

# خطأ في السعر

أسس التسعير العادل والتكلفة الحقيقية للتسعير الجائر



سارة ماكسويل



# خطأ في السعر

أسس التسعير العادل والتكلفة الحقيقية للتسعير الجائر

تأليف  
سارة ماكسويل

ترجمة  
ضياء وزاد

مراجعة  
سارة عادل



The Price is Wrong

Sarah Maxwell

خطأ في السعر

سارة ماكسويل

الناشر مؤسسة هنداوي سي أي سي  
المشهرة برقم ١٠٥٨٥٩٧٠ بتاريخ ٢٦ / ١ / ٢٠١٧

٣ هاي ستريت، وندسور، SL4 1LD، المملكة المتحدة  
تليفون: ١٧٥٣ ٨٢٢٥٢٢ (٠) ٤٤ +

البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org  
الموقع الإلكتروني: http://www.hindawi.org

إن مؤسسة هنداوي سي أي سي غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره،  
وإنما يعبر الكتاب عن آراء مؤلفه.

تصميم الغلاف: محمد الطوبجي.

الترقيم الدولي: ٩٧٨ ١ ٥٢٧٣ ١٣٥١ ٤

جميع الحقوق محفوظة لمؤسسة هنداوي سي أي سي.  
يُمنع نسخ أو استعمال أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية،  
ويشمل ذلك التصوير الفوتوغرافي والتسجيل على أشرطة أو أقراص مضغوطة أو استخدام أية وسيلة  
نشر أخرى، بما في ذلك حفظ المعلومات واسترجاعها، دون إذن خطي من الناشر.

Arabic Language Translation Copyright © 2017 Hindawi Foundation C.I.C.

The Price is Wrong

Copyright © 2008 by Sarah Maxwell.

All Rights Reserved.

# المحتويات

٩	تمهيد
١٣	شكر وتقدير
١٥	الجزء الأول: خلفية عن الموضوع
١٧	١- مقدمة
٢٧	٢- لمحة تاريخية
٣٥	الجزء الثاني: النموذج
٣٧	٣- النموذج
٤٧	٤- المعايير
٥٩	٥- الانفعالات
٦٧	٦- التوقعات
٧٧	٧- النتائج
٨٩	٨- العزو السببي
٩٧	٩- العملية
١١١	١٠- العقاب
١١٩	١١- السلطة
١٢٧	١٢- الثقة
١٣٥	الجزء الثالث: التطبيقات
١٣٧	١٣- التعديلات
١٤٥	١٤- البقشيش

## خطأ في السعر

١٥٣	١٥- التمييز
١٦٣	١٦- التفاوض
١٧٥	١٧- الضرائب
١٨٧	١٨- الثقافة
١٩٩	١٩- الممارسات
٢١٧	مسرد التعريفات
٢٢٧	ملاحظات
٢٧٣	المراجع

إلى أطفالى؁ مع حبى وبالطبع دموعى.





## تمهيد

أعرف سارة ماكسويل منذ سنين طوال، قبل نيلها درجة الدكتوراه، وكانت معروفة آنذاك بتفكيرها المبتكر في التسويق والدعاية، والآن توجّه سارة الإبداع نفسه إلى مجال التسعير العادل، وهو مجال لعبت دورًا مؤثّرًا في ريادته.

بصفتها أحد أهم الخبراء على مستوى العالم، فقد كتبت باستفاضة حول موضوع التسعير العادل، وقدّمت عددًا لا حصر له من العروض التقديمية في المؤتمرات، وعقدت عديدًا من الندوات المتخصصة. وفي النهاية، جلست إلى مقعدها ساعات طوالًا لتشاركنا أفكارها العميقة وثقافتها الواسعة حول العوامل التي تجعل السعر يبدو عادلاً.

تقدّم لنا سارة كتابًا حافلًا بالأمثلة عن التسعير الصحيح والخاطئ، وبيانات مستقاة من أبحاثها المجراة حول التسعير العادل، إضافة إلى مساهمات من مختلف المجالات ذات الصلة بالموضوع. ورغم أن الكاتبة أشارت إلى مراجعها بعناية، فإن الكتاب لا يستهدف الأكاديميين وحدهم، بل هو كتاب للعامة. إنه كتاب سريع الاستيعاب يحض على التفكير. تطرح سارة أسئلة عدة لم تُطرح من قبل: لِمَ من المنصف لمحطات الوقود أن تفرض زيادة تبلغ تسعة أعشار من السنّت للجالون من الوقود؟ لِمَ من المنصف أن تدفع مقابل الدم ولا تدفع مقابل أعضاء الجسم؟ لِمَ من المنصف أن تدفع بقشيشًا للساقى ولا تدفع لحماتك مقابل إعدادها الطعام لك؟

كما تشرح السبب وراء اعتراض الناس عندما تفرض شركة أمازون رسومًا على العملاء الجدد أقل من تلك التي تفرضها على العملاء القدامى، وعندما تطرح شركة كوكاكولا ماكينات جديدة لمشروب الصودا من شأنها أن ترفع من الأسعار في فصل الصيف، وعندما تمنح شركة هوم ديبوت رئيسها التنفيذي المنتهية ولايته مكافأة قدرها ٢١٠ ملايين دولار.

## خطأ في السعر

تبيّن سارة أن السعر العادل مسألة مهمة؛ لأن العدالة هي الجزء العاطفي من صنع القرار الاقتصادي. دون قاعدة عاطفية، لا يمكننا اتخاذ القرارات. لن يسعنا تحديد الطيب من الخبيث، ما هو صحيح وما هو خاطئ. إننا نُصدر هذه الأحكام بناءً على توقعاتنا الشخصية إضافةً إلى القواعد التي تحكم المجتمع؛ القواعد التي نعرفها جميعاً بدهاءة.

والتسعير مثله مثل مباراة لكرة القدم، من الجائر أن تخالف القواعد. إننا نبغض الأشخاص الذين لا يلعبون بنزاهة، ولا نحب البائعين الذين يفرضون أسعاراً جائرة؛ فالأسعار الجائرة تثير غضب العملاء، فيردُّون الصاع. ما عليك سوى تفقُّد المدونات العديدة لترى التعليقات الفظيعة حول الأسعار الجائرة.

توضح سارة كذلك أن فكرة السعر العادل تنطوي على أكثر بكثير من مجرد سعر رخيص، بل تنطوي على حصولك على قدر ما تدفع؛ تنطوي على معاملة العملاء بالاحترام الجديرين به. تنطوي على أن تكون صادقاً وأميناً في معاملاتك، وتنطوي على زرع الثقة وعدم استغلال السلطة.

وهذا بالتأكيد ما نحاول تطبيقه في دانكن دونتس وباسكن روبنز وتوجوز. إنه ما يتوجب علينا فعله كي ننجح. فإذا لم نحدد الأسعار بنزاهة، فلن تكون المنافسة في صالحنا وسرعان ما ستغلق شركاتنا أبوابها.

كي نعامل عملاءنا بعدالة، علينا أن نفهم ما يريدون، وما بمقدورهم دفعه، وكيف يمكننا منحهم قيمة مقابل ما يدفعون. في دانكن دونتس استحدثنا مشروبات لاتبه وإسبريسو ميسورة التكلفة؛ لأن هذا ما يريده عملاؤنا، هذا هو ما يرون أنه عادل.

نحن لا نستثمر في المقاعد الوثيرة لأنها ليست ما يريده عميلنا، وهي ليست ما يريد عميلنا أن يدفع مبلغاً إضافياً مقابله. بالتأكيد لمطاعمنا قاعدة من العملاء المخلصين الذين يلتقون بها كل يوم ويطلقون المقام بها ويتجاذبون أطراف الحديث وهم يحتسون قهوتهم. لكن أغلب عملائنا وقتهم ضيق واحتياجاتهم كثيرة، إنهم يريدون مصدرًا سريعًا وممتعًا للطاقة، وينبغي أن يعكس السعر القيمة التي يحصلون عليها؛ هذا هو ما يَعتبرونه عادلاً.

ومسألة عدالة السعر تمسُّنا جميعاً، سواء أكنّا مستهلكين أو تجارًا. سيستفيد المستهلك بلا شك من الأفكار المستنيرة الواردة في هذا الكتاب والحجج التي يسوقها، فمثلاً: سيتمكن بشكل أفضل من المساومة وصولاً لسعر عادل، وتجنب ممارسات التسعير الجائر التي يستخدمها البائعون معدومو الضمير.

كما ستستفيد الشركات من استيعاب الجانب العاطفي من التسعير، وكذا سينتفع الطلاب من إدراك أسس العدالة التي تشكّل أساس نظامنا الاقتصادي.

بصفتي رجل أعمال، كان أكثر ما أثار إعجابي وأنا أنهم صفحات هذا الكتاب هو مدى استخفافنا بالجانب العاطفي من الأسعار. إننا نُنعي بالجابذية العاطفية لمتاجرنا ودعايتنا، ونُجري الأبحاث لتحديد الجاذبية العاطفية لمنتجاتنا، لكننا لا نفكر أبداً في الجاذبية العاطفية لأسعارنا. يوضح هذا الكتاب أنه ينبغي لنا أن نفعل.

وبصفتي مستهلكاً، لفت انتباهي أننا لا نفكر في المعايير الاجتماعية للتسعير، فمثلاً: نحن نسلم بأن سعر السيارة يشمل إطاراتها، ونسلم بأننا لا نستطيع تغيير ما يُعتبر معدات «قياسية». لكن من قال إن هذا هو النحو الذي ينبغي أن تكون عليه الأمور؟ يقدم صانعو السيارات خيارات متعددة، لكن ربما يحققون ميزة تنافسية بتقديم خيارات في الإطارات. ربما ينبغي لهم توفير خيارات في نظم المكابح، أو أنظمة نقل السرعة. لا تخرج مجموعات الأبحاث النوعية بمثل هذه الإمكانيات لأن المعدات القياسية مقبولة بوصفها عُرُفاً.

نسلم كذلك بأن من المتعارف عليه أنه لا ينبغي لك أن تدفع لحمايتك مقابل تحضيرها الغداء لك. وأنت تعرف تمام المعرفة أنه لا ينبغي لك الدفع مقابل ذلك. أتذكّر مشاهدتي لـ «الليدي». كان الأمر مضحكاً لأنك تعلم أن مثل هذا لا يحدث فعلياً.

تعرض سارة أمثلة عديدة كهذه تجعل القارئ يتساءل لِمَ الأمور على النحو الذي هي عليه، وتبيّن أنه يمكن تغييرها إن أردنا تغييرها؛ فنحن كمجتمع من نحدد المعايير الاجتماعية للتسعير، ونحن من بإمكانه تغييرها.

ربما ينبغي أن ندفع مقابل أعضاء الجسم بحيث يُتاح مخزون كافٍ منها، ربما ينبغي تضمين البقشيش في فاتورة الحساب، ربما ينبغي حصول الفقراء على خصومات على تذاكر السينما، أو كما هو الحال مع التذاكر المفصّلة التي تطرحها شركات الطيران، ينبغي لنا الدفع مقابل كل بند نستخدمه على حدة؛ فينبغي أن ندفع مقابل المراحيض التي نستخدمها على الطائرات، وينبغي أن ندفع مقابل البهارات التي نستخدمها في المطاعم، وينبغي أن ندفع مقابل استخدام المصاعد في المباني.

كما توضح لنا سارة، نحن نفضّل في أغلب الحالات ما هو مقبول الآن كعرفٍ اجتماعي، وأي تغيير له يُعد انتهاكاً. لكن لا يعني ذلك أنه علينا قبول الأعراف دون تفكير

## خطأ في السعر

وأنه ليس باستطاعتنا تغييرها. إن الأعراف الاجتماعية للتسعير لا تُملي علينا ما نفعله، بل نحن من نمناها معناها. نحن من نحدد ما هو العادل. نحن من نقرر إذا كان السعر صحيحاً، ومتى يوجد خطأ في السعر.

جون لوثر

رئيس مجلس الإدارة والمسئول التنفيذي

دانكن براندز إنك

## شكر وتقدير

أدين بالكثير إلى كلِّ مَنْ حاول جاهداً لقرون شرح العدل بوجه عام والعدل في السعر بوجه خاص: الفلاسفة وعلماء السياسة وعلماء الاجتماع وعلماء الإنسان وعلماء النفس والاقتصاديون والمؤرخون ومختصو التسويق والباحثون في السلوك المؤسسي والعدالة الاجتماعية. كُثُرَ هم المساهمون في الأدبيات التي تناولت الموضوع فلا يسعني أن أبدأ كتابي بذكرهم أجمعين، وهو ما آسف له. وآمل من كل قلبي أن أكون قد عبّرت بدقة عن أفكار من نقلت عنهم.

في السنوات التي استغرقتها العمل على هذا الكتاب، مد لي كثيرون يد العون بالأفكار والأمثلة والتشجيع؛ أولهم روزماري كالابوركال، وبيتر ديكسون، وجو أورباني الذين كان نموذجهم المبتكر للسعر العادل هو الحافز لعملي على التسعير العادل.

كما أشكر أساتذتي بجامعة فلوريدا الدولية: فرانك كارمون، الذي كان لي خير موجّه؛ وبارنيت جرينبرج، الذي ترأّس لجنة مناقشة أطروحتي حول عدالة الأسعار؛ وكارين بول، التي غمرتني بإرشادات لا تُقدَّر بثمن.

خالص شكري لزملائي مختصّي التسويق بجامعة فوردهام: ريتشارد كولومبو، ومارشا فليكر، وآل جريكو، وآل هولدين، ولاري كينج، ودون ليرمان، إضافة إلى عميدتنا السابقة التي طالما لمسنا منها الدعم: شارون سميث؛ وشريكي الجدير بالتقدير في أبحاث التسعير؛ هومان إستيلامي. كما ساعدني المعيدون بجامعة فوردهام مساعدة جمة: جينيفر سوتماير، التي ساعدتني باحترافية في مجموعات التركيز البحثية؛ وجوليانا ديلجادو، التي تعاملت بحنكة مع تفاصيل مضجرة كثيرة.

## خطأ في السعر

وأدين بالعرفان بخاصة إلى زملائي المؤلفين في مجال التسعير العادل لما قدموه لي من أفكار عميقة كاشفة: هيرمان ديلر، وإلين جاربارينو، هانز ستامر، وماركوس جونزالفيس أفيلا، وفيرونيكيا فيدر ماير، وبيت ناي، إضافة إلى ابني نيكولاس ماكسويل. كما أعبر عن تقديري للنصائح البناءة التي تلقيتها من الباحثين الآخرين في مبدأ العدل: بيتر ديكسون، وستيفن جيليلاند، وكنت مونرو. وقد استفدت أيما استفادة من تعليقات المراجعين الصبورين على الفصول الأولى: جو جيلتينان، وآرثر كوفر، وساندرا روتنبرجر، وريتشارد شميزنج، إلى جانب زوجة ابني راشيل ماكسويل، وأمها جانيت روبرتسون. بالإضافة إلى من سبق ذكرهم، فقد أسعدني الحظ بالانتفاع بإبداع واهتمام وكيل أعماله المدهش جيفري ماكجرو (شكري الخاص إلى جاك جودوين الذي رشح لي جيفري). لن أتوقف عن الشعور بالامتنان للأفكار الكاشفة والتوصيات الثاقبة التي قدمتها لي محررتي ديبرا إنجلاندر؛ لقد جعلتني أرى ما لم يقع بصري عليه. وفي النهاية، لم أكن لأنجز هذا الكتاب دون مساعدة أبنائي جميعاً؛ إذا لم يكتفوا بإسداي النصح حول المسودات، بل زودوني كذلك بالمعلومات والأفكار.

أشكركم جميعاً!

سارة ماكسويل

مايو ٢٠٠٧

الجزء الأول

# خلفية عن الموضوع





## الفصل الأول

### مقدمة

إما النزاهة وإما الرحيل!

توجد ثلاث محطات وقود على طريق يقع بالقرب مني، وكلها إلى الجانب نفسه من الطريق. تخفّض إحداها دائماً أسعارها عن أسعار الآخرين بمقدار ٠,٠١ دولار إلى ٠,٠٣ دولار للجالون الواحد. يصطف سائقو المركبات على هذه المحطة؛ مما يسد الطريق في كلا الاتجاهين. ينتظر المستهلكون كي يدّخروا في المتوسط ٠,٠٢ دولار للجالون الواحد. في حالة خزان وقود يسع ٢٠ جالوناً، سيبلغ مقدار التوفير ٠,٤٠ دولار. لكن إذا انتظرت ست دقائق في كل مرة، فسيبلغ إجمالي التوفير ٤ دولارات في الساعة، وهو ما لا يكافئ حتى الحد الأدنى للأجر، كما أنه سلوك غير عقلاني.

يتصرف مستهلكو الوقود بنحو غير عقلاني لأنهم غاضبون. والسبب وراء غضبهم هو أن سعر الوقود جائر. إنهم يرون السعر جائراً لأنه مرتفع — إذ تجاوز مؤخرًا ٣ دولارات للجالون الواحد — علاوة على أنهم يظنون أن قطاع النفط لا يتصرف بنزاهة. تمارس منظمة الأوبك سلطة جائرة على إمدادات النفط؛ فهي الآن تتحكم في حوالي ٤٠ في المائة من إنتاج النفط وأكثر من ٦٠ في المائة من احتياطات النفط الخام. تجني شركات النفط أرباحاً جائرة. أعلنت شركة إكسون موبيل تسجيلها لأعلى أرباح في تاريخ الشركات. ويتلقى تنفيذيو شركات النفط أجرًا جائراً؛ فالرئيس التنفيذي لإكسون موبيل يتلقى ما يربو على ١٤٤ ألف دولار في اليوم. ويفرض بائعو الوقود بالجملة أسعاراً جائرة؛ فيوظفون نظام تسعير جغرافي سري بحيث يفرضون على بعض المناطق ما يصل إلى ٠,٥٠ دولار للجالون زيادة عن مناطق أخرى. وفي محطة الوقود، يتحمل المستهلكون

## خطأ في السعر

سعرًا جائرًا؛ ففي الأيام الحارة يحصلون على كمية وقود أقل مما يدفعون مقابله لأن الوقود يتمدد.

يردُّ المستهلكون على ما يرونه ظلمًا بالضغط على شركات النفط بالطريقة الوحيدة المتاحة لهم؛ بالتعبير عن غضبهم بمحطة الوقود. يتصرف كل مستهلك من تلقاء نفسه، فيشن المستهلكون حروبًا فردية ضد أسعار الوقود الجائرة، لكن قواهم المنسقة ستكون هائلة.

تتأخر الشركات في إدراك تأثير الظلم الذي يشعر به المستهلكون؛ فعلى سبيل المثال: قال رئيس شركة ويسترن ستيتس بتروليم أسوسييشن، مدافعًا عن ممارسات التسعير الجغرافي: «هذه سياسة مقبولة تمامًا من سياسات التسعير ... وسيلة تفرض بها الشركات أسعارًا عادلة في مختلف المناطق.»<sup>1</sup> لكن المستهلكين يختلفون معه، ويرون ذلك خاطئًا. وتتفهم بعض الشركات الموقف.

مثلًا في إعلان حديث لشركة سبرينت لخدمات الهاتف المحمول، ثمة صورة لمجموعة من الأطفال تبدو عليهم خيبة الأمل وهم يقرءون لافتة خارج أحد الملاعب. على اللافتة كُتِبَت قواعد الملعب، وتنص القاعدتان الأوليان على ما يلي:

- (١) «عليك تخمين عدد الدقائق التي ستستحوذ فيها على الكرة للعامين المقبلين. لا تبالغ ولا تتهاون في تخمينك وإلا فستدفع الثمن.»
- (٢) «يتمتع أحدث من ينضم للملعب بمزايا خاصة؛ وعليه فالأطفال المنضمون حديثًا يحصلون على الألعاب الجديدة ولا يحصل عليها من سبقهم.»

يوضح إعلان شركة سبرينت الظلم الذي يكتنفه تسعير شركات المحمول: رسوم إضافية لتقديرها أنك بالغت في استخدامك أو كان استخدامك متدنّيًا جدًّا، وكذا رسوم أقل للعملاء الجدد. كان يمكن أيضًا أن يذكر الإعلان فرض رسوم إضافية جائرة مقابل «مسائل تنظيمية» والارتباك الجائر الناجم عن الأنظمة المتعددة والفواتير التي يصعب فك طلاسمها.

يشرح الإعلان أن شركة سبرينت الآن بصدد إعادة صياغة القواعد «لجعل ممارساتها منصفة» اتجهت سبرينت إلى تغيير سياساتها بناءً على الاستجابة الشعبية الهادئة — وإن كانت فاعلةً — لممارسات التسعير الجائر لشركات المحمول. فمن الواضح أن الشركة شرعت في استيعاب أن الإنصاف مهم.

كما يبدو أن شركات الطيران بصدد استيعاب الرسالة أيضًا. منذ طرح شركة أمريكان إيرلاينز في عام ١٩٨٥ لما يُطلق عليه «التسعير المتغير»، راحت شركات الطيران تهنيئ نفسها بالاستيلاء على فائض المستهلك (الفرق بين ما يدفعه المستهلك فعليًا لقاء سلعة وما هو مستعد لدفعه في سبيل الحصول عليها)؛ إذ تجعل كل عميل يدفع أقصى مبلغ هو مستعد لدفعه.

المشكلة أنه كان بإمكان أحد الركاب ألا يدفع سوى ١٥٠ دولارًا مقابل رحلة الطائرة من نيويورك إلى لوس أنجلوس في حين كان يضطر راكب آخر على الطائرة نفسها إلى دفع ١٥٠٠ دولار. من دفعوا ١٥٠٠ دولار كانوا ركاب درجة رجال الأعمال الذين لا يحجزون رحلتهم إلا في اللحظة الأخيرة ولا يقضون ليلة السبت في وجهتهم. كان هذا مقبولًا لدرجة ما؛ فعلى كل حال، كان ركاب درجة رجال الأعمال يتلقون خدمة متميزة. لكن هل كانت جودتها أفضل بمقدار ١٠ أمثال جودة الخدمة التقليدية؟

لم يكن الاختلاف في الأسعار المدفوعة مقابل الرحلة الواحدة سوى جزء من المشكلة؛ بينما كان الجزء الآخر أنه لم يتوصل أحد إلى كيفية تحديد الأسعار. لم تبدُ الأسعار منطقية، وبدا أنها تتغير كل ساعة. لم يتلقَّ العملاء أي معلومات، فرفعوا راية التمرد على شركات الطيران. وكما كان الحال مع شركات المنتجات النفطية وشركات المحمول، كانت الثورة هادئة لكنها راسخة.

وفي النهاية، استجابت شركة طيران واحدة على الأقل. خفضت شركة دلتا من خيارات التذاكر حتى ثمانية خيارات، وتخلَّت عن شرط قضاء ليالي السبت في الوجهات. نقلت صحيفة «ستار تريبيون» عن محلل جوي توقَّعه بأن شركات الطيران «في سبيلها إلى تبني خطة تسعير أكثر اتساقًا وإنصافًا».<sup>2</sup>

لسوء حظ شركة دلتا فإن إجراءاتها لم تكن كافية ولم تأتِ إلا بعد فوات الأوان؛ إذ لم ينتبه الجمهور إلى التفاتها إلى عدالة الأسعار؛ فأفلست الشركة ولم تقف على رجلها مجددًا إلا منذ وقت قريب.

خراطيش حبر الطابعات مثال ثالث على المرحلة التي تستجيب عندها شركة من الشركات إلى قلق المستهلكين بشأن العدل في الأسعار. كانت أسعار خراطيش الحبر كأسعار شفرات مواسي الحلاقة؛ إذ كانت تكلفة موسى الحلاقة زهيدة أما الشفرات فكانت باهظة التكلفة. وفي حالة خراطيش الحبر، كانت أسعار الحبر هي الباهظة.<sup>3</sup> ولأن خراطيش الحبر التي تنتجها الشركة هي وحدها التي تلائم طابعتها، لم يكن أمام المستهلك أي خيار. واعتبر المستهلكون أن هذا جائر.

نتيجةً لذلك، رفع المستهلكون دعاوى قضائية.<sup>4</sup> نشرت وسائل الإعلام أن حبر الطابعة يتكلف للتر الواحد أكثر من الشامبانيا المعتقة.<sup>5</sup> وأسهب المدونون في الشكاوى على الإنترنت.

مع ذلك، ظلت شركات حبر الطابعات حتى وقت قريب مستمرة في استراتيجيتها التسعيرية. لكن الآن دخل منافس جديد إلى المعركة من أجل أسعار عادلة؛ حيث أنتجت شركة كوداك طابعة ربما تكلفك أكثر من غيرها لكن تكلفه حبرها تقل عن نصف تكلفة حبر الطابعات الأخرى.<sup>6</sup> وبذلك تحصل الشركة من العملاء على سعرٍ مكافئ لما يحصلون عليه. وهذا عادل! إن فرض أسعار عادلة يعطي للشركة ميزة تنافسية.

إضافة إلى شركات المنتجات النفطية، وشركات المحمول، وشركات الطيران، وخراطيش حبر الطابعات، ثمة معارك مشابهة تدور رحاها ضد الأسعار الجائرة في كثير من القطاعات. أحياناً ما تكون المعركة خاطفة، مثل صد محاولة موقع أمازون تحصيل أسعار مختلفة مقابل مشغل الموسيقى ذاته من مختلف العملاء؛ طُوبى البعض بمبلغ ٢٣٣,٩٥ دولارًا في حين طُوبى آخرون بمبلغ ١٨٢,٩٥ دولارًا. ونظرًا لغضب العملاء، سارعت أمازون بالتوقف عن هذه الممارسة، وعرضت رد المبالغ إلى كلِّ من دفع السعر الأعلى.

وأحياناً ما تكون المعركة حامية؛ مثل مخترقي الكمبيوتر الذين يبررون قرصنتهم لبرامج شركة مايكروسوفت بأنهم يعتقدون أن أرباحها مرتفعة للغاية. في صيف عام ٢٠٠٣، عندما شن المخترقون هجومًا بالفيروسات والديدان الإلكترونية على نظام ويندوز التشغيلي، تركت إحدى الديدان الإلكترونية هذه الرسالة: «بيل جيتس، أنت السبب في هذا! كُفَّ عن جني الأموال وأصلح برمجياتك!»

أحياناً يكون المقاتلون منظمين؛ مثل كبار السن الذين يسافرون إلى كندا لشراء الأدوية لأنها أرخص هناك منها في الولايات المتحدة بنسبة ٣٠ إلى ٥٠ في المائة. وفي أحيان أخرى تكون التبعات مميتة؛ حيث لقي أربعة أشخاص في جنوب أفريقيا حتفهم خلال أعمال شغب اندلعت بسبب دفع الجالية المختلطة الأعراق رسوم الكهرباء بناءً على قراءات العدادات، في حين يدفع الآخرون رسمًا ثابتًا ضئيلًا.<sup>7</sup>

وفي أحيان أخرى، تكون المعركة خاسرة، كما في حالة كتالوج متجر فيكتوريا سيكريت.<sup>8</sup> قدمت الشركة عرضًا للرجال بخضم قيمته ٢٥ دولارًا على أي عملية شراء تصل قيمتها إلى ٧٥ دولارًا، في حين لم تقدّم للسيدات سوى خصم بقيمة ١٠ دولارات.

رفضت المحكمة نظر الدعوى، لكن لم يكن السبب قبول التمييز على أساس النوع، وإنما لأن القضية كانت قائمة على اتهامات بالكسب غير المشروع بموجب قانون مكافحة فساد المؤسسات والكسب غير المشروع؛ فوجد القاضي أن القضية غير ذات صلة بالقانون.

## السعر العادل

تشير الأدلة إلى أنه إن لم يتحلَّ البائعون بالنزاهة في معاملاتهم، فإن العملاء سينصرفون عنهم. لكن ما هو السعر العادل؟

كلمة عادل معنيان منفصلان: «مقبول» و«مستحق». <sup>9</sup> يشير معنى «مقبول» إلى أن السعر العادل مُرضٍ. وكلمة «عادل» بهذا المعنى المشار إليه هنا تُفيد التفضيل، كما في «تسوية عادلة» أو «عرض عادل».

أما السعر «المستحق» فهو حكم على السعر بأنه «مُبرَّر»؛ أي أنه «منزَّه عن المحاباة أو الانحياز؛ موضوعي ... منصف لكل الأطراف؛ مقسِّط ... متَّسق والقواعد أو المنطق أو الأخلاقيات».

يتجسد المعنى المزدوج لكلمة «عادل» في الكلمتين المترجمة إليهما في كثير من اللغات الأجنبية. على سبيل المثال: في الألمانية إحدى ترجمتي عادل هي angemessen وتعني «مُرضٍ» أو «ملائم»، والترجمة الأخرى gerecht وتعني «مستحق».

والفارق بين السعر العادل «المقبول» والسعر العادل «المستحق» هو الفارق بين ما نطلق عليه هنا العدالة الشخصية والعدالة الاجتماعية. إنه الفارق بين سعر تفضله لأنه يستوفي معايير الشخصية وسعر تحكم بأنه مقبول لأنه يستوفي معايير المجتمع.

السعر العادل على المستوى الشخصي هو السعر المنخفض إلى الحد الكافي ليكون عند مستوى توقعاتك. وفي كثير من الحالات يعتبر العملاء السعر عادلاً لا لسبب إلا أنه أقل من المتوقع. وحسب تعليق أحد الباحثين: «القول بأن السعر عادل ربما يكون طريقة أخرى للقول بأنه أقل من غيره.»<sup>10</sup>

والسعر العادل على المستوى الاجتماعي هو السعر الذي يدفعه الجميع، ولا يعود على البائع بأرباح باهظة بشكل غير معقول، ولا يستغل طلب المستهلكين، وما إلى ذلك. أسعار الوقود التي تتجاوز ٣ دولارات للجالون الواحد جائرة على المستوى الشخصي؛ التسعير الجغرافي للوقود — حيث يضطر البعض إلى الدفع أكثر من غيرهم — جائر على المستوى الاجتماعي.

## خطأ في السعر

عندما نصف سعرًا بأنه جائر، فغالبًا ما نستحضر العدالة الشخصية إلى جانب العدالة الاجتماعية. أسعار المستحضرات الدوائية تُعتبر جائرة لأنها مرتفعة، ولأنها أعلى من نظيراتها في كندا. أسعار الكتب الأكاديمية جائرة لأنها مرتفعة ولأن الطلاب مجبرون على شرائها. ضرائب المبيعات جائرة لأنها باهظة ولأن الفقراء يدفعون مبلغًا أكبر نسبيًا.

## الأعراف الاجتماعية

تُحدّد العدالة الشخصية والعدالة الاجتماعية بالالتزام بـ «الأعراف الاجتماعية». وهذه الأعراف هي القواعد التوافقية التي تحكم أي مجتمع من المجتمعات. وهي تنطبق على كل جانب من جوانب التبادل الاقتصادي: لا السعر في حد ذاته وحده، بل السلعة المسعّرة أيضًا، ومن يحدد السعر، والأشخاص الذين يحصلون على استثناءات في السعر، والمعلومات المتوافرة عن الأسعار، وما يشتمل عليه السعر، وما إلى ذلك.

كثيرًا ما تكون الأعراف الاجتماعية مفهومة ضمناً، بل لا نلاحظها إلا إذا تصادف وانتهكها أحدهم. إنها لا تُملي علينا سلوكنا، بل تكون بمثابة خطوط إرشادية متفق عليها بالإجماع لما هو ملائم.

ثمة بعض الأمثلة على معايير التسعير في الجدول ١-١. يمكن أن يكون الرد على هذه الأمثلة: «بالطبع! هذا هو النحو الذي تسير عليه الأمور». بالطبع، ندفع إلى المطاعم مقابل إعدادها الوجبات أما الزوجات فلا. ولا يحتاج هذا إلى إيضاح. لكن الأعراف الاجتماعية ليست واضحة كما تبدو. تأمّل الاحتمالات:

هَبْ أن المطاعم تفرض مبالغ إضافية مقابل البهارات. هَبْ أنه عليك أن تدفع بقشيشًا للممرضة مقابل خدماتها. هَبْ أن السمرات والشقراوات عليهن دفع أتعاب إضافية.

جدول ١-١: أمثلة على المعايير الاجتماعية للتسعير.

نطاق الأعراف الاجتماعية للتسعير	أمثلة على الأعراف الاجتماعية للتسعير
السلعة المسعّرة	ينبغي أن تدفع مقابل تناولك الطعام بالمطعم، لكن لا ينبغي أن تدفع لزوجتك مقابل إعدادها الطعام.

نطاق الأعراف الاجتماعية للتسعير	أمثلة على الأعراف الاجتماعية للتسعير
من يحدد السعر	ينبغي للباعة أن يحددوا الأسعار في محلات التجزئة، لا في المزادات.
ما هو أساس التسعير	ينبغي أن تتنوع أسعار تذاكر القطارات حسب العمر، لا الوزن.
من يحصلون على استثناءات تسعيرية	ينبغي أن تكون أسعار تذاكر السينما مخفضة لكبار السن من محدودي الدخل، وليس للفقراء محدودي الدخل.
مكان اختلاف الأسعار	ينبغي أن تكون أسعار الجعة في الفنادق أعلى منها في محالّ البقالة.
من يحصلون على رواتب أعلى/أدنى	ينبغي أن يحصل الأطباء على مرتبات أعلى من سائقي حافلات المدارس الذين لا يقلّون عنهم أهمية.
السلعة المسعرة بسعر أعلى/أدنى	ينبغي أن يكون سعر بلورات الماس أعلى من سعر بلورات الملح.
كيف يُحدد السعر	ينبغي أن تتضمن أسعار الوقود تسعة أعشار سنت إضافية، ولا ينبغي لأسعار سلع البقالة ذلك.
المعلومات المقدمة عن الأسعار	ينبغي لصق الأسعار على السلع في متاجر البيع بالتجزئة على عكس أسواق السلع المستعملة.
ما يشتمل عليه السعر	ينبغي تضمين خدمة المصاعد في سعر المكاتب، لكن لا ينبغي تضمين الستائر.
متى يمكن أن يتغير السعر	ينبغي أن يكون مردُّ زيادات الأسعار هو زيادة التكلفة، لا زيادة الطلب.

ربما تردُّ بأن مثل هذه الأمور لن تحدث، لكن في سلوفاكيا، بعض المطاعم تطلب من السياح مبالغ إضافية مقابل الخردل والكاتشب. وفي الهند، بعض المرضات يطلبن بقشيشًا قبل أن تتناول الأم مولودها. والأجانب في الهند يدفعون رسومًا مقابل دخول

## خطأ في السعر

تاج محل تزيد على ما يدفعه أهل الهند. في نظر الأمريكيين كل هذه المصاريف خاطئة، ويعتبرونها جائرة!

ثمة معايير اجتماعية مختلفة للتسعير تفضي إلى العدالة الشخصية والعدالة الاجتماعية. معايير العدالة الشخصية هي «معايير وصفية»؛ فهي تُملي ما يمكن توقعه بناءً على العُرف المتبع في الماضي. إنها تعبر عما يُعتبر عمومًا سلوكًا طبيعيًا، مثل القيادة على الجانب الأيمن من الطريق.

تشمل المعايير الوصفية للتسعير دفع النفقات نفسها لإرسال خطاب بالبريد أينما كانت وجهته، وتضمين الإطارات في سعر السيارة، مع إضافة تسعة أعشار السنت إلى أسعار الوقود. وعندما تُنتهك هذه المعايير الوصفية، يرى المرء أن الأمر جائر على المستوى الشخصي.

المعايير الاجتماعية للعدالة الاجتماعية هي «معايير تقادمية»، وهي تُملي كيف ينبغي للناس التصرف وفق قيم المجتمع. المعايير التقادمية هي قواعد متفق عليها بالإجماع بين أفراد المجتمع.

من الأمثلة على المعايير التقادمية للتسعير: فرض السعر نفسه على المستهلكين كلهم، وعدم إقحام أتعاب إضافية خفية، وعدم استغلال المستهلكين. عندما تُنتهك هذه المعايير التقادمية، لن يقع الظلم على المستوى الشخصي فحسب، بل على المستوى الاجتماعي أيضًا.

## الاستجابة الانفعالية

عندما يكون السعر جائرًا على المستوى الشخصي أو الاجتماعي، ينفعل الناس. لكن حدّة الانفعال تختلف حسب نوع الجور الواقع. فردُّ الفعل إزاء الجور الشخصي طفيف، وانتهاك معيار وصفي، مثل توقُّع فرض سعر منخفض، يؤدي إلى الاستياء، فمثلًا: يؤدي فرض سعر إضافي على الخبز في المطعم إلى ضيق وتبرُّم طفيفين.

لكن على النقيض من الألم الطفيف نسبيًا المتسبب فيه الجور الشخصي، يكون رد الفعل إزاء الجور الاجتماعي المحجف شرسًا. عندما يرى المستهلك أن السعر جائر اجتماعيًا؛ فإنه يشعر برغبة غير عقلانية في «الانتقام» من البائع، حتى إن كان ذلك يتطلب جهدًا أكبر من المال المدفوع. سيجادل المشتري جدلاً مطولاً مع مدير المتجر



لاسترجاع الـ ٥ دولارات التي دفعها مقابل منتجٍ معيب. وسيقود المستهلك سيارته خمس دقائق إضافية لتجنُّب الصيدلية التي تفرض أسعارًا جائرة.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الاستجابة الانفعالية للإنصاف فطرية. تغضب إناث قردة الكبوشي البنية التي تدرت على استخدام قطع معدنية كنفود عندما تكون المقايضة جائزة.<sup>11</sup> اتضح ذلك من تصرفات القرده عندما جرى فصلها في أقفاص متجاوزة بحيث تستطيع ملاحظة سلوك رفاقها.

إذا تلقت أنثى القرده المدربة الأولى حبة عنب (مكافأة سخية) دون أن تضطر لدفع العملة المعتادة مقابلها، فيما اضطرت القرده الثانية إلى دفع عملة مقابل مجرد ثمرة خيار (مكافأة أقل سخاءً)، فإن الثانية إما تقذف بعملتها بعيداً أو ترفض قبول ثمرة الخيار. مجرد وجود حبة العنب في قفص أنثى القرده الأولى الخالي كان كافياً لغضب أنثى القرده الثانية ورفضها المعاملة. «ذهب الباحثون إلى أن أنثى قرده الكبوشي، كالإنسان، توجهها الانفعالات الاجتماعية».<sup>12</sup>

العدالة هي — في واقع الأمر — الجزء الانفعالي من صنع القرار الاقتصادي. تشير الأبحاث العصبية إلى أن المستهلكين لا يمكنهم اتخاذ قرار الشراء دون هذا المكوّن الانفعالي.<sup>13</sup> إن الانفعالات هي التي تولد اعتقاداً سريعاً ومقنعاً بأن السعر مقبول أو غير مقبول، ملائم أو غير ملائم، صحيح أو خاطئ. فالعدل هو قبول أو رفض عاطفي.

## موجز الفصل

السعر العادل هو سعر مناسب من الناحية العاطفية. إنه مقبول ومستحق، وتجاوزَ اختبار العدالة الشخصية والاجتماعية عن طريق الالتزام بالأعراف الاجتماعية. لكن احترس عندما تنتهك المعايير ويصدر حكم شخصي واجتماعي على السعر بأنه جائر! تتصاعد الانفعالات، ويستشيط الغضب. وحينها يقول المستهلكون: «إما النزاهة وإما الرحيل!» ويُستحسن أن تنتبه الشركات إلى ذلك.

لشرح المقصود بالسعر العادل، يلجأ هذا الكتاب إلى مختلف أنواع الأدلة: النقلية والنظرية والتجريبية، ويضمّن الخبرات الشخصية والتقارير من المجلات الإخبارية ومواقع الإنترنت وآراء المدونين. قوام هذا الكتاب أن جميع مصادر البيانات قيمة؛ فأى شيء له أن يساعدنا على فهم فكرة السعر العادل المرواغة.

هذا الكتاب منظم في ثلاثة أجزاء: الخلفية والنموذج والتطبيقات العملية للنموذج.

## خطأ في السعر

يضم قسم الخلفية هذا الفصل والفصل التالي حول تاريخ السعر المستحق. يشرح قسم «النموذج» كيف تؤدي العدالة الشخصية والاجتماعية إلى تصاعد حدة الانفعالات والأعمال العقابية. ثم أتناول كل عنصر بالنموذج بمزيد من الشرح في الفصول اللاحقة. توضح هذه الفصول كيف أن الأحكام على عدالة السعر يمكن أن تزيد من الثقة وأنها مدعومة بالثقة، لكن يمكن أن تتبدد الثقة سريعاً بفرض سلطة البائع. يتضمن كل فصل مُلحقاً لتعريف المفاهيم الأساسية، وهذه المفاهيم مجمعة في مسرد في نهاية الكتاب.

في قسم «التطبيقات»، يجري تطبيق النموذج على حالات معيّنة من عدالة الأسعار: البقشيش واختلاف سعر السلعة الواحدة، والمفاوضات، والضرائب، والتفاوت بين الثقافات. يتناول هذا القسم السبب في أن العرف المُتَّبَع هو دفع بقشيش إلى النادل، والسبب في اهتمامنا بالمبالغ التي يدفعها الآخرون، والسبب في أن الضرائب القديمة هي أفضل ضرائب.

رغم أن أول ثمانية عشر فصلاً تتناول عدالة السعر من وجهة نظر المستهلك، يلقي الفصل الأخير الضوء على عدالة السعر من وجهة نظر البائع. ويوضح الفصل التاسع عشر كيف تتجنب أن يقول لك المستهلك: «ثمة خطأ في السعر! إنه سعر جائر!»

### تعريفات

**العدالة الشخصية:** تفضيل لما يُعتبر نتائج وإجراءات مقبولة بناءً على التوقعات المشروعة للمعايير الوصفية.

**العدالة الاجتماعية:** الحكم على النتائج والإجراءات بأنها مستحقة بناءً على مقاييس المعايير الوصفية.

**المعايير الاجتماعية:** قواعد المجتمع المفهومة ضمناً والمُتَّفَق عليها بالإجماع.

**المعايير الوصفية:** القواعد التوافقية للأفعال والنتائج المتوقعة بناءً على العادة والتقليد.

**المعايير التقادمية:** القواعد التوافقية للأفعال والنتائج الملائمة بناءً على قيم المجتمع.

## الفصل الثاني

# لمحة تاريخية

السعر «المستحق» ليس هبة من السماء!

كان السعر «المستحق» هو موضوع الساعة في القرن الثالث عشر، وهو قرن جدير بأن يُطلق عليه «أفضل الأزمان، وأسوأها»؛ لأنه كان كذلك بالفعل؛ فقد كان زمنًا مثيرًا بدأ فيه تداول النقود بحُرِّيَّة، لكنه كان كذلك زمنًا شاقًّا، كانت السوق فيه متقلبة وضبابية. لو كنتِ ربة منزل بحضر أوروبا في القرن الثالث عشر، لربما اضطرتِ إلى دفع سعر ابتزازي إلى المحتكر الاستباقي للسّمك، وهو الشخص الذي كان يشتري كل ما يأتي به الصيادون قبل طرحه في السوق. لو أردتِ شمع الاستضاءة، فستضطرين إلى دفع السعر الباهظ الذي تحدده الطائفة. وكان يمكن أن يكون ثمن القمح مبالغًا فيه لأن نوعًا آخر من المحتكرين، وهو المحتكر المستحوذ، اشترى كل كميات القمح الخريف الماضي.

بوصفك ربة منزل، ستقلقين من أن الجزار ربما طلى أعين الخراف النافقة بالدماء لتبدو طازجة، ستقلقين من أن الخباز ربما وضع خلسة بعضًا من خليط الخباز المتعفن وسط رغيف الخبز، وستتساءلين ما إذا كان وزن الرغيف كما هو مفترض. لكنك كنت ستعلمين — على أي حال — بأنه غالبًا ما كان يُلقى بالخبازين في النهر بسبب الغش في وزن المخبوزات المباعة.

كان أسوأ الأزمان لأن كثيرًا جدًّا من الناس — رواد الأعمال الشرعيون وكذلك المحتالون الماكرون — استغلُّوا الموقف المضطرب لمصلحتهم. وقد كتبت المؤرخة

الاقتصادية ديانا وود: «لأسباب وجيهة أُطلقَ على العصور الوسطى «جنة الأفاقين وعصر المحتالين الذهبي»».<sup>1</sup>

لكنه كان أيضاً أفضل الأزمان؛ إذ امتدت رقعة التجارة وانفتحت طرق تجارية دولية جديدة. وصلت السفن المحملة بالبهارات إلى أوروبا من الشرق، لتعود محملة بالأقمشة الفاخرة. نشأت مراكز التجارة في المراكز الحضرية الجديدة، والتقى التجار لبيع السلع بالجملة في المعارض الكبرى. تقول ديانا: «أصبح الإحصاء والقياس والحساب جزءاً من نسيج الحياة اليومية، وسرعان ما أصبحت النقود لغة هذه الحسابات.»<sup>2</sup> أصبحت النقود ضرورة، وأصبح السعر المستحق شاغلاً كبيراً.

بحلول القرن الثالث عشر في أوروبا، استُخدمت النقود في ثلث المعاملات التجارية؛ فعلى سبيل المثال، تضيف ديانا: «بحلول عام ١٢٧٩، تخطى عدد الإيجارات المدفوعة نقدًا (بالإقطاعات الإنجليزية) عدد الإيجارات المدفوعة بالغلل أو مقابل العمل»<sup>3</sup> حتى أساتذة الجامعة انخرطوا في التبادل النقدي. «داخل الجامعات، كان هناك ثمن مقابل كل اختبار يُجتاز، وكل درجة نجاح تُعطى، وكل درجة علمية تُمنح.»<sup>4</sup>

في الوقت نفسه، استهوى القياس مجموعة من الفلاسفة الإنجليز بكلية ميرتون بأكسفورد، وساعدتهم التكنولوجيا الجديدة المتمثلة في المعداد الذي خرج إلى النور في القرن العاشر، وأصبحت حساباتهم أكثر سلاسةً بتحويلها إلى الأرقام العربية التي ظهرت في القرن الثاني عشر.

«وسريعاً خضعت السلع التي لم تُقَس قط من قبل، إضافة إلى سلع لم تُقَس أبداً بعد ذلك الحين، لنوع من التحليل الكمي.»<sup>5</sup> إلى جانب الرقم الشهير لعدد الملائكة الذين يمكنهم الرقص على رأس إبرة، اضطلع الفلاسفة بقياس مقدار الإحسان المسيحي وعمق حب المسيح نسبةً إلى حب البشر. ولأن النقود ساعدت على القياس، فقد اكتسبت أهمية جديدة.

## تأثير أرسطو

خالف علماء كنيسة العصور الوسطى، الذين يُطلق عليهم المدرسيون، هذه الخلفية التاريخية بجدلهم حول ما يشكل السعر العادل أو المستحق. وقام جدلهم على فلسفة أرسطو التي كانت مترجمة حديثاً في زمنهم. قبل القرن الثالث عشر، انزوت فلسفة أرسطو لتصبح ذكرى باهتة في ذاكرة أوروبا، لكن عندما أُتيحت ترجمات أعماله،

اكتسبت شعبية من فورها. أُعجب المدرسيون برؤية أرسطو المتفائلة للعقل البشري، وتأكيده على فهم الطبيعة، ومنهجه في الرياضيات.

إلا أن البابا جريجوري التاسع خشي من أن تطرح كتب أرسطو أفكارًا وثنية. جمع هذا البابا بين مزيج غير تقليدي من رجل الكنيسة المتعصب والمفكر المنثور، فبينما خشي أفكار أرسطو، استمر في السماح بقراءة أعماله، بشرط أن يطهر الرهبان الدومينيكان أعماله من «أي شيء يؤدي مشاعر المؤمنين».<sup>6</sup>

نفذ رجلان بارزان تكليف البابا جريجوري التاسع بتطهير كتابات أرسطو، وهما ألبيرتوس ماجنوس (١١٩٣-١٢٨٠) وتوما الأكويني (١٢٢٦-١٢٩٤). كان ألبيرتوس أسقفًا متميزًا، وضليعًا بعلم اللاهوت، ومعروفًا «بأسلوبه الهجومي الحاد في الحديث».<sup>7</sup> وكان تلميذه نائع الصيت توما الأكويني عالم اللاهوت الشهير والمفكر الاقتصادي المبكر، الذي قرأ أعمال أرسطو بإمعان، في الوقت الذي سجنته فيه عائلته لعامين. قام علما اللاهوت معًا بما تجاوز مجرد تطهير أعمال أرسطو من الأفكار الوثنية؛ فقد أثننا الأعمال بتعليقاتهما، بما في ذلك أفكارهما عن السعر المستحق.

تناول أرسطو مسألة العدالة بشكل مباشر في الكتاب الخامس من «الأخلاق النيقوماخية». أرفق أرسطو بوسط فصل يتناول المعاملة بالمثل خمس فقرات تتعلق مباشرة بالنقود. بين أرسطو أن النقود «مقياس لكل شيء»<sup>8</sup>، وهو ما توصل إليه المدرسيون بالضبط. لقد كان أرسطو منشغلًا مثلهم بالعدالة.

ذهب أرسطو إلى أن السعر يعكس قيمة العمل المستثمر في السلعة التي يجري تبادلها، فيقول: «يحب أن يحصل البناء من الإسكافي على ثمرة كدّه، ويجب أن يحصل الإسكافي بدوره على المثل منه».<sup>9</sup> لكنه أقر بتأثير الطلب على الأسعار فكتب: «جرى العرف الاجتماعي على أن النقود تكون بمثابة تمثيل للطلب».<sup>10</sup>

بإضافة تعليقاته إلى نص أرسطو، عرّف ألبيرتوس السعر المستحق بربطه بين هذين الجانبين من فلسفة أرسطو: قيمة العمل المستثمر والطلب الفردي من الشخص الذي يريد شراء السلعة.<sup>11</sup> وبناءً على قيمة العمل، اعتبر ألبيرتوس أن النقود مقياس للقيمة الكامنة في السلعة المباعة، بما فيها العمل المستثمر في الإنتاج. وعلى ذلك فالسعر المحدد على أساس التكلفة هو سعر مستحق وعادل. لكنه بتسليمه في الوقت نفسه بتأثير الطلب الفردي، اعتبر ألبيرتوس السعر المستحق هو أي سعر يكون الشخص مستعدًا لدفعه.

## السعر «المستحق»

في وقت لاحق أضاف توما الأكويني أفكاره إلى أفكار ألبيرتوس. حتى وقت قريب جداً، كان الاعتقاد الشائع هو أن «القديس توما الأكويني آمن بأن المشيئة الإلهية هي التي تحدد القيمة».<sup>12</sup> وعلى ذلك، اعتقد أن السعر «المستحق» من وجهة نظر المدرسين يعكس هذه القيمة التي تحددها السماء، لكن توما الأكويني لم يكن يرى أن السعر المستحق مُنزّل من السماء. كان تفكيره في الواقع منطلقاً من طلب السوق أكثر من حكم السماء. وقد فصل بشكل خاص بين السعر المستحق والسلطة الإلهية.

تعضيداً لرأيه، استشهد توما الأكويني بأوغسطينوس — عالم اللاهوت نافذ الكلمة الذي ظهر في القرن الرابع — الذي فصل القيمة من منظور الله عن القيمة في السوق،<sup>13</sup> فالله يرى الكائنات الحية أعظم قيمة بالتأكيد من الجوامد، لكن في السوق لا يزال سعر رغيف الخبز أعلى من سعر الفأر. والفارق هنا بين «القيمة الطبيعية» و«القيمة الاقتصادية». ذهب توما الأكويني إلى أن القيمة الاقتصادية مردّها إلى الطلب.

يبدو أن المقصود بالطلب كما أورد كلٌّ من ألبيرتوس وتوما الأكويني هو الطلب الفردي: تقييم شخص من الأشخاص لعملية شراء ممكنة تقييماً ذاتياً. إنه طلب الفرد في عملية مساومة. إن السعر المستحق في المساومات كان — حسب الباحثين القانونيين في ذلك العصر (فقهاء الكنيسة والكاثوليك الرومان) — أيّ سعر يتفق عليه شخصان.<sup>14</sup> كانت التسوية العادلة تقوم على فكرة أرسطو عن المتوسط: نقطة وسيطة بين موقعي الطرفين. وعلى هذا النحو، لن يلحق بطرف ضرر يزيد على الضرر اللاحق بالطرف الآخر.

في مقابل السعر المستحق القائم على الطلب الفردي، ذهب عالم الرياضيات واللاهوت الألماني هنري من هسه (حوالي 1340-1397) — وهو أستاذ جامعيٌّ ساعد في تأسيس الجامعة في فيينا — إلى أن السعر المستحق ليس قائماً على الطلب الفردي بل الجماعي. فالسعر المستحق كان سعر السوق القائم، إنه السعر الذي قرر السواد الأعظم جميعه أنه ما تستحقه السلعة.

بالإضافة إلى تأثير الطلب على الأسعار، أقرّ كلٌّ من هنري وتوما الأكويني بتأثير العرض. وبينا أنه لا قيمة للهواء لأنه بالغ الوفرة. والخبز يكون أكثر كلفة في أوقات القحط. وكتبا إن هذا سعر مستحق من حيث توقعه وقبوله.

روى توما الأكويني قصة عن تاجر قمح نزل بقرية خلال فترة قحط ألمّت بها. سيتمكن التاجر من بيع القمح بسعر مرتفع لأن العرض قليل جداً، لكن التاجر على علم بأن كثيراً من تجار القمح الآخرين سيلحقون به، ثم يطرح توما سؤالاً لا ينتظر له إجابة: هل ينبغي للتاجر أن يبيع قمحه بسعر السوق القائم المرتفع، أم ينبغي أن يخبر العملاء بأن مزيداً من القمح قادم في الطريق إليهم. ويجيب توما بأنه من المستحق أن يبيع التاجر القمح بالسعر المرتفع القائم، مضيفاً أنه سيكون من النزاهة — لكن ليس من الضروري — أن يخبر التاجر عملاءه أن مزيداً من القمح قادم في الطريق.<sup>15</sup>

رغم قبول المدرسين لفكرة أن السعر المستند إلى طلب المستهلك هو سعر مستحق، فإن كثيراً منهم شكك في عدالة السعر المستند إلى التكاليف التي تكبدها البائع. وتشرح السبب مارجوي جرايس-هتشنسون، وهي أستاذة إسبانية ومؤرخة اقتصادية، قائلة: «كانت نظرية تكلفة الإنتاج ستعطي التجار ذريعة للمبالغة في سعر السلعة متحججين بتغطية نفقاتهم، وكان يُعتقد أنه سيكون من الأكثر عدلاً الاعتماد على قوى السوق المجردة التي تعكس حكم المجتمع ككل، أو استخدام عبارة العصور الوسطى «تقدير العموم».<sup>16</sup>»

على سبيل المثال: كتب المدرسي لويس سرايبا دي لا كايي (حوالي ١٥٤٤) يقول: «ينشأ السعر المستحق عن وفرة أو ندرة السلع والتجار والنقود ... لا من التكاليف أو العمالة أو المخاطر ... لا تُحدّد الأسعار عادةً بناءً على التكاليف. فلماذا ينبغي أن تساوي بالة الكتّان المجلوبة برباً من بريتاني بتكلفة كبيرة أكثر من بالة الكتّان المنقولة بحرّاً بتكلفة زهيدة؟»<sup>17</sup>

أما برناردينو من سيينا (١٣٨٠-١٤٤٤)، فتطرّف في فكرة السعر المعتمد على السوق. بلغ به الشطط أن قال إن سعر السوق عادل حتى إن كان أقل من تكاليف المنتج.<sup>18</sup> عبّر عن الفكرة نفسها بعد ذلك بمائة عام فرانسيسكو دي بيترويا (حوالي ١٤٨٠-١٥٤٦) بقوله إنه ينبغي تحديد الأسعار «دون اعتبار لتكاليف العمالة أو النفقات أو المخاطر المتكبّدة، وعلى المنتجين الذين يبددون مواردهم، أو المضاربين غير المحظوظين، تحمل تبعات عدم كفاءتهم، أو سوء حظهم، أو خطأ توقعهم».<sup>19</sup>

مع أن المدرسين أجمعوا في نهاية الأمر على أن سعر السوق هو السعر المستحق، فثمة أوجه تناقض عدة في تفكيرهم يتعذر تفسيرها، فمثلاً: رغم اعتقادهم في ترك السوق تحدد السعر، فإنهم يقبلون بحق الحاكم في تحديد الأسعار. واعتبر هنري — على سبيل

المثال — أن تحديد السلطات الحكومية للسعر ضرورة «من أجل منع الأثرياء والكسالى والجشعين والمحتالين وقبلهم المرابون من استغلال الفقراء والعمال الأبناء».<sup>20</sup> يتمثل أحد أوجه التناقض الأخرى في قبول المدرسين بالمؤسسات الاحتكارية المنتمية للطوائف المهنية رغم مَقْتهم للمؤسسات الاحتكارية. كان القانون الروماني قد حظر المؤسسات الاحتكارية، واستمر الحظر خلال العصور الوسطى. حذّر ألبيرتوس الطوائف المهنية تحديداً من استنفاد السلع لخلق نُدرَة زائفة؛ مما يؤدي إلى رفع الأسعار.<sup>21</sup> وفي تحدٍ لهذا التحذير، استمرت الطوائف المهنية تُبقي على أسعارها الراهنة وأجور أعضائها القائمة، وبذلك سمح المدرسيون بالاحتكار.

### ما بعد المدرسين

هيمن المدرسيون، ومن خلفهم أرسطو، على الدوائر الأكاديمية حتى القرن السابع عشر، عندما بدأ فلاسفة مثل جون لوك (١٦٣٢-١٧٠٤) يشنّون هجوماً على مسلماتهم. بدأ الأكاديميون يؤثرون البحث التجريبي على التجريدات الرياضية للمدرسين. وفي القرن اللاحق، نأى آدم سميث (١٧٢٣-١٧٩٠) أكثر وأكثر عن فلسفة المدرسين، فرفض فكرة الأسعار المعتمدة على السوق، وحبّد فكرة الأسعار المعتمدة على التكلفة. وفقاً لسميث، تُحدّد قيمة المبادلة من خلال «الكّد والعناء» المستثمر في تكلفة العمالة، إضافة إلى «اليد الخفية» (المقصود باليد الخفية أن الأفراد في سعيهم لتحقيق صالحهم الخاص بحرية في سوق تنافسية يحققون المصلحة العامة). وفي وقت لاحق، أيّد الاقتصادي الإنجليزي ألفريد مارشال (١٨٤٢-١٩٢٤) فكرة تحديد السعر بفعل العرض والطلب. قوى العرض والطلب المتجرّدة كانت مقبولة آنذاك من الاقتصاديين بوصفها محددات السعر العادل، ولم يعد موضوع الساعة في الاقتصاد إذا كان السعر مستحقاً أم غير مستحق.

إلا أن الاهتمام بما إذا كان السعر مستحقاً أو غير مستحق قد تجدد حديثاً، ويتمثل أحد الأسباب وراء صحوة هذا الاهتمام في أن باحثين مثل سالي بلونت بيّنوا أن عدالة السوق ما هي إلا وهم اجتماعي،<sup>22</sup> فقوى العرض والطلب لا تؤدي أوتوماتيكياً إلى سعر عادل. وثمة سبب آخر هو أنه تبين أن الانشغال بالعدالة عامل خطير في قرارات المستهلكين.<sup>23</sup> وقد أدرك التجار بالسوق وخبراء الاقتصاد على السواء أن عدالة السعر عامل ينبغي أخذه بعين الاعتبار.



## موجز الفصل

اعتبر المدرسيون السعر المستحق الشاغل الأهم في الاقتصاد، إلا أن الجدل بينهم قد اشتد حول ما يشكّل السعر المستحق؛ حيث اعتبره بعضهم أيّ سعر يتفق عليه طرفان، ورأى آخرون أنه معتمد على تكلفة السلع، ولا يزال البعض الآخر يرونه أيّ سعر تقرره السوق حتى إذا كان يعني خسارة للبائع. وفي النهاية اتفقوا على أن السعر المستحق هو أي سعر تقرره السوق بالإجماع.<sup>24</sup> وبمرور الوقت، قبل الناس بقوى السوق الخارجية المجردة بوصفها محدّدات للسعر المستحق.

مؤخراً، حامت الشكوك حول العدالة المتأصلة في السوق، وانتعش الاهتمام بالمقصود بالسعر المستحق أو العادل، وما هي سوابقه وتبعاته. ومن الجدير بالذكر أن كل القضايا محل النقاش الآن طرحها مدرسيو العصور الوسطى في القرن الثالث عشر المثير للاهتمام، والمريع بالمثل.

### تعريفات

**المحتكر الاستباقي:** شخص يعوق أو يمنع عمليات البيع التقليدية بشراء السلع قبل أن تبلغ السوق، أو بمنع الآخرين من طرح بضائعهم بالسوق.

**المحتكر المستحوذ:** شخص يشتري كل البضائع قبل أن تصل إلى السوق كي يكتسب قوة احتكارية.

**المدرسيون:** مجموعة من علماء اللاهوت الفلاسفة الذين طغت مدرستهم الفكرية، المتأثرة تأثراً كبيراً بأرسطو، عاشوا في أوج العصور الوسطى.

**أرسطو:** فيلسوف إغريقي ظهر في القرن الرابع قبل الميلاد، وأُعيد اكتشاف أعماله في نزوة العصور الوسطى، ونال مكانة مرموقة لأعماله في المنطق والأخلاق.

**ألبرتوس ماجنوس:** فيلسوف مدرسي مرموق بالقرن الثالث عشر بعد الميلاد، وكان معلم توما الأكويني؛ بالتعاون معه ترجم وشرح أعمال أرسطو.

**توما الأكويني:** أشهر فيلسوف مدرسي في القرن الثالث عشر بعد الميلاد يُنسب له الفضل في التوفيق بين أعمال أرسطو وتعاليم الكنيسة.

**أوغسطينوس:** عالم لاهوت ظهر في القرن الرابع بعد الميلاد، له كثير من الكتب حول علم اللاهوت، واعتبره المدرسيون إحدى المرجعيات الكنسية.



الجزء الثاني

## النموذج



## الفصل الثالث

# النموذج

لقد تجاوزت مرحلة الضيق إلى الاستشاشة غضبًا!

تأتي سائحة أوروبية لزيارة مدينة نيويورك، وتشتري فستانًا مقابل ١٠٠ دولار، لكنها تُطالب بمبلغ ١٠٨,٦٣ دولارات. تُفاجأ بالمبلغ وتشعر بالاستياء، وتطلب معرفة سبب مطالبتها بأكثر من المكتوب على بطاقة السعر، فهذا — كما تقول — جائر! فيخبرها العاملون في المتجر أن الزيادة بسبب ضريبة المبيعات. يستمر شعورها بالضيق لكن ثورتها تهدأ.

قارن هذه التجربة بتجربة الشاب الذي يشترك بإحدى خدمات المحمول. السعر المعلن عنه ٣٩,٩٥ دولارًا في الشهر مقابل خدمة محلية وإقليمية غير محدودة، لكن عندما وصلته الفاتورة وجد المقابل ٥٦,٧٠ دولارًا. وكما حدث مع السائحة الأوروبية، تفاجأ بالسعر وشعر بالاستياء، ورأى أن السعر الذي تجاوز توقعاته جائر.

اتصل الشاب بالشركة ليعرف سبب زيادة قيمة الفاتورة عما توقعه. أخبرته الشركة أن السعر البالغ ٣٩,٩٥ دولارًا لا يشمل مبلغ ٣,٥٠ دولارات مقابل تكلفة الخط الفيدرالي، أو ٠,٢٥ دولار مقابل خدمة نقل الرقم المحلي من شبكة إلى أخرى، أو ٦,٠٠ دولارات مقابل خدمة المكالمات بعيدة المدى، أو ٢,٥٠ دولار مقابل الوصول إلى الشركة الموفرة لخدمة المكالمات بعيدة المدى، أو ٤,٠٠ دولارات مقابل الخدمة للعملاء محدودي الدخل، أو ٠,٥٠ دولار مقابل خدمة الطوارئ ٩١١. على عكس السائحة الأوروبية التي زارت نيويورك، لم يشعر الشاب بالاستياء فحسب بل استشاط غضبًا لأنه خُدع، فكتب

إلى الصحافة، وتواصل مع مكتب تحسين الأعمال التجارية، وفضح شركة المحمول أمام أصدقائه.

في كلتا الحالتين السابقتين، واجه المستهلكان أسعارًا أعلى مما توقعوا أن يدفعوا؛ وعليه، رأى كلاهما أن السعر مبدئيًا جائر. ومع ذلك، قبلت صديقتنا الأوروبية السعر الأعلى لكن مستهلك خدمة المحمول لم يتقبل السعر. يرجع الفارق في رد فعل كلا المستهلكين إلى التبرير؛ السبب وراء ارتفاع السعر عن المتوقع. قيل للمتسوقة الأوروبية سبب مشروع للسعر فقبلت به على مضمض، وقيل لمشتري خدمة المحمول مبرر ضاعف من شعوره المبدئي بالظلم؛ ونتيجة لذلك اقتص من الشركة. الفارق بين رد الفعل على السعر الأعلى من المتوقع يفسره نموذج العدالة الذي وضعه ديفيد ميسيك، أستاذ الأخلاقيات وصنع القرار، بالتعاون مع كريستل روت.<sup>1</sup>

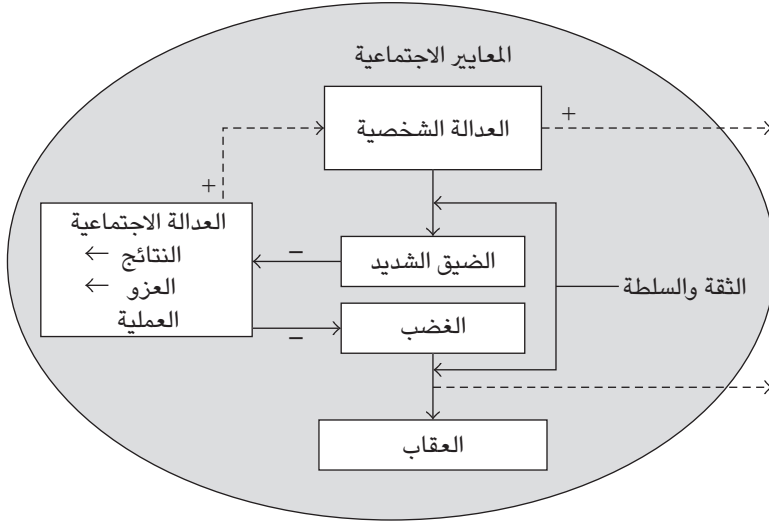
تقوم فكرة نموذج روت وميسيك على أن عدالة النتائج تُقيم أولاً كتفضيل. وما دام الناس يشعرون بالرضا عن النتيجة — إذا كانت كما توقعوا — فإنهم يعتبرونها عادلة، ولا تحدث أي معالجة إضافية للمعلومات.

أما إذا كانت النتيجة مفاجئة — ولا سيما إذا كانت مفاجأة غير سارة — فإن الناس يشعرون بالضيق الشديد، ويتطلعون إلى تقليل شعورهم بالضيق بإيجاد تبرير لما حدث، فإذا وجدوا سببًا مشروعًا، فإنهم يعتبرون النتيجة عادلة. أما إذا لم يكن السبب مقبولاً، فإن الأفراد يتخذون مواقف انفعالية، ويبحثون عن سبل للاقتصاص.

النموذج المقترح هنا يطبق نموذج روت وميسيك على الأسعار، مع وضع عملية اتخاذ قرار السعر المنصف في إطار المعايير الاجتماعية، وإضافة تأثير الثقة والسلطة. ويبدأ نموذج السعر العادل (انظر الشكل ٣-١) بتصور المستهلك للعدالة الشخصية للسعر.

إذا ارتأى المستهلك أن السعر عادل على المستوى الشخصي، فسينتقل إلى عملية شراء السلعة. أما إذا كان السعر جائرًا على المستوى الشخصي، فسيشعر المستهلك بالضيق، ويتجه إلى التفكير في العدالة الاجتماعية للسعر. إذا كان حكمه عليها إيجابيًا، فسيعيد التفكير في العدالة الشخصية، لكن إذا كان حكمه على العدالة الاجتماعية سلبيًا، فسيشعر المستهلك بالغضب، ويتجه إلى عقاب الشخص المسئول. وتتأثر حدة ردة فعله بـ «سلطة» البائع، وكذلك «ثقتة» في البائع.

## النموذج



شكل ٣-١: نموذج السعر العادل.

## العدالة الشخصية

إن الباعث المبدئي لاعتبارات العدالة لدى المستهلك هو التقييم الإدراكي للسعر، وحسب منظور المعيار الاجتماعي، يعتقد المستهلكون أن السعر ينبغي أن يكون مثلما يتوقعون، وأن كيفية تحديد السعر وكيفية عرضه ينبغي أن تكونا مثلما يتوقعون. عندما يتفق السعر والمعايير الاجتماعية، يراه المستهلك عادلاً على المستوى الشخصي، ولا توجد حاجة إلى إصداره حكماً على العدالة الاجتماعية للسعر، لكن إن لم تكن النتيجة عادلة على المستوى الشخصي فسيشعر المستهلك بالضيق الشديد.

أطلق ليون فستنجر على الضيق الشديد المتسببة فيه النتائج غير المتوقعة «التنافر المعرفي»<sup>2</sup>. إنه الشعور المزعج التي يأتيك عندما لا يتوافق الواقع مع اعتقاداتك السابقة، بما فيها المعايير. (انظر «لو كانت شركات الطيران تبيع الطلاء» في نهاية هذا الفصل) وهذا الإزعاج يدفع الناس إلى إيجاد حل، وقوة هذا الحافز تتناسب طردياً مع حجم التنافر.

## خطأ في السعر

هَبْ مثلاً أنك تشتري قطعة حلوى، وثمانها ١,٥٠ دولار، وهو ثمن مُبالغ فيه كما هو واضح، فتقول في نفسك: «هذا جائر بشكل صارخ!» لكن ترجع وتفكر مرة أخرى: إن الزيادة لا تتعدى ٠,٢٥ دولار عما توقعت، وبإمكانك تذكُّر أنك طالعت أسعارًا مشابهة في الماضي؛ ومن نَمَّ فليس هذا السعر مفاجأة كبيرة لك؛ فهو لا يسبب لك سوى قليل من الضيق؛ ولذا، فإن التنافر المعرفي الناجم عن السعر ليس قويًّا، وتقول في نفسك: «لا يهم إذا كان السعر جائرًا أو لا! لِمَ لا أشتري الحلوى وأستمع بها؟»

وفي المقابل، تأمّل سيدة — لنطلق عليها سالي — تريد شراء سيارة رياضية جديدة. طالعت سالي إعلانات مغرية تطرح أسعارًا تبلغ ٣٥٠٠٠ دولار، لكن عندما توجهت للتاجر، أثار حنقها أن السعر الفعلي كان ٤٥٠٠٠ دولار، وهو ما يزيد كثيرًا على ما توقعت! ويؤدي هذا البون الشاسع إلى تنافر معرفي وضيق شديد؛ وينجم مقدار شعورها بالضيق الشديد عن توقعاتها السابقة.

ولأن مقدار الضغوط التي يتعرض لها المستهلك يعتمد على ما يتوقعه، فيمكن أن تكون لعميلين استجابات مختلفة تمام الاختلاف إزاء السعر نفسه، فبينما رأت سالي أن السعر البالغ ٤٥٠٠٠ دولار جائر، فإن شخصًا آخر توقع أن يكون السعر ٥٠٠٠٠ دولار سيعتقد أن ٤٥٠٠٠ سعر عظيم.

في حالة سالي، مشتري السيارة المحبّطة، فإن بإمكانها تقليل الضغوط التي ألمت بها، بتغيير أفكارها التي أفضت لشعورها.<sup>3</sup> باستطاعتها أن تقرر أن «٤٥٠٠٠ سعر غير باهظ في الواقع.» (تصادف أن هذه الفكرة هي تحديدًا ما كان يخبرها بها مسئول المبيعات).

أو يمكنها تغيير الإجراء الذي تنوي اتخاذه، فنقول: «لا حاجة لي لسيارة رياضية، ستكون السيارة الهجينة عملية أكثر.» أو يمكنها التفكير فيما إذا كان السعر المرتفع يتفق ومقياس المجتمع للعدالة الاجتماعية.

## العدالة الاجتماعية

يمثل تحديد العدالة الاجتماعية عملية من خطوتين: تتضمن الأولى عدالة النتيجة، وإن غابت هذه النتيجة فإن الخطوة الثانية تتضمن عدالة العملية التي أفضت إلى النتيجة.<sup>4</sup> يُطلق على هذين الجانبين من العدالة الاجتماعية: «العدالة التوزيعية»<sup>5</sup> و«العدالة الإجرائية».<sup>6</sup> ويعتمد هذان النوعان من العدالة على المعايير الاجتماعية.



المعيار الأولي للعدالة التوزيعية هو «معيار الإنصاف»، والذي ينص على أن المنافع الاقتصادية ينبغي أن تتناسب مع التكاليف (أو الجهد). والفكرة واضحة في القول المأثور: «الغالي ثمنه فيه». لكن المعيار الاجتماعي يضيف معنى آخر على القول المأثور: حيث تعتقد أنك ينبغي أن تحصل على مكافئ لقاء ما تدفع، وهذا الاعتقاد هو المعيار الاجتماعي الجامع المعروف باسم المعاملة بالمثل:<sup>7</sup> «الشيء بالشيء»، «الصاع بالصاع». نعود إلى سالي، لقد فكرت في البداية إن كانت المقايضة تستند إلى مبدأ الإنصاف. فلقاء مبلغ ٤٥٠٠٠ دولار هل تحصل على سيارة تكافئ قيمتها النقود التي ستدفعها؟ إذا كانت الإجابة بالإيجاب، فسيكون حكمها على السعر أنه عادل وسترتضي عملية الشراء.

لكن أغلب الظن أنها وجدت الموقف غامضاً؛ فعلى قدر ما تعجبها السيارة لا يمكنها التأكد مما إذا كانت الصفقة رابحة؛ ونتيجة لذلك، فمن المرجح أنها ستسعى لمعرفة كيف تحدد السعر، فتطلب مقابلة المدير.

يشرح لها المدير أنهم اضطروا إلى زيادة السعر بسبب حدوث تغيير في سعر الصرف: فالدولار أضعف أمام العملات الأجنبية؛ ومن ثمَّ تكلف الواردات أكثر، فتستنتج سالي أن هذا عادل اجتماعياً لأنه سبب مشروع. ثمة معيار اجتماعي يقول إنه ينبغي للشركات أن تحدد أسعارها بناءً على التكاليف التي تتحملها؛ وعليه، قد تقبل السيدة السعر المرتفع كسعر عادل وتُتم عملية الشراء ... على افتراض أنها تستطيع تحمّل المبلغ.

لكن هَبْ أنها اكتشفت أن السيارة تم استيرادها قبل انخفاض سعر الدولار بوقت طويل، فتستنتج حينها أن المدير يكذب، وهذا سيعني أن الشركة لم تكف بخرق المعيار الاجتماعي الذي يقضي بالتسعير العادل، بل المعيار الاجتماعي الذي يحظر الكذب. ستصدر سالي حكماً بأن السعر جائر شخصياً وكذا اجتماعياً، وستستشيط غضباً.

لم يكن رد فعل سالي المبدئي حيال السعر المرتفع سوى تبرُّم طفيف: («لست راضية عن هذا السعر!») لكن بعد أن اكتشفت كذب المدير ثارت ثائرتها: («الآن أنا لست متضايقاً فحسب، بل أستشيط غضباً!»)

من المرجح أنها ستفترض بما أن المدير خرق معيارين اجتماعيين، فأغلب الظن أنه خرق معايير أخرى. وتفكر قائلة: «هؤلاء المخادعون لا يعبتون إلا بأرباحهم القدرة. وليكن! سأنتقم منهم!»<sup>8</sup> لم تستشيط غضباً فحسب بل هي تشعر بأن ثمة مبرراً أخلاقياً لغضبيتها. تشعر سالي أن غضبتها مدعومة بمعايير اجتماعية يقبلها كل الأخيار والعاقلين، وسيكون لغضبها عواقبه.

يؤدي الغضب الناجم عن حكم بالتعرض للظلم في نموذج السعر العادل إلى العقاب. ربما يكون العقاب سلبياً فحسب، ويتمثل في عدم شراء سالي السيارة، واتخاذ موقفٍ عدائيٍ مستشيط من البائع.<sup>9</sup> لكن ربما يكون العقاب نشطاً أيضاً، ويتمثل في تقديم شكوى إلى الشركة أو إلى أصدقائها، أو التعامل مع شركة أخرى،<sup>10</sup> وربما اتخاذ إجراء قانوني.

## الثقة والسلطة

يعتمد رد فعل المستهلك إزاء الظلم الشخصي والاجتماعي على ما إذا كان قد كوّن بالفعل علاقة ثقة مع البائع أم لا. يمكن للغضب والثقة أن يتفاعلا أحدهما مع الآخر في حلقة مفرغة: فالغضب الناجم عن الظلم الاجتماعي يمكن أن ينتقص من الثقة المستقبلية؛ الأمر الذي بدوره يجعل العدالة أمراً مشكوكاً فيه. لكن الحلقة يمكن أن تكون أيضاً فعّالة؛ فالثقة السابقة لها أن تخفض من مفعول الغضب. إذا كان للبائع سمعة قوامها النزاهة في المعاملات، فسيفترض فيه المستهلك حسن النية،<sup>11</sup> وستخفُّ غضبته الناتجة عن حكم الظلم الاجتماعي الذي أصدره.

وإذا كان المستهلكون يثقون في النظام، وكذا في البائع، فسيكونون أكثر استعداداً لقبول السعر كسعر مشروع. وحتى إذا وجدوه جائراً بعض الشيء على المستويين الشخصي والاجتماعي، فمن المرجح أن شعورهم بالغضب سيقبل. ولكن إذا اعتبر السعر جائراً إلى حد فادح، فقد يشعرون أن البائع قد خان ثقتهم خيانة كبرى، وسيزدادون غضباً على غضب.

السلطة، كالثقة، تؤثر على الاستجابة إزاء العدالة الشخصية والاجتماعية؛ إذ تؤثر على العدالة الاجتماعية بتوعية المستهلك إزاء الشواغل المتعلقة بالعدالة. إن المستهلكين الذين يشعرون بقلّة حيلتهم يتحفزون للحذر من البائعين الذين قد يستغلون موقفهم الضعيف، لكن عندما يحين وقت اتخاذ موقف إزاء ما اعتبر ظلماً من منظور المستهلكين الضعفاء؛ فربما يضطرون للإذعان؛ فالمرضى الذين لا يتمتعون بتأمين صحي يضطرون إلى دفع تكاليف علاجهم مهما بلغت. لا يهم مدى شعورهم بالظلم إزاء السعر، فهم مجبرون على شراء العلاج؛ لأنهم لا يملكون بديلاً، لكنهم سيكرهون الشركة المتسلطة التي تصرفت بمثل هذا الظلم.

## موجز الفصل

عندما يقيّم المستهلكون السعر ويعتبرونه جائراً على المستوى الشخصي، فإنهم يشعرون بالضيق الشديد. يشير نموذج السعر العادل إلى أنهم سيتحركون لتحري العدالة الاجتماعية للسعر. فإن كان حكمهم على السعر أنه جائر، والعملية التي تحدّد بها السعر أنها مجحفة، أو كلاهما، فستزداد غضبتهم. لن يشعروا بالانزعاج فحسب، بل سيستشيطنون غضباً، وسيبدلون جهداً للانتقام. ستشرح الفصول التسعة القادمة كل خطوة من خطوات النموذج بتفصيل أكبر، بدءاً بإطار المعايير الاجتماعية.

### تعريفات

**النموذج:** تمثيل مبسط لكيفية ارتباط الأفكار، وغالباً ما يتخذ شكلاً بيانياً.

**الضيق الشديد:** حالة انفعالية سلبية تتشكل من مشاعر الإحباط أو الانزعاج أو الحنق الطفيف.  
**الغضب:** حالة انفعالية سلبية بالغة العدائية، تتكون من مشاعر الثورة والاتقاد والاستياء والتحفز للآخرين.

**السلطة:** القدرة على جعل الآخرين يقومون بما تريدهم أن يفعلوه، حتى عندما لا يريدون ذلك.  
**الثقة:** الاعتقاد بأن شخصاً آخر سيتصرف لتحقيق مصلحتك حتى عندما تكون لديهم السلطة لاستغلالك.

**التناظر المعرفي:** الانزعاج الناجم عن اصطدام الواقع بالتوقعات السابقة.

**العدالة التوزيعية:** عندما تتفق النتيجة مع المعايير الاجتماعية التي تُملي الكيفية التي ينبغي بها تخصيص السلع أو تعيين الأسعار.

**العدالة الإجرائية:** عندما تتفق عملية ما مع المعايير الاجتماعية التي تُملي الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها الناس في مختلف المواقف.

**معيار الإنصاف:** القاعدة القائلة بأن ما تدفعه ينبغي أن يكافئ قيمة ما تحصل عليه.

## لو كانت شركات الطيران تبيع الطلاء

يصل العميل إلى متجر يونايتد بينت للطلاء.

**العميل:** مساء الخير! بكم الطلاء لديكم؟

## خطأ في السعر

**الموظف:** لدينا أكثر من سعر يا سيدي.

**العميل:** علام يتوقف السعر؟

**الموظف:** على كثير من العوامل في الواقع.

**العميل:** حسناً، أطلعني على متوسط الأسعار!

**الموظف:** هذا سؤال تصعب إجابته! أدنى سعر ٩ دولارات للجالون الواحد، ولدينا ١٥٠ سعراً مختلفاً أقصاها ٢٠٠ دولار للجالون.

**العميل:** ما الفارق بينها من حيث الطلاء؟

**الموظف:** لا يوجد أي فارق، كلها الطلاء ذاته.

**العميل:** حسناً، أريد بعضاً من الطلاء الذي يبلغ ثمنه ٩ دولارات.

**الموظف:** وهو كذلك، لكن أولاً أريد طرح بضعة أسئلة عليك. متى تنوي استخدام

الطلاء؟

**العميل:** أود طلاء منزلي غداً، إنه يوم عطلتي.

**الموظف:** سعر الطلاء المخصص للاستخدام غداً ٢٠٠ دولار يا سيدي!

**العميل:** متى سيتسنى لي استخدام الطلاء لكي أحصل على الذي تبلغ قيمته ٩

دولارات؟

**الموظف:** هذا سيكون بعد ثلاثة أسابيع، لكن سيكون عليك الموافقة على بدء الطلاء قبل يوم الجمعة من ذاك الأسبوع، وتستمر في الطلاء حتى يوم الأحد على الأقل.

**العميل:** ماذا؟ لا بد أنك تمازحني!

**الموظف:** لا مجال للمزاح في عملنا يا سيدي! سيتعين عليّ التأكد من وجود الطلاء

قبل أن أتمكن من بيعه لك.

**العميل:** ماذا تعني بالتأكد من إمكانية بيعي إياه؟ خلفك رفوف حافلة بالطلاء!

يمكنني رؤيتها من هنا!

**الموظف:** رؤيتك الطلاء يا سيدي لا تعني إتاحتها لنا. ربما يكون الطلاء الذي تريد،

لكننا لا نبيع سوى عدد معين من الجالونات في عطلات نهاية الأسبوع. أوه! لقد ارتفع سعر الجالون إلى ١٢ دولارًا للتوّ. لم يعد لدينا من الطلاء ذي التسعة دولارات.

**العميل:** هل تعني أن السعر ارتفع بينما نتحدث؟

**الموظف:** نعم يا سيدي! إننا نغير الأسعار والقواعد آلاف المرات يومياً؛ وبما أنك لم

تغادر متجرنا بالطلاء، فقد قررنا تغيير السعر. أقترح عليك يا سيدي أن تباشر عملية

الشراء. كم جالوناً تريد؟

**العميل:** لا أعرف تحديداً، ربما خمسة جالونات. ربما ينبغي أن أشتري ستة جالونات حتى أتأكد من وجود ما يكفي.

**الموظف:** لا يا سيدي، لا يمكنك ذلك. إذا اشتريت طلاءً ولم تستخدمه فستكون عرضةً لجزاءات وإمكانية مصادرة الطلاء الذي في حوزتك.  
**العميل:** ماذا؟!

**الموظف:** كما أطلعتك يا سيدي! يمكننا أن نبيع لك ما يكفي من الطلاء لدهان مطبخك وحمامك وردهتك وغرفة نومك الشمالية، لكن إذا توقفت عن الدهان قبل أن تدهن غرفة نومك، فستنتهك سياسة التعريفات لدينا.

**العميل:** ما أهمية استخدامي للطلاء كله؟ لقد دفعت لكم ثمنه!

**الموظف:** لا فائدة من عصبيتك يا سيدي! هذا هو النحو الذي تسير عليه الأمور. نحن نعدُّ خططنا بناءً على أنك ستستخدم الطلاء كله، وعندما لا تستخدمه، ستسبب لنا مشاكل جمة.

**العميل:** هذا جنون! أفترض أن عقاباً شديداً سينزل بي إذا لم أوصل الطلاء إلى ما بعد ليلة السبت!

**الموظف:** نعم يا سيدي! هذا ما سيحدث!

**العميل:** هكذا إذن! سأذهب إلى متجر آخر لشراء الطلاء.

**الموظف:** لا ينفعك هذا بشيء يا سيدي! نعمل جميعاً وفق القواعد ذاتها. شكراً على الطيران — أقصد الطلاء — على خطوطنا الجوية.

أعيدت طباعته بتصريح من آل هيس



## الفصل الرابع

# المعايير

هذا خاطيء، ونعلم بذلك جميعًا!

ثبَّت مؤخرًا المتجر الكبير الذي أشتري منه احتياجاتي نظامَ خدمة ذاتية لدفع الحساب، حيث تقوم بنفسك بمسح أسعار مشترياتك ودفع الحساب. بالتأكيد توجد كاميرات للمراقبة، لكن — في النهاية — المتجر يثق في أنك ستفعل الصواب.

في أول مرة أستخدم النظام الجديد لم يتعرف الجهاز على فصيلة جديدة من الشامام كانت ضمن مشترياتي، فطلبت المساعدة. أثناء انتظاري — الذي طال — أدركت كم سيكون أسهل لو أخذت الشامامة وغادرت دون دفع ثمنها، لكنني لم أفعل ذلك، ولم يفعل غيري ذلك أيضًا. ولا يرجع السبب إلى الكاميرات فحسب.

عندما تم تثبيت أنظمة الخدمة الذاتية لدفع الحساب لأول مرة، خشيت المتاجر التجارية الكبرى من استغلال العملاء للموقف وتغليبهم مصلحتهم الخاصة وخداع النظام. لكن — فعليًا — لم تحدث زيادة في معدلات السرقة من المتاجر، بل انخفضت في الواقع. واصل العملاء دفع ما يدينون به للمتجر، ولم يتمكن موظفو التحصيل من مزاوله عُرفهم الاجتماعي — كما يظنون على الأقل — بعقد صفقات تُكسبهم مصلحة خاصة مع أصدقائهم.

أغلبنا يسدد ثمن السلع، رغم أن هذا قد يتعارض مع مصلحتنا الخاصة، حتى عندما لا نُجبر على ذلك. والسبب هو المعايير الاجتماعية. المعايير الاجتماعية هي قواعد المجتمع المقبولة بوجه عام، وهي تُملي علينا ما ينبغي وما لا ينبغي أن يحدث، وكيف ينبغي أو لا ينبغي أن نتصرف.

## خطأ في السعر

عادة ما نظن أن الجميع يتفقون معنا حول ما يشكّل المعيار الاجتماعي. ومن ثمّ ليست المعايير مجرد توقعات، بل توقعات «مشروعة». إنها ليست ما نتوقّعه نحن أنفسنا فحسب، بل ما يتوقع المجتمع عموماً. نتعلم هذه المعايير صغاراً، وتتحول إلى جزء كبير منا، لدرجة أننا نتبع هذه المعايير حتى عندما لا نُكرهه على اتباعها. لا تنطبق المعايير الاجتماعية على السعر الفعلي للبضائع وحده، بل على الجوانب الأخرى كلها من الأسعار: ما ينبغي تسعيره وما ينبغي طرحه مجاناً، مَنْ ينبغي أن يحدد السعر وكيف ينبغي له تحديد السعر، ما ينبغي تضمينه في السعر، وما ينبغي تحصيل سعر إضافي مقابل، وكيف ينبغي دفع السعر؛ ومن ثمّ تنطبق المعايير الاجتماعية على كل جوانب نموذج السعر العادل.

## المعايير الوصفية في مقابل المعايير التقادمية

كما ذكرنا في الفصل الأول، المعايير الاجتماعية للتسعير نوعان: وصفية وتقادمية (انظر الجدول ٤-١).<sup>1</sup> المعايير الوصفية تصوّر ما يُتوقع كسلوك «طبيعي». نتوقع أن يبلغ ثمن علبة الطماطم كبيرة الحجم دولاراً واحداً تقريباً، ونتوقع أن نحصل على أكياس محل البقالة دون مقابل، ونتوقع أن نساوم على السعر في سوق السلع المستعملة. انتهاكات المعايير الوصفية غير متوقعة، ولا نحكم عليها بأنها جائرة على المستوى الشخصي. لكن رد فعل المستهلك معتدل؛ فإن طلب البائع في سوق السلع المستعملة السعر الأصلي للسلعة، ربما يتفاجأ المستهلك لكنه لن يغضب حياله.

جدول ٤-١: المعايير الاجتماعية الوصفية والتقادمية للأسعار.

المعايير الاجتماعية الوصفية	المعايير الاجتماعية التقادمية
تنتهي أسعار الوقود بتسعة أعشار السنت.	ينبغي أن يحصل العملاء الدائمون على خصم.
تُوفّر المصاعد مجاناً.	لا ينبغي أن يرتفع سعر المياه بعد وقوع إعصار.
تُباع أعمال الفنون الجميلة في المزادات.	ينبغي أن يعكس السعر جودة المنتج.
تحمل جميع نكهات الزبادي السعر نفسه.	ينبغي إتاحة معلومات كاملة عن السعر قبل الشراء.



المعايير الاجتماعية الوصفية	المعايير الاجتماعية التقادمية
يشتمل سعر الهوت دوج على البهارات.	ينبغي تحديد الأسعار على أساس التكاليف.
يقل سعر كيلو المنتجات كبيرة الحجم عن قياسية الحجم.	لا ينبغي أن يتربح المرء من أصدقائه.

لا تشير المعايير التقادمية إلى ما يتم طبيعياً فحسب، بل ما ينبغي وما لا ينبغي أن يتم. ينبغي للمستهلكين أن يدفعوا مقابل ما يشترتون. ينبغي للبائع أن يقدم خصماً لعمليات الشراء الكبيرة. العملاء الدائمون سيحصلون على مزايا لا تُتاح للعملاء الجدد. منتهكو المعايير التقادمية يتلقون عقابهم لأنهم جائرون، لا عليك وحدك على المستوى الشخصي بل على المجتمع أيضاً إجمالاً.

يدعم المعايير التقادمية إحساساً بالاستقامة الأخلاقية؛ أي الاعتقاد بأن المفروض بالتقادم ليس طبيعياً فحسب بل صحيح أيضاً. وهذا لا يتضمن أن هذه المعايير صحيحة أو خاطئة فعلياً حسب معيار أخلاقي مجرد بعينه، بل إنها تُعتبر صحيحة أو خاطئة في موقف معين في ثقافة بعينها. (وعليه، فعندما أصف شيئاً في هذا الكتاب بأنه عادل، لا أقصد سوى أنه «يبدو» عادلاً أو «يُعتبر» عادلاً.)

القوانين معايير تقادمية رسمية وواضحة. «المعايير غالباً ما تسبق القوانين لكن القوانين تدعمها وتصونها وتعتمد عليها.»<sup>2</sup> مثال على ذلك: المعيار الاجتماعي المناهض لرفع الأسعار بعد وقوع الكوارث الطبيعية اكتسب الآن إطاراً رسمياً، وأصبح قانوناً يحظر مثل هذه الأعمال.

## جدوى المعايير

على مدار قرن مضى، اعتُبرت المعايير الاجتماعية بمثابة رقيب غير مرئي، قوة غامضة تحوم «في الأرجاء»، وتتحكم في كل شيء نفعله.<sup>3</sup> لكن الرأي الشائع اليوم هو أن المعايير لا توجد إلا في عقولنا. نحن نخلقها لأننا نحتاج إليها، ويبدو أننا صانعو معايير<sup>4</sup> ومتبوعو معايير<sup>5</sup> بالفطرة. نحن نضع المعايير التي نتبعها، نحن أنفسنا، ونتوقع من الآخرين أن يتبعوها بالمثل، ونقوم بذلك في المقام الأول لأن المعايير الاجتماعية مهمة لنا.

تنبع أهمية المعايير الاجتماعية من أنها تساعدنا على التنبؤ بالكيفية التي سيتصرف بها الآخرون، وكيف سيكون رد فعلهم إزاء تصرفاتنا. وعن طريق التنبؤ بالكيفية التي سيتصرف بها الآخرون في مواقف معينة، توفّر لنا المعايير الاجتماعية الوقت والجهد، وكذا الضغط النفسي. لكن القواعد لا تُطبق من تلقاء نفسها، فمثل القيادة على الجانب الأيمن من الطريق، فإن اتباع المعيار لا يتحقق إلا عندما يتبعه الآخرون جميعاً، فالقواعد المتفق عليها جمعياً تقينا الاصطدام بعضنا ببعض؛ مادياً ونفسياً.

المعايير الاجتماعية تحمل أهمية خاصة في التبادل الاقتصادي؛ لأنها تساعدنا على تنسيق السلوك.<sup>6</sup> على سبيل المثال: عندما ندفع السعر المنصوص عليه، فلنا أن نفترض بثقة أن البائع سيسلمنا البضائع. لا نتوقع سوى ذلك، ويعلم البائع بما نتوقع.

تُبسّط المعايير الاجتماعية صنع القرار عن طريق تقديم ما يُعرف بالمنهج التجريبي: وهو وسيلة سريعة، يسيرة، عملية، لاتخاذ قرارات مقبولة اجتماعياً.<sup>7</sup> باتباع المعيار الاجتماعي، لا حاجة لنا للتفكير كثيراً فيما إذا كان علينا ارتداء بذلة عمل رسمية أو رداء سباحة في العمل؛ إذ نعرف سابقاً أيهما سيلقى القبول. لا حاجة لنا للحيرة إزاء استخدام الشوكة أو المعلقة لتناول الآيس كريم؛ فالاختيار تلقائي. ولا حاجة لنا للتفكير فيما إذا كان ينبغي الدفع مقابل سلعة أم سرقتها؛ فالإجابة المقبولة اجتماعياً واضحة. والمعايير مفيدة كذلك لأنها تحول دون حدوث اضطراب. عندما لا يشيع فهم المعايير، لا يعلم الناس كيف يتصرفون. قبل حركة تحرير المرأة، كان يُتوقع من الرجال فتح الأبواب بحيث تعبرها النساء أولاً، ومع طرح المساواة بين الجنسين، لم يعد ذلك المعيار قائماً؛ فالآن يفتح الرجال والنساء الأبواب بعضهم لبعض، ولا يدرون أيهم سيعبر أولاً. والنتيجة حدوث اضطراب عند المداخل.

ينطبق الأمر نفسه على التسعير، ولنتأمل دفع البقشيش كمثال: كان المعيار المتبع قديماً هو دفع ١٥ في المائة من الفاتورة، لكن لم يعد هذا المعيار سارياً، فينبغي وضع معيار جديد؛ ففي بعض المدن، البقشيش المتوقع ١٥ في المائة، وفي مدن أخرى يبلغ البقشيش المتوقع ١٧,٥ في المائة بل و٢٠ في المائة، والنتيجة حدوث اضطراب في المطاعم. ورغم أن المعيار قد يكون مفيداً في مرحلة زمنية بعينها، فربما لا تستمر فائدته على مدار الزمن. مثال على ذلك: تحديد الأسعار لتنتهي بخمسة أو تسعة، وهي ممارسة شائعة اليوم. القصة وراء الممارسة هي أنها كانت متبعة من أجل إجبار الموظفين على تسجيل عملية البيع على فتح ماكينة النقدية من أجل إعطاء الباقي للعميل. ولأن المتاجر

حينها كان بها سجل بعمليات البيع، لم يتمكن الموظفون من الاستيلاء على النقود. واليوم، مع انتشار عمليات البيع من خلال بطاقات الائتمان وبطاقات السحب المباشر، لم يعد لهذه العادة أي منفعة عملية، لكن لا تزال الأسعار تنتهي بخمسة أو تسعة كمعيار اجتماعي للتسعير.

رغم أن المعايير الاجتماعية يمكن أن تكون مفيدة في التنبؤ بالسلوك، وتبسيط اتخاذ القرارات وتجنب الالتباس، فلا يعني هذا أن المعايير فاعلة بالضرورة. لنأخذ مسألة تحديد السعر كمثال: المعيار في الولايات المتحدة أن يحدّد البائع السعر ويضعه على بطاقة، لكن من قال إن هذه الطريقة أفضل من مساومة السعر كما يحدث في الهند؟ وانتهى دوجلاس نورث — الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد — إلى أن المعايير الاجتماعية تساعد على إقامة «بنية مستقرة» (لكنها لا تتسم بالكفاءة بالضرورة) للتفاعلات البشرية.<sup>8</sup>

### الأثاني في مقابل الاجتماعي

كثير من الأكاديميين — بخلاف نورث — أصبحوا مهتمين مؤخراً بدور المعايير الاجتماعية في النظام الاقتصادي، وإلى جانب خبراء الاقتصاد، ثمة علماء نفس<sup>9</sup> وعلماء اجتماع<sup>10</sup> وفلاسفة<sup>11</sup> ومحامون<sup>12</sup> وخبراء تسويق<sup>13</sup> وعلماء سياسة.<sup>14</sup> والشاغل الأساسي لهؤلاء الأكاديميين المتنوعين هو ما إذا كانت المعايير تعزّز أم تقيّد المصلحة الشخصية. أما في التبادل الاقتصادي، فهل يستغلّ الناس المعايير من أجل إكساب أفعالهم الأثانية شرعية، أم أن تقييدات المعيار تثنيهم عن الأفعال الأثانية؟

يؤيد الرأي الأول الأكاديميون الذين يذهبون إلى أنه في السياق المجرد لتبادل المستهلك، يكون المعيار الاجتماعي الوحيد هو الانتهازية.<sup>15</sup> يقول هؤلاء الباحثون إن التفاعلات بين المشتري والبائع في سوق المستهلك تبلغ من قصر الأمد والتجرد ما لا يتيح فرصة لتكوّن المعايير الاجتماعية. يؤيد هذا الرأي بعض علماء النفس الذين يؤكدون أن تصرّف المرء لمصلحته الخاصة هو معيار اجتماعي أساسي.<sup>16</sup>

المصلحة الشخصية هي بالتأكيد — في سياق تبادل المستهلك — دافع طاغ.<sup>17</sup> يكون تحديد السعر صفقة ذات مجموع صفري؛ فخسارة المشتري هي مكسب البائع، والسعر الأقل للمستهلك هو ربح أقل للبائع. ومن ثمّ يتصارع كلا الطرفين حتى ينتصر أحدهما. ورغم أنه يمكن أن يكون للمعايير الاجتماعية تأثير في العلاقات طويلة الأمد الشائعة في التبادل بين الشركات، يتشكك البعض في الدور الذي تؤديه المعايير في تبادل المستهلك.

يقدم الإجابة جاري جورتنس وبول ديل،<sup>18</sup> عالما السياسة، اللذان يزعمان أن المعايير تتخلل جميع العلاقات، لكن المعايير لها ثلاثة أنواع مختلفة: المعايير التعاونية، وهي معايير المصلحة الاجتماعية التي تنشأ في علاقات العمل طويلة الأمد. المعايير القسرية ذاتية المصلحة التي تفرضها الشركات الضخمة مثل وول مارت على مورديها الضعاف. أما المعايير اللامركزية فهي التي تنطبق على تبادل المستهلك. هذه المعايير اللامركزية تقيّد سعي البائع للربح من خلال العقوبات المتنوعة من الكثير والكثير من المستهلكين، الذين يتصرفون باستقلالية. كما أنها تقيّد مساعي المشتري ذاتية المصلحة للسرقة خلسة.

رغم أنه من الواضح أن ثمة وجوداً فعلياً لمعايير اجتماعية في تبادل المستهلك تقيّد كلاً من المشتري والبائع، فإن هناك أيضاً أدلة على وجود انحياز للمصلحة الشخصية،<sup>19</sup> فعادة ما نرى النتائج التي تعود علينا بالنفع أكثر عدلاً؛ لذا اعتاد المستهلكون أن يعتقدوا أن السعر الأقل هو سعر أعدل. لكن الانحياز للمصلحة الذاتية يؤثّر على ما هو أكثر من مجرد تقييم السعر، إنه يؤثّر على المعايير التي ن فكر فيها عند إصدار حكم بالعدل أو بالظلم.

على سبيل المثال: العمال الذين يشعرون أنهم يبذلون جهداً أكبر من الآخرين يقولون إن أجورهم ينبغي أن تُحدّد على أساس إسهامهم؛ ومن ثمّ سيتلقّون أجرًا يزيد على أجر من بذلوا جهداً أقل، لكن من يشعرون أنهم بذلوا جهداً أقل يقولون إن الرواتب ينبغي أن تكون متساوية للجميع؛ ومن ثمّ سيتلقّون أجوراً أعلى من الأجور المحددة على أساس الإسهام.

في كتابها الملهم عن المعايير، تقول الفيلسوفة كريستينا بيكياري إن المعايير المختلفة مصدرها مواقف مختلفة،<sup>20</sup> ففي بعض الأحيان يكون المعيار هو التصرف بناءً على المصلحة الشخصية، وفي أحيان أخرى لا يكون المعيار كذلك؛ ففي حالة تفكيرنا في شراء إحدى سلعتين متطابقتين، سننتقي بالطبع السلعة الأرخص؛ لأن ذلك يخدم مصلحتنا الشخصية، لكن في حالات أخرى سننتقي ما يكون في مصلحة المجتمع، مثلاً: ندفع مقابل ما نشترى بمحل البقالة حتى إذا كان هذا يخالف مصلحتنا الشخصية.

واتباع معيار اجتماعي معين في موقف بعينه يتحدّد بناءً على سيناريوهات التفاعل الاجتماعي التي نتعلمها في طفولتنا؛ ففي موقف من المواقف، تفصّل هذه السيناريوهات معايير الأشخاص المضطّلعين بمهمة معينة، وزمان تنفيذها، وكيفية إجرائها. على سبيل

المثال: المعيار الساري هو ترك بقشيش في المطعم لكن ليس في محل التنظيف بالخار، والمعيار القائم هو المساومة على السعر في سوق السلع المستعملة وليس في المتجر الكبير. المعيار القائم هو دفع تذكرة السينما قبل الدخول في حين يُمنَح الممثلون المتجولون المال بعد عرضهم.

اعتدنا افتراض أن الجميع تعلّموا السيناريوهات ذاتها، لكن الأمر قد يكون كذلك أو قد لا يكون، فبعض موظفي التحصيل في محالّ البقالة يظنون أن المعيار القائم يفرض عليهم أن يحصلوا نقوداً أقل من أصدقائهم. هذا ما يُطلق عليه معيار شخصي لا معيار اجتماعي، وهو معيار ذو طابع خصوصي يتبنّاه فرد وليس الجماعة؛ فالمعيار الفعلي أنه لا ينبغي للمرء التربُّح من أصدقائه.<sup>21</sup> ومن ثمّ فالمعيار الساري أن لصاحب المتجر — الشخص الذي يربح من البيع — أن يقدّم خصماً لأصدقائه، لكن ليس للموظفين العاملين بالساعة أن يفعلوا ذلك.

تنشأ المشكلات عندما يظن الناس أن معاييرهم الشخصية هي معايير اجتماعية فعلياً وتؤديها المجموعة بالإجماع. يمكن أن يحدث سوء الفهم هذا بمنتهى السهولة. يطلعنا الباحثون على أن الإنسان يميل إلى تضخيم مدى اتفاق الآخرين مع معاييرنا الشخصية.<sup>22</sup>

بالعودة إلى سبعينيات القرن العشرين — على سبيل المثال — اعتقد المتطرف أبي هوفمان أن السرقة مُباحة، بل محمودة. (انظر «المعايير الشخصية لأبي هوفمان» في نهاية هذا الفصل.) وظن أن تحصيل موظف التحصيل بالمتجر الكبير نقوداً أقل من أصدقائه أمر مقبول، وكان مقتنعاً أن أغلب الناس يوافقونه الرأي، إلا أن معياره الشخصي القائل بأن الناس لها أن تسرق أيّ ما تصل إليه أيديهم لم يكن معياراً مقبولاً اجتماعياً.

## نشأة المعايير

حتى إن كان للناس أفكار مشوهة حول ما يشكّل معياراً اجتماعياً، ينشأ التوافق العام داخل المجتمع بطريقة أو بأخرى. على سبيل المثال: في الولايات المتحدة أكياس البقالة مجانية، لكنها ليست كذلك في ألمانيا. يضيف الأمريكيون ضرائب المبيعات إلى السعر، أما الأوروبيون فيشملونها في السعر. ومن ثمّ فقد نشأ في كل مجتمع التوافق على المعايير الاجتماعية للتسعير بطريقة ما.

أحياناً ما تبدأ المعايير عمداً، فمثلاً: يمكن للبائعين — في سعيهم للتفوق على منافسيهم بتمييز أنفسهم — تجربة سياسات تسعيرية مختلفة، فإن ذاعت وانتشرت هذه السياسات، فمن الممكن أن تتطور إلى معايير.

تسعر الآن المطاعم المترفة بنود قائمتها بالدولار دون سنتات لتبدي أن الأسعار لا تتبع نسقاً معيناً. وتجار التجزئة يبيعون الآن جواكت البذلات النسائية وتنوراتها على حدة؛ كي ترضي مختلف مقاسات السيدات. وتفرض مدن مثل أوسلو ولندن الآن رسم دخول على السيارات؛ لتحسين جودة الحياة بتقليل الازدحام. ومراكز التسوق بصدد فرض رسوم على ركن السيارات لتعزيز أرباحها. إن أعجب المشترون بفكرة جديدة — أو على الأقل لم يعترضوا عليها بشدة — يمكن أن تتحول إلى معيار بمرور الوقت.

في حالات أخرى، تنشأ المعايير الاجتماعية بمحض الصدفة. تتكون معايير التسعير العرضية من خلال التجربة والخطأ للأفعال المتكررة، ويعززها تكرر «الإجراءات العديدة التي تبدو تافهة في حياتنا اليومية»<sup>23</sup> إنها تتطور بمرور الزمن وتُنقل ثقافياً.

يجرب الناس أنماطاً سلوكية مختلفة ويستقرون على النمط المفيد بطريقة أو بأخرى. على سبيل المثال: من المفيد للجميع القيادة على جانب واحد من الطريق، سواء كان الأيمن أو الأيسر. ربما كان يوجد في وقت ما سبب لهذه المعايير، لكن يبدو أنها نشأت مصادفة لتتحول إلى معايير وصفية للطريقة التي تتم بها الأمور بشكل طبيعي. للمعايير الوصفية أن تترسخ بمرور الوقت بحيث يمكن أن تتحول إلى معايير تقادمية، وكما تشرح عالمة الاجتماع كريستين هورن: «أياً كان السبب للفعل المبدئي، عندما يشترك كثيرون في السلوك ذاته، يقترن السلوك بإحساس بالضرورة»<sup>24</sup> ويصير الكائن ما ينبغي أن يكون.

مثال على ذلك بطاقة الأسعار: لم تكن الأسعار تُكتَب على بطاقات حتى ستينيات القرن التاسع عشر، ثم أصبحت شائعة، حتى إنها باتت اليوم معياراً تقادميةً. وفي الواقع، الآن في بعض الولايات مثل نيو جيرسي قوانين تلزم جميع المتاجر الكبيرة بلصق الأسعار على السلع.

ورغم أن السلوك المتكرر يمكن أن يتحول إلى معيار وصفي، ويمكن أن يصبح بدوره معياراً تقادميةً، فلا يعني ذلك أن كل الأنماط السلوكية ستصبح معايير. خلع المرء قبعته لأن الجو حار نمط سلوكي، لكنه ليس معياراً وصفيًا أو تقادميةً، وليس متوقعًا بالضرورة، بل إن بعض الناس يفضلون اعتمار القبعات في الأجواء الحارة. وفي المقابل، خلع المرء قبعته بالكنيسة معيار اجتماعي تقادمي في الواقع.

الفارق هو أن المعايير الاجتماعية لا تؤثر على المرء وحده، وإنما على الآخرين في المجتمع. خلع المرء قبعته لأن الجو حار يؤثر عليه وحده، أما خلع المرء قبعته في الكنيسة فهو لفظة رمزية تؤثر على المجموعة بأسرها.<sup>25</sup> النظرات الجانبية التي سيتلقاها المخالفون من جماعة المصلين كلها ستطلعهم على أنهم انتهكوا المعيار الاجتماعي. عندما يلتزم الناس بالمعيار الاجتماعي ويخلعون قبعاتهم في الكنيسة، لا يلتفت أحد إلى ذلك. لا ينتبه أحد إلا عندما يُنتهك المعيار. على سبيل المثال: تخيل أنك تشتري سيارة وتكتشف أن البطارية تكلفك مبلغًا إضافيًا. تخيل أنك أعطيت سائق أجرة ١٠ دولارات مقابل توصيلة تكلفت ٦ دولارات ولم يُعطك الباقي. تخيل نزولك بفندق وإخبارهم إياك أنهم لا يقبلون الدفع نقدًا.

كل هذه الأحداث ستكون مزعجة؛ لأنها انتهاكات لمعايير التسعير الاجتماعية التي نعرفها جميعًا. في المعتاد يشتمل سعر السيارة على البطارية، وبالتأكيد سيعيد لك سائق الأجرة الباقي، وبالطبع سيقبل الفندق الدفع نقدًا. تلك هي المعايير الاجتماعية، ويرى العملاء أنها حقوق مشروعة، وأن التجار الذين ينتهكونها جائرون.

عندما تنتهك هذه المعايير الاجتماعية، يُعاقب منتهكها الأثم. وفي بعض الحالات، يعاقب الآخرون المخالف إيجابيًا أو سلبياً، فأصحاب المتجر سيفصلون موظف التحصيل الذي لا يحصل تكاليف البقالة من أصدقائه، أو يتجنبون الشخص الذي لا يترك بقشيشًا سخياً.

أي عضو بجماعة بنسلفانيا داتش (سُلان الألمان والسويسريين الذين استقرُّوا في بنسلفانيا في القرنين السابع عشر والثامن عشر) ينتهك المعايير الاجتماعية للجماعة يتجنبه باقي أفراد الجماعة؛ فلا يُسمح لأحد بالحديث إليه أو تناول الطعام معه أو الشراء منه أو البيع له. وبالمثل، يتجنب الناس الشركات عندما تنتهك المعايير الاجتماعية؛ فالعملاء يقاطعون الشركات التي لا تسير وفق القواعد.

على سبيل المثال: قاطع الجمهور دور السينما في مدينة نيويورك لأنها رفعت أسعار التذاكر من ٨,٥ دولارات إلى ٩,٥ دولارات،<sup>26</sup> وقوطعت شركة جلاكسو سميث كلاين لأنها أوقفت المبيعات إلى الصيدليات الكندية التي كانت آنذاك تبيع المستحضرات الدوائية بأسعار مخفضة للأمريكيين.<sup>27</sup>

وفي حالات أخرى نعاقب أنفسنا، فنترك بقشيشًا لأننا سنشعر بالسوء إن لم نتركه. ندفع النقود بماكينات التحصيل ذاتية الخدمة ونحن نغادر المتجر الكبير؛ لأننا سنشعر بالذنب إن لم ندفع. في هذه الحالات يكون العقاب على انتهاكات المعايير داخليًا.

## موجز الفصل

المعايير الاجتماعية هي قواعد سلوك غير مكتوبة من أجل مواقف معينة، وهي مفهومة ضمناً، وثمة إجماع من المجموعة على اتّباعها. في تبادل المستهلك للمعايير الاجتماعية فائدتها، من حيث إنها تُرسي التوقعات المشتركة وتعززها، وهي تتنبأ بالسلوك، وتبسّط من اتخاذ القرارات، وتحُدُّ من البلبلة.

البائعون على علم بأن عليهم اتّباع المعايير الاجتماعية وإلا فسيواجهون العواقب. المستهلكون على علم بأن عليهم الدفع مقابل ما يشترتون. جميعنا على علم بأننا سننال العقاب إذا لم نتبع المعايير، وحتى إذا لم يضبطنا أحدهم ونحن نتسلل خلسةً بشريحة لحم كبيرة دون دفع مقابلها، فإننا سنشعر بالسوء لأننا انتهكنا معياراً اجتماعياً؛ فهذا خطأ! ونحن جميعاً على علم بذلك.

### تعريفات

**المنهج التجريبي:** أسلوب عملي لحل المشكلات؛ مثلاً: طلب ثاني أرخص زجاجة نبيذ بالقائمة على الدوام.

**الانتهازية:** استغلال موقف لمصلحتك الخاصة.

**صفقة ذات مجموع صفري:** عندما يكون ربح أحدهم خسارة لآخر، مثلاً: المساومة على سعر سيارة مستعملة.

**المعايير التعاونية:** القواعد الناشئة داخل علاقة قائمة لمصلحة الأطراف المعنية.

**المعايير القسرية:** قواعد يفرضها شخص أقوى لتعزيز مصلحته الخاصة.

**المعايير اللامركزية:** قواعد سائدة تنشأ بمضي الزمن لتسهيل التبادل، سواء كان اقتصادياً أو اجتماعياً.

**الانحياز للمصلحة الذاتية:** الميل إلى التفكير أن ما ينفك أكثر عدلاً.

**السيناريو:** مجموعة من القواعد تفرض بالتقدم سلسلة من الأحداث الملائمة؛ مثلاً: كيفية إجراء عملية المساومة.

**المعيار الشخصي:** توقع شخصي بالكيفية التي سيتصرف بها الآخرون.

**النمط السلوكي:** فعل اعتيادي يتكرر بمضي الزمن، لا يدعمه معيار اجتماعي.



## المعايير الشخصية لأبي هوفمان

المتاجر الكبيرة ... لا ينبغي للسيدات الذهاب للتسوق دون حقيبة يد كبيرة. في تلك الأجنحة المزدهمة، لا سيما تلك التي تتكدس بها الصناديق، يمكن نقل جميع أنواع السلع من عربة التسوق إلى حقيبة اليد. يمكن خياطة حقيبة صغيرة داخل معطف واقٍ من المطر من أجل الاختلاس بأقل مجهود. لا تقلقوا من المرايا، فمراقبو المحال لا ينظرون إليها أبدًا. كن مشتريًا انتقائيًا ولا تملأ جيوبك بالسلع الرخيصة ... وأفضل وسيلة لتنفيذ عمليات السرقة الكبرى تكون بمساعدة موظف من الموظفين ... يمكن أن تحصل سيدة على وظيفة موظفةٍ تحصيل وتسجيل فاتورة بقيمة بسيطة، في حين يغادر إخوانها وأخواتها محمّلين بالسلع ... أعرف سيدة تعمل كموظفة تحصيل تختلس أطعمة بما يزيد على ٥٠٠ دولار أسبوعيًا.

مقتطف من كتاب أبي هوفمان «أسرق هذا الكتاب»<sup>28</sup>



## الفصل الخامس

# الانفعالات

يا لك من ظالم، لكم أممكتك!

«سأقتل ... الشركة التي رفعت أسعارها ٢٠ في المائة!»  
خرجت هذه الجملة من شابة في دراسة بحثية أجريتها. كان قد قيل لها إن شركة ما رفعت أسعارها بنسبة ٢٠ في المائة دون أي سبب مشروع. وقد أثار انتهاك الشركة لمعيار اجتماعي استجابتها الانفعالية الحادة.  
لكن لاحظ أن الاستجابة الانفعالية كانت إزاء ظلم، لا عدل؛ فالعدل يستدعي قدرًا بسيطًا من الانفعال، وهو مقبول بوصفه المعيار السائد. إن الظلم هو ما يتسبب في الانفجار الانفعالي.

تحرّى نورمان فينكل — وهو متخصص في علم النفس والقانون وصاحب كتاب مشهور عن العدالة — الاستجابة الانفعالية للظلم. وهو يقول إن الخاتمة «الجائرة» لسلسلة متصلة من الممارسات العادلة/الجائرة تتسم «بالثبات واستثارة العواطف والدوام والأسبقية، على نحو لا يتسنى للخاتمة «العادلة»».<sup>1</sup>

تختلف حدة الانفعال إزاء الظلم، بحسب ما إذا كانت معايير العدالة الشخصية أو الاجتماعية هي التي تعرضت للانتهاك. وقد تناول الفيلسوف كريج كار بالشرح درجات الحدة المختلفة للاستجابة الانفعالية إزاء مختلف أنواع الظلم، وهو يقسم العدالة إلى نوعين؛<sup>2</sup> أولهما مشابه للعدالة الشخصية: «رأي شخص ما حيال شيء أثر فيه بالإيجاب أو بالسلب».<sup>3</sup>

وعليه، فالعدالة الشخصية هي مقياس للمشاعر الإيجابية؛ أي تفضيل شخصي، والظلم الشخصي هو «شيء يزيد قليلاً عن حزن أو استياء شخصي إزاء مجموعة معينة من الأحداث.»<sup>4</sup> كما شرحنا في الفصل الأول، تقوم العدالة الشخصية على المعايير الوصفية التي تمثل معياراً للأسعار وسياسات التسعير المتوقعة. يُفترض أن يسهل التنبؤ بالأسعار، ويُفترض أن يتصرف البائعون بشكل طبيعي، وانتهاك هذه المعايير يسبب ضيقاً شديداً.

النوع الثاني من العدالة لدى كريج كار، مشابه للعدالة الاجتماعية من حيث اعتماده على المعايير التقادمية. «بعض التعديلات أو الانتهاكات أو التجاوزات»<sup>5</sup> لهذه المعايير تجعل الفعل جائزاً اجتماعياً، ولا تكتفي المعايير التقادمية للعدالة الاجتماعية بتحديد ما يتم بشكل طبيعي فحسب، ولكن أيضاً ما ينبغي وما لا ينبغي أن يتم، وانتهاكات هذه المعايير تسبب الثورة.

### سلسلة الاستجابات الانفعالية

ظهرت بوضوح سلسلة الاستجابات الانفعالية المتصاعدة إزاء الأسعار الجائرة في مجموعات الأبحاث النوعية الأربعة التي عقدتها في الولايات المتحدة. أخبرت المشاركين أن ثمن إحدى الخدمات قد زيد بنسبة ٢٠ في المائة. لم تختلف استجاباتهم الفورية عن استجابة الشابة التي كانت مستعدة لقتل الشركة. وافق الآخرون مبيدين دهشتهم وتبرمهم من السعر الأعلى من المتوقع؛ مما يُعتبر جائزاً على المستوى الشخصي: «عشرون في المائة زيادة سخيفة»، «زيادة العشرين في المائة تضايقني»، «إن الزيادة بنسبة عشرين في المائة مُبالغ فيها.»

بسبب زيادة العشرين في المائة، أبدى المشاركون في مجموعة الأبحاث النوعية ضيقهم الشديد. كانت أكثر تعليقاتهم تكررًا: «سأشعر بالضيق حينها»، «سيصيبك الضيق لأنك ستشعر بأنك أقل من مستواك المادي، ستشعر أنك لا تجني المال الكافي لتقييم أودك»، «أنا محبط من هذه الزيادة»، «لست سعيداً بتلك الزيادة»، «ما كنت لأنقبل هذا الأمر كذلك!»

ثم طلبوا تبريراً لهذه الزيادة: «سيكون أول رد لي: «ولم؟»» «لِمَ يزيدون أسعارهم بنسبة ٢٠ في المائة؟»، «هل لي أن أعرف سبباً للزيادة؟»، «أعتقد أن إخباري بسبب لزيادة السعر سيُوجد مبرراً لها!»

ما اعتبرته مجموعات التركيز البحثية أكثر التبريرات مشروعية لزيادة السعر كان الإنصاف، المعيار الاجتماعي الذي يقضي بالعدل في المعاملة: «عندما أسمع بزيادة السعر، ينتابني الفضول لمعرفة إذا كنت سأحصل على شيءٍ إضافيٍّ»، «إذا أعطوك قيمة إضافية مقابل نقودك، وقدموا لك مزيداً من الخدمات، فستكون الزيادة مبررة»، «إذا لم يوجد ما يعوّض الزيادة في السعر، فلا أعتقد أن الخدمة تستحق الزيادة!»

من المجحف اجتماعياً أن تزيد الشركة من سعر الخدمة دون تحسينها، فهذا ينتهك معيار الإنصاف. وهذا ما أثار تائراً المشاركين: «هذا يثير غضبي»، «أشعر بالانزعاج وبأنني أتعرض للاستغلال تماماً»، «أشعر بالغدر من الشركة»، «هذا تلاعب في الأسعار»، «سأغضب كثيراً حينها»، «وأنا أيضاً!»

وكانوا على أهبة الاستعداد للانتقام: «لن أستمّر في طلب الخدمة»، «إذا كان بوسعي التخلي عن هذا المنتج فسأتخلى عنه!»

### فصل الاستجابات الانفعالية

أغلب الأبحاث السابقة لم تدرس سوى الاستجابة للظلم الاجتماعي في إطار الأسعار. على سبيل المثال: في الدراسة الفارقة التي أجراها عالم النفس والحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد دانيال كانمان وزملاؤه، سألوا المشاركين السؤال التالي:<sup>6</sup>

متجر للخردوات يبيع مجرفة الجليد مقابل ١٥ دولارًا. في الصباح التالي لعاصفة ثلجية شديدة، رفع المتجر سعر المجرفة إلى ٢٠ دولارًا. من فضلك صنّف هذا الفعل: عادل تمامًا، مقبول، جائر، جائر جدًا.

كانت النتيجة أن «٨٢٪ من المشاركين (البالغ عددهم ١٠٧) اعتبروا أنه من الجائر استغلال متجر الخردوات للزيادة قصيرة الأمد في الطلب، التي اقترنت بعاصفة ثلجية.»<sup>7</sup> تكرار كانمان وزملائه للدراسة أكد النتائج التي توصلوا إليها في مجموعات متنوعة، فقد اكتشفت دراسة أجريت في سويسرا وألمانيا أن ٨٣ في المائة من المشاركين وجدوا الزيادة في السعر بعد العاصفة الثلجية جائزة.<sup>8</sup> حتى التنفيذيون الحريصون عامة على جني ربح، يتبنون هذا الرأي؛ ففي دراسة أخرى، رأى ٧١ في المائة منهم أن الزيادة جائزة.<sup>9</sup> إلا أن هذه الدراسات لم تفصل الظلم الشخصي الذي ينطوي عليه رفع السعر وحده.

## خطأ في السعر

أجريت دراسة ملحقة لفصل العدالة الشخصية عن العدالة الاجتماعية التي تناولها كانمان وزملاؤه بالدراسة. ولفصل هذين النوعين من العدالة، سألتُ مجموعة السؤال ذاته الذي طرحه كانمان، وتكررت النتيجة التي خرج بها كانمان من دراسته؛ إذ وصف ٨٦ في المائة من المشاركين زيادة سعر مجرفة الجليد بعد عاصفة ثلجية بأنها جائرة، وهذه إشارة إلى العدالة الاجتماعية. ولفصل العدالة الشخصية للسعر وحدها، سألتُ مجموعة أخرى عن ردود أفعالها حال رفع البائع سعر المجارف في وقت ليس فيه عاصفة.

متجر للخردوات يبيع مجرفة الجليد مقابل ١٥ دولارًا. رفع المتجر سعر المجرفة إلى ٢٠ دولارًا. من فضلك صنّف هذا الفعل: عادل تمامًا، مقبول، جائر، جائر جدًا.

جدول ٥-١: النسب المئوية للمشاركين الذين اعتبروا السعر جائرًا.

زيادة السعر	بدون العاصفة الثلجية (جائرة على المستوى الشخصي)	مع العاصفة الثلجية (جائرة على المستوى الاجتماعي)
ثبات السعر عند ١٥ دولارًا	٨٪	١٢٪
زيادة من ١٥ إلى ١٧ دولارًا	٤٥٪	٦١٪
زيادة من ١٥ إلى ٢٠ دولارًا	٦٩٪	٨٦٪

بدون عاصفة ثلجية، صنّف ٦٩ في المائة الزيادة في السعر على أنها جائرة؛ مما يشير إلى أن المشاركين اعتبروا رفع السعر في حد ذاته جائرًا على المستوى الشخصي، فيما اعتبرت نسبة ١٧ في المائة أخرى من المشاركين الزيادة جائرة عند هبوب عاصفة ثلجية، فرفع السعر بعد هبوب العاصفة استغلال لحاجة المستهلك؛ مما يُعتبر جائرًا اجتماعيًا. ولإجراء مزيد من الاختبارات على تأثير السعر وحده، أعطيتُ مجموعات أخرى السيناريو نفسه، لكن مرة بدون زيادة في السعر، ومرة أخرى بزيادة قدرها دولاران اثنان فحسب.<sup>10</sup> ومرة أخرى، كان شعور أغلب المشاركين بالظلم مردهُ إلى السعر وحده، لكن الظلم الاجتماعي لرفع السعر بعد هبوب العاصفة الثلجية زاد من شعورهم بالظلم إلى حد كبير (انظر الجدول ٥-١).

## وظيفة الاستجابات الانفعالية

الاستجابات الانفعالية للظلم الشخصي والاجتماعي ضرورية من أجل اتخاذ القرار الاقتصادي، ويتضح هذا من خلال عمل عالم الأعصاب أنطونيو داماسيو. يروي عالم الأعصاب قصة مريض سليم عقلياً لم تَبْدُ عليه أية علامات للاعتلال النفسي. كان بمقدور المريض جمع الحقائق، وكان مدرّكاً للمعايير الاجتماعية، لكنه كان يعاني من مشكلة تجعله عاجزاً عن اتخاذ قرارات. واتضح اعتلاله عندما عُرِضَ عليه تاريخان في الشهر اللاحق لموعد زيارته التالية، فلم يتمكن المريض من بلوغ قرار، وعضواً عن ذلك فكَرَّ في بدائل لا حصر لها:

لما يصل إلى نصف ساعة، أخذ المريض يعدد أسباباً ضد ولصالح كلا التاريخين: ارتباطات سابقة، أو القرب من ارتباطات أخرى، أو أحوال جوية محتملة، أو أي شيء تقريباً يمكن للمرء أن يفكر فيه بنحو منطقيٍّ بخصوص مجرد تاريخ.<sup>11</sup>

أعطى أحد مرضى داماسيو الآخرين اختباراً طُرِحَتْ فيه مشاكل اجتماعية مختلفة، وطُلب منه أن يقدم طرقاً ممكنة للإجابة على كل مشكلة. إضافة إلى نتائج هذه الإجابات، تمكّن المريض من اقتراح كثيرٍ من الإجابات الصحيحة، وتمكّن من التعرف على النتائج الممكنة لكل منها، لكنه أضاف: «في النهاية لا أزال لا أعرف ماذا أفعل!»<sup>12</sup>

كما يشرح داماسيو، فإن السبب وراء عدم تمكّن المريضين من بلوغ قرار، كان افتقارهم إلى العواطف بسبب إصابات بالمخ. كان كلاهما يستطيع التفكير بعقلانية، لكن لم يكن لديهما أساس عاطفي ليتخذا على أساسه القرار.

التفكير المنطقي وحده لا يكفي للوصول إلى قرارات، والعواطف ضرورية لتمييز الجيد من السيئ، والصواب من الخطأ. يذهب داماسيو إلى أن المنطق والعواطف يجب أن يعملوا معاً. حينها فقط يستطيع المرء إعداد الخطط المستقبلية التي ستحقق له أقصى استفادة من أجل البقاء، ومن يفتقرون إلى العواطف لا يتسنّى لهم التخطيط.

لم يكن دور العواطف حاضراً في المنهج التقليدي لاتخاذ القرار الاقتصادي؛ فعلى مستوى تقييم السعر، يُفترض أن يتحلّى الناس بالمنطق، ويتخذون القرارات بناءً على مصالحهم الخاصة وحدها، فهذا فعل عقلائي، والعقلانية في حد ذاتها معيار اجتماعي

للتبادل الاقتصادي. ننصح بأن «نحافظ على رباطة جأشنا» و«ألا ندع انفعالاتنا تسيطر علينا». لكن داماسيو يوضح أن اتصاف المرء بالعاطفية يمكن أحياناً أن يضر باتخاذ القرار، أما افتقاره للعاطفة فيمكن أن يكون مدمراً.

العواطف ضرورية من أجل تعلّم المعايير الاجتماعية، وكذلك اتباعها؛ فالمرضى الذين لا يمكنهم الانفعال في سن مبكرة لا يتعلمون المعايير الاجتماعية مطلقاً، ولما كانوا يفتقرون إلى أي قدرة على إصدار استجابة انفعالية عندما يعاقبون لانتهاكهم معياراً اجتماعياً، أو يُمتدحون لاتباعهم إياه، فإنهم لا يخزّنون أي ذكريات لما يشكّل المعيار. المرضى الذين يفقدون القدرة على الوصول إلى عواطفهم في مرحلة متقدمة من الحياة يعرفون المعايير الاجتماعية لكنهم لا يشعرون بوخز الضمير لاتباعها، ولا غرو أن هؤلاء المرضى معروف عنهم سرقة المحالّ والآخرين.<sup>13</sup>

تؤثّر العواطف كذلك على ما إذا كان المرء يطبّق المعايير الاجتماعية؛ لأن كل معيار يتصل بما يُعتقد أنه بمثابة بطاقة عاطفية، وتشير هذه البطاقات إلى أن اتباع المعيار الاجتماعي أمر له أهميته. ونتيجة هذه البطاقات، نشعر بأهمية ما إذا كان موقع أمازون يحصل مبالغ مختلفة من مختلف الأشخاص، ونعتقد أنه من الضروري أن تستخدم شركات المحمول خطوط كتابة كبيرة في إعلاناتها لتيسير قراءتها، ونرى أنه ينبغي أن نهتم بما إذا كانت أسعار شركات الطيران معقولة.

كما تشير البطاقات العاطفية إلى مقبولية أفعالٍ مختلفة: السرقة مذمومة، فرض السعر ذاته على الجميع محمود، استغلال الفقراء مذموم، وما إلى ذلك. وبناءً على هذه البطاقات العاطفية، يتكون لدى العملاء حدس بشأن السعر، فلا يستغرقون وقتاً للإجابة منطقياً على ما إذا كان السعر أو سياسة التسعير صحيحة أم خاطئة، عادلة أم جائرة. إنهم يدركون ذلك في لحظتها.

## موجز الفصل

تمثل العدالة الجانب العاطفي من صنع القرار الاقتصادي. إذا اعتبر المستهلك السعر جائراً على المستوى الشخصي، فسيشعر بضيق شديد، وسيكون لديه الدافع للبحث عن السبب، وسيتحقق ما إذا كان الظلم على المستوى الشخصي تبرره عدالة اجتماعية أم لا، فإن اكتشف أن السبب عادل اجتماعياً، فسيقرر إتمام عملية الشراء، أما إذا كان السبب جائراً على المستوى الاجتماعي، فسيزداد ضيقاً على ضيق، وستثور ثأثرته بشكل غير



معقول. وكالطفل الصغير مفرط الحس، سيقول لك دون تفكير: «أنت لست عادلاً وأنا أكرهك!»

### تعريفات

**العاطفة:** شعور قوي ينشأ ذاتياً لا معرفياً؛ أي من العواطف لا من العقل.

**مجموعة التركيز البحثية:** أسلوب من أساليب الأبحاث السوقية، وفيه يجري جمع ٦ إلى ١٠ مستهلكين معاً لمشاركة أفكارهم في وجود وسيط.

**معيار العقلانية:** القاعدة القائلة بأن القرارات الاقتصادية ينبغي أن تقوم على الاستدلال لا على العواطف، وتُعتبر المصلحة الذاتية هي الباعث الرئيسي.

**البطاقة الانفعالية:** ربط المشاعر المتكونة مثل «جيد» أو «سيئ» بالمعتقدات مثل المعايير الاجتماعية.



## الفصل السادس

# التوقعات

هذا سعر احتيالي!

صُدمت هذا الصباح! تعطلَّ سخَّان المياه عن العمل، وعلمت أن تركيب سخَّان جديد سيتكلف ٧٥٠ دولارًا. هذا ظلم! كنت أتوقع أن يتكلف سخان المياه حوالي ٢٥٠ دولارًا، أو ربما أكثر قليلاً بسبب التضخم، لكن ليس الثلاثة أمثال! ومع ذلك، كان يمكن أن يكون الوضع أسوأ، كان يمكن أن يطلب السباك أجره نقدًا مقدّمًا، كان يمكن أن يقول إنه لا يوجد لديه سوى سخَّان مياه واحد، وسيعرضه للمزايدة على العملاء الثلاثة الذين يريدونه؛ وبعد التركيب، كان يمكن أن يطلب ١٠٠ دولار إضافية مقابل توصيل السخَّان إلى المياه.

لكنه لم يفعل أيًّا مما سبق! فهو على الأقل اتبع المعايير الوصفية التي تُلمي النحو الذي يُنتظر من السباك أن يتصرف على أساسه. وهذا عادل! لكنه طالبني بأكثر مما كنت أتوقع دفعه. وهذا احتيال! لقد انتهك ما اعتبرته المعيار الوصفي لأسعار سخَّانات المياه، وما قام به خاطئ!

المعايير الوصفية للأسعار وممارسات التسعير هي توقعات مبنية على خبرة سابقة، وهذه التوقعات التسعيرية ليست مجرد تقدير عقلائي، بل رغبات انفعالية، فنحن نفضل الحصول على ما نتوقع الحصول عليه.

وتفضيل المرء حصوله على ما يتوقعه هو ما يطلق عليه ويليام صامويلسون وريتشارد زيكهاوزر «الانحياز للوضع الراهن»<sup>1</sup> ويوضحان أن الانحياز ناجم عن

معيار الوضع الراهن، الذي «يعزز ميل الفرد إلى الامتثال للمعايير الاجتماعية». <sup>2</sup> والبشر يفضلون استقرار الوضع الراهن.

يبدو أننا كبشر لدينا باعث داخلي ما نحو الاتساق؛ رغبةً في الحفاظ على الاستتباب الاجتماعي، فاستقرار الأسعار وممارسات التسعير تتيح لنا إعداد الخطط، وتمكننا من الشعور بالسيطرة، وهذا شعور طيب. تغيير الأسعار وممارسات التسعير هو «انحراف عن معيار ما أو حالة استقرار»، <sup>3</sup> وهذا شيء سيء.

هذا لا يعني أن توقعاتنا دقيقة. إن المعايير الوصفية ليست شروطاً محكمة، ولكن أفكار عامة يمكن أن تلتبس على الناس؛ فالمعيار السائد أن تترك بقشيشاً بالمطعم، فهذا هو النحو الذي تسير عليه الأمور، لكن النسبة المئوية متروكة دون تحديد، ودفع بقشيش لغير النُدل، ومقدار هذا البقشيش، مسائل غير موضحة.

تكون المعايير الوصفية في بعض الحالات أكثر من ملتبسة، بل تكون خاطئة تماماً. كان هامش الخطأ في توقعات المشاركين بمجموعة «السعر صحيح» من ١٩ في المائة إلى أكثر من ٥٠ في المائة، <sup>4</sup> وتتأثر توقعاتهم السعرية بمدى واقعية خبرة المستهلك بالمنتجات بالفئة المعنية (إذ تتوافر لديهم أفكار أدق بشأن سعر السلع التي اعتادوا شراءها). <sup>5</sup> إلا أن التوقعات تتأثر كثيراً بفعل الانحيازات.

ينتج أحد هذه الانحيازات عن التفاؤل، ويقول علماء النفس إننا نميل إلى التفكير في أن ثمة أشياء مهمة ستحدث حقاً، <sup>6</sup> فنحن نتوقع نتيجة إيجابية أكثر من توقعنا للنتيجة السلبية؛ ومن ثمّ لدينا توقعات متفائلة حيال السعر. وهذه التوقعات المتفائلة تتعلق بما يطلق عليه عالم النفس الاجتماعي ديفيد ميسيك وكيث سينتيس <sup>7</sup> الانحياز إلى العدالة التي تحقق المصلحة الذاتية، كما ذكرنا في الفصل الرابع.

يؤدي الانحياز للمصلحة الذاتية إلى توقع أسعار في صالحنا، ومن طبع البشر «الدمج بين ما هو العادل وما ينفع المرء». <sup>8</sup> ومن ثمّ عندما ندفع أقل مما يدفع الآخرون (ما يطلق عليه الباحثون الظلم المفيد)، <sup>9</sup> نقبل ذلك بوصفه عادلاً على المستوى الشخصي عن طيب نفس. إننا نعتبر التغيرات عادلة إذا كانت في صالحنا.

لنتأمل تسعير خدمات الهواتف المحمولة: المعيار القائم هو أن يشتري المستهلكون الهاتف ويدفعون شهرياً مقابل الخدمة، وغالباً ما تكون تكلفة الهاتف مشمولة في الخدمة. هذا هو المعيار الساري. عندما دخلت شركة فيرجين سوق الهواتف المحمولة في الولايات المتحدة، انتهكت هذا المعيار بشكل كامل، فبدلاً من بيع الهاتف كجزء من

الخدمة، باعت الخدمة مع الهاتف. لم يكن هذا هو المعيار القائم، لكن المستهلك استفاد منه وتقبله على الفور.

ونتيجة الانحياز للعدالة التي تحقق المصلحة الشخصية، ما نعتقد أنها معايير وصفية يتشاركها المجتمع عمومًا قد لا تكون في الواقع سوى معايير خصوصية؛ أي أفكارنا الخاصة عما نود أن يكون عليه السعر. مع ذلك، سواء كانت المعايير وصفية أو خصوصية، فإنها تعبر عن توقعات قوية، وعندما تُحَبَط هذه التوقعات، يشعر المرء أن المسألة جائرة على المستوى الشخصي.

### توقعات الممارسات التسعيرية

كثير من المعايير التي سُقِتها في الفصول السابقة هي معايير وصفية لممارسات التسعير. تحدد هذه المعايير ما يوفره البائعون بمقابل، وما يوفره دون مقابل، وما يشملونه في السعر وما يلحقونه بالسعر كإضافة. وتشير هذه المعايير كذلك إلى الكيفية التي تُحدّد بها الأسعار، سواء عن طريق المساومة أو المزايدة أو من جانب البائع أو من قبل الحكومة، وتطلعنا المعايير على من يُنتظر منه أن يدفع السعر.

مثال على ذلك الشخص المُنتظر منه أن يسدد الفاتورة بالمطعم. عندما بدأت العمل لأول مرة، تضايق العملاء الرجال من دفعي لفاتورة الحساب، ودائمًا ما كانت النادلات تعيد الباقي إلى أحد الرجال (ولا أنسى عندما وضع أحدهم الباقي في جيبه فعليًا!). من الواضح أن المعيار الوصفي في ذاك الحين كان أن يدفع الرجال بالمطاعم، رغم أن هذا الوضع قد تغيّر بمرور الزمن.

وبوجه عام، لكل مجالٍ معايير الوصفية التي تبين الكيفية التي ينبغي تحديد الأسعار بها. محل التنظيف بالبخار يفرض سعرًا حسب نوع الغرض المراد تنظيفه. وتفرض مطاعم البوفيه سعرًا ثابتًا أيًا كانت كمية الطعام التي تأكلها. تفرض البنوك رسمًا على معدل الفائدة. تضيف محطات الوقود تسعة أعشار السنت إلى السعر الذي تفرضه مقابل الجالون. تحاسب مكاتب المحاماة والمستشارين عملاءها بالساعة. في كل مجال من المجالات، تكون هذه المعايير الوصفية للتسعير، ولأنها مألوفة ومتوقعة، فهي عادلة.

في أغلب الحالات، تتبع الشركات هذه المعايير بشكل بديهي، فهي تعرف قواعد اللعبة وتلعب وفقًا لها، لكن إحدى الصعوبات المستمرة هي المعيار الوصفي لما هو

## خطأ في السعر

مشمول في السعر؛ أي ما يُعرف بحزمة السعر. في كثير من الأحيان، ينفك رباط ما كان يوماً حزمًا تقليدية؛ الأمر الذي يطرح شكوكًا بشأن العدالة.

المعيار القائم هو أن انتظار السيارة يدخل في حزمة تكلفة البقالة، لكن بعض المتاجر في الحضر تشرع في تحصيل رسوم إضافية على انتظار السيارات، على غير العملاء على الأقل. كذلك ثمة معيار سائد متمثل في تقديم شركات الطيران خدمة الطعام على رحلاتها التي تستمر أكثر من أربع ساعات، لكن الآن يتزايد عدد شركات الطيران التي بدأت تفرض رسومًا إضافية على تقديم الطعام، ويوجد اقتراح بأن تبدأ شركات الطيران في فرض رسوم على استخدام دورات المياه.

بعض الفنادق الآن تفرض رسومًا إضافية مقابل الخدمة والنظافة، وبعض المحالّ تفرض «رسم إعادة تشوين» للبضاعة المرتجعة، وبعض الصحف الآن تحصل مصاريف مقابل إعلانات الوفيات، وتضيف شركات خدمات التوصيل وشركات الطيران الآن أجرة إضافية مقابل الوقود. تحصل البنوك مقابل عمليات السحب على المكشوف واستخدام ماكينات الصرف الآلي، وتحصل شركات الهواتف الآن مقابل استخدام خدمة الدليل. تفرض الطائرات رسمًا على الحمولة الزائدة وعلى التذاكر المشتراة من مكاتبها بالمطارات. يفرض بائعو تذاكر السينما رسمًا مقابل إجراء البيع.

تنتهك هذه المصاريف الإضافية ما جرى التعارف عليه كمعايير وصفية لممارسات التسعير، وهي غير متوقعة؛ ومن ثمّ فإنها جائرة على المستوى الشخصي.

لتجنب الاتهامات بالظلم، يحاول التجار خلق توقعات واقعية، ويضع بائعو التجزئة بطاقات الأسعار على الملابس. تُبَيّن المطاعم الأسعار في قوائمها، والأطباء والمحامون يوضحون أتعابهم مقدمًا، وتضع محالّ البقالة الأسعار على الأرفف، وتدرج شركات السياحة ما هو مشمول تحديدًا في السعر. ويقدم السبّاكون — حتى ذاك السبّاك الذي طلب مني ٧٥٠ دولارًا مقابل سخّان المياه الجديد — تقديرات سابقة لخدماتهم.

إن المعيار هو أن الأسعار المعلنة وتقديراتها التي يحددها البائعون ستُحترم. يستاء العملاء عندما يكتشفون أن قطعة ملابس معروضة بركن الأوكازيون لا تسري عليها أسعار الأوكازيون. يشتكي مالكو المنازل عندما يطلب العمال مبلغًا أكبر مما قدّروا. ويقاضي العملاء تجار التجزئة عندما لا تضاهي الأسعار على أجهزة المسح الأسعار المعروضة. فمثلًا سلسلة محالّ البقالة ألبرتسون غُرّمت ١,٨٥ مليون دولار بسبب الزيادات التي تضيفها أجهزة المسح.<sup>10</sup>

في المقابل، يمكن قبول سعرٍ أعلى واعتباره عادلاً، عندما يكون معروضاً. ظهرت هذه النتيجة في دراسة أُجريت على أسعار محالّ البقالة.<sup>11</sup> وفي هذه الحالة، أظهرت أجهزة المسح سعراً أقل من المعروض على الرف. ورغم أن السعر المعروض الأعلى كان جائزاً على المستوى الشخصي، فإن ٧٥ في المائة من المشاركين قبلوا السعر الأعلى لأنه كان معروضاً.

## توقعات الأسعار

يلقى السعر المتوقع قبولاً واسعاً بوصفه «سعر عادل».<sup>12</sup> وحسبما خلصت مجموعة من الباحثين: «في أغلب الأحوال، السعر الذي نحدده كسعرٍ متوقع ينبغي أن يتفق والسعر العادل»،<sup>13</sup> ومن ثمّ فأى زيادة حادة في السعر تكون جائرة.

تناولت الصحف في عناوينها الرئيسية الزيادة الحادة البالغة ٦٧ في المائة في رسم دخول متحف الفن الحديث في نيويورك بعد إعادة افتتاحه ووصفتها بالصدمة.<sup>14</sup> كما أفادت قناة إيه بي سي نيوز الإخبارية أن زيادة قدرها ٩٤ في المائة في أسعار الوقود أدت إلى شعور المستهلكين بالاستياء.<sup>15</sup> ساد هرج ومرج عندما رفعت مختبرات ميلان سعر العقار المضاد للاكتئاب الذي تنتجه من ١١,٣٦ دولاراً إلى ٣٧٧ دولاراً لزجاجة تحوي ٥٠٠ قرص، وفي النهاية، رفع المتضررون شكوى إلى لجنة التجارة الفيدرالية.<sup>16</sup>

إن مجرد تغيير السعر بمعدل مُبالغ فيه تصرّف جائر في حد ذاته لأنه غير متوقع. أبدى أحد الاستشاريين قلقه من تذبذب الأسعار قائلاً: «عندما بحثنا مؤخراً عن تكلفة إيجار السيارة من شركة إنتربرايز من أجل رحلة ربيعية إلى لوس أنجلوس، كانت التكلفة تتأرجح تأرجحاً كبيراً؛ فبعد ساعتين من تفقُّدنا الموقع الإلكتروني للشركة أول مرة، انخفض الإيجار اليومي للسيارة الكبيرة حوالي ٨ دولارات. وعلى مدار الأسبوع اللاحق استمر الإيجار في التذبذب، من ٣٢ دولاراً كحد أدنى إلى ٧٣ دولاراً كحد أقصى».<sup>17</sup>

مر أحد الكُتّاب بجريدة لوس أنجلوس تايمز بتجربة مشابهة من تذبذب الأسعار عند شرائه من موقع أمازون عبر الإنترنت.<sup>18</sup> قرر أن يشتري كتاب طهي جديداً، فاتجه إلى موقع أمازون، ووضع الكتاب في عربة التسوق الإلكترونية؛ لكن جدّ ما شتّت انتباهه عن إتمام الشراء، ولم يعد لإتمام العملية حتى اليوم التالي. ظهرت نافذة منبثقة تخبره أن السعر زاد ٠,٥١ دولار، من ١١,٠٢ دولاراً إلى ١١,٥٣ دولاراً. حداه الفضول إزاء ما حدث، فملاً عربة التسوق بطلبات الكتب وتركها لعدة أيام، وعندما عاود تفقُّدها،

## خطأ في السعر

اكتشف ارتفاع أسعار ٩ كتب أمريكية وانخفاض سعر ٣ كتب، واكتشف فيما بعد أن ثمة كتاباً ارتفع ثمنه من ٢٢٥ دولارًا إلى ٣٠٠ دولار بين ليلة وضحاها، وهذا جائر! وتقديرًا من جانب البائعين لتفضيل المشتريين للوضع الراهن، لا يغيّر البائعون من أسعارهم بنفس وقع تغيّر تكاليفهم.<sup>19</sup> يقول التنفيذيون إن تغيير الأسعار بوقع مبالغ في سرعته ستكون نتيجته الوحيدة إثارة عداوة العملاء.<sup>20</sup> ثمة استراتيجية بديلة تتمثل في الحفاظ على استقرار السعر لكن اختزال المنتج، وهذا ما يطلق عليه «تسعير الحلوى» تيمناً بشركات الحلوى التي حافظت على سعر قالب الحلوى عند ٠,٠٥ دولار، لكنها خفّضت من مقدار الشوكولاتة. وعندما استوعب المستهلكون هذه الاختزالات في المنتج، غضبوا لأنهم تعرضوا للخداع.

بالإضافة إلى التقلبات غير المتوقعة في الأسعار، فأى إضافة غير متوقعة تُعتبر أيضًا جائزة؛ كالتكاليف المفاجئة مقابل توصيل الأثاث، والنفقات الإضافية غير المتوقعة الملحقة بفاتورة الهاتف، والضرائب المباغثة. في ولاية ديلاوير؛ حيث لا تُفرض ضريبة مبيعات، على المستهلكين دفع ضريبة «إيجارية» غير متوقعة عند استعارة مشغّل أقراص دي في دي، وهذا جائر!

حتى المصاريف الإضافية القليلة تكون مثيرة للضيق عندما لا يتوقعها المرء. انتابني الضيق عندما حوت فاتورة فندق على الطريق السريع رسمًا بدولارين مقابل الخزينة الإلكترونية التي لم أستعملها، وعندما أعدت السيارة المستأجرة دفعت ٦ دولارات مقابل كل جالون من الوقود ملء خزائنها، وعندما تقدمت لفصل دراسي يتكلف ٢٨٠ دولارًا دفعت ٢٥ دولارًا إضافية في نفقات مختلفة.

وفي المقابل، سيتقبّل المرء الرسم الباهظ ويعتبره عادلًا إذا كان متوقعًا. خلصت دراسة أجرتها شركة باسيفيك جاس أند إليكتريك كومباني، إلى أن اختيار العملاء الجاري هو أفضل متنبئ بجدول الخدمات الذي سيختارونه. حتى عندما يمكن للعملاء الحصول على أسعار أرخص، فإنهم يفضلون جدول تسعير الكهرباء الذي سبق أن اشتركوا فيه،<sup>21</sup> فحتى عندما يكون السعر مرتفعًا، يفضل المستهلك السعر الذي يتوقعه.

## الأسعار المرجعية

يستدعي الأكاديميون الذين يدرسون عدالة الأسعار فكرة «السعر المرجعي»، وحسبما خلص أحد الباحثين: «أهم عامل في تحديد س \* (السعر المرجعي) هو العدالة»<sup>22</sup>.



السعر المرجعي هو مقياس يُحكم على أساسه إذا كان السعر رخيصاً أو باهظاً. وهو مطابق للمعيار الوصفي للسعر، عدا أن المعيار الوصفي يضم محتوى عاطفياً بينما السعر المرجعي يكون نتاج عملية حسابية معرفية مدروسة. ورغم الاختلاف بينهما، فالأبحاث المجراة على الأسعار المرجعية تتصل مباشرةً بالمعايير الوصفية للأسعار.

يشرح الأكاديميون نشوء الأسعار المرجعية بالرجوع إلى قانون فيبر فشسر الذي يعود إلى القرن التاسع عشر. ينطبق هذا القانون على كيفية تأثير مثيرات كالضوضاء أو الرائحة على الحواس، وتقوم الفكرة على أن متوسط جميع المثيرات التي اختبرها المرء من قبل تكون بمثابة نقطة مرجعية يقارن بها حدة المثير الجديد.

على سبيل المثال: إذا عاش أحدهم في سكون الصحراء، ستبدو له أصوات الطيور والصرصر ضوضائية، لكن إذا عاش وسط صخب مانهاتن، ستبدو له أصوات المزرعة ذاتها رقيقة على نحو يبعث على السعادة. وبعد المعيشة بالمزرعة لفترة من الزمن، سيجد قاطنو المدينة السابقون مانهاتن وقد أصبحت صاخبة؛ والسبب هو أن المثيرات الجديدة تندمج في المعلومات السابقة فتتغير النقطة المرجعية.

بناءً على قانون فيبر فشسر، درس الباحثون في العقود الأخيرة من القرن العشرين كيفية نشوء الأسعار المرجعية، فذهبوا إلى أن الأشخاص يحسبون متوسطاً لكل الأسعار التي خبروها من قبل، فعندما يُعرض على المستهلك سعر جديد، فإنه يدمجه مع الأسعار السابقة، ويحولها لمتوسط لتكوين سعرٍ مرجعيٍّ جديد، وهو ما يكون حينها بمثابة مقياس للحكم على الأسعار المستقبلية.

تعددت طرق الباحثين لحساب متوسط السعر المرجعي، فبعضهم اقترح أنه متوسط متغيرٍ ما للأسعار الماضية.<sup>23</sup> وقال بعض آخر إنه المتوسط المرجح للأسعار السابقة لعلامة تجارية بعينها فحسب.<sup>24</sup> بينما اقترح آخرون حسابات أكثر تعقيداً، مثل المتوسط المرجح المتضائل أُسبياً للأسعار السابقة كافة، بحيث تكتسب الأسعار الأقرب زمناً ثقلاً أكبر.<sup>25</sup> كل هذه الوسائل لتحديد السعر المرجعي تؤدي وظيفتها لدرجة ما، لكنها كافة تواجه مشكلة مشتركة، وهي أنها لا تتمتع إلا بفكرة غامضة عن الأسعار الفعلية.

كما حدث مع المشاركين المخطئين في مجموعة «السعر صحيح»؛ فالدراسات المتكررة التي أُجريت على الأسعار بمحال البقالة في كلٍّ من الولايات المتحدة وغيرها، تشير إلى أن ٥٠ في المائة فحسب من الناس يعرفون السعر الفعلي للسلعة التي يشترونها، حتى وهم يتناولونها من الرف.<sup>26</sup> ويشير هذا بدوره إلى أن السعر المرجعي، مثله مثل المعيار

## خطأ في السعر

الوصفي، تقدير تقريبي؛ فهو عبارة عن نطاق لا نقطة محددة،<sup>27</sup> ولدى المستهلكين فكرة نسبية عما إذا كان السعر رخيصاً أو باهظاً لا فكرة دقيقة عن ماهية السعر بالتحديد.<sup>28</sup>

ومع ذلك؛ ففي بعض الحالات، يخلق تجار التجزئة أسعارًا مرجعية معيَّنة من خلال دعايتهم. يصبح السعر المرجعي في هذه الحالات توقعًا محددًا، يشعر المستهلك بأحقيته في الحصول عليه، فهذا هو المعيار الكائن.

ونتيجةً لذلك يكون رد فعل المستهلك حادًا عندما يستخدم تجار التجزئة الاحتيال في استقطاب العميل، وهذا ما يحدث عندما يعرض التجار سلعة منخفضة الثمن لجذب العميل، لكن عندما يدخل العميل المتجر يقول له التاجر إن السلعة لم تعد متاحة، ويكون خيار العميل الوحيد حينها هو نسخة أعلى من المنتج نفسه. هذا جائر ومخالف للقانون. سيكون الخيار الأكثر إنصافًا أن توفّر المتاجر «كوبونات خصم»، فإن نفذت السلع المتضمنة في الأوكازيون، يحصل العميل على إيصال بالحصول على المنتج بسعر الأوكازيون في تاريخ لاحق.

يحاول بعض تجار التجزئة معدومو الأخلاق، استغلال العملاء بخلق سعر مرجعي مزيف، فيعلنون أن سعر منتج من المنتجات «كان ٧٩ دولارًا أما الآن فهو ٥٩ دولارًا فقط». مثل هذه المقارنة تجعل السعر ٥٩ دولارًا يبدو أدنى من عرض السعر ٥٩ دولارًا بدون عرض. وقد أكّد الباحثون أن تأثير هذا الأسلوب يقع حتى عندما تكون المقارنة غير واقعية؛ فجملة «كان السعر ٢٠٠ دولار والآن ٥٩ دولارًا فقط» تجعل السعر يبدو أرخص رغم أنها غير معقولة.<sup>29</sup>

بالطبع توجد قوانين لمكافحة الأسعار المرجعية الدعائية غير الواقعية، فيجب أن تُباع سلعة من السلع مقابل سعر أعلى منتظم «لفترة زمنية واقعية بصورة معقولة» قبل أن يعلن المتجر أنه السعر «قبل الخصم»،<sup>30</sup> لكن وجود القانون لا يعني أن جميع المتاجر تخضع له.

فعلى سبيل المثال: جرى تحقيق في تخفيضات أحد المتاجر في فلوريدا على الأمتعة والحشايا؛ وذلك بسبب أن «السعر الأصلي لم يكن له أي مدلول على الإطلاق؛ فالمتجر لم يبيع السلعة قط بهذا السعر»<sup>31</sup> واكتشفت المحققون في متجر آخر أن ٩٧ في المائة من السلع المنزلية بيعت بأسعار الأوكازيون؛ فقط ٣ في المائة من المبيعات كانت بالسعر الذي يُفترض أنه «السعر الأصلي».<sup>32</sup>

## موجز الفصل

السعر العادل أو ممارسة التسعير العادلة على المستوى الشخصي هي التي تستوفي توقعات المعايير الوصفية، إلا أن السعر الذي يرتفع بوضوح عن المتوقع، أو ممارسة التسعير المختلفة عن المنتظر إلى حدّ فارق، يتسبب في مفاجأة غير مرغوبة، فهذا جائر على المستوى الشخصي!

في حالة سخان المياه، لا زلت أرى السعر احتياليًا، إلا أنني شعرت أنني مكتوفة اليدين؛ كنت أريد الحصول على حمام ساخن ولم أُرِد مياهاً في القبو، فاضطرت لدفع السعر، لكن انتابني شعور سيئ لأنني شعرت بالظلم، وأنا مقتنعة بأن السعر جائر. خامرني شعور بأن السباك يستغل موقعي، وهذا جائر على المستوى الاجتماعي، وهو موضوع الفصل القادم.

### تعريفات

**انحياز الوضع الراهن:** الميل إلى تفضيل الموقف الجاري الذي عليه الأمور.

**الاستتباب الاجتماعي:** حالة من التوازن الاجتماعي؛ الوضع الراهن.

**التفاوت المفيد:** حصول المرء على أكثر مما يقدّم في عملية مقايضة. حصول طرف على أكثر مما يحصل عليه الطرف الآخر في عملية المبادلة أو أكثر مما يحصل عليه الآخرون.

**حزمة السعر:** عندما يجري تضمين أكثر من سلعة أو خدمة في السعر، على سبيل المثال: تضمين الإطارات في سعر السيارة.

**تسعير الحلوى:** زيادة الأرباح عن طريق تقليص حجم المنتج لا زيادة سعره.

**السعر المرجعي:** المقياس الذي يُحكم من خلاله على ما إذا كان السعر رخيصًا أم باهظًا، عادلاً أم جائرًا، بناءً على الخبرة والمعلومات السابقة في البيئة.

**المتوسط المتحرك:** متوسط يعتمد على عدد معين من الأحداث الماضية بمرور الزمن؛ مثل إيجاد متوسط الثلاثة أشهر الماضية في نهاية كل شهر.

**الاحتيال في استقطاب العميل:** أسلوب غير قانوني حيث يروّج المتجر لسعر منخفض لاجتذاب العميل، لكنه يكتشف نفاذ السلعة، ويكون البديل أغلى سعرًا.



## الفصل السابع

# النتائج

ينبغي أن تحصل على ما يكافئ ما تدفع!

عندما وصفت هيلاري رودهام كلينتون مبلغ ١,٧ مليون دولار بأنه «ثمن عادل» مقابل منزلها الجديد، كانت حينها تشير إلى عدالة الحصول على ما يكافئ ما تدفعه.<sup>1</sup> مقابل مبلغ ١,٧ مليون دولار، حصلت على منزل مبني منذ مائة عام على الطراز الكولونيالي الهولندي على مساحة ٤٨٣ متراً مربعاً، ويضم ٧ حجرات نوم، ويقع على بعد حوالي ٣٥ ميلاً من مدينة نيويورك. كان مبلغ ١,٧ مليون دولار عادلاً لأن المقابل كان منصفاً؛ فما حصلت عليه كافاً ما دفعته.

وعندما كتب مراسل صحيفة «مونترى هيرالد» أنه «فيما مضى كانت تُطبَّق قاعدة «أول القادمين أول المخدمين» على رواد الحفلات الموسيقية في حصولهم على التذاكر، فيتمتع الجميع بفرصة عادلة للحصول على التذاكر بسعر ثابت»،<sup>2</sup> كان يقصد بذلك العدالة التي يكتنفها فعل دفع الجميع للمبلغ ذاته. وكان هذا عادلاً بسبب الإنصاف؛ فالجميع أُتيحت لهم فرص متكافئة للحصول على التذاكر بالسعر نفسه.

عندما انشغل البرلمانون الإنجليز بمسألة أن تكون كلفة العون القانوني «عادلة للمستضعفين»،<sup>3</sup> كانوا يفكرون في توفير امتيازات سعرية خاصة للفقراء. من العادل ضبط السعر ليلائم الفقراء، فللمحرومين الحق في الحصول على السلع الضرورية ليقيموا أودهم حتى إن لم يكن بمقدورهم شراؤها.

## خطأ في السعر

جدول ٧-١: الأسعار العادلة شخصياً مقابل الأسعار العادلة اجتماعياً.

الأسعار العادلة على المستوى الشخصي	الأسعار العادلة على المستوى الاجتماعي
كيف يعي المرء أن السعر عادل له شخصياً؟	كيف يحكم المرء على أن السعر عادل للمجتمع عموماً؟
التقيد بالمعايير الوصفية للأسعار وممارسات التسعير:	التقيد بالمعايير الوصفية للأسعار وممارسات التسعير:
• أن يكون السعر مكافئاً للسعر المتوقع أو أقل منه.	• الإنصاف: أن يعكس السعر قيمة المنتج.
• أن يتفق السعر وممارسات التسعير المتوقعة.	• العدالة: أن يكون السعر متساوياً للجميع.
	• الحاجة: أن يُعدّل السعر لصالح الأفراد الأقل دخلاً.

ما قصده كلُّ من هيلاري والصحافي والبرلمانيين، أن نتيجة السعر تكون عادلةً اجتماعياً إذا كان المقابل منصفاً، والنتيجة متكافئةً بالنسبة للجميع، لكن ينبغي أن يُعدّل السعر من أجل الفقراء؛ فالإنصاف والتكافؤ والحاجة هي المعايير التقادمية الثلاثة للعدالة التوزيعية،<sup>4</sup> التي هي أساس الحكم على العدالة الاجتماعية للنتائج. رغم أن العلماء الاجتماعيين حددوا نظرياً معايير هذه النتائج، فقد ثبت عملياً أنها المقاييس نفسها التي يستخدمها الجميع عند تقييم العدالة.<sup>5</sup>

تقوم العدالة الاجتماعية للنتائج على السعر الذي يراه المجتمع عموماً «عادلاً»، أي العادل اجتماعياً، في مقابل السعر أو الممارسة التسعيرية التي يتوقعها الأفراد. (انظر الجدول ٧-١ للمقارنة بين عدالة الأسعار الشخصية والاجتماعية.)

بافتراض أن العملاء يريدون بالفعل منتجاً من المنتجات، فإذا كان السعر جائراً على المستوى الشخصي يبدأ قلقهم بشأن العدالة الاجتماعية، فحينها يسأل الناس أنفسهم إذا كان السعر مبرراً.

عندما يكون السعر جائراً على المستوى الشخصي، سيكون من المفيد حينها إعطاء العميل سبباً وجيهاً لذلك.<sup>6</sup> إذا كان بوسع الشركة تقديم تفسير، سيقبل الناس بسعر

## النتائج

جاءت على المستوى الشخصي بوصفه عادلاً اجتماعياً؛ وعليه، نصح الباحثون الشركات بأنها ينبغي أن تعطي دوماً سبباً، لا سيما للإجراءات السلبية مثل زيادة السعر،<sup>7</sup> لكن يجب أن يكون السبب وجيهاً. «قد يُعتَبَر التبرير غير الوافي أكثر جوراً من عدم تقديم سبب على الإطلاق»<sup>8</sup>

السبب الوجيه قد يكون عذراً أو تبريراً، والعذر الوجيه هو الذي يوضح أنه لم تُنَح أي نتيجة أخرى.<sup>9</sup> «لم يكن أمامنا سوى هذا الخيار؛ كانت أيدينا مغلولة.» والتبرير الشرعي هو ذلك الذي يتحلّى بالمقبولية الاجتماعية. في دراسة تناولت الاستجابة لطلبات التقدم أدواراً في طابور منتظر، كانت المحصلة أن «الامتثال لطلب التقدم يزيد عندما يصحب الطلب تبرير مقبول اجتماعياً»<sup>10</sup> كي يكون التبرير مشروعاً، يجب أن يتفق الإجراء المتخذ والمعايير الاجتماعية.<sup>11</sup> وفي حالة نتائج السعر، كما هو الحال مع النتائج عموماً، فإن المعايير هي الإنصاف والعدالة والحاجة.

## معيار الإنصاف

حسب معيار الإنصاف الاجتماعي، ينبغي أن يتفق السعر و«قيمة» المنتج. كما هو واضح لن تُجري عملية الشراء إن لم تر أنك تحصل على ما يستحق ما تدفع، لكن إلى جانب المعيار الاجتماعي، ثمة عنصر انفعالي: ينبغي لك أن تحصل على مقابل لما تدفع، فهذا ما يُعتبر عادلاً!

لكن كيف لنا أن نقرر قيمة شيء من الأشياء؟

إن تحديد القيمة مسألة عسيرة؛ لأن أحكام الناس على القيمة متقلبة وعرضة للانحياز بسهولة، ويتضح تقلب الأحكام المصدرة على القيمة في سلسلة من الدراسات بالغة الإثارة للاهتمام، أجراها ثلاثة باحثين يسدون الفجوة بين فروع الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع، وهم: دان آريالي، وجورج لوينستين، ودرازن بريليك.<sup>12</sup>

عرض هؤلاء الباحثون على الأفراد الخاضعين للدراسة مجموعة من المنتجات، وسألوهم أولاً إن كانوا سيشترون المنتجات مقابل سعر حُدِد اعتبارياً؛ إذ استخدموا آخر عديدين من رقم الضمان الاجتماعي الخاص بكل شخص من الخاضعين للدراسة، أيًا كان هذان العددان، ثم سألهم الباحثون عن أقصى سعر سيدفعونه مقابل كل منتج.

عندما عُرض عليهم سعر بيع مرتفع في البداية، قال أفراد الدراسة إنهم سيدفعون ما يقارب ضعف ما سيدفعه مَنْ عُرض عليهم سعر بيع منخفض في البداية. تأثر تقييم

الأفراد بشكل واضح لقيمة المنتج بالسعر الأول الذي طُرح عليهم، حتى إذا كان السعر الأول عشوائياً.

وفي دراسة لاحقة، أظهر الباحثون أنه يمكن تغيير تفكير الناس تماماً إلى الرأي المقابل، فمن التفكير في أنه ينبغي لهم الدفع مقابل شيءٍ، إلى التفكير أنه ينبغي لهم الحصول على مقابلٍ إزاءه؛ حيث سأل الباحثون مجموعة من الأفراد الخاضعين للدراسة: إن كان كلُّ منهم سيدفع ١٠ دولارات كي يقرأ أحدهم له مجموعة والت ويطمان الشعرية «أوراق العشب» لمدة ١٠ دقائق، ثم سأل الباحثون مجموعة أخرى إن كانوا سيستمعون إلى قراءة شعرية لمدة ١٠ دقائق إن حصل كل فرد منهم على ١٠ دولارات. بعد ذلك، سأل الباحثون كلتا المجموعتين أن تحدد سعراً لقراءة أقصر تستمر لثلاث دقائق.

تأثرت إجابات كلتا المجموعتين بما إذا كانت قد سُئلت في البداية عن مقدار ما ستدفع مقابل القراءة أو مقدار ما ستطلب مقابلها. المجموعة التي طُلب منها في البداية أن تدفع، لم تقترح سوى أسعار أقل؛ لأن القراءة ستستغرق ٣ دقائق فحسب لا ١٠. أما المجموعة التي سُئلت عن المبلغ الذي ستحصل عليه مقابل القراءة لها، فاقترحت أسعاراً أقل مقابل وقت القراءة الأقل. وهكذا، فحتى القيمة الموجبة أو السالبة للسلعة تعتمد على الطريقة التي صيغ بها السؤال، فما يُدفع المال مقابله في بعض المواقف يمكن الحصول على مال مقابله في مواقف أخرى.

وكما يوضح الباحثون، هذا بالضبط ما فعله توم سوير (شخصية في رواية «مغامرات توم سوير» للأديب مارك توين) عندما استمال الفتية إلى دفع نقود مقابل أن يَطلُّوا السور الذي عهدت إليه الخالة بولي بطلائه. ويتجسد مثال آخر في اعتياد أعضاء المجالس الاستشارية بالجامعات الأمريكية على التبرع للكليات التي تخرجوا فيها؛ لكن في بلدان أخرى، على الجامعات أن تدفع للخريجين للعمل لديها. في بلدة في نيوزيلندا تطل على البحر قمت بزيارتها، يحصل ساعي البريد على مبلغ مقابل خدمة توصيل البريد إلى المناطق الريفية، لكنه كان يحصلُ بمبالغ من السياح مقابل توصيلهم في طريقه بعربته. لا تتسم الأحكام المصدرة على القيمة بالتقلب فحسب، بل بالتفاوت أيضاً. فكما يجري المثل: «الناس فيما يعشقون مذاهب»، كذلك القيمة في ذهن المستهلك، وهذا يصعب من تحديد العدالة بناءً على تكافؤ المقابل، فمن يعطون قيمة كبيرة للمنتج سيجدون السعر عادلاً، أما من يولونه قيمة أقل فسيجدون نفس السعر جائراً.

أتذكّر عندما كنت أعيش في جبال كولورادو، واضطرت لشراء سيارة؛ فالعواصف الثلجية هناك يمكن أن تكون مروّعة. عندما توجهت إلى تاجر السيارات وشاهدت شاشة



## النتائج

خفيفة مفتوحة رباعية الدفع ذات عجلات ضخمة، لم أتمالك نفسي من الإعجاب بها، وأدركت أن تلك الإطارات ستسير بالشاحنة عبر أي عاصفة. كنت على استعداد لدفع أي مبلغ مقابل الحصول على هذه الشاحنة؛ فقد كانت قيمتها لي أكبر بكثير من قيمتها لدى شخص يعيش في ميامي، فهل كان من العدل أن أدفع زيادة على ثمنها؟ بالتأكيد!

تتأثر كذلك تقديرات القيمة بالمعايير الاجتماعية التي تحكم الثقافة السائدة. في الاتحاد السوفييتي المتفكك، كانت أتعاب الطبيب أقل من أتعاب السباك؛ قيل لي إن السبب أن الأطباء كانوا يفعلون ما يريدون فعله أما السباكين فلا! في تلك الثقافة كان المعيار الاجتماعي يقضي بأن يحصل السباكون على أتعاب أعلى.

تنال الخدمات في ألمانيا عمومًا قيمة أعلى منها في الولايات المتحدة. عندما كنت أعيش في ألمانيا، دُهِشت من التكلفة المرتفعة لتصفيف الشعر والتنظيف الجاف ومعالجة الصور؛ فالعمال في الثقافة الألمانية يتمتعون بتقدير كبير.

وكذا تتأثر حسابات القيمة بمختلف العوامل المستخدمة كأساس للحساب. والفنادق مثال دالٌّ على ذلك: تعتقد سلسلة فنادق «موتيل ٦» على الطرق السريعة أنه من العادل تحصيل مبلغ من الشخصين النازلين بغرفة واحدة يزيد على المبلغ المحصّل من فرد واحد؛ لأن نزيلي الفندق يحصلان على ضعف المنافع التي يحصل عليها النزيل المنفرد. يرى أحد الفنادق التي أقمت فيها على شاطئ البحر أنه من العادل أن يدفع النزلاء أكثر مقابل الإقامة في حجرات تطل على المحيط. في ألمانيا، يظن أحد ملاك الفنادق المبتكرين أنه من العادل تحصيل مبالغ أكبر من ممثلي الأجسام لأنهم يشغلون حيزًا أكبر، وجعل أساس تسعير حجرات فندقه وزن العميل: ٠,٦٤ دولار للكيلو جرام (٢,٢ رطل).<sup>13</sup>

يتجسد مثال آخر في اختلاف أسس تحديد القيمة في كيفية تحديد الأطباء اليوم أتعابهم مقارنةً بالكيفية التي كان أحد أسلافي — وكان طبيبًا في أولد سالم — يحددها بها. كان المرضى في مطلع القرن التاسع عشر لا يدفعون للطبيب أتعابه إلا إذا شفاهم. كانت القيمة معتمدة على نجاة المريض، فإذا قضى المريض نحبه — كما حدث لبعض من مرضى سَلْفِي جرّاء علاجاته البدائية — لا يضطر ورثته إلى دفع مقابل العلاج.

أما اليوم، فعلى المرضى بعبادة طبيبي دفع أتعاب حتى إن فوّتوا ميعاد الطبيب أو تأخروا في الاتصال للاعتذار؛ فالقيمة معتمدة على وقت طبيبي.

إلى جانب النظر إلى الإنصاف باعتباره مكافئًا للقيمة والسعر، يمكن أيضًا النظر إليه كمقارنة بين مدخلات ومخرجات المشتري في مقابل مدخلات ومخرجات البائع.

ولكي يأخذ المشتري هذه المقارنة بعين الاعتبار لا أكثر، ينبغي له أن ينشغل قليلاً بمصلحة البائع، ولا عجب أن الأبحاث تشير إلى أن هذا لا ينطبق على المعاملة بين التاجر والمستهلك.<sup>14</sup>

المشترون في سوق اليوم هم السادة. إنهم يطلبون نتائج أفضل مما يحصل البائعون عليه.<sup>15</sup> يعتقد المشترون أن «النتائج التي يخرج بها البائعون لا تمتُّ بصلّة إلى العدالة»،<sup>16</sup> فيبدو أن مسألة الإنصاف بين البائع والمشتري ليست ذات بال، طالما يحصل المشتري على أكثر مما يدفع مقابلها، فلا تصبح هذه المسألة شغلاً شاغلاً إلا عندما يقل ما يحصل عليه المشتري — كما هو الحال مع شركات المنتجات النفطية — حيث يصبح التعادل مع البائع مشكلة. في أغلب الحالات يُبدي المشترون انحيازاً للمصلحة الذاتية، ويظنون أنه من العادل أن يحصلوا على قدر ما يحصل عليه البائع، أو يُفضلون الحصول على أكثر منه، فهذا يُعتبر منصفاً.

ثمة مثال آخر على مؤسسة بذلت جهداً كي تكون منصفة، يتمثل في حالة جامعة كولورادو في بولدر. تحصّل الجامعة مبالغ مختلفة مقابل تصاريح ركن السيارات، حسب المسافة التي يضطر عضو هيئة التدريس إلى قطعها سيراً، من باحة الانتظار إلى مكتبه. لباحة الانتظار قيمة أعلى لدى من يقطعون مسافة سير أقصر؛ ومن ثمّ فمن المنصف تغريمهم رسوماً أعلى.

وفي مثال آخر على الإنصاف: لا تكتفي شركة جيت بلو بتنوع الأسعار وحدها بل المنتج أيضاً. تتيح الشركة للركاب في مؤخرة الطائرة مساحة أكبر للقدمين عن التي يحصل عليها ركاب المقدمة، ومنطق الشركة هو أن هذا لتعويض سرعة الخدمة التي يحصل عليها ركاب المقدمة، وسرعة خروجهم من الطائرة. وهكذا تظل المقايضة منصفة.

## معيّار التكافؤ

إذا كانت المقايضة منصفة، فإنها تُعتبر عادلة طالما أنها تستوفي معيار التكافؤ.<sup>17</sup> يقوم هذا المعيار الاجتماعي على الاعتقاد الأمريكي القائل بأن «جميع البشر سواسية»، وينبغي لهم أن يُعاملوا بمساواة، وينبغي لهم جميعاً أن يدفعوا السعر نفسه.

التكافؤ أساس فكرة الفيلسوف جون رولز عن العدالة التي تتحقق عندما تُوزع الحصص خلف «ستار من الجهالة»،<sup>18</sup> وفكرته هي أنه إن لم نعلم المركز الذي سنناله في المجتمع في المستقبل، فسنوزّع كل السلع بالتساوي. التكافؤ هو أيضاً أساس فكرة عالم

## النتائج

الاقتصاد هال فريان «التوزيع المنزّه عن الحسد»؛ حيث إن التوزيع العادل هو التقسيم الذي لا يفضل بمقتضاه المرء حزمة السلع التي يحصل عليها غيره.<sup>19</sup> يتأثر كثيرًا كلٌّ من معياري الإنصاف والتكافؤ في أسعار البيع للمستهلك، بالانحياز إلى العدالة التي تحقق المصلحة الذاتية، الذي ذكرناه آنفًا. كلنا نميل إلى قبول معاملة غير منصفة إن كانت في مصلحتنا، لكن عندما نضطر إلى الدفع أكثر مما يدفع الآخرون، نشور ثورتنا.

فعل سبيل المثال: تشير أبحاث حديثة إلى أنه كثيرًا ما تزداد احتمالات اعتراض المستهلك على زيادة في السعر عندما يعرف أن غيره يدفع أقل،<sup>20</sup> وخلص الباحثون إلى أن «تبعات اكتشاف أن عميلًا آخر توصل إلى صفقة أكثر ربحًا، له أثر على رضا المستهلك، أكبر كثيرًا من الآثار المباشرة للصفقة التي حصل عليها المشاركون أنفسهم».<sup>21</sup> تناولت الدراسات باستفاضة العدالة النسبية في الإدارة فيما يتعلق بالرواتب، فمبلغ الراتب على قدر كبير من الأهمية، لا من حيث العائد النقدي فحسب، وإنما أيضًا من حيث المكانة الاجتماعية، فحصول المرء على راتب أعلى من غيره دلالة على التفوق. لكن في المقابل، الأهمية الرمزية لحصول مشترٍ على سعر أفضل من مشترٍ غيره، لن تُشبع غروره بدرجة عظيمة، إلا أن المشتريين لا يزالون أحيانًا يزنون عدالة ما يدفعون بما يدفعه غيرهم.

نرى أنه من الجائر أن نضطر إلى الدفع أكثر من الآخرين. نرى أنه من الجائر أن نضطر إلى دفع ضعف ما يدفعه الكنديون مقابل العقاقير الطبية، وضعف ما يدفعه الأوروبيون مقابل الكتب المقررة،<sup>22</sup> فدفعت مبلغ أكبر ينتهك مصلحتنا الذاتية ومعياري التكافؤ لدينا.

ورغم أن معياري التكافؤ يتأثر تأثرًا كبيرًا بالمصلحة الذاتية، فإن مفعول المعيار على السلوك يتجاوز تأثير المصلحة الذاتية عليه. أظهر الباحثون أن تأثير معياري التكافؤ باستخدام نسخة معدلة من «اللعاب الدكتاتور»، وتتكون اللعبة من دكتاتور ومتفاعل، حيث ينفصل الاثنان، ولا يُسمح لهما بالحديث معًا. لكن كلاهما يعلم أن الدكتاتور أعطي مبلغًا معينًا من المال — ١٠ دولارات على سبيل المثال — ليقسمه عليهما. في النسخة التقليدية من اللعبة، بإمكان المتفاعل إما قبول القسمة أو رفضها، فإن رفضها، لا يحصل أيهما على شيء.

في النسخة المعدلة من اللعبة، لا يملك المتفاعل خيارًا سوى قبول أي مبلغ يخصصه الدكتاتور له.<sup>23</sup> لا يوجد أي وعيد بالعقاب؛ ومن ثمَّ لا سبب يثني الدكتاتور عن الاحتفاظ

بالمبلغ كله لنفسه. لكنه لا يفعل هذا؛ فالدكتاتور يستمر في إعطاء المتفاعل جزءًا من المبلغ؛ فهو يحترم معيار التكافؤ.

في استعراض لنتائج هذه اللعبة، عبّر بعض الباحثين عن قلقهم إزاء اتباع الدكتاتور للمعيار، لا لسبب إلا لأنه تحت المراقبة، وليس لأنه عابئ حقًا بالعدالة. ولاختبار هذا الاحتمال، نظّم الباحثون لعبة لا يطلّع فيها مراقب التجربة على أفعال الأفراد المشاركين،<sup>24</sup> ومجددًا اقتسم الدكتاتور جزءًا من المبلغ مع المتفاعل؛ فالمرء يلتزم بمعيار التكافؤ الاجتماعي حتى عندما لا يوجد رقيب.

ورغم أن تكافؤ النتائج معيار اجتماعي أمريكي يُستَرشد به، فلا نزال نشدد أكثر على تكافؤ الفرص، حتى إن تسبّب في عدم تكافؤ النتائج. وحسبما كتب عالم الاجتماع إدوارد سامبسون: «إن جوهر مبدئنا الغربي الحديث، القائم على نظام حكم الكفاءات، أن جميع الأشخاص جديرون بفرصة متكافئة لاستغلال طاقاتهم ومواهبهم من أجل تحقيق كل صور التفاوت الممكنة في النتائج المتعلقة بالثروة والمكانة الاجتماعية.»<sup>25</sup>

وبتطبيق هذا المبدأ على الأسعار، فمن حق كل المستهلكين الحصول على السلع بشكل متكافئ بأقل سعر ممكن. إذا قدت سيارتي إلى بقعة بعيدة من البلدة كي أحصل على خصم ٢٠ في المائة، فمن العادل لي أن أحصل على سعر أقل من هؤلاء الذين لم يتكبّدوا مشقة الانتقال مثلي، ففرصة التمتع بالخصم متاحة لهم كذلك. كلُّ ما في الأمر، أنني إذا كنت قد قطعت هذه المسافة ولم يقطعوها هم، يحق لي أن أدفع أقل.

لكن يُنتهك معيار تكافؤ الفرص عندما تفرض المحالُّ بوسط المدينة أسعارًا أعلى من أي مناطق أخرى، فكثير من سكان وسط المدينة الذين يرتادون تلك المحالُّ بانتظام، لا يُتاح لهم سبيل للذهاب إلى متاجر أخرى،<sup>26</sup> فلا يمكنهم حمل كميات ضخمة من السلع المخفضة من متجر سامز كلوب إلى منازلهم، مستقلين المواصلات العامة؛ ففي هذه الحالات، يستغل تجار التجزئة الأشخاص الذين يحتاجون إلى سلعهم.

### معايير خاصة للحاجة

دعا عالم النفس الاجتماعي مورتن دويتش إلى استخدام معايير متخصصة لاحتواء الأشخاص المحتاجين،<sup>27</sup> فحسبما ذهب إليه دويتش، يسلم المجتمع بأن الأشخاص المحرومين مستحقون لمعاملة خاصة لا يأخذها معيارا الإنصاف والتكافؤ في الاعتبار.

## النتائج

وطبقًا لمعيار الحاجة، ينبغي توزيع النتائج بحيث يكون بوسع الجميع استيفاء متطلبات البقاء على الأقل.

في الولايات المتحدة، نلبي الحاجة البشرية إلى المواد الضرورية بكميات المعونات الغذائية المجانية، وملاجئ المشردين، وبرنامج ميديكير للرعاية الطبية للمسنين. توفر شركات الطيران أسعارًا خاصة للمسافرين عند وفاة أحد ذويهم. وشركات المستحضرات الدوائية توفر العقاقير دون مقابل أو بسعر مخفض إلى الفقراء. ونحن كبلد نشور عندما تتباطأ الحكومة في تقديم سبل الغوث إلى ضحايا الكوارث؛ مثل إعصار كاترينا.

إننا نعرض عندما يضطر المرضى غير المشمولين في مظلة التأمين الصحي إلى دعم المرضى أصحاب التأمين الصحي. توصلت دراسة أجرتها شركة بريميرا بلو كروس إلى أن «المستشفيات في ولاية واشنطن حصّلت مبلغًا إضافيًا قدره ٧٣٨ مليون دولار — أو ١٤,٣ في المائة من عائداتها — من المنتفعين من خدماتها غير المؤمن عليهم؛ لتغطية المبالغ غير المحصّلة من المنتفعين من برنامج ميديكير للرعاية الطبية للمسنين، وبرنامج ميديكير للرعاية الصحية لمحدودي الدخل.»<sup>28</sup> رفع النائب العام عن ولاية ويسكونسن شكوى بحق مستشفيات لممارستهما الجائرة بتغريم المرضى غير المؤمن عليهم مبالغ إضافية.<sup>29</sup>

نرفع صوتنا بالاعتراض عندما تحصّل شركة التأمين مبالغ أكبر من الأسر ذات التقييم الائتماني الأقل، ونفكر في وضع قواعد منظمة للحد من الكلفة العالية للقروض الصغيرة قصيرة الأجل التي يحصل عليها العمال محدودي الدخل. وحسب إحصاءات مركز الإقراض المسئول، يمكن أن تبلغ الرسوم السنوية على هذه القروض ما بين ٣٠٠ في المائة إلى ١٠٠٠ في المائة.<sup>30</sup>

إلا أنه يصعب تحديد الشخص المحتاج. يقوم التحديد ذاته على معايير اجتماعية، وطبقًا للأرقام الصادرة عن الحكومة الأمريكية، فإن عتبة الفقر لأسرة مكونة من أربعة أفراد تبلغ ٢٠٤٤٤ دولارًا. لكن الدراسات التي أجرتها جامعة هارفرد ترى أن أي أسرة يقل دخلها عن ٦٠٠٠٠ دولار أسرة محتاجة؛ ومن ثمّ من حقها الإعفاء من رسوم الدراسة.

وفي المقابل، يُعامل كبار السن كمحتاجين رغم أن نسبة المسنين الذين يعيشون تحت خط الفقر انخفضت من حوالي ٣٥ في المائة في عام ١٩٥٩ إلى ١٠ في المائة في عام ٢٠٠٤.<sup>31</sup> مع ذلك، لا يزال كبار السن يحصلون على خصومات بالمزارات الترفيهية ووسائل النقل، فهذا هو المعيار الاجتماعي السائد.

## تضارب المعايير

على رأس صعوبات تحديد معايير التكافؤ والمساواة والحاجة، تظهر معضلة كبرى عندما تتضارب هذه المعايير؛ فعلى سبيل المثال: كيف تحصل مبلغاً أقل من شخص محتاج، وتستمر في معاملة الجميع بالتساوي؟ كيف يمكنك أن تعامل الجميع بالمثل مع منح البعض خصومات؟ يود الناس حصول الجميع على أسعار منخفضة لكنهم يريدون مساومات خاصة لهم وحدهم؛ يريد المستهلك «أسعاراً منخفضة يسيرة» وكذلك صفقات خاصة.<sup>32</sup>

كان على شركة جنينتك للأدوية مجابهة هذه المعايير المتضاربة، فهي تدافع عن التكلفة المحتملة لعقارها المعالج للسرطان أفاستين، والبالغة ١٠٠٠٠٠ دولار سنوياً بقولها إن السعر منصف؛ فهو يعكس قيمة قدرة العقار على إنقاذ حياة المريض.<sup>33</sup> لكن الأطباء قلقون من أن السعر يعني أن بعض المرضى لن يتمكنوا من شرائه. حتى مع المظلة التأمينية، سينفق المريض من جيبه ما بين ١٠٠٠٠ دولار إلى ٢٠٠٠٠ دولار، ويطلق المعلقون على هذا «مغالاة في التسعير».<sup>34</sup>

ترد شركة جنينتك بالاستشهاد ببرامجها لمساعدة المرضى المحتاجين كي يشتروا العقار، بما فيها تبرعها بحوالي ٢١ مليون دولار إلى الجمعيات الخيرية التي تساعد المرضى على سداد المبلغ المتبقي بعد التغطية التأمينية، وتزعم الشركة أن سعرها عادل؛ لأنه ينقذ حيوات المرضى، ولأنها تقدّم المساعدة للمحتاجين. لكن الجمهور لا يقبل ذلك؛ إذ يشعر بأن الشركة ربما تلتزم بمعيار الإنصاف في أن عقار أفاستين ينقذ حياة المرضى، لكنها لا تنفك تنتهك معيار الحاجة، وهذا تضارب في المعايير، وهنا ممكن المشكلة.

ثبات الكلفة في مقابل تفاوتها مثال آخر على تضارب المعايير؛ فالرسم الثابت عادل لأنه متساو للجميع، أما الرسم المتفاوت فعادل لأنه منصف؛ إذ يعكس الاستخدام الفعلي. ويمكن أن يؤدي هذا التضارب إلى صدمات كبرى، فكما ذكرنا في الفصل الأول، اندلعت أعمال الشغب في جنوب أفريقيا لأن أعضاء جالية مختلطة العرق كانوا يدفعون مقابل الكهرباء بناءً على الاستخدام، في حين كان غيرهم يدفع رسماً ثابتاً.<sup>35</sup> الجالية المختلطة الأعراق شعرت أن الآخرين يحصلون على معاملة تفضيلية بنحو جائر؛ وعليه، اندلعت شرارة أعمال الشغب، وقُتل فيها أربعة أشخاص.

يطلعنا علماء الاجتماع على أن اختيار المعيار المزمع اتباعه يعتمد على الأهداف الاجتماعية للموقف المعني.<sup>36</sup> إذا كان الهدف هو الرفاهة الاجتماعية، فستكون الحاجة

## النتائج

هي المعيار المهيمن لمساعدة المحرومين. ولهذا السبب غالبًا ما يجري تعديل مصاريف الجامعات بناءً على حاجة الطلاب المالية. وإذا كان الهدف هو الحفاظ على العلاقات التعاونية، فسيهيمن معيار التكافؤ بحيث يُعامل الجميع على حد سواء؛ ولذا تعرض شركة ساترن (التابعة لجنرال موتورز) سعرًا لا يقبل المساومة. وإذا كان الهدف هو تعزيز الإنتاجية الاقتصادية، فسيهيمن الإنصاف بحيث يُكافأ الناس حسب إسهامهم. ولهذا السبب يتحدد سعر أغلب السيارات — باستثناء سيارات ساترن — من خلال مهارة المشتري في المساومة.

## موجز الفصل

إن انتهى المستهلكون إلى أن معايير العدالة التوزيعية قد جرى استيفائها، فسيعتبرون السعر عادلاً اجتماعياً. ربما لا يعجبهم السعر، أو ربما يكون في نفوسهم شيء من السخط والضيق، وربما يظنون أنه جائر على المستوى الشخصي، لكنهم سيعتبرونه عادلاً اجتماعياً إذا رأوه منصفًا وموحدًا على الجميع، إضافة إلى تعديله من أجل المحتاجين.

لكن تحديد إن كانت نتيجة السعر عادلة اجتماعياً أم لا ليس بالأمر اليسير؛ إذ يصعب التوصل إلى ما يُعتبر منصفًا أو متكافئًا، ومتى ينبغي منح تنازلات نظرًا للحاجة؛ ولمن؟ رغم وضوح المفاهيم، فإن وضعها موضع التنفيذ ليس كذلك، ولا يوجد عامل واحد يضمن لمس المرء العدالة. نتيجة لذلك، كثيرًا ما لا يتيقن العملاء من استيفاء المعايير التقادمية للعدالة التوزيعية؛ وعليه، فغالبًا ما يكون الموقف ملتبسًا. في المواقف التي يظن العملاء فيها أن معايير العدالة التوزيعية قد انتهكت — سواء كان الانتهاك واضحًا وضوح الشمس أم ملتبسًا — سيجدون ما يدفعهم لتحري السبب. والكيفية التي يحدد بها العملاء الأسباب وراء الأحداث، لا سيما الأحداث السلبية، هي محور «نظرية العزو السببي»، وهي موضوع الفصل التالي.

### تعريفات

**معايير النتيجة:** قواعد متفق عليها بالإجماع حول الشخص الذي ينبغي أن يتحمل مختلف التكاليف في مختلف المواقف.

## خطأ في السعر

**القيمة:** الاستحقاق المادي المحدد ذاتياً لسلعة أو خدمة، وتُقاس كمياً بالسعر.

**معيار التكافؤ:** القاعدة القائلة بأن الجميع ينبغي أن يتحملوا المبلغ نفسه، فينبغي إتاحة فرص متساوية للجميع للحصول على أدنى سعر ممكن.

**التوزيع المنزّه عن الحسد:** اقتسام المنافع، بحيث لا يشتهي أحدهم حزمة المنافع التي يحصل عليها غيره.

**العدالة النسبية:** حكم يركن إلى الكيفية التي يُعامل بها الفرد مقارنة بالكيفية التي يُعامل بها الآخرون.

**لعبة الدكتاتور:** منهج بحثي، يحصل فيه شخص على مبلغ من المال، بحيث يقسمه مع شخص آخر؛ إذا رفض الشخص الآخر نصيبه المخصص له، لا يحصل أيهما على نصيبه.

**الدكتاتور:** طرف لعبة الدكتاتور الذي يحصل على المال، ويقرر توزيع الحصص.

**المتفاعل:** طرف لعبة الدكتاتور الذي يقرر قبول أو رفض الحصة التي يخصصها له الدكتاتور.

**معيار الحاجة:** القاعدة القائلة بأنه ينبغي إعطاء اعتبارات خاصة لمن هم أقل حظاً.



## الفصل الثامن

# العزو السببي

اللوم على البائع!

تأمل هذه الحادثة التقليدية بين اثنين من مرتادي المتجر الكبير:

**السيدة:** «هلا ألقىت نظرة على سعر تلك القهوة! لم ارتفع هكذا فجأة؟»

**الرجل:** «إنهم أصحاب المحامص، إنهم يسعون وراء الربح الفاحش.»

**السيدة:** «ليست هذه الشركة! فهي تتمتع بسمعة طيبة.»

**الرجل:** «إذن فالمدير الجديد الذي تولى زمام الأمور هو المسئول!»

**السيدة:** «لا ليس هو، إنه رجل جدير بالاحترام!»

**الرجل:** «إذن لا بد أن السبب قلة محصول البن في البرازيل!»

**السيدة:** «نعم! بالتأكيد!»

يقضي الإنسان وقتاً مفرطاً في إطالة التفكير في السبب وراء حدوث شيء ما، والشخص المسئول عنه، وما كان الدافع وراءه. عندما نتسوق نسأل أنفسنا: لم السعر

أعلى مما توقعت؟ من المسئول؟ هل قام بهذا عن عمد أم لم يكن يملك خياراً آخر؟

أعرف ذلك لأنني أنا نفسي أفعله، وينبغي أن أوضح أنني لست من المتسوقين الذين يسعون وراء التنوع فيما يشترون، فأنا أشتري نفس أحذيتي الرياضية طوال الخمسة

عشر عاماً المنصرمة من نفس العلامة التجارية ونفس الطراز. إبان هذه الفترة، تنوع

السعر ما بين ١٩,٩٥ دولارًا و ٢٩,٩٥ دولارًا. عندما عدت مؤخرًا لشراء زوج جديد،

اكتشفت أن السعر قفز إلى ٣٤,٩٥ دولارًا، فانزعجت. كان هذا غير منصف وغير عادل؛

ففي النهاية كنت أحصل على الجودة نفسها في مقابل مبلغ أكبر، فما السبب وراء ما حدث؟ كنت أريد أن أعرف، فمثل السيدة بالمتجر الكبير، أردت معرفة السبب؛ لِمَ ارتفع السعر هكذا فجأة؟

إننا نهتم اهتماماً خاصاً بفهم السبب وراء أي نتيجة لا تروق لنا. إننا نقبل الأشياء الطيبة ونعتبرها حقاً لنا، لكننا نود معرفة لِمَ تحدث الأمور على غير ما نريد؟ فإن كان السعر أو السياسة التسعيرية تنتهك معايير العدالة الشخصية أو التوزيعية، نريد معرفة السبب وراء تعرضنا لهذا الإجحاف.

كيفية توصل الشخص العادي في المواقف اليومية إلى السبب وراء الأحداث هي موضوع سيل غزير من الأبحاث يُطلق عليه «نظرية العزو السببي».<sup>1</sup> يوضح عالم النفس برنارد فاينر، الذي كرّس أبحاثه لهذا المجال: «أغلب العملاء ليسوا عابرة، فهم يسألون فحسب عن السبب وراء كون النتيجة لم ترضهم، وهل ستتكرر ثانية، ومَن الملوم، إن وُجد؟»<sup>2</sup>

ليس بالضرورة أن تكون إجابات الناس على هذه الأسئلة دقيقة أو حتى عقلانية؛ لأن تفسيراتهم معتمدة على اعتقادات، وليس على واقع. هي مجرد حدس، تأويلات ذاتية، استنتاجات مستخلصة بناءً على خبرة المرء السابقة، وأحكام متعجلة مُصدرة بناءً على الغريزة. هي تفسيرات للسببية تقوم على ما يستخلصه العملاء من المعلومات الهزيلة المتاحة لهم أيّاً كانت.

إذا واطبُتْ على التردد على متجر الأحذية الرياضية، واكتشفتُ أن أسعارهم عادلة على نحو متّسق، فسأتوصل إلى أن مبلغ ٣٤,٩٥ هو خلل مؤقت في المنظومة أو شيء أكرهها عليه، لكنني لن ألقى باللوم عليهم. ليس بعداً! ليس حتى تتكرر تجاربي السيئة معهم. حينها سأتوصل — ربما بالخطأ — إلى أن الزيادة دائمة، ربما فرضها مدير جديد جشع، وسأقطع على نفسي عهداً حينها بأنني لن أتعامل معهم ثانية.

حسب نظرية العزو، عندما يحاول المستهلك مثلي أو مثل مرتادي المتاجر الكبيرة التوصل إلى سبب وراء سعر جائر، فإنهم لا ينشغلون إلا بثلاث مسائل أساسية:<sup>3</sup> الأولى هي تحديد المسؤولية: ما إذا كان السبب داخلياً (خطئي الأخرق) أو خارجياً (خطأ غير مقصود وغير ضار نجم عن شيء ما أو خطأ متعمد بهدف الإضرار اقترفه شخص ما). أما الشاغل الثاني فهو الديمومة: إذا كان الفعل دائماً أم مؤقتاً (خلل في المنظومة أم خطة طويلة الأمد). والشاغل الثالث والأخير هو «إمكانية التحكم»: إذا كان الفعل تحت سيطرة الشخص المسئول.

## المسئولية والديمومة

في حالة حذائي الرياضي، ربما كان السعر المرتفع المفاجئ خطئي أنا بسبب شرائي من هذا المتجر، لكنني أبغض إلقاء اللوم على نفسي؛ لأن هذا يشعرني بالسوء، لذا أحاول إيجاد شيء ما أو شخص ما لألقي عليه باللوم. ربما يكون سعر النفط؟ أو نظام كمبيوتر جديدًا قاصرًا؟

إذا كنا نظن أن سبب السعر الجائر طبيعي أو اصطناعي — قضاء وقدر أو عطل ميكانيكي — سينتابنا الضيق، لكن ليس بقدر الضيق الذي سينتابنا إذا كان السبب شخص آخر. وشأننا شأن مرتادي المتاجر الكبيرة الذين قبلوا ضعف محصول البن في البرازيل كسبب مشروع لارتفاع أسعار البن، فإننا نعتبر السبب عادلاً إذا لم يكن فعلاً مقصوداً من شخص آخر، والشركات التي تعزو أسعارها إلى أسباب طبيعية، مثل: ضعف المحاصيل، أو خطأ في الكمبيوتر، أو مشاكل النقل — وليس إلى الأفعال المتعمدة التي يقدم عليها المديرون لجني ربح — تدرك ذلك.

إذا لم أتمكن من إلقاء اللوم على السوق أو على الكمبيوتر أو على آلية اصطناعية أخرى لارتفاع سعر حذائي الرياضي، إذن فسألقي به على شخص آخر، وسيجن جنوني حينها، فالأفعال المؤذية التي يقدم عليها غيرنا من البشر تُشعل شرارة الانفجالات. أعرف أن البشر لديهم دوافع شنيعة، وأعلم بعض تجار التجزئة الذين سيقدّمون على استغلالي إن استطاعوا، وهذا ما يثير تأثرتي.

ظهر الفارق في الاستجابة للسبب البشري في مقابل السبب الميكانيكي لنتيجة سيئة في أبحاث استخدمت نسخة معدلة من لعبة الدكاتاتور. في هذه النسخة من اللعبة — كما شرحنا في الفصل السابع — يُعطى الدكاتاتور مبلغاً من المال، ويُطلب منه اقتسامه مع المتفاعل. إن لم يقبل المتفاعل بالمبلغ الممنوح له، لا يحصل أيهما على أي شيء.

في اللعبة المستخدمة في الدراسة، نوع الباحثون مصدر العرض المبدئي، إما من شخص آخر أو من الكمبيوتر،<sup>4</sup> واكتشفوا أنه تزداد احتمالات قبول المتفاعل عرضاً جائراً من الكمبيوتر عن قبوله إياه من شخص آخر. يتضح أن المتفاعل يفسّر تصرف الكمبيوتر على أنه حدث عارض أو عشوائي، لكنه استنتج أن تصرف الشخص مقصود. رفض المتفاعل العرض ممن ظنوا أنه إنسان كي يعاقبوا هذا الشخص لاشتباههم في وجود دوافع كيدية لديه.

للدوافع دور مهم في عمليات العزو. كتب أحد الباحثين يقول: «عندما يلمس الناس في أحدهم أن الأنانية تحركه، فسيكون رد فعلهم سلبياً».<sup>5</sup> إذا ظن المستهلك أن البائع

يزيد من السعر لجني مزيد من الربح، فسيحكم على فعله بأنه جائر. وفي المقابل، إذا ظن أن البائع يرفع السعر، لا لسبب إلا لتغطية زيادات في الكلفة لا سبيل لتجنبها، فسيحكم على فعله بأنه عادل.

ظهرت أهمية الدوافع في دراسة أُجريت على أسعار المياه المعبأة بعد زلزال قوي ضرب جنوبي كاليفورنيا.<sup>6</sup> عندما لم يحصل المتفاعلون على أي سبب للزيادة الحادة في السعر، ارتأى ٦٧ في المائة منهم أن الزيادة جائرة، وبدا أن انطباعاً قد تولد لديهم بأن الشركة تحركها مطامع جشعة، لكن عندما سُرح لهم أن الزيادة في السعر مخطط لها قبل وقوع الزلزال بوقت طويل؛ مما يشير إلى دافع تجاري طبيعي، انخفضت نسبة من رأوا أن الزيادة جائرة إلى ٣٥ في المائة فقط، والفارق في درجة الجور التي لمسها المتفاعلون راجع إلى تباين الافتراضات حول الدوافع.

بالعودة إلى السعر المرتفع لحذائي الرياضي، فما إن حددت أن شخصاً ما وليس عاملاً ما خارجياً ينبغي أن يتحمل اللوم، ظل عليّ أن أحدد الشخص الملوم. هل ينبغي أن ألقى باللوم على مدير المتجر أم على المصنّع؟ وماذا عن كل هؤلاء الأشخاص بين المصنّع والمدير؟ فهم أيضاً يمكن أن يكونوا آثمين!

على سبيل المثال: يغضب عامة الطلاب جرّاء ارتفاع أسعار الكتب المقررة، وعندما سألتهم عن الشخص المسئول، ألقوا باللوم على الناشر لا على بائع التجزئة.<sup>7</sup> قدّر الطلاب أن المتجر يجني حوالي ٢٥ في المائة ربحاً، وهو القريب من الواقع بصورة كبيرة، لكن قدّروا أن الناشر يجني ٥٠ في المائة ربحاً، وهو ما يناهز الواقع. من الواضح أن الطلاب لم يرغبوا في إلقاء اللوم على المتجر؛ لأنهم أحبوا الأشخاص العاملين فيه، فكثير منهم كانوا طلاباً مثلهم، لكن كانت نظرهم للناشرين أنهم رأسماليون فاحشو الربح غير عابئين بالآخرين؛ فالناشرون لا يتمتعون بسمعة طيبة بين طلاب الجامعة.

كما هو الحال مع مرتادي المتاجر الكبيرة، فسيفترض المستهلكون حُسن نية البائعين الذين ينتهكون معيار التسعير الاجتماعي إذا كانوا معروفين بالنزاهة في معاملاتهم التجارية. توضح الأبحاث أن حُسن سمعة المرء يجعل الآخرين يؤمنون بحسن نواياه. عندما أُخبر المشاركون في إحدى الدراسات بأن شركة بعينها تشتهر بمعاملاتها النزيهة، حين رفعت نفس الشركة أسعارها، كان المشاركون أكثر ميلاً إلى الاعتقاد بأن ذلك تصرف عادل.<sup>8</sup>

عندما أُلقي باللوم على الآخرين، يكون شاغلي التالي هو ما إذا كان سلوكهم نمطيًا أم لا. هل سيستمر هذا الأمر في الحدوث أم هي حادثة شاذة لمرة واحدة؟ ربما الأمر مجرد خطأ. إن كان خطأ لن يتكرر فبوسعي تجاهله، أما إذا كانت خطوة التسعير دائمة، وإذا لم تكن سمعة البائع طيبة، فسيكون تخوفي مما إذا كان الشخص المسئول يتحكم بزمام الموقف.

## السيطرة

هل الإجراء الجائر فعلٌ بإمكان الشخص المسئول التحكم فيه؟ إن ارتفعت أسعار البن بسبب ضعف المحصول، فهذا أمر مفهوم؛ فالمحمصة أو بائع التجزئة لا يسعهما فعل شيء. إن لم يملك بائع حذائي الرياضي خيارًا سوى رفع السعر، فهذا مفهوم كذلك؛ فلم يمكنه فعل شيء حيال ذلك.

في دراسة لعمليات العزو، اكتشف الباحثون أنه عندما أُطلع الخاضعون للدراسة على أن للبائع قدرًا من السيطرة على التكاليف، كان حكمهم على زيادة السعر بسبب التكلفة أنها جائزة،<sup>9</sup> وعندما أُطلعوا على أن المنافسين لم يرفعوا أسعارهم — مما يشير إلى أن التكاليف في السوق لم ترتفع على الجميع — حكموا على زيادة السعر بأنها جائزة. من ناحية أخرى، يبدو أن تغييرًا قد حدث في مقدار السيطرة التي يظن المستهلك أن البائع يملكها على التكاليف. في الماضي، كان يُفترض أن البائعين لا سيطرة لهم على الزيادات في النفقات. ومن ثمَّ كان يُقبل ارتفاع النفقات من طرف الموردين كسبب مشروع لزيادة الأسعار. منذ أكثر من عشرين عامًا، كتب عالم الاقتصاد آرثر أوكان يقول: «زيادات الأسعار الراجعة إلى زيادات التكلفة عادلة، أما تلك الناجمة عن زيادات الطلب، فغالبًا ما يُنظر إليها على أنها جائزة».<sup>10</sup>

لكن في البيئة الاقتصادية الحالية، زيادة كلفة التجهيزات لم تعد تُعتَبَر خارجة عن السيطرة؛ فالفكر السائد حاليًا أن الباعة بوسعهم التحكم في التكاليف؛ إن القيام بذلك مسئوليتهم. اتفقت مجموعات التركيز البحثية التي شكلناها في مدينة نيويورك على أن المسئولية تقع على عاتق المنتجين في إبقاء تكلفة مورديهم تحت السيطرة: «أعتقد أنه ينبغي للمنتجين أن يكونوا أكثر براعةً في التفاوض مع الموردين». «لِمَ أتحمل أنا التكلفة دائمًا في النهاية؟ هل اتخذوا خطوات لتقليل التكلفة من جانبهم؟»

لا عجب أن عوامل العزو الثلاثة — المسئولية والديمومة والسيطرة — يعزز كلٌ منها الآخر.<sup>11</sup> يضيق الناس ذرعاً عندما ينتهون إلى نتيجة بغيضة، ويتوصلون إلى أن السبب شخص آخر كان بإمكانه التحكم في النتيجة، وكان ينبغي له ذلك، وأنه يتصرف «دوماً» على هذا النحو غير المسئول. عندما يستشف المستهلك هذا السلوك، ينتابه الضيق الشديد. تُظهر الأبحاث أنه عندما يجري تفسير السلوك على أنه دائم وتحت سيطرة الشخص المسئول، تزداد احتمالات اعتزام العملاء ألا يشتروا أبداً من هذا البائع مرة أخرى.<sup>12</sup>

### انحيازات العزو السببي

لا يسهل التنبؤ بالكيفية التي يلقي بها العملاء باللوم في حالات جور الأسعار لأن عمليات العزو السببي تتغير بفعل الانحيازات الشخصية والثقافية. تؤثر انحيازات العزو السببي على ما إذا كان المرء سيلقي باللوم جرّاء حدثٍ ما على نفسه أم على شخص آخر أم على القدر. على سبيل المثال: الإناث؛ كسيدة المتجر الكبير التي كانت أحد طرفي الحادثة في بداية الفصل، أميل عن الرجال إلى عزو النتائج الطيبة إلى عوامل خارجية، والنتائج السيئة إلى النفس.<sup>13</sup> وقد اكتشفتُ في الأبحاث التي أجريتها أن النساء عادةً ما يستنبطن دوافع إيجابية للباعة أكثر مما يفعل الرجال.<sup>14</sup>

شأن أغلب الثقافات، يميل الأمريكيون إلى الاعتقاد أن عاملاً خارجياً مسئول عن السعر الجائر، لكن على عكس بعض الثقافات، غالباً ما نلوم شخصاً آخر لا أنفسنا.<sup>15</sup> نحن في العالم الغربي ننزع إلى أن نعزو النجاحات لأنفسنا، ونلقي بلائمة الفشل على الآخرين.<sup>16</sup>

في ثقافات أخرى، من المرجح أن يلقي المرء بمسئولية الفشل على عامل خارجي كما نفعل بالضبط، لكنه غالباً ما لا يلقي باللوم على شخص آخر،<sup>17</sup> فعوضاً عن ذلك، يميل إلى إلقاء اللوم على عامل خارجي ما: الطالع أو الحظ أو القدر. من المستهجن إلقاء اللوم على شخص آخر، لا سيما في الثقافات الجمعية؛ لأن هذا يمكن أن يوُلد التمزق الاجتماعي والتنافر في المجموعة، لكن إلقاء اللوم على القدر لا يسبب أي مشكلة.

## موجز الفصل

تشرح نظرية العزو السببي كيف أن الأشخاص — بمن فيهم المستهلكون — يستخلصون سبب أحداث الحياة اليومية، خاصةً الأحداث التي تنتهي بنتيجة غير سارة؛ فالنتيجة التي تنتهك معايير العدالة الشخصية أو التوزيعية تؤدي إلى إلقاء اللوم، وتقود عمليات إلقاء اللوم إلى طرح الأسئلة حول الشخص المسئول، وسبب قيامه بذلك، وإن كان سيفعلها مجددًا.

إذا وُجه اللوم في نتيجة سيئة، مثل زيادة غير متوقعة في السعر، إلى جماد أو إلى القضاء والقدر، يقبل المرء ذلك كزيادة عادلة، فكما قبل مرتادو المتجر الكبير سعر البن المرتفع عندما ظنوا أن السبب راجع إلى ضعف المحصول، فربما يُصدر المرء حكمًا على نتيجة جائرة أنها مؤسفة لكنها ليست جائرة، وكما يقول الناس: «تلك هي سنة الحياة!» لكنني ألقيت باللوم على بائع التجزئة في حالة حذائي الرياضي. لقد قررت أن أصحاب المتجر باتوا جشعين. كانوا في موقع يتيح لهم التحكم بالسعر، وهو ما يتضح أنهم لم يفعلوه، ومع ذلك، كانت تعاملاتي معهم في الماضي مرضيةً دائمًا، وتوخيًا للقسط، فإنهم حافظوا على نطاق أسعارهم لما يقرب من ١٥ عامًا؛ لهذا لم أتردد واشترت الحذاء، وبالسعر الأعلى، لكنني تساءلت حينها كيف لهم أن يحددوا السعر؟ هل كانت عملية عادلة؟ فالعملية التي تُحدّد بها الأسعار هي شاغل العدالة الإجرائية، وهي موضوع الفصل المقبل.

### تعريفات

**نظرية العزو السببي:** كيف يفسر الشخص التقليدي أسباب أحداث الحياة اليومية.

**عزو المسئولية:** شخص أو جماد أو قوة تُحدّد، ويُلقى عليها بلائمة فعلٍ سلبي.

**الديمومة:** الاعتقاد أن فعلًا ما سيتكرر في المستقبل.

**السيطرة:** الاعتقاد في أن حدثًا يمكن أن يتأثر بفعل الشخص المسئول.

**انحياز العزو:** ميل المرء إلى الإلقاء بلائمة الأحداث على شخص آخر أو على نفسه أو على القدر.





## الفصل التاسع

# العملية

عليك الالتزام بالقواعد!

هل تتذكر سالي من الفصل الثالث؟ تلك السيدة التي كانت تفكر في شراء سيارة رياضية مقابل ٤٥٠٠٠ دولار؟ لقد اشترتها بالفعل! حسمت أمرها في النهاية بعد أن وصلت بالسعر مع مندوب المبيعات إلى ٣٧٥٠٠ دولار بتخفيض قدره ١٠ في المائة، وتخفيض بقيمة ٧٠٠٠ دولار، بعد مقايضتها سيارتها الجيب القديمة بالسيارة الجديدة.

أدخل مدير المبيعات جميع بياناتها في الكمبيوتر، الذي حدد التكلفة الشهرية التي ستدفعها، وشرح لها المدير أن التكلفة ستتضمن «حزمة حماية البيئة» إضافة إلى تأمين على الائتمان دون فرض رسوم إضافية عليها.

ما لم يبلغ علم سالي أن الكمبيوتر كان يُدخِل خلسةً بشكل تلقائي ٣٠ دولارًا إضافية كل شهر إلى مدفوعاتها، وهو ما أعطى التاجر «مساحة» لإضافة منتجات أخرى — منتجات تصادف أن لها هوامش ربح ضخمة — وفي الوقت نفسه جعل هذه المنتجات الإضافية تبدو كما لو كانت مجانية. (انظر «المبيعات اللاحقة» في نهاية هذا الفصل.)

منذ أن قررت سالي أن سعر سيارتها الرياضية الأثيرة منصف، لم تفكر حتى في عدالة الدفعات الشهرية. يا لسالي المسكينة! إنها حتى لم تدرك مدى الظلم الذي عوملت به. لم تشكّ في أن التاجر يستخدم عملية تسعير جائرة.

## خطأ في السعر

جدول ٩-١: عناصر العدالة الاجتماعية.

عدالة نتائج السعر «العدالة التوزيعية»	عدالة عملية التسعير «العدالة الإجرائية»
كيف يحكم المرء على السعر بأنه عادل للمجتمع عموماً؟	كيف يحكم المرء على الشركة بأنها عادلة مع المجتمع عموماً؟
الالتزام بالمعايير التقدمية لنتائج السعر:	الالتزام بالمعايير التقدمية لعملية التسعير:
• الإنصاف: ينبغي أن يعكس السعر قيمة المنتج.	• الرأي والخيار: ينبغي للعملية أن تخضع للسيطرة.
• التكافؤ: ينبغي أن يكون السعر هو نفسه للجميع.	• الشفافية: ينبغي للعملية أن تكون مفهومة.
• الحاجة: ينبغي ضبط السعر للمحرومين.	• الحيادية: ينبغي للعملية أن تكون مجردة وغير متحيزة.

لو أن سالي كانت قد قررت أن مبلغ ٣٧٥٠٠ سعر غير عادل وغير منصف، لرغبت في معرفة الكيفية التي تحدد بها هذا السعر. وكما يوضح جيرالد جرينبرج، عالم الأخلاق: «في محاولة تفسير صور الجور التوزيعي، يلتمس المرء معلومات إضافية من بيئته حول الكيفية التي خرجت بها هذه النتائج — وهذه هي العدالة الإجرائية.»<sup>1</sup>

تقوم العدالة الإجرائية على معايير العملية التي تنطبق على الكيفية التي يتحدد بها السعر؛ أي عدالة استراتيجية تسعير البائع، وهي تختلف عن العدالة التوزيعية، التي تتعلق بعدالة الناتج؛ أي السعر الذي يتحمله المستهلك (انظر الجدول ٩-١).

لكن قبل أن نتناول العدالة الإجرائية، دعونا نلقي نظرة كلية، ونتأمل ما بلغناه حتى الآن. لقد رأينا أن السعر العادل على المستوى الشخصي يقود إلى إتمام عملية الشراء، على افتراض أن المستهلك في حاجة فعلية إلى المنتج، لكن السعر الجائر على المستوى الشخصي يقود إلى اعتبارات العدالة الاجتماعية. وتشتمل العدالة الاجتماعية على العدالة التوزيعية: عدالة ناتج السعر، وكذا على العدالة الإجرائية: عدالة عملية التسعير.

مكوّنات العدالة الاجتماعية (ناتج السعر وعملية التسعير) يسيران بالتوازي مع قاسمي العدالة الشخصية (انظر الجدول ٩-٢).

## العملية

جدول ٩-٢: أمثلة على المعايير الاجتماعية لنتائج السعر وعملية التسعير.

المعايير الوصفية للعدالة الشخصية	المعايير التقدمية للعدالة الاجتماعية
نتيجة السعر	من المتوقع أن يفوق سعر سيارات فيراري سعر سيارات فورد.
عملية التسعير	لا ينبغي تحصيل أسعار أعلى للسيارات من الطلاب، ومن الأقلية.
	من المتوقع أن تكون المقاعد الخلفية مشمولة في سعر السيارة.
	ينبغي أن يكون السعر الإجمالي للسيارة معلناً للجميع.

الفارق بين المعايير الاجتماعية للعدالة الاجتماعية والشخصية هو أن العدالة الاجتماعية تقوم على معايير تقدمية، والعدالة الشخصية مألها إلى معايير وصفية. المعايير الوصفية هي معتقدات يجتمع عليها الناس بشأن ما هو طبيعي أو منتظر. تنطوي المعايير التقدمية على عنصر الوجود؛ أي إنها تفصل الكيفية التي «ينبغي» على الأفراد التصرف بها. ويرى الناس أن المجتمع ككل يتفق على أنه ينبغي اتباع المعايير التقدمية؛ لأنها تفصل الصحيح والخطأ.

والآن لنعد إلى موضوع هذا الفصل: العدالة الاجتماعية لعملية التسعير، والتي تُحدد بالالتزام بالمعايير التقدمية للتسعير. حسب نموذج السعر العادل، تصبح عدالة عملية التسعير شاغلاً عندما يُلقى بلائمة الظلم الذي يشوب السعر على البائع. عندما يُحكم على نتيجة السعر بأنها جائرة، يرغب العميل في معرفة الكيفية التي تحدد بها السعر. وإن حُكم على العملية التي تحدد بها السعر أنها عادلة، فسيعاد النظر في عدالة السعر ذاته. على سبيل المثال: أفادت الأبحاث أن صاحب الدعوى القضائية الذي لا يحصل على حكم ينصفه، سيعتقد أن الحكم عادل، ما دام رأى أن العملية التي استُخدمت في إصدار الحكم كانت عادلة.<sup>2</sup> وينطبق الأمر نفسه على التسعير؛ إذ يقبل الطلاب بمصاريف تعليم أعلى، إذا كانوا يعتقدون أن الجامعة تمنح المساعدات المالية على أساس الدخل وحده لا العلاقات الشخصية. هذه عملية عادلة؛ ومن ثم يُعتبر السعر نفسه عادلاً.

عادة، ما إن يُحكّم على السعر بأنه عادل، فلا يوجد أي دافع للتفكير في عملية التسعير. إلا أنه في بعض الحالات تتضح العملية في وقت لاحق، فإن اكتُشف أن العملية جائزة، سيتغير الحكم الأولي بعدالة السعر. اتضح ذلك في دراسة أُجريت في محاكم المرور بشيكاجو؛ حيث جرى العرف هناك على رفض الدعوى دون نظرها إذا حضر المتهم الجلسة. ترى المحكمة أن تعطّل المتهم ليوم عن عمله عقاب كافٍ. لكن برغم إيجابية النتائج، فغالبًا ما يشعر المتهم أن العملية جائزة؛ لأنه لا يحظى بالفرصة لعرض قضيته.<sup>3</sup>

وكما هو الحال مع التسعير، السعر الذي يُعتَبَر عادلاً يغدو جائراً إذا كانت عملية التسعير جائزة. على سبيل المثال: بعد قبول العميل عرضاً بالحصول على مجلة مجاناً لمدة شهر، يعلم بعدها أن التفاصيل المكتوبة بخط صغير تُلزمه باشتراك لمدة سنتين. أو بعد شراء منزل بسعرٍ بدا للوهلة الأولى منصفاً وعادلاً، قد يكتشف المالك الجديد أن المالك السابق رفض عروضاً أعلى من مشتريين محتملين آخرين بسبب التمييز العرقي أو الديني. في كلتا الحالتين، العملية ليست عادلة؛ ومن ثَمَّ فإن السعر ليس عادلاً. إذن، فالسؤال الآن هو: ما الذي يُشكل عملية التسعير العادلة؟ ما هي المعايير الاجتماعية المرتبطة؟ حدد الباحثون في الإدارة ثلاثة معايير اجتماعية للأجور تنطبق تمام الانطباق على عملية التسعير، وهي: (١) الرأي أو الخيار. (٢) الشفافية. (٣) الحيادية.

### معياري الرأي أو الخيار

تعطي معايير الرأي أو الخيار في التسعير العملاءَ قدرًا من السيطرة، بحيث لا يجري استغلالهم. تجلت الحاجة إلى موقفٍ، في الشعار الثوري: «لا ضرائب دون تمثيل». عندما يتمتع المستهلك برأي ما في عملية تحديد السعر، تزداد احتمالات قبوله بنتيجة السعر كنتيجة عادلة.

ظهر مفعول الرأي في دراسة أُجريت على الزيادة في تذكرة مترو الأنفاق بهونج كونج. عندما سُمح للناس بالمشاركة في نظام التسعير، اعتبروا السعر أكثر عدلاً.<sup>4</sup> وكان مبررهم أن «العملاء الذين يشاركون في تحديد السعر من خلال المناقصة و/أو المساومة غالبًا ما يعتبرون السعر عادلاً.»<sup>5</sup>

في بعض الحالات النادرة يترك للمشتريين كامل حرية الرأي في تحديد السعر. عازفو الشوارع يدعون الجمهور يدفع لهم ما يعتقد أن أداءهم يستحقه، كما يقبل سائقو عربات التاكسي أي بقشيش يدفعه لهم الراكب، وفي ملبورن بأستراليا توجد سلسلة مطاعم صغيرة اسمها «لينتل آز إفريثينج» حيث تدفع ما تراه المبلغ المناسب،<sup>6</sup> ويفيد أصحاب سلسلة المطاعم أن أغلب العملاء يدفعون سعرًا عادلًا.

إن إتاحة الخيار للمستهلكين يمنحهم دورًا فاعلاً من خلال السماح لهم بالتعبير عن آرائهم، فلا يُكرهون على الشراء بسعر محدد سابقًا أو على الاستغناء عن السلعة. الطلاب مثلًا يعترضون على سعر الكتب المقررة، لا بسبب أن كلفة الكتاب ارتفعت لما يربو على ١٠٠ دولار للكتاب فحسب، بل لأنهم لا يملكون خيارًا آخر أيضًا. إنهم مجبرون على شراء الكتب المقررة عليهم. ولذلك نشرت إحدى الصحف الطلابية عن «ظلم سوق الكتب المقررة في ظل ندرة البدائل»<sup>7</sup>

والعجيب أنه رغم أن محدودية الخيارات المتاحة أمر جائر، فإن التمتع بعدد أكبر من المعقول من الخيارات أمر جائر كذلك. في دراسة أُجريت على خطط تسعير الهواتف المحمولة، اتضح أن ٣ خيارات أفضل من خيار وحيد، وأن ٧ خيارات أفضل من ٣ خيارات. لكن توجد حدود لعدد الخيارات التي يستطيع المخ معالجتها، فعندما نتعامل مع ١٠ بيانات أو أكثر، يعاني العميل من زيادة حمل المعلومات،<sup>8</sup> وأظهرت الدراسة أن العميل يختلط عليه الأمر عندما يُعرض عليه ١١ خيارًا، ولا يدرك ماذا يفعل عندما يُعرض عليه ٢٢ خيارًا.<sup>9</sup> إن الكم المُبالغ فيه من المعلومات مربك، والارتباك يضع المستهلك في موقف ضعيف، وهذا جائر.

## معييار الشفافية

يقضي معيار الشفافية بأن الكيفية التي يتحدد بها السعر ينبغي أن تكون منطقية ومفهومة. ينبغي أن يكون المقدار الإجمالي للسعر مشروحًا بوضوح قبل عملية البيع. على مستوى المرافق العامة؛ حيث تمثل مسألة العدالة شغلًا شاغلًا منذ أمد بعيد،<sup>10</sup> يحاول مفوضو الحكومة جاهدين أن يتوخَّوا العدالة التي لا تشوبها شائبة، وللقيام بذلك يركِّزون على العملية، لا سيما الشفافية مع «التأكيد على المصارحة والإحكام»<sup>11</sup> عندما يكتنف الغموض عملية التسعير، يشعر المستهلكون أنهم في موقف ضعيف.

ثمة مثال بارز على عمليات التسعير المبهمة، وهو كلفة تذاكر الطيران، فنظام «التسعير المتغير» لدى شركات الطيران بالغ التعقيد بحيث يتعذر على العميل استيعابه. علاوة على ذلك تنتهك النتيجة معيار التكافؤ؛ فكما ذكرنا في الفصل الأول، يمكن أن يدفع بعض الركاب ١٥٠٠ دولار مقابل الرحلة التي لم يدفع الشخص الجالس بالمقعد المجاور له مقابلها إلا ١٥٠ دولارًا. ورغم أن سعر تذكرة الطائرة نفسه غير متساوٍ وجائر، يعترض العملاء أيضًا على الطريقة التي تم بها تحديد السعر. وعلى حد تعبير رجل أعمال دائم الأسفار: «لا تعبأ شركات الطيران بغضب الركاب حيال الأسعار الباهظة، وكذا حيال الطريقة السخيفة التي تحدد بها الشركات أسعار تذاكرها».<sup>12</sup>

للمستشفيات أيضًا سياسة تسعير مبهمة (انظر «غياب الشفافية في أسعار المستشفيات» في نهاية هذا الفصل). في المستشفيات قوائم مفصلة بتكلفة كل إجراء أو تجهيز. يمكن أن تضم هذه القائمة ما يصل إلى ٢٠٠٠٠٠ بند، ثم يفصل المستشفى المبلغ المحدد لكل بند بفاتورة المريض. المشكلة هي أن المبالغ الإجمالية ضخمة، ولا تمتُّ بصلة لما يدفعه فعليًا غيره من المرضى. لا سبيل للمستهلك لمعرفة التكاليف الحقيقية، ولا مجال لمقارنة نفقات أحد المستشفيات بمستشفى آخر، ولا طريق للسيطرة على تكاليف المستشفى المقيم به.

من الانتهاكات الواضحة للشفافية الدعاية المضللة للسعر. تأمل على سبيل المثال الشركة التي كانت تبيع خطط التأمين على السيارات: كان مطبوعًا بأحرف صغيرة على ظهر الاستمارة الترويجية تفويض للشركة بإضافة رسم شهري على فاتورة هاتف العميل.<sup>13</sup> وعندما استلم العملاء فاتورتهم، التي لم يكن وراءها سوى الاحتيال، ثارت ثائرتهم.

ثمة ضرب آخر من الممارسات المضللة معروف بصفقات الخيار السلبي، وفيه تشترك في خدمة مجانية، وتوافق دون علم منك على رسم شهري إذا لم تخطر الشركة في غضون ٣٠ يومًا. انتشرت هذه الممارسة التسعيرية من خلال «نادي كتاب الشهر» منذ ما يقرب من قرن مضى؛ ففي حالة النادي، كان الخيار السلبي بارزًا وجليًا؛ مما جعله قانونيًا. لكن عندما يُخفى الخيار السلبي، يكون احتياليًا ومخالفًا للقانون؛ وهذا جور فاضح!

ينشُد العملاء وضوح معلومات التسعير، وثمة قوانين عدة على مستوى الولايات أو المستوى الفيدرالي تدعم حقهم في بيان المعلومات. على من يستخرج بطاقة ائتمان أن

يوضح المصاريف السنوية، وسعر الفائدة السنوي، وفترات السماح، وما إلى ذلك. وعلى شركات الرهن العقاري عرض التكلفة الإجمالية للرهن، فإكساب عملية التسعير شفافية يجعل العملية عادلة للمستهلك.

مع ذلك، بإمكان الشركات الامتثال للقانون حرفياً، وإضفاء الغموض على عملية التسعير لديها في ذات الوقت. إعلانات السيارات بالتلفزيون تغيّر من الخطاب تقنياً في عرضها لمعلومات السعر، بحيث يُعرض سريعاً جداً فيصعب فهمه. وإعلانات الهواتف المحمولة المطبوعة تعرض شروط العقد بخط صغير جداً فتصعب قراءته. ومن ثمّ تستوفي الشركات الشروط القانونية، لكن لا تزال ممارستها جائرة.

إن الشفافية في غاية الأهمية للمستهلك، حتى إنه في بعض الحالات يقدّمها على معيار الإنصاف. يتجلى مثال على ذلك في مجال الهواتف المحمولة؛ حيث نفقات التجوال ثابتة، وهذا يعني أن البعض سيتحمل نفقات الآخرين؛ الأمر الذي يُعتبر مجحفاً. لكن استجابة العملاء كانت طيبة؛ نظراً لأن الكلفة واضحة وبسيطة؛ فالعملاء يفضلون بساطة التكلفة الثابتة على النظام المعقد الذي يُجهدهم في شرح دقائق النفقات المتفاوتة، فهم لا يحبون أن يكونوا في موضع إرباك؛ لأنهم حينها يمكن أن يقعوا ضحايا للاستغلال.

مع ذلك، فاتصاف السعر بالشفافية لا يعني بالضرورة أن المرء سيجده عادلاً؛ فالحكم بالعدل وقّف على ما إذا كانت المعلومات المقدمة توحى بأن الشركة تخضع للمعايير الاجتماعية. عندما أُطلع المشاركون على دراسة بحثية على أن شركات الطيران قد حددت السعر بناءً على الطلب، ظنوا حينها أن السعر أقل عدلاً مما ظنوه عندما لم تُقدّم لهم أي معلومات مطلقاً،<sup>14</sup> فليس المعيار الاجتماعي تحديد الأسعار حسب الطلب، فهذا يُعتبر استغلالاً لحاجة العميل؛ الأمر الذي يُعتبر جائراً، فإضفاء الشفافية على السعر لا يجعله أكثر عدلاً!

## معيار الحيادية

المعيار الاجتماعي الثالث في العملية هو أن إجراءات التسعير ينبغي أن تكون حيادية؛ إذ يُفترض أن تكون العملية موضوعية، ولا تتأثر بالمحاباة.

ترجع الأسعار غير المتحيزة إلى معيار التكافؤ المتضمن في العدالة التوزيعية، فكما ينبغي أن يحصل جميع الرجال والنساء على النتيجة نفسها، ينبغي لهم أيضاً أن يُعاملوا بالطريقة نفسها. هذه ليست بالفكرة الحديثة؛ فقد حثّ الفلاسفة المدرسيون

في العصور الوسطى في القرن الثالث عشر على أن يدفع السائح النفقات نفسها التي يدفعها مواطن البلد.<sup>15</sup> كما يوافق مشرعو اليوم على مشروعات قوانين تقضي بأن تكون أسعار تصفيف شعر السيدات هي نفس أسعار تصفيف شعر الرجال. وينبغي أن تكون أسعار التنظيف الجاف والبارات متماثلة لكلا الجنسين (انظر الفصل الخامس عشر حول التمييز)، فهذا عادل.

## موجز الفصل

تقوم العدالة الاجتماعية للسعر على المعايير التقادمية للنتيجة وللعملية. إن أتبعت هذه المعايير، فسينتهي المستهلك إلى أن السعر وسياسات التسعير عادلة على المستوى الاجتماعي. وحتى إن ارتأى المستهلك أن السعر مرتفع بشكل غير متوقع، ومن ثمَّ جائر على المستوى الشخصي، فحكمه بالعدالة الاجتماعية سيبطل تفضيله للعدالة الشخصية. ومن ثمَّ سيدفع السعر، على افتراض أنه يملك المال لذلك.

لكن المستهلك سيتراجع إذا انتهى إلى أن السعر والعملية التي تحدد بها السعر ليسا جائرين على المستوى الشخصي فحسب بل على المستوى الاجتماعي أيضًا. البائعون على دراية تامة بقاعدة «عليك الالتزام بالقواعد!» وعندما لا يلتزمون بها يغضب المستهلك.

اتضح هذا الغضب في مجموعات التركيز البحثية التي شكلناها في الولايات المتحدة. عندما أُطِّع المشاركون على أن البائع لم يخضع للمعايير التقادمية لنتائج السعر وعملية التسعير، فإن مشاعر الاستياء والسخط التي انتابتهم في البداية تحولت إلى ثورة وغضب:

«سأشعر بالغضب حينها!» «يا للجشع!» «لست مسرورًا بلا أدنى شك!» «عن نفسي، بلغ مني الغضب مبلغه!» «أشعر بالضيق؛ أشعر أنني وقعت ضحية الاستغلال؛ لقد خانت الشركة ثقتي بها!» «لقد فقدت ثقتك بالشركة!» «تشعر كمستهلك أنك سُلبت ما تملك نتيجة لذلك!»

عندما يحكم المستهلك على سعر البائع وعملية التسعير التي يتبعها بأنهما جائران — عندما يخلُص إلى أن البائع لم يلتزم بالقواعد — فسيهبطُ لاتخاذ موقف، وسيفكر حينها في الكيفية التي يعاقب البائع بها على تصرفه الجائر، كما ستفعل سالي التي اشترت السيارة الرياضية في الفصل المقبل.



### تعريفات

**معايير العملية:** القواعد التي تُملي كيف ينبغي تحديد الأسعار.

**معيّار الرأى والخيار:** القاعدة القائلة بأن المستهلك ينبغي أن يتأتّى له قدر من السيطرة على عملية التسعير.

**معيّار الشفافية:** القاعدة التي تُفيد بأن عملية التسعير ينبغي أن تكون واضحةً ومفهومة.

**معيّار الحيادية:** القاعدة التي تنص على أن عملية التسعير ينبغي ألا تخضع للتحيز أو التأثير بفعل المحاباة الشخصية.

### غياب الشفافية في أسعار المستشفيات

إن «سوق» الرعاية الصحية في الولايات المتحدة أشبه بعالم خيالي حتى الآن؛ حيث يعرض أصحاب العمل — على سبيل المثال — على موظفيهم تعويضهم بـ ٨٠ في المائة من «التكلفة المعقولة» للملبس «الضروري» و«المناسب» أثناء أداء العمل؛ وذلك بموجب العقود التي يبرمها الوسطاء الماليون الذين يتولون «برنامج مساعدات الملبس» مع المتاجر متعددة الأقسام، وعلى الموظفين أن يدخلوا هذه المتاجر معصوبي العينين.

بعد انقضاء أشهر على زهاب الموظف في جولة تسوق، يتسلم ما يُعرّف ببيان شرح الخدمات موجّهاً إلى الوسيط المالي، الذي يفصّل المبلغ الذي على الموظف أن يدفعه مقابل ما ملأ به عربة تسوقه وهو معصوب العينين في جولته التسوقية. وفي إطار أحمر مميز على هذا البيان جملة: «المبلغ المطلوب دفعه س». ويمثل المبلغ س ٢٠ في المائة مما قضى به الوسيط المالي، بعد عملية الشراء، بأنه «الأسعار المعقولة» للملبس بعربة التسوق التي اعتبرها هذا الوسيط، بعد عملية الشراء، الملبس المناسب لظروف هذا الموظف بعينه. سيضم البيان ١٠٠ في المائة من الأسعار التي تفرضها المتاجر على السلع بعربة التسوق التي اعتبرها الوسيط المالي، بعد عملية الشراء، «غير ضرورية» أو «غير مناسبة»؛ ومن ثمّ لن يشملها برنامج مساعدات الملبس.

## خطأ في السعر

رغم أن هذا المثال يبدو هزلياً، فإن هذا الترتيب يشبه إلى حد كبير نظام السداد الحالي في قطاع الرعاية الصحية في الولايات المتحدة.

منقول بتصريح من أوفي إي راينهارت  
«أسعار خدمات المستشفيات بالولايات المتحدة:  
فوضى خلف ستار من السرية»<sup>16</sup>

## مبيعات «لاحقة»: علاج الصدا والتمويل والتأمين وعقود الخدمات ونفقات التوثيق وغيرها من الإضافات

إن التفاوض على سعر السيارة غالباً ما يُطلق عليه الجانب المبدئي من العملية التجارية، ويأتي ما يصل إلى ٩٠ في المائة من أرباح التاجر من مبيعات لاحقة. عادة ما يأتي العميل من طرف موظف المبيعات الذي حوّل المعاملة إلى مدير مبيعات التمويل والتأمين، الذي يُعرف أحياناً بالمدير التجاري، والمسئول عن إبرام المعاملة وتنسيق التمويل وبيع الإكسسوار والمنتجات والخدمات التكميلية. الأمثلة على ذلك: المواد الكيميائية، مثل: معالجات الصدا، والطلاء التحتي، والدهان الواقي، ومنظفات الفرش، ومنظفات الفينيل؛ والأغراض الاختيارية، مثل: حواشي الأرضية، وأغطية المقدمة الواقية، والأجنحة الخلفية؛ والتمويل أو التأجير؛ وعقود الخدمات؛ والتأمين على الائتمان؛ وتأمين حماية الأصول في بعض الولايات.

الحقيقة وراء إضافات التاجر هي أنه عادة ما يطرحها عليك بعد الاتفاق على السعر النهائي للسيارة، وهي كلفة على العميل، إضافة إلى سعر السيارة الذي توصلتم إليه، مما يزيد من إجمالي الكلفة التي يتحملها العميل، وكذا من ربح التاجر. وفي الواقع، عادةً ما تُدرج الخدمات الإضافية التي يقترحها التاجر بعقد البيع في سطر يلي سعر السيارة المتفق عليه، بل قد يُطبع سابقاً على الاستمارة إلى جانب الضرائب؛ ليوحي بأنها شيء اعتيادي مع كل عملية بيع.

## «حشو» النفقات اللاحقة

عدد من قوانين مكافحة أعمال وممارسات النصب والاحتيال على مستوى الولايات تقضي بأنه من الجائر والمضلل أن يتفاوض التاجر على شروط بيع سيارة، ثم بعد ذلك يضيف

## العملية

إلى العقد دون علم العميل وموافقته، كلفة أشياء من قبيل: عقود الخدمات الممتدة، أو بوليصة تأمين لسداد الديون حال الوفاة، أو أتعاب إعداد التاجر السيارة للبيع أو الدهان الواقي من الصدأ.\*

يمكن أن يضيف التاجر هذه النفقات بإحدى طريقتين رئيسيتين، والمنهج الأوضح هو إضافتها على السعر المتفاوض عليه للسيارة، وتقديم عقد نهائي للعميل بهذه المبالغ الإضافية الملحقة.

يتمثل أحد الأساليب الأكثر انتشارًا ودعوة للدهشة، التي يستخدمها التجار للتحايل وإضافة النفقات اللاحقة، في أسلوب معاكس تمامًا؛ وذلك من خلال أسلوب «الحشو». تقل مقاومة العميل لقبول هذه النفقات الإضافية؛ لأنه لا يعلم حتى بأن هذه النفقات تضاف على حسابه.

بدلاً من إضافة التاجر هذه النفقات على السعر الذي توصل إليه مع المشتري، يزيد التاجر القسط الشهري عن القسط الذي ينبغي أن يستخلص رياضياً من سعر الفائدة المتفق عليه والسعر الذي توصلًا إليه؛ مما يتيح «مساحة» للتاجر كي يقحم نفقات أخرى كي تخرج الأرقام بالصورة التي ينشدها.

تتنافس الأطراف الأخرى من مقدمي خدمات التأمين ضد مخاطر الائتمان وغيره من المنتجات غير المباشرة بضراوة على عقود الوكالة، وسيقدمون حوافز مالية ضخمة وتدريباً ومساعدة تسويقية إلى التجار لفتح أبواب العمل. وأحد الأساليب الرئيسية التي يحضون عليها هو «الحشو»؛ ونتيجة لذلك ذاع انتشار هذا الأسلوب في مجال وكالة السيارات.

الحشو في حالة المركبات الآلية هو المخالفة العمدية لتحديد القسط الشهري الضروري لاستيفاء الدَّين على مركبة آلية؛ وذلك بإضافة التاجر إلى القسط الشهري (ما يُعرف بحشو أو تحميل القسط) في حين أنه حدده في البداية للعميل؛ فالتاجر يخلق «مساحة» يمكنه فيها بيع منتجات أو خدمات أخرى. ولأن هذه الأغراض الإضافية «تُقدّم» دون مقابل أي زيادة في القسط الشهري، ينخدع العملاء بتصديق أنه لا توجد كلفة مقابل هذه الأغراض.

في أثناء عملية شراء السيارة كما هو متبع، يستقر العميل على سيارة معينة، ويشرع في المساومات مع مسئول المبيعات. يحدد العميل سعر الشراء الذي يرغب فيه، والمبلغ الذي سيبادر بدفعه نقدًا، والتخفيض في السعر بناءً على مقايضة سيارته القديمة، بل

## خطأ في السعر

عادة ما يحدد شروط التمويل. يأخذ مسئول المبيعات هذه المعلومات إلى مدير المبيعات الذي يدخلها في كمبيوتر الوكالة، فيحسب حينها الكمبيوتر الدفعة الشهرية، بناءً على عرض العميل أو عرض التاجر المقابل، ثم تُعرض هذه الدفعة الشهرية على العميل. في بعض الحالات، يكون هذا القسط قسطاً «مجرداً» قانونياً، من حيث إنه لا يغطي سوى كلفة السيارة. لكن في كثير من الحالات، سيلحق الحشو بالقسط. يحشو مدير الاستقبال القسط بوحدة من ثلاث طرق رئيسية: (١) إضافة قيمة دولارية ثابتة، ٣٠ دولارًا مثلًا إلى كل قسط. (٢) أو ضبط إعدادات برنامج الكمبيوتر الافتراضية بحيث يشمل كلفة مقابل التأمين على الائتمان أو الأغراض الأخرى. (٣) أو ضبط إعدادات برنامج الكمبيوتر الافتراضية بحيث يحسب القسط على مدة زمنية قصيرة غير معقولة، أو بسعر فائدة سنوي مرتفع غير معقول.

وبافتراض أن العميل يوافق على شراء المركبة الآلية بسعر القسط «المحشو»، يقدم مسئول المبيعات العميل إلى المدير التجاري، الذي يعد أوراق القرض الذي يشمل تكاليف أغراض تكميلية. يستخدم المدير التجاري أسلوباً «ادعائياً» يختم به الصفقة، مشيراً إلى أن هذه الخدمات «مضافة إلى القسط الشهري كجزء من خطتنا الاختيارية لتأمين السداد». ولا يكتشف العميل أن المعاملة شملت آلاف الدولارات مقابل نفقات لاحقة إلا بعد إتمام الصفقة، أو قد لا يكتشف ما حدث.

لقد أضحمت هذه الدفعة المالية لبيع خطط التأمين على الائتمان أو زيادة نفقات التمويل. كما يمكن استخدام هذا الأسلوب لبيع عقود الخدمات، أو كماليات السيارة، أو أي شيء تقريباً يخطر للتاجر. وفي المعتاد ستكون الخدمة، أيًا كان نوعها، التي يجني منها التاجر الربح الأكبر هي المنتج «المُقَم» وسط العقد.

منقول من «أعمال وممارسات النصب والاحتيال»

(الطبعة السادسة، ٢٠٠٤)، بتصريح من المركز القانوني

القومي لحماية المستهلك، [www.consumerlaw.org](http://www.consumerlaw.org) ٦١٧-٥٤٢-٩٥٩٥

## هوامش

\* قوانين حماية المستهلك في أيداهو، قانون أيداهو الإداري ١٠٢٣٤.٠٤٠٢٠١. أنشطة الدعاية الأخرى: قانون إلينوي الإداري، الفصل ١٤، الفقرة ٤٧٥.٥٨٠ \$ دعاية المركبات

## العملية

الآلية؛ قانون نيومكسيكو الإداري، الفصل ١، الفقرة ٢.٢.٢٤، دعاية المركبات الآلية وبيعها؛ قانون نيوجيرسي الإداري، الفقرة 13:45A-26B.2 \$ (يجب تفصيل العناصر المضافة إلى عملية البيع بالبند، مع توضيح سعر كل بند منها)؛ قضية ديلاني ضد جاردن ستيت أوتو بارك، ٣١٨، محكمة نيوجيرسي العليا، 15, 722 A.2d 967 (دائرة الاستئناف ١٩٩٩) (تغريم ثلاثة أمثال التعويض في حال عدم تأييد الإضافات).



## الفصل العاشر

# العقاب

للانتقام مذاق حلوا!

ها هي صديقتنا سالي وقد اكتشفت لتوَّها أن التاجر قد أقحم خلسة ٣٠ دولارًا إضافية في الشهر ضمن أقساط السيارة، فتثور ثائرتها، والسبب معروف! فماذا ستفعل الآن؟ نعلم مدى الانفعال الذي يكون عليه رد فعل المرء إزاء الظلم من ردود أفعال مجموعات التركيز البحثية الأمريكية التي ندرسها. كان الانتقام أول خاطر يراودهم: «سيخسرونني كعميل لهم!» «سأنتقل حتمًا إلى تاجر آخر!» «سأود البحث عن منافس أفضل لهم في هذا المجال!» «أي منتج لا بد أن له مثيلًا يمكنك العثور عليه!» تتشابه ردود الأفعال هذه كثيرًا إزاء الظلم مع ردود أفعال أي عميل مستاء، ويكمن الاختلاف في الدافع وجِدَّة الانفعال. عندما يواجه المستهلك سعرًا جائرًا على المستوى الشخصي والاجتماعي، لا ينتابه الضيق فحسب بل تثور ثائرتة، ولا يكون دافعه المصلحة الذاتية، وإنما الانتقام.

يبدو أنه يوجد معيار علوي يقضي بوجوب فرض عقوبات ضد خرق المعايير،<sup>1</sup> وحسبما خلص المتخصصان في علم النفس الاجتماعي ريتشارد ديريدر وراما تريباتي في: «إن المعايير تنطوي على العقوبات.»<sup>2</sup> و«لا يمكن اعتبار سلوك من السلوكيات معيارًا إلا عندما يؤدي أي انحراف للسلوك الفعلي عن المعيار إلى العقاب.»<sup>3</sup> بالنظر إلى المسألة من زاوية مختلفة، يُعرَّف العقاب بأنه «جزاء سلبي يُطبق عمدًا على شخص اعتُبر أنه انتهك قانونًا أو قاعدة أو معيارًا أو شيئًا متوقعًا.»<sup>4</sup>

## معيار المعاملة بالمثل

النظريات التي تتناول السبب وراء عقاب الناس لانتهاكات المعايير تعود إلى فكرة أرسطو عن المعاملة بالمثل، فحسب تأويل حربي لمعيار المعاملة بالمثل، ينبغي للمرء أن يرد المعروف بمعروف مماثل، والضرُّ بضرٍّ مماثل. وكما ورد في الإنجيل: «الحياة بالحياة، والعين بالعين، والسن بالسن.» يُطلع الناسُ الباحثين على أن الدافع للعقاب هو «الاقتصاص من مخالف القواعد.»<sup>5</sup> وبحسب ما خلص إليه أحد الباحثين: «إنَّ أساء أحدهم إليك، فإن العدالة تسمح — وتُملي من باب الثأر — أن تسيء إليه.»<sup>6</sup>

يبدو أن هذا الثأر غريزة حيوانية. يخبرنا فرانس دو فال، الذي يجمع بين تخصصات علم الحيوان وعلم الأعراق وعلم النفس في مزيج نادر، بقصة قرود الشمبانزي.<sup>7</sup> من الجلي أن مجموعة الشمبانزي قبلت المعيار الاجتماعي الذي أرساه القائمون على تربيتها من البشر، والذي يفيد بأنه لن يحصل أيُّ من القرود على وجبة عشائه حتى تعود جميع القرود إلى مهاجعتها؛ ومن ثمَّ، فأَيُّ قرد يعود متأخرًا سيستقبله الآخرون بغضب. ذات مرة تأخر قردان صغيران لساعات طويلة، وعندما عادا أخيرًا، عمت الثورة القردة الأخرى؛ نتيجة خرق القردين المعيار، لدرجة أن القائمين على القرود اضطروا إلى وضع القردين المخطئين في قفص منفصل لحمايتهما. لكن القردة الأخرى لم تسامح أو تنس، فعندما سنحت لها الفرصة صباح اليوم التالي، صبّت جام غضبها على هذين المجرمين؛ لخرقهما المعيار الاجتماعي، وتسببهما في تأخير عشاء الجميع.

اتباعاً للمنهج القائم على نظرية التطور، يزعم الباحثون وجود ميل عقابي اكتسب حتمية جينية في الدوائر التنظيمية الجينية البشرية.<sup>8</sup> ويبدو أن الناس في حاجة إلى اكتساب حسٍّ قوي بالمعاملة بالمثل لعقاب من ينتهك معيارًا من المعايير، مضمراً نوايا خبيثة داخل جماعته.<sup>9</sup> ونقلاً عن عالم الاجتماع ألفين جولدر، فإن المعاملة بالمثل معيار شامل،<sup>10</sup> وموجود في الثقافات كافة.

لكن الكيفية التي يعاقب بها انتهاك المعايير تختلف حسب نوع المعيار. المعايير التعاونية الشائعة في العلاقات بين الشركات لا تحتاج إلى عقوبات بما أنها تبادلية المنفعة لكلا الطرفين: «ساعديني وسأساعدك!» للمعايير المسيطرة أو القسرية عقوبات واضحة وقوية: يخضع الموردون لأوامر شركة وول مارت وإلا فسيتحملون العواقب.

إلا أن معايير التبادل بين التاجر والمستهلكين مختلفة تماماً؛ حيث يفرضها توقع عقاب انتهاكاتها، لكن العقاب يتأتى من خلال عدد كبير من التصرفات البسيطة المستقلة



غير المنسّقة من جانب كل مشترٍ؛ حيث يتصرف كلُّ منهم من تلقاء نفسه.<sup>11</sup> تتسق لامركزية العقاب مع أفكار الاقتصادى فريدريش هايك، فقد ذهب هايك إلى أن السوق يعمل بأعلى قدر من الكفاءة من خلال التصرفات المتفرقة لعدد لا يُحصى من المشترين والباعة، الذين يعملون جميعاً بشكل مستقل.<sup>12</sup> ويخضع السوق للقواعد بنجاح عن طريق الأفعال المتفرقة للأفراد الذين يعاقبون صور الظلم.

لضمان أن مخالفي المعيار سيعاقبون في عملية تبادل المستهلك والتاجر، يجب دعم المعايير بقوة الإلزام الاجتماعى.<sup>13</sup> على المستهلكين أن يشعروا بحس الواجب في دور «مطبّقو المعايير» الذين يتقلدونه،<sup>14</sup> وعلى المشترين أن يواصلوا مراقبة البائعين، ويحكموا على عدالة تصرفاتهم، ويطبّقوا العقوبات، عندما ينتهك البائعون معياراً اجتماعياً، وعلى المشترين معاقبة البائعين عندما يوجد خطأ في السعر.

### الجهد المبذول للعقاب

يتطلب العقاب جهداً، وربما قدرًا من المعاناة من جانب المشتري. مع ذلك، يبذل المستهلك جهداً جهيداً لعقاب البائع على تسعيره الجائر، وتتمثل إحدى صور العقاب في مجرد عدم الشراء. لكن الامتناع عن أحد المنتجات يعني أن المستهلك سيستغني عن المتعة التي ربما يحصل عليها من المنتج — أيًا كانت صورتها.

كذلك الشكوى من صور العقاب الأخرى. لكن هذا يتطلب جهداً أيضاً! فالشكوى تعني إجراء مكالمة هاتفية، ثم محاولة إيجاد أحدهم للرد عليك، وتوصيل المكالمة إلى القسم المختص. ورغم أن الإنترنت سهّل العملية، فلا يزال من الضروري البحث عن الوجهة التي سترسل لها البريد الإلكتروني، على أمل أنه سيصل إلى الشخص المختص.

إلا أن المستهلك — رغم الأذى والمعاناة — يبذل في الواقع جهداً خاصاً ليعاقب البائع على إساءة التصرف التي بدرت منه. حسب إحدى الدراسات، فإن شركة من الشركات هجرها حوالي ربع عملائها بسبب أنها فكّرت في تطبيق ممارسات تسعير جائرة.<sup>15</sup> وقد خلصت إحدى مجموعات الباحثين إلى أن «العملاء الغاضبين لا يعودون، بل ينتقمون!»<sup>16</sup> على سبيل المثال: في ولاية أريزونا وحدها، أرسلت ٢٠٠٠ شكوى إلى مصلحة الأوزان والمقاييس بشأن مضخات الوقود غير الدقيقة.<sup>17</sup> وعلى مستوى الولايات المتحدة بأسرها، اشتكى أكثر من ٢٦ ألف مستهلك إلى وزارة الطاقة الأمريكية من الارتفاع الحاد الأخير في أسعار الوقود.<sup>18</sup>

كما يبذل المستهلك جهداً جهيداً لتجنب الشركات التي يظن أنها جائرة. في دراستهم الرائدة عن العدالة، قام الباحثون دانيال كانمان وجاك نيتش وريتشارد تالر بسؤال المشاركين في الدراسة عما سيفعلونه إذا رفعت إحدى الصيدليات أسعارها، بعدما اضطرت صيدلية أخرى إلى إغلاق أبوابها.<sup>19</sup> اكتشفوا أن ٦٨ في المائة من المشاركين سيفضلون القيادة لخمس دقائق إضافية على أن يكونوا عملاء لشخص يتصرف على هذا النحو الجائر. كان المشاركون مستعدين لبذل جهد خاص من أجل عقاب الصيدلي الذي انتهك المعيار الاجتماعي باستغلال عملائه.

ينظم العملاء في بعض الحالات حملات مقاطعة كوسيلة للعقاب، وتشير الأدلة إلى أن حملات المقاطعة ليست فعّالة في تخفيض الأسعار، لكنها تنجح في الإخلال بالنظام. «إنها تهدف لعقاب البائعين على زياداتهم الجائرة في الأسعار.»<sup>20</sup>

لتنظيم حملة مقاطعة، على المستهلكين ابتكار منظومة لتنسيق مساعيهم المشتتة، الأمر الذي يستغرق وقتاً ويتطلب جهداً.<sup>21</sup> ورغم الجهد المطلوب، يشير استطلاع رأي دولي إلى أن ٥٠ في المائة من الأمريكيين يقولون إنهم شاركوا في حملة مقاطعة واحدة على الأقل.<sup>22</sup>

بالإضافة إلى مشاركتهم، فمن ينضمون إلى حملة المقاطعة يودون عقاب من لا يشاركون بها.<sup>23</sup> يشرح إرنست فير، الاقتصادي الذي أجرى أبحاثاً مستفيضة حول العدالة، أن «الشخص الذي لا يشارك في العقاب يبدو كمتطفل.»<sup>24</sup> يبدو أن المعيار ليس عقاب من ينتهك معياراً فحسب، بل عقاب من لا يشاركون في عقاب المنتهكين.

أوضحت مجموعة أخرى من الباحثين أن المستهلكين لا يكتفون في استجاباتهم للظلم بالانتقال إلى متجر آخر أو علامة تجارية أخرى، بل يختارون بديلاً أعلى لمجرد الرغبة في الانتقام،<sup>25</sup> وقد خلص الباحثون إلى أن «المرء يرغب في توقيع العقاب حتى إن كبّده ذلك مشقة أكبر من الأذى الذي سيقوعه على هدفه.»<sup>26</sup>

## أدلة من لعبة الدكتاتور

تُظهر الأبحاث التجريبية أن الناس مستعدون لإيذاء أنفسهم من أجل عقاب من انتهكوا المعايير الاجتماعية، ويتضح ذلك بجلاء في «لعبة الدكتاتور» التي عرضناها في الفصل السابع. تضم اللعبة لاعبين: الدكتاتور والمتفاعل. يُعطى الدكتاتور مبلغاً مالياً، ويختار بين أن يتقاسمه مع المتفاعل أو لا، وللمتفاعل أن يقبل عرض الدكتاتور أو يرفضه، فإن رفضه، لا يحصل هو أو الدكتاتور على شيء.

من وجهة النظر الاقتصادية القائلة بأن الناس حرفياً يسعون لتعظيم أرباحهم بنحو لا يبالي إلا بمصالحهم الذاتية، يُتوقع من المتفاعلين أن يقبلوا بأي مبلغ يعرضه عليهم الدكتاتور؛ لأنه سيكون أفضل من لا شيء على الإطلاق. لكن من وجهة النظر الاجتماعية القائلة بأن البشر يتأثرون بمعيار التكافؤ الاقتصادي، سيُتوقع من المتفاعل أن يطلب نتائج متساوية، فإن لم يحصل عليها، فسيُعاقب الشخص المسئول.

نتائج التجربة أقرب إلى وجهة النظر الاجتماعية: عادة ما يرفض المتفاعل أي قسمة تمنحه أقل من ٤٠ في المائة. يبدو أن المتفاعل يقبل حق الدكتاتور في الحصول على نصيب الأسد، ربما إقراراً منه بمركز سلطته. يتصرف الدكتاتور بدوره كما لو كان مدرّكاً للنحو الذي سيستجيب به المتفاعل لأنه في المعتاد يعطيه ما بين ٤٠ في المائة و ٥٠ في المائة. أعطى ٣,٨ فحسب ممن تقلدوا دور الدكتاتور المتفاعل أقل من ٢٠ في المائة؛<sup>27</sup> يبدو أن كلَّ مَنْ أدّوا دور الدكتاتور مدركون بأنهم سيتعرضون للعقاب إن لم يتبعوا معيار تكافؤ النتائج.

باستخدام وسائل مسح المخ الحديثة، يشرع الاقتصاديون المتعاونون مع متخصصي علم النفس العصبي في فهم الكيفية التي يؤدي بها المخ وظائفه عند عقاب السلوك الجائر. في إحدى الدراسات،<sup>28</sup> هيأ الباحثون التجربة بحيث مارس المشاركون لعبة الدكتاتور، بينما تخضع أمخاخهم للمسح بالتصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي. تؤيد النتائج المستخلصة الأطروحة القائلة بأن إدراكات الظلم والأحكام المصدرة به لها استجابة انفعالية. عندما يُعامل المتفاعلون معاملةً جائرةً، فإنهم يُبدون نشاطاً أعلى كثيراً في منطقة المخ، يقترن بحالات انفعالية سلبية، مثل: الألم أو العطش أو الغضب أو الاشمئزاز.

وبإجراء مزيد من الأبحاث،<sup>29</sup> تحرّى الباحثون كيف يتعامل المخ مع الصراع بين المصلحة الذاتية والعقاب إزاء مخالفة المعايير. وبالاستعانة بلعبة الدكتاتور مرة أخرى، اكتشف الباحثون أنه عندما يتلقى المتفاعل عرضاً منصفاً، يسارع بقبوله، لكن عندما يتلقى عرضاً شحيحاً مجحفاً، فإنه يستغرق وقتاً أطول كي يبلغ قراره، ويتمثل السبب المقترح وراء التأخر الزمني، في أن المتفاعل يقع في صراع بين العدالة والمنفعة.

في دراسة اقتصادية عصبية أخرى، باستخدام التصوير المقطعي بالإصدار البوزيتروني هذه المرة، لعب المشاركون لعبةً بإمكان اللاعب المتعاون بها أن يعاقب اللاعب المخالف.<sup>30</sup> وكانت النتيجة مدهشة: عند التعرض للعقاب على الأفعال الجائرة،

نشط «المخطط الظهري» لدى الرجال على الأقل، وهي المنطقة من المخ المعروفة عنها خواص معالجة المكافأة. إنها الجزء الذي يجعلك تشعر بالسعادة. ومن ثمَّ يأتي العقاب في الواقع مع مكافأته؛ «للانتقام حلاوته!»

كان أحد الشواغل التي واجهتها الأبحاث على لعبة الدكاتاتور أن المتفاعلين لم يستجيبوا لعدالة العرض وإنما للمبلغ المالي، فقد يرفض المرء مبالغ نقدية بسيطة تحت أي ظرفٍ، لا لسببٍ إلا لأنَّ المبلغ بسيط. لكن في دراسة عرف فيها المتفاعلون مقدار المبلغ المزمع تقسيمه، قد رفضوا عرضًا سخياً؛ إذ كان صغيراً نسبياً مقارنةً بالمبلغ الإجمالي. لم تكن استجابتهم بسبب القيمة المجردة للنقود المعروضة عليهم، وإنما بسبب أفعال الدكاتاتور الجائرة.<sup>31</sup>

بالإضافة إلى المتفاعل الذي يتأثر مباشرةً بأفعال الدكاتاتور، حتى غير المشتركين بشكل مباشر في اللعبة سيبدلون جهداً خاصاً من أجل عقاب الشخص الذي يتصرف على نحو جائر. ولاختبار مشاركة الدخلاء، أُجريت دراسة بإمكان طرف ثالث بها إقرار عقوبة على أفعال اللاعبين، لكنه سيتكبَّد تكلفةً مقابل ذلك. كان الطرف الثالث مجهولاً، ولن يحتكَّ باللاعبين في المستقبل. ومن ثمَّ لم يكن للطرف الثالث أي سبب أناني لتوقيع عقاب، وكان عليه التغلب على مصلحته الذاتية للقيام بذلك. إلا أن أكثر من ثلثي المراقبين من الطرف الثالث عاقبوا من انتهكوا المعايير الاجتماعية.<sup>32</sup>

لقيت نتائج الدراسات المجراة على لعبة الدكاتاتور تأييداً في تحليل تالٍ أُجري لعشر دراسات،<sup>33</sup> وفي دراسات عبر ثقافية.<sup>34</sup> مع ذلك، توجد اختلافات ثقافية في مقدار القسمة الذي يمليه المعيار الاجتماعي. في البلدان التي يُتوقع فيها إجراء القسمة، يُعطى الدكاتاتور أكثر مما يُعطى في البلدان حيث لا تُتوقع القسمة. عندما لا تكون القسمة هي المعيار، يُقبل بعروض زهيدة جداً تصل إلى ١٠ في المائة.<sup>35</sup>

## العقاب نسبي

في الولايات المتحدة، تتوقف شدة العقاب المنزَّل على ظلم السعر على درجة التوافق على المعيار وقوة قبول المعيار. فكلما زاد عدد الأشخاص الذين يُعتقد أنهم يؤيدون المعيار، زادت احتمالات تبني استجابة عقابية لخرق ذاك المعيار. وسيكون العقاب أشد عندما تزداد درجة الاستهجان الاجتماعي،<sup>36</sup> ومن ثمَّ يلانم العقابُ الجريمة.

في بعض الحالات، عندما تكون درجة تبني المعيار ضعيفة، لن يستحق الأمر بذل الجهد من أجل عقاب المذنب. على سبيل المثال: تحصيل أسعار مختلفة من منافذ بيع مختلفة لسلسلة متاجر قد ينتهك معيار الأسعار المتسقة، لكن إذا كان الفارق بسيطاً، فإن المستهلكين لن يكتثروا على الأرجح؛ فالأمر غير جدير بجهدهم. حسبما أطلعنا أحد المشاركين بإحدى مجموعات الأبحاث النوعية فإنه: «في حالة المنتجات التي اعتدت شراءها، تتوقع أن تزيد أسعارها. ومن ثمّ إذا كنت أحب المنتج فأغلب الظن أنني سأواصل شراءه. وسواء أكان هذا يضايقني أم لا، سأواصل شراءه رغم ذلك.»

إلا أنه عندما يبلغ الضيق بالعميل مبلغه ويقدم على شيء بناءً على ذلك، فمن الممكن أن تكون النتائج كارثية. تأمل — على سبيل المثال — حالة كولمان هيرمان، وهو مستهلك يعيش في دورتشستر، ماساتشوستس؛ إذ انتابه شعور قوي بأن للعملاء حقاً في معرفة أسعار البضائع كما يقضي تشريع الولاية؛ وعلى ذلك، رفع دعوى قضائية جماعية ضد كل من وول مارت وهوم ديبوت؛ لعدم عرضهما الأسعار على أرصف المتاجر.<sup>37</sup> وافقت وول مارت على دفع ٧,٣٥ ملايين دولار، وهوم ديبوت على دفع ٣,٨ ملايين دولار، بالإضافة إلى تكلفة عرض الأسعار على الأرصف. وقد تبرع كولمان بالتعويض للأعمال الخيرية. لم يكن دافعه المصلحة الذاتية؛ وإنما عقاب انتهاكات معيار الشفافية.

## موجز الفصل

تزداد دافعية من يشعرون أن السعر جائر لعقاب البائع الذي يتحمل المسؤولية، وسينزلون به العقاب حتى إن سبب لهم ذلك ازعاجاً وكلفة شخصية؛ لأنّ للانتقام حلاوته. هذا الأمر يعود بنا إلى صديقتنا سالي وسيارتها الرياضية؛ فماذا فعلت عندما اكتشفت أن وكيل السيارات زاد على أقساط سيارتها الشهرية بدون وجه حق؟ أولاً، اتصلت بمدير الوكالة، الذي هوّن من الموقف، واعتبره سوء فهم فحسب. ثم توجهت إلى المكتب الإقليمي للمصنّع؛ حيث قالوا لها إنهم «بالغوا الأسف» وسيبحثون في الأمر.

ولما لم تحصل سالي على رد يرضيها، أرسلت سلسلة من الخطابات إلى الشركة وإلى الصحف، ونشرت شكاواها في مختلف مواقع الإنترنت، واستعانت بخدمات محام، وهي الآن تقاضي الشركة لقاء تعويض يبلغ ٦ ملايين دولار؛ وهي بذلك بذلت جهوداً تفوق

## خطأ في السعر

كثيراً مبلغ الثلاثين دولارًا المضافة إلى أقساط سيارتها، لكنها سعيدة بما فعلت؛ فالقدرة على عقاب الوكيل مكافأة لها بما فيه الكفاية.

### تعريفات

**معياري علوي:** معيار يضم تحت مظلته كثيراً من المعايير الأخرى؛ على سبيل المثال: معيار العدالة. **معياري المعاملة بالمثل:** القاعدة القائلة بأن الإحسان ينبغي أن يُجازى بالإحسان، والأذى لا يُقابل إلا بالأذى.

**تحليل تال:** تحليل يشمل نتائج كثير من الدراسات الأخرى ذات الصلة.

**العقوبات:** جزاء انتهاك معيار اجتماعي.

**معياري شامل:** قاعدة اجتماعية يُعتقد أن الثقافات كافة تتبناها.

**المتطفل:** شخص يستغل المنافع التي يتحصل عليها غيره.

**المخطط الظهري:** مقطع من المخ يعالج المكافآت، ويجعل المرء يشعر بالسعادة.

## الفصل الحادي عشر

### السلطة

حذارٍ من عميلٍ أخطأَ بحقه!

إذا كنت واحدًا من نسبة الأمريكيين البالغة ٥٨ في المائة الذين يقطعون مسافة طويلة في رحلتهم من مسكنهم إلى عملهم — ٨٨ في المائة منهم يستقلون سيارات<sup>1</sup> — فلعلك لمست ما حدث عندما ارتفعت أسعار الوقود عقب إعصار كاترينا لتتجاوز ٣ دولارات للجالون. غضبت بلا شك لأنك اعتقدت أن شركات النفط كانت تستغل الموقف، ولست وحدك من يعتقد ذلك. في استطلاع رأي أجرته شبكة إيه بي سي، وُجد أن «٧٢ في المائة من المشاركين قالوا إنهم يعتقدون أن الزيادة في أسعار الوقود ناجمة عن شركات النفط وتجار الوقود الذين استغلوا الموقف استغلالاً جائراً عقب الإعصار»<sup>2</sup>.

ساندت الصحف احتجاج المسافرين يومياً إلى عملهم، وانتقد الصحفيون المغلاة في الأسعار.<sup>3</sup> أدلى أعضاء مجلس الشيوخ بدلوهم بقولهم بوجود «شك متنامٍ في أن شركات النفط تستغل السوق على نحو جائر»<sup>4</sup> حتى الرئيس نفسه شارك برأيه؛ إذ قال الرئيس بوش إنه من المهم «التأكد من أن المستهلكين يلقون معاملة عادلة» من قبل أسواق النفط.<sup>5</sup>

استاءت الجماهير ليس بسبب سيطرة شركات النفط، وإنما بسبب انتهاكها معياراً اجتماعياً: ينبغي ألا تستغل الشركات القوية المستهلك، فهذا جائر! وهو المنصوص عليه في قانون شيرمان، والذي لا يحظر الشركات الاحتكارية في حد ذاتها، وإنما إساءة استخدام الشركات الاحتكارية لسلطتها فحسب.

الشركات المسيطرة، مثل ميركس وإكسون موبيلز والشركات العالمية الضخمة على غرار ميكروسوفت، كثيراً ما تنصدر الأخبار التي تورطت إساءة استخدامها للسيطرة. تشير المقالات الافتتاحية إلى «شركات النفط والمصافي والموزعين وتجار التجزئة الذين يستغلون الظروف على نحو جائر لزيادة السعر بشكل غير معقول، أو الذين يفرضون زيادات سعرية باهظة تتجاوز الحدود.»<sup>6</sup> هذه المغالاة في الأسعار جائزة على المستوى الشخصي. إنها استغلال للسيطرة بهدف الاحتيال على المستهلك (مثلما احتال الوكيل على سالي وأضاف على أقساطها ٣٠ دولاراً شهرياً). ومعرفة المستهلك بإمكانية حدوث ذلك تجعله في غاية الحساسية لقضايا العدالة عندما يكون البائع متمتعاً بالسلطة.

### السلطة المخولة إلى البائع

إن التعريف العتيق للسلطة هو «للطرف «أ» سيطرة على الطرف «ب» لدرجة أن بإمكانه إرغام «ب» على إتيان شيء ما كان «ب» ليأتيه في وضع آخر.»<sup>7</sup> بإمكان البائع المتمتع بالسلطة إرغام المشتريين على دفع مبلغ نقدي أكبر مما يتوقعون دفعه، وأكبر مما يريدون دفعه.

يطلعنا علماء الاقتصاد على أنه توجد عوامل معينة تمنح البائع السلطة لتحديد السعر. أحدها هو عندما يقوى الطلب ويزداد بحيث تقل المعروضات وتتصاعد الضغوط على الصناعة بما يفوق قدراتها. كان هذا هو الموقف لدى شركات الخطوط الجوية إبان النصف الأول من عام ٢٠٠٦. كان الطيران بالجو يزداد، لكن سعة خطوط الطيران كانت منخفضة. أعطت هذه العوامل شركات الطيران سلطة تسعيرية، فبدأت أسعار التذاكر ترتفع، وبدأ الركاب يشككون في عدالة الأسعار.

يملك البائع سلطة التسعير إن كان الطلب على أحد المنتجات لا يتأثر بالسعر؛ ففي تلك الحالة يشتري المرء المنتج عندما يرتفع سعره، بالكثافة نفسها التي يشتريه بها إن ظل السعر كما هو. أحد الأمثلة على ذلك عقار طبي منقذ للحياة ليس له مثيل؛ ومن ثم أيما كان السعر الذي تحصله الشركة مقابلته، سيحاول من هم على أعتاب الموت دفعه؛ لكنهم لن يعتبروا السعر عادلاً.

تزداد أيضاً سلطة التسعير إذا كانت شركة من الشركات تحتكر سلعةً بعينها، كما فعلت شركة بيل تيل العتيقة. وكذا يمكن اكتساب سلطة الاحتكار بالتواطؤ بين الشركات، ولهذا السبب يُعتبر الاتفاق بين الشركات على تحديد السعر غير قانوني. مثلت شركة



أرتشر دانيالز لسنوات أمام المحكمة على إثر سلسلة من قضايا رُفعت بشأن التواطؤ على تحديد السعر، والتي قدّر الاقتصاديون أنها يمكن أن تكلفها نحو ٥ مليارات دولار من أجل تسويتها.<sup>8</sup> إن تثبيت الأسعار يمنح الشركات سلطةً على المستهلك، وهذا جائر! وأخيراً، تمتلك الشركة سلطة تسعيرية عندما يفتقر المستهلك إلى أي معلومات عن السوق، وهذا مماثل لما يحدث عندما يشتري سائح أمريكي قميصاً من الهند؛ يعلم السائح أنه قد يتعرض للاحتيال، لكنه لا يملك أي معلومات عن سعر السوق الطبيعي للقميص في الهند. كذلك عملاء النوادي الصحية لا تتوافر لديهم أي معلومات عن استخدامهم المستقبلي الفعلي للمنشأة، ولا يعلم عملاء شركات الهواتف المحمولة شيئاً عن مكالماتهم المستقبلية.<sup>9</sup> في كل هذه الحالات، المشتري في موقف ضعف، وللبيع السلطة لاستغلاله بطريقة جائرة.

في المقابل، تقلص إتاحة البدائل من السلطة؛ فالرغبة في إيجاد بديل للنفط تدفع استحداث بدائل للوقود. إن أُتيحت البدائل، فلن نعوّل إلى هذا الحد على شركات النفط، وستتاح للجميع فرص متكافئة، وهو وضع أكثر إنصافاً وعدلاً. جرت العادة على أن يكون البائعون أصحاب السلطة الأكبر في السوق؛ فالمعروضات كانت محدودة، ومعلومات المستهلكين شحيحة ومتحيزة. كان البائع هو الوحيد الذي يعرف كلفة إنتاج المنتج، والمعلومات الوحيدة التي عرفها المستهلك كانت المعلومات التي أراد البائع أن يعرفها؛ ومن ثمّ كان المستهلك في غفلة تامة، وكان منعدم السلطة. لقد كانت تلك السوق «سوقاً للبائعين»<sup>10</sup> فإن تصرّف البائع بنحو جائر، لم يكن أمام المستهلك سوى دفع السعر المطلوب.

ذلك لا يعني أن المستهلك لم يكن يمتلك أي قدر من السيطرة قط، فلطالما امتلك المستهلكون سلطة اقتصادية؛ فالمستهلك هو من يضح النقود، وهو ما له زخم كبير لأن «من يملك المال يملك القرار». لكن اليوم يمتلك المستهلك سلطة أكبر كثيراً من الماضي؛ لأن المعروض تجاوز الطلب، واليوم أصبحت أسواق كثيرة من الصناعات «سوق المشتري».<sup>11</sup> بالطبع لا يزال بعض الصناعات يتمتع بسلطة تسعيرية قوية؛ على سبيل المثال: صناعة النفط والمستحضرات الدوائية المسجلة ببراءة. عادةً ما تكون مسألة العدالة قضية ملحة في هذه الصناعات، لكن غيرها من الصناعات كصناعات الملابس وصناعة السيارات ضعيفة؛ حيث يتمتع المستهلك برفاهية انتقاء ما يود شراءه من بين عدد من البدائل، فلا تسبب مسألة العدالة القدر ذاته من القلق.

## السلطة المخولة إلى المستهلك

بفضل شبكة الإنترنت، يتمتع المستهلكون اليوم بسلطة لم تتأت لهم من قبل. إنهم يمتلكون قوة المعلومات، وكما قال فرانسيس بيكون في القرن السابع عشر: «المعرفة قوة في حد ذاتها!»<sup>12</sup>

بإمكان المستهلك اليوم البحث على الإنترنت لإيجاد محطة الوقود القريبة التي تقدّم أرخص سعر للوقود، وعندما يتوجه لشراء سيارة، بوسعه الاستعانة بالمعلومات التعريفية الشاملة، فأكثر من ٨٠ في المائة من عملاء شركة فورد يتوجهون إلى معرض السيارات، بعد أن بحثوا عما يريدون شراءه، والمبلغ الذي ينبغي لهم دفعه.<sup>13</sup> حلّت مجموعة من خبراء التسويق الألمان سلطة المستهلك في بيئة التسويق الجديدة.<sup>14</sup> بدءوا من عناصر السلطة الاجتماعية الكلاسيكية الخمسة التي حددها عالما النفس جون فرنش وبرترام رافن،<sup>15</sup> وقد قلّصوا العناصر الخمسة إلى ثلاثة تتعلق بأسعار المستهلك:

- (١) سلطة العقوبة: النابعة من قدرة المستهلك على ضبط أسعار البائع من خلال المكافآت والعقوبات.
- (٢) السلطة الشرعية: الصادرة من قدرة المستهلك على التأثير على الأسعار في السوق.
- (٣) سلطة الخبرة: المستمدة من معرفة المستهلك بالجودة والأسعار بالسوق.

عززت شبكة الإنترنت من مصادر السلطة الثلاثة كافة؛ ففي إطار ما يطلق عليه الباحثون الألمان «الاقتصاد القديم»، لم تتأت للمستهلك سلطة الجزاء بالقدر نفسه الذي كان يمكن أن يحوزها بسبب التكلفة الكبيرة لعقاب البائعين العصاة: الوقت والمشقة اللذان لإجراء المكالمات الهاتفية، وكتابة الخطابات وتنظيم حملات المقاطعة. إلا أن العقوبات في الاقتصاد الجديد أسهل كثيراً؛ لأنه يمكن تدبير أمرها كلها عبر الإنترنت. يتمتع المستهلك الآن بسلطة جزاء أكبر.

لم يكن بوسع المستهلك في الاقتصاد القديم سوى الإسهام بقدر بسيط في الأسعار، فلم يكن يتمتع بالنفوذ اللازم للتأثير على الأسعار. أما اليوم فيمكنه تحديد السعر الذي يريده بمزاد على موقع إيباي أو على موقع برايسلاين؛ وكذلك بإمكانه التعبير عن آرائه السعرية بالمدونات ومواقع الشركات. لقد اكتسب المستهلك سلطة شرعية؛ لأنه يستطيع الآن التأثير على سعر البائع.

لم يكن متاح للمستهلك في الاقتصاد القديم الوصول إلى قدر كبير من المعلومات حول المنتج، وكانت المعلومات المتاحة هي في الأساس الدعاية المتحيزة التي ينظمها البائع. أما اليوم فيوفر الإنترنت قدرًا هائلًا من المعلومات، ليس من البائع وحده وإنما كذلك من العملاء الراضين أو غير الراضين عن المنتج. بإمكان المشتري مراجعة الأسعار، وعقد مقارنات بينها عبر الإنترنت. يتمتع المستهلك الآن بسلطة الخبرة.

لكن رغم أن الإنترنت يوفر ثروة لا يتسع لها العقل من المعلومات، فإنه لا يمكن المستهلك بالقدر الذي يمكنه فعل ذلك به. بدايةً، الإنترنت ليس بالشفافية التي يبدو عليها، فقد تعلمت الشركات أن تستغل وسائل الإعلام بفاعلية، فبإمكانها — على سبيل المثال — عرض نماذج على الإنترنت مختلفة بعض الشيء عن تلك المعروضة بمتاجرها، ما يصعب عقد المقارنات بين الأسعار.

ثانيًا، شفافية الإنترنت تقل بسبب كم البيانات الضخم المتاح، ورغم أنه ربما توجد معلومات مسهبة حول عمليات التسعير، فقد يكون من الصعب العثور عليها. علاوة على ذلك، فقد تكون غير دقيقة، فقد يكون أحد تقارير الشفافية المفترض أنه جدير بالثقة والمنشور على الإنترنت ومصدره مستهلك ساخط، ناجمًا عن توقعات ذلك الشخص المفتقرة تمامًا إلى الواقعية.

المشكلة الثالثة أن تغطية شبكة الإنترنت متفاوتة، فثمة قدر ضخم من المعلومات حول السيارات، لكن قدر المعلومات المتداولة عن الخدمات المحلية أقل كثيرًا: موثوقية محل التنظيف الجاف عند ناصية الشارع، أسعار المتجر الكبير بالمنطقة، مهارة طبيب الأسنان بالمربع السكني المجاور.

نتيجةً لهذه المشاكل — وبلا شك نتيجة للكسل الطبيعي وفقدان الاهتمام — لا يستخدم المستهلك الإنترنت للبحث عن معلومات الأسعار بالقدر المتاح له. من علامات ذلك أن التنبؤ المبكر بالتقارب سعري لم ينجح. ورغم التكهن بأن الإنترنت سيجعل جميع الأسعار تتقارب، فلا يزال تشتت الأسعار على الإنترنت كبيرًا كما هو الحال في الأسواق الواقعية التقليدية.<sup>16</sup> ومن ثم، كما خلص فريق البحث الألماني، توفر شبكة الإنترنت سلطةً مُمكنةً للمستهلك لكنها ليست سلطة فعلية.

مع ذلك، فحتى مع الاستخدام غير المثالي للإنترنت، يفضل السوق بوجه العام المستهلكين، فقد أكدت مجلة إيكونوميست أن: «الزعم بأن «العميل دائمًا على حق!» لطالما بدا أجوف، لكن السوق الرقمي الآن جعله حقيقة.»<sup>17</sup>

## قيود السلطة

ثمة جدل دائر حول ما إذا كانت المعايير الاجتماعية تكبح السيطرة أم أن المعايير الاجتماعية يفرضها الطرف الأقوى.<sup>18</sup> حُلَّ الجدل باستدعاء الأنواع المختلفة للمعايير (راجع الفصل الرابع). خارج سوق المستهلك، المعايير القسرية يفرضها الفاعلون أصحاب السلطة، أما معايير العلاقات فيضعها الأطراف المتعاونون. لكن في سوق المستهلك، تنشأ المعايير اللامركزية لحماية المستهلك من البائعين الأقوى سلطة.

من المهم تذكُّر أن المعايير اللامركزية للأسعار نشأت على مدار مئات السنين، إبان تلك الفترة تمتع البائعون بأفضلية السلطة. وحديثاً في ثمانينيات القرن العشرين، كان الباحثون لا يزالون يعلِّقون على «أفضلية السلطة التي يمتلكها التجار مقابل المستهلكين».<sup>19</sup> وقد تطورت المعايير الاجتماعية لكبح السلطة المتغترسة لهؤلاء البائعين. كانت المعايير الاجتماعية سبباً في عدم استغلال البائعين الذين يتمتعون بسلطة التسعير لهذه السلطة بالقدر الذي يمكنهم إياه.<sup>20</sup> يتَّبَع البائعون أصحاب السلطة مثل جونسون آند جونسون المعايير لحماية سمعتهم. إنهم لا يرغبون في أن يُعرَف عنهم أنهم جائرون، كما أنهم محترزون من رد فعل العميل القوي. وحسبما يزعم الاقتصادي روبرت فرانك في كتابه «عواطف في نطاق المنطق»،<sup>21</sup> فإن احتمال تولُّد انفعالات الظلم اللاعقلانية لدى العميل هو ما يكبح البائع. يضطر البائعون إلى الحذر من الإساءة إلى العميل. إنهم مجبرون على الامتثال للمعايير الاجتماعية.

رغم أن المعايير تكبح جماح البائعين الأقوى سلطة، إلا أن البائعين الذين يفتقرون إلى السلطة يمثِّلون اليوم مشكلةً. عندما يكون البائعون ضعفاء، فإنهم يتواطئون من أجل إيجاد سبل للالتفاف حول المعايير. وطبقاً لاقتصاديات تكلفة المعاملات، يؤدي الاعتماد (وهو المقابل المباشر للتمتع بالسلطة) إلى سلوك انتهازي،<sup>22</sup> فالبائعون المعتمدون على المستهلكين يجربون كثيراً من التكتيكات الملتوية.

بسبب عدم قدرة البائعين الضعفاء على السيطرة على السعر، فإنهم يقحمون خلسة زيادات سعرية تفوق قدرة المشتري، ويحتالون على المشتري لدفع رسوم خفية وأقساط شهرية مضخمة وأعباء إضافية مختلفة، ويخفضون كمية المنتج في العبوات، ويضيفون رسوم «شحن وتفريغ» و«معالجة»، ويزيدون نفقات الوقود بغير وجه حق.

بعض البائعين الضعفاء يفرضون رسوماً إضافية على قسط السيارة الشهري دون الرجوع للمشتري أو رسماً مقابل ضريبة مختلفة أو عقداً معقداً دون وجود ضرورة

لذلك. تخالف كل هذه الممارسات المعايير الاجتماعية التي يتبناها مجتمعنا. بخرق البائعين الضعفاء المعايير الاجتماعية للأسعار، فإنهم يتصرفون بظلم صارخ، والمشتري الذي بات اليوم أقوى سلطة، سيردُّ له الصاع بالصاع.

للإنصاف، تجدر الإشارة إلى أنه رغم اتهام البائعين باستمرار بخرق المعايير، فنادرًا ما يُوجه الاتهام إلى المستهلك، ولأن معايير التسعير الاجتماعية نشأت لتحجيم البائعين الأقوى سلطة، فثمة معايير قليلة تُحجّم المستهلك. من المؤكّد أن اقتراح المشتري للسرقة مخالف للقانون؛ فالمنتظر من المستهلك أن يدفع مقابل ما يشتري. يخالف المستهلك القانون باستخدامه إيصالات تحصّل عليها لإعادة سلع مشابهة إلى المتجر، بدلاً من السلع التي اشتراها فعلياً؛ فالأمر لا يقتصر على البائع وحده.

رغم أن المستهلك يسارع بالغضب عندما لا يتصرف البائع بأسلوب عادل، فإنه لا يشعر بتأنيب الضمير حيال تصرفه هو نفسه بأسلوب جائر. على سبيل المثال: المستهلكون الذين يشكلون مجموعات شرائية يشعرون بتبرير موقفهم عندما يطالبون البائعين بأسعار زهيدة للغاية أو يهددونهم بالتعامل مع غيرهم. عندما تقوم الشركات بذلك، مثل وول مارت، يتم اتهامها باحتكار الشراء؛ أي إساءة استخدام سلطة المشتري بشكل مخالف للقانون. لكن يتضح أن المستهلكين يشعرون بتبرير موقفهم عندما يسيئون استخدام سلطتهم، فيستخدمون الغوغائية عن طيب خاطر للمساومة على أسعار أرخص.<sup>23</sup> في الواقع يبدو أنهم يجدون متعةً شريرة في تقلد زمام السلطة.

## موجز الفصل

كان من المعتاد أن يتمتع البائعون بسلطة أكبر من سلطة المستهلكين، ولا يزال بعض البائعين، مثل شركات النفط، يتمتعون بها. عندما يتمتع البائعون بالسلطة، فإن بإمكانهم استغلالها لمصلحتهم، ولهم أن يتصرفوا على نحو جائر، لكن المعايير الاجتماعية تكبح جماحهم إلى حد ما.

أما الآن فقد انتقلت السلطة إلى يد المستهلك؛ فهو يتمتع بقوة المعلومات. يعيش المستهلك في سوق المشتري، حيث العرض يفوق الطلب. واليوم «العميل دائماً على حق!» يبدو أن المستهلك يستمتع بسلطته المكتسبة حديثاً، فإنها تمنحه شعوراً بالتحكم. تُظهر الأبحاث التي أُجريت بالمؤسسات أن تنامي الشعور بالسيطرة يعزز الحكم بالعدالة،<sup>24</sup> وهذا يشير إلى أن المستهلكين سيشعرون بأن السوق التي يتمتعون فيها

## خطأ في السعر

بقدر أكبر من السلطة سوق عادلة؛ وعلى هذا، قد يؤدي شعور المرء بقدر أكبر من العدالة إلى مزيدٍ من الثقة في البائع، وهو موضوع الفصل المقبل.

### تعريفات

**مرونة السعر:** مدى استجابة الكمية المباعة للسعر المفروض؛ فالافتراض هنا أنه مع زيادة السعر تقل المبيعات.

**سوق البائع:** ذلك الموقف الذي يتمتع فيه البائع بسلطة أقوى من المشتري لأن الطلب يفوق العرض.

**سوق المشتري:** ذلك الموقف الذي يتمتع فيه المشتري بسيطرة أقوى من البائع لأن العرض يفوق الطلب.

**سلطة الجزاء:** القدرة على التحكم في أفعال شخص آخر من خلال الثواب والعقاب.

**السلطة الشرعية:** القدرة على التأثير على أفعال شخص آخر مثل تحديد الأسعار.

**سلطة الخبرة:** القدرة على التلاعب بالأسعار نظراً لتفوق المعرفة.

## الفصل الثاني عشر

### الثقة

هل السعر عادل؟ أشكُّ في ذلك!

تستطيع ربة المنزل في ريف الهند شراء احتياجاتها من اللبن من رعاة البقر مباشرة، لكن هؤلاء الرعاة ليسوا دومًا محل ثقة؛ فلزيادة مبيعاتهم، عُرف عنهم أنهم يشوبون لبنهم بالماء قبل بيعه. كشف اختبار حديث لعدد ٢٠٠ عينة لبن بالهند عن أن كلها تقريبًا احتوت ما بين ١٠ إلى ٢٠ في المائة ماء.<sup>1</sup> والنساء هناك — كالنساء في كل مكان — لا يعجبهن هذا الوضع. نتيجة لذلك، يدفعن إكرامية من أجل الحصول على اللبن من راعٍ يثقن أنه سيقدِّم لهن لبنًا غير مغشوش.<sup>2</sup> يدفعن كلفة إضافية، لا من أجل شراء راحة البال فحسب بل من أجل يسر الشراء أيضًا؛ ففي وجود الثقة، لن يضطرن إلى التفكير في مشاكل اللبن بعد الآن. وربات المنزل الهنديات — مثل النساء في كل مكان — لديهن الكثير والكثير من الشواغل التي يضطلعن بها إلى جانب سعر اللبن.

لا تساعد الثقة السيدات الهنديات وحدهن وإنما المستهلكين كافة من خلال تبسيط عملية الشراء. تُفيد الثقة كمنهج تجريبي: أسلوب مستقَى من الخبرة يجعل عملية اتخاذ المستهلك للقرار أسهل.<sup>3</sup> تقلل الثقة من التعقيد وتضمن حدوث النتائج السارة،<sup>4</sup> ومن ثم، يتخذ المشترون الواثقون القرارات بشأن الأسعار أسرع. وهكذا يشعرون بقدر أقل من القلق، ودرجة أدنى من الإرهاق الإدراكي، وهذه فائدة كبيرة؛ فقد اعتدنا جميعًا على أن نصون مواردنا الإدراكية المحدودة والثمينة جدًّا.<sup>5</sup> ومثل ربات البيوت الهنديات، لدينا شواغل تفوق سعر اللبن أهمية.

تعين الثقة المستهلك كما تعين البائع في الوقت نفسه؛ لأن المستهلك الواثق يعود لشراء المزيد. ولما كان العميل الواثق أكثر تأكيداً من قراراته وأقل قلقاً إزاء الشراء، فإن بإمكانه الاستمتاع بتجربة الشراء بدرجة أكبر. وعادةً ما يكونون أقل حساسية للأسعار؛ فمثل السيدات الهنديات اللائي يشتريين اللبن، سيدفع المستهلكون أكثر إذا كانوا يتقون في أنهم يحصلون على ما يدفعون مقابله.

لا يتفق الجميع مع هذه الرؤية المتفائلة. يزعم بعض الاقتصاديين أن الثقة مسألة مربكة، وغير ذات صلة في التبادل التجاري،<sup>6</sup> وأن الجانب العاطفي من الثقة يعيق اتخاذ القرار الحسابي المطلوب في معاملات السوق. إنهم يعتبرون أن رد الفعل الطبيعي من جانب المستهلك ينبغي أن يكون متشككاً: «سعر عادل؟ أشك في ذلك!»

حسب هذه الرؤية، يتصرف كلٌّ من المشتري والبائع بدافع المصلحة الذاتية وحدها. يعتبر اقتصاديون آخرون أن هذه الرؤية للسوق «معادية للمجتمع»،<sup>7</sup> فعلى سبيل المثال: يزعم كينيث آرو، الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد، أن كل عملية تبادل تجاري تنطوي على عنصر الثقة.<sup>8</sup>

تدعم بحوث التسويق الحديثة أهمية الثقة في معاملات المستهلك. في قطاع الخدمات، يعلن الباحثون أن «الثقة ربما تكون أقوى أداة لتسويق العلاقات.»<sup>9</sup> وفي قطاع التجارة الإلكترونية، اكتسبت الثقة أهمية خاصة. ما قد يثير دهشة الكثيرين أن المستهلك لا يختار دائماً أرخص مصدر لسلعة من السلع بموقع إلكتروني للمقارنة بين السلع، بل يتجه إلى المصدر الذي يثق فيه؛ ومن ثمَّ، أصبحت ثقة المستهلك في التجارة الإلكترونية شاغلاً حقيقياً موثقاً في قطاع التسويق.

يحاول خبراء التسويق المعاصرون تحويل التبادلات المجردة إلى علاقات شخصية؛ إنهم يريدون من المستهلك أن يرتبط بالعلامة التجارية، ويرتبط بالشركة، ويخلص لها! ويستدعي هذا التحويل ثقة المستهلك، فبدونها لن تكون علاقة الثقة بالعلامة التجارية ممكنة.<sup>10</sup> أما مع الثقة، ف«يمكن للشركات أن تنأى بنفسها عن حروب الأسعار الشرسة بإثباتها للمستهلك أنه يمكنها أن تقدّم قيمة حقيقية.»<sup>11</sup> واليوم يعد خبراء التسويق «مؤشرات الثقة» مثل مقياس إلمان للثقة (انظر الجدول ١٢-١)، بحيث تستطيع الشركات قياس ثقة عملائها،<sup>12</sup> وأصبح «تسويق الثقة» هو شعار الجديد.<sup>13</sup>



## الثقة

جدول ١٢-١: مقياس إدلمان للثقة ٢٠٠٥\*.

النسبة المئوية لقادة الرأي الذين يثقون في الشركات. (بناءً على استطلاع آراء ١٥٠٠ من قادة الرأي في ثمانية أسواق.)		
الشركة	الولايات المتحدة	أوروبا
بروكترا أند جامبل	٧٤%	٤٤%
كوكاكولا	٦٩%	٤٥%
ماكدونالدز	٥٨%	٢٥%
سيتيكورب	٥٦%	٢٥%
شيل	٤٦%	٤٠%
دانون	٥٨%	٥٥%
سيمنز	٥٧%	٦٠%

\* Derek Creevey, "Trust Shifting from Traditional Authorities to Peers, Edelman Trust Barometer Finds," January 24, 2005, www.edelman.com.

كمثال على ما سبق، ثمة مشكلة تتمثل في أن ٢٥ في المائة فقط من قادة الرأي في أوروبا يثقون في ماكدونالدز؛ ونتيجة لهذا الافتقار إلى الثقة، عندما صدم أحد نشطاء الفلاحين سقف أحد فروع ماكدونالدز بجراره واقتلعه من مكانه، أصبح بطلاً قومياً.<sup>14</sup>

من تعريفات الثقة أنها: «اتخاذ القرار على اعتبار أن الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى ستخضع للقواعد الأخلاقية المألوفة التي ينطوي عليها الموقف.»<sup>15</sup> وتنشأ سمعة استحقات الثقة من اتباع «المعايير الاجتماعية المتفرقة للواجب والتعاون»<sup>16</sup> يثق المستهلكون في البائعين الذين يمكنهم الاعتماد على عدالة تسعيره. الاتسام بالعدالة والتمتع باستحقات الثقة فكرتان بالغتا الشبه. كلتاهما تتضمنان السلوك الذي يستوفي التوقعات باتباع القواعد المجتمعية. يكمن الاختلاف بينهما في التوجه الزمني: العدالة تقييم لما إذا كان سلوك الماضي قد خضع للمعايير الاجتماعية، أما الثقة فهي الاعتقاد بأن السلوك المستقبلي سيخضع لها.

## مستويات الثقة

توجد ثلاثة مستويات لثقة المستهلك: الثقة الفردية والثقة الثقافية والثقة القائمة على السياق. الثقة على المستوى الفردي هي نزوع شخصي: «توقع متفائل من جانب الشخص بشأن نتيجة حدث من الأحداث أو سلوك شخص من الأشخاص».<sup>17</sup> يُؤلّد بعض الأشخاص وهم يتحلّون بقدر من الثقة أكبر من غيرهم،<sup>18</sup> وقد تناولت أبحاث علم الاقتصاد العصبي الفروق في الثقة باستخدام التصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي لأدمغة الأشخاص. تشير النتائج إلى أن الميل إلى الثقة قد يرجع إلى مادة كيميائية عصبية لها علاقة بالتحكم في سلوك الأم؛ عندما زيدت هذه المادة الكيميائية العصبية (نيوروببتايد أوكسيتوسين) في أدمغة المتطوعين لإجراء التصوير، تحلّوا بقدر أكبر من الثقة.<sup>19</sup>

بالإضافة إلى ذلك، يعيش بعض الناس في مجتمع أكثر جدارة بالثقة عن الآخرين. من عاشوا إبان انتقال روسيا الأشبه بحقبة الغرب الجامح إلى اقتصاد السوق سيُتوقع منهم أن يكونوا أقل ثقةً في أسعار البائعين ممن عاشوا في النرويج إبان الحقبة نفسها. يُعرّف عالم الاجتماع فرانسيس فوكوياما الثقة على مستوى الثقافة بأنها «التوقع الناشئ في أحد المجتمعات بسلوك منتظم ونزيه ومتعاون، بناءً على المعايير التي يتشاركها أفراد ذلك المجتمع».<sup>20</sup> إنها جزء مما يُطلق عليه «رأس المال الاجتماعي».<sup>21</sup> لرأس المال الاجتماعي فوائد اقتصادية من حيث إنه يعظّم التواصل ويقلص تكاليف المعاملات، وهي تكاليف إجراء التبادل الاقتصادي، وتتضمن نفقات ضبط البائعين بحيث لا يستغلّون الموقف. المجتمع المتمتع بدرجة عالية من الثقة يحتاج إلى قواعد وتشريعات أقل، إضافة إلى أناس أقل، لضمان اتّباع هذه القواعد والتشريعات؛ ونتيجة لذلك، يكون كل شيء أرخص.

يمكن تعميم الثقة على المستوى الثقافي على الجماعة بأسرها، أو قسرها على أسرة ممتدة واحدة. تنتشر الثقة العامة بنسبة عالية في اليابان وألمانيا. وفي البرازيل، تنتشر الثقة على مستوى الأسرة لكن ليس الثقة العامة. أما في الولايات المتحدة، فقد كانت الثقة العامة منتشرة بنسبة مرتفعة فيما سبق، لكنها لم تعد كذلك الآن.<sup>22</sup> حسب استطلاع رأي حديث أجرته شركة يانكلوفيتش للأبحاث السوقية، انهارت ثقة المستهلك على مستوى الولايات المتحدة إلى حد أدنى غير مسبق.<sup>23</sup> اتفق ٦٦ في المائة من المشاركين في هذا الاستطلاع أنه «إذا سنحت الفرصة لأغلب الشركات فستستغل

الجمهور إن شعرت أن افتضاح أمرها غير وارد.» هذا فقدان للثقة لا يشجع على الولاء للعلامة التجارية.

رغم أن لتبادل العميل مكونات فردية وثقافية، فعادة ما يكتنف في الأساس ثقة قائمة على السياق، والثقة القائمة على السياق قصيرة الأمد؛ إنها تفاعُل المشتري مؤقتًا بأن بائعًا بعينه جدير حقًا بالثقة.<sup>24</sup> كلنا نبدي الثقة القائمة على السياق في كل مرة ندلف فيها إلى متجر جديد، في كل مرة نطلب سلعة من موقع إلكتروني جديد. إننا نثق في أن الباعة سيتبعون المعيار الاجتماعي الذي يقضي بأننا عندما ندفع السعر، سيسلموننا البضائع، فإن عدنا إلى المتجر أو الموقع نفسه ووجدنا — كالمعتاد — أن البائع استمر في التصرف وفق المعايير الاجتماعية، فإننا نتحلى بالثقة طويلة الأمد.<sup>25</sup>

في نموذج السعر العادل بالفصل الثالث، ثبت أن للثقة السابقة — الشخصية والثقافية والمتوقفة على السياق — علاقة تبادلية مع كلٍّ من العدالة الشخصية والاجتماعية. يتأثر استحقاق الثقة بالعدالة،<sup>26</sup> ويتأثر إدراك العدالة بالثقة،<sup>27</sup> فكلُّ منهما يعزز الآخر.

يؤكد كثير من الباحثين أن العدالة تقود إلى الثقة، ويورد أحد الباحثين أن امتثال البائع للقواعد العادلة هو ما يفضي إلى الثقة،<sup>28</sup> ويقول باحث ثانٍ: «الثقة هي محصلة السلوك الصحيح والمنصف والعدل.»<sup>29</sup> وخلص باحث ثالث إلى أن «المستهلك يضع ثقته أو يخامرهم قدر من الشك في شركة من الشركات حسب ملاحظاته لعدالة تسعير الشركة لمنتجاتها وخدماتها.»<sup>30</sup>

تقود الثقة في الوقت نفسه إلى إصدار أحكام بالعدالة، فإذا وثق المرء في البائع، سيقبل السعر الذي ربما رفضه باعتباره جائرًا في حالة أخرى.<sup>31</sup> على سبيل المثال: إذا حدث خرق لقاعدة تسعيرية بمحل يحوز ثقة المرء، فسيُعتبر مؤقتًا وربما عرضيًا. سيلتمس المرء العذر للبائع.

## الدوافع

في الأبحاث المبكرة، ارتبطت الثقة مع اطمئنان المرء إلى دوافع غيره.<sup>32</sup> إذا رفع البائع الأسعار، فسيسأل المستهلكون المتشككون أنفسهم: «هل يحاول البائع جني ربح عادل فحسب أم أنه أقبل على ذلك بدافع من الطمع؟» تعتمد إجابة المستهلك على هذا السؤال على ما إذا كان يثق بالبائع. إن حُبر المستهلك سلسلة من المعاملات العادلة مع البائع أو

إن كان البائع قد بنى سمعة صلبة من العدالة في مجتمعه، فسيقبل المستهلك بالزيادة السعرية، ويعتبرها عادلة، ويستمر في ثقته بالبائع.

على سبيل المثال: لما كانت إحدى شركات المياه المعبأة تتمتع بسمعة طيبة لمعاملاتها التجارية العادلة، فقد لقي رفعها أسعار المياه عقب وقوع كارثة قبولاً أكثر سلاسة؛ باعتباره تكلفة إجراء الأعمال، وليس استغلالاً جائراً للسلطة.<sup>33</sup> وفي المقابل، عندما لا يُعرف عن شركة عدالتها، يفترض العملاء أن دافعها هو الجشع.

ومع ذلك إذا رأى عميل يتحلى بالثقة أن البائع قد انتهك معياراً من المعايير انتهاكاً فادحاً، أو انتهكه مراراً وتكراراً، فحذار! فردُّ فعل العملاء الواثقين أكثر سلبية من العملاء غير الواثقين،<sup>34</sup> «فالولاء قد يكون بمثابة مصدِّ ضد الاستياء، لكنه في المقابل يضحِّم من مفعول أي إحساس بالممارسات الجائرة، إن وُجدت.»<sup>35</sup> وبدلاً من أن تكون مجرد انتهاك لمعايير اجتماعية؛ فالثقة السابقة تجعل الممارسات الجائرة تبدو خيانة للمعتقدات، والبشر ينفجرون عاطفياً عند شعورهم بالخيانة.<sup>36</sup>

كما قدمت الأبحاث أدلة تجريبية تُفيد بأن العميل القديم يشعر بالخيانة عندما تقدّم الشركة للعميل الجديد منافع خاصة،<sup>37</sup> كشركة الهواتف المحمولة التي تمنح العملاء الجدد تسعيرة أرخص من التي يحصل عليها العملاء الحاليين، أو شركة أمازون التي تحصّل ثمناً أقل من عملاء المرة الأولى. انتهاكات كهذه تهدم كل الثقة السابقة التي ربما نمّتها الشركات بعناية بالغة.<sup>38</sup>

عندما يشعر المستهلكون بالخيانة، تتولد لديهم رغبة عارمة في الانتقام. في استطلاع رأي حديث عن «حالة ثقة العميل»، اكتشفت شركة يانكلوفيتش للأبحاث السوقية أن ٩٧ في المائة من المستهلكين الذين يشعرون بالخيانة يتخذون إجراءً سلبياً من نوع ما إزاء الشركة التي خانتهم.<sup>39</sup>

تشير بعض الأدلة إلى أنه بدون الثقة سيفترض العملاء أن زيادات الأسعار مدفوعة بالجشع؛ أي الرغبة في زيادة الأرباح. هذا مقبول بدرجة ما، فيبدو أن المستهلكين يغفرون جني بعض الأرباح.

على سبيل المثال: قبل لمجموعات التركيز البحثية التي شكّلت في مدينة نيويورك إن شركة زادت من أسعارها بنسبة ٢٠ في المائة، وكان يُتوقع لها أن تجني أرباحاً غير مسبوقة في العام التالي، ورغم أن الأرباح المرتفعة لمُحت إلى دافع الجشع وربما استغلال العملاء، فلم يظن المشاركون في المجموعات أن أرباح الشركة المرتفعة جعلت أسعارها جائزة بمقتضى الحال؛ ما دامت الأسعار لم تكن باهظة، مثل شركات النفط.

من الجليّ — في الولايات المتحدة على الأقل — أن المعيار الاجتماعي يقضي بأن الشركات «ينبغي» لها أن تجني ربحًا. وهذا سلوك معقول ومقبول من شركة جديرة بالثقة. «لا أهتم إن كانوا يجنون ربحًا أو يتكبّدون خسارة. أتوقع أنهم يجنون ربحًا، فهذا ما يعملون من أجله»؛ «زيادة الأرباح مكسب لهم، إنهم على الطريق الصحيح»؛ «إنهم يعملون من أجل الربح أيضًا!»

يدعم أحد الكتب زائعة الصيت عن التسعير ملاحظات مجموعة التركيز البحثية،<sup>40</sup> ويشير إلى أن إدراك العميل للعدالة لا علاقة له بالأرباح التي تجنيها الشركة. كثير من المؤسسات المشهورة — يناسب الولايات، شوكولاتة جوديفا، هاجن داس وغيرها — تجني أرباحًا طائلة، ولا يكثر الجمهور بذلك. يبدو أن المستهلك لا ينشغل بأرباح الشركة ما دام يثق في أنها تتعامل بعدالة.

### الثقة والسلطة

الثقة والسلطة تعملان يدًا بيد، من منطلق أن زيادة السلطة من جانب البائع تستدعي زيادة الثقة من جانب المشتري، ويتضح ذلك من الأسعار التي يضعها البائع على بطاقات الأسعار. لقد تخلى المستهلك عن حقه في المساومة على السعر، وترك للبائع تحديده. التنازل عن السلطة للبائع يثير قضية يتناولها ما يُعرف بـ «النظرية التجريبية للعدالة». حسب النظرية التجريبية للعدالة فإن «تسليم السلطة إلى شخص آخر يثير احتمال التعرض للاستغلال ... وكثيرًا ما لا يشعر المرء بالارتياح حيال علاقته بالسلطات».<sup>41</sup> نتيجة لذلك، يبحث المستهلك عن معلومات للحكم على ما إذا كان البائع المحدد للأسعار جديرًا بالثقة. إذا اعتُبر البائع صاحب السلطة جديرًا بالثقة، يثق المستهلك في أن السعر عادل.

لكن إذا كان البائع الأقوى سلطة يردُّ قسماً من تلك السلطة إلى المستهلك، فمن الممكن أن يكتسب المشتري الثقة. تشير الأبحاث إلى أن «المرء يثق فيمن يستطيع التحكم بهم».<sup>42</sup>

توصي شركة يانكوفيتش للأبحاث السوقية بأنه ينبغي للبائع مواجهة فقدان المستهلك للثقة حاليًا عن طريق «تحويل السلطة للمستهلكين ... لأن المستهلكين الآن يتوقعون أنه يحق لهم إملاء الشروط في أي علاقة تجارية».<sup>43</sup> الفكرة هنا أن تحويل المستهلك مزيدًا من السلطة سيقوده إلى التفكير في أن البائع يتصرف بإنصاف، وحين يعتقد المستهلك أن البائع منصف، سيوليه ثقة أكبر.

## موجز الفصل

رغم أن التبادل بين المستهلك والتاجر غالباً ما يكون مجرداً، ويحوي مرگباً عقلانياً ما، فإن لعنصر الثقة أهميته. يُرسي البائع الثقة عبر أتباعه للمعايير الاجتماعية للأسعار والتسعير. عندما يشعر المستهلك أن البائع جدير بالثقة، يلتمس له الأعذار عندما يقترب البائع فعلاً يبدو في ظاهره جائراً. وفي المقابل، تضيع الثقة عندما لا يتصرف البائع الموثوق فيه وفق معايير العدالة الاجتماعية.<sup>44</sup> وكلما زادت الثقة – ثقة المستهلك في البائع – استعر لهيب الغضب عندما يتصرف البائع على نحو جائر.

النساء بريف الهند مثال شارح على ذلك، فلما غضبن من رعاة الأبقار غير الجديرين بالثقة، أقدمن على خطوة لا تخطر على بال؛ فهنَّ الآن يُدرن جمعياتهن التعاونية لإنتاج الألبان بأنفسهن. إن أكثر من ١٠٠٠ سيدة يضمنن الآن سلامة الألبان التي يحصلن عليها.<sup>45</sup> إنهن يدفعن سعراً أعلى مقابل اللبن النقي الذي ينتجنه، لكنه يوازي المحتوى الدهني بنحو منصف. لقد خسر الرعاة غير الجديرين بالثقة مرتين؛ إذ خسروا فيما سبق حين فشلوا في الحصول على فارق في السعر، ويخسرون اليوم بسبب فقدانهم للعملاء.

### تعريفات

**الثقة الفردية:** نزوع إلى التوقعات المتفائلة حيال الأحداث أو السلوك.

**الثقة الثقافية:** توقع أن الناس في جماعة المرء سيتصرفون وفق المعايير الاجتماعية.

**الثقة القائمة على السياق:** توقع متفائل قصير الأمد بأن شخصاً آخر سيكون جديراً بالثقة.

**رأس المال الاجتماعي:** شبكة من العلاقات التعاونية مرتكزة على معايير اجتماعية مقبولة بالإجماع من شأنها تيسير النشاط المثمر.

**تكاليف المعاملات:** التكاليف اللازمة لإجراء عملية تبادل اقتصادي.

**الخطرية التجريبية للعدالة:** الفكرة المتمثلة في أن منح السلطة لشخص آخر يزيد حساسية المرء إزاء قضايا العدالة وتخوفاته بشأن استحقاق الآخر للثقة.

الجزء الثالث

## التطبيقات





## الفصل الثالث عشر

# التعديلات

عفوًا! لقد تغيرت القواعد!

هل من العادل تحصيل سعر مقابل البويضة البشرية؟ أو مقابل تفويت المواعيد؟ أو مقابل الانضمام لطبقة نبلاء بريطانية؟ هل من العادل أن تطلب الزوجة مقابل طهوها العشاء لزوجها؟ أو مقابل إعدادها الفراش؟ أو مقابل معاشرته؟ كل هذا ليس سوى بعض من الأشياء التي كانت مجانية فيما مضى، والآن لها سعر، أو يمكن تحصيل سعر مقابلها، إن اتفق الناس على ذلك. وهذا جزء من اتجاه بدأ في العصور الوسطى؛ الانتقال من السلع المجانية أو المقايضة، إلى السلع المُسَعَّرة. لكن عادةً ما يرى الناس أن تحصيل سعر مقابل سلع أو خدمات كانت مجانية سابقًا أمر جائر، وأي نفقة جديدة فهي جائرة. إنه تغيير في القواعد، ومن المثير للغضب أن يُقال لك في أثناء قيامك بشيء ما: «عفوًا! لقد تغيرت القواعد.» إن تحصيل سعر مقابل بضاعة كانت مجانية فيما سبق أمر غير متوقع، ويجافي مصلحة المرء الذاتية. إنه جائر على المستوى الشخصي، كما أنه جائر على المستوى الاجتماعي؛ لأن الحصول على البضاعة مجانًا في التبادل السابق كان يُعتبر منصفًا، فكيف يمكن إذن اعتبار التبادل عادلاً مع إضافة كلفة جديدة؟ إن هذا ينتهك معيار الإنصاف الاجتماعي.

إن فرض كلفة على سلعة أو خدمة كانت مجانية سابقًا يُعتبر عادلاً إذا كان العميل يلمس قيمة مضافة. نغمة الرنين على هاتفك المحمول مثال شارح لهذه النقطة؛ فالتمتع بنغمة رنين مميزة يضيف لك قيمة؛ فهي دلالة على أيِّ شخص أنت، كما أنها تميِّز

المكالمات الواردة إلى هاتفك عن الهواتف القريبة الأخرى. والرسم الجديد الذي يُحصَل مقابل نغمة الرنين منصف وعادل.

إلا أن تحصيل رسم على المكالمات الواردة ليس عادلاً لأنه لا توجد أي قيمة مضافة. والأمر نفسه يسري على تحصيل رسم مقابل دخول مدينة لندن أو ركن السيارة بمراكز التسوق أو التبضع مجدداً من محالّ التجزئة، فهي نفقات تُدفع مقابل ما كان يُمنح فيما سبق دون مقابل. ومن ثمّ يشتكى العملاء لأن الرسوم الجديدة غير منصفة وغير عادلة.

مع ذلك، في مجتمعنا — كما هو الحال في أي مجتمع آخر — ما كان يُعتد أنه جائر في الماضي يمكن قبوله واعتباره عادلاً في المستقبل؛ فالمعايير الاجتماعية تتغير فعلياً. في الماضي كان يُتوقّع من الأطفال أن يؤديوا الأعمال المنزلية دون مقابل، أما اليوم فالأرجح أنهم يتقاضون مقابلًا. كانت المياه تُوفّر في الماضي دون مقابل أو تُضاف على الأقل إلى الضرائب التي تفرضها السلطات المحلية، أما اليوم، فلها مقابل منفصل وكبير.

## الاتجاه إلى حلول السوق

يقع الآن تغير كبير في المعايير الاجتماعية للأسعار بفعل الاتجاه إلى حلول السوق: أي ترك تحديد السعر لعملية العرض والطلب، والسؤال هنا: هل تلك الحلول عادلة؟ على سبيل المثال: هل من العادل فرض ضريبة على من يتسبب في انبعاثات غازات الدفيئة، أم ينبغي له التمكن من شراء حقوق في الانبعاثات العالمية؟ إن كان من العادل فرض رسم، فكيف تحدّد قيمة لهذه الحقوق؟ هل تدع السوق يحددها؟<sup>1</sup> أم ستحدد السعر بناءً على كلفة الضرر البيئي؟<sup>2</sup> كانت تلك هي النقاشات التي دارت رحاها بقمة كيوتو. أرادت الولايات المتحدة — بإيمانها بالسوق وخبرتها الناجحة في بيع «حقوق التلوث» — تطبيق منظومة يجري بمقتضاها بيع حقوق إطلاق غازات الدفيئة في صورة تراخيص إطلاق انبعاثات قابلة للتداول، بإمكان حاملها بيعها بعد ذلك إلى البلدان التي تُعلي من قيمتها. كان الاعتقاد أنه من خلال الاتجار فيها، سيتحدد سعر عادل لها. إلا أن أوروبا، مع ارتيابها من السوق، أرادت منظومة من القواعد المنظمة، وكان القرار عقد اتفاق حول «آلية مرنة» للتنفيذ، نتيجة منظومة الولايات المتحدة الموجهة بالسوق، وربما يصبح بيع حقوق التلوث هو المعيار السائد.

تدعو مجلة «ني إيكونوميست» — أحد الدعاة للسوق الحرة — إلى خصخصة المياه بوصفها حلاً آخر من حلول السوق؛ لأن الحكومات لم يعد بمقدورها الاضطلاع بها،<sup>3</sup> وكان رأيها أن «السبيل لإتاحة المياه للجميع في كل مكان بسيط: تحديد سعر لها يزيد على كلفة توفيرها وصرفها.»

والاعتراض على تحصيل رسم مقابل سلعة كانت مجانية في الماضي مثل المياه، هو أنه يُقصر بيع منتج نادر وضروري على من يقدر على شرائه، ومثل هذا التخصيص يطرح شكوكاً بشأن العدالة؛ لأنه يعني أن الأغنياء يستفيدون والفقراء يعانون، إنه ينتهك معيار التكافؤ الاجتماعي. يرد معلق بالمجلة ني إيكونوميست على الاعتراضات بالدفع بأنه من الممكن فرض رسم على المياه، لكن في الوقت نفسه دعم الفقراء، كما يحدث في تشيلي.<sup>4</sup>

كما طُرِحَت حلول السوق للتعامل مع القضايا المصرية. فإن بيع الأعضاء البشرية مقابل أعلى سعر يجافي المعيار الاجتماعي كما هو واضح، لكن الأعضاء المتوفرة لعمليات زرع الأعضاء محدودة، وهذه مشكلة. أحد المقترحات هو فرض رسم مقابل الأعضاء وترك السوق يحدد السعر.<sup>5</sup> يقول مؤيدو الفكرة إن السوق حينها سيوفر كمية من الأعضاء عالية الجودة: «ستضمن قوى السوق جودة الأعضاء البشرية، كما تضمن جودة الهوت دوج.»<sup>6</sup>

في حين يقول معارضو حل السوق إن للجميع حقاً متساوياً في الحياة؛ وعلى المجتمع «الالتزام بضمان أن كل شخص — غني أو فقير — يتمتع بحق متساوٍ في الحصول على المنافع الطبية.»<sup>7</sup> تحصيل رسم مقابل أعضاء الجسم — مثل تحصيل رسم مقابل المياه — سيعني أن الأعضاء البشرية ستذهب إلى الأغنياء لا إلى الفقراء، كما أن الحافز المالي سيشجع الفقراء أو البلدان الفقيرة على البدء في بيع الأعضاء، وفي مجتمعنا لا يُعتبر هذا عادلاً.

نتيجةً لذلك، يحظر قانون جيفت الموحد لتنظيم التشريح لسنة ١٩٨٧ بيع الأعضاء البشرية. إلا أنه سمح بتحصيل رسوم مقابل استغلال ونقل الجثث. يمكن للشركات الآن أن تجني حوالي ٧٠٠٠ دولار من معالجة جثة تم التبرع بها بحيث يمكن استخدامها في الأبحاث الطبية. يوفر السعر عائداً ما، ولا يزال يُعتبر عادلاً؛ لأنه مُحدد على أساس التكلفة، نظرياً على الأقل.

وعلى عكس بيع أعضاء الجسم، تُقبل اليوم الاستعانة بحل السوق في بيع الدماء والحيوانات المنوية والبويضات البشرية. أتاحت الأبحاث الطبية بيعها بحيث يمكن

استخلاصها بأمان وحفظها وشحنها. لكن حتى رغم أن بيع شيء مثل البويضات البشرية يُعتبر الآن عادلاً، فما هو السعر العادل لمقابلها؟ لا يوجد جواب شافٍ لهذا السؤال بعد!

يدفع مشترى البويضات البشرية مبالغ متباينة تبايناً كبيراً، فمؤسسة بيدفورد لأبحاث الخلايا الجذعية تدفع للمتبرع ٤٠٠٠ دولار لتغطية كلفة السفر والوقت ورعاية الأطفال،<sup>٨</sup> إلا أن هناك هيئات أخرى تدفع ما يصل إلى ٢٠٠٠٠ دولار، في حين لا يدفع آخرون أي شيء مطلقاً. لا يزال على المجتمع الإجماع على السعر العادل للبويضات البشرية.

أما القيمة السوقية للحياة البشرية، فيبدو أن الأمريكيين قد اتفقوا على تحديد سعر عادل، لكن منهجنا يختلف عن المتبع في بلدان أخرى. عادة ما يتوقف تعويض الوفاة في الولايات المتحدة على الإيرادات المتوقعة للضحية،<sup>٩</sup> ويبدو أن هذا قد أصبح المعيار الاجتماعي.

في المقابل، عندما لقيت ثلاث فتيات حتفهن في حادثٍ مروري في الصين، صدم والد إحدى الفتيات عندما اكتشف أنه سيتلقى ٨٥٠٠ دولار فقط على سبيل التعويض، بينما تلقى الوالدان الآخران مبلغ ٢٥٠٠٠ دولار. وكان السبب أن الرجل الأول من الريف بينما الآخران من المدينة،<sup>١٠</sup> ففي الصين، قيمة أبناء الفلاحين لا تساوي قيمة أبناء سكان الحضر. لم يكن من شأن ذلك أن يُعتبر عادلاً في الولايات المتحدة.

لا تنطوي حلول السوق الأخرى على نفس هذا المقدار من الشحن العاطفي الفائق الذي تنطوي عليه الحياة البشرية أو أعضاء الجسم؛ فالسوق يُستخدم في بعض الحالات لمجرد ضبط سلوك المستهلك. فموارد مثل المياه أو حتى أماكن انتظار السيارات في المستشفيات، كانت فيما مضى وافرة؛ ومن ثمّ مجانية، أما اليوم فقد أصبحت نادرة؛ ومن ثمّ مكلفة. لقد حارب الاقتصاديون من أجل التسعير لأنه «إن أُتيح مورد محدود مجاناً، فعادة ما يستهلكه البشر حتى نفاذه، بغض النظر عن التبعات. أما إذا كان له تكلفة، فإنهم عادة ما يستخدمونه بنحو أكثر ترشيحاً».<sup>١١</sup>

من أجل ضبط سلوك المرضى، لا يكفي الأطباء اليوم بتحصيل رسوم مقابل تقوية المواعيد معهم، بل أيضاً مقابل إلغاء المواعيد متأخراً. ليس الربح هو الدافع وراء التكلفة، فقد تبرع أحد الأطباء بمتحصلات التأخير كلها لجمعية خيرية محلية.<sup>١٢</sup> ومن أجل ضبط سلوك الركاب، كما يبدو في الظاهر، فرضت شركات الطيران رسوماً على إجراء تغييرات في جداول الرحلات.

تسعير الازدحام (تحصيل رسم مقابل التنقل في وقت الذروة بوسط المدن) هو وسيلة لضبط المرور وسط المدن المكتظة. عندما اقترح تسعير الازدحام أول مرة في لندن، لقي معارضةً شديدة. وكانت الحجة الرئيسية ضده «الأمر يتمحور حول الإحساس بالعدالة؛ فتحصيل رسم مقابل شيء كان مجانيًا فيما مضى قد لا يبدو عادلًا». <sup>13</sup> قبل تفعيل تسعير الازدحام في لندن، قيل إن «الساسة غالبًا ما كانوا يتجاهلون هذا الإجراء؛ خشية أن تحصيل رسم مقابل شيء كان مجانيًا في الماضي سيكون طريقًا سريعًا نحو الانتحار الانتخابي». <sup>14</sup> لكن بعد تطبيق الإجراء، قبله الجمهور بوجه عام، كما أُعيد انتخاب العمدة الذي أيد تسعير الازدحام. تُوضع حاليًا خطط لبسط نطاق البرنامج في لندن ولتنفيذ برامج مشابهة بمدن أخرى حول العالم. وربما يجري قبول تسعير الازدحام ويكون المعيار السائد.

### اتجاهات اجتماعية

ترجع بعض التغيرات في معايير التسعير الاجتماعية إلى اتجاهات اجتماعية، ويتمثل أحد التغيرات الكبرى في عمل المرأة خارج المنزل، وعيش الجدات في بلدة أخرى، وعملهن هن الأخريات في أغلب الأحيان. وقد استدعت هذه التغيرات الاجتماعية تغييرات في معايير التسعير. كانت رعاية الأطفال تُقدّم مجانًا فيما مضى، أما اليوم، فعادةً ما يُدفع مقابلها. جرت العادة على أن يكون إعداد الطعام مجانيًا، أما الآن، وشيئًا فشيئًا، فإننا ندفع مقابلته في المطاعم وأكشاك الوجبات السريعة.

ثمة تغيير آخر في المجتمع متمثل في القيمة الجديدة المضافة إلى الوقت؛ فالمرء اليوم مستعد لدفع نقود مقابل توفير الوقت. على سبيل المثال: بإمكانك أن تدفع مبلغًا إضافيًا لتخطّي الصف المنتظر كي تصعد إلى قمة بناية إمباير ستيت. يدفع السائقون في سان دييغو رسمًا إضافيًا للقيادة في حارات رسم الإشغال المرتفع، التي استُحدثت من «حارات المركبات الجماعية» السابقة. كما اقترح أن ركاب الطائرات الذين هم في عجلة من أمرهم، يمكنهم دفع مبلغ إضافي، بحيث يمكنهم عبور نقاط التفتيش بشكل أسرع دون إضاعة وقتهم في خلع أحذيتهم.

هذه الإجراءات تطرح مجددًا التساؤل حول ما إذا كان من العادل منح امتيازات لأشخاص مجرد أنهم يدفعون رسمًا. إن المعاملة التفضيلية، فوق كل شيء، تجافي معيار التكافؤ. كتب صاحب عمود «الأخلاقي» بمجلة «نيويورك تايمز ماجازين» <sup>15</sup> يقول: إنه

في مجتمع ديمقراطيٍّ مساواتي كمجتمعنا ليس من العادل أن يدفع شخص بمؤخرة طابور طويل ٥ دولارات لشخص يتقدم عليه لشراء الجعة. كان صاحب العمود يرمي إلى أنه لا ينبغي أن يكون توزيع المضايقات على أساس المال، فهذا ليس عدلاً! ذهب بعض الباحثين إلى أنه بانقضاء الزمن ستصبح أي استراتيجية تسعير هي المعيار السائد؛ ومن ثم سُنَّ قبل بوصفها عادلة، فهذا ما حدث مع القيادة على الجانب الأيمن من الطريق. وبالمثل يزعمون أن التسعير المتغير الذي تطرحه شركات الطيران يتجه الآن إلى قبوله.<sup>16</sup> لكن يبدو أن التسعير المتغير لا يُقبل إلا عندما تتنوع الأسعار على نحو متسق حسب التوقيت الذي يُجري فيه العميل الحجز.<sup>17</sup> من المشكوك فيه ما إذا كان التسعير المتغير الذي لا يتسم بالشفافية — أي يتفاوت على مدار الوقت بدون داعٍ منطقي — سيُقبل في يوم من الأيام بوصفه معياراً اجتماعياً.

### الاتجاهات المضادة

في الوقت الذي تُطرح فيه حلول السوق، بحيث إن السلع التي لم تحمل سعراً فيما مضى أصبحت مسعرة الآن، فإن بعض السلع التي كانت مسعرة في السابق تُقدّم اليوم بدون مقابل. وأي شيء مجاني يُقبل بوصفه عادلاً على المستوى الشخصي.

مثال على البضائع المجانية: هو مهرجان الرجل المحترق في نيفادا الذي يستمر طوال أسبوع. لحوالي عقدين من الزمان، ظل المشاركون يقدمون الطعام والشراب لبعضهم دون أي تكلفة (باستثناء ٣٠٠ دولار مقابل رسم دخول الموقع ونفقات القهوة والشاي والتلج). يقول لاري هارفي، المؤسس المشارك للمهرجان ومديره إنه يسعى إلى حث الناس على «إعادة تعريف ماهية القيمة روحانياً».<sup>18</sup>

وليس مهرجان الرجل المحترق المثال الوحيد؛ ففي مجال البرمجيات، توجد البرمجيات المجانية مثل برنامج لغة البرمجة آر للإحصاء. وفي الموسيقى، نعمنا لفترة قصيرة بتنزيلات موسيقية مجانية من خلال خدمة نابستر عبر الإنترنت، ولا نزال نتمتع بها من مواقع أخرى. يوفر لنا موقع ويكيبيديا اليوم موسوعة مجانية. ويتيح موقع creativecommons.org للفنانين نشر أعمالهم بتكلفة بسيطة أو دون تكلفة على الإطلاق.<sup>19</sup> يوفر مايكل أوليري، الرئيس التنفيذي لشركة رايان إير مقاعد مجانية على بعض الرحلات في غير مواسم الذروة، بل يقول إنه «لا يوجد سبب مطلقاً يمنعنا من إلغاء أجرة الرحلات تماماً في غير مواسم الذروة».<sup>20</sup> (ومن الواضح أنه يمكنهم ذلك عن

طريق العائد الذي يجنونه من الخدمات المُقدَّمة على متن الطائرة.) ويقبل الركاب بهذه الخدمات عن رضا، باعتبارها عادلة.

## موجز الفصل

تتغير المعايير الاجتماعية للسعر العادل بمرور الزمن مع تغيُّر المجتمع والاقتصاد. يميل أحد الاتجاهات طويلة الأمد إلى إقامة مجتمع نقدي بحيث يدفع المرء مقابل المشتريات سابقًا خارج المنظومة المالية، وهذا تحوُّل أيضًا نحو الخصخصة؛ حيث إن الخدمات التي كان يُدفع مقابلها في الماضي عن طريق الضرائب أصبحت الآن مُسعَّرة في السوق. إلا أن ثمة إشكالية تنشأ عندما يكون المعيار السائد هو أن السلعة أو الخدمة ينبغي توفيرها مجانًا، فحينها يصدر حكم على تحصيل رسم مقابله بأنه أمر جائر، وتتعالى اليوم الأصوات المتذمِّرة بسبب اعتزام فرض رسوم على شبكة الإنترنت. مما لا شك فيه أن هذا سيؤدِّي إلى تعالي الصيحات التي تصف هذا الأمر بالجور.

مع ذلك، يمكن للمعايير أن تتغير، وهي تتغير بالفعل. يقبل سكان لندن اليوم بتسعير الازدحام، ويدفع الآباء مقابل رعاية أطفالهم، ويدفع أصحاب المنازل مقابل المياه، لكن إبان الفترة التي تتغير فيها المعايير الاجتماعية، نسمع صيحات تشتكي من الظلم، وأحيانًا ستطغى هذه الأصوات على دعاة التغيير. ورغم وابل الأصوات المنهمر الذي يعلو تأييدًا لإخضاع بيع الأعضاء البشرية لآليات السوق، فإنه لا يزال أمرًا مخالفًا للقانون.

### تعريفات

**حقوق التلوث:** الحصة المخصصة من التلوث التي يمكن لبلد إنتاجها، ولها أن تتداولها مع البلدان الأخرى.

**حلول السوق:** السماح للعرض والطلب بتحديد الأسعار دون تدخل حكومي.

**تسعير الازدحام:** فرض رسم على المرور بمراكز المدن؛ ملاءمة الرسم مع ساعات اليوم للحد من الازدحام في ساعة الذروة.

**البرمجيات المجانية:** برامج متاحة دون تكلفة على شبكة الإنترنت.





## الفصل الرابع عشر

# البقشيش

أعطِ النادل بقشيشًا!

كان عشاء عيد الشكر ذاك اليوم مشهودًا، فلم يسبق لحماتك أن طهت مثل ذاك الديك اللذيذ، وتقديرًا منك لمجهودها، وضعت ورقة من فئة ٢٠ دولارًا تحت طبقك بعد فروغك من طعامك. بعدها تحدّث إليك حماك على انفراد وأعاد إليك نقودك بشكل حاسم. فقبلتها منه أسفًا.

تتوجه في وقت لاحق من ذات الأسبوع إلى مطعم في نيويورك. كان الطعام شهياً والخدمة راقية. كانت قيمة الفاتورة حوالي ٢٠٠ دولار، وتقديرًا منك وضعت ورقة من فئة ٢٠ دولارًا تحت طبقك. بعدها تحدّث إليك النادل على انفراد، وشرح لك بشكل حاسم أن البقشيش المعتاد هو ٢٠ في المائة من الفاتورة، فتناوله أسفًا ورقة نقدية فئة ٢٠ دولارًا أخرى.

ما الخطب إذن؟ لِمَ من الخطأ أن تترك ٢٠ دولارًا لحماتك، وفي الوقت نفسه من الخطأ «الأ» تترك ٢٠ دولارًا إضافية للنادل؟ السبب هو المعيار الاجتماعي لمنح البقشيش.<sup>1</sup> عندما سُئل الناس عن السبب وراء دفعهم البقشيش، أجاب أغلبهم أن منح البقشيش هو المعيار الاجتماعي السائد.<sup>2</sup>

الشخص المتَّبِع للمعيار الاجتماعي للبقشيش يعكس صورة لاستحقاق الثقة،<sup>3</sup> فالأمر كله يدور حول «المظهر والغرور؛ اختبار دال على الشخصية التي سيلبسك الناس إياها، وتصورتنا لشخصيات الآخرين. إننا نريد أن نترك انطباعًا بأننا عادلون لكن لسنا

مبذرين، مقتصدون لكن لسنا بخلاء.»<sup>4</sup> إذا لاحظ الزبائن الآخرون أن شخصاً لم يترك بقشيشاً، فإنهم يظنون أنه «شحيح».

على سبيل المثال: يحكي كاتب عن صديق له كان على موعد غرامي، والتقط فاتورة الحساب بعدما فرغا من تناول الطعام. «كان لقاءه الثالث بالفتاة التي يواعدها. عرضت عليه الفتاة أن تدفع البقشيش، فحسبت ١٢ في المائة بالضبط من قيمة الفاتورة. كانت هذه هي المرة الأخيرة التي يواعدها صديقي فيها.»<sup>5</sup> لم تكن الفتاة مقتصدة بل بخيلة. إلا أن الأدلة تشير إلى أن المرء يترك بقشيشاً، ليس من أجل استحسان الآخرين فحسب، وإنما أيضاً إرضاءً لشعوره بتقدير الذات،<sup>6</sup> فلو كان العامل الوحيد هو التأثير الاجتماعي لما يظنه الآخرون، لترك الزبائن بقشيشاً أكثر في المطاعم التي يكونون معروفين فيها، لكن ليس هذا هو الموقف الحالي. اكتشفت دراسة أجريت عام ١٩٨٦ عدم وجود اختلاف كبير بين قيمة البقشيش الذي يتركه المرء في الأماكن التي يكون معروفًا فيها أو قيمة البقشيش الذي يتركه في الأماكن التي لا يكون معروفًا فيها،<sup>7</sup> ونسختي الحديثة من تلك الدراسة أثمرت عن نتائج متطابقة.<sup>8</sup>

تُظهر الدراسات أنه رغم أن الزبائن المعتادين ينزعون إلى ترك بقشيش أكبر قليلاً،<sup>9</sup> فإنه لا يزال الناس يتركون بقشيشاً لائقاً اجتماعياً في المطاعم التي يأكلون فيها مرة واحدة فقط.<sup>10</sup> علاوة على ذلك، فمن يتناولون الطعام وحدهم يتركون في الواقع بقشيشاً أعلى ممن يتناولون الطعام مع شخص أو أكثر.<sup>11</sup> على ذلك، يبدو أن ترك البقشيش معيار يجيزه الشعور الداخلي بالذنب بالقدر نفسه الذي يجيزه به الاستحسان الاجتماعي. يشعر الناس بانتهاك قاعدة سلوكية لأنهم يعلمون أن المعيار المتبع هو أن تترك بقشيشاً للنادل.

## ظهور البقشيش

رغم أن منح البقشيش أمر ثابت الآن، فإنه لم يكن دائماً معياراً اجتماعياً؛ ومن ثمَّ فإنه مثال جيد على كيفية نشوء المعيار. في حالة البقشيش، يبدو أنه تحوّل إلى معيار بسبب تقليل المخاطر لصاحب المطعم، وكذا تخويل العميل سلطة، رغم أن ذلك يتعارض مع معيار التكافؤ الاجتماعي.

بحسب الثقافة الشعبية، فإن كلمة بقشيش بدأت في إنجلترا في وقتٍ ما من القرن السادس عشر، فقد اعتاد رواد الحانات إعطاء الساقى عملة ملفوفة في ورقة مكتوب

عليها «لضمان السرعة»،<sup>12</sup> ثم أصبح منح البقشيش تقليدًا في إنجلترا، وسرعان ما انتشر إلى أوروبا، لكنه لم يصل إلى الولايات المتحدة حتى نهاية القرن التاسع عشر، عندما جلبت الطبقات العليا التي سافرت إلى أوروبا هذه الممارسة معها.

صحب إعطاء البقشيش ضجة عندما طُرِح لأول مرة في الولايات المتحدة. استُهجنت الممارسة بوصفها تجسيدًا للنخبوية، واعتُبر منح البقشيش دخليًا على الثقافة الأمريكية من منطلق أنه عزز مفهوم «المجتمع الطبقي»؛ أي علاقة السيد بالعبد التي تناقض القيمة الأمريكية الداعية للمساواة. ظنَّ العامة أن البقشيش مجرد حيلة ملتوية من المديرين لدفع النُدل أجرة أدنى، وتأسست جمعيات ثائرة مناوئة للبقشيش. وفي عام ١٩١٦، كتب ويليام سكوت كتابًا كاملاً عن مضار البقشيش.<sup>13</sup> ونتيجة للاحتجاجات العنيفة حظرت ست ولايات منح البقشيش حظرًا تامًا.

لكن الغريب أن الاعتراضات على البقشيش في أوروبا لا في الولايات المتحدة هي التي أدت إلى زواله. واليوم، فالأشيع في أوروبا أن يُضاف «رسم خدمة» قياسي على الفاتورة عوضًا عن البقشيش. يظن الأوروبيون أن البقشيش «لا يتسق ومبدأ الديمقراطية الجوهرية: المساواة بين المواطنين».<sup>14</sup> هكذا، تحول البقشيش إلى معيار سائد في الولايات المتحدة لكن ليس في أوروبا. (انظر «النظرة الأمريكية مقابل النظرة الأوروبية إلى البقشيش» في نهاية هذا الفصل.)

### أسباب إعطاء البقشيش

فيما أصبح منح البقشيش غير مقبول في أوروبا، فقد أصبح المعيار السائد في الولايات المتحدة.<sup>15</sup> يبدو أن أحد أسباب حدوث ذلك هو منافع البقشيش التي تعود على صاحب المطعم؛ فالبقشيش من الممكن أن يخفِّض من تكاليف التشغيل، وربما ضبط الجودة، وكذلك يوزِّع المخاطرة.

وعلى غرار المظاهرات المناهضة للبقشيش التي اندلعت في الماضي، لا تزال الأغلبية اليوم تعتقد أن المطاعم تخفض نفقاتها باستغلال البقشيش لتعويض جزء من راتب النادل، فهم يعتقدون أن «كثيرًا من النُدل يجنون أقل من الحد الأدنى للأجر، وكثيرون منهم يعتمدون على البقشيش ليقيموا أودهم، سواء اعتبرت ذلك عادلًا أم لا».<sup>16</sup> وهذا الاعتقاد ليس دقيقًا بالكامل؛ فهو مبني على أن النُدل يحصلون على أقل من الحد الأدنى للأجر؛ ومن ثمَّ يجب أن يشكل البقشيش بقية الأجر. وفي الواقع، هذا صحيح في بعض

الولايات مثل ماساتشوستس، لكنه لا ينطبق على ولايات أخرى مثل كاليفورنيا؛ ففي كاليفورنيا، يتحصل النُدُل على البقشيش إلى جانب الحد الأدنى للأجر. ومن ثمَّ يمكن أن يخفض البقشيش الكلفة التي يتكبَّدها صاحب المطعم أو لا يخفضها.

من الأسباب الأخرى المحتملة لمنح البقشيش ضبط جودة الخدمة اللامركزية بفاعلية، فبدلاً من أن يقوم صاحب العمل بمراقبة كل نادل على مدار الساعة، ترى الفرضية أن الزبائن أنفسهم سيراقبون جودة الخدمة. والاعتقاد هنا هو أن «دفعات البقشيش وسيلة مفضلة لمكافأة مقدار الخدمة المقدمة وجودتها، عندما ترتفع على أصحاب العمل كلفة تطبيق العقود، وتكون جودة الخدمة مهمة للعملاء.»<sup>17</sup> ومرة أخرى، قد يكون الموقف على ذلك أو لا يكون. فرغم أن الفكرة تبدو بديهية، فإن الأدلة تشير إلى شيء آخر.

إذا كان البقشيش وسيلة فعّالة لمراقبة جودة الخدمات اللامركزية، فمن المنطقي أن ينتقل من المطاعم إلى الخدمات اللامركزية كافة. لكنه لم ينتقل إليها. يتلقى النُدُل بقشيشاً، لكن موظفي التحصيل بحال البقالة لا يتحصلون عليه. المراقب بساحات انتظار السيارات يتلقى بقشيشاً، لكن الصراف بالمصرف لا يتحصل عليه. يتلقى الحاجب بقشيشاً، لكن الممرضة لا تتحصل عليه. ومن الواضح أن الأطباء البشريين وأطباء الأسنان يتلقون بقشيشاً في المجر، لكنهم لا يتحصلون على بقشيش في الولايات المتحدة.<sup>18</sup>

والأدلة المستمدة من بلدان لا يُدفع فيها البقشيش تناقض الرأي القائل بأن البقشيش يضمن جودة الخدمة. ولما كان منح البقشيش يعزز تأسيس المجتمع الطبقي، لم يُكتب له البقاء في مجتمعات مساواتية مثل إسكندنافيا.<sup>19</sup> لكن وفقاً لبعض التقارير، لا يبدو أن غياب البقشيش يؤثر بالسلب على الجودة؛ «في تلك البلدان حيث لا يُمنح بقشيش — مثل أستراليا واليابان — لا تقل جودة الخدمة عن تلك المقدمة في الولايات المتحدة.»<sup>20</sup>

علاوة على ذلك، إذا كان الهدف من منح البقشيش ضمان الجودة، فإنه سيصبح أكثر في المطاعم التي يُكثر زبائنُها التردد عليها. لكن كما شاهدنا سابقاً، يترك الناس بقشيشاً حتى عندما يذهبون إلى مطعم بعيد لن يعودوا إليه أبداً. كما أن الفارق الحقيقي بين البقشيش مقابل الخدمة عالية الجودة أو بالغة السوء ضئيل، في المتوسط ١,٥ في المائة فحسب زيادة مقابل الخدمة الممتازة،<sup>21</sup> وهي نسبة ربما أقل كثيراً من أن يلاحظها النادل. ومن ثمَّ لا يتضح أن البقشيش يُستخدم فعلياً كمكافأة لجودة الخدمة أو كعقاب

لسوء الخدمة؛ وعليه، قد يكون إعطاء البقشيش وسيلة لضبط جودة الخدمة أو قد لا يكون كذلك.

من ناحية أخرى، بالتأكيد يقلل البقشيش من مخاطر الإدارة، وهذه مسألة مهمة؛ إذ إن قطاع المطاعم محفوف بالمخاطر. يمكن أن يكون المطعم خاويًا في يومٍ ومزدحمًا في اليوم التالي، لدرجة أن القائمين عليه يضطرون إلى صرف الزبائن. بربط أجور النُّدُل بحجم العملاء، تتمكن الإدارة من مد المخاطرة التي تتكبَّدها لتطول النُّدُل العاملين لديها. «يتحول قِسم كبير من المخاطرة جرَّاء سوء أحوال العمل إلى النُّدُل؛ فإن لم يأت أحدٌ إلى المطعم، يحصل النادل على أجر أقلّ مقابل العمل طوال الساعات نفسها.»<sup>22</sup>

والمخاطرة الأخرى التي تكتنف مجال المطاعم، تتجسد في أن إحدى الطاوات ستطلب وجبة كاملة، إضافةً إلى مشروبات الكوكتيل والنبيز الفاخر، في حين ستطلب طاولة أخرى وجبة خفيفة فحسب، لكن كلا الطرفين سيضعلان العدد ذاته من المقاعد للفترة الزمنية نفسها. بتحديد مقدار البقشيش ليكون نسبة مئوية من الفاتورة، يُشرك المدير النادل في هذه المخاطرة، المتمثلة في الفواتير المرتفعة أو المتدنية القيمة. والنتيجة هي أن أقل الموظفين أجرًا يشارك المالك مخاطرته، لكنهم لا يشاركونه العائد الباهظ المرتبط عادة بهذه المخاطرة، وهذا جائر!

رغم أنه لا يمكن إثبات ذلك، فمن المشكوك فيه أن تخفيض المخاطر كان هو الباعث الرئيسي لطرح البقشيش كمعيار سائد. يدعم هذه الفكرة أنه في الوقت الذي اشتعل فيه الجدل حول إعطاء البقشيش في بداية القرن العشرين، كانت المطاعم تزدهر وتشرع في التنظيم النقابي. في عام ١٩١٦، في الوقت الذي كان ويليام سكوت يكتب نقده اللاذع المناهض لمنح البقشيش، كانت المطاعم في كنساس تؤسس ما أصبح يُعرف باتحاد أصحاب المطاعم،<sup>23</sup> ومن ثمّ فمن الممكن أن تكون هذه المنظمة قد روجت لمعيار البقشيش كخدمة لأعضائها.

### موقف العملاء من البقشيش

سهّل ظهور معيار إعطاء البقشيش أن العملاء اكتشفوا أنه يعجبهم؛ فعلى عكس المقاومة المبكرة لهذه الممارسة، يؤيد العملاء اليوم إعطاء البقشيش، وزاد رأيهم الإيجابي زيادةً كبيرةً على مدار السنين. في ١٩٧٨، وجد استطلاع رأي أعدده مركز روبر لأبحاث الرأي العام أن ٥٥ في المائة من المشاركين في الاستطلاع أيّدوا ممارسة منح البقشيش،<sup>24</sup> وفي

عام ٢٠٠٢، قال ٧٣ في المائة إن «إعطاء البقشيش وسيلة عادلة لمكافحة الناس مقابل خدمات مختلفة.»

يزعم بعض الباحثين أنه لا بد أن توجد منفعة ما من المعيار الاجتماعي؛ لا سيما إن كان الإبقاء عليه مكلفاً كما هو حال البقشيش بالتأكيد، وإلا سيذهب أدراج النسيان بمرور الزمن.<sup>25</sup> ويوحى ازدياد استحسان البقشيش بمرور السنين بأن الناس لا بد أن تتلقى مشاعر طيبة في المقابل، فمن الواضح أنهم «يحققون فائدة من منح البقشيش، بما فيها إثارة إعجاب الآخرين، وتحسين صورتهم الذاتية بوصفهم كرماء ولطفاء.»<sup>26</sup> كما أن زبائن المطاعم يحبون منح البقشيش لأنه يمنحهم إحساساً بالسلطة، وكما كتب كيري سيجريف، الذي أُرِّخ لممارسة منح البقشيش:<sup>27</sup> «يعزز البقشيش الإحساس بالفوقية في مجتمع يقول إنه لا يؤمن بالطبقات، ويتيح للأمريكيين استشعار أحاسيس الهيمنة والتفوق على الآخرين؛ فالأمر كله يتمحور حول السيطرة.»<sup>28</sup> يحب العملاء التمتع بالسيطرة، للدفع مقابل الخدمة، حسبما يرون أن النادل يستحقه. ويعتقدون أن «النادل ينبغي أن يستحق بقشيش المطعم لا أن يُعطى له تلقائياً.»

إلا أن التمتع بسلطة تحديد مقدار البقشيش لا ينسخ المعيار الاجتماعي بترك عطية من نوع ما على الأقل.<sup>29</sup> وكما كتب أحد المدونين: «إعطاء البقشيش ليس اختياريًا في الواقع. المعيار السائد هو ترك شيء ما، حتى ولو كان بقشيشًا شحيحًا.»<sup>30</sup> حتى مقابل الخدمة بالغة السوء، توصي لاتيشا بولدريدج، خبيرة الإتيكيت، بترك مبلغ أقل من المعتاد، ثم تشرح بهدوء إلى النادل سبب قيامك بذلك.<sup>31</sup>

رغم قبول منح البقشيش كمعيار اجتماعي، فإن منح بقشيش سخي أكثر مما ينبغي يمكن أن يكون إهانة؛ لأنه يعزز الفارق بين الطبقات. على سبيل المثال: أخبر حاجب بمدينة نيويورك أحد المراسلين بأن البقشيش الذي يتحصل عليه أثناء احتفالات الكريسماس يتراوح ما بين ٣ دولارات إلى ٨٠٠ دولار،<sup>32</sup> ويشكو أحد المدونين من أن هذا التفاوت في قيم البقشيش ليس إلا كي «يتباهى الأوغاد الأغنياء بمدى سخائهم.»<sup>33</sup> ورغم الجانب الطبقي في المعيار الاجتماعي لمنح البقشيش، فقد ترسخ هذا المعيار في الشخصية الأمريكية لدرجة إطلاق صيحات الاعتراض عندما تحوّل مؤخرًا مطعم أنيق — بير سي في نيويورك سيتي — من البقشيش إلى رسم الخدمة، والآن يضيف المطعم كرسوم

ثابت نسبة ٢٠ في المائة على الفواتير، وهي نسبة أقل فعلياً من نسبة البقشيش المتوسطة البالغة ٢٢ في المائة التي اعتاد الزبائن تركها. ومن ثمّ فليس الحافز هنا جني مزيد من المال، بل — كما يشرح المطعم — تجميع البقشيش بحيث يمكن للطهاة العاملين بعيداً عن الأنظار أن يربحوا مثلما يربح النُدُل الذين يحتكُون بالزبائن. في مدينة نيويورك، يفيد النُدُل بالمطاعم المترفة أنهم يجنون ما يصل إلى ٧٥٠٠٠ دولار في العام، في حين يفيد العاملون بعيداً عن الأنظار أنهم يجنون مبلغاً أدنى، يصل إلى ٣٠٠٠٠ دولار في العام.<sup>34</sup>

## موجز الفصل

في الفترة التي انقضت على طرح البقشيش، والتي تزيد على مائة عام، تحول إعطاء البقشيش إلى معيار اجتماعي راسخ في الولايات المتحدة. ويبدو أنه تأسس من قبل المطاعم كوسيلة لتخفيض المخاطرة، وقد عززه الزبائن بوصفه وسيلة لممارسة السيطرة. بمرور الزمن، قُبل بالبقشيش كمعيار اجتماعي رغم أنه يجافي معيار التكافؤ الأمريكي؛ إذ لا ينكر أحد أن إعطاء البقشيش ممارسة طبقية؛ فالمرء لا يعطي بقشيشاً إلا لمن هم في مراتب أدنى، ومن المهين أن تدفع بقشيشاً لمن هم في مراتبك أو في مراتب أعلى، فهذا هو المعيار الاجتماعي السائد؛ فالسادة يعطون البقشيش لخداميهم، والزوج بالتأكيد لا يعطي بقشيشاً لحماته جزاء خدمة قدمتها له.

### تعريفات

مجتمع طبقي: مجتمع يؤيد وجود مستويات واضحة للتراتبات الاجتماعية.

رسم الخدمة: نسبة مئوية تُضاف تلقائياً إلى فواتير المطاعم لقاء الخدمة المقدمة.

مجتمع مساواتي: مجتمع يؤيد أن يكون الجميع على قدم المساواة.

## الرؤية الأمريكية مقابل الرؤية الأوروبية إلى البقشيش

«زرت مدينة أجنبية لأحضر أحد المؤتمرات. شربت كوباً من الشاي، وتناولت قطعة متوسطة الجودة من كعك الفدج بالشكولاتة الساخنة بمقهى لن أرتاده ثانية، ومع ذلك

## خطأ في السعر

تركت دولارًا إضافيًا على الطاولة قبل أن أنهض لأغادر. لا أقوم بذلك بدافع العادة لأنني أشفق على فريق النُدُل، بل أشعر بدافع غريب للتصرف على هذا النحو، أن أتكبَّد طوعًا، وبملاء إرادتي، كلفةً إضافية كان يمكنني تلاشيها دون أي جزاء.»

35 شخص أمريكي

«تتمتع أوروبا بالمفهوم الصائب عن التسعير حيث تتضمن كلفة الطعام نفقات الطعام وإعداده وأجرًا معيشيًا كريمًا للعاملين في المطاعم. أما الولايات المتحدة؛ فالأمر مربك هناك ... ١٠ في المائة؟ ١٥ في المائة؟ ١٨ في المائة؟ وإذا كان النادل بالغ المهارة، فهل ستعطيه ٥٠ في المائة بقشيشًا وتضيفه إلى استماراتك الضريبية بوصفه أحد من تعولهم؟»

36 شخص أوروبي



## الفصل الخامس عشر

# التمييز

من الجائر أن تطالبني بأكثر من الآخرين!

ذات يوم قرر أحد مستخدمي الإنترنت حذف ملفات تعريف الارتباط (ملفات الكوكيز) من حاسبه، وبعد أن فعل ذلك تصفح موقع أمازون؛ ليتحقق مجددًا من سعر أسطوانة دي في دي أراد شراءها، فأدهشه أن السعر انخفض دون سبب من ٢٦,٢٤ دولارًا إلى ٢٢,٧٤ دولارًا.<sup>1</sup> من الواضح أن ملفات الكوكيز جعلت الموقع يتعرف عليه كعميل قديم لديه، وكما يبدو فالشركة كانت تمنح العملاء الجدد سعرًا أدنى من العملاء القدامى. انتشرت أخبار تكتيكات أمازون التسعيرية التمييزية على الإنترنت كانتشار النار في الهشيم. وعلى موقع DVDtalk.com، وجّه المدونون اللوم بقسوة قائلين: «أجد ما تفعلونه خداعًا وتجردًا من الأخلاقيات»؛ «ممارسات أمازون التسعيرية تؤهلهم ليكونوا محتالي الإنترنت!»<sup>2</sup> اتفق المدونون على أن هذا التمييز في السعر جائر.<sup>3</sup> تحصيل أسعار مختلفة من العملاء القدامى عن تلك التي تُحصّل من العملاء الجدد، ممارسة جائزة على المستوى الاجتماعي؛ لأن التكلفة التمييزية تنتهك معيار التكافؤ الاجتماعي. «إن لم يلمس العملاء أي فارق بين العروض غير السعر، فغالبًا سيشعرون أنهم ظُلموا.»<sup>4</sup> لكن رغم أن ذلك قد يجعل العملاء يشعرون أنهم تعرضوا لإساءة المعاملة، فإن تحصيل أسعار مختلفة من مختلف العملاء عادةً ما لا يكون مخالفًا للقانون، وهذا يتعارض مع ما يظنه أغلب الناس.

حسب دراسة أجراها مركز أنينبيرج بجامعة بنسلفانيا، فإن ثلثي من خضعوا للدراسة يرون فعليًا أنه من المخالف للقانون «أن يحصّل متجر إلكتروني أسعارًا مختلفة

من مختلف العملاء في الفترة نفسها من اليوم.»<sup>5</sup> بل ترى نسبة أكبر (٧١ في المائة) أنه من المخالف للقانون أن تقوم سلاسل المتاجر بالمدينة بتحصيل أسعار مختلفة مقابل المنتج نفسه في مختلف الفروع. حقيقة، لا يكون التسعير التمييزي — تحصيل أسعار مختلفة لقاء السلعة نفسها من مختلف الأشخاص أو مجموعات الأشخاص — مخالفاً للقانون إلا عندما يكون التمييز راجعاً إلى العرق أو الدين أو النوع؛ ومن ثم، فعندما يتكبد الأمريكيون من أصول أفريقية أو أصول لاتينية كلفة أكبر مقابل الرهن العقاري، وهم مستوفون للشروط كغيرهم من الأمريكيين، فهذا سبب لإقامة دعوة قضائية، كما هو واضح.<sup>6</sup>

في الولايات المتحدة، التمييز ضد المجموعات محظور قانوناً بموجب قوانين مكافحة التمييز التي صدرت في ستينيات القرن العشرين، وبإعمال هذه القوانين على الأسعار، سارت ولايات مثل أيوا وفلوريدا وبنسلفانيا ونيوجيرسي على خطى كاليفورنيا في إصدار قوانين ضد التسعير على أساس النوع،<sup>7</sup> ففي تلك الولايات، من المخالف للقانون أن تحصل من سيده سعراً أعلى مقابل تصفيف شعرها، أو أن تحصل منها سعراً أقل أثناء فترة العروض الخاصة المعروفة باسم «الساعة السعيدة»، بل إنه في نيوجيرسي صدر حكم بأنه من المخالف للقانون تحصيل سعر أقل من النساء أثناء الساعة السعيدة يوماً واحداً في الأسبوع، حتى عندما يتم تحصيل سعر أقل من الرجال في يوم آخر.<sup>8</sup>

رغم أن الناس يعتقدون أن جميع أشكال التسعير التمييزي جائزة، ويظنون خطأً أنها تخالف القانون، فإنهم يقبلون في كثير من الحالات بالاختلافات بين الأسعار باعتبارها عادلة، وإحدى الحالات الواضحة عندما تكون المعاملة التفضيلية في مصلحتهم. كما أشرنا من قبل، عادةً ما نقبل أي سعر ونعتبره عادلاً ما دام أقل من السعر المحصل من الآخرين. لكن حتى في الحالات التي لا نستفيد شخصياً فيها، أحياناً ما نقبل باختلافات السعر ونعتبرها عادلة. وحسبما كتب الاقتصادي السياسي إدوارد زيچاك، «موقف العامة من التمييز في السعر غير قادر على التفسير العقلاني، فهم عموماً يمتقنون التمييز، لكنهم يتسامحون مع حالات خاصة.»<sup>9</sup>

وتشيع بالسوق مواقف يُقبل فيها أن يحصل بعض الناس على معاملة تفضيلية عن الآخرين، وتتضمن الأمثلة تذاكر الطيران المجانية للمسافرين المعتادين، والخصومات على الكميات، والأطباق المخصصة لزيائن المطاعم المبكرين، والمبيعات لعملاء مميزين وحدهم. هذه الأسعار التمييزية كلها مقبولة كمعاملة عادلة، وهنا يكون السؤال هو: ما الذي يجعل التمييز في السعر عادلاً؟

## التمييز

يُعتبر التمييز في السعر عادلاً إذا كان الفارق نتيجة لسبب مقبول اجتماعياً، وهي الأسباب نفسها التي تجعل أي سعر عادلاً. السعر أو الممارسة التسعيرية ينبغي أن يخضعاً للمعايير الاجتماعية:

- المعايير الوصفية للعدالة الشخصية: التقاليد والوضع الراهن.
- المعايير التوزيعية للعدالة الاجتماعية: الإنصاف والتكافؤ في الفرص والحاجة.
- المعايير الإجرائية للعدالة الاجتماعية: الرأي والحيادية والشفافية.

## المعايير الوصفية للعدالة الشخصية

في بعض الحالات، يكون السبب وراء التمييز في الأسعار مجرد عُرف. إنه عادل لأنه هو النحو الذي طالما سارت عليه الأمور. إنه المعيار الوصفي. وكما رأينا في الفصل السادس، العادة يعززها الانحياز إلى الوضع الراهن، وهذا يعني أنه ما إن تُرسَّخ ممارسة تسعيرية، فمن المتوقع أن يُكتب لها البقاء.

لنتأمل ممارسة منح المسنِّين خصومات على تذاكر السينما: كانت الممارسة عادلة في البداية؛ لأنها منحت معاملة تفضيلية لقطاع محتاج من المواطنين، لكن اليوم، فإن أكبر قاسم من الثروة في الولايات المتحدة مع أناس تعدُّوا سن الخمسين.<sup>10</sup> ومن ثمَّ، سيكون من العادل اليوم أن يُحصَل من المسنين نفس سعر التذكرة الذي يُحصَل من الجميع، إلا أن الخصم الممنوح لكبار السن لا يزال يُعتبر عادلاً، لا لسببٍ إلا لأنه ترسَّخ كوضع راهن.

## المعايير التوزيعية للعدالة الاجتماعية

يُقبَل كثيرٌ من الاختلافات في الأسعار، وتُعتبر عادلة لأنها تخضع لمعيار الإنصاف؛ أي إن الفارق في الأسعار يعكس التكاليف المختلفة في توفير المنتج أو الخدمة؛ وعلى ذلك، يُعتقد أن ارتفاع الأسعار غرب سلسلة جبال روكيز عادل؛ بسبب افتراض ارتفاع تكاليف النقل، وارتفاع سعر تذكرة القصر على الطائرات عادل لأنهم يتطلبون جهداً إضافياً.

ويمكن أيضاً اعتبار تباين الأسعار في مختلف أنواع المتاجر منسجماً بسبب الاختلاف في التكاليف. تُظهر دراسة شهيرة الآن أن المرء يتوقع أن يدفع أكثر مقابل كوب الجعة نفسه عندما يشتريه من فندق في منتج، عما سيدفعه عندما يشتريه من المتجر المجاور

لمنزله،<sup>11</sup> ويُعتبر الفارق عادلاً نتيجة فهم العميل الضمني أن فنادق المنتجعات تتكبد تكاليف تشغيل أعلى من الحالّ المجاورة لمنزله.

وكذا يمكن أن يكون دفع أسعار مختلفة منصفًا إذا كان المشترون يحصلون على منافع مختلفة في المقابل؛ ومن ثمّ، فإن ارتفاع أسعار الصفوف القريبة من خشبة المسرح عادل؛ لأنه بإمكان الشخص أن يرى ويسمع بشكل أفضل عندما يقترب من خشبة المسرح. ارتفاع أسعار تذاكر مباريات كرة القدم ضد الفرق الفائزة يمكن تبريره بتوقع مباراة أفضل. ارتفاع سعر التنزيلات الموسيقية للأغاني الأكثر رواجًا يمكن الدفاع عنه بسبب ارتفاع مستوى الجودة الملموس. وفي المقابل، انخفاض أسعار الخدمات في غير وقت الذروة — كالمعتاد مع خدمات الكهرباء والهاتف والمطاعم — عادل؛ لأن المستخدمين يتلقون خدمة في وقت أقل ملاءمة.

كما ذكرنا آنفًا، يُعتبر حصول شخص على سعر أفضل من شخص آخر منصفًا وعادلًا بتسوقه في وقت الأوكازيون؛ ففي النهاية، المتسوقون أثناء الأوكازيون كانوا من الذكاء والهمة أن اكتشفوا الأوكازيون وتوجهوا لمكانه عندما كان ساريًا، ونظرًا للمجهود الأكبر الذي بذلوه، فمن العادل أنه ينبغي لهم الحصول على أسعار أفضل.

كذلك من المنصف أن يحصل البعض على تخفيض في السعر نظير تنزيلات أو كوبونات. فمن يستغرقون الوقت الإضافي، ويبذلون المجهود الزائد لإرسال وثائق التنزيل، أو للاحتفاظ بكوبون الخصم، مستحقون لسعر أدنى، فهذا عادل!

لا تُعتبر الأوكازيونات والكوبونات وغيرها من سبل الخصم عادلة دائمًا؛ فحتى عام ٢٠٠١، كانت القوانين في ألمانيا تحظر أي خصم يتعدى ٣ في المائة، ولم يكن مسموحًا بالكوبونات. لم يُسمح بتنظيم أوكازيون للتخلص من المخزون سوى مرتين في العام. يُحصّل السعر نفسه من الجميع، وهو ما كان يُعتبر عادلاً، إلا أن النظام تغيّر الآن في ألمانيا؛ فالألمان أيضًا يقرّون بأنه يمكن أن يكون من العدالة أن يخفّض السعر.

في الولايات المتحدة، من العادل أن يحصل بعض المتسوقين على أسعار أقل لأنهم ينتمون إلى سلسلة محالّ بقالة كبرى تبيع بالجملة مثل سامز كلوب، أو سلاسل محالّ تجارية أصغر مثل ستوب أند شوب. في كلتا الحالتين، يدفع المستهلك المزيد ليحصل على سعر أقل؛ ففي سامز كلوب، يدفع المستهلك رسمًا، وفي المتاجر الكبيرة، يدفع المستهلك من خلال المعلومات الديموغرافية التي يمكن للمتجر أن يبيعها بعد ذلك؛ ففي كلتا الحالتين، تُعتبر مقيضة عادلة.

تُعتبر الخصومات على الكميات منصفة؛ بسبب اقتصاديات الحجم الكبير التي يشاركها البائع مع المشتري؛ ومن ثمَّ، فمن المتوقع أن تكون الحزمة الأكبر حجماً أرخص من الحزمة الأصغر حجماً. منذ بضع سنوات، ضاق المستهلكون عندما تناهى إلى علمهم أن التكلفة الفعلية لعب التونة الكبيرة لكل رطل أعلى من لعب التونة متوسطة الحجم، وترتب على ذلك أن اكتشف الباحثون منتجات أخرى كثيرة مسعرة على النحو نفسه، فحسب الرطل الواحد، يفوق سعر لعب لحم الخنزير أو الفاصوليا الكبيرة سعر اللعب المتوسطة، ولعب معجون الأسنان الكبيرة تكلف أكثر من اللعب المتوسطة، ويفوق سعر لعب الكريمة المخفوقة الكبيرة سعر اللعب المتوسطة.<sup>12</sup> يتهم البائعون باستغلال توقعات المشتري المشروعة بالحصول على خصم على الكميات.

ومع ذلك، فإن السبب الحقيقي وراء أن سعر الوحدة لكثير من سلع متجر البقالة متوسطة الحجم أقل من سعر السلع كبيرة الحجم؛ هو أن اللعب متوسطة الحجم هي الأكثر شعبية؛ وهي ما تعرضه المتاجر في إعلاناتها. العلبة متوسطة الحجم هي التي يستخدمها المستهلك لعقد مقارنات بين الأسعار؛ ومن ثمَّ يكون لها سعر تنافسي.<sup>13</sup> والمنافسة معيار اجتماعي راسخ في نظامنا الاقتصادي، ونقبلها كوسيلة لضمان أقل سعر للمستهلك؛ الأمر الذي يخدم مصلحتنا الذاتية؛ فالأسعار القائمة على المنافسة تُقبل وتُعتبر عادلة.

من المتوقع أيضاً أن يُطبق الخصم على الكميات على الزبائن الأوفياء الذين اشتروا المزيد بمرور الوقت.<sup>14</sup> وعلى العكس من مثال شركة أمازون التي تُحصّل أسعاراً أقل من العملاء الجدد، يبدو أن العملاء يعتقدون أن المعيار السائد هو أنه ينبغي للعملاء القدامى أن يدفعوا أقل، فتوفير مسافات سفر مجانية لمكافأة المسافرين معتادي السفر مع شركة طيران معينة أمر عادل؛ فهو حقٌّ يرى معتادو السفر مع شركة طيران معينة أنهم يستحقونه، وفي كل مرة تعتزم شركة طيران إجراء تغيير في برنامج العملاء الأوفياء، فإنها تتلقى شكاوى من المسافرين الذين يعتبرون القواعد والشروط غير قابلة للمساس.<sup>15</sup>

بالنظر إلى المسألة من زاوية أخرى، يعترض عملاء شركات الهواتف المحمولة على أن الأسعار الأقل تذهب لمن يتحولون من شركة لأخرى.<sup>16</sup> يشعر العملاء الأوفياء أنهم خُدعوا عندما تعطي الشركة التي يتعاملون معها أسعاراً أقل للعملاء الجدد، ويستشيطنون غضباً — كما نشرت شركة سبرينت في إعلانها في الفصل الأول — عندما «يتمتع أحدث من ينضم إلى الملعب بمزايا خاصة.» وهو ما يُعتبر جائزاً.

لتوفير فرص متكافئة، المعيار القائم هو أن للجميع الحق في الحصول على أسعار مخفضة، ومن الجائر قصر الحصول عليها على قلة معيَّنة محظوظة، وهو ما أزعج الكندي توم شيرلوك الذي رأى أنه من الجائر أن تمنح شركة إير كندا أسعار تذاكر أقل لمستخدمي الإنترنت عن غيرهم،<sup>17</sup> فحرَّك دعوى قضائية ضد الشركة، لكن الحكم لم يكن لمصلحة توم المسكين؛ لأن القاضي قال: إن الإنترنت متاح الآن للجميع، فتوجد فرصة متكافئة للجميع للحصول على السعر الأدنى، فصدر الحكم أن برنامج الإنترنت الخاص قانوني وعادل في كندا.

بالإضافة إلى معايير العدالة التوزيعية للإنصاف والتكافؤ، التبرير الرئيسي الآخر للأسعار التمييزية هو الحاجة؛ فالمحرومون يستحقون سعراً أقل (راجع الفصل السابع)؛ ومن ثمَّ، يؤيد المجتمع الإسكان المدعَّم لضحايا الأعاصير وكوبونات المعونات الغذائية للفقراء وتخفيضات مصاريف الدراسة للطلاب الأكثر فقراً.

### المعايير الإجرائية للعدالة الاجتماعية

إن التمييز في السعر يكون عادلاً إذا كان يخضع للمعايير الإجرائية للعدالة الاجتماعية؛ أي إذا كان يتيح للمستهلكين حرية التعبير عن آرائهم ويتميز بالحيادية وبالشفافية. على سبيل المثال: الأسعار المساوَم عليها عادلة لأن المستهلك تمتع بالحق في التعبير عن رأيه، وشعر أنه يمتلك السيطرة. حتى إن استطعت الحصول على سعر أفضل لسيارة جديدة عن السعر الذي بوسعي الحصول عليه، فهذا عادل، رغم أنه سيصيبني بالضيق؛ والسبب هو أن كلاً منا يتمتع بالسيطرة على السعر. لكنني لم أضطر لقبول السعر الذي عرضه مندوب المبيعات، ولا يمكنني أن أعزو السبب إلى شخص آخر؛ إنه خطئي أنا؛ ولذا، عليّ أن أقبل السعر وأعتبره عادلاً.

لكن السعر لن يكون عادلاً إن لم يكن حيادياً، ومثال على ذلك: «تجزئة السعر»؛ أي تحصيل أسعار مختلفة من مختلف قطاعات السوق حسب مدى استجابة المستهلك للأسعار، وهذا يعني أن مختلف الأشخاص سيدفعون أسعاراً مختلفة مقابل السلعة نفسها، بناءً على ما إذا كانوا يعبئون بالتكلفة. هذه الممارسة جائرة وباغية؛ إنها استغلال للمستهلك. سيستشيط المستهلك غضباً ويقول: «من الجائر أن أدفع أكثر من الآخرين!» وقد بات التمييز في السعر ممكناً الآن على شبكة الإنترنت، فيما يطلق عليه «التسعير الديناميكي»، فبإمكان الباعة على الإنترنت تعديل السعر عندما يعثر العملاء المحتملون

على معلومات منافسة على الإنترنت. كما أن بوسعهم تحديد مكان إقامة المستهلكين والتوصل إلى مستوى دخلهم؛ ومن ثمَّ يُحصّلون سعراً يتفق مع ذلك. وحسبما خلص الاقتصادى بول كروجمان: «التسعير الديناميكي ... جائر بلا شك؛ فالبعض يدفع أكثر بناءً على هوياتهم».<sup>18</sup>

أشهر القطاعات استخداماً للتسعير الديناميكي هو شركات الطيران، فباستخدام شركات الطيران لنظام تطلق عليه «التسعير المتغير»، تقوم بتحديد الأسعار وفق الطلب الفعلي والمتوقع، فإن كان الطلب الفعلي مرتفعاً، ومن المتوقع أن يظل الطلب المستقبلي مرتفعاً، تزيد تكلفة المقاعد. ورغم أن تسعير شركات الطيران قانوني، فإنه يُعتبر جائراً بوجه عام.<sup>19</sup>

والتسعير التمييزي الآن بصدد بلوغ المتاجر التي تستخدم «برمجيات تحسين الأسعار»، المخصصة لتحديد السعر المثالي لكل سلعة بمتجر معين، فبأخذ زبائن هذا المتجر في الاعتبار، لا يقوم البرنامج بتحديد سعر السلعة الأصلي فحسب، بل يقرر أيضاً متى ينبغي تخفيض السعر، وهذا كله يتوقف على المستويات المختلفة لطلب المستهلك في مختلف المتاجر، وليس على تكاليف المورد.

وتتمثل إحدى حالات التسعير التمييزي فيما أوردته محطة التلفزيون المحلية بدينفر، من أن متجري تارجت وول مارت حصلاً أسعاراً مختلفة في مختلف الأحياء بحسب قدرة قاطن الحي على الدفع،<sup>20</sup> فسائل الغسيل تاييد الذي بيع في أحد فروع وول مارت مقابل ١٢,٨٣ دولارًا بيع في فرع آخر مقابل ٩,٥٨ دولارات فحسب.

في استطلاع رأي شمل قرابة ٤٠٠٠ مشاهد تابعوا تقرير دينفر التلفزيوني، تفاجأ ٤٠ في المائة من الاختلاف في الأسعار، ورأوا أن ممارسة التسعير التمييزي خاطئة. ورغم أن سلسلة وول مارت لم تعلق على التقرير، فإن تارجت دافعت عن نفسها بقولها إنها لا تعدّل الأسعار بين المتاجر «بدافع من العدالة» إزاء عملائها.<sup>21</sup> لكن يبدو بالفعل أنهم يعدّلون فعلياً من الأسعار بين المتاجر، وكما يقولون بأنفسهم: هذا ليس عادلاً.

رغم أننا نعتبر أنه من الجائر قيام سلاسل المتاجر بتحصيل أسعار مختلفة في مختلف متاجرها، فإننا نرى أنه من العادل تماماً قيام إحدى السلاسل بتحصيل أسعار مختلفة عن السلاسل الأخرى، بل إننا نمتدح ذلك. إذا عرضت وول مارت سلعتها بسعر أدنى من تارجت، فإن هذا يُعتبر من فوائد المنافسة؛ فالأسعار القائمة على المنافسة عادلة.

ويبدو أن الباعة لا يعبئون بمسألة العدالة ما دام المستهلكون لا يعرفون بالتمييز في الأسعار؛ على سبيل المثال: لا تمثل العدالة شاغلًا للباعة إذا كان المشتري لا يعلم أن بإمكانه المساومة مع مندوب مبيعات السيارات، أو يعلم فيما بعد أنه كان يستطيع المساومة على تكاليف النقل. مع ذلك، عندما يكتشف المستهلك أنه قد أضعاف فرصة للحصول على سعر أفضل — سعر حصل عليه غيره — فإنه يستشيط غضبًا.<sup>22</sup> وثمة أدلة تُفيد بأنه كلما طالت الفترة التي يكتشف بعدها المرء المال الذي كان بإمكانه توفيره، زاد شعوره بظلم الخسارة التي تكبدها، وازداد غضبه.<sup>23</sup>

على سبيل المثال: إذا اكتشف المتسوق أن بإمكانه الحصول على علبة زبادي مجانية وهو يضع بعض علب الزبادي في عربة التسوق، فلا توجد مشكلة حينذاك؛ إذ إنه سيلتقط علبة إضافية ببساطة، أما إن علم أنه فاتته فرصة الحصول على علبة زبادي مجانية بعد عودته إلى منزله، فإنه سيشعر بضيق شديد؛ فالسبيل الوحيد لتعويض الصفقة التي فاتته أن يبذل الوقت والجهد في العودة إلى المتجر، وستثور ثورته حينها. من ناحية أخرى، يقدّر العملاء كثيرًا إطلاع موظف الحساب إياهم على أن من حقهم الحصول على علبة زبادي مجانية، وهذا عادل جدًّا.

يُعزى جزء من الغضب حيال سياسة التسعير الديناميكي التي تتبعها أمازون إلى افتقار الشركة للشفافية؛ فالكيفية التي يتعرف بها البائعون على الإنترنت على العملاء الذين يُحتمل أن يدفعوا أسعارًا أعلى، غامضة. الأمر يختلف عن الذهاب إلى وكيل السيارات في سيارتك المرسيديس فيعتبرونك هناك مشتريًا ثريًا. على الإنترنت، «ربما لا يدرك المرء أن مرتبه المرتفع وأسلوب حياته المكلف يجري ترجمتهما إلى تذاكر طيران بأسعار باهظة.»<sup>24</sup> وهذا ليس عادلًا.

## موجز الفصل

التسعير التمييزي مثال واضح على أن بعض الناس يحصلون على صفقة أفضل من غيرهم، إلا أن بعض المشتريين لا يزالون يقبلونه، لا سيما إذا كانوا هم من يحصلون على الصفقة. يطرب المشتري لحصوله على مساومة لا يحصل عليها غيره. ويعتبر هذا عادلًا. لكن في بعض الحالات، يقبل المشتري بالتسعير التمييزي، ويعتبره عادلًا، إذا لم يكن هو المستفيد، وهذه هي الحالات التي يكون التسعير التمييزي فيها عُرْفًا قائمًا، أو التي تُتوخى فيها المعايير التوزيعية القائمة على التكافؤ والإنصاف والحاجة، بالإضافة إلى معايير الشفافية والرأي والحيادية الإجرائية.



## التمييز

لكن ثمة إمكانية متزايدة لوجود التسعير التمييزي الجائر؛ فعلى الإنترنت، ترتفع إمكانية تجزئة السعر. يقول أحد استشاريي الإنترنت: «في المستقبل سيتحدد ما تدفعه حسب المكان الذي تعيش فيه وهويتك، وهذا جائر، لكن ذلك لا يعني أنه لن يحدث.»<sup>25</sup> إلا أن آخرين يلفتون الانتباه إلى أنه يجدر بالباعة الاستعداد للانتقام إذا اكتشف عملاؤهم أنهم استخدموا التسعير التمييزي، وحسبما صرَّح أحد الباحثين: «إن اكتشاف المستهلك قيامك بذلك، فأمرك قد انتهى.»<sup>26</sup> وخلص أحد محلي مجال البيع على الإنترنت: «كان أكبر خطأ ارتكبته أمازون هو افتضاح أمرها.»<sup>27</sup>

### تعريفات

**التمييز في السعر:** تحصيل أسعار مختلفة من مختلف الناس مقابل المنتج نفسه أو الخدمة نفسها (كذلك يُطلق عليه التسعير «المتفاوت»).

**الخصم على الكميات:** سعر أدنى بناءً على شراء مقدار أكبر.

**تجزئة السعر:** تجميع المستهلكين في مجموعات حسب استجاباتهم للسعر.

**التسعير الديناميكي:** تسعير تمييزي يتغير بسرعة؛ عادةً ما ينطبق على الأسعار التمييزية على الإنترنت.

**التسعير المتغير:** تسعير تمييزي يتغير بناءً على الطلب المتوقع، وعادةً ما ينطبق على الأسعار التمييزية لتذاكر شركات الطيران.

**برمجيات تحسين الأسعار:** برنامج كمبيوتر يحدد الأسعار التمييزية حسب طلب المستهلك المحلي؛ عادةً ما يُطبَّق على الأسعار التمييزية في متاجر البيع بالتجزئة.



## الفصل السادس عشر

# التفاوض

لنقتسم الفارق! فهذا عادل!

عندما كنت في مراكش بالمغرب، أردت شراء جلباب، وهو أحد الأردية الطويلة ذات القلنسوة التي يرتديها المغاربة، وفي طريقي إلى السوق، وجدت متجراً خافت الإضاءة ويخلو من الحياة، لديه ما أردت. وعندما سألت عن السعر، قال لي صاحب المتجر المضجّر: ٢٠٠ درهم، أي حوالي ٢٤ دولارًا، ولمعرفتي أن بإمكانني التفاوض على الأسعار في المغرب، عرضت عليه ١٥٠ درهمًا (١٨ دولارًا)، فقال: ١٨٥ درهمًا (٢١ دولارًا)، وإما أقبله أو أرحل، فقبلت به. هل كان ذلك عادلاً؟ بالطبع كان عادلاً! لقد اقتسمنا الفارق، وهذا عادل.

أرادت رفيقتي في السفر جلبابًا هي الأخرى، لكنها أرادت أسود اللون، وهو لم يكن بهذا المتجر، فتوغلنا في السوق، وهناك وجدنا متجر ملابس جميل الإضاءة، به جلباب أسود في نافذة العرض، وكان يشبه جلبابي تمامًا. قال صاحب المتجر عذب الحديث: إن سعره ٩٠٠ درهم (١٠٧ دولارات)، فانصعقت لما سمعت، أما رفيقتي فابتسمت وعرضت عليه ٢٠٠ درهم (٢٤ دولارًا)، وبعد طول دلال وضحك، وأخذ وردًا، في جو مشبوب بالعواطف، أقنعته بالنزول إلى ٤٠٠ درهم (٤٨ دولارًا)، وهو المبلغ الذي دفعته في انتصار. لم أنبس ببنت شفة. لقد دفعت لتوها أكثر من ضعف ما دفعت! هل كان ذلك عادلاً؟ بالطبع كان عادلاً.

كانت المساومة تحت سيطرتها الكاملة، وكان بوسعها المغادرة في أي وقت شاءت. كانت هي والبائع شريكين راغبين في عقد الصفقة بملء إرادتهما. بالطبع عندما تتأتى

لأحد الطرفين معلومات يجهلها الطرف الآخر، فمن الممكن أن يكون السعر الذي توصلنا إليه من خلال مساومة حرة سعرًا جائرًا مع ذلك. لكن في حالة صديقتي، علمت أن الجلباب موجود بسعر أقل، لكنها اختارت أن تدفع السعر الأعلى؛ ومن ثمَّ كان ذلك عادلاً.

الاعتقاد في أن السعر المتفاوض عليه سعر عادل فكرة قديمة، فوفقًا لكلِّ من أرسطو والقانون الروماني؛ فالسعر المحدد من خلال المساومة الحرة — دون قسر أو مكر — سعر عادل.<sup>1</sup> وفي حالة السعر المتفاوض عليه، يتمتع طرفا المعاملة بالسيطرة على النتيجة، كما يتمتع كلُّ منهما بالحق في التعبير عن رأيه، وهذا عادل. يتضح شاغل العدالة في كثير من المفاوضات بين الشركات. بعضها بالطبع أحادية الجانب، حيث يقول المفاوض الأقوى: «فلتقبَّل عرضي أو لا اتفاق!» لكن تكتنف مفاوضات الشركات الأخرى مقايضات مكثفة، بحيث يكون السعر اعتبارًا واحدًا من بين اعتبارات أخرى كثيرة، والهدف هو أن يربح الطرفان، أن يُجرى ما يُطلق عليه «المفاوضات المربحة للطرفين».

غالبًا ما تجري هذه المفاوضات بين الشركات مرارًا وتكرارًا، عامًا بعد عام، وكثيرًا ما تكون على يد الأشخاص أنفسهم، فاتحادات العمال تتفاوض على العقود ثم تعيد التفاوض عليها، ويتفاوض مصنِّعو السيارات على العقود مع العملاء أنفسهم بمرور الوقت. وللحفاظ على علاقات طيبة في المفاوضات المستقبلية، على كلا الطرفين أن يُعرفا بعدلتهما في المعاملات، وبذلك، يتوافر لديهما الحافز لاتباع معيار العدالة الاجتماعي. أما مساومات المستهلك فتحترف عن المفاوضات بين الشركات؛ لأنها لا تكتنف سوى السعر، فمكسب أحدهما خسارة للآخر، فمن يبيع سيارته يريد الحصول على أكبر مبلغ ممكن، ومن يشتري السيارة يريد أن يدفع أقل مبلغ ممكن. وهذه «مفاوضات المكسب والخسارة».

كما تختلف مفاوضات المستهلكين عن المفاوضات بين الشركات في أنها غالبًا ما تكون صفقات لمرة واحدة. ربما يساوم المستهلك خدمات السباكة بصفة متكررة، لكن أغلب مساومات المستهلك لا تجري بهذه الصورة. فالمرء يشتري منزلًا من شخص آخر مرة واحدة فحسب؛ والمرء يبيع سيارة لشخص آخر مرة واحدة فقط. لا يوجد حافز لحفاظ الفرد على سمعته كشخص عادل. لكن الملاحظ أنه حتى في مساومات المستهلك، لا تزال للسمعة الطيبة أهميتها، ولا تزال العدالة مسألة مهمة.

## العدالة الشخصية في المفاوضات

كما هو الحال تمامًا مع أي سعر، يحدد المفاوضون العدالة الشخصية للسعر بمقارنته بالسعر المرجعي الذي يحتكمون إليه، كما شرحنا في الفصل السادس. إذا توفرت لديهم معلومات حديثة بخصوص ما دفعه الآخرون مقابل السلعة نفسها، فسيستخدمونها كمحك (باستثناء صديقتي في المغرب)، ثم يكونون فكرة عن نطاق السعر العادل.

يجلس كلٌّ من المشتري والباع إلى طاولة التفاوض وفي أذهانهم نطاق من الأسعار. يمتد هذا النطاق مما يودون دفعه أكثر من غيره إلى ما سيرفضونه جملةً وتفصيلاً، من الأكثر عدلاً إلى الأشد ظلمًا. والبديهي أن أي تسوية ستكون بين أعلى سعر سيدفعه المشتري وأدنى سعر سيقبله البائع؛ أي ما يُطلق عليه «مساحة الاتفاق»<sup>2</sup>، وهذا عادل لكل من المشتري والباع.

عندما ندخل في عملية تفاوض، يكون خوفنا الأكبر من أن ندفع سعرًا جائرًا عن جهل منا. نقلق من أن نتعرض للاستغلال أو الخداع، أو الاحتيال أو النصب، أو التديس أو السلب، أو السرقة أو الغش. العدد الضخم للكلمات سيئة السمعة التي تعني دفع سعر جائر يوضح مقدار الخوف منه.

بالإضافة إلى السعر نفسه، تقوم العدالة الشخصية أيضًا على المعايير الوصفية لعملية التفاوض، وتُرسى هذه المعايير الأسعار التي يجري مساومتها والأسعار التي لا يجري التفاوض عليها، فمثلًا: المعيار السائد هو التفاوض على سعر السيارات أو الأثاث المستعمل أو الإصلاحات المنزلية، لكن ليس على الكُلى أو الأحذية أو تذاكر القطار، كما تُرسى المعايير الوصفية الأخرى كيف ينبغي مباشرة عملية المساومة.<sup>3</sup>

حسب معايير «سيناريو التفاوض»، يقدم شخص عرضًا، ويرد الآخر بعرضٍ مقابل. يعلم الجميع أن العرض البدئي هو رغبة فحسب، مجرد وسيلة لجس نبض الطرف الآخر؛ فالجميع ينتظر من البائع أن يخفض السعر، ومن المشتري أن يزيد عرضه حتى يصل إلى تسوية، وعندما لا يتم استيفاء هذه التوقعات، فهذا جائر. يرد المفاوضون بتقديم عروض مقابلة شحيحة، فيستشيطون غضبًا، وتوغل صدورهم، فيعتزلون المساومة أو يهددون باعتزالها.

على سبيل المثال: هب أنك توجهت إلى سوق السلع المستعملة لتشتري إناءً، ويقول لك التاجر: إن سعره ١٠ دولارات، فترد عليه بأنك تريده بسعر ٥ دولارات، فيقول التاجر: «لا! الآن أريد ١٢ دولارًا مقابل»، فتتضايق وتغادر المتجر؛ لأنه ليس من المفترض

أن يسير السيناريو على هذا النحو. «أغلب المفاوضات يلتزمون بالميثاق الذي ينص على أنه ما إن يتم تقديم عرض فإنه لا ينبغي أبدًا سحبه.»<sup>4</sup> فالنكوث بالتزام سابقٍ أمر جائر!

أو هبْ أنك تريد شراء كرسيٍّ، وأخبرك التاجر أن سعره ٥٠ دولارًا، فترد بأنك تريده مقابل ٣٠ دولارًا، فيرد البائع بدوره ٤٠ دولارًا، فتقول أنت ٣٥ دولارًا، لكن عندها يقول البائع: «لا! الكرسيُّ ليس للبيع!» ليس هذا هو الرد المتوقع؛ فالرد المتوقع هو: «لنقتسم الفارق»، فهذا عادل، فاقتطاع سلسلة من العروض المتبادلة ببساطة ليس جزءًا من السيناريو، فهذا جائر!

إلا أن السيناريوهات يمكن أن تتغير؛ فمنذ حوالي ١٠ سنوات، أردت شراء المنزل الذي أقيم فيه حاليًا. حفظت سيناريو التفاوض على أسعار المنازل: يحدد البائع السعر، فيعرض المشتري المحتمل سعرًا أقل بنسبة ١٥ في المائة، ثم يتفاوضان. ولأنني رغبت في المنزل بشدة، فقد وافقت بحماقة على المبلغ الذي طلبه البائع كله، وتوقعت تسوية سريعة وديّة.

لم تكن لديّ فكرة أن سوق العقارات كان يصدد التحوُّل من سوق للمشتري إلى سوق للبائع، وهو سوق له سيناريو مختلف. رأى المالك أن السيناريو القديم لا ينطبق عليه، فلم يُعتبر السعر ثابتًا؟ لم تكن لديه أي نية للتفاوض، وظن أنها مزاييدة؛ ولذا، انسحب في تناقل، وانتظر ورود عروض أخرى، لكن لم يأت غير عرضي، فحصلت على المنزل. لكنني شعرت أن عملية البيع جائرة؛ لأن المالك لم يمارس اللعبة وفق ما ظننت أنها القواعد.

### العدالة الاجتماعية للنتائج المستخلصة من المساومة

العدالة الشخصية للمساومة ليست صعبة التحقق ما دام كلا الطرفين يعرفان القواعد نفسها ويتبعانها. لكن العدالة الاجتماعية للنتائج المستخلصة من المساومة عسيرة التحقق؛ لأن النتائج من الممكن أن تكون غير متكافئة، وكذا غير منصفة.

نتيجة أي مساومة على السعر من الممكن أن تكون غير متكافئة؛ لأن أي طرف من طرفي المقايضة لا يريد المساواة حقًا، فكلُّ منهما يريد عائدًا أفضل من الآخر، فيتنافسان على الحصول على أفضل صفقة لنفسيهما، وأفكارهما عما هو عادل عرضة للانحياز الشديد لخدمة مصلحتهما الذاتية.<sup>5</sup>

يجلس كلُّ من المشتري والبائع إلى الطاولة ولدى كلِّ منهما أفكار غير واقعية عن النتيجة، ويتأثران بما يتصادف أن يتذكراه، وبسبب انحيازهما لمصلحتهما الذاتية فعادة ما لا يتذكران أو يسترجعان من ذاكرتهما سوى المعلومات التي تؤيد مصلحتهما الخاصة؛<sup>6</sup> ومن ثمَّ تتولد لديهما توقعات متحيزة لما سيشكل النتيجة العادلة،<sup>7</sup> وهما مستعدان لخوض معركة من أجل ما يظنان أنه عائدتهما العادل.

كما أن الأسعار المتفاوض عليها من الممكن أن تكون غير متكافئة؛ لأن النتيجة تعتمد على مهارات ودافع المتفاوضين. ولأنني مساومة فاشلة، دفعت بالكامل سعر منزل لو كنت أنت مكاني لتفاوضت بلا شك على سعره، رغم أننا كنا سنحظى بفرصة متكافئة للتفاوض؛ ومن ثمَّ لا يزال ذلك عادلاً!

الأمر الجائر بحق هو استهداف مجموعة من المستهلكين بعينهم بمعاملة غير متكافئة. في دراستين شملت أكثر من ٥٠٠ مفاوضة لشراء سيارة، اكتشف الباحثون أن الرجال البيض عادةً ما يحصلون على صفقة أفضل من الأمريكيين من أصول أفريقية أو من النساء،<sup>8</sup> وهذه معاملة غير متكافئة إلى حد صارخ، فهذا جائر بدرجة فادحة! بالإضافة إلى غياب التكافؤ، يمكن للمفاوضات أن تكون مجحفة بسهولة، والإنصاف — بمعنى أن يكون السعر مكافئاً للقيمة المتحصل عليها — صعب التحديد في المفاوضات؛ حيث إن البائع وحده في الغالب هو من يعلم القيمة الحقيقية لما يُباع. فعندما يبيع منزلاً، ربما يعلم البائع أن مياه الفيضان تغمر القبو كل ربيع لكنه قد يختار ألا يُطلع المشتري على ذلك، وهذا يعطي البائع أفضلية جائرة!

بالتأكيد توجد قوانين تنظيم مشاركة المعلومات، على سبيل المثال: على بائع المنزل أن يُطلع المشتري المحتمل على أية مشاكل في بناء المنزل، لكن القوانين قليلة. وإن غمرت مياه الفيضان القبو في الربيع المقبل، فبإمكان البائع السابق أن يدعي أنها أول مرة وأن ذلك لم يحدث من قبل، وهذه مشكلة. وربما يكون جائراً لأنه ينتهك معيار الإنصاف.

ومن ثمَّ، فمن المدهش إلى حد ما، أنه رغم الجانب العدائي من التفاوض على سعر البيع للمستهلك، فإنه لا يزال بإمكان المتفاوضين على الأسعار إبداء قدر من الانشغال بالعدالة،<sup>9</sup> فللعادلة — كما هو واضح — منفعة لهم.<sup>10</sup> يطلعون الباحثون على أن «إتيان الصواب هو بوضوح دافع لكثير من الناس».<sup>11</sup>

كثيراً ما يبدو أن كلاً من البائع والمشتري يرغبان في بلوغ تسوية تكون عادلةً، وكذلك تخدم مصلحتهما الذاتية. لديهما هما الاثنان دافع تنافسي للحصول على أفضل

ما بالمساومة، وحافز تشاركي لبلوغ نهاية عادلة. وهذه الفكرة، التي اتخذت شكل ما يُطلق عليه «نموذج الشاغل المزدوج»،<sup>12</sup> تدعمها أبحاث مستفيضة.<sup>13</sup>

والكيفية التي يعمل بها نموذج الشاغل المزدوج موضحة في لعبة الديكتاتور التي ناقشناها في الفصول السابقة، فرغم أن الديكتاتور يتصرف من منطلق المصلحة الذاتية، فإنه أيضاً على وعي بمعيار التكافؤ الاجتماعي: إنه ينبغي للناس أن يحصلوا على نتائج متكافئة، فيتقمص الطرف الآخر في اللعبة عاطفياً.

والمفاوض، شأنه شأن الديكتاتور، يتعاطف أيضاً مع الطرف الآخر، فعندما يحدد عرضه، يضع نفسه مكان الطرف الآخر، ويفكر كيف سيقم الطرف الآخر عدالة إجراءاته، هل سيعتبره عادلاً؟ هل سيغضب بسببه؟ هل سينفض الطرف الآخر يديه من المفاوضة؟ لدى المتفاوضين الدافعية للتصرف بعدالة؛ لأنهم يدركون أن خصومهم يمكن أن يعاقبهم بالانسحاب. إنهم محاصرون بين الرغبة في عقد أفضل صفقة والخوف من إغضاب خصومهم خشية أن تضيع الصفقة برمتها،<sup>14</sup> فهذا هو شاغلهم المزدوج!

### العدالة الاجتماعية لعملية المساومة

كما هو الحال مع العدالة الشخصية، تعتمد عدالة السعر المتفاوض عليه على عدالة العملية، بالقدر نفسه الذي تعتمد به على عدالة الناتج. ويمكن أن تتأثر أهمية عدالة العملية في المفاوضات بفعل «التهئية»، والتهئية هي سبيل لتشجيع أفكار معينة، لاستحضار اهتمامات بعينها إلى الذهن، وتحقيق من خلال قوة الإيحاء.

عندما يتهيأ المفاوض لمحبة خصمه ولأخذ وجهة نظره في الاعتبار، يقل الانحياز للمصلحة الذاتية.<sup>15</sup> عندما يتهيأ للتفكير في العدالة، فإن نطاق الأسعار الذي يعتبره سعر تسوية عادلاً يتحوّل إلى البائع؛ مما يشير إلى الاهتمام بالمقدار الذي يجنيه البائع من الصفقة.<sup>16</sup>

المفاوض المهيأ للعدالة يساوم بنحو أكثر تعاونية؛ أي يقدم تنازلات أكبر، ويبلغ التسوية على نحو أسرع، ويشعر برضا أكبر حيال النتائج،<sup>17</sup> ويتصرف عامة على نحو أكثر عدالة. وعندما يتصرف المرء نفسه بصورة أكثر عدالة، فإنه يقيم النتيجة ويقيم خصمه على أنهما أكثر عدلاً،<sup>18</sup> فيبدو أنه يعمم عدالته على الطرف الآخر.

واستراتيجية التفاوض التي تُعتبر الأعدل بوجه عام هي استراتيجية تعاونية؛ حيث يقدم المفاوض تنازلات كبيرة إلى الطرف الآخر.<sup>19</sup> تفضي الاستراتيجية التعاونية إلى



إقفال عاجل دون تعطيل، لكن المتفاوض المتعاون يخاطر بالتعرض «للاستغلال»،<sup>20</sup> وفي المقابل، فالاستراتيجية التنافسية؛ حيث يتسم أحد المتفاوضين بالتعنت، تُعتبر جائزة، وغالبًا ما تفضي إلى وصول المتفاوضين إلى طريق مسدود.

يُكتب الفشل لبعض المفاوضات، حتى من قبل أن تبدأ؛ لأن أحد المساومين أو كليهما يبدأ بافتراض أن الطرف الآخر يسلك سلوكًا تنافسيًا،<sup>21</sup> فيرى الطرف الآخر عدوًا، وليس بشرًا،<sup>22</sup> ويتصرف «بعداية وقسوة»، فيصر على موقفه ويجبر الآخر على الإذعان له.<sup>23</sup> وإذا كان هذا الأسلوب العدائي متبادلًا، كما هو الحال غالبًا، تزداد النزعة التنافسية بين الطرفين أكثر وأكثر،<sup>24</sup> وعندها تنهار المفاوضات.

أكثر الاستراتيجيات فاعلية هي الاستراتيجية التبادلية؛ أي رد الصاع بالصاع؛ الرد بكرم عندما يتنازل لك خصمك تنازلًا كبيرًا، والاستجابة بشح عندما يقدم لك تنازلًا زهيدًا.<sup>25</sup> وقد اكتشف الباحثون أن «الشخص المتبع لاستراتيجية الصاع بالصاع يُعتبر عادلًا وأمينًا، كالشخص الذي يتبع استراتيجية تعاونية، ويُنظر إليه على أنه أكثر نكاهًا وقوةً من الأفراد الذين يتبعون استراتيجية تعاونية من طرف واحد.»<sup>26</sup>

يتبع أغلب المساومين استراتيجية تبادلية،<sup>27</sup> وهي تؤتي أطياب ثمارها، لا في التوصل إلى تسوية مرضية فحسب، وإنما في تكوين صورة عادلة. لكن يجب رد هذه الاستراتيجية على النحو نفسه، فإن لم يرد الطرف الآخر من المفاوضة بنفس هذا الأسلوب التبادلي، فإن الطرف الأول يقتص منه.<sup>28</sup>

يتوقف استخدام الاستراتيجية، أيًا كانت، على قدر من الخداع. في المفاوضات ليس المعيار القائم أن تكون صريحًا ومكشوفًا، فقد تكررت الإشارة إلى الحاجة إلى الخداع؛ «إن إخفاء موقف المرء الحقيقي، وتضليل الخصم بشأن حد التسوية الحقيقي الذي يرغبه المرء هما جوهر التفاوض.»<sup>29</sup> «الحد الأدنى من الصدق ضروري لعقد اتفاق سارٍ، لكن الصراحة المطلقة ليست كذلك.»<sup>30</sup>

إن المفاوضات أشبه بلعبة البوكر؛ حيث تبقى أوراقك بعيدًا عن أنظار اللاعبين. لا تبتمس أبدًا عندما تجد بأوراقك سلسلة منتظمة. الخداع متوقع، لكن له حدوده. ومثل اللاعبين في لعبة البوكر، لا يتسنى للمتفاوضين الغش، فلا يمكنهم إخفاء ورقة لعب في أكمامهم، أو استخدام مرآة لرؤية أوراق الخصم، عليهم أن يلعبوا بعدالة. أما في المفاوضات، فالمعيار السائد هو أنه يجب توضيح المشاكل الكبرى، كما هو الحال مع القانون الذي ينص بوجود التبليغ عن مشاكل البناء في المنزل.

وقد وضع توما الأكويني يده على الخداع المقوَّض للمعياري في القرن الثالث عشر؛ إذ قال: «لا حاجة إلى الاستعانة بمنادي البلدة للإعلان سابقًا عن عيوب البضاعة التي يعرضها المرء للبيع»،<sup>31</sup> لكنه قال إنه من الضروري توضيح أي عيب قد يكون خطيرًا أو يفضي إلى خسارة جسيمة، وقد عرَّف الخسارة الجسيمة التي يتكبَّدها البائع بأنها سعر أقل من نصف السعر «المنصف». وهكذا، أتاح فعليًّا مساحة معقولة يجب توفير المعلومات في إظهارها؛ ومن ثَمَّ، فمن المتوقع حدوث قدر من الخداع في المفاوضات، وإمكانية الخداع تولي الثقة أهمية كبرى.

### الثقة والسلطة في المفاوضات

ولما كانت عملية التفاوض تتضمن تكرار العروض والعروض المقابلة، فثمة وقت كافٍ لتنشأ أواصر الثقة حتى بين الغرباء. عندما يتصرف المتفاوض بعدالة — على نحو متوقع، ولا سيما على نحو يقدِّم فيه تنازلات — تتوطد الثقة. وما إن تتوطد الثقة، فإنها تؤدي إلى المخاطرة، وإلى تقديم تنازلات أكبر.<sup>32</sup> ومن ثَمَّ يبلغ المتفاوضون الواثقون التسوية على نحو أسرع، ويُفترض أن يكونوا أكثر عدالة.<sup>33</sup>

وتكون الثقة ضرورية بشكل خاص عندما تجري المفاوضات على السعر قبل تسليم المنتج أو الخدمة، مثلًا، عند التفاوض على إصلاحات السقف. حينها يعتمد المشتري على عامل التصليحات كي يسلمه السقف كما وعده.

هَبْ أن مالك المنزل قد تفاوض بشكل عدائي جدًّا مع عامل التصليحات، وفاصل معه حتى وصل إلى سعر زهيد، فإن عدم الثقة المتولدة في مثل هذه المفاوضات المحفوفة بالضغائن قد تترد وتطارد المالك، فقد يجازي العامل مالك المنزل بعمل رديء الجودة، وحينها سيستشيط مالك المنزل غضبًا.

لكي يحمي المشتري نفسه من عمال التصليحات معدومي الضمير وغيرهم من البائعين، فإنه يعتمد على السمعة؛ فعلى مقاول البناء أن يكون معروفًا بالوفاء بالوعود؛ وعلى سمسار العقارات أن يتمتع بسمعة طيبة في عرض المنازل بأمانة. ولهذا السبب كثيرًا ما يسأل المشتري أكثر من مصدر ليعرف ما إذا كان البائع قد تصرَّف بعدالة في الماضي أم لا. ويتحقق من مكتب تحسين الأعمال التجارية ليرى إذا كانت هناك شكاوى مقدمة ضده، وإذا كان قد رد على الشكاوى؛ ومن ثَمَّ، فللسمعة الطيبة أهميتها حتى في المفاوضات لمرة واحدة.

إضافة إلى الثقة، للسلطة تأثير واضح على المفاوضات على السعر، فهي تؤثر على الطريقة التي يتفاوض بها المرء على السعر، والمتفاوضون الذين يتمتعون بسلطة أكبر يقدّمون تنازلات أقل، ويجبرون الخصم الأقل سلطة على تقديم تنازلات أكبر.<sup>34</sup> من ثمّ يحصل المتفاوضون الأعلى سلطة على صفقة أفضل من خصومهم، ويحكمون على الصفقة بأنها أكثر عدالة.<sup>35</sup>

في بعض الحالات، يتمتع البائع بسلطة أكبر لأنه يكون مفاوضاً أعلى خبرة وفي جعبته معلومات أفضل.<sup>36</sup> وفي حالات أخرى، يتمتع المشتري بالسلطة لأن باستطاعته الحصول على بدائل.

عندما تكون السلطة متعادلة، يحصل المشتري على نتيجة أفضل، ويرى المشتري أنه يتمتع بسلطة أكبر من البائع بغض النظر عن الموقف الفعلي؛<sup>37</sup> ومن ثمّ فعادة ما تكون التسويات في صف المشتري.

وكما خلص الباحثون: «تُفيد إحدى النتائج المتسقة والثابتة والمثيرة للاهتمام بأن المشتري عادة ما يتفوق على البائع في تجارب التفاوض المتماثلة.»<sup>38</sup> ويبدو أن معيار التكافؤ — على الأقل في المفاوضات — متحيز، بحيث ترجح المفاوضات كفة المشتري في العادة (مرة أخرى، باستثناء صديقتي في المغرب).

## موجز الفصل

السعر المتفاوض عليه عادل؛ لأن كلا الطرفين له رأي في تحديده، ويتمتعان بالسيطرة على العملية والنتيجة، فبوسع أيهما الانسحاب مما يظن أنه سعر جائر أو أسلوب مساومة جائر من جانب الطرف الآخر.

في الوقت نفسه، يكون السعر المتفاوض عليه جائراً إذا لم يلتزم المتفاوضون بالسيناريو الصحيح، ويكون جائراً حين لا تتكافأ النتائج، ويحصل أحد الأطراف على أفضل ما في الصفقة. يكون السعر المتفاوض عليه جائراً عندما تكون المقايضة مجحفة؛ لأن البائع قد أخفى معلومات، ويكون جائراً أيضاً عندما يفرض المتفاوض الأقوى سيطرة تنازلات.

تحدّ المعايير الاجتماعية من درجة عدم تكافؤ النتائج، ومن مقدار الخداع المقبول، ومن مستوى السلطة الذي يمكن أن يفرض. بالامتثال للمعايير الاجتماعية، يقلل

## خطأ في السعر

المتفاوضون من احتمال انسحاب خصومهم في المساومة، وستكون التسوية أسرع وأكثر استدامة، وستكون عادلة.

### تعريفات

**مفاوضات مربحة للطرفين:** التفاوض على السعر والمنتج والخدمة بحيث يربح كلا المساومين.

**مفاوضات المكسب والخسارة:** مساومة يكون فيها المكسب لشخص هو خسارة لشخص آخر، كما في التفاوض على الأسعار.

**مساحة الاتفاق:** نطاق الأسعار بين أعلى سعر سيدفعه المشتري وأدنى سعر سيقبله البائع، ويُتوقع أن تكون التسوية في إطار هذه المساحة.

**سيناريو المساومة:** التسلسل المتوقع لسلوك كلٍّ من المشتري والبائع عندما يُجريان المساومة.

**نموذج الشاغل المزدوج:** نموذج تفاوض ينشغل فيه كلا الطرفين لا بمصلحتهما الذاتية وحدها، وإنما بمصلحة الطرف الآخر أيضًا.

**التهيئة:** غرس فكرة بحيث تصبح مهمة عند اتخاذ القرارات.

**استراتيجية التفاوض التعاوني:** استخدام أساليب تفاوض استرضائية؛ أي تقديم تنازلات كبيرة، وعدم تضليل الطرف الآخر بتهديدات الانسحاب.

**استراتيجية التفاوض التنافسي:** استخدام أساليب تفاوض عدائية؛ أي تقديم تنازلات بسيطة وتضليل الطرف الآخر بتهديدات الانسحاب.

**استراتيجية التفاوض التبادلي:** تقليد ما يقوم به الطرف الآخر — أيًا كان — عند المساومة؛ أي تقديم تنازلات كبيرة عندما يقدّمها الطرف الآخر، وتقديم تنازلات هزيلة عندما يقدّمها الطرف الآخر، ومقابلة التضليل بالتضليل عندما يضلّل الطرف الآخر.

### ما هو السعر «العادل»؟

ما لم يوجد إكراه فالسعر العادل هو أي سعر يتفق عليه مشترٍ راغب في الشراء وبائع راغب في البيع. دعوني أوضح لكم بمثال:

هب أنني اشتغلت في مجال المياه المعبأة، ولمعرفتي أن الناس يحبون شراء المياه المعبأة عندما يكون الجو حارًا ويشعرون بالحر، تواصلت مع مسؤولي مضمّر «تور ١٨ جولف كورس» في فلور ماونت بتكساس. تفاوضت على صفقة معهم بحيث يمكنني

السير عبر المضمار وبيع زجاجات المياه، معطيًا إيهاهم حصة من المبيعات. وفي أحد الأيام الحارّة التي سار بها العمل على ما يرام، لم يتبقَّ لديّ سوى زجاجتين، فقررت أن أعود أدراجي إلى المنزل.

اتخذت طريقًا مختصرًا عبر الغابة، ولاحظت سبّاكًا أيرلنديًا يرفع فروع الأشجار محاولًا العثور على كرة الجولف الخاصة به. كان جبينه يتصبّب عرقًا. حسنًا إذن، أعتقد أنه بوسعي بيع زجاجة مياه أخرى.

وسألته: «هل تريد شراء زجاجة مياه؟»

فسألني السبّاك الأيرلندي: «بكم الزجاجة؟ يُفضل ألا تغالي في ثمنها، فأنا أيرلندي وأعمل لدى تاجر جملة، ولكل قرش أهميته عندي.»

بعدها مباشرة، سقط راندي هيلتون من فوق شجرة كان قد تسلقها في محاولة منه للبحث بصورة أفضل في الأنحاء عن كرته. شممت العرق المتصبّب منه قبل أن أراه. عظيم! يمكنني أن أبيع آخر زجاجة مياه!

قال لي راندي: «سأعطيك دولارين مقابل الزجاجة! هذا كل ما لدي!»

فقلت له وأنا ألقى له بالزجاجة: «بيعت لك!»

ناولني راندي ورقتين من فئة الدولار غارقتين في عرقه، وعبّ شربة كبيرة من زجاجته وهو يقول: «يا لها من صفقة رابحة!»

نظر إليّ الأيرلندي نظرة مأكرة وقال: «ليس لديّ سوى دولار واحد.»

فكرت في الأمر وقلت في نفسي: لا مشكلة، إنها زجاجتي الأخيرة.

فقال راندي هيلتون: «مهلاً! لقد أخذت مني دولارين، إن بعت الزجاجة إلى السبّاك

الأيرلندي مقابل دولار فأنا أريد الدولار الزائد.»

فرددت: «لقد قلت لتوك إن دولارين مقابل الزجاجة صفقة رابحة!»

فقال ساخطًا: «كان ذلك من قبل.»

فكان ردّي: «ماذا إذن لو قلت لك إنني في المعتاد أبيع زجاجة المياه مقابل ثلاثة

دولارات، وإنني خصمت لك بالفعل دولارًا!»

وبينما كان راندي يحكُّ رأسه مفكرًا، ويسيل لعاب الأيرلندي أمام زجاجة المياه، خرج علينا فرانك بلاو من بين الأجمات وقال: «هل ستلعبون الجولف أم أن لكم خططًا أخرى؟ هيا لنبدأ!»

فرد الأيرلندي: «إننا نشترى مياهًا.»

## خطأ في السعر

فسأل فرانك: «فكرة طيبة! بكم الزجاجة؟»

فسألته: «كم قيمتها لك؟»

فأجاب: «خمسة دولارات!»

فعقب الأيرلندي: «مهلاً! لقد عثرت على ورقة بخمسة دولارات في جيبِي، سأعطيك ستة دولارات مقابل آخر زجاجة.»

فرد فرانك: «لن يزايد سباك أيرلندي عليّ، سأشترىها بعشرة دولارات!»

فقال الأيرلندي: «أحد عشر دولارًا!»

فرد فرانك: «عشرون دولارًا! سأضيفها إلى النفقات العامة وأتربّح منها. من سيبالي؟»

فقال الأيرلندي: «واحد وعشرون دولارًا!»

وهناك تدخل راندي هيلتون وقال: «سأبيع ما تبقي من المياه بزجاجتي مقابل عشرة دولارات.»

فقال لي فرانك: «سأعطيك خمسة دولارات مقابل الزجاجة!»

فسألته: «ماذا عن العشرين دولارًا؟!»

فرد عليّ: «هل تريد الخمسة دولارات أم لا؟»

فقال راندي: «سأعطيك عشرة دولارات.»

فسارعت قبل أن ينخفض السعر مجددًا: «بيعت لك!»

عبّ راندي شربة كبيرة من الزجاجة، ثم ناول الباقي إلى فرانك وهو يقول: «مقابل عشرة دولارات يا فرانك، مثلما دفع الأيرلندي، هذا هو سعري الثابت!»

حوار في غاية السُّخف! أليس كذلك؟ وسواء كان سخيًّا أم لا، متى كان السعر جائزًا؟ لم يكن جائزًا على الإطلاق، فأينما يوجد مشتري راجب في الشراء وبائع راجب في البيع، فمن المستحيل البيع بسعر جائز. هذا مستحيل!

إعداد مات ميكال،<sup>39</sup>

منقول بتصريح من مجلة «بي إم ماجازين»

## الفصل السابع عشر

# الضرائب

من ثقافة الأمريكيين دفع الضرائب رغم بغضها

اشترى بدلة في ولاية نيويورك، وستفاجأ بزيادة قدرها ٨ في المائة في المتوسط في ضريبة المبيعات. اشترى زجاجة شراب، وستكلف ١,٦١ دولار كضريبة إنتاج. امكث في فندق، وسيزيد سعر الغرفة بنسبة ١٣,٣٧٥ في المائة مقابل ضرائب المدينة والولاية، بالإضافة إلى دولارين آخرين نظير ضريبة الإشغال و ١,٥٠ دولار ضريبة الوحدات المباعة. اشترى جالوناً من الوقود، وسيكون ٢٣,٩ في المائة من السعر ضريبة إنتاج، وحيث إن سعر جالون الوقود الحالي يبلغ ٣ دولارات، فإنه يتضمن ٠,٧٢ دولار للجالون مقابل ضرائب الأعمال وضرائب الإنتاج الفيدرالية وضريبة مقابل التسرب.<sup>1</sup> وإجمالاً، فإن حوالي ١٣ في المائة من دخل قاطني نيويورك يذهب إلى الضرائب المحلية وضرائب الولاية. أضف إلى ذلك ٢٢,٢ في المائة في المتوسط تذهب إلى الضرائب الفيدرالية، فيدفع قاطنو نيويورك أكثر من ٣٥ في المائة من دخولهم في صورة ضرائب.

ربما يدفع باقي الأمريكيين ضرائب أقل مما يدفع قاطنو نيويورك، لكنهم لا يزالون يدفعون الكثير من الضرائب. حسب مؤسسة الضرائب — منظمة محايدة تُجري أبحاثاً عن الضرائب — تبلغ ضرائب الأمريكيين الآن ٣١,٦ في المائة في المتوسط من دخولهم.<sup>2</sup> وفي ٢٠٠٧، اضطر دافعو الضرائب الأمريكيون إلى العمل من ١ يناير حتى ٣٠ إبريل لمجرد دفع ضرائبهم. لقد عملوا أياماً لدفع ضرائبهم أكثر مما عملوا لدفع مقابل كل طعامهم وملابسهم ورعايتهم الطبية مجتمعة.

يركز هذا الفصل على ضرائب الدخل للأفراد، والأمر المثير للاهتمام هو أن أغلب الأمريكيين يدفعونها: ما يزيد على ٩٠ في المائة من الأمريكيين يخضعون بشكل طوعي.<sup>3</sup> تُظهر دراسة للولايات المتحدة و١٥ بلد أوروبي أن الأمريكيين هم الأكثر دافعية بطبيعتهم لدفع الضرائب.<sup>4</sup> إننا نتمتع بما يُطلق عليه ارتقاء «أخلاقيات الضرائب». إننا نفخر بدفعنا ضرائبنا.

وقد ذهب الفيلسوف السياسي بنجامين باربر إلى أن الضرائب «ترمز إلى ما يعني للأمريكيين التشكُّل في كيان شعب». <sup>5</sup> وقال قاضي المحكمة العليا أوليفر ويندل هولمز إن «الضرائب هي ما ندفعه مقابل المجتمع المتحضر»، وهو الاقتباس المحفور على بناية دائرة الإيرادات الداخلية في واشنطن العاصمة.<sup>6</sup>

أجرى المجلس الإشرافي لدائرة الإيرادات الداخلية استطلاعاً مستقلاً في ٢٠٠٥ انتهى إلى أن ٩٦ في المائة من المشاركين وافقوا على أن «المسئولية المدنية على كل أمريكي تقضي بدفع نصيبه العادل من الضرائب». <sup>7</sup> ووجد مركز بيو البحثي في دراسة مشابهة أُجريت في ٢٠٠٦ أن ٧٩ في المائة من المشاركين قالوا إن «خداع الحكومة الأمريكية أمر مستهجن أخلاقياً». <sup>8</sup>

بال تأكيد يدفع الأمريكيون ضرائبهم لأنهم مضطرون للقيام بذلك، ومنذ عام ١٩٤٣ فصاعداً والضرائب تُسحب تلقائياً من شيكات المرتبات. لكن الناس يمتثلون أيضاً لأنهم يعتقدون أن ذلك عادل. تشير استطلاعات الرأي إلى أن أغلب الأمريكيين يعتقدون أن «فئة قليلة» فحسب تتهرب من الضرائب، <sup>9</sup> فدفع الضرائب، مثله مثل ترك بقشيش، معيار اجتماعي قائم. <sup>10</sup> إنه ما يعتقد الأمريكيون أن أغلب الناس يقومون به، وهذا الاعتقاد مهم لأن «أحكام دافعي الضرائب على امتثال الآخرين لها تأثير قوي على دافعيهم الغريزية لدفع الضرائب». <sup>11</sup>

ولبحث تأثير الآخرين على الامتثال لدفع الضرائب، اختبرت دراسة في مينيسوتا أثر خطابين مختلفين أُرسلا إلى دافعي الضرائب. <sup>12</sup> قدّم أحد الخطابين حجة عقلانية لدفع الضرائب: «أموال الضريبة المُحصلة من دخلك تُنفق على الخدمات التي نعتمد عليها نحن أهل ولاية مينيسوتا.» اعتمد الخطاب الآخر على امتثال الآخرين: «تُظهر مراجعات الحسابات من قبل دائرة الإيرادات الداخلية أن الأشخاص الذين يقدّمون إقراراتهم الضريبية يقدّمون إقرارات صحيحة، ويدفعون طوعاً ٩٣ في المائة من ضرائب الدخل التي يدينون بها للدولة.» وحده الخطاب الذي اعتمد على امتثال الآخرين زاد من نسبة الامتثال بصورة كبيرة.



## العدالة الشخصية في الضرائب

في الولايات المتحدة، رغم أن المعيار الاجتماعي الكائن هو دفع الضرائب، فإن أتباع المعيار لا يعني حبه. تبدي الأبحاث أن ٥٩ في المائة من الأمريكيين يعتقدون أن ضرائب الدخل الفيدرالية باهظة،<sup>13</sup> ورغم أن الأمريكيين راضون بدفع الضرائب، فإنهم يرون أن العبء الضريبي أثقل مما ينبغي له أن يكون، وهو الأمر الجائر على المستوى الشخصي.

يتمثل جزء من المشكلة في أنه على الرغم من كون ضرائب الدخل معيارًا قائمًا؛ إلا أنه لم يتحدد بعد المقدار الذي ينبغي سداه، والسبب هو أن معدل الضريبة لا ينفك يتغير، فقد تنوّع من أعلى معدل بلغ ٥ في المائة فحسب إبان الحرب الأهلية، حتى النسبة الضخمة البالغة ٩٤ في المائة إبان الحرب العالمية الثانية.<sup>14</sup> وقد تذبذب مؤخرًا أعلى معدل من ٥٠ في المائة في ١٩٨٥ إلى ٣٩,٦ في المائة في ١٩٩٥ حتى ٣٥ في المائة في ٢٠٠٥. ولما كان المعدل في تغّير مستمر، لم يتحدد بعد ما يشكّل معدل ضريبة «طبيعيًا» ليصبح معيارًا وصفيًا.

ومن ثمّ فالضرائب جائرة على المستوى الشخصي؛ لأنها أعلى مما سيفضّل المرء دفعه، وكذا لأنه لا يمكن توقّع المبلغ المدفوع. عند توقع الضرائب، تكون مرهقة ولكن ليست مفاجئة، فيتعلم الأفراد الوفاء بها. وحسب القول المأثور: «أفضل ضريبة هي ضريبة قديمة!» فإن الضريبة غير المتوقعة مفاجأة بغیضة، والمفاجآت جائزة!

إحدى الضرائب غير المتوقعة «ضريبة الاستخدام» التي يزداد عدد الولايات التي تفرضها. وضريبة الاستخدام هي ضريبة على السلع أو الخدمات المشتراة من ولاية أخرى، مثل الكتب المشتراة عبر الإنترنت. ونتيجة لحكم أصدرته المحكمة العليا عام ١٩٩٢، لا يمكن فرض ضريبة الدخل إلا إن كان للبائع وجود مادي أو صلة بالولاية. وهذا يعني أن وول مارت، التي لها فروع في كل ولاية، عليها أن تحسّل ضريبة مبيعات على كل منتجاتها المباعة على موقعها الإلكتروني، في حين أن أمازون، التي لها مراكز توزيع في بضع ولايات فحسب، معفاة غالبًا من ضرائب المبيعات.

مع ذلك، قضت الولايات بأن بإمكانها فرض ضريبة على «استخدام» منتج ما في تلك الولاية، حتى إذا كان مُشترى من ولاية أخرى، فبدلًا من الدفع مقابل البيع، يدفع المشتري مقابل استخدام البضاعة، لكن مقدار النقود هو نفسه، ولما كانت الضريبة جديدة وغير متوقعة، فإنها تُعتبر جائزة على المستوى الشخصي.

ثمة مثال آخر على الضرائب غير المتوقعة، وهو ضريبة الحد الأدنى البديلة، التي توازي ضريبة الدخل الفيدرالية، فلضريبة الحد الأدنى البديلة معدلان فقط (٢٦ في المائة و٢٨ في المائة) ولا توجد استقطاعات للمعالين، أو لضرائب الولايات، أو الضرائب المحلية. استُحدثت هذه الضريبة في نهاية ستينيات القرن العشرين للإيقاع بالمتهرين من الضرائب، مثل المائة والخمسة والخمسين شخصًا من بين الأعلى دخولًا الذين لم يدفعوا أي ضرائب في ١٩٦٧.

وحيث إن حد دفع ضريبة الحد الأدنى البديلة لم يتم ربطه بالزيادة في التضخم، فحتى الأسر متوسطة الدخل بوسعها الآن أن تجني ما يكفي لتجد نفسها ضمن الشريحة المفروض عليها ضريبة الحد الأدنى البديلة، ومن يستوفون شروط دفع الضريبة عليهم حساب ضريبتين: ضريبة الدخل التقليدية، وضريبة الحد الأدنى البديلة. ثم عليهم دفع الضريبة الأعلى فيهما أيًا كانت. ومرة أخرى، لما كانت ضريبة الحد الأدنى البديلة غير متوقعة، فهي تُعتبر جائرة على المستوى الشخصي!

### العدالة التوزيعية في الضرائب

حسب نموذج السعر العادل الذي تناولناه في الفصل الثالث، عندما يُعتبر سعر غير متوقع جائرًا على المستوى الشخصي، يتولد لدينا الدافع للتفكير في المعايير الاجتماعية للعدالة التوزيعية: معايير الإنصاف والتكافؤ والحاجة.

تتمثل مسألة الإنصاف فيما إذا كان دافعو الضرائب يحصلون على مقابل عادل إزاء ما يدفعونه من ضرائب. إن الكيفية التي تنفق بها الحكومات أموال الضرائب شاغل مهم لدافعي الضرائب، بل أكثر أهمية من مقدار الضرائب التي يدفعونها. وفي استطلاع رأي حديث، سئل الناس: «فيما يتعلق بدفع الضرائب، أيهما يشغلك أكثر: مقدار ما تدفع من ضرائب أم الكيفية التي تنفق بها الحكومة ضرائبنا؟» وأجاب ٧١ في المائة من المشاركين في الاستطلاع أن كيفية إنفاق الضرائب هي الأهم بالنسبة لهم.<sup>15</sup>

لكن من الصعب اكتشاف كيفية إنفاق أموال الضرائب. تقول باتريشيا ماكجينيس، الرئيسة والمديرة التنفيذية لمجلس التميز في الحكومة: «الأمر العسير بشأن الضرائب هو أنها تكبّد الفرد أموالًا كثيرة؛ قسّمًا كبيرًا من راتبه، ودائمًا لا تتضح الوجهة التي يذهب المال إليها أو المنافع المترتبة عليه.»<sup>16</sup>

يشك الناس في أن نقود الضرائب تُبدد، ويغذي شكهم السياسيون الذين يشجبون تضييع «نقود الضرائب التي كسبها العمال بكدهم» على مراحيض تبلغ تكلفتها ١٠٠٠ دولار، وكذا التقارير الإخبارية التي تتفجّع على مليارات الدولارات التي تُنفق على الحرب في العراق. نتيجة لذلك، لا يشعر ٦٥ في المائة من الأمريكيين أنهم يحصلون على عائد كافٍ من الضرائب التي يدفعونها.<sup>17</sup>

لم يكن الأمريكيون يشعرون دوماً بعدم كفاية العائد على ضرائبهم. إبان الحرب العالمية الثانية، أيد الشعب بأغلبية ساحقة جباية الضرائب؛ لأنه من المخطط أن تذهب أموال الضرائب إلى الجهود الحربي. وفي عام ١٩٤٤، حتى مع ارتفاع معدل الضرائب، ارتأى ٩٠ في المائة أن ضرائبهم عادلة، أما اليوم فقد انخفضت النسبة إلى ٦١ في المائة.<sup>18</sup> ولزيد من الإنصاف، فثمة أسئلة تُطرح باستمرار حول تكافؤ العبء الضريبي؛ فالناس يتساءلون: «هل النظام الضريبي يعامل الأفراد القاطنين في ظروف متشابهة معاملة متشابهة؟ هل النظام الضريبي يضع في اعتباره قدرات الأفراد المختلفة على تحمّل العبء الضريبي؟»<sup>19</sup>

تصطدم مسألة التكافؤ بمسألة الإنصاف، في الجدل حول الضرائب التنازلية أو الضرائب التصاعدية؛ حيث إن الضريبة التنازلية تقل نسبياً مع زيادة الدخل؛ أي كلما قل دخلك، زادت النسبة التي تدفعها من دخلك في صورة ضرائب. والضريبة التصاعدية تزيد نسبياً مع زيادة الدخل؛ أي كلما زاد دخلك، زاد معدل الضريبة الذي تدفعه. الضريبة التنازلية، كضريبة المبيعات، عادلة لأنها معاملة متكافئة؛ أي إن الجميع يدفع النسبة المئوية نفسها، لكن ٢٠ في المائة من ٢٠٠٠٠٠٠ دولار تعني لدافع الضرائب الغني أقل مما تعني ٢٠ في المائة من ٢٠٠٠٠٠ لدافع الضرائب الفقير. أما الضريبة التصاعدية فعادلة لأنها منصفة؛ فكل شخص يدفع حسب دخله، لكن سيكون على الأغنياء دفع مقدار أكبر من الفقراء. ومن ثمّ فكلتا الضريبتين عادلتان من ناحية، لكن تنتج عنهما معاناة بعض الناس أكثر من غيرهم، وهو ما يُعتبر جائراً!

ضريبة الدخل الفيدرالية في الولايات المتحدة ضريبة تصاعدية؛ فالأفراد الأكثر ثراءً يدفعون ضرائب أكثر، لا بشكل مطلق فحسب، وإنما كنسبة مئوية من دخلهم؛ نسبة ٠,١ من أصحاب أعلى دخول يدفعون أكثر من ٣٠ في المائة من دخلهم ضرائب، ونسبة ٢٠ في المائة من أصحاب أدنى دخول يدفعون أقل من ٥ في المائة.<sup>20</sup> ويقبل أغلب الأمريكيين بذلك. في استطلاع رأي أجرته شبكة إن بي سي نيوز، وافق ٦١ في المائة من

المشاركين في الاستطلاع على أنهم يدفعون نصيباً عادلاً من الضرائب،<sup>21</sup> لكن — في الوقت نفسه — رأى ٧٧ في المائة أنه ينبغي إجراء تعديلات في النظام الضريبي. ولإجراء تعديلات على النظام، اقترح تغييران كبيران. يزعم مؤيدو التغييرين أن كليهما سيكون أعدل؛ لأنهما يضعان عبئاً متساوياً على دافعي الضرائب كافة، كما تشير الاستطلاعات إلى أنهما أكثر بساطة وشفافية من الهيكل الضريبي التصاعدي الحالي. يتمثل أحد المقترحين في إقرار «ضريبة ثابتة»، كان ستيفن فوربس أبرز من أيدها في حملته الرئاسية؛ ففي حال دفع ضريبة ثابتة، سيدفع الجميع ما بين ٢٠ و ٣٠ في المائة من إجمالي الدخل المكتسب.

تُعتبر الضريبة الثابتة تنازلية لأنها تمس الفقراء بصورة أكبر، إلا أن الضريبة الثابتة تُعتبر عادلة لأنه «لا يمكن تفسيرها على أن أحدهم يتلقى أفضلية ضريبية محابية أو «جائزة»... فالعدالة تتحقق حرفياً عندما يتلقى الجميع المعاملة نفسها»<sup>22</sup> وكما شرحنا في الفصل السابع، تحصيل المعدل ذاته من الجميع يُعتبر عادلاً لأنه متكافئ. إن فائدة الضريبة الثابتة، إلى جانب تحصيل القيمة نفسها من الجميع، هي بساطتها، فالعائد الضريبي بأكمله يمكن إرساله على بطاقة بريدية، وستنخفض كثيراً حينها تكلفة إعداد ومراجعة الحسابات الضريبية، وستقل إمكانية استغلال البعض لثغرات الضرائب.

تُستخدم فعلياً هذه الضريبة الثابتة في خمس ولايات، وتتراوح معدلاتها بين ٣ في المائة في إيلينوي إلى ٥,٣ في ماساتشوستس. كما استُحدثت في العديد من البلدان الشيوعية السابقة، إضافة إلى روسيا نفسها، وشهدت هذه البلدان ارتفاع معدلات النمو، عزاها البعض إلى الضريبة الثابتة. لكن في الوقت نفسه ثمة أدلة على أن الضريبة الثابتة تفضي إلى تفاوتات أضخم في الدخل؛ ففي إستونيا — على سبيل المثال — حيث تُطبق الضريبة الثابتة، «تتعالى الصيحات المطالبة بنظام ضريبي تصاعدي»<sup>23</sup> من أجل إضفاء التكافؤ على الدخل.

في الولايات المتحدة، اقترح بديل للضريبة الثابتة، برعاية الجمهوريين في الأساس، حيث اقترحوا الاستعاضة عن ضريبة الدخل بضريبة وطنية على المبيعات بالتجزئة أو ضريبة استهلاك؛ ما يطلقون عليه «ضريبة عادلة». يُطرح مشروع قانون الضريبة العادلة في الكونجرس كل عام منذ ١٩٩٩. ويقضي مشروع القانون بإقرار ضريبة مبيعات بنسبة ٢٣ في المائة على بيع السلع والخدمات كافة، لتحل محل ضرائب الدخل

أو ضرائب كسب العمل أو ضرائب الهبات، وستكون مثل هذه الضريبة شبيهة بضريبة الاستهلاك الفيدرالية، «وضريبة الاستهلاك هي ضريبة على الإنفاق لا على الدخل؛ حيث تُحصَل الضريبة من الدخل عندما يُنفق (يُستهلك) لا عندما يدَّخَر».<sup>24</sup>

إن كلاً من ضرائب الاستهلاك، وكذا ضرائب المبيعات ضرائب تنازلية، ولما كان على الفقراء إنفاق دخلهم كله، فستُحصَل الضريبة منهم على ١٠٠ في المائة من دخلهم، وبما أن الأغنياء لا ينفقون سوى جزء من دخلهم، فلن تُحصَل منهم ضريبة إلا على هذا الجزء. وبينما ينحو النظام التصاعدي القائم إلى محاباة الفقراء عادة، فإن الضريبة الثابتة أو ضريبة المبيعات/الاستهلاك ستحابي الأغنياء؛ وعليه، فثمة تضارب في المصالح.

في استطلاع رأي حديث، أبدى الأمريكيون آراءهم المتناقضة حيال مختلف الهياكل الضريبية؛ حيث فضّل ٣٣ في المائة الضريبة الثابتة؛ وفضّل ٢٠ في المائة ضريبة المبيعات الوطنية؛ وفضّل ٢١ في المائة الضريبة الحالية.<sup>25</sup> اقترن التفضيل بالدخل مباشرة؛ فكلمة ارتفع الدخل، زاد تفضيل الضريبة الثابتة أو ضريبة المبيعات، وقل تفضيل الهيكل الضريبي الحالي.

تُبدى هذه التفضيلات المتباينة ما رأيناه سابقاً؛ عندما يجابه المرء معيارَي إنصاف وتكافؤ متضاربين، فإن اختياره يتأثر بالانحياز للمصلحة الذاتية المفضي للعدالة، فيبدو أنه يفكر كما يلي: «الخيار الأفضل هو العادل لي!»

رغم الجدل حول عدالة ضريبة الدخل الفيدرالية التنازلية في مقابل الضريبة التصاعدية، يعتبر أغلب الأمريكيين أنه من العادل تعديل الضرائب بناءً على الحاجة، ويبدو أنه يوجد إجماع على أنه لا ينبغي فرض ضرائب على الضروريات، وأن المعدمين ينبغي أن يكون لهم وضع خاص في تحصيل الضرائب. لا تُجبي ضرائب على المنتجات الأساسية كالطعام والدواء عادة، وثمة وضع خاص للخدمات الضرورية كراعية الطفل والتعليم؛ فعلى سبيل المثال يوجد الآن ١٦ إعفاء ضريبياً مختلفاً للتعليم.<sup>26</sup>

لمعادلة تكاليف برنامج الضمان الاجتماعي وبرنامج ميديكير للرعاية الطبية للمسنين، بوسع الفقراء الحصول على اعتماد ضريبي للدخل المكتسب، وإذا تجاوز الخصم قيمة الضرائب التي يدين بها الفقراء للدولة، يُدفع لهم الفارق. بغض المجتمع الطرف عن هذه التعديلات في ضريبة الدخل لأنها تقوم على الحاجة، وهي معيار توزيعي، وهو ما يجعلها عادلة.

إلى جانب ضرائب الدخل، يمكن أن تكون غيرها من الضرائب إما منصفة أو متكافئة إضافة إلى تعديلها من أجل الحاجة. على سبيل المثال: تُجبي «ضرائب الإثم» من الجميع

بالتساوي، فهي مصممة لا من أجل جمع الأموال وإنما من أجل الثني عن الاستهلاك. والسجائر مثال واضح على ذلك، ويتنوع مقدار الضرائب، حسب النظرة إلى إثم التدخين المقترَف، من ٠,٧ دولار على العلبة في كارولينا الجنوبية<sup>27</sup> إلى ٣ دولارات على العلبة في نيو جيرسي.<sup>28</sup>

ومن الأمثلة على الضريبة المنصفة «ضريبة الترف»، التي لا تُجبي إلا من الأغنياء. إلا أن الأغنياء تتعالى أصواتهم بالقول بأن هذه الضرائب جائرة، وأن ضرائب الترف تعاقب الأغنياء لمجرد أنهم أغنياء. على سبيل المثال: في عام ١٩٩٠، صوّت الكونجرس بالموافقة على إقرار ضريبة كماليات على المجوهرات ومنتجات الفراء واليخوت والسيارات التي تتجاوز قيمتها ٣٠٠٠٠ دولار، إلا أن هذه الضريبة سرعان ما أُلغيت عندما اشتكى الأغنياء،<sup>29</sup> رغم أن بعض الولايات لا تزال تجبي ضريبة على الملابس الفخمة.

تتوقف مسألة ما إذا كانت الضريبة عادلة أم لا على الكيفية التي تنظر بها إليها، وتتضح الكيفية التي تتنوع بها وجهات النظر من خلال ضريبة الوقود؛ ففي أوروبا يُعتبر الوقود موردًا محدودًا لا ينبغي تبديده؛ ومن ثَمَّ، تُجبي عليه ضرائب باهظة بوصفه ترفًا وإثماً؛ نتيجة لذلك، تبلغ تكلفة الوقود في أوروبا أربعة أمثال تكلفته في الولايات المتحدة.

يرجع السبب وراء انخفاض الضريبة على الوقود في الولايات المتحدة إلى أن الوقود يُعتبر ضرورة. يحتاج العمال إلى سياراتهم للتوجه إلى عملهم. وفي استجابة إلى الحاجة، انخفضت النسبة المئوية للضريبة في سعر الوقود على مدار السنين. يقول توم كلوزا، محلل شؤون الوقود: «كانت الضرائب على الوقود تمثل النسبة الكبيرة البالغة من ٤٠ إلى ٥٠ في المائة من السعر الذي تدفعه بمحطة الوقود، أما اليوم، فقد انخفض هذا الرقم كثيرًا عن ذلك لأنه لم يتغير منذ ١٢ عامًا.»<sup>30</sup>

يأبى الساسة زيادة ضرائب الوقود لأن الناخب سيثور عليهم، واليوم يبيعون رسوم عبور الطرق إلى شركات خاصة، عوضًا عن رفع ضرائب الوقود؛ لسداد تكاليف صيانة الطرق.<sup>31</sup> يشعر الأمريكيون أن فرض ضريبة أعلى سيكون جائرًا.

## العدالة الإجرائية في الضرائب

بالإضافة إلى مسألة ما إذا كانت الضرائب عادلة بناءً على معايير الإنصاف والتكافؤ والحاجة، فمسألة ما إذا كانت الضرائب تُحدّد باستخدام إجراءات عادلة هي أيضًا

عامل في الفصل في قضية العدالة. كي يتمتع النظام الضريبي بالعدالة، يجب أن يتحلل بالشفافية، ويجب أن تجري معاملة دافعي الضرائب باحترام.

تُعتبر ضرائب الدخل جائرة لأنها لا تتسم بالشفافية: ٨٠ في المائة من الأمريكيين يعتقدون أن النظام الضريبي القائم معقد إلى حد ما أو معقد للغاية.<sup>32</sup> إن قانون الضرائب الحالي — إلى جانب الكثير والكثير من اللوائح والقرارات التي تُصدرها دائرة الإيرادات الداخلية — يشغل الآن أكثر من ٦٠٠٠٠ صفحة مقارنة بـ ٤٠٥٠٠ صفحة في عام ١٩٩٥.

يوجد حالياً ٥٨٢ نموذجاً ضريبياً، بينما كان هناك ٤٧٥ نموذجاً في عام ٢٠٠٠،<sup>33</sup> وكعلامة على تعقّد المنظومة، يضطر ٦٠ في المائة من دافعي الضرائب إلى الاستعانة بمتخصصين من أجل استيفاء إقراراتهم الضريبية.<sup>34</sup> وحتى المتخصصون يختلفون عند تقرير مقدار الضرائب التي يدين بها المواطن للدولة.

التعقيد ليس جائراً فحسب، وإنما يؤدي أيضاً إلى التهرب الضريبي والأخطاء الضريبية. «إن التعقيد يضيف غموضاً على كيفية فرض الضريبة، وتوقيت فرضها، والأشخاص المفروضة عليهم؛ مما يزيد الارتباك والإحباط، وإدراك أن الضريبة مفروضة بشكل جائر؛ وهو ما يقلل من الامتثال لها.»<sup>35</sup> يوفرّ التعقيد للشخص الراغب في التهرب من الضريبة الغطاء المناسب، فإن ضُبط أثناء المراجعة، فبوسعه الزعم: «كنت في غاية الارتباك، فلم أفهم المطلوب مني.»

عين الرئيس بوش اللجنة الاستشارية لإصلاح النظام الضريبي الفيدرالي في يناير ٢٠٠٥ بهدف «جعل قانون الضرائب أبسط وأعدل، وتيسير سُبُل تحقيقه للنمو الاقتصادي.»<sup>36</sup> أوصت اللجنة بتقليل الشرائح الضريبية، وتخفيض معدلات الضرائب، وتقليل الإعفاءات الضريبية. وكان المبدأ الاسترشادي الذي قام عليه العمل: «النظام الضريبي الناجح ... ينبغي أن يكون مفهوماً لمن يُتوقع منهم دفع الضرائب.» من شأن هذا النظام أن يكون عادلاً لأنه سيتسم بالشفافية.

الطريقة الأخرى لإكساب الضرائب مقبولية أكبر هي معاملة دافعي الضرائب باحترام، فقد اتضح أن احترام دافعي الضرائب يؤدي إلى زيادة الامتثال،<sup>37</sup> فالبلدان اللذان يتمتعان بأرقى «أخلاقيات للضرائب» — الولايات المتحدة وسويسرا — يُعامل دافع الضرائب فيهما باحترام. وكدليل على هذا، في استطلاع رأي شمل دافعي الضرائب الأمريكيين الذين سبق أن تعاملوا مع دائرة الإيرادات الداخلية ظهر أن أكثر من ٩٠ في المائة منهم رأوا أنهم عوملوا بعدالة.<sup>38</sup>

## السلطة والثقة والضرائب

النظرة التقليدية للضرائب هي أن الامتثال للضرائب يرجع إلى قوة الإلزام، ويرى الاقتصاديون أن العقلانيين من الناس يدفعون ضرائبهم؛ لأنهم يخشون عواقب عدم الامتثال، ويقارنون بين احتمالية ضبطهم والغرامة التي سيتكبدونها حال ضبطهم. والنتيجة التي نخلص إليها هنا أنه ينبغي للحكومات استخدام سلطتها لفرض دفع الضرائب.

رغم أن لفكرة الإلزام مزاياها بالتأكيد، فقد اتضح أنها دائماً ما تبالغ في تقدير عدد الأشخاص الذين سيتهربون من دفع ضرائبهم،<sup>39</sup> كما أنها لا تفسر السبب وراء تمتع بلدان كثيرة بنسبة امتثال لدفع ضرائب مرتفعة نسبياً، رغم أن درجة الإلزام بها منخفضة نسبياً.<sup>40</sup> ليس ذلك فحسب، بل ثبت أن للإلزام فعلياً مفعولاً سلبياً على الامتثال.

أظهرت الدراسات أن الإجراءات القسرية تُجَم الاستعداد الغريزي للامتثال للضرائب.<sup>41</sup> تقوم هذه النتيجة على أبحاث عالم النفس الاجتماعي إدوارد ديسي، الذي يقول إن الدافع الخارجي يقضي على الدافع الداخلي.<sup>42</sup> وحسب نظريته، فإن مكافأة الأطفال بالمال لحصولهم على درجات مرتفعة ستقلل من دافعيتهم الداخلية للحصول على درجات مرتفعة، وبالمثل، فرض الامتثال لدفع الضرائب سيققل — أو سيحل محل — الدافعية الداخلية للامتثال.

دعمت أبحاث عديدة نظرية الإحلال، فبعد أن خففت حكومة جواتيمالا من عقوبات عدم سداد الضرائب، باتت البلد الأعلى في معدل الاستعداد لدفع الضرائب في أمريكا اللاتينية؛ أي تتمتع بأرقى أخلاقيات ضريبية.<sup>43</sup> وفي كوستاريكا، تبدي الأبحاث أن فرض العقوبات يقلل أخلاقيات الضرائب، كذا إمكانية مراجعة السجلات الضريبية تقوِّض أخلاقيات ضريبية بدرجة أكبر.<sup>44</sup> وفي ألمانيا، يخلص الباحثون إلى أن ثمة عوامل غير الردع هي ما يحض على التحلي بأخلاقيات ضريبية.<sup>45</sup> والاستنتاج هو أنه حين تستغل الحكومة سلطتها لفرض الامتثال لدفع الضرائب، فإنها لا تعزز الأخلاقيات الضريبية، بل تهدمها.

إن الثقة هي ما يعزز الأخلاقيات الضريبية، فكلما زاد عدد دافعي الضرائب الذين يثقون في الحكومة، زاد معدل امتثالهم لدفع الضرائب. على سبيل المثال: في روسيا، بعد الانتقال إلى اقتصاد السوق، وُجد أنه «يبدو أن الثقة مؤشر لأخلاقيات الضرائب»<sup>46</sup>



(في حالة روسيا؛ حيث لا يُحصَل فعلياً سوى ٢٤ في المائة من الضرائب، وربما نقول لمزيد من الدقة إن «انعدام الثقة محدد أساسي لغياب أخلاقيات الضرائب»).  
 كما طالعنا في الفصل الثاني عشر، تُبنى الثقة على العدالة الملموسة. يثق دافعو الضرائب في الحكومة، ويقوم النظام القانوني على الأمانة، ويدمره الفساد. كلما زاد الاعتقاد في فساد المسؤولين الحكوميين، انخفض مستوى الامتثال لدفع الضرائب.<sup>47</sup>  
 ويتضح ذلك في أمريكا اللاتينية؛ حيث وُجد أن الاعتقاد بفساد المسؤولين الحكوميين ومحصلي الضرائب قلل الأخلاقيات الضريبية بشكل ملحوظ.<sup>48</sup>  
 في المقابل، في السويد حيث الضرائب تقارب ضعف ما هي عليه في الولايات المتحدة، يثق الشعب في الحكومة؛ نتيجةً لذلك، يُحصَل ٩٨,٧ من الضرائب المفروضة،<sup>49</sup> و«لا يشكو السويديون»،<sup>50</sup> فهم يثقون في أن حكومتهم تتصرف بعدالة؛ ومن ثم يرون أن ضرائبهم عادلة.

## موجز الفصل

يدفع أغلب الأمريكيين ضرائبهم لأنهم يرون أنه من العادل أن يدفعوها. دفع الضرائب عملية عادلة لأنها المعيار الاجتماعي السائد. إنها المعيار الاجتماعي لأن أغلب الأمريكيين يدفعونها بالفعل، وأغلب الأمريكيين يدفعونها لأنهم يعتقدون أنها عادلة، وهكذا. هذه الدائرة المثمرة أدت إلى قبول ضرائب الدخل الفيدرالية في الولايات المتحدة.  
 إلا أن الجدل سيستمر في التأجج حول الهيكل الضريبي الأعدل، سواء كان الهيكل القائم على معياري الإنصاف أو التكافؤ، وكيف ينبغي تعديله بحسب الحاجة. أي حل سيحابي مجموعة على حساب مجموعة أخرى، سيُشبع رؤية تلك المجموعة المتحيزة إلى العدالة، وسيكون جائراً للأخريات.

علاوة على ذلك، يعترض الأمريكيون على تعقيد القانون الضريبي الحالي، والذي لا يستطيعون فهمه، ويرونه جائراً. إنهم لا يثقون في أن الحكومة تنفق أموالهم بنحو عادل، ويشكُّون فيما إذا كانوا يحصلون على عائد عادل مقابل الأموال التي يدفعونها للضرائب.

مع ذلك، فلا يزال معظم الأمريكيين يدفعون نصيبهم العادل من الضرائب لأن هذا هو المعيار القائم. إنه الأمر الذي يفعله من يريد تحقيق العدل، وحسب مجلة بنزنس جورنال الصادرة في سان أنطونيو: «من ثقافة الأمريكيين دفع الضرائب وبغضها».<sup>51</sup>

### تعريفات

**الأخلاقيات الضريبية:** التمتع بدافع غريزي لدفع الضرائب.

**ضريبة الاستخدام:** فرض ضريبة على استخدام منتج من المنتجات بدلاً من فرضها على بيعه.

**الضريبة التنازلية:** ضريبة يقل مفعولها مع زيادة الدخل؛ مثلاً، ضريبة المبيعات ذات النسبة المئوية ذاتها على الجميع، بغض النظر عن مقدار الدخل الذي يجنيه المرء.

**الضريبة التصاعدية:** ضريبة يزيد مفعولها مع زيادة الدخل؛ مثلاً، منظومة ضريبة الدخل القائمة حيث تزيد النسبة المئوية للضريبة عندما يزيد الدخل الذي يجنيه المرء.

**الضريبة الثابتة:** ضريبة يدفع الجميع بمقتضاها نفس النسبة المئوية من الدخل.

**الضريبة العادلة:** ضريبة متوقعة على نسبة مئوية من كل المبيعات؛ ضريبة على المبلغ المنقو لا على المبلغ المكتسب.

**ضريبة الاستهلاك:** هي ذاتها الضريبة «العادلة».

**ضريبة الإثم:** ضريبة على السلع التي تُعتبر عمومًا مضرّة بالمجتمع أو الأفراد.

**ضريبة الترف:** ضريبة على السلع الباهظة الثمن غير الضرورية.

**الإحلال:** استبدال دافع خارجي بالدافع الداخلي الغريزي.

## الفصل الثامن عشر

# الثقافة

لكني لم أطلب خبزًا!

يزور الأمريكيان، بوب وكارول، إسبانيا للمرة الأولى. يتناولان غداءهما في مطعم صغير خلاب، يضم نضدًا خشبية مكسوة بمفارش منقوشة بالمربعات، والخبز لذيذ بشكل خاص: ساخن وطازج ورقيق. عندما استلما الفاتورة وجدا بها ٣ يورو زائدة عما توقعا، وعلما أن الزيادة المقررة مقابل الخبز، فاشتكى بوب قائلاً: «لكني لم أطلب خبزًا»، فردَّ النادل: «لكنك أكلته.»

عادة ما يتفاجأ الأمريكيون عندما يُطالبون بدفع كلفة إضافية مقابل الخبز في إسبانيا، أو مقابل المقبّلات في البرازيل، أو البهارات في سلوفاكيا. كما نُصاب بالقدر نفسه من الدهشة جرّاء العكس؛ مثلًا، نطلب المزيد من زجاجات الجعة في الصين عما نشرب فعليًا لكننا نحاسب على ما استهلكناه فحسب. في كل هذه الحالات نتفاجأ؛ لأن المعيار الاجتماعي القائم بالولايات المتحدة هو الدفع مقابل ما تطلب؛ ومقابل ما تطلب فحسب، وأي شيء يُقدّم دون طلب يُفترض أنه مجاني، وهذا عادل في الثقافة الأمريكية، لكن العادل في إسبانيا هو أن تُحاسب على ما تأكله!

رغم أن قضية السعر العادل شاغل عام،<sup>1</sup> فإن المعايير الاجتماعية التي تُفقد بما يُعتبر عادلاً تختلف من مجتمع لآخر. تتأثر المعايير الاجتماعية بالثقافة لكنها لا تُحدّد كليًا بواسطتها. وكما طالعنا في الفصل الرابع، تعكس المعايير في المعتاد قيمًا ثقافية، لكنها يمكن أيضًا أن تنشأ مصادفةً أو يغرسها الباعة. ومن ثمّ، فبالرغم من أنه قد يكون هناك مجتمعان متشابهان في ثقافتهما، إلا أن معاييرهما قد تكون مع ذلك مختلفة تمام

الاختلاف. ولأن عدالة السعر تقوم على اتباع المعايير الاجتماعية، فما يُعتبر عادلاً يتباين كذلك لدى مختلف المجتمعات.

لفهم الكيفية التي تتنوع بها وجهات نظر المستهلكين إلى الأسعار العادلة في المجتمعات المختلفة، شكّلت أنا وزميلي مجموعات تركيز بحثية في البرازيل وألمانيا والهند والولايات المتحدة.<sup>2</sup> وقد وقع اختيارنا على تلك البلدان لتمثيل الاختلافات فيما يُطلق عليه عالم النفس الثقافي هاري تريانديس «المتلازمات الثقافية»، يعرف تريانديس المتلازمات على أنها أنماط «تتصف باشتراك المعتقدات والاتجاهات والمعايير والأدوار والقيم المتجمعة حول موضوع»<sup>3</sup> والموضوعان اللذان يتمتعان بأبلغ تأثير على معايير التسعير هما ما يُطلق عليهما الباحث الهولندي جيرت هوفستيد<sup>4</sup> في شئون ما بين الثقافات: الفردية/الجمعية والمسافة من السلطة.

تشير المسافة من السلطة إلى قبول الاختلافات في السلطة داخل الثقافة الواحدة، ويمكن تقسيمها إلى: مسافة بعيدة عن السلطة في «ثقافة هرمية»، ومسافة قصيرة من السلطة في «ثقافة أفقية». في الثقافات الهرمية مثل الهند والبرازيل تُقبل التفاوتات بين المجموعات باعتبارها المعيار السائد. أما في الثقافات الأكثر أفقية، كألمانيا الغربية سابقاً والولايات المتحدة، بدرجة أقل، فتقل درجة قبول التفاوتات.

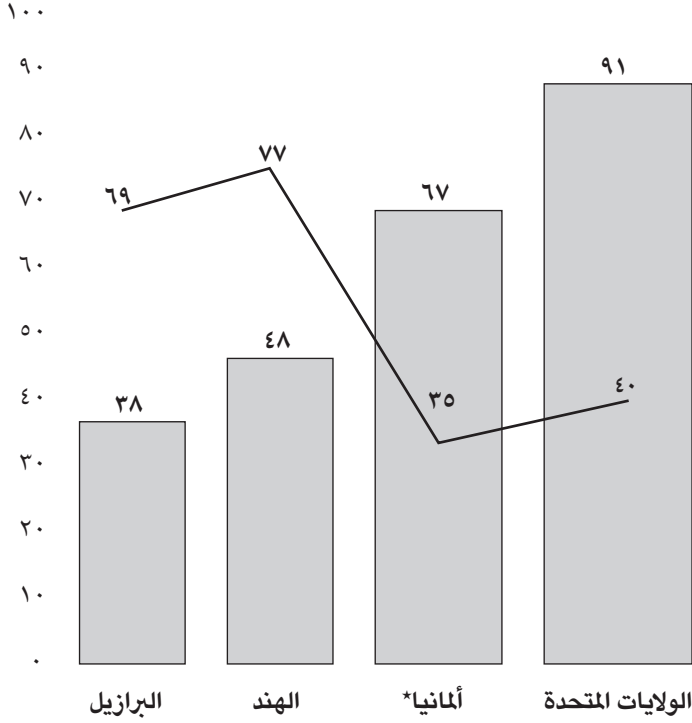
تشير الفردية أو الجمعية إلى ما إذا كان الناس عادة ما يرون أنفسهم ككيانات منفصلة أم كأفراد ضمن جماعة. يعرف الفردانيون أنفسهم من منطلق الذات، ويُعرف الجمعيانيون أنفسهم من منطلق الجماعة التي ينتمون إليها. تُعتبر الولايات المتحدة أكثر البلدان فردية في العالم. ألمانيا — أو على الأقل ألمانيا الغربية السابقة — تهيمن عليها النزعة الفردية كذلك، لكنها ليست بدرجة الفردية المتوحشة التي تتصف بها الولايات المتحدة. في المقابل، تُعد الهند دولة جمعية، وتزيد عنها البرازيل في تلك النزعة.

تنزع الثقافات الجمعية إلى أن تكون هرمية كذلك، وتميل الثقافات إلى أن تكون أفقية أيضاً. (انظر الشكل ١٨-١ الذي يقارن بين الأنماط الثقافية للبلدان). تتأثر جوانب كثيرة من مسألة ما يُعتبر سعراً عادلاً بما إذا كانت الثقافة فردية أو جمعية، وبما إذا كانت هرمية أو أفقية.

### العدالة الشخصية بين الثقافات

لا غرو أن الناس من كل الثقافات يستجيبون انفعالياً للسعر الزائد عن المتوقع أو لممارسة التسعير المختلفة عن المنتظر. إنهم يتفاجئون ولا يسرهم ما يجدون. لكن لكل

## الثقافة



مؤشرات سجلها هوفستيد لأربعة بلدان بخصوص النمطين الثقافيين التاليين:

الفردية/الجمعية

المسافة من السلطة (الهرمية)

\*ملحوظة: حيث إن هوفستيد قيّم البلدان قبل توحيد ألمانيا،  
فإن المعدلات تخص ألمانيا الغربية سابقاً وحدها.

شكل ١٨-١: مقارنة بين الأنماط الثقافية للبلدان.

ثقافة معاييرها الاجتماعية التي تصوّر المتوقع، والطبيعي في ذاك المجتمع بعينه. كما شرحنا سابقاً، المعايير التي تصوّر ما يُعتبر «اعتيادياً» يُطلق عليها معايير التسعير الوصفية.

أي شخص سافر إلى بلد أجنبي خبر معايير وصفية مختلفة للتسعير:

- ارتفاع سعر الخدمات في ألمانيا.
- انخفاض سعر الخدمات في الهند.
- الدراجات المجانية بشوارع أوسلو.
- رفض البقشيش في المطاعم الصينية.
- إدراج الضرائب في الأسعار الأوروبية.
- غياب الكوبونات من الصحف الهندية.
- حساب كلفة أكياس البقالة بالمتاجر الكبيرة في ألمانيا.
- المساومة على الأسعار في المغرب.
- طلب «البقشيش» في مصر.
- إدراج الإفطار في الفنادق الإنجليزية.
- التكلفة الإضافية للخبز في بعض المطاعم الأوروبية.

عندما يظن العملاء أن المعايير الوصفية قد انتهكت — كما حدث عندما طُوبت بسداد ثمن خبز لم تطلبه — يفيد نموذج السعر العادل الوارد في الفصل الثالث بأن المرء يشعر بالضيق؛ ومن ثمّ بالغضب. يبدو أن هذه استجابة عامة؛ ففي مختلف أنحاء العالم، يؤدي الظلم الملموس إلى استثارة الغضب لأنه مجحف، واكتشف تحليل لدراسات أُجريت على أمريكيين وأوروبيين أنه بعد انتهاء «العلاقات»، كان يُذكر أن الظلم بمعنى «غياب الإنصاف» هو أشيع أسباب استثارة الغضب.<sup>5</sup>

في جميع مجموعات التركيز البحثية، عبّر المشاركون عن غضبهم عندما ظنوا أن معايير التسعير الاجتماعية تعرضت للانتهاك، ثم أرادوا تبريراً لذلك الانتهاك للمعايير.

### النتائج العادلة بين الثقافات

في مجموعات التركيز البحثية التي باشرناها، كان الإنصاف أحد التبريرات المقبولة بوجه عام لسعر غير متوقع، أو إجراء تسعيري غير متوقع. وحسب معيار الإنصاف، ينبغي أن

يعكس السعر قيمة المنتج/الخدمة التي يشتريها المشتري، فإن زاد السعر ٢٠ في المائة، اتفقت المجموعات كلها على أن القيمة ينبغي أن تزيد في المقابل كي يظل السعر عادلاً. رغم أن معيار الإنصاف يبدو عالمياً، فإن معيار التكافؤ يتنوع بحسب ما إذا كانت الثقافة هرمية أو أفقية. تفضّل الثقافات الهرمية التفاوت حيث يُعامل البعض معاملةً مختلفة بسبب سلطتهم أو الطبقة التي ينتمون إليها أو مكانتهم. على سبيل المثال: في بلد هرمي كالهند، يُعتبر تحصيل كلفة أعلى من الأغنياء إجراءً عادلاً، وكما أوضح المشاركون في مجموعات التركيز البحثية الهندية: «سيطالبنى صاحب المتجر بأسعار أعلى لأنه يعلم أن بمقدوري الدفع»، «يتوقف السعر على نوع الملابس التي ترتديها، ومحفظة النقود التي تحملها، ونوع السيارة التي نزلت منها.»

في الثقافات الجمعية، تسري معايير مختلفة على مختلف مجموعات البشر. يشكل الجمعيون ثقافتهم بناءً على جماعتهم الاجتماعية، أو ما يُطلق عليه «الجماعة الداخلية». تتألف هذه الجماعة من الأسرة الممتدة والأصدقاء المقربين، أناس «مثلي تماماً». في الثقافات الجمعية، المعيار هو أن يكون المرء سخياً مع أفراد جماعته الداخلية، فتجدهم يُقرضون بعضهم بعضاً المال وأي شيء لازم، بغض النظر عما سيقدمه الآخر في المقابل.<sup>6</sup> في الثقافات الجمعية، المعيار الكائن هو تقديم أسعار أفضل لأفراد المجموعة الداخلية. «إذا كنت تعرف صاحب محل، فستذهب إليه مباشرة وأنت على بينة من أن بمقدورك الحصول على خصم كبير. يعتمد الكثيرون على الحصول على خصم شخصي.» «قد يعطي صاحب المحل خصماً، لا لعميل دائم فحسب، وإنما لشخص يشعر بالامتنان إليه لسبب آخر؛ فربما يكون قريباً أو تجمع به روابط عملية.»

تنتهك المعاملة غير المتكافئة للعملاء معيار التكافؤ الاجتماعي القائم في الثقافات الأفقية الفردية مثل ألمانيا الغربية سابقاً. في ثقافات كهذه، المعيار القائم هو معاملة جميع العملاء على قدم المساواة، ورغم إمكانية حصول أفراد الأسرة أو الأصدقاء على تسعير تفضيلي، فإن الأمر لا يشيع بالدرجة نفسها التي يشيع بها في الثقافات الجمعية والهرمية.

ولأن الفردانيين يؤمنون بالمعاملة المتساوية للجميع، يستجيب شعبا الولايات المتحدة وألمانيا لحاجة العمال بصورة أكبر عما يفعل شعبا البرازيل والهند، اللتان تتسمان بثقافتهما الجمعية. في مجموعات التركيز البحثية، قبل الألمان زيادة في الأسعار نتجت عن زيادة في الأجور: «ستكون تسوية الأجور مفهومة تماماً؛» «إن تسويات الأجور سياسة ممتازة في ألمانيا.»

إلا أن البرازيليين لم يقتنعوا بسهولة بالزيادات السعرية الناتجة عن الزيادات في الأجور، وكانت تعقيباتهم من قبيل: «أهذا سبب عادل؟»، «سأتشكك في مبرر كهذا، إنه لمبرر واهٍ ومبهم.» (تردهم في منح العمال زيادة في الأجر ربما يرجع في جزء منه فقط إلى قبولهم بالتفاوت، ولا شك أنه ينبع أيضاً من خوف البرازيليين الكبير من التضخم.) كما طالعنا في الفصل الثامن، تفضي انتهاكات المعايير الاجتماعية إلى إلقاء اللوم على الشخص المسئول، لكن مختلف الثقافات تلقي باللوم في مختلف الاتجاهات، فالجمعيون يميلون إلى لوم القدر على النتائج السيئة، واعتباره مسئولاً عن النتائج الطيبة أيضاً. إلا أن الفردانيين ينزعون إلى تلقّي الثناء مقابل أي شيء طيب يحدث، وإلى إلقاء اللوم على الآخرين — مثل البائع — جرّاء أي شيء سيئ يحدث مثل ارتفاع الأسعار.

### العملية العادلة بين الثقافات

يشير نموذج السعر العادل في الفصل الثالث إلى أنه إن ألقى بلائمة السعر على البائع، فسُتصبح حينها إجراءات البائع لتحديد السعر شاغلاً، وهذه الإجراءات تقيدها معايير اجتماعية. تمنح هذه المعايير الباعة قدرًا من السيطرة، وهو ما يُعتبر عادلاً، وعندما يشعر المشترون في أي مكان أنهم يفتقرون للسيطرة، فإنهم يرفعون أصواتهم بالاعتراض: «هذا جائر!»

على سبيل المثال: اشتكى أحد البرازيليين قائلاً: «هذا الأمر برّمته جائرًا! فلا يوجد أمامك خيار!» وأضاف آخر: «تزداد ثورتي عندما لا يتسنّى لي إبداء رأيي!» وعلى غرار هذه المشاعر، عبّر مشارك أمريكي عما يعتمل داخله: «حين لا تملك أي قدر من السيطرة، فإن هذا يصيبك بالجنون!»

مع ذلك، رغم أن الجميع يرغب في قدر من السيطرة، يطالب الناس في الثقافات الفردية بسيطرة أكبر مما يطالب به الناس في الثقافات الجمعية.<sup>7</sup> إضافة إلى ذلك، يقبل الناس في الثقافات الهرمية السيطرة من أهل السلطة، لكن من يعيشون في ظل الثقافات الأفقية يستاءون من المتمتعين بسلطة أكبر.

تُعد ألمانيا مثالاً على ذلك، فهي ذات ثقافة فردية أفقية؛ حيث يرفض الشعب أي تحكم حكومي في الأسعار: «غير مسموح للحكومة عامةً بتحديد الأسعار، فحينها لن نكون في اقتصاد سوق حرًا.»



على الناحية الأخرى، في البرازيل، وهي ذات ثقافة جمعية هرمية، يوجد قبول أكبر للتدخل الحكومي (رغم أنهم يرتابون في الحكومة، كما سنرى). ذكرت مجموعات التركيز البحثية البرازيلية التي درسناها أن زيادات الأسعار تكون عادلة إذا «قررت الحكومة صرف أجرة إضافية»؛ «الزيادات القائمة على مثل هذه العقود زيادات عادلة. قد لا تبدو عادلة للمستهلك، لكنها متوقعة في إطار العقد المبرم مع الحكومة.»

وفي الهند، حملت جماعات التركيز البحثية الحكومة المسئولية الأساسية عن تحديد الأسعار. «ينبغي أن تثبت الحكومة أسعار السلع الأساسية»؛ «ليس بمقدورنا فعل أي شيء حيال ذلك [الربح الفاحش] ما لم تحل الحكومة هذه المشكلات»؛ «إذا كانت سلعة بعينها مكلفة بسبب الطلب العام، فيوسع الجماهير ممارسة ضغط على الحكومة، وبوسع الحكومة توفير أموال الدعم لخفض سعر تلك السلعة.»

كما طالعنا في الفصل التاسع، يُعتبر السعر عادلاً عندما يجعل الباعة إجراءات تحديدهم للسعر شفافة، لكن مطالبات المستهلكين بشفافية التسعير تتباين. وتتوقف الاختلافات بين مطالباتهم لا على الثقافة فحسب، بل على الاقتصاد أيضاً؛ أي إن كان سوقاً للمشتري أم سوقاً للبائع؛ ففي سوق البائع بصورته التقليدية في البلدان النامية، ربما يلقي غياب الشفافية كراهية لكنه لا يزال يلقي قبولاً بوصفه المعيار السائد. في البرازيل، قال أحد المشاركين بالمجموعات أسفاً: «ثمة مقدار ضئيل جداً من الشفافية فيما يتعلق بالمستثمرين أو المستهلكين. في الاقتصاديات الأكثر نمواً، ثمة قواعد تحكم المعلومات التي تصل إلى الأشخاص المعتادين على الحصول على هذه النوعية من المعلومات.»

### ردود الفعل إزاء التسعير الجائر بين الثقافات

تؤثر الثقافة على ما إذا كان المستهلك سيوقع عقوبة جراً ممارسات خرق المعايير الاجتماعية، والكيفية التي سيوقع بها تلك العقوبة. تبلغ الرغبة في معاقبة انتهاكات المعايير أعلى معدلاتها في الولايات المتحدة، وأدناها في هونج كونج، وتحتل ألمانيا مركزاً وسيطاً.<sup>8</sup> من الواضح أن الغربيين يجدون أن إصرار المرء على حقوقه سلوك مقبول لحل المشاكل، في حين أن الآسيويين لا يجدون ذلك؛ فالجهر بالشكوى قد يكدر التناغم الاجتماعي، الأمر المخالف للمثل العليا الجمعية الآسيوية.

إذا كان السعر جائراً، ينزع الفرديون إلى الإسرار بالشكوى إلى أصدقائهم والجهر بها للشركة أو على شبكة الإنترنت. لا يشتكي الجمعويون إلا بنوع من الخصوصية؛

وذلك بإطلاع جماعتهم الداخلية، لكن كلمتهم تلقى قدرًا كبيرًا من الاحترام داخل جماعتهم الداخلية، لدرجة أنهم ناجحون جدًا في إقناع أصدقائهم بتجنب شركة جائزة. أظهرت إحدى الدراسات أن أغلب المستهلكين الكوريين (٨٦ في المائة) أطلعوا أصدقائهم، وأكثريتهم (٥٦ في المائة) أقتنعوهم بعدم التعامل مع شركة جائزة.<sup>9</sup> ورغم أن أغلب الأمريكيين (٧٨ في المائة) كذلك أوعزوا لأصدقائهم بعدم التعامل مع شركة جائزة، فلم ينجح سوى ٣٥ في المائة فحسب منهم في إقناع أصدقائهم بعدم التعامل معها.

أشار بعض الباحثين إلى أن سلوك الشكوى العلني مرتبط ببجوبة العيش لا بالفردية/الجمعية. على سبيل المثال: كتبت إحدى المجموعات أنه «وُجد أن الاتجاهات الإيجابية نحو الشكوى ترتبط بلا ريب بمستوى التنمية الاقتصادية للبلد».<sup>10</sup>

قد يكون ارتفاع مستوى معيشة الفرد هو السبب وراء تصاعد الأصوات الصادحة بالشكوى للبرازيليين، رغم أنهم جميعون: «أصبحنا أقل تسامحًا وأكثر مطالبية بشأن جودة الخدمات»؛ «إن لم تتصرف أو تتحول إلى بائع آخر أو تشكو، فإن شركة الخدمات ستظن دومًا أنك غير مكترث بالسعر.» «بالتأكيد سأشكو.»

مع ذلك، لا يزال السبب وراء إقدام بعض الثقافات على الشكوى وامتناع ثقافات أخرى عنها عصيًا على الفهم. كلتا النظريتين — أن الشكوى العلنية تزيد إما مع ارتفاع الدخل أو مع زيادة درجة الفردية — توحيان بأن المستهلك في كلٍّ من ألمانيا والولايات المتحدة سيشكو. لكن رغم أن الشكوى هي المعيار السائد في الولايات المتحدة، فإنها ليست المعيار القائم في ألمانيا.<sup>11</sup>

اتفق كل المشاركون في مجموعات التركيز البحثية التي باشرناها في ألمانيا على أنهم لن يرفعوا شكوى إلى الشركة، ليس شخصيًا على الأقل، وقال المشاركون: «لا أرى أن بوسعك حثهم على أي استجابة»؛ «لن تجني سوى إثارة غضبهم»؛ «أعرف من آخرين أن بعض العملاء تقدموا بالشكوى، وتسبب ذلك في إزعاج للشركة؛ إذ ما برح الناس يتصلون ويشتكون.» ربما قال الألمان إنهم سيرسلون خطابًا مهذبًا، لكن كان ذلك كل ما في الأمر.

لكن الأمريكيين سرعان ما يجهرن بالشكوى، فإنهم يتقدمون رسميًا بشكاوى على موقعي [IhateStarbucks.com](http://IhateStarbucks.com) و [Fordsucks.com](http://Fordsucks.com) إضافة إلى أقسام شكاوى العملاء بالشركات، والتي تُعنى باختيار موظفيها. ورغم أن المعيار السائد في ألمانيا أنه لا ينبغي للعملاء المستائين إبداء الشكوى علانية، فرفع الشكوى معيار اجتماعي كائن في الولايات المتحدة، وفي سبيله ليصبح كذلك في البرازيل.

## الآثار الأخرى للثقافة

تؤثر الثقافة على الثقة، كما شرحنا في الفصل الثاني عشر، والثقة يمكن أن تقلل من الغضب الناجم عن سعر جائر أو ممارسة تسعير جائرة. في البلدان ذات الثقافات الجمعية، يميل المرء إلى الثقة بأفراد مجموعته الداخلية، ويرتاب في الدخلاء. إنه يعاني مما يطلق عليه الكاتب البارز فرانسيس فوكوياما في شئون الثقة: «تدني الثقة الاجتماعية المعممة»<sup>12</sup> في البلدان ذات الثقافة الفردية، يميل الناس إلى الثقة فيمن سواهم على قدر المساواة؛ فهناك يتمتع المرء بـ «ارتفاع الثقة الاجتماعية المعممة».

على سبيل المثال: تُعتبر ألمانيا التي تسودها النزعة الفردية متمتعاً بارتفاع الثقة المعممة.<sup>13</sup> اتضحت هذه الثقة في مجموعات الأبحاث النوعية؛ حيث أبدى المشاركون ثقة كبيرة في الحكومة. ومن الأمثلة على ذلك ما ذكره أحد الألمان قائلًا: «أعتقد أننا يمكن أن نطمئن في أوروبا؛ لأن قوانيننا وتشريعاتنا بالغة الصرامة، إذا قام كيان ككتل تجاري، فإن السلطات الوطنية وسلطات الاتحاد الأوروبي ستضطلع بالمسألة من فورها وتتحرّأها ... وأنا بالأصالة عن نفسي أعول على تقييمهم».

لكن يبدو أن البرازيليين الجمعيانيين يرتابون في كل من الحكومة وقطاع الأعمال عامة، وحسبما أطلعنا أعضاء مجموعة التركيز البحثية فـ «المشكلة هي أنه عندما تدخل الحكومة كطرف في اللعبة ستشعر أنك تتعرض للاحتيال»، «تنزع إلى التفكير في أن الشركة تستغلك من البداية»، «إنها مؤامرة دائرة، والجميع بها ضدك». «إنهم يكذبون». كما تؤثر الثقافة على ما يُعتبر تسوية عادلة للتفاوض. عندما يتمتع المشتري في الولايات المتحدة بالسلطة، تُعتبر التسوية التي تحابي المشتري عادلة. لكن في اليابان، وهي مجتمع أكثر هرمية، المعيار السائد هو أن المشتري الذي يتمتع بالسلطة ينبغي أن يأخذ منافسه الأقل سلطة بعين الاعتبار. ومن ثم، تُعتبر التسوية العادلة هي التسوية التي تحابي البائع.<sup>14</sup>

أما بخصوص الضرائب، فإن الفردانيين، كالأمركان، يؤمنون بالاكتفاء الذاتي والمعاملة الخاصة لمن يستحقها؛ ومن ثم يفضلون إنصاف الضريبة التصاعدية، مثل: ضريبة الدخل الفيدرالية الحالية بالولايات المتحدة. أما الجمعيون، كأبناء أوروبا الشرقية، فإنهم يشددون على العلاقات داخل الجماعة، ويفضلون المساواة في المعاملة لتعزيز التواؤم؛ ومن ثم يريدون أن يتحمل كل شخص مقدارًا متساويًا من الضرائب، الأمر الذي ربما يفسر نجاح تطبيق الضريبة الثابتة في كثير من البلدان الشيوعية السابقة.

وأخيراً، تتنوع معايير إعطاء البقشيش حسب الثقافة؛ فالبقشيش يشيع عامة بصورة أكبر في البلدان ذات الثقافة الهرمية؛ مثلاً، في اليونان والبرتغال وتركيا والبرازيل.<sup>15</sup> في تلك البلدان يحصل أصحاب ما يربو على ٢٠ مهنة مختلفة على بقشيش. قارن هذا الوضع بثقافة بالغة الأفقية كنيوزيلندا؛ حيث لا يحصل سوى أصحاب ٣ مهن فحسب على بقشيش. ومع ذلك، رغم أن الولايات المتحدة ليست بلدًا هرمياً، فإنها تضم أكبر عدد من أصحاب المهن الذين يحصلون على بقشيش، وهذا يوضح أن الثقافة قد يكون لها تأثيرها، لكنها لا تحدد المعايير الاجتماعية كلياً.

## موجز الفصل

ينطبق نموذج السعر العادل بالفصل الثالث عامة على مختلف الثقافات، لكن ثمة اختلافات بين المعايير الاجتماعية للتسعير التي نشأت، والكيفية التي يعاقب بها المرء انتهاكات هذه المعايير. يمكن تفسير بعض هذه الاختلافات بالفروق بين الموضوعات الثقافية، كالفردية/الجمعية، والهرمية/الأفقية.

لكن لا توجد ثقافة تُعتبر مثلاً صِرفاً على هذه الموضوعات؛ فالثقافات كافة تمثل أمزجة متناقضة، ورغم أن أهل الولايات المتحدة يتمتعون بدرجة عالية من الفردية، فإنهم يحسنون تقلد الأدوار في الفريق.

علاوة على ذلك، فمع أن بعض المعايير قد تعكس ثقافة المجتمع، فقد نشأت معايير أخرى بمحض الصدفة أو بموجب مرسوم؛ وعليه، فلا توجد طريقة منظمة لتفسير معايير التسعير المختلفة كافة بمختلف المجتمعات، فلا يسع المرء سوى الإقرار بها وقبولها.

ومن ثمّ، ربما لم تطلب خبيراً في ذاك المطعم الأوروبي، لكنك إن قضمت قظمة صغيرة من الرغيف، فستدفع تكلفة إضافية. هذا هو المعيار القائم، وهو يُعتبر عادلاً!

### تعريفات

**الثقافة:** قيم ومعتقدات وتوجهات مجتمع من المجتمعات؛ هي ما يُطلق عليه «برمجة العقل».<sup>16</sup>

**متلازمة ثقافية:** المعتقدات والقيم المشتركة لمجتمع ما والتي تشكل نمطاً يميز هذا المجتمع عن غيره.

**المسافة من السلطة:** مدى قبول ثقافة بعينها لمعاملة بعض المجموعات معاملة تفضيلية بناءً على سلطتهم.

**الثقافة الهرمية:** ثقافة يُقبل فيها بالفروق في السلطة والمكانة؛ حيث المعيار السائد هو أن الأفراد المتمتعين بسلطة أكبر ينبغي منحهم ميزات خاصة.

**الثقافة الأفقية:** ثقافة تُقبل فيها الفروق في السلطة والمكانة بصورة أقل؛ حيث المعيار الكائن هو أن جميع الأشخاص ينبغي معاملتهم بالتساوي.

**الثقافة الفردية:** ثقافة يستمد فيها الأشخاص هويتهم من إنجازاتهم الفردية.

**الثقافة الجماعية:** ثقافة يستمد فيها الأشخاص هويتهم من الجماعة التي ينتمون إليها.

**الجماعة الداخلية:** مجموعة من الأفراد المتشابهين — الأسرة الممتدة والأصدقاء المقربون — مجتمع جمعيّ.

## فشل يوتوبيا السعر العادل

في يوم من الأيام كانت هناك يوتوبيا للأسعار العادلة، فيها كانت الأسعار تُحدد وفقاً لنظرية التسعير العادل. كان السعر قائماً على متوسط تكلفة المنتج لكل الشركات، إضافة إلى نسبة مئوية ربحية مقننة. ورغم تنوع تكاليف إنتاج السلعة نفسها، فقد جرى تثبيت السعر للمستهلك، ومع أن الأسعار استجابت استجابات ديناميكية لمتوسط تكاليف الإنتاج المتغيرة، فقد عُولجت هذه الآلية للحفاظ على استقرار الأسعار. لم يكن هناك أي مفاجآت بغیضة. كان يُفترض أن يتمتع المشترون بشفافية وسيطرة تامّتين، بموجب القانون، وتسنى لهم مراجعة حسابات المنتج، والمشاركة في تحديد السعر، وكان سعر الحاجات الأساسية، كالخبز، مُدعماً لمساعدة المحتاجين.<sup>17</sup>

هل يبدو لك هذا الوصف مألوفاً؟ هذا لأن هذه اليوتوبيا كانت منظومة التسعير في اتحاد الجمهوريات السوفيتية الاشتراكية. كانت منظومة تسعير مصممة لتكون عادلة. إذن، أين كانت المشكلة؟

ربما كانت عادلة نظرياً، لكن ليس على أرض الواقع. لم تكن الأسعار تعكس القيمة كما لمسها المستهلك. كان تحديد القيمة يتم على يد مصالح حكومية مترهلة بناءً على حسابات معقدة للتكلفة والربح، إضافة إلى تكاليف التوزيع، مع قيمة ومنفعة

## خطأ في السعر

الاستهلاك. لم تكن لدى المستهلك أية فكرة عن الكيفية الفعلية لتحديد الأسعار. لم يرتبط العرض بالطلب. كانت السلع الاستهلاكية ناقصة دوماً مهما كانت قوة الطلب. كانت المنظومة مفروضة من السلطة العليا؛ ومن ثمّ لم يكن لدى المستهلك أي رأي؛ وعليه، فلم يشعر بأي قدر من وخز الضمير عند مخالفتها علناً، وانتعشت السوق السوداء. ورغم أن جميع المستهلكين دفعوا نظرياً الثمن نفسه، فلم يتحقق ذلك على أرض الواقع.

كانت منظومة التسعير غير منصفة، وغير متكافئة، وغير قابلة للسيطرة، وغير شفافة. كان هناك خطأ في الأسعار؛ وهذا ليس عادلاً.

## الفصل التاسع عشر

# الممارسات

كيف إذن يُفترض لشركة ما إجراء تسعير عادل؟

إن كنت مديراً لشركة، فستود أن يظن عملاؤك أن سعرك عادل؛ ومن ثمَّ يشترون منتجك. هذا أمر جليٌّ، لكن كيفية إجرائك للتسعير العادل ليست جلية، بل إنها عسيرة بشكل خاص؛ لأنه توجد جوانب عادلة، وأخرى جائرة، لكثير من استراتيجيات التسعير الأساسية.

وفق الكتب التي تتناول التسعير، ثمة ثلاث استراتيجيات أساسية، وهي: التسعير القائم على المنافسة، والتسعير القائم على التكلفة، والتسعير القائم على المستهلك. ولك أن تضيف إليها استراتيجية رابعة: التسعير القائم على العرف؛ أي المنهج التقليدي المستخدم في أي مجال. (انظر الجدول ١٩-١ لأُمثلة على استراتيجيات التسعير العادلة/الجائرة.) وتكون هذه الاستراتيجيات عادلة عندما تتبع معايير العدالة الشخصية والعدالة الاجتماعية.

### التسعير القائم على العرف

دعونا نستهلُّ بالتسعير القائم على العرف لأنه الأسهل. التسعير القائم على العرف هو نظام التسعير التقليدي المعمول به في أي مجال. إنه نظام التسعير التي يتبعه أغلب الباعة. قد يضم استراتيجية من استراتيجيات التسعير الأساسية الثلاث كأساس له، لكنه يتمتع بجوانب متفردة خاصة بهذا المجال وحده.

## خطأ في السعر

جدول ١٩-١: أمثلة على استراتيجيات التسعير العادلة/الجائرة.

الصناعة	منهجية التسعير	تقييم العدالة	الامتثال للموس للمعايير الاجتماعية
<b>التسعير القائم على العُرف</b>			
متاجر الملابس	عرض السعر على بطاقة	عادلة على المستوى الشخصي	تخضع للمعايير الوصفية
أسواق السلع المستعملة	المساومة لتحديد السعر	عادلة على المستوى الشخصي	تخضع للمعايير الوصفية
مكاتب المحاماة	إدراج كلفة استخدام المصعد في سعر الاستشارة القانونية	عادلة على المستوى الشخصي	تخضع للمعايير الوصفية
العروض الترفيهية بالشوارع	تمرير قبعة بين المشاهدين بعد العرض	عادلة على المستوى الشخصي	تخضع للمعايير الوصفية
<b>التسعير القائم على المنافسة</b>			
توريدات المكاتب	مضاهاة السعر الأدنى الذي يقدمه أي منافس	عادلة على المستوى الشخصي	تتبع معيار التسعير التنافسي
الأجهزة الإلكترونية	خفض السعر بمرور الزمن	عادلة على المستوى الشخصي	تتبع معيار خفض السعر بحسب الطلب
الأحذية	الحفاظ على ثبات السعر على مدار الزمن بإيجاد موردين أرخص	عادلة على المستوى الشخصي	تخضع لمعيار الأمر الواقع الاجتماعي
<b>التسعير القائم على التكلفة</b>			
ورش إصلاح السيارات	المطالبة بأسعار قطع الغيار بالإضافة إلى أجر العمل الاعتيادي بالساعة	عادلة على المستوى الاجتماعي	تخضع لمعيار الإنصاف الاجتماعي: ما تدفعه يكافئ ما تحصل عليه



## الممارسات

الصناعة	منهجية التسعير	تقييم العدالة	الامتثال للموس للمعايير الاجتماعية
متاجر البقالة بالتجزئة	إضافة نسبة ربح إلى تكلفة السلعة	عادلة على المستوى الاجتماعي	تخضع لمعيار الإنصاف الاجتماعي: ما تدفعه يكافئ ما تحصل عليه
البنزين	تحديد السعر حسب رفاهية المجتمع	جائرة على المستوى الاجتماعي	تنتهك معيار التكافؤ الاجتماعي
الصناعات الدوائية	تحديد السعر حسب التكاليف مع تحديد حصة لكل الأبحاث والتطوير	جائرة على المستوى الاجتماعي	تنتهك معياري الإنصاف والحاجة الاجتماعيين
التسعير القائم على المستهلك			
شركات الطيران	تحديد السعر حسب تقلبات طلب المستهلكين	جائرة على المستوى الاجتماعي	تنتهك معايير الأمر الواقع والشفافية والتكافؤ والحاجة الاجتماعية
المغاسل	يقل السعر المحصّل مقابل غسل ملابس الرجال عن ذلك المحصّل مقابل غسل ملابس السيدات	جائرة على المستوى الاجتماعي	تنتهك معيار التكافؤ الاجتماعي: السعر واحد للجميع
الفنون الجميلة	عرض الرسوم بالمزادات	عادلة على المستوى الاجتماعي	تخضع للمعيار الاجتماعي المتمثل في السماح للمستهلك بالتعبير عن رأيه
أجزاء العدد والمعدات	تحديد السعر حسب القيمة التي يقدّرها المستهلك	عادلة على المستوى الاجتماعي	تتبع معيار الإنصاف: ما تدفعه يكافئ ما تحصل عليه

التسعير القائم على العرف عادل على المستوى الشخصي للمشتري؛ لأنه يخضع للمعايير الوصفية لما يُعتبر طبيعياً. إنه ما يتوقعه المشترون؛ فالمشترون يتوقعون تنزيلات لدى شراء الأجهزة الإلكترونية، وبطاقات الأسعار، في المتاجر متعددة الأقسام، ونسبة تسعة أعشار السنن الغريبة المضافة إلى أسعار الوقود. يتوقع المشترون خصومات على الكميات عند شراء علب الصابون المبشور الكبيرة. سيتوقعون أن تكون جميع نكهات الزبادي بالسعر ذاته، ويتوقعون أن يفاوضوا على سعر السيارة، وأن تكون أسعار مستحضرات التجميل ثابتة.

لا ينشغل المستهلك بعدالة التسعير القائم على العرف حتى يُنتهك معيار وصفي، عندما يكون السعر غير متوقع، وهو ما يحدث عندما يصدر المرء حكماً على السعر بأنه جائر، فمن الجائر تحصيل رسم مقابل استخدام المصعد، ومن الجائر المساومة على الأسعار بالمتاجر متعددة الأقسام، ومن الجائر عرض دمية عليها طلب كبير للمزاد؛ لأنّ الدمى عادة ما تُباع بسعر ثابت.<sup>1</sup>

### التسعير القائم على المنافسة

شأن التسعير القائم على العرف، يُعتبر التسعير القائم على المنافسة (أو التسعير القائم على السوق) عادلاً هو الآخر. إنه عادل لأنّ المنافسة أساسية في منظومتنا الاقتصادية القائمة على السوق الحرة. تجبر المنافسة الباعة على تحصيل أقل سعر بوسعهم تحصيله للتغلب على الخصم، ويعتبر المستهلكون هذه الممارسة عادلة على المستوى الشخصي. في المقابل، من الجائر أن يتواطأ المتنافسون لإبقاء الأسعار مرتفعة. قد يقوم المتنافسون بذلك بشكل قانوني تماماً، دون أن يتحدثوا إلى بعضهم فعلياً، فبوسعهم ألا يضرب بعضهم أسعار بعض ببساطة. على سبيل المثال: جرت العادة أن تكون أسعار محالّ البقالة في فنلندا أعلى من أي بلد آخر بأوروبا؛ لأنّ الشركات كافة حافظت على ارتفاع الأسعار. بعد انضمام فنلندا للاتحاد الأوروبي، دخلتها سلسلة المتاجر الكبيرة الألمانية «ليدل» المعهود عنها تخفيض الأسعار، فانخفضت الأسعار انخفاضات حادة. والآن أسعار محالّ البقالة بفنلندا تنافسية جداً، وتحقق درجة كبيرة من العدالة.<sup>2</sup> أما نقيض التسعير التنافسي فهو التسعير الاحتكاري — الذي يُعتبر فاسداً من الأساس، حيث تقلل الشركات الاحتكارية من الخيارات المتاحة؛ الأمر الذي يمثل ظلماً للمستهلك. بمقدور الاحتكاريين انتهاز سلطتهم السوقية واستغلال المستهلك، ما يضيف مزيداً من الجور على السعر الجائر أصلاً.

يعترض المستهلكون أيضاً على السلطات شبه الاحتكارية للتكتلات التجارية مثل منظمة أوبك، التي بمقدورها التأثير على أسعار الوقود. وهم ساخطون على السلطة التي تتكون جرّاء اندماج شركات البطاقات الائتمانية، فمثلاً، استحواذ بنك أوف أمريكا على شركة البطاقات الائتمانية إم بي إن إيه. ونتيجة لعمليات الاندماج، فإن بعض شركات البطاقات الائتمانية الآن في موقع يسمح لها بتغيير شروط العقود بموجب إخطار سابق بخمسة عشر يوماً فحسب،<sup>3</sup> وبإمكانها فرض رسوم على تحويلات العملات الأجنبية، وبوسعها وصم المستهلك واعتباره خطراً ائتمانياً إن حدث أن تأخر في السداد لأي دائن آخر، وهذه الإجراءات التسعيرية جائزة جوراً بيناً.

### التسعير القائم على التكلفة

التسعير القائم على التكلفة (أو «المرابحة») يُعتبر أحياناً عادلاً، وفي أحيان أخرى لا يُعتبر كذلك. إنه يُعتبر عادلاً<sup>4</sup> على العموم؛ لأنه يخضع للمعايير الاجتماعية، ويُعتَقَد أنه منصف ومتكافئ للجميع وسهل الفهم. لكنه يمكن أن يكون جائراً كذلك عندما لا تكون التكاليف جائزة أو شفافة.

يتوقف التسعير بالمرابحة على تكلفة العمالة والواردات، إلى جانب بعض الزيادة؛ لتعويض البائع عن وقته وجهده والمخاطرة التي يتكبّدها. إنه ما اعتبره الاقتصادي آدم سميث السعر العادل بناءً على «الكد والعناء» المطلوبين في إنتاج السلعة.<sup>5</sup> يُعتبر التسعير بالمرابحة منصفاً؛ لأنه يعكس تكاليف البائع، وهو ما يُعتبر مؤشراً على القيمة الحقيقية للسلعة.

وعى الباعة أن المستهلك يقبل التسعير بالمرابحة ويستعين به كثيراً جداً لتبرير أسعارهم؛ فعلى سبيل المثال: نشرت شركة بارنز آند نوبل لبيع الكتب مطبوعة لتشرح السبب وراء تكلفة الكتب المقررة المرتفعة جداً. كان السبب «كأي متجر لبيع كتب الجامعة بمختلف أنحاء البلد — وبالقطع كأني تاجر تجزئة — التكلفة التي نتكبّدها؛ فهي التي تحدد سعر منتجنا».<sup>6</sup>

عندما تريد الشركات زيادة السعر، كثيراً ما تستشهد بزيادة تكاليف التوريدات كتبرير، وتلقي باللائمة على الزيادة في العوامل الخارجية التي يصعب التحكم فيها. إنهم يدافعون عن إجراءاتهم بزعمهم: «لم نكن نريد رفع أسعارنا، لكن لم يكن لدينا أي خيار آخر!»

أحياناً ما تستغل الشركات اعتقاد الجمهور في عدالة التسعير بالمرابحة. إنهم يقومون بذلك عندما ترتفع التكاليف، لكنهم لا يخفضون من الأسعار عندما تقل التكاليف. ولنا في قطاع البن مثال: من الناحية التاريخية، ارتفعت أسعار بيع البن بالتجزئة عندما ارتفعت تكلفة البن الأخضر، لكن عندما انخفضت أسعار البن الأخضر، لم يتبع سعر بيع البن بالتجزئة نفس المنوال.

لنتأمل ما حدث لأسعار القهوة عقب انتهاء الاتفاقية الدولية للبن: حتى عام ١٩٨٩، تعاون تكتل تجاري للبلدان الزارعة للبن معاً من أجل إبقاء أسعار البن مرتفعة، لكن عندما انهارت الاتفاقية، هوى سعر بن الحبوب الخضراء من متوسطه البالغ ١,١٤ دولار — والذي استمر مدة ٢٤ شهراً — إلى ٠,٨٢ دولار؛ أي انخفض بمقدار ٤٢ في المائة، إلا أن سعر التجزئة للبن المحمص انخفض من ٢,٩٣ دولار إلى ٢,٨٢ دولار؛ أي انخفض بنسبة ٤ في المائة فحسب.<sup>7</sup> لم يشتك المستهلكون الأمريكيون لاعتقادهم أن أسعار البن المحمص تعتمد على تكلفة حبوب القهوة الخضراء.

يتسم التسعير القائم على التكلفة بالجور كذلك عندما يكون مجحفًا؛ فالسعر قد لا يعكس القيمة الحقيقية للسلعة؛ لأن التكاليف يمكن أن تشمل نفقات محل جدل. تأمل — على سبيل المثال — تخصيص النفقات الإدارية.<sup>8</sup>

يزعم قطاع الصناعات الدوائية أن أحد الأسباب وراء الارتفاع الشديد في سعر الدواء على هذا النحو هو تكلفة البحث والتطوير، لكن أي من تكاليف البحث والتطوير ينبغي تخصيصها لأي من العقاقير؟ هل البحث والتطوير الموجه إلى ذاك العقار بعينه؟ هذا ما يظن المشتري أنه سيكون عادلاً.

إلا أن شركات العقاقير الدوائية تظن أن العادل هو أن يشتمل كل علاج على نصيب من كل نفقات البحث والتطوير، التي لا يثمر كثير جداً منها دواءً ناجحاً أبداً. كيف يتسنى للشركات استعادة تكاليفها غير ذلك؟ لذا تظل عدالة تخصيص النفقات الإدارية مسألة خلافية.

كما يتضمن جانب التكلفة من أسعار المرابحة رواتب المسؤولين التنفيذيين، التي زادت مؤخرًا لمستويات جديدة. ثمة مثال مبيّن يتجسد في رئيس شركة إكسون موبيل، الذي يتقاضى ١٤٤٥٧٣ دولارًا يوميًا.<sup>9</sup> يرى المستهلك أن مثل هذا الأجر باهظ على نحو جائر. وحسب استطلاع رأي أجرته شركة بلومبيرج عام ٢٠٠٦، فإن ٨١ في المائة من الأمريكيين يعتقدون أن المسؤولين التنفيذيين يتقاضون مبالغ باهظة.<sup>10</sup> ونسبة كبيرة

من مديري الشركات، وهم الأشخاص أنفسهم الذين يحددون راتب المسئول التنفيذي، يعتقدون كذلك أن رواتب التنفيذيين مُبالغ فيها.<sup>11</sup>

منذ أن اعتمدت هيئة الأوراق المالية والبورصات قواعد جديدة للإفصاح عن المعلومات، أصبح إجمالي راتب كبار التنفيذيين معروفًا للملأ. وحسب دراسة أجرتها شركة ميرسر لاستشارات الموارد البشرية لجريدة وول ستريت جورنال، فقد بلغ متوسط إجمالي الأجور المباشرة ٦,٥ ملايين دولار في عام ٢٠٠٦.<sup>12</sup> وهذا دالٌّ على وجود بون شاسع بين الإدارة التنفيذية العليا والعمالة المتوسطة. هذا التفاوت يثير بالتأكيد مزيدًا من الجدل.

يزعم أحد طرفي الجدل أن الأجر منصفٌ بسبب العمل الاستثنائي المطلوب من المسئولين التنفيذيين، ويصرُّ الجانب الآخر على أنه مجحف لأن أجر التنفيذيين لا يرتبط بأدائهم. وثمة مثال صارخ على هذا التفاوت يتمثل في الرئيس التنفيذي لشركة هوم ديپوت الذي ترك الشركة المتعثرة وفي حوزته «مكافأة فشل» بقيمة تزيد على ٢١٠ ملايين دولار.<sup>13</sup>

بالإضافة إلى التكاليف، فإن عدالة الجزء «الزائد» من التسعير بالمراوحة شاغل كذلك. إلى أين يذهب؟ يذهب كما هو واضح إلى الربح. كما طالعنا في الفصل الثاني عشر، يتغاضى المستهلكون عن الأرباح ما دامت الشركة تتعامل بعدالة، لكن عندما يشتبهون في قيام الشركة بممارسات جائرة، فإنهم يمعنون النظر في الأرباح التماسًا للعدالة. لكن ما الذي يشكّل الربح «العادل»؟

وفق معيار الإنصاف، الربح العادل هو الربح الذي يعكس المنفعة الإضافية التي تقدمها الشركة؛ الخدمات وضبط الجودة والابتكار وما إلى ذلك. هل يعكس هامش الربح البالغ ٨٦ في المائة على نظام تشغيل مايكروسوفت ويندوز الميزة الإضافية التي تقدمها مايكروسوفت؟ لا يرى كثيرون من المستهلكين ذلك.<sup>14</sup> هل الربح غير المسبوق البالغ ٣٩,٥ مليار دولار الذي حققته إكسون موبيل في ٢٠٠٦ منصف؟<sup>15</sup>

تشير شركة إكسون موبيل — دفاعًا عن نفسها — إلى أن نسبتها الربحية البالغة ٨,٢ في المائة أقل من نسبة ربح شركات الأدوية البالغة ١٨,٦ في المائة، ومن نسبة ربح قطاع المصارف البالغة ١٨ في المائة.<sup>16</sup> لكن ٧٠ في المائة من الأمريكيين يعتقدون بالفعل أن أرباح شركات الأدوية باهظة جدًا.<sup>17</sup> وينطوي الوصف «باهظة جدًا» — أيًا كانت طريقة تعريفه — على سعر «باهظ جدًا» بالنسبة إلى المستهلك، والأسعار الباهظة جدًا تُعتبر جائرة.

كما ينتهك التسعير بالمراوحة المعايير الاجتماعية عندما تكون التكاليف مبهما؛ فالمستهلك لا يستطيع فهمها.<sup>18</sup> وفي حالة شركات الطيران، يبدو أن بعض المستهلكين لا يزالون يعتقدون أن أسعار شركات الطيران ينبغي تسعيرها حسب التكلفة، فيحسبون منطقياً أن تكلفة الطيران من نيويورك إلى سان فرانسيسكو يجب أن تكون أعلى من تكلفة السفر من نيويورك إلى إنديانا بوليس؛ ومن ثم، فمن المعقول أن تكون تذكرة السفر إلى سان فرانسيسكو أعلى، لكن عندما يكتشف المستهلك أن تذكرة السفر إلى إنديانا بوليس يمكن أن تكون أعلى في الواقع، فإنه يحكم على السعر بأنه جائر.

### التسعير بناءً على المستهلك

أما الاستراتيجية الأخيرة من استراتيجيات التسعير الأربع فهي أكثرها إثارة للخلاف. إنها التسعير بناءً على المستهلك (وتضم بين ثناياها صوراً مختلفة يُطلق عليها التسعير «القائم على القيمة»، والتسعير «القائم على الطلب»، والتسعير «المتغير»، والتسعير «الديناميكي»). يعكس التسعير بناءً على المستهلك القيمة التي يلمسها المستهلك للمنتج أو الخدمة. عندما تزيد القيمة الملموسة، ينبغي للطلب أن يرتفع. وحسب فكرة الاقتصاديين عن العرض والطلب، ينبغي للأسعار حينها أن تزداد، على افتراض أن العرض سيظل على حاله. يطلعون الاقتصاديون على أن تحديد السعر حسب طلب المستهلك «يضمن عدم تبديد نقود من الممكن توفيرها». المشكلة هي أن التسعير القائم على المستهلك يمكن اعتباره عادلاً أو جائراً بناءً على المعيار المحتكم إليه: الإنصاف أم الحاجة. يمكن أن يتوقف الطلب إما على القيمة الملموسة، وهذا منصف، أو على الحاجة الملموسة، وهذا جائر. عندما يقوم السعر على القيمة التي يلمسها العميل، فهذا عادل. فالسعر المتوقف على القيمة يستوفي معيار الإنصاف، فما يحصل عليه المستهلك يكافئ ما يدفعه. يمكن أن يكون للتسعير القائم على القيمة أثر بالغ على الأرباح، فتغيير الأسعار من التوقف على التكلفة فقط إلى التوقف على القيمة أدى إلى زيادة صافي ربح شركة باركر هانيفين من ١٣٠ مليون دولار في ٢٠٠٢ إلى ٦٧٣ مليون دولار في ٢٠٠٦.<sup>19</sup> عندما أدى التغيير إلى سعر أعلى من السعر المرجعي للمستهلكين، فإنهم أعرضوا في البداية، لكن عندما سُرحَت لهم قيمة السلعة، قبلوا السعر باعتباره عادلاً.

مع ذلك، فرغم أن التسعير القائم على المستهلك يمكن أن يُعتبر عادلاً إن رأى المستهلك أنه مستند إلى القيمة، إلا أنه يمكن اعتباره جائراً إن رأى أنه مستند إلى الحاجة، فاستغلال الحاجة ليس عادلاً.<sup>20</sup>

تأمل ما تعرضت له شركة كوكاكولا عندما طرحت ماكينات بيع الكولا التي ستحصل أسعاراً أعلى بالصيف بسبب زيادة الطلب. لم يفكر المستهلكون في القيمة الأكبر لمشروب الكولا في الطقس الحار؛ لم يفكروا إلا في أن الشركة تستغل حاجتهم الأشد لمشروب الكولا في فصل الصيف. كان رد فعل الجمهور عنيفاً لدرجة أن الشركة اضطرت إلى إلغاء المشروع بأكمله.<sup>21</sup>

للوقاية من رد فعل عنيف محتمل، لا ترفع كثير من الشركات أسعارها بناءً على الطلب، فقد جرت العادة ألا ترفع المسارح من أسعار تذاكرها عندما تعرض مسرحيات رائجة، ولا تزيد المطاعم من أسعار قوائمها بعطلات نهاية الأسبوع، وتحدد الفرق الرياضية أسعار تذاكر مبارياتها في مستهل الموسم ولا تغيرها، حتى إن حققت انتصارات وارتفع الطلب على تذاكر مبارياتها. أصر ستيف جوبز على تسعير جميع إصدارات تطبيق آي تيونز بـ ٠,٩٩ دولار بدلاً من تحصيل مبالغ أعلى مقابل الأعمال التي كانت أكثر شهرة.

في المقابل، فمن المعروف عن شركات الطيران زيادتها الأسعار بسبب الطلب، وقد أفرخت عددًا كبيراً من المؤيدين الجدد المتحمسين للفكرة، وذاعت ترشحات واضعي استراتيجيات التسعير بالتسعير بناءً على المستهلك، أو ما يُطلق عليه في حالة شركات الطيران التسعير المتغير.

فعلى سبيل المثال: تنظر الآن دور السينما في تخفيض أسعار التذاكر في الأيام ضعيفة الكثافة الجماهيرية.<sup>22</sup> ويتعرض القائمون على تطبيق آي تيونز لضغوط ممن هم بمجال الموسيقى للتحول إلى التسعير القائم على الطلب، وحجتهم هي أن «القاعدة الأساسية في الاقتصاد: افرض سعراً أعلى لقاء أعمال الفنانين الذين يرتفع الإقبال على أعمالهم وسعراً أقل لقاء أعمال الفنانين التي لا تحظى بإقبال كبير.»<sup>23</sup> ربما تكون هذه هي القاعدة الأساسية في الاقتصاد، وربما تخضع لمعيار الإنصاف، لكنها تنتهك معيار الحاجة.

في الواقع، وبناءً على الحاجة، فما يعتقد المستهلكون أنه عادل هو أن «تخفض» الأسعار عندما يزيد الطلب على منتج هم في حاجة إليه. تستجيب محالُّ البقالة على الأقل

لهذا الاعتقاد، فحسب دراسة اقتصادية، «تخفُّض» محالُّ البقالة سعر علب التونة خلال فترة الصوم الكبير، وتقلل من سعر الجبن والرقائق بعيد الشكر، وتقدم الجعة بسعر مخفض في الصيف،<sup>24</sup> ويرى المستهلك أن هذا عادل.

يعود جزء من المشكلة إلى كيفية تعريف «الحاجة». هل يعتقد المستهلكون أنهم «يحتاجون» إلى التونة أثناء الصوم الكبير أو «يحتاجون» إلى الجعة لعيد الاستقلال؟ أشك في أنهم يعتقدون ذلك. إنهم مثل طلبتي الذين يخبرونني بأنهم «يحتاجون» إلى هاتف محمول، لكني أظن أن هذا ترف، وبناءً على الحاجة، يعتقد المستهلكون أن السعر ينبغي أن يكون أدنى.

يصبح المستهلك عدائياً بصورة خاصة إزاء التسعير بناءً على المستهلك عندما تكون الحاجة مسألة مصيرية؛ على سبيل المثال: الطلب المُلحُّ على المياه لضحايا الإعصار، أو طلب المرضى للعلاج. قال آلان جاربر — الخبير في اقتصاد الرعاية الصحية — دفاعاً عن شركات الأدوية: «سيكون من الجائر تصويرهم في صورة جشعة أو غير مسئولة إذا كانوا يفرضون السعر الذي بوسعهم الحصول عليه.»<sup>25</sup> لكن من وجهة نظر المستهلك، فإنَّ تحصيل أقصى ما يستطيع المستهلك دفعه عندما يكون في أشد احتياجه للسلعة هو استغلال للطلب القائم على الحاجة، وهذا جائر.

تأييد اعتقاد المستهلك بأن الأسعار ينبغي أن تقل تبعاً للطلب هو الفكرة التي تقوم عليها اقتصاديات الحجم الكبير. يبدو أن المستهلك يعتقد أن زيادة الطلب ستحتم زيادة العرض؛ وعليه، تنخفض تكلفة السلعة. هذا ما يحدث غالباً في قطاع الإلكترونيات، فالاهتمام الواسع بأجهزة التلفزيون ذات الشاشات الكبيرة أدى إلى انخفاض أسعارها إلى النصف، ومن المتوقع أن يؤدي الطلب الهائل على أجهزة آي بود إلى تخفيض سعرها، وهو ما يُعتقد أنه عادل.

وتكون الأسعار القائمة على المستهلك عادلة كذلك عندما يكون المستهلك هو من يحدد السعر، لا البائع، فحينها يتمتع المستهلك بالقدرة على التعبير عن رأيه، ومن أمثلة ذلك المفاوضات — كما ناقشنا في الفصل السادس عشر — والمزادات.

في المزادات، يتمتع المستهلك بسيطرة كاملة على السعر الذي يدفعه. لكل مزادٍ هدف مختلف، وقد لا تتوافر له سوى معلومات مجتزأة، لكنهم معاً يستقرون على سعر من خلال أفعالهم الجماعية. في دراسة حديثة، عزا ٨٣ في المائة من المشاركين نتائج المزادات إلى أفعالهم الخاصة.<sup>26</sup>



السعر الذي يستقر عليه المزاد سعر منصف؛ من حيث إنه يمثل إجماعاً على القيمة «الحقيقية» للسعة، ويتمتع كل شخص برأي في تحديد تلك القيمة، وهذا عادل. حسبما كتب عالم الاجتماع تشارلز سميث: «بالنسبة إلى كثيرين، بمن فيهم معظم الاقتصاديين، لا خلاف على أن وظيفة المزادات هي تحديد سعر «عادل»».<sup>27</sup> ويقص حكاية مدير أحد المتاحف الذي أُجبر على عرض بعض اللوحات في مزاد، رغم أنه كان واثقاً من إمكانية حصوله على سعر أعلى في عملية بيع خاصة، لكن المتبرعين بالأعمال الفنية رأوا أن سعر المزاد أعدل.

ومع ظهور موقع إي باي، تزايد ذبوع المزادات، حتى الأسعار الباهظة قُبلت واعتُبرت عادلة؛ فعلى سبيل المثال: باعت ديانا دايسر شريحة البييتزا الخاصة بها التي تحتفظ بها منذ ١٠ سنوات، وتحمل حرقاً يشبه السيدة مريم العذراء على موقع إي باي مقابل ٢٨٠٠٠ دولار،<sup>28</sup> ورغم أن السعر كان مبالغاً فيه، إلا أنه كان عادلاً لأن جميع المزايد أُتيحت لهم فرصة متكافئة لتقدير قيمة شريحة البييتزا غير التقليدية.

والمزادات الآن في طريقها للانتشار إلى مجالات جديدة، فتعرض شركة تيكست ماستر تذاكر جولات نجوم الفنانين بالمزاد. والنتيجة هي أن التذاكر التي تبلغ قيمتها الاسمية ٣٥٠ دولاراً تُباع مقابل ٤٠٠ إلى ٥٠٠ دولار. ورغم أن هذه الأسعار تتجاوز القيمة الاسمية، إلا أنها أقل من أسعار المستغلين الذين يعيدون بيع التذاكر التي اشتروها ابتغاء الربح. ويطلق أحد المسؤولين التنفيذيين في تيكست ماستر على المزايدة الإلكترونية «حلاً سوقياً لمشكلة تعترض المجال. إنها تجعل من السوق ساحة أكثر تكافؤاً للمتنافسين».<sup>29</sup> يُعتقد أن هذا عادل؛ لأن المشتري لا البائع هو الذي يحدد السعر.

ومع ذلك، فالمزادات ليست عادلة بالضرورة. فهي ليست، مثلاً، وسيلة عادلة لتحديد سعر الدواء. دشّنت شركة تُدعى فارمابيد موقعاً إلكترونياً في ١٩٩٩؛ حيث يتسنى للأطباء والمستشفيات المزايدة على العقاقير ومنتجات الدم والتوريدات الطبية، وعندما تحققت منه مؤخرًا، وجدت أن الموقع لم يعد يعمل. إن طرح الدواء بالمزاد يُعتبر جائراً لأنه استغلال للحاجة.

كما أنه ليس بالضرورة أن تحدد المزادات سعراً عادلاً ومنصفاً، ومن الأمثلة السيئة المعروفة شركة جوجل التي طرحت أسهماً للمزاد في اكتتابها العام الأولي. كان الهدف التمتع بالعدالة والشفافية، وإرساء سعر واقعي للأسهم، وجمع أكبر مبلغ مالي، إلا أن النتيجة لم تأت كما حُطط له. توقعت الشركة سعراً بين ١٠٨ و١٣٥ دولاراً،

إلا أن سعر الإقفال الفعلي كان ٨٥ دولارًا، لكن بعد غلق باب المزاد مباشرة ارتفع سعر السهم ١٨ في المائة ليلبلغ ١٠٠,٣٤ دولارًا؛<sup>30</sup> وبذلك لم تحصل الشركة على سعر عادل. مثلما يمكن أن تؤدي المزادات إلى أسعار منخفضة إلى حد جائر، فإنها قد تؤدي كذلك إلى أسعار مرتفعة بشكل جائر. ويشير مصطلح «لعنة الرابح» إلى الجور الواقع على العطاء الرابح عندما يكون «أكبر» فعليًا من قيمة السلعة كما حددها أي شخص آخر، فمثل هذا السعر يكون أعلى من التقدير الإجماعي لقيمة السلعة. إقرارًا بهذه المشكلة، تتبع بعض المزادات السلعة إلى أعلى مزايد بالسعر قبل الأخير في المزاد؛ أي السعر الذي كان هناك مزيد آخر على الأقل مستعدًا لدفعه.

ثمة شاغل آخر بالمزادات، وهو أن الباعة لا يفصحون دومًا عن كامل المعلومات، ويتضح ذلك في تجارة الخيول، فكما جرت التقاليد، «كان يُعتبر من العادل تمامًا أن يفعل الباعة كل ما في وسعهم كي يجعلوا جيادهم تبدو في حال وصحة أفضل.»<sup>31</sup> إلا أن مثل هذه الممارسات كانت تقيدتها في الماضي حاجة البائع إلى حماية سمعته داخل مجموعة تجار الخيول الصغيرة، لكن اليوم يوجد كثيرٌ من المشترين والباعة الجدد في السوق، ولذا، اضطر هذا القطاع التجاري إلى استحداث ميثاق أخلاقي يسمح للبائعين بإعادة جواد جرى شراؤه بمزاد في ظل ظروف جائرة.<sup>32</sup>

لم يكن إجراء تثبيت الأسعار الذي أقدمت عليه دارا سوذبي وكريستي للمزادات، عادلًا — أو قانونيًا — إلى حد بيّن. نسقت الداران لسنوات فيما بينهما الرسوم المفروضة على الباعة، بما في ذلك اتفاق على العملاء الذين سيدفعون رسومًا أقل، والعملاء الذين لن يدفعوا أي رسوم مطلقًا؛<sup>33</sup> وبذلك انتهكتا معيار التكافؤ الاجتماعي، الذي ينص على أنه ينبغي معاملة جميع المستهلكين بالطريقة نفسها. نتيجة لذلك، اضطرت دارا المزادات إلى دفع ٥١٢ مليون دولار على سبيل التعويض للعملاء الذي تلقوا معاملة جائرة.<sup>34</sup>

## استراتيجيات أخرى للتسعير

إضافة إلى استراتيجيات التسعير الأربع الأساسية، ثمة منهجيات تسعير أخرى يمكن أيضًا أن تكون عادلة أو جائرة، بناءً على ما إذا كانت تستوفي معايير العدالة الاجتماعية. تتمثل إحدى تلك الممارسات في «التسعير الوقائي»؛ حيث يستوعب البائع الزيادات والانخفاضات البسيطة في الأسعار،<sup>35</sup> وهذا تسعير عادل لأن السعر يستوفي معيار الثبات.

يُستخدم منهجٌ آخر هو «تسعير البوفيه» في المطاعم الصينية التي تطبق سياسة «البوفيه المفتوح»؛ حيث تُتاح كميات غير محدودة من الطعام مقابل سعر محدد سابقًا. يجد العملاء أن هذا عادل؛ لأن بوسعهم أن يضمنوا لأنفسهم مقابلًا منصفًا بالزيادة على أو الإنقاص مما يُقدم لهم. وبالمنطق نفسه، فالتاجر التي تبيع سلعةً موحدة السعر مثل دولار ستورز عادلة في معاملاتها؛ لأنه بوسع العميل أن يحدد بنفسه القيمة المنصفة، فبمقدور العميل التحكم فيما إذا كانت قيمة ما يحصل عليه تكافئ دولارًا واحدًا.

تُعتبر «العروض المجمعّة» — حيث يُباع منتجان معًا — عادلة على المستوى الشخصي عندما ينتج عنها سعر أدنى، لكنها جائرة على المستوى الاجتماعي عندما تمنح الشركة ميزة ظالمة، وهذا ما يحدث عند «ربط» المنتجات: أي جعل بيع سلعة بعينها «مرتبطًا» ببيع سلعة أخرى. وهناك المثال الكلاسيكي على هذا المنهج التسعيري حين لم يستطع عملاء كوداك شراء قطع غيار لمعدات كوداك الخاصة بهم، إلا بالاستعانة بخدمات شركة كوداك لإجراء التصليحات لمعدّاتهم.<sup>36</sup> لا يُعتبر مثل هذا القسر جائرًا فحسب، وإنما مخالفًا للقانون أيضًا.

ويمكن أيضًا أن يكون «الفصل» — بمعنى أن تُباع المنتجات التي كانت تُباع في الماضي حزمةً واحدةً، منفصلةً — عادلًا أو جائرًا. إنه عادل لأنه منهج منصف. عندما بدأت شركتا الطيران الإنجليزيتان فلايبي ورايانير تحصيل رسوم على الأمتعة المسجّلة، شرحتا موقفهما بأنه صفقة عادلة لأن «المسافرين الذين لا يحملون حقائب لن يضطروا إلى الدفع مقابل حمل حقائب الآخرين».<sup>37</sup> ومن ثمّ، لم يكن أي شخص يدفع سوى مقابل الخدمة التي كان يحصل عليها، ولم يتحمل أحد جزءًا من تكلفة ما يحصل عليه غيره.

لكن الفصل ليس منهجًا عادلًا عندما يأتي كمفاجأة مزعجة؛ فعلى سبيل المثال: كانت أي أمتعة في الماضي مشمولة في تذكرة السفر، أما الآن، فقد باتت شركة بريتيش إيروديز تحسّل ١٢٠ جنيهًا إسترلينيًا (٢٤٠ دولارًا) إضافية مقابل الحقائب الزائدة على الوزن، وهذا جائر لأنه غير متوقع.<sup>38</sup>

كما تصعب منهجية الفصل على المستهلك المقارنة بين الأسعار؛ لأنه لا يجد ما يحكم بناءً عليه، فبعض المتاجر تحسّل رسمًا إضافيًا مقابل إعادة التزود بالسلع، في حين لا تقوم بعض المتاجر الأخرى بذلك، وتفرض بعض مواقع الإنترنت رسمًا مقابل الشحن والتسليم، بينما لا تقوم بعض المواقع الأخرى بذلك. وبذلك ينتهك السعر معيار الشفافية، وهذا ليس بعادل.

## التمتع بسمعة التسعير العادل

للرد على الاتهامات بالأسعار الجائرة، كل ما على الشركة عمله — كما هو واضح — أن تسعّر منتجاتها بعدالة؛ أي عدم انتهاك المعايير الاجتماعية. (انظر «كيف إذن يُفترض بالشركات تطبيق التسعير العادل؟» في نهاية هذا الفصل). مع ذلك، يصعب أحياناً أتباع هذه القواعد بسبب تضارب المزايم حول العدالة.

يطالب المساهمون بعائد عادل، ويطلب الموظفون أجرًا عادلًا، ويشترط الموردون ربحًا عادلًا. ومن ثمّ، لا يمكن تحديد السعر على أساس ما يظن المستهلك أنه سعر عادل فحسب؛ فعلى الشركة أن توازن بين ما هو عادل لكل الأطراف المعنية.

إن لم تحقق الشركة هذا التوازن في السعر العادل، فسيقاطعها المستهلكون، أو يُضرب موظفوها، أو ينسحب منها مستثمروها، أو يتخلى عنها مورّدوها، أو كل ما سبق. لكن عندما تحقق الشركة هذا التوازن، فإن سمعتها في تطبيق التسعير العادل تزدهر.

شركة جونسون أند جونسون مثال واضح على ما سبق؛ إذ احتلت الشركة المركز الأول لسبع سنوات متتالية من بين أبرز ٦٠ شركة في استطلاع معدل السمعة السنوي الذي تُجريه مؤسسة هاريس إنتر أكتيف لأبحاث السوق.<sup>39</sup> يعود جزء من سمعة جونسون أند جونسون إلى منتجات الأطفال، والجزء الآخر إلى حالة الذعر من مادة التايلينول في عام ١٩٨٢، حينها دس شخص مخبول السم بكبسولات التايلينول، فلقى ٧ أشخاص نحبهم. سحبت شركة جونسون أند جونسون ما يربو على ٣١ مليون زجاجة، ما كلف الشركة أكثر من ١٠٠ مليون دولار.<sup>40</sup>

يبدو أن المستهلك يستجيب للأدلة الواضحة التي تُفيد بأن السعر لا يتوقف على الجشع وحده، وأن الشركة تُعنى بصالح عملائها. ولما كانت جونسون أند جونسون مستعدة لخسارة أرباحها لمصلحة العميل، فقد اكتسب المستهلكون ثقة في نزوع الشركة إلى فعل الخير. نتيجة لذلك، فرغم أن الصحافة كثيرًا ما تتشكك على صفحاتها في عدالة أسعار شركات المنتجات الدوائية الأخرى، كان من الواضح غياب جونسون أند جونسون من أخبار تلك الصحف.

إلا أن شركة مايكروسوفت تغلّبت على جونسون أند جونسون في مُعامل السمعة السنوي هذا العام.<sup>41</sup> كانت هوامش أرباح مايكروسوفت تُعتبر في الماضي جائرة؛ مما أثار الجدل حول عدالة أسعارها، لكن سخاء مؤسسة جيتس أبدى أن الشركة غير مدفوعة بدافع الجشع، وعلى إثر ذلك، لمعت سمعة جونسون أند جونسون.

أثبت الباحثون أن السمعة الطيبة تجابه مفعول الشكوك في عدالة الأسعار؛ فعندما تُعرّف الشركة بعدالتها، فإن المستهلكين يظنون فيها خيرًا حين تزيد من أسعارها.<sup>42</sup> من ناحية أخرى، العكس صحيح أيضًا. تشير الأدلة من استطلاع مُعامل السمعة السنوي إلى أنه عندما يظن المستهلك أن أسعار إحدى الشركات جائرة، فإن سمعة الشركة تتأثر. على سبيل المثال: هناك ثلاث شركات نفط تفرض أسعارًا باهظة، وتجنّي أرباحًا كبيرة، هي من بين أدنى ١٠ شركات من حيث السمعة.

إلا أن السمعة ليس قوامها السعر المنخفض فحسب. في استطلاع معامل السمعة السنوي احتلت ستاريكس، بأسعارها العالية، المركز الـ ٢٨ من حيث السمعة، بينما احتلت وول مارت، بأسعارها المنخفضة، المركز الـ ٤٠. احتلت وول مارت هذه المرتبة المتدنية رغم حملة العلاقات العامة الضخمة التي أطلقتها. وهذا درس للشركات الأخرى؛ فهي تستوعب الآن أن الأفعال — كالذي قامت به جونسون أند جونسون ومايكروسوفت — أسبق على الأقوال.

وبوجه خاص، تبدي شركات أدوية مثل نوفارتس من خلال أفعالها أنها تتحمل مسئوليتها تجاه المجتمع جيدًا، فقد دشنت برامج لإتاحة العلاج لمن يحتاجونه ولا يقدرّون على دفع ثمنه، كما توفر علاج مرضى السل والجدام بالمجان للعالم النامي.<sup>43</sup> والأدلة على أن برامج شركات الأدوية لها مفعول إيجابي، تتجلى في الذبوع العظيم لسمعة شركة ميرك بين عامي ٢٠٠٥ و٢٠٠٦؛ ففي استطلاع معامل السمعة السنوي ارتفع تصنيف الشركة من المركز الـ ٤٥ إلى المركز الـ ٣٩. ويعكس هذا الارتقاء مساهمة شركة ميرك بمبلغ ٥٤٠ مليون دولار في ٢٠٠٤ في برامج مساعدة المرضى غير القادرين، ما يجعلها أكبر ثاني مساهم في الأعمال الخيرية، بعد مؤسسة جيتس مباشرة.<sup>44</sup>

بالإضافة إلى الأعمال الخيرية، ينبغي للشركات أن تبدي بجلء أنها تخضع لمعايير التسعير الاجتماعية، وينبغي لها أن تضيف الشفافية على سياساتها التسعيرية، كما يتوجب عليها أن تشرح متى يصبح من غير الممكن تجنب زيادة الأسعار بسبب ظروف خارجية. كذلك ينبغي لها تدريب ممثلي خدمة العملاء لديها على تقديم الأسباب وراء الزيادات السعرية، وعلى عرض القيمة التي يحصل عليها العملاء مقابل ما يدفعون، وينبغي للشركات أن تُطلع موظفيها على المستجدات.

مثال على ذلك، لديّ صديقة في بورنيو تدير فندقًا صغيرًا، عندما يريد أن يرفع الأسعار، فإنه يعقد اجتماعًا مع طاقم العاملين بالكامل ليناقش معهم الزيادات السعرية

## خطأ في السعر

المقترحة؛ ومن ثمّ، يستوعب كل شخص الأسباب وراء الزيادة، ويوسعه عرض السعر الجديد على العملاء بثقة، فالمؤسسة كلها فخورة بأسعارها.

## موجز الفصل

استراتيجيات التسعير الأساسية هي التسعير القائم على العُرف، والتسعير القائم على المنافسة، والتسعير القائم على التكلفة، والتسعير بناءً على المستهلك. يظن المستهلك أن كلاً من التسعير القائم على العُرف، والتسعير القائم على المنافسة، عادلان على المستوى الشخصي. كما يظن أن التسعير القائم على العُرف عادل؛ لأنه يتبع المعايير الوصفية والتي ترسخت بصفاتها عرفاً، ويقبل التسعير القائم على المنافسة بوصفه عادلاً؛ لأنه ينجم عنه أقل سعر ممكن، لكنه يحكم على التسعير القائم على التكلفة والتسعير بناءً على المستهلك، بوصفهما إما عادلين على المستوى الاجتماعي، أو جائرين على المستوى الاجتماعي، حسب الظروف.

إن اتبع البائع المعايير الاجتماعية فالسعر عادل. فمن العادل فرض السعر الطبيعي وجني الربح الطبيعي، لكن من الجائر أن تكون جشعاً. من العادل أن تُجري مقايضة منصفة، لكن من الجائر أن تستغل المستهلك.

إن انتهكت الشركات المعايير الاجتماعية، فسيرى المستهلك أن ثمة خطأ في السعر، ولن يدفعه، وربما يقاطع الشركة، ويرفع راية العصيان عليها، وهذا هو السعر الذي تدفعه الشركات مقابل التسعير الجائر.

### تعريفات

**التسعير القائم على المنافسة:** تحديد السعر بناءً على أسعار المنافسين (يُطلق عليه أيضاً التسعير القائم على السوق).

**التسعير القائم على التكلفة:** تحديد السعر بناءً على التكاليف مع هامش الربح (يُطلق عليه كذلك التسعير بالمرابحة).

**التسعير بناءً على المستهلك:** تحديد السعر بناءً على المبلغ الذي يكون المستهلك مستعداً لدفعه (يُطلق عليه أيضاً التسعير القائم على الطلب، أو التسعير القائم على القيمة، أو التسعير الديناميكي، أو التسعير المتغير).

**التسعير القائم على العُرف:** تحديد السعر بناءً على التقاليد المتبعة في القطاع الذي تنتمي إليه.  
**لعنة الرايح:** عندما يضطر المزايد الرايح بالمزاد إلى دفع مبلغ يزيد على المبلغ الذي كان أي مزاد آخر مستعداً لدفعه.

**التسعير الوقائي:** عندما يُبقي البائع على السعر نفسه رغم الاختلافات الطفيفة في التكلفة.

**تسعير البوفيه:** عندما يفرض البائع سعراً ثابتاً مقابل الاستخدام غير المحدود للمنتج.

**العروض المجمّعة:** عندما يشتمل السعر على أكثر من سلعة واحدة.

**الفصل:** حين تُباع السلع — التي كانت تُباع معاً في حزمة سعرية واحدة سابقاً — منفصلاً.

## كيف إذن يُفترض للشركات تطبيق التسعير العادل؟

«بعدم انتهاك المعايير الاجتماعية للتسعير العادل!»

- (١) ينبغي للسعر أن يظل مستقرًا نسبيًا مع مرور الزمن.
- (٢) ينبغي تحديد السعر وفق التقاليد المتبعة في القطاع.
- (٣) ينبغي أن يُحدد السعر وفقًا لقوى خارجية غير قابلة للتحكم فيها.
- (٤) ينبغي للسعر أن يعكس القيمة الحقيقية للسلعة.
- (٥) ينبغي أن يتحدد السعر بطرق حيادية غير متحيزة.
- (٦) ينبغي تحصيل السعر نفسه من الجميع، لكن ينبغي تعديله لمصلحة المحتاجين.
- (٧) ينبغي أن تتسم طريقة تحديد الأسعار بالشفافية.
- (٨) ينبغي أن يكون للمستهلك رأي في تحديد السعر.
- (٩) ينبغي أن يتوقف السعر على تكلفة التوريدات والعمالة، إضافة إلى هامش ربح معقول.
- (١٠) ينبغي أن يضاوي السعر أسعار المنافسين، أو يقل عنها، فيتفوق عليها.





## مسرد التعريفات

**أرسطو:** فيلسوف إغريقي ظهر في القرن الرابع قبل الميلاد، وأُعيد اكتشاف أعماله في ذروة العصور الوسطى، ونال مكانة مرموقة لأعماله في المنطق والأخلاق.

**استراتيجية التفاوض التبادلي:** تقليد ما يقوم به الطرف الآخر، أيًا كان، عند المساومة؛ أي تقديم تنازلات كبيرة عندما يقدمها الطرف الآخر وتقديم تنازلات هزيلة عندما يقدمها الطرف الآخر، ومقابلة التضليل بالتضليل عندما يضلُّ الطرف الآخر.

**استراتيجية التفاوض التعاوني:** استخدام أساليب تفاوض استرضائية؛ أي تقديم تنازلات كبيرة، وعدم تضليل الطرف الآخر بتهديدات الانسحاب.

**استراتيجية التفاوض التنافسي:** استخدام أساليب تفاوض عدائية؛ أي تقديم تنازلات بسيطة وتضليل الطرف الآخر بتهديدات الانسحاب.

**الاحتكار:** السيطرة الحصرية على بيع سلعة أو خدمة بعينها.

**الاحتيال في استقطاب العميل:** أسلوب غير قانوني حيث يروِّج المتجر لسعر منخفض لاجتذاب العميل، لكنه يكشف نفاذ السلعة، ويكون البديل أعلى سعرًا.

**الإحلال:** استبدال الدافع الداخلي الغريزي بدافع خارجي.

**الأخلاقيات الضريبية:** التمتع بدافع غريزي لدفع الضرائب.

**الاستتباب الاجتماعي:** حالة من التوازن الاجتماعي؛ الوضع الراهن.

## خطأ في السعر

**الاستجابة للسعر:** استعداد العميل للشراء حال ارتفاع السعر أو انخفاضه.  
**الاستقامة الأخلاقية:** اعتقاد راسخ بأن أفعال المرء صحيحة ومشروعة وفق المعايير الاجتماعية.

**الانتهازية:** استغلال موقف لمصلحتك الخاصة.

**الانحياز للمصلحة الذاتية:** الميل إلى التفكير أن ما ينفعك أكثر عدلاً.

**الباعث:** كل ما يحض على تنفيذ فعل بعينه.

**البرمجيات المجانية:** برامج متاحة دون تكلفة على شبكة الإنترنت.

**البطاقة العاطفية:** ربط المشاعر المتكونة مثل «جيد» أو «سيء» بالمعتقدات مثل المعايير الاجتماعية.

**ألبيرتوس ماجنوس:** فيلسوف مدرسي مرموق في القرن الثالث عشر بعد الميلاد وكان معلم توما الأكويني، وتعاون معه في ترجمة وشرح أعمال أرسطو.

**التسعير التمييزي:** تحصيل أسعار مختلفة من مختلف الناس مقابل المنتج نفسه أو الخدمة نفسها (كذلك يُطلق عليه التسعير «المتفاوت»).

**التسعير الديناميكي:** تسعير تمييزي يتغير بسرعة، وعادةً ما ينطبق على الأسعار التمييزية على الإنترنت.

**التسعير القائم على التكلفة:** تحديد السعر بناءً على التكاليف مع هامش الربح (يُطلق عليه كذلك التسعير بالمراوحة).

**التسعير القائم على العُرف:** تحديد السعر بناءً على التقاليد المتبعة في القطاع الذي تنتمي إليه.

**التسعير القائم على المنافسة:** تحديد السعر بناءً على أسعار المنافسين (يُطلق عليه أيضاً التسعير القائم على السوق).

**التسعير المتغير:** تسعير تمييزي يتغير بناءً على الطلب المتوقع، وعادةً ما ينطبق على الأسعار التمييزية لتذاكر شركات الطيران.

**التسعير الوقائي:** عندما يُبقي البائع على السعر نفسه رغم الاختلافات الطفيفة في التكلفة.

**التسعير بناءً على المستهلك:** تحديد السعر بناءً على المبلغ الذي يكون المستهلك مستعداً لدفعه (يُطلق عليه أيضاً التسعير القائم على الطلب أو التسعير القائم على القيمة أو التسعير الديناميكي، أو التسعير المتغير).

**التفاوت المفيد:** حصول المرء على أكثر مما يقدم في عملية مقايضة. حصول طرف على أكثر مما يحصل عليه الطرف الآخر في عملية المبادلة أو أكثر مما يحصل عليه الآخرون.

**التفاوض على السعر:** المساومة على السعر فقط ليس على المنتج أو الخدمة.

**التهيئة:** غرس فكرة بحيث تصبح مهمة عند اتخاذ القرارات.

**التوزيع المنزه عن الحسد:** اقتسام المنافع، بحيث لا يشتهي أحدهم حزمة المنافع التي يحصل عليها غيره.

**الثقافة الأفقية:** ثقافة تُقبل فيها الفروق في السلطة والمكانة بصورة أقل؛ حيث المعيار الكائن هو أن جميع الأشخاص ينبغي معاملتهم بالتساوي.

**الثقافة الجمعية:** ثقافة يستمد فيها الأشخاص هويتهم من الجماعة التي ينتمون إليها.

**الثقافة الفردية:** ثقافة يستمد فيها الأشخاص هويتهم من إنجازاتهم الفردية.

**الثقافة الهرمية:** ثقافة يُقبل فيها بالفروق في السلطة والمكانة؛ حيث المعيار السائد هو أن الأفراد المتمتعين بسلطة أكبر ينبغي منحهم ميزات خاصة.

**الثقافة:** قيم ومعتقدات وتوجهات مجتمع من المجتمعات، وهي ما يُطلق عليه «برمجة العقل».

**الثقة الثقافية:** توقع أن الناس في جماعة المرء سيتصرفون وفق المعايير الاجتماعية.

**الثقة الفردية:** نزوع إلى التوقعات المتفائلة حيال الأحداث أو السلوك.

**الثقة القائمة على السياق:** توقع متفائل قصير الأمد بأن شخصاً آخر سيكون جديراً بالثقة.

**الثقة:** الاعتقاد بأن شخصاً آخر سيتصرف لتحقيق مصلحتك حتى عندما تكون لديه السلطة لاستغلالك.

## خطأ في السعر

**الجماعة الداخلية:** مجموعة من الأفراد المتشابهين — الأسرة الممتدة والأصدقاء المقربين — في مجتمع جمعيّ.

**الخصم على الكميات:** سعر أدنى بناءً على شراء مقدار أكبر.

**الدكتاتور:** طرف لعبة الدكتاتور الذي يحصل على المال، ويقرر توزيع الحصص.

**الديمومة:** الاعتقاد أن فعلاً ما سيتكرر في المستقبل.

**السعر المرجعي:** المقياس الذي يُحكم من خلاله على ما إذا كان السعر رخيصاً أم باهظاً، عادلاً أم جائراً؛ بناءً على الخبرة والمعلومات السابقة في البيئة.

**السلطة الشرعية:** القدرة على التأثير على أفعال شخص آخر مثل تحديد الأسعار.

**السلطة:** القدرة على جعل الآخرين يقومون بما تريدهم أن يفعلوه، حتى عندما لا يريدون ذلك.

**السيطرة:** الاعتقاد أن حدثاً يمكن أن يتأثر بفعل الشخص المسئول.

**السيناريو:** مجموعة من القواعد تفرض بالتقادم سلسلة من الأحداث الملائمة، مثلاً، كيفية إجراء عملية المساومة.

**الضريبة التصاعدية:** ضريبة يزيد مفعولها مع زيادة الدخل؛ مثلاً، منظومة ضريبة الدخل القائمة حيث تزيد النسبة المئوية للضريبة عندما يزيد الدخل الذي يجنيه المرء.

**الضريبة التنازلية:** ضريبة يقل مفعولها مع زيادة الدخل؛ مثلاً، ضريبة المبيعات ذات النسبة المئوية ذاتها على الجميع، بغض النظر عن مقدار الدخل الذي يجنيه المرء.

**الضريبة الثابتة:** ضريبة يدفع الجميع بمقتضاها نفس النسبة المئوية من الدخل.

**الضريبة العادلة:** ضريبة متوقعة على نسبة مئوية من كل المبيعات؛ ضريبة على المبلغ المنفق لا على المبلغ المكتسب.

**الضيق الشديد:** حالة انفعالية سلبية تتشكل من مشاعر الإحباط أو الانزعاج أو الحنق الطفيف.

**الطلب:** رغبة المستهلك في الحصول على سلعة أو خدمة مع التحلي بالقدرة على تسديد التكلفة.

**العاطفة:** شعور قوي ينشأ ذاتياً لا معرفياً؛ أي من العواطف لا من العقل.

**العدالة الاجتماعية:** الحكم على النتائج والإجراءات بأنها مستحقة بناءً على مقاييس المعايير الوصفية.

**العدالة الإجرائية:** عندما تتفق عملية ما مع المعايير الاجتماعية التي تُملي الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها الناس في مختلف المواقف.

**العدالة التوزيعية:** عندما تتفق النتيجة مع المعايير الاجتماعية التي تُملي الكيفية التي ينبغي بها تخصيص السلع أو تعيين الأسعار.

**العدالة الشخصية:** تفضيل لما يُعتبر نتائج وإجراءات مقبولة بناءً على التوقعات المشروعة للمعايير الوصفية.

**العروض المجمعّة:** عندما يشتمل السعر على أكثر من سلعة واحدة.

**العقوبات:** جزاء انتهاك معيار اجتماعي.

**الغضب:** حالة انفعالية سلبية بالغة العدائية، تتكون من مشاعر الثورة والانتقاد والاستياء والتحفز للآخرين.

**الفصال:** التفاوض على سعر، والمساومة عليه.

**الفصل:** حين تُباع السلع — التي كانت تُباع معاً في حزمة سعرية واحدة سابقاً — منفصلةً.

**القيمة:** الاستحقاق المادي المحدد ذاتياً لسلعة أو خدمة، وتُقاس كمياً بالسعر.

**المتطفل:** شخص يستغل المنافع التي يتحصل عليها غيره.

**المتفاعل:** طرف لعبة الدكتاتور الذي يقرر قبول أو رفض الحصة التي يخصصها له الدكتاتور.

**المتوسط المتحرك:** متوسط يعتمد على عدد معين من الأحداث الماضية بمرور الزمن؛ مثل إيجاد متوسط الثلاثة أشهر الماضية في نهاية كل شهر.

**المتوسط المرجح المتضائل أسياً:** منهجية رياضية لضبط متوسط متحرك بحيث تحسّل الوقائع الأحداث متوسطاً مرجحاً أكبر قيمة.

**المحتكر الاستباقي:** شخص يعوق أو يمنع عمليات البيع التقليدية، بشراء السلع قبل أن تبلغ السوق، أو بمنع الآخرين من طرح بضائعهم بالسوق.

**المحتكر المستحوذ:** شخص يشتري كل البضائع قبل أن تصل إلى السوق كي يكتسب قوة احتكارية.

**المخطط الظهري:** مقطع من المخ يعالج المكافآت، ويجعل المرء يشعر بالسعادة.

**المدرسيون:** مجموعة من علماء اللاهوت الفلاسفة الذين طغت مدرستهم الفكرية، المتأثرة تأثرًا كبيرًا بأرسطو، عاشوا في أوج العصور الوسطى.

**المسافة من السلطة:** مدى قبول ثقافة بعينها لمعاملة بعض المجموعات معاملة تفضيلية بناءً على سلطتهم.

**المسئولية:** شخص أو جماد أو قوة تُحدّد، ويُلقى عليها بلائمة فعلٍ سلبي.

**المعايير الاجتماعية:** قواعد المجتمع المفهومة ضمناً، والمُتَّفَق عليها بالإجماع.

**المعايير التعاونية:** القواعد الناشئة داخل علاقة قائمة لمصلحة الأطراف المعنية.

**المعايير التقادية:** القواعد التوافقية للأفعال والنتائج الملائمة بناءً على قيم المجتمع.

**المعايير القسرية:** قواعد يفرضها شخص أقوى لتعزيز مصلحته الخاصة.

**المعايير اللامركزية:** قواعد سائدة تنشأ بمضي الزمن لتسهيل التبادل، سواء كان اقتصادياً أو اجتماعياً.

**المعايير الوصفية:** القواعد التوافقية للأفعال والنتائج المتوقعة بناءً على العادة والتقليد.

**المنهج التجريبي:** أسلوب عملي لحل المشكلات؛ مثلاً، طلب ثاني أرخص زجاجة نبيذ بالقائمة على الدوام.

**النتائج:** المحصلة النهائية لأي استراتيجية توزيع: السعر الذي حُصِّل من المستهلك.

**النظرية التجريبية للعدالة:** الفكرة المتمثلة في أن منح السلطة لشخص آخر يزيد حساسية المرء إزاء قضايا العدالة وتخوفاته بشأن استحقاق الآخر للثقة.

**النمط السلوكي:** فعل اعتيادي يتكرر بمضي الزمن، لا يدعمه معيار اجتماعي.

**النموذج:** تمثيل مبسط لكيفية ارتباط الأفكار، وغالبًا ما يتخذ شكلًا بيانيًا.

**انحياز العزو:** ميل المرء إلى الإلقاء بلائمة الأحداث على شخص آخر أو على نفسه أو على القدر.

**أوغسطينوس:** عالم لاهوت ظهر في القرن الرابع بعد الميلاد، له كثير من الكتب حول علم اللاهوت، واعتبره المدرسيون أحد المرجعيات الكنسية.

**برمجيات تحسين الأسعار:** برنامج كمبيوتر يحدد الأسعار التمييزية حسب طلب المستهلك المحلي، وعادة ما يُطبَّق على الأسعار التمييزية في متاجر البيع بالتجزئة.

**تجزئة السعر:** تجميع المستهلكين في مجموعات حسب استجاباتهم للسعر.

**تحليل تال:** تحليل يشمل نتائج كثير من الدراسات الأخرى ذات الصلة.

**تسعير الازدحام:** فرض رسم على المرور بمراكز المدن؛ ملاءمة الرسم مع ساعات اليوم للحد من الازدحام في ساعة الذروة.

**تسعير البوفيه:** عندما يفرض البائع سعرًا ثابتًا مقابل الاستخدام غير المحدود للمنتج.

**تسعير الحلوى:** زيادة الأرباح عن طريق تقليص حجم المنتج لا زيادة سعره.

**تكاليف المعاملات:** التكاليف اللازمة لإجراء عملية تبادل اقتصادي.

**توما الأكويني:** أشهر فيلسوف مدرسي في القرن الثالث عشر بعد الميلاد، يُنسب له الفضل في التوفيق بين أعمال أرسطو وتعاليم الكنيسة.

**حزمة السعر:** عندما يجري تضمين أكثر من سلعة أو خدمة في السعر؛ على سبيل المثال: تضمين الإطارات في سعر السيارة.

**حقوق التلوث:** الحصة المخصصة من التلوث التي يمكن لبلد إنتاجها، وله أن يتداولها مع البلدان الأخرى.

**حلول السوق:** السماح للعرض والطلب بتحديد الأسعار دون تدخل حكومي.

**خصم بوضع اليد:** سرقة، ولا سيما عند سرقة المعروضات خلسة أثناء التسوق.

**رأس المال الاجتماعي:** شبكة من العلاقات التعاونية مرتكزة على معايير اجتماعية مقبولة بالإجماع من شأنها تيسير النشاط المثمر.

**رسم الخدمة:** نسبة مئوية تُضاف تلقائيًا إلى فواتير المطاعم لقاء الخدمة المقدمة.

**سلطة الخبرة:** القدرة على التلاعب بالأسعار نظرًا لتفوق المعرفة.

## خطأ في السعر

**سلطة العقوبة:** القدرة على التحكم في أفعال شخص آخر من خلال الثواب والعقاب.  
**سوق البائع:** ذلك الموقف الذي يتمتع فيه البائع بسلطة أقوى من المشتري لأن الطلب يفوق العرض.

**سوق المشتري:** ذلك الموقف الذي يتمتع فيه المشتري بسلطة أقوى من البائع لأن العرض يفوق الطلب.

**صفقة ذات مجموع صفري:** عندما يكون ربح أحدهم خسارة لآخر، مثلًا: المساومة على سعر سيارة مستعملة.

**ضريبة الإثم:** ضريبة على السلع التي تُعتبر عامة مضرّة بالمجتمع أو الأفراد.

**ضريبة الاستخدام:** فرض ضريبة على استخدام منتج من المنتجات بدلاً من فرضها على بيعه.

**ضريبة الاستهلاك:** هي ذاتها الضريبة «العادلة». ضريبة على المال المُنفق وليس المال المُكتسب.

**ضريبة الترف:** ضريبة على السلع الباهظة غير الضرورية.

**لعبة الدكتاتور:** منهج بحثي فيه يحصل شخص على مبلغ من المال بحيث يقسمه مع شخص آخر، وإذا رفض الشخص الآخر نصيبه المخصص له، لا يحصل أيهما على نصيبه.

**مجتمع طبقي:** مجتمع يؤيد وجود مستويات واضحة للتراتبات الاجتماعية.

**مجتمع مساواتي:** مجتمع يؤيد أن يكون الجميع على قدم المساواة.

**مجموعة التركيز البحثية:** أسلوب من أساليب الأبحاث السوقية، وفيه يجري جمع ٦ إلى ١٠ مستهلكين معًا لمشاركة أفكارهم في وجود وسيط.

**مرونة السعر:** مدى استجابة الكمية المباعة للسعر المفروض؛ فالافتراض هنا أن تقل المبيعات مع زيادة السعر.

**مساحة الاتفاق:** نطاق الأسعار بين أعلى سعر سيدفعه المشتري، وأدنى سعر سيقبله البائع، ويُتوقع أن تكون التسوية في إطار هذه المساحة.



- معايير العملية:** القواعد التي تُملي كيف ينبغي تحديد الأسعار.
- معايير النتيجة:** قواعد متفق عليها بالإجماع حول الشخص الذي ينبغي أن يتحمل مختلف التكاليف في مختلف المواقف.
- معيار الإنصاف:** القاعدة القائلة بأن ما تدفعه ينبغي أن يكافئ قيمة ما تحصل عليه.
- معيار التكافؤ:** القاعدة القائلة بأن الجميع ينبغي أن يتحملوا المبلغ نفسه؛ فينبغي إتاحة فرص متساوية للجميع للحصول على أدنى سعر ممكن.
- معيار الحاجة:** القاعدة القائلة بأنه ينبغي إعطاء اعتبارات خاصة لمن هم أقل حظاً.
- معيار الحيادية:** القاعدة التي تنص على أن عملية التسعير ينبغي ألا تخضع للتحيز أو التأثير بفعل المحاباة الشخصية.
- معيار الرأي والخيار:** القاعدة القائلة بأن المستهلك ينبغي أن يتأذى له قدر من السيطرة على عملية التسعير.
- معيار الشفافية:** القاعدة التي تُفيد بأن عملية التسعير ينبغي أن تكون واضحة ومفهومة.
- معيار العقلانية:** القاعدة القائلة بأن القرارات الاقتصادية ينبغي أن تقوم على الاستدلال لا على العواطف، وتُعتبر المصلحة الذاتية هي الباعث الرئيسي.
- معيار المصلحة الذاتية:** تلك القاعدة التي تزعم خطأً بأن الناس لا يقدمون على فعل إلا إذا كان يحقق مصلحتهم الشخصية.
- معيار المعاملة بالمثل:** القاعدة القائلة بأن الإحسان ينبغي أن يُجازى بالإحسان، والأذى لا يُقابل إلا بالأذى.
- معيار شامل:** قاعدة اجتماعية يُعتقد أن الثقافات كافة تتبناها.
- معيار علوي:** معيار يضم تحت مظلته كثيراً من المعايير الأخرى؛ على سبيل المثال: معيار العدالة.
- مفاوضات المكسب والخسارة:** مساومة يكون فيها مكسب شخص هو خسارة شخص آخر، كما في التفاوض على الأسعار.

## خطأ في السعر

مفاوضات مربحة للطرفين: التفاوض على السعر والمنتج والخدمة بحيث يربح كلا المتساومين.

نظرية العزو السببي: كيف يفسر الشخص التقليدي أسباب أحداث الحياة اليومية؟  
نموذج الشاغل المزدوج: نموذج تفاوض ينشغل فيه كلا الطرفين، لا بمصلحتهما الذاتية وحدها، وإنما بمصلحة الطرف الآخر أيضاً.

# ملاحظات

## الفصل الأول: مقدمة

(1) Elizabeth Douglass and Gary Cohn, "Zones of Contention in Gasoline Pricing," *Los Angeles Times*, June 19, 2005, [www.latimes.com](http://www.latimes.com).

(2) Liz Fedor, "Airlines Might Be Ready to Close Fare Gap," *Minneapolis Star Tribune*, January 4, 2005, [www.startribune.com](http://www.startribune.com).

(3) Franklin Paul, "Kodak Launches Printer to Compete with HP, Others," *Washington Post*, February 6, 2007, [www.washingtonpost.com](http://www.washingtonpost.com).

(4) Anne Broache, "Supreme Court Rules in Printer Ink Dispute," March 1, 2006, [news.com.com](http://news.com.com).

(5) "Kodak's New Battle Plan: Cheap Printer Ink," February 6, 2007, [www.techdirt.com](http://www.techdirt.com).

(6) Franklin Paul, "Kodak Launches Printer to Compete with HP, Others," February 6, 2007.

(7) Ruaridh Nicoll, "Electricity Cut-Off Sparks South African Township Riot," *The Guardian*, August 8, 1997.

(8) Anita Ramasastry, "Websites that Charge Different Customers Different Prices," *FindLaw's Legal Commentary*, 2005, [www.writ.findlaw.com](http://www.writ.findlaw.com).

(9) Lisa E. Bolton, Luk Warlop, and Joseph Alba, "Consumer Perceptions of Price (Un) Fairness," *Journal of Consumer Research* 29 (March 2003): 474–491.

(10) Peter R. Darke and Darren W. Dahl, "Fairness and Discounts: The Subjective Value of a Bargain," *Journal of Consumer Psychology* 13, no. 3 (2003): 328–338, 334.

(11) Sarah R. Brosnan and Frans B. M. de Waal, "Monkeys Reject Unequal Pay," *Nature* 425 (2003): 297–299.

(12) "Animal Behavior, Fair and Square," *The Economist*, September 20, 2003: 77.

(13) Antonio Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain* (London: Penguin Books, 1994).

## الفصل الثاني: لمحة تاريخية

(1) Diana Wood, *Medieval Economic Thought* (Cambridge: Cambridge University Press, 2002): 114.

(2) *Ibid.*, p. 12.

(3) *Ibid.*, p. 79.

(4) Joel Kaye, *Economy and Nature in the Fourteenth Century: Money, Market Exchange, and the Emergence of Scientific Thought* (Cambridge: Cambridge University Press, 1998): 7.

(5) *Ibid.*, 3.

(6) Wood, 2002, p. 11.

(7) Richard E. Rubenstein, *Aristotle's Children* (Orlando, FL: Harcourt, 2004): 184.

(8) Aristotle, *The Nicomachean Ethics*, ed. and trans. David Ross (Oxford: Oxford University Press, 1998): 1133a.

(9) *Ibid.*

(10) Ibid.

(11) Wood, 2002, p. 137.

(12) Walter Nicholson, *Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions*, 3rd ed. (New York: The Dryden Press, 1985): 13.

(13) Thomas Aquinas, *Commentary on Nicomachean Ethics*, vol. 2, trans., C. I. Litzinger (Chicago: Henry Regnery, 1964).

(14) John Baldwin, *The Medieval Theories of the Just Price: Romanists, Canonists and Theologians in the Twelfth and Thirteenth Centuries* (Philadelphia: Transactions of the American Philosophical Society, 1959), n.s. 49, pt. 4.

(15) Thomas Aquinas, *Summa Theologica*, 2a2ae, Question 77, Article 3.

(16) Marjorie Grice-Hutchinson, *The School of Salamanca: Readings in Spanish Monetary Theory* (Oxford: Clarendon Press, 1952): 27.

(17) Alejandro A. Chafuen, *Faith and Liberty: The Economic Thought of the Late Scholastics* (Lanham, MD: Lexington Books, 2003): 114.

(18) Wood, 2002, p. 137.

(19) Raymond De Roover, "The Concept of the Just Price: Theory and Economic Policy," *Journal of Economic History* 18 (December 1958): 422–438, 424.

(20) Wood, 2002, p. 143.

(21) Ibid., p. 139.

(22) Sally Blount, "Whoever Said that Markets Were Fair?" *Negotiation Journal* 16, no. 3 (2000): 237–252.

(23) Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler, "Fairness and the Assumptions of Economics," *Journal of Business* 59, no. 4 (1986): S285–S300; Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler, "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market," *American Economic Review* 76 (September 1986): 728–741.

(24) David Herlihy, "The Concept of the Just Price: Discussion," *Journal of Economic History* 18 (December 1958): 437–438.

### الفصل الثالث: النموذج

(1) Christel Rutte and David Messick, "An Integrated Model of Perceived Unfairness in Organizations," *Social Justice Research* 8, no. 3 (1995): 239–261.

(2) Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford: Stanford University Press, 1957).

(3) Ibid.

(4) Sarah Maxwell, "Rule-Based Price Fairness and Its Effect on Willingness to Purchase," *Journal of Economic Psychology* 23, no. 2 (2002): 193–212.

(5) George C. Homans, *Social Behavior: Its Elementary Forms* (New York: Harcourt Brace, 1961); J. Stacy Adams, "Toward an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 (1963): 422–436; Peter Blau, *Exchange and Power in Social Life* (New York: Wiley, 1967).

(6) John W. Thibaut and Harold H. Kelley, *The Social Psychology of Groups* (New York: Wiley, 1959); John W. Thibaut and Laurens Walker, *Procedural Justice: A Psychological Analysis* (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975).

(7) Alvin W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review* 25, no. 2 (1960): 161–178.

(8) Richard Oliver and John E. Swan, "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach," *Journal of Marketing* 53 (April 1989): 21–35; Richard Oliver and John E. Swan, "Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction," *Journal of Consumer Research*, 16 (December 1989): 372–383.

(9) J. Stacy Adams, "Toward an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal Social Psychology*, 67 (1963): 422–436.

(10) Joel E. Urbany, Thomas J. Madden, and Peter R. Dickson, "All's Not Fair in Pricing: An Initial Look at the Dual Entitlement Principle," *Marketing Letters* 1, no. 1 (1989): 17–25.

(11) Margaret Campbell, "Perceptions of Price Fairness: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999): 187–199.

### الفصل الرابع: المعايير

(1) Robert B. Cialdini and Raymond R. Reno, "A Focus Theory of Normative Conduct: A Theoretical Refinement and Reevaluation of the Role of Norms in Human Behavior," *Advances in Experimental Social Psychology* 24 (1990): 240–248.

(2) Robert Axelrod, "An Evolutionary Approach to Norms," *American Political Science Review* 80 (1986): 1095–1111.

(3) Émile Durkheim, *The Division of Labor in Society*, trans., George Simpson (Glencoe, IL: Free Press, 1933 [1893]).

(4) Guillermina Jasso, "Rule Finding about Rule Making: Comparison Processes and the Making of Rules," in Michael Hechter and Karl-Dieter Opp (eds.), *Social Norms* (New York: Russell Sage Foundation, 2001): 348–393.

(5) Ragnar Rommetveit, *Social Norms and Roles* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1954).

(6) For similar ideas but from a different angle, see James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds* (New York: Anchor Books, 2005).

(7) E. Allan Lind and Tom R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice* (New York: Plenum, 1988); Tom R. Tyler and E. Allan, "A Relational

Model of Authority in Groups,” in M. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25, (San Diego: Academic Press, 1992): 115–191.

(8) Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990): 6.

(9) See, e.g., Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler, “Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market,” *American Economic Review* 76 (September 1986): 728–741.

(10) See, e.g., Hechter and Opp (eds.), 2001.

(11) See, e.g., Christina Bicchieri, *The Grammar of Society: The Nature and Dynamics of Social Norms* (Cambridge: Cambridge University Press, 2006).

(12) See, e.g., Robert C. Ellickson, *Order without Law: How Neighbors Settle Disputes* (Cambridge: Harvard University Press, 1991).

(13) See, e.g., Jan B. Heide and George John, “Do Norms Matter in Marketing Relationships?” *Journal of Marketing* 56 (April 1992): 32–44.

(14) See, e.g., Gary Goertz and Paul F. Diehl, “Toward a Theory of International Norms,” *Journal of Conflict Resolution* 36 (December 1992): 634–664.

(15) Oliver Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting* (New York: Free Press, 1975).

(16) Dale T. Miller, “The Norm of Self Interest,” *American Psychologist* 54 (December 1999): 1053–1060.

(17) Heide and John, 1992.

(18) Goertz and Diehl, 1992.

(19) David M. Messick and Keith Sentis, “Fairness, Preference and Fairness Biases,” in David Messick and Karen Cook (eds.), *Equity Theory*, (New York: Praeger, 1983): 61–94.

(20) Bicchieri, 2006.



(21) Ellickson, 1991.

(22) Joachim Kruger and Russell Clement, "The Truly False Consensus Effect: An Ineradicable and Egocentric Bias in Social Perception," *Journal of Personality and Social Psychology* 67, no. 4 (1994): 596–619.

(23) Anthony Giddens, *The Constitution of Society* (Berkeley: University of California Press, 1984): 22.

(24) Christine Horne, "Sociological Perspectives on the Emergence of Social Norms," in Michael Hechter and Karl-Dieter Opp (eds.), *Social Norms* (New York: Russell Sage Foundation, 2001): 3–34.

(25) Ibid.

(26) Barbara Stewart, "\$9.50 for the Movies? Vallone Urges a Boycott," *New York Times*, March 2, 1999.

(27) "Consumer Boycott of Glaxo Gains Steam with Protest by Seniors," February 21, 2003, [www.SeniorJournal.com](http://www.SeniorJournal.com).

(28) Abbie Hoffman, *Steal This Book* (Pirate Editions 1971), [www.tenant.net/Community/steal/steal.html](http://www.tenant.net/Community/steal/steal.html).

## الفصل الخامس: الانفعالات

(1) Norman Finkel, *Not Fair! The Typology of Commonsense Unfairness* (Washington, DC: American Psychological Association, 2001): 56.

(2) Craig L. Carr, *On Fairness* (Aldershot, UK: Ashgate Publishing Ltd., 2000).

(3) Ibid., p. 8.

(4) Ibid., p. 7.

(5) Ibid., p. 9.

(6) Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler, "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market," *American Economic Review* 76 (September 1986): 728–741.

(7) Ibid., p. 729.

(8) Bruno S. Frey and Werner W. Pommerehne, "On the Fairness of Pricing: An Empirical Survey among the General Population," *Journal of Economic Behavior and Organization* 20 (1993): 295–307.

(9) Raymond Gorman and James B. Kehr, "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Comment," *American Economic Review* 82, no. 1 (1992): 355–358.

(10) Sarah Maxwell, "What Makes a Price Increase Seem 'Fair'?" *Pricing Strategy and Practice: An International Journal* 3, no. 4 (1995): 21–27.

(11) Antonio Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain* (London: Penguin Books, 1994): 193.

(12) Ibid., p. 49.

(13) Antonio Damasio, *Looking for Spinoza: Joy, Sorrow, and the Feeling Brain* (Orlando, FL: Harcourt, 2003): 153.

## الفصل السادس: التوقعات

(1) William Samuelson and Richard Zeckhauser, "Status Quo Bias in Decision Making," *Journal of Risk and Uncertainty* 1 (March 1988): 7–59.

(2) Ibid., p. 38.

(3) Richard S. Lazarus, "From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks," *Annual Review of Psychology* 44 (1993): 1–21.

(4) Hooman Estelami, "The Price is Right ... or is it? Demographic and Category Effects on Consumer Price Knowledge," *Journal of Product and Brand Management* 7, no. 3 (1998): 254–266.

(5) Ibid.

(6) See, e.g., E. Berscheid et al., "Outcome Dependency, Attention, Attribution, and Attraction," *Journal of Personality and Social Psychology* 34 (1976): 978–989.

(7) David M. Messick and Keith Sentis, "Fairness, Preference and Fairness Biases," in David Messick and Karen Cook (eds.), *Equity Theory* (New York: Praeger, 1983).

(8) Linda Babcock and George Loewenstein, "Explaining Bargaining Impasses: The Role of Self-Serving Biases," *Journal of Economic Perspectives* 11, no. 1 (1997): 109–126.

(9) Richard Oliver and John Swan, "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction," *Journal of Marketing* 53, no. 2 (1989): 21–34.

(10) Dennis Rockstroh, "Store Price Scanners: Shoppers Beware," *Mercury News*, September 14, 2005, [www.typepad.com](http://www.typepad.com).

(11) Sarah Maxwell and Nicholas Maxwell, "The Perception of a Fair Price: Self-Interest and Social Norms in Individualist vs. Collectivist Cultures," *International Conference of the Academy of Marketing Science* (Ann Arbor, MI: Books on Demand, 1995).

(12) Jacob Jacoby and Jerry C. Olson, "Consumer Response to Price: An Attitudinal, Information Processing Perspective," in Yoram Wind and Marshall Greenberg (eds.), *Moving Ahead with Attitude Research* (Chicago: American Marketing Society, 1977).

(13) Manohar U. Kalwani et al., "A Price Expectations Model of Customer Brand Choice," *Journal of Marketing Research* 27 (August 1990): 251–261.

(14) David Leonhardt, "The Shock of the New Entry Fee," *New York Times*, September 26, 2004.

(15) Dalia Sussman, "Poll: Americans Angry About Gas Prices," *ABC News*, August 22, 2005, [abcnews.go.com](http://abcnews.go.com).

(16) Dhruv Grewal and Larry Compeau, "Pricing and Public Policy: A Research Agenda and an Overview," *Journal of Public Policy & Marketing* 18, no. 1 (1999): 3–10.

(17) Noah Rothbaum, "10 Things Your Rental Car Company Won't Tell You," June 13, 2006, aol.smartmoney.com.

(18) David Streitfeld, "Amazon Mystery: Pricing of Books," *Los Angeles Times*, January 2, 2007, www.calendarlive.com.

(19) Julio Rothemberg, "Fair Pricing," 2004, www.people.hbs.edu.

(20) A. S. Blinder, et al., *Asking About Prices: A New Approach to Understanding Price Stickiness* (New York: Russell Sage Foundation, 1998): 309.

(21) Samuelson and Zeckhauser, 1988.

(22) Richard Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science* 3 (Summer 1985): 199–214.

(23) Russell Winer, "A Reference Price Model of Brand Choice for Frequently Purchased Products," *Journal of Consumer Research* 13 (September 1986): 250–256.

(24) James M. Lattin and Randolph E. Bucklin, "Reference Effects of Price and Promotion on Brand Choice Behavior," *Journal of Marketing Research* 26, no. 3 (1989): 229–310.

(25) Gurusurthy Kalyanaram and John D. Little, "A Price Response Model Developed from Perceptual Theories" (working paper, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 1987).

(26) Peter R. Dickson and Alan G. Sawyer, "The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers," *Journal of Marketing* 54, no. 3 (1990): 42–53.

(27) Chris Janiszewski and Donald R. Lichtenstein, "A Range Theory Account of Price Perception," *Journal of Consumer Research* 25 (March 1999): 353–368.

(28) Kent B. Monroe and Angela Y. Lee, "Remembering Versus Knowing: Issues in Buyers' Processing of Price Information," *Journal of the Academy of Marketing Science* 27, no. 2 (1999): 207–225.

(29) Tracy A. Suter and Scot Burton, "Believability and Consumer Perceptions of Implausible Reference Prices in Retail Advertisements," *Psychology & Marketing* 13, no. 1 (1996): 37–54.

(30) Federal Trade Commission, *FTC Guides against Deceptive Pricing*, [www.ftc.gov/bcp/guides/decptprc.htm](http://www.ftc.gov/bcp/guides/decptprc.htm): Section 233. 1.

(31) "Florida Begins Probe of 'Reference' Prices Used for Macy's Sales," *Wall Street Journal* (Eastern Edition), January 7, 1997.

(32) Patrick J. Kaufman, N. Craig Smith, and Gwendolyn K. Ortmeier, "Deception in Retailer High-Low Pricing: A 'Rule of Reason' Approach," *Journal of Retailing* 70, no. 2 (1994): 115–138.

### الفصل السابع: النتائج

(1) Tracie Rozhon, "Mrs. Clinton 'Listens,' This Time to House Prices," *New York Times*, August 12, 1999.

(2) Richard Harrington, "Ticket Auction Trend May Cost You," July 6, 2006, [MontereyHerald.com](http://MontereyHerald.com).

(3) Vera Baird, "Getting Carter—The Future of Legal Aid," *The Times*, July 4, 2006, [www.timesonline.co.uk](http://www.timesonline.co.uk).

(4) Morton Deutsch, *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective* (New Haven: Yale University Press, 1985).

(5) Jason A. Coquitt and Jerome M. Cherthoff, "Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation," *Journal of Management* 28, no. 5 (2002): 591–610.

(6) Jen-Hung Huan and Chia-Yen Lin, "The Explanation Effects on Consumer Perceived Justice, Satisfaction and Loyalty Improvement: An

Exploratory Study,” *The Journal of American Academy of Business* 7, no. 2 (2005): 212–218.

(7) John C. Shaw, Eric Wild and Jason A Conquitt, “To Justify or Excuse? A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanation,” *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (2003): 444–458.

(8) Ibid.

(9) Janice Bohm and Bryan Hendricks, “Effects of Interpersonal Touch, Degree of Justification, and Sex of Participants in Compliance with Request,” *The Journal of Social Psychology* 137, no. 4 (1997): 460–469.

(10) Sarah Maxwell, “Rule-Based Price Fairness and Its Effect on Willingness to Purchase,” *Journal of Economic Psychology* 23, no. 2 (2002): 193–212.

(11) Michael B. Lupfer et al., “Folk Conceptions of Fairness and Unfairness,” *European Journal of Social Psychology* 30 (2000): 405–428.

(12) Dan Ariely, George Loewenstein and Drazen Prelec, “‘Coherent Arbitrariness:’ Stable Demand Curves without Stable Preferences,” *The Quarterly Journal of Economics* 118, no. 1 (2003): 73–106; Dan Ariely, George Loewenstein, and Drazen Prelec, “Tom Sawyer and the Construction of Value,” *Journal of Economic Behavior & Organization* 60, no. 1 (2006): 1–28.

(13) “Comings & Goings,” *New York Times*, April 9, 2006.

(14) Richard L. Oliver and John E. Swan, “Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction,” *Journal of Consumer Research* 16 (December 1989): 372–383.

(15) Margaret Neale, Vandra L. Huber, and Gregory B. Northcraft, “The Framing of Negotiations: Contextual Versus Task Frame,” *Organizational Behavior and Human Decision Making* 39 (1987): 228–241.

(16) Richard L. Oliver and John E. Swan, "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach," *Journal of Marketing* 53 (April 1989): 21–35.

(17) Edward E. Sampson, "On Justice as Equality," *Journal of Social Issues* 31, no. 3 (1975): 45–64.

(18) John Rawls, *A Theory of Justice* (Cambridge: Harvard University Press, 1971).

(19) Hal R. Varian, "Distributive Justice, Welfare Economics, and the Theory of Fairness," *Philosophy and Public Affairs* 4 (1975): 223–247.

(20) Kelly L. Haws and William O. Bearden, "Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions," *Journal of Consumer Research* 33, no. 3 (2006): 304–311.

(21) Peter R. Darke and Darren W. Dahl, "Fairness and Discounts: The Subjective Value of a Bargain," *Journal of Consumer Psychology* 13, no. 3 (2003): 328–338.

(22) Tamar Lewin, "Students Find \$100 Textbooks Cost \$50 Purchased Overseas," *New York Times*, October 21, 2003.

(23) Daniel Kahneman, Jack Knetsch, and Richard Thaler, "Fairness and the Assumptions of Economics," *Journal of Business* 59 (October 1986): S285–S300; Robert Forsythe et al., "Fairness in Simple Bargaining Experiments," *Games and Economic Behavior* 6 (1994): 347–369.

(24) Gary E. Bolton and Rami Zwick, "Anonymity versus Punishment in Ultimatum Bargaining," *Games and Economic Behavior* 10 (1995): 95–121.

(25) Sampson, 1975.

(26) Karen F. Stein, "Explaining Ghetto Consumer Behavior: Hypotheses from Urban Sociology," *Journal of Consumer Affairs* 14, no. 1 (1980): 232–242.

(27) Morton Deutsch, "Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice?" *Journal of Social Issues* 31, no. 3 (1975): 137–149.

(28) Milt Freudenheim, "Low Payments by U.S. Raise Medical Bills Billions a Year," *New York Times*, June 1, 2006.

(29) "Lautenschlager to File Complaints against Two Area Hospitals," *Milwaukee Business Journal*, November 7, 2005, Milwaukee.bizjournal.com.

(30) Sue Kirchhoff, "Efforts Renewed to Control Excessive Cost of Payday Loans," *USA Today*, December 1, 2006.

(31) Bernard Wasow, "A New Minimum Benefit for Social Security," The Social Security Network, April 12, 2004, www.socsec.org.

(32) Melissa Campanelli, "What's in Store for EDLP?" *Sales and Marketing Management* 145, no. 9 (1993): 56–59.

(33) Alex Berenson, "A Cancer Drug Shows Promise, at a Price That Many Can't Pay," *New York Times*, February 15, 2006, www.nytimes.com.

(34) "Price Gouging on Cancer Drugs?" *New York Times*, February 17, 2006, www.nytimes.com.

(35) Ruaridh Nicoll, "Electricity Cut-Off Sparks South African Township Riot," *The Guardian*, August 8, 1997.

(36) Deutsch, 1975.

## الفصل الثامن: العزو السببي

(1) Fritz Heider, *The Psychology of Interpersonal Relations* (New York: Wiley, 1958); Harold H. Kelley, "The Processes of Causal Attribution," *American Psychologist* 28 (February 1973): 107–123; Bernard Weiner, *An Attributional Theory of Motivation and Emotion* (New York: Springer-Verlag, 1986).



(2) Bernard Weiner, "Attributional Thoughts about Consumer Behavior," *Journal of Consumer Research* 27, no. 3 (2000): 382–387.

(3) Ibid.

(4) Matthew Rabin, "Incorporating Fairness into Game Theory and Economics," *American Economic Review* 83, no. 5 (1993): 1281–1302.

(5) Sally Blount, "When Social Outcomes Aren't Fair: The Effect of Causal Attributions on Preferences," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 63, no. 2 (August 1995): 131–144.

(6) Margaret Campbell, "Why Did You Do That? The Important Role of Inferred Motive in Perceptions of Price Fairness," *Journal of Product and Brand Management* 8, no. 2 (1999): 145–153.

(7) Sarah Maxwell, "The Effects of Differential Textbook Pricing: On-Line vs. In-Store," *Journal of Media Economics* 16, no. 2 (2003): 87–95.

(8) Margaret Campbell, "Perceptions of Price Fairness: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999): 187–199.

(9) Rajiv Vaidyanathan and Praveen Aggarwal, "Who Is the Fairest of Them All? An Attributional Approach to Price Fairness Perceptions," *Journal of Business Research* 56, no. 6 (2003): 453–459.

(10) Arthur M. Okun, *Prices and Quantities: A Macroeconomic Analysis* (Washington DC: The Brookings Institution, 1981).

(11) Michael Tsiros, Vikas Mittal, and William T. Ross, Jr., "The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination," *Journal of Consumer Research* 31, no. 2 (2004): 478–483.

(12) Valerie Folkes, Susan Koletsky, and John L. Graham, "A Field Study of Causal Inference and Consumer Reaction: The View from the Airport," *Journal of Consumer Research* 13 (March 1987): 534–539.

(13) N. T. Feather and J. G. Simon, "Fear of Success and Causal Attribution for Outcome," *Journal of Personality* 41 (1973): 525–542.

(14) Sarah Maxwell, "Biased Attributions of a Price Increase: Effects of Culture and Gender," *Journal of Consumer Marketing* 16, no. 1 (1999): 9–23.

(15) Jaebeom Suh and Jeffrey Hess, "Individualism vs. Collectivism: Cultural Moderation of Consumer Attribution," *Proceedings, American Marketing Association* (Summer 1996): 188–192.

(16) Harold H. Kelley, "The Process of Causal Attribution," *American Psychologist* 28 (February 1973): 107–123; Gifford W. Bradley, "Self-Serving Biases in the Attribution Process; A Reexamination of the Fact or Fiction Question," *Journal of Personality and Social Psychology* 36, no. 1 (1978): 56–71.

(17) Weiner, 1986.

## الفصل التاسع: العملية

(1) Jerald Greenberg, "Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice," *Organizational Dynamics* 33, no. 4 (2004): 352–364.

(2) John Thibaut and Laurens Walker, *Procedural Justice: A Psychological Analysis* (Hillsdale, NY: Erlbaum, 1975).

(3) E. Allan Lind and Tom R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice* (New York: Plenum, 1988).

(4) Kwok Leung and Wai-Kwan Li, "Psychological Mechanisms of Process-Control Effects," *Journal of Applied Psychology* 75, no. 6 (1990): 613–620.

(5) Kelly L. Haws and William O. Bearden, "Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions," *Journal of Consumer Research* 33, no. 3 (2006): 304–311.

(6) "Lentil as Anything," [www.lentilasanything.com](http://www.lentilasanything.com).

(7) Barbara Meyer, "Textbook Market Unfair: Few Alternatives Available," *Kansas State Collegian*, March 10, 2004, www.kstate.collegian.com.

(8) N. K. Malhotra, "Information Load and Consumer Decision Making," *Journal of Consumer Research* 8 (March 1982): 419–430.

(9) Sarah Maxwell, "Hyperchoice and High Prices: An Unfair Combination," *Journal of Product and Brand Management* 14, no. 7 (2005): 448–454.

(10) Edward E. Zajac, *Fairness or Efficiency: An Introduction to Public Utility Pricing* (Cambridge, MA: Ballinger Publishing, 1978); Edward E. Zajac, *Political Economy of Fairness* (Cambridge, MA: MIT Press, 1995).

(11) Douglas N. Jones and Patrick C. Mann, "The Fairness Criterion in Public Utility Regulations: Does Fairness Still Matter?" *Journal of Economic Issues* 35, no. 1 (2001): 153–172.

(12) Joe Sharkey, "Business Travel: One Critic Shows the Mounting Animosity over Different Air Fares for Business and Leisure Fliers," *New York Times*, March 6, 2002.

(13) Roy Furchgott, "You Say You Didn't Buy It. But Did You Read the Tiny Type?" *New York Times*, December 7, 1997.

(14) Sarah Maxwell, "Rule-Based Price Fairness and its Effect on Willingness to Purchase," *Journal of Economic Psychology* 23, no. 2 (2002): 191–212.

(15) Diana Wood, *Medieval Economic Thought* (Cambridge: Cambridge University Press, 2002).

(16) Uwe E. Reinhardt, "The Pricing of U.S. Hospital Services: Chaos behind a Veil of Secrecy," *Health Affairs* 25, no. 1 (2006): 57–69.

## الفصل العاشر: العقاب

(1) Robert Axelrod, "An Evolutionary Approach to Norms," *American Political Science Review* 80, no. 4 (1986): 1095–1111.

(2) Richard DeRidder and Rama C. Tripathi, *Norm Violation and Intergroup Relations* (Oxford, UK: Clarendon Press, 1992): 22.

(3) George C. Homans, *The Human Group* (New York: Harcourt Brace, 1950): 123.

(4) Dale T. Miller and Neil Vidmar, "The Social Psychology of Punishment Reactions," in Melvin J. Lerner and Sally C. Lerner (eds.), *The Justice Motive in Social Behavior: Adapting to Times of Scarcity and Change* (New York: Plenum Press, 1981): 145–172.

(5) Jeffrey P. Carpenter, Peter Hans Matthews and Okomboli Ong'ong'a, "Why Punish? Social Reciprocity and the Enforcement of Prosocial Norms," *Journal of Evolutionary Economics* 24 (2004): 407–429.

(6) Matthew Rabin, "Incorporating Fairness into Game Theory and Economics," *The American Economic Review* (December 1993): 1281–1302.

(7) Frans B. M. DeWaal, "The Chimpanzee's Sense of Social Regularity and Its Relation to the Human Sense of Justice," *American Behavioral Scientist* 34, no. 3 (January/February 1991): 335–348.

(8) Michael E. Price, Leda Cosmides, and John Tooby, "Punitive Sentiment as an Anti-Free Rider Psychological Device," *Evolution and Human Behavior* 23, no. 3 (May 2002): 203–231.

(9) Herbert Gents, "Strong Reciprocity and Human Sociality," *Journal of Theoretical Biology* 206, no. 2 (September 21, 2000): 169–179.

(10) Alvin W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review* 25, no. 2 (1960): 161–178.

(11) Gary Goertz and Paul F. Diehl, "Toward a Theory of International Norms," *Journal of Conflict Resolution* 36 (December 1992): 634–664.

(12) Friedrich A. Hayek, *The Road to Serfdom* (Chicago: University of Chicago Press, 1994 [1944]).

(13) Gregory Gundlach and Ravi S. Achrol, "Governance in Exchange: Contract Law and its Alternatives," *Journal of Public Policy and Marketing* 12 (October 1993): 141–155.

(14) Ragnar Rommetveit, *Social Norms and Roles* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1954).

(15) Robert Piron and Luis Fernandez, "Are Fairness Constraints on Profit-Seeking Important?" *Journal of Economic Psychology* 16 (1995): 73–96.

(16) Roger Bougie, Rik Pieters, and Marcel Zeelenberg, "Angry Customers Don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services," *Journal of the Academy of Marketing Science* 31, no. 4 (2003): 377–393.

(17) Jim Rendon, "What Gas Stations Won't Tell You," July 11, 2006, aol. smartmoney.com.

(18) Sara H. Goo, "Underdogs in Battle Against Gas Gougers," September 23, 2005, washingtonpost.com.

(19) Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler, "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market," *American Economic Review* 76 (September 1986): 728–741.

(20) Jean-Robert Tyran and Dirk Engelmann, "To Buy or Not to Buy? An Experimental Study of Consumer Boycotts in Retail Markets," *Economica* 72 (2005): 1–16.

(21) Ipsos-Reid Survey, cited by Mark Dolliver, "Boomers as Boycotters," *Adweek*, (Eastern edition), December 4, 2000: 44.

(22) Price, Cosmides, and Tooby, 2002.

(23) Natalie Angier, "The Urge to Punish Cheats: It Isn't Merely Vengeance," *New York Times*, January 22, 2002.

(24) Nada Nasr Bechwati and Maureen Morrin, "Outraged Consumers: Getting Even at the Expense of Getting a Good Deal," *Journal of Consumer Psychology* 13, no. 4 (2003): 440–453.

(25) Carpenter, Matthews, and Ong'ong'a, 2004.

(26) Ernst Fehr and Klaus M. Schmidt, "A Theory of Fairness, Competition, and Cooperation," *Quarterly Journal of Economics* (August 1999): 817–868.

(27) Alan G. Sanfey et al., "The Neural Basis of Economic Decision-Making in the Ultimatum Game," *Science* 300 (2003): 1755–1758.

(28) Daria Knoch, et al., "Diminishing Reciprocal Fairness by Disrupting the Right Prefrontal Cortex," *Sciencexpress*, October 5, 2006, [www.sciencexpress.org](http://www.sciencexpress.org).

(29) D. DeQuervain et al., "The Neural Basis of Altruistic Punishment," *Science* 305 (2004): 1254–1258.

(30) J. Keith Murnighan and Madan M. Pillutla, "Fairness versus Self-Interest: Asymmetric Moral Imperatives in Ultimatum Bargaining," in Roderick M. Kramer and David M. Messick (eds.), *Negotiation as a Social Process*, (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995), 240–267.

(31) Ernst Fehr and Urs Fischbacher, "Third-Party Punishment and Social Norms," *Evolution and Human Behavior* 25 (2004): 63–87.

(32) Fehr and Schmidt, 1999.

(33) Alvin E. Roth et al., "Bargaining and Market Behavior in Jerusalem, Ljubljana, Pittsburg, and Tokyo: An Experimental Study," *American Economic Review* 81 (December 1991): 1068–1095.

(34) Joseph Henrich et al., "Costly Punishment Across Human Societies," *Science* 312, no. 5781 (June 23, 2006): 1767–1770.

(35) Miller and Vidmar, 1981.

(36) Sarah Maxwell, "Sanctioning Unfair Pricing: Making the Punishment Fit the Crime," *Proceedings, Summer Conference* (Chicago: American Marketing Association, 2003).

(37) Bruce Mohl, "Wal-Mart Settles Lawsuit on Item-Pricing for \$7.35M," *The Boston Globe*, January 22, 2004, [www.consumerwatchdog.org](http://www.consumerwatchdog.org).

## الفصل الحادي عشر: السلطة

(1) Federal Highway Administration, "Highway Statistics," 2006, [www.fhwa.dot.gov](http://www.fhwa.dot.gov).

(2) "For Oil Giants, Pricey Gas Means Big Profits," ABC News, January 25, 2006, [abcnews.go.com](http://abcnews.go.com).

(3) Tom Curry, "What Is Price 'Gouging'? And Can It Be Stopped?" MSNBC, April 26, 2006, [www.msnbc.msn.com](http://www.msnbc.msn.com).

(4) Pete Domenici, Representative from New Mexico, quoted in "Big Oil Defends Profits," CBS News, November 9, 2005, [www.cbsnews.com](http://www.cbsnews.com).

(5) White House, "President Discusses Energy at National Small Business Conference," press release, April 27, 2005, [www.whitehouse.gov](http://www.whitehouse.gov).

(6) Curry, 2006.

(7) Robert A. Dahl, "The Concept of Power," *Behavioral Science* 2 no. 3 (July 1957): 201–215.

(8) Kurt Eichenwald, "Archer Daniels Said to Settle Sweetened Price-Fixing Case," *New York Times*, June 18, 2004.

(9) Stefano DellaVigna and Ulrike Malmendier, "Contract Design and Self-Control: Theory and Evidence," *The Quarterly Journal of Economics* 119, no. 2 (May 2004): 353–384.

(10) Gary L. Frazier and Sudhir H. Kale, "Manufacturer-Distributor Relationships: A Sellers' Versus Buyers' Market Perspective," *International Marketing Review* 6, no. 6 (1989): 7–26.

(11) F. Robert Dwyer, Paul H. Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing* 51 (April 1987): 11–27.

(12) Francis Bacon, *Religious Meditations, Of Heresies* (Philadelphia: William Bradford, 1688), electronic resource, [www.library.fordham.edu](http://www.library.fordham.edu).

(13) "Crowned at Last," *The Economist*, March 31, 2005, [www.economist.com](http://www.economist.com).

(14) Behrang Rezaabakhsh et al., "Consumer Power: A Comparison of the Old Economy and the Internet Economy," *Journal of Consumer Policy* 29 (2006): 3–36.

(15) John R. French and Bertram Raven, "The Bases of Social Power," in Dorwin Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959): 150–167.

(16) X. Pan, B. T. Ratchford, and V. Shankar, "The Evolution of Price Dispersion in Internet Retail Markets," *Advances in Applied Microeconomics* 12 (2003): 85–105.

(17) "Crowned at Last" 2005.

(18) Linda D. Molm, "Imbalanced Structures, Unfair Strategies: Power and Justice in Social Exchange," *American Sociological Review* 59, no. 1 (1994): 98–121.

(19) F. Robert Dwyer, "Are Two Better than One? Bargaining Behavior and Outcomes in an Asymmetrical Power Relationship," *Journal of Consumer Research* 11 (September 1984): 680–693.

(20) Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler, "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market," *American Economic Review* 76 (September 1986): 728–741.

(21) Robert H. Frank, *Passions within Reason: The Strategic Role of the Emotions* (New York: W. W. Norton, 1988).

(22) Jeffrey Bradach and Robert Eccles, "Price, Authority and Trust," *Annual Review of Sociology* 15 (1989): 97–106.



(23) "E-Commerce," *The Economist: The World in 2007*: 94.

(24) L. Walker, et al., "Reactions of Participants and Observers to Modes of Adjudication," *Journal of Applied Social Psychology* 4 (1974): 295–310.

## الفصل الثاني عشر: الثقة

(1) Kanchan Vasdev, "All 200 Milk Samples Fail Test," *Tribune News Service*, August 13, 2006, www.tribuneindia.com.

(2) Akshay R. Rao and Mark E. Bergen, "Price Premium Variations as a Consequence of Buyers' Lack of Information," *Journal of Consumer Research* 19, no. 3 (1992): 412–424.

(3) David M. Messick and Roderick M. Kramer, "Trust as a Form of Shallow Morality," in Karen Cook (ed.), *Trust in Society*, (New York: Russell Sage Foundation, 2001): 89–117.

(4) Roy J. Lewicki, Daniel J. McAllister, and Robert J. Bier, "Trust and Distrust: New Relationships and Realities," *Academy of Management Review* 23, no. 3 (1998): 438–458.

(5) Shelly Taylor, "A Categorization Approach to Stereotyping," in D. L. Hamilton (ed.), *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*, (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1981): 88–114.

(6) Oliver Williamson, "Calculativeness, Trust and Economic Organization," *Journal of Law and Economics* 36 (1993): 453–486.

(7) Mark Granovetter, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology* 91, no. 3 (1985): 481–510.

(8) Kenneth Arrow, *The Limits of Organization* (New York: Norton, 1974).

(9) Leonard L. Berry, "Retailers with a Future," *Marketing Management* 5 (Spring 1996): 38–46.

(10) Amanda Vickers and Jackie Smith, "Why Consumer Trust Is the Key to Repeat Business," *The Wise Marketer*, January 2005, [www.thewisemarketer.com](http://www.thewisemarketer.com).

(11) Glen L. Urban, "The Trust Imperative" (working paper no. 4302-03, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 2003), <http://ssrn.com/abstract=400421> or DOI: 10.2139/ssrn.400421.

(12) John Drummond, "The Value of Being a 'Trusted' Company," *Corporate Responsibility Management* 2, no. 4 (2006): 12-13.

(13) Donald L. Potter, "Moving from a DRTV 'Need-It-Now' Sell to a 'Trust-Marketing' Relationship," *Response Magazine*, February 1, 2005, [www.responsemagazine.com](http://www.responsemagazine.com).

(14) Lynn Jeffress and Jean-Paul Mayanobe, "A World Struggle Is Underway: An Interview with Jose Bove," *Z Magazine*, June 2001, [www.thirdworldtraveler.com](http://www.thirdworldtraveler.com).

(15) Messick and Kramer, 2001.

(16) Jeffrey Bradach and Robert Eccles, "Price, Authority and Trust," *Annual Review of Sociology* 13 (1989): 97-118.

(17) Larue T. Hosmer, "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Review* 20, no. 2 (1995): 379-403.

(18) Roger C. Mayer, James H. Davis, and F. David Schoorman, "An Integration Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): 709-844.

(19) Ernst Fehr, Urs Fischbacher, and Michael Kosfeld, "Neuroeconomic Foundations of Trust and Social Preferences: Initial Evidence," *American Economic Review* 95, no. 2 (2005): 346-351.

(20) Francis Fukuyama, *Trust* (New York: Simon & Schuster, 1995): 26.

(21) James Coleman, "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology* 94 (1988): S95-S120; Robert

D. Putnam, "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life," *American Prospect* 13 (1993): 35–42.

(22) Fukuyama, 1995.

(23) Yankelovich, "A Crisis of Confidence: Rebuilding the Bonds of Trust," *State of Consumer Trust Report*, 2004, [www.compad.com.au](http://www.compad.com.au).

(24) Russell Hardin, "Conceptions and Explanations of Trust," in Karen Cook (ed.), *Trust in Society* (New York: Russell Sage Foundation, 2001): 3–39.

(25) Peter Blau, *Exchange and Power in Social Life* (New York: Wiley, 1967).

(26) See, e.g., Frank K. Sonnenberg, "Trust Me, Trust Me Not," *Journal of Business Strategy* 15, no. 1 (January/February 1994): 14–16; John D. Butler Jr., "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory," *Journal of Management* 17, no. 3 (1991): 643–663.

(27) See, e.g., Marshall Sashkin and Richard L. Williams, "Does Fairness Make a Difference?" *Organizational Dynamics* 19, no. 2 (1990): 56–71.

(28) L. G. Zucker, "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840–1920," in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organization Behavior*, vol. 8, (Greenwich, CT: JAI Press, 1986): 53–111.

(29) Hosmer, 1995.

(30) Una McMahon-Beattie, "Future of Revenue Management: Trust and Revenue Management," *Journal of Revenue and Pricing Management* 4, no. 4 (2005): 406–407.

(31) Margaret Campbell, "Perceptions of Price Fairness: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999): 187–199.

(32) Morton Deutsch, "Trust and Suspicion," *The Journal of Conflict Resolution* 2, no. 4 (1958): 265–279.

(33) Campbell, 1999.

(34) John W. Huppertz, Sidney J. Arenson, and Richard H. Evans, "An Application of Equity Theory to Buyer–Seller Exchange Situations," *Journal of Marketing Research* 15 (May 1978): 250–260.

(35) Rosemary Kalapurakal, Peter R. Dickson, and Joel E. Urbany, "A Conceptual Model of Price Fairness Judgments" (working paper, Ohio State University, 1992): 17.

(36) Robert Bies and Thomas Tripp, "Beyond Distrust: 'Getting Even' and the Need for Revenge," in Roderick Kramer and Tom R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations*, (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996): 252–283.

(37) Fred M. Feinberg, Aradhna Krishna, and Z. John Zhang, "Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions," *Journal of Marketing Research* 39, no. 3 (2002): 277–291.

(38) Joel Brockner and Phyllis A. Siegel, "Understanding the Interaction between Procedural and Distributive Justice," in Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations*, (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996): 390–410.

(39) Yankelovich, 2004.

(40) Thomas T. Nagle and Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall, 1995).

(41) Kees van den Bos and Henk A. M. Wilke, "When Do We Need Procedural Fairness? The Role of Trust in Authority," *Journal of Personality and Social Psychology* 75, no. 6 (1998): 1449–1458.

(42) Jean Ensminger, "Reputations, Trust, and the Principal Agent Problem," in Karen Cook (ed.), *Trust in Society*, (New York: Russell Sage Foundation, 2001): 185–201.

(43) Yankelovich, 2004.

(44) Brockner and Segal, 1996.

(45) Sunanda N. Ganju, "Gender Revolution after White Revolution," *India Together*, September 20, 2005, [www.indiatogether.org](http://www.indiatogether.org).

### الفصل الثالث عشر: التعديلات

(1) Anna Shoup, "The Global Warming Debate: Emissions Trading Ins and Outs," June 5, 2006, [www.pbs.org/newshour](http://www.pbs.org/newshour).

(2) Collin Dunn, "The Social Costs of Greenhouse Gas Emissions," February 10, 2006, [www.treehugger.com](http://www.treehugger.com).

(3) "A Soluble Problem," *The Economist*, March 24, 2000: 20.

(4) John Peet, "Water, Water Everywhere: And Scarcely a Drop of Common Sense in Its Pricing," *The Economist: The World in 2004*: 18.

(5) Ronald Bailey, "The Case for Selling Human Organs," *Reasonline*, April 18, 2001, [reason.com](http://reason.com).

(6) John Stossel, interviewed on *Your World with Neil Cavuto*, Fox News, June 13, 2006, [mediamatters.org](http://mediamatters.org).

(7) Claire Andre and Manuel Velasquez, "Kidneys for Sale," *Issues in Ethics* 1, no. 2 (1988), [www.scu.edu/ethics](http://www.scu.edu/ethics).

(8) Claudia Kalb, "Ethics, Eggs and Embryos," *Newsweek*, June 20, 2005: 52.

(9) Norbert Schechter, "Economic Damages under New York Wrongful Death Statute" June, 2006, [www.nysscpa.org](http://www.nysscpa.org).

(10) Jim Yardley, "3 Deaths in China Reveal Disparity in Price of Lives," *New York Times*, April 14, 2006.

(11) Randy Kennedy, "The Day the Traffic Disappeared," *New York Times*, April 20, 2003.

(12) "Charge Late Fees for Missed Appointments?" *The [Non]billable Hour*, June 27, 2006, [thenonbillablehour.typepad.com](http://thenonbillablehour.typepad.com).

- (13) "Road Pricing," August 28, 2006, en.wikipedia.org.
- (14) Adam Raphael, "Road Pricing: Queue or Pay?" *The Economist: The World in 2003*: 79.
- (15) Randy Cohen, "Line Up," *New York Times Magazine*, July 24, 2005.
- (16) Sheryl E. Kimes and Jochen Wirtz, "Has Revenue Management Become Acceptable?" *Journal of Service Research* 6, no. 2 (2003): 125–137.
- (17) Dhruv Grewal, David M. Hardesty, and Gopalkrishnan R. Iyer, "The Effects of Buyer Identification and Purchase Timing on Consumers' Perceptions of Trust, Price Fairness and Repurchase Intentions," *Journal of Interactive Marketing* 18, no. 4 (2004): 87–100, www.interscience.com.
- (18) "American Socialism: Battling with Demons," *The Economist*, September 24, 2005: 41.
- (19) "Copying Rights," *Newsweek*, March 26, 2007: 11.
- (20) David Rowell, "Airline Zen: Less Is More," November 2001 (updated February 2005), www.thetravelinsider.info.

#### الفصل الرابع عشر: البقشيش

- (1) See, e.g., Ofer H. Azar, "Optimal Monitoring with External Incentives: The Case of Tipping," *Southern Economic Journal*, 71 no. 1 (2004): 170–181.
- (2) Orn B. Bodvarsson and William A Gibson, "Economics and Restaurant Gratuities: Determining Tip Rates," *American Journal of Economics and Sociology* 56, no. 2 (1997): 187–203.
- (3) Robert H. Frank, *Passions within Reason: The Strategic Role of the Emotions* (New York: Norton, 1988).
- (4) Jeff D. Opdyke, "Love & Money: 10%? 15%? 20%? We Are What We Tip," *Wall Street Journal*, July 10, 2005.

(5) Ibid.

(6) Sarah Maxwell, "Fair Price, Fair Practice: Dual Entitlements for the Consumer," *Proceedings, Fordham Pricing Conference* (New York: Fordham University, 2005).

(7) Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler, "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market," *American Economic Review*, 76 (September 1986): 728–741.

(8) Sarah Maxwell, "KKT Revisited" (working paper, Fordham Pricing Center, Fordham University, New York, 2006).

(9) Michael Conlin, Michael Lynn, and Ted O'Donoghue, "The Norm of Restaurant Tipping," *Journal of Economic Behavior and Organization* 52, no. 3 (2003): 297–308; Michael Lynn and Michael McCall, "Gratitude and Gratuity: A Meta-Analysis of Research on the Service-Tipping Relationship," *Journal of Socio-Economics* 29, no. 2 (2000): 203–214.

(10) Uri Ben-Zion and Edi Karni, "Tip Payments and the Quality of Service," in O. C. Ashenfelter and W. E. Oates (eds.), *Essays in Labor Market Analysis*, (New York: Wiley, 1977): 37–44.

(11) Bodvarsson and Gibson, 1997.

(12) Kerry Seagrave, *Tipping: An American Social History of Gratuities* (Jefferson, NC: McFarland, 1998).

(13) William Scott, *The Itching Palm: A Study of the Habit of Tipping in America* (Philadelphia: Penn Publishing Company, 1916).

(14) Danielle Archibagi, "Tips and Democracy," *Dissent*, Spring 2004, [www.dissent.magazine.org](http://www.dissent.magazine.org).

(15) Ofer H. Azar, "The Social Norm of Tipping: Does It Improve Social Welfare?," *Journal of Economics* 85, no. 2 (2005): 141–149.

(16) Jeanne Sahadi, "Tipping Revisited: Readers Respond," June 5, 2003, [cnmoney.printthis.clickability.com](http://cnmoney.printthis.clickability.com).

- (17) Bodvarsson and Gibson, 1997, p. 187.
- (18) Natalie MacLean, "Gratuitous Praise," February 11, 2005, [www.smh.com.au/articles](http://www.smh.com.au/articles).
- (19) Michael Lynn, George M. Zinkhan, and Judy Harris, "Consumer Tipping: A Cross-Country Study," *Journal of Consumer Research* 20, no. 3 (1993): 478–488.
- (20) James Surowiecki, "Check, Please," *The New Yorker*, September 5, 2005: 58.
- (21) Michael Lynn, "Restaurant Tipping and Service Quality: A Tenuous Relationship," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42, no. 1 (2001): 14–20.
- (22) Chris, August 8, 2005, [majikthise.typepad.com](http://majikthise.typepad.com).
- (23) "History," *National Restaurant Association* (2005), [www.restaurant.org/aboutus/history](http://www.restaurant.org/aboutus/history).
- (24) Nancy Benac, "Tipping Debate," July 3, 2002, [www.icrsurvey.com](http://www.icrsurvey.com).
- (25) Ofer H. Azar, "What Sustains Social Norms and How They Evolve? The Case of Tipping," *Journal of Economic Behavior and Organization* 54, no. 1 (2004): 49–57.
- (26) Ibid.
- (27) Seagrave, 1998.
- (28) The Associated Press 2002 Poll, in "Tipping Notes," *Topeka Capital Journal*, August 25, 2002, [www.cjonline.com](http://www.cjonline.com).
- (29) Bodvarsson and Gibson, 1997.
- (30) R. Mildred, August 28, 2005, [majikthise.typepad.com](http://majikthise.typepad.com).
- (31) *Letitia Baldrige's New Complete Guide to Executive Manners* (New York: Rawson Associates, Macmillan Publishing Company, 1993).
- (32) Warren St. John, "Time to Render unto Doormen," *New York Times*, December 21, 2003.



(33) Sean Foley, August 28, 2005, majikthise.typepad.com.

(34) Stevenson Swanson, "Tips Giving Way to Service Charges?" *Charlotte Observer*, October 14, 2005, www.charlotte.com.

(35) Matthias Klaes, "Some Remarks on the Place of Psychological and Social Elements in a Theory of Custom," *American Journal of Economics and Sociology* 61, no. 2 (2002): 523.

(36) "Forget the Tip ... Market Trends Drive a Wage," 2005, www.thinkandask.com.

### الفصل الخامس عشر: التمييز

(1) Anita Ramasastry, "Websites that Charge Different Customers Different Prices," June 20, 2005, writ.news.findlaw.com.

(2) Martha Heller, "Is Dynamic Pricing Really So Bad?" October 25, 2000, comment.cio.com/soundoff.

(3) D. Streitfeld, "On the Web, Price Tags Blur," *Washington Post*, September 27, 2000.

(4) Howard Marmorstein, Jeanne Rossomme, and Dan Sarel, "Unleashing the Power of Yield Management in the Internet Era: Opportunities and Challenges," *California Management Review* 45, no. 3 (2003): 147–167.

(5) Joseph Turow, "Open to Exploitation: American Shoppers Online and Offline," (Annenberg Public Policy Center, University of Pennsylvania, 2005), www.appcpenn.org.

(6) Debbie Bocian, Keith Ernst, and Wei Li, "Unfair Lending: The Effect of Race and Ethnicity on the Price of Subprime Mortgages," Center for Responsible Lending, May 31, 2006, www.responsiblelending.org.

(7) Jacque Storm, "Gender-Based Price Discrimination: Does It Require a New Solution or Enforcement of an Old Law?" South Dakota Legislative Research Council (Issue Memorandum 96–22, 2000).

(8) Joanna Grossman, "The End of 'Ladies' Night' in New Jersey: A Controversial Ruling Deems the Practice Sex Discrimination against Men," 2004, lawjig@hofstra.edu.

(9) Edward E. Zajac, *Fairness or Efficiency: An Introduction to Public Utility Pricing* (Cambridge, MA: Ballinger, 1978).

(10) Judith Dancoff, "Done Deals," *MM Magazine* (January/February 2002): 13.

(11) Richard Thaler, "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science* 4 (Summer 1985): 199–214.

(12) Michael J. McCarthy, "Taking the Value Out of Value-Sized: Shoppers Flock to Discounters, But It Isn't Always Cheaper; The Cool Whip Conundrum," *Wall Street Journal*, August 14, 2002.

(13) David E. Sprott, Kenneth C. Manning, and Anthony D. Miyazaki, "Grocery Price Setting and Quantity Surcharges," *Journal of Marketing* 67, no. 3 (2003): 34–45.

(14) Ellen Garbarino and Sarah Maxwell, "Social Norms and Judged Fairness as Mediators of Trust-Breaking Due to Dynamic Posted Prices," *Proceedings, Fordham Pricing Conference* (New York, Fordham University, 2004).

(15) "Broken Promises: When Your Program Changes the Rules," 2005, [www.insideflyer.com](http://www.insideflyer.com).

(16) Fred M. Feinberg, Aradhna Krishna, and Z. John Zhang, "Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions," *Journal of Marketing Research* 39, no. 3 (2002): 277–291.

(17) Decision No. 587-C-A-2002, "In the Matter of a Complaint Filed by Tom Sherlock against Air Canada," October 30, 2002, [www.cta-otc.gc.ca](http://www.cta-otc.gc.ca).

(18) Paul Krugman, "What Price Fairness?" *New York Times*, October 4, 2000.

(19) Sarah Maxwell, "Rule-Based Price Fairness and Its Effect on Willingness to Purchase," *Journal of Economic Psychology* 23, no. 2 (2002): 191–212.

(20) "What You Pay at Target, Wal-Mart May Depend on Where You Live: Different Neighborhoods Have Different Prices," November 30, 2005, [www.thedenverchanel.com](http://www.thedenverchanel.com).

(21) Ibid.

(22) Lan Xia, Kent B. Monroe, and Jennifer L. Cox, "The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions," *Journal of Marketing* 68 (October 2004): 1–15.

(23) Lan Xia, Monika Kukar-Kinney, and Kent B. Monroe, "The Effects of Promotion Restrictions on Perceptions of Promotion and Price Fairness," *Proceedings, Fordham Pricing Conference* (New York, Fordham University, 2005).

(24) Ramasastry, 2005.

(25) Feinberg, Krishna, and Zhang, 2002.

(26) "Getting Personal: Will Engaging in Dynamic Pricing Help or Hurt Your Business?" *Entrepreneur*, October 2005, [www.allbusiness.com](http://www.allbusiness.com).

(27) "How Technology Tailors Price Tags," *Wall Street Journal* (Eastern Edition), June 21, 2001.

## الفصل السادس عشر: التفاوض

(1) Diana Wood, *Medieval Economic Thought* (Cambridge: Cambridge University Press, 2002).

(2) Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation: How to Resolve Conflicts and Get the Best Out of Bargaining* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982).

(3) M. H. Bazerman and J. Carroll, "Negotiator Cognition," in B. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol 9, (Greenwich, CT: JAI Press, 1987): 247–288.

(4) Otomar J. Bartos, "Simple Model of Negotiation: A Sociological Point of View," *Journal of Conflict Resolution* 21, no. 4 (December 1977): 565–579.

(5) George Loewenstein et al., "Biased Judgments of Fairness in Bargaining," *The American Economic Review* 85, no. 5 (1993): 1337–1343.

(6) Linda Loewenstein and George Loewenstein, "Explaining Bargaining Impasses: The Role of Self-Serving Biases," *Journal of Economic Perspectives* 11, no. 1 (1997): 109–126.

(7) Linda Babcock et al., "Biased Judgments of Fairness in Bargaining," *American Economic Review* 85, no. 5 (1995): 1337–1343.

(8) Ian Ayres, "Further Evidence of Discrimination in New Car Negotiations and Estimates of Its Cause," [islandia.law.yale.edu/ayers/carint.htm](http://islandia.law.yale.edu/ayers/carint.htm).

(9) Sarah Maxwell, "The Social Norms of Discrete Consumer Exchange: Classification and Quantification," *American Journal of Economics and Sociology* 58, no. 4 (October 1999): 999–1018.

(10) George F. Loewenstein, Leigh Thompson, and Max H. Bazerman, "Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts," *Journal of Personality and Social Psychology* 57, no. 3 (1989): 426–441.

(11) Robyn Dawes and Richard Thaler, "Anomalies of Cooperation," *Journal of Economic Perspective* 2, no. 3 (1988): 187–197.

(12) A. C. Filley, *Interpersonal Conflict Resolution* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1975); Dean G. Pruitt, *Negotiation Behavior* (New York: Academic Press, 1981); Evert van de Vliert, *Theoretical Frontiers of Complex Interpersonal Conflict Behavior* (Hove, UK: Erlbaum, Taylor, and Francis, 1996).

(13) See, e.g., O. Ben-Yoav and D. G. Pruitt, "Resistance to Yielding and the Expectation of Cooperative Future Interaction in Negotiation," *Journal of Experimental Social Psychology* 20 (1984): 323–353.

(14) Tom Tyler and Steven L. Blader, "Justice and Negotiation," in Michele J. Gelfand and Jeanne M. Brett (eds.), *The Handbook of Negotiation and Culture* (Stanford, CA: Stanford University Press, 2004): 295–312.

(15) Aimee Drolet, Richard Larrick, and Michael W. Morris, "Thinking of Others: How Perspective Taking Changes Negotiators' Aspirations and Fairness Perceptions as a Function of Negotiator Relationship," *Basic and Applied Social Psychology* 20, no. 1 (1998): 23–31.

(16) Sarah Maxwell, Pete Nye, and Nicholas Maxwell, "Less Pain, Same Gain: The Effects of Priming Fairness in Price Negotiations," *Journal of Psychology and Marketing* 16, no. 7 (1999): 545–562.

(17) Ibid.

(18) Sarah Maxwell, Pete Nye, and Nicholas Maxwell, "The Wrath of the Fairness-Primed Negotiator When the Reciprocity Norm Is Violated," *Journal of Business Research* 56, no. 2 (2003): 399–409.

(19) Dean G. Pruitt, *Negotiation Behavior* (New York: Academic Press, 1981).

(20) James K. Esser and S. S. Komorita, "Reciprocity and Concession Making in Bargaining," *Journal of Personality and Social Psychology* 31, no. 5 (1975): 864–872.

(21) Linda D. Molm, Nobuyuki Takahashi, and Gretchen Peterson, "In the Eye of the Beholder: Procedural Justice in Social Exchange," *American Sociological Review* 68, no. 1 (2003): 128–152.

(22) Randy Cohen, "Mea Culpa," *New York Times Magazine*, April 4, 2001: 6.

(23) Pruitt, 1981.

(24) Jeffrey Rubin and Bert Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (New York: Academic Press, 1975).

(25) Ibid.

(26) Charles B. McClintock and William B. Liebrand, "The Role of Interdependence Structure, Individual Value Orientation and Other's Strategy in Social Decision Making: A Transformational Analysis," *Journal of Personality and Social Psychology* 55, no. 3 (1988): 396–409.

(27) See, e.g., Gary L. Frazier and Raymond C. Rody, "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing* 55, no. 1 (1991): 52–69.

(28) Maxwell, Nye, and Maxwell, 2003.

(29) James J. White, "Machiavelli and the Bar: Ethical Limitations on Lying in Negotiation," *American Bar Foundation Research Journal* (1980): 926–938.

(30) Eleanor H. Norton, "Bargaining and the Ethics of Process," *What's Fair: Ethics for Negotiators* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004): 292.

(31) Thomas Aquinas, *Summa Theologica*, 2a2ae, Question 77, Article 3 (New York: Benzinger Bros., 1947–48).

(32) Pruitt, 1981.

(33) William Ross and Jessica LaCroix, "Multiple Meanings of Trust in Negotiation Theory and Research: A Literature Review and Integrative Model," *International Journal of Conflict Management* 7, no. 4 (1996): 314–360.

(34) Karen S. Cook et al., "The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results," *American Journal of Sociology* 89 (1983): 275–305.

(35) Linda D. Molm, Theron M. Quist, and Phillip A. Wiseley, "Reciprocal Justice and Strategies of Exchange," *Social Forces* 72 (1993): 19–44.

(36) Kenneth R. Evans and Richard F. Beltramini, "A Theoretical Model of Consumer Negotiated Pricing: An Orientation Perspective," *Journal of Marketing* 51 (April 1987): 58–73.

(37) J. Eliashberg et al., "Assessing the Predictive Accuracy of Two Utility-Based Theories in Marketing Channel Negotiation Context," *Journal of Marketing Research* 23 (1986): 101–110.

(38) Margaret Neale and Max Bazerman, *Cognition and Rationality in Negotiation* (New York: Free Press, 1991): 156.

(39) Matt Michel, June, 2001, [www.plumbers.org/pdl/opt.html](http://www.plumbers.org/pdl/opt.html) quoted by Frank Blau, "What Is a 'Fair' Price?" August 27, 2001, [www.pmmag.com](http://www.pmmag.com).

### الفصل السابع عشر: الضرائب

(1) Robert Barra, Long Island State Assemblyman, AP release (2006) [www.weax.com](http://www.weax.com).

(2) Harris Interactive Online Survey, conducted for Tax Foundation, March 8–16, 2006, [www.taxfoundation.org](http://www.taxfoundation.org).

(3) Charles Bennett, "Preliminary Results of the National Research Program's Reporting Compliance Study of Tax Year 2001 Individual Returns," Internal Revenue Service (2005).

(4) James Alm and Benno Torgler, "Cultural Differences and Tax Morale in the United States and in Europe," *Journal of Economic Psychology* 27, no. 2 (2006): 224–246.

(5) Benjamin Barber, interviewed by Gwen Ifill, *The Newshour with Jim Lehrer*, April 16, 2001, [www.pbs.org/newshour/](http://www.pbs.org/newshour/).

(6) "Tax Quotes," Internal Revenue Service, [www.irs.gov](http://www.irs.gov).

(7) "Taxpayer Attitude Survey," IRS Oversight Board (2005), [www.irsoversightboard.treas.gov](http://www.irsoversightboard.treas.gov).

(8) “A Barometer of Modern Morals,” Pew Research Center, March 28, 2006, [pewresearch.org](http://pewresearch.org).

(9) NBC News Poll, Blum & Weprin Associates, April 3–5, 2005, [www.pollingreport.com](http://www.pollingreport.com).

(10) James Alm, Gary H. McClelland, and William D. Schulze, “Changing the Social Norm of Tax Compliance by Voting” (working paper No. 98–17, *Center for Economic Analysis*, University of Colorado, Boulder, 1998); Benno Torgler, “Tax Morale, Rule–Governed Behaviour and Trust,” *Constitutional Political Economy* 14, no. 2 (2003): 119–140.

(11) James Alm, Jorge Martinez–Vazquez, and Benno Torgler, “Russian Attitudes Toward Paying Taxes—Before, During and After the Transition,” (working paper no. 2005–27, Center for Research in Economics, Management and the Arts, 2005): 18.

(12) Stephen Coleman, “The Minnesota Income Tax Compliance Experiment: State Tax Results,” Minnesota Department of Revenue (1996), [www.socialnorm.org/CaseStudies/taxcompliance.php](http://www.socialnorm.org/CaseStudies/taxcompliance.php).

(13) Harris Interactive Online Survey, conducted for Tax Foundation, March 8–16, 2006, [www.taxfoundation.org](http://www.taxfoundation.org).

(14) “Fact Sheets: History of the U.S. Tax System,” United States Department of the Treasury, [www.ustreas.gov/education/fact-sheets/taxes/ustax](http://www.ustreas.gov/education/fact-sheets/taxes/ustax).

(15) Fox News/Opinion Dynamics Poll, March 29–30, 2005, [www.pollingreport.com](http://www.pollingreport.com).

(16) Dru Sefton, “Enthusiasts Don’t Mind Having to Pay Taxes,” *New Orleans Times Picayune*, March 24, 2002, [www.responsiblewealth.org](http://www.responsiblewealth.org).

(17) Tax Foundation, “Poll Shows Majority of U. S. Adults Support Major Tax Reform, Willing to Give up Some Deductions to Make Tax System Simpler,” April 5, 2006, [www.taxfoundation.org](http://www.taxfoundation.org).



- (18) Gallup Poll, April 4–7, 2005, [www.pollingreport.com](http://www.pollingreport.com).
- (19) “Description and Analysis of Proposals to Replace the Federal Income Tax,” Joint Committee on Taxation, JCS–18–95, June 5, 1995, 58–59.
- (20) “April’s Hard Truths,” *The Economist*, April 15, 2006: 34.
- (21) “Americans Feel They Pay Fair Share of Taxes, Says Poll,” May 2, 2005, [NewsTarget.com](http://NewsTarget.com).
- (22) “Flat Tax,” [RateEmpire.com](http://RateEmpire.com).
- (23) “Estonian Economist and Former Chairman of the Country’s Parliamentary Budget Committee in September 2005,” [www.zeit.de/2005/36/Osteuropa](http://www.zeit.de/2005/36/Osteuropa).
- (24) Professor Annette Nellen, San José State University, [www.cob.sjsu.edu/facstaff/](http://www.cob.sjsu.edu/facstaff/).
- (25) Harris Interactive Online Survey, 2006.
- (26) “April’s Hard Truths,” 2006.
- (27) Rob Morgan, “High Cigarette Tax Would Pay in Several Ways,” *The State*, April 16, 2006, [www.thestate.com](http://www.thestate.com).
- (28) Jonathan Tamari, “Cigarette Taxes May Go up Again,” *Asbury Park Press*, March 17, 2006, [www.app.com](http://www.app.com).
- (29) Christian Wardlaw and Ingrid Loeffler Palmer, “Calculating Luxury Taxes on Automobiles,” 2001, [Edmunds.com](http://Edmunds.com).
- (30) Bob Jamieson, “Why Is Gasoline So Expensive?” *World News Tonight*, April 15, 2006, [www.abcnews.go.com](http://www.abcnews.go.com).
- (31) Andrew Bary, “Toll–Road Sales: Paying Up,” *Barron’s*, May 8, 2006: 17–20.
- (32) Harris Interactive Online Survey, 2006.
- (33) Chris Edwards, “Democrats’ Challenge on Tax Complexity,” *Washington Times*, July 23, 2004, [www.washingtontimes.com](http://www.washingtontimes.com).

(34) Robert J. Samuelson, "The Guardians of Complexity," *Newsweek*, April 17, 2006: 47.

(35) Executive Summary of President' Advisory Panel of Federal Tax Reform (2005): xiii.

(36) Ibid.

(37) James Alm and Benno Torgler, "Cultural Differences and Tax Morale in the United States and in Europe," *Journal of Economic Psychology* 27 (2006): 224–246.

(38) NBC News Poll, 2005.

(39) Benno Torgler, "Tax Morale in Latin America," *Public Choice* 122, no. 1 (2005): 133–157.

(40) Paul Webley et al., *Tax Evasion: An Experimental Approach* (Cambridge: Cambridge University Press, 1991).

(41) J. T. Scholz and M. Lubell, "Cooperation, Reciprocity and the Collective Action Heuristic," *American Journal of Political Science* 45 (2001): 160–178.

(42) Edward L. Deci, *Intrinsic Motivation* (New York: Plenum Press, 1975).

(43) Torgler, 2005.

(44) Benno Torgler, "Cross-Cultural Comparison of Tax Morale and Tax Compliance: Evidence from Costa Rica and Switzerland," *International Journal of Comparative Sociology* 45, no. 17 (2004): 17–43.

(45) Lars P. Feld and Benno Torgler, "Tax Morale after the Reunification of Germany: Results from a Quasi-Natural Experiment," (working paper 210, University of California, Berkeley, 2007).

(46) Ibid.

(47) James Alm, Jorge Martinez-Vazquez, and Benno Torgler, "Russian Attitudes Toward Paying Taxes—Before, During and After the Transition," (working paper no. 2005–27, Center for Research in Economics, Management and the Arts, 2005).

(48) Torgler, 2005.

(49) Bo Rothstein, *Social Traps and the Problem of Trust* (Cambridge: Cambridge University Press, 2005).

(50) Sefton, 2002.

(51) M. Ray Perryman, "Paying Taxes Is as American as Disliking Taxes," *San Antonio Business Journal*, May 3, 2002, sanantonio.bizjournals.com.

## الفصل الثامن عشر: الثقافة

(1) J. Q. Wilson, *The Moral Sense* (New York: Free Press, 1993).

(2) Sarah Maxwell, "Social Norms of Consumer Pricing, Indian Style," *Proceedings: International Society for Marketing and Development* (Legon, Ghana, 2000); Veronica Feder Mayer and Marcos Goncalves Avila, "A Qualitative Investigation about Community Standards of Fairness in the Brazilian Market: Inferences, Emotions and Culture," *Proceedings: Fordham Pricing Conference* (New York: Fordham University, 2004); Sarah Maxwell et al., "Reactions to a Service Price Increase: What Makes It Seem Fair," *Proceedings: Academy of Marketing Science Cross Cultural Conference* (Seoul, South Korea, 2006).

(3) Harry C. Triandis, *Individualism & Collectivism* (Boulder, CO: Westview Press, 1995): 43.

(4) Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (New York: McGraw-Hill, 1997).

(5) Mesquita Batja and Nico H. Frijda, "Cultural Variations in Emotions: A Review," *Psychological Bulletin* 112, no. 2 (1992): 179–204.

(6) K. Leung and M. H. Bond, "The Impact of Cultural Collectivism on Reward Allocation," *Journal of Personality and Social Psychology* 47 (1984): 793–804.

(7) K. Leung and E. A. Lind, "Procedural Justice and Culture: Effects of Culture, Gender, and Investigator Status on Procedural Preferences," *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (1986): 1134–1140.

(8) Ken-ichi Obuchi, Tomohiro Kumagai, and Emi Atsumi, "Motives of and Responses to Anger in Conflict Situations: A Cross-Cultural Analysis," *Tohoku Psychologica Folia* 61, (2002): 11–21.

(9) Raymond R. Liu and Peter McClure, "Recognizing Cross-Cultural Differences in Consumer Complaint Behavior and Intentions: An Empirical Examination," *Journal of Consumer Marketing* 18, no. 1 (2001): 54–71.

(10) Harry S. Watkins and Raymond Liu, "Collectivism, Individualism and In-Group Membership: Implications for Consumer Complaining Behaviors in Multicultural Contexts," *Journal of International Consumer Marketing* 8, no. 3/4 (1996): 69–96.

(11) Marsha Richins and Bronislaw J. Verhage, "Cross-Cultural Differences in Consumer Attitudes and their Implications for Complaint Management," *International Journal of Research in Marketing* 2 (1985): 197–206.

(12) Francis Fukuyama, *Trust* (New York: Simon and Schuster, 1995).

(13) Ibid.

(14) Nancy R. Buchan, Rachel T. A. Croson and Eric J. Johnson, "When Do Fair Beliefs Influence Bargaining Behavior? Experimental Bargaining in Japan and the United States," *Journal of Consumer Research* 31, no. 1 (2004): 181–190.

(15) Michael Lynn, George M. Zinkhan, and Judy Harris, "Consumer Tipping: A Cross-Country Study," *Journal of Consumer Research* 20, no. 3 (1993): 478–488.

(16) Hofstede, 1997.

(17) Bella Feygin, *The Theory and Practice of Price Formation in the USSR* (Falls Church, VA: Delphic Associates, Inc., 1983).

### الفصل التاسع عشر: الممارسات

(1) Margaret Campbell, "Perceptions of Price Fairness: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing Research* 36 (May 1999): 187–199.

(2) Outi Uusitalo and Maija Rökman, "Change in Pricing Strategy: The Case of Finnish Grocery Retailing," *Proceedings: Fordham Pricing Conference* (New York: Fordham University, 2004).

(3) Jonathan Epstein, "Rising Credit Card Fees Are Costing Consumers Billions," *Buffalo News*, July 17, 2005, [www.buffalonews.com](http://www.buffalonews.com).

(4) Lisa E. Bolton, and Joseph W. Alba, "Price Fairness: Good and Service Differences and the Role of Vendor Costs," *Journal of Consumer Research* 33 (September 2006): 258–265.

(5) Enzo Pesciarelli, "Aspects of the Influence of Francis Hutcheson on Adam Smith," *History of Political Economy* 31, no. 3 (1999): 525–545.

(6) "How Textbooks Are Priced," Barnes and Noble Bookstores, Inc. (1995).

(7) "Coffee: World Coffee Situation," *Foreign Agricultural Service*, United States Department of Agriculture, 1987–1991; Sarah Maxwell "Before and After the International Coffee Agreement," (working paper, Florida International University, 1991).

(8) William Baumol, *Superfairness* (Cambridge MA: MIT Press, 1986).

(9) Jad Mouawad, "For Leading Exxon to Its Riches, \$144,573 a Day," *New York Times*, April 15, 2006.

(10) "Shakers: CEO's Pay Too Much for Affluent Investors," *International Herald Tribune*, March 22, 2006, [www.iht.com](http://www.iht.com).

(11) "In the Money: A Special Report on Executive Pay," *The Economist*, January 20, 2007: 3–4.

(12) "The Boss's Pay: The WSJ/Mercer 2006 CEO Compensation Survey," *Wall Street Journal*, April 9, 2007.

(13) "Ousted Home Depot Chief's Golden Handshake Irks Investors," January 4, 2007, [www.accountingweb.com](http://www.accountingweb.com).

(14) "Microsoft's 87% Windows Profit Margin Draws Criticism from Consumer Groups," *Ananova*, January 14, 2005, [www.ananova.com](http://www.ananova.com).

(15) "Exxon's Profit Will Be Hard to Top," *Wall Street Journal*, February 2, 2007.

(16) Simon Romero and Edmund Andrews, "At Exxon Mobil, a Record Profit but No Fanfare," *New York Times*, January 31, 2006: A1.

(17) "New National UConn Poll Shows Public Strongly Believes Prescription Drug Prices Unfair; Support Price Controls," University of Connecticut, July 27, 2005, [www.uconn.edu/newsmedia](http://www.uconn.edu/newsmedia).

(18) Lisa Bolton, Luk Warlop, and Joseph Alba, "Consumer Perceptions of Price (Un) Fairness," *Journal of Consumer Research* 29 (2003): 474–491.

(19) Timothy Aepfel, "Seeking Perfect Prices, CEO Tears up the Rules," *Wall Street Journal*, March 27, 2007.

(20) Bruno S. Frey and Werner W. Pommerehne, "On the Fairness of Pricing: An Empirical Survey among the General Population," *Journal of Economic Behavior and Organization* 20 (1993): 295–307.

(21) David Leonhardt, "Why Variable Pricing Fails at the Vending Machine," *New York Times*, June 27, 2005, [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com).

(22) David Leonhardt, "Changes Ahead for a Theater Near You," *New York Times*, February 15, 2006.

(23) Thomas Mennecke, "iTunes Sticks with 99 Cent Structure," May 2, 2006, [www.slyck.com](http://www.slyck.com).

(24) Judith A. Chevalier, Anil K. Kashyap, and Peter E. Rossi, "Why Don't Prices Rise during Periods of Peak Demand? Evidence from Scanner Data," *American Economic Review* 93, no. 1 (2003): 15–37.

(25) Anita Kunz, "Drug Prices: What's Fair?" *Business Week*, December 10, 2001, 61–70.

(26) Kelly L. Haws and William O. Bearden, "Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions," *Journal of Consumer Research* 33 (December, 2006): 304–311.

(27) Charles Smith, *Auctions: The Social Construction of Value* (Berkeley, CA: University of California Press, 1989): 80.

(28) Elizabeth Esfahani, "The Mother of Stunt Marketers," *Business 2.0*, July 2005: 60.

(29) Jefferson Graham, "Ticketmaster Uses Auctions to Fight Online Scalpers," *USA Today*, May 22, 2006, [www.usatoday.com](http://www.usatoday.com).

(30) Thomas Hildreth, "Google's Dutch Auction IPO: Is There a Take Away Lesson for the Rest of Us?" [www.mclane.com](http://www.mclane.com).

(31) Smith, 1989.

(32) Sarah Lyall, "No Gift Horses Here, So Look in Their Mouths," *New York Times*, August 14, 2005.

(33) Douglas Frantz, Carol Vogel, and Ralph Blumenthal, "Files of Ex-Christie's Chief Fuel Inquiry into Art Auction," *New York Times*, October 8, 2000.

(34) Lee Rosenbaum, "A Touch of Class-Action," *Wall Street Journal*, February 15, 2001.

(35) Peter R. Dickson and Rosemary Kalapurakal, "The Use and Perceived Fairness of Price-Setting Rules in the Bulk Electricity Market," *Journal of Economic Psychology* 15 (1994): 427–448.

(36) Arik Johnson, "Tying Arrangements: Illegal Tying Is One of the Most Common Antitrust Claims," Aurora WDC, March 9, 2007, [www.aurorawdc.com](http://www.aurorawdc.com).

(37) "Light Up: Why Airlines Have Started Charging for Check-in Bags," *The Economist*, February 11, 2006: 60.

(38) Dan Milmo, "BA Says It Will Charge £120 for Excess Baggage," *Guardian*, February 9, 2007, [www.guardian.com.uk](http://www.guardian.com.uk).

(39) Ronald Alsop, "How Boss's Deeds Buff a Firm's Reputation," *Wall Street Journal*, January 31, 2007.

(40) Tamara Kaplan, "The Tylenol Crisis," [www.personal.psu.edu](http://www.personal.psu.edu).

(41) Alsop, 2007.

(42) Campbell, 1999.

(43) Novartis International, *Corporate Citizenship Review*, January 2007.

(44) "Donating Our Dollars and Hours: Charitable Giving in the United States," July 3/10, 2006: 65.



## المراجع

- Adams, J. Stacy. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67: 422–436.
- Alm, James, Gary H. McClelland, and William D. Schulze. 1998. Changing the social norm of tax compliance by voting. Working Paper No. 98–17. Center for Economic Analysis. Boulder: University of Colorado.
- , Jorge Martinez–Vazquez, and Benno Torgler. 2005. Russian attitudes toward paying taxes—before, during and after the transition. Working paper no. 2005–27. Center for Research in Economics, Management and the Arts.
- , and Benno Torgler. 2006. Cultural differences and tax morale in the United States and in Europe. *Journal of Economic Psychology* 27 (2): 224–246.
- Ariely, Dan, George Loewenstein, and Drazen Prelec. 2003. “Coherent arbitrariness”: Stable demand curves without stable preferences. *The Quarterly Journal of Economics* 118 (1): 73–106.
- . 2006. Tom Sawyer and the construction of value. *Journal of Economic Behavior & Organization* 60 (1): 1–28.
- Arrow, Kenneth. 1974. *The limits of organization*. New York: Norton.

- Axelrod, Robert. 1986. An evolutionary approach to norms. *American Political Science Review* 80: 1095–1111.
- Azar, Ofer H. 2004. Optimal monitoring with external incentives: The case of tipping. *Southern Economic Journal* 71 (1): 170–181.
- \_\_\_\_\_. 2004. What sustains social norms and how they evolve? The case of tipping. *Journal of Economic Behavior and Organization* 54 (1): 49–57.
- \_\_\_\_\_. 2005. The social norm of tipping: Does it improve social welfare? *Journal of Economics* 85 (2): 141–149.
- Babcock Linda, George Loewenstein, Samuel Issacharoff, and Colin Camerer. 1995. Biased judgments of fairness in bargaining. *The American Economic Review* 85 (May): 1337–1343.
- \_\_\_\_\_, and George Loewenstein. 1997. Explaining bargaining impasses: The role of self-serving biases. *Journal of Economic Perspectives* 11 (1): 109–126.
- Baldrige, Letitia. 1993. *Letitia Baldrige's new complete guide to executive manners*. New York: Rawson Associates, Macmillan Publishing Company.
- Baldwin, John. 1959. *The medieval theories of the just price: Romanists, canonists and theologians in the twelfth and thirteenth centuries*. Transactions of the American Philosophical Society. n. s. 49. pt. 4. Philadelphia.
- Bartos, Otomar J. 1977. Simple model of negotiation: A sociological point of view. *Journal of Conflict Resolution* 21 (4): 565–579.
- Batja, Mesquita and Nico H. Frijda. 1992. Cultural variations in emotions: A review. *Psychological Bulletin* 112 (2): 179–204.
- Baumol, William. 1986. *Superfairness*. Cambridge: MIT Press.

- Bazerman, M. H., and J. Carroll. 1987. Negotiator cognition. *Research in Organizational Behavior*, Vol 9. Ed. B. Staw and L. L. Cummings. Greenwich, CT: JAI Press: 247–288.
- Bechwati, Nada Nasr, and Maureen Morrin. 2003. Outraged consumers: Getting even at the expense of getting a good deal. *Journal of Consumer Psychology* 13 (4): 440–453.
- Ben-Yoav, O., and D. G. Pruitt. 1984. Resistance to yielding and the expectation of cooperative future interaction in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology* 20: 323–353.
- Ben-Zion, Uri, and Edi Karni. 1977. Tip payments and the quality of service. In O. C. Ashenfelter and W. E. Oates (eds.), *Essays in Labor Market Analysis*. New York: Wiley.
- Berry, Leonard L. 1996. Retailers with a future. *Marketing Management* 5 (Spring): 38–46.
- Berscheid, E., W. Graziano, T. Monson, and M. Dermer. 1976. Outcome dependency, attention, attribution, and attraction. *Journal of Personality and Social Psychology* 34: 978–989.
- Bicchieri, Christina. 2006. *The grammar of society: The nature and dynamics of social norms*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bies, Robert, and Thomas Tripp. 1996. Beyond distrust: “Getting even” and the need for revenge. In Roderick Kramer and Tom R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications: 252–283.
- Blau, Peter. 1967. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Blinder, A. S., E. R. D. Canetti, D. E. Lebow, and J. B. Rudd. 1998. *Asking about prices: A new approach to understanding price stickiness*. New York: Russell Sage Foundation.

- Blount, Sally. 1995. When social outcomes aren't fair: The effect of causal attributions on preferences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 63 (2): 131–144.
- \_\_\_\_\_. 2000. Whoever said that markets were fair? *Negotiation Journal* 16 (3): 237–252.
- Bodvarsson, Orn B., and William A Gibson. 1997. Economics and restaurant gratuities: Determining tip rates. *The American Journal of Economics and Sociology* 56 (February): 187–203.
- Bohm, Janice, and Bryan Hendricks. 1997. Effects of interpersonal touch, degree of justification, and sex of participants in compliance with request. *The Journal of Social Psychology* 137 (4): 460–469.
- Bolton, Gary E., and Rami Zwick. 1995. Anonymity versus punishment in ultimatum bargaining. *Games and Economic Behavior* 10: 95–121.
- Bolton, Lisa E., Luk Warlop, and Joseph Alba. 2003. Consumers perceptions of price (un)fairness. *Journal of Consumer Research* 29 (March): 474–491.
- \_\_\_\_\_, and Joseph W. Alba. 2006. Price fairness: Good and service differences and the role of vendor costs. *Journal of Consumer Research* 33 (September): 258–265.
- Bougie, Roger, Rik Pieters, and Marcel Zeelenberg. 2003. Angry customers don't come back, they get back: The experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (4): 377–393.
- Bradach, Jeffrey, and Robert Eccles. 1989. Price, authority and trust. *Annual Review of Sociology* 15: 97–106.
- Bradley, Gifford W. 1978. Self-serving biases in the attribution process: A reexamination of the fact or fiction question. *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (January): 56–71.

- Brockner, Joel, and Phyllis A. Siegel. 1996. Understanding the interaction between procedural and distributive justice. In Roderick M. Kramer and Tom R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Brosnan, Sarah R., and Frans B. M. de Waal. 2003. Monkeys reject unequal pay. *Nature* 425: 297–299.
- Buchan, Nancy R., Rachel T. A. Croson, and Eric J. Johnson. 2004. When do fair beliefs influence bargaining behavior? Experimental bargaining in Japan and the United States. *Journal of Consumer Research* 31 (1): 181–190.
- Butler, John D., Jr. 1991. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management* 17 (3): 643–663.
- Campanelli, Melissa. 1993. What's in store for EDLP? *Sales and Marketing Management* 145 (9): 56–59.
- Campbell, Margaret. 1999. Perceptions of price fairness: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing Research* 36 (2): 187–199.
- \_\_\_\_\_. 1999. Why did you do that? The important role of inferred motive in perceptions of price fairness. *Journal of Product and Brand Management* 8 (2): 145–153.
- Carpenter, Jeffrey P., Peter Hans Matthews, and Okomboli Ong'ong'a. 2004. Why punish? Social reciprocity and the enforcement of pro-social norms. *Journal of Evolutionary Economics* 24: 407–429.
- Carr, Craig L. 2000. *On fairness*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing Ltd.
- Chafuen, Alejandro A. 2003. *Faith and liberty: The economic thought of the late Scholastics*. Lanham, MD: Lexington Books.
- Chevalier, Judith A., Anil K. Kashyap, and Peter E. Rossi. 2003. Why don't prices rise during periods of peak demand? Evidence from scanner data. *American Economic Review* 93 (1): 15–37.

- Cialdini, Robert B., and Raymond R. Reno. 1990. A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology* 24: 240–248.
- Coleman, James. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94: S95–S120.
- Conlin, Michael, Michael Lynn, and Ted O'Donoghue. 2003. The norm of restaurant tipping. *Journal of Economic Behavior and Organization* 52 (3): 297–308.
- Cook, Karen S., Richard M. Emerson, Mary R. Gillmore, and Toshio Yamagishi. 1983. The distribution of power in exchange networks: Theory and experimental results. *American Journal of Sociology* 89: 275–305.
- Coquitt, Jason A., and Jerome M. Cherthoff. 2002. Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management* 28 (5): 591–610.
- Dahl, Robert A. 1957. The concept of power. *Behavioral Science* 2 (3): 201–215.
- Damasio, Antonio. 1994. *Descartes' error: Emotion, reason and the human brain*. London: Penguin Books.
- . 2003. *Looking for Spinoza: Joy, sorrow, and the feeling brain*. Orlando, FL: Harcourt, Inc.
- Darke, Peter R., and Darren W. Dahl. 2003. Fairness and discounts: The subjective value of a bargain. *Journal of Consumer Psychology* 13 (3): 328–338.
- Dawes, Robyn, and Richard Thaler. 1988. Anomalies of cooperation. *The Journal of Economic Perspective* 2 (3): 187–197.
- Deci, Edward L. 1975. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- DellaVigna, Stefano, and Ulrike Malmendier. 2004. Contract design and self-control: Theory and evidence. *The Quarterly Journal of Economics* 119 (2): 353–384.

- DeQuervain D., U. Fischbacher, V. Treyer, M. Schellhammer, U. Schnyder, A. Buk, and E. Fehr. 2004. The neural basis of altruistic punishment. *Science* 305: 1254–1258.
- DeRidder, Richard, and Rama C. Tripathi. 1992. *Norm violation and intergroup relations*. Oxford, UK: Clarendon Press.
- De Roover, Raymond. 1958. The concept of the just price: Theory and economic policy. *Journal of Economic History* 18 (December): 422–438.
- Deutsch, Morton. 1958. Trust and suspicion. *The Journal of Conflict Resolution* 2 (4): 265–279.
- \_\_\_\_\_. 1975. Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues* 31 (3): 137–149.
- \_\_\_\_\_. 1985. *Distributive justice: A social-psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.
- DeWaal, Frans B. M. 1991. The chimpanzee's sense of social regularity and its relation to the human sense of justice. *The American Behavioral Scientist* 34 (3): 335–348.
- Dickson, Peter R., and Alan G. Sawyer. 1990. "The price knowledge and search of supermarket shoppers." *Journal of Marketing* 54 (3): 42–53.
- \_\_\_\_\_, and Rosemary Kalapurakal. 1994. The use and perceived fairness of price-setting rules in the bulk electricity market. *Journal of Economic Psychology* 15: 427–448.
- Drolet, Aimee, Richard Larrick, and Michael W. Morris. 1998. Thinking of others: How perspective taking changes negotiators' aspirations and fairness perceptions as a function of negotiator relationship. *Basic and Applied Social Psychology* 20 (1): 23–31.

- Drummond, John. 2006. The value of being a “trusted” company. *Corporate Responsibility Management* 2 (4): 12–13.
- Durkheim, Émile. [1893] 1933. *The division of labor in society*. Trans. George Simpson. Glencoe, IL: Free Press.
- Dwyer, F. Robert. 1984. Are two better than one? Bargaining behavior and outcomes in an asymmetrical power relationship. *Journal of Consumer Research* 11 (September): 680–693.
- , Paul H. Schurr, and Sejo Oh. 1987. Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing* 51 (April): 11–27.
- Eliashberg, J., S. A. LaTour, A. Rangaswamy, and L. W. Stern. 1986. Assessing the predictive accuracy of two utility–based theories in marketing channel negotiation context. *Journal of Marketing Research* 23: 101–110.
- Ellickson, Robert C. 1991. *Order without law: How neighbors settle disputes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ensminger, Jean. 2001. Reputations, trust, and the principal agent problem. In Karen Cook (ed.), *Trust in Society*. New York: Russell Sage.
- Esser, James K., and S. S. Komorita. 1975. Reciprocity and concession making in bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (5): 864–872.
- Estelami, Hooman. 1998. The price is right ... or is it? Demographic and category effects on consumer price knowledge. *Journal of Product and Brand Management* 7 (3): 254–266.
- Evans, Kenneth R., and Richard F. Beltramini. 1987. A theoretical model of consumer negotiated pricing: An orientation perspective. *Journal of Marketing* 51 (April): 58–73.
- Feather, N. T., and J. G. Simon. 1973. Fear of success and causal attribution for outcome. *Journal of Personality* 41: 525–542.



- Fehr, Ernst, and Urs Fischbacher. 2004. Third-party punishment and social norms. *Evolution and Human Behavior* 25: 63–87.
- \_\_\_\_\_, Urs Fischbacher, and Michael Kosfeld. 2005. Neuroeconomic foundations of trust and social preferences: Initial evidence. *American Economic Review* 95 (February): 346–351.
- \_\_\_\_\_, and Klaus M. Schmidt. 1999. A theory of fairness, competition, and cooperation. *The Quarterly Journal of Economics* (August): 817–868.
- Feinberg, Fred M., Aradhna Krishna and Z. John Zhang. 2002. Do we care what others get? A behaviorist approach to targeted promotions. *Journal of Marketing Research* 39 (3): 277–291.
- Feld, Lars P., and Benno Torgler. 2007. Tax morale after the reunification of Germany: Results from a quasi-natural experiment. Working paper 210. Berkeley: University of California.
- Festinger, Leon. 1957. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Feygin, Bella. 1983. *The theory and practice of price formation in the USSR*. Falls Church, VA: Delphic Associates, Inc.
- Filley, A. C. 1975. *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Finkel, Norman. 2001. *Not fair! The typology of commonsense unfairness*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Folkes, Valerie, Susan Koletsky, and John L. Graham. 1987. A field study of causal inference and consumer reaction: The view from the airport. *Journal of Consumer Research* 13 (March): 534–539.
- Forsythe, Robert, Joel Horowitz, N. Savin, and Martin Sefton. 1994. Fairness in simple bargaining experiments. *Games and Economic Behavior* 6: 347–369.
- Frank, Robert H. 1988. *Passions within reason: The strategic role of the emotions*. New York: Norton.

- Frazier, Gary L. and Sudhir H. Kale. 1989. Manufacturer–distributor relationships: A sellers' versus buyers' market perspective. *International Marketing Review* 6 (6): 7–26.
- \_\_\_\_\_, and Raymond C. Rody. 1991. The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing* 55 (1): 52–69.
- French, John R., and Bertram Raven. 1959. The bases of social power. In Dorwin Cartwright (ed.), *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Frey, Bruno S., and Werner W. Pommerehne. 1993. On the fairness of pricing: An empirical survey among the general population. *Journal of Economic Behavior and Organization* 20: 295–307.
- Fukuyama, Francis. 1995. *Trust*. New York: Simon & Schuster.
- Garbarino, Ellen, and Sarah Maxwell. 2004. Social norms and judged fairness as mediators of trust-breaking due to dynamic posted prices. *Proceedings, Fordham Pricing Conference*. New York: Fordham University.
- Gents, Herbert. 2000. Strong reciprocity and human sociality. *Journal of Theoretical Biology* 206 (2): 169–179.
- Giddens, Anthony. 1984. *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press.
- Goertz, Gary, and Paul F. Diehl. 1992. Toward a theory of international norms. *Journal of Conflict Resolution* 36 (December): 634–664.
- Gorman, Raymond, and James B. Kehr. 1992. Fairness as a constraint on profit seeking: Comment. *The American Economic Review* 82 (1): 355–358.
- Gouldner, Alvin W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review* 25 (2): 161–178.

- Granovetter, Mark. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* 91 (3): 481–510.
- Greenberg, Jerald. 2004. Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics* 33 (4): 352–364.
- Grewal, Dhruv, and Larry Compeau. 1999. Pricing and public policy: A research agenda and an overview. *Journal of Public Policy & Marketing* 18 (1): 3–10.
- , David M. Hardesty, and Gopalkrishnan R. Iyer. 2004. The effects of buyer identification and purchase timing on consumers' perceptions of trust, price fairness and repurchase intentions. *Journal of Interactive Marketing* 18 (4): 87–100.
- Grice-Hutchinson, Marjorie. 1952. *The school of Salamanca: Readings in Spanish monetary theory*. Oxford: Clarendon Press.
- Gundlach, Gregory and Ravi S. Achrol. 1993. Governance in Exchange: Contract Law and its Alternatives. *Journal of Public Policy and Marketing* 12 (October): 141–155.
- Hardin, Russell. 2001. Conceptions and explanations of trust. In Karen Cook (ed.), *Trust in Society*. New York: Russell Sage: 3–39.
- Haws, Kelly L., and William O. Bearden. 2006. Dynamic pricing and consumer fairness perceptions. *Journal of Consumer Research* 33 (3): 304–311.
- Hayek, Friedrich A. 1994 [1944]. *The road to serfdom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hechter, Michael, and Karl-Dieter Opp (eds.). 2001. *Social norms*. New York: Russell Sage Foundation.
- Heide, Jan B., and George John. 1992. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing* 56 (April): 32–44.

- Heider, Fritz. 1958. *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Henrich, Joseph, Richard McElreath, Abigail Barr, Jean Ensminger, Clark Barrett, Alexander Bolyanatz, Juan Camilo Cardenas, Michael Gurven, Edwina Gwako, Natalie Henrich, Carolyn Lesorogol, Frank Marlowe, David Tracer, and John Ziker. 2006. Costly punishment across human societies. *Science* 312 (5781): 1767–1770.
- Herlihy, David. 1958. The concept of the just price: Discussion. *Journal of Economic History* 18 (December): 437.
- Hoffman, Abbie. 1971. *Steal this book*. New York: Pirate Editions.
- Hofstede, Geert. 1997. *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw–Hill.
- Homans, George C. 1950. *The human group*. New York: Harcourt Brace. \_\_\_\_\_ . 1961. *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace.
- Horne, Christine. 2001. Sociological perspectives on the emergence of social norms. In Michael Hechter and Karl–Dieter Opp (eds.), *Social norms*. New York: Russell Sage Foundation: 3–34.
- Hosmer, Larue T. 1995. Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review* 20 (2): 379–403.
- Huan, Jen–Hung, and Chia–Yen Lin. 2005. The explanation effects on consumer perceived justice, satisfaction and loyalty improvement: An exploratory study. *Journal of American Academy of Business* 7 (2): 212–218.
- Huppertz, John W., Sidney J. Arenson, and Richard H. Evans. 1978. An application of equity theory to buyer–seller exchange situations. *Journal of Marketing Research* 15 (May): 250–260.

- Jacoby, Jacob, and Jerry C. Olson. 1977. Consumer response to price: An attitudinal, information processing perspective. In Yoram Wind and Marshall Greenberg (eds.), *Moving ahead with attitude research*. Chicago: American Marketing Society.
- Janiszewski, Chris, and Donald R. Lichtenstein. 1999. A range theory account of price perception. *Journal of Consumer Research* 25 (March): 353–368.
- Jasso, Guillermina. 2001. Rule finding about rule making: Comparison processes and the making of rules. In Michael Hechter and Karl-Dieter Opp (eds.), *Social norm*. New York: Russell Sage Foundation: 348–393.
- Jones, Douglas N., and Patrick C. Mann. 2001. The fairness criterion in public utility regulations: Does fairness still matter? *Journal of Economic Issues* 35 (1): 153–172.
- Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler. 1986. Fairness and the assumptions of economics. *Journal of Business* 59 (April): S285–S300.
- . 1986. Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *American Economic Review* 76 (September): 728–741.
- Kalapurakal, Rosemary, Peter R. Dickson, and Joel E. Urbany. 1992. A conceptual model of price fairness judgments. *Working paper*. Columbus: Ohio State University.
- Kalwani, Manohar U., Chi Kin Yim, Heikki J. Rinne, and Yoshi Sugita. 1990. A price expectations model of customer brand choice. *Journal of Marketing Research* 27 (August): 251–261.
- Kalyanaram, Gurumurthy, and John D. Little. 1987. A price response model developed from perceptual theories. Working paper. Cambridge: Sloan School of Management, MIT.

- Kaufman, Patrick J., N. Craig Smith, and Gwendolyn K. Ortmeier. 1994. Deception in retailer high-low pricing: A "rule of reason" approach. *Journal of Retailing* 70 (2): 115–138.
- Kaye, Joel. 1998. *Economy and nature in the fourteenth century: Money, market exchange, and the emergence of scientific thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kelley, Harold H. 1973. The processes of causal attribution. *American Psychologist* 28 (February): 107–123.
- Kimes, Sheryl E. and Jochen Wurtz. 2003. Has revenue management become acceptable? *Journal of Service Research* 6(2): 125–137.
- Klaes, Matthias. 2002. Some remarks on the place of psychological and social elements in a theory of custom. *American Journal of Economics and Sociology* 61 (2): 523.
- Kruger, Joachim, and Russell Clement. 1994. The truly false consensus effect: An ineradicable and egocentric bias in social perception. *Journal of Personality and Social Psychology* 67 (2): 596–619.
- Lattin, James M., and Randolph E. Bucklin. 1989. Reference effects of price and promotion on brand choice behavior. *Journal of Marketing Research* 26 (3): 229–310.
- Lazarus, Richard S. 1993. From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology* 44: 1–21.
- Leung, K., and M. H. Bond. 1984. The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology* 47: 793–804.
- \_\_\_\_\_, and E. A. Lind. 1986. Procedural justice and culture: Effects of culture, gender, and investigator status on procedural preferences. *Journal of Personality and Social Psychology* 50: 1134–1140.

- \_\_\_\_\_, and Wai-Kwan Li. 1990. Psychological mechanisms of process-control effects. *Journal of Applied Psychology* 75 (June): 613–620.
- Lewicki, Roy J., Daniel J. McAllister and Robert J. Bier. 1998. Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review* 23 (3): 438–458.
- Lind, E. Allan, and Tom R. Tyler. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Liu, Raymond R., and Peter McClure. 2001. Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: An empirical examination. *Journal of Consumer Marketing* 18 (1): 54–71.
- Loewenstein, George F., Leigh Thompson, and Max H. Bazerman. 1989. Social utility and decision making in interpersonal contexts. *Journal of Personality and Social Psychology* 57 (3): 426–441.
- \_\_\_\_\_, Samuel Issacharoff, Colin Camerer, and Linda Babcock. 1993. Biased judgments of fairness in bargaining. *American Economic Review* 85 (5): 1337–1343.
- Loewenstein, Linda and George Loewenstein. 1997. Explaining bargaining impasses: the role of self-serving biases. *Journal of Economic Perspectives* 11(1): 109–126.
- Lupfer, Michael B., Kelly P. Weeks, Kelly A. Doan, and David A. Houston. 2000. Folk conceptions of fairness and unfairness. *European Journal of Social Psychology* 30: 405–428.
- Lynn, Michael. 2001. Restaurant tipping and service quality: A tenuous relationship. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 42 (1): 14–20.
- \_\_\_\_\_, and Michael McCall. 2000. Gratitude and gratuity: A meta-analysis of research on the service-tipping relationship. *Journal of Socio-Economics* 29 (February): 203–214.

- \_\_\_\_\_, George M. Zinkhan and Judy Harris. 1993. Consumer tipping: A cross-country study. *Journal of Consumer Research* 20 (3): 478–488.
- Malhotra, N. K. 1982. Information load and consumer decision making. *Journal of Consumer Research* 8 (March): 419–430.
- Marmorstein, Howard, Jeanne Rossomme, and Dan Sarel. 2003. Unleashing the power of yield management in the internet era: Opportunities and challenges. *California Management Review* 45 (3): 147–167.
- Maxwell, Sarah. 1991. Before and after the international coffee agreement. Working paper. Miami: Florida International University.
- \_\_\_\_\_, 1995. “What makes a price increase seem ‘fair’?” Pricing Strategy and Practice: An International Journal 3 (4): 21–27.
- \_\_\_\_\_. 1999. Biased attributions of a price increase: Effects of culture and gender. *Journal of Consumer Marketing* 16 (1): 9–23.
- \_\_\_\_\_. 1999. The social norms of discrete consumer exchange: Classification and quantification. *American Journal of Economics and Sociology* 58 (4): 999–1018.
- \_\_\_\_\_. 2000. Social norms of consumer pricing, Indian style. International Society for Marketing and Development. Legon, Ghana: University of Ghana.
- \_\_\_\_\_. 2002. Rule-based price fairness and its effect on willingness to purchase. *Journal of Economic Psychology* 23 (2): 191–212.
- \_\_\_\_\_. 2003. The effects of differential textbook pricing: On-line vs. in-store. *Journal of Media Economics* 16 (February): 87–95.
- \_\_\_\_\_. 2003. Sanctioning unfair pricing: Making the punishment fit the crime. *Proceedings, Summer Conference*. Chicago: American Marketing Association.
- \_\_\_\_\_. 2005. Hyperchoice and high prices: An unfair combination. *Journal of Product and Brand Management* 14 (7): 448–454.



- \_\_\_\_\_. 2005. Fair price, fair practice: Dual entitlements for the consumer. *Proceedings, Fordham Pricing Conference*. New York: Fordham University.
- \_\_\_\_\_. 2006. KKT Revisited. Working paper, Fordham Pricing Center. Fordham University, New York.
- \_\_\_\_\_, and Nicholas Maxwell. 1995. The perception of a fair price: Self-interest and social norms in individualist vs. collectivist cultures. *International Conference of the Academy of Marketing Science*. Ann Arbor, MI: Books on Demand.
- \_\_\_\_\_, Pete Nye, and Nicholas Maxwell. 1999. Less pain, same gain: The effects of priming fairness in price negotiations. *Journal of Psychology and Marketing* 16 (7): 545–562.
- \_\_\_\_\_, Pete Nye, and Nicholas Maxwell. 2003. The wrath of the fairness-primed negotiator when the reciprocity norm is violated. *Journal of Business Research* 56 (2): 399–409.
- \_\_\_\_\_, Veronica Feder Mayer, Hans H. Stamer, Hermann Diller, and Marcos Gonçalves Avila. 2006. Reactions to a service price increase: What makes it seem fair. *Proceedings, Academy of Marketing Science Cross Cultural Conference*. Seoul, South Korea.
- Mayer, Roger C., James H. Davis, and F. David Schoorman. 1995. An integration model of organizational trust. *Academy of Management Review* 20 (3): 709–844.
- Mayer, Veronica, and Marcos Gonçalves Avila. 2004. A qualitative investigation about community standards of fairness in the Brazilian market: Inferences, emotions, and culture. *Proceedings, Fordham Pricing Conference*. New York: Fordham University.

- McClintock, Charles B., and William B. Liebrand. 1988. The role of interdependence structure, individual value orientation and other's strategy in social decision making: A transformational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology* 55 (3): 396–409.
- McMahon-Beattie, Una. 2005. Future of revenue management: Trust and revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management* 4 (4): 406–407.
- Messick, David M., and Keith Sentis. 1983. Fairness, preference and fairness biases. In David Messick and Karen Cook (ed.), *Equity theory*. New York: Praeger Publishers: 61–94.
- \_\_\_\_\_, and Roderick M. Kramer. 2001. Trust as a form of shallow morality. In Karen Cook (ed.), *Trust in Society*. New York: Russell Sage: 89–117.
- Miller, Dale T. 1999. The norm of self interest. *American Psychologist* 54 (December): 1053–1060.
- \_\_\_\_\_, and Neil Vidmar. 1981. The social psychology of punishment reactions. In Melvin J. Lerner and Sally C. Lerner (eds.), *The justice motive in social behavior: Adapting to times of scarcity and change*. New York: Plenum Press: 145–172.
- Molm, Linda D. 1994. Imbalanced structures, unfair strategies: Power and justice in social exchange. *American Sociological Review* 59 (1): 98–121.
- \_\_\_\_\_, Theron M. Quist, and Phillip A. Wiseley. 1993. Reciprocal justice and strategies of exchange. *Social Forces* 72: 19–44.
- \_\_\_\_\_, Nobuyuki Takahashi, and Gretchen Peterson. 2003. In the eye of the beholder: Procedural justice in social exchange. *American Sociological Review* 68 (1): 128–152.

- Monroe, Kent B., and Angela Y. Lee. 1999. Remembering versus knowing: Issues in buyers' processing of price information. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2): 207–225.
- Murnighan, J. Keith, and Madan M. Pillutla. 1995. Fairness versus self-interest: Asymmetric moral imperatives in ultimatum bargaining. In Roderick M. Kramer and David M. Messick (eds.), *Negotiation as a social process*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications: 240–267.
- Nagle, Thomas T., and Reed K. Holden. 1995. *The strategy and tactics of pricing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Neale, Margaret, Vandra L. Huber, and Gregory B. Northcraft. 1987. The framing of negotiations: Contextual versus task frame. *Organizational Behavior and Human Decision Making* 39: 228–241.
- \_\_\_\_\_, and Max Bazerman. *Cognition and rationality in negotiation*. New York: Free Press.
- Nicholson, Walter. 1985. *Microeconomic theory: Basic principles and extensions*, 3rd ed. New York: Dryden Press.
- North, Douglass C. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Norton, Eleanor H. 2004. Bargaining and the ethics of process. *What's fair: Ethics for negotiators*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Obuchi, Ken-ichi, Tomohiro Kumagai, and Emi Atsumi. 2002. Motives of and responses to anger in conflict situations: A cross-cultural analysis. *Tohoku Psychologica Folia* 61: 11–21.
- Oliver, Richard, and John E. Swan. 1989. Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach. *Journal of Marketing* 53 (April): 21–35.
- \_\_\_\_\_. 1989. Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of Consumer Research* 16 (December): 372–383.

- Okun, Arthur M. 1981. *Prices and quantities: A macroeconomic analysis*. Washington DC: Brookings Institution.
- Pan, X., B. T. Ratchford, and V. Shankar. 2003. The evolution of price dispersion in internet retail markets. *Advances in Applied Microeconomics* 12: 85–105.
- Pesciarelli, Enzo. 1999. Aspects of the influence of Francis Hutcheson on Adam Smith. *History of political economy* 31 (3): 525–545.
- Piron, Robert, and Luis Fernandez. 1995. Are fairness constraints on profit-seeking important? *Journal of Economic Psychology* 16: 73–96.
- Price, Michael E., Leda Cosmides, and John Toby. 2002. Punitive sentiment as an anti-free rider psychological device. *Evolution and Human Behavior* 23 (3): 203–231.
- Pruitt, Dean G. 1981. *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
- Putnam, Robert D. 1993. The prosperous community: Social capital and public life. *American Prospect* 13: 35–42.
- Rabin, Matthew. 1993. Incorporating fairness into game theory and economics. *The American Economic Review* 83 (5): 1281–1302.
- Raiffa, Howard. 1982. *The art and science of negotiation: How to resolve conflicts and get the best out of bargaining*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Rao, Akshay R., and Mark E. Bergen. 1992. Price premium variations as a consequence of buyers' lack of information. *Journal of Consumer Research* 19 (3): 412–424.
- Rawls, John. 1971. *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Reinhardt, Uwe E. 2006. The pricing of U.S. hospital services: Chaos behind a veil of secrecy. *Health Affairs* 25 (1): 57–69.

- Rezabakhsh, Behrang, Daniel Bornemann, Ursula Hansen, and Ulf Schrader. 2006. Consumer power: A comparison of the old economy and the internet economy. *Journal of Consumer Policy* 29: 3–36.
- Richins, Marsha and Bronislaw J. Verhage. 1985. Cross-cultural differences in consumer attitudes and their implications for complaint management. *International Journal of Research in Marketing* 2: 197–206.
- Rommetveit, Ragnar. 1954. *Social norms and roles*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Ross, William, and Jessica LaCroix. 1996. Multiple meanings of trust in negotiation theory and research: A literature review and integrative model. *International Journal of Conflict Management* 7 (4): 314–360.
- Roth, Alvin E., Vesna Prasnikar, Shmuel Zamir, and Masahiro Okuno-Fujiwara. 1991. Bargaining and market behavior in Jerusalem, Ljubljana, Pittsburg, and Tokyo: An experimental study. *American Economic Review* 81: 1068–1095.
- Rothstein, Bo. 2005. *Social traps and the problem of trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rubenstein, Richard E. 2004. *Aristotle's children*. Orlando, FL: Harcourt, Inc.
- Rubin, Jeffry, and Bert Brown. 1975. *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Rutte, Christel, and David Messick. 1995. An integrated model of perceived unfairness in organizations. *Social Justice Research* 8 (3): 239–261.
- Sampson, Edward E. 1975. On justice as equality. *Journal of Social Issues* 31 (3): 45–64.
- Samuelson, William, and Richard Zeckhauser. 1988. Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty* 1 (March): 7–59.

- Sanfey, Alan G., James K. Rilling, Jessica A. Aronson, Leigh E. Nystrom, and Jonathan D. Cohen. 2003. The neural basis of economic decisionmaking in the ultimatum game. *Science* 300: 1755–1758.
- Sashkin, Marshall and Richard L. Williams. 1990. Does fairness make a difference? *Organizational Dynamics* 19 (2): 56–71.
- Scholz, J. T., and M. Lubell. 2001. Cooperation, reciprocity and the collective action heuristic. *American Journal of Political Science* 45: 160–178.
- Scott, William. 1916. *The itching palm: A study of the habit of tipping in America*. Philadelphia, PA: Penn Publishing Company.
- Seagrave, Kerry. 1998. *Tipping: An American social history of gratuities*. Jefferson, NC: McFarland.
- Shaw, John C., Eric Wild and Jason A Conquitt. 2003. To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanation. *Journal of Applied Psychology* 88 (3): 444–458.
- Smith, Charles. 1989. *Auctions: The social construction of value*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Sonnenberg, Frank K. 1994. Trust me, trust me not. *Journal of Business Strategy* 15 (1): 14–16.
- Sprott, David E., Kenneth C. Manning, and Anthony D. Miyazaki. 2003. Grocery price setting and quantity surcharges. *Journal of Marketing* 67 (3): 34–45.
- Stein, Karen F. 1980. Explaining ghetto consumer behavior: Hypotheses from urban sociology. *Journal of Consumer Affairs* 14 (January): 232–242.
- Suh, Jaebeom, and Jeffrey Hess. 1996. Individualism vs. collectivism: Cultural moderation of consumer attribution. *Proceedings, American Marketing Association* (Summer): 188–192.

- Surowiecki, James. 2005. *The wisdom of crowds*. New York: Anchor Books.
- Suter, Tracy A., and Scot Burton. 1996. Believability and consumer perceptions of implausible reference prices in retail advertisements. *Psychology & Marketing* 13 (1): 37–54.
- Taylor, Shelly. 1981. A categorization approach to stereotyping. In D. L. Hamilton (ed.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior*. Hillsdale, NJ: Erlbaum: 88–114.
- Thaler, Richard. 1985. Mental accounting and consumer choice. *Marketing Science* 3 (Summer): 199–214.
- Thibaut, John W., and Harold H. Kelley. 1959. *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- \_\_\_\_\_, and Laurens Walker. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NY: Erlbaum.
- Torgler, Benno. 2003. Tax morale, rule-governed behaviour and trust. *Constitutional Political Economy* 14 (2): 119–140.
- \_\_\_\_\_. 2004. Cross-cultural comparison of tax morale and tax compliance: Evidence from Costa Rica and Switzerland. *International Journal of Comparative Sociology* 45 (17): 17–43.
- \_\_\_\_\_. 2005. Tax morale in Latin America. *Public Choice* 122 (1): 133–157.
- Triandis, Harry C. 1995. *Individualism & collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Tsiros, Michael, Vikas Mittal, and William T. Ross Jr., 2004. The role of attributions in customer satisfaction: A reexamination. *Journal of Consumer Research* 31 (2): 478–483.
- Tyler, Tom R., and E. Allan. 1992. A relational model of authority in groups. In M. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 25. San Diego: Academic Press: 115–191.

- \_\_\_\_\_, and Steven L. Blader. 2004. Justice and negotiation. In Michele J. Gelfand and Jeanne M. Brett (eds.), *The handbook of negotiation and culture*. Stanford: Stanford University Press: 295–312.
- Tyran, Jean-Robert, and Dirk Engelmann. 2005. To buy or not to buy? An experimental study of consumer boycotts in retail markets. *Economica* 72: 1–16.
- Urbany, Joel E., Thomas J. Madden, and Peter R. Dickson. 1989. All's not fair in pricing: An initial look at the Dual Entitlement Principle. *Marketing Letters* 1 (1): 17–25.
- Uusitalo, Outi, and Maija Rökman. 2004. Change in pricing strategy: The case of Finnish grocery retailing. *Proceedings, Fordham Pricing Conference*. New York: Fordham University.
- Vaidyanathan, Rajiv, and Praveen Aggarwal. 2003. Who is the fairest of them all? An attributional approach to price fairness perceptions. *Journal of Business Research* 56 (6): 453–459.
- van den Bos, Kees, and Henk A. M. Wilke. 1998. When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (6): 1449–1458.
- van de Vliert, Evert. 1996. *Theoretical frontiers of complex interpersonal conflict behavior*. Hove, UK: Erlbaum, Taylor, and Francis.
- Varian, Hal R. 1975. Distributive justice, welfare economics, and the theory of fairness. *Philosophy and Public Affairs* 4: 223–247.
- Walker, L., S. Latour, E. A. Lind, and J. Thibaut. 1974. Reactions of participants and observers to modes of adjudication. *Journal of Applied Social Psychology* 4: 295–310.
- Watkins, Harry S., and Raymond Liu. 1996. Collectivism, individualism and in-group membership: Implications for consumer complaining behaviors in multicultural contexts. *Journal of International Consumer Marketing* 8 (3/4): 69–96.



- Webley, Paul, Henry Robben, Henk Elffers, and Dick Hessing. 1991. *Tax evasion: An experimental approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weiner, Bernard. 1986. *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer-Verlag.
- \_\_\_\_\_. 2000. Attributional thoughts about consumer behavior. *Journal of Consumer Research* 27 (3): 382–387.
- White, James J. 1980. Machiavelli and the bar: Ethical limitations on lying in negotiation. *American Bar Foundation Research Journal* 926–938.
- Williamson, Oliver. 1975. *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_. 1993. Calculativeness, trust and economic organization. *Journal of Law and Economics* 36: 453–486.
- Wilson, J. Q. 1993. *The moral sense*. New York: Free Press.
- Winer, Russell. 1986. A reference price model of brand choice for frequently purchased products. *Journal of Consumer Research* 13 (September): 250–256.
- Wood, Diana. 2002. *Medieval economic thought*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Xia, Lan, Kent B. Monroe, and Jennifer L. Cox. 2004. The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of Marketing* 68 (October): 1–15.
- \_\_\_\_\_, Monika Kukar-Kinney, and Kent B. Monroe. 2005. The effects of promotion restrictions on perceptions of promotion and price fairness. *Proceedings, Fordham Pricing Conference*. New York: Fordham University.
- Zajac, Edward E. 1978 *Fairness or efficiency: An introduction to public utility pricing*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing.

- \_\_\_\_\_. 1995. *Political economy of fairness*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Zucker L. G. 1986. Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organization Behavior*, vol. 8. Greenwich, CT: JAI Press: 53–111.



