

الفصل الأول

الاقتصاد التطبيقي في الإدارة

مقدمة

ترى ما هي أوجه الشبه بين هذه الشركات الأربع الكبرى : Walt Disney و Xerox و Harley-Davidson و H. J. Heinz ؟ لقد قامت هذه الشركات - شأنها في ذلك شأن عدد لا حصر له من الشركات الأخرى - بالاستفادة من المبادئ الراسخة لعلم الاقتصاد التطبيقي بغية الارتفاع بمستوى ما تحققه من أرباح . ويرتكز علم الاقتصاد التطبيقي على التحليل الاقتصادي لبعض المفاهيم مثل التكلفة والطلب والربح والمنافسة . وعلم الاقتصاد التطبيقي يعتمد إلى تضيق الفجوة بين المشكلات التحليلية المحضة التي تحير الكثيرين من واضعي النظريات الاقتصادية من ناحية والقرارات اليومية التي يجد المديرون أنفسهم في مواجهتها من ناحية أخرى . وفي يومنا هذا أصبح هذا العلم بمدنا بأدوات ومناهج هائلة تعيننا في صنع ما نحتاجه من سياسات .

وسوف نبدأ دراستنا في هذا الفصل الافتتاحي بعرض عدة نماذج للدراسة تصور بعض المشكلات التي يمكن لعلم الاقتصاد التطبيقي أن يساهم في حلها . ومع أن هذه النماذج لا تعطي سوى عينة ضئيلة من المواقف التي يتجلى فيها ما لعلم الاقتصاد التطبيقي من نفع ، إلا أن من شأن مثل هذه المشكلات الإيضاحية إعطاء انطباع مبدئي معقول عن طبيعة علم الاقتصاد التطبيقي وعلاقته الوثيقة بما يتم اتخاذه من قرارات فعلية أثناء القيام بالعمل . كما سنقوم بفحص العلاقة بين علم الاقتصاد التطبيقي من جهة ، والدراسات المتصلة به من جهة أخرى كعلم الاقتصاد الجزئي وعلوم اتخاذ القرار . بما في ذلك علم الإحصاء . وبعد ذلك سوف نتقل إلى النماذج الرئيسية لعملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى نظرية الشركات . ولما كان علم الاقتصاد التطبيقي يعني بالطرق والأساليب التي يجب أن يكتسبها المديرون التنفيذيون وغيرهم من واضعي السياسات عند قيامهم باتخاذ القرار ، لذا فإنه من الضروري أن نبدأ بتحليل طبيعة عملية اتخاذ القرار ومناقشة ما لدي الشركات من دوافع . وبما أن الأرباح تلعب دوراً أساسياً في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ، فإننا سوف نتطرق إلى تعريف الربح وتفهم ما بين الاقتصاديين والمحاسبين من فرق في تعريفهم له . ومع نهاية هذا الفصل سنقوم بعرض نظرة شاملة للمبادئ الأساسية لكل من العرض والطلب وهو موضوع محوري سنقوم بنفحصه بشكل أكمل في الفصول اللاحقة .

إطلالة معاصرة (1)

التقلبات التي تعرضت لها شركة Walt Disney

ولإيضاح بعض أنواع المشكلات التي يمكن لعلم الاقتصاد التطبيقي أن يساعدنا في حلها ، علينا بالنظر إلى تلك الشركة التي أسسها الفنان الكبير ورجل الأعمال الشهير Walt Disney سنة 1929 وهي الشركة التي ما زالت تحمل اسمه حتى يومنا هذا . ففي أعقاب وفاته سنة 1966 وعلى الرغم من التأكيد المستمر على ضرورة جودة المنتج بدا وكان الشركة في طريقها إلى فقدان الكثير مما كانت تتمتع به من حيوية ووضوح في المسار . وبينما تشتهر Walt Disney بأفلامها الممتعة مثل Snow white, Mary Poppins, Lion King . نجد أن الجزء الأكبر من إيرادات الشركة كان يتمثل في حدائقها المتخصصة مثل : Disney Land بولاية كاليفورنيا وعالم Walt Disney بولاية فلوريدا . وفي مطلع الثمانينات تقلص عدد زوار تلك الحدائق من 11.5 مليون زائر سنة 1980 إلى 9.9 مليون زائر سنة 1984 مما أدى إلى شعور كل من الإدارة والمستثمرين بالقلق الشديد على مستقبل الشركة . وفي واقع الأمر فإن مشاريع الملاهي عادة ما تكون محفوفة بالمخاطر وهو الأمر الذي قد يعرض كيريات شركات الملاهي في العالم لتكبده خسائر فادحة .

وفي سنة 1984 قامت Walt Disney بانتداب السيد Michael D. Eisner . وهو المهندس التنفيذي المرموقين ليعمل كبير للمهندسين التنفيذيين بالشركة بغية قيادتها وتوجيهها في العديد من المسارات الجديدة . وكانت أولى المشكلات التي واجهته هي تناقص عدد زوار

الخدائق المتخصصة . وكان على السيد Eisner الإجابة على العديد من الأسئلة مثل : ما مدى تأثير زيادة متوسط أعمار المواطنين وتناقص متوسط حجم الأسرة على قلة عدد الزوار للخدائق المتخصصة ؟ وما الذي يمكن عمله حيال ذلك ؟ تري هل يجب على الشركة رفع أسعار تذاكر الدخول للخدائق ؟ ولقد ظل هذا الاقتراح مطروحاً لسنوات عديدة إلا أن مديري الشركة حالوا دون تطبيقه . وبالاستعانة بالكثير من تقنيات علم الاقتصاد التطبيقي نجح السيد Eisner ومعاونوه في مواجهة تلك المشكلات همة عالية . فبعد أن أشارت الدراسات إلى ما للدعاية من جدوى في زيادة عدد الزوار ، ومن ثم زيادة الأرباح . قامت إدارة الشركة بتبني مجموعة من حملات الدعاية الناجحة وهي التي ستتم مناقشتها تفصيلاً في الفصل 11 . ونتيجة لذلك ارتفع أداء الشركة بشكل ملفت للنظر في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات بحيث قفزت الأرباح من 100 مليون دولار سنة 1984 إلى 800 مليون دولار سنة 1993 . إلا أن الشركة قد جانبها التوفيق عندما قامت سنة 1992 بافتتاح حديقة Euro Disneyland . خارج مدينة باريس وهو المشروع الذي جاء بمثابة خيبة أمل شديدة للشركة لما جلبته عليها من خسائر مالية في عامي 1994 و 1993 كذلك أعاد هذا المشروع الفاشل إلى الأذهان حقيقة هامة مفادها أنه على الرغم ما لعلم الاقتصاد التطبيقي من فائدة إلا أنه لا يضمن النجاح الدائم لبعض المشروعات التي تنطوي على قدر كبير من المخاطرة كما هو الحال في مشروعات الملاهي¹ .

إطلالة معاصرة (2) صحة مؤسسة Xerox

ولإيضاح أنواع المشكلات التي يمكن لعلم الاقتصاد التطبيقي أن يساعد على حلها نأخذ مثال مؤسسة Xerox ، وهي أحد أشهر منتجي ماكينات تصوير الأوراق . فطبقاً لما يقوله السيد Mohan Kharbanda مدير المؤسسة لإستراتيجيات العمل : " لقد ظلت Xerox تقيم بشدة على سوق ماكينات التصوير طوال الستينات وأوائل السبعينات إلى درجة لم تبتد معها الشركة اهتماماً يذكر إزاء قيام الشركات اليابانية في منتصف السبعينات بطرح ماكينات تصوير أقل حجماً وأرخص سعراً . وفي ذلك الوقت وقعت Xerox بين برائن للبيروقراطية ، فالوظائف المختلفة في صدام مع بعضها البعض ، وعمال التشغيل في شجار دائم مع الإدارة ، الأمر الذي أدى إلى بطء شديد في تطور الإنتاج وارتفاع هائل في تكاليف التصنيع وظهور ماكينات تصوير يتعذر تشغيلها ، فضلاً عن استياء عملاء الشركة . ومما زاد الأمر سوءاً غزو منتجي الكاميرات اليابانية للأسواق بماكيناتهم الرخيصة ذات العدسات الضوئية ، متبعين في ذلك أساليب تسعير هجومية بهدف الحصول على موطن قدم ، وسرعان ما أصبح لهم نصيب ضخم في الأسواق . كم كان نجاح السياسة اليابانية ! وبنهاية السبعينات أفادت شركة Xerox على تقلص نصيبها بمعدلات مزعجة في الأسواق " .

وبحلول عام 1980 كان من الواضح أن Xerox تعاني من مشكلات جمة ، ولكنه لم يكن من الواضح ما يمكن أو ما يجب أن تقوم الشركة بعمله تجاه تلك المشكلات . ولعل أهم تلك المشكلات هو أن اليابانيين كانوا يبيعون ماكيناتهم بأسعار أقل للغاية من مثيلاتها التي تبيعها شركة Xerox (فمثلاً كانت آلة التصوير Saven 750 تباع بسعر يعادل 40% من سعر مثيلاتها من موديلات Xerox) . وكان السؤال السذي يفرض نفسه هو : هل يجب أن تقوم Xerox بتخفيض أسعارها بحيث تصل إلى مستوى الأسعار اليابانية ؟ الأكثر من ذلك أن اليابانيين بدوا قلدرين على إنتاج ماكيناتهم بتكاليف أقل من تلك التكاليف التي تنفقها Xerox في إنتاج ماكيناتها المماثلة . فكيف تتمكن Xerox من حساب أدنى مستوي ممكن للتكلفة ، حتى تتمكن من تحقيق نفس الميزة التي يتمتع بها اليابانيون ؟ والأهم من ذلك كيف تتمكن Xerox من تخفيض تكلفة إنتاجها إلى حد مستويات التكلفة اليابانية ؟ زد على ذلك أن اليابانيين بدوا أكثر سرعة من Xerox في القدرة على طرح منتجاتهم في الأسواق . فكيف يمكن أن تقوم Xerox برفع مستوي أدائها في هذه الناحية ؟

ولمواجهة كل هذه المشكلات قام كبار المديرين التنفيذيين لدى Xerox بتنفيذ مجموعة كبيرة ومتنوعة من الإصلاحات الجوهرية حيث استحدثوا نظاماً يعتمد على وضع " علامات قياسية " يمكنهم بواسطتها تحديد الإجراءات الناجحة التي تبيعها أكفاً منافسي Xerox . وبمحاكاة هذه الإجراءات الناجحة تمكنت الشركة من الإقلال من نفقاتها . الأمر الذي ساعدها على إحداث التخفيضات الممكنة في أسعارهم . كما أجرت الشركة

لمزيد من الدراسة راجع : New York Times, April 28, 1994, and March 7, 1994; J. Flower, *Prince of the Magic Kingdom* (New York: Wiley, 1991); H. Bartlett, *Cases in Strategic Management for Business* (New York : Dryden Press, 1988), and T. Wheelen and J. D. Hunger, *Cases in Strategic Management and Business Policy* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987).

تغييراً في عملية تطوير الإنتاج لديها بهدف الحد من ضياع الوقت الذي يستغرقه المنتج الجديد حتى يصل إلى الأسواق . وكل هذه التحسينات - والتي ستتم مناقشتها بمزيد من التفاصيل في فصول الكتاب اللاحقة - ما هي إلا تطبيقات لمبادئ علم الاقتصاد التطبيقي . أما Xerox فقد تمكنت من تحقيق صحوه مرموقة نتيجة لما أجرته من إصلاحات . وأحد الأدلة على ذلك حصول الشركة عام 1989 على جائزة (مالكوم بولدريدج) الشهيرة والتي تمنحها وزارة التجارة الأمريكية لكل من يتبنى سياسة الجودة من حيث التميز والابتكار .

إطالة معاصرة (3)

Harley Davidson في مواجهة المارد الياباني

ولنأخذ مثال شركة Harley Davidson لصناعة الدراجات البخارية في ولاية Wisconsin ، فعلى العكس من مؤسسة Xerox الضخمة نجد أن شركة Harley Davidson صغيرة نسبياً إذ لا يربو عدد العاملين بها على ألفي موظف . ومع ذلك فقد لحق بها ما لحق بشركة Xerox حيث أصيبت بضربة قاصمة في أواخر السبعينات من جراء المنافسة اليابانية . فهام صانعو هوندا وغيرها من الدراجات البخارية اليابانية يهبطون بالأسعار بشكل هجومي نتيجة لانخفاض تكلفة الإنتاج لديهم عما هو عليه الحال لدى شركة Harley Davidson ، وسرعان ما تقلص نصيب الشركة الأمريكية في سوق الدراجات البخارية الثقيلة من 78% عام 1973 إلى 31% فقط في عام 1980 . وطبقاً لما ذكره السيد Vaughn Beale كبير المديرين التنفيذيين للشركة " لقد اكتشفنا أن السبب الرئيسي وراء عدم قدرتنا على المنافسة يكمن في سوء الإدارة وذلك طبقاً للمعايير العالمية وليس الأمريكية ، لقد كان اليابانيون في طريقهم للقضاء علينا لأنهم كانوا هم المديرين الأفضل ، ولم يكن التفوق الياباني راجعاً إلى استعانتهم بالإنسان الآلي أو لما يتميزون به من أخلاق أو حتى لأدائهم التمارين الصباحية والأناشيد الخاصة بالشركة ، بل كان الأمر راجعاً إلى المديرين المحترفين الذين يفهمون عملهم ويهتمون بالتفاصيل . " ²

وعلى غرار Xerox تمكنت شركة Harley Davidson من تحقيق صحوها بنجاح . والواقع أنه لم يمض عام 1992 إلا وخرجت علينا تقارير مفادها أن شركة Davidson تقوم بتوسيع نطاق مبيعاتها في اليابان ، أي أنها تنقل المعركة إلى منافسيها اليابانيين في عقر دارهم . لقد تمكنت الشركة - وذلك بفضل عدد كبير من التقنيات التي سبقت إضاحتها في الفصول التالية - من تخفيض نفقاتها مما ساعدها على درء خطر الإفلاس . والآن أصبح مديرو الشركة التنفيذيين على قناعة بأن الإنتاج في وقته الصحيح - وهو أسلوب حديث نسبياً سوف نعرض له بالتفصيل في الفصل السادس - قد لعب دوراً محورياً في تحسين أداء الشركة . كما كانت هناك مجموعة متنوعة من التقنيات والتي ثبت للجميع أهميتها ، وسوف ندرسها تباعاً . ومن أمثلة ذلك قيام الشركة بإجراء دراسات لتطوير أنشطتها التسويقية والإنتاجية والمالية وتنفيذ نتائج هذه الدراسات على أرض الواقع . أضف إلى ذلك أن فهم الكثير من مشكلات شركة Harley Davidson وكذلك الأساليب التي اتبعتها لتفادي وقوع الكارثة يحتم علينا أن نلتم ولو إماماً ميدانياً بالسياسات التي تنتهجها الحكومة الأمريكية إزاء العمل والاقتصاد الدولي - وهي الموضوعات التي سيتناولها الكتاب بالفصلين 15 و 16 . ففي مطلع الثمانينات ارتفعت قيمة الدولار الأمريكي في مواجهة الين الياباني مما يعني إمكانية بيع السلع اليابانية في الأسواق الأمريكية بأسعار أقل من مثيلاتها من المنتجات الأمريكية . وقد ساعد ذلك شركة هوندا وغيرها من الشركات اليابانية على بيع دراجاتهم البخارية بأسعار عجزت شركة Harley Davidson عن ملاحقتها . وعندئذ تدخلت الحكومة لمعاونة الشركة الأمريكية على البقاء عندما استجابت لطلبها بفرض تعريف جمركي على الدراجات البخارية اليابانية عام 1983 - وهو الأمر الذي سبقت شرحه في الفصل الرابع .

² P. Reid, *Well Made in America* (New York : McGraw-Hill, 1990), p. 65.

إطالة معاصرة (4)

كيف تتمكن شركة Heinz من توزيع إنتاجها من الكاتشب؟

بعد أن قدمنا نموذجين للدراسة حول التنافس الأمريكي الياباني يجب أن نعود فنوضح أن بعض الشركات الأمريكية والكندية والبريطانية تتعرض الآن لتحديات من منافسيها الأجانب بشكل كان من الصعب تصديقه منذ 20 سنة مضت . وسوف تؤكد الفصول التالية أن أحد أسباب تعثر الشركات الأمريكية في المنافسة هو أن مديريها لم يعودوا يفهمون مبادئ وتقنيات علم الاقتصاد التطبيقي بشكل أفضل من منافسيهم الأجانب كما كان الحال فيما مضى . فتلك المبادئ والتقنيات أصبحت اليوم معروفة في طوكيو وسيول بقدر ما هي معروفة في نيويورك وتورنتو . وقد يكون التهويل من دور المنافسة الأجنبية خطأ لا يقل حسامة عن التقليل من شأنها . فأغلب المشكلات التي تواجهها الشركات هي مشكلات ذات نطاق إقليمي أو قومي (على مستوى الدولة) . ولتأخذ مثل شركة H. J. Heinz وهي أهم منتجي الكاتشب والتي تقوم بتصنيع منتجها في عدد كبير من المصانع في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية ثم توزعه على عدد مماثل من المخازن المنتشرة في أرجاء البلاد . ولكل من هذه المصانع قدرة إنتاجية يومية محددة ولكل من هذه المخازن احتياجاً يومياً محدداً .

ما هي الكمية التي يجب أن يقوم كل مصنع بشحنها إلى كل مخزن من أجل الوصول بتكلفة الشحن أدنى مستوى ممكن . قد تبدو هذه مشكلة بسيطة للوهلة الأولى - وقد تشعر أن التجربة والخطأ ستزودك بإجابة كافية - ولكنك قد تكون مخطئاً إذا ظننت ذلك . [حاول - إن كان لديك الوقت الكافي - أن تحدد تكلفة الشحن المثلى من كل مصنع إلى كل مخزن ، وذلك بناءً على البيانات الواردة في جدول (1.1) ثم قارن ما تتوصل إليه من نتائج بالإجابة الواردة في الفصل الخاص " بالبرمجة الخطية "]³ . وسوف نرى في الفصل التاسع كيف يمكن أن تساعدنا البرمجة الخطية - وهي تقنية رياضية هامة - على حل هذه المشكلة . وقد قامت شركة Heinz بتطبيق هذه التقنية بهدف الإقلال من تكاليف النقل إلى أدنى مستوى ممكن وبالفعل حققت الشركة ادخاراً كبيراً في هذا الصدد . من ثم فإن علم الاقتصاد التطبيقي بمدنا بمجموعة كبيرة ومتنوعة من الأساليب أو التقنيات العملية التي يمكننا الاستعانة بها لتخفيض التكاليف والقضاء على الفاقد .

وعلى سبيل المثال ، يشرح الفصل السادس كيف طبق منتج الدواجن تلك التقنيات الاقتصادية لرفع مستوى كفاءتهم . بينما يعرض الفصل التاسع كيف خفض مطار Brisbane الدولي تكلفة نقل الرمل وذلك باستخدام أسلوب البرمجة الخطية . ومع أن بعض هذه التطبيقات قد تبدو غير ذي قيمة - مثل تخفيض تكلفة نقل الرمل - إلا أن الأرباح الناجمة عنها عادةً ما تكون طائلة . وهكذا يمكن مطار Brisbane الدولي من توفير مبلغ 400,000 دولار من تكاليف نقل الرمل نتيجة للاستعانة بأحد الأشكال البسيطة نسبياً لعلم الاقتصاد التطبيقي .

العلاقات بين علم الاقتصاد التطبيقي والعلوم الأخرى

بعد أن قمنا بإلقاء نظرة على ثلاث نماذج للدراسة تصور أنواع المشكلات التي يمكن أن يساعد علم الاقتصاد التطبيقي في حلها ، يمكننا أن نبدأ الآن في وصف كيف يرتبط علم الاقتصاد التطبيقي بغيره من العلوم . فكما يظهر في الشكل (1.1) بمدنا علم الاقتصاد التطبيقي بحلقة الوصل بين النظرية الاقتصادية وعلوم صنع القرار في تحليل اتخاذ القرار الإداري . وتشتمل النظرية الاقتصادية التقليدية - وهي التي تتألف من كل من الاقتصاد الجزئي (الذي يهتم بدراسة سلوك المستهلكين والشركات والصناعات بشكل فردي) والاقتصاد الكلي (الذي يهتم بدراسة الإنتاج القومي والدخل والعمالة) - على كم هائل من المواد المتعلقة باتخاذ القرار الإداري ، وهو الأمر الذي يلعب فيه الاقتصاد الجزئي دوراً ذا أهمية خاصة . هذا ونجس الإشارة إلى أن علم الاقتصاد التطبيقي يبتثق بشكل كبير من الاقتصاد الجزئي بالإضافة إلى غيره من المجالات الأخرى للنظرية الاقتصادية .

مع ذلك يختلف علم الاقتصاد التطبيقي اختلافاً كبيراً عن علم الاقتصاد الجزئي، فبينما يتميز الأخير بطبيعته الوصفية (أي أنه يسعى إلى وصف الأداء الاقتصادي دون الإشارة إلى ما يجب على الاقتصادي إتباعه)، نجد أن الأول ذو طبيعة قواعدية (أي أنه يعتمد على إرساء قواعد وأساليب تؤدي إلى إنجاز الأهداف الموضوعية) . فبينما يهتم علم الاقتصاد الجزئي بكيفية قيام صانعي أجهزة الحاسب الآلي مثل شركة IBM بوضع أسعار منتجاتها ،

³ مع أن الأرقام الموضحة في الشكل (1.1) هي على سبيل المثال فقط ، إلا أنها دقيقة بالقدر الكافي لأغراض الدراسة الحالية .

يهتم علم الاقتصاد التطبيقي بالقواعد التي يجب أن تلتزم بها تلك الشركات عند القيام بالتسعير . ورغم أن هذا الفارق هو من حيث الدرجة والتميز فقط وليس من حيث النوع ، إلا أنه ذو أهمية كبيرة .

كما يتضح من شكل (1.1) يرتبط علم الاقتصاد التطبيقي ارتباطاً وثيقاً بكل من علوم اتخاذ القرار وعلم الاقتصاد التقليدي . فمعلوم اتخاذ القرار هي التي تمدنا بأساليب تحليل الآثار الناجمة عن اتخاذ إجراء ما دون غيره . ويقوم علم الاقتصاد التطبيقي بتطبيق أساليب تحقيق الأمثلية باستخدام البرمجة الرياضية وعلمي التفاضل والتكامل من أجل الوقوف على أفضل الإجراءات التي يجب أن يتبناها المسئول عن اتخاذ القرار ولتطبيق هذه الأساليب يجب الاستعانة بالطرق الإحصائية لتقدير العلاقات القائمة بين المتغيرات المتصلة ببعضها البعض ومن ثم التنبؤ بقيمتها . ومعنى هذا أن علم الاقتصاد التطبيقي قد نشأ عن خليط مولف من أقسام شتى من علم الاقتصاد وعلوم اتخاذ القرار بما في ذلك علم الإحصاء .

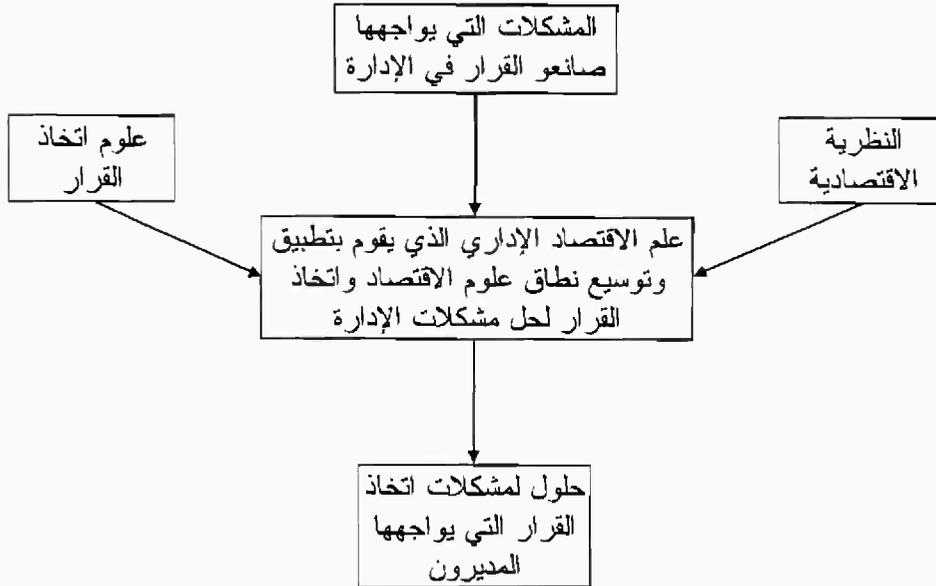
جدول (1.1) السعة اليومية للمصانع واحتياجات المخازن ومعدلات الشحن .

المخزن	المصنع												الاحتياجات اليومية [بالدقيقة لكل]
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
	معدلات الشحن [بالبست لكل (cwt.)]												[(cwt.)]
A	16	16	6	13	24	13	6	31	37	34	37	40	1,820
B	20	18	8	10	22	11	8	29	33	25	35	38	1,530
C	30	23	8	9	14	7	9	22	29	20	38	35	2,360
D	10	15	10	8	10	15	13	19	19	15	28	34	100
E	31	23	16	10	10	16	20	14	17	17	25	28	280
F	24	14	19	13	13	14	18	9	14	13	29	25	730
G	27	23	7	11	23	8	16	6	10	11	16	28	940
H	34	25	15	4	27	15	11	9	16	17	13	16	1,130
J	38	29	17	11	16	27	17	19	8	18	19	11	4,150
K	42	43	21	22	16	10	21	18	24	16	17	15	3,700
L	44	49	25	23	18	6	13	19	15	12	10	13	2,560
M	49	40	29	21	10	15	14	21	12	29	14	20	1,710
N	56	58	36	37	6	25	8	19	9	21	15	26	580
P	59	57	44	33	5	21	6	10	8	23	15	18	30
Q	68	54	40	38	8	24	7	19	10	33	23	23	2,840
R	66	71	47	43	16	33	12	26	19	20	25	31	1,510
S	72	58	50	51	20	42	22	16	15	13	20	21	970
T	74	54	57	55	26	53	26	19	14	7	15	6	5,110
U	71	75	57	60	30	44	30	30	41	8	23	37	3,540
Y	73	72	63	56	37	49	40	31	31	10	8	25	4,410
السعة اليومية	10,000	9,000	3,000	2,700	500	1,200	700	300	500	1,200	2,000	8,900	40,000

هذا ويلعب علم الاقتصاد التطبيقي دورين أساسيين في دراسة علم إدارة الأعمال :

أولاً : أنه منهج علم الاقتصاد التطبيقي - شأنه في ذلك شأن مناهج المحاسبة الكمية ونظم إدارة المعلومات - هو الذي يمدنا بالأدوات التحليلية الجوهرية التي يمكن بل ويجب استخدامها في المناهج الأخرى كالتسويق والتمويل والإنتاج .

ثانياً : يمكن أن تكون مناهج علم الاقتصاد التطبيقي - كتلك المعنية بسياسات العمل - ذات نفع بحيث تلعب دوراً تكاملياً لإظهار ضرورة النظر إلى المجالات الأخرى كالتسويق والتمويل والإنتاج على أنهما كل لا يتجزأ ، بغية إنجاز أهداف الشركة .
ومع كون الاقتصاد التطبيقي هو جوهر دراسة إدارة الأعمال ، فهو يلعب دوراً لا يقل أهمية في إدارة الهيئات التي لا تهدف إلى الربح كالوكالات الحكومية والمستشفيات والمدارس ، وسواءً كان المرء يعمل مديراً لشركة Eastman Kodak أو مستوصف Mayo أو حتى لجامعة Hawaii ، فإنه من الضروري أن يولي عنايته القصوى للتوظيف الأمثل لموارده المتاحة فالفاقد هو الفاقد أينما كان ، لذلك لا تقل أهمية مبادئ علم الاقتصاد التطبيقي في تخفيض الفاقد في حالة الهيئات التي لا تهدف إلى الربح عن حالتها في حالة الشركات .



شكل (1.1) يوضح العلاقة بين علم الاقتصاد التطبيقي والعلوم المتصلة به : إذ يمدنا علم الاقتصاد التطبيقي بحلقة الوصل بين النظرية الاقتصادية وعلوم صنع القرار في تحليل اتخاذ القرار الإداري .

العملية الأساسية في اتخاذ القرار

يمكن تقسيم عملية اتخاذ القرار إلى خمسة خطوات أساسية كما هو موضح في الشكل (1.2) . سواء كان ذلك في الهيئات التي لا تهدف إلى الربح أو الشركات . وهذه الخطوات هي :⁴

الخطوة الأولى : حدد ما لديك من أهداف .

فيوصفك الشخص المسئول عن اتخاذ القرار يجب عليك تحديد أهدافك أو أهداف الهيئة التي تعمل بها وذلك كلما أقدمت على اتخاذ قراراً ما . فبإن لم تكن على دراية بالأهداف التي تبغى إنجازها فإنه لن يكون هناك أسلوب معقول يعينك على اتخاذ القرار . ولناخذ مثال ما فعله مديرو شركة Black and Decker لصناعة المعدات الكهربائية في السبعينيات ، الذين وحدوا أنفسهم مضطرين لاتخاذ قرار بشأن ما إذا كانت معداتهم الكهربائية المطروحة للاستهلاك في حاجة لأن يعاد تصميمها من جديد . لقد كانت أهدافهم هي زيادة أرباح الشركة ، وتحقيق معدل نمو سنوي بمقدار 15% واستمرار استقلالية الشركة وتلبية احتياجات الأسواق العالمية .⁵

⁴ لمزيد من الدراسة راجع : *Managerial Economics and Operations Research*, 5th ed. (New York: Norton, 1987).

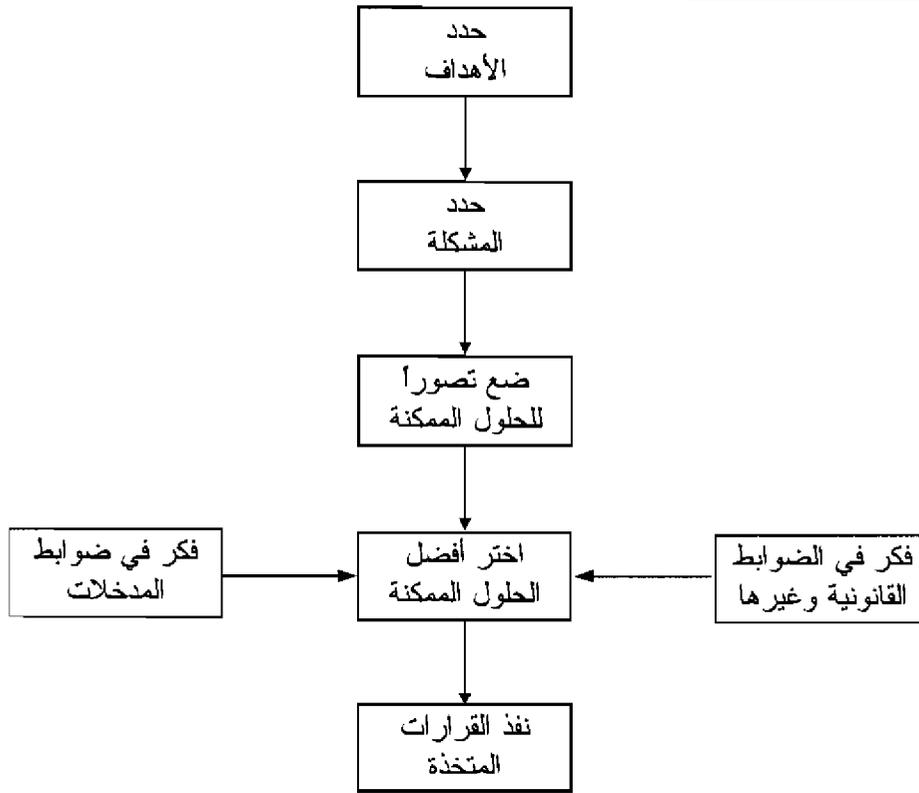
⁵ A. Lehnerd, "Revitalizing the Manufacture and Design of Mature Global Products," in B. Guile and H. Brooks, eds., *Technology and Global Industry* (Washington, D. C.: National Academy Press, 1987).

الخطوة الثانية : حدد المشكلة التي تواجهك .

إن أحد أهم أصعب الأمور في اتخاذ القرار هو التحديد الدقيق للمشكلات . وكثيراً ما يواجه المديرون التنفيذيون موقفاً ما ، أقل ما يوصف به ، هو أنه موقف غير مرض . ولنعد إلى شركة Black and Decker ، فقد شعر مديروها بأنهم في حاجة إلى إجراء تغييراً جذرياً في عمليات الإنتاج لديهم إذا ما رغبوا في البقاء كشركة محلية تقوم بممارسة نشاطاً تجارياً على المستوى الدولي . ولمواجهة مثل هذا التحدي كان على أولئك المديرين أن يقوموا بتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً وإلا ضاع أملهم في حلها . وبعد قدراً لا بأس به من الدراسة استنتج مديرو الشركة أن المشكلة كانت تكمن في احتمال تزايد المنافسة الأجنبية وكذا احتمال أن يصبح العزل المزدوج للمعدات الكهربائية ضرورة قانونية (والعزل المزدوج يعني وضع مانعاً إضافياً عازلاً في المعدات الكهربائية لحماية المستهلك ضد التعرض للصدمات الكهربائية في حالة إخفاق نظام العزل الرئيسي) .

الخطوة الثالثة : ضع تصوراً للحلول الممكنة .

وبمجرد أن تحدد ماهية المشكلات التي تواجهك ، يجب عليك وضع ما لديك من تصور للحلول الممكنة . ولنعد إلى مديري شركة Black and Decker ، اللذين وضعوا في اعتبارهم مجموعة متنوعة من الخيارات ، كرفع مستوى كفاءة الشركة في الإنتاج ، والتسويق بناءً على التصميمات الموجودة بالفعل من ناحية ، وإعادة تصميم خط إنتاج الشركة بأسره من ناحية أخرى .



شكل (1.2) العملية الرئيسية لاتخاذ القرار : يمكن تقسيم هذه العملية إلى الخطوات الخمس الرئيسية كما هو موضح .

الخطوة الرابعة : قم باختيار أفضل الحلول الممكنة .

بعد أن تكون قد وضعت تصوراً لمجموعة من الحلول البديلة الممكنة ، يجب عليك أن تقوم بتقييم كل من هذه الحلول لكي تضع يدك على أفضلها ، في ضوء ما لدي الهيئة أو الشركة من أهداف . وفي حالة شركة Black & Decker ، أوضحت الدراسات أن أفضل الحلول الممكنة هو قيام الشركة بإعادة تصميم ما تقوم بإنتاجه من معدات كهربائية استهلاكية . وعليه ، قرر مديرو الشركة أنه قد سنحت لهم الفرصة لرفع مستوى إنتاجيتهم

وقد اهتم التصنيعية . كما قرروا أنه في حالة عدم أخذ ما يكفيهم من وقت لإجراء تلك الإصلاحات في المرة الأولى فقد لا يجدوا ما يحتاجونه مسن وقت أو موارد لإجرائها مرة ثانية⁶.

الخطوة الخامسة : نفذ ما اتخذته من قرارات .

بعد أن يكون قد وقع اختيارك على حل بعينه ، ينبغي عليك القيام بتنفيذ القرار الذي اتخذته لكي تظهر فاعليته ، وحتى المنظمات التي تسير وفق نظلم صارم أحياناً ما تواجه صعوبات عند قيامها بتنفيذ الأوامر الصادرة إليها على أكمل وجه . وبم أن أفضل القرارات توول إلى لا شيء، إن لم تدخل حيز التنفيذ ، لذا فإن هذه المرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار تكون ذا أهمية حساسة . لذلك قامت شركة Black & Decker بتغيير منظومتها بحيث استحدثت وظيفة جديدة (وهي وظيفة نائب رئيس العمليات) قآلت مهام التصنيع وتطوير الإنتاج والهندسة التصنيعية المتطورة إلى يد مدير واحد . أما الإدارة العليا للشركة فقد باشرت مسؤولياتها في التأكد من تنفيذ القرار بالشكل اللائق .

نظرية المنشأة (الوحدة الإنتاجية)

مع كون علم الاقتصاد التطبيقي لا يعني فقط بإدارة الشركات ذات الطابع التجاري ، إلا أن هذا هو أهم ميادينته التطبيقية في مجال إدارة الأعمال ، ونحتاج وجود نظرية للمنشآت توضح ما لدي الشركة من أهداف وكذا أسلوبها في سير العمل . والشركات هي عبارة عن منظمات بالغة التعقيد والتنوع ، لذا فإن أي نظرية أو نموذج يشبه النظرية ينبغي أن يكون بمثابة تيسيط لمثل هذا التعقيد . ولعل أصعب ما في الأمر هو التوصل إلى نموذج يتجاهل الاعتبارات والمتغيرات العارضة وغير المهمة مع عدم إغفال العوامل الهامة ذات الأثر الكبير على الظواهر التي وضع النموذج خصيصاً لإلقاء الضوء عليها . وينتق النموذج الأساسي لمشروعات العمل مما يسميه الاقتصاديون بنظرية المنشآت . وتفترض هذه النظرية ، في أبسط صورة لها ، أن الشركة تسعى إلى زيادة أرباحها إلى أقصى درجة ممكنة . إلا أن هذه الصورة المبسطة تبدو جامدة للغاية بحيث لا يمكن الاستفادة منها في كثير من المواقف ، وبخاصة عندما تواجه الشركة مشكلة ذات عناصر ديناميكية هامة أو عندما ينطوي الأمر على عنصر المخاطرة . لذا توجد صورة أكثر اتساعاً لنظرية الشركات ، وهي تفترض أن الشركة تحاول زيادة ثروتها أو قيمتها إلى أقصى درجة ممكنة . وتعد هذه الصورة هي النظرية الأكثر شيواعاً واستخداماً لدي علماء الاقتصاد التطبيقي .

ولفهم هذه النظرية يجب علينا إيضاح ما يعنيه علماء الاقتصاد التطبيقي بتعبير قيمة الشركة . ولما كان بالإمكان تعريف قيمة الشركة بطرق متعددة⁷ ، لذا فسوف نقوم حالياً بطرح تعريفاً مفصلاً للأمر بغية تفادي اللبس أو التشويش . إن قيمة الشركة باختصار : هي القيمة الحالية من جملة التدفقات النقدية المتوقعة . وسوف نعرف في الفصول التالية المزيد عما يعنيه تعبير التدفقات النقدية المتوقعة . أما الآن ، فيمكننا النظر إلى التدفقات النقدية المتوقعة لشركة ما على أنه نفس مقدار ما تنتظره الشركة من أرباح . (هذا ويحتوي الملحق A على مناقشة تفصيلية لمفهوم " القيمة الحالية " ، وهو المفهوم الذي قد يكون غير مألوف لدي البعض أو يحتاج البعض الآخر إلى مراجعته) . ويمكن التعبير عن قيمة الشركة في شكل معادلة على النحو التالي :

$$\begin{aligned} \text{القيمة الحالية من جملة الأرباح المستقبلية} &= \frac{\pi_1}{1+i} + \frac{\pi_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\pi_n}{(1+i)^n} \\ &= \sum_{t=1}^n \frac{\pi_t}{(1+i)^t} \end{aligned} \quad (1.1)$$

حيث هو الربح المتوقع في العام t وكذلك i هي معدل الفائدة أما t فترمز إلى السنوات من 1 (العام التالي) إلى n (وهي السنة الأخيرة في التخطيط الأفقي) وبما أن الربح يساوي إجمالي الإيرادات (TR) مطروحاً منه إجمالي التكاليف (TC) لذا فإنه يمكن التعبير عن هذه المعادلة على النحو التالي :

$$\text{القيمة الحالية من جملة الأرباح المستقبلية} = \sum_{t=1}^n \frac{TR_t - TC_t}{(1+i)^t} \quad (1.2)$$

وحيث TR_t هي إجمالي إيرادات الشركة في العام t و TC_t هي إجمالي تكلفتها في العام t .

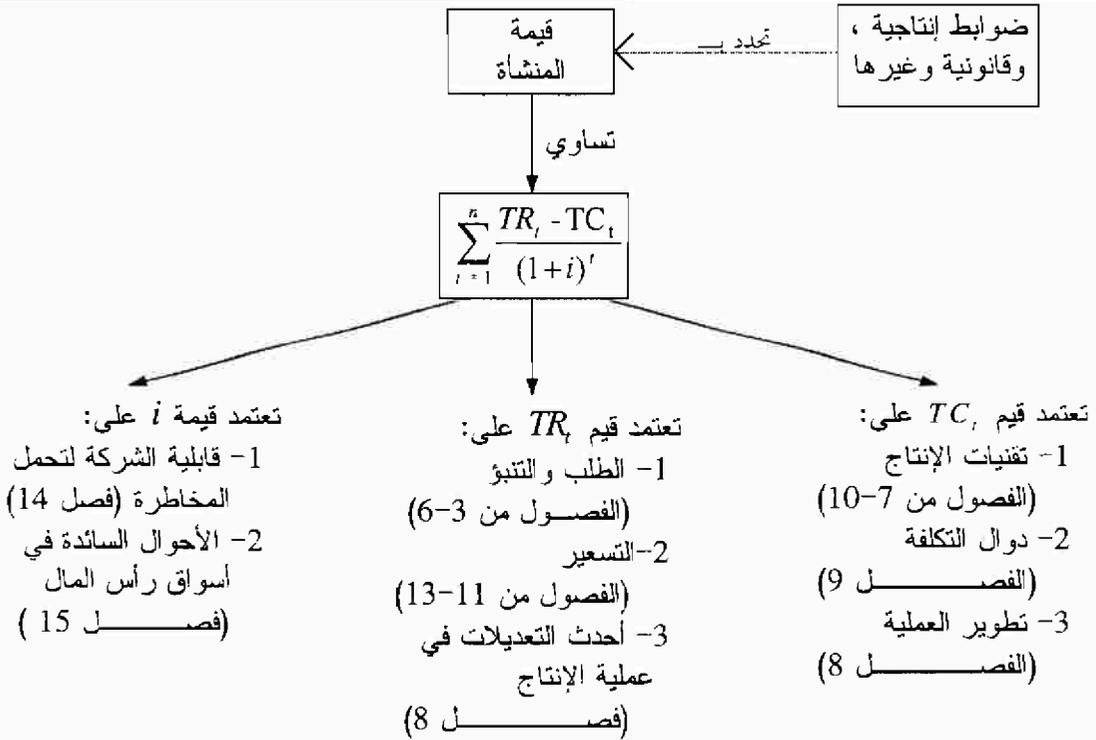
⁶ نفس المرجع السابق .

⁷ يمكن تعريف قيمة الشركة بأنها القيمة النظرية أو قيمة التصفية بين باقي الشركات .

وبدراسة متأنية للمعادلة (1.2) نفهم كيف يمكن لمديري الشركة وعاملها أن يؤثروا على قيمتها . وعلى سبيل المثال نجد أن مديري التسويق ومندوبي المبيعات لدى شركة General Electric يبذلون قصارى جهدهم لزيادة إجمالي إيرادات الشركة ، وفي الوقت نفسه يجتهد مديرو الإنتاج ومهندسو التصنيع بهدف الإقلال من إجمالي نفقات الشركة . أضف إلى ذلك أن مديري التمويل يلعبون دوراً رئيسياً في جلب رؤوس الأموال ، وهو الأمر الذي يؤثر على المعادلة المذكورة أعلاه . هذا وتحرص مراكز البحث والتطوير لدى الشركة على ابتكار منتجات وعمليات جديدة تؤدي إلى زيادة إجمالي إيرادات الشركة وتخفيض إجمالي نفقاتها . وبذلك تؤثر كل هذه المجموعات المتنوعة على قيمة شركة General Electric ، وهي القيمة التي يمكننا تعريفها الآن بأنها القيمة الحالية من أرباح الشركة المتوقعة .

دور الضوابط

تأكيداً لما سبق ذكره ، نقول أن علماء الاقتصاد التطبيقي بصفة عامة يفترضون أن الشركات تسعى إلى زيادة قيمتها إلى أعلى مستوي ممكن ، كما هو موضح في المعادلتين (1.1) و (1.2) . ومع ذلك لا يعني هذا الافتراض أن الشركة تتمتع بتحكم تام في قيمتها أو أنها قادرة على تحديد هذه القيمة في أي مستوى تختاره دون غيره . بل على العكس من ذلك ، تضطر هذه الشركات أحياناً لمواجهة عوامل حاكمة قد تحد مما تشده الشركة من إنجاز في هذا الصدد . وهناك أنواع متعددة للضوابط التي تحد من قدرة الشركة على زيادة قيمتها . فربما يكون القدر المتاح من بعض أنواع المواد الداخلة في الصناعة محدوداً للغاية ، وقد تعجز الشركة عن الحصول على القدر الذي تحتاجه من المعدات المتخصصة في غضون الفترة الزمنية المحددة . كذلك قد توجد بعض أوجه القصور في العمالة الماهرة والمواد الضرورية وغيرها . وكلما كان الوقت المحدد قصيراً نسبياً ، كلما ازداد أثر نقص المواد اللازمة للإنتاج . وعلى سبيل المثال فإن المشكلات التي قد تواجهها الشركات المصنعة للصلب عند زيادة سعتها الإنتاجية قد تستغرق شهوراً ، لذلك يجب أن تحل هذه المشكلات من خلال منظور المدى القصير أي باعتبار أن السعة الإنتاجية أو عناصر الإنتاج لهذه الشركات ثابتة . أما المشكلات التي قد تنجم في المدى الطويل فإنها تتمتع بقدر أكبر من المرونة في حلها نظراً لإمكانية تغير عناصر الإنتاج أو المدخلات الخاصة بهذه الصناعة .



شكل (1.3) محددات قيمة الشركة : تعتمد قيمة الشركة على العوامل المؤثرة على TR_t ، TC_t ، i وكذلك الضوابط التي توجهها .

والنوع الآخر من الضوابط الهامة التي تحد من قدرة الشركات هو ذو طبيعة قانونية أو تعاقدية . فقد تكون إحدى الشركات ملزمة بدفع مبلغ من الأجر يتجاوز مستوى معين وذلك تمثيلاً مع قوانين الحد الأدنى للأجور ، كما قد تضطر الشركات إلى دفع بعض الضرائب بمقتضى القوانين الفيدرالية أو المحلية أو القوانين الخاصة بالولاية التي توجد بها الشركة . أضف إلى ذلك أنه على الشركات اتخاذ الإجراءات التمشية مع ما ترمه من عقود مع كل من عملائها ومورديها ، وإلا تعرضت لتحمل النتائج القانونية . والجدير بالذكر أنه توجد مجموعة كبيرة ومتنوعة من القوانين (بدءاً من قوانين البيئة مروراً بقوانين مكافحة الاحتكار وانتهاءً بقوانين الضرائب) التي تحد من قدرة الشركات ، علاوة على أن التعاقدات والاتفاقيات القانونية التي تبرمها الشركات مع بعضها البعض تلعب هي الأخرى دوراً في الحد من قدرة تلك الشركات على الحركة . وكما يظهر في الشكل (1.3) الضوابط تضع حداً لمقدار ما يمكن أن تحققه الشركة من أرباح بل ومن قيمة الشركة نفسها .

ولما كانت هناك ضوابط عديدة تحكم تعاملات الشركة وأدائها ، لذا فإن التقنيات المستخدمة في تحليل الكثير من المشكلات التي تواجهها الشركات هي تقنيات الوصول بالضوابط إلى المستوى الأمثل . كالبرمجة الخطية التي سيرد تفصيلها في الفصل التاسع .

ما هي الأرباح ؟

تعرضنا فيما سبق لمصطلح " الأرباح " والجدير بالذكر أن كافة حسابات الأرباح المعلنة تعتمد على التعريف المحاسبي لمصطلح الربح . لذلك يجب علينا في بادئ الأمر أن ندرك حقيقة هامة ، وهي أن علماء الاقتصاد التطبيقي يختلفون مع علماء المحاسبة من حيث تعريف كل منهم لمصطلح الربح ، فعندما يتكلم الاقتصاديون عن الربح بصفة خاصة فإنهم يعنون الربح مع أخذ رأس المال والعمالة التي يوفرها المالك في الاعتبار . فإذا افترضنا جديلاً أن ملاك متجر Newark - والذين حصلوا على أرباح ولم يتقاضوا رواتب أو أجور - قد أمضوا ساعات طويلة في العمل تكفي لأن تدر عليهم مبلغ 40,000 دولاراً عام 1996 في حالة عملهم لذي الغير ، ولنفترض أيضاً أنه إذا قام أولئك الملاك باستثمار ما لديهم من رأس مال في مكان آخر لكانوا قد حققوا عائداً قدره 24,000 دولاراً على رأس ماله في عام 1996 . في ضوء هذه الظروف ، وإذا كانت الأرباح المحاسبية للشركة عن عام 1996 تبلغ 600,000 دولاراً ، سيرى الاقتصاديون أن الأرباح الاقتصادية للشركة عن نفس العام تبلغ (24,000 40,000 60,000) \$ أو 4,000 دولاراً بدلاً من مبلغ 60,000 دولاراً الذي تظهره البيانات المحاسبية للمتجر . وبعبارة أخرى نجد أن مفهوم الربح لدى الاقتصاديين لا يقتصر على الأرباح التي يحققها الملاك مع استبعاد ما قد تدره العمالة ورأس المال إذا ما تم توظيفها في مكان آخر . وفي هذه الحالة يكون الناتج سالباً .

ونجد أن هناك فروق بين المفاهيم التي يستخدمها المحاسب وتلك التي يستخدمها الاقتصادي ، وهذه الفروق هي التي تعكس الاختلاف بين مهام كل منهما . فالمحاسب يعنى بالعمليات اليومية للشركة ، كإكتشاف العش والاختلاس ، وتلبية مقتضيات قوانين الضرائب وغيرها من القوانين الأخرى علاوة على توفير سجلات تخدم كافة الجماعات المعنية بنشاط الشركة . أما الاقتصادي فهو معني أساساً بعملية اتخاذ القرار والاختيار الصائب بين مختلف البدائل المحتملة . وبينما تأتي معظم حسابات الأرباح المعلنة متفقة مع المفهوم المحاسبي - وليس الاقتصادي - إلا أن المفهوم الاقتصادي للربح هو الأكثر ارتباطاً بأنواع عديدة من القرارات (وبطبيعة الحال فإن المحاسبين المخضرمين يدركون هذا الأمر جيداً) . ولنأخذ هذا المثال : هب أن ملاك Newark للبقالة يحاولون اتخاذ قرار بشأن ما إذا كانوا سيستثمرون في ممارسة نفس نشاطهم أم لا : فإذا كان ملاك هذا المتجر يرغبون في كسب أكبر قدر من المال فإن الإجابة على تساؤلهم سوف يعتمد على ما تحققه الشركة من أرباح بالمقياس الاقتصادي وليس المحاسبي . فإذا كانت الأرباح الاقتصادية للشركة تزيد على (أو تساوي) صفرأ ، كان من الواجب على الشركة الاستمرار في نفس نشاطها ؛ أما إذا اختلف الأمر عن ذلك وجب على الشركة عدم الاستمرار في نشاطها ، وعليه فإنه إذا ما اعتبرنا عام 1996 مؤشراً مقبولاً لقدرة الشركة على تحقيق الأرباح مستقبلياً ، كان على متجر Newark أن يتخذ قراره بالإغلاق .

مبررات الربح وأسبابه

لماذا توجد الأرباح الاقتصادية ؟ في الواقع نجد أن هناك ثلاثة أسباب لذلك : الابتكار ، المخاطرة ، وقوة الاحتكار . نفترض أن اقتصاداً ما يتألف من صناعات تنافسية وأن الدخول في مجال تلك الصناعات مكفول بحرية للجميع وأنه لا يتم السماح بإجراء أي تغييرات تكنولوجية- في شكل عمليات أو منتجات جديدة أو غير ذلك من وسائل التحديث . ولنفرض أيضاً أنه بإمكان الجميع التكهن بالمستقبل بدرجة عالية من الدقة ، وإذا صدقت هذه الافتراضات فلن يكون هناك أرباح إذ أن الجميع سوف يتسابقون إلى الصناعات التي تدر عليهم أرباحاً ، مما سيؤدي إلى تقليص هذه الأرباح حتى تصل إلى الصفر في نهاية الأمر ، ويستبعدون الصناعات التي تجلب الخسارة مما سيؤدي إلى تقليص هذه الأرباح السالبة إلى الصفر في نهاية الأمر .

إن الواقع يشهد العديد من الابتكارات ، وأحد الأمثلة على ذلك شركة Boeing - إحدى أكبر الشركات المنتجة للطائرات بمدينة Seattle - والتي قامت مؤخراً بطرح أحدث ما لديها من إنتاج وهي الطائرة Boeing 777 (بميكالها الضخم ومحركيها) ، وشركة Intel للإلكترونيات بولاية California - التي قامت باستحداث المعالجات الصغيرة microprocessors (وهي أدق وأصغر أجهزة الحاسب الآلي على الإطلاق) . والقائمون بتنفيذ هذه الخطط الجريئة هم المبتكرون الذين يتحلون ببعد النظر وبالشجاعة اللازمة لمساندتها . وليس من الضوروري أن يكون المبتكرون هم أنفسهم مخترعو ما يستجد من منتجات أو تقنيات ، وإن كانت هناك بعض الحالات التي يكون فيها المخترع والمبتكر شخصاً واحداً أو شركة واحدة . وفي الأغلب الأعم يبدأ المبتكر من حيث يكون المخترع قد انتهى ، إذ يأخذ اختراعه ويجري عليه ما يراه من تعديلات ثم يطره في الأسواق ، وهكذا تكون الأرباح المترتبة بمثابة مكافأة على ما قام به المبتكرون الناجحون .

كذلك يحفل واقعنا اليومي بقدر كبير من المخاطرة ، وفي الواقع قد يكون عنصر المخاطرة هذا هو أحد الأسباب وراء صعوبة القيام بالابتكار . وبهذا المعنى يكون الربح مكافأة على تحمل مسؤولية المخاطرة . وإذا افترضنا الناس يرغبون في تجنب المخاطرة بصفة عامة ، فمن الطبيعي أنهم سيفضلون تحقيق الكسب المضمون والمستقر نسبياً على الكسب غير المضمون وغير المستقر نسبياً " بفرض أن متوسط مستويات الكسب متساوي في الحالتين " . ومن ثم فإننا إذا أردنا تشجيع الناس على الإقدام على المخاطرة التي ينطوي عليها امتلاك المشروعات في الصناعات المختلفة ، فإنه ينبغي علينا أن ندفع لهم أرباحاً في شكل علاوة أو بدل مخاطرة . كذلك هناك سبب آخر لوجود الأرباح هو أن المنافسة في الأسواق لا تصل إلى حد الكمال . ففي ظل المنافسة الكاملة يكون هناك ميل لاختفاء الأرباح الاقتصادية على المدى البعيد . ولكن الأمر يختلف إذا ما كانت الصناعة خاضعة للاحتكار أو لتحكم الأقلية في الأسواق . أما ما يحدث فهو إمكانية بقاء الأرباح على المدى البعيد في ظل صناعات تتسم بالمنافسة غير عادلة . وفي جوهر الأمر تعتبر أرباح الاحتكار ناجمة عما يمكن تسميته " الندرة المفتعلة " . ويضع المحتكر في اعتباره حقيقة هامة وهي أنه كلما كثر إنتاجه كلما انخفضت أسعاره ، لذلك فإنه يرى أن مصلحته تكمن في كبح جماح إنتاجه وتكون هذه الندرة المفتعلة هي المسئول عما يحققه من أرباح .

العوامل التنظيمية

وسياسة القناة

وعلى الرغم من أن علماء الاقتصاد التطبيقي يفترضون بصفة عامة أن الشركات ترغب في زيادة أرباحها إلى أقصى حد ممكن ، ومن ثم رفع قيمتها كما هو موضح في المعادلة (1.1) ، إلا أنه بالإمكان طرح افتراضات أخرى . ولفهم ما لهذه الافتراضات من أهمية يجب أن ندرك حقيقة هامة وهي أنه من الصعب معرفة أين وكيف وبواسطة من يتم اتخاذ القرارات في الكثير من الشركات ولاسيما الكبرى منها . فبعض الشركات لا تعمل بنظام المالك المدير بل يديرها عدد هائل من الأشخاص في الإدارة المتوسطة بالإضافة إلى كبار موظفيها الذين يشغلون الوظائف الإدارية الرئيسية ، ويشارك الجميع في تشكيل سياسة الشركة وإن اختلفت درجة مشاركة كل منهم . وبمرور الوقت تقوم عدة مجموعات داخل الشركة باستحداث التمساءات وتحزبات خاصة بها . لذا فإن فن السياسة داخل الشركات هو جزء لا يتجزأ من عملية تحديد سياسة الشركة . فإذا وجدت شركة ما تتألف من قسمين (يقوم كل منهما بتصنيع منتج مختلف) ، فقد يصارع كل قسم منهما بهدف الحفاظ على حصته في ميزانية الشركة أو ربما زيادتها ، كما قد يحاول كل منهما وضع القسم الآخر في مرتبة ثانوية . وهكذا تلعب الصراعات السياسية داخل الشركة دوراً هاماً في تحديد أهدافها .

وفي ظل هذه الظروف ، قد تتوقع الشركة بمقدار ما من الربح بدلاً من العمل على زيادته إلى أقصى درجة ممكنة ، وبعبارة أخرى قد تهدف الشركة إلى تحقيق معدل مرض من الربح دون محاولة تحقيق أعلى ربح ممكن . وهكذا يمثل مستوي تطلع الشركة الحد الفاصل بين النتائج المرضية وغير المرضية . فربما يتبلور مستوي تطلع الشركة في شكل هدف محدد ، كأن تقول الشركة (ينبغي أن يصل مقدار أرباحنا عن هذا العام إلى مبلغ 5 مليون دولار) . كما قد تتخلى الشركة عن محاولة تحقيق أقصى ربح ممكن نتيجة لأن سياستها الداخلية تستبعد مثل هذا الهدف - أو لتعقد ما تحتاجه الشركة من حسابات أو حتى لندرة المعلومات والبيانات المتاحة ، وعليه ، فقد تسعى الشركة إلى القناعة بمستويات دنيا من الأداء⁸ . وهذا يتجدر الإشارة إلى أنه إذا ما كانت البيئة التي تواجهها الشركة مستقرة نسبياً ، كان هناك ميل لارتفاع مستوي تطلع الشركة قليلاً عن مستوي أدائها ، وكلما تحسن الأداء كلما انخفض مستوي تطلع الشركة عن مستوي أدائها الفعلي ، وكلما ساء الأداء كلما زاد مستوي تطلع الشركة عن مستوي تطلعها الفعلي . وبطبيعة الحال فإن تقارب مستوي تطلع الشركة مع الحد الأقصى الممكن من الأرباح يؤدي إلى تقارب النتائج الناجمة عن إتباع سياسة أقصى ربح ممكن .

تحليل القرارات الإدارية لدراسة تطبيقية

هل تدفع 75 دولار مقابل استماعك لأغنية "Ole Man River" ؟

في مساء الثاني من أكتوبر 1994 شهد مسرح "Gershwin" بولاية "New York" افتتاح العرض المسرحي الجديد للكوميديا الغنائية الشهيرة "Show Boat" التي ألفها ولحنها "Jerome Kern" و "Oscar Hammerstien" . وعلى الرغم من أن الأغنيات التي تضمنها العرض لم تكن جديدة - مثل أغنية "Ole Man River" و "Make Believe" - إلا أنه سعر 75 دولار لتذكرة الدرجة الأولى كان هو الشيء الجديد . فلم يسبق أن ارتفعت أسعار التذاكر لأحد عروض Broadway إلى هذا الحد ، وبخاصة عندما لا يكون هناك تاريخ محدد لانتهاء العرض المسرحي . وفيما يلي إجمالي إيرادات العرض ، بما في ذلك التكاليف والأرباح ، سواء كان سعر تذكرة الدرجة الأولى هو 75 دولار أو 65 دولار - وهو السعر الذي كان سائداً فيما قبل .

(أ) شارك في العرض المسرحي الكوميديا الغنائية "Show Boat" فريق علم مؤلف من 71 فرداً ، بالإضافة إلى أوركسترا من ثلاثين قطعة موسيقية ، ناهيك عن أكثر من 500 قطعة ملابس تم استخدامها في العرض ، الأمر الذي رفع تكاليف العرض المسرحي نفسه إلى 8 مليون دولار ، بالإضافة إلى تكاليف التشغيل (كالرواتب وإيجار المسرح وغيرها) . فبناءً على هذه التقديرات ، كم أسبوعاً يحتاجه المستثمرون لاسترداد ما قاموا بإنفاقه إذا ما بلغ سعر التذكرة 65 دولار أو 75 دولار ؟

(ب) صرح السيد "Gorge Wachtel" مدير البحوث بالرابطة الأمريكية لمنتجي المسرح بأن عرضاً واحداً فقط من بين كل ثلاثة عروض مسرحية تم عرضها مؤخراً على مسارح Broadway قد حقق نجاحاً يكفي لتغطية نفقاته . فهل يعين ذلك أن المستثمرين في مسرحية "Show Boat" قد غامروا بأموالهم ؟

(ج) ذكر أحد منتجي Broadway " لم تعد مسارح Broadway هي المكان المناسب لكسب المال ، بل هي المكان الذي يمكنك أن تبدأ بالعمل فيه لكي تحقق الربح في مكاناً آخر . فعندما تقوم بإنتاج عرضاً مسرحياً في Broadway اليوم ، عليك أن تفكر جيداً في المكان الذي سوف تعرض فيه غداً . " إن كان الأمر هكذا ، هل ترى أنه يجب علينا تفسير حسابات الأرباح المبينة أعلاه بمزيد من التأني ؟

(د) أما إذا نجح المستثمرون في تحقيق ربحاً ما من وراء العرض المسرحي "Show Boat" ، ترى هل يكون هذا الربح مكافأة مرضية على الأقل لما تحملوه من مخاطرة ؟

⁸ See H. Simon, Theories of Decision-Making in economic and behavioral science, reprinted in E. Mansfield, ed., *Microeconomics : Selected Readings*, 5th ed. (New York: Norton, 1985).

الحل :

(أ) إذا كان سعر التذكرة هو 65 دولار ، يكون ربح التشغيل 80,000 دولار أسبوعياً ، مما يعني أن المستثمرين سوف يحتاجون إلى مائة أسبوع حتى تغطي أرباح التشغيل تكلفة الإنتاج ($80,000 \div \$8,000,000 = 100$ أسبوع) . أما إذا كان سعر التذكرة 75 دولار يكون ربح التشغيل 165,000 دولار أسبوعياً ، مما يعني أن المستثمرين سوف يحتاجون إلى 48 أسبوعاً حتى تغطي أرباح التشغيل تكلفة الإنتاج ($165,000 \div \$8,000,000 = 48$ أسبوع) .

وهنا نلاحظ أن المستثمرين سوف يكونون في حاجة إلى وقت أطول من ذلك حتى يحققوا عائد على مبلغ الثمانية مليون دولار التي قاموا باستثمارها في إنتاج هذا العرض . (فإذا كانت أرباح التشغيل لا تكفي إلا لتغطية المبلغ المستثمر دون عائد عليه ، لكان من الأفضل أن يقوم المستثمرون بوضع أموالهم في حساب ادخاري بأحد البنوك .)

(ب) بما أن ثلاثي العروض المسرحية Broadway لا تغطي تكاليفها ، لذا فمن الواضح أن المستثمرين يتعرضون لقدرة كبير من المغامرة باستثمار أموالهم في هذا المجال .

(ج) أن حسابات الأرباح المبينة أعلاه تغفل حقيقة هامة وهي احتمال القيام بعرض مثل هذه المسرحيات خارج Broadway (والواقع أنه قد تم عرض مسرحية Show Boat في Toronto قبل عرضها في Broadway) . كذلك قد يحقق المستثمرون أرباحاً من جراء بيع التذاكر غنائية لبعض أعضاء فريق العمل أو غيرها من الفوائد الثانوية للعرض .

(د) نعم .*

* لمزيد من الدراسة راجع : *New York Times*, June 3, 1993, and March 18, 1994 .

المصالح الإدارية ومشكلة الوكيل المفوض

لا تعد سياسة القناعة هي البديل الوحيد لقاعدة الحد الأقصى للربح . فعندما تعارض هذه القاعدة مع مصالح مجموعة الإدارة ، عادة ما يلجأ المديرون التنفيذيون إلى تبني السياسات التي تخدم مصالحهم ،⁹ وهنا تتجلى أهمية الفصل بين الملكية والإدارة في الشركات الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية ، إذ أنه كثيراً ما لا يكون ملاك الشركة - أي المساهمون - على دراية بما يجري فيها من عمليات ، وحتى عندما يكون مجلس الإدارة مُشكلاً من أغلبية من غير أعضاء الإدارة العليا ، تظل هذه الإدارة العليا متمتعة بقدر كبير من الحرية مادامت تعمل بكفاءة . ونتيجة لذلك كله ، فإن مصالح مجموعة الإدارة قد تتحكم بعض الشيء في توجيه سلوك الشركة ، الأمر الذي يترتب عليه زيادة أعداد المديرين وارتفاع رواتبهم ومخصصاتهم أكثر مما قد يتطلبه الأمر في غير ذلك من الظروف .

وتعرف هذه الظاهرة لدى علماء الاقتصاد بمشكلة الوكيل المفوض . فمديرو الشركة هم وكلاءها الذين يعملون لصالح المالك ، أما المالك فهو الوكيل الأصلي . وتتلخص مشكلة الوكيل الأصلي في احتمال قيام مديره بتبني أهداف خاصة بهم حتى ولو أدى الأمر إلى الإفلال من أرباح المالك . ولتأخذ مثال السيد Joseph Wagner - مدير أحد الشركات المحلية لصناعة الأقمشة - فلما كان ملاك الشركة هم الذين يتحملون جميع التكاليف الخاصة بالامتيازات التي يتقاضاها المدير من الشركة ، لذا يحرص الأخير على زيادة تلك الامتيازات بشكل ملموس (كتعيين عدد كبير من الموظفين في إدارته والسفر على نفقة الشركة وغير ذلك) . وفي مثل هذه الأحوال يتعذر على المالك التمييز بين الامتيازات التي تؤدي إلى زيادة أرباح الشركة وتلك التي لا تحقق ربحاً ، وهكذا يجد المدير الفرصة سانحة للتلاعب . وللتغلب على هذه المشكلة كثيراً ما تلجأ الشركة إلى إبرام عقود مع مديريها ، تمنحهم بمقتضاها حافزاً كافياً حتى يتبنوا أهدافاً تتفق بشكل معقول مع قاعدة الحد الأقصى للربح . أي أن ملاك الشركة قد يقومون بإعطاء مديريهم حافزاً مالياً للعمل على نجاح الشركة . هذا وقد تبين الكثير من الشركات الكبرى سياسة خيار الاكتتاب، والتي يتمكن بمقتضاها مديرو

⁹ راجع : R. Marris, *The Economic Theory of "Managerial" Capitalism* (New York: Free Press, 1964) . ولدراسة عملية التنظيم داخل الشركة راجع : O. Williamson, *Markets and hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (New York: Free Press, 1975) .

الشركة من شراء أنصبتهم من الأسهم العادية للشركة بأسعار أقل من تلك المطروحة في السوق ، وهذه الطريقة يجتهد المديرون التشجيع الكافي للعمل على زيادة أرباح الشركة وخدمة مصالح ملاكها . ويبدو أن هذه السياسات قد بدأت توتي ثمارها ، حيث أظهرت إحدى الدراسات التي أجريست حديثاً أن تملك مديري الشركة من 20% : 5 من الأسهم عادةً ما يؤدي إلى تحسن أداء الشركة (من حيث قدرتها الربحية) بشكل أفضل مما لو كان المديرون يمتلكون أقل من نسبة 5% .

الطلب والعرض : نظرة أولى

بعد أن قمنا بوصف طبيعة علم الاقتصاد التطبيقي ، نبدأ الآن في إلقاء نظرة إجمالية على المبادئ الأساسية للعرض والطلب . والجدير بالذكر أنه يجب على كل من يعمل بالإدارة - سواء كان ذلك في طوكيو أو سيول أو نيويورك أو تورنتو - الإلمام بهذه المبادئ الأساسية والتي سيبرد تفصيلها في الفصول اللاحقة ، أما الآن فسوف نكتفي بإلقاء نظرة استهلاكية على الموضوع ، مبتدئين بمحاولة تعريف ما تعنيه لفظة سوق . يمكننا النظر إلى السوق على أنه مجموعة من الشركات والأفراد الذين يرتبطون ببعضهم البعض ببيع أو شراء سلعة ما . وليس ضرورياً أن يتصل كل من في السوق بجميع من حوله من أفراد أو شركات ، فالأفراد أو الشركات هم أجزاء من السوق حتى ولو لم يتصل كل منهم بكل من حوله في نفس السوق . وتباين الأسواق فيما بينها من حيث درجة خضوعها لتحكم عدد قليل من كبار البائعين والمشتريين . فعلى سبيل المثال لم يكن يوجد سوى منتج واحد للألومونيوم في الولايات المتحدة لسنوات عديدة ، حيث كانت شركة أمريكا للألومونيوم هي صاحبة اليد العليا في أسواق الألومونيوم . ولكن الحال يختلف في الكثير من الأسواق حيث يرتفع عدد البائعين والمشتريين بشكل لا يسمح لأحد منهم أن يتحكم بمفرده في سعر المنتج ، وهو الأمر الذي نلاحظه في العديد من أسواق المنتجات الزراعية . ويستخدم علماء الاقتصاد مصطلح السوق ذو الطبيعة التنافسية التامة على أسواق المنتجات التي تذخر بعدد وافر من البائعين والمشتريين بحيث لا يستطيع أحد منهم أن يؤثر على الأسعار بمفرده . وسوف نفترض في هذا الفصل الافتتاحي - ولو على سبيل التبسيط - أن الأسواق تتمتع جميعاً بتلك الطبيعة التنافسية التامة ، وهو الافتراض الذي سنتخلى عنه بعض الشيء في الفصول التالية من هذا الكتاب .

كيف تمكنت شركة Walt Disney

من مواجهة مشكلة الوكيل المفوض

(دراسة تطبيقية)

سبق وأن أشرنا إلى قيام شركة Walt Disney سنة 1984 بانتداب أحد المديرين التنفيذيين المرموقين - وهو السيد Michael Eisner - ليعمل كبيراً للمهندسين التنفيذيين بالشركة . وقد وافق مجلس إدارة الشركة على منح السيد Eisner راتباً مقداره 750,000 دولار بالإضافة إلى 750,000 دولار أخرى كمكافأة يتقاضاها عند توقيعه للشركة . ناهيك عنه مكافأة سنوية تعادل 2% عن كل 9% من صافي أرباح الشركة . كذلك منحت الشركة خيار اكتتاب يتيح له شراء 2 مليون سهماً من أسهم الشركة بواقع 14 دولار فقط للسهم في أي وقت خلال فترة الخمس سنوات التالية وهي فترة امتداد عقده مع الشركة .

(أ) بلغ أصل حقوق المساهمين 1.15 بليون دولار في نهاية 1984 ، فكم تبلغ قيمة مكافأة السيد Eisner عن سنة 1985 إذا ما بلغت صافي أرباح الشركة عن نفس العام 100 مليون دولار ؟ أو 200 مليون دولار ؟

(ب) في سنة 1987 ارتفعت أسعار أسهم شركة Walt Disney إلى \$20 للسهم فكم تكون قيمة حق الاكتتاب الذي يمتلكه السيد Eisner .

(ج) بلغت مكافأة السيد Eisner 2.6 مليون دولار عن سنة 1986 و 6 مليون دولار عن سنة 1987 ، كما بلغ إجمالي ما تقاضاه 41 مليون دولار في سنة 1988 بما في ذلك من قيمة خيار الاكتتاب الذي أدخله إلى حيز التنفيذ في ذلك العام . وقد كان هذا المبلغ بمثابة رقم قياسي لم يحققه أي مدير تنفيذي أمريكي من قبل السيد Eisner . وفي سنة 1993 بلغ إجمالي ما تقاضاه السيد Eisner 202 مليون دولار ، وهو رقم قياسي آخر . فهل ترى أن ملاك شركة Walt Disney قد منحوا السيد Eisner حافزاً مالياً كبيراً يشجعه للعمل على زيادة أرباح الشركة ؟

د) قام أحد المساهمين باستثمار 100 دولار في شراء عدد من أسهم شركة Walt Disney في بداية فترة ولاية السيد Eisner ، فمن المنتظر أن ترتفع قيمة هذه الأسهم إلى 1460 دولار في سنة 1994 فهل ترى أن هذا هو السبب في تزمير ملاك الشركة على المبالغ الكبيرة التي يتقاضونها السيد Eisner ؟

هـ) صرح السيد Eisner قائلاً : " عليك أن تتظاهر بأنك تغامر بأموالك الشخصية " هل يحتمل استمرار وجود مشكلة الوكيل المفوض بشكل مزعج إذا ما انتهج المديرون التنفيذيون نفس منهج السيد Eisner . ماذا لو سلك مديرو الشركات الأخرى هذا السلوك ؟ وماذا لو تشابهت مواقفهم إزاء المخاطرة بمواقف ملاك شركة Walt Disney - هل ترى أنه من المحتمل استمرار مشكلة الوكيل المفوض بشكل مزعج ؟ ماذا لو أتبع مديرو الشركات الأخرى مثل هذا المنهج .

الحل :

أ) بما أن 9% من 1.15 بليون دولار تساوي 103.5 مليون دولار ، إذ تكون المكافأة التي حصل عليها السيد Eisner هي صفر في حالة ما إذا حققت شركة Walt Disney ربحاً صافياً يساوي 100 مليون دولار . أما إذا بلغ صافي ربح الشركة 200 مليون دولار تكون مكافأة السيد Eisner :

$$0.02 (\$ 200,000,000 - \$ 103,500,000) = \$ 1,930,000$$
$$2,000,000 (\$ 20 - \$ 14) = \$12,000,000$$

(ب)

(ج) نعم .

(د) نعم .

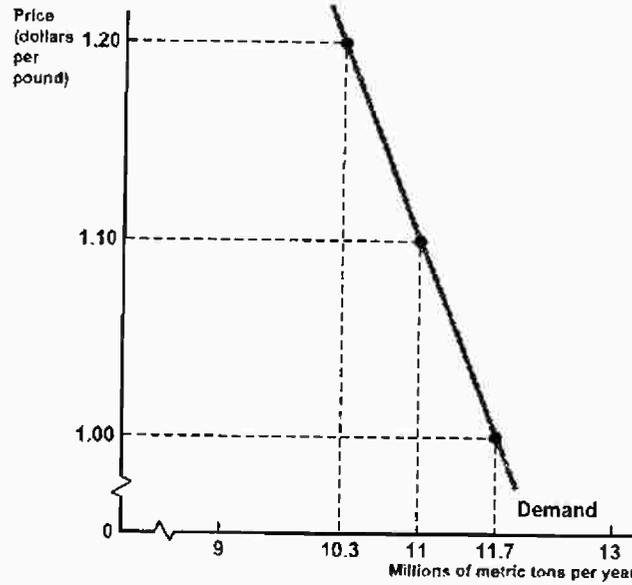
(هـ) لا .

جانب السوق الخاص بالطلب

لكل سوق جانبان وهما العرض والطلب ، ويمكن التعبير عن الجانب الخاص بالطلب في شكل منحنى طلب السوق لإيضاح مقدار ما يحتاج المشترون لشرائه من سلعة ما في مقابل عدة أسعار مختلفة . وبالنظر إلى شكل (1.4) الذي يعرض منحنى الطلب على النحاس في السوق العالمي عام 1994 يتضح ما يلي :¹⁰ ينتظر أن يصل مقدار الطلب على النحاس سنوياً إلى نحو 11.8 مليون طن بسعر 1.00 دولاراً للطن ، أو 11 مليون طن بسعر 1.10 دولاراً للطن ، أو 10.2 مليون طن بسعر 1.20 دولاراً للطن . ويرجع السبب في ارتفاع مقدار الطلب على النحاس إلى أنه مادة نافعة وضرورية لصناعة المعدات الخاصة بتوليد ونقل الطاقة الكهربائية .

يوضح منحنى الطلب في شكل (1.4) إجمالي الطلب على النحاس على المستوي العالمي في حالة كل سعر على حدى . هذا ويرتبط منحنى الطلب دائماً بفترة زمنية محددة ، ويعتمد شكل ووضع منحنى الطلب على طول أو قصر تلك الفترة الزمنية . ونلاحظ أن منحنى الطلب على النحاس آخذاً في الانحدار يمينا ، أي أن الكمية المطلوبة من النحاس تزداد كلما انخفض سعره . وينطبق هذا على منحنيات الطلب لمعظم السلع الأخرى ، حيث تنحدر هذه المنحنيات يمينا ، وليس هذا بالشيء الغريب ، فمن الطبيعي أن نتوقع زيادة في سعر إحدى السلع إذا قلت الكمية المطلوبة منها . وتعتمد جميع منحنيات الطلب على افتراض ثبات كل من أذواق ودخول وأعداد المستهلكين ، وكذا ثبات أسعار السلع الأخرى . فإذا مسأ طرأت تغييرات على أي من هذه العوامل يكون من المحتمل حدوث تغيير في وضع منحنى الطلب على سلعة ما . وهكذا فإنه إذا ما اتجهت أذواق المستهلكين نحو المنتجات التي يدخل النحاس بكثرة في صناعتها أو إذا ما ارتفعت دخول المستهلكين (فأصبحوا أكثر قدرة على شراء تلك السلع) يكون من الطبيعي أن يتجه منحنى الطلب على النحاس يمينا . ومعني هذا أن الإبقاء على أسعار النحاس ثابتة يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع الطلب عليه . هذا وسوف نتعرض لهذا الموضوع بمزيد من الدراسة فيما يأتي من أجزاء الكتاب (وبخاصة في الفصل الثالث) .

¹⁰ إنني مدين للمسئولين بالمكتب الأمريكي للمناجم ، الذين أمدوني بالمعلومات اللازمة . ومن الطبيعي أن تكون هذه التقديرات القائمة على العديد من الدراسات في مجال صناعة النحاس مجرد تقديرات تقريبية ، إلا أنها تكفي لأغراض الدراسة الحالية .



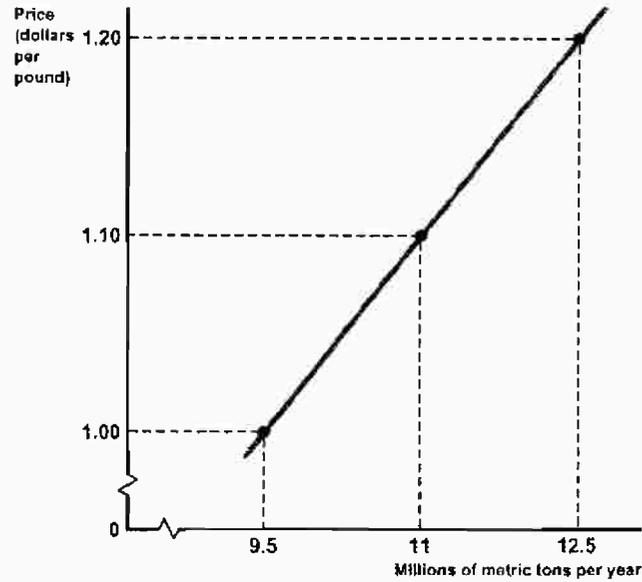
شكل (1.4) منحنى طلب السوق على النحاس - السوق العالمي 1994 : يوضح منحنى طلب السوق على النحاس الكمية التي يرغب المشترون في شرائها من النحاس مقابل عدة أسعار متباينة .

جانبا السوق الخاص بالعرض

وبنفس الطريقة يمكن التعبير عن جانب السوق الخاص بالعرض في شكل منحنى عرض السوق ، وهو المنحنى الذي يوضح مقدار ما يرغب البائعون في طرحه من سلعة ما في مقابل عدة أسعار مختلفة . ولنكمل حديثنا عن النحاس ، حيث يعرض الشكل (1.5) منحنى العرض للنحاس في السوق العالمية عام 1994 بناءً على التقديرات التي أجراها عددًا من خبراء الصناعة بشكل غير رسمي .¹¹ وبدراسة الشكل (1.5) يتضح ما يلي : يتنظر أن يبلغ مقدار المعروض من النحاس نحو 9.5 مليون طن بسعر 1.00 دولار للطن ، أو 11 مليون طن بسعر 1.10 دولار للطن ، أو 12.5 مليون طن بسعر 1.20 دولار للطن . ويرتبط منحنى العرض دائماً بفترة زمنية معينة - وهي عام 1991 [في الشكل (1.5)] . وبدراسة هذا الشكل نلاحظ أن منحنى العرض للنحاس يتصاعد مميماً بمعنى زيادة الكمية المعروضة من النحاس مع زيادة السعر . ولا غرابة في ذلك أيضاً حيث أن زيادة الأسعار تمنح الشركات حافزاً أكبر على إنتاج النحاس وطرحه للبيع وحافزاً أكبر لاستخلاصه من نفايات المعادن الأخرى ، وتشير الدراسات القائمة على البحث والتجربة إلى وجود ميل لمنحنيات العرض لكثير من السلع نحو التصاعد مميماً .

وكذلك يعتمد أي من منحنيات العرض على افتراض ثبات التكنولوجيا ، وهي الوعاء الذي يصب المجتمع فيه ما لديه من معرفة بفنون التصنيع . وكلما تطورت التكنولوجيا كلما أمكن إنتاج السلع بسعر أرخص ، مما يجعل الشركات أكثر استعداداً لطرح الكميات المطلوبة بأسعار أقل مما كان ممكناً في الماضي . ومعني هذا أن التطورات التكنولوجية غالباً ما تؤدي إلى انحراف منحنى العرض مميماً ، وهو الأمر الذي حدث بالمعل في حالة النحاس ، حيث طرأت على صناعته عدة تطورات تكنولوجية بدءاً من خلايا التعويم الضخمة ومروراً بكسارات الخام داخل المنجم ، وانتهاءً بسيور النقل التي تحمل الخام إلى مصانع الطحن الآلي . وكذلك يتأثر منحنى العرض لأي من المنتجات بأسعار المواد الداخلة في إنتاجه (كالعمالة ورأس المال والأرض) . وأي انخفاض في أسعار هذه المواد يساعد على إنتاج السلع بسعر أرخص مما يجعل الشركات أكثر استعداداً لطرح الكميات المطلوبة بأسعار أقل مما كان ممكناً في الماضي . وهكذا ، فقد يؤدي انخفاض أسعار مثل هذه المواد إلى انحراف منحنى العرض مميماً . وإذا حدثت أي زيادة في أسعار تلك المواد فإن منحنى العرض يأخذ في الانحراف يساراً ، فإذا ما ارتفعت معدلات أجور العمال في مجال صناعة النحاس مال منحنى العرض للنحاس يساراً . ويحتوي الفصل العاشر على دراسة مفصلة لهذا الموضوع .

¹¹ أمكن المستنون بالمكتب الأمريكي للناجم بالمعلومات اللازمة . ويعتمد منحنى العرض هنا على العديد من الدراسات والافتراضات . ومع أن هذا المنحنى بعد نموذجاً تقريبياً وغير دقيق ، إلا أنه يكفي لأغراض الدراسة الحالية .



شكل (1.5) منحنى عرض السوق من النحاس - السوق العالمي 1994 : يوضح منحنى عرض السوق من النحاس الكمية التي يرغب البائعون في طرحها من النحاس مقابل عدة أسعار متباينة .

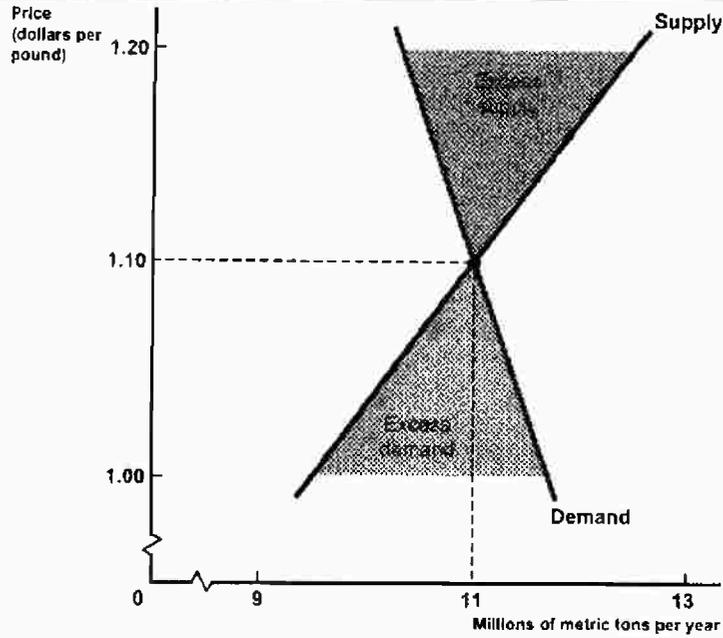
سعر التوازن

يشترك جانبا السوق - وهما العرض والطلب - في تحديد أسعار السلع ، ولعل سوق النحاس أحد أفضل الأمثلة على ذلك . ولتقم الآن بوضع كلاً من منحنى الطلب على النحاس [الموضح بشكل (1.4)] ومنحنى العرض للنحاس [الموضح بشكل (1.5)] في رسم بياني واحد . وسوف تساعدنا النتيجة [الموضح بشكل (1.6)] على تحديد سعر النحاس : أنه سعر التوازن أو السعر القابل للثبات ، والأسعار التي لا يمكن ثباتها لفترة طويلة ليست هي أسعار التوازن ، وذلك لوجود عوامل جوهرية تعمل على إحداث تغير في الأسعار .

وإذا حاولنا التعرف على ما قد يحدث في حالة تواجد عدة أسعار جنباً إلى جنب في السوق ، فسوف نصل إلى النتائج التالية :

- إذا بلغ سعر النحاس 1.20 دولاراً للرطل فسوف يشير منحنى الطلب إلى احتياج السوق لنحو 10.3 مليون طن من النحاس .
- وفي الوقت نفسه سوف يشير منحنى العرض إلى وصول الكمية المعروضة من النحاس إلى نحو 12.5 مليون طن .
- إذا بلغ سعر النحاس 1.20 دولاراً للرطل ، فسوف يؤدي ذلك إلى وجود عدم تكافؤ بين الكمية المعروضة والكمية المطلوبة من النحاس سنوياً وذلك لأن معدل العرض من النحاس سوف يفوق معدل الطلب عليه .
- وبالتحديد سوف يكون هناك فائضاً من العرض يصل إلى 2.2 مليون طن [كما هو مبين بشكل (1.6)] .

وفي ظل هذه الظروف قد يتعذر على المنتجين بيع كل ما قاموا بطرحه من النحاس في الأسواق ، وكلما تزايدت وتراكمت الكميات المعروضة في الأسواق كلما مال الموردون إلى تخفيض الأسعار بهدف التخلص من الكميات الزائدة . ومن ثم قد لا يكون ممكناً ثبات السعر عند 1.20 دولاراً للرطل لمدة طويلة . ولهذا السبب نقول أن سعر 1.20 دولاراً للرطل ليس سعراً توازانياً .



شكل (1.6) السعر التوازني للنحاس - السوق العالمي 1994 : سعر التوازن هو 1.10 دولار للرطل حيث أن الكمية المطلوبة تساوي الكمية المعروضة عند هذا السعر .

وإذا كان السعر 1.00 دولاراً للرطل فسوف يشير منحنى الطلب إلى وجود احتياج لنحو 11.9 مليون طن من النحاس أما منحنى العرض فسوف يشير إلى إمكانية طرح 9.5 مليون طن فقط ، وهو ما يعني عدم التكافؤ بين الكمية المعروضة والكمية المطلوبة سنوياً ، حيث أن معدل العرض من النحاس يقل عن معدل الطلب عليه . هكذا يتضح من الشكل (1.6) تزايد الكم المطلوب عن الكم المعروض من النحاس بمقدار 2.2 مليون طن. وفي ظل هذه الظروف سوف يعجز بعض مستهلكي النحاس - الذين يرغبون في شراؤه بهذا السعر - عن الحصول على ما يحتاجون من كميات . ومن الطبيعي أن يحرص الموردون على استغلال هذا العجز ، فيقومون برفع السعر بغية تحقيق أكبر ربح . كما سيؤدي تكاليف المشتريين وتنافسهم على الشراء إلى رفع الأسعار أكثر فأكثر . لذلك لا يمكن لهذا السعر (وهو 1 دولار للرطل) أن يكون سعراً توازانياً نتيجة لعدم قدرته على الثبات لفترة طويلة .

ومما سبق نفهم أن سعر التوازن هو ذلك السعر الذي تساوى معه الكمية المطلوبة مع الكمية المعروضة ، وهي الحالة الوحيدة التي لا تشهد عدم التكافؤ بين الكميتين . لذلك نقول أن سعر التوازن هو السعر الوحيد القابل للثبات لمدة طويلة . ويتضح من الشكل (1.6) أن سعر 1.10 دولاراً للرطل هو السعر الوحيد الذي تساوى فيه كميتا العرض والطلب ، وهو أيضاً السعر الذي يتلافى عنده منحنيا العرض والطلب . وخلاصة القول ، أن 1.10 دولاراً للرطل هو سعر التوازن للنحاس كما أن 11 مليون طن هي كمية التوازن منه ، في ظل الظروف المبينة في الشكل (1.6) .

السعر الحقيقي

وبطبيعة الحال فإن السعر الذي يهمننا هو السعر الحقيقي ، وليس سعر التوازن ، ذلك أن السعر الحقيقي هو القادر على فرض سيطرته دون غيره . وبصفة عامة افترض علماء الاقتصاد أن السعر الحقيقي يميل إلى الاقتراب إلى سعر التوازن؛ ولا غرابة في ذلك إذ أن القوة الرئيسية العاملة في الأسواق تميل إلى دفع السعر الحقيقي إلى الاقتراب من سعر التوازن وهكذا فإن بقاء الأحوال على ما هي عليه لبعض الوقت يؤدي إلى اقتراب السعر الحقيقي من سعر التوازن .

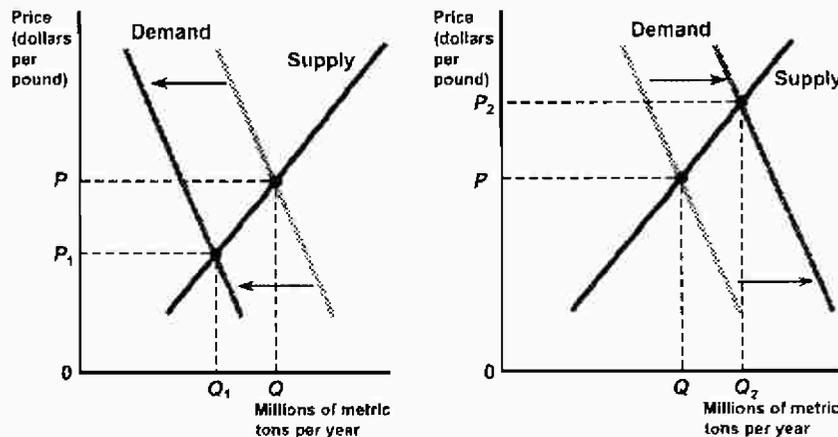
وللدلالة على ذلك علينا بدراسة الوضع في سوق النحاس كما هو موضح في الشكل (1.6) . ترى ماذا يحدث إذا ما تم تحديد السعر بواقع 1.20 دولار للرطل ؟ سبق وأن أشرنا إلى أن هذه الظروف تضع سعر النحاس تحت ضغط يؤدي إلى انخفاضه فإذا ما نجاب السعر مع هذا الضغط وانخفض إلى 1.15 دولار للرطل ، فهل يتوقف الضغط عند هذا الحد ؟ بمقارنة الكمية المطلوبة بالكمية المعروضة من النحاس بسعر 1.15 دولار

للرطل ، نجد أن الضغط مازال مستمر نتيجة لتزايد الكمية المعروضة عن الكمية المطلوبة بهذا السعر . وإذا ما تجاوب سعر النحاس مع هذا الضغط مسرة ثانية فسينخفض إلى 1.12 دولار للرطل . فهل ينتهي الضغط عند هذا الحد؟ الحقيقة أنه لا ينتهي ، فمقارنة الكمية المطلوبة بالكمية المعروضة من النحاس بهذا السعر ، نجد أن الضغط ما زال قائم ، وذلك لكون الكمية المعروضة أكبر من الكمية المطلوبة . وكلما ظل السعر الحقيقي أعلى من سعر التوازن كلما بقي السعر معرضاً للضغط إلى أسفل . أما إذا ظل السعر الحقيقي أدنى من سعر التوازن ، بقي السعر معرضاً للضغط إلى أعلى ، مما يعني وجود ميل دائم إلى تحريك السعر الحقيقي باتجاه سعر التوازن . وقد لا تكون هذه الحركة سريعة بالضرورة ، فأحياناً ما يستغرق هذا الأمر وقتاً طويلاً . ويرجع ذلك إلى أنه عندما يكون السعر الحقيقي قد اقترب من سعر التوازن ، يكون الأخير قد بدأ في التغير (نتيجة لما قد يطرأ من تغير على كل من منحنى الطلب ومنحنى العرض) . وتعد هذه المعلومة ذات أهمية بالغة لمديري الشركات ؛ حيث قد لا يكون أهم ما يجب أن يعرفه المدير هو الاتجاه الذي يتعمل أن تتحرك نحوه الأسعار .

ماذا لو انحرف مؤشّر الطلب؟

لا تعدو الرسوم البيانية لمنحنى العرض ومنحنى الطلب - كما هو الحال في شكل (1.6) أن تكون إلا مجرد لحظة سريعة للموقف الحقيقي في السوق في فترة زمنية محددة . لذلك نلاحظ ارتباط النتائج المبينة في شكل (1.6) بفترة زمنية بعينها . ولا غرابة في ذلك ، فقد سبق أن أشرنا إلى ارتباط جميع منحنيات العرض والطلب بفترة زمنية محددة . فما الذي يحدث لسعر التوازن لأحد المنتجات إذا ما طرأ تغير على منحنى الطلب لهذا المنتج؟ وبعد هذا سؤالاً جويماً حيث ينبغي على مديري الشركات التنبؤ بالتغيرات المحتملة حدوثها في أسعار منتجاتهم (بالإضافة إلى أسعار المواد الداخلة في صناعة هذه المنتجات) .

ولإيضاح الآثار المترتبة عن انحراف منحنى الطلب يساراً ، علينا بمعاودة الحديث عن الموقف في صناعة النحاس في الثمانينيات . فقد أدى الكساد الذي شهدته السنوات الأولى من الثمانينيات والانخفاض في معدلات توليد الطاقة الكهربائية إلى حدوث انخفاض ملموس في الطلب على النحاس . كذلك أدى الاستخدام المتزايد للألياف البصرية وغيرها من المواد البديلة للنحاس إلى حدوث المزيد من الانخفاض في الطلب على النحاس . وكما هو موضح في القائمة اليسرى بالشكل (1.7) ، كان من الطبيعي أن يأخذ منحنى الطلب على النحاس إلى الانحراف يساراً . وطبقاً لهذه القائمة اليسرى يمكننا توقع أن يؤدي هذا الانحراف يساراً إلى تخفيض سعر النحاس من P إلى P_1 .



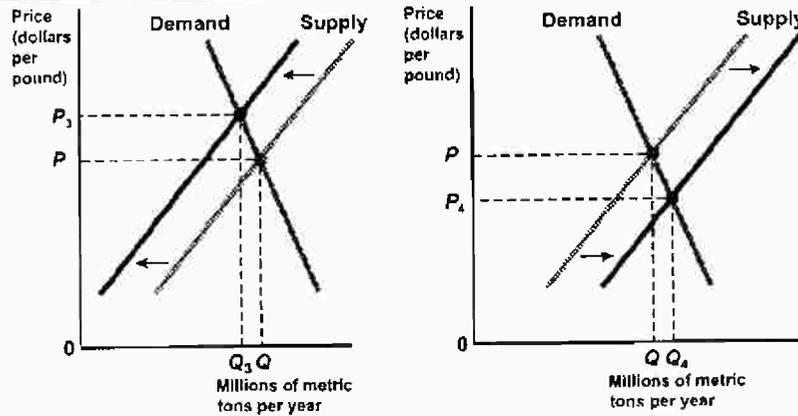
شكل (1.7) آثار انحراف منحنى الطلب يميناً ويساراً على سعر التوازن للنحاس : يؤدي انحراف منحنى الطلب يساراً إلى انخفاض سعر التوازن . أما انحرافه يميناً ، فإنه يؤدي إلى زيادة سعر التوازن .

وفي واقع الأمر شهدت تلك الفترة انخفاضاً حاداً في أسعار النحاس . فبينما كان السعر 1 دولار للرطل سنة 1980 ، إذا به ينخفض إلى 60 سنتاً للرطل سنة 1986 ، وهو الأمر الذي يثبت صدق توقعات النظرية التي سبق وتناولناها بالشرح . هذا ويتعين علينا إدراك حقيقة هامة وهي أن

انخفاضاً يمثل هذا الحجم لا يعد أمراً هيناً ولذلك كان لزاماً على مديري شركات النحاس أن يعوا الأسباب التي أدت إلى حدوث مثل هذا الانخفاض . وفي منتصف الثمانينيات قامت شركة **Kennecott Copper** - أكبر الشركات الأمريكية إنتاجاً للنحاس - بتقليص عملياتها الإنتاجية في فرع الشركة بولاية **Utah** بمقدار الثلثين مما ألحق بالشركة خسائر فادحة ، وكان السيد **G. Frank Joklik** - رئيس الشركة - على وعي تام بأن مثل هذا الانخفاض الحاد في السعر كان راجعاً إلى انحراف منحنى الطلب على النحاس يساراً.¹² وعلى الجانب الآخر ربما ينحرف منحنى الطلب على النحاس في السوق يميناً - وهو ما حدث بالفعل في أواخر الثمانينيات ، وهي الفترة التي شهدت فيها الولايات المتحدة نمواً اقتصادياً ملحوظاً كان من بين نتائجه ارتفاع الطلب على النحاس . وكما هو موضح في القائمة اليمنى من الشكل (1.7) ، كان من البديهي أن يؤدي انحراف منحنى الطلب على النحاس يميناً إلى زيادة أسعار النحاس من P إلى P_2 . وقد حدثت تلك الزيادة في الأسعار فعلياً في أواخر الثمانينيات عندما قفزت الأسعار من 60 سنتاً للرطل سنة 1986 إلى نحو 1.30 للرطل سنة 1989 . وهكذا نرى أن أسعار النحاس قد شهدت تغيرات كبيرة في بداية ونهاية الثمانينيات تارة بالنقصان وأخرى بالزيادة بشكل مطابق لنظريتنا المبسطة في تحليل العرض والطلب .

ماذا لو انحرف مؤشر العرض ؟

ترى ماذا يمكن أن يحدث لسعر التوازن لمنتج ما إذا ما طرأ تغير على منحنى العرض لذلك المنتج ؟ فعلى سبيل المثال ، قد تؤدي التطورات التكنولوجية في مجال إنتاج النحاس إلى قبول بعض الشركات الكبرى (مثل شركة **Kennecott Copper**) بطرح كميات كبيرة من النحاس بأسعار محددة ، وهو الأمر الذي قد ينجم عنه انحراف منحنى العرض يميناً ، كما هو موضح بالقائمة اليمنى من الشكل (1.8) . ما تأثير ذلك على سعر التوازن ؟ من الطبيعي أن يهبط سعر التوازن من P (حيث يتلاقى منحنى العرض الأصلي مع منحنى الطلب) إلى P_4 (حيث يتلاقى منحنى العرض الجديد مع منحنى الطلب) . أما إذا افترضنا حدوث ارتفاع ملحوظ في معدلات أجور العمال في مجال صناعة النحاس ، الأمر الذي قد يؤدي إلى انحراف منحنى العرض يساراً كما هو موضح في القائمة اليسرى من الشكل (1.8) . ترى ما الذي يحدث في هذه الحالة ؟ من الطبيعي أن يرتفع سعر التوازن من P (حيث يتلاقى منحنى العرض الأصلي مع منحنى الطلب) إلى P_3 (حيث يتلاقى منحنى العرض الجديد مع منحنى الطلب) .



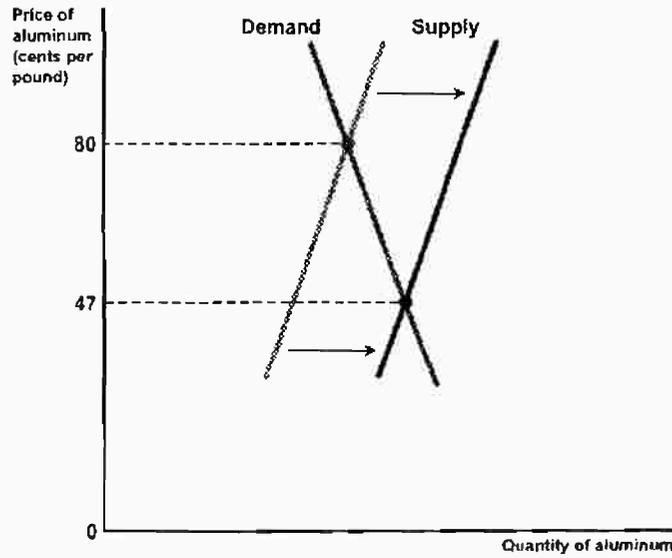
شكل (1.8) آثار انحراف منحنى العرض يميناً ويساراً على سعر التوازن للنحاس : يؤدي انحراف منحنى العرض يساراً إلى زيادة سعر التوازن . أما انحرافه يميناً ، فإنه يؤدي إلى انخفاض سعر التوازن .

¹² Wheelen and Hunger, *Cases in Strategic Management and Business Policy*.

كيف قامت روسيا بإنتاج سوق الألمنيوم (دراسة تطبيقية)

تعد المبادئ الأساسية التي تنطوي عليها عمليتنا العرض والطلب ذات نفع كبير في فهم طبيعة العديد من الأسواق وليس سوق النحاس فحسب ، ولعل أروع الأمثلة وأكثرها تشويقاً هو ما حدث في أسواق الألمونيوم العالمية . فقبل تفكك الاتحاد السوفييتي عام 1991 ظلت صناعة الألمونيوم موجهة برمتها لخدمة الأغراض العسكرية . ومع انتهاء الحرب الباردة وما كانت تشهده من توتر العلاقات بين الشرق والغرب ، تضائلت تلك الأغراض العسكرية ، مما دفع بروسيا وغيرها من دول الكومنولث التي حصلت على استقلالها من الاتحاد السوفييتي السابق إلى طرح ما لديها من الألمونيوم في الأسواق العالمية . وفي غضون أربع سنوات قفزت الصادرات الروسية من الألمونيوم إلى ما يربو على 600% ، مما أدى إلى انحراف منحني العرض من الألمونيوم مبنياً . وقد أدى ذلك - كما هو مبين بالشكل (1.9) - إلى انخفاض حاد في أسعار الألمونيوم من 80 سنت للرطل عام 1990 إلى نحو 47 سنت للرطل عام 1993 .

وكنيجة طبيعية لهذا الانخفاض في سعر الألمونيوم ، لم تمض سنة 1993 إلا وكانت الولايات المتحدة قد حرمت من نحو 20% من قدرتها الإنتاجية من الألمونيوم ، ناهيك عن فقدان 5,000 من العاملين في صناعة الألمونيوم لوظائفهم . عندئذ لم يجد منتجو الألمونيوم الأمريكيون بداً من رفع شكواهم إلى الحكومة الفيدرالية التي طرحت القضية للمناقشة مع الحكومة الروسية ، وقد تمخضت تلك المناقشات عن عقد أول لقاء لكبرى دول العالم إنتاجاً للألمونيوم في مدينة بروكسل في يناير 1994 بغية وضع سياسة مناسبة لمواجهة ذلك الفائض الضخم من الألمونيوم في الأسواق العالمية . وكان من أهم نتائج اجتماع بروكسل موافقة روسيا على تخفيض إنتاجها السنوي من الألمونيوم بمقدار 15% خلال العامين التاليين . بالإضافة إلى قيام الدول الغربية بإجراء تخفيضات هي الأخرى في إنتاجها . وكما كان متوقعاً ، أدى ذلك إلى انحراف مؤشر العرض يساراً . وارتفعت أسعار الألمونيوم من 56 سنتاً للرطل في فبراير 1994 إلى 90 سنتاً للرطل في ديسمبر من نفس العام.



شكل (1.9) أثر انحراف منحني العرض على سعر التوازن للألمونيوم في أوائل التسعينيات : نتيجة لانحراف منحني العرض يمينا بسبب المبيعات الضخمة التي أغرقت بها روسيا والدول المستقلة حديثاً عن الاتحاد السوفييتي السابق الأسواق العالمية ، شهد سعر التوازن انحداراً من 80 سنتاً إلى 47 سنتاً للرطل .

وقد تذكرنا هذه التجربة بالمثل العربي المأثور " مصائب قوم عند قوم فوائد " . فبينما كانت هذه الأزمة بمثابة نقمة على المنتجين والعاملين في مجال صناعة الألمونيوم ، كانت نعمة بالنسبة لمستخدمي الألمونيوم الذين استفادوا من انخفاض الأسعار . ومما لا شك فيه أن مديري الشركات المنتجة للألمونيوم والشركات المستخدمة له يولون اهتماماً كبيراً بالتقلبات التي تحدث في سوق الألمونيوم ، وهم في حاجة دائمة إلى الإلمام بالمبادئ

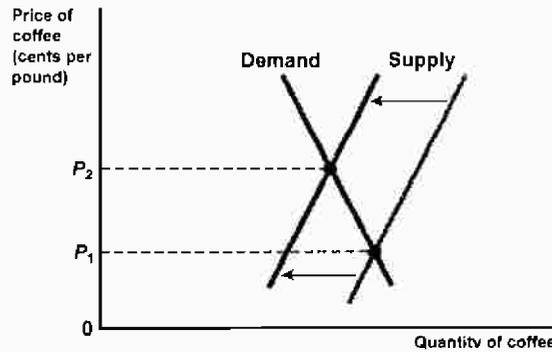
بالمبادئ الأساسية لعملية العرض والطلب حتى يمكنهم فهم تلك التقلبات . وقياساً على ذلك ، يحتاج المديرون العاملون في الصناعات الأخرى الإلمام بتلك المبادئ ذاتها . وهذا ما سوف نتعرض له في الفصول التالية بالمزيد من الدراسة .¹³

مفاهيم وثيقة الصلة

ما سبب ارتفاع أسعار البن سنة 1994 ؟ (دراسة تطبيقية)

من شهر يوليو من سنة 1993 ، بلغت أسعار البن الخام 52 سنتاً للرطل . وفي بداية العام التالي كان هناك طلب متزايد من تجار البن إزاء التكهّنات باحتمال انخفاض محصول البن لهذا العام من أكبر دول العالم إنتاجاً له وهي البرازيل . فطبقاً لتقديرات وزارة الزراعة الأمريكية كان من المنتظر أن ينخفض إنتاج البرازيل من البن عام 1994 بنحو 18% عن مثيله في العام السابق بسبب موجات الصقيع التي اجتاحت مزارع البن هناك . وبالفعل انخفضت صادرات البرازيل من البن في إبريل عام 1994 إلى نحو 77 مليون رطلاً وهي أصغر شحنة تصدرها البرازيل من البن منذ إبريل عام 1989 كذلك انخفض محصول البن في كولومبيا - وهي أحد أهم منتجي البن في العالم - بسبب تفشي الآفات . أما في جاوا - أكثر أقاليم إندونيسيا إنتاجاً للبن - فقد أدت الأمطار الغزيرة إلى إعاقه نمو المحصول بالشكل المنتظر .

وطبقاً للرسم البياني للعرض والطلب الموضح أدناه ، يكون من المنتظر أن ترتفع أسعار البن بشكل كبير نتيجة لجميع هذه العوامل التي تؤدي بالضرورة إلى دفع منحنى العرض على البن يساراً ، مما يرفع سعر البن من P_1 إلى P_2 ، وهو ما حدث بالفعل . فبينما بلغ سعر البن 52 سنتاً للرطل في يوليو 1993 ، قفز السعر إلى 1.38 دولار للرطل في يونيو 1994 ، وظل الخبراء يتوقعون مزيداً من الارتفاع في الأسعار . وكم كانت هذه الأخبار مفرحة لمنتجي البن في البرازيل وكولومبيا وإندونيسيا ، وكم كانت أخباراً مؤسفة لكبرى الشركات التي تشتري البن الخام ثم تقوم بتحميمه وتوزيعه على تجار التحزّة ، ومن أمثلتها شركات Procter و Gamble و Kraft/General Foods و Nestle وغيرها .*



* لمزيد من الدراسة: *New York Times*, May 20, 1994; *Philadelphia Inquire*, May 28, 1994; and *Wall Street Journal*, June 14, 1994 .

¹³ لمزيد من الدراسة راجع : *New York Times*, February 13, 1994 and December 6, 1994; *Philadelphia Inquirer*, March 18, 1994; *Business Week*, March 28, 1994; the WEFA Group, *Industrial Analysis Service Monthly Update*, February 1994; and *Wall Street Journal*, June 9, 1994.

موجز بما ورد في الفصل الأول

- 1- يشتق علم الاقتصاد التطبيقي كثيراً من مبادئه من علم الاقتصاد (ولا سيما الاقتصاد الجزئي) وعلوم اتخاذ القرار . يشتمل علم الاقتصاد التطبيقي على أهم ما يحتاجه من أدوات تحليلية تلعب دوراً محورياً في إدارة كل من الشركات التجارية وغيرها من الوكالات الحكومية .
- 2- يمكن تقسيم عملية اتخاذ القرار إلى خمسة خطوات أساسية سواء كان ذلك في الهيئات التي لا تهدف إلى الربح أو الشركات الأخرى وهذه الخطوات هي : 1- حدد ما لديك من أهداف . 2- حدد المشكلة التي تواجهك . 3- ضع تصوراً للحلول الممكنة . 4- قم باختيار أفضل الحلول الممكنة . 5- نفذ ما اتخذته من قرارات .
- 3- وإذا ما أردنا تطبيق مبادئ علم الاقتصاد التطبيقي على إدارة الأعمال والمشروعات ، فإننا نكون في حاجة إلى نظرية المنشآت . وطبقاً للنظرية التي يجمع عليها معظم علماء الاقتصاد التطبيقي نجد أن الشركات تحاول رفع قيمتها إلى أقصى درجة ممكنة ، وهي القيمة التي يمكن تعريفها بالقيمة الحالية من إجمالي التدفقات النقدية المتوقعة (وهو الذي نعبر عنه بكلمة الأرباح) ، وعلى الرغم من ذلك ، فإن محاولة الشركات لزيادة قيمتها قد تخضع للعديد من الضوابط والقيود الإنتاجية والإدارية ، حيث قد تعاني الشركة من قصور أو نقص في المواد اللازمة للصناعة (أو المدخلات) ، وبخاصة على المدى القصير ؛ لذلك نجد الشركات نفسها مجبرة على التصرف في حدود ما تقتضيه العديد من القوانين والتعاقدات .
- 4- يختلف علماء الاقتصاد وعلماء المحاسبة في تعريفهم للأرباح عندما يتحدث الاقتصاديون عن الأرباح ، فأنتهم يعنون الربح بعد استبعاد ما يمكن لرأس المال والعمالة التي يوفرها المالك أن يحققه إذا ما تم توظيفها في مكان آخر . ويمكن القول أن الفروق القائمة بين مفاهيم الربح لدى كلاً من رجل الاقتصاد ورجل المحاسبة من التي تعكس الفروق في مهام كلاً منهم .
- 5- الأسباب الثلاثة التي تؤدي إلى وجود أرباح هي الابتكار والمخاطرة وقوة الاحتكار . وتعد الأرباح والخسائر هي المحرك الأساسي للاقتصاد ذي النشاط التجاري الحر . فالأرباح والخسائر هي الدلائل التي تشير إلى وفرة الموارد أو الاحتياج إليها . كما أنها تعد حافزاً هاماً للابتكار وتحمل المخاطرة ، وهي المكافأة التي يمنحها المجتمع لكل من يؤدي عمله بكفاءة .
- 6- على الرغم من أن علماء الاقتصاد التطبيقي بصفة عامة يفترضون أن الشركات تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن - ومن ثم زيادة قيمتها . إلا أن هذه المحاولة عادة ما تصدم بمشكلة الوكيل المفوض ، وهي المشكلة التي تنشأ إذا قام المديرين بتبني مصالحهم الشخصية حتى ولو أدى الأمر إلى تقليص الأرباح التي يمكن أن يحققها المالك . ولمواجهة مثل هذه المشكلة ، عادة ما يمنح المالك حافزاً مالياً للمديرين حتى يعملوا على نجاح الشركة.
- 7- لكل سوق جانبان هما العرض والطلب . ويوضح منحنى الطلب في السوق الكمية التي يرغب المشترون في شرائها من منتج ما في مقابل عدة أسعار مختلفة ، أما منحنى العرض في السوق فهو الذي يوضح المقدار الذي يكون البائعون على استعداد لطره من منتج ما في مقابل مجموعة من الأسعار المختلفة . كذلك فإن سعر التوازن هو السعر الذي تتساوى عنده الكمية المطلوبة مع الكمية المعروضة .
- 8- مع مرور الوقت تتعرض منحنيات العرض ومنحنيات الطلب للانحراف ، مما ينجم عنه حدوث تغيرات في أسعار السلع . فانحراف منحنى الطلب يميناً (وانحراف منحنى العرض يساراً) يؤدي إلى حدوث زيادة في الأسعار . أما انحراف منحنى الطلب يساراً (وانحراف منحنى العرض يميناً) فإنه يؤدي إلى انخفاضها .

تمارين

- (1) وافقت دار النشر الشهيرة "Bantam Books" في سنة 1991 على دفع 6 مليون دولار للجنرال "Norman Schwarzkopf" فائدت القوات الأمريكية في حرب الخليج ضد العراق مقابل امتلاكها لحقوق طبع ونشر مذكراته قبل كتابتها بالفعل . وطبقاً لتقديرات أحد كبار الناشرين بأنه من المنتظر أن تحقق "Bantam" ربحاً بمقدار 1.2 مليون دولار إذا ما نجحت في بيع 625,000 نسخة من الطبعة الفاخرة . أما إذا لم تنجح في بيع أكثر من 375,000 نسخة فقط فمن المنتظر أن تتكبد خسارة مقدارها 1.3 مليون دولار .
- (أ) صرح المديرون التنفيذيون المتخصصون في النشر : بأنه من الصعوبة بمكان بيع أكثر من 500,000 نسخة من الطبعة الفاخرة لكتاب لا يحمل طابعاً قصصياً ، وأنه غير مألوف أن تنجح دار النشر في بيع مليون نسخة من كتاب بهذه المواصفات . فهل كان قيام "Bantam" بنشر هذا الكتاب بمثابة مغامرة مالية في المقام الأول ؟
- (ب) في مطلع سنة 1993 أعلنت "Bantam" أن كتاب الجنرال Schwarzkopf "الأمر لا يتطلب بطلاً" قد نجح بالفعل في بيع أكثر من مليون نسخة . وكان ثاني أكثر كتب "Bantam" نجاحاً على الإطلاق لا يتفوق عليه في ذلك سوى كتاب Iacocca - المذي كان قد بيع منه نحو 2.6 مليون نسخة من الطبعة الفاخرة . ترى هل حققت "Bantam" ربحاً من وراء هذا الكتاب ؟ وإذا كان الأمر كذلك ، فهل يمكنك اعتبار هذا الربح مكافأة ولو نسبية على قيام دار النشر بتحمل مثل هذه المخاطرة ؟
- (2) صرحت شركة مساهمي "Paul Kagan" - نوهي شركة متخصصة في إجراء الأبحاث التي يحتاجها السوق ومقرها "Carmel" بولاية "California" - بأن متوسط سعر محطة الإذاعة تبث إرسالها على الترددات FM و AM معا قد انخفض من 6.2 مليون دولار سنة 1987 إلى 1.8 مليون دولار سنة 1995 . والجدير بالذكر أن المفوضية الفدرالية للاتصالات - وهي الهيئة الأمريكية المتخصصة بتنظيم عمل الموجات الإذاعية - قد قامت بمنح تصاريح لإنشاء أكثر من ألف محطة إذاعة جديدة وذلك في الفترة من منتصف الثمانينيات إلى بداية التسعينيات . فهل ترى أن المفوضية قد ساهمت بعملها هذا في انخفاض السعر ؟ نعم أم لا ولماذا ؟
- (3) "في أيامنا هذه لا يمكن أن نجد أحد كبار المديرين التنفيذيين من الذين يتمتعون بقدر من احترام النفس يقلل الانضمام إلى شركة ما دون حصوله على مكافأة يتقاضاها عند التوقيع . وفي حالات كثيرة قد تكون المكافأة مؤلفة من سبعة أرقام - أي بملايين الدولارات . وفي الوقت نفسه قد يحصل المدير الجديد على ضمان يكفل له تلك المكافأة ؛ ولذا فإنه ليس في حاجة أن يقلق على احتمال خسارته لكل ما يستحقه من مكافأة - أو حتى نسبة منها - وذلك في حالة تعرض الشركة للاختيار عقب توقيعه لها مباشرة . وفي أغلب الأحوال تمتد فترة ضمان المكافأة إلى سنتين أو ثلاث سنوات ، بل أن ما يحدث - أحياناً - هو أن المديرين يتمتعون بهذا الضمان مدى الحياة ."¹⁴ هل ترى أن ضمان المكافأة لتثل هذه الفترات الطويلة يساهم في حل مشكلة الوكيل المفوض ، أم أنها تزيد في تعقيدها ؟ ولماذا ؟
- (4) ما هي الخطوات الخمس الأساسية في عملية اتخاذ القرار ؟ في أعقاب انهيار سوق الأوراق المالية يوم 19 من أكتوبر 1987 ، وعندما هبط متوسط مؤشر Down-Jones بمقدار 500 نقطة وجد أحد سماسرة New York - وهو السيد Louis Eckhardt - نفسه مضطراً لاتخاذ قرار بشأن ما إذا كان عليه القيام بشراء أسهم شركة Dow Chemical . والآن كيف يمكنك أن تصف كل من هذه الخطوات الخمس ، وذلك في ضوء الأسلوب الخاص الذي اتبعه السيد Eckhardt حتى يتوصل إلى قراره السديد .
- (5) أكتب وصفاً تفصيلياً لكيفية إسهام معامل البحوث التابعة لشركة IBM في التأثير على قيمة الشركة . فقد نجح عدد من العلماء التابعين لشركة IBM - من أمثال العالم Alex Müller الحاصل على جائزة Nobel - استحداث عدد من التعديلات الجوهريّة الجديدة في مجال الموصلات الفائقة . فهل كان لذلك أي تأثير على قيمة الشركة ؟
- (6) نجحت شركة Smith Kline Beecham - وهي إحدى أكبر شركات الأدوية - في تحقيق أرباح طائلة من وراء عقار Tagamet المضاد للقرحة . فهل يمكن اعتبار هذه الأرباح بمثابة
- (أ) مكافأة لما تم من ابتكارات .
- (ب) تعويض عن القيام بتحمل عبء المخاطرة .

¹⁴ G. Crystal. *In Search of Excess* (New York : Norton, 1991).

(7) كم تكون قيمة أرباح شركة Monroe في السنوات العشر القادمة ، إذا ما كان معدل الفائدة هو 10% .

عدد السنوات في المستقبل	الربح (ملايين الدولارات)
1	8
2	10
3	12
4	14
5	15
6	16
7	17
8	15
9	13
10	10

(8) ضع قائمة بالضوابط التي يمكن أن نحدد ما قدره شركة Exxon على زيادة قيمتها - هل توجد ضوابط سياسية أو تكنولوجية أو اجتماعية أو زمنية ؟

(9) يوضح الشكل (1.3) أن قيمة i - وهي معدل الفائدة المستخدم في حساب القيمة الحالية للشركة من إجمالي الفيض النقدي المنتظر - يتوقف على مدى استعداد الشركة للقيام بالمغامرة . فما السبب في ذلك ؟

(10) في سنة 1994 ، نجحت شركة Du Pont de Nemours في تحقيق أرباحاً بمقدار 2.7 بليون دولار . هل يعني ذلك أن الأرباح الاقتصادية للشركة تساوي 2.7 بليون دولار ؟ نعم ؟ أو لا ؟ ولماذا ؟

(11) على السيد William Howe الإسراع في اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان سوف يبدأ مشروع الصيفي ، وهو عبارة عن القيام بتأجير شماسي الشواطئ في أحد المنتجعات المظلة على المحيط خلال شهور يونيو ويوليو وأغسطس من العام القادم . ويعتقد السيد Howe أنه بإمكانه تأجير كل ما لديه من شماسي للمصطافين بسعر 5 دولار للشمسية في اليوم . كما أنه يعتزم تأجير 50 شمسية طوال فترة هذه الشهور الثلاثة في مقابل 3,000 دولار ، ولا يقتضي الأمر أن يقوم السيد Howe بالاستعانة بأحد لمساعدته في العمل ، كما أنه لا توجد لديه أية نفقات سوى تكاليف التأجير علاوة على مبلغ 3,000 دولار شهرياً كرسوم إيجار للموقع . هذا وباستطاعة Howe - والذي لم ينته من دراسته الجامعية بعد - الحصول على 4,000 دولار من عمله في مجال البناء خلال أشهر الصيف الثلاثة إذا لم ينجح في القيام بتنفيذ مشروع الأول .

(أ) إذا افترضنا أنه يوجد احتياج لشماسي الشواطئ لمدة ثمانين يوماً في الصيف - وإذا افترضنا أن Howe سوف ينجح في تأجير كل ما لديه من شماسي كل يوم خلال هذه الفترة فكم تكون أرباحه المحاسبية عن فترة الصيف ؟

(ب) كم تكون أرباحه الاقتصادية عن نفس الفترة ؟

$$P = 124 - 4Q_D$$

(12) إذا كان منحنى الطلب على القمح في الولايات المتحدة هو :

حيث P هي سعر القمح في المزارع (دولار / كيلة) ، و Q_D هي كمية القمح المطلوبة (بيللين الأكيال) ، وإذا كان منحنى العرض من

$$P = 26 + 2Q_S$$

القمح في الولايات المتحدة هو :

حيث Q_S هي كمية القمح المعروضة (بيللين الأكيال) . فما هو سعر التوازن للقمح ؟ وما هي كمية التوازن المباعة من القمح ؟ وهل من الضرورة أن يتساوى السعر الفعلي مع سعر التوازن ؟ نعم أو لا ولماذا ؟

(13) في سنة 1980 كانت أسعار الأخشاب تتراوح من 195 إلى 250 دولار لكل ألف قدم مربع . وفي سنة 1993 ففرت الأسعار إلى 491 دولار . وقد أرجع عدد من المراقبين هذا الارتفاع في الأسعار إلى الطفرة التي شاهدها أعمال البناء والإسكان ، بينما رأى الآخرون أن السبب هو قيام الحكومة الفدرالية بتخفيض مساحات الغابات التي تسمح بقطع الأشجار منها . هل شعر كلا الفريقين الأمر ناجم عن انحراف في منحنى الطلب على الأخشاب ؟ وهل شعر الفريقان بأن الأمر ناجم عن انحراف منحنى العرض من الأخشاب ؟ إن لم يكن الأمر كذلك ، فأبي من الفريقين ركز على الطلب ؟ وأيها على العرض ؟

(14) ارتفعت أسعار القطن في الفترة ما بين أكتوبر 1994 إلى مارس 1995 من 65 سنتاً إلى أكثر من 1 دولار للرطل ، وهو أعلى مستوى تحققه أسعار القطن منذ الحرب الأهلية الأمريكية . وقد ذكرت مجلة *Business Week* " بأن الكميات المعروضة من القطن قد تنافست نتيجة لسوء أحوال محصول القطن في الصين والهند وباكستان . وفي الوقت نفسه - وعلى الرغم من ارتفاع الأسعار - تزايد طلب المستهلكين على الملابس الغنية بأقطانها والمفروشات المتزلية المصنوعة من القطن . " ¹⁵

- (أ) هل كان هذا الارتفاع في السعر راجعاً إلى انحراف في منحنى الطلب على القطن ؟ أم لانحراف في منحنى العرض منه ، أم كليهما ؟
(ب) هل كان لهذا الارتفاع في الأسعار تأثير على منحنى العرض من الملابس ؟ وكيف ؟

¹⁵ Business Week, March 13, 1995, p. 83.