

القسم الأول

حل المشكلة واتخاذ القرار

مقدمة: عم يتكلم هذا الكتاب	الفصل الاول
الدرس الاول في الأعمال	الفصل الثاني
العوائد، والتكاليف، والقرارات	الفصل الثالث
قرارات المدى (كم عدد)	الفصل الرابع
قرارات الاستثمار: النظرة المستقبلية بالاعتماد على الفكر السابق	الفصل الخامس

الفصل الأول 1

مقدمة: عم يتكلم هذا الكتاب Introduction: What This Book Is about

في العام 1992، كان أحد الجيولوجيين الشباب يجهز توصية تخص مناقصة على أحد حقول البترول على الجرف القاري الخارجي في خليج المكسيك. كان يشك أن هذا الحقل الجديد يحتوي على مخزون كبير من البترول لأن الحقل المجاور كان يتضمن عدة آبار متخمة – آبار تمتلكها بالفعل الشركة التي يعمل بها (Oil Ventures International) وقام هذا الجيولوجي بتقدير كل من كمية البترول التي من المحتمل أن يحتويها هذا الحقل وحجم المناقصات التي قد يتقدم بها المنافسون. بعد ذلك وفي ضوء هذه التقديرات، أوصي بمناقصة عند 5 مليون دولار. ليس هناك من المنافسين من يمتلك حقولاً مجاورة، ولذلك لم يكن أحد يشك في وجود احتياطي كبير من البترول.

وبشكل مثير للدهشة، تجاهلت الإدارة العليا هذه التوصية وتقدمت بمناقصة عند 20 مليون دولار، وفازت الشركة بالحقل – كان قيمة العرض الذي يليه مباشرة 750,000 دولار. إذا قام مجلس الإدارة باللجوء إليك كمستشار إداري لإعادة النظر في إجراءات المناقصات بشركة (OVI)، كيف ستبدأ هذه المهمة؟ ما الأسئلة التي ستسألها؟ من أين ستبدأ استجوابك؟

وقد تجد صعوبة في جمع المعلومات من هؤلاء الذين هم الأقرب إلى قرار المناقصات. الإدارة العليا قد تتعامل معك بارتياح وحذر، إذا لم يكن بعدائية صريحة. لا أحد يحب أن يحمل وحده تبعية المناقصة بـ 19 مليون دولار أكثر من المبلغ الضروري للفوز. وبالمثل، سيكون صديقنا الجيولوجي الشاب ممانعاً لانتقاد رؤسائه. قد تكون قادراً على الاعتماد على خبرتك – بشرط أن تكون قد واجهت مشكلة مشابهة فيما سبق. ولكن عندما لا تمتلك خبرة أو عندما تواجه مشكلات جديدة فأنت تكون قد انتهى أمرك.

هدفنا في هذا الكتاب هو إعطاؤك أدوات تحتاجها لإكمال مهمة مثل التي ذكرناها للتو.

Problem Solving

حل المشكلة

لتقوم بحل مشكلة مثل مشكلة شركة (OVI)، عليك أن تكتشف ما هو الخطأ، وبعد ذلك عليك اكتشاف كيف تصلحه. وهنا، يمكنك أن تبدأ بتحديد ما إذا كانت مناقصة العشرين مليون دولار كانت أعلى من اللازم في وقت اتخاذها، وليس فقط كرقم بحد ذاته. بعد ذلك، إذا

كانت المناقصة أعلى من اللازم في وقت اتخاذها، سيكون عليك اكتشاف لماذا بالغت الإدارة العليا في المناقصة وتجد طرق للتأكد من أنهم لن يفعلوها مرة أخرى. كلتا الخطوتان تتطلبان منك التنبؤ بالاحتمالات التي سيتصرف بها الناس في الظروف المختلفة - هذه هي النقطة التي عندها سيتكون المحتوى الاقتصادي بهذا الكتاب. أن الشئ الأول الذي يوحد بين خبراء الاقتصاد هو استخدامهم لنموذج الفاعل العقلاني للتنبؤ بالسلوك. هذا النموذج لا يقوم فقط بمساعدتك على إكتشاف لماذا يتصرف الناس بالطريقة التي يتصرفون بها، ولكنه يقترح أيضاً كيف يمكن تحفيزهم للتغيير. لابد عليك أن تغير المصالح الشخصية للأفراد؛ ويمكنك عمل ذلك بتغيير الحوافز.

لنعد إلى قصة (OVI)، بعد أن فازت شركته بالحقل، كان عالمنا الجيولوجي قد رفع احتياطات البترول الخاصة بالشركة بمقدار البترول المقدر وجوده في هذا الحقل. ولكن بعد ذلك فإن الشركة فتحت بئراً كان جافاً في الأساس. فوق ذلك، كان باستطاعة الشركة الوصول إلى القدر القليل من البترول الموجود في هذا الحقل الجديد من خلال الآبار الموجودة، من ثم فإن الفوز به لم يفعل شيئاً في زيادة حجم احتياطات الشركة. قام العالم الجيولوجي بإعادة تقييم خريطة الاحتياطي وبعد ذلك خفض تقدير الاحتياطي بمقدار الثلثين. ومع ذلك، رفضت الإدارة العليا التقدير المعدل وأعطت أمراً للجيولوجي الشاب بفعل ما يستطيع فعله لزيادة حجم الاحتياطات المقدرة. لذلك قام بالعودة إلى خريطة الاحتياطي مرة أخرى وأضاف احتياطات "إضافية" إلى قاعدة أصول الشركة. بعد عدة شهور، استقالت الإدارة العليا لشركة (OVI)، حاصدين علاوات إضافية مربوطة بالزيادة في احتياطات البترول التي تراكمت أثناء فترة توليهم الإدارة. خطة العلاوات هي الدليل الاساسي الذي يربط كل الخيوط معاً. يمكنك رؤية أن كلاً من المبالغة في المناقصة والسعي إلى تضخم تقدير الاحتياطي كانت استجابات عقلانية مبنية على المصلحة الشخصية في مقابل الحوافز الموجودة. وحتى لو لم تكن تعرف بأمر التوصية التي قدمها الجيولوجي الشاب، قد يتكون لديك شك في أن الإدارة العليا بالغت في المناقصة لأنهم كان لديهم الحافز لفعل ذلك. إن قدرة الإدارة العليا على التلاعب بتقدير الاحتياطي جعل من الصعب على المستثمرين وممثليهم في مجلس الإدارة أن يكتشفوا الخطأ. لإصلاح هذه المشكلة، عليك أن تجد طريقة أفضل لتوازي حوافز المدراء مع أهداف الشركة. وهدفك يكون إيجاد طريقة لمكافحة الإدارة على زيادة الأرباح، وليس على كسب احتياطات جديدة. هذا ليس بالسهولة التي يبدو عليها لأنه من الصعب قياس إسهام أحد المدراء في أرباح الشركة. ويمكنك القيام بعملية القياس

هذه بطريقة ذاتية عن طريق فحوصات الأداء السنوي، أو بطريقة موضوعية باستخدام مكاسب الشركة أو ارتفاع سعر سهم الشركة كمحكات للأداء. كل مقياس أداء من هذه به بعض المشكلات، وذلك سنراه في فصول لاحقة.

وبصورة عامة، نجد أن الفاعل العقلاني ذي المصلحة الشخصية يرتكب الأخطاء لسببين. إما أنه لا يمتلك معلومات كافية لاتخاذ قرارات جيدة، أو أنه تنقصه الحوافز لفعل ذلك. طبقاً لذلك، عندما تستخدم نموذج الفاعل العقلاني لإيجاد سبب مشكلة ما، تحتاج لطرح ثلاثة أسئلة فقط:

- من الذي يتخذ القرار السيء؟
 - هل يمتلك متخذ القرار المعلومات الكافية لاتخاذ قرار جيد؟
 - هل يمتلك متخذ القرار الحوافز لاتخاذ قرار جيد؟
- الاجابة على هذه الاسئلة الثلاثة ستقترح عليك فوراً طرقاً لاصلاح المشكلة عن طريق:
- جعل شخص آخر يتخذ القرار، أو
 - إعطاء المزيد من المعلومات إلى متخذ القرار، أو
 - تغيير حوافز متخذ القرار.

في حالة شركة (OVI)، نرى أن (1) الادارة العليا أتخذت القرار السيء بالمبالغة في المناقصة؛ (2) كانت لديهم المعلومات الكافية لاتخاذ قرار جيد، ولكنهم (3) لم يكن لديهم الحافز لفعل ذلك. هذه الاجابات تقترح تغيير الحوافز كطريقة محتملة لاصلاح هذه المشكلة. وعند القراءة عن الأخطاء المختلفة لعالم الأعمال في هذا الكتاب، يجب أن تسأل نفسك هذه الاسئلة الثلاثة لترى ما إذا كنت تستطيع تشخيص وحل المشكلات قبل قراءة الاجابات. وبوقت انتهائك من الكتاب، يجب أن يكون هذا النوع من التحليل قد أصبح عملية تلقائية لديك.

ETHICS AND ECONOMICS

الاخلاقيات والاقتصاد

إن استخدام نموذج الفاعل العقلاني بهذه الطريقة - تغيير السلوك عن طريق تغيير الحوافز - يجعل بعض الطلاب غير مرتاحين لرؤيتهم أنه ينكر صفات الإيثار والعطف والاخلاقيات الشخصية والتي يستخدمها معظم الناس في توجيه سلوكهم. هؤلاء الطلاب يقاومون تعلم هذا النموذج لاعتقادهم أنه يقر ضمناً بسلوك المصلحة الشخصية، كما لو أن الهدف الرئيسي لعلم الاقتصاد هو تعليم الطلاب أن يتصرفوا بعقلانية، وبأنانية، وحسب القواعد العلمية.

هؤلاء الطلاب من المحتمل أنهم سيتفوقون مع أحد المقالات الافتتاحية بجريدة واشنطن بوست - "عندما يأتي الأمر إلى الاخلاقيات، تحصل مدارس التجارة والأعمال على تقدير راسب"⁽¹⁾، والتي تلوم مدارس التجارة والأعمال عموماً - ومدارس علم الاقتصاد بصفة خاصة - على الانحطاط الاخلاقي في شركة Enron وشركات غيرها.

هناك عامل خفي ولكنه مدمر في هذا الأمر هو هيمنة خبراء الاقتصاد على مدارس الأعمال. ورغم أنه ليس هناك دليل على أن خبراء الاقتصاد هم شخصياً أقل أخلاقياً من أعضاء الفروع المعرفية الأخرى، فإن النظر إلى العالم عبر عدسة الدولار بالفعل يجعل الناس أكثر شكاً في الدوافع الطيبة لدى البشر.

ما لا يفهمه هؤلاء الطلاب وكاتب هذا المقال - أستاذ سابق لعلم الأخلاق بجامعة هارفارد - هو أنك لكي تتحكم في السلوك غير الاخلاقي، لابد عليك أولاً أن تفهم كيف يحدث. عندما نقوم بتحليل مشكلة مثل مشكلة (OVI)، فإننا "لا" نشجع الطلاب على التصرف بانتهازية. بدلاً من ذلك، نحن نعلمهم توقع السلوك الانتهازي والقيام بتصميم المنظمات التي تكون أقل تعرضاً له. وتذكر، نموذج الفاعل العقلاني هو فقط أداة لتحليل السلوك، وليس نصيحة حول كيف تسيير الحياة.

وفي أحيان كثيرة، تكون هذه الخلافات هي في الواقع خلافات حول منظومات القيم، بين علم الاخلاق^(*) والمذهب النفعي^(*). إتباع المدرسة الاخلاقية يحكمون على الأفعال على أنها خير أو أخلاقية من حيث خضوعها لمجموعة من المبادئ، مثل "الوصايا العشر للحكم الذهبي". أما أتباع المدرسة النفعية على الجانب الآخر فيحكمون على الأفعال بنواتجها. إذا كانت نواتج فعل ما جيدة، إذا كان يحكم على هذا الفعل بأنه جيد أو أخلاقي. لكي نرى بوضوح هذين الرأيين المتعارضين، لنأخذ مثلاً القصة التالية عن معايرة الأسعار أثناء فترات الطلب المرتفع⁽²⁾.

عندما دخل "نوتردام" Notre Dama موسم 2006 كأحد فرق كرة السلة الأعلى تصنيفاً في البلاد ارتفع الطلب على الفنادق المحلية أثناء مبارياته الداخلية ارتفاعاً شديداً. وعرضت جريدة وول ستريت تصريحاً للبروفسور جوى هولت، راهب يسوعي سابق يقوم بتدريس علم

(1) Amitai Etzioni, "When It Comes to Ethics, B-Schools Get an F," *Washington Post*, August 4, 2002.

(2) Illan Brat, "Notre Dame Football Introduces Its Fans to Inflationary Spiral," *Wall Street Journal*, September 7, 2006.

(*) Deontology

(*) Consequentialism

الاخلاق في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، قال فيه: "إنها" حركة تنازل أخلاقي" من الأعمال التجارية أن يتظاهروا أنهم ليس لديهم خيار سوى أن يفرضوا أعلى سعر ممكن بناء على العرض والطلب". فوق ذلك يذكر المقال نية السيد هولت استخدام مثال رفع الاسعار الفنادق في الاجازات الاسبوعية المقام فيها مباريات كرة سلة من أجل دراسة حالة في فصله الخاص بدمج التجارة مع القيم.

وأتابع المدرسة الاخلاقية مثل البروفسور هولت يمكن أن يعترضون على ممارسة رفع السعر أوقات النقص كمبدأ⁽³⁾. ويمكننا تسمية مثل هذا المبدأ "مبدأ الرجل العنكبوت Spid" "Manprincile: مع القوة الكبيرة تأتي المسؤولية الكبيرة. إن قوانين النظم الرأسمالية تسمح للشركات بالوصول لقوة كبيرة؟ وبدوره يجب على المجتمع أن يطلب مستوى مرتفع من المسؤولية من الشركات. وعلى وجه الخصوص، يمكن لحقوق الملكية أن تعطي أحد الفنادق "خيار" زيادة الاسعار، ولكن امتلاك هذه الحقوق لا يعفي الفندق من "التزاماته" أن يكون مهتماً بتبعيات خياراته. وأي مناظرة بسيطة قد تشير إلى أن إبقاء الاسعار منخفضة سيكون أفضل بالنسبة للزبائن.

علم الاقتصاد - على الجانب الآخر - يعطينا دفاعاً أخلاقياً عن الأسعار المرتفعة عن طريق مقارنتها بالبديل المفهوم ضمناً. في حالة فنادق ساوث بند South Bend، يمكننا مقارنة العالم مع الاسعار المرتفعة ببديل "عدم" رفع الاسعار. وقد يوضح خبراء الاقتصاد باستخدام تحليل العرض والطلب أنه إذا لم يتم رفع السعر، فإن "النتيجة" تكون طلب مفرط على حجرات الفندق. الزبائن القائمون بالحجز مسبقاً قد يجدون أن غرفتهم قد تم توزيعها، ربما على أساس "من يأتي أولاً يحصل على الخدمة أولاً". والاكثر احتمالاً، أن المضاربين سيقومون بإنشاء سوق سوداء، عن طريق القيام بحجوزات مبكرة، بعد ذلك "بيع" حجوزاتهم للزبائن الراغبين في دفع فارق سعر السوق. وأيضاً، بدون القدرة على إحراز ربح إضافي أثناء أوقات الندرة، سيكون لدى الفنادق حوافز أقل لبناء غرف إضافية، وهو ما يمكن أن يجعل المشكلة حتى أسوأ من ذي قبل!!

أشكال من هذا الخلاف - بين هؤلاء الذين يتخذون مدخلاً يقوم على المبدأ في الأعمال وهؤلاء الذين يحاولون ببساطة كسب المال - كانت تسري عبر هذه الدولة منذ وجودها. ورغم أن المعالجة الكاملة للأبعاد الاخلاقية للأعمال هي خارج نطاق هذا الكتاب، فهناك العديد من الاختلافات حول ما إذا كانت الطبيعة الاخلاقية يجب أن يقوم بتحديد علم الاخلاق أم

(3) تشكر بارت فيكتور على إعلان هذا الرفض

مدرسة المنفعة والنواتج. وبمجرد أن تدرك أن الخلاف هو في الواقع خلاف بين منظومات قيم، يصبح من الأسهل بكثير أن تفهم وجهات النظر المتعارضة، وأن تصل إلى حل وسط مع معارضيك. على سبيل المثال، إذا كانت الحكومة تفكر في وضع قوانين معايرة أسعار والتي تحرم رفع الأسعار في نهايات الأسبوع التي بها مباريات كرة سلة، قد تقوم أنت بعرض التبرع ببعض الأرباح المحصول عليها في هذه الأيام إلى أحد المؤسسات الخيرية المحلية. هذا قد يخفف من المخاوف السياسية لهؤلاء الذين ينتسبون إلى مبدأ الرجل العنكبوت. وعلى هامش قصتنا حول الأسعار في ساوث بند، عندما عرض أحد الأشخاص على كاهننا اليسوعي 1,500 دولار مقابل شقته في نهايات الأسبوع التي بها مباريات لفريق كرة السلة، وافق على العرض وهو الآن يقضي إجازته الأسبوعية في شيكاغو. من الواضح أن مبادئه كانت قد أصبحت مكلفة أكثر من اللازم بالنسبة له.

مبادئ الاقتصاد في مقابلات التقدم للوظائف

ECONOMICS IN JOB INTERVIEWS

إذا كانت هذه المقدمة المشفوعة بالأسباب لم تحفزك لتعلم مبادئ الاقتصاد، اقرأ الأسئلة التالية للمقابلات الشخصية - كلها من مقابلات حقيقية لطلابي. هذه الأسئلة يجب أن توظف الاهتمام بهذه المادة لدى هؤلاء الذين يعتقدون أن الاقتصاد هو مجرد عقبة بينهم وبين راتب من ستة أرقام.

----- الرسالة الاصلية -----

من: "الطالب A"

تاريخ الإرسال: الجمعة، 2 يناير 2009، 3:57 عصراً

الموضوع: أسئلة مقابلة شخصية في مبادئ الاقتصاد.

منذ أسابيع قليلة مررت بمقابلة شخصية قيل لي فيها أن الوظيفة ذات راتب أساسي منخفض ويقوم غالباً على الحوافز التعويضية. وأجبت بأنني فهمت أنه يقوم ببساطة "بغريلة" منخفضي الإنتاجية [المرشحين منخفضي الإنتاجية لن يحصلوا على الكثير تحت منظومة الحوافز التعويضية، وسيكونون أقل احتمالاً لقبول هذا العرض]. و "أشرت" إليه بأن هذا النظام التعويضي مقبول بالنسبة لي، حيث كنت واثقاً في قدرتي على إحداث قيمة للشركة، ولنفسي.

----- الرسالة الاصلية -----

من: "الطالب B"

تاريخ الإرسال: الثلاثاء، 18 يناير، 2000، 1:22 ظهراً

الموضوع: أسئلة مقابلة شخصية في مبادئ الاقتصاد

عرض علي سؤال من شركة (Compaq) السنة الماضية من أجل منصب في التسويق الداخلي والذي يتعامل جزئياً مع تكاليف الاغراق *Sunk costs وقد كان سؤال حالة "حقيقي" سأل فيه ما يلي، باستخدام الانترنت لتجميع المنتجات الحقيقية أثناء عرضه للسؤال.

أنا مدير إنتاج الخادم*الجديد من هذا النوع. وسيتم إطلاقه الشهر القادم بتكلفة 5,500 دولار. شركة Dell أطلقت خادمها الجديد من نفس النوع الأسبوع الماضي؛ وهو يمتلك نفس الملامح (وحتى أكثر قليلاً) بتكلفة 4,500. حتى يومنا هذا كانت شركة Compaq قد وضعت أكثر من 2,5 مليون دولار في عملية تطوير هذا الخادم، ومن ثم يتوقع مديري عوائد أكثر من المعتاد من هذا الاستثمار.

سؤالي هو "ما النصيحة التي يمكن أن تعطيها لي حول كيفية استهلاك اطلاق هذا المنتج، أي هل استمر وأقدمه بالسعر الحالي، حتى لو كانت Dell لديها منتج أفضل بالسوق هو أقل تكلفة، مع عدم نسيان حقيقة أنني قد انفقت كل أموال عملية التطوير ويتوقع رئيسي مني أن أسجل عائداً كبيراً؟"

وقد ضحكت من هذا السؤال لأنه كان أول شيء تحدثنا عنه في المقابلة، وهو ما أخذني على حين غرة. حيث أراد أن يرى ما إذا كنت سأنشغل بالقلق حول كل تكاليف التطوير عند تقديم نصيحة بالتخلص من المنتج أو الاستمرار حسب الخطة السابقة. (أنا لست أحمق واستطيع أن أرى ميلاً للأمام ... الفضل في ذلك يعود لمبادئ الاقتصاد، اليس كذلك؟!!!).

----- الرسالة الاصلية -----

من: "الطالب C"

تاريخ الإرسال: الثلاثاء، 18 يناير، 2000، 1:37 ظهراً

الموضوع: أسئلة مقابلة شخصية في مبادئ الاقتصاد

عرض علي سؤال يتعلق بسعر النقل transfer price داخل منشآت إحدى الشركات. أي الاسعار يمكن استخدامها ولماذا ...

* تكاليف واقعة غير قابلة للتعديل [المترجم]