إقتصاديات الأعمال

دكتور عبد السلام أبو قحف
رئيس مجلس قسم إدارة الأعمال
بجامعة بيروت العربية
أستاذ زائر بجامعة نوتردام
ممثل أكاديمية علوم التسويق الأمريكية
في الشرق الأوسط

الدار الجامعية

"وما توفيقي إلا بالله"

صدق الله العظيم

الإهـداء

إلى بَسمَة الحَاضِر وأمَل المُستَقبَل...

إلى أبنَائي رَامي وحَاتِم...

إلى وَطَني مِصر...

تصـديـر

يتوقف نجاح منظمة الأعمال على مدى سلامة وفعالية القرارات التي يتم صنعها، ورغم تنوع وتعدد القرارات، وكذلك اختلاف درجات تأثيرها على تحقيق أهداف المنظمة في الأجلين الطويل والقصير إلا أن جميع القرارات يجب أن يتم صنعها على الأسس والمبادىء الاقتصادية، بالإضافة إلى الفهم الكامل لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي سيتم فيها تنفيذ هذه القرارات. وبمعنى آخر أن الفرق بين منظمة ناجحة وأخرى لم تستطع تحقيق النجاح إنما يكمن في مدى قدرة الإدارة على صنع القرارات الرشيدة أو المبينة على أسس ومبادىء اقتصادية وإدراك العلاقات المتبادلة بين المنظمة وأطراف التعامل الداخلي والخارجي في ضوء ما يؤثر على المنظمة من عوامل سياسية واقتصادية وثقافية على مستوى الدولة. وفي هذا الخصوص، يجب الإشارة إلى أن الأمر لا يقتصر على المنظمات القائمة بل يتعداه أيضاً إلى القرارات الخاصة باختيار المشروعات الاستثمارية الجديدة.

وعلى مستوى الدولة فإن نجاح الحكومة في حل المشكلات الاقتصادية أو قدرتها على تحقيق هدف معين هو بلاشك دالة في جودة قراراتها ورشد خططها وسياستها الخاصة بذلك. فتحقيق النفع الاقتصادي والاجتماعي لأفراد المجتمع من جراء فتح الباب أمام الاستثمارات الأجنبية يتوقف على قرارتها الخاصة باختيار وتوجيه الاستثمارات أو مدى قدرتها على تقييم جدواها ومنافعها الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى رسم السياسات الملائمة وتهيئة المناخ المناسب لهذه الاستثمارات.

وبدون الدخول في مزيد من التفصيل، يهدف هذا الكتاب إلى تقديم النظريات الاقتصادية والأساليب العلمية التي يمكن استخدامها ليس فقط في

حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات الرشيدة في المنظمات القائمة بل دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات الجديدة.

ويتميز هذا الكتاب عن غيره من كتب ومراجع اقتصاديات الإدارة في الآتي:

أولاً: أنه يقدم تحليلاً جيداً لاقتصاديات الاستثمار الدولي (الآثار الإيجابية والسلبية والمحددات والمشكلات... إلخ).

ثانياً: يقدم هذا الكتاب تحليلاً لكل من بيئة الأعمال، وأهداف واختيارات منظمات الأعمال وأساليب قياس فعاليتها.

وأخيراً يأمل المؤلف أن يكون ما تم تناوله في هذا الكتاب فيه نفع للدارس والباحث ورجل الأعمال والمديرين في منظمات الأعمال العامة والخاصة. ويود المؤلف تقديم الشكر لكل من ساعد في إخراج هذا الكتاب بصورته الحالية.

والله نسأل التوفيق والسداد.

المؤلف

الجزء الأول

المقدمات والقضايا الأساسية

الفصل الأول

طبيعة الدراسة والعناصر الأساسية لاقتصاديات الإدارة والاستثمار

تعتبر الندرة في عوامل الانتاج مثل رأس المال، الوقت، الأيدي العاملة، وغيرها إحدى المشكلات الرئيسية التي تواجه المديرين في منظمات الأعمال. ولا يقتصر الأمر فقط على المديرين في المنظمات القائمة بل تمثل هذه المشكلة أحد التحديات التي تواجه القائمين بدراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات والتوسعات الجديدة.

وعند التعامل مع مشكلة الندرة في مقومات الانتاج المختلفة، كثيراً ما يواجه المدير مشكلة الاختيار - اختيار بديل واحد - من بين العديد من البدائل أو التصرفات المحتملة التي يمكن أن تحقق هدف معين. فقبول طلبية معينة أو رفضها، أو الاستخدام المكثف للأيدي العاملة بدلاً من الاعتماد الكلي على الآلات، أو استئجار آلة بدلاً من شرائها، أو ابتكار منتج جديد بدلاً من المنتج الحالي... إلخ تعتبر أمثلة لبدائل من التصرفات التي يمكن الاختيار من بينها لتحقيق هدف معين. غير أن تحقيق الهدف المطلوب من خلال البديل الذي سيتم اختياره - مشروط بمدى توافر مقومات إنجازه -. فمثلاً بالرغم من جاذبية (أو ربحية) الاستخدام المكثف للتجهيزات الآلية المتقدمة في عمليات الانتاج نجد أن عدم توافر رؤوس الأموال اللازمة لشراء الآلات المطلوبة أو عدم توافر الأيدي العاملة الماهرة لإدارة وتشغيل هذه الآلات، أو ارتفاع أجور هذا النوع من العمالة قد يزيد من احتمال لجوء المنظمة إلى الاعتماد على الأيدي العاملة الغير ماهرة أو استخدام الآلات القديمة في

عملية الانتاج. من هنا تزداد الحاجة إلى بعض الأساليب الاقتصادية التي تمكن مديري المنظمات من المفاضلة والاختيار من بين بدائل التصرفات المحتملة الخاصة بحل المشكلات أو بتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها. وفي هذا الخصوص يقدم علم الاقتصاد الكثير من الحلول النظرية لمشكلة الندرة في مقومات الانتاج أو التخصيص الأمثل لهذه الموارد سواء كان على مستوى الوحدة الانتاجية أو على مستوى الاقتصاد القومي ككل. أما علم اقتصاديات الإدارة فيتناول دراسة وتطبيق النظريات والمبادىء الاقتصادية لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد النادرة وكذلك حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال.

اقتصاديات الإدارة ـ لماذا؟ :

إن الممارسات العملية في ميدان الأعمال أظهرت الكثير من المشكلات التي تحيط بتطبيق النظريات والمبادىء الاقتصادية. فالندرة في عوامل الانتاج أو بحث طرق تخصيص هذه الموارد أصبحت لا تمثل المشكلة الوحيدة التي تواجه المديرين ورجال الأعمال، بل إن هناك عوامل أو مشكلات أخرى ـ بالإضافة إلى المشكلة المذكورة ـ أسهمت بقدر كبير في زيادة الحاجة إلى علم اقتصاديات الإدارة وكذلك تطوير مفاهيمه وأصوله العلمية. ومن أمثلة هذه العوامل والمشكلات ما يلي :

١ ـ زيادة معدلات التغير في الأسواق (سوق البيع وشراء مقومات الانتاج).

٢ ـ زيادة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال وتعدد المشروعات العامة والحكومة.

٣ ـ ارتفاع معدل التغير التكنولوجي (تكنولوجيا الانتاج والتسويق والنقل والاتصالات، والمعلومات.. إلخ).

٤ ـ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

٥ ـ النقص في الطاقة وارتفاع تكاليف الحصول عليها وعدم مرونة العرض والطلب عليها في الأجل القصير.

٦ ـ التحول من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية بين المنظمات العاملة في ميادين اقتصادية مختلفة ومتعددة.

٧ ـ التحول من مرحلة الانتاج والبيع على مستوى المحليات الصغيرة (المحافظات) داخل البلد المعين إلى مرحلة الانتاج والبيع على مستوى الدولة ككل وعلى المستوى الدولي.

٨ ـ الارتباط والتكامل الوثيق بين الوظائف المختلفة للمنظمة (الانتاج والتسويق والتمويل والشراء والأفراد..) والتي تمثل مجموعة العلوم الإدارية المتعارف عليها كإدارة الانتاج، وإدارة التسويق وغيرها.

٩ ـ الارتباط والتداخل بين الوظائف الإدارية المختلفة (التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والرقابة).

١٠ ـ إن استخدام وتطبيق الأساليب والمبادىء الاقتصادية لا يقتصر فقط على المنظمات المنتجة لسلع ملموسة أو التي تسعى إلى تحقيق الأرباح بل ظهرت الحاجة وربما بنفس درجة الأهمية إلى تطبيق هذه الأساليب في المنظمات الخدمية وتلك التي لا تسعى إلى تحقيق الأرباح.

١١ ـ احتواء بيئة الأعمال (بمفهومها الشامل) على ثلاث مسلمات أساسية تعمل في ظلها جميع المنظمات. وهذه المسلمات هي مسلمة عدم الثبات، والتعدد والتفاعل والتداخل بين المتغيرات[1]. فمن مسلمة عدم الثبات يواجه مديري المنظمات ورجال الأعمال الكثير من التهديدات

---

(١) يتناول الفصل الثاني من هذا الكتاب تحليلاً شاملاً لبيئة الأعمال.

والأخطار البيئية بالإضافة إلى مشكلة عدم التأكد[1]. أما التعدد والتداخل بين المتغيرات البيئية فيؤدي إلى صعوبة تحديد أثر الكثير من المتغيرات على القرارات التي يتم اتخاذها.

١٢ ـ المشكلات الناتجة عن التضخم.

١٣ ـ تعدد وتنوع القرارات وسياسات الأعمال التي تؤثر على استمرار وبقاء ونمو منظمات الأعمال ومن أمثلتها:

أ ـ قرارات وسياسات التسعير.

ب ـ القرارات والسياسات الخاصة بتبسيط المنتجات، وتنويع المنتجات، واختيار نوع السلع المنتجة، والتكامل..

ج ـ قرارات التوسع أو الانكماش في الطاقة الانتاجية.

د ـ القرارات الخاصة بالاستثمارات طويلة الأجل.

هـ ـ القرارات والسياسات الخاصة بالتصدير والاستيراد.

و ـ قرارات الاستثمار خارج الدولة، وقرارات الاستثمار داخل الدولة سواء مع شركات أجنبية أو وطنية.

ز ـ القرارات الخاصة بالاندماج أو التكامل مع منظمات أخرى.

---

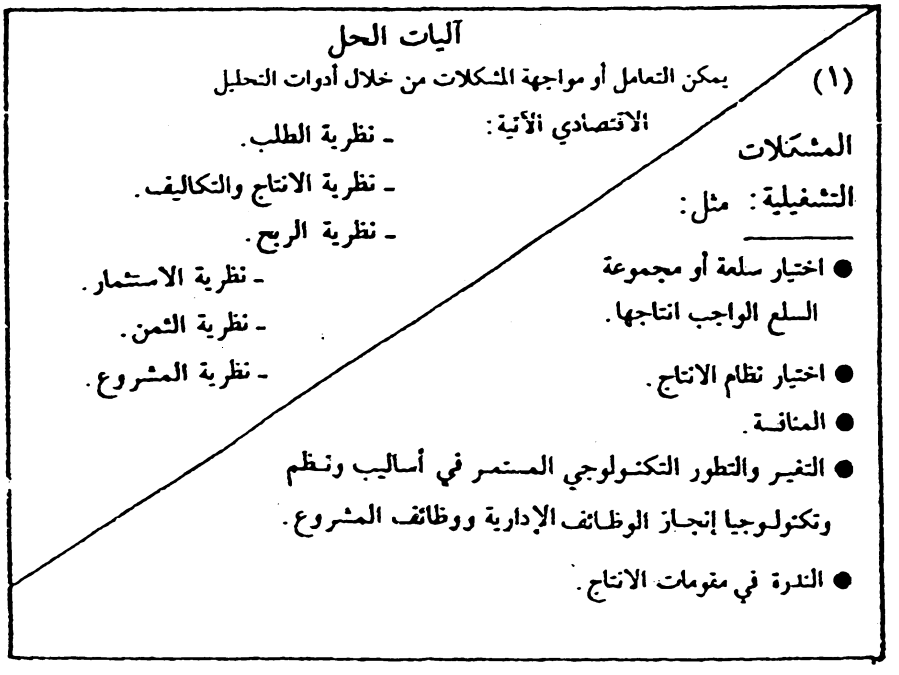
(١) الخطر هو عبارة عن حدث يمكن التنبؤ به وبالتالي يمكن حساب احتمالات حدوثه ومثال ذلك خطر الحريق. أما حالة عدم التأكد فهي عبارة عن حدث لا يمكن التنبؤ به وبالتالي يصعب حساب احتمالات حدوثه ومثال ذلك الحروب أو الفيضانات والظواهر الطبيعية الأخرى. ولمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع يمكن الرجوع إلى أي مرجع في الإحصاء أو التأمين أو بحوث العمليات.

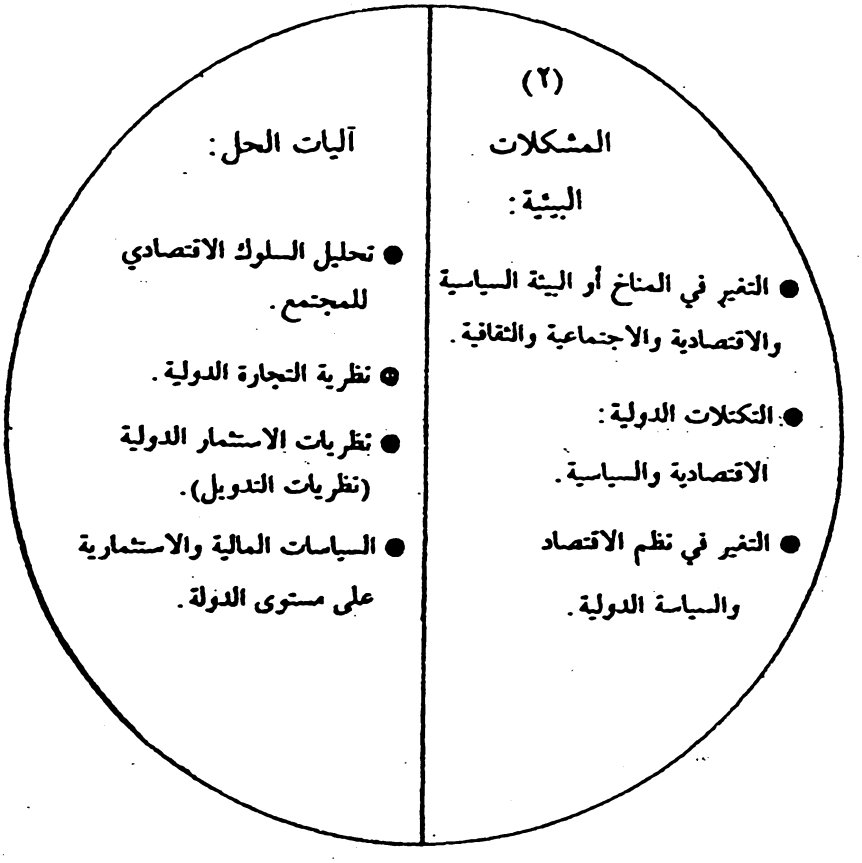
ح ـ القرارات الخاصة باختيار نوع التكنولوجي المستخدم في العمليات الانتاجية والتسويقية.

ي ـ وأخيراً يضيف نايلور Naylor وآخرون عدداً آخر من القرارات منها على سبيل المثال: التنبؤ بالطلب وتحليل التكاليف وتخصيص الموارد والتنبؤ بعرض الموارد أو خدمات عوامل الانتاج.

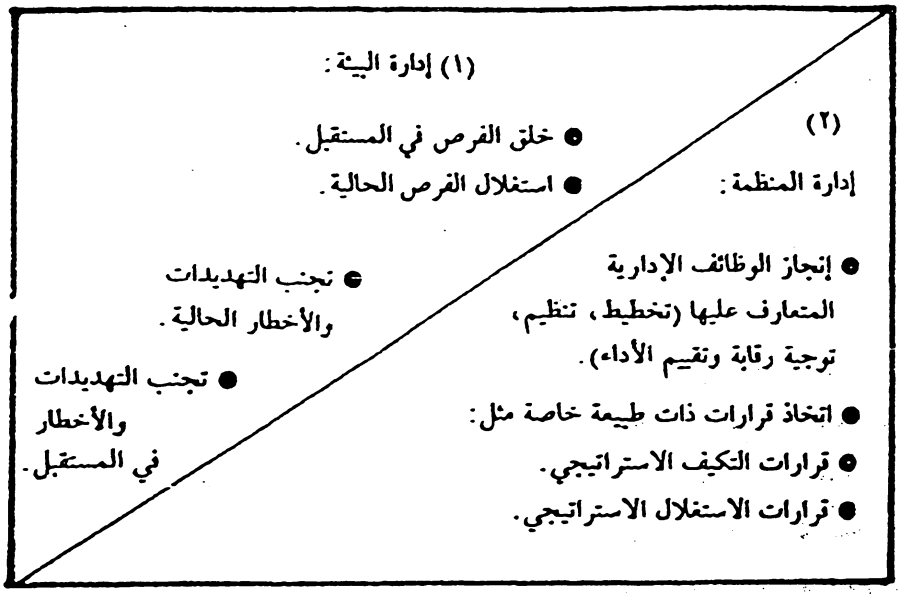
تصنيف المشكلات التي يواجهها المدير في منظمات الأعمال وآليات حلها:

مما سبق يمكن تصنيف المشكلات التي يواجهها المديرون في منظمات الأعمال إلى مجموعتين أساسيتين هما:





ما هو دور المدير؟: في هذا الشأن يمكن القول أن تعاظم دور المدير في مواجهة التحديات والمشكلات ومتطلبات المستقبل أصبح من بين مسلمات العمل الإداري، ومن ثم فإن الدور الجديد يختلف عن تلك الأدوار ذات المحتوى أو المضمون التقليدي في بيئة ما قبل السبعينيات. وبدون الدخول في مزيد من التفصيل يمكن تلخيص دور المدير وكذلك نوع القرارات التي يجب اتخاذها على النحو الآتي:



عناصر علم إقتصاديات الإدارة:

من حيث طبيعة الدراسة لقد سبق الإشارة إلى أن علم اقتصاديات الإدارة يهتم بتطبيق المبادىء والنظريات الاقتصادية في حل المشكلات، واتخاذا القرارات، وتخصيص الموارد على استخدامها البديلة أو المتعددة وغيرها. أما بخصوص العناصر الأساسية لهذا العلم فيمكن تناولها باختصار على النحو الآتي:

١ ـ الاقتصاد الوحدي/ أو الجزئي Micro - Economic:

ويشمل النظريات التي تتناول دارسة السلوك الاقتصادي على مستوى الوحدات الاقتصادية (منظمات الأعمال) والأفراد، بالإضافة إلى أطراف التعامل الخارجي مع كل منظمة مثل العملاء والموردين وغيرهم. ومن أمثلة هذه النظريات نظرية الطلب، ونظرية العرض ونظريات الانتاج والتكاليف وغيرها.

٢ ـ الاقتصاد الكلي Macro - Economics :

وتتناول دراسة السلوك الاقتصادي للدولة ككل مثل أجمالي الناتج القومي، والدخل القومي، والتوظف وغيرها كما أنه يركز على نتائج القرارات الاقتصادية لملايين الأفراد. وكما سيعرض فيما بعد، يوجد الكثير من المتغيرات على المستوى القومي/ الاقتصاد الكلي تؤثر تأثيراً مباشراً على قرارات منظمات الأعمال وسلوكها الاقتصادي بصفة عامة[٣].

وبصفة عامة نجد أن تطبيق النظريات الاقتصادية (مثل نظرية الطلب، ونظرية الانتاج، ونظرية التسعير، ونظرية الاستثمار ونظرية الربح وغيرها) في ميدان الأعمال يساهم في حل الكثير من المشكلات التي تواجه تنفيذ أنشطة المنظمات سواء كانت داخلية أو خارجية ترتبط بالبيئة المحيطة حيث تساعد على تقديم إجابات للعديد من الأسئلة مثل[٤]: ماذا ننتج؟ ما هو الحجم الأمثل للمنظمة؟ ما هو حجم الانتاج الأمثل؟ كيف يمكن ترويج المبيعات؟ كيف يمكن إدارة رأس المال؟ كيف تحقق المنظمة أقصى ربح ممكن؟ ما هو الحجم الأمثل للمخزون من المواد الخام والمنتجات الجاهزة؟ كيف يمكن اختيار مستوى التكنولوجي الملائم؟ متى وأين تتوسع المنظمة في أنشطتها؟ كيف يتم اتخاذ قرارات التوسع والاستثمارات الجديدة؟ وما هي طبيعة العلاقة بين السعر والحجم والتكاليف والأرباح؟ كيف تؤثر القرارات الاقتصادية للحكومة على أداء المنظمة؟

وتجدر الإشارة أخيراً، بأن طبيعة الدراسة في اقتصاديات الإدارة تستلزم تطبيق أدوات التحليل الاقتصادي وأساليبه المختلفة (الأساليب الوصفية والمعيارية وأدوات التحليل الأحصائي والنماذج الرياضية.. إلخ).

٣ ـ العلوم الإدارية :

وتشمل التسويق، والانتاج، والتمويل والأفراد، ففي مجال التسويق نجد أن قرارات وسياسات التسعير، وقرارات الإعلان والترويج، وسياسات التنويع والتبسيط الخاصة بالمنتج، وقرارات غزو أسواق جديدة أو انتاج منتج

جديد وغيرها[٥] تستند في الواقع على الأسس والمبادىء الاقتصادية. أما في مجال الانتاج فنجد أن قرارات الانتاج مثل تحديد حجم الانتاج وجدولته، وتخصيص الموارد، ومزج عناصر الانتاج وغيرها تعتمد على المعلومات الاقتصادية وأدوات التحليل الاقتصادي. وفي مجال التمويل نجد أن رجال الأعمال يهتمون بالتنبؤ بأسعار أو معدلات الفائدة، ومعدل العائد على الاستثمار والتدفقات المالية، وفرص الاستثمار والتوسع... إلخ. وتمثل كل هذه الجوانب موضوعات اقتصادية في أساسها. وأخيراً في مجال الأفراد نلاحظ مثلاً أن قرارات المنظمة الخاصة بتخطيط القوى العاملة، وتحديد مستويات الأجور والحوافز ومزايا العاملين تعتمد على القدرة الاقتصادية للمشروع، واتجاهات الاقتصاد القومي في نفس المجالات حتى يمكن الوصول إلى قرارات سليمة[٦].

٤ ـ الدراسات الخاصة بالمشروعات الجديدة ـ اقتصاديات المشروعات الجديدة:

لا يقتصر تطبيق علم اقتصاديات الإدارة على القرارات أو تقديم الحلول للمشكلات الخاصة بالمشروعات أو المنظمات القائمة بل تمتد أيضاً ومن خلال استخدام المفاهيم والمبادىء والنظريات الاقتصادية ومساهمات العلوم الإدارية المختلفة إلى المشروعات الجديدة أو ما يطلق عليه «دراسات جدوى المشروع».

٥ ـ المشكلات الإدارية:

(سبق الإشارة إلى عدد من المشكلات بعضها على المستوى القومي والآخر يرتبط بجوانب التشغيل الحيوية وانجاز الأنشطة الوظيفية بالمنظمات).

٦ ـ دراسات البيئة:

كما سيأتي تفصيلاً في الفصل الثاني، تعتبر دراسة البيئة من أحد المكونات الأساسية لعلم اقتصاديات الإدارة. ويرجع هذا إلى أن فهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية من المتطلبات الأساسية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية التي تمثل النواتج الرئيسية لاقتصاديات الأعمال.

٧ ـ إدارة الأعمال الدولية:

يواجه المدير الدولي والمستثمرين الأجانب وكذلك الحكومات مشكلات كثيرة في اختيار وإدارة وتوجيه استثماراتهم. ورغم عدم اختلاف القرارات التي يتم اتخاذها (في هذا المجال) من حيث الأسس والمبادىء عن تلك التي تستخدم على المستوى المحلي إلا أن التباين بين الدول في النواحي الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية يضيف الكثير من التحديات أمام متخذي قرارات وواضعي سياسات الاستثمارات الأجنبية. ولا شك أن نجاح المدير الدولي والمستثمر الأجنبي والحكومة المعنية يتوقف على رشد القرارات ومدى فعالية السياسات التي يتم تصميمها لاختيار وإدارة استثماراتهم. وهذا يستلزم بالضرورة بناء وصنع القرارات والسياسات الخاصة بهذا المجال على أسس اقتصادية سليمة وفهم كامل للفروق الجوهرية بين بيئة المستثمر الأجنبي (الشركة الدولية أو متعددة الجنسيات) وبين بيئة الدولة المضيفة. كما أن الدولة المضيفة عليها مراعاة هذة الفروق أيضاً فيما يختص بنقل التكنولوجيا المترتبة على ذلك وكذلك ما سيتم انتاجه أو تقديمه من سلع وخدمات. هذا بالإضافة إلى الآثار الناجمة عن فتح الباب للاستثمارات الأجنبية سواء على المستوى القومي ككل، أو على مستوى المنظمات الوطنية سواء كانت عامة أو خاصة وهذا ما سيأتي عرضه بالتفصيل في مرحلة متقدمة من هذا الكتاب. وإذا كان علم اقتصاديات الإدارة يهتم في أساسه بتطبيق المبادىء والنظريات الاقتصادية في حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية بصفة عامة فلا شك أن دراسة نظريات التدويل والتجارة الدولية ودوافع الشركات الأجنبية وأهدافها وسياسات الاستثمار الدولي تمثل ضرورة يفرضها الواقع على الباحث والدارس ورجل الأعمال، فضلاً عن أنها تضيف بعداً جديداً وتطويراً مفيداً لها العلم.

وأخيراً يمكن تلخيص عناصر علم اقتصاديات الإدارة كما هو موضح بالشكل رقم (١).