هنا أن هيئة الرقابة الإدارية خلال العامين الأخيرين 2017 , 2016 تلعب دوراً ملموساً ومعنوياً في كشف كثير من الجرائم التي يتم ارتكابها في حق المال العام و ذلك من قبل بعض المديرين في المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام ، و لا شك أن ذلك يمثل اتجاه محمود يساهم في التخلص من أو تخفيض تكاليف الوكالة في تلك المنظمات.

سادساً/تكلفة الحوافز والمكافآت التى يحصل عليها المديرين

Managerial Compensation

نظرية الوكالة تقترح حل مشكلة الوكالة بتقريب مصالح كل من الملاك و المديرين عن طريق إعطاء المديرين أجور عادلة بجانب حوافز و مكافآت بصور مختلفة منها المشاركة فى الأرباح أو تمليكهم بعض الأسهم أو إعطائهم أسهم مجانية أو أسهم بأسعار أقل من القيمة السوقية على ألا يحق لهم بيع تلك الأسهم إلا إذا ارتفع سعرها الى مستوى معين *Stock Options*، ولكن نتائج كثير من الدراسات التطبيقية لم تؤيد العلاقة المتوقعة بين زيادة ما يحصل عليه المديرين من مكافآت وحوافز وبين تحسن أداء الشركات ومن ثم إنخفاض تكاليف الوكالة ومنها الدراسة الكلاسيكية لجنسن و ميرفى (1990) *Jensen and Murphy*.

هذه المشكلة وما يترتب عليها من تكاليف مهمة وموجودة فى المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام وهى تتمثل فى نظام الأجور *Pay system* و ترتبط بالأشكال السابق ذكرها من تكاليف الوكالة حيث أنه منذ زمن بعيد هناك شكوى دائمة من موظفى الحكومة بإنخفاض الأجور لاسيما مع إرتفاع الأسعار وزيادة دخول القطاع الخاص فقد أدى ذلك الى زيادة الأجور لبعض الوظائف دون البعض الأخر وكذا زيادة الجزء المتغير من الأجور دون الجزء الثابت، وأيضا إختلاف الأجور لنفس الوظائف، وبدأ كبار الموظفين فى كثير من المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام بضع اللوائح التى تجيز لهم الحصول على مكافآت ضخمة ليس لها علاقة بالإنتاج أو الأداء.

ويرى الباحث أن تلك المشكلة من أهم المشاكل لعدة أسباب، الأول أن الأجور والمكافآت التى يحصل عليها موظفى الجهاز الإدارى الحكومى تمثل النسبة الأكبر من الإنفاق فى الموازنة العامة للدولة التى تعاني من عجز شديد و لذا هناك من يرى أن كثافة العمالة فى الجهاز الإدارى الحكومى هى أهم أسباب العجز فى الموازنة العامة للدولة وقد نقيط ذلك ولكن يجب قبل ذلك أن نعرف حجم الأموال التى يحصل عليها جميع من يعمل فى المنظمات الحكومية وعلى رأسهم المديرين، والسبب الثانى إرتفاع الأسعار الى مستويات غير مسبوقه لاسيما بعد تخفيض قيمة الجنيه المصرى امام العملات الأخرى فى نوفمبر 2016، والسبب الثالث هو تفاوت الأجور والمكافآت حتى لنفس الوظائف، ولذا فإن هناك أصوات تخرج من أن لآخر تتادى بوضع حد أقصى للدخل فى تلك المنظمات.

والباحث يقترح أن تقوم الدولة بعمل برنامج كمبيوتر لن يكلف كثيراً وبموجبه يتم تسجيل أى مبلغ يحصل عليه أى موظف فى أى منصب فى أى منظمة حكومية أو شركة قطاع عام مع كتابة مسمى هذا المبلغ سواء أجر أو مكافأة أو غيره ثم جمع ما يتحصل عليه كل موظف خلال الأسبوع وخلال الشهر وخلال السنة ثم تحليل النتائج، وأتوقع أن نكتشف التباين الشديد بين ما يحصل عليه موظف وآخرون أن يرتبط ذلك بالأداء والإنتاج وأن نكتشف صور كثيرة من الخلل وتكاليف الوكالة، و بناء على نتائج التحليل يمكن وضع نظام عادل و متوازن للأجور والمكافآت وحد أقصى للدخل.

سابعا/تكلفة التسبب

Lenience

هذا النوع من تكاليف الوكالة لم يُذكر فى أدب الوكالة بالتطبيق على الشركات المساهمة التى تمثل القطاع الخاص، ولكن الباحث يعتقد أن مشكلة التسبب وما يترتب عليها من إهدار للوقت والموارد المادية والإنتاجية تعتبر من أهم تكاليف الوكالة فى المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام، كما يعتقد الباحث أن هذا التسبب له علاقة وثيقة كسبب أو كنتيجة للأشكال الأخرى من تكاليف الوكالة ومشكلة تعيين المديرين غير المناسبين على الوجه الذى سبق ذكره.

هذا ويرجع التسبب فى المنظمات الحكومية لضعف الدور الرقابى للمديرين فيحدث التسبب لدى العاملين مع ملاحظة أن المديرين يشاركون فى التسبب والذى يأخذ أشكال مختلفة مثل: الغياب المتكرر واختلاق الأعذار التى تساعد على عدم الذهاب للعمل، تسجيل الحضور والانصراف بمساعدة الآخرين، التأخير فى الحضور للعمل وعدم الالتزام بالوقت والخروج من العمل مبكراً دون انجاز أية أعمال، والاستئذان بشكل متكرر بحجة الظروف الخاصة، وعدم تطبيق الواجبات على الجميع وعدم الإهتمام بجودة الخدمات المقدمة للعملاء أو شكاوهم.

و يرى الباحث أن مشكلة التسبب وما يترتب عليها من تكاليف وإهدار لثروة الشعب هى أمر خطير وأصبحت ثقافة مقبولة وحق للمديرين وللعاملين فى المنظمات الحكومية و لذا لن تصلح معها الحلول التقليدية، وعليه يقترح الباحث حل غير تقليدى بمساعدة القوات المسلحة، وذلك بإنشاء فرع للقوات المسلحة مكون من عسكريين لديهم بعض المعرفة و المهارات الإدارية والفنية بحسب طبيعة نشاط المنظمة الحكومية التى سوف يساعدها حيث يتم تعيينهم ومعهم مساعدين لكى

يطبقوا الإضباط Discipline وإن كان بدرجة أقل مما هو فى الحياة العسكرية، وذلك كما هو مطبق فى عدد من المنظمات العسكرية التى تخدم المدنيين ومنها مثلاً المستشفيات العسكرية، وذلك للتخلص من التسبب وتكاليفه الشديدة.

الخلاصة و التوصيات

هذا البحث ينطلق من إفتراض مؤداه أن إفتراضات نظرية الوكالة تنطبق على المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام فى مصر ولكن مشكلة الوكالة فى

تلك المنظمات أشد وأكثر تعقيداً منها فى الشركات المساهمة المملوكة للقطاع الخاص لأنه فى المنظمات الحكومية والعامّة الأصلاء والوكلاء متعددون كما أن جميع المديرين هم فى نفس الوقت ملاك، كما أنه بين الشعب بإعتباره المالك الأصلي ومديرى تلك المنظمات والشركات يوجد عدة علاقات للوكالة متدرجة حتى نصل الى المديرين الأعلى ممثلين فى الوزراء والمحافظين التابع لهم تلك المنظمات والشركات، فضلاً عن وجود ثلاث جهات رقابية قومية هى البرلمان وهيئة الرقابة الإدارية والجهاز المركزى للمحاسبات.

هدف هذا البحث تحليل تكاليف الوكالة فى المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام فى مصرفى إطار مقارن مع ما وجد فى شركات القطاع الخاص كما جاء فى أدب نظرية الوكالة وذلك بهدف الكشف عن الأشكال المختلفة لتكاليف الوكالة التى تنشأ كنتيجة لمشاكل الوكالة وهذه التكاليف يتحملها الشعب، و يهدف البحث ايضا لإقتراح كيفية التخلص من أو تخفيض تلك التكاليف مما يساهم فى تحسين الأداء الإقتصادى والإدارى لتلك المنظمات ومن ثم الإقتصادى المصرى الذى يعانى من مشاكل كثيرة، مع الأخذ فى الإعتبار أن تكاليف الوكالة تشمل التكاليف المرتبطة بطرق علاج مشكلة الوكالة والتى تدور بين الجزرة ممثلة فى الحوافز والعصا ممثلة فى رقابة المديرين وعقابهم.

أثبتت الدراسة أن تكاليف الوكالة المترتبة على مشاكل الوكالة موجودة فى المنظمات الحكومية والقطاع العام بصورة أشد منها فى القطاع الخاص، وهذه التكاليف تزيد مع عدم إختيار المدير المناسب بداية وهذا ما يطلق عليه مشكلة الإختيار العكسي والتى لا تنشأ بسبب مشكلة عدم تماثل المعلومات وإنما ترجع الى

المحسوبية والواسطة وتبادل المصالح مما يجعل هؤلاء المديرين متنفذين Entrenched ومحصنين ضد الطرد والعقاب رغم سوء أدائهم.

وقامت الدراسة بتحليل الأشكال المختلفة التالية لتكاليف الوكالة فى المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام فى مصر مع ضرب أمثلة:

١. الإنفاق البذخى من جانب المديرين لتحقيق إشباع لهم دون أن يتحملوا تكلفته و التى يتحملها الشعب دون أن تساهم فى زيادة ثروته.
٢. تكاليف إستغلال المنصب من قبل المديرين لتحقيق مصالح شخصية.
٣. عدم أداء المديرين للواجبات المنوطة بهم بحسب نصوص عقود تعيينهم لأنهم متنفذين و لا يتم حسابهم بحسب الأداء.
٤. تكلفة رقابة المديرين سواء بواسطة كل مديرعلى مرؤسيه بحسب التدرج الطبيعى للهيكل التنظيمى أوالرقابة بواسطة الأجهزة القومية ممثلة فى مجلس النواب وهيئة الرقابة الإدارية والجهازالمركزى للمحاسبات.
٥. تكاليف الحوافز والمكافآت التى يحصل عليها المديرين على أمل تحسين الأداء و زيادة ثروة الشعب.
٦. تكلفة التسبب من جانب المديرين والعاملين فى المنظمات الحكومية و شركات القطاع العام و الذى يؤدى لإهدار ثروة الشعب.

ولقد قدمت الدراسة أمثلة عملية لكل نوع من أنواع تكاليف الوكالة السابق ذكرها وكذا قدمت عدة توصيات خاصة بالتخلص من كل منها أعلى الأقل تخفيضها وهذه

التوصيات موجهة للمسئولين فى أعلى مستوى ممثلاً فى السادة رئيس الجمهورية ورئيس مجلس الوزراء والوزراء والمحافظين، وأهم التوصيات:

١. إجتناس الوساطة و المحسوبية كأساس لتعيين المديرين والذى يجب أن يتم على أساس الجمع بين الأقدمية والكفاءة مع تسمية Nomination المرشح وتشجيع من له أية إنتقادات موضوعية للمرشح المسمى قبل تشييته فى المنصب، ثم حساب المديرين بناء على الأداء والنتائج.
٢. وضع حدود موضوعية لإنفاق المديرين وتشديد العقوبات على الإنفاق البذخى وتنفيذها دون إستثناءات، وكذا نشرالمخالفات والعقوبات فى وسائل الإعلام وفى المنظمات التى تقع فيها المخالفات بسرعة حتى نخلق ثقافة إيجابية رافضة لسلوك الإنفاق البذخى.
٣. الإستفادة من خبرة كل من الجهاز المركزى للمحاسبات وهيئة الرقابة الإدارية ووزارة المالية بجانب الخبراء الشرفاء فى كل المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام وذلك لحصروتسجيل وتصنيف الصور المختلفة لإستغلال المديرين لمناصبهم لمنعه وتفعيل قاعدة "من أين لك هذا" لتطهير المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام من تكاليف الوكالة التى هى مرادف للفساد.
٤. إجراء تحليل النفع/التكلفة Cost Effectiveness Analysis لكل جهاز رقابى على المال العام مثل هيئة الرقابة الإدارية والجهاز المركزى للمحاسبات للتأكد من أنه يحقق نفع ممثلاً فى تخفيض تكلفة الوكالة يفوق ما ينفق عليه من تكاليف، وإزالة المعوقات التى تعوق تلك الأجهزة فى أداء واجبها على أحسن وجه.

٥. أن تقوم الدولة بعمل برنامج كمبيوتر بموجبه يتم تسجيل أى مبلغ يحصل عليه أى موظف فى أى منصب فى أى منظمة حكومية أو شركة قطاع عام مع كتابة مسمى هذا المبلغ سواء كان أجراً أو مكافأة أو غيره ثم جمع ما يتحصل عليه كل موظف خلال فترة معينة: أسبوع، شهر أو سنة ثم تحليل النتائج، لمعرفة الكثير من أوجه الخلل والفساد و علاجه ويتوقع الباحث ضرورة تغيير نظام الأجور والمكافآت فى الدولة مع ربط ذلك بالإنتاج و الأداء.

٦. الإستعانة بالقوات المسلحة لفرض الانضباط Discipline فى المنظمات الحكومية و شركات القطاع العام وإن كان بدرجة أقل مما هو فى الحياة العسكرية.

كما أننا نوصى بالبحوث المستقبلية بأن تقوم بدراسة كل نوع من تكاليف الوكالة على حدة ومحاولة قياسها ومن ثم معرفة كيفية التخلص منها، والعلاقة بين الأنواع المختلفة من تكاليف الوكالة فى المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام للوصول الى إصلاح إدارى وإقتصادى حقيقى وفعال لتلك المنظمات بما يساهم فى إصلاح الإقتصاد المصرى.

وأخيراً يرى الباحث أنه حتى تجد التوصيات السابق ذكرها طريقها للتنفيذ فإنه يجب التأكيد على ثلاث نقاط هامة: الأولى أن أى تغيير فى الجهاز الإدارى الحكومى وشركات القطاع العام لابد أن يكون عن قناعة وتأييد من قبل كل من القيادة السياسية والشعب، والثانية أننا نتوقع مقاومة للتغيير من جانب الأطراف المستفيدة من الوضع الحالى ولذا لابد من التسلح بفكر إدارة التغيير، أما النقطة الأخيرة فهى أن

مشاكل وإصلاح الجهاز الإدارى الحكومى والقطاع العام تتأثر بالظروف السياسية والإجتماعية والإقتصادية والقانونية والتكنولوجية والعلاقات مع العالم الخارجى، ولذا يجب أن يتم الإصلاح الإدارى والإقتصادى لتلك المنظمات والشركات فى إطار النظرة الشاملة.

المراجع

-
- مصطفى، محمد (2015a) ("النظريات الإقتصادية للمنشأة"، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، كلية التجارة – جامعة عين شمس، العدد الثانى.
 - مصطفى، محمد (2015b) ("إمكانية تطبيق نظرية الوكالة على المنظمات الحكومية العامة فى مصر"، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، كلية التجارة – جامعة عين شمس، العدد الرابع.
 - مصطفى، محمد (2006) "تأثير بعض آليات حوكمة الشركات على الأداء : دراسة تطبيقية على مصر" مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية" جامعة الأسكندرية ، العدد الأول، ص ص 325 – 387.
 - Davis, J., F. Schoorman and L. Donaldson (1997) "Toward a Stewardship Theory of Management" Academy of Management Review, 22(1), PP. 20-47.
 - Eisenhardt, K. (1989) "Agency theory: An assessment and review" Academy of Management Review, 14, PP. 57–74.
 - Fama, E. (1980) "Agency problems and the theory of the firm" Journal of Political Economy, 88, PP. 288-307.
 - Farinha, J. (2003) "Corporate Governance: A Survey of the Literature" SSRN working paper series no 470801.
 - Fjeldstad, O. and Isaksen, J. (2008) "Anti-Corruption Reforms: Challenges, Effects and Limits of World Bank Support"، IEG Working Paper, World Bank, 2008/7.
 - Jensen, M. (2003) "Paying People to Lie: The Truth about the Budgeting Process" European Financial Management, 9 (3), PP. 379-406.
 - Jensen, M., and K. Murphy (1990) "Performance Pay and Top-Management Incentives" Journal of Political Economy, Vol 98 (2), PP. 225-264.

-
- Jensen, M. And W. Meckling (1976) "Theory of the firm: managerial behavior, agency-costs, and Ownership Structure" *Journal of Financial Economics*, 3, PP. 305-60.
 - Johnson, S., R. La Porta, F., Lopez-de-Silanes and A. Shleifer. (2000) "Tunneling" *American Economic Review*, 90(2):22-27.
 - Linder, S. and N. Foss (2013) "Agency Theory" Working Paper SSRN at: www.ssrn.com (2255895).
 - Locatelli, G., G., Mariani, T., Sainati and M. Greco (2017) "Corruption in public projects and megaprojects: there is an elephant in the room!", *International Journal of Project Management*, 35, PP. 252-268.
 - Niskanen, W., (1971) "Bureaucracy and Representative Government", Chicago: Aldine.
 - Ross, S. (1973) "The economic theory of agency: The principal's problem" *American Economic Review*, 63, PP.134-139.
 - Shleifer, A., and R. Vishny (1997) "A Survey of corporate governance" *Journal of Finance*, 52, PP. 737-783.
 - Williamson, O. (1964), "The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm" Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.