



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع : 2021/2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

## مذكرة بعنوان:

# دور معبر السعر في وضع هامش الربح الصحيح للمنتجات المبتكرة - دراسة حالة اللباس التقليدي الجزائري -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة مالية "

تحت إشراف:

برني ميلود

إعداد الطلبة:

- بولعراس جمال الدين

## لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	هولي فرحات
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	حمري فلة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	برني ميلود



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

# شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " الحمد لله على إحسانه والشكر له وعلى توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه نشهد أن سيدنا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى أتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي لإتمام هذا البحث المتواضع.

أتوجه بجزيل الشكر إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة تخرجي الأستاذ "برني ميلود" الذي كان خيرا في الزاد العلمي ولن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفاء حقه. ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بأي ثمن، والذي ساهم بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

## الإهداء

الحمد لله الذي أعانني بنعمته حتى أنجز هذا العمل المتواضع، أشكرك ربي  
شكرا يليق بعظمة شأنك وأعلم أن شكري لا يكفي.... الحمد لله.

أهدي ثمرة نجاحي إلى:

من أهدتني هذا العالم، إلى من تسقيني بعبائها ولا يكفيها شكري... إلى  
من علمتني الابتسامة والبحث عن السعادة... إليك قلبي وحياتي وملاكي  
الحارس وجنتي في هذا الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي... إلى  
أعلى إنسان في هذا الوجود: "أمي الغالية".

إلى الذي وهبه الله بالهيبة والوقار... إلى من علمني السير و الركض...  
إلى الذي كان لي دعما في كل خطوة... إلى أعلى رجل على هذا الوجود:  
"أبي العزيز".

إلى سندي الذي أسند إليهما همي و مشاكلي... إلى رفقتا دربي في هذه  
الحياة... معكما أكون وبدونكما لا أكون: "أختاي مروى و رحاب".

إلى من تحلو معهم الرفقة والحياة تميزوا بالوفاء والعطاء، ينبوع الصداقة  
الصافي أصدقائي: كريم، مهدي، سيد علي، أسامة، عبد المنصف، بلال،  
سيف الإسلام، صلاح، فخر الدين.

إلى العزيز "أحمد" ابن العمدة والسند في مشواري التعليمي والذي لم يبخل  
على رغم بعد المسافة وكان له يد في هذا العمل البسيط.

معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة و الحزينة.

الطالب: بولعراس جمال الدين

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور معبر السعر في وضع هامش الربح الصحيح للمنتجات المبتكرة، من أجل التحليل الشامل لمختلف المتغيرات المؤثرة في مفردات البحث، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لفهم كيفية تطبيق دور معبر السعر في وضع هامش الربح الصحيح للمنتجات المبتكرة، مع دراسة حالة اللباس التقليدي، وخلصت الدراسة إلى أنه لا ابتكار منتج من اللباس التقليدي يجب على المؤسسة المنتج العمل على تقليص والغاء بعض العوامل في الصناعة، وفي نفس الوقت إضافة وإنشاء بعض العوامل ما من شأنها تحقيق قفزة في القيمة للزبون والمؤسسة في نفس الوقت.

**الكلمات المفتاحية:** المنتج المبتكر، السعر، التكلفة المستهدفة، معبر السعر.

### **Abstract:**

This study aims to highlight the role of price corridor of the mass in establishing the correct profit margin for innovative products, in order to comprehensively analyze the various different purposes affecting the vocabulary of the research, the analytical descriptive approach was used to understand how the role of the price corridor of the mass applies in the development of the correct profit margin for innovative products, while studying the status of traditional dress, the study concluded that to create a product of traditional dress the enterprise of the product had to work to reduce and eliminate some factors in the industry, while adding and creating some Factors that will make a leap in the value of the customer and the organization at the same time.

**Keywords:** Innovative Product, Price, Target Cost, price corridor of the mass.



# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	إهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل نظري للمنتجات المبتكرة وتسعيها
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المنتجات المبتكرة
3	المطلب الأول: تعريف المنتجات المبتكرة
4	المطلب الثاني: تصنيف المنتجات المبتكرة
5	المطلب الثالث: أساليب تطوير المنتجات المبتكرة
11	المطلب الرابع: الحماية القانونية للمنتجات المبتكرة من التقليد
14	المبحث الثاني: آليات التسعير
14	المطلب الأول: التسعير
18	المطلب الثاني: أنواع التسعير
20	المطلب الثالث: استراتيجية التسعير حسب المنظور التسويقي
22	المطلب الرابع: استراتيجية التسعير حسب المنظور الكمي
24	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري للتكلفة المستهدفة ومعبر السعر
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية التكلفة المستهدفة



27	المطلب الأول: مفاهيم عامة لأسلوب التكلفة المستهدفة
34	المطلب الثاني: آليات تحديد التكلفة المستهدفة
36	المطلب الثالث: دور التكلفة المستهدفة في تحديد سعر منتج
38	المبحث الثاني: معبر السعر
38	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول أسلوب معبر السعر
38	المطلب الثاني: أهداف أسلوب معبر السعر
39	المطلب الثالث: خطوات تطبيق أسلوب معبر السعر
44	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دور معبر السعر في وضع هامش الربح الصحيح للمنتجات المبتكرة
46	تمهيد
47	المبحث الأول: تعريف اللباس التقليدي الجزائري
47	المطلب الأول: تاريخ اللباس التقليدي الجزائري
47	المطلب الثاني: أنواع اللباس التقليدي الجزائري
55	المطلب الثالث: الاستعمالات الحالية للباس التقليدي الجزائري
57	المبحث الثاني: تطبيق معبر السعر على اللباس التقليدي الجزائري
57	المطلب الأول: إشكالية اقتناء واستخدام اللباس التقليدي الجزائري
58	المطلب الثاني: تطوير اللباس التقليدي الجزائري باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق
60	المطلب الثالث: التسعير الاستراتيجي للباس التقليدي الجزائري
66	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
73	قائمة المراجع

# فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
06	جدول كروفورد لغربلة الأفكار	01
08	نموذج ليكرت لغربلة الأفكار	02
61	مصفوفة القرار لمنتج اللباس التقليدي	03
62	تكاليف اللباس التقليدي	04

الصفحة	العنوان	الرقم
30	العوامل المؤثرة في التكلفة المستهدفة على مستوى السوق	01
31	مثلث البقاء في السوق	02
32	العوامل الخاصة بمستوى المنتج	03
33	العوامل الخاصة بالموردين	04
39	معبر السعر إلى كتلة المستهلكين	05
43	نموذج الربح في استراتيجية المحيط الأزرق	06
49	القشايية	07
50	البرنوس	08
52	القفطان الجزائري	09
53	الشدة التلمسانية	10
54	الكاراكو	12
55	الحايك	13
59	منحنيات القيمة للمستوردين والمنافسين	14
63	شراع الاستراتيجية الجديد	15

مقدمة

تسعى المؤسسات الرائدة إلى تقديم كل ما هو جديد بهدف تحقيق الاستراتيجية والتميز عن باقي المنافسين، وهنا تركز على التنافس في تقديم منتجات جديدة تشبع بها الحاجات والرغبات المتزايدة والمتغيرة للمستهلكين، هذا من جهة، ومن جهة أخرى المواصله في تدفق الأرباح والاستمرار في السوق غير أن تقديم منتج جديد ليس بالعملية السهلة، فعلى المؤسسة توفير جملة من الإمكانيات المادية والمالية لتحقيق ذلك، مع مراقبة هذه العملية لتقادي الانحرافات وتصحيحها عن وجدت.

حيث يعتبر قرار تسعير منتجات احد أهم القرارات الإدارية والشغل الشاغل لكثير من المنشآت نظرا لتأثيره على أرباح المنشأة في الأمد القصير والطويل معا فأسعار المنشأة تحدد بنسبة كبيرة الكميات التي يرغب العملاء بشرائها من المنتجات وعليه فان سعر البيع والكميات المباعة هي التي تؤثر على إيرادات المنشأة وبالتالي على أرباحها وتعتبر التكاليف احد العوامل الرئيسية التي يعتمد عليها متخذو قرار التسعير في المنشأة وبالإضافة إلى التكاليف فان هناك عدة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار تسعير المنتجات مثل طبيعة أذواق المستهلكين و طبيعة المنافسة في سوق المنتجات و عوامل قانونية وسياسية و بيئية بالإضافة إلى عوامل أخرى.

وفي ظل النظام القائم الذي يتبنى قانون البقاء للأقوى وزيادة العرض على الطلب في كثير من الصناعات بات هدف الابتكار وسعياً في تبني مضامين فلسفية باحثة عن حالة التفرد" التفكير خارج الصندوق" مستندة إلى سياقات التفكير الإبداعي والابتكاري للقائمين على تخطيط الأنشطة، أي البحث عن ابتكار منتجات جديدة وذلك بإدخال تحسينات وتغييرات حسب رغبات زبائنهم وغير زبائنهم عن طريق ابداع وابتكار منتجات.

من الأدوات التي تساعد المؤسسة على تبني فلسفة التسعير "معبر السعر" وهي أداة غير تنافسية تسعى إلى ابتكار السعر بجعل المؤسسة لا تقارن نسبة الى منافسيها وذلك من خلال قفزة في القيمة لأن الإستراتيجية الجديدة تخلق فضاء بلا منازع وتضع المؤسسة جهود الابتكار والإبداع بما يتماشى مع متطلباتها من حيث السعر، والمنافع والتكاليف، لكن معبر السعر يحقق الهدفين معا وهو بضبط ابتكار السعر.

بناء على ذلك تعتبر معبر السعر نموذج واضح المعالم من حيث متطلباته ومبادئه وأدواته (خارطة المستهلكين، الرافعات الثلاثة لضبط التكلفة) ليمثل الرؤية الحياة الخاصة بالمنتج المبتكر.

أولاً: إشكالية الدراسة:

من أجل معرفة دور معبر السعر في وضع هامش الربح الصحيح للمنتجات المبتكرة نطرح السؤال الرئيسي التالي:

➤ كيف يمكن تسعير منتج مبتكر عن طريق استخدام استراتيجية معبر السعر؟

للإجابة على هذا السؤال الرئيسي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أداة معبر السعر؟ وطرق تنفيذها؟
- كيف يمكن الجمع بين إستراتيجية التكلفة المستهدفة ومعبر السعر؟
- كيف يمكن خلق منتج مبتكر عن طريق إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة؟

ثانياً الفرضيات:

في ضوء ما سبق ومن أجل تميز الإشكالية ومحاولة تقديم إجابات عن التساؤلات المطروحة سابقاً نقترح الفرضيات التالية بغية طرحها لنقاش والتأكد من مدى صحتها والتي نقدمها كما يلي:

- ✓ تعتبر أداة معبر السعر فلسفة جديدة في مجال الأعمال يمكن من خلالها تسعير منتجات جديدة؛
- ✓ يمكن الجمع بين استراتيجية التكلفة المستهدفة ومعبر السعر من خلال الرافعات الثلاث؛

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به؛
- ✓ يعد الموضوع من المواضيع التي لم تستوفي حظها من الدراسة على مستوى الجامعات والكتب؛
- ✓ حداثة الموضوع وأهميته للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- ✓ المساهمة في دعم المكتبات بمرجع إضافي في هذا الموضوع.

رابعاً: أهمية البحث:

أهمية تطبيق أداة معبر السعر والتي أثبت نجاحها في العديد من المؤسسات العالمية على غرار دايسون وفيليبس؛

لفت الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع من قبل الباحثين والأكاديميين ومديري المؤسسات.

**خامسا: أهداف البحث:**

- ✓ التعرف على أداة معبر السعر وكيفية تطبيقها؛
- ✓ محاولة معرفة واقع استخدام أداة معبر السعر في إنتاج المنتج المبتكر للباس التقليدي؛
- ✓ تحديد مجالات الابتكار والإبداع في منتج اللباس التقليدي وفقا لسياق وأطر عمل أداة معبر السعر.

**سادسا: حدود الدراسة:**

الحد الموضوعي: ينحصر في دراسة دور معبر السعر في وضع هامش الربح الصحيح للمنتجات المبتكرة؛

الحد الزمني: الفترة الممتدة من سبتمبر 2020 إلى جوان 2021.

**سابعا: صعوبات البحث:**

من أهم الصعوبات نذكر ما يلي:

- ✓ صعوبة الإلمام بجميع جوانب الموضوع؛
- ✓ قلة المراجع المتخصصة في هذا الموضوع بالذات.

**ثامنا: منهج البحث:**

من أجل تحقيق أهداف البحث المرجوة ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للكشف عن دور معبر السعر في وضع هامش الربح الصحيح للمنتجات المبتكرة ك معالجة لإشكالية البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يستخدم لرصد ومتابعة ظاهرة أو حدث معين وتمت الاستعانة به في الجانب النظري من أجل توظيف التعريف وسرد الأفكار وتحليلها والمتعلقة بأداة معبر السعر .

أما الجانب التطبيقي تم استخدام منهج دراسة حالة لإسقاط بعض المعلومات والمعارف النظرية على اللباس التقليدي الجزائري.

**تاسعا: هيكل الدراسة:**

من أجل معالجة الإشكالية محل الدراسة تم تقسيم الدراسة الى 3 فصول، فصلين في الجانب النظري وفصل في الجانب التطبيقي وذلك وفق ما يلي:



- ✓ **الفصل الأول: مدخل نظري للمنتجات المبتكرة وتسعيها:** وسيتم مناقشتها وفق مبحثين أساسيين، المبحث الأول يشير إلى المنتجات المبتكرة حيث يتم تعريفها ومعرفة تصنيفاتها وأساليب تطويرها وكيف يحميها القانون من التقليد، أما المبحث الثاني سيتم التعرف على التسعير وأنواعه وماهية استراتيجية التسعير حسب المنظور التسويقي والكمي.
- ✓ **الفصل الثاني: الإطار النظري للتكلفة المستهدفة ومعبر السعر:** في هذا الفصل سيتم مناقشته وفق مبحثين أساسيين، المبحث الأول يتضمن مفاهيم عامة حول التكلفة المستهدفة وآليات تحديدها ودور التكلفة المستهدفة في تحديد سعر منتج أما المبحث الثاني سيتم التعرف على أداة معبر السعر من خلال تعريفها وكيفية تطبيقها وعلاقتها بالتكلفة المستهدفة.
- ✓ **الفصل الثالث: دور معبر السعر في وضع هامش الربح الصحيح للمنتجات المبتكرة -دراسة حالة اللباس التقليدي الجزائري-**: حيث يتم إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم التطرق فيه إلى اللباس التقليدي الجزائري من خلال تاريخه وأنواعه واستعمالاته، أما المبحث الثاني تناول تطبيق معبر السعر على اللباس التقليدي الجزائري من خلال معرفة إشكالية اقتناء واستخدامه وتطويره باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق والتسعير الاستراتيجي للباس التقليدي الجزائري

**الفصل الأول:**

**مدخل نظري للمنتجات**

**المبتكرة وتسعيها**

## تمهيد

إن تسعير المنتجات الجديدة من أكثر المشكلات التي تواجه رواد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة وتجعلهم دائماً في حيرة من أمرهم، لأنهم لا يعرفون كيف يتم تسعير المنتج الجديد، وعلى أي أساس تُسعر هذه المنتجات، فكثير منهم يُسعر منتجاته دون دراسة للسوق أو يعرف ما هي أسعار المنافسين. ومنهم من يضع أسعار عالية ليربح أكثر، والنتيجة أنه لا يستطيع أن يبيع شيئاً، لأن أسعاره مرتفعة عن باقي المنافسين. ومنهم من يُسعر منتجاته بأسعار أقل من المنافسين ليبيع أكثر، والنتيجة أيضاً أنه لا يستطيع أن يبيع شيئاً، لأن العملاء يعتقدون أن سعره قليل بسبب أن منتجاته أقل جودة من المنافسين. تسعير المنتجات يعتبر فن ولا يتم بشكل عشوائي، ولكنه يجب أن يتم بطريقة علمية صحيحة تحقق أهداف صاحب المشروع. والتسعير يعتبر عنصر من عناصر المزيج التسويقي والذي يكون معه أيضاً المنتج والمكان والترويج.

سوف نقوم من خلال هذا الفصل بدراسة المنتجات المبتكرة وتسعيها، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين ففي المبحث الأول خصصناه للتعرف على المنتجات المبتكرة، أما المبحث الثاني نستعرض فيه آليات تسعير هذه المنتجات.

هذا الفصل يتضمن المباحث التالية:

- المبحث الأول: المنتجات المبتكرة.
- المبحث الثاني: آليات التسعير.

## المبحث الأول: المنتجات المبتكرة

المنتجات المبتكرة في مجال الاقتصاد عملية مبدعة تؤدي إلى إيجاد أفكار جديدة للمنتج لا مثل لها، وعلى هذا فالابتكار منتج جديد يعني استخدام فكرة جديدة في منتج أو أسلوب جديد في منتج، أو استحداث فكرة جديدة أو أسلوب جديد، أو استحداث نظرية أو طريقة جديدة في إنتاج سلعة معينة.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة للمنتجات المبتكرة

ان تبني المفاهيم الابتكارية الجديدة يحتم على المؤسسة إتباع أساليب واستراتيجيات مبتكرة لدفع المؤسسة نحو الاستمرار في المنافسة، وضمن هذا الإطار تسعى المؤسسة جاهدة للتفكير في تطوير منتجاتها وتقديم كل ما هو جديد لتتميز عن باقي المنافسين.

### أولاً: مفهوم المنتجات المبتكرة

إن مفهوم المنتجات المبتكرة هو مفهوم واسع يشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الابتكار في مجال المنتج أو طرق الأداء الإداري، فاستخدام طريقة معالجة المواد الداخلية في تصنيع المنتج هي ابتكار المنتج أو استخدام طريقة جديدة في تقديم خدمة للزبون هو ابتكار.

حيث يعرف المنتج المبتكر على أنه:

- 1- " أي شيء يتم تقديمه بشرط عدم وجود أي خبرة سابقة لدى المستهلك أو المؤسسة عن هذا المنتج كما يعتبر منتجاً جديداً أي تغيير يطرأ على السلعة الحالية، سواء كان هذا في شكل إضافة استخدامات جديدة، أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف أو تغيير الاسم التجاري".<sup>1</sup>
- 2- "قدرة الشركة إلى التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق"<sup>2</sup>
- 3- "هو قيام الشركة بالإتيان بمنتجات مختلفة تماماً عن تلك التي يطرحها المنافسون وغير المنافسين في السوق".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصر، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 321.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للطباعة، الأردن، 2010، ص 144.

<sup>3</sup> - حميد الطائي وبشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 54.

### ثانياً: أهمية المنتجات المبتكرة

- أحياناً ما تفكر المؤسسة في إيجاد منتجات مبتكرة نظراً لما تحملها من أهمية كما ندرجها فيما يلي:
- تعتبر المنتجات الجديدة مطلب ضروري للبقاء النمو حيث تسهم المنتجات الجديدة في الحفاظ على نمو المؤسسة وديمومتها والقدرة على التميز؛
  - تحقيق أهداف المؤسسة إضافة إلى ما سبق فإن تقديم منتجات جديدة، يجعل المؤسسة تحقق أهدافها، سواء أهداف مالية أو غير مالية؛
  - سعي المؤسسة الحفاظ على صورتها ومكانتها حيث تريد المؤسسة الحفاظ على الصورة الذهنية لمنتجاتها من خلال تقديم الأفضل للمستهلكين والتجاوب مع تغير حاجاتهم وأذواقهم؛
  - زيادة لاغبة المستهلك في الاختيار بحيث أن الحاجات المتغيرة للمستهلك تدفعه للبحث عما هو جديدة في السوق للاختيار والمفاضلة بين البدائل المتاحة؛
  - تأثير المستهلكين من خلال التأثير المتزايد في نوع وخصائص المنتج، وكذا التطورات الحاصلة في أذواق المستهلكين؛
  - التحصيل حيث أن تقديم منتجات جديدة يساعد على المؤسسة في تحصيل العناصر التالية:
    - نجاح المنتج في الأسواق؛
    - قابلية الاستعمال من قبل المستهلكين؛
    - تكوين قيمة إضافية للمنتج؛
    - جعل المنتج يختلف تماماً عن المنتجات المنافسة، أو يتفادى المنافسة المباشرة لفترة زمنية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تصنيف المنتجات المبتكرة

- لتصنيف المنتجات الجديدة وجد اختلاف بين الباحثين، وبهذا الصدد سنعتمد على تصنيف (KOTLER) حيث صنف المنتجات المبتكرة إلى 06 أصناف وهي:
- 1- تحسين المنتجات: حيث تسعي المؤسسة لإحداث تغييرات وتحسينات على المنتج الحالي، وهذا بهدف تعزيز الأداء وتحسين صورة المنتج.

<sup>1</sup> - Vincent Boly, **Ingénierie de l'innovation: Organisation et méthodologie des entreprises innovantes**, paris,2004, p31.

- 2- توسيع خطوط المنتجات الحالية: تتوّم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة ضمن خط المنتج الذي تقدمه.
- 3- خطوط المنتجات الجديدة: في هذه الحالة تضيف المؤسسة خط منتجات جديدة إضافة إلى المنتجات الحالية التي تقدمها.
- 4- منتجات تطرح لأول مرة: تعبر هذه المنتجات على أصعب نمط في المنتجات الجديدة بحيث ترتكز على تقديم كل ما هو إبداع وابتكار.
- 5- إعادة تمركز المنتجات: من خلال هذا النمط تبحث المؤسسة عن إعادة تمركز منتجاتها والبحث عن أسواق جديدة.
- 6- تخفيض التكاليف: قد تلجأ المؤسسة لتخفيض التكاليف لتمييز عن باقي المنتجات، على اعتقاد منها أنها تقدم شيء جديد مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أساليب تطوير المنتج المبتكر

لتطوير منتج لا بد من المرور بعدة مراحل نذكر منها:

#### 1. توليد الأفكار الجديدة:

- المقصود بها أي شيء يبدو جديدا ويراه المستهلك جديدا، ويشتمل على المنفعة المطلوبة والمرغوبة في أسواق قائمة أو جديدة وهناك عدة أساليب لتوليد أفكار جديدة أهمها:
- أ. الاعتماد على جهات خارجية ليس لها علاقة وطيدة بالشركة المعنية؛
  - ب. الاعتماد على أشخاص يعملون في الشركة ذاتها؛
  - ت. الاعتماد على مكاتب ومؤسسات استشارية متخصصة في مجال الأفكار المبتكرة؛
- أما مصادر الحصول على أفكار جديدة فهي:
- أ. مصادر داخلية: مثل مدراء الوحدات الإدارية، الإدارة العليا، العاملون، البحث والتطوير، الموارد البشرية...إلخ.
  - ب. مصادر خارجية: مثل المستهلكين، الموردين، المنافسين، وسائل الإعلام المختلفة، المؤسسات المختلفة في مجال توليد الأفكار، المؤتمرات والمعارض النوعية، الزيارات الميدانية...إلخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - PHILIP KOTLER & autres, **Marketing Management**, edition Pearson education, France, 2006, pp 726-727.

<sup>2</sup> - حميد الطائي وبشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيها، مرجع سبق ذكره، ص70.

## 2. غربلة الأفكار وتنقيحها

تعتبر غربلة الأفكار الخطوة الثانية بعد الخطوة الأولى بإيجاد الأفكار، وأن هذه الخطوة هي الأهم في عملية تطور المنتجات الجديدة للمؤسسات المعاصرة، إلا أنه يجب أن يلاحظ اختلاف خطوات الغربلة من مؤسسة لأخرى ويرجع هذا الاختلاف لتنوع طبيعة عمل وحجم وأهداف كل المؤسسة. ذلك أن بعض المؤسسات تحتاج إلى أنشطة فنية أقل من تلك الأنشطة التسويقية، خاصة عند تطوير وإنتاج منتج جديد. كما تعتبر عملية الغربلة حاسمة وضرورية للمؤسسات الكبيرة والتي تنفق وتستثمر الملايين لتقديم أو إنتاج منتجات جديدة لخطوطها السلعية والإنتاجية.

ويمكن استغلال 3 نماذج للغربلة هم:

أ. نموذج كروفورد لغربلة الأفكار: بشكل عام، يتضمن نموذج الغربلة للأفكار الجديدة المقدم من

كروفورد (1992) مجموعة من الاعتبارات كامل يلي: <sup>1</sup>

الجدول رقم (1): جدول كروفورد لغربلة الأفكار.

العلامة النهائية	الوزن	العلامة	المعيار					العامل	الفئة
			5	4	3	2	1		
								درجة التعقيد الفني	الاعتبارات الفنية
								المهارات التسويقية المطلوبة	
								نوعية المعدات المطلوبة	
								درجة التكنولوجيا المطلوبة	
								عمليات التصنيع المطلوبة	
								نوعية المنتج الجديد بالمقارنة مع البدائل والماركات المنافسة	
								مدى توفر المهارات البشرية	
								الأموال المطلوبة للاستثمار	
								القضايا القانونية	

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبدات، تطوير المنتجات الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص 74 ص 75.

المجموع 150								أخرى	
								الحصة السوقية المحتملة	الاعتبارات التجارية
								العمر المتوقع للمنتج	
								مدى التشابه مع الموجود على خطوط الإنتاج	
								قوة رجال البيع	
								المتطلبات الترويجية	
								المستهلك المستهدف	
								الوسطاء وتجار التجزئة	
								أهمية المنتج المستهلك	
								درجة الاشباع المتوقعة	
								درجة المنافسة المتوقعة	
								الخدمات المساندة	
								المؤثرات البيئية	
								التطبيقات العالمية	
								هامش الربح المعقول	
المجموع 250								أخرى	
400 مجموع العلامات								-المفهوم: -تاريخ الغريلة: -العمل المطلوب	

المصدر: محمد إبراهيم عبدات، تطوير المنتجات الجديدة، ص74، ص75.



ب. نموذج ليكرت لغربة الأفكار: علمياً قد تلجأ بعض المؤسسات إلى استخدام أساليب أخرى لغربة الأفكار الجديدة التي حصلت عليها، وذلك باستخدام جدول معين يتضمن مجموعة من العوامل ذات العلاقة بمفهوم المنتج المبتكر بالإضافة إلى استخدام مقياس (ليكرت) المكون من خمس نقاط كما هو موضح بالجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (2): نموذج ليكرت لغربة الأفكار.

فئات المقياس					العوامل
5	4	3	2	1	
					- حجم السوق
					- مدى العلاقة بالسوق
					- درجة النمو
					- درجة انتظامية السوق
					- القدرة التوزيعية
					- المركز التنافسي
					- حرية التشريع
					- درجة القابلية للتصدير
					- القدرات التسويقية
					- القدرات المالية
					- القدرات الفنية
					- أمور التوريد
					- درجة التأكد الفنية
					- الملائمة الاستراتيجية

المصدر: محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، ص76.

ت. المدخل التسويقي لغربة الأفكار: يتضمن هذا النموذج مجموعة من العوامل تبين درجة حداثة ونوعية المنتج المبتكر المقترح والتي قد تشمل عدداً من الأسئلة وهي:

- هل المنتج الجديد المقترح سيكون متوقفاً على البدال الحالية له أم لا؟

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص76.

- هل يتضمن المنتج الجديد المقترح خاصية جديدة لا توجد في البدائل الحالية أم لا؟
- هل يتمتع المنتج الجديد المقترح بجودة عالية مقارنة بالبدائل الحالية أم لا؟
- هل يؤدي المنتج الجديد المقترح منافع ملموسة وواضحة للمستهلكين المحتملين أم لا؟
- هل المنتج الجديد هو المقترح الأول من نوعه أم أنه تعديل للمنتج الحالي أم لا؟
- هل تتوفر لدى الشركات القدرات الإنتاجية، الفنية والمالية أم لا؟
- ماهي درجة الإشباع المتوفرة لدي المنتج الجديد المقترح وهل يحل مشاكل المستهلكين أم لا؟
- هل يضيف المنتج الجديد للمزيج التسويقي السلعي أو الخدمي للمؤسسة أم لا؟<sup>1</sup>

### 3. تحليل المالي للمنتج المبتكر

- بشكل عام، تتناول عملية التحليل المالي عددا من العناصر العامة والمحددة لبيان تأثيرها على مدى التقدم أو الاستمرار بعملية تطوير المنتج الجديد أم لا؟ كما يلي:
- تقدير مجمل النفقات الرأسمالية التي تحتاجها عملية التطوير في المؤسسة وصولاً إلى تطوير وتقديم المنتج الجديد بشكل نهائي؛
  - تقدير مبدئي للنفقات التشغيلية التي تحتاجها المؤسسة في حال اتخاذ قرار التطوير الذي سيؤدي إلى طرح المنتج الجديد في الأسواق المستهدفة؛
  - تقدير هوامش الربح والحصة السوقية المتوقعة للمنتج الجديد تحت ظروف أو أشكال منافسة مختلفة.
  - تقدير حجم المبيعات الكلي في الأسواق المحتملة للمنتج الجديد المقترح؛
  - احتساب النفقات الإدارية والتسويقية والإنتاجية وتحت ظروف بيئية متغيرة؛
- عملياً، تتحدد هذه العناصر إلى حد بعيد بالنظر إلى مقدار الأموال المطلوب استثمارها للمضي بعملية تطوير المنتج المقترح مع تقدير الفرص البديلة للأموال المستثمرة فيه وبالمقارنة للأرباح في الحالتين، بالإضافة إلى تقدير معقول للعائد على الاستثمار في حالتي اقتراض الأموال من الخارج أو من مصادر الداخلية.<sup>2</sup>

### 4. تطوير نموذج أولي للمنتج

إذا كانت نتائج مرحلة التحليل المالي للمنتج جيدة، فإن الشركة تبادر على تطوير نموذج أولي (نموذج تجريبي) للمنتج، وفي حالة صناعة الخدمات، يتم تصميم التسهيلات والإجراءات الضرورية واختبارها

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عيدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2006، ص73، ص74.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم عيدات، تطوير المنتجات الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص85.

لإنتاج المنتج الجديد وتسليمه أو إيصاله، وتعد هذه الخطوة ضرورية في تطوير إحدى الألعاب المثيرة، على سبيل المثال في مدن الملاهي.

أما في حالة السلع، فعادة ما يتم تصنيع كمية قليلة من النموذج التجريبي بمواصفات محددة ويتم إجراء تقييم فني لتحديد ما إذا كان إنتاج هذا المنتج أمراً علمياً واقتصادياً أم لا. وقد تكون الشركة قادرة على تصنيع المنتج الجديد بكميات كبيرة أو بتكلفة منخفضة على حد الذي يعمل على تنشيط وتحفيز المبيعات وزيادتها مع تحقيق الأرباح في الوقت ذاته.

بالإضافة إلى ذلك يتم إجراء اختبارات العلمية على المنتج التجريبي للحكم على ما إذا كان المنتج المعروض يستحمل الاستخدام العادي والغير العادي أم لا. فـ شركة (Apple Computers) مثلاً، تضع النماذج التجريبية تحت اختبارات متعددة للوقوف على مدى قدرتها على تحمل الأعمال الشاقة والمتواصلة.<sup>1</sup>

### 5. اختبارات السوق

تعتبر عملية اختبار السوق للسلعة أو الخدمة الجديدة خط الدفاع الأخير في مواجهة إنتاج وتقديم منتج جديد فاضل. كما تتبع أهمية اختبار السوق من توقع حجم الخسائر المالية والمعنوية التي يمكن تفاديها إذا ما أدت أو أشارت نتائج الاختبار بأن ما هو مطروح من منتجات جديدة ليس لديها فرص كبيرة في النجاح تسويقياً، وذلك على ضوء ردود فعل متوقعة لكل المستهلكين المستهدفين والمنافسين الرئيسيين في ميدان الصناعة.

عملياً، تنفيذ عملية اختبار السوق المؤسسات المعنية بها في تقليل الخسائر والتكاليف إلى حد كبير بالمقارنة مع احتمالية استمرار هذه المؤسسات في تقديم منتجاتها الجديدة دون المرور بهذه المرحلة.

كما تفيد هذه المرحلة أيضاً المؤسسات المعنية بتطوير وتقديم ذلك المزيج التسويقي الأكثر ملاءمة أو مقبولة من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

وعلى سبيل المثال، تفيد عملية اختبار السوق بعد تحليل نتائجها في المؤسسات المعنية بالتطوير فيما يلي:

- تصميم المواصفات الموضوعية والشكلية للمنتجات الجديدة الأكثر قبولا من قبل المستهلكين المستهدفين والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين المتوقعين؛
- تحديد سياسات التسعير المناسبة للمنتجات الجديدة وتحت ظروف تنافسية شديدة وبالنظر للقدرات الشرائية المتاحة لدى المستهلكين المستهدفين وفي الأسواق المحلية أو لا والخارجية لاحقاً؛

<sup>1</sup> - حميد الطائي وبشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيرها، مرجع سبق ذكره، ص72.

- تقييم أداء المنتجات الجديدة مبدئياً من خلال وضع تلك التقديرات المرتبطة بالمبيعات المتوقعة للمنتج الجديد والحصة السوقية المتوقعة له بعد مرور فترة زمنية، بالإضافة على هوامش الأرباح المتوقعة في حال تقديمه نهائياً وخلال فترة زمنية محددة؛
- كما تساعد عملية اختبار السوق في الكشف عن مشاكل التي يمكن أن تواجه عملية تقديم المنتج الجديد وفي ظروف اقتصادية ومالية متنوعة؛
- وأخيراً تفيد عملية اختبار السوق المستهلكين أو المحتملين في الحصول على ما هو جديد من منتجات سلعية أو خدمية بما يشبع حاجاتهم وأذواقهم المتجددة من وقت لآخر خاصة السلع والخدمات المعمرة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: الحماية القانونية للمنتجات المبتكرة من التقليد:

إن العصر الحديث عرف بكثرة السلع والمنتجات وكثرة الأسواق لذا كانت الحاجة ملحة لاستخدام العلامات للتعريف بالسلع، ونظراً لطورة الجرائم المرتكبة على المنتجات من التقليد تدخل المشرع الجزائري لحماية هذه المنتجات من التقليد.

#### أولاً: تعريف التقليد

يجب التعرف على أهم المفاهيم اللغوية، الاصطلاحية، والقانونية لمصطلح التقليد.

#### 1. لغة:

- "التقليد عبارة عن إتباع الإنسان غيره فيما يقول أو يفعل معتقداً الحقيقة من غير نظر وتأمل، كأن هذا المتبع جعل قول الغير أو فعله قلادة في عنقه، وقلد الشيء نسخه أو أوجده ثانية بطريقة احتيالية قصد التحريف، أو نقل الشيء بطريق الخدعة والمكر قصد الغش بصورة تدليسيه قصد التبديل".<sup>2</sup>

#### 2. اصطلاحاً وقانوناً:

تنص المادة 26 من الأمر رقم 06/03 المتعلق بالعلامات على ما يلي:

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص 104، ص 105.

<sup>2</sup> - محمد الشريف، كتاب التعريفات، دار الكتاب العلمية، بيروت، 1995، ص 67.

"... تعد جنحة التقليد لعلامة مسجلة كل عمل يمس بالحقوق الاستشارية لعلامة قام باه الغير خرقا لحقوق صاحب العلامة..."<sup>1</sup>

يتضح من خلال هذا النص أن المشرع الجزائري قد تبنى مفهوما واسعا للتقليد، لأنه بشكل عام، يشير إلى الإجراءات التي اتخذها ضد الإضرار بحقوق الملكية للعلامة التجارية.

### ثانيا: الإجراءات المتبعة للحماية من التقليد

لحماية أية منتج من التقليد هناك عدة إجراءات متبعة أقرها المشرع الجزائري:

#### (1) الإجراء التحفظي:

لقد منح المشرع الجزائري لصاحب العلامة وسيلة تمكنه من إثبات جميع أفعال التعدي على العلامة.

وعليه يستطيع صاحب العلامة أن يطلب الحجز من المحكمة المختصة على السلع المشبهة والتي تحمل علامة التقليد وعلى الوسائل والأدوات المستخدمة لإنتاجها إذا أثبت أن هناك اعتداء على حقه وأنه يخشى من اختفاء الأدلة، مع الإشارة أن الحجز هي وسيلة هامة تمكن المدعى من إثبات الاعتداء وإيقافه.

ويتم اتخاذ الإجراء بأمر من رئيس المحكمة وذلك بتقديم طلب من قبل صاحب العلامة يكون مرفقا بما يثبت نشر تسجيل علامته لدي المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية أو قام بتبليغ نسخة من التسجيل للمقلد ويتم إصدار الأمر على ذيل العريضة، وهذا ما جاء في المادة 02/27 من القانون 06/03<sup>2</sup>.

ولقد ألزم المشرع الجزائري طالب الحجز التحفظي من اللجوء إلى الجهة القضائية إما بالطريق المدني أو الطريق الجزائي، ويكون في أجل شهر وإلا أصبح الحجز باطلا، دون أن يخسر حقه في اللجوء إلى دعوى التقليد أما قاضي الموضوع وهذا ما نصت عليه المادة 35 من القانون السابق ذكره.

<sup>1</sup> - الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 2003/07/19، المتعلق بالعلامات، ج.ر.ج.ج، العدد 44، الصادرة في 2003.

<sup>2</sup> الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 2003/07/19، المتعلق بالعلامات، ج.ر.ج.ج، العدد 44، الصادرة في 2003.

## 2) الحجز الجمركي

بالرجوع إلى قانون الجمارك الجزائري فإن المشرع الجزائري قد نص من خلال المادة 22 من قانون الجمارك على حماية حقوق الملكية الفكرية، ولقد نص على حظر عند الاستيراد للبضائع التي تحمل بيانات من شأنها أن توحي بأنها ذات منشأ جزائري، كما يحظر عند الاستيراد للبضائع الجزائرية أو الأجنبية المزيفة وإن كان الأمر بتعلق أكثر بالمنتجات الأجنبية المقلدة للعلامات المشهورة.<sup>1</sup>

و نظرا لأهمية الحجز الجمركي في توفير الحماية للعلامات عبر الحدود بوضع حد لجريمة التقليد فلقد نص المشرع على هذا الإجراء، حيث أجاز لصاحب العلامة المسجلة أن يدم طلبا خطيا للمديرية العامة للجمارك، يلتمس فيه تدخل الجمارك إذا اعتبر أن السلع مشكوك فيها هي سلع مزيفة أي سلع مقلدة و لذا يجب حجزها، إذ تنص المادة 4 من القرار التطبيقي للمادة 22 من قانون الجمارك الجزائري على ما يلي: " يمكن مالك الحق من إيداع طلب خطي لدي المديرية العامة للجمارك يلتمس فيه تدخل إدارة الجمارك عندما تكون السلع في إحدى الحالات المذكورة أعلاه".<sup>2</sup>

وعليه في حالة وجود سلع مزيفة طبقا للفقرة الأولى من المادة 2 من القرار التطبيقي المذكور أعلاه، فإن صاحب الحق يمكن له أن يقدم طلبا خطيا يلتمس فيه تدخل إدارة الجمارك لحجز تلك السلع، ويجب أن يتضمن الطلب على كل المعلومات اللازمة لتمكينها من القيام بذلك.

<sup>1</sup> - القانون رقم 10/98، المؤرخ في 1998/08/22، يتضمن قانون الجمارك، ج.ر عدد 61، الصادرة في 1998/08/23.

<sup>2</sup> - القرار المؤرخ في 2002/07/15، الذي يحدد كليات تطبيق المادة 22 من قانون الجمارك المتعلقة باستيراد السلع المزيفة، ج.ر عدد 56 الصادرة في 2002/08/18.

## المبحث الثاني: آليات التسعير

تتجه الكثير من الشركات نحو اعتبار الهدف من إستراتيجية التسعير هو زيادة الحصة السوقية وذلك لأن الحصة السوقية للشركات كثيراً ما تُستخدم كمؤشر على كفاءة إدارتها، فالشركة التي تستطيع أن تحافظ أو تزيد من حصتها السوقية ينظر إليها على أنها قادرة على النمو والتوسع، بينما ينظر إلى الشركة التي تتناقص حصتها السوقية، على أنها غير قادرة على المنافسة.

### المطلب الأول: التسعير

يعد السعر أحد العناصر المهمة، لما له من أثر على المبيعات والأرباح في الشركات، خاصة إذا كانت هذه الشركات ذات طابع اقتصادي تسعى إلى تحقيق الربح.

### أولاً: تعريف التسعير (السعر)

تختلف إستراتيجية التسعير من شركة لأخرى بحسب طبيعتها وقدرتها الاقتصادية وهدفها، نتيجة اختلاف الظروف المتغيرة الداخلية والخارجية المحيطة بها كما يختلف التسعير من مكان إلى آخر، ومن وقت إلى آخر نتيجة اختلاف الظروف، ووجود ثلاثة أطراف تتأثر بالسعر (المستهلك، المجتمع، رجال التسويق) أو وفق وجهات نظر القائمين على التسعير. ومنه يمكن تمييز عدة تعاريف:

"يمكن أن يأخذ السعر عدة مسميات كلها تعبر عن القيمة المالية للسلعة أو الخدمة أو الفكرة كالإيجار الذي يدفع لقاء استخدام ملك الغير، أو الرسوم الجامعية مقابل الحصول على التعليم، أو الغرامة مقابل المخالفة، أو العمولة مقابل تسهيل عملية التبادل وغيرها.<sup>1</sup>"

"يمكن تعريف السعر Price بصورة ضيقة بأنه المبلغ الذي يحدد الذي يحدد للمنتج. أو يمكن تعريفه بتوسع أكبر بأنه حاصل جمع القيم التي يتبادلها المستهلكون مع منافع حصولهم على أو استخدامهم، المنتج أو الخدمة.<sup>2</sup>"

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، والعبدي وقحطان بدر والغدير ومحمد راشد، مبادئ التسويق (مدخل متكامل)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994 ص139.

<sup>2</sup> - فيليب كوتلر وجاري ارسترونج، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، 2007، ص617.

"التسعير هو أسلوب وطريقة ترجمة قيمة السلعة في وقت ما إلى قيمة نقدية"<sup>1</sup>

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن تقديم تعريف عام على السعر " بأنه القيمة النقدية التي يدفعها المستهلك مقابل الحصول على سلعة ما أو خدمة معينة."

### ثانياً: مسميات أخرى للتسعير (السعر)

يأخذ التسعير (السعر) مسميات عديدة نعتقد من الضروري التطرق إليها، كونها ذات علاقة مباشرة في نشاطات الحياة اليومية للناس، منها ما يلي:

- التسعير المبني على المنافسة Competition-Based Pricing.
- تسعير التكلفة الزائدة cost-plus pricing.
- التسعير الديناميكي dynamic pricing.
- التكاليف الثابتة fixed costs.
- السعر price.
- تكلفة هدف target costing.
- تسعير القيمة value pricing.<sup>2</sup>

### ثالثاً: أهمية التسعير

تبرز أهمية السعر من الناحية العملية كونه واحداً من الثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الربح، وهذه العوامل هي السعر وحجم المبيعات والربح الذي يمثل الفرق بين الإيرادات (Revenues) والتكاليف (Costs). ويمكننا بيان هذه العلاقة بالمعادلة التالية:

$$\text{الإيرادات الكلية} = \text{السعر للوحدة الواحدة} \times \text{الكمية المباعة (عدد الوحدات المباعة)}.$$

$$\text{التكاليف الكلية} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة}.$$

<sup>1</sup> - زكريا أحمد عزام وعلي فلاح الزعبي، سياسات التسعير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 27.

<sup>2</sup> - فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 618.



وبناءً على ذلك فإن:

$$\text{الربح أو الخسارة} = \text{الإيرادات الكلية (TR)} - \text{التكاليف الكلية (TC)}.$$

أما القيمة (Value) وعلاقتها بالسعر فهي تعتمد على توقعات المستهلك للمنافع التي يحصل عليها عند شراء أو استعماله أو حيازته للسلعة أو الخدمة. وقد تكون المنافع ملموسة (Tangible) أو محسومة أو غير ملموسة (Intangible) يمكن أن يشعر أو يحس بها، وقد تكون روحية (Spiritual) كالخدمة الصحية والدينية. فقيمة الشيء تكون مرتبطة بتوقعات المستهلك ومدى إدراكه للمنافع، والتي يمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$\text{القيمة} = \text{المنافع المدركة} / \text{السعر}$$

وبناءً على هذه المعادلة يمكننا القول بأنه كلما زادت المنافع من سلعة أو خدمة أو فكرة ما فإن المستهلك يكون مستعداً لدفع سعر أعلى وبالعكس، وعليه فالقيمة هي نسبة المنافع المدركة (Perceived Benefits) إزاء السعر. فإن لم يدرك المستهلك بحجم المنافع الحقيقية التي يحققها المنتج فلن يكون ذلك المنتج قيمة في نظره، وبالتالي لن يكون مستعداً لدفع السعر الذي حدده السوق.<sup>1</sup>

ويمكن إبراز أهمية التسعير من منظور آخر كما يلي:

- السعر يساهم في خلق المنافسة وبروز العقلانية في التعامل مع المنتج خلال تحديد الأسعار التي تناسب حاجات المجتمع؛
- السعر يساهم في حماية البيئة من خلال إضافة قليلة على السعر تمثل كلفة اجتماعية يدفعها الزبون لحماية البيئة؛
- يساهم السعر في المسؤولية الاجتماعية من خلال رفع وترشيد الاستهلاك لبعض السلع والخدمات.
- يساهم السعر في المسؤولية الأخلاقية من خلال قيام بعض الشركات بتوفير حاجات الناس حتى في حالة الركود الاقتصادي؛

<sup>1</sup> - حميد الطائي وبشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيرها، مرجع سبق ذكره، ص114، ص115.

▪ السعر يساهم في الاقتصاد القومي من خلال المساهمة في توزيع الموارد المحدودة على أفراد المجتمع.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أهداف التسعير

إن من الصعب تحديد أهداف للتسعير، مثلاً أن أهدافه المنظمة أو بعض أهدافها هي تحقيق الأرباح من خلال وضع أو تحديد سعر معين، إلا هذه الأهداف لا تتفق معها أو تسعى إلى بلوغها العديد من المنظمات. فهناك بالتأكيد منظمات تجارية تعتمد عدم تحقيق هدف الأرباح، لأن هدفها قد يكون مثلاً ترسيخ نفسها في السوق في البداية من خلال وسائل غير الربح، وبعض المنظمات قد تخسر بشكل معتمد على أمل تعويض خسارتها في المستقبل عندما يكون قد رسخت وأسست لنفسها صورة مقبولة في أذهان المستهلكين. وبشكل علم يمكن القول أن هناك بعض الأهداف التي تسعى المنظمات لبلوغها أو تعمل باتجاه تحقيقها من خلال التسعير، وهذه الأهداف قد تكون واضحة ومحددة، وقد تكون متداخلة أو مكاملة لبعضها البعض. ومن أبرز هذه الأهداف التي تأتي مرتبة حسب أهميتها تنازلياً:

- عائد مناسب على الاستثمار؛
- المحافظة على حصة سوقية معينة؛
- تحقيق هدف ربح معين؛
- أقصى حصة سوقية ممكنة؛
- أقصى ربح ممكن؛
- تحقيق هدف بيعي محدد؛
- الحصول على السعر الذي يقع في نهاية المدى المحدد؛
- مواجهة المنافسة؛
- أقصى عائد على الاستثمار؛
- البدء بسعر مرتفع ثم تخفيضه بعد فترة معينة.

من هذه الأهداف يمكن الاستنتاج بأنه لا يوجد هدف واحد أو محدد حصراً للتسعير، فالأهداف تختلف باختلاف السياسات التسويقية أو الأهداف العامة للمنظمات تجارية كانت أم صناعية، أم خدمية، لكن

<sup>1</sup> - زكريا أحمد عزام وعلي فلاح الزعبي، سياسات التسعير، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

يمكن القول إن الأهداف تكون مرتبطة بالربح، وأخرى مرتبطة بحجم المبيعات وتضم كل منها عددا من الأهداف الفرعية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع التسعير

بشكل عام هناك عدة أنواع من الأسعار التي يمكن الأخذ بها من قبل المؤسسات الاقتصادية منفردة أو مجتمعة، كما يلي:

#### أولاً: التسعير أو السعر النفسي

يقوم هذا النوع من الأسعار على أساس تشجيع الأنماط الشرائية المتركة على عوامل أو ردود فعل نفسية وعاطفية. يجري تطبيق هذا النوع في محلات التجزئة أو المرفق والتي تتعامل مباشرة مع المشتريين، بينما يقل استخدام هذا النوع من التسعير بالنسبة للسلع الصناعية وذلك لاعتماد القرار الشرائي فيها أو لها على عوامل موضوعية أو معطيات عقلانية وذلك بسبب المخاطر المالية والاستثمارية الهائلة فيها.

بشكل عام يلجأ تجار التجزئة على استخدام هذا الأسلوب لاعتقادهم بأنه يؤدي إلى بيع وحدات أكثر من السلعة بالإضافة إلى أنه يعجل من اتخاذ القرار الشرائي.

بشكل عام يمكن استخدام هذا النوع من الأسعار للسلع الاستهلاكية الميسرة والتسويقية التي لها تكرارية استخدام أو استهلاك معقولة ليست بالمنخفضة من جهة بالإضافة إلى تطبيق هذا النوع من الأسعار مفيداً جداً في حالات الكساد الاقتصادي والذي تتحكم فيه جزئياً القدرات الشرائية الضعيفة لمعظم الشرائح الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى. يضاف إلى ذلك أن التطبيق هذا النوع من التسعير يساعد أغلبية المشتريين إلى التحلل التدريجي من حالة الجمود وعدم الإقدام على اتخاذ القرارات الشرائية إلى حالة جيدة طابعها محاولة الشراء باستغلال الفرص المتاحة.

#### ثانياً: التسعير حسب التقاليد الجارية

يتم التسعير للسلع والخدمات وفق هذه الطريقة من خلال وضع سعر محدد وثابت نسبياً "وقد يكون مرتفعاً أو منخفضاً" شريطة ألا يتغير هذا السعر بتغير الظروف المحيطة بعمل المؤسسات التسويقية المطبقة لهذا النوع من أنواع السعر.

<sup>1</sup> - حميد الطائي وبشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيرها، مرجع سبق ذكره، ص118، ص119.

بشكل عام يهدف هذا النوع من التسعير الى تعميق المدركات الحسية وحالات الانتماء والمصادقية للسلعة أو الخدمة المقدمة من وجهة نظر المشتريين وعبر فترات زمنية طويلة.

### ثالثا: السعر الرمزي

يهدف وضع السعر الرمزي لسلعة أو خدمة ما إلى إحداث عالية عن جودتها ومواصفاتها ومنافعها في أذهان المشتريين والمستهلكين في الأسواق المستهدفة. تركز فرضية التسعير الرمزي على أساس أن هناك علاقة طردية بين السعر والجودة أو المكانة العملية للسلعة أو الخدمة وذلك في أذهان المستهلكين أو المشتريين المحتملين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التأثير المتوقع لهذا النوع من التسعير قد يكون كبيرا وخاصة على المشتريين من ذوي الدخل العالي.

### رابعا: التسعير حسب الخطوط

يتركز هذا النوع من التسعير على أساس عدة مستويات من الأسعار لعدة نوعيات أو نخب من الماركات السلعية أو الخدمية.

عمليا تهدف هذه السياسة في التسعير إلى محاولة إشباع الأذواق والإمكانات الشرائية لمختلف الشرائح الاقتصادية والاجتماعية وحسب درجة المنافسة السائدة.

### خامسا: التسعير المهني

يطبق هذا النوع من التسعير على أصحاب المهن مثل الأطباء والمحامين والمهندسين والعاملين في الجامعات الرسمية وغيرهم.

يدرك أصحاب هذه المهن المشار إليها أعلاه أنه يجب أن ترتبط أجورهم أو أسعارهم للخدمات التي يقدمونها أو يعرضونها بشكل مباشر بالوقت أو الجهد والتكلفة التي تبذل مع العمل أو المستفيد. بدلا من ذلك فانهم يرون فرض تسعيرة إجبارية بغض النظر عن الاعتبارات ويرتبط بهذا النوع من التسعير ببعض الأمور المرتبطة بأداب وأخلاقيات المهنة.

### سادسا: التسعير الترويجي

عمليا لا يمكن الفصل بين الترويج و عملية التسعير لتداخل وتكامل الأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها. على سبيل المثال قد يتم تسعير بعض السلع أو الخدمات إما حسب التكلفة الفعلية لإنتاجها وتسويقها أو أقل من تكلفتها الفعلية. عمليا المقصود من هذا الأسلوب في التسعير إلى زيادة كل من حجم

المبيعات في الأجل القصير بالإضافة إلى محاولة كسب عملاء أو مشتريين جدد للماركة موضوع الاهتمام ولحفزهم لشراء الماركة السلعية أو الخدمية لفترات زمنية أطول.

ويتبع هذا النوع من التسعير تسعير السلع والخدمات في مناسبات شخصية أو عائلية أو وطنية محددة حيث تقوم الشركات بتصميم وتنفيذ بعض الحملات الترويجية عن طرق عرض أسعار تطبق في هذه الموسم وبهدف زيادة المبيعات الكلية من الماركة السلعية أو الخدمية موضوع الاهتمام. يرتبط نجاح هذه السياسة التسعيرية بالمناسبات التي يحددها رجال التسويق من أجل جذب عملاء جدد وكسب ولاءهم لفترات طويلة. ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو ضرورة ربط تنظيم وتنفيذ هذه المناسبات لبيع السلع بالأسعار الترويجية بخطط إدارات الإنتاج والتسويق والتخزين في المؤسسات المعنية. أما فيما يتعلق بالخصومات أو التخفيضات الأسعار الوهمية التي تلجأ إليها بعض المؤسسات تحت شعار التسعير الترويجي فيجب كشفها وعدم تشجيعها لأنها تعتبر أولاً وأخيراً ممارسات تضليلية غير مقبولة من النواحي التشريعية والاجتماعية بالإضافة إلى جمعيات حماية المستهلك في الأسواق المستهدفة من هذه الممارسات اللاأخلاقية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: استراتيجية التسعير حسب المنظور التسويقي

تتغير إستراتيجيات التسعير اعتيادياً كما هي حالة تغير المنتج عندما يمر عبر مراحل حياته ( life cycle) والتي تسمى بدورة حياة المنتج (PLC) حيث تكون المرحلة الأولى، مرحلة للتقديم هي أهم وأخطر مرحلة لأنها تعتبر حالة التحدي للمنتج في السوق، ولذلك يلاحظ أن الشركات التي تسعى إلى طرح منتج جديد في السوق تكون أما تحدي كبير وبشكل خاص، وضع أسعار لمنتجها الجديد لأول مرة، بناءً على ذلك فإن لديهم الخيار بين إستراتيجيتان رئيسيتان:

#### أولاً: إستراتيجية القشط

هذه الإستراتيجية معتمدة من قبل الكثير من المسوقين وبخاصة إذا ما كان الطلب المتحقق على المنتج واضح وكبير ولا توجد هنالك حساسية لدى المستهلك اتجاه السعر. وبذلك فإن المسوق يمكن أن يدخل بأسعار مرتفعة لمنتجاته في السوق لكي يحقق أعلى عوائد ممكنة للوحدة الواحدة وبأسرع وقت. ويرى Philip Kotler بأن هذه الإستراتيجية يمكن اعتمادها في ظل توافر الظروف التسويقية التالية:

- لا توجد هناك مرونة نسبية في الطلب على السلع التي تتعامل بها الشركة مما يتيح الفرصة أمامها في وضع أسعار مرتفعة؛

<sup>1</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004، ص 33-38.

- هنالك تنسيق وتعاون واضح بين إدارات الإنتاج ومراكز الكلفة في نظام التوزيع المعتمد من قبل الشركة بما يسهل من عملية إيصال المنتج إلى السوق المستهدف؛
- لا توجد هنالك أخطار من المنافسين الآخرين في السوق لاعتماد سياسة سعرية مماثلة ومنافسة لما هو معتمد من قبل الشركة؛
- الأسعار المرتفعة تعطي انطباع لدى المستهلكين بأن المنتجات المعروضة في السوق ذات مستوى عالٍ من الجودة؛
- وعليه ولتحديد السعر المرتفع وفق هذه الإستراتيجية فإنه يجب على المسوق بدايةً أن يدرس التوقعات المحتملة لدى المستهلك عن المنافع التي سيحققها من جراء دفعه لذلك السعر المرتفع، وفيما إذا كانت أعلى أو أقل<sup>1</sup>.

وتستخدم هذه الإستراتيجية بغرض الحصول على أعلى ربح ممكن في الأجل القصير. وكما تستخدم عادة في حالة السلع الجديدة والتي يقدمها المشروع للسوق لأول مرة، أو في حالة السلع المعدلة تعديلاً جوهرياً، أو في حالة تقديم الأزياء الجديدة، ويلاحظ أن هذه السياسة قصيرة الأجل إذ يضطر المنتج عادة بعد مضي فترة معينة إلى عمل التخفيضات في سعر المبيع بسبب دخول المنافسين إلى سوق السلعة للاستفادة من الأرباح العالية تحت هذه الظروف.<sup>2</sup>

### ثانياً: إستراتيجية اختراق السوق

بدلاً من وضع أسعار أساسية مرتفعة لكشط جزء بسيط من السوق ولكن لفئات سوقية أكثر ربحية، فإن بعض الشركات لجأت إلى تطبيق إستراتيجية تعتمد على اختراق أو تغلغل السوق، حيث وضع أسعار أساسية منخفضة لاختراق السوق بسرعة وبعمق، ولجذب عدد كبير من المشتريين بسرعة وكذلك الحصول على حصة سوقية كبيرة.<sup>3</sup>

يتم استخدام هذه الإستراتيجية عندما تكون لدى الشركة القدرة على تخفيض أسعار منتجاتها بمستوى أقل من أسعار المنافسين في نفس السوق، وبالتالي يمكنها أن تحصد الحصة السوقية الأكبر من المنافسين. ويرى Dean Joel بأن تطبيق هذه الإستراتيجية يتوجب توفر الظروف التسويقية التالية:

1. الأفراد المتعاملين في السوق لديهم حساسية واضحة اتجاه الأسعار؛
2. اعتماد سياسة سعرية منخفضة من شأنها أن تحدث تعويق واضح أمام حصول المنافسة الحقيقية في السوق من قبل الآخرين؛

<sup>1</sup>- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص368، ص369.

<sup>2</sup>- ثابت عيد الرحمان ادريس، وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص297.

<sup>3</sup>- حميد الطائي وبشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيها، مرجع سبق ذكره، ص185.

3. هناك تباين واضح بين الخبرات المتراكمة لدى إدارة الإنتاج في الشركة ومراكز التكلفة في نظام التوزيع المعتمد لدي الشركة. مما يستوجب انتهاج هذه الاستراتيجية التي تعتمد على ما تحققه إدارات الإنتاج من مكاسب في تخفيض كلف الإنتاج لتعكس على الأسعار النهائية.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: استراتيجية التسعير حسب المنظور الكمي

ذكر كوتلر بعض الطرق لاختيار السعر، ولكنه بداية وضع نموذجاً للسعر الآتي:

- ❖ بداية التكاليف تضع أرضية السعر، بمعنى أن أقل سعر يوضع يعبر عن التكاليف وهو أقل ما يمكن أن يوضع؛
- ❖ ثم تأتي أسعار المنافسين وأسعار البدائل وتقدم توجيهها للسعر وتجعله يرتفع ليصبح أعلى من الحالة الأولى؛
- ❖ أخيراً يأتي تقييم الزبون للسلعة ولميزاتها الفريدة ويجعل السعر يصل للسقف سعري وهو أعلى ما يكون.

أما الطرق المعتمدة من قبل كوتلر في هي:

#### أولاً: التسعير بنسبة الإضافة

هي طريقة تعتمد على إضافة هامش بسيط على تكلفة المنتج في التسعير ويمثل الربح، وهي طريقة لا تعتبر رائدة لتجاهلها الطلب الحالي والمنافسة.

$$\text{سعر} = \text{متوسط التكلفة} (1 + \text{النسبة المئوية المضافة})$$

#### ثانياً: تسعير العائد المستهدف:

وتعتمد هذه الطريقة على معدل العائد على الاستثمار، حيث ترغب الشركة في تحقيق عائد مرضي على الاستثمار.

فإن:

$$\text{سعر العائد المستهدف} = (\text{تكلفة الوحدة الواحد} + \text{معدل العائد المطلوب} \times \text{رأس المال المستثمر}) / \text{عدد الوحدات المباعة}.$$

<sup>1</sup> - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 369.

ثالثاً: التسعير حسب إدراك المستهلك لقيمة السلعة

هنا تعتمد الشركات في تسعيها على القيمة المدركة للمستهلك فتسعر على أساس تسليم الزبون القيمة التي وعد بها والزبون يتلقى ما يتوقعه.

وهنا يقسم المشتريين على ثلاث أقسام:

- مشتري سعر: تعرض عليهم الشركة خدمات أقل بسعر قليل.
- مشتري قيمة: تبتدع الشركة قيم جديدة وتؤكد على القيم.
- مشتري ولاء: الشركة تستثمر هنا في بناء العلاقة والألفة مع المستهلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- رشدي وادي وسالم أبو شوارب، السعر هدف أم أداة، النشر دون طباعة، 2009، ص 23-25.



## خلاصة الفصل:

إن ابتكار منتج جديد وتسعيره يحتل مكانة وأهمية بالغة للشركة، وذلك نظرا لتأثيره المباشر على ربحها، بحيث يعد العنصر الوحيد الذي يولد إيرادات لها، والأكثر مرونة عند تعديلها أو تغييرها لسعر البيع. كما تشمل الأهداف التسعيرية، الأهداف العامة والمسطرة للشركة، من حيث تعظيم الربح والبقاء في السوق واستمراريتها وزيادة حصتها السوقية. وحتى يتسنى للشركة تحقيق هذه الأهداف، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذها لقرار التسعير عدة عوامل منها ما هو مرتبط بالشركة نفسها، ومنها ما هو مرتبط بالبيئة المحيطة بها، واختيار طريقة التسعير المناسبة التي من شأنها أن تزيد في مبيعاتها وتصريف منتجاتها. كما أن إستراتيجية التسعير المعتمدة من قبل الشركة يجب أن تتوافق مع الواقع الحقيقي الموجود في السوق، لأن أي تعارض يحصل بين الطرفين يعني توقف العملية التسويقية برمتها.

الفصل الثاني: الإطار

النظري للتكلفة

المستهدفة ومعبر السعر

**تمهيد:**

يشهد العالم في الوقت الحالي تطور في شتى المجالات وتنوع المنتجات ومواصفاتها، وتقديم خدمات مميزة للفوز بالحصة السوقية، وامتدت المنافسة في الصناعات لتفرض على المؤسسة الارتقاء بتقديم خدمات ومنتجات عالية وبأقل تكلفة مع توفير متطلبات العملاء، حيث أصبحت أساليب حساب التكلفة التقليدية المستعملة حالياً في معظم المؤسسات وبالتالي يتعين البحث عن أسلوب تكاليف يمكنها التلاؤم ومواكبة التغيرات الحديثة، ومنها أسلوب التكلفة المستهدفة ومعبر السعر حيث تعتبر من الطرق المهمة لتحديد التكاليف.

سنحاول في هذا الفصل تقديم موجز عن التكلفة المستهدفة ومعبر السعر، حيث أن المبحث الأول يتحدث عن ماهية التكلفة المستهدفة والمبحث الثاني تطرقنا إلى معبر السعر.

هذا الفصل يضمن المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التكلفة المستهدفة.
- المبحث الثاني: معبر السعر.

## المبحث الأول: ماهية التكلفة المستهدفة

يشهد القرن الحالي تحديات واسعة النطاق في إطار العولمة التي تفترض على المؤسسات الاقتصادية التحسين المستمر لجودة عملياتها ومنتجاتها وتخفيض التكاليف، ذلك الأمر الذي يتطلب تبني تقنيات التكلفة والإدارة الحديثة.

ولعل من أبرز تلك التقنيات التي أثبتت كفاءتها وفعاليتها في التطبيق لدى المؤسسات العالمية وهي التكلفة المستهدفة.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة لأسلوب التكلفة المستهدفة

نتيجة للتطور في جميع الميادين خاصة منها الجانب الاقتصادي حيث اهتم المحاسبون والمختصون بتطوير أساليب وأدوات التكاليف لتتلاءم مع متطلبات واحتياجات العملاء مع الأخذ بعين الاعتبار لهامش ربح المؤسسة، هذا ما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتكلفة المستهدفة لما جاءت به من مفاهيم جديدة.

### الفرع الأول: تعريف التكلفة المستهدفة

تعددت المفاهيم والتعريفات ولم يتفق الكتاب والباحثين على تعريف محدد للتكلفة المستهدفة.

فقد عرفها البعض بأنها: "أداة لإدارة التكلفة تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج أثناء مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم من خلال مرحلة دورة حياة المنتج".

كما عرفت بأنها: "أسلوب لدعم القدرة التنافسية من خلال الحفاظ على عوامل استمرارية للشركة (الجودة وسعر الأداء) في الحدود التي يقبلها العملاء".<sup>1</sup>

قد عرفت أيضا بأنها: "الجهد المبذول في مراحل التخطيط والتطوير لبلوغ هدف تكلفة محدد من طرف الإدارة ويستعمل هذا الجهد لامتصاص الفرق بين التكلفة المستهدفة والتكلفة المقدره بأفضل التصميم وأفضل خصائص المنتج والهدف النهائي هو السماح للمنتج بتحقيق أهداف ربح خلال حياته التجارية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حمدي شحده محمود زعرب، مدخل متكامل لإدارة التكلفة الإستراتيجية لدعم القدرة التنافسية لشركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين، دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص48.

<sup>2</sup> - آيت محمد مراد، اعتماد نظام التكلفة المستهدفة كألية تنافسية لدعم المنشآت، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، 2017، ص3.

يمكن تعريف التكلفة المستهدفة: على أنها نظام استراتيجي حديث يدير الأرباح والتكاليف المخطط لها من خلال البحث في السوق وتحديد الأسعار وفهم أن الشركات تأمل في تحقيق مستوى مرضٍ من خلال إنتاج منتجات منخفضة التكلفة وعالية الجودة. مما يساعد على تحسين القدرة التنافسية للمنشآت.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف التكلفة المستهدفة

للتكلفة المستهدفة أهمية كبيرة لدى الشركات التي تتعلمها للوصول إلى الأهداف المسطرة

#### أولاً: أهمية التكلفة المستهدف

تبرز أهمية تقنية تحديد التكلفة المستهدفة من كونها تعتبر إدارة تخطيطية فعالة الى جانب مجموعة من تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية في بيئة الأعمال التنافسية ويمكن تلخيص هذه الأهمية بالنقاط التالية:

1. انها عملية موجهة بواسطة الزبون وتستجيب متطلباته ورغباته من حيث التكلفة والجودة لعملية هندسة القيمة الى جانب المقارنة المرجعية عند تصميم هيكل المنتج وتكلفته مع المنتج المنافس.
2. تركز على تصميم المنتج وتؤثر في دورة حياته بالكامل.
3. تقنية تساعد على تحديد ورقة تكاليف دورة حياة المنتج وتحدد مجالات وفرص تخفيض تكلفة بشكل جوهري من خلال مقابلة تصميم مواصفات المنتج وفق رغبات الزبون واحتياجاته مع هيكل التكلفة المستهدفة لأجزاء ذلك المنتج.<sup>1</sup>

#### ثانياً أهداف التكلفة المستهدفة

تسعى التكلفة المستهدفة إلى تخفيض تكلفة هدف اساسي الا ان عملية تطوير المنتج لها مثل مراقبة التكلفة منخفضة الجودة العالية وإشباع رغبات العميل حيث يرى (Cooper and Stagnulder) أن غرض التكلفة المستهدفة هو ملاحظة الجودة وإشباع حاجات الزبون وطرح المنتج في الوقت المحدد، يرى (Robenson) أن أهداف التكلفة المستهدفة تكمن في الربحية المحسنة وتحسين العمليات وتطوير المنتج والسعر المعول عليه وتنسيق افضل للإنتاج والتسويق، في حين يرى (Lee) تكلفة المستهدفة تهدف الى تحقيق أهداف الإدارة العليا في المنشأة من الأرباح والمنافسة على المدى الطويل رغم التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية ورغم احتياجات السوق المتجددة.

وفقاً لما سبق يمكن أن نوجز أهداف التكلفة المستهدفة في الآتي:

<sup>1</sup> - مهند مجيد طالب، إدارة بناء هيكل التكلفة المستهدفة في إطار تقنية فلسفة هندسة القيمة لأغراض تصميم منتج في بيئة الأعمال التنافسية (دراسة حالة)، مجلة الدنانير، العدد العاشر، الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2017، ص592.

1. تحديد سعر البيع الذي يحقق المنشأة الحصة السوقية.
2. تحديد هامش الربح الذي تسعى المنشأة له قبل طرح المنتج في السوق.
3. إنتاج المنتجات بالجودة المنافسة والتي تفي باحتياجات العميل.
4. تحقيق أهداف الإدارة من خلال الأرباح والمنافسة والتي تفي باحتياجات العميل.
5. تكاليف المنتج الى الحد الذي يضمن تحقيق الربح المستهدف السعر المنشود.
6. مراقبه دورة حياة المنتج من البداية حتى البيع وخدمات ما بعد البيع.<sup>1</sup>

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في تحديد التكلفة المستهدفة وتطبيقها

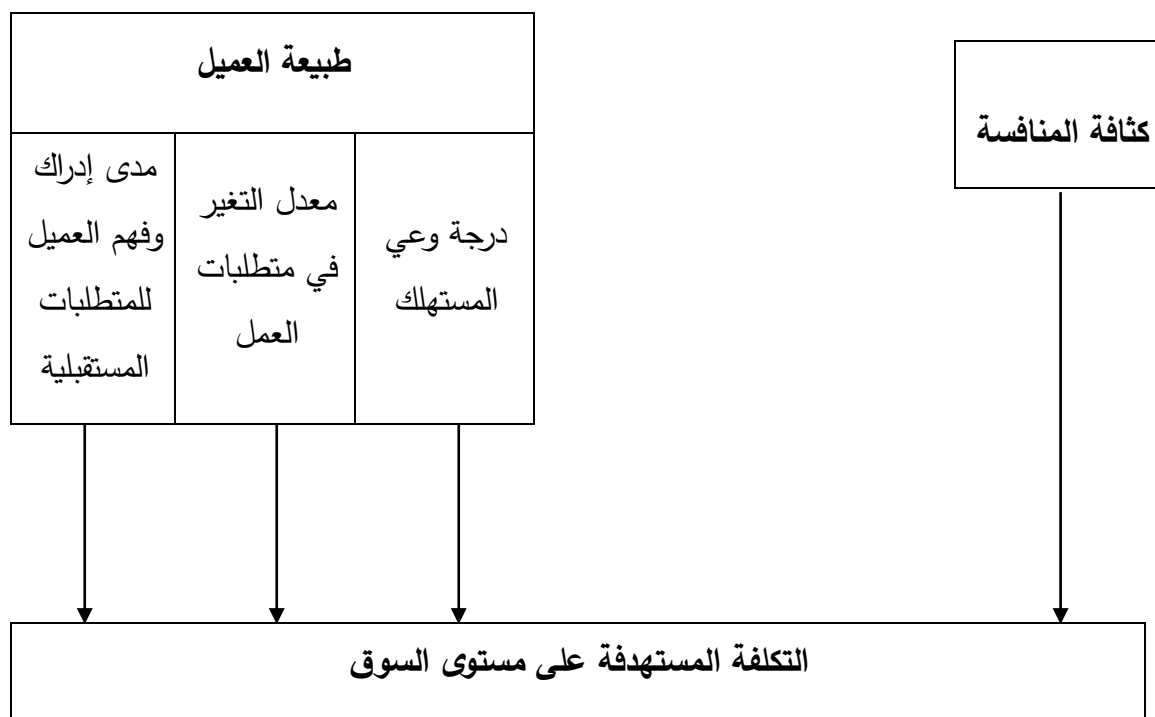
يوجد 5 عوامل رئيسية تؤثر على تحديد التكلفة المستهدفة، اثنان منها تتعلق بظروف السوق، اثنان منها متعلقة بالتكلفة المستهدفة على مستوى المنتج، والعامل الأخير فهو متعلق بالتكلفة المستهدفة على مستوى الموردين:

#### 1. العوامل المؤثرة في التكلفة المستهدفة على مستوى السوق:

يتمتع في عاملان يحددان مقدار الصعوب التي يمكن أن تواجهها الشركة حتى تضمن نجاح المنتج عند طرحه في الأسواق، وهما كثافته المنافسة وطبيعة العميل ومن خلالها يمكن تحديد طبيعة ومقدار المعلومات المجمعة حول المستهلكين والمنافسين من خلال تحليل السوق كما يتبين في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> - غسان فلاح المطارنة، متطلبات ومعوقات تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية إدارة المال والأعمال، 2008، ص286.

الشكل رقم (1): العوامل المؤثرة في التكلفة المستهدفة على مستوى السوق.



المصدر: Cooper and Slagmulder: (1997) p25

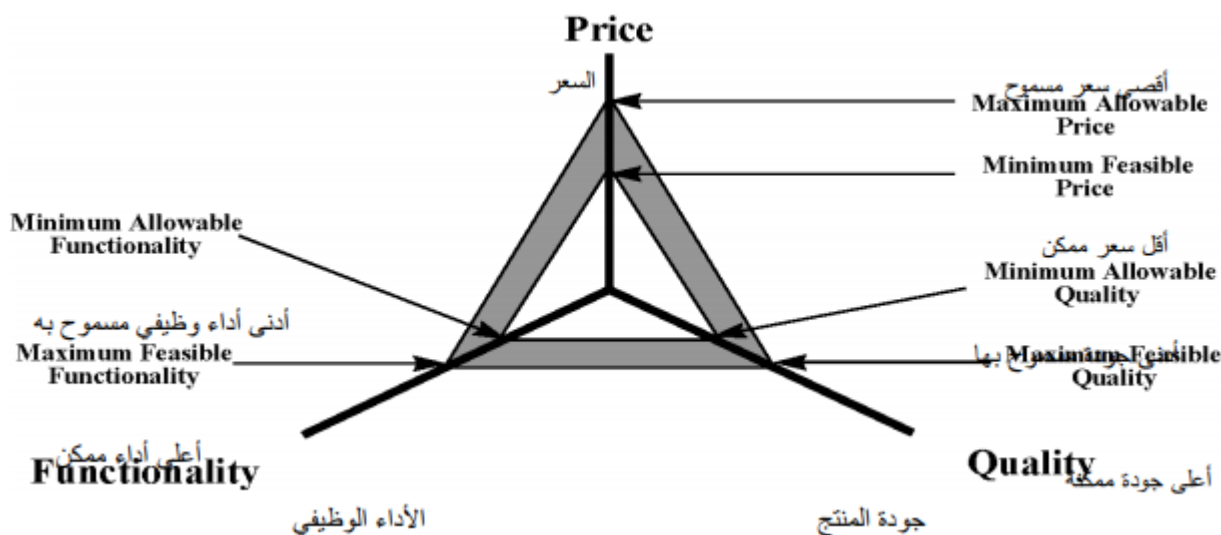
يتم تحليل العوامل فيما يلي:

1. **كثافة المنافسة:** منافسة هي أحد أهم العوامل في تحديد قدرة المنافسين الآخرين على مستوى الصناعة. ففي حالة ارتفاع حدة المنافسة قد تضطر المشروعات المتنافسة الى شراء منتجات منافسيه وتفكيكها - وهذا ما يعرف بهندسة التفكيك- والقيام بتحليلها والاستفادة منها في ابتكار واختراع وتصميم المنتج، مما يحمل الشركة تكاليف اضافية كبيرة لذلك تعتبر تكاليف المستهدفة ضرورية ومفيدة في حالة المنافسة الشديدة، أما في حالة المنافسة العادية فإن التكاليف المستهدفة تكون أقل<sup>1</sup>.
2. **طبيعة العميل:** تتأثر عملية تحديد التكلفة المستهدفة بخصائص العملاء، وهي التي تساعد في نجاح تطبيق التكلفة المستهدفة وتحقيق الفائدة المرجوة منها وتتمثل الخصائص في الآتي:

<sup>1</sup> - محمد حسن الحداد، مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص27.

(a) مدى نضج وإدراك العملاء: إن ارتفاع الوعي والإدراك لدى العمي بالمنتجات التي تضرعها المشروعات وقدرته على عقد المقارنة بين مختلف هذه المنتجات من حيث السعر، والجودة، الخصائص الوظيفية، يجعل العميل أكثر واعيا وبالتالي تكون منطقة البقاء والاستمرار للمنتجات الأكثر ضيقا، فكل ما كانت منطقة البقاء ضيقة كلما كان المنتج من السهل له أن يفشل ويخرج من منطقة البقاء (السوق) وبالتالي تزداد الحاجة هنا لتطبيق التكاليف المستهدفة حتى لا يتم خروج المنتج من منطقة البقاء والاستمرار.

الشكل رقم (2): مثلث البقاء في السوق



المصدر: Cooper and Slagmulder: (1997) p26

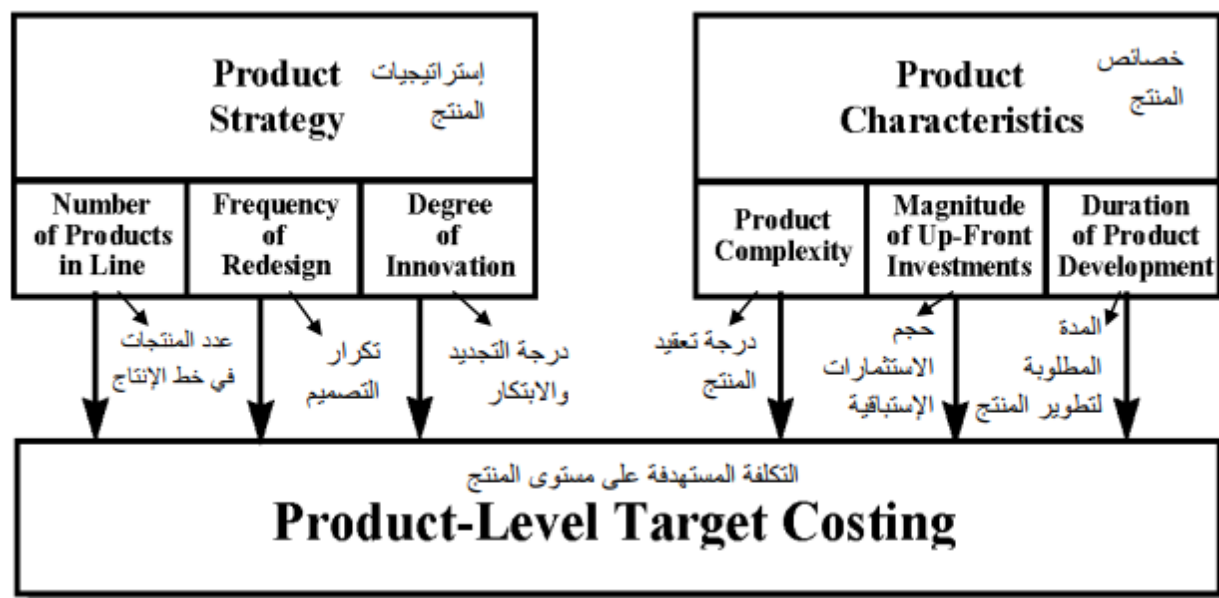
(b) معدل التغيير في متطلبات العملاء: يؤثر في ذلك مدى أهمية التكاليف المستهدفة وماذا الفوائد الناتجة عنها، بسبب انه يؤثر على التركيبة الهيكلية مثلث منطقة البقاء واستمرار المنتج حيث يجعلها متغيرة بصورة دائمة مع مرور الوقت، وعندما يكون مثلث منطقة البقاء سريعة التغيير يصبح من الصعوبة بموقع هذه المنطقة عند طرح المنتج في السوق وبالتالي تزداد الفائدة المرجوة من تطبيق التكلفة المستهدفة.

(c) مدى تفهم وإدراك العملاء لمتطلباتهم المستقبلية: إن درجة معرفة العملاء تحدد حجم المجهود المبذول من قبل المشروعات والشركات العاملة في نظام التكاليف المستهدفة في تحديد طلبات العملاء ورغباتهم



المستقبلية كلما ارتفعت درجة العملاء لمتطلباتهم المستقبلية كلما كانت الحاجة أكبر لنظام التكاليف المستهدفة والعكس صحيح<sup>1</sup>.

II. العوامل الخاصة بمستوى المنتج: هناك عاملين يؤثران في التكلفة المستهدفة على مستوى المنتج وهما إستراتيجيات المنتج وخصائص المنتج كما هو موضح في الشكل الآتي:  
الشكل رقم (3): العوامل الخاصة بمستوى المنتج.



المصدر: Cooper and Slagmulder : (1997) p27

1. إستراتيجية المنتج: تحدد إستراتيجية المنتج كمية المجهود المبذول في تحقيق التكلفة المستهدفة وتحدد الوقت اللازم لذلك وكيفية أداءه، وهناك ثلاث خصائص لإستراتيجية المنتج وتتمثل في:
  - عدد المنتجات في الخط الإنتاجي.
  - عدد مرات إعادة التصميم.
  - درجة التجديد والابتكار.
2. خصائص المنتج: لها تأثير على طريقة تطبيق التكلفة المستهدفة وعلى الفوائد الناتجة عنه
  - درجة تعقيد المنتج.

<sup>1</sup> - محمد حسن الحداد، مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، مرجع سبق ذكره، ص28.

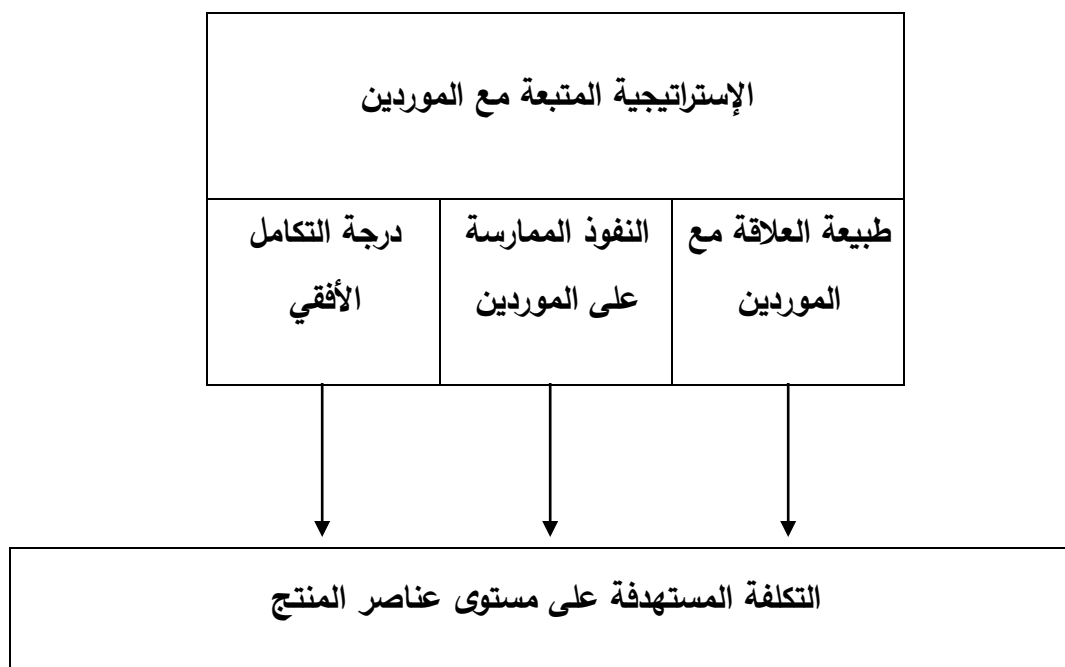
• حجم الاستثمارات المسبقة.

• المدة المطلوبة لتطوير المنتج.<sup>1</sup>

III. العوامل الخاصة بالموردين: هناك 3 جوانب لها تأثير كبير على المنافع المستمدة من تطبيق أسلوب

التكلفة المستهدفة على مستوى عناصر المنتج، كما هو موضع في الشكل:<sup>2</sup>

الشكل رقم (4): العوامل الخاصة بالموردين.



المصدر: Cooper and Slagmulder: (1997) p28

<sup>1</sup> - ميساء محمود راجحان، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات -دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة، بحث مقدم كجزء من متطلبات للحصول على درجة الماجستير بقسم المحاسبة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 27.

<sup>2</sup> - راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخصيص التكاليف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008، ص 55.

### المطلب الثاني: آليات تحديد التكلفة المستهدفة

لتحديد التكلفة المستهدفة لمنتج ما تسعى المؤسسة لانتهاج آليات مختلفة لتحديد هذه التكلفة.

#### الفرع الأول: طرق تقدير التكلفة المستهدفة

تختلف طرق تقدير التكلفة المستهدفة وفقا لهدف الإدارة ونوع المنتج إلا أن هناك 3 طرق رئيسية لتقدير التكلفة المستهدفة:

I. طريقة الإضافة: في هذه الطريقة يتم تقدير التكلفة المستهدفة لكل جزء أو نشاط مع أخذ أي تخفيضات في التكلفة سواء لأسباب داخلية أو خارجية، ويتم التكلفة لكل منتج للوظائف التي يحققها حتى يتم التوصل إلى التكلفة المستهدفة للمنتج.

II. طريقة معدل تخفيض التكلفة: تقدر التكلفة المستهدفة وفقا لهذه الطريقة عن طريق محاولة تخفيض التكلفة الحالية للمنتج بمعدل معين يعكس معدلات التطور في أداء المهام حيث يمكن تطبيق هذه الطريقة على المنتجات القائمة المراد تطويرها، أو في حالة إنتاج المنشأة لمنتجات أخرى مشابهة للمنتج الجديد بشكل كبير.

وتكون معادلة التكلفة المستهدفة على النحو التالي:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{التكلفة الحالية} - (\text{معدل التخفيض} \times \text{التكلفة الفعلية})$$

III. طريقة الخصم: وفقا لهذه الطريقة تقدر تكلف المستهدفة عن طريق خصم الربح المستهدف الذي يتم حسابه على أساس العائد على المبيعات في كثير من الأحيان، هذه الطريقة تمكن المدير من ربط التكلفة المستهدفة بمخطط الربحية متوسطه طويله الاجل وكذلك تخطيط استراتيجي للأعمال التي يغطي مدة من ثلاث الى خمس سنوات وهي تتناسب الى حد كبير مع الظروف المرتبطة بالمنتجات الجديدة لذلك يفضل استخدامها في تحديد التكلفة المستهدفة التي يمكن الاعتماد عليها لرفع كفاءة قرار تسعير المنتجات الجديدة.

وتصبح معادلة احتساب تكلفة المستهدفة على النحو الآتي:<sup>1</sup>

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر البيع المستهدف} - \text{معدل الربح المستهدف}$$

### الفرع الثاني: مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة

قبل البدء في تطبيق منهج التكلفة المستهدفة لابد من التأكد من وجود نظام تكاليفي، بالإضافة إلى إستراتيجية واضحة تلائم أهداف الإدارة، كما يتم تحديد الهدف من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة وهو خفض التكلفة، وتتم عملية تطبيق التكلفة المستهدفة بثلاث مراحل رئيسية هي:

**أولاً: تحديد السعر المستهدف:** والمقصود بالسعر المستهدف هو "السعر المقدر للسلعة أو الخدمة التي يرغب الزبون أو العميل فيه ويكون قادراً على دفعه"، وهو يمثل الربح الأدنى الذي لا يمكن التنازل عليه، كما أنه لا يجب أن يرتفع السعر بأي حال من الأحوال عن أسعار المنافسين.

**ثانياً: تحديد هامش الربح المستهدف:** هو مقدار ذلك الربح الذي ترغب الإدارة في تحقيقه من منتج معين، والذي يتم تحديده على أساس خطة الربح الطويلة أو المتوسطة الأجل والتي تعكس تخطيط الاستراتيجي. ولكي يتم تحديد الربح المستهدف في أي شركة لابد من أخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- ان يكون هذا المنتج الواقعي وكافياً لتعويض تكاليف دوره حياه المنتج.
- حجم المال المستثمر ومصادر الحصول عليه وحجم القروض ومعدلات الفوائد عليها.
- معدلات توزيعات السائدة لدى الشركات المنافسة.

وفي بعض الاحيان يتم تحديد الربح المستهدف على اساس العائد على المبيعات عند استخدام المحاسبة على اساس التكلفة المستهدفة كمرشد في تسعير المنتجات ويقل استخدام معدل العائد على الاستثمار، بسبب ان العائد على المبيعات يا كسري بحيث كل المنتج بوضوح عند انتاج عدد من المنتجات ويسهل المقارنة بين المنتجات على اساس الربحية.

**ثالثاً: تحديد التكلفة المستهدفة للمنتج (المسموح بها):** يقصد بالتكلفة المسموح بها أقصى تكلفة يمكن للإدارة تحملها، ويمكن الوصول إليها واحتسابها عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المستهدفة} = \text{سعر البيع المستهدف} - \text{هامش الربح المستهدف}$$

<sup>1</sup> - آيت محمد مراد، اعتماد نظام التكلفة المستهدفة كألية تنافسية لدعم المنشآت، مرجع سبق ذكره، ص10.

ولتحديد المستهدفة نمر بالخطوات التالية:

➤ التعرف على ظروف السوق الطي ستباع وتقدم به الخدمة، ومعرفة العرض والطلب عليه، والتعرف على خصائص الخدمة وسعرها وتكلفتها المستهدفة التي سوف تقدم الخدمة في حدودها وفق المعادلة التالية:

#### التكلفة المستهدفة= السعر المستهدف - الربح المستهدف

➤ التعرف على جميع الإمكانيات المادية والبشرية، كما يتم تحديد تكلفة الخدمة حسب الإمكانيات المتوفرة قبل تعديلها بهدف الوصول إلى مواطن النقص والزيادة في التكاليف وحساب مقدار الارتفاع في التكاليف إن وجد وفق المعادلة التالية:

#### التكلفة الحالية - التكلفة المسموح بها

➤ دراسة جميع الوسائل الممكنة للتخلص من ذلك الارتفاع والوصول بالتالي للتكاليف المستهدفة أو الاقتراب منها قدر الإمكان.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دور التكلفة المستهدفة في تحديد سعر المنتج

إن التكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة ونظام الإنتاج في الوقت المحدد إنما هو نظام تكاليفي الى تخفيض التكاليف الإنتاجية بحيدي يحقق الاستفادة من مزايا كل منها في تحقيق خط مضاف إليه، ويمر المنتج بمراحل أسلوب التكلفة المستهدفة دفتريا ثم ينتقل الى الإنتاج الفعلي مصنعياً من خلال المفهوم الخاص بنظام الإنتاج في الوقت المحدد.

### الفرع الأول: التكاليف المستهدفة والتسعير المستهدف

يمثل سعر البيع المبني على مدخلات بيانات العملاء والمنافسين أساس حساب التكاليف المستهدفة، والتكلفة المستهدفة للوحدة هو السعر المستهدف ناقص الدخل التشغيل المستهدف للوحدة، أما الدخل التشغيل المستهدف في الوحدة فهو دخل التشغيل الذي تريد الشركة أن تحققه للوحدة من المنتج أو الخدمة المباعة.

<sup>1</sup> - علي عدنان أبو عودة، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية -دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص30-32.

حتى تصل الشركة الى تحديد التكلفة المستهدفة للوحدة والدخل التشغيل المستهدف للوحدة يجب ان تقوم الشركة بتخفيض تكلفة منتجاتها وعملياتها، وتستخدم التكاليف المستهدفة بشكل واسع في مختلف الصناعات في العالم، ومنها على سبيل المثال شركات فورد وتويوتا.

### الفرع الثاني: علاقة التكلفة المستهدفة بتسعير المنتجات

إن منهج التكلفة المستهدفة هو طريقة التسعير ونظام تخطيط الربحية وادارة التكلفة، فبدلاً من تحديد التكلفة لكل البند من البنود ثم اضافة هامش الربح المرغوب فيه لتحديد سعر المنتج يقوم منهج التكلفة المستهدفة بعكس هذه الاجراءات تم تحديد السعر البيع الذي ينسجم مع متطلبات السوق ثم احتساب المرغوب فيه وطرحيه مع سعر البيع بعد ذلك يتم تزويد المهندسين والمصممين الإنتاج التكلفة المستهدفة للمنتج، لاعتمادها كحد أعلى لتكلفة تصميم وانتاج المنتج، وبذلك ستكون مسؤولية هؤلاء تصميم المنتج وفقاً لتكلفته المستهدفة او ادنى منها.

وفي حالة الإخفاق في الوصول الى هذه تكلفه تجري محاولة تخفيضها بإعادة تقييم التصميم الخاص بالمنتج وتحسين إجراءات انتاجه، تطوير نظام تجهيز المواد بما يؤمن توفيرها في الوقت المحدد للإنتاج، والا يجب استبدال التكنولوجيا المخصصة لهذا المنتج (معدات الانتاج) بأخرى متطورة لتخفيض تلك التكلفة، وان تعذر ذلك ينبغي التخلي عن خطة إنتاج ذلك المنتج.

تعد التكلفة المستهدفة أداة جيدة التسعير في الأسواق التي تتسم بدرجة عالية من المنافسة، حيث تسمع بإجراء تحليل حازم احتمالات نجاح المنتج قبل تخصيص الموارد الإنتاجية له، على خلاف التسعير على أساس التكلفة ان سعر المنتج غير التنافسي بعد ما تكون قد استخدمت الموارد في انتاجه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نضال محمد رضا الخلف وإنعام محسن حسن زويلف، التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردني، مجلة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة، جامعة الإسراء الخاصة، المملكة الأردنية، 2007، ص174-175.

## المبحث الثاني: معبر السعر

تعتبر أداة معبر السعر من الأدوات التابعة لنظرية المحيط الأزرق حيث أطلقا الباحثان (دبليو تشان كيم - رينيه موبروني) اسم ممر أسعار المجموعات المستهدفة لتساعد المديرين على العثور على سعر مناسب للعروض التي لا يمكن مقاومتها، والتي لا يجب بالضرورة أن تكون أسعار مرتفعة.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول معبر السعر

#### 1. تعريف معبر السعر

هي وسيلة يستعملها المدراء لمعرفة كيفية اختيار السعر المناسب لمشتري المستهدف. عند وضع السعر الاستراتيجي لعمل ما او منتج او خدمة يجب على المدراء تقييم المقايضات التي يقوم بها المشتري عند الشراء، وايضا يجب الأخذ بعين الاعتبار الحماية القانونية وحماية الموارد التي تضمن ان شركات اخرى لن تقوم بتقليد العروض المقدم من طرفهم.

#### 2. خصائص معبر السعر

- أداة تستعمل لاختيار السعر المناسب.
- تساعد على جذب أكبر عدد من المستهلكين والإبقاء عليهم.

### المطلب الثاني: أهداف معبر السعر

- ضمان تحقيق ربح جيد ومستمر من خلال عرض منتج مبتكر وسعر إستراتيجي صحيح يضمن أن المستهلكين لن يرغبوا فقط بشراء المنتج، بل تكون لديهم القناعة لدفع ثمنه لاحقاً.
- اختيار البيئة المحيطة بالمنتج الجديد وذلك باستهداف زبائن يبحثون عن أفكار جديدة ومع الوقت تخفيض الأسعار لجذب المستهلكين.
- زيادة المنافسة والتقليل من التكاليف.
- وضع عرض لا يمكن للمستهلكين رفضه.<sup>1</sup>

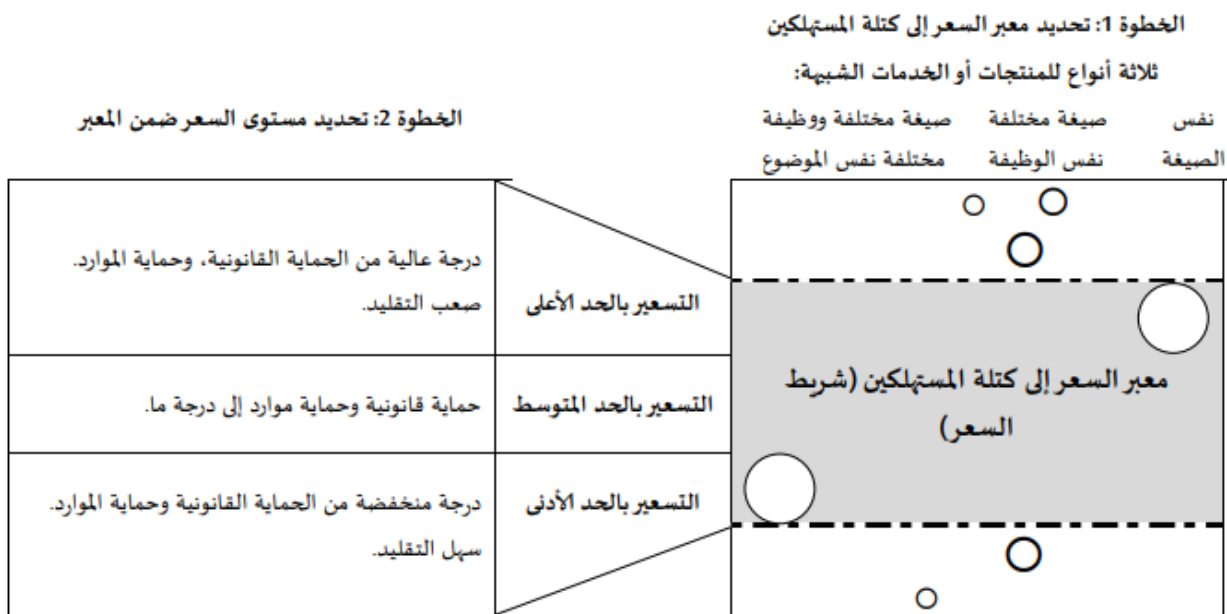
<sup>1</sup> - تشان.كيم، رينيه ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق، 2018، ص173.

### المطلب الثالث: خطوات تطبيق معبر السعر

#### أولاً: تطبيق معبر السعر

الهدف من استعمال معبر السعر هو مساعدة المديرين على إيجاد السعر الصحيح الذي لا يمكن للمستهلك رفضه عبر خطوتين متميزتين لكن مرتبطتان ضمناً وهما:

الشكل رقم (5): معبر السعر إلى كتلة المستهلكين.



يتناسب حجم الدوائر مع عدد المشترين الذين ينجذبون للمنتج.

تشان كيم ورينيه ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق، ص 174.

#### 1. الخطوة الأولى: تحديد معبر السعر للمجموعات المستهدفة

عند تحيد الأسعار تهتم جميع المنظمات أولاً بالمنتجات والخدمات الأقرب إلى تمثيل أفكارها من حيث شكل المنتج وتفحص منتجات وخدمات أخرى من مجال عملها على الرغم من أن هذا الأسلوب على قدر كبير من الأهمية فإنه ليس كافياً لاجتذاب عملاء جدد لذا لتحديد السعر الاستراتيجي يجب فهم الحساسية اتجاه الأسعار التي تناسب أولئك الأشخاص الذين سيقارنون بين المنتج الجديد والخدمة



الجديدة وبين كثير من المنتجات والخدمات متباينة الأشكال والعروض خارج مجموعة المنافسين التقليديين.

إن الطريقة الجيدة للنظر خارج حدود الصناعة هي عبر إعداد قائمة بالمنتجات والخدمات التي تقع ضمن فئتين لا ثالث لهما، تلك التي تختلف في أشكالها ولكنها تؤدي الوظيفة ذاتها وتلك التي تختلف أشكالها ووظائفها ولكنها تخدم الغرض نفسه:

• **الفئة الأولى: شكل مختلف وتؤدي نفس الوظيفة:** لأن المنظمات التي تنشئ محيطات زرقاء تلتفت انتباه الكثير من العملاء من صناعات أخرى والذين يستخدمون منتجاً أو خدمة تؤدي الوظيفة ذاتها أو المنفعة الرئيسية ذاتها التي يقدمها المنتج الجديد ولكنها تختلف في شكلها الخارجي.

• **الفئة الثانية: شكل مختلف ووظيفة مختلفة:** من الشأن إعداد قائمة بمجموعة المنتجات والخدمات البديلة بحيث تسمح للمديرين بأن يروا كامل المشتريين الذين يمكنهم أن يجتذبوهم من الصناعات الأخرى ومن المجالات الأخرى التي لا علاقة لها بالصناعة.<sup>1</sup>

## 2. الخطوة الثانية: تحديد مستوى التسعير داخل معبر السعر

الجزء الثاني من الأداة التي تساعد المديرين على تحديد مدى ارتفاع الأسعار التي يمكن تحديدها في معبر السعر دون السماح للمنافسين بتقليد منتجاتهم أو خدماتهم يعتمد التقييم على عاملين رئيسيين هما:

- **الأول:** هو درجة الحماية القانونية التي تحيط بالمنتج أو الخدمة عبر استخدام براءات الاختراع أو حقوق الملكية الفكرية؛
- **الثاني:** هو درجة امتلاك المنظمة لبعض الأصول الحصرية أو القدرات الجوهرية.

على المنظمات أن تسعى لتحديد أسعار إستراتيجية متوسطة أو منخفضة منذ البداية إن طبقت أي من الشروط التالية:

- امتلاك المنظمة عرضها للمحيط الأزرق تكاليف ثابتة وتكاليف هامشية متغيرة.
- تعتمد جاذبية عرض المحيط الأزرق بشكل كبير على خوارج الشبكة.

<sup>1</sup> - تشان.كيم، رينيه ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق، مرجع سبق ذكره، ص174.ص178.

- تستفيد بنية التكلفة التي تختفي خلف عرض المحيط الأزرق من الاقتصاديات الكبيرة من حيث الحجم والنطاق، في هذه الحالات يعمل الحجم معه مميزات تكلفة كبيرة، الأمر الذي يجعل تسعير الكميات الكبيرة ضروريا.<sup>1</sup>

### ثانياً: علاقة معبر السعر بالتكلفة المستهدفة من خلال الرافعات الثلاث

من أجل زيادة الأرباح المحتملة يجب على المنظمة أن تبدأ بالسعر الاستراتيجي ثم تخصم هامش الربح المرغوب من السعر من أجل الوصول إلى التكلفة المستهدفة، هنا التكلفة المستهدفة عرفت على أنها: نظام تخطيط الربح وإدارة التكلفة للوصول إلى سعر المنافس من خلال التركيز على الأولوية لتصنيع المنتج وتطويره في دورة حياة المنتج الكلية وتحليل الأنشطة في سلسلة القيمة مع المتطلبات.

وتعرف بأنها: طريقة تخطيط الربح وإدارة التكلفة التي تركز على المنتجات ذات عمليات التصنيع المنفصلة وتهدف إلى تصميم تكاليف المنتجات في أثناء مرحلة البحث والتطوير والهندسة لكامل دورة حياة المنتج، بدلا من محاولة تخفيض التكاليف في أثناء مرحلة التصنيع. وتعرف كذلك على أنها: إحدى تقنيات إدارة التكلفة الموجهة نحو السوق، إذ يتم استخدامها في بداية حياة المنتج المرحلة المبكرة من دورة حياة المنتج، لتعزيز الربحية والإنتاج بشكل عام. هنا يكون حاصل طرح التكلفة من السعر وليس إضافة السعر إلى التكلفة أمرا ضروريا إن كنت ترغب في الوصول إلى بنية التكلفة المربحة التي لا يمكن للمنافسين المحتملين مواكبتها عندما تتغير التكلفة المستهدفة جزئياً عبر إنشاء إطار عام إستراتيجي مختلف ومركز الذي يساعد المنظمة على تقليل التكاليف. المستهدفة بتغيير التسعير الإستراتيجي، فعادة ما تكون عدوانية يمكن التعامل مع التحدي من أجل تحقيق المنظمات للتكلفة المستهدفة عليها أن تستخدم ثلاث روافع رئيسية وهي:

- (1) **الرافعة الأولى (الانسيابية وابتكار الكلفة):** خلال تنظيم أساليب تشغيل وابتكار واستحداث طرق جديدة في التصنيع قليلة التكلفة ماذا تفعلين وكيف عن طريق الإبداع بحيث عرفته الموسوعة البريطانية على انه القدرة على ايجاد الحلول لمشكلة او اداة جديدة أو أثر فني أو اسلوب جديد.<sup>2</sup> كما عرف كذلك على انه ادخال شيء جديد ومختلف قد يتمثل في افكار حول منتجات او تجهيزات او حول طرق صنع جديده او خدمات جديدة أو كيفية الاتصال او اشكال تنظيم جديده.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- تشان.كيم، رينيه ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق، مرجع سبق ذكره، ص177ص178.

<sup>2</sup>- بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص30.

<sup>3</sup>- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص6.

او من خلال نموذج سلسلة القيمة التي قدمها بورتر عام 1985 في كتابه الشهيرة "الميزة التنافسية" حيث يتم محور مفهوم الأساس لسلسلة القيمة هو اضافته أكبر قيمة ممكنة بأرخص تكلفه ممكنه وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء من السلسلة وتحليل القيمة عن طريق المنظمة وكيفية التي يتفاعل بها كل جزء من المنظمة في المنظمة كلها. من هو بإمكان الادارة تحليل هذه الأنشطة للوصول الى تحديد مختلف التكاليف ومن ثم العمل على تقليصها والتحكم فيها من خلال دمج الأنشطة المتشابهة والاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج.<sup>1</sup>

(2) **الرافعة الثانية (الشراكة):** هي الشراكة التي يمكن للمنظمات استخدامها من أجل تحقيق تكلفتها المستهدفة من خلال إطلاق منتج أو خدمة جديدة في الأسواق، بحيث تحاول الكثير من المنظمات بصورة خاطئة أن تنفذ جميع أنشطة الإنتاج والتوزيع بنفسها ويعود السبب في هذا الأمر إلى أنها تتنظر للمنتج أو الخدمة على أنها منصة لتطوير قدرات جديدة وفي بعض الأحيان أخرى يعود هذا إلى عدم التفكير في خيارات الخارجية.<sup>2</sup>

إن الشراكة مع المنظمات الأخرى توفر للمنظمة طريقة لتأمين القدرات المطلوبة بسرعة وكفاءة في أثناء تقليل بنية تكلفتها وهذا من خلال الاستفادة من معرفة هذه المنظمات والتي قد تضيف قيمة للمنظمة من خلال معارفها المكتسبة في تخصصها والمجال الذي تنشط فيه المنظمة بحيث تعرف المعرفة على أنها " مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى المنظمة.<sup>3</sup>

(3) **الرافعة الثالثة (ابتكار السعر):** في بعض الأحيان لا يصلح أي قدر من التنظيم واستحداثات التكلفة أو حتى الشراكة التمكين المنظمات من تحقيق تكلفتها المستهدفة وبالتالي يجب على المنظمات التوجه نحو الرافعة الثالثة التي يمكن استخدامها لتحقيق هامش الربح الذي ترغب فيه دون التأثير على سعرها المستخدم وليس مستوى السعر الإستراتيجي.

يمكن للمنظمات دائماً أن تعالج هذه المشكلة من خلال استحداث عملية التسعير تذكر أن استحداث عملية التسعير بالنسبة لإحدى الصناعات هو نموذج تسعير معياري في صناعات أخرى على سبيل المثال عندما فجرت شركة أي.بي.إم " سوق الجدولة كانت قد تمكنت من فعل الأمر عبر تحويل

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة- مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص205.

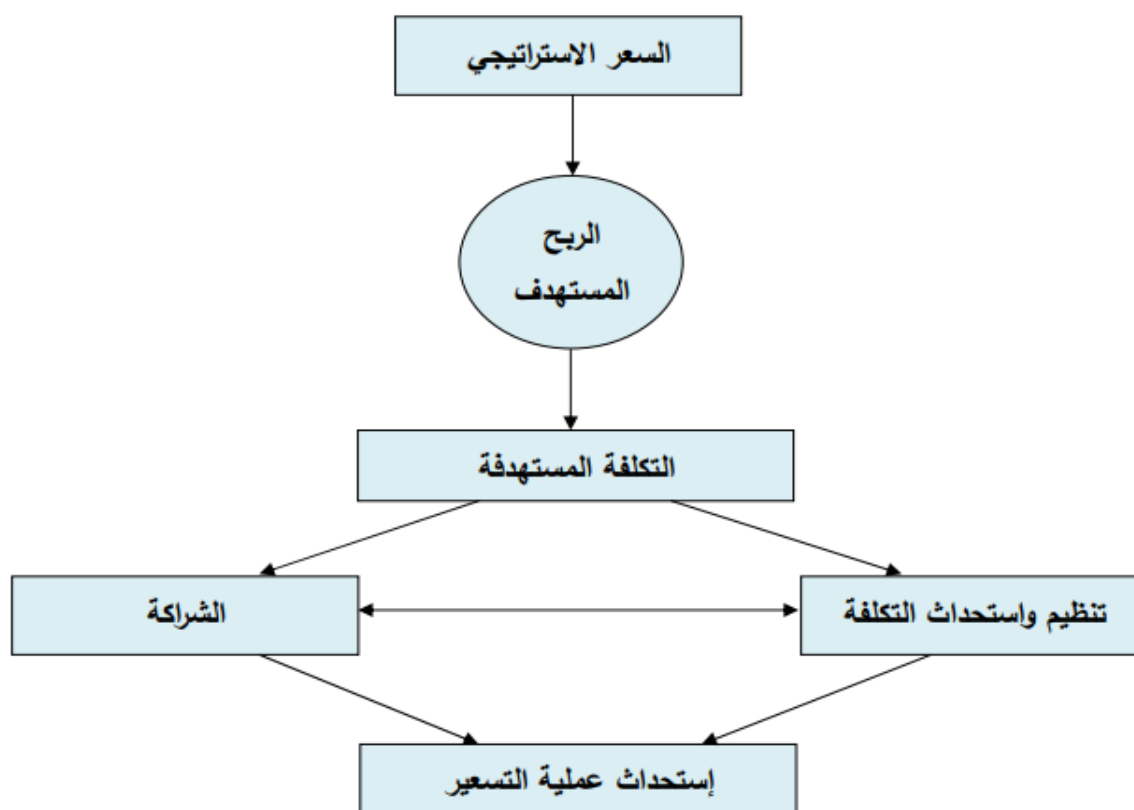
<sup>2</sup> - تشان.كيم، رينيه ماويرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق، مرجع سبق ذكره، ص168.

<sup>3</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص26.

نموذج التسعير للصناعة من بيع إلى استئجار من أجل تحقيق سعره الإستراتيجي في أثناء تغطية تكلفتها<sup>1</sup>.

هنا يتم طرح سؤال: كيف يزيد ابتكار القيمة من الأرباح عبر استخدام الروافع الثلاثة؟  
الجواب: تبدأ المنظمة بسعرها الإستراتيجي الذي تخصم منه هامش أرباحها المستهدفة من أجل ضبط التكلفة، وبالتالي من أجل ضبط التكلفة التي تدعم هذه الأرباح يجب أن تستخدم رافعتين هي الأولى والثانية وعند عدم قدرة المنظمة على تحقيق هدفها تجاه التكلفة وجب عليها التوجه نحو الرافعة الثالثة، من أجل تحقيق السعر الإستراتيجي وتحقيق الأرباح منه حتى عندما يمكن تحقيق التكلفة المستهدفة يمكن مواصلة السعي أيضا لاستحداث عملية التسعير<sup>2</sup>.

الشكل رقم (6): نموذج الربح في استراتيجية المحيط الأزرق.



تشان كيم ورينيه ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق، ص 185

<sup>1</sup>- علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة- مدخل معاصر، مرجع سبق ذكره، ص175.

<sup>2</sup>- تشان كيم، رينيه ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق، مرجع سبق ذكره، ص176.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى نظرية التكلفة المستهدفة والتي عبارة عن نظام يهدف بصفة أساسية إلى تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات، ويقوم في سبيل تحقيق ذلك بتناول العملية الإنتاجية بصفة متكاملة من داخل وخارج المشروع، حيث اتضح لنا من خلال هذا العرض أن الأساليب التقليدية لا يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في إعطاء نتائج دقيقة، وتبين لنا أن التكلفة المستهدفة لها علاقة مباشرة بنظرية معبر السعر وتوفر أداة مهمة للإدارة الاستراتيجية.

وفي الأخير يمكن القول ان التكلفة المستهدفة ومعبر السعر عبارة عن نظام لإدارة التكاليف يعمل بشكل كبير على تخفيض التكلفة من خلال دراسة المنتج من مرحلة تطويره وتصميمه إلى غاية عملية الإنتاج.

**الفصل الثالث: دور**

**معتبر السعر في وضع**

**هامش الربح الصحيح**

**للمنتجات المبتكرة**

## تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين السابقين للجانب النظري سنحاول خلال هذا الفصل القيام بدراسة تطبيقية من شأنها أن تساعدنا على تحديد وإبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا لكيفية تسعير اللباس التقليدي الجزائري، وهذا من خلال إسقاط دراستنا على عينة من هذه الألبسة، بحيث سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين يتضمن المبحث الأول تعريف اللباس التقليدي الجزائري أما المبحث الثاني فهو محاولة تطبيق أسلوب معبر السعر على تسعير اللباس التقليدي الجزائري.

هذا الفصل يتضمن المباحث التالية:

- المبحث الأول: تعريف اللباس التقليدي الجزائري.
- المبحث الثاني: تطبيق معبر السعر على اللباس التقليدي الجزائري.

## المبحث الأول: تعريف للباس التقليدي الجزائري

اللباس الجزائري التقليدي، هو مجموعة الألبسة التي توارثها وحافظ عليها الجزائريون جيلا بعد جيل، تلبس بالأخص في المناسبات كالأعياد والأعراس وحفلات الختان. يعتبر اللباس التقليدي الأصيل من المقومات الثقافية، التي تبرز مدى تمسك الفرد الجزائري بهويته وتراثه الضارب في عمق الحضارة.

### المطلب الأول: تاريخ اللباس التقليدي الجزائري

الجزائر من البلدان العربية، التي تتميز بتقاليدها وعاداتها، وتنوع تراثها الثقافي والاجتماعي، مما جعلها موضوعا للدراسة من قبل الكثير من الباحثين والأنثروبولوجي أمثال جاك بارك، ماسكراي، بورديو، فاني كولونا... حيث دفعتهم الرغبة إلى معرفة العمق الجزائري الاجتماعي والثقافي، ومن بين الأشياء التي كان لهم الفضل في معرفتها ملابس الجزائريين التقليدية المتوارثة عبر الأجيال، لكن مع اختلاط السكان الأصليين بالأجانب (الاستعمار، الرحلات، الفتوحات الإسلامية، حضارة الأندلس، الأتراك،...) طرق التصنيع وتطور الطراز عبر القرون، وتنوعت الألبسة وظهرت العديد من عادات الألبسة المتنوعة.

فقد كانت المرأة الجزائرية تلبس سروالا ينزل إلى مستوى الكاحلين يلبس للخروج مع فوطة ملفوفة حول الخصر لتتنزل مستقيمة من الورا وتتعقد من الأمام أو تشد بحزام.

إن ما يميز المرأة الجزائرية هو ارتداؤها لذلك اللباس الذي يغطي الجسد من الرأس إلى القدمين في قطعة واحدة تشد بتقنية بسيطة مع مسكها بحبل أو حزام في وسط الجسم، وتختلف تسميته من منطقة إلى أخرى فهو يسمى: الكسا - الحايك - الملاية - ملحفة - مقرون - أملاحوف.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع اللباس التقليدي الجزائري

يُعرف اللباس الجزائري التقليدي على أنه مجموعة الألبسة التي توارثها وحافظ عليها الجزائريون جيلا بعد جيل، تلبس بالأخص في المناسبات كالأعياد والأعراس وحفلات الختان.

<sup>1</sup> عوف مخالفة، تاريخ الألبسة الجزائرية التقليدية، ترجمة سعاد خابلي، موفم للنشر، الجزائر، 2007، ص16.



حيث عرف الحرفيون كيف يحافظون على خصائص ومميزات اللباس الجزائري التي أبانت عن منابته وأصوله، حتى وإن كان تنوعه الكبير هو الذي يصنع ثراه وجماله، إذ أن الجزائر تزخر بأنواع عديدة من الألبسة حسب الجنس أهمها:

1. **اللباس التقليدي الرجالي:** وهو ما يرتديه الرجال في المناسبات الخاصة والرسمية وهو:

- **القشابية:** هي لباس تقليدي شهير في الجزائر عند الشاوية والجلفة وشرق الجزائر، تصنع من الوبر والصوف الخالص، وهي ذات قيمة عالية في منظور عدد كبير من أبناء الجزائر الذين يفضلون ارتدائها ويتفاخرون به، تبعا لجمالية وفعالية القشابية التي يرتديها السكان المحليون لمقاومة البرد القارص في الشتاء، خصوصا في الهضاب العليا التي تنزل بها درجة الحرارة في فصل الشتاء إلى ما دون الصفر.

يصمد هذا اللباس التقليدي أمام تغير العادات والألبسة بالمجتمع الجزائري، حيث احتفظت "القشابية" بمكانتها وسط مختلف الفئات الاجتماعية، فإرضاء نفسها كبديل لمختلف أنواع البدلات الشتوية المعروضة في السوق المحلية، ولا يقتصر ارتداء القشابية على فئة أو منطقة معينة بحيث أصبحت تستهوي عددا متزايدا من الأشخاص، ولأمت شعبيتها سكان المناطق الحضرية بعدما كانت تقتصر في الماضي على الأرياف حيث توارثتها المداشر والقرى جيلا عن جيل، ولا يجد الأعيان وكبار الموظفين وكذا مدراء مؤسسات لها وزنها، أي حرج من ارتداء "القشابية" بل بالعكس يعتبرونها علامة خاصة ترمز لأصالة انتماءهم الاجتماعي وتميزهم عن بقية السكان الآخرين خاصة عندما يتعلق الأمر بأحسن منتج يباع في السوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- <https://www.djazairiss.com/sawtdjelfa/1968>

## الشكل رقم (7): القشابية



المصدر: <https://bit.ly/3xhCPoV>

- **البرنوس:** لباس تقليدي رجاليّ يغطي الجسم من الكتفين حتى القدمين به قلنسوة تغطي الرأس ولا أكمام له، يكون مفتوحاً من الأمام عدا أعلى الصدر، فيبدو مرتديه وكأنّ له جناحين. وينتشر استعماله في منطقة الشمال الأفريقي، فهو جزء من اللباس التقليدي الجزائري واللباس التقليدي التونسي كما يستخدم على نطاق واسع في المغرب وليبيا.

ارتبط اسم البرنوس في الجزائر بالمقاومة والإمامة وصار بعد الاستقلال رمزا للدولة، فكثير من مقاومي الاستعمار الفرنسي ارتدوه ومنهم الأمير عبد القادر والشيخ بوعمامة وغيرهم، كما يرتديه الأئمة والمشايخ، ثم تبناه الرؤساء وصاروا يرتدونه<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (8): البرنوس



المصدر : <https://bit.ly/2Su7aSr>

2. اللباس التقليدي النسائي: وهو ما ترتديه النساء في المناسبات الخاصة والرسمية وهو:
- أ. القفطان الجزائري: عرف القفطان منذ القدم كلباس منتشر في مختلف أنحاء العالم، وفي مناطق مختلفة منها. (آسيا الوسطى، بلاد فارس "إيران حاليا"، والهند عندما كانت محتلة من المغول،

<sup>1</sup> البرنوس-الجزائري-عنوان-المقاومة-ورمز-الدولة/2019/01/11 - <https://www.maghrebvoices.com>

البندقية، المملكة العثمانية "تركيا حاليا") كما ينحدر حتى العهد الأموي. القفطان عبارة عن عباءة أو سترة طويلة تلبس فوق اللباس أنداك، وكان القفطان لباس مخصص للرجال فقط. وكلمة قفطان أو كما يطلق عليها باللغة الفرنسية (Qaftan, Kaftn) كلمة تركية مأخوذة أصلا من اللغة الفارسية والذي يطلق عليه اسم "خفتان" أو باللغة الأجنبية (khaftan). وأغلب أنواع القفطان تشترك في التفاصيل، فأغلبها طويلة بأكمام طويلة واسعة أو تصل إلى الكوع، بأزرار أو دون أزرار وهذا ما يطلق عليه اسم السفيفة، وفي الأخير كل منطقة أو بلد أضاف اللمسة التي تميز منطقتة على القفطان من أقمشة، ألوان، تطريز، الزينة، ومن هنا ظهر القفطان الفارسي، التركي، المغولي، الجزائري.

ويوجد عدة أنواع من القفطان الجزائري الأصيل مثل: "قفطان القرنفلة" و"قفطان الباي" و"قفطان القاضي" و"قفطان الشدة التلمسانية" والمنصورية أيضا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Andre Miquel, *l'islam et si civilization*, Colin, 1968, p274.

## الشكل رقم (09): القفطان الجزائري.



المصدر: [https://ar.wikipedia.org/wiki/قفطان\\_جزائري/](https://ar.wikipedia.org/wiki/قفطان_جزائري/)

ب. **الشدة التلمسانية**: يعد لباس "الشدة" الخاص بالعروس اللباس الأكثر فخامة بين الأزياء التقليدية بولاية تلمسان الجزائرية، كونه يتألف من مجموعة واسعة من مستلزمات اللباس والحلي، ولقيمته الفنية والجمالية والتاريخية صنفته منظمة "اليونسكو" ضمن التراث الإنساني المشترك، وتباينت الروايات في سبب تسمية هذا اللباس بـ"الشدة"، بين من يقول إن السبب هو كون الحلي والمجوهرات المرصعة به تضيء عليه لمعانا شديدا، ولأجل ذلك أطلق عليه اسم "الشدة"، بينما يؤكد آخرون أن السبب الحقيقي لهذه التسمية هو أن خيوطه ومجوهراته مشدودة ومتماسكة بعضها مع بعض بقوة

وبشدة.

ويتألف هذا اللباس من 12 قطعة متناسقة، أبرزها البلوزة والقفطان والشاشية والفوطة، ومرصع بأكثر من 50 صنفا من المجوهرات التقليدية المحلية المصنوعة بتلمسان، ويصل سعره إلى أكثر من ثلاثة آلاف يورو، وتستغرق مدة خياطته أكثر من أربعة أشهر.<sup>1</sup>

#### الالشكل رقم (10): الشدة التلمسانية



المصدر: <https://fi.pinterest.com/pin/390054017723734515>

ت. **الكاراكو:** هو لباس تقليدي متكون من قطعتين الأولى من قماش القطيفة من النوعية الجيدة مطرزة باليد، بخيوط الفتلة والمجبوذ باللون الذهبي على الصدر الرقبة واليدين. أما الآن وحتى منذ منتصف القرن العشرين، فقد اختلفت أنواع القماش وأصبح يطرز على العديد من الأقمشة التي تظهر اللباس أنيقا ومشدودا، كما تغير التطريز في المقابل وتطور كل سنة، حيث ظهر في السنوات الأخيرة شكل جديد يدعى بالتطريز الإفريقي حسب مصمحات الأزياء الجزائرية، وإلى جانب الطرز الذهبي ظهر أيضا الطرز الفضي، ولقي إعجاب النساء بشكل كبير لعصرنته وإضافة لمسات جديدة عليه، لكن

<sup>1</sup> - <http://www.alhayat.com/m/story/4108267>

هناك من رفض هذا التغيير فيه خوفا من زوال نكهته التقليدية، وفقدانه جماله وقيمته جراء تأثير العصرية والتجديد فيه. أما القطعة الثانية فهي قطعة قماش أخرى تختلف تماما عن الأولى، حيث تصمم بطريقة أسهل من الأولى وأخف، ويكون على العموم من قماش الساتان. وقد يكون أيضا على شكل تنورة أو على شكل سروال يدعى الأول بالشلقة وهناك المدور والقصير العصري، كما تضيف المرأة عند لبس هذا الزي قطعة قماش أخرى على الرأس تدعى بالفوطة سواء كانت باللون الفضي أو الذهبي حسب لون الكاراكو، هذا بغض النظر عن الجواهر التي تزين المرأة في عنقها ويديها إضافة إلى قطعة مجوهرات توضع على الجبين والرأس تسمى بخيط الروح.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (12): الكاراكو



المصدر: <https://bit.ly/35lhqPz>

ث. الحايك: يعد الحايك رمز من رموز الثقافة الشعبية وجز من موروثها الشعبي الذي تفتخر به المرأة الجزائرية عبر الزمن، فلطالما أطفا فليها سحرا وجمالا ويحفظ حياتها ويزيد من بهائها وقيمتها. فالحايك هو عبارة عن غطاء من القماش للسترة مربعة الشكل بطول 4 أمتار تقريبا على عرض

<sup>1</sup>- Marçais Georges, le costume musicien d'Alger, p103

1.60 إلى 1.80م وذلك حسب المناطق. وأما لونه كان أبيض ليعكس أشعة الشمس. إن التسمية الحقيقية للحايك مشتقة من كلمة الحياكة أي نسج الثوب وحيك، وكلمة حاك تطلق على لباس المرأة على لباس المرأة بالمغرب يسمى بهذا الاسم في الجزائر العاصمة وضواحيها ويدعى في غرب الجزائر "الكساء" وهناك عدة أنواع للحايك في الجزائر: الملايا (في الشرق الجزائري)، أحولي (غرداية)، تيسغنييت (تمنراست)، المرممة، الملحفة الصحراوية.<sup>1</sup>

#### الاشكل رقم (14): الحايك



المصدر: <https://ar.wikipedia.org/wiki/الحايك>

#### المطلب الثالث: الاستخدامات الحالية للباس التقليدي

أ. التزين: وهذا من خلال ارتداء ملابس تكون بالنسبة لتلك المجتمع جميلة، اعتمادا على الألوان والقماش، وعليه تختلف المجتمعات في طريقة التزين باختلاف ثقافتها، كما أن التطور ليس نفسه في كل المجتمعات حيث تساهم الاكتشافات والإبداعات في خلق مواد وطرق جديدة لتزين، وهو ما يطلق عليه اللباس العصري أو الموضة وهذا كله من أجل الظهور أمام الآخرين أكثر جمالا.

<sup>1</sup> - دريسي ثاني سلاف، اللباس التقليدي "الحياك نموذجا"، المجلة العربية للدراسات الأنثروبولوجية المعاصرة، 2018، ص201 ص206.



وتتحكم في هذا المكانة الاقتصادية والاجتماعية للفرد وحتى التزين ليس نفسه بالنسبة للمرأة أو الرجل، ولهذا نجد لباس الحفلات ليس نفسه لباس الخروج وليس نفسه لباس النوم أو الراحة.

ب. لفت انتباه الآخرين: يعد اللباس والمظهر من أهم الوسائل التي يستعملها الفرد من اجل لفت انتباه الآخرين، وهذا خاصة عند فئة الشباب والمراهقين وما تتميز به هذه الفئة من حب الظهور والتطلع، كما أن المظهر هو أول ما يحكم عليه من طرف الآخرين، «إن ما يرتديه الفرد من ملابس يعبر عن مستواه الاجتماعي ووظيفته أو نوع عمله، كما أن المركز الاجتماعي والوظيفي يحتم عليه مظهرا وعليه فالفرد يعمل دائما عن البحث في أسباب القبول الاجتماعي.

ت. مسايرة الموضة: يتغير ويتنوع اللباس من وقت لآخر ومن جيل لآخر وهذا التجديد هو ما يطلق عليه الموضة، والشباب هم الفئة الأكثر إقبالا حيث اتسعت دائرة معارفهم وعلاقاتهم الاجتماعية، لما تستعمله من أساليب تعمل على جلبهم والتأثير فيهم، مثل وسائل الإعلام والإشهار (التلفزيون، الهوائيات، ...) وما تحتويه من برامج غنائية وحصص ترفيهية تتماشى مع أذواق الشباب، ضف إلى هذا أن الفرد بطبيعته يميل إلى ما هو جديد.

ث. تحقيق الذات : للملابس تأثير قوي على نفسية الفرد، وبهذا يعمل الفرد على تحقيق ذاته من خلالها، فلكل فرد له تصورات و قدرات تسمح له ببناء الصورة التي كونها على نفسه والتي يطمح إلى تحقيقها في الواقع والتعبير عليها من خلال اللباس، حيث يعمل على أن يكون متميزا عن الآخرين وذلك بالظهور دائما في صورة جميلة باختياره اللباس المناسب ومن خلاله إخفاء عيوبه ونقائصه، خاصة عند فئة المراهقين لأنهم يعملون دائما من اجل خلق مكانة جديدة خاصة بهم غير التي كانوا عليها في مرحلة الطفولة حيث يشعرون بالانفصال والاستقلالية أكثر. إلا انه غالبا ما يخطأ بعض الباحثين حين القول إن تحقيق الذات تكون من خلال التمسك بالقديم أو اللباس التقليدي، فهناك من يحقق ذاته من خلال ارتداء لباس العمل مثل الطبيب، أو من خلال إتباع آخر صيحات الموضة، أو من خلال الحفاظ على اللباس التقليدي أو البسيط لان الذات تنمو وتتأثر بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عليا عابدين، دراسات في سيكولوجية الملابس. مدينة نصر، دار الفكر العربي، ط1، 1996، ص159.

## المبحث الثاني: تطبيق معبر السعر على اللباس التقليدي الجزائري

لكل منتج ما سعر يميزه، حيث تعمل كل مؤسسة على ابتكار منتج خاص بها ووضع سعر لمنتجها المبتكر، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى كيفية تسعر منتج مبتكر باستخدام معبر السعر.

### المطلب الأول: إشكالية اقتناء واستخدام اللباس التقليدي

يعتبر اللباس من الظواهر الاجتماعية المسائرة للفرد مدى حياته وله أهمية بالغة تعددت استخداماته بتعدد وظائفه واختلفت المشاكل المتعلقة به حسب وجهة نظر الزبون

أ. السعر المرتفع: حيث يرى الزبائن بأن سعر اللباس التقليدي (القفطان) مرتفع جدا بما لا يتناسب مع دخل شرائح كبيرة من هذه المجتمعات، رغم أنها تشهد رواجاً غير مسبوق فيها نظراً لحاجة الكثيرين إليها في المناسبات الخاصة إلا أن البعض يرى بأن السعر مناسب تماما للباس لما يتوفر عليه من مواد وخامات وهذا راجع للأسباب التالية:

- ارتفاع تكلفة الإنتاج نظرا لتزايد أسعار مستلزمات الإنتاج دون أن يقابله تغير مناظر في أسعار بيع غالبية المنتجات.
- استيراد بعض الخامات ومستلزمات الإنتاج من الخارج والتعرض لقيود وإجراءات النشاط الاستيرادي مما يؤدي الى نقصها وتأخير توريدها.
- قصور المخصصات المالية من النقد الأجنبي وعجزها عن الوفاء بكافة الحاجات لبعض مستلزمات الإنتاج فضلا عن طول إجراءات الصرف.

ب. ثقل المنتج: القفطان الجزائري عبارة عن عباءة أو ستر طويلة تصل إلى الركبتين واكمام واسعة طويلة تصل إلى الكوع تلبس فوق ملابس اخرى ويختلف من شخص إلى آخر ومن منطقة لأخرى في التطريز والشغل اليدوي، حيث يرى بعض الزبائن أن المنتج من حيث الوزن ثقيل وهذا راجع للمكونات التي فيه من أقمشة وخرزات وأحجار.

ت. قلة استخدامه: إذ يرى بعض الزبان بأن اقتناء القفطان لا أهمية له حيث أن هطا النوع من الألبسة لا يلبس بشكل متكررة أو حتى دوريا وإنما يرتدى إلا في المناسبات الخاصة، حيث يبدي

الزبون أهمية للألبسة التي يمكن ارتداؤها بشكل متكرر وعلى هذا يريد الزبائن تطوير هذا النوع من الألبسة لرغبتهم في ارتدائه بشكل متكرر.

ث. صعوبة تنظيفه: يجتنب بعض الزبائن شراء هذا النوع من الألبسة وهذا السبب راجع للمكون الرئيسي فيه وهو القماش الذي هو سهل الاتساخ وصعب التنظيف، فعلى سبيل المثال عندما يلامس الماء الساخن بعض الأقمشة يؤدي ذلك إلى هشاشتها ولهذا يواجه الزبائن صعوبة كبيرة في تنظيفها وعدم المغامرة بلباس بسعر مرتفع.

### المطلب الثاني: تطوير اللباس التقليدي الجزائري باستخدام استراتيجية المحيط الأزرق

أولاً: المجموعات الإستراتيجية المختلفة: يمكن ترتيب المجموعة الإستراتيجية لمؤسسة "المنتج" من خلال طرح ثلاثة أسئلة:

- ما هي المنتجات التي لها نفس الوظيفة لكن الصيغة مختلفة؟
- لم قد يختار العملاء المجموعة الأكبر؟
- لم يعزفون عن المجموعات الأصغر؟

المنتجات التي لها نفس الصيغة ولكن الوظيفة مختلفة والمنافسة لمنتج القفطان الجزائري هو منتج (القندورة) والمنتج المستورد

يختار العملاء المجموعة الأكبر لوجود عوامل ومميزات معينة، وهذا ما يجعلهم يعزفون على المجموعة الأصغر وبالتالي وجب على مؤسسة "المنتج" رفع مختلف العوامل الأكثر جاذبية في كلتا المجموعتين "المستوردون والمنافسون" وهي: تصميم وجمالية المنتج، أشكال الأحزمة، تزويد المنتج بنوعية أخرى من الأحجار، وإضافة أشكال جديدة من الطرز وبالتالي يستطيع "المنتج" الاستفادة من توجهات كلتا الاستراتيجيتين خلق منتج مبتكر.

- رسم منحنيات القيمة للمجموعة الإستراتيجية (المستوردون، المنافسون):

لرسم المنحنى تم اتخاذ المؤسسة المستوردة التي تستورد اللباس التقليدي والمؤسسة المنافسة (القندورة)

الشكل رقم (14): منحنيات القيمة للمستوردين والمنافسين.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات الموجودة في السوق.

نلاحظ من خلال منحنيات القيمة للمنافس باللون "الأزرق" والمستورد باللون "الأحمر" أن سعر المنتج المنافس والوزن منخفض مقارنة بالمنتج المستورد وهذا راجع لعدة عوامل، في حين نلاحظ أن المنتجين المستورد والمنافس لهما نفس خاصية الطول أم من ناحية التصميم نلاحظ أن المنتج المستورد أكثر جمالا من المنتج المنافس، ونلاحظ أيضا أن المنتج المنافس لا يحتوي على بطانة.

**ثانيا: المنتجات المنافسة والتكميلية:** يشير "كيم وماوبرغن" إلى قلة المنتجات التي تستخدم في الفراغ، حيث هناك قيمة مبتكرة كامنة داخل المنتجات المكتملة، ولإيجادها يجب على مؤسسة "المنتج" أن تحدد الحلول المتكاملة التي يتمنى زبائننا الحصول عليها مع هذا المنتج وعند النظر إلى المنتجات المنافسة والتكميلية المعروضة في هذه الصناعة.

### المطلب الثالث: التسعير الإستراتيجي للباس التقليدي

**أولا: شبكة العمليات الأربعة:** تمثل أربعة عناصر تطرح من خلالها مؤسسة "المنتج" أربعة أسئلة لاستكشاف إمكانية التغيير في حدود الصناعة، أي في المنتج وإضافة قيمة له وللزبون الحالي من جهة وغير الزبون من جهة أخرى وذلك بعد إجراء مقابلة مع عينة من الزبائن وطرح هذه الأسئلة عليهم:

- ماهي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العوامل التي تعد ضرورية جدا في الصناعة؟
- ماهي العناصر التي يمكن تقليصها لنقل التكاليف عن المستوى الحالي للصناعة؟
- ماهي العناصر التي يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة في الصناعة؟
- ماهي العناصر التي يمكن إنشاؤها ولم تلتفت إليها الصناعة القائمة من قبل؟

✓ السؤال الأول يؤدي إلى التفكير في محو العوامل التي يتنافس عليها "المنتج المستورد" و "المنتج المنافس" والتي عادة ما كانت تؤخذ على أنها أمر مسلم به، على الرغم من أنه لم تعد ذات قيمة أو ربما قلت قيمتها بمعنى استبعاد كل العمليات غير النافعة والتي لا تقدم أي منفعة لمنتج اللباس التقليدي.

- ✓ السؤال الثاني يؤدي إلى تحديد ما إذا كانت المنتجات قد صممت بصورة مبالغ فيها، بمعنى غير ضرورية أو تضيف تكلفة لها. تخفيض أو تقليص بعض إجراءات العمل في منتج اللباس التقليدي، التي تراها المؤسسة "المنتج" غير ضرورية ومبالغ فيها.
- ✓ السؤال الثالث يؤدي إلى كل ما من شأنه أي يعمل على تحسين قدرة المؤسسة "المنتج" على زيادة ورفع مستوى الجودة في منتج اللباس التقليدي.
- ✓ السؤال الرابع يساعد على اكتشاف مصادر جديدة تماما للقيمة، من خلال ابتكار عناصر وعوامل جديدة لم يتم التطرق إليها من قبل من طرف المجموعة الاستراتيجية.
- بتطبيق شبكة العمليات الأربعة "الإلغاء، التقليص، الإضافة، الإنشاء" يمكن للمؤسسة المنتج تمييز منحى القيمة لمنتج اللباس التقليدي وفتح مجال استراتيجي جديد.

### الجدول رقم (3): مصفوفة القرار لمنتج اللباس التقليدي

التقليص	الإلغاء
الطول + الاكمام + السعر	البطانة
الإنشاء	الإضافة
ملحفة من القماش الخفيف	قماش من نوع آخر + التصميم

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على آراء الزبائن.

هنا مصفوفة القرارات كملخص للإجابة عن الأسئلة الأربعة السابقة، وتبين ما يجب أن تتخذه مؤسسة "المنتج" من قرارات في شأن منتج اللباس التقليدي التي تريد ابتكاره، بحيث:

من وجهة نظر الزبون وجب إضافة أو استعمال نوع آخر من القماش حيث يكون ثمنه أقل من القماش المستعمل عادة في اللباس التقليدي والذي يواجه الزبون عادة صعوبة في تنظيفه إذ أن استعمال

نوع آخر من القماش يضيفي جمال آخر وسهولة في التعامل معه وإلغاء البطانة المستعملة فيه التي تزيد عبئ الوزن والتكاليف، وإضافة تصاميم أخرى تجعل منه ذو طابع عصري وتمسك بالطابع التقليدي.

اما بالنسبة للإتشاء يرى الزبون أن صنع ملحفة من القماش الخفيف وإضافته للباس التقليدي يضيفي طابع جمالي عليه.

كما يرى الزبائن بأنه يمكن التقليل من الأكمام وطول اللباس بحيث أنهم يرون أن الطول الزائد ليس له أهمية كبيرة وهذا يساعد على التقليل في سعر اللباس التقليدي عن طريق التقليل في تكاليف القماش المستعمل.

#### ثانياً: تطبيق معبر السعر من استعمال شبكة العمليات الأربعة

الجدول التالي يوضح تكاليف القفطان قبل استعمال شبكة العمليات الأربعة:

#### جدول رقم (4): جدول تكاليف اللباس التقليدي (القفطان)

المادة المستعملة	التكلفة
ثمن الخياطة	ثمن خياطة القفطان هو 2000 دج.
القماش	يستهلك القفطان 2.5 متر ثمن المتر الواحد 600 دج.
La Reflette	يستهلك القفطان 5 متر فما فوق سعر المتر 50 دج.
الأحجار	يختلف نوعها حسب الذوق سعرها 50 دج.
الحزام	يستهلك متر واحد من الجلد الخاص طوله 1 متر وعرضه 5 سنتمتر حسب الذوق بإجمالي سعر 2000 دج.
الأقفال	يستهلك القفطان من 4 إلى 8 أقفال سعر القفل 15 دج.
الخيطة	يستهلك القفطان من 1 إلى 2 بكرات سعر البكرة 1000 دج.

البطانة	يستهلك القفطان من 1 إلى 2 متر من البطانة سعر المتر 1000 دج.
---------	---

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الخياطة.

بالإضافة إلى بعض المتغيرات والإضافات التي تكون حسب ذوق الزبون ونوعية المواد المستعملة والإضافات التي تتم فيه قد يصل إجمالي سعر اللباس التقليدي (القفطان) إلى 10000 دج أو أكثر.

من خلال تطبيق شبكة الأعمال الأربعة عبر: الإلغاء، الإضافة، التقليل والإنشاء المنتج المبتكر المتمثل في "القفطان" وبعد وضع سعر بيع مستهدف منافس لمنتج آخر مكمل المتمثل في "القندورة" وهو (5000دج) نقوم بحساب التكلفة المستهدفة حيث نقوم بطرح سعر البيع المستهدف من الربح المستهدف

**التكلفة المستهدفة = السعر المستهدف - الربح المستهدف**

$$5000 = 1000 - 6000$$

هذا يعني بأن منتج القفطان المبتكر يجب عليه ألا تتعدى القيمة المحسوبة وهي 5000دج حيث بعد إضافة تصميم مختلف وقماش من نوع آخر يكون ثمنه أقل من القماش المستعمل سابقا وإلغاء مادة "البطانة" والتقليل من كمية استهلاك القماش.

يصبح منحى القيمة على الشكل التالي:



الشكل رقم (15): شرع الاستراتيجية الجديد



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء الزبائن.

من خلال شرع الإستراتيجية الجديد: نلاحظ في منحنى قيمة منتج القفطان المبتكر بأن المنتج المبتكر تم خفض سعره من خلال خفض وزنه وتكاليف طول القماش المستعمل واستبدال نوع الأحجار والتقليل منهم هذا أدى الي خفض التكاليف الأخرى مع إضافة تصميم عصري إليه وهذا للحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب زبائن الإستراتيجيات الأخرى المنافسة.

تخضع الفعاليات الأربعة التي تم من خلالها إنشاء منحنى القيمة الجديد لإرشاد جيد نحو إنشاء إطار عام إستراتيجي لمنتج الهاتف الثابت بناءا على السمات الثلاثة التالية:

التركيز: يجب على مؤسسة المنتج المبتكر أن تركز على عوامل محددة ذات قيمة عالية لزبائن

وللمؤسسة معا من خلال تركيزها.

الاختلاف: عند تطبيق الفعاليات الأربع "الإلغاء، التقليل، الإضافة والإنشاء" من طرف مؤسسة المنتج المبتكر فهي بذلك تميز إطارها العام عن الأطر العامة للمنتج المنافس والمنتج المستورد، بحيث يتضمن منحى القيمة الجديد عوامل جديدة مختلفة عن عوامل المنافسة في الصناعة.

الشعار المقنع: وهذا من خلال قيام مؤسسة المنتج المبتكر بوضع شعار للمنتج الجديد وهذا الشعار

يدل على جوهر القيمة الحقيقية لهذا المنتج الجديد.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى تاريخ اللباس التقليدي الجزائري بأنواعه وأشكاله والإشكاليات التي تتعلق به من اقتنائه وتنظيفه، كما تطرقنا إلى تطبيق معبر السعر على المنتج المبتكر، وذلك من خلال البحث في عوامل المنافسة في المجموعات الإستراتيجية وحصرها ومن خلال شبكة العمليات الأربعة "الإضافة والإنشاء" بعض العوامل، في مقابل إلغاء وتقليص عوامل أخرى، وتنفيذ تصميمات معاصرة شكلية وسعرية تلائم الزبون تمكنا من خلق مجال إستراتيجي جديد للمنتج المبتكر.

خاتمة

## خاتمة

في ظل الأجواء التنافسية الشديدة لم تعد المنتجات التقليدية وانتهاج إستراتيجيات التقليدية تجدي نفعا فأصبح من الضروري البحث والتفكير في انتهاج إستراتيجيات مبتكرة من أجل ضمان الريادة في السوق من خلال منتجات جديدة ومبتكرة ومواكبة لرغبات وحاجات الزبائن المتغيرة، في هذا المجال تعتبر إستراتيجية المحيط الأزرق من أكثر الإستراتيجيات التي تم ابتكارها فعالية ونجاحا في الإسراع في خلق فرص أعمال جديدة، والتي تم الاستعانة بها في كثير من المؤسسات العالمية والرائدة على غرار آبل وماكدونالدز و خطوط ساوث ويست الجوية.

حيث يعتبر معبر سعر المستهلكين وسيلة تهدف إلى خلق وابتكار القيمة والبحث عن المحيطات الزرقاء بعيدا عن المنافسة والحروب السائدة في بيئة الأعمال، وتوفير أطر عمل تطبيقية، بالاعتماد على أدوات كما أشار الباحثان (تشان كيم/ رينه موبروني) إلى أنه توجد أدوات متعلقة بالخيار الإستراتيجي ممثلة في: إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة (شبكة المحو والتقليل والرفع والإنشاء)، السمات الثلاثة للإستراتيجية الجديدة (التركيز، الاختلاف، الشعار المقنع) إعادة إنشاء حدود السوق. وأدوات متعلقة بالزبائن وغير الزبائن ممثلة في: الرافعات الثلاثة لضبط التكلفة.

يمكن القول أن أسلوب التكاليف المستهدفة يعد من الأدوات الاستراتيجية لإدارة التكلفة، حيث يهدف إلى تخفيض تكلفة الانتاج مع التأكيد على تحقيق الجودة ومتطلبات العملاء، فهو الأسلوب الذي يمكن من تحديد التكلفة ثم تصميم المنتج في حدود تلك التكلفة، وهو ما يسمح بتوفير معلومات متعلقة بالمقدرة الربحية للمنتج، كما يساعد على ضبط التصميم والطاقة الانتاجية قبل البدء في عملية الانتاج، وانه نظام مفتوح يهتم بالتفاعل القائم بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وذلك بتهيئة الظروف وتسخير الامكانيات مما يساعد على خلق مستقبل تنافسي قوي للمؤسسة.

وبالتالي إن الرهان الحقيقي لمؤسسة المنتج المبتكر في إمكانية ابتكار سعر للباس التقليدي الذي يعتبر منتجا مبتكرا، وكذا إحداث قطيعة مع منافسيها يكمن في مدى تبنيها لهذه الأداة ووضعها كروية خاصة بها ومختلف أدواتها من أجل بعث اللباس التقليدي في شكل منتج جديد تلبي مختلف حاجات الزبائن الحاليين وغير الزبائن من خلال إيجاد منفعة استثنائية لهم لم يتم التطرق لها من قبل.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة والمتعلقة بـ: دور معبر السعر في وضع هامش الربح الصحيح للمنتجات المبتكرة - دراسة حالة اللباس التقليدي الجزائري -، فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج بشقيها النظري والتطبيقي.

• **الجانب النظري:** من خلال الجانب النظري، تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- أن ابتكار المنتج هو التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع باستخدام مواد جديدة أو طريقة جديدة في تقديم خدمة للزبون؛
- يوجد عدة طرق لتسعير منتج مبتكر وتختلف إستراتيجية التسعير من شركة لأخرى بحسب طبيعتها وقدرتها الاقتصادية وهدفها؛
- لم تعد التكلفة المستهدفة مجرد تقنية لحساب التكلفة وانما نظام متكامل للتكاليف والأرباح يؤخذ بعين الاعتبار السوق لتحديد السعر التنافسي لمتطلبات الزبائن لتحديد خصائص المنتج واستراتيجية الوحدة بالنسبة للأرباح المراد تحقيقها؛
- لا يتطلب إنتاج أو تقديم خدمات بكميات كبيرة أو تبني تكنولوجيا حديثة بقدر ما يتطلب تحقيق ابتكار سعر استراتيجي؛
- لا توجد قواعد محددة من أجل الوصول إلى السعر الاستراتيجي ولكن يمكن الاسترشاد بالأدوات التي اعتمدنا عليها في بحثنا ممثلة في أدوات متعلقة بالخيار الإستراتيجي: التكلفة المستهدفة، إطار العمل ذي الفعاليات الأربعة (شبكة المحو والتقليل والرفع والإنشاء)، السمات الثلاثة للاستراتيجية الجديدة (التركيز، الاختلاف، الشعار المقنع)، إعادة إنشاء حدود السوق وأداة معبر سعر المستهلكين.

• **الجانب التطبيقي:** من خلال الدراسة التطبيقية على منتج اللباس التقليدي المبتكر وحسب شبكة العمليات الأربعة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تقليص بعض العوامل وأهم هذه العوامل نجد: سعر المنتج؛

- إلغاء بعض العوامل وأهم هذه العوامل نجد: البطانة؛

- الإضافة في بعض العوامل وأهمها نجد: التصميم؛

- إنشاء عوامل لم تكن من قبل ومنها: ملحفة من القماش الخفيف.

### ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال البحث والتحليل بعد الاطلاع على مختلف الدراسات والمراجع المعتمدة في إعداد هذا البحث وكذا الدراسات التطبيقية المتعلقة بموضوع بحثنا والمتمثل في إبراز دور سعر في وضع هامش الربح الصحيح للمنتجات المبتكرة وبعد دراسة لمختلف المعلومات المتعلقة بالفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

- ✓ **الفرضية الأولى:** أكدت النتائج صحة الفرضية الأولى التي تفترض أن معبر السعر فلسفة جديدة في مجال الأعمال حيث يمكن من خلالها تسعير منتجات جديدة أو منتجات مبتكرة.
- ✓ **الفرضية الثانية:** أكدت النتائج صحة هذه الفرضية حيث يمكن الجمع بين استراتيجية التكلفة المستهدفة ومعبر السعر من خلال الرافعات الثلاث.

### ثالثاً: التوصيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في الجانب النظري والتطبيقي، فإنه يمكن تقديم جملة التوصيات التالية:

- ✓ أداة معبر السعر المستهلكين من الاستراتيجيات الحديثة التي لا زالت تعاني من غموض خاصة بالنسبة للمنشورات العربية فمن الضروري تعزيز الكتابات في هذا المجال.
- ✓ كتاب إستراتيجية المحيط الأزرق (كيم ورينيه موبروني) هو بمثابة المرجع الأساسي لهذه الدراسة، وبذلك فهو يعطي نماذج وقراءات عن تجارب المؤسسات التي انتهجت طرق جديدة في الإنتاج في التسويق...الخ، وهو عبارة عن أفكار واقعية فمن الضروري تنظيم هذه الإستراتيجية وتطويرها ومنهجيتها من أجل أن تكون ذات أبعاد نظرية معروفة ولا تبقى مجرد تحقيقات واقعية؛
- ✓ ضرورة تقليص وإلغاء بعض العوامل وأهم هذه العوامل: سعر المنتج.

✓ ضرورة اضافة وإنشاء بعض العوامل وأهم هذه العوامل نجد: قماش من نوع آخر، التصميم، ملحفةً من القماش الخفيف.

✓ زبون اليوم أصبح يبحث عن القيمة مقابل ما يتحمله من تكاليف وبالتالي يفترض أن يكون تركيز منتجات ذات قيمة وبأداء عالي مع تخفيف التكاليف المتعلقة بتقديم هذه المنتجات.

#### رابعاً: آفاق البحث

✓ الريادة في منظمات الأعمال بتطبيق نظرية معبر السعر المستهلكين؛

✓ أثر تطبيق نظرية معبر سعر المستهلكين على نجاح المؤسسات الناشئة؛

✓ استخدام نظرية معبر السعر لإعادة توجيه مسار الابتكار.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## 1. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- (1) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- (2) ثابت عبد الرحمان ادريس، وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، مصر.
- (3) ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان.
- (4) جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (5) حميد الطائي وبشير العلق، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- (6) عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- (7) عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصر، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
- (8) علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة- مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- (9) عليا عابدين، دراسات في سيكولوجية الملابس. مدينة نصر، دار الفكر العربي، 1996.
- (10) عمر وصفي عقيلي، العبدلي وقحطان بدر والغدير ومحمد راشد، مبادئ التسويق (مدخل متكامل)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
- (11) عوف مخالفة، تاريخ الألبسة الجزائرية التقليدية، ترجمة سعاد خايلى، موفم للنشر، الجزائر.
- (12) فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر.
- (13) محمد إبراهيم عبدات، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2006.
- (14) محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- (15) محمد الشريف، كتاب التعريفات، دار الكتاب العلمية، بيروت، 1995.
- (16) نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفاء للطباعة، الأردن، 2015.

17) و.تشان.كيم، رينيه ماوبرغن، إستراتيجية المحيط الأزرق، دار الفكر للنشر والتوزيع، دمشق، 2018.

### ثانيا: رسائل والأطروحات

- 1) راضية عطوي، دور التكلفة المستهدفة وتحليل القيمة في تخصيص التكاليف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007/2008.
- 2) علي عدنان أبو عودة، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية -دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 3) محمد حسن الحداد، مدى تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 4) ميساء محمود راجحان، دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات -دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جدة، بحث مقدم كجزء من متطلبات للحصول على درجة الماجستير بقسم المحاسبة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2003.

### ثالثا: المجالات والمقالات

- 1) آيت محمد مراد، اعتماد نظام التكلفة المستهدفة كألية تنافسية لدعم المنشآت، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية.
- 2) حمدي شحدة محمود زعرب، مدخل متكامل لإدارة التكلفة الإستراتيجية لدعم القدرة التنافسية لشركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين، دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 3) دريسي ثاني سلاف، اللباس التقليدي "الحياك نموذجاً"، المجلة العربية للدراسات الأنثروبولوجية المعاصرة، 2018.

- 4) غسان فلاح المطارنة، متطلبات ومعوقات تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية إدارة المال والأعمال، 2008.
- 5) مهند مجيد طالب، إدارة بناء هيكل التكلفة المستهدفة في إطار تقنية فلسفة هندسة القيمة لأغراض تصميم منتج في بيئة الأعمال التنافسية (دراسة حالة)، مجلة الدنانير، العدد العاشر، الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2017.
- 6) نضال محمد رضا الخلف وإنعام محسن حسن زويلف، التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة، دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردني، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، جامعة الإسراء الخاصة، المملكة الأردنية، 2007.

#### رابعاً: أبحاث

- 1) رشدي وادي وسالم أبو شوارب، السعر هدف أم أداة، النشر دون طباعة.

#### خامساً: القوانين والأوامر

- 1) القانون رقم 10/98، المؤرخ في 22/08/1998، يتضمن قانون الجمارك، ج.ر. عدد 61، الصادرة في 23/08/1998.
- 2) القرار المؤرخ في 15/07/2002، الذي يحدد كليات تطبيق المادة 22 من قانون الجمارك المتعلقة باستيراد السلع المزيفة، ج.ر. عدد 56 الصادرة في 18/08/2002.
- 3) الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 19/07/2003، المتعلق بالعلامات، ج.ر.ج.ج، العدد 44، الصادرة في 2003.

#### سادساً: المواقع الإلكترونية

<https://www.djazairess.com/sawtdjelfa/1968> 17:45 29/05/2021

<https://www.maghrebvoices.com/2019/01/11/-البرنوس-الجزائري-عنوان-المقاومة-ورمز->  
الدولة 16:50 29/05/2021

<http://www.alhayat.com/m/story/4108267> 18:45 29/05/2021

II. المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Andre Miquel, **l'islam et si civilization**, Colin, 1968.
- 2) Marçais Georges, **le costume musicien d'Alger**.
- 3) PHILIP KOTLER & autres, **Marketing Management**, edition Pearson education, France, 2006.
- 4) Robin Cooper, Regine Slagmulder, **Target Costing and Value Engineering**, New York, 1997
- 5) Vincent Boly, **Ingénierie de l'innovation: Organisation et méthodologie des entreprises innovantes**, paris,2004.