



Agency Theory in Contemporary Marketing Thought: Conceptual Dimensions, Problems, and Management Mechanisms

Wael Suliman Elsaghayer *

Department of Management, Business Administration Branch, School of Administrative and
Financial Sciences, Libyan Academy for Graduate Studies, Libya

نظرية الوكالة في الفكر التسويقي المعاصر: الأبعاد المفاهيمية، المشكلات وآليات الإدارة

وائل سليمان الصغير *

قسم الإدارة شعبة إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، ليبيا

*Corresponding author: wael4096@gmail.com

Received: January 30, 2026

Accepted: March 13, 2026

Published: March 18, 2026

Abstract

This study aims to explore agency theory within the marketing context, focusing on its significance, applications, and resulting challenges. An agency relationship arises when a firm engages an agent to perform a service and delegates decision-making authority, which may lead to a conflict of interest between owners and managers. The theory's roots trace back to economist Adam Smith, and it formally emerged in the 1970s to explain the contractual relationship between firm owners and managers, and how each party seeks to pursue their own interests.

Agency theory relies on two main streams: positive agency theory and principal-agent theory; it is used to determine the most efficient contract for governing the relationship between the principal and the agent. The study discusses management mechanisms for controlling agency, including outcome-based and behavior-based mechanisms. It also highlights the importance of the theory in clarifying and designing marketing relationships, providing firms with insights on how to manage marketers' behaviors.

The study addresses agency problems, categorized into pre-contractual issues (such as adverse selection) and post-contractual issues (such as moral hazard and performance evaluation). These problems include conflict of interest and information asymmetry. The study clarifies that monitoring and incentives play a crucial role in designing effective control systems. It concludes by indicating that agency theory provides valuable insights into performance dynamics, risks, and sustainability in marketing.

Keywords: Agency Theory, Marketing, Conflict of Interest, Information Asymmetry, Contractual Relationships.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف نظرية الوكالة في سياق التسويق، مع التركيز على أهميتها وتطبيقاتها والمشكلات الناجمة عنها. تنشأ علاقة الوكالة من خلال استعانة المنشأة بوكيل لأداء خدمة ما وتفويضه

سلطة اتخاذ القرار، مما قد يؤدي إلى تعارض في المصالح بين الملاك والمديرين. تعود جذور النظرية إلى الاقتصادي آدم سميث، وظهرت رسمياً في السبعينات من القرن الماضي لتفسر العلاقة التعاقدية بين صاحب الشركة والمديرين، وكيف يسعى كل طرف لتحقيق مصالحه الخاصة.

تعتمد نظرية الوكالة على مجالين رئيسيين: نظرية الوكالة الإيجابية ونظرية الوكيل الرئيسي، وتستخدم لتحديد العقد الأكثر كفاءة للسيطرة على العلاقة بين الأصيل والوكيل. تناقش الدراسة آليات الإدارة للتحكم في الوكالة، والتي تشمل الآليات القائمة على النتائج والآليات القائمة على السلوك. كما تسلط الضوء على أهمية النظرية في توضيح علاقات التسويق وتصميمها، وتقديم رؤى للشركات حول كيفية التعامل مع سلوكيات المسوقين.

تتناول الدراسة مشاكل الوكالة التي تنقسم إلى مشاكل ما قبل التعاقد (مثل الاختيار العكسي) ومشاكل ما بعد التعاقد (مثل المخاطر الأخلاقية وتقييم الأداء). وتشمل هذه المشاكل تضارب المصالح وعدم تماثل المعلومات. وتوضح الدراسة أن المراقبة والحوافز تلعب دوراً مهماً في تصميم أنظمة التحكم الفعالة. وتختتم الدراسة بالإشارة إلى أن نظرية الوكالة توفر رؤى قيمة حول ديناميكيات الأداء والمخاطر والاستدامة في التسويق.

الكلمات المفتاحية: نظرية الوكالة، التسويق، تعارض المصالح، عدم تماثل المعلومات، العلاقات التعاقدية.
المقدمة:

لقد ولدت نظرية الوكالة قدراً كبيراً من الأبحاث الحديثة في الاقتصاد والتمويل والمحاسبة، والسلوك التنظيمي والعلوم السياسية وعلم الاجتماع، وأنصارها ينتبؤون بأن ثورة في متناول اليد يمكن لتلك الوكالة والنظريات ذات الصلة بشكل كبير تحسين فهمنا بسبب وجود المنظمات وكيف تعمل (Zenger, Liebeskind, Hesterly, 1990) ومع ذلك، فإن بعض العلماء منزعجون من هذه الافتراضات الأساسية للنظريات حول السلوك البشري، والعمليات التنظيمية (دونا لدسون، 1990) قلة من المنتقدين يصفونها بالبساطة والحشو الزائد، والخطيرة (هيرشي، مايكلز، وفريدمان 1987) المغزى الحقيقي من المحتمل أن تكون نظرية الوكالة في مكان ما بين مفتاح الحقيقة الواعية التي وعد بها المعجبون بها والافتقار التام للفائدة التي اقترحها منتقدوها، ان النظرية تتناول قضايا ذات أهمية خاصة للإدارة في التسويق، من أجل هذا السبب فإنها تستدعي إجراء فحص نقدي ومناقشة لأهميتها في التسويق.

تنشأ مشكلة الوكالة من خلال استعانة المنشأة بشخص آخر يسمى وكيل ذلك لغرض أداء خدمة ما، وبالتالي اتخاذ سلطة اتخاذ القرار، أو يمكن تعريف مشكلة الوكالة على أنها: تعارض المصالح بين كل من الملاك والمديرين أو كل من حملة الأسهم والدائنون ومن التعريفات المهمة النظرية الوكالة هي عقد يقوم بموجبه فرد أو مجموعة من الأفراد بتوكيل أو تكليف أشخاص آخرين من أجل النيابة عنهم في تنفيذ عمل ما.

وإن اقتراح تأييد نظرية الوكالة جاءت لدراسة مدعومة من الدكتور (السريتي، 2022) حيث ظهرت نظرية الوكالة بشكل رسمي في بداية السبعينات من القرن الماضي، حيث أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي المعروف (Adam Smith) ويعود أساس النظرية إلى أنّ سلوك الإدارة قد يتسم بالأنانية وذلك بسبب محاولة الإدارة تحقيق مصالحها على حساب مصالح المساهمين، وهو ما يضر بثروتهم (زريقات، وآخرون، 2016).

تفسيرات نظرية الوكالة:

جاءت نظرية الوكالة لتفسير آلية العلاقة التعاقدية بين صاحب الشركة والمديرين بالشركة مع التركيز على تعارض المصالح بين الأطراف ذات العلاقة بالشركة، وإن هذا التعارض في المصالح قد نتج عنه سعي بعض الأطراف إلى تحقيق مصالحها على حساب باقي الأطراف، حيث يتوقع أن تأتي عملية اختيار السياسة المحاسبية للشركة متأثرة بالأهداف الذاتية للإدارة، بصرف النظر إذا ما كانت تلك الأهداف متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف الملاك، حتى لو كان ذلك على حساب التمثيل الصادق للأحداث والعمليات من ناحية تقديم المعلومات (السريتي، 2022) (شرقي، 2015).

أي أن نظرية الوكالة يتم من خلالها النظر إلى الشركة على أنها تمثل في مجموعة متداخلة من العلاقات التعاقدية بين العناصر المختلفة، وأن هناك علاقة وكالة تنشأ عندما يتم التعاقد بين طرف معين أو أكثر (الأصل) وبين طرف آخر هو (الوكيل) لأداء بعض الخدمات نيابة عنه، وتفويض اتخاذ القرار، وتتمدد قيمة الشركة من وجهة نظر الوكالة في ضوء مجموعة من التعاقدات التي تتم بين الملاك (الأصيل) وبين المديرين (الوكيل)، ويتكون نموذج الوكالة من الأصيل الذي يفوض بعض أو كل سلطات اتخاذ القرار إلى الوكيل وهذا يؤثر على مخرجات الشركة (السريتي، 2022) (شبير، 2017)، وكل هذا يؤكد تأييد نظرية الوكالة والتي أضاف إليها (شبير، 2017) تعرف نظرية الوكالة بأنها: إطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني، وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين أو مجموعة من الأشخاص يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل (السريتين 2022)، (خنفر، 2012).

الإطار المفاهيمي لنظرية الوكالة:

تستخدم نظرية الوكالة في استفادة العقد لوصفها العلاقات التي يعمل فيها مندوب أحد الأطراف إلى آخر (حسين، وميلكنج، 1976) التركيز على النظرية هي تحديد العقد الأكثر كفاءة للسيطرة على علاقة معينة نظراً للخصائص من الأطراف المعنية وحقيقة أن البيئة عدم اليقين وتكاليف الحصول على المعلومات تجعل من المستحيل على المدير مراقبة الوكيل بالكامل.

على الرغم من أن معظم أدبيات نظرية الوكالة تتناول العقود الرسمية الصريحة، مثل التعويض لخطأ قوة المبيعات للشركة والنظرية يمكن تطبيقها على أي اتفاق متبادل تحكم بعض جوانب، السلوك اللاحق (ميتيك، 1987)، وبالتالي يمكن استخدام النظرية لتقييم العقود الاجتماعية الضمنية مثل القواعد الاجتماعية، وضغط الأقران وقبول الأقران أيضاً كعقود قانونية صريحة (White 1985) من المهم أن نلاحظ أن معظم نماذج الوكالة تحديد الكفاءة من وجهة نظر المدير والافتراض هو أن الأصل هو المسيطر، وبالتالي تعقد بعقد فعال هو الذي يحقق أفضل نتيجة ممكنة للرئيس نظر للعقود التي يفرضها الوضع بدلا من تلك التي تزيد من المنفعة المشتركة من كل من الموكل والوكيل (Bergen, Dutta, Orville).

اعتماد نظرية الوكالة:

تعتمد نظرية الوكالة على حد كبير على مجالين مهمين من مجالات البحث، وهما نظرية الوكالة الإيجابية ونظرية الوكيل الرئيسي، الأول كنظرية وصفية لفهم السلوكيات في العالم الحقيقي، والثاني مستمد من علماء الاقتصاد من خلال العقلانية المحدودة والمصلحة الفردية ونفور الوكيل من المخاطرة (فيتري، المانيزار، يعقوب وكاهينو، 2019)، يتغير التعريف النهائي للوكيل وقد يكون مرتبطاً بالاختلافات

المؤسسية في الملكية، ويكون الوكيل ديناميكيًا ومن المحتمل أن يكون هو القائم بالرعاية، وفي الوقت نفسه هناك إمكانية للطعن في التعريف التقليدي للوكيل (بيرن، باور، 2014).

آليات الإدارة للتحكم في نظرية الوكالة بالتسويق:

تنص نظرية الوكالة على نوعين رسميين من آليات الإدارة للتحكم في هذه العلاقات الأول هو القائم على النتائج للآلية الإدارية، بناء على ذلك ينتظر وكلاء المكافأة بناء على نتائج الإدارة المقاصدة (إيكاناياكي، 2004) بغض النظر عن كيفية وصول الوكلاء إليهم (تشوي وليكر، 1995).

الثاني آلية الإدارة القائم على السلوك يستخدم المديرون ضوابط السلوك لمراقبة سلوك وأنشطة الوكلاء غير المعروفين للمديرين (Zu, Kaynak, 2012). اثنان من مقدمي الخدمات (يعملان كوكلاء للعميل من وجهة نظر تعاقدية، هما أيضاً المقدمان الرئيسيان للعميل وشركاء العمل للعميل عندما يتعلق الأمر بتقديم الخدمة، حيث يحتاج العميل إلى مدخلات معينة لضمان تحقيق الأداء (سيلفيا ريدس، ونورمان، 2014) يشمل دور ما نسميه الوكلاء المزدوجة، مسؤولية المورد من الدرجة الأولى للعميل كوكيل للشركة الرائدة من خلال تنفيذ الاستدامة في عملياتهم (وظيفة الوكالة الرائدة) والعميل كوكيل لنشر معايير الاستدامة لعمليات مورديها مثل وظيفة الوكالة الثانوية أي أن الحوافز فعالة على مستويين الوكالة، لكن أهمية شفافية المعلومات أكبر على مستوى الوكالة الثانوية (ويلهلم، بلومي، بهاكو، وبولراج، 2016).

أهمية نظرية الوكالة في التسويق:

أصبحت نظرية الوكالة واحدة من أكثر النظريات تأثيراً من العلاقات (وناي أنا 2016) وأثبت أنها مناسبة لتوضيح علاقات التسويق، كما أنها قادرة على توفير معلومات للشركات حول كيفية تنفيذ وتصميم علاقات التسويق (Wiese, Toporowski, 2013) لذلك، يفترض المنظرون والممارسون أن المسوقون يميلون دائماً للتحايل على متطلبات المستثمرين فيما يتعلق بالمعايير البيئية والاجتماعية خاصة إذا فرضوا تكاليف إضافية على المورد (أنديرو، 2016).

مشاكل الوكالة:

هناك نوعان من مشاكل الوكالة التي يواجهها الرئيس عند الدخول في علاقة مع وكيل أولاً ما قبل التعاقد تنشأ المشاكل مثل أن يقرر المدير ذلك عرض عقد وكيل القضايا الرئيسية هنا ما إذا كان وكيل معين له خصائص المدير هو الذي يسعى وما هي الاستراتيجيات التي يجب على المدير استخدامها لمعرفة ذلك، هي أنواع المشاكل التي يواجهها الموقعون عند تجنيد مندوبي مبيعات جدد أو موظفي التسويق، واختيار التجار قنوات التوزيع الخاصة بهم، واختيار الدعاية والوكالات أو موردي الأبحاث.

ثانياً: تظهر مشكلات ما بعد التعاقد بعدما ينخرط المدير والوكيل في علاقة الاختصاص والقضايا هنا هي كيف يجب على المدير تقييم الوكيل على آراءه حتى يشاء أن تكون متحمس للتصرف بطريقة تتفق مع أهداف المدير وما هي استراتيجية المعلومات التي يجب توظيفها لإجراء مثل هذه التقييمات المسوقين عادة ما تواجه مثل هذه المشاكل عند تصميم برامج التعويضات والحوافز للتسويق المديرين التنفيذيين ومندوبي المبيعات والوسطاء والميسرين للوكالات والإشارة إلى مشاكل ما قبل التعاقد على أنها مشاكل المعلومات الخطية، وقضايا ما بعد التعاقد كمشاكل العمل الخفي، والنقطة المهمة هي أنه يتم تناول مجموعات المشاكل من خلال نوعين مختلفين نماذج الوكالة، والمتغيرات المدمجة في كليهما النماذج المخططة في الشكل الأول ومناقشتها في الأقسام التالية، لأننا نموذج العمل الخفي معالج لمشاكل ما بعد التعاقد أكبر قد من الاهتمام في التسويق، وهو ما تقوم بفحصه أولاً.

ومن الممكن مناقشة مشاكل الوكالة من تضارب مصالح كل طرف، وخاصة بين الملاك والإدارة، حيث يسعى كل طرف إلى تعظيم منفعة، كما أن التفويض من الممالك للوكيل ينتج عنه بعض المشاكل المتعلقة بكيفية الرقابة والمحاسبة وهذا ما أكدته (السريتي، 2022) حيث صنفها إلى صنفين كالتالي:

- مشكلة تضارب المصالح إن الوكيل والأصيل يتميزان بالتصرف الرشيد، ويقصد بذلك أن كلا منهما يهدف إلى تعظيم منفعة المتوقعة وهي إحدى الدوافع والمؤثرات السلوكية للإدارة العليا وقد تكون هذه المصالح جارية أو مستقبلية كما أنها تتضمن منافع مالية وغير مالية (السريتي، 2022).
- مشكلة الاختيار العكسي إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة بين الإدارة والملاك، أي المشاكل التي يمكن أن تنشأ عن العقد المبرم بين الملاك والإدارة وأساليب حلها فإن النظرية الجديدة تدرس العلاقة بين الإدارة ومستثمر محتمل، وفي هذه الحالة تختلف المعلومات ما بين الطرفين هذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة (السريتي، 2022) أم كلثوم، 2014، مشكلة عدم تمثيل المعلومات.

مناقشة مشاكل الوكالة:

عندما ناقش Bergen, Dutta, Orville Walker صنف المشاكل إلى نوعان ما قبل التعاقد وما بعد التعاقد ومن الممكن تصنيفها من جهة نظر أخرى حسب مشكلة تضارب المصالح ومشكلة الاختيار العكسي وبنظريتها الجديدة تدرس العلاقة بين الإدارة ومستثمر محتمل وكذلك عدم تمثيل المعلومات وهنا يتوافر للوكيل كل المعلومات المتاحة عن المنظمة من واقع معاشيته اليومية لها ويستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو كان يتعارض مصلحة الأصيل (الموكل) وكذلك مشكلة تحمل المخاطر (المخاطر الأخلاقية) وتعرف بأنها تلك الأفعال التي يحاول من خلالها الوكيل تعظيم المنافع الذاتية، بشكل يضر بالآخرين، ولا يتحمل مخاطر أو نتائج تصرفاته بشكل متكافئ مع موكله، وتكون المخاطر الأخلاقية بتلك الظروف التي لا يستطيع الموكل خلالها التأكد من أن الوكيل يقدم أقصى جهد لديه ويعمل بأقصى عناية ممكنة لمصلحة الموكل وعليه تنشأ مشكلة الوكالة من تعرض المؤكل للخسارة نتيجة لتصرفات الوكيل، وعدم بذله المجهودات الكافية لتعظيم عائد المؤكل، وما يزيد من فرص حدوث هذا الأمر هو أن الموكل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل، وأن تكاليف الرقابة عالية كما أن هذا الأخير لديه المعلومات وبالتالي سيستغل الفرصة للبقاء في منصبه أطول مدة ممكنة وهو ما يطلق عليه (تجدر الوكلاء) وهذا ما أكدته ما كتبه (السريتي، 2022).

الإيجابية لنظرية الوكالة:

تيار منفصل من التحقيق داخل نظرية الوكالة، المعروف باسم الفرع الإيجابي، لديه الكثير من القواسم المشتركة مع نموذج العمل الخفي الأساسي، كلاهما في المقام الأول تهتم بتصميم الحوكمة المناسبة وآليات التحكم وإن كانت إيجابية تميل إلى أن تكون أكثر تركيزاً على نطاق ضيق من العلاقات داخل المنظمة، ولا سيما تلك التي تنطوي على مديري الشركات، اختلاف واحد في الفرع الإيجابي، هو أنه تميل إلى التنبؤ والافتراض بأن العوامل محايدة من حيث المخاطر وليس النفور من المخاطرة، وهو افتراض شائع أيضاً في اقتصاديات تكلفة المعاملات (WILIAMSON, 1988) ويوفر الفرع الإيجابي لنظرية الوكالة رؤى ذات الصلة بقضايا إدارة التسويق، مما في ذلك تصميم العقود وهياكل المراقبة الأكثر نجاحاً من حيث المديرين على التصرف بطريقة تتفق مع مصالح مساهمي الشركة. وكيف تتحكم آثار هؤلاء لتتوسط العوامل البيئية والآليات مثل سوق العمل (فاما، وجنس، 1980) وبالتالي يوفر بعض الإرشادات حول تصميم خطط التعويضات والحوافز الفعالة للمديرين التنفيذيين للتسويق.

تطبيقات الوكالة في التسويق:

يختص في السنوات الأخيرة استخدام باحثون في مجال التسويق وما يتصل به التخصصات لنظرية الوكالة لفحصها مجموعة متنوعة من قضايا التسويق، بما في ذلك: فريق المبيعات. تنسيق القنوات والتحكم فيها، الترويج وقرارات التسويق. ويمكن استخدام النظرية بشكل أكثر إنتاجية لفرض المواقف التي تنطوي على جوهرية تضارب الهدف بين المدير ووكلائه وعدم اليقين البيئي الكافي لتحفيز تقاسم المخاطر والآثار المترتبة على النظرية.

فرضيات متعلقة بنظرية الوكالة:

1-فرضية كفاءة السوق وهي قيمة الأدوات المالية في السوق مثل الأسهم، ومدى تأثيرها على الأسواق المالية ويتم الحصول على المعلومات المالية الخاصة بكفاءة السوق من خلال التقارير (شبير، 2017).
2-فرضية اختلاف التفضيلات وهي المرتبطة بالاختلافات بين تفضيلات المديرين والمساهمين (شبير، 2017).

3-فرضية تحمل المخاطر وهي تشير إلى اختلاف المواقف الخاصة بين المديرين والمساهمين اتجاه المخاطرة، إذا غالباً ما يكون المساهم محايداً في التقابل مع المخاطرة، بعكس المدير الذي يحرص على تجنبها أو الابتعاد عنها. والتي قد تؤثر لاحقاً على مصالح المدير، ويعني هذا الشيء تحقيق المشاركة في تحمل المخاطرة (شبير، 2017)

4-فرضية عدم تشابه المعلومات وهي تفترض أن صاحب العمل غير قادر على متابعة كافة الأعمال الإدارية ومراقبتها، وأنها لا تتشابه مع الأعمال المفضلة عنده، ويحدث ذلك سبب لاختلاف من أهداف المدير وصاحب العمل أو نتيجة لتقديم المدير معلومات تخدع صاحب العمل (شبير، 2017).

مبررات نظرية الوكالة في التسويق:

حيث ناقشنا بأن البحث القائم على الوكالة لم يحدث إلا مؤخراً ولم يتم الإبلاغ عنه في الأدبيات التسويقية ومن خلال هذا المبرر من الممكن سياق مبرر آخر مهم لم يتطرق له من قبل وهي فرضية تتمثل في المخاطر والتي لم يعطى لها القدر الكبير من الأهمية وهي من أهم مبررات الدراسات حول نظرية الوكالة ولم يتم ذكرها من ضمن مبررات الدراسة وهي اختلاف المواقف الخاصة بين المديرين والمساهمين اتجاه المخاطرة، إذا غالباً ما يكون المساهم محايداً في التعامل مع المخاطرة، بعكس المدير الذي يحرص على تجنبها أو الابتعاد عنها، ولذلك فمن الواجب على المساهمين تشجيع المدير حتى يتحمل كل جزء من المخاطرة، من أجل حماية مصالحهم من التعرض للأضرار والتي تؤثر لاحقاً على مصالح المدير، ويعني هذا الشيء تحقيق المشاركة في تحمل المخاطرة وهذا ما أكدته وأشار إليه بحث (السريتي، 2022).

تراتبية المشاكل بعد التعاقد وقبل:

تم ذكر مشاكل بعد التعاقد نظراً لأهميتها وكثرتها وهي بالتالي تشكل الجانب الأكبر من بين المشاكل التي قد تحدث بين الوكيل والمؤكل، ولكن هذا لا يعني أن لا نعطي أهمية لجانب ما قبل العقد فهي بالتالي تعمل على التصميمات والجوانب الوقائية في التعاقد وبالتالي تشكل الجانب العكسي من السيطرة على أشكالها والوصول إلى التعاقد الافضل بين الوكيل والمؤكل وهو ما يسمى Efficient Contract.

المراقبة والحوافز بنظرية الوكالة:

إن دور المراقبة والحوافز في تصميم أنظمة التحكم في قوة المبيعات يعتبر من الأدوار المهمة في تطبيق نظرية الوكالة بشكلها الفعال وهي تكون ذات أداء متميز، وفي الغالب ما تكون المراقبة باهظة التكلفة وتركز حصرياً على دور الأجر التحفيزي وبهذا من الممكن القيام بتحليل سيناريو يكون فيه الجهد ثنائي

الأبعاد والذي يفترض فيه حيث يثبت فيه أن مراقبة كلا مكوني الجهد سيثبت بالفعل أنه مكلف للغاية، وأن مراقبة عنصر جهد واحد قد يثبت في الواقع أنه يعزز أرباح الشركة وبالتالي فإننا نؤيد فكرة أن المساهمة الأساسية تكون في نمذجة فكرة المراقبة الجزئية وتميز تفاعلها مع دور الحوافز في هيكل التحكم العام، وأن وجهة النظر المعبر عنها في الأدبيات التسويقية السلوكية التي تدل على أن أنظمة التحكم في فريق المبيعات غالباً ما توصف بمزيج من المراقبة والحوافز وهذا ما قاله أندرسون وأوليفر (1987) اللذان يستخدمان مصطلحات التحكم القائم على سلوك والمخرجات المستندة إلى المراقبة وستكون المراقبة الكاملة باهظة الثمن.

وهو ما دل عليه السريتي (2022) حيث قام المالكون باتخاذ إجراءات أمان ورقابة من خلال آليات اتخذوها على سلوكيات الإدارة، مما حمل الشركة تكاليف إضافية عرفت (تكاليف الرقابة) وهناك تكاليف أخرى إضافية عرفت (تكاليف الرقابة) وهناك تكاليف أخرى إضافية تتمثل بتكاليف إعداد التقارير التي تقدم للمالكين وتعرف (تكاليف الربط) حيث يعتبر الهدف الأساسي لهذه التقارير تحد بشكل كبير من مشكلة الوكالة، ولكن التوافق لا يحدث بشكل كامل إذ أنه يوجد هناك انحرافات متبقية تؤدي إلى خسائر لا بد منها، تسمى بالخسائر المتبقية، وتوجد ثلاثة أنواع من التكاليف مجموعها يعرف بتكاليف الوكالة، تكاليف المتابعة والإشراف تكاليف المنع وتكاليف الخسائر الباقية.

وظيفة نظرية الوكالة في التسويق:

1. نظرية الوكالة هي أداة مفيدة للمديرين لتشخيص وفصل محافظ علاقاتهم، وفهم وتخفيف عدم اليقين السلوكي (فايز، أولوغلين، وزوبتش، 2012)، حيث يميل كل من المدير (لمدراء) والوكيل (الوكلاء)، إلى تعظيم من معهم الفردية اشتق تطور هذه العلاقة بين الرئيس والوكيل من علماء الاقتصاد من خلال العقلانية المحدودة، والمصلحة الشخصية ونفور الوكيل من المخاطرة (فيتري، الماينزار، النقرة، يعقوب، وكاهينو، 2019).
 2. بالإضافة إلى الطلب المتزايد على سلوك المستدام أيضاً بمشاكل وكالة الاختيار السلبية والمخاطر الأخلاقية في العلاقات الثنائية
 3. يمكن تحسين الأداء من خلال تطبيق نظرية الوكالة على المدى الطويل من خلال التصميم الفعال للعلاقات التعاقدية الجيدة للبناء (سيد، هنري، وزورينييل، 2020).
 4. تدعم نظرية الوكالة اتخاذ القرارات الإدارية وصياغة الاستراتيجية وتحديد فيما يتعلق بالعلاقات مع العملاء (فايزي، وآخرون، 2012).
 5. تساعد مراقبة المستثمرين في التعامل مع انتهازية الوكيل كجزء لا يتجزأ من إدارة العلاقة (هايد، واتني، وروكان، 2007).
- نظرية الوكالة والفصل بين وظيفتي الملكية واتخاذ القرار يحدد كل من (Rama Et Jensen) نوعين من المؤسسات حسب اتحاد وانفصال الوظيفيتين بهما، وفهم الطبيعة النوعية أو التخصصية ضمن العقود المركزية يسمح بتميز مختلف أنواع المؤسسات وبالاعتماد على مبدأ تعقد التنظيم، ومعيار تدنية تكاليف الوكالة سمح لهما بصياغة فرضيين أساسيتين هما.

1. الفصل بين وظيفية الملكية واتخاذ القرار يؤدي إلى فصل بين وظائف اتخاذ القرار (الاقتراح والتنفيذ) والمراقبة (التصديق والمتابعة).
2. إن تركز أو تجمع وظائف اتخاذ القرار والمراقبة بين أيدي عدد محدود من الأعوان، يفرد إلى توزيع رؤوس الملكية بين نفس الأعوان.

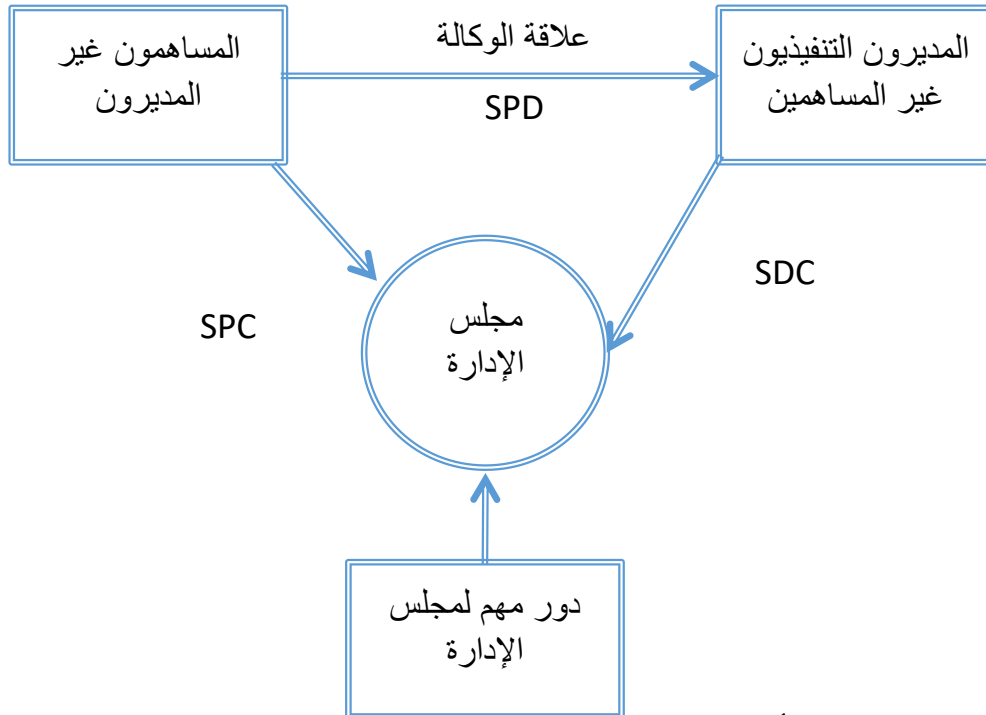
3. حيث يوجد فصل حقيقي بين الوظيفيتين (الملكية واتخاذ القرار) في المؤسسات المنفتحة (ذات انتشار قوى ونفر في رؤوس الأموال)، وتركز وتجمع للوظيفيتين في المؤسسات المغلقة (انتشار ضعيف لرؤوس الأموال) هاتين الفرضيتين تشكلان قلب نظرية الوكالة حيث المظاهر الأساسية التي تم تلخيصها داخل الجدول (1) التالي:

الجدول (1) نظرية الوكالة والفصل بين وظيفيتين بين وظيفية الملكية واتخاذ القرار داخل المؤسسات.

نوع المؤسسات	مؤسسات مع فصل ملكية وقرار	مؤسسات ضد فصل ملكية قرار
تعقد الحجم	✓ في الغالب معقدة. ✓ معلومة متخصصة منشورة مفرقة. ✓ حجم كبير	✓ غير معقدة ✓ معلومة متخصصة مركزة أو متجمعة. ✓ حجم صغير
فصل قرار مراقبة	✓ فصل وظائف وقرارات مراقبة	✓ دون فصل
توزيع رؤوس الأموال	✓ منتشر وموزع ✓ المديرون التنفيذيون ليس لهم سوى جزء ضئيل من رؤوس الأموال.	✓ مركزة ومجمعة بين أيدي المدراء التنفيذيين
طبيعة رؤوس الأموال المملوكة	✓ سهلة في قابلية التفاوض	✓ صعبة في قابلية التفاوض
أنظمة للمراقبة	✓ مجلس الإدارة ✓ الهرمية ✓ المراقبة أو المتابعة المتبادلة	✓ لا يوجد مجلس إدارة. ✓ هرمية ومراقبة متبادلة قليلة التطور.
أمثلة حسب الأنواع	✓ مؤسسة غير معرفة مدرجة مع شركة مساهمة منتشرة	✓ مؤسسة فردية

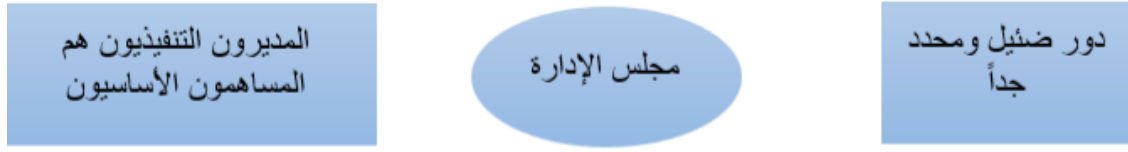
دور مجلس الإدارة في الشركات التسييرية العائلية والرقابة حسب نظرية الوكالة.

1. الشركات التسييرية فصل ملكية قرار

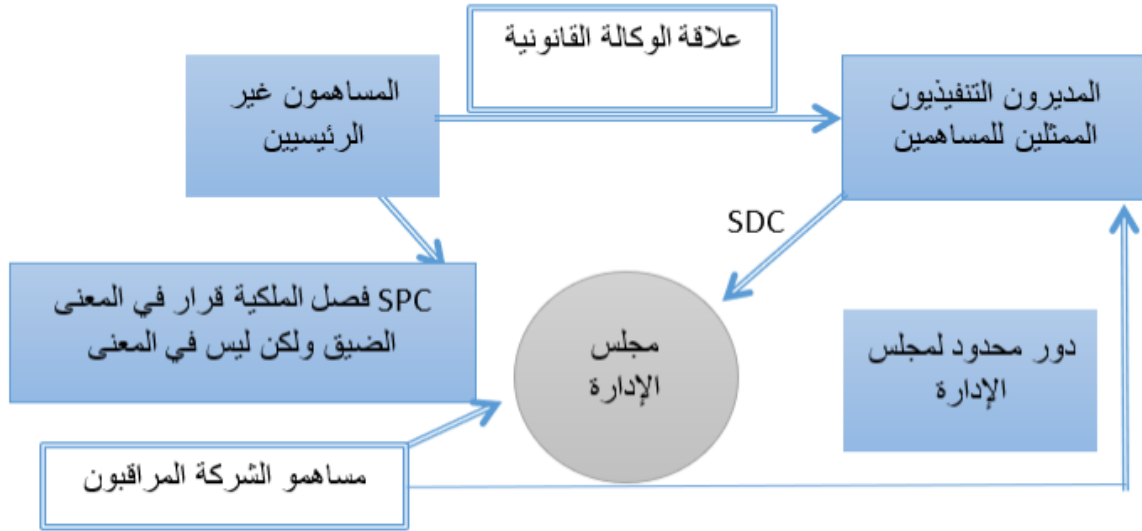


المديرون التنفيذيون لا يمثلون أي مساهم على وجه الخصوص.

2. الشركات العائلية لا يوجد فصل ملكية قرار



3. الشركات المراقبة من طرق مجموعة أخرى:



4. الشركات المراقبة من طرق مجموعة أخرى:

- SPD فصل ملكية قرار
- SPD فصل ملكية رقابة
- SPC فصل قرارات رقابة

الخاتمة:

تعتبر نظرية الوكالة من النظريات المهمة في التسويق لمعالجة ديناميكيات المشاكل في التسويق، إلا أن تطبيقها على التخصص نادر، وتؤثر نظرية الوكالة في رؤية قيمة حول العلاقات في التسويق والتي يتم تحليلها وتسود فيها ديناميكيات الأداء والمخاطر، والاستدامة، والعلاقات الثنائية بين الشركات والتفكير في السلوكيات الغير مرغوب فيها في التسويق، تحل نظرية الوكالة الفجوات التفسيرية لهذه الحقائق، كما ثبت أنها أداة مفيدة للإجابة بشكل أساسي على معضلات النظريات الأساسية، مثل نظرية تكلفة المعاملة، ونظرية العرض والشبكة القائمة على التسويق والموارد، وناذراً ما نجد الدراسات المهمة بتدارس الوضع التطبيقي الحالي لنظرية الوكالة في أدبيات التسويق لمجال إدارة الأعمال وهذا ما يفتح المجال في بحوث دراسية مستقبلية لدراستها بشكل اكبر واعمق واكثر تفاصيلاً نظراً لأهميتها في التسويق.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. السريتي، الحسين. (2022). العوامل المؤثرة على تكلفة الوكالة في الشركات الأردنية المدرجة ببورصة عمان. مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد جامعة سرت، المجلد الخامس، العدد الرابع.

2. أم كلثوم، نصر الله. (2014). دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات على مستوى المؤسسات الاقتصادية. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي سعيدة)، الجزائر.
3. خنفر، دعاء. (2012). محددات هيكل رأس المال الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل).
4. خليفة، وسامح. (2018). مشكلة الوكالة بين حملة الأسهم والمديرين. researchgate.net مصر القاهرة.
5. زريقات، زياد محمد؛ الغرابية، محمد عبد الرحمن؛ الحداد، لارا محمد. (2016). تكاليف الوكالة والحاكمة المؤسسية: دليل من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 2.
6. شبير، ماهر أسامة نايف. (2017). أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة. (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة).
7. شرقي، مهدي. (2015). مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة، حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري. المجلة الجزائرية لدراسات المحاسبة المالية، جامعة غرداية الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Aßländer, M., Roloff, J., & Nayir, Ö. Z. (2016). Suppliers as stewards? Managing social standards in first- and second-tier suppliers. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 701-717.
2. Bergen, M., Dutta, S., & Walker Jr, O. C. (1992). Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*, 56(3), 1-24.
3. Byrne, R., & Power, D. (2014). Exploring agency, knowledge and power in an Australian bulk cereal supply chain: A case study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(4), 431-443.
4. Choi, T. Y., & Liker, J. K. (1995). Bringing Japanese continuous improvement approaches to US manufacturing: The roles of process orientation and communications. *Decision Sciences*, 26(5), 587-612.
5. Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 369-381.
6. Ekanayake, S. (2004). Agency theory, national culture and management control systems. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2), 295-301.
7. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
8. Fayezi, S., O'Loughlin, A., & Zutshi, A. (2012). Agency theory and supply chain management: A structured literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), 557-570.
9. Fitri, H., Elmarizar, N., Nugraha, A. T., Yakub, A., & Chyono, B. P. (2019). Agency theory and supply chain management structured literature review. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(1), 1-10.
10. Grewal, R., Kumar, A., Mallapragada, G., & Saini, A. (2013). Marketing channels in foreign markets: Control mechanisms and the moderating role of multinational corporation headquarters–subsidiary relationship. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 241-259.
11. Heide, J. B., Wathne, K. H., & Rokkan, A. I. (2007). Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 425-438.
12. Hirsch, P. M., Michaels, S. P., & Friedman, R. (1987). "Dirty hands" versus "clean models": Is sociology in danger of being seduced by economics?. *Theory and Society*, 16(3), 317-336.
13. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
14. Joseph, K., & Thevaranjan, A. (1998). Monitoring and incentives in sales organizations: An agency–theoretic perspective. *Marketing Science*, 17(2), 107-123.

15. Mitnick, B. M. (1987). *The political economy of regulation: Creating, designing, and removing regulatory regimes*. Columbia University Press.
16. Mishra, D. P., Heide, J. B., & Cort, S. G. (1998). Information asymmetry and levels of agency relationships. *Journal of Marketing Research*, 35(3), 277-295.
17. Partyka, R. B. (2022). Supply chain management: An integrative review from the agency theory perspective. *Revista de Gestao*, 29(2), 175-192.
18. Roanfousanatham, P., Rabinovich, E., Ashenbaum, B., & Allen, J. (2007). Agency theory and logistics outsourcing: A conceptual framework.
19. Sayed, M., Hendry, L. C., & Zorzini Bell, M. (2021). Sustainable procurement: Comparing in-house and outsourcing implementation modes. *Production Planning & Control*, 32(2), 143-157.
20. Sylvia, R., & Norman, P. (2014). Agency theory and service providers.
21. White, R. (1985). *The social construction of reality*. Penguin Books.
22. Wiese, A., & Toporowski, W. (2013). CSR failures in food supply chains—an agency perspective. *British Food Journal*, 115(1), 92-109.
23. Wilhelm, M. M., Blome, C., Bhakoo, V., & Paulraj, A. (2016). Sustainability in multi-tier supply chains: Understanding the double agency role of the first-tier supplier. *Journal of Operations Management*, 41, 20-36.
24. Zenger, T. R., Liebeskind, J., & Hesterly, W. S. (1990). Organizational economics: An impending revolution in organization theory?. *Academy of Management Review*, 15(3), 496-519.
25. Zu, X., & Kaynak, H. (2012). An agency theory perspective on supply chain quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(4), 423-446.