

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلة

الرقم التسلسلي:

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

الشعبة: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

التخصص: مالية

### مذكرة بعنوان

### تحديد السعر في المؤسسة الاقتصادية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في علوم التسيير

تخصص مالية

إشراف الأستاذ:

غيشي عبد العالي

إعداد الطلبة:

- بوداب أمينة
- بوشفيرات لمياء
- كردود بلال

السنة الجامعية: 2011 - 2012

## إهداء



الحمد لله الذي يوافي نعمه ويكافئ المزيدي، اللهم لك الحمد حتى  
ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، كما ينبغي لجلال

وجهك وعظيم سلطانك

إلى نبع حناني وعطفي، إلى أهل حياتي وسعادتي

"أمي الغالية سعيدة"

إلى مصدر قوتي، إلى من ساندني دائما وكان عوناً لي

"أبي العزيز لخضر"

إلى شمعته حياتي ونور عيني إخوتي "عبد الرؤوف، اسلام و إسحاق"

وأخواتي

"نور المدي، ندى و الكتكوتة لميس"

إلى عمتي العزيزة سميمة وزوجها الكريم رابع

إلى كل الأصدقاء والزملاء والزميلات خاصة من شركائي في هذا العمل

(لمياء، بلال وعمار)

إلى كل من نساهم قلبي ولم ينسأهم قلبي

# أهينئة

# الإهداء



الحمد لله، الحمد لله ما نطق بها اللسان، منزل القرآن، معلم البيان، خالق الإنس  
والجان مالك الملك ذو الجلال والإكرام.  
اللهم طي وسلم على صفيك وخير خلقك رسولك الأمين، النعمة المزجاة إلى  
العالمين وعلى آله وصحابه الأخيار والصالحين في الأولين والآخرين وبعد:  
أتقدم بالشكر والامتنان وبكل ما تحمله الطاعة والولاء من مرادفات إلى أعز ما  
أملك في الوجود إلى من وصى بهما ربنا عز وجل " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا  
إياه وبالوالدين إحسانا" إلى: أمي العزيزة "عائشة" نور أنوارتي وظلماتي  
ودرب النجاج المنقطع النظير وجنتي الأبدية.  
و إلى أبي الغالي "محمد" قدوتي ومدرستي الأولى والأخيرة وعلى جزيل عطائه  
ونصحه وإرشاده.  
و ادعوا الله أن يحفظهما وبطيل أعمارهما.  
و إلى إخوتي (مهدي، أنيس، إيمان، روقية )  
و إلى أختي الغالية، أسماء وزوجها الحسن و ابنتيهما وحال و ندى حفظهما الله.  
و إلى ماما حورية الغالية و خالتي العزيزة زينب و زوجها الربيع  
و إلى أصدقاء الدرب والدراسة و إلى من شاركني في هذا العمل  
(لولو، مينة و عمير)  
و إلى أصدقائي الأعزاء (ياسر، مهدي و جمال الدين).  
والى كل من عرفه بلال من قريب أو من بعيد  
أهدي ثمرة نجاحي ومشواري الدراسي

## بلال

# الإهداء

قال الله تعالى:



" ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفضاله في غيرهما  
أن اشكر لي ولوالديك إلي المصير".

إلى من كان سببا في وجودي، إلى من أعطيا معنى لحياتي.

إلى منبع الحنان " أمي بوبة" وإلى رمز الصمود " أبي عز الدين"

أهدي هذا العمل المتواضع

وذلك إلى أختي لوزة

كما أهدي عملي إلى خالتي فصيحة وابتها فادية.

إلى كل الأقارب والأحباب.

كل من يعرفني.

إلى كل الأصدقاء و الزملاء الذين جمعني بهم مقاعد الدراسة و اخص

بالذكر زملائي في هذا العمل ( بلال، أمينة و عمار)

وفي الختام لا يسعني إلا القول:

" اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، وبالياس إذا أخفقنا، وذكرونا

أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح".

" اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا، وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ

اعتزازنا بكرامتنا"

لمياء

## تشكر وتقدير

يقول الله تعالى : " و إذ تأذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم "

صدق الله العظيم

و عليه لا يسعنا و نحن نقدم هذا العمل إلا أن نرفع أيدينا متفريحين بالدعاء

و الشكر لله سبحانه و تعالى إلى أن وفقنا لإنهائه على هذه الصورة.

و احترافا لأهل الفضل بفضلهم و نوجه خالص الشكر و فائق التقدير إلى الأستاذ

الذي لو يبذل علينا بتوجيهاته القيمة

"عيسى عبد العالي"

كما لا ننسى الأساتذة الفاضلين الذين مدوا لنا يد العون: مشري فريد، قطاف،

ومدير المعهد بولاية محمد و على رأسهم مخناش سيف الإسلام.

ونشكرهم على توجيهاتهم القيمة.

بالإضافة إلى موظفي المكتبة: سعيدة، أمينة، سميرة، عمي بشير، حمزة و بدر الدين

وإلى أصدقاء الدراسة: جوجو و عمار و ياسر

وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

كما نقدم خالص الشكر إلى كل من ساعدنا و لو بكلمة طيبة لإنهاء هذه

المذكرة.

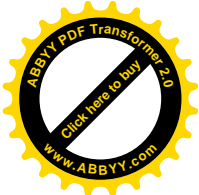
إلى كل من سعى جاهدا في طلب العلم مؤمنا بأن العلم يؤخذ و لا يعطى.

لمياء، أمينة و بلال



## قائمة المحتويات :

01.....	1. المقدمة
01.....	1.1 خلفية الدراسة
01.....	2.1 الإشكالية
02.....	3.1 أهمية و أهداف البحث
02.....	4.1 الخطوط العريضة للبحث
04.....	2. المراجعة النظرية
04.....	1.2 ماهية المؤسسة الاقتصادية
04.....	1.1.2 مفاهيم حول المؤسسة الاقتصادية
04.....	2.1.2 محيط المؤسسة الاقتصادية
20.....	3.1.2 وظائف المؤسسة الاقتصادية
23.....	2.2 ماهية التسويق
23.....	1.2.2 مفهوم التسويق و مراحل تطور الفكر التسويقي
27.....	2.2.2 أنواع التسويق في المؤسسة الاقتصادية
39.....	3.2.2 المزيج التسويقي
41.....	3.2 تحديد السعر في المؤسسة الاقتصادية
41.....	1.3.2 مفاهيم حول التسعير
43.....	2.3.2 أهمية التسعير و أهدافه
47.....	3.3.2 خطوات وضع السعر في المؤسسة الاقتصادية
51.....	4.3.2 علاقة التسعير بعناصر المزيج التسويقي
53.....	5.3.2 استراتيجيات التسعير و تعديله



6.3.2 طرق التسعير و العوامل المؤثرة في اتخاذ قراراته ..... 66

3. المنهجية ..... 88

1.3 منهج البحث ..... 88

2.3 مقارنة البحث ..... 89

3.3 إستراتيجية البحث ..... 89

4.3 طريقة جمع البيانات ..... 90

5.3 طريقة التحليل ..... 94

4. التحليل ..... 95

1.4 جمع البيانات و توزيعها محاسبيا ..... 95

2.4 استخراج البيانات ..... 102

5. النتائج و الاقتراحات ..... 115

1.5 النتائج ..... 115

2.5 الاقتراحات ..... 116

6. المراجع ..... 117

7. الملاحق

قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل
03	الشكل 01 : الخطوط العريضة للبحث
05	الشكل 02 : البيئة التسويقية ل م إ
06	الشكل 03 : متضمنات البيئة التسويقية
12	الشكل 04 : نموذج بورتر "القوى الخمسة لتحليل البيئة الصناعية
15	الشكل 05 : سلسلة القيمة لبورتر
27	الشكل 06: خطوات تجزئة السوق واستهدافه و التموقع فيه
34	الشكل 07: الإستراتيجيات المستهدفة للتعامل في السوق
36	الشكل 08: نماذج اختيار السوق المستهدف
38	الشكل 09: خريطة تحديد الموقع (مركبات المنفعة الرياضية الكبيرة)
48	الشكل 10: خطوات عمليات تحديد السعر
56	الشكل 11: مصفوفة إستراتيجية التسعير على أساس السعر/جودة المنتج
57	الشكل 12: الأسعار و القيمة المحققة لدى المستهلك
62	الشكل 13: استراتيجيات سعر الخصم
66	الشكل 14: العوامل الرئيسية لتحديد السعر
70	الشكل 15: طرق السعر على أساس التكلفة
71	الشكل 16: دالة التكاليف
72	الشكل 17 : دالة التكاليف الثابتة
73	الشكل 18 : دالة التكاليف المتغيرة
77	الشكل 19: التمثيل البياني لعتبة المردودية



81	الشكل 20: التمييز البياني لنقطة الصفر
83	الشكل 21: العوامل المؤثرة في قرارات التسعير
86	الشكل 22: منحنيات الطلب
88	الشكل 23: خطوات منهجية الدراسة

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الشكل
26	الجدول 01 : مراحل تطور الفكر التسويقي
58	الجدول 02 : إستراتيجية تسعير خليط المنتج
61	الجدول 03 : إستراتيجية تعديل السعر
74	الجدول 04 : جدول تحليل الاستغلال التفاضلي
89	الجدول 05 : شروط الحالات المتعلقة بمختلف الاستراتيجيات البحثية
96	الجدول 06 : تقسيم التكاليف حسب الطبيعة إلى متغيرة وثابتة
100	الجدول 07 : التكاليف الثابتة و المتغيرة
101	الجدول 08 : جدول يوضح كمية الإنتاج الشهري لكل نوع من أنواع الأجور
102	الجدول 09: جدول يوضح التكاليف والبيانات اللازمة لحساب عتبة المردودية لكل نوع
103	الجدول 10: جدول يوضح حساب الاستغلال التفاضلي لمؤسسة الأجور بميلة للأشكال الثلاثة
104	جدول 11 : جدول يوضح حساب عتبة المردودية بمختلف الطرق للأشكال الثلاثة و لمختلف العناصر
105	جدول 12: يوضح حساب عتبة المردودية الإجمالية

## 1 - مقدمة:

إن سياسيات التسعير من ابرز وأهم أصعب النشاطات و الأعمال و الوظائف والجهود التي تمثل الخط الأمامي للشركات و منظمات الأعمال بأنواعها المختلفة و الخدماتية الربحية منها و الغير ربحية مرتبطة بعلاقات تبادلية مع البيئة المحيطة بكل قواها و عواملها و متغيراتها المختلفة (عزام والزعبي، 2011).

كما إن السعر يعتبر احد عناصر المزيج التسويقي لأية سلعة أو خدمة يتم إنتاجها أو تقديمها للمستهلك النهائي أو الصناعي في الأسواق المستهدفة، بحيث إن تحديد هذا الأخير يخضع لمجموعة من المؤثرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بعمل المؤسسات المنتجة أو المقدمة للسلع والخدمات المطلوب تقديمها في أسواق المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي (عبيدات، 2008) وفي الأخير يمكن القول بان قرارات عمليات التسعير هي تطبيقات عملية وواقعية وليست مجرد افتراضات شخصية.

### 1-1 - خلفية الدراسة:

- ❖ دراسة (فائزة، 2006) و هي دراسة تطبيقية على مؤسسة أسمنت البرح باليمن لمعرفة مدى إمكانية تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) وأثره على قرارات التسعير.
- ❖ و قد صادفنا كذلك دراسة (الخلف وزويلف، 2007) و التي كانت حول التسعير باستخدام منهج التكلفة المستهدفة في قطاع صناعة الأدوية البيطرية الأردنية.
- ❖ أما دراسة (ناصر وماخوس، 2009) فقد تمت لمعرفة أثر استراتيجيات التسعير في السلوك الشرائي للمستهلك و كانت الدراسة الميدانية على الصناعات الكيماوية في دمشق.

### 1-2 - الإشكالية:

تحتوي ولاية ميله على مجموعة من المصانع من بينها مصنع الأجرور الذي يقوم بتصنيع ثلاث أنواع مختلفة من الأجرور ولكل نوع سعر خاص به وهذا ما تطلب دراسة ميدانية لهذا المصنع لمعرفة على أي أساس يوضع هذا السعر وعليه فان مشكلة الدراسة تكمل في محاولة التعرف على كيفية وضع السعر والطرق والأساليب المستعملة في ذلك، ويمكن صياغة المشكلة في سؤال رئيسي:

- على أي أساس يتم تحديد السعر في المؤسسة الاقتصادية؟

بالإضافة إلى أسئلة فرعية تتمثل في :

- ما أهمية السعر في المؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي الاستراتيجيات المستعملة لتحديد السعر؟
- كيف يتم تحديد السعر على أساس التكلفة المتغيرة؟
- ما هي النتائج التي يتم التوصل إليها بعد حساب عتبة المردودية؟

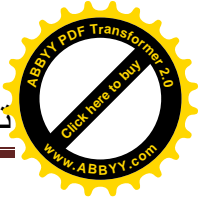
### 3-1 أهمية وأهداف الدراسة:

إن لهذه الدراسة أهمية كبيرة وذلك من خلال معرفة أهم الطرق التي تعمل بها مؤسسة الأجرور في وضع سعر منتجاتها ومدى كفاءتها في تسويق هذه المنتجات وتحقيق أهدافها، وقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى قياس مدى مقدرة المؤسسة في التحكم في أسعارها خاصة في حالة وجود مؤسسات منافسة لها في نفس القطاع وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- تقييم وضع المؤسسة من خلال معرفة هل هي في حالة ربح أم خسارة.
- معرفة الكمية المنتجة وسعر بيع الوحدة واللذان يغطيان التكاليف الثابتة للمؤسسة أي عتبة المردودية وتاريخ تحققها.
- وأخيرا الخروج بتوصيات واقتراحات قد تساهم في تحسين جودة منتجات هذه المؤسسة.

### 4-1 الخطوط العريضة للبحث:

سنعرض من خلال ما يلي الخطوط العريضة للبحث :



شكل (1) : الخطوط العريضة للبحث



المصدر: إعداد الطلبة

## 2- المراجعة النظرية :

### 2-1-1- ماهية المؤسسة الاقتصادية:

عرف مفهوم المؤسسة الاقتصادية تطورا و اختلافا كبيرين منذ القرن السابع عشر بين الأكاديميين من رجال الإدارة و الاقتصاد نتيجة لتعدد التصورات و المدارس الاقتصادية بدءا من اعتبارها مجرد آلة ميكانيكية للإنتاج اتجاه العوامل النفسية للفرد و وصولا إلى اعتبارها منظومة مركبة من الأشخاص تجمع بينهم روابط إنسانية لتحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية (بوراس، 2008).

### 2-1-1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

قدم الباحثون في علم الاقتصاد مجموعة متعددة من التعاريف تختلف فيما بينها حسب زاوية النظر لكل باحث في الموضوع، فمثلا يعرف النيوكلاسيكون المنشأة على أنها كل وحدة إنتاجية تحول مجموعة من المواد الأولية إلى منتجات نهائية. كما يعرفها آخرون بأنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج وتبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني و اجتماعي معين و ضمن شروط اقتصادية مختلفة، زمنيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المنشأة وحجم و نوع النشاط الذي يقوم به ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية و حقيقية (بوراس، 2008، ص10).

من جهة أخرى يرى (صخري، 2008، ص24) إنها في الواقع ترجمة لكلمة (enterprise) كما يمكن استعمال الكلمتين التاليتين (undertaking & firm) للتعبير عنها، والمؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

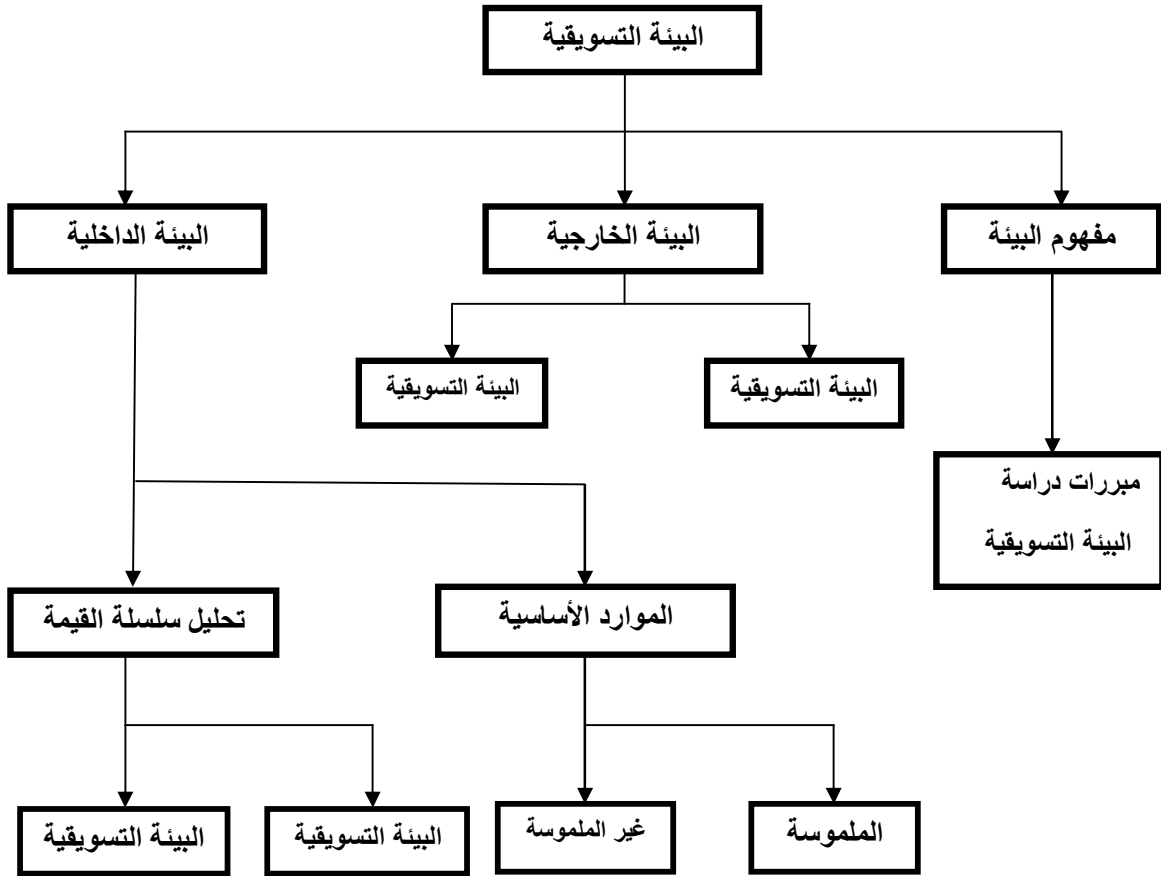
### 2-1-2- محيط المؤسسة الاقتصادية (بيئة المؤسسة الاقتصادية):

لا أحد يمكن أن ينفي أهمية و أثر العلاقة التبادلية و التكاملية بين المنشأة و محيطها في نظام مفتوح باستمرار تؤثر فيه و تتأثر بيه نتيجة للتحويلات و التغييرات الحاصلة فيه.

و تنقسم البيئة التسويقية للمؤسسة إلى : محيط داخلي و محيط خارجي

و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (2) : البيئة التسويقية للمؤسسة الاقتصادية

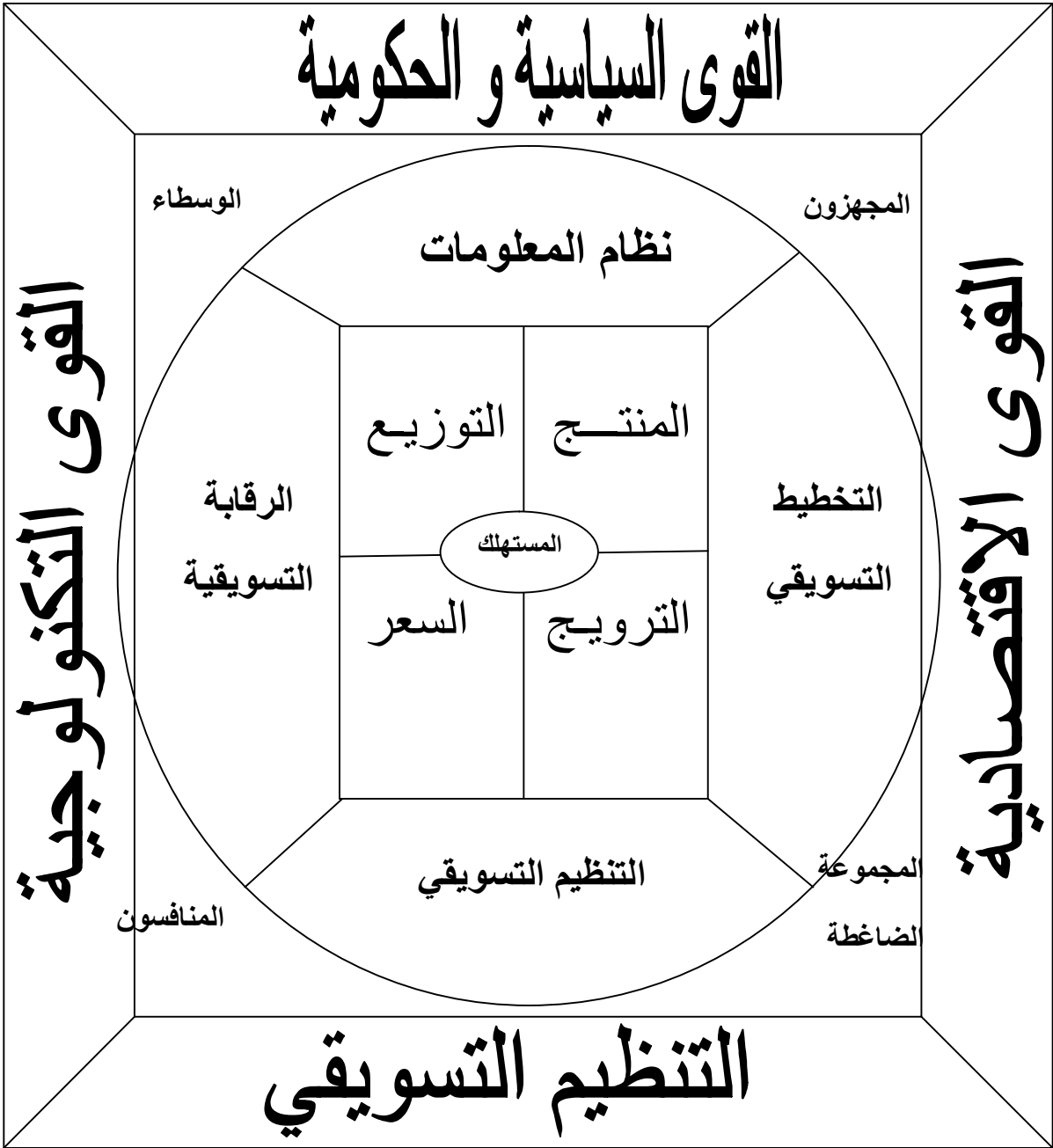


المصدر : (البكري، 2008)

و فيما يلي شرح مبسط لكل عنصر على حدى :

أولاً: مبررات دراسة البيئة التسويقية:

طالما كانت البيئة تمثل المحيط الذي تعمل به المنظمة و المؤثر في ديمومتها و استمرارها، فإنه من الواجب على المنظمة أن تدرسها لكي تستوعبها و تتوافق معها وبما يمكنها من البقاء والاستمرار . ويمكن توضيح متغيرات البيئة التسويقية التي من خلالها يمكن أن نحدد المبررات المنطقية لدراسة هذه البيئة في الشكل التالي:



المصدر: (البكري، 2008)

## ثانيا: المحيط أو البيئة الخارجية:

يقصد بها كافة المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على عمليات اتخاذ القرار في المنظمة أو الأفعال التي تؤديها، يمكن تعريفها كما يلي:

✓ هي كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة و التي تمتلك القدرة على التأثير في كل جزء من المنظمة (البكري، 2008).

✓ و لفهم بيئة الأعمال و تطبيقات المنظمة لأعمالها فان الحاجة تكون واضحة إلى تحليل البيئة الخارجية التي تتضمن (الرأسمالية العامة، البيئة التنافسية " الصناعية ").

و هذا ما سيتم مناقشته فيما يلي:

### أ. البيئة العامة (the General environment):

وتسمى أيضا بالبيئة الكلية (macro environnement) حيث تتضمن كافة العناصر التي يكون لها تأثير كبير على إستراتيجية المنظمة.

و هناك عدة نماذج اهتمت بتحليل و دراسة عناصر البيئة العامة منها نموذج (Pest) الذي سنتطرق إليه وقد اهتم بدراسة مجموعة من العوامل المكونة للبيئة العامة، و هي عوامل:

سياسية (political)، اقتصادية (economic)، تكنولوجية (technologic)،

و سيتم شرحها فيما يلي:

#### • العوامل السياسية (political factors):

تتأثر القرارات التسويقية بشكل كبير بالتطورات التي تحدث في البيئة السياسية المحيطة، حيث تتأثر الخطط التسويقية التي تضعها إدارات التسويق في أي بلد من البلدان بالسياسات الحكومية و التوجهات السياسية و جماعات الضغط الموجودة في البلد، و التي تؤثر غالبا في سياساته حيث تتمثل جماعات الضغط في المنظمات التي تسعى إلى حماية البيئة و المستهلك مثل جمعيات حماية المستهلك و حماية البيئة و غيرها من الوكالات، التي يتم تأسيسها من أجل تفعيل و مراقبة تطبيق التشريعات و القوانين التي تضعها الحكومة و تمتلك هذه التنظيمات و الحكومات تأثيرا كبيرا على الأداء التسويقي للمؤسسات (عليان، 2009).



كذلك فإن الاستقرار السياسي أو غيابه في البلد يؤثر بشكل كبير على مختلف الأنشطة و الفعاليات التسويقية للمشروعات الصناعية والتجارية والمعلوماتية و غيرها، كما تؤثر فلسفة النظام السياسي القائم و التغيرات التي تحدث على هذه الفلسفة على نوعية و حجم الأنشطة و الفعاليات التسويقية التي يمكن ممارستها أو انجازها و يظهر هذا التأثير عند المقارنة بين الوضع في الدول الرأسمالية و الدول الاشتراكية، حيث أن الدول الرأسمالية تسمح بالملكية الفردية و تعطي للتسويق أهمية خاصة و تمنح فرص كبيرة للممارسة ضمن إطار التشريعات القانونية، أما الدول الاشتراكية فإن الملكية الفردية مقيدة.

كما يمكن تصور مدى تأثير العوامل السياسية على خطط و نشاطات التسويق للمعلومات عندما تقوم دولة بقطع علاقاتها مع دولة معينة أو عدد من الدول. و هناك مؤسسة أقامة خططها على أساس توزيع منتجاتها في تلك الدول، فإن جميع خطط هذه المؤسسة سوف تتكبد خسائر كبيرة (مرجع سابق، 2009).

كما أن التيارات السياسية الحالية في غضون العولمة و تدويل التبادلات التي تخض حرية التجارة الخارجية التي تنص عليها منظمة التجارة العالمية (OMO) في ندوة بارشلون في نوفمبر 1995 بين الوحدة الأوروبية و الطرف الجنوبي للبحر الأبيض المتوسط.

حيث تؤثر الوقائع السياسية الكبرى على نشاط العمليات التسويقية، مثل (الانتخابات الرئاسية في الجزائر، تغيير الحكومة، ثورة... الخ)، وأيضا تحديد الاستثمارات الأجنبية و عكس ذلك سياسات التطور الاستثمارات الأجنبية قصد تسريع النمو مثل الجزائر (بن حبيب، 2002).

#### • العوامل الاقتصادية (economic factors):

يرى (البكري، 2008) بأن العامل الاقتصادي له تأثير كبير على الصناعات، سواء كانت في مجال السلع النهائية و الخدمات أو الحلقات التسويقية و الحكومية.

ومن جانب آخر يرى (بن حبيب، 2002) أن التغيير السياسي و القانوني للبيئة يتعلق بصفة متينة بالتغيير الاقتصادي الذي بدوره يتمثل في كثير من العناصر منها:

✓ ارتفاع الأسعار و نسبة التضخم.

✓ نسبة البطالة.

✓ الاستثمارات العامة و الخاصة.

- ✓ التجارة الخارجية (الاستيراد و التصدير).
  - ✓ عدد المنافسين الجزائريين في الأسواق الخارجية و المنافسين الأجانب في الأسواق الداخلية.
  - ✓ قوة وضعف المنافسين.
  - ✓ الكتلة النقدية المخصصة للاستهلاك التجاري للتجهيزات و للتوفير.
  - ✓ المعطيات المخصصة للدخل الفردي.
  - ✓ السياسات النقدية و الضريبة الاقتصادية.
- وتعتبر درجة النمو الاقتصادي الوطني، نسبة البطالة، مستوى المرتبات، القدرة الشرائية للمستهلكين، التضخم و آفاق الاقتصاد الوطني تؤثر بصفة مباشرة على عملية نظام المؤسسة و التي تبرز من خلال:

التأثير في الكميات المنتجة و الموزعة، أشكال السلع و جودتها، وتيرة استبدال الأجهزة و حاجيات المستهلكين، الأسعار، وسائل التسويق، البيع، الإشهار... الخ.

فلكل هذه العناصر مميزات ثابتة و ظرفية و البحث عن هذه الأخيرة يكون إجباري على المؤسسة.

### • العوامل الاجتماعية و الثقافية (social & culture factor):

تتمثل في المؤثرات المتعلقة بالقيم و المعتقدات و أنماط الحياة في المجتمع و هذا حسب ما يراه (البكري، 2008) فمن البديهي أن العادات و السلوكيات للمجموعات الإنسانية و قيمهم الأساسية تمثل العنصر الجوهري في المؤسسة، فمعرفة اللغة، العادات، التظاهرات، الحفلات، التقاليد و أنماط حياة كل مجموعة... الخ تكتسي أهمية كبرى عند المؤسسة.

ويمكن تلخيص العناصر الاجتماعية و الثقافية و غير المتحكمة فيها فيما يلي:

- ✓ روح العائلة و أهميتها.
- ✓ التيارات الدينية و سلم القيم لمختلف المجموعات.
- ✓ السلوكيات، العادات و الاحتفالات... الخ.
- ✓ اللغة مع الخاصيات الجهوية للغة.
- ✓ الشخصيات المؤثرة على المجموعات.

فكل هذه العناصر الاجتماعية و الثقافية هي من بين العوامل المستعملة في التسويق، تسمح بتقسيم السوق الكلي إلى أسواق متجانسة، فمن الواجب على نظام المؤسسة أن يأخذ بعين الاعتبار هذه العناصر (بن حبيب، 2002).

إن المعلومات التالية تسمح لنا بتحديد و بصفة دقيقة التأثيرات الاجتماعية الثقافية مثل:

المعطيات الديموغرافية: السن، الجنس، مكان الإقامة، المستوى الدراسي، عدد العائدات، الحالة العائلية و النماذج الاستهلاكية.

كما لا يجب أن ننسى الجانب الديناميكي، المتعلق بالتغيرات في الاتجاهات الاجتماعية التي تؤثر بصفة فعالة على المؤسسة مثل الهجرة الريفية نتيجة النموذج الصناعي الجزائري، تطور النقابة، تعقد النقل نتيجة توسيع المدن، الأزياء، التسلية، مقتنيات المستهلكين و العمال... الخ (بن حبيب، 2002).

#### • العوامل التكنولوجية (technological factors):

يري (البكري، 2008، ص93) إن المقصود بالتكنولوجيا تحديدا هو تطبيق المعرفة و الأدوات المستخدمة لمعالجة المشكلات التي يمكن مواجهتها في إنجاز مهمة معينة و بشكل فاعل.

حيث أن تطور التكنولوجيا أتاح المجال واسعا لإدخال منتجات جديدة و تطويرها بما يخدم المستخدم النهائي لها، وهذا ما انعكس على عمليات الإبداع و التطوير في العديد من الصناعات، ومنها على سبيل المثال التطورات التكنولوجية الحاصلة على الانترنت، التصميم على الحاسوب و البحث في الموارد البديلة في مجالات الطاقة و التصنيع فضلا عن معاملة مشكلات التلوث البيئي الناجم عن التسارع الصناعي.

وهذا ما قاد إلى الاهتمام الكبير في منظمات الأعمال و الجامعات و الحكومات لزيادة فاعلية النتائج المحققة من استخدام التكنولوجيا و بما يصب في خدمة أعمالها و هدفها، و للإشارة فإن اليابان أنفقت عام 2005 ما يقارب 250 مليار دولار في مجال البحث و التطوير للحفاظ على ريادتها في مجال التفوق التكنولوجي و الصناعي، و خاصة في مجال الصناعات التكنولوجية.

و يمكن أن نبين أهمية التكنولوجيا كما يلي:

✓ الإتاحة الكبيرة للتكنولوجيا كبيئة مؤثرة في التسويق عن بعد من خلال أنظمة الاتصالات المتطورة و الاستخدامات الكبيرة و المتنوعة في مجال الانترنت.

✓ لقد اختصرت التكنولوجيا الضياع الكبير الحاصل في وقت المستهلك عند اقتناء حاجاته، وذلك من خلال إمداده بالمعلومات المستمرة المتكاملة عما يحتاجه.

✓ إتاحة القدرة الكبيرة للموزعين و إدارة المخازن في السيطرة على المواد و تحليل التالف منها جراء الخزن و المناولة.

✓ إمكانية التسوق للمستهلك على مدار ساعات اليوم و الأسبوع، عبر عمليات التسوق على الانترنت، وهذا ما انعكس بالمقابل على المتاجر في اشتغالها طول اليوم على الشبكة و ليس على الحقيقية (مرجع سابق، 2008).

مما سبق نستنتج أن عنصر التكنولوجيا هو عنصر فعال و مؤثر بصفة مباشرة على عمليات المؤسسة و نشاطها لأن المواد الأولية المستعملة في هذه المؤسسة تتأثر بالتطور التكنولوجي و لذلك فإن على المؤسسة أن تقوم بما يلي:

✓ تعزيز البحوث في العلوم الدقيقة والتي تسمح بتحسين تقنيات المراقبة.

✓ تقوية البحوث في التسيير و التي تهدف إلى الحصول على النتيجة المثلى بناء على قرارات مثلى و نافعة و مربحة.

✓ البحث الواسع و الممتد أفقيا و مساحيا الذي يسمح بالكشف عن المناجم المعدنية.

✓ متابعة التطورات في علم الإرشاد.

✓ إدخال الاكتشافات الحديثة التي تعبر عن عاداتنا.

✓ ومنه فمن واجب المؤسسة أن تكون على علم بكل الاكتشافات التكنولوجية التي تحقق موقعا ملائما بالنسبة لمنافسيها، وهذا التطور يقرص على المؤسسة أن تقوم بنفقات أو مصروفات في البحث و الإبداع (بن حبيب، 2002).

ب. **البيئة التنافسية (the competitive environment):**

فضلا عن البيئة العامة فإن المدراء عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمنظمة بشكل مباشر و التي تعرف بالبيئة التنافسية أو البيئة الجزئية و تسمى أحيانا بالبيئة المهمة أو بيئة الصناعة.

ويقصد ببيئة الصناعة حسب (البكري، 2008) أنه عمل المنظمة بشكل مشترك مع بقية المنظمات الأخرى في ذات الصناعة و التي تتشابه إلى حد كبير في المنتجات و الخدمات التي تقدمها و أساليب الإنتاج المعتمدة فيها و الزبائن الذين يتعاملون معها.

أما عملية التحليل لبيئة التنافس في السوق فإنها ترتبط بشكل محدد مع خصوصية المنظمة العاملة في تلك الصناعة.

فعلى سبيل المثال إن عملية تحليل المنافسة لشركة ما يتطلب النظر إلى عاملين وهما:

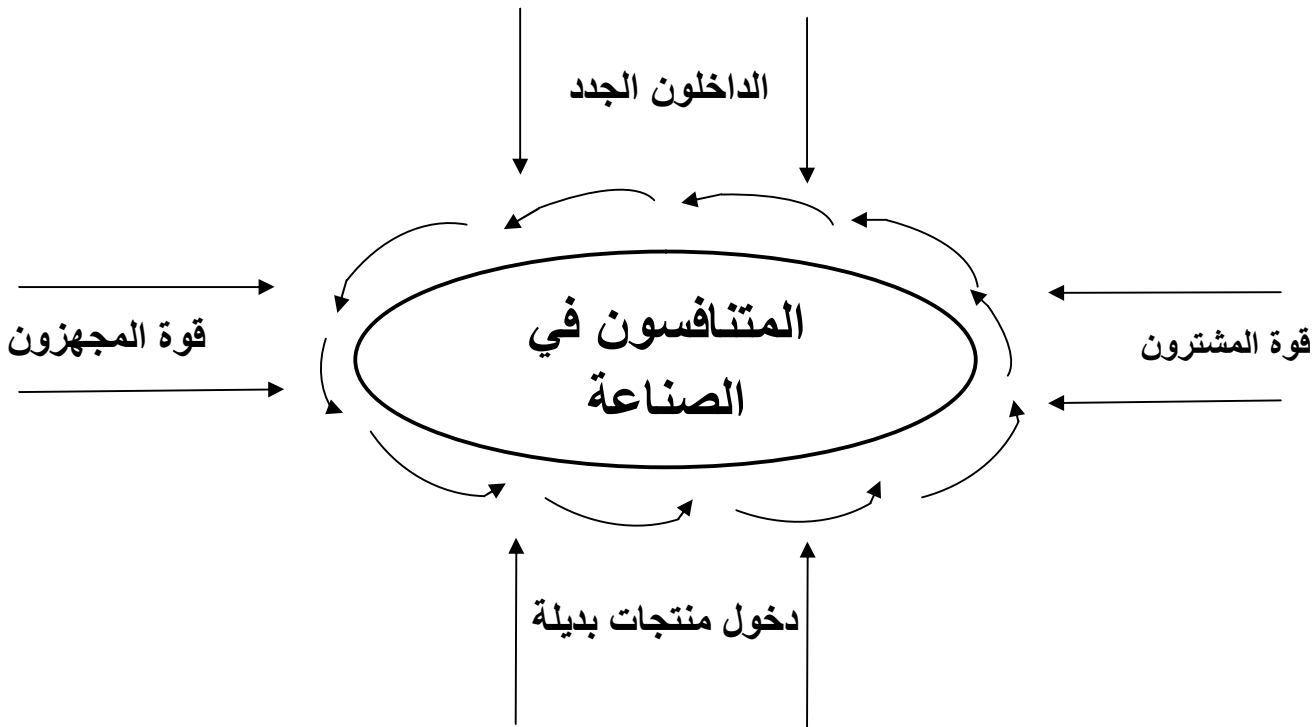
✓ توظيف محفظة الصناعة التي تعمل بها الشركة.

✓ تحليل سلسلة القيمة (القنوات التوزيعية).

وهذا يعني بأن عملية التحليل ستنم بشكل أفقي لتغطية كافة الأشكال من المنظمات العاملة في مجال الصناعة نفسه، و كذلك التحليل العمودي من خلال القيمة المضافة التي تحققها سلسلة قنوات التوزيع من خدمات و قيمة حتى وصولها للمستهلك النهائي.

و لعل خير تحليل للبيئة التنافسية هو ما جاء به (البكري، 2008) نقلا عن (Michael porter) و المسمى بنموذج القوى الخمسة لتحليل بيئة الصناعة والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (4): نموذج بورتر: القوى الخمسة لتحليل البيئة الصناعية



و سيتم شرح هذه القوى فيما يلي:

### • قوة المجهزون:

- ✓ وتتمثل في القوة التفاوضية التي يمتلكها المجهزون حيال تعاملهم مع المنظمة و التي تتأثر كالأتي:
- ✓ هناك عدد قليل من المجهزين العاملين في مجال الصناعة المعنية و التي تعمل بها المنظمة.
- ✓ يكون من الصعوبة في بعض الأحيان الاتفاق مع تجهزين آخرين للتجهيز خلال الإنتاج.
- ✓ الصناعة التي تعمل بها المنظمة ليست من اهتمام المجهزين ولا ذات جاذبية للدخول فيها.
- ✓ المواد أو المنتجات المصنعة التي يقدمها المجهز تكون مهمة و أساسية كمدخلات للصناعة في منتجات المنظمة المقدمة للمستهلك النهائي.
- ✓ المنتجات التي يقدمها المجهز تكون متميزة فضلا عن انخفاض أسعارها.
- ✓ يتمتع المجهزون بتكاثف و اتفاق ضمني فيما بينهم للتعامل مع السوق.

### • قوة المشترون:

- ✓ وهو ما يتمتع به المشتري سواء كان منظمة أو وسطاء أو تجار من قوة التفاوض مع المنظمة والتي تتأثر بما يلي :
- ✓ تتمتع بميزة الشراء بكميات كبيرة و قد تصل في بعض الأحيان إلى احتكار شراء كامل للإنتاج و لمدة زمنية معينة و قد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك.
- ✓ قبول المشتري للمنتج يتطلب توفر مواصفات معيارية لأنها تدخل في مجالات إنتاجية أخرى.
- ✓ الأسعار التي يقدمها المشتري تفضيلية قياسا بغيره من المشتريين.
- ✓ يتمتع المشتري بقدرة كبيرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بذات المنتج أو البدائل المتاحة في السوق.

### • الداخلون الجدد:

أي صناعة ناجحة يمكن أن تكون ذات جاذبية واضحة للمستثمرين للدخول إليها، و خاصة إذا كانت الفرص متاحة أمامهم، و هذا من شأنه أن يزيد من التهديدات للمنتجين الحاليين بإضافة أعداد

جديدة من المنافسين في ذات الصناعة، و هذا ما ينعكس بطبيعة الحال على حجم المبيعات المحققة لأن الحصة السوقية المتاحة ستتوزع على عدد أكبر مما كان عليه في السابق.

ويوضح porter سبعة عوائق رئيسية من شأنها أن تحد من الإقدام على دخول منافسين جدد للصناعة و هي:

- ✓ القدرة على التمتع بميزة اقتصاديات الحجم.
- ✓ التميز في المنتج المقدم للسوق.
- ✓ حجم الاستثمارات و المتطلبات الرأسمالية (الموجودات).
- ✓ الكلفة البديلة للصناعة.
- ✓ التسهيلات المتاحة للوصول لمنافذ التوزيع.
- ✓ مساوئ الكلفة المرتبطة بالحجم.
- ✓ السياسة الحكومية.

### • دخول منتجات بديلة:

وهذا يعني أن يكون هناك تهديد بدخول منتجات أخرى مماثلة للمنتج الذي تقدمه الصناعة و يكون بديلا عنها من حيث قدرته على تأدية المهام أو المنافع التي يحققها المنتج الأصلي المقدم من الصناعة. و يتحقق هذا التهديد من خلال :

- ✓ تمتعه بذات المواصفات للمنتجات القائمة في السوق.
- ✓ السهولة واليسر في الحصول عليه.
- ✓ انخفاض سعر الشراء.
- ✓ استجابة سريعة من قبل المستهلكين للتعامل معه.

### • المنافسون في الصناعة:

وهي تعبير عن شدة المنافسة القائمة بين المتنافسين الحاليين في ذات الصناعة و تتحقق من خلال :

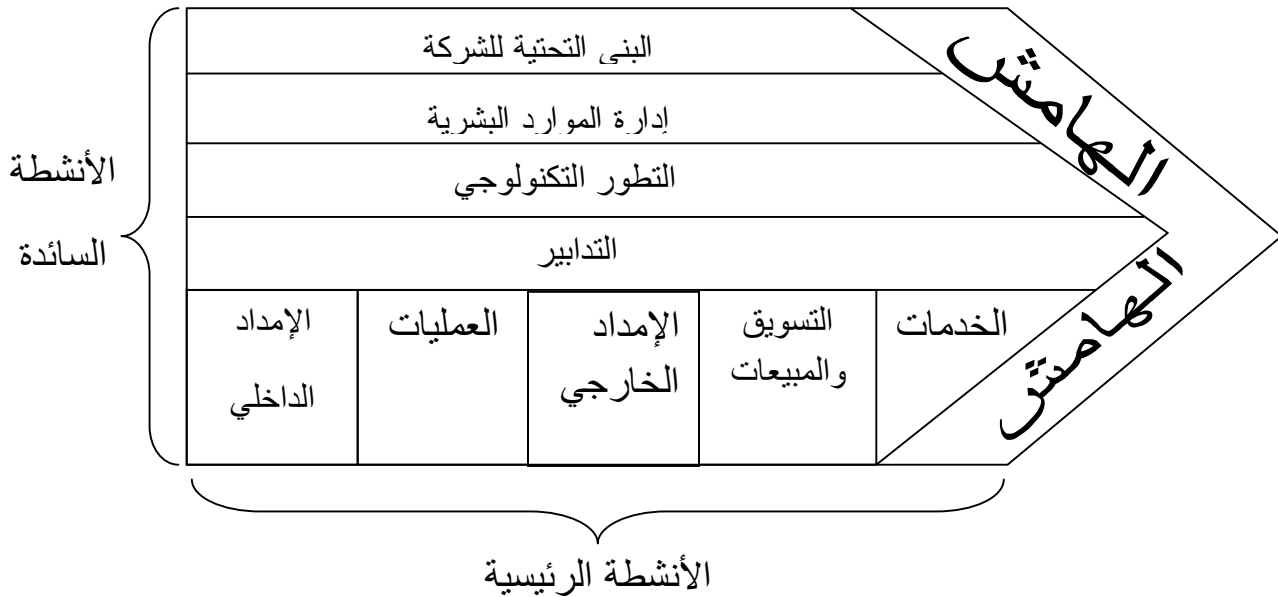
- ✓ النمو الحاصل في الصناعة ذاتها و آفاقها المستقبلية، إذا ما كانت الصناعة ذات نمو عالي فإن الفرص تكون متاحة و كبيرة أمام جميع العاملين في الصناعة و العكس صحيح.
- ✓ عدد المتنافسين في ذات الصناعة، حيث تتناسب شدة المنافسة مع عدد المنافسين تناسباً طردياً.
- ✓ التكاليف الثابتة التي يتحملها المنتجون و قدرتهم على توفير الاستثمارات اللازمة لأغراض التشغيل و البدء بالعمل.

### ثالثاً: المحيط أو البيئة الداخلية (Internale environment):

إن الحديث عن البيئة الداخلية للمنظمة يعني الحديث عن مكامن القوة التي تمتلكها و الضعف الذي قد يعتري عملها و أداءها المستهدف لبلوغ ما تريد تحقيقه، و لعل خير تحليل يمكن اعتماده في تقييم البيئة الداخلية هو تحليل سلسلة القيمة و الموارد الرئيسية التي تمتلكها المنظمة ( البكري، 2008).

و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (5): سلسلة القيمة لبورتر



المصدر : (البكري، 2008)



1. تحليل سلسلة القيمة : حيث يحلها (البكري، 2008) نقلا عن بورتر كما يلي:

### 1-1. الأنشطة الرئيسية (Primary Activities):

هي تلك الأنشطة التي تنصب حول طلب و استلام الموارد لغرض تقديمها إلى الأقسام المختصة في عمليات الإنتاج و التسويق و تقديم الخدمة السائدة لمجمل تلك العمليات و تتأثر هذه الأنشطة بالتالي:

#### • الإمداد الداخلي (inbound logistiques):

هو ذلك النشاط الرئيسي المتعلق باستعمال و خزن و توزيع المدخلات إلى عمليات الإنتاج متضمنة مناقلة المواد و الرقابة على المخزون وجدولة الحركة و النقل و المردود إلى المجهزين. و من المفيد الإشارة إلى أن نظام الإنتاج في وقته (just in time) على سبيل المثال قد برز كنظام حديث في حينه من أنظمة الإنتاج و إدارة العمليات و الذي طبق في اليابان من طرف شركة تويوتا لصناعة السيارات و قد انصب من جوهره على مسألة الإمداد الداخلي و الخارجي، و الذي يقوم على إيصال المواد و أجزاء التصنيع إلى مرحلة التصنيع إلى مرحلة التصنيع بالوقت المحدد لها دون أي إضاعة في توقيتات العمل.

#### • العمليات : (Operation):

تشمل كافة العمليات الخاصة بتحويل المدخلات إلى منتج نهائي و المتمثلة بأنشطة التعبئة و التغليف، الطباعة، الاختبار و تسهيلات عمليات الإنتاج فضلا عن العمليات التي تسمى بصديقة البيئة و التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية سواء كان ذلك بذاتها أو بمخرجاتها، لأنها ستكون موضع قبول و رضا المستهلك، و يتأثر ذلك من خلال العمليات التي تتعلق بمعالجة المواد الكيماوية الناتجة عن عمليات التصنيع أو النفايات الناجمة عن الأعمال العلاجية في المستشفيات.

#### • الإمداد الخارجي (Outfound logistiques) :

يمثل تلك الأنشطة المتعلقة بتجميع و خزن و توزيع السلع أو خدمات إلى المشتريين و تشمل السلع النهائية، المواد الأولية، الطلبات المجدولة، عمليات التسليم، ولعل استقرار عمليات الإمداد الخارجي لفترة مناسبة تحقق المنفعة المتبادلة لأطراف عملية الإمداد سواء كان ذلك للمجهز أو للمشتري و بأشكال و منافع مختلفة خاصة إذا ما كانت العقود المتفق عليها طويلة الأمد.

• التسويق والمبيعات (Marketing and sales):

وتتمثل بكافة الأنشطة ذات الصلة بقيام المشتري سواء كان نهائي أو وسيط بشراء السلع و الخدمات و تتضمن: أنشطة الترويج، القوة البيعية، اختيار القنوات التسويقية، العلاقة مع الزبون وخلق قيمة له عبر أنشطة التسويق المختلفة وبما يعزز من إستراتيجية التسويق المعتمدة من قبل المنظمة.

• الخدمات (Services):

وهي الأنشطة التي ترتبط بتقسيم خدمات الصيانة، التدريب، الإدامة، قطع الغيار، و هذه الخدمات من شأنها أن تستكمل متطلبات العمليات سواء كانت الإنتاجية أو التسويقية و التي تضيف قوة و مكانة للمنظمة في تعاملاتها الخارجية سواء كان مع المشتري النهائي أو الوسيط.

1-2. الأنشطة الساندة (Support Activities):

وهي مجموعة الأنشطة الموجودة في سلسلة القيمة و الداعمة للأنشطة الأساسية في المنظمة ذات الخصوصية بمجال الصناعة التي تعمل بها و هذه الأنشطة الساندة هي :

❖ التدبير (procurement):

و يتوقف هذا النشاط بوظيفة شراء المدخلات التي يقوم استخدامها من قبل المنظمة في سلسلة القيمة و يتضمن المواد الأولية، تجهيزات المكاتب، تجهيزات التشغيل... الخ و يهدف نشاط التدبير إلى تحقيق الأتي :

✓ تعظيم مدخلات المنظمة من الموارد الأولية و بما يحقق الجودة و السرعة في الاستلام و تخفيض التكاليف.

✓ بناء علاقة متينة مع المجهزين.

✓ تحقق فاعلية أفضل في عمليات الشراء.

✓ تحليل البدائل في المصادر المتاحة من المجهزين.

❖ التطوير التكنولوجي (Technology development):

المنظمات المعاصرة اليوم لديها مساحة و واسعة و واضحة في مجال التنوع باستخدام التكنولوجيا في مجالات الإنتاج أو ما يرافقها من أنشطة أخرى مختلفة. ولا شك بأن استخدام التطور الحديث و المعاصر من تكنولوجيا سوف يساهم بشكل أساسي في التأثير بالأنشطة الأخرى، ضمن سلسلة القيمة

في المنظمة، و سواء كان ذلك في الوقت الحاضر أو مستقبلا و عملياتها المختلفة، و يتأثر هذا التطور التكنولوجي في الآتي :

✓ البحث و التطوير بالأنشطة المتعلقة بعمليات الإنتاج.

✓ تعميق العلاقة بين قسم البحث و التطوير و الأقسام الأخرى في المنظمة.

✓ القدرة على مواجهة الأزمات و الحالات الحرجة التي قد تحصل.

❖ إدارة الموارد البشرية (human resource management) :

وهي كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتوظيف و تدريب و تطوير الموارد البشرية و الحفاظ عليها و بما يلبي حاجة المنظمة الفعلية و عبر أنشطتها الأساسية أو الساندة في سلسلة القيمة و يتأثر مجال إدارة الموارد البشرية بالاتي :

✓ الارتقاء بمستوى جودة البيئة من خلال تعظيم أداء العاملين و بما يحقق مستوى من التلّف أو المعاب.

✓ وضع برامج التحفيز لجميع العاملين.

✓ تطوير كفاءة العاملين و تقليل سرعة دوران العمل.

❖ البنية التحتية للشركة (firm infrastructure) :

تتضمن العديد من الأنشطة المتعلقة بالإدارة العامة و التخطيط، التمويل، الحسابات، القانون و القضايا المتعلقة بالحكومة و إدارة الجودة...الخ. والتي تكون بمجملها ذات أنشطة رئيسة أو داعمة و من مهمة المنظمة هو أن تختبر و تحدد كلفة هذه الأنشطة مع الأداء المتحقق في كل نشاط من سلسلة القيمة و العمل على تطويرها نحو الأفضل.

إن نجاح كل منظمة لا يتوقف على كيف يعمل كل قسم بل في كيف تكون الأنشطة الخاصة بالأقسام متعاونة و متشاركة بعضها مع البعض الآخر لبلوغ أهداف المنظمة ككل، و بما يعظم قيمة المنافع التي تحققها المنظمة من جانب، و قيمتها لدى المستهلك من الجانب الآخر.

### ❖ الموارد الأساسية للمنظمة (organisation resource Base)

إن الغرض من البحث في موارد المنظمة ضمن البيئة الداخلية ينصب على تأشير مقدار التأثير الذي يمكن أن تخلفه هذه الموارد على مكامن القوة التي تتحقق لديها و من خلالها أو بالعكس عندما تكون في موضع ضعف إن افتقدتها. وبالتالي ينعكس ذلك على موقفها التنافسي البيئي لاتجاه المنافسين الآخرين بذات الصناعة، ويمكن تعريف موارد المنظمة على أنها: "كافة الموجودات و القدرات المميزة و العمليات التنظيمية و المعلومات و المعرفة و التي يتم السيطرة عليها لتطوير و تنفيذ الإستراتيجية".

وتشتمل الموارد الأساسية للمنظمة على نوعين حسب (البكري، 2008) و هما: الموارد الملموسة و الموارد غير الملموسة.

### ❖ الموارد الملموسة (tangible resource)

وهي تلك الموجودات التي يمكن تحديدها بسهولة من خلال خاصيتها المادية الملموسة و التي تستخدمها المنظمة باتجاه خلق قيمة إلى المستهلك و تشمل هذه الموارد المادية على :

1. **المالية (Financial)** : وتتمثل بالنقد الممتلك لديها و الحسابات المدنية و ما يرتبط بقدرتها على توليد النقد.
2. **المادية (physical)** : وتشمل أبنية المصنع، التجهيزات، المكائن، المعدات و التي من شأنها أن تقرب المنظمة من المستهلك أو المجهز.
3. **التنظيمية (Organizational)** : عمليات التخطيط الإستراتيجية للشركة لتطوير العاملين، أنظمة التقييم و أنظمة المكافآت.
4. **التكنولوجيا (technologie)** : و تشمل عمليات الابتكار في المنتجات، القدرة على تقليد واستنساخ أسرار المهنة، براءة الاختراعات... الخ .

### ❖ الموارد غير الملموسة (intangible resource)

تعد من الموارد التنافسية وسواء كان ذلك للمدراء أو المالكين للمنظمة، وتتمثل هذه الموارد بالخبرة المتراكمة و التجارب التي تحصل في المنظمة كسياسات أو أعمال أو ممارسات مختلفة في القرارات الإستراتيجية المتخذة على مدار الوقت الذي عملت به المنظمة و إدارتها و عموما يمكن تأشيرها كالأتي:

1. **البشرية (human)** : وهي القدرات و الخبرات الموجودة لدى العاملين و الفاعلية التي يعملون بها كفريق عمل موحد و ما يمتلكونه من مهارات.

2. الإبداع (Innovation) : الخبرات العلمية و الفنية و الأفكار التي يتم التعامل بها في المنظمة و بمختلف المستويات.

3. السمعة (الشهرة) (reputation) : و هي ما تمتلكه المنظمة من سمعة و مكانة في ذهنية الأطراف الأخرى سواء كانوا مستهلكين أو مجهزين أو وسطاء لجودة المنتج المقدم و العلامة التجارية التي تحملها منتجات الشركة فضلا عن اختبار ثقافة المنظمة كسمعة و ميزة تنافسية تدعم موقفها التنافسي اتجاه الآخرين.

### 3.1.2 وظائف المؤسسة الاقتصادية

يقسم الباحث (صخري، 2008) وظائف المؤسسة الاقتصادية إلى النقاط التالية :

#### أولا : قسم الموظفين :

يقوم قسم الموظفين أو المستخدمين بالوظائف التالية :

- ✓ الاشتراك في وضع مقاييس تعيين العاملين و اختيارهم
- ✓ تنفيذ القرارات و التعليمات الخاصة بالشغل أو التأكد من مطابقتها مع الشروط المحددة.
- ✓ الاشتراك في وضع مقاييس الترقية و قياس الكفاءة.
- ✓ دراسة المشاكل الخاصة بالعمال.
- ✓ الإشراف على تنفيذ و تحديد العقوبات لمن يرتكب مخالفات أثناء العمل.
- ✓ القيام ببحوث تبسيط العمل و إجراءاته و البحوث التجريبية.
- ✓ الإشراف على عملية الحضور و الغياب و دراسة تطوره و أسبابه.

#### ثانيا: قسم المالية :

يقوم هذا قسم بالاختصاصات التالية :

- ✓ إعداد أجور العمال و الموظفين و متابعة ما يطرأ عليها من تعديلات.
- ✓ إعداد جميع الاستثمارات و الكشوفات التي تطلبها مؤسسة الضمان الاجتماعي.
- ✓ دفع كل التكاليف ، كتكاليف النقل..الخ.

✓ مراجعة كل التكاليف و الحسابات.

✓ تقدير الميزانيات.

✓ إعداد الكشوف الخاصة بالأقساط و الاستحقاقات لمؤسسة الضمان الاجتماعي و تسديدها طبقا لتعليمات محددة.

**ثالثا: قسم الإنتاج :**

و من أهم اختصاصاته :

✓ القيام بأعمال الصيانة.

✓ مراقبة جودة الإنتاج.

✓ تخطيط الإنتاج.

✓ متابعة برامج العمل.

✓ القيام بالأبحاث و التصاميم و المواصفات على الإنتاج.

**رابعا: قسم التسويق :**

و تتمثل وظائفه هذا القسم في :

✓ دراسة و تقدير المبيعات من خلال دراسة الأسواق و تقدير الطلب على منتجات المؤسسة و اتجاه تطوره مستقبلا.

✓ دراسة و تحليل المركز التنافسي للمؤسسة من أجل تحديد هدف إنتاجي لها.

✓ القيام بالبحوث و إعطاء الاقتراحات التي من شأنها زيادة مبيعات المؤسسة.

**خامسا: قسم التموين (المخزون) :**

و أهم وظائفه هي :

✓ دراسة و تقدير المشتريات من المواد الأولية و المنتجات الجاهزة.

✓ دراسة و تقدير المخزون في المواد الأولية و الغيار.

✓ القيام بكل البحوث المتعلقة بـ : تخطيط مباني المخازن، تحسين ظروف العمل داخل المخازن...الخ.

✓ القيام بعملية الجرد و فحص المواد المشتراة للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

سادسا: قسم التخطيط و الإحصاء :

تتمثل مهام هذا القسم في القيام بما يلي :

✓ إجراء البحوث المتعلقة بتطوير الإنتاج و الإنتاجية.

✓ إجراء البحوث المتعلقة بتطوير القوة العاملة و كفاءتها.

✓ إجراء البحوث المتعلقة بمدى استخدام الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

✓ القيام بالإحصائيات التي يطلبها الديوان الوطني للإحصائيات أو الهيئات الرسمية.

سابعا: قسم الخدمات الاجتماعية :

ويقوم هذا القسم بما يلي :

✓ الإشراف على المنشآت الاجتماعية، الثقافية، الصحية و الرياضية في المؤسسة.

✓ تنظيم القيام برحلات للعاملين و النشاطات الترفيهية الأخرى.

ثامنا: قسم التكوين :

و أهم وظائفه هي :

✓ تحديد الاحتياجات التكوينية

✓ ضبط برامج التكوين

✓ تنظيم الدورات التكوينية في داخل المؤسسة أو خارجها.

تاسعا: قسم الخدمات الاجتماعية :

ويقوم هذا القسم بما يلي :

✓ دراسة واقع الأمن الصناعي في المؤسسة.

✓ دراسة كيفية تحسين ظروف العمل.

✓ توعية العمال بطرق الوقاية.

## 2.2 ماهية التسويق :

### 1.2.2 مفهوم التسويق و مراحل تطوره :

أولا : مفهوم التسويق :

(Marketing) يرجع أصل هذه الكلمة إلى الانكليزية وهي تتألف من مصطلحين و هما (Market) والتي تعني السوق و (ING) و التي تعني داخل أو ضمن و هي كذلك كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (mercau) والتي تعني المتجر و كذلك من المصطلح اللاتيني (mercatus) والذي يعني السوق و منه يمكن القول أن مصطلح التسويق يعني تلك "الأعمال و الوظائف التي تتم داخل أو ضمن السوق أي كل الوظائف التي تتم خارج دائرة الإنتاج" (نوري، 2009).

أما حسب (عليان، 2009) فهو جميع أوجه النشاط التي تعمل على انتقال السلع و الخدمات من مراكز إنتاجها إلى مستهلكيها (المستهلك النهائي).

كما تعرفه الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) : بأنه نظام كلي متكامل لأنشطة الأعمال المصممة لتخطيط و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات القادرة على إشباع رغبات المستهلكين الحاليين و المتوقعين (عليان، 2009).

و من جهة أخرى يعرفه فليب كوثلر : بأنه مجموعة من المفاهيم الأساسية التي ترتبط مضامينها بالحاجات و الرغبات الإنسانية والسلع و الخدمات المتاحة إضافة إلى ما تتطلبه من عمليات مبادلة و تعامل و أسواق (مرجع سابق، 2009).

ثانيا : مراحل تطوره :

بعد التطرق إلى مفهوم التسويق نقدم مراحل تطور الفكر التسويقي ، فعلى الرغم من وجود النشاط التسويقي منذ القدم فإن هذا النشاط قد تغير بشكل كبير عبر الزمن و يمكن تصنيف تطور فلسفة التسويق حسب مراحل أربعة هي :



• **مرحلة التوجه بالمفهوم الإنتاجي :**

مند سنة 1920 كانت المنظمات التي مرت بمرحلة الثورة الصناعية تعمل في ظل التوجه الإنتاجي حيث كانت مشكلة الإنتاج هي الشغل الشاغل للإدارة و كانت إمكانيات الإنتاج مازالت مقتصرة على إشباع حاجيات السوق (نوري، 2007).

وقد كان لهذا التوجه مبرراته، حيث من خصائص هذه المرحلة حسب (عليان، 2008) ما يلي :

- ✓ أن الطلب كان أكبر من العرض.
- ✓ التركيز منصب على الطاقة الإنتاجية.
- ✓ مصلحة المؤسسة تفوق كل المصالح.
- ✓ لم يكن هناك حاجة لوسائل الترويج (عليان، 2008).

• **مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي :**

يعني هذا المفهوم أن كل شيء يمكن بيعه بصرف النظر عن رغبة المستهلكين فيه من عدمها، و هدف المفهوم البيعي هو القيام ببيع ما هو موجود لدى الشركة من منتجات و ذلك باستخدام تلك الأنشطة التي تساعد في عملية البيع مثل الإعلان و المهارات البيعية لرجال البيع (نوري، 2008).

و من أهم خصائص هذه المرحلة :

- ✓ التركيز على عنصر التوزيع و الترويج (الدعاية و الإعلان).
- ✓ قيام إدارة التصميم و الإنتاج بكميات كبيرة من السلع.
- ✓ ظهور الحاجة لمنافذ جديدة للتوزيع وذلك لزيادة حجم المبيعات.

• **مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي :**

يقوم هذا المفهوم على أساس ضرورة تكامل كافة الأنشطة و الجهود داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها المزدوجة و هي إشباع حاجات و رغبات الأفراد و المؤسسات من جهة و تحقيق الأرباح من جهة أخرى و يعتمد على أن كل أنشطة المؤسسة بما فيها أنشطة الإنتاج لابد أن تركز على حاجات المستهلك و تتوجه بها و لكن تحقيق الربح في الأجل الطويل لا يتحقق من خلال إشباع المنظمة لهذه الحاجة ، و قد ظهر هذا المفهوم في عام 1950م و منه يمكن القول بأن للمفهوم التسويقي ثلاث ركائز هي :

✓ التوجه بحاجات المستهلك و رغباته قبل الإنتاج و بعده.

✓ تكامل جهود المنظمة و أنشطتها لخدمة هذه الحاجات و الرغبات.

✓ تحقيق الربح في الأجل الطويل (نوري، 2008).

• مرحلة التوجه بالمفهوم الاجتماعي للتسويق:

طبقا لهذا المفهوم فإنه يضاف إلى العناصر السابقة عنصر مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات بصفة عامة و القرارات التسويقية بصفة خاصة. فقد يكون على المؤسسات أحيانا أن تستجيب لبعض الحاجات و الرغبات الخاصة بجماعات معينة متعارضة مع اهتمامات المؤسسة مما أدى إلى توسع نطاق المفهوم التسويقي و تعديله و أدى إلى ظهور ما يسمى بالمفهوم الاجتماعي للتسويق (نوري، 2009).

فالمفهوم الاجتماعي للتسويق يعني أن عمل المؤسسة هو تحديد الحاجات و الرغبات و الهويات للأسواق المستهدفة و العمل على إشباعها بشكل أكثر فاعلية و كفاءة من المنافسين، و قد بدأ هذا المفهوم في الانتشار منذ عام 1970م (عليان، 2009).

جدول رقم (1) : مراحل تطور الفكر التسويقي

المرحلة	التركيز على	الوسيلة	الهدف	الفلسفة
التوجه بالمنتج	الإنتاج	صنع منتجات ذات جودة عالية	إنتاج أكبر قدر الممكن	-أصنع منتج جيد فسوف يشتريه الناس -أربح في كل وحدة نسبة معينة -أنا أعرف أن الناس يبحثون عن الجودة
التوجه بالمبيعات	المنتجات الحالية	جهود بيعيه مكثفة و جهود إعلانية	كلم زاد حجم المبيعات كلما زاد ربنا	-البائع المتميز يحل كل المشاكل -البائع يقوم ببيع كل ما ينتج
التوجه بالتسويق	الحاجات الحقيقية للمستهلك و الرغبات	المزيج التسويقي المتكامل	أن تربح من خلا إشباع المستهلك	-إنتاج ما يريد المستهلك استهلاكه -البحث في رغبات المشترين
التوجه بالمجتمع	الحاجات المباشرة و الغير مباشرة للمستهلك و المجتمع	حملات التسويق الاجتماعي	أن تربح على المدى الطويل من خلال خدمة المجتمع	-إنتاج ما لا يتعارض مع مصالح بيئة التسويق الاجتماعية -البحث في رغبات و مشاكل المجتمع

المصدر : (نوري، 2009)

## 2.2.2 أنواع التسويق في المؤسسة الاقتصادية :

هناك نوعين من التسويق : التسويق الاستراتيجي و التسويق العملي

أولا : التسويق الاستراتيجي :

### (1) مفهومه:

يشير (الضميدعي، 2011) في كتابه المعنون تحت (التسويق الاستراتيجي) نقلا عن الباحث

(lingham,2006,p16) أن التسويق الاستراتيجي هو فلسفة، تركيز، اتجاه و تأكيد علي تجديد

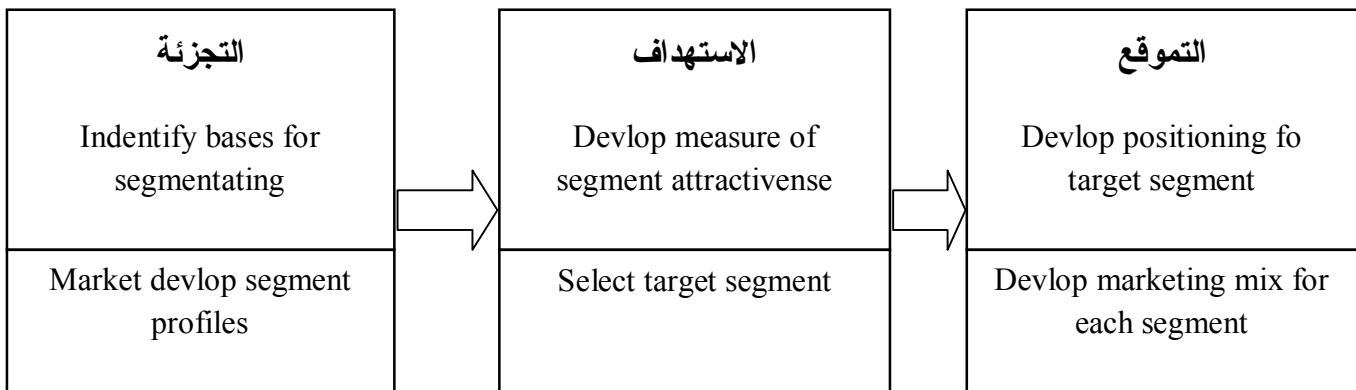
الفرص التسويقية إضافة إلي انه أساس للتخطيط التسويقي و النمو المشترك للمنظمة.

### (2) عناصره:

إن كثير من الشركات تدرك الآن أنه لا يمكن أن تجذب كل المشتريين في السوق أو على الأقل كل المشتريين بنفس الطريقة، فالمشترون متعددون جدا و منتشرون بصفة واسعة و مختلفون في احتياجاتهم و ممارستهم للعمليات الشرائية ، فالمؤسسات تحتاج إلى أن تصمم استراتيجيات صحيحة مع العملاء الصحيحين، لذلك انتقلت معظم الشركات بعيدا عن التسويق الغزير، واتجاه تجزئة السوق و استهدافه، و تعريف قطاعات السوق و اختيار واحد أو أكثر منها، و تطوير منتجات و برامج تسويق لكل منها (كوثر، 2007).

و يمكن أن نوضح خطوات تجزئة السوق و استهدافه و التوقع فيه في الشكل التالي:

### الشكل رقم (6) : خطوات تجزئة السوق و استهدافه و التوقع فيه



المصدر: (كوثر، 2007)

## تجزئة السوق

للوصول إلى الإستراتيجيات المتعامل معها في السوق المستهدف يتطلب الأمر ابتداءً أن نبين بعض الجوانب المتعلقة بالسوق و تجزئته و مفهومه و المتمثلة في الآتي :

### مفهوم تجزئة السوق (Market Segmentation Concept) :

حسب (البكري، 2008، ص66) يمكن تعريف تجزئة السوق على أنها تلك الأسواق التي تتضمن أجزاءها على أكثر من مشتري و يختلفون فيما بينهم من حيث الاحتياجات، الموارد و المواقف في الشراء، التجارة التسويقية و أي من هذه المتغيرات يمكن أن تستخدم بعملية تجزئة السوق.

أو يرى (كوثر و أرمستروذج، 2007، ص393) على أنه تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة من المشترين و الذين لديهم احتياجات و خواص أو سلوكيات مميزة و يمكن أن يطلبوا منتجات مستقلة أو مزيج تسويقي مستقل.

### - متطلبات تجزئة السوق (Market segmentation requirements)

يرى (البكري، 2008) لغرض قيام المنظمة بتجزئة السوق و من تم الوصول إلى السوق المستهدفة فإن هنالك العديد من المتطلبات الواجب قياسها أو تحديدها لكي تبرز عملية الدخول و تكون ناجحة و تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي :

- ✓ أن تكون الأسواق قابلة للقياس من حيث الحجم و القوة الشرائية .
- ✓ لا بد أن تكون السوق كبيرة و مربحة و بما يكفي للقيام بعملية لبرنامج التسويق لذلك السوق.
- ✓ إمكانية الوصول إلى ذلك الجزء من السوق بشكل فاعل و عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- ✓ أن يكون السوق متمايز (متنوع) بحيث يمكن الاستجابة إلى مختلف عناصر برنامج المزيج التسويقي المقرر تنفيذه في السوق.
- ✓ فاعلية البرنامج المعد لتجزئة السوق تؤشر من خلال قدرته على التطبيق و أن يكون عملي عند التنفيذ.

- المتغيرات المعتمدة في تجزئة السوق :

ويمكن تصنيف هذه المتغيرات بحسب نوع السوق. وهناك نوعين من الأسواق : أسواق المستهلك و أسواق منظمات الأعمال (البكري، 2008).

أ. أسواق المستهلك (Consumer Market)

وتتضمن المشتريين من الأفراد و الذين يكون هدفهم هو إشباع حاجاتهم الشخصية أو الانتفاع من السلع و الخدمات التي يشترونها دون أن يكون هدفهم الربح من خلال إعادة بيعها كما هو الحال مثلا في أسواق الغذاء، الملابس، الخدمات الشخصية و المنتجات المنزلية... الخ.

حسب (البكري، 2008) أهم متغيرات المعتمدة في تجزئة السوق المستهلك هي :

- ✓ المتغيرات الجغرافية : و التي تتمثل في المنظمة، حجم المدينة، المناخ و الكثافة السكانية.
- ✓ المتغيرات الديمغرافية : وهي العمر، الحالة الاجتماعية، الجنس، المهنة، حجم الأسرة و الدخل.
- ✓ المتغيرات البسيكولوجية : و التي تتمثل فيما يلي: نمط حياة الفرد، الشخصية، الحالة الصحية، الدافع و الهوية.
- ✓ المتغيرات السلوكية : وهي حجم الشراء، المنافع المتوقعة، الولاء للعلامة و الذكاء.

ب. أسواق منظمات الأعمال (Organizational Market)

يمكن تسميتها أيضا أسواق منظمات الأعمال (b2b) (business to business) و التي تتحصر أهدافها بالتعامل لغرض إعادة بيعها مرة أخرى لتحقيق الربح أو لاستخدامها بشكل مباشر في عمليات الإنتاج لمنتجات أخرى، أما المعايير المعتمدة في تجزئة سوق منظمات الأعمال كما يرى (البكري، 2008) تتمثل فيما يلي :

- ✓ المتغيرات الديمغرافية : وهي الصناعة، حجم الشركة، الموقع.
- ✓ المتغيرات العملياتية : وتتمثل في التكنولوجيا، مستوى الاستخدام، الخدمات المطلوبة.
- ✓ العوامل الموقفية : السرعة في التسليم، القبول، حجم الطلب.
- ✓ طرق الشراء : و تتمثل في : المركزية و اللامركزية في الشراء، قوة الهيكل التنظيمي، طبيعة العلاقات وسياسات الشراء العامة، محدد الشراء.

✓ الخصائص الشخصية : وتتمثل في الخطر المتوقع، التشابه بين المشتري و البائع (التوافق)،  
الولاء.

### ❖ السوق المستهدف :

نظرا لأن للمشتريين احتياجات و رغبات فريدة فيستطيع البائع أن يرى كل مشتري كسوق  
مستهدف مستقل و يمكن أن يصمم البائع برنامج تسويقي مستقل لكل مشتري، لكن الشركات لا تجد أن  
استهداف الأفراد يستحق بذل جهد فيه و بالتالي فإنها تنظر إلى قطاعات أوسع من المشتريين،  
و بصورة أكثر عمومية و منه يمكن تعريف السوق المستهدف فيما يلي :

#### - مفهوم السوق المستهدف :

يعرف السوق المستهدف حسب (العامري والغالي، 2007) أنه مجموعة أفراد أو منظمات أو  
الائتين معا و التي تسعى المنظمة لتطوير و إدامة مزيج تسويقي مناسب لها.  
و يرى (كوثر و أرمستروذج، 2007) أنه عملية تقويم جاذبية كل قطاع سوق و اختبار واحد منها أو  
أكثر.

#### - تقويم واختبار قطاعات السوق المستهدفة :

من التعريفين السابقين نرى أنه على الشركة أن تجري تقويما للقطاعات المختلفة و تحدد كم عدد  
القطاعات التي يمكن أن تخدمها بصورة أفضل. وفيما يلي نظرة حول كيفية تقويم قطاعات السوق  
المستهدفة.

#### أ. تقويم قطاعات السوق (Evaluating Market segment)

في تقويم قطاعات السوق المختلفة يجب أن تنظر الشركة إلى ثلاثة عوامل وهي : حجم القطاع  
و نموه و جاذبيته ، هيكله القطاع ، أهداف الشركة و مواردها.

يجب أن تجمع الشركة بيانات عن مبيعات القطاع الحالية و معدلات النمو و ربحيتها المتوقعة و  
تحللها أولا ، فليست القطاعات الأسرع و الأكثر نموا هي الأكثر جاذبية لكل شركة.

كما تحتاج الشركة إلى فحص العوامل الرئيسية التي تؤثر على جاذبية القطاع طويلة المدى أيضا،  
فكلما كان القطاع يحتوي على الكثير من المنافسين الأقوياء و الهجوميين كان أقل جاذبية.

كما أن كثرة المنتجات البديلة المحتملة تقيد الأسعار و الأرباح المحتملة التي يمكن كسبها من القطاع، فسوف يحاول المشترون الأقوى تفاوضيا بالنسبة للبائعين أن يجبروا السعر على الانخفاض. و أخيرا يمكن أن يكون القطاع أقل جاذبية إذا احتوى على موردين أقوياء يستطيعون أن يتحكموا في الأسعار.

وحتى إذا كان للقطاع الحجم و النمو الصحيحين و كان جذابا هيكليا فيجب أن تأخذ الشركة في الحسبان أهدافها و مواردها الذاتية. فيمكن استبعاد بعض القطاعات الجذابة بسرعة لعدم اتفاقها مع أهداف الشركة طويلة المدى. أو يمكن أن لا تكون لدى الشركة المهارات و الموارد اللازمة للنجاح في قطاع جذاب فيجب أن تدخل الشركة القطاعات التي يمكن أن تقدم فيها قيمة متفوقة و تكسب ميزات على منافسيها فقط.

### ب. اختيار قطاعات السوق المستهدف (selecting Target Market segment)

بعد تقويم القطاعات المختلفة يجب أن تحدد الشركة الآن أي قطاعات و عددها التي ستستهدفها حيث يتكون السوق المستهدف من مجموعة المشتريين الذين يشتركون في احتياجات أو خواص مشتركة و التي تقرر الشركة أن تخدمها.

ونظرا لأن لدى المشتريين احتياجات و رغبات فريدة فيستطيع البائع أن يرى كل مشتري كسوق مستهدف مستقل و مثالي.

ويمكن أن يصمم البائع برنامج تسويق مستقل لكل مشتري، و لكن رغم أن بعض الشركات تحاول أن تخدم المشتريين بصورة فريدة إلا أن معظمها تواجه أعداد أكبر من المشتريين الأصغر و لا تجد أن استهداف الأفراد يستحق بذل جهد فيه.

و بدلا من ذلك فإنها تنظر إلى قطاعات أوسع من المشتريين بصورة أكثر عمومية، يمكن عمل تسويق الهدف على عدة مستويات مختلفة، حيث أن الشركات يمكن أن تستهدف بصورة عريضة جدا (التسويق غير المميز) أو بصورة ضيقة جدا (التسويق المصغر أو الجزئي) أو بين البيئتين (التسويق المميز أو المركز). (كوثر و أرمستروودج، 2007).

#### • التسويق غير المميز :

و يتمثل في قيام الشركة بتصميم مزيج تسويقي واحد. للدخول إلى السوق عبر منتج معين، و هذا التسويق يفترض أن كافة المستهلكين في هذا السوق على نمط واحد من الاحتياجات، و لا توجد اختلافات فيما بينهم (البكري، 2008).



كما يرى ( كوثلر وارمستروذج، 2007) أنه باستخدام التسويق غير المميز أو التسويق الغزير يمكن أن تقرر الشركة أن تهمل اختلافات قطاعات السوق و تستهدف السوق كله بعرض واحد فقط.

و حسب (البكري، 2008) فإن استخدام مزيج تسويقي واحد سواء كان ذلك لمنتج واحد أو سعر موحد أو أسلوب ترويجي واحد أو نظام موحد للتوزيع. وهذه الإستراتيجية يمكن اعتمادها بشكل فعال تحت ظل حالتين هما :

- ✓ يكون عدد الأفراد كبير ومتناسب وحجم السوق ، وأن تكون حاجاتهم متشابهة، فالمسوقون يستخدمون مزيج تسويقي واحد و لجميع المستهلكين في ذلك السوق.
- ✓ على المنظمة أن تطور مزيجها التسويقي المعتمد بم يحقق رضا المستهلكين و إشباع حاجاتهم من خلال تحديد الاحتياجات العامة للمستهلكين في إجمالي السوق و تطوير مهارات العاملين لديها بما يحقق ذلك.

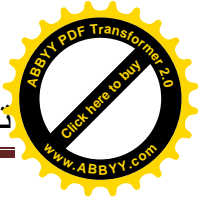
ومما سبق يمكن أن نلخص مفهوم التسويق غير المميز حسب (كوثلر وارمستروذج، 2007، ص420) : أنه إستراتيجية لتغطية السوق و التي تقرر فيها الشركة أن تهمل اختلافات السوق كله بعرض واحد فقط.

#### • التسويق المميز :

التسويق المميز هو إستراتيجية لتغطية السوق ، تقرر فيها الشركة أن تستهدف عددا من قطاعات السوق و تصمم عروضاً مختلفة لكل منها، حيث تحاول شركة (General Motors) أن تنتج سيارة لكل (ثروة و غرض و شخصية) ، كما أنتجت منشأة (Gap) أشكالاً تجارية مختلفة لمحلات تجارة التجزئة (Gap و Banana Republic و Navy old) لخدمة الاحتياجات المختلفة لقطاعات الأزياء، ولا تقدم منشأة (American Express) البطاقات الخضراء التقليدية فقط إنما تقدم أيضا بطاقات ذهبية و بطاقات بلاتينية و بطاقات المنشأة و بطاقات سوداء و التي تسمى (Centurian) برسم سوى 1000 دولار تستهدف قطاع العملاء فائقي الأولوية (مرجع سابق، 2007).

#### • التسويق المركز أو الكوة (Concentrated (niche) Marketing) :

يعرف التسويق المركز أنه إستراتيجية تغطية السوق التي تعمل فيها الشركة على تحقيق حصة أكبر لقطاع واحد أو أقل من القطاعات أو الكوة.

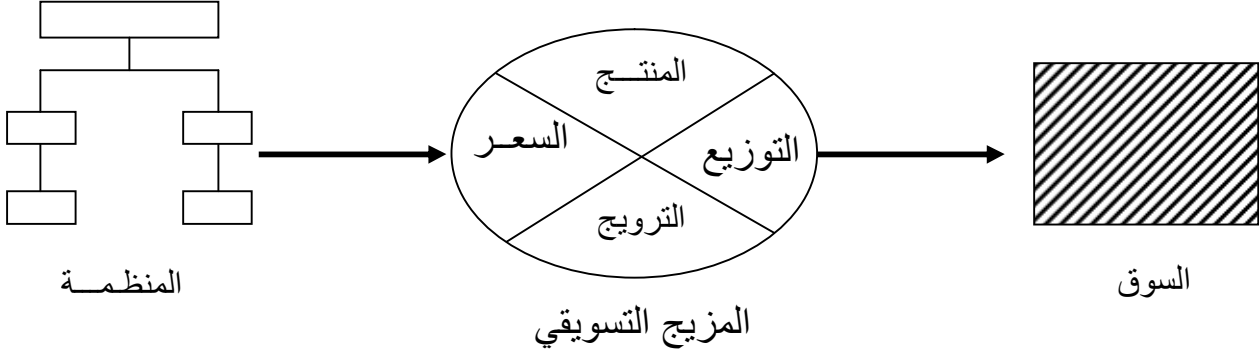


وتكون إستراتيجية تغطية التسويق المركز مغرية عندما تكون موارد الشركة محدودة وذلك من محاولة الحصول على حصة صغيرة من سوق كبيرة تعمل الشركة على تحقيق حصة أكبر لقطاع واحد أو قلة من القطاعات المختلفة و مثال ذلك تكون منشأة (Och Kosh) للشاحنات أكبر منتج شاحنات إنقاذ طائرات و خلطات اسمنت للتحميل الأمامي في العالم و تحصل منشأة (Steiner Optical) على 80% من السوق العالمي لمنظار الجيش الثنائي.

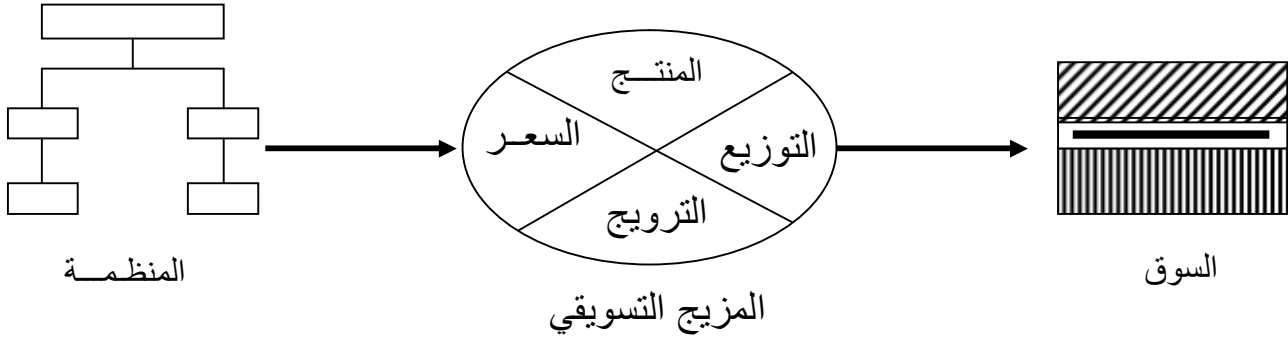
ومن خلال التسويق المركز تحقق الشركة موقع تسويقي قوي بسبب معرفتها الأكبر باحتياجات العميل من القطاعات التي تخدمها (مرجع سابق، 2007).

الشكل رقم (7): الإستراتيجيات المستهدفة للتعامل مع السوق

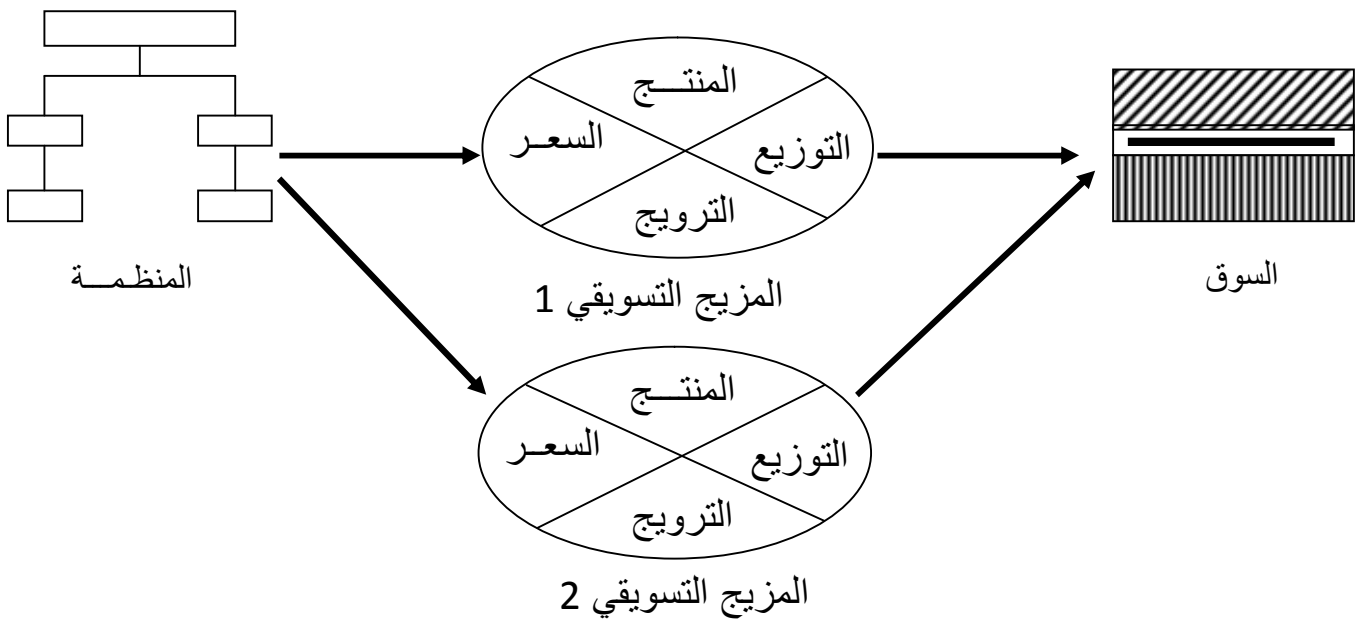
أ- إستراتيجية التسويق غير المتميزة



ب- إستراتيجية التسويق المركز



ت- إستراتيجية التسويق المتميزة



المصدر : (البكري، 2006)

- النماذج في اختيار السوق المستهدفة :

حسب (البكري، 2008) هناك عدة نماذج أساسية في اختيار السوق المستهدف و هي:

أ. التركيز على كل جزء من السوق (Single-Segment Concentration)

في هذا النموذج تقوم الشركة باختيار جزء محدد من السوق، كما هو مثلا في قيام شركة فولكس واكن (Voles Wogen) بالتركيز على سوق السيارات الصغيرة و التي استطاعت أن تحصر مكانة و قوة كبيرة في ذلك الجزء من السوق، هذا التوجه الإستراتيجي للمنظمة يمكنها من أن تمتلك معرفة دقيقة عن احتياجات السوق المستهدف و إنجاز العمل التسويقي بشكل كبير، فضلا عن كونها تحقق منفعة اقتصادية العماليات من خلال التخصص في الإنتاج ، التوزيع ،الترويج، و بما يجد لها فائدة للسوق و من الممكن أن تحقق عائد مرتفع على الاستثمار.

ب. اختيار تخصصي (Selective specialization)

في ظل هذه الإستراتيجية تقوم الشركة باختيار متخصص لعدد من أجزاء السوق ولكل جزء مستوى معين أو درجة من الجاذبية في التوجه إليه و عبر الفرص المتاحة فيه و لعل الميزة في استخدام هذا الاختيار هو توزيع حدة المخاطرة مع إمكانية المناورة و التحرك في الأسواق الأكثر جدوى اقتصاديا من غيرها و التي تم اختيارها.

ج -التخصص في المنتج (product specialazation)

تركز الشركة في إستراتيجيتها هنا على التخصص في منتج محدد يتم التعامل به في أجزاء مختلفة من السوق و هذه الإستراتيجية تتيح للشركة التمتع بسمعة قوية في مجال المنتج الذي تتعامل به مع فرصة لزيادة التخصص و ارتفاع معدل منحنى الخبرة في الإنتاج و التسويق.

ت. تخصص في السوق (Market Spesialization)

يتم التركيز في هذه الإستراتيجية على خدمة احتياجات مجموعة محددة من المستهلكين و عبر سوق معينة و تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات.

ث. تغطية شاملة للسوق (Full Market Coverage)

تقوم الشركة هنا بمحاولة خدمة جميع الزبائن و على اختلاف مجاميعهم بالمنتجات التي يحتاجونها، و هذا المنتج لا يمكن اعتماده إلا من قبل الشركات الكبيرة في الغالب، و التي تتمكن من اعتماد

إستراتيجية التغطية الشاملة للسوق، كم هو مثلاً في اعتمادها من قبل شركة (IBM) (سوق الحاسبات)، وشركة جنرال موتورز (GM) (سوق السيارات) ... الخ.

و الشكل التالي يوضح لنا هذه النماذج:

الشكل رقم (8): الإستراتيجيات المستهدفة للتعامل مع السوق

	M1	M2	M3	
P1				
P2				
P3				

ت

	M1	M2	M3	
P1				
P2				
P3				

ب

	M1	M2	M3	
P1				
P2				
P3				

أ

	M1	M2	M3	
P1				
P2				
P3				

ج

	M1	M2	M3	
P1				
P2				
P3				

ث

M: تجزئة السوق

P: التموقع

المصدر: (البكري، 2008)

## تحديد موقع الميزة التنافسية

### (positioning for Competing Advantage )

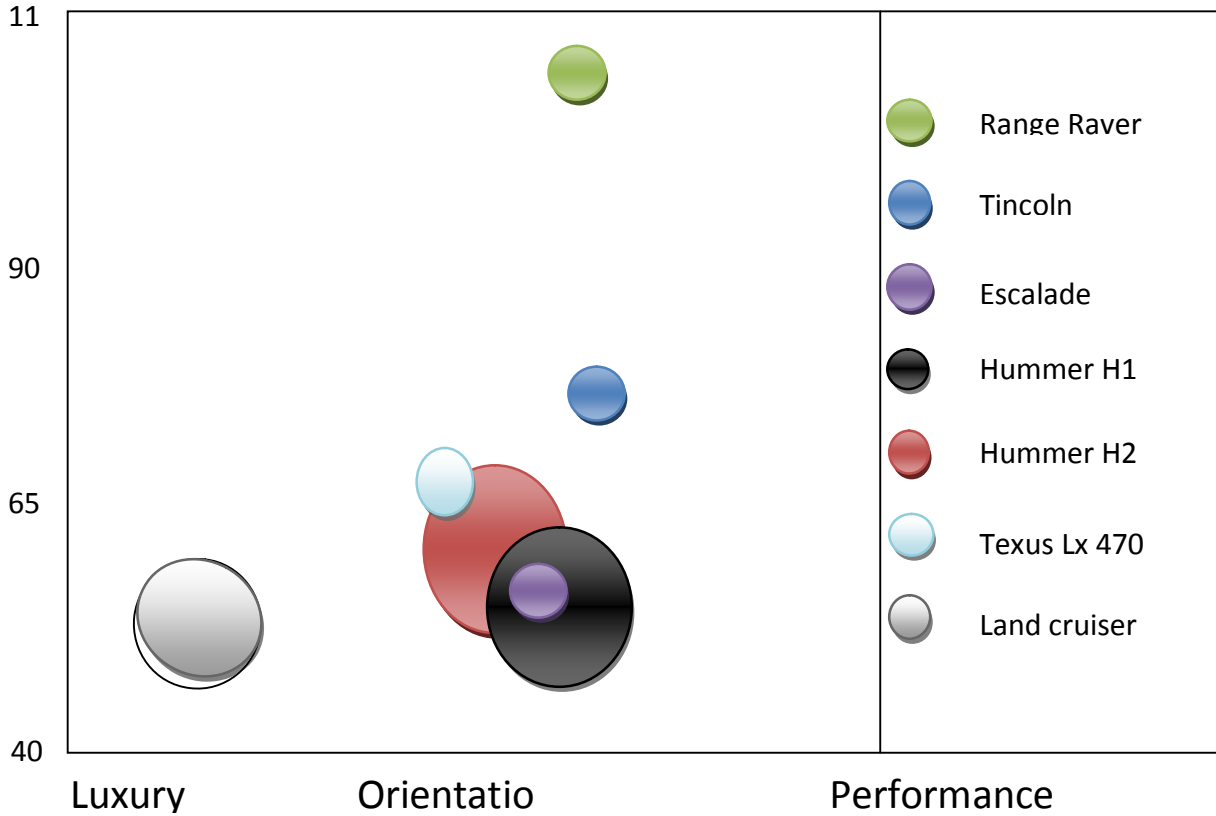
بعد تحديد الشركة أي قطاعات السوق تستهدف يجب أن تحدد الشركة أي المواقع تريد أن تستغلها في هذه القطاعات و يكون موقع المنتج طريقة لتعريف المستهلكين للمنتج على خواص مهمة، و المكان الذي يشغله المنتج في أذهان المستهلكين بالنسبة إلى المنتجات المنافسة و يشمل تحديد الموقع زرع المنافع الفريدة و تميزها للعلامة التجارية في أذهان المستهلكين.

فيحدد المستهلكون موقع المنتجات بمساعدة المسوقين أو دون مساعدتهم إلا أن المسوقون لا يريدون أن يتركوا مواقع منتجاتهم للصدف التي لا تعرف نتائجها و يجب أن تخطط المواقع التي تعطي منتجاتهم أكبر ميزة في الأسواق المستهدفة المختارة و يجب أن يصمموا المزيج التسويقي لإنتاج هذه المواقع المخططة و هذا عبر جملة من الخطوات.

### • خرائط تحديد المواقع (Position Maps)

لتخطيط إستراتيجيتهم لتحديد مواقعهم عادة يعد المسوقون خرائط تحديد الموقع الإدراكية والتي تبين ادراكات المستهلك لعلامتهم التجارية مقابل المنتجات المنافسة على أبعاد الشراء المهمة حيث يبين (الشكل رقم 09) خريطة تحديد موقع لسوق مركبة المنفعة الرياضية (Sport utility vehicle) الكبيرة الفخمة في (و م أ) حيث موقع كل دائرة على خريطة الموقع المدرك للعلامة التجارية على تعديل السعر و التوجه (فخم مقابل الأداء) و يحدد حجم كل دائرة حصة السوق بالنسبة للعلامة التجارية لذلك يرى العملاء قادة السوق على أن (SUU) كبيرة و فخمة و معتدلة السعر مع توازن الفخامة و الأداء.

الشكل رقم (9) : خريطة تحديد الموقع : مركبات المنفعة الرياضية الكبيرة الفخمة



المصدر: (كوثر وأرمسترونج، 2008)

ومن الشكل السابق فقد تحدد موقع (Hummer H1) الأصلية بأنها المركبة الأعلى أداء و الأعلى سعرا و هي تستهدف قطاعا صغيرا من الأفراد الأثرياء.

أما (Hummer H2) فرغم أنها مواجهة اتجاه الأداء إلا أن موقعها يكون موجه للفخامة أكثر و سعرها المعقول أكثر و تستهدف هذه المركبة قطاعا أكبر من المهنيين الذين يعيشون في المدن و ضواحيها (مرجع سابق، 2007).

• اختيار إستراتيجية تحديد المواقع (Choosing a positioning strategy)

تجد بعض الشركات أن من السهل اختيار إستراتيجية تحديد موقعها و ستحاول كل منها أن تجد طرقا أخرى لتمييز نفسها عن الأخرى، وتتكون مهمة تحديد الموقع من 3 خطوات هي :

تعريف مجموعة من المميزات التنافسية الممكنة و اختيار المميزات التنافسية الصحيحة و اختيار إستراتيجية شاملة لتحديد الموقع (مرجع سابق، 2007).

### ثانيا : التسويق العملي :

يعتبر التسويق العملي ثاني نوع من أنواع التسويق فبعد دراسة السوق و تجزئته و معرفة الأسواق التي يجب استهدافها ، تأتي مرحلة القيام بمجموعة من الأنشطة المرتبطة بأبعاد العملية التسويقية، و هذه الأنشطة تتمثل في المنتج ، السعر، التوزيع و الترويج و التي تمثل عناصر التسويق العملي.

### • عناصره

تتمثل عناصر التسويق العملي كما ذكرنا من قبل في المنتج، السعر، الترويج، و هي يطلق عليها أيضا بعناصر المزيج التسويقي.

فالمزيج التسويقي يتكون من مجموعة من العمليات المرتبطة بغرض أداء الوظيفة التسويقية و التي تختلف باختلاف المنتج الذي يتم تسويقه.

و في حالت التسويق السلعي فإن هذا المزيج يتكون من أربعة عناصر و التي تم ذكرها و هي ما يطلق عليها بـ (4PS) ، أما في حالة التسويق الخدمي فإن هذا المزيج يتكون من سبعة عناصر تضم إلى جانب الأربعة السابقة ثلاث عناصر إضافية هي: الأفراد، العمليات و خدمة العملاء.

و نظرا لدرجة التكامل العالية المتبادلة بين هذه العناصر فإن و وضعها مع بعضها البعض في لأية معادلة يشكل منها الإستراتيجية التسويقية التي تتبناها المؤسسة و التي يمكن تطبيقها و تكييفها مع الأوضاع التسويقية المختلفة (معلا وتوفيق، 2008).

### 3.2.2 المزيج التسويقي

#### ❖ مفهوم المزيج التسويقي :

يري (نوري، 2009) المزج التسويقي هو مجموعة من الأنشطة المتكاملة و المترابطة و التي تعتمد على بعضها البعض، بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها. و قد عرفت هذه المجموعة بـ (4pof marketing)، و يمكن تعريفه كذلك بأنه "ذلك المزيج الذي يدمج مجموعة المتغيرات التي تهيئها المؤسسة من أجل التأثير على السوق المستهدف.



### ❖ عناصر المزيج التسويقي :

للمزيج التسويقي أربع عناصر أساسية تتمثل في : السعر، المنتج، الترويج و التوزيع.

- **السعر** : يمثل السعر حسب (عليان، 2009) أحد عناصر المزيج التسويقي و الذي يمثل قيمة من يدفع لشراء المنتج، حيث إنه الوسيلة التي تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تغطي تكاليفها و تحقق من خلالها الربح، كما أن قرار السعر عامل متكامل داخل إستراتيجية التسويق لا بد من التنسيق بينه و بين عناصر إستراتيجية التسويق.

- **المنتج** : عموما يمكن تعريف المنتج بأنه مجموعة من الخصائص التي تشبع الحاجات و يحصل عليها المستهلك من خلال قيامه بعمليات المبادلة (نوري، 2009).

يرى (عليان، 2009) نقلا عن مكارني أن المنتج مصدر لإشباع الحاجات و الرغبات الاستهلاكية، كما أنه مصدر الربح الذي يسعى إليه كل من المنتج و الموزع للسلعة.

و من هذه التعريفات و غيرها للمنتج من المنظور التسويقي فإنه يمكن القول بأن المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي و ذلك للعلاقة المتكاملة بينه و بين العناصر الأخرى (مرجع سابق، 2009).

- **الترويج** : يشتمل هذا النشاط على عمليات اتصال إقناعي تستهدف التأثير على المستهلك لاستماله لسلوكه الشرائي. ووسائل الترويج كثيرة و متعددة من أبرزها الإعلان و الدعاية و البيع الشخصي ووسائل تنشيط المبيعات.

كذلك فإنه لا بد أن ينظر إلى الترويج على أنه عنصر في نظام أهم و أشمل و هو التسويق ولهذا فإن القرارات الترويجية يجب أن لا تتخذ بمعزل عن بقية العناصر الأخرى (المنتج، السعر و التوزيع )، و عموما فإن الترويج يعمل على تحقيق الأهداف التالية :

✓ تزويد المستهلك بالمعلومات اللازمة عن السلع و الخدمات المختلفة المتاحة في السوق بما يساعد التعرف على منتجاتها و موزعيها و أسعارها.

✓ تكوين صورة ذهنية ايجابية عن ماركة تجارية معينة.

✓ استمالة الطلب على السلع و الخدمات (مرجع سابق، 2009).

- **التوزيع** : يعد التوزيع أحد الوظائف الأساسية في المزيج التسويقي، و يضم جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة و المتعلقة بتوصل المنتجات إلى المستهلك أو المستعمل لغرض إشباع

حاجاته و رغباته، من خلال منافذ التوزيع و التي تتمثل في سلسلة من الحلقات المتصلة، إضافة إلى تمكين المنتج أو المورد من الحصول على الأموال والمعلومات من المستهلك.

و حسب (نوري، 2009، ص44) فقد عرف التوزيع على أنه "عملية إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك أو المستعمل باستخدام منافذ التوزيع".

و تتصل تلك العملية نشاطات عدة من نقل و تخزين و تأمين و غيرها من النشاطات التي تساهم في عملية الإيصال.

كما يرى (الضالعين، 2005) أن محاولة توفير السلع و الخدمات حيث تصبح متاحة للاستهلاك، يتطلب توافر قدرات توزيع كالتمتع بكفاية عالية و يتضمن هذا العنصر قرارات تتعلق بكيفية تحديد نوعية و عدد قنوات التوزيع التي يمكن الاعتماد عليها.

### 3.2 تحديد السعر في المؤسسة الاقتصادية :

يعتبر التسعير من الجانب العلمي العنصر الأكثر فعالية ودينامكية وأهمية بالنسبة لباقي عناصر المزيج التسويقي السلعي والخدمي وذلك لأن السعر هو العامل المتغير والملموس من وجهة نظر طرفي العملية التبادلية (عبيدات، 2008). كما يضيف (عزام والزعبي، 2011) إن السياسات وقرارات عملية التسعير هي عملية واقعية وليست افتراضات شخصية لرجل التسعير تبنى عليها القرارات الإستراتيجية التسويقية والإدارية التي تقرر فيها مستقبل الشركة وعملها في السوق. حيث سنتطرق في هذا الصدد إلى مفهوم التسعير ومراحل تطوره والإستراتيجية والطرق التسعيرية وعلاقة السعر بعناصر المزيج التسويقي الأخرى باعتباره عنصرا فيه والأهمية التي يلعبها السعر في المؤسسة الاقتصادية.

#### 1.3.2 مفاهيم حول التسعير :

إن قرارات التسعير نادرا ما تتم عن طريق التحليل العلمي، وغالبا ما يحدد على أساس الكلفة، وأن أي خطأ في عملية التسعير يمكن أن يقود لفشل الشركة، وعليه يعد التسعير عنصرا مهما في صياغة إستراتيجية التسويق و أحد عناصر الترويج التسويقي المعقدة، التي يمكن أن تتغير، وفي الوقت نفسه تعمل على تحقيق الأهداف التسويقية للشركات.

وعليه يمكن إعطاء مفاهيم عدة للتسعير أهمها :

• مفهوم التسعير في الاقتصاد الإسلامي :

- المقصود بالتسعير هنا الكيفية التي يتم بموجبها تحديد سعر سلعة ما من قبل أهل الاختصاص في هذا المجال و التسعير من معناه الاصطلاحي في المفهوم الإسلامي يعني هو أمر من السلطان أو نائبه أو ولايته على الأمصار لأهل السوق ألا يبيعوا أمتعتهم إلا بذكر كذا وكذا دون زيادة أو نقص لمصلحة ترى (عبيدات، 2008، ص152).

- كما يعرف التسعير من وجهة نظر القائمين على عمليات التسعير "أن التسعير هو أسلوب و طريقة لترجمة السلعة في وقت ما إلى قيمة نقدية" (عزام والزعبي، 2011، ص27).

ومن التعريفين السابقين نخلص إلى أن التسعير طريقة لوضع السعر وعليه يمكن تعريف السعر على أنه :

- حسب (عليان، 2009، ص165) على أنه "مبلغ من المال يدفعه المستفيد من أجل حيازة سلعة أو خدمة معلوماتية والحصول على المنافع المتوقعة من جراء ذلك.

- ويعرفه (البكري، 2008) "السعر تعبير عن قيمة الأشياء التي يتم تبادلها في السوق، أو أنه القيمة التبادلية عن المنتجات في التبادل التسويقي".

- أما من وجهة نظر (عزام والزعبي، 2011، ص27) نقلا عن (كوثر وزملاءه، 2004) على أن السعر هو كمية النقد المدفوعة مقابل السلعة أو من أجل المنافع المتوقعة من قبل الزبون.

- يعرفه (عزام والزعبي، 2011، ص28) نقلا عن (هيسنيد) أن السعر هو المنتج المعبر عنه بالنقد أو المنتج الذي يتم تبادله من أجل تملك المنتج و استعماله.

وبناء على ما سبق يتم التعبير عن السعر بأحد الصور الآتية أثناء عمليات التبادل :

- ✓ الثمن (Price) مقابل سلع/خدمات.
- ✓ المصاريف الدراسية (Tuition) مقابل منفعة التعلم.
- ✓ الإيجار (Rent) مقابل منفعة السكن.
- ✓ مرتب (Salary) للموظف الإداري.
- ✓ عمولة (Commission) مقابل خدمات سمسار.
- ✓ ضرائب (Taxes) للدولة مقابل خدمة ما.

### 2.3.2 أهمية التسعير وأهدافه:

#### ❖ أهمية التسعير (Price importance) :

تشير الدراسات السابقة أنه حتى عام 1950 كان للسعر بصورة عامة تأثير كبير على الاعتبارات المتعلقة بسلوك المستهلك عند اختيار وشراء السلع و الخدمات، إلا أنه لزيادة حدة المنافسة في دول العالم المختلفة والمتقدمة منها خاصة في الفترة ما بين (1950-1960) برزت تأثيرات أخرى وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بالعلامة، المنتج، الإعلان، التعبئة، التغليف، خدمات ما بعد البيع... الخ و التي أثرت كثيرا على المستهلك في اتخاذ قرارات الشراء. لكن بعد عام 1980 ونتيجة لانخفاض الطلب والدخل الحقيقي للأفراد في الدول المتخلفة فقد عادت المنافسة السعرية مرة أخرى تأخذ المتغيرات المهمة و الرئيسية حتى عد السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي، مقتبس عن (البكري، 2006).

ويمكن أن نلخص أهمية السعر في العناصر التالية :

#### - أهمية السعر في الاقتصاد عموما :

يكتسب السعر أهمية كبيرة على مستوى الاقتصاد عموما، ففي الاقتصاد الحر يكون السعر السوقي عبارة عن مكونات ما تم دفعه على عوامل الإنتاج (الأرض، العمل، رأس المال، الإدارة والمكائن) وعليه فإن السعر يكون هو المنظم الأساسي للنظام الاقتصادي لأن تأثيراته تحدد مواقع هذه العوامل الإنتاجية، فالأجور العالية تجذب العمال و الفوائد العالية تجذب رأس المال وهكذا فالسعر هو القاعدة التي تحدد نذره المصادر، فالسعر كنتاج لعملية التسعير يحدد ما الذي ينتج أو يعرض وما القدر المطلوب من المنتجات (عليان، 2009).

وحسب ما يرى (البكري، 2008) فالسعر بالنسبة للمؤسسة يعد عامل مهم في تغطية التكاليف المترتبة عن قيامها بالأنشطة المختلفة سواء كان منها ما يتعلق بالأنشطة غير التسويقية (عمل، تجارة، بحث وتطوير مواد أولية) أو أنشطة تسويقية (ترويج، توزيع... الخ) لتحقيق إجمالي الفائدة وبالتالي يمكن حساب الأرباح المحققة بالمعادلة التالية :

الأرباح = (السعر × الكمية المباعة) - التكاليف الكلية.

### - أهمية السعر في العمل التنافسي للمنظمة وفي تحديد مواردها :

تحتل الأسعار والأسعار التنافسية المرتبة الأولى من حيث الصعوبة و المشكلات التي يتعرض لها مدراء التسويق في المنظمات، وذلك لما لها من تأثير كبير على ديمومة المنظمة و استمرارها وتحقيقها للأرباح أو العكس من ذلك (البكري، 2008).

فالسعر بمثابة أداة فعالة للإدارة في مواجهة المنافسين حيث يمتاز بإمكانية تغييره بسرعة و ليس كحال المنتج أو التوزيع و المنظمة التي لا تعتمد التسعير تواجه مشكلات كبيرة.

فسعر المنتج يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة و عليه يجب أن لا يكون أكبر من المعقول فينكمش أو أقل مما ينبغي فينخفض العائد. والسعر يبقى العنصر الوحيد في المزيج التسويقي الذي يولد إيرادات للمؤسسة و يكمن مفتاح التسويق في التسعير نظرا لكون سعر المنتج هو المحدد الهام لطلب السوق على المنتج (عليان، 2009).

ويرى (نوري، 2009) أن السعر عامل متكامل داخل إستراتيجية التسويق و لا بد من التنسيق بينه و بين عناصر إستراتيجية التسويق فقد تخفض بعض المؤسسات أسعارها كتكتيك تسويقي، بينما ترفعها بعض المؤسسات أخرى بهدف زيادة قيمة السلعة و في كلتا الحالتين لا ينجح الجهد التسويقي إلا إذا تمت معالجة السعر داخل إطار إستراتيجية التسويق و التي تدعم من رفع السعر، وبالتالي فإن المؤسسة التي ترفع أسعارها لا بد أن تخلق ما يبرر ذلك فقد تقدم المنتج في غلاف ممتاز أو تبدأ في حملة إعلانية مكثفة.

كما تحاول المؤسسة تقدير عدد الوحدات التي يمكن بيعها بعد دراسة استراتيجيات تسويقية أخرى غير السعر و تحاول الوصول إلى الأسعار التي تتناسب مع العناصر الأخرى غير السعرية كما يجب أن تخطط ردود فعل المنافسين من الاستراتيجيات السعرية المقترحة.

### - أهمية السعر في التأثير على سلوك المستهلك :

حسب ما يرى (عليان، 2009) يجب أن يسهم السعر المحدد لمنتج ما بتحقيق أهداف المنظمة التسويقية بإيصال منتجاتها إلى كافة المستهلكين الذين هم بحاجة للمنتج بأقل التكاليف و بما يشبع حاجاتهم و عليه تتداخل أهمية السعر مع أهدافه ونظرا لتعلق السعر بجوانب التكاليف و مستوى إيرادات المنظمة و ظروف المنافسة و إمكانات المستهلكين و عليه فإن للسعر أهمية خاصة و على إدارة التسويق تفهم و جهات النظر النفسية للمستهلكين لأن هؤلاء سيعتمدون السعر بإصرار كمؤشر لجودة المنتج حيث أظهرت الدراسات إدراك المستهلك لعلاقة الجودة المباشرة بالسعر، فهو يرى أن

المنتج الأعلى سعرا هو الأحسن نوعية و هو حكم يصوره المستهلك عندما لا يتوافر لديه معلومات أخرى بوجود منتج آخر متاح.

### ❖ أهداف التسعير (pricing objective) :

بعد اختيار الشركة للسوق المستهدف و تحديد موضعها التسويقي تبدأ في وضع إستراتيجية المزيج التسويقي متضمنة السعر كأحد عناصرها الرئيسية في التفاعل مع السوق و توجيهها نحو الطريق الصحيح و بطبيعة الحال فإن اختيار سياستها السعرية تتسجم إلى حد كبير مع طبيعة الأهداف الراجعة في تحقيقها و يمكن إن تدرج هذه الأهداف حسب منظورين :

أهداف حسب المنظور الإسلامي و أخرى حسب المنظور الرأسمالي.

#### - أهداف حسب المنظور الإسلامي:

يمكن تلخيص أهداف التسعير حسب هذا المنظور حسب (عبيدات، 2008) كما يلي :

✓ بعث النشاط في النظام الاقتصادي بما يخدم الناس و يحقق لهم مصالحهم اتفاقا مع نظرتهم إلى الحياة الدنيا و طمعا في الحياة الآخرة.

✓ الامتثال لأوامر الله سبحانه و تعالى في إشاعة العدل و الإحسان و حسن المعاملة بين الناس دون إغفال مصلحة الأطراف في العملية التجارية، قال صلى الله عليه وسلم: "البائعون بالخيار ما لم يتفرقوا فإن صدق و بين بورك في بيعهما و إن كتما و كذبا محق بركة ببيعهما" صدق رسول الله.

✓ منع الغش و الظلم من وعلى أطراف العملية التجارية فوضع السعر للناس كان يهدف إلى دفع الغش من قبل البائعين عن أنفسهم أولا و الوقوع في دائرة الغضب الرباني ورفع ظلم هؤلاء من وقوعه على المشتريين نتيجة هذا الغش ثانيا.

✓ يقول تعالى: "وأوفوا الكيل ولا تكونوا من المخسرين(181) وزنوا بالقسط المستقيم(182) ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تعثوا في الأرض مفسدين(183)" صدق الله العظيم (سورة الشعراء).

#### - أهداف حسب المنظور الرأسمالي:

و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

### ✓ البقاء (survival)

يعد البقاء هدف أساسي للشركة إذ أن نجاحها في السوق يعني بقاءها و استمرارها في العمل لذلك يعد هدف البقاء أكثر أهمية من تحقيق الأرباح، و يكون ضمن تخطيط الشركة في هذا الجانب هو أن تعمل في المدى البعيد على تغطية القرارات السعرية للكلف المتغيرة و البعض من الكلف الثابتة، و هذا يعني بقاءها في السوق فضلا عن كون البقاء هو إضافة أية قيمة بمجمل أعمالها يعني تعرضها للفشل والانهاء.

### ✓ تعظيم الأرباح الحالية (Maximum current profit)

يرى (عليان، 2009) أن الربح من الأهداف الرئيسية في المؤسسات الربحية بالرغم من نضرة المستفيدين السلبية إلى هذا الهدف باعتباره مبنيا على الاستغلال و يظهر ذلك بوضوح في حالة زيادة الطلب عن العرض، كما يرى (البكري، 2006) أن الشركة تسعى إلى تعظيم الأرباح من خلال الأسعار التي تضعها لمنتجاتها مفترضة في ذلك تقديرها المسبق للطلب و الكلف و البدائل السعرية المتاحة و من تم اختيارها الأسعار التي تحقق لها تعظيم الأرباح.

### ✓ تعظيم العائد الحالي (Maximum current Revenue)

بعض الشركات تضع أسعارها لتعظيم العائد المحقق من المبيعات و هذا الهدف يرتبط إلى حد كبير مع قدرة الشركة على تقدير حجم الطلب المتوقع من منتجاتها، وهي بذلك تدرك بأنه يمكن أن يقودها على الأمد البعيد في تغطية الأرباح و نمو نسبة المساهمة في السوق (البكري، 2006).

### ✓ تعظيم نمو المبيعات (Maximum sales Growth)

حسب ما يرى (عليان، 2009) فإن المؤسسات أحيانا تلجأ إلى استخدام السعر كأداة لزيادة المبيعات، فقد تضع أسعارا معتدلة أو منخفضة أملا في زيادة مبيعاتها على المدى البعيد، قد يكون ذلك فاعلا عندما تقدم الخدمات نفسها من قبل المؤسسات المنافسة في السوق و خصوصا القطاع الخاص، لذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى خفض أسعارها لكسب المنافسة من جهة و تحقيق زيادة في المبيعات من جهة أخرى.

ومن جهة أخرى يرى (البكري، 2006) أن بعض الشركات تسعى إلى أن تعظم عدد الوحدات المباعة، لأنها ترى بأن زيادة حجم المبيعات يمكن أن يمنحها فرصة في تخفيض كلفة الوحدة الواحدة مع زيادة الأرباح على المدى البعيد.

### ✓ قيادة نوعية المنتج (Product quality leadership)

بعض الشركات تسعى لأن تكون الفائزة في السوق من خلال نوعية المنتج الذي تتعامل به، أن سياستها السعرية هنا تقوم على أساس الربط مع النوعية، و بالتالي فإنها تضع أسعار مرتفعة قياسا بالمنافسين بما تتميز به منتجاتها من نوعية تفوق المنتجات البديلة أو المتشابهة في السوق و بالتالي فإن الزيادة السعرية تكون مبررة (مرجع سابق).

### ✓ أهداف سعرية أخرى (Other Pricing Objective)

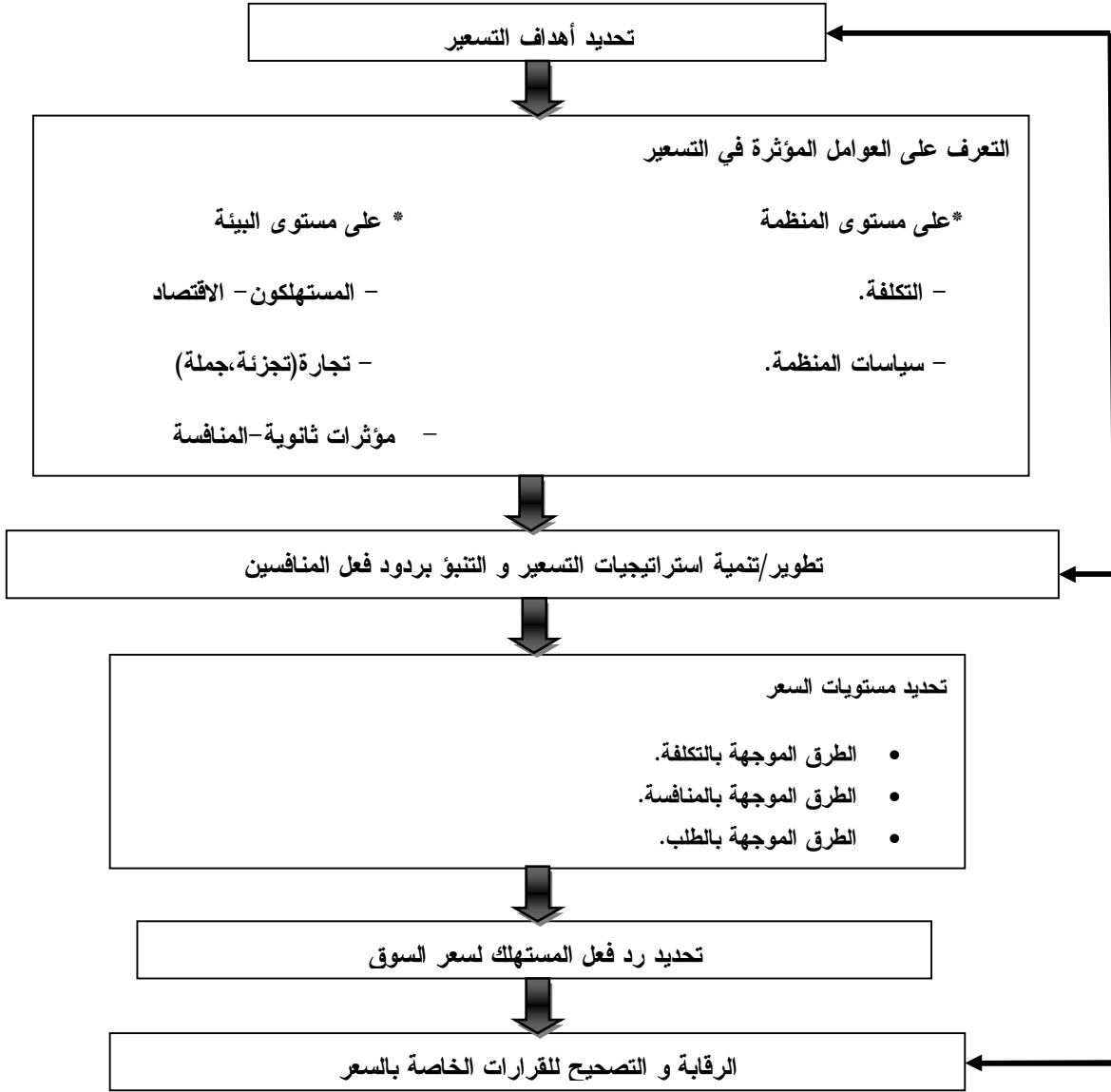
ويتجلى هذا بشكل خاص في المنظمات غير الهادفة للربح كما هو الحال في الجامعات التي تضع أسعار معينة لخدماتها التعليمية لتغطية جزء من التكاليف أو المستشفيات التي تضع أسعار لتغطية كامل التكلفة فقط أو بعض الحالات التي تسمى بالأسعار الاجتماعية والتي ترتبط بالتغيرات الحاصلة في دخول الأفراد و تحت ظل مختلف الظروف و الحالات الاجتماعية السائدة (مرجع سابق).

### 3.3.2 خطوات عملية التسعير (process of pricing) :

هناك العديد من النماذج المتبعة من قبل المهتمين بتسعير المنتجات الخاصة بخطوات عملية التسعير ولغاية التوضيح تم اعتماد النموذج المقترح من Assal لشموليته من حيث جمع المعطيات الخاصة بخطوات التسعير و من هذا المنطلق فإن عملية تحديد السعر من المنظور التسويقي يمكن ترجمتها من خلال النموذج الموضح في الشكل التالي (عزام وآخرون، 2011) :



الشكل رقم (10) : خطوات عملية التسعير



المصدر: (عزام و آخرون، 2001)

ويمكن شرح هذا المخطط فيما يلي :

- الخطوة الأولى : تحديد أهداف التسعير (Pricing Objective)

تعد أهداف التسعير ذات أهمية خاصة لارتباطها المباشر بأهداف المنظمة ككل (مرجع سابق)، وبما أننا تطرقنا إلى هذه الأهداف سابقا و تفصلنا فيها فسوف نكتفي بذكرها فقط، حسب ما جاء به (البكري، 2008) كما يلي :

✓ البقاء (Survival)

✓ تعظيم الأرباح (Maximum curent profit)

✓ تعظيم العائد الحالي (Maximum curent revenu)

✓ تعظيم نمو المبيعات (Maximum sales Grouth)

✓ قيادة نوعية المنتج (product qualitu leadership)

✓ أهداف سعرية أخرى (Other pricing objective)

- الخطوة الثانية : تحديد العوامل المؤثرة في قرارات التسعير (Factors Affecting pricing decision)

لا شك أن اتخاذ التسعير بالعمل السهل و ذلك لوجود عدة عوامل يجب أخذها في الحسبان، كذلك فإن ردود فعل من قبل المشتريين و الموزعين و المنافسين تعد عوامل أخرى تضاف إلى صعوبة اتخاذ مثل هذه القرارات (معلا وتوفيق، 2008).

وتنقسم العوامل المؤثرة في قرارات التسعير حسب (عزام وآخرون، 2011) إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

- عوامل داخلية.

- عوامل خارجية.

و التي سوف يتم التفصيل فيها لاحقا.

- الخطوة الثالثة : تحديد إستراتيجيات التسعير ورد فعل المنافسين (Pricing Strategies)

إن الخطوة الثالثة في عملية تحديد السعر تتمثل في تنمية الاستراتيجيات السعرية و تحديد الاستجابة التنافسية الممكنة و يمكن تصنيف الاستراتيجيات السعرية إلى 3 مجالات رئيسية و هي حسب (كوتلر وارمستروذج، 2007) :

✓ تسعير أخذ قشدة السوق.

✓ تسعير اختراق السوق.

✓ تسعير خط الإنتاج.

✓ تسعير المنتج الاختياري.

✓ تسعير المنتج المقيد.

✓ تسعير المنتج الثانوي.

✓ تسعير حزمة المنتج.

- الخطوة الرابعة : تحديد طرق التسعير (Pricing Methods)

يرى (عزام وآخرون، 2011) أنه بعد تحديد استراتيجيات و سياسات التسعير في ضوء أهداف المنظمة و ردود فعل المنافسين فإن إدارة التسويق يجب عليها أن تقر الطريقة التي سوف تتبعها في تحديد الأسعار لمنتجاتها و طريقة التسعير هي عبارة عن إجراءات يتم إتباعها لتحديد الأسعار على أساس قاعدة معروفة والتي من أهمها :

✓ التسعير على أساس التكلفة.

✓ التسعير على أساس القيمة (المنفعة).

✓ التسعير على أساس المنافسة.

وسوف يتم التطرق إلى هذه العناصر بالتفصيل في عناوين لاحقة.

### - الخطوة الخامسة : تحديد رد فعل واستجابة المستهلك للسعر (Consumer response to price)

إن الخطوة الخامسة لمراحل تحديد السعر لمنتج ما هو قياس رد فعل المستهلك في السوق للسعر من خلال التعرف على مدى رضا أو عدم رضا المستهلك (المشتري).  
و يمكن التعرف على اتجاهات المستهلكين عن الأسعار من خلال أثر تغيير الأسعار على حجم المبيعات و العروض المقدمة من تنشيط مبيعات و إعلانات على المبيعات و غيرها (مرجع سابق).

### - الخطوة السادسة : الرقابة على الأسعار (Controlling Prices)

وهي الخطوة الأخيرة في عملية تحديد الأسعار و تتمثل في الرقابة على الأسعار و تغيير مستوياتها و استراتيجيات الأسعار و سياسات الأسعار إذا تطلب الأمر ذلك و تكون الرقابة على الأسعار حسب (عزام و آخرون، 2011) من خلال الخطوات التالية :

- ✓ هل تحققت الأهداف البيعية أو لا.
- ✓ هل السعر هو الهدف الرئيس في عدم تحقق الأهداف البيعية.
- ✓ التعرف على ردود أفعال المستهلكين نحو الأسعار.
- ✓ مدى ملائمة الخصومات الممنوحة مقارنة بالمنافسين.
- ✓ التفاوت في أسعار المنتجات.
- ✓ مدى تناسق إستراتيجية المزيج التسويقي مثل تخطيط المنتجات، التوزيع، الترويج مع التسعير.

### 4.3.2 علاقة التسعير بعناصر المزيج التسويقي الأخرى:

إن العلاقة بين السعر و باقي عناصر المزيج التسويقي هي علاقة تبادلية و تكاملية من أجل تعظيم الفاعلية و تحقيق التوازن بين هذه العناصر و هذا يعني أن على الشركة استخدام مصطلح التداؤبية (Synnergistic) (عزام و الزعبي، 2011).

و تبرر هذه العلاقة التأثيرية للسعر بالعناصر كما يلي :

### • التسعير والمنتج :

يرى (عليان، 2008) بأنه يمكن أن يرتبط مستوى الأسعار بسياسة المنتجات من نواح مختلفة أهمها ما يلي :

- ✓ السعر وسياسة توزيع المنتجات : حيث يمكن للمؤسسة أن تعرض منتجات مختلفة من حيث الجودة و المواصفات وبالتالي بأسعار مختلفة و ذلك لتلبية حاجات شرائح مختلفة من السوق.
- ✓ السعر ودورة حياة المنتج : يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى تحديد مستوى الأسعار حسب الطور الذي يمر به المنتج من خلال دورة حياته.

كما يرى (عزام والزعبي، 2011) بأن السعر يساعد المنتج من خلال مراحل دورة حياته الأربعة مما يحافظ على زيادة حصته في السوق.

### • التسعير والتوزيع :

حسب (عليان، 2009) بأنه لا يجب أن يؤثر الوسطاء الذين يشكلون قناة توزيع على السعر النهائي الذي يدفعه المستهلك و بالتالي يجب تقاسم الأرباح بين المنتج و الموزعين و يوجد عدة وسائل للتعامل السعري مع الوسطاء تتمثل فيما يلي :

- ✓ أن يتم تقديم خصم تجاري على الأسعار و ذلك حسب الخدمات التي يقدمها الوسيط و الكميات المشتراة .. الخ.
- ✓ الخصم عند الدفع النقدي و ذلك بهدف الحصول على الإيرادات بشكل فوري.
- ✓ تسعير نفس المنتج بسعرين مختلفين في قناتي توزيع مختلفتين و هذا ما تلجأ إليه أغلب المؤسسات حيث تغطي سعرا شعبيا لمنتجاتها في قنوات التوزيع الشعبية وسعرا مرتفعا في قنوات التوزيع الفاخرة.

أما (عزام والزعبي، 2011) فهو يرى بأن السعر يدفع و يبني أو يهدم قنوات التوزيع فكلما كان السعر مجزيا للوسطاء والوكلاء و السماسرة كلما كانت جهودهم فاعلة و ناجحة والعكس تماما صحيح.

### • التسعير والترويج :

يلعب السعر دورا بناء في الترويج من خلال أن العمال في عناصر المزيج الترويجي لهم بأسعار و عمولات و رواتب مجزية و العكس صحيح (مرجع سابق).

يتم التأثير بين الترويج والتسعير في حالات عديدة لخصها (عليان، 2009) في النقاط التالية :

✓ أن تكلفة الترويج تزيد من التكلفة الكلية للمنتج و بالتالي تؤدي في أغلب الأحيان إلى زيادة السعر.

✓ يمكن لحملة ترويج مخطط لها و منفذة بذكاء أن تفتح شريحة مستهلكين بتمايز منتجات المؤسسة من المنتجات المنافسة و بالتالي تبرر تسعير هذه المنتجات بأسعار أعلى من أسعار السوق.

و مما سبق يمكن أن نستنتج دور التسعير في المزيج التسويقي بحيث أن دور هذا الأخير في المزيج التسويقي يختلف باختلاف دورة حياة السلعة أو الخدمة، شكل المنافسة السائدة... الخ. فالسعر يلعب دورا رئيسيا من خلال التأثير على مشاعر و مواقف و نفسيات المستهلكين و باعتباره أيضا يمثل قيمة رمزية بالإضافة إلى القيمة أو المقابل المادي الذي يدفعه المشتري مقابل الحصول على المنافع و الفوائد المؤدية لإشباع حاجاته و رغباته و أدواقه (عبيدات، 2008).

### 5.3.2 استراتيجيات التسعير و تعديله (Pricing stratgies):

في هذا المجال سنتناول استراتيجيات التسعير الديناميكية الرئيسية المتاحة للمتسوقين لذا سنتطرق إلى استراتيجيات تسعير المنتج الجديد للمنتجات المرتبطة ببعضها بعضا في خليط المنتجات و استراتيجيات تعديل السعر (كوتلر و أرمسترونج، 2007).

#### ❖ استراتيجيات التسعير (Pricing strategies):

يمكن أن تكون قرارات التسعير عرضة لمنظومة معقدة بصورة لا يصدقها العقل خلال تحديد الشركة سعرا واحد فقط حيث يمكن أن تصنع قرارات التسعير الشركة أو تقضي عليها، ويمكن أن تنقسم استراتيجيات التسعير إلى نوعين هما :

- استراتيجيات تسعير المنتج الجديد.
- استراتيجيات تسعير خليط المنتج.

وقبل أن نتفصل في هذين الاستراتيجيين يجب أن نتطرق إلى مفهوم إستراتيجية التسعير.

#### - مفهوم إستراتيجية أو سياسة التسعير:

يمكن تعريف إستراتيجية التسعير حسب (البكري، 2008، ص354) نقلا عن (Andre gabor) على أنها قبول مبادئ التسعير في حالات التطبيق لها وعلى مدار الفترة الزمنية.

كما يعرفها (عبيدات، 2008، ص30) على أنها البرنامج العلمي الذي تقوم المؤسسة ما بالالتزام بتطبيقه لتحقيق الأهداف السعرية الموضوعية.

- أنواع استراتيجيات التسعير:

وهي نوعان:

#### ❖ استراتيجيات تسعير المنتج الجديد (New product pricing strategies)

عادة تكون استراتيجيات التسعير مع مرور المنتج خلال دورة حياته و تكون مرحلة التقديم متحدية بصفة خاصة و تواجه الشركات التي تأتي بمنتج جديد تحدي تحديد الأسعار للمرة الأولى و يمكن أن يختاروا بين إستراتيجيتين واسعتين هما :

تسعير أخذ قشدة السوق و تسعير اختراق السوق.

#### • تسعير أخذ قشدة السوق (Market skimming pricing)

و يقصد بتسعير أخذ قشدة السوق حسب (كوثر وارمستروذج، 2007) أنها تحديد سعر مرتفع للمنتج الجديد لحصاد أقصى عائدات طبقة ثلو طبقة من قطاعات السوق التي ترحب بدفع سعر مرتفع و تحقق الشركة مبيعات أقل لكنها أكثر ربحية.

ويعتبر(البكري، 2008) أن هذه الإستراتيجية و خاصة إذا كان الطلب المتحقق على المنتج واضح و كبير و لا توجد هنالك حساسية لدى المستهلك اتجاه السعر و بذلك فإن المسوق يمكن أن يدخل بأسعار مرتفعة لمنتجاته في السوق لكي يحقق عائدا ممكن للوحدة الواحدة و بأسرع وقت حيث يمكن اعتماد هذه الإستراتيجية حسب (البكري، 2008) نقلا عن كوثر في ظل توافر الظروف التسويقية التالية :

- وجود مرونة نسبية في الطلب على السلع التي تتعامل بها الشركة، مما يتيح الفرصة أمامها في وضع أسعار مرتفعة.
- هنالك تنسيق و تعاون واضح بين إدارات الإنتاج و مراكز الكلفة في نظام التوزيع المعتمد من قبل المنظمة بما يسهل من عملية إيصال المنتج إلى السوق المستهدف.
- عدم وجود أخطار من المنافسين الآخرين في السوق لاعتماد سياسة سعرية مماثلة و منافسة لما هو معتمد من قبل الشركة.
- الأسعار المرتفعة تعطي انطباع لدى المستهلكين بأن المنتجات المعروضة في السوق عالية الجودة و عليه و لتحديد السعر المرتفع وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يجب على المسوق ابتداء من

يدرس التوقعات المحتملة لدى المستهلك عن المنافع التي سوف يحققها من جراء دفعه لذلك السعر المرتفع و فيها إذا كانت أعلى أو أقل و التي يمكن توضيحها بما يلي :

المنافع المتوقعة - الكلف الأخرى غير السعرية = السعر المرتفع الذي يدفعه المستهلك

أي أن السعر المرتفع مرتبط بالمنافع التي يحققها المشتري و التي تكون أعلى من أي كلف أخرى يتحملها غير السعر، أما إذا كانت المنافع أقل فإن المستهلك لن يدفع السعر الأعلى أو المرتفع.

#### • تسعير اختراق السوق

يعرف تسعير اختراق السوق حسب (كوثر وارمستروذج، 2007، ص629) أنه تحديد سعر منخفض للمنتج الجديد بهدف جذب عدد كبير من المشتريين و حصة سوقية كبيرة.

وهذا يعني أنه بدلاً من تحديد سعر ابتدائي مرتفع لأخذ قشدة السوق من قطاعات السوق الصغيرة لكنها مربحة و تستخدم بعض الشركات تسعير اختراق السوق فيحددوا سعر ابتدائي منخفض كي يخرقوا السوق بسرعة و عمق لجذب عدد كبير من المشتريين بسرعة و كسب حصة سوق كبيرة حيث ينجم عن أحجام المبيعات المرتفعة انخفاض في التكاليف الثابتة مما يسمح للشركة بتحليل سعرها أكثر و مثال ذلك تستخدم سلسلة وال مارت و تجار التجزئة الآخرون تسعير الاختراق من خلال فنوات التوزيع المباشرة الأقل تكلفة و ازدهرت مبيعاتها عندما لم تستطع (IMB) و منافسين آخرين التوافق مع أسعارها من خلال محلات تجار التجزئة.

كما يعرفها (عزام والزعبي، 2011، ص222) أنها اعتماد أسعار منخفضة و سوق واسع وفئات سوقية متعددة لتحقيق حصة سوقية كبيرة و عليها أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار :

- السوق أكثر حساسية للسعر العالي.
- خفض الكلف لزيادة المبيعات.
- خفض السعر يجنب المنافسة.

كما يشرحها (كوثر وارمستروذج، 2007) كما يلي :

- يجب أن يكون حساسا للسعر بصورة مرتفعة بحيث ينتج السعر المنخفض نمو أكبر في السوق.
- كما يجب أن تقل التكاليف الخاصة بالإنتاج و التوزيع مع زيادة حجم المبيعات.
- وأخيرا يجب أن يساعد السعر المنخفض في إبعاد المنافسين و يجب أن يحتفظ مقدم السعر الاختراق بموقفه منخفض السعر ألا يمكن أن تكون ميزة هذا السعر مؤقتة فقط.



ويضيف (البكري، 2008) أنه يتم استخدام هذه الإستراتيجية عندما تكون لدى الشركة القدرة على تخفيض أسعار منتجاتها بمستوى أقل من أسعار المنافسين في ذات السوق و بالتالي يمكنها أن تحصد الحصة السوقية الأكبر من المنافسين. حيث يرى (البكري، 2008) نقلا عن (Joel Dean) بأن هذه الإستراتيجية توجب توفر ما يلي بالإضافة إلى الظروف السابقة :

✓ أنه يجب أن يكون هناك تباين واضح بين الخبرات المتراكمة لدى المنظمة مما يستوجب انتهاز هذه الإستراتيجية التي تعتمد على ما تحققه إدارة الإنتاج من مكاسب في تخفيض كلف الإنتاج لتنعكس على الأسعار النهائية.

✓ و من جانب آخر يرى (البكري، 2008) نقلا عن كوثر بأن إستراتيجية التسعير ترتبط أساسا بالعلاقة بين جودة المنتج و السعر المحدد له في ظل حالة و خصوصية السوق المستهدف و هذا الرأي يتوافق مع إبعاد التنافس على وفق العلاقة التبادلية و بالتالي يمكن أن عدد من الإستراتيجيات الممكن اعتمادها و الموضحة في المصفوفة في الشكل رقم (12) و بالتالي تقوم على أساس تقابل محورين هما جودة المنتج و السعر و ينتج عنها تسع إستراتيجيات يمكن اعتمادها من قبل المنظمة و التي تصنف إلى 3 مجاميع و هي :

الشكل رقم (11) : مصفوفة إستراتيجية التسعير على أساس السعر/جودة المنتج.

السعر			جودة المنتج
مرتفع	وسط	منخفض	
1/س.العلاوة التشجيعية	2/س.القيمة المرتفعة	3/سعر القيمة الأعلى	عالي
4/س.السعر الباهظ	5/س.القيمة المتوسطة	6/س.القيمة الجديدة	وسط
7/س.القيمة المنخفضة	8/س.الاقتصادية الكاذبة	9/الإستراتيجية الاقتصادية	منخفض

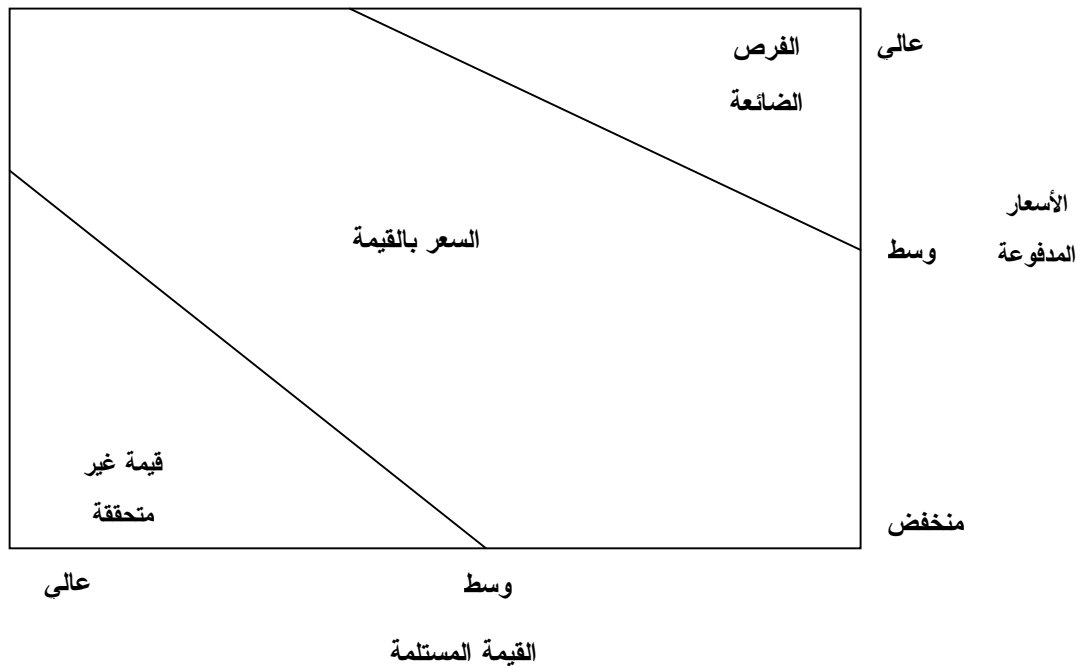
المصدر: (البكري، 2008)

وسيتم توضيح هذه المصفوفة فيما يلي :

- المجموعة الأولى تتمثل بالخلايا (1-5-9) والتي يمكن أن تتعايش أو تتواجد جميعها في ذات السوق و متمثلة بتقديم منتج بجودة عالية وسعر مرتفع و الآخر بجودة متوسطة و سعر متوسط و الآخر بجودة منخفضة وسعر منخفض و جميع هؤلاء المتنافسين بالخلايا الثلاث يمكنهم أن يتواجدوا بالسوق لفترة طويلة و لتلبية حاجات المجاميع المختلف من المستهلكين الذين يهتم بعضهم بالسعر و الآخر بالجودة و الآخر بالاثنتين معا.
- المجموعة الثانية تتمثل بالخلايا (2-3-6) التي تقوم على أساس مهاجمة الخلايا المجاورة لها أي تتعامل في السوق لمواجهة المنظمات التي تعتمد الإستراتيجيات الأخرى التي تجاورها في المصفوفة، فالإستراتيجية (2) تقول بأن منتجاتها هي ذات المستوى في الجودة العالية التي تكون في الخلية (1) ولكن تميزها يتمثل بانخفاض المصاريف، والإستراتيجيتين (3-6) تقولان ذات الكلام ولكنهما تضيفان موفورات أكثر.
- أما المجموعة الثالثة و التي تضم الخلايا (4-7-8) و التي يمكن تسميتها باستراتيجيات التموضع أو خلق المكانة في ذهنية المستهلك و التي تقوم على أساس العلاقة بين الجانب الكمي للمنتج و الجودة المقدمة.

حيث يمكن أن تحمل العلاقة بين الأسعار المرتفعة التي تعتمدها المنظمة في إستراتيجية التسعير التي يمكن أن يحصل عليها المستهلك نظير تقديمه لهذا السعر المرتفع بالشكل التالي :

الشكل رقم (12): الأسعار و القيمة المتحققة لدى المستهلك



المصدر: (البكري، 2008)

حيث يتضح بأن الشركة إذا ما قدمت أسعار مرتفعة لمنتجاتها فإن الفرص التسويقية أمامها ستكون محدودة و بالتالي قد تكون ضائعة. ولكنها إذا ما اعتمدت الأسعار المتوسطة فإنه هنالك احتمالي كبيرة في تحقيقها قيمة لدى المستهلك و بالتالي يتساوى السعر المدفوع مع القيمة المتحققة، أما إذا ما اعتمدت الأسعار المنخفضة فإن المستهلك لن يحصل قيمة حقيقية مما تقدمه الشركة من منتجات على وفق الأسعار المخفضة التي انتهجتها في تعاملها مع السوق و هذا ما يرتبط أساسا بمستوى الجودة أو سرعة التسليم التي يرغبها المستهلك في شراءه للسلعة المطلوبة.

### ❖ استراتيجيات تسعير خليط المنتج (Product Mix Pricing strategies)

عادة تتغير إستراتيجية تحديد سعر المنتج عندما يكون المنتج جزء من خليط منتجات في هذه الحالة تبحث الشركة عن تحديد أسعار لتعظيم الأرباح على خليط المنتجات كله يكون التسعير صعب بسبب الطلب و التكاليف المرتبطة للمنتجات المختلفة.

ونلقي الآن نظرة على خمس حالات تسعير لخليط المنتجات ملخصة في الجدول رقم (02) :

#### الجدول رقم (2) : استراتيجيات تسعير خليط المنتجات

الإستراتيجية	الوصف
- تسعير خليط المنتج	- تحديد خطوات بين عناصر خط المنتج
- تسعير المنتج الاختياري	- تسعير منتجات اختيارية أو ثانوية
- تسعير المنتج المقيد	- منتجات يجب أن تستخدم مع المنتج الرئيسي
- تسعير المنتج الثانوي	- منتجات ثانوية منخفضة القيمة للتخلص منها
- تسعير حزمة المنتج	- حزم المنتجات تباع مع بعضها البعض

المصدر : (كوثر، 2007)

وسيتم شرح هذه الاستراتيجيات كمن وضحاها(كوثر، 2007) فيما يلي :

• إستراتيجية تسعير خط الإنتاج (Product

line pricing)

وهذا يعني تحديد خطوات السعر التي ستخدمها بين المنتجات و تقويمات العملاء بسعاتها المختلفة و أسعار المنافسين، وفي كثير من الصناعات يستخدم البائعون نقاط سعر جيدة للمنتجات الموجودة في خطهم لذلك يمكن أن تحمل محلات الملابس الرجالي حلا للرجال عند ثلاث مستويات للسعر 185 دولار، 325 دولار، و495 دولار، ويمكن أن يلحق العميل حل الجودة المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة بثلاث نقاط للسعر.

• إستراتيجية تسعير المنتج الإختياري

(optional product pricing)

ويعني تسعير المنتجات الاختيارية أو الثانوية مع منتجها الرئيسي حيث تستخدم الكثير من الشركات هذه الإستراتيجية و مثال ذلك يمكن أن تختار مشتري السيارة أن يطلب نوافذ كهربائية و مشغل أقراص مدمجة وتأتي الثلاجات مع منتج ثلج اختياري و عادة ما يكون تسعير هذه الخيارات مشكلة صعبة فيجب أن تحدد شركات السيارات أي العناصر تدخلها في السعر الأساسي و أيها تقدمه كأحد الخيارات. فحتى السنوات الأخيرة كانت إستراتيجية تسعير جنرال موتورز المعتادة أن تعلن عن طراز

نمطي بسعر الأساس كي تستقطب الناس إلى صالات العرض ثم تقوم بعد ذلك بإظهار السيارات المحملة بالخيارات بأسعار أعلى.

• **إستراتيجية تسعير المنتج المقيد (captive**

**product pricing)**

أي تحديد سعر المنتجات التي يجب أن تستخدم مع المنتج الرئيسي مثل أمواس الحلاقة و آلات الحلاقة الفيلم والكاميرا حيث تستخدم الشركات التي تنتج منتجات يجب أن تستخدم مع منتجها الرئيسي تسعير المنتج المقيد ومن أمثلة المنتجات المقيدة توجد أمواس الحلاقة،والعاب الفيديو،ولفائف الطابعات وعادة ما يحدد المنتجون أسعار منخفضة لهذه المنتجات المقيدة.

ومثال ذلك تُوَجر يوهال جرارات بمعدلات منخفضة لكنها تحصل على هوامش مرتفعة على الكماليات مثل الصناديق، التأمين، إيجار مكان التخزين وتحقق هيولت باكارد هوامش منخفضة جدا على طابعها لكنها تحقق هوامش مرتفعة جدا على لفائف الطابعة و التوريد الأخرى.

• **إستراتيجية تسعير المنتج الثانوي (by-**

**product pricing)**

ويقصد بها تحديدا سعر للمنتجات الثانوية لجعل سعر المنتج الرئيسي تنافسيا أكثر، إذ أنه عادة ما يكون إنتاج اللحوم المصنعة و منتجات النفط و الكيمائيات و المنتجات الأخرى مصحوب بمنتجات ثانوية، فإذا لم يكن للمنتجات الثانوية قيمة و إذا كان التخلص منها صعبا و مكلفا سيؤثر هذا على تسعير المنتج الرئيسي و باستخدام إستراتيجية تسعير المنتج الثانوية تبحث جهة التصنيع عن سوق لهذه المنتجات الثانوية و يجب أن تقبل أي سعر يغطي أكبر من تكلفة تخزينها و تسليمها.

كما يمكن أن تتحول المنتجات الثانوية لتكون مربحة أيضا وكمثال تنتج شركة أطعمة هرشي أكثر من 1000 طن من قشور حبوب الكاكاو و كل سنة كمنتج ثانوي في عملية إنتاج الحلوى و بذلك أن تدفع للتخلص من القشور تقوم هرشي بتعبئتها في أكياس و بيعها لاستخدامها كطبقة لوقاية جذور النباتات من خلال مصممي المناظر الطبيعية و مراكز البستنة و المنازل.

• **إستراتيجية تسعير حزمة المنتج (product**

**Bundle pricing strategie)**

يمكن اعتبارها دمج عدد من المنتجات و عرض حزمة بسعر مخفض فاستخدام تسعير حزمة المنتج عادة ما يدمج البائعون عددا من منتجاتهم و يعرضون حزمة بسعر منخفض، إذ يقوم منتج الحاسب

بجمع نظم برامج جذابة مع حاسبتهم الشخصية و يمكن أن يروج سعر الحزمة بيع منتجات للمستهلكين قد لا يشترونها إلا أن السعر المدمج يجب أن يكون منخفضا بصورة كافية لجعلهم يشترون الحزمة.

الإستراتيجية	الوصف
--------------	-------

ت

ر

ا

ت

ي

ج

ي

### ات تعديل السعر (Price adjustment strategies)

عادة تعدل الشركات أسعارها الأساسية لتأخذ في الحسبان الاختلافات المتنوعة بين العملاء و المواقف المتغيرة، و سنتناول الست استراتيجيات لتعديل السعر لخصها (كوثر و ارمستروذج، 2007) في الجدول التالي :

الجدول رقم(3): استراتيجيات تعديل السعر

تسعير الخصم و السماح	تقليل الأسعار لمكافئة استجابة العميل مثل الدفع المبكر أو ترويج المنتج.
التسعير المجزأ	تعديل الأسعار للسماح بالاختلاف بين العملاء أو المنتجات
التسعير النفسي	تعديل الأسعار لعمل تأثير نفسي
تسعير الترويجي	تقليل الأسعار لعمل تأثير نفسي
التسعير الجغرافي	تعديل الأسعار لأخذ المواقع الجغرافية للعملاء في الحسبان.
تسعير الدولي	تعديل الأسعار للأسواق الدولية.

المصدر: (كوثر وارمسترونج، 2007)

و سيتم شرح هذه الإستراتيجيات فيما يلي :

#### سياسات أسعار الخصم و المسموحات

#### (discount and allowance pricing)

يرى (عزام وآخرون، 2011) أن سياسات الخصم تقوم على أساس تعديل أسعار البيع وذلك للتعويض عن القيام ببعض الوظائف أو الأنشطة التسويقية أو للتشجيع على الشراء بكميات كبيرة أو تعجيل الدفع.

أما (عليان، 2009) فهو يرى بأن معظم الشركات تقوم بتعديل سعرها الأساسي لمكافأة العملاء على استجابات معينة كالتبكير في دفع المستحقات أو الحجم الكبير في المشتريات أو شرائهم خارج الموسم و يطلق على هذه التعديلات الخصومات (discount) و تتمثل هذه الخصومات في :

- خصومات كمية (Qountity discount) : أي تخفض السعر عندما يتم شراء كميات كبيرة (عليان، 2008).
- خصومات طبقية (Fonctionel discont) : أو ما يعرف بالخصم التجاري (Trade discount) وهو ما لخصه عزام وآخرون بالإضافة إلى عليان بأنه خصم يمنح للوسطاء نظير

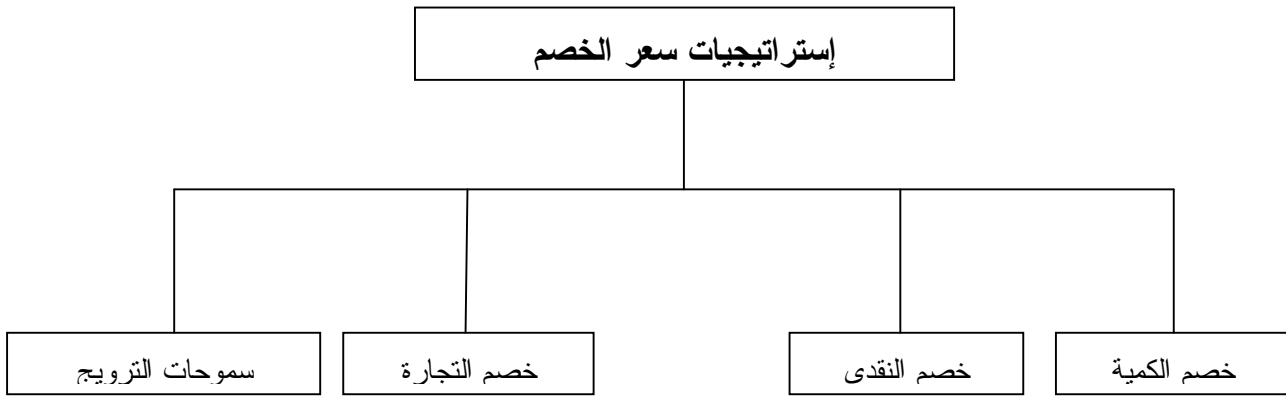
قيامهم ببعض الوظائف التسويقية كالنقل و التخزين بدلا من المنتج و البيع ومسك الدفاتر و يمنح هذا الخصم لتجار الجملة، التجزئة، الوكلاء.

- **خصومات مرسمية (Sesonal Discount) :** وقد عرفه (عليان، 2009) على أنه خصم على السعر الذي يقدم للمشتريين الذين يشترون المنتجات خارج موسمها.
- **الخصم النقدي (cash discount) :** حسب(عزام وآخرون، 2011) على أنه خصم يمنح عند البيع الأجل و ذلك للتشجيع على سرعة الدفع قبل موعد الاستحقاق و من الصور الشائعة لهذا الخصم شرط(4-10، ص60) ويعني أن المشتري يمكنه أن يحصل على خصم نقدي مقداره 4% إذا قام بالدفع خلال 10 أيام من تاريخ الشراء.
- **سموحات الترويج (Promotional allwances)**

حسب(عزام والزعبي، 2011) أنها عبارة عن ما يتم تقديمه للعميل أو المستهلك من هدايا و غيرها خلال حملات الترويج و هو خصم للعميل أو المستهلك بطريقة غير مباشرة.

و الشكل التالي يلخص استراتيجيات سعر الخصم

الشكل(13) : إستراتيجيات سعر الخصم



المصدر : (عزام والزعبي، 2011)



### ➤ سياسات التسعير الترويجي (Promotional Pricing)

حسب (عزام وآخرون، 2011) بأنه التسعير الذي يكون الهدف الأساسي منه العمل على ترويج و تنشيط المبيعات.

وهو يأخذ عدة صور منها لخصها (عزام وآخرون، 2011) فيما يلي :

#### • سياسة أسعار الاستدراج (Priceleaders)

حيث تقوم بعض المتاجر بتسعير منتجاتها المعروفة في السوق بسعر أقل من أسعار السوق التي تعرض في متاجر أخرى بهدف إقناع المستهلك.

#### • سياسة أسعار المناسبات الخاصة

تستخدم هذه السياسة في نهاية الموسم للسلع الموسمية للتخلص من السلع وأن لا تبقى لمدة زمنية قادم و بالتالي قد تصبح سلع قديمة خارج الموضة مثل الملابس.

#### • سياسة الخصم السيكولوجي

أو سياسة الأسعار المقارنة حيث تعرض السلع بالسعر القديم و الجديد و السعر يقوم بمقارنة السعر و الشراء.

### ➤ سياسات التسعير الجغرافي

يجب أن تحدد الشركة أسعار منتجاتها للعملاء الموجودين في أخرى من الدولة أو من العالم حيث أن معظم الشركات التي تسوق منتجاتها في مواقع جغرافية مختلفة سواء كانت ضمن الدولة الواحدة أم إلى دول أخرى (تصدير) تتبع السياسات التسعيرية الجغرافية و ذلك استنادا إلى الجهة التي تتحمل تكلفة النقل و أهم هذه السياسات هي :

#### • تسعير الأصل حرا على السفينة (Fob origin Pricing)

وهي حسب (كوئلر وأرمستروذج، 2007) بأنها إستراتيجية تسعير جغرافي توضع فيها السلع حرة على السفينة للناقل (FOB : free on Board) ويدفع العميل الشحن من المصنع إلى المقصد، أما (عليان، 2009) فهو يرى بأن التسعير على السفينة يعني أن تكاليف النقل تقع مسؤوليته تحملها الزبون من نقطة المنشأ و هنا يمكن أن تختلف التكاليف وفقا للمسافة التي تفصل الزبائن على الشركة.

• **تسعير التسليم المنتظم (Uniform delivered pricing)**

وهذه الإستراتيجية تكون عكس تسعير (FOB) حيث يرى (عليان، 2009) أن الشركة المصدرة تتقاضى نفس السعر مضافا إليها الثمن من جميع الزبائن بغض النظر عن المواقع فتكاليف النقل تؤخذ على أساس المتوسط وفقا لعدد الزبائن الذين تتعامل معهم الشركة.

أما (كوئلر وأرمستروذج، 2007) فقد عرفها بأنها إستراتيجية تسعير جغرافي تحمل فيها الشركة نفس السعر بالإضافة إلى متوسطة الشحن.

• **تسعير المنطقة (Zone pricing)**

هذا الأسلوب يقع بين التسعير وفقا لنقطة (FOB) وتسعير التسليم المنتظم حيث يرى (كوئلر وأرمستروذج، 2007) بأنها إستراتيجية تحدد فيها الشركة منطقتين أو أكثر يدفع كل العملاء الموجودين في نفس المنطقة إجمالي سعر فردي وكلما ازدادت المسافة للمنطقة الأخرى ازداد السعر.

• **تسعير نقطة الأساس (Basic point pricing)**

يرى (كوئلر وأرمستروذج، 2007) أنه باستخدام تسعير نقطة الأساس يختار البائع مدينة معينة لتكون نقطة الأساس و يحمل كل العملاء تكلفة الشحن من هذه المدينة إلى موقع تواجد العميل بغض النظر عن المدينة التي تشحن منها السلع فعلا.

• **التسعير لامتناصص تكاليف النقل (Preight obsorbtion pricing)**

في هذه الإستراتيجية يرى (كوئلر وأرمستروذج، 2007) أن البائع يمتص كل جزء من رسوم الشحن الفعلية كي يحصل على الأعمال المرغوب فيها و يستخدم تسعير امتصاص الشحن في اختراق السوق و الاحتفاظ بالأسواق متزايدة التنافسية.

➤ **سياسات التسعير النفسي**

يعبر السعر عن شيء معين في المنتج فالتسعير النفسي حسب (كوئلر وأرمستروذج، 2007) هو التسعير الذي يأخذ في الحسبان التأثير النفسي للأسعار و ليس اقتصاديات الأسعار فقط.

فأغلب المؤسسات تستعمل السعر للحكم على الجودة فالسعر العالي يعني شيئا خاضا للمشتري و عند استعمال التسعير النفسي يستند البائعون إلى الحالة النفسية وليس إلى الجوانب الاقتصادية فالعديد من الدراسات أكدت أن الحالة هناك مستهلكين يدركون السعر العالي للسلعة أن هذه السلعة ذات جودة عالية و العكس قد يكون صحيحا وهذا الحكم يعتمد على خبرات المستهلكين السابقين و الوجه الآخر

للتسعير النفسي هو الأسعار المرجعية (Reference prices) و هي الأسعار التي يحملها المشترون في أذهانهم و يرجعوا لها عندما يبحثون عن منتج معين،ويمكن أن يتكون السعر المرجعي من ملاحظة الأسعار الحالية أو تذكر الأسعار السابقة أو تقدير حالة الشراء فالبائعون يمكنهم أن يؤثروا على الأسعار المرجعية للمستهلكين أو يستخدموها عند تحديدهم سعرهم.

### ➤ سياسات التسعير المجزأ (Segment pricing)

عادة تفون الشركات بتعديل أسعارها الأساسية لتقابل الاختلافات بين العملاء أو المنتجات أو الأماكن الجغرافية، وفي حالة التسعير المجزأ (Sigmented pricing) تبيع الشركة المنتج أو الخدمة بسعرين أو أكثر، رغم عدم بناء الاختلافات في الأسعار على الاختلافات في التكاليف وهذا ما يراه (كوثر وأرمستروذج، 2007).

والتسعير المجزأ أخذ عددا من الأشكال (كوثر وأرمستروذج، 2007) فيما يلي :

- **تسعير قطاع العميل (Customer-segment) :** في هذا النوع من التسعير يدفع العملاء المختلفون أسعار مختلفة لنفس المنتج أو الخدمة.
- **تسعير صيغة المنتج (Product-form pricing) :** تسعر صيغ المنتج بصورة مختلفة لكن ليس طبقا للاختلافات في تكاليفها.
- **تسعير الموقع (Location pricing) :** تعمل الشركة أسعارا مختلفة للمواقع المختلفة رغم أن تكلفة العرض في كل موقع لا تختلف.
- **تسعير الوقت (Time pricing) :** تغيير الشركة سعرها طبقا للموسم، الشهر، اليوم و حتى الساعة.

### ➤ سياسات التسعير الدولي (International pricing)

يجب أن تحدد الشركات التي تسوق منتجاتها دوليا الأسعار التي تحملها للدول المختلفة التي تعمل فيها حيث يتم تقرير ما هي مستويات الأسعار التي ينبغي أن تتقاضاها في أسواق دول مختلفة تتعامل معها، ففي بعض الحالات قد تتقاضى الشركة سعرا موحدا، بغض النظر عن عدد الدول التي تتعامل معها، وتجدر الإشارة إلى أن السعر الذي تتقاضاه الشركة في كل دولة يعتمد على العديد من العوامل بما فيها

- العوامل الاقتصادية.
- الوضع السياسي.
- القوانين و الأنظمة.
- مدى تطور نشاطي التجزئة و التسعير (عليان، 2009).

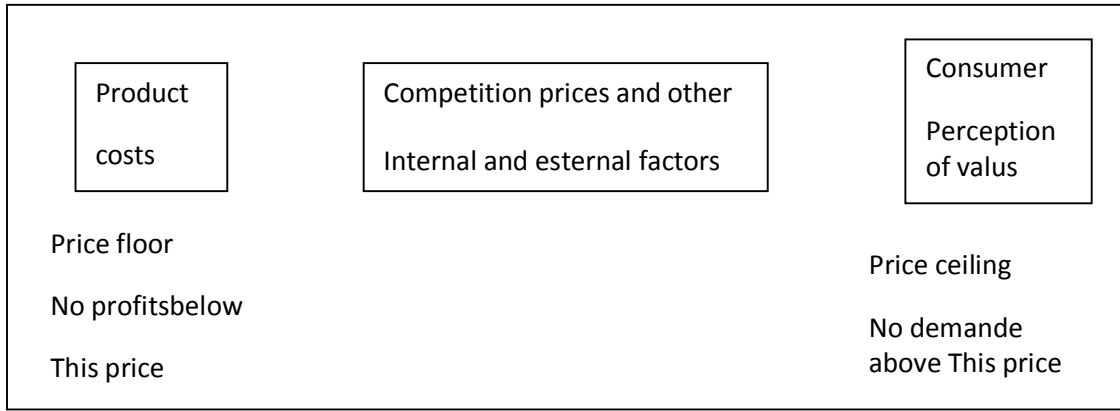
### 6.3.2 طرق التسعير و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

#### - طرق التسعير :

يعتمد اختيار طريقة للسلعة أو الخدمة على مجموعة من الإجراءات و السياسات الهادفة إلى وضع السعر المقبول و المناسب بحيث يكون السعر الذي تحمله الشركة ما بين السعر المنخفض جدا لإنتاج طلب و المرتفع جدا لإنتاج ربح، ولوضع هذا السعر هناك عوامل رئيسية يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد السعر لخصها (كوثر و أرمسترونج، 2007) في ثلاث عوامل تتمثل في :

- تحديد تكلفة المنتج أرضية السعر.
- يحدد إدراك المستهلك للقيمة سقف السعر.
- بين هذين النقيضين يجب أن تأخذ الشركة في الحسبان أسعار المنافسين و العوامل الخارجية والداخلية الأخرى لنجد أفضل سعر و الشكل التالي يوضح هذه العوامل.

#### الشكل (14) : العوامل الرئيسية في تحديد السعر



المصدر : (كوثر و أرمسترونج، 2007)

وقبل التطرق إلى شرح هذه العناصر يمكن أن نعرف طريقة التسعير حسب (عزام وآخرون، 2011) أنها عبارة عن الإجراءات إلي يتم إتباعها لتحديد الأسعار على أساس قاعدة معروفة أو معيار معين.

ويمكن تصنيف على معايير و الأسس كما يلي :

## ❖ التسعير المبني على القيمة (Value-Based Pricing)

يتمثل التوجه الحديث للمؤسسات الاقتصادية في التوجه التسويقي فأصبح المستهلك هو أساس نشاطها و لهذا فمن الضروري دراسة سلوكه و من تم تحديد عناصر المزيج التسويقي (السعر والمنتج والتوزيع والترويج) وحسب (MC.Carthy) هذه العناصر يتم وضعها لجذب الطلب أو لزيادة المبيعات.

و ما يهمنا في هذا الموضوع هو السعر الذي يمثل كمية النقود أي يكون المستهلك مستعدا أو قادرا لدفعها للحصول على منتج يشبع حاجاته، ولكن هل المستهلك يشتري المنتج عند أي مستوى من السعر؟ أو بمعنى آخر هل يحافظ المستهلك على الكمية التي يشتريها مهما تغير السعر؟ وكيف نجعل المستهلك يقبل السعر الذي يعرض به المنتج، وللإجابة على هذه الأسئلة يجب دراسة علاقة السعر بكل من الطلب والقيمة وطرق التوقع والتنبؤ بحجم كل من الطلب والسعر.

### ➤ علاقة السعر بكل من الطلب والقيمة:

وهنا نناقش قانون الطلب حسب ما أظهرته النظرية الاقتصادية الجزئية وبعدها أظهر هذا القانون عجزه أمام الواقع أصبح التحليل يأخذ شكلا أكثر واقعية واهتم بالقيمة لدى المستهلك وعلاقتها بالسعر (مرجع سابق).

#### • علاقة السعر بالطلب:

يرى (معلا وتوفيق، 2008) أن التسعير يركز في ظل هذا الأسلوب على مستوى الطلب على السلعة لا على أساس تكلفتها. فإذا زاد الطلب على السلعة فإن سعرها يرتفع وإذا نقص الطلب فإن السعر ينخفض، ولذلك يجب على متخذ القرار (أو رجل التسويق) عند استخدام هذا الأسلوب تحديد وتقييم الطلب على السلعة وتحديد مرونته من أجل تحديد ذلك السعر الذي يردي إلى تحقيق أكبر عائد أو ربح للمؤسسة.

✓ وعند تحديد العلاقة بين السعر والطلب فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار عوامل مختلفة قد تؤثر على الطلب (كذوق المستهلك و رغبته ودخله ومقدرته الشرائية وأسعار السلع المكملة أو البديلة لها).

✓ كما تؤثر المتغيرات التسويقية (كزيادة الإنفاق على الدعاية والإعلان) في الطلب على سلعة معينة.

ويمكن في هذا الصدد استخدام أسلوب التمييز السعري (Price-Discrimination) و فيه تستخدم المؤسسة أكثر من سعر لنفس السلعة و يقوم هذا الأسلوب على عدة اعتبارات و هي:

✓ نوع قناة التوزيع (منفذ التوزيع): فسر فنجان قهوة مثلا يكون أرخص في مطعم عادي منه في مكان سياحي.

✓ وقت الشراء: فأسعار الفواكه و الخضروات في بداية الموسم تكون أعلى منها في منتصف الموسم. كما أن إيجار الغرف في الفنادق الموجودة في المصايف تنخفض جدا في الشتاء عنها في فصل الصيف (مرجع سابق، 2008).

✓ و من كل تلك الأمثلة يتبين لنا أنه لنجاح مثل ذلك الأسلوب فإنه يجب تجزئة السوق على أساس قوة الطلب أو ضعفه على السلعة أو الخدمة.

#### • علاقة السعر بالقيمة:

يرى (كوئلر وارمستروودج، 2007) أنه من مواقف التسويق يكون التحدي عبارة عن بناء قوة التسعير للشركة وذلك للهروب من منافسة السعر وتبرير أسعار وهوامش أعلى دون أن تخسر حصة السوق، و للحفاظ على التسعير يجب أن تحتفظ الشركة بعرض تسويقها أو تبني قيمة له.

حيث تبني عدد من الشركات أسعارها على القيمة المدركة للمنتج حيث يستخدم التسعير المبني على القيمة إدراكات المشترين للقيمة و ليس تكلفة البائع كمفتاح للتسعير. ويعني التسعير المبني على القيمة أن المسوق لا يستطيع أن يصمم المنتج وبرنامج التسويق ثم يحدد السعر بعد ذلك فيجب أن يأخذ السر في الحسبان مع متغيرات المزيج التسويقي الأخرى قبل تحديد برنامج تسويقي.

و تهدف هذه الطريقة حسب (عزام والزعبي، 2011) إلى خلق قيمة للمنتج طالما أن الزبون ينظر إلى السعر على أنه تعبير عن القيمة إذ أن معظم الشركات التي ترغب في توسيع حصتها السوقية و كسب رضا الزبون عليها تقديم أكبر قيمة للزبون و هذا لا يأتي إلا من خلال سلسلة القيمة و عناصرها و التي تم شرحها سابقا.

فالزبون والشركة يلتقيان في نقطة واحدة ألا فهي الرغبات والحاجات ويتم ذلك وفقا لمبدأ التواصل بينهما ولقد وصفت بعض الشركات منحنى القيمة يحدد حجم المنافع التي تقدم للزبون على اعتبار أن التسعير على أساس القيمة يبدأ بالزبون ثم القيمة فالسعر و الكلفة أخيرا الشركة (مرجع سابق).

#### ❖ التسعير المبني على أساس المنافسة (Competition Oriented Pricing)

يرى (عبيدات، 2008) أنه بمقتضى هذه الطريقة يتم التسعير لدى الشركة بالنظر لأسعار المنافسين الرئيسيين لذلك فإنه لا يتم إعطاء اهتمام كبير للتكاليف الكلية التي تيم إنفاقها على السلعة، حيث تتزايد

هذه الطريقة في التسعير بشكل خاص في حالة تشابه مختلف الماركات من فئة السلعة وأهم ما يميز هذه الطريقة في التسعير سهولة استخدامها لشراء السلعة من المتاجر، حيث تركز على السعر كعامل رئيسي لمواجهة أسعار مختلف الماركات المنافسة في الأسواق المستهدفة، ويمكن تعريف السعر المبني على المنافسة حسب (كوثر وارمستروذج، 2007) أنه تحديد الأسعار على أساس الأسعار التي يحملها المنافسون على المنتجات الشبيهة، إذ أن المنافسون يبنون أحكامهم على قيمة المنتج على أساس الأسعار والتي يحملها المنتجون على المنتجات الشبيهة.

كما يضيف (عزام والزعبي، 2011) أن هذه الطريقة تعتمد على نوع الزبائن و التصور الذهني للعلامة التجارية و المزيج التسويقي ودرجة ولاء الزبون.

### ➤ منافع التسعير على أساس المنافسة

إن لهذه الطريقة عدة منافع نلخصها فيما يلي:

- ✓ سهولة وسرعة تحديد السعر من خلال السوق والمنافسين فقط.
- ✓ الإنصاف والمنطق في التسعير.
- ✓ وضوح مستويات السعر لكل من الزبون والشركة.
- ✓ تجاوز حساسية المنافسين للشركة القائمة التابعة.
- ✓ خلق التعاون بين الموزعين و المنتجين مع سهولة إقناع المشتري بالأسعار.
- ✓ اعتماد الاستراتيجيات التي يكون فيها السعر سببا في نجاحها.

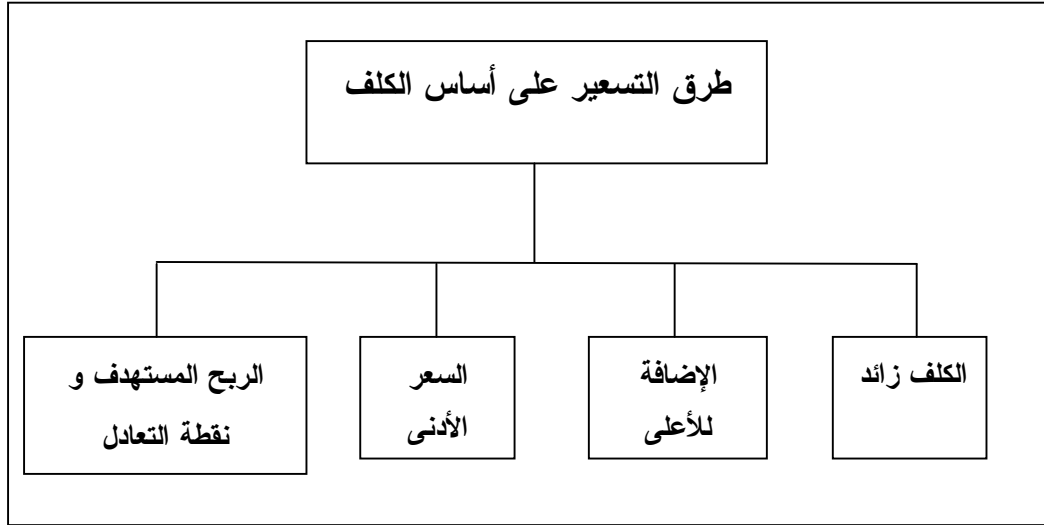
### ❖ تحديد السعر المبني على أساس التكلفة

تعتمد هذه الطريقة على عنصر التكلفة كأساس في إقرار السعر حيث يحدد سعر بيع الواحدة مساوي لإجمالي التكاليف المترتبة على إنتاجها وتسويقها، مضافا إليها مقدار من الربح يتحدد تبعا لظروف السوق وحالة المنافسة (البكري، 2008).

وتوجد مجموعة من الطرق لتحديد السعر على أساس التكلفة فهي حسب (عزام، 2006) أربعة طرق تتمثل في:

طريقة الكلف زائد، طريقة الإضافة للأعلى، طريقة السعر الأدنى، طريقة الربح المستهدف ونقطة التعادل أو نقطة الصفر، نلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): طرق التسعير على أساس التكلفة



المصدر: (عزام والزعبي، 2011)

ومن أهم هذه الطرق هي طريقة نقطة التعادل لذلك سوف نتطرق إليها بالتفصيل انطلاقاً من المفهوم ودراسة التكاليف وتصنيفها ووصولاً إلى حساب عتبة المردودية بمختلف الطرق والتعرف على حدود عتبة المردودية وحسبها وأخيراً التطرق إلى أهمية حساب عتبة المردودية .

➤ دراسة عتبة المردودية أو نقطة التعادل:

ويمكن تسميتها أيضاً بنقطة الصفر أو النقطة الميتة.

• تعريف عتبة المردودية :

يمكن تعريفها حسب (البكري، 2006) أنها المرحلة التي تتساوى فيها الإيرادات مع النفقات بحيث لا يوجد هناك أي ربح أو خسارة، لكن المؤسسة ستتحمل خسارة قبل الوصول إلى نقطة التعادل و كلما انخفض مستوى حجم المبيعات كلما كبرت الخسائر، أما لو تعدت هذه النقطة فإن الربح سوف يبدأ بالظهور و يرتفع بارتفاع مستوى المبيعات.

كما يعرفها (بويقوب، 2009) بأنها تساوي التكاليف الثابتة والمتغيرة التي تحملتها المؤسسة مع حجم نشاطها و هناك يتحقق التعادل أي لا ربح ولا خسارة حيث تبدأ الأرباح عند عتبة المردودية.

كما يضيف (البكري، 2006) نقلاً عن (توفيق، 1975) أنه من المفيد جداً أن تكون نقطة التعادل في مستوى منخفض بدلاً من أن تكون مرتفعة.



حيث كلما ارتفعت نقطة التعادل كلما قلت فرصة المنظمة في تحقيق الأرباح خلال فترة زمنية قادمة وهذا يتوقف أساسا على العلاقة بين التكاليف الثابتة و المتغيرة، فكلما كانت نسبة التكاليف الثابتة أكبر من المتغيرة ارتفع المستوى الذي تكون عليه نقطة التعادل والعكس بالعكس.

ومما سبق نستخلص إلى أن دراسة عتبة المرودية يستلزم دراسة التكاليف وتصنيفها.

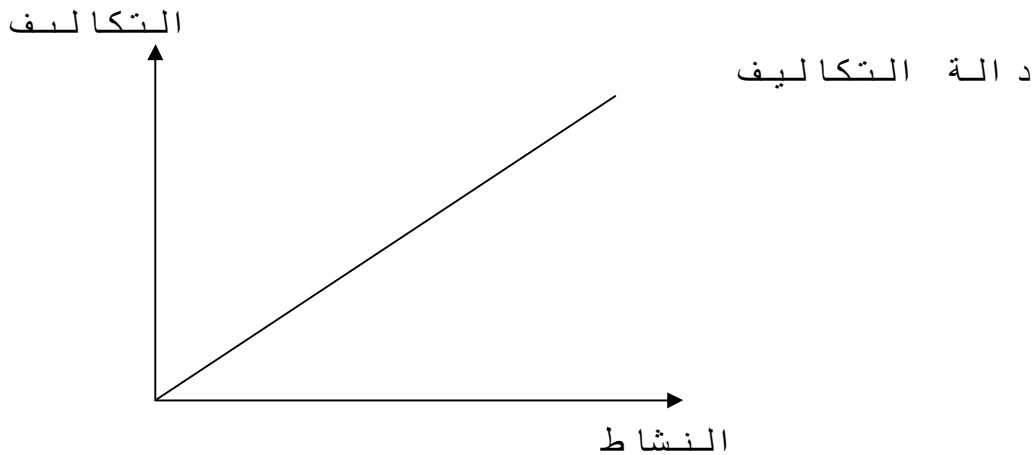
### • دراسة التكاليف

نحتاج في دراستنا لعتبة المرودية إلى تحديد التكاليف وتبويبها حسب سلوكها إلى تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة وسيتم دراسة مفاهيم هذه التكاليف فيما يلي:

#### 1- تعريف التكاليف المتغيرة (Varial Costs):

تعرف التكاليف المتغيرة حسب (الرجبي، 2009، ص51) بأنها التكاليف التي يتغير مجموعها طرديا مع التغير في حجم النشاط فإذا زاد حجم النشاط بنسبة 10% يزداد مجموع التكاليف المتغيرة بنسبة 10% وإذا زاد حجم النشاط بنسبة 20% تزداد التكاليف بنسبة 20% فعندا إنتاج السيارة مثلا يلزمنا خمس إطارات فإذا افترضنا أن سعر الإطار 100 دينار وإذا تم إنتاج 5 سيارات تكون كلفة الإطارات 500 دج وهذا بدوره يعني أن التكلفة المتغيرة للوحدة ثابتة وسيتم تمثيل دالة التكاليف المتغيرة فيما يلي:

#### الشكل رقم(16): دالة التكاليف



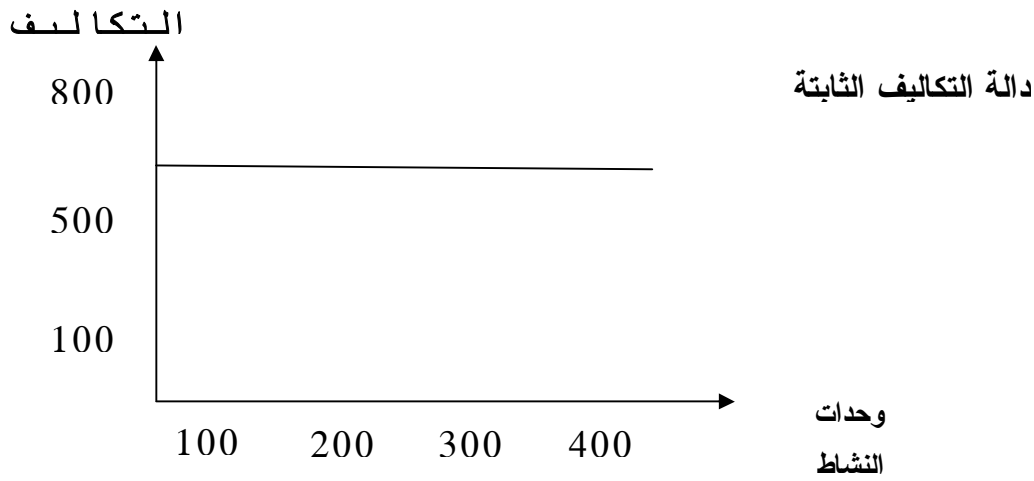
المصدر: (الرجبي، 2009)

## 2- تعريف التكاليف الثابتة (Fixed Costs)

وتعرف التكاليف الثابتة على أنها التكاليف التي لا يتغير مجموعها مع التغير في حجم النشاط طالما كان التغير ضمن المدى الملائم وعليه فإذا زاد حجم النشاط أو نقص تبقى هذه التكاليف على حالتها و لا تتغير (مرجع سابق، 2009، ص52).

وسيتم تمثيل هذه التكاليف بيانيا فيما يلي:

الشكل رقم(17): دالة التكاليف الثابتة



المصدر: (الرجبي، 2009)

## 3- تعريف التكاليف شبه الثابتة (Semi-Fixed costs)

تعرف هذه التكاليف بعدة مسميات منها التكاليف شبه المتغيرة أو شبه الثابتة أو المختلطة و هي تكاليف تحمل صفات من التكاليف المتغيرة وصفات من التكاليف الثابتة في آن واحد حيث يمكن تمثيل دالة التكاليف شبه الثابتة بعدة أشكال حسب (الرجبي، 2009، ص54).

و يمكن فصل هذه التكاليف إلى شقين هما:

التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة، ويتم ذلك باستخدام إحدى الطرق التالية:

✓ طريقة الخبرة الشخصية.

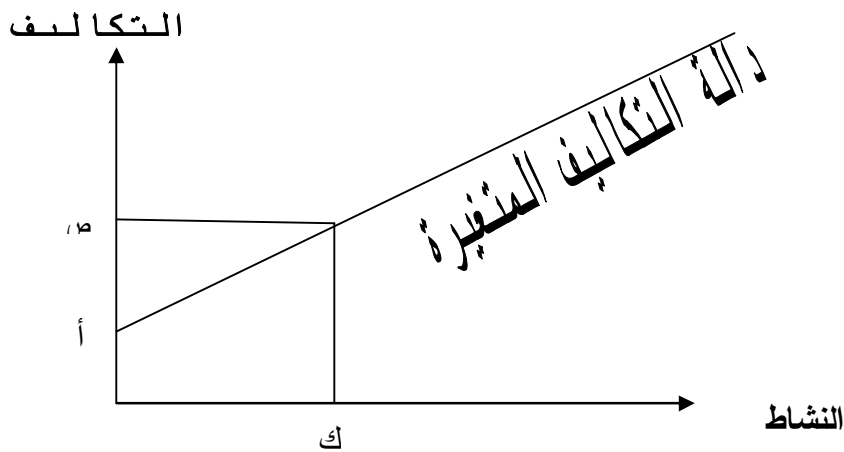
✓ طريقة التقدير الهندسية.

✓ طريقة النقطة العالية المنخفضة.

✓ الطرق الإحصائية.

وسيتم توضيح هذه التكاليف في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): دالة التكاليف المتغيرة



المصدر: (الرجبي، 2009)

#### • حساب عتبة المردودية

لحساب عتبة المردودية يجب علينا إضافة إلى تصنيف التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة تحليل جدول الاستغلال التفاضلي ولتوضيح الفكرة أكثر نقترح المثال التالي:

مثال: تتوقع إحدى المؤسسات ما يلي:

- رقم الأعمال الصافي: 350000 دج، هـ/تكلفة متغيرة: 105000 دج معدل الهامش على التكلفة المتغيرة: 0.30 ، التكاليف الثابتة: 6000، سعر بيع الوحدة: 100 دج.

1/ انجاز جدول تحليل الاستغلال التفاضلي:

الجدول رقم (04): جدول تحليل الاستغلال التفاضلي

النسبة	دائن	مدين	البيان
%100	350000		رقم الأعمال الصافي
%70		245000	التكاليف المتغيرة
%30	105000		هـ/تكلفة متغيرة
%17.14		60000	التكاليف الثابتة
%12.86	45000		النتيجة التحليلية

المصدر: (إعداد الطلبة)

2/ حساب عتبة المردودية:

يمكن تحديد عتبة المردودية بعدة طرق:

أ. حسابيا:

انطلاقا من العلاقتين:

$$\frac{\text{رقم الأعمال الصافي} \times \text{ت ثابتة}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة}} = \text{رع ن} \quad /1\text{ط}$$

$$\frac{\text{رقم الأعمال الصافي} \times \text{ت ثابتة}}{\text{معدل الهامش على التكلفة المتغيرة}} =$$

حيث أن رع ن: عتبة المردودية

ومن المثال السابق يمكن حساب المردودية كما يلي :

$$\frac{60000 \times 35000}{105000} = \frac{\text{رقم الأعمال الصافي} \times \text{ثابتة}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة}} = \text{رع ن}$$

$$200000 = \text{رع ن}$$

$$\frac{60000}{0.3} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{معدل الهامش على التكلفة المتغيرة}} = \text{رع ن} \quad /2\text{ط}$$

$$200000 = \text{رع ن}$$

ولدينا أيضا

$$\text{رع ن} = \frac{\text{الأعباء الثابتة}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة}} \times \text{سعر بيع الوحدة}$$

وانطلاقا من هذه العلاقة فإن:

$$\frac{\text{هـ/ت م للوحدة}}{\text{عدد الوحدات المباعة}} = \frac{\text{هـ/تكاليف متغيرة}}{\text{هـ/تكاليف متغيرة}}$$

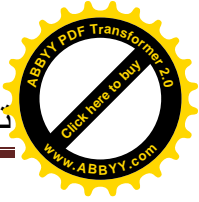
$$\frac{105000}{3500} = \frac{\text{هـ/ت م للوحدة}}{\text{هـ/تكاليف متغيرة}}$$

$$\text{هـ/ت م للوحدة} = 30 \text{ دج}$$

$$\frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{سعر بيع الوحدة}} = \text{مع العلم أن عدد الوحدات المباعة}$$

ومنه:

$$\text{رع ن} = 100 \times \frac{60000}{30} = \text{رع ن} = 200000$$



ب. تحديد عتبة المردودية بالوحدات

طريقة 01:

$$\frac{60000}{30} = \frac{\text{ت ثابتة}}{\text{الهامش على تكلفة المتغيرة}} = \text{عدد الوحدات}$$

$$\text{عدد الوحدات} = 200 \text{ وحدة}$$

طريقة 02:

$$\frac{20000}{100} = \frac{\text{رع ن}}{\text{سعر بيع الوحدة}} = \text{عدد الوحدات}$$

$$\text{عدد الوحدات} = 200 \text{ وحدة}$$

ويمكن القول بأن عتبة المردودية (رع ن) تتحقق عندما تتساوى التكاليف الثابتة مع الهامش على التكلفة المتغيرة و يمكن إعطاؤها العلاقة التالية:  
التكاليف الثابتة = الهامش على التكلفة المتغيرة.

ت. تحديد عتبة المردودية جبريا

إذا كان لدينا رقم الأعمال  $x$  و  $y_1 = 0.3x$  هو  $y_2 = 60000$  والتكلفة الثابتة

تتحقق رع ن عندما  $y_1 = y_2$

$$\text{أي أن: } 0.3x = 60000 \text{ ومنه فإن } x = \frac{60000}{0.3} = 200000 = \text{رع ن}$$

ث. تحديد عتبة المردودية بيانيا

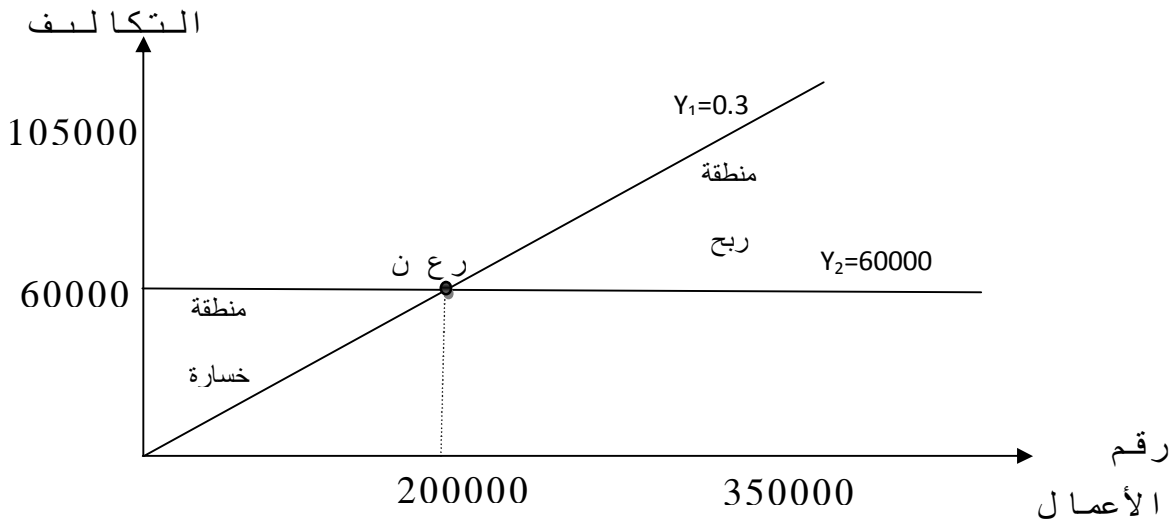
انطلاقا من العلاقة  $y_1 = ax$  و  $y_2 = b$  = ت ثابتة.

بفرض أن  $y_1 = ax$  من الشكل

تتحقق رع ن عندما  $y_1 = y_2$

وبالنسبة لهذا المثال التمثيل البياني يكون بالشكل التالي:

الشكل رقم (19): تمثيل بياني لعتبة المردودية



المصدر: (شرفاوي وآخرون، 2007)

تحديد رقم الأعمال الذي يسمح بتحقيق نتيجة معينة

$$\text{رقم الأعمال المتوقع} = \frac{\text{التكلفة الثابتة} + \text{النتيجة}}{\text{معدل الهامش على التكلفة المتغيرة}}$$

مثلا: ترغب المؤسسة في تحقيق نتيجة = 7000 دج فإن :

$$433333.33 = \frac{70000 + 60000}{0.3} = \text{رقم الأعمال المتوقع}$$

$$433333.33 = \text{رقم الأعمال المتوقع}$$

• حدود عتبة المردودية

يرى (شرفاوي وآخرون، 2007) أن عتبة المردودية تتحقق عندما تكون النتيجة = 0.

وهذه العناصر التي عندها تتحقق النتيجة صفر تعبر عن حدود عتبة المردودية، وعليه فإن أي تغير في أي عنصر من عناصر العلاقة يجعل النتيجة لا تساوي الصفر.

و يمكن حساب قيمة أي عنصر من العلاقة السابقة باعتباره مجهولا بشرط معرفة بقية العناصر الأخرى.

وتتمثل حدود عتبة المردودية فيما يلي:

أدنى سعر بيع للوحدة، أدنى كمية حجم المبيعات، أقصى تكلفة متغيرة للوحدة، أقصى تكلفة ثابتة إجمالية.

✓ استخراج حدود عتبة المردودية: بالاعتماد على المثال السابق:

### 1/ تحديد أدنى سعر بيع الوحدة

لدينا :

$x$  : أدنى سعر بيع للوحدة بالتعويض في العلاقة النتيجة = 0

(سعر بيع الوحدة - التكلفة للوحدة)  $x$  عدد الوحدات المباعة - التكلفة ثابتة = 0

$$60000 = 3500 * (70 - x) \quad \leftarrow \quad 0 = 60000 - 3500 * (70 - x)$$

$$87.14 = 17.14 + 70 = x \quad \leftarrow \quad 7.14 = (70 - x) \quad \leftarrow \quad 3500 / 60000 = (70 - x)$$

ومنه سعر بيع للوحدة هو = 87.14.

إذا تم البيع بأقل من 87.4 فالنتيجة خسارة و إذا تم البيع أكبر منه فالنتيجة ربح.

### 2/ تحديد أقصى تكلفة متغيرة للوحدة

نفرض  $x$  : التكلفة المتغيرة للوحدة بالتعويض في المعادلة نجد:  $0 = 60000 - 3500 * (x - 100)$

$$60000 = 3500 * (x - 100) \quad \leftarrow$$

$$82.85 = 17.14 - 100 = x \quad \leftarrow \quad 3500 / 60000 = (x - 100)$$

أقصى تكلفة متغيرة للوحدة هي 82.85

إذا تجاوزت التكلفة المتغيرة للوحدة 82.85 فإن النتيجة خسارة وإذا كانت أقل منها فالنتيجة ربح.



### 3/ تحديد أدنى كمية للمبيعات

نفرض أن X : أدنى كمية للمبيعات.

$$2000 = 30/60000 = x \iff 60000 = x30 \iff 0 = 60000 - x(70 - 100)$$

X=2000 وهي أدنى كمية للمبيعات.

إذا باعت المؤسسة أدنى من 2000 وحدة فإنها تحقق خسارة وإذا باعت أكثر من 2000 وحدة فإنها تدخل حيز ربح.

### 4/ تحديد أقصى تكلفة ثابتة إجمالية

نفرض أن X : أقصى تكلفة ثابتة إجمالية.

$$x = 105000 \iff 0 = x - 3500 * (70 - 100)$$

أقصى تكلفة ثابتة إجمالية = 105000.

إذا تحملت المؤسسة تكاليف أكبر من 105000 فإن النتيجة تكون خسارة والعكس صحيح (مرجع سابق، 2007).

### ✓ نقطة الصفر

#### 1/ تعريف نقطة الصفر

يرى (شرفاوي وآخرون، 2007، ص190) أن المقصود بنقطة الصفر هو التعبير عن عتبة المردودية زمنياً، أي تحديد التاريخ الذي تتحقق فيه عتبة المردودية.

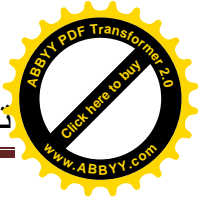
#### 2/ تحديد نقطة الصفر

باعتبار أن رقم الأعمال الصافي في السوق يتوزع بانتظام بين أشهر السنة، فإنه يمكن تحديد نقطة الصفر بعدة طرق.

- تحديد نقطة الصفر حسابياً :

تحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{نقطة الصفر} = \frac{\text{التكلفة الثابتة}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة}} \times 360 \text{ يوم}$$



أما في حالة تحديدها بالأشهر فنضرب بالعلاقة في 12 شهر

- أما الطريقة الثانية لحساب نقطة الصفر هي :

$$\text{نقطة الصفر} = \frac{\text{رقم الأعمال لعتبة المردودية}}{\text{الهامش على رقم الأعمال الصافي}} \times 360 \text{ يوم}$$

و بالاعتماد على نفس المثال السابق يمكن حساب نقطة الصفر كما يلي :

$$\text{نقطة الصفر} = \frac{60000}{105000} \times 360 = 206 \text{ يوم}$$

تتحقق العتبة في تاريخ 20015/7/23

بالاعتماد على العلاقة الثانية فإنه :

$$\text{نقطة الصفر} = \frac{200000}{350000} \times 360 = 206 \text{ يوم}$$

تتحقق العتبة بعد 206 يوم من بداية النشاط بتاريخ 2015/7/26

- تحديد نقطة الصفر ببيانيا

باعتبار نقطة الصفر معادلة من الشكل :  $y=ax$

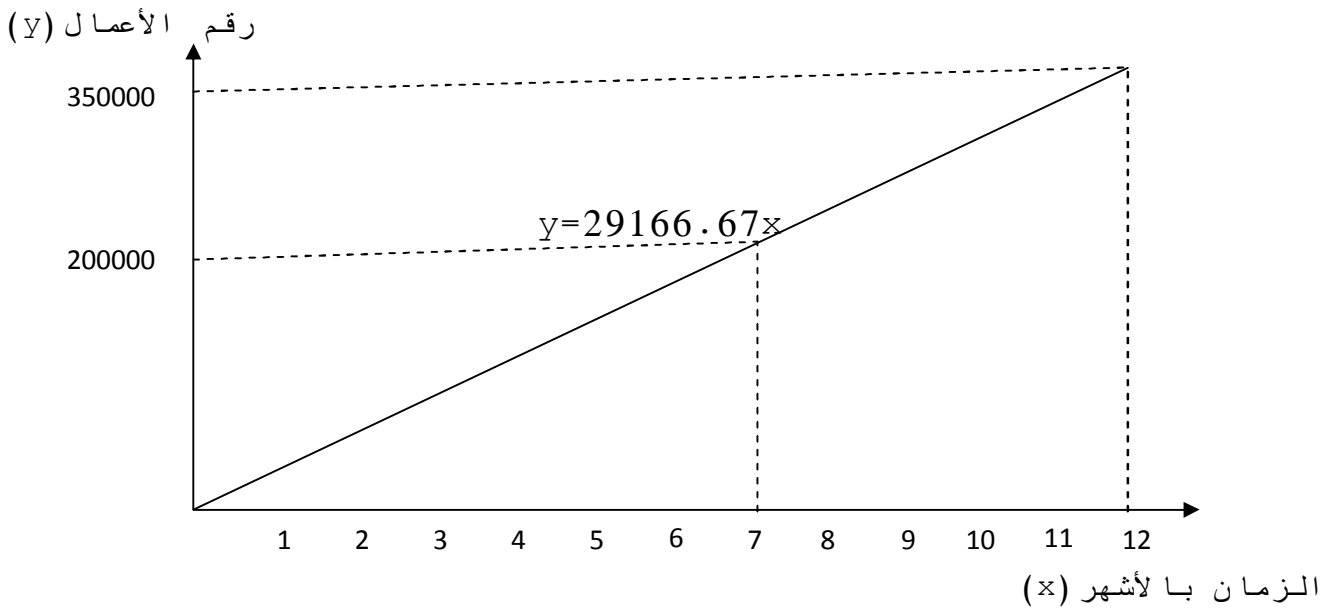
$$\frac{\text{رقم الأعمال السنوي الصافي}}{12} = a \left\{ \begin{array}{l} \text{حيث } y : \text{ رقم الأعمال.} \\ \text{A : رقم الأعمال الشهري.} \\ \text{X : الزمن بالشهور.} \end{array} \right.$$

ونبقى دائما مع المثال السابق.

$$a = 29166.67 = 15/350000 = \text{رقم الأعمال الشهري}$$

$$\text{ومنه : } y = 29166.67x$$

الشكل رقم (20): التمثيل البياني لنقطة الصفر



المصدر: (مرجع سابق، 2007)

✓ هامش الأمان

1/ تعريف هامش الأمان:

عرف هامش الأمان حسب (شرفاوي وآخرون، 2007) أنه الفرق بين رقم الأعمال الصافي ورقم أعمال عتبة المردودية. ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{هامش الأمان} = \text{رقم الأعمال صافي} - \text{ر ع ن}$$

2/ حساب هامش الأمان

$$\text{هامش الأمان} = 20000 - 350000 = 150000$$

$$\text{هامش الأمان} = 150000$$

$$\frac{\text{هامش الأمان}}{\text{رقم الأعمال الصافي السنوي}} = \text{معدل هامش الأمان}$$

ومنه :

$$0.428 = 350000 / 150000 = \text{معدل هامش الأمان}$$

$$0.428 = \text{معدل هامش الأمان}$$

• **فائدة حساب عتبة المردودية**

إن لعتبة المردودية أهداف حسب (بويعقوب، 2009) منها :

**1/ البحث عن الحد الأدنى للنشاط**

يمكن استخدام نموذج عتبة المردودية في معرفة مستوى النشاط الذي تبدأ عنده أرباح الاستغلال. فعند تجاوز عتبة المردودية يمكن تحديد هامش الأمان والذي يمثل تفاضل رقم الأعمال الفعلي مع رقم الأعمال لنقطة التعادل. ويمكن تعريفه بالعلاقة التالية :

$$\text{هامش الأمان} = \text{رقم الأعمال الفعلي} - \text{رقم الأعمال المتعادل}$$

**2/ توقع النتيجة :**

من خلال عتبة المردودية يمكن توقع النتيجة حيث أنه :

$$\text{رقم الأعمال المتوقع} = \frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{النتيجة}}{\text{معدل الهامش على التكلفة متغيرة}}$$

ومنه :

$$\text{الربح المتوقع} = (\text{رقم الأعمال} \times \text{معدل هامش تكلفة متغيرة}) - \text{تكاليف ثابتة.}$$

**3/ توقع تاريخ تحقق عتبة المردودية**

يمكن توقع تاريخ تحقق العتبة بالعلاقة التالية :

$$\text{تاريخ تحقق العتبة} = 360 \times \frac{\text{عتبة المردودية}}{\text{رقم الأعمال الفعلي}}$$

- العوامل المؤثرة في قرارات السعر (Factors influencing in pricing decision)

و يمكن تقسيمها إلى معيارين :

❖ العوامل المؤثرة في قرارات التسعير من المنظور الإسلامي :

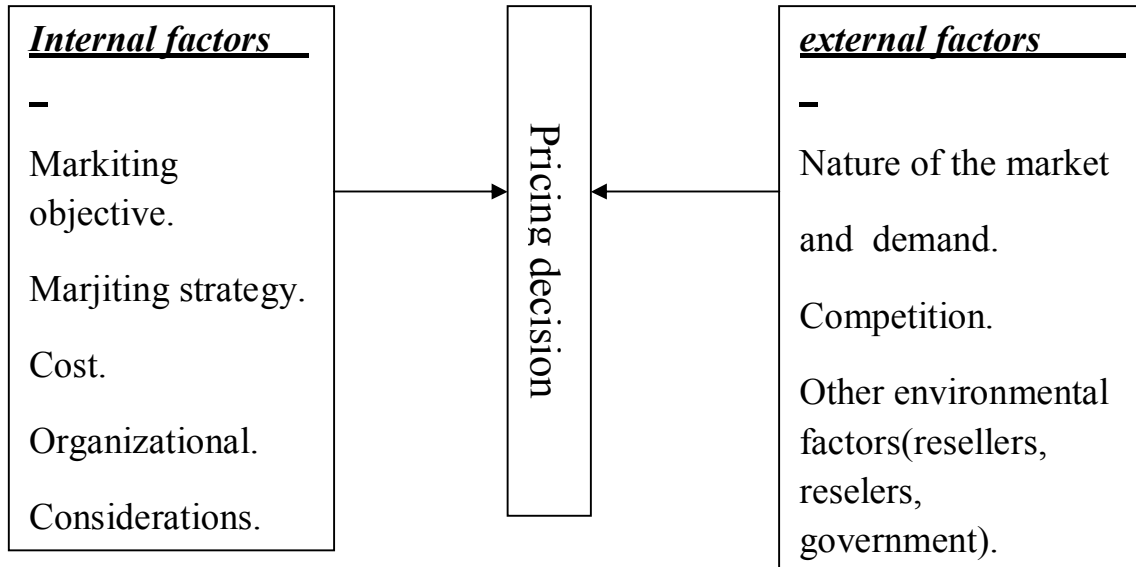
يمكن استخلاص هذه العوامل من التعريف الاصطلاحي للتسعير الذي تم ذكره من قبل ولقد لخصها (عبيدات، 2008) فيما يلي :

- ✓ أن التسعير يكون بأمر من السلطان أو من ينوب عنه في ذلك.
- ✓ السعر الذي حدد يلتزم به أهل السوق و البائعين المشتريين دون زياد هأو نقص.
- ✓ أن المصلحة التي ترى"من قبل المسعر"هي التي تحدد ذلك المستوى من الأسعار للسلع التي تباع أو تجبر السلطات على التدخل في تحديد السعر.

❖ العوامل المؤثرة في قرارات التسعير من المنظور الاقتصادي :

تتأثر قرارات تسعير الشركة بكل من عوامل الشركة الداخلية و العوامل الخارجية.

الشكل(21) : العوامل المؤثرة في قرارات التسعير



المصدر: (كوثر، 2007)

وفيما يلي شرح لهذه العوامل :

## العوامل الداخلية المؤثرة في قرارات التسعير (internal factors affecting pricing decision) ➤

تشمل العوامل الداخلية التي تؤثر على التسعير أهداف تسويق الشركة و إستراتيجية المزيج التسويقي والتكاليف و العوامل التنظيمية.

### • أهداف التسويق (Marketing Objectives)

يرى (كوثر، 2007) بأن قبل تحديد السعر يجب أن تحدد استراتيجياتها للمنتج، فإذا الشركة قامت باستهداف السوق و حددت موقفها بعناية فستكون إستراتيجية مزيجها التسويقي بما في ذلك مباشرة تماما، و في نفس الوقت يمكن أن تبحث الشركة عن أهداف إضافية عامة أو محددة و قد لخص (عزام والزعبي، 2011) هذه الأهداف الإضافية في البقاء في السوق، تعظيم الأرباح، قيادة الحصة التسويقية و قيادة جودة المنتج.

### • إستراتيجية المزيج التسويقي (Marketing mix strategy)

يكون السعر إحدى أدوات المزيج التسويقي التي تستخدمها الشركة في تحقيق أهدافها التسويقية و يجب أن تتسق قرارات السعر مع قرارات تصميم المنتج و توزيعه و ترويجه لتكوين برنامج تسويق فعال و متسق و يمكن أن يؤثر القرارات التي تتخذ لمتغيرات المزيج التسويقي الأخرى على قرارات التسعير (كوثر وارمستروذج، 2007).

كما يرى (البكري، 2006) أيضا بأن القرارات السعرية تتأثر بالعناصر الأخرى في المزيج التسويقي. فإذا تعلق الأمر بالمنتج حيث أن وضع أسعار مرتفعة يعني انخفاض في عدد الوحدات المباعة و العكس في حالة وضع أسعار منخفضة تزداد المبيعات. كذلك الأمر في العلاقة مع التوزيع إذ أن انخفاض أسعار المنتج في ذات المجموعة أو الصنف من المنتجات الأخرى يعني تحقيق كثافة عالية في التوزيع نتيجة لزيادة الطلب عليه في السوق، أما بالنسبة للترويج و أنشطة الإعلان المختلفة كلما كانت أسعار المنتجات واضحة ومعروفة فإن الأمر يتطلب جهدا كبيرا في إقناع المستهلكين بالسعر.

### • التكاليف (Costs)

يرى (البكري، 2006) أن هذا العامل من أبرز العوامل تأثيرا في قرارات التسعير لكون الكلفة تؤثر على اتجاه الأرباح ومستوى الأرباح المقررة.

أما (كوثر وارمستروذج، 2007) فهو يرى بأن التكاليف تحدد الأرضية للسعر الذي تحمله الشركة فالشركة تريد أن تعمل سعرا يغطي كل تكاليف إنتاجها و قد قسم كوثر هذه التكاليف إلى

تكاليف ثابتة و تكاليف متغيرة و يكون إجمالي التكاليف (Totals costs) حاصل جمع التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة لأي مستوى إنتاج وتريد الإدارة تحميل السعر الذي يغطي إجمالي تكاليف الإنتاج عند مستوى إنتاج معين على الأقل.

• **العوامل التنظيمية (Organizational Considerations)**

تتمثل في من هو المسؤول عن تحديد السعر للمنتج المطروح وفق الهيكل التنظيمي؟ ففي الشركات الصغيرة و الكبيرة و الذي يحدد السياسات والأهداف السعرية هو الإدارة العليا و لكن يتم المصادقة على مستوى الأسعار المقترحة من قبل الإدارة الدنيا أو مندوبي المبيعات (عزام، 2011).

➤ **العوامل الخارجية المؤثرة في قرارات التسعير (external factors affecting pricing decision)**

وتشمل العوامل الخارجية التي تؤثر على قرارات التسعير: طبيعة السوق و الطلب، المنافسة و عناصر بيئية أخرى.

• **طبيعة السوق والطلب (Nature of the Market and demand)**

بينما تحدد التكاليف الحد الأدنى للأسعار فإن السوق و الطلب يحددان حدها الأعلى و حسب (كوثر، 2007) قبل تحديد الأسعار يجب أن يفهم المسوق العلاقة بين السعر و الطلب لمنتجه، لذلك يجب فهم كيف تتغير علاقة السعر-الطلب لأنواع المتسوقين و كيف تؤثر إدراكات المشتري للسعر على قرارات التسعير.

و يمكن فهم هذه العلاقة من خلال تحليل علاقة السعر-الطلب

- **تحليل العلاقة السعر-الطلب**

حسب (كوثر، 2007) أن كل سعر يمكن أن تحمله الشركة سيقود إلى مستوى طلب مختلف و يبين منحنى الطلب (demende curve) العلاقة بين السعر المحمل و مستوى الطلب الناتج.

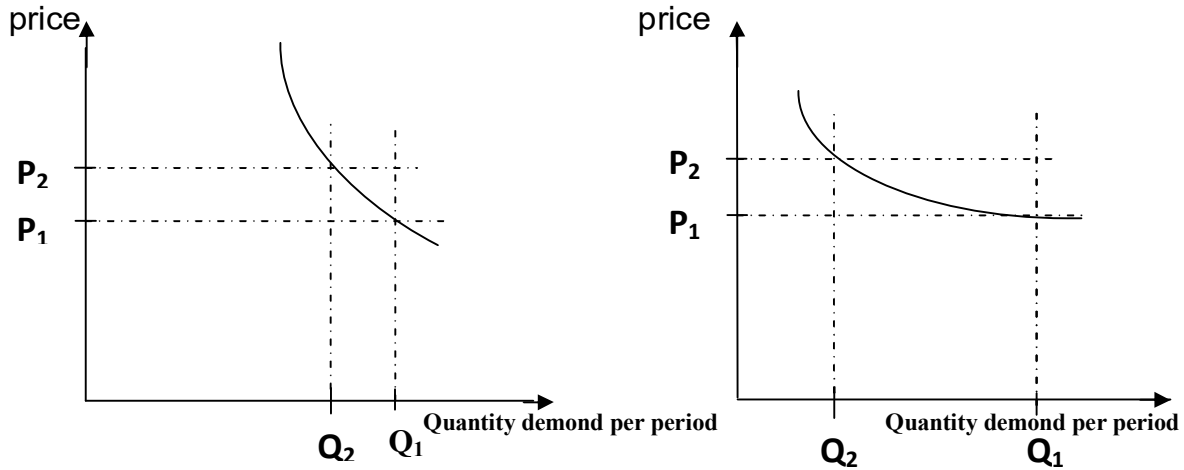
ومنحنى الطلب هو منحنى يبين عدد الوحدات التي سيبيعها السوق في فترة زمنية معينة عند الأسعار المختلفة التي يمكن أن يحملها.

ويرى (البكري، 2008) أن الطلب و السعر يرتبط بعلاقة عكسية أي أن الطلب على سلعة معينة يزداد مع انخفاض سعرها و العكس صحيح.

بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين السعر و الطلب يجب معرفة مرونة السعر للطلب و هي حسب (كوثر و أرمستروذج، 2007) هي مقياس حساسية الطلب للتغيرات في السعر، حيث أن التغير في الطلب بصعوبة مع التغير البسيط في السعر فإننا نقول أن الطلب غير مرن (**inelastic**) و إذا تغير الطلب تغيرا كبيرا نقول أن الطلب مرن (**elastic**).

و يمكن توضيح ذلك بالشكل التالي :

### الشكل رقم (22) : منحنيات الطلب



A : inelastic demand طلب غير مرن

B: elastic demand طلب مرن

### المصدر: (كوثر، 2007)

#### • المنافسة (Competition)

يرى (البكري، 2006) أن درجة المنافسة التي يكون بها البائع في السوق تختلف نسبتها بتلك الدرجة التي ينفرد فيها بالسوق أو بوجود منافسين آخرين أي أن تحديد السعر للبضائع يتم على أساس السلع المتشابهة أو البديلة، أما (كوثر و أرمستروذج، 2007) فهوى يرى أن حرية تسعير البائع تختلف باختلاف نوع المنافسة، فتحت المنافسة الكاملة (**pure competition**) يتكون السوق من الكثير من المشترين و البائعين يتاجرون في سلعة تجارية منتظمة وليس لأي مشتري أو بائع فردي تأثير على سعر السوق الجاري.



وتحت المنافسة الاحتكارية (**Monopolistic compition**) يتكون السوق من العديد من المشترين و البائعين الذين يتاجرون على مدى أسعار بدلا من سعر سوق فردي، و تحت منافسة احتكارية أقل (**Oligopolistic compition**) يتكون السوق من قلة من البائعين الذين يكونوا مرتفعي الحساسية لاستراتيجيات التسعير.

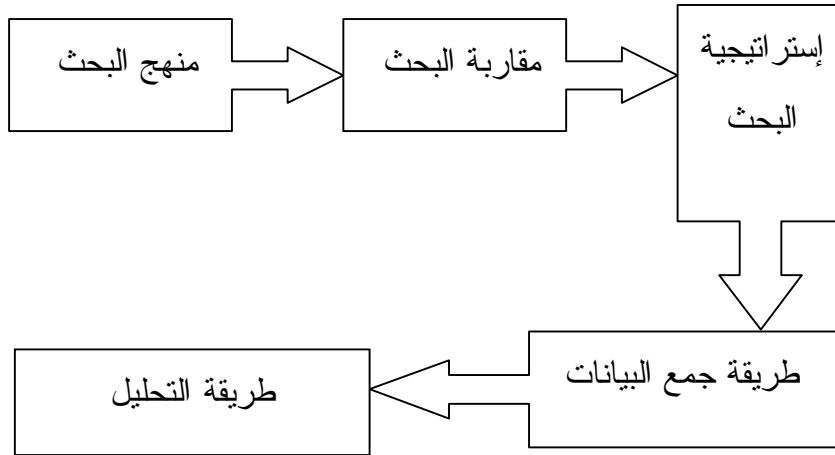
### • عوامل خارجية أخرى :

من جهتهما يرى الباحثان (كوثر وأرمستروذج، 2007) أن تحديد الأسعار يجب أن تأخذ الشركة في الحسبان عددا من العوامل الأخرى في بيئتها الخارجية أيضا فيمكن أن يكون للظروف الاقتصادية (**Economic condition**) تأثير قوي على استراتيجيات تسعير الشركة فتأثر العوامل الاقتصادية مثل الازدهار و الكساد والتضخم و معدلات الفائدة على قرارات التسعير لأنها تؤثر على كل من تكاليف إنتاج المنتج و ادراكات المستهلك لسعر المنتج و قيمته، كما تكون الحكومة (**Gouvernement**) مؤثرا خارجيا مهما آخر على قرارات التسعير. و أخيرا يمكن أن تؤخذ الاهتمامات الاجتماعية (**Social concers**) في الحسبان أيضا. فعند تحديد الأسعار يمكن أن تخفف أهداف المبيعات و حصة السوق و الربح قصير المدى عن طريق أخذ العوامل الاجتماعية الأوسع في الحسبان.

### 3- المنهجية

تتضمن منهجية البحث خطوات نوجزها فيما يلي:

الشكل رقم (23) : خطوات منهجية الدراسة



### 3-1 منهج البحث :

يرى (إبراهيم، 2000) بأن البحث العلمي هو الاستقصاء الذي يتميز بالتنظيم الدقيق لمحاولة التوصل إلى معلومات أو معارف أو علاقات جيدة والتحقق من هذه المعارف والمعلومات الموجودة وتطويرها باستخدام مناهج موثوق في مصداقيتها، أما (ساعاتي، 1991) فهو يعرفه بأنه دراسة لمشكلة ما تحتوي إمكانية المناقشة والبحث هدفها الوصول إلى إيجاد حل أو عدة حلول عبر اختبارات عميقة وذلك عن طريق استخدام أشمل لمنهج يحقق في جميع الشواهد التي يمكن التحقق منها والتي تقبل في النهاية التعميم، وبالتالي سنتطرق إلى مفهوم المنهجية التي تعبر عن محصلة للمناهج والتقنيات التي توجه لإعداد البحث وترشد إلى الطريقة العلمية، أما المنهج فهو تنظيم وتخطيط لأنشطة المتعلمين بطريقة منظمة، فالمنهج هو الطريق الذي إذا حدد من قبل الباحث لابد و أن تكون من ورائه فلسفة. وللبحث عدة مناهج نذكر منها: المنهج الوصفي، المنهج التاريخي، المنهج التجريبي (إبراهيم، 2000). والمنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي والذي عرفه (إبراهيم، 2000) بأنه عبارة عن إجراء من أجل الحصول على حقائق وبيانات مع تفسير لكيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة.

### 2-3 مقارنة البحث

يمكن التمييز في بحوثنا العلمية بين نوعين من المناهج: مناهج تسمح بأخذ معطيات كيفية لا يمكن قياسها أو عددها وهي المناهج الكيفية، ومناهج تهدف إلى قياس المؤشرات والنسب والمتوسطات والأدوات التي يوفرها الإحصاء بصفة عامة وهي المناهج الكمية (موريس، 2004). ومن بين المناهج الكمية المنهج الوصفي التي تقوم دراساته على جمع الحقائق والتعليمات مما يزيد الرصيد المعرفي اللازم لفهم الظواهر و التنبؤ بها، ويمكن تقسيم البحث الوصفي إلى عدة أنواع منها: الدراسة المسحية، الدراسة الارتباطية، دراسة المقارنة، الدراسة المعيارية، دراسة النمو و التطور، دراسة حالة (إبراهيم، 2000)، و المنهج الوصفي هو المعتمد في دراستنا هذه.

### 3-3 إستراتيجية البحث:

نقلا عن (Mark.H.Stenstrom و Andreas Krig، 2001) وحسب (Jim، 1994) هناك عدة استراتيجيات بحثية من أجل إجراء البحوث الكيفية خصوصا لاستعمال التجارب، الاستبيان، تحاليل الأرشيف، المعلومات التاريخية وأيضا دراسة حالة حيث يقدم لنا الجدول التالي مختلف أنواع الاستراتيجيات البحثية والشروط التي تضبط اختيار كل نوع منها :

### جدول رقم(05): شروط الحالات المتعلقة بمختلف الاستراتيجيات البحثية

شروط البحث إستراتيجية البحث	شكل أسئلة البحث	حاجة إلى رقابة من خلال الأحداث السلوكية	التركيز على الأحداث الراهنة
تجارب	كيف/ لماذا	نعم	نعم
استقصاء	من/ لماذا/ أين/ كم عدد	لا	نعم
تحليل الأرشيف	من/ماذا/ أين	لا	نعم/لا
التحليل التاريخي	كيف/ لماذا /	لا	لا
دراسة حالة	كيف/ لماذا	لا	نعم

Source: cosmos corporation Jim(1994,p.6)

ومن خلال حاجتنا لطرح الأسئلة من نوع كيف و لماذا نجد أنفسنا أمام دراسة حالة هذا الشرط الأولي يؤدي إلى إقصاء كل من استراتيجيات الاستقصاء و تحليل الأرشيف، أما بالنسبة للشرط الثاني المتعلق بالرقابة من خلال الأحداث السلوكية يتم إقصاء التجربة التي تحتاج إلى الرقابة، و منه تبقي إستراتيجيتان هما التحليل التاريخي ودراسة حالة، و عندما نصل إلى الشرط الثالث و المتعلق بالأحداث الراهنة يتم إقصاء إستراتيجية البحث التاريخي لعدم استيفائها لهذا الشرط، و من هنا نستنتج أن أحسن طريقة تتماشى مع طبيعة البحث هي دراسة حالة، و منهج هذه الأخيرة هو وسيلة لفهم التفاعل الذي يحدث بين العوامل التي تؤدي إلى التغيير و النمو و التطور علي مدى فترة زمنية (إبراهيم، 2000).

و لدراسة حالة عدة خطوات لخصها (إبراهيم، 2000) فيما يلي:

- 1- تحديد الظاهرة أو المشكلة أو الحالة المراد دراستها.
- 2- تحديد المفاهيم و وضع الفروض العلمية.
- 3- اختيار العينة الممثلة للحالة.
- 4- تحديد وسائل جمع البيانات كالملاحظة و المقابلة و الوثائق الشخصية وغيرها.
- 5- جمع البيانات و تسجيلها و تحليلها.
- 6- استخلاص النتائج و وضع التوصيات.

### 3-4 طريقة جمع البيانات:

قمنا في بحثنا هذا بدراسة حالة لمؤسسة الآجور بولاية ميلة، و يمكن تقديم المؤسسة و إنتاجها و هيكلها التنظيمي علي النحو التالي :

#### • تقديم المؤسسة:

مؤسسة الآجر تقع بالشمال الشرقي للولاية و تبعد عن وسط المدينة بحوالي 3 كلم، تتربع على مساحة قدرها 60000 م<sup>2</sup> مقسمة إلى الإدارة و لواحقها، المصنع و الورشات الملحقة، و المحجرة التي تعتبر أهم عناصر المؤسسة و تبلغ مساحتها 32 هكتار ذو احتياطي من المادة الأولية يكفي 100 سنة إنتاج و تبعد بحوالي 7 كلم.

مؤسسة الآجر ذات الشخص الوحيد ذات المسؤولية المحددة تابعة للمجمع الصناعي و مجموعة المواد الحمراء للشرق، الكائن مقرها بباتة، منحدر من إعادة هيكلة المؤسسة الأم و المؤسسة الوطنية لمواد البناء و ذلك سنة 1983 تمت إعادة هيكلة المؤسسة قصد تحقيق الضغط على الجزائر العاصمة حتى غاية 1998/01/01 في إطار السياسة الجديدة التي تنتهجها الدولة في الدخول إلى اقتصاد السوق،

حيث اعتمدت الدولة أسلوب جديد في تسيير المؤسسات كخلق فروع مستقلة وقد خرجت المؤسسة بوحدات مستقلة حتى 1999/01/01 وقد تم تفرع كل مؤسسة إلى وحدات مستقلة من بينها ميلة. انطلق بناء مشروع الوحدة بتاريخ جوان 1975 ضمن المخطط الخماسي أنداك 1977/1974 من طرف الشركة الإيطالية " مور ندوا مبيانتي " وقدرت قيمة المشروع بـ : 9,5 مليار سنتيم بداية الإنتاج الفعلي كانت في فيفري 1980 حيث خرجت أول قاطرة من القرن يوم 1980/02/16 أما بالنسبة للتجارب فقد دارت في المدة ما بين 1980/04/19 إلى 1980/05/10.

#### • إنتاج الوحدة ونشأتها

تقوم المؤسسة بإنتاج الأجر بمختلف أشكاله ومن بين هذه المنتوجات:

✓ أجر نو 08 أنقاب

✓ أجر نو 12 ثقب

✓ أجر نو 04 أنقاب

✓ أجر نو 06 أنقاب التوأمي، وقد تم الاستغناء عن هذا النوع.

أما فيما يخص الطاقة الإنتاجية للوحدة ونشأتها:

تقدر الطاقة النظرية للإنتاج بـ 120000 طن سنويا.

بالنسبة للآلات المستعملة في الإنتاج فهي مستوردة من الشركة الإيطالية والبلجيكية بالإضافة إلى شركات أخرى محلية.

أما عن عملية التسيير في المؤسسة فيتم اتخاذ القرارات، بالرجوع إلى الشركة الأم التمويل

أما فيما يخص المجال البشري فالمؤسسة تحتوي هذه على طاقات بشرية هامة تعمل في مختلف ملحقات وأقسام هذه المؤسسة وهي كلها المتعددة.

بلغ عدد العمال الإجمالي في المؤسسة هو 113 عامل، يعملون في عدة فروع ويتوزعون كما يلي:

✓ الإدارة 06 عمال.

✓ الصيانة 25 عامل.

✓ الإنتاج 60 عامل.

✓ المالية 04 عمال.

✓ التموين 05 عمال.

✓ التسويق 01 عمال.

✓ النظافة والأمن 12 عامل.

### • الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي لأي شركة يعد المرآة العاكسة لها حيث تبرز فيه مختلف المديريات في الدوائر والمصالح وعلاقتها ببعضها البعض ولهذا عمدت المؤسسة (SBMB) تنظيم وتسيير أعمالها عبر الهيكل التنظيمي الذي بواسطته تراقب وتتابع نشاطها. تبرز أقسام المؤسسة في الهيكل التنظيمي مختلف مراكز قيادة المؤسسة، وتبين نقاط القوة والضعف لها.

و الهيكل التنظيمي يوضح من طرف المديرية العامة وبعد إطلاعنا على مختلف الهياكل الموجودة في المؤسسة توصلنا إلى أن الهيكل يتكون من المديريات التالية:

#### أولاً: المدير العام

هو المسؤول عن تسيير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها كما أنه المسؤول المباشر عن الوحدة اتجاه الوحدة المركزية من صلاحياته.

✓

تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية للوحدة.

✓

و المسؤول المباشر والرئيسي لجميع المصالح الموجودة يترأس مجلسه الإدارة ويصادق على قرارات أعضائه يمثل المؤسسة في الداخل والخارج.

✓

لمصادقة على القوائم والاجتماعات القوائم الختامية والإعلانات والجدول المالية خلال السنة

#### ثانياً: أمانة المديرية

تشرف على الأمانة ومن مهامها:

✓

ستلام البريد الوارد وتحويله إلى المدير العام.

✓

ستقبال المكالمات الهاتفية والفاكس.

✓

لتحضير لاجتماعات بين المدير والمسؤولية.

#### ثالثاً: مديرية الإدارة والمالية

وتنقسم إلى:

➤

صلحة المستخدمين :

تلعب دور الوسيط بين الإدارة العامة والعمال، وتختص هذه المصلحة بدراسة الملفات الإدارية وتوفير الظروف الملائمة للعمال، والسهر على راحتهم وذلك بتطوير الموارد داخل الوحدة. كما تهتم بدفع أجور العمال ويشرف عليها الرئيس وهو المسؤول المباشر لها أمام الإدارة العامة وتتكون من:

✓

ئيس قسم التسيير.

✓

رع الأجور.

✓

سم الخدمات الاجتماعية.

➤

### صلحة المحاسبة والمالية:

لهذه المصلحة وظائف أساسية تقوم بها، والمتمثلة في تسجيل العمليات المحاسبية وذلك إسنادا إلى الفواتير الصادرة عن كل مصلحة وأهم ما تقوم به إعداد القوائم المحاسبية والجدول المالية.

### رابعا: مديرية الاستغلال:

وتتقسم بدورها إلى:

**1/ مصلحة الإنتاج:** هي المصلحة المكلفة بالعملية الإنتاجية لدى الوحدة، وذلك باستخراج المادة الأولية من المقالع إلى غاية تحويلها إلى مادة قابلة للاستعمال جاهزة للتسويق والبيع يشرف عليها مسؤول الإنتاج، والمكلف بتحقيق البرنامج وفقا لما هو مسطر من طرف الإدارة العامة وإدارة الوحدة الخاصة وكذا وضع تقارير الإنتاج بالكميات الواجب إنتاجها والمدة المحددة للإنتاج.

**2/ مصلحة الصيانة :** يترأسها مؤول يتولى إعداد ملفات الطلب كما أنه مسؤول عن الصيانة في الورشة حيث يقوم بإقرار نوع التعطيل إصلاحه.

**3/ مصلحة التموين والشراء:** يتكفل هذا القسم بشراء البضاعة المتمثلة في قطع الغيار بالدرجة الأولى.

**4/ مصلحة التسويق:** تختص هذه المصلحة في المصلحة في عملية البيع والتوزيع للنماذج المطلوبة من الأجر من قبل العملاء وكالة استثنائية بيع الأجر المهشم والمكسر بسعر معقول نظرا لاستعمال في طرح المساحات والأراضي.

**5/ مصلحة الوقاية والأمن:** تختص هذه المصلحة في السهر على توفير الأمن للمؤسسة والعمال وحمايتهم من الحوادث الداخلية والخارجية، كما تقوم بمراقبة الوسائل الوقائية للوحدات.

أما فيما يخص البيانات التي تتعلق بموضوع دراستنا فقد كانت مجموعة من الوثائق قدمت لنا من طرف المؤسسة و المتمثلة في: جدول حسابات النتائج، ميزان المراجعة، وثيقة كمية الإنتاج الشهرية بالإضافة إلي مجموعة من المعلومات وهي: أسعار الأنواع الثلاثة من الآجور، هذه البيانات كانت لها أهمية في بحساب عتبة المردودية لهذه المؤسسة.

### 3-5 طريقة التحليل:

لقد استعملنا في بحثنا هذا مجموعة من القوانين المحاسبية التي ساعدتنا في تحليل البيانات و حساب عتبة المردودية لمؤسسة الآجور و أهم هذه القوانين :

#### • وائين حساب عتبة المردودية حسابيا:

$$\text{عتبة المردودية} = \frac{\text{رقم الاعمال الصافي} \times \text{التكلفة الثابتة}}{\text{الهامش على التكلفة المتغير}} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{معدل الهامش على التكلفة المتغير}}$$

و لدينا أيضا :

$$\text{تاريخ تحقق العتبة} = \frac{\text{عتبة المردودية}}{\text{رقم الأعمال الفعلي}} \times 360$$

• قوانين حساب نقطة الصفر (عتبة المردودية معبر عنها بالزمن) :

$$\text{نقطة الصفر} = \frac{\text{رقم الأعمال المردودية} \times 360 \text{ يوم}}{\text{الهامش على الأعمال الصافي}}$$



#### 4- التحليل

##### 4-1 جمع البيانات وتوزيعها محاسبيا:

فبعد أن جمعنا المعلومات الخاصة بالتكاليف الكلية للمؤسسة و قمنا بتقسيمها إلى ثابتة ومتغيرة كما هو موضح في الجدول رقم (6) كما حصلنا على الإنتاج الشهري لكل نوع من الأنواع على اعتبار أن المصنع ينتج ثلاث أنواع من الأجور و بما أننا بصدد دراسة عتبة المردودية و تحليلها تطلب الأمر توزيع هذه التكاليف على الأنواع الثلاثة حيث واجهتنا بعض الصعوبات في توزيع هذه التكاليف على اعتبار أن المؤسسة لا تملك في دفاترها المحاسبة التحليلية لذلك ارتأينا أن توزيعها حسب نسبة إنتاج كل نوع إلى الإنتاج الكلي و هي الطريقة الوحيدة التي تمكننا من التوصل إلى نتائج أكثر واقعية و أقرب ما تكون من المنطق، كذلك استعملنا هذه الطريقة (طريقة النسب الإنتاجية) في توزيع المخزون.

حيث قمنا بتلخيص كل ما سبق في الجدول رقم (9) و الذي يحتوي أيضا علي بعض البيانات الأزمة للتحليل و المتمثلة في : رقم الأعمال الإجمالي، رقم الأعمال الصافي، المخزون بالوحدات، التكلفة المتغيرة /وحدة، و المخزون مقيم بالتكلفة المتغيرة، و يمكن حساب هذه العناصر كما يلي:

$$\text{رقم الأعمال الإجمالي} = \text{عدد الوحدات المنتجة} \times \text{سعر بيع الوحدة} .$$

$$\text{رقم الأعمال الصافي} = \text{عدد الوحدات المباعة} \times \text{سعر بيع الوحدة} .$$

- المخزون مقيم بالتكلفة المتغيرة = عدد وحدات المخزون × التكلفة المتغيرة / وحدة .

كما قمنا أيضا بحساب الطاقة الإنتاجية بما أننا لم نتمكن من الحصول عليها من طرف صاحب المصنع

و التي سوف نعبر عنها بالعلاقة التالية :

- الطاقة الإنتاجية = أقصى إنتاج شهري × 12

الجدول رقم (06) : تقسيم التكاليف حسب الطبيعة إلى متغيرة و ثابتة

رقم الحساب	اسم الحساب	المبلغ	متغيرة	ثابتة
601200	مواد اولية حصا	00.18900	*	
601300	مواد اولية اسمنت	00.79784	*	
601600	مواد اولية فرن	00.1030	*	
601700	مواد اولية حديد	48.269667	*	
601800	ورشة عمل المواد الخام	50.303446	*	
604900	اجهزة المكتب و الوقاية و الأمن	55.2096911	*	
602000	مواد اولية بنزين	00.4840	*	
602100	مواد اولية كهرباء	73.204938	*	
602200	ادوات فرن صغير	24.403733	*	
602300	مواد اولية دهون	00.405100	*	
602400	مواد اولية أخرى	00.49285	*	
602500	قطاع غيار مصنع	44.623681	*	
602700	استهلاك قطاع غيار السيارات	00.447810	*	

تحديد السعر في المؤسسة الاقتصادية

	*	06.11716800	استهلاك الغاز	607100
	*	69.8894394	استهلاك الكهرباء	607200
	*	00.268800	استهلاك الماء	607300
		68.40497511	المجموع	م ح / 60
	*	40.1599430	تصليح و صيانة الأدوات	615243
	*	00.415100	تصليح و صيانة أدوات النقل	615244
	*	00.206790	تصليح و صيانة تجهيزات مكتب	615245
*		11.377034	أقساط التامين على المسؤولية المدنية	616010
*		51.406394	اقساط التامين ضد الحريق و السرقة	616020
*		58.135246	اقساط التامين المختلفة	616090
		60.3139995	المجموع	م ح / 61
	*	50.22429	خدمات غسيل السيارات	622124
*		00.602050	مكافأة و اتعاب محامي	622125
*		00.324960	مصاريف سونلغاز	622325
	*	33.142912	تعويضات قضائية	622800
*		00.6830	الاعلان و النشر	623630
*		89.15469	نقل البضائع و الأشخاص	624000
*		00.58500	نقل البضائع و منقولات اخرى	624090
	*	96.610454	تكاليف الرحلات	625027
	*	00.3075	مهمات التحول و الاستقبال و الاستضافة	625750
	*	60.175564	بعثات السفر و الاستقبالات	625760
*		32.270336	البريد و الاتصالات السلكية و اللاسلكية	626810
*		00.91529	مصاريف الاجبو	627500
	*	37.148523	التبرعات و النفقات المتنوعة الاخرى	628990

تحديد السعر في المؤسسة الاقتصادية

		97.2472744	المجموع	م ح / 62
*		21182820.36	اجور و رواتب الموظفين	631030
	*	3126256.80	ساعات اضافية	631130
	*	593866.50	منح المرودية	631200
*		564500.00	المنح الخاصة بالتمدرس	631220
*		672468.24	المنح العائلية	631223
	*	3891442.81	عطلة مدفوعة الاجر	631230
	*	5486521.02	اشتراقات التأمينات الاجتماعية	635500
	*	2532240.44	وكالات المساهمات الاجتماعية العائلية	635501
	*	84408.15	المنح الخاصة بحوادث العمل	635501
	*	211020.05	المنح الخاصة بالتقاعد المسبق	635504
	*	1477140.27	المساهمات في الوكالات الاجتماعية	635520
*		1128452.62	الضرائب المفروضة علي رواتب أخرى (الصندوق الاجتماعي)	637410
	*	2661543.44	الاقدمية	638201
	*	1813269.6	نفقات الموظفين الليلية	638202
	*	844307.67	نفقات الموظفين الاخرى	638203
	*	2882300.00	نفقات الموظفين ( القفة )	638204
*		1462788.11	نفقات الموظفين الاخرى ( النقل )	638205
*		130200.00	نفقات الموظفين علي السيارات	638206
*		604446.85	تعويضات دائرة المجرة و الجنسية الجغرافية	638207
*		2788752.59	تعويضات العمال عن الوسخ	638208
*		3669530.43	تعويضات العاملين الاخرى	638209
		58567947.95	المجموع	م ح / 63
	*	1010368.80	الضريبة علي استغلال المحجرة	641100
	*	1363980.00	الرسم علي النشاط الصناعي	642100

تحديد السعر في المؤسسة الاقتصادية

	*	2000.00	الضرائب و الرسوم و الغرامات	642190
	*	18680.51	الرسم و الضرائب الاخرى خارج حقوق التسجيل	645600
	*	15605.17	الضرائب و الرسوم الاخرى (حقوق الطابع)	645620
	*	26000.00	الرسم علي قسيمة السيارات	645690
	*	50000.00	الضريبة على عقد استغلال المحجرة	645890
		2486634.48	المجموع	م ج/64
	*	131064.03	الغرامات و التعويضات و المنح و الهبات	656000
	*	21114	استثنائي التكاليف الإدارية الجارية	657890
		131275.17	المجموع	م ج/65
*		8866484.55	اهتلاك المباني الصناعية و التجارية	681240
*		1226741.8	اهتلاك الهياكل القاعدية	681241
*		15737337015	اهتلاك المواد و اللوازم	681243
		25830563.50	المجموع	م ج/68

المصدر: (إعداد الطلبة)

جدول رقم (7) : التكاليف الثابتة و المتغيرة

رام	اسم الحساب	المبالغ	الأرقام		النسب
			ثابتة	متغيرة	
60	المشتريات المستهلكة	4,049,751,168	-	40497511,68	0
61	الخدمات الخارجية	313999560	918675,20	2221320,40	29,26
62	الخدمات الخارجية الأخرى	2477274497	136,967,5,21	1103069,76	55,39
63	أعباء المستخدمين	5856794795	3,220,395,9,20	263,398,,875	54,99
64	الضرائب و الرسوم والمدفوعات المماثلة	248,663,448	-	248,66,34,48	0
65	الأعباء العملية الأخرى	13127517	-	13127517	0
68	المخصصات و الاهتلاك و المؤونات و خ القيمة	25830563,50	25830563,50	-	%100
	Σ	133,126669	6,032,287,3,11	7,280,380,0,24	

المصدر: (إعداد الطلبة)

الجدول رقم(8) : جدول يوضح كمية الإنتاج الشهري لكل نوع من أنواع الأجور

المجموع الكلي	النوع الثالث (B.D)	النوع الثاني (B.8)	النوع الأول (B.12)	الأصناف
				الأشهر
625,190	700	572,540	51950	جانفي
462,925	20,905	65150	376870	فيفري
435135	8925	120,190	306020	مارس
1523250	30530	757880	734840	الثلاثي الأول
451,265	145	399295	51825	أفريل
613,230	7990	255,990	349300	ماي
616540	6660	406,860	203020	جوان
1681085	14795	1062145	604145	الثلاثي الثاني
390,000	5700	0	384300	جويلية
45950	0	550	40450	أوت
285380	2850	93380	189150	سبتمبر
721330	8550	98880	613900	الثلاثي الثالث
484,834	3250	265,990	215594	أكتوبر
555550	320	438,100	117130	نوفمبر
1.775,910	20000	2355520	1520390	ديسمبر
2.816,294	23570	939610	1853114	الثلاثي الرابع
6741695	77445	2858515	3805999	المجموع السنوي

المصدر: (إعداد الطلبة)

الجدول رقم (9) : جدول يوضح التكاليف والبيانات اللازمة لحساب عتبة المردودية لكل نوع

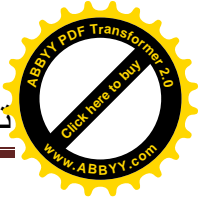
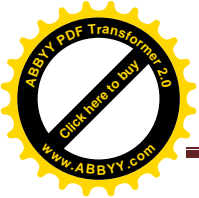
البيان	النوع الأول (B.12)	النوع الثاني (B.8)	النوع الثالث (B.D)	المجموع الكلي
Σ الوحدات المنتجة	3805999	2858515	77445	6741959
نسبة الوحدات المنتجة إلى المجموع	0,564524198	0,423988784	0,011487017	100%
سعر بيع الوحدة	21	18	51	-
رقم الأعمال الإجمالي	79925979	51453270	3949695	135328944
المخزون مقيم سعر البيع	1921979	1443512	39109	3404600
رقم الأعمال الصافي	78004000	5009758	3910587	131924344
رقم الأعمال بالوحدات	3714476	5009758	76678	6569473
التكلفة المتغيرة الإجمالية	41099506	2778319	836298	72803800
تكلفة متغيرة/الوحدة	11,06	30867994	10,90	-
المخزون بالوحدات	91523	11,11	667	172385
المخزون مقيم بالتكلفة المتغيرة	1012244	80195	8349	1911559
منتجات عملياتية	1242884	890966	25290	2201604
تكاليف ثابتة إجمالية	34053722	25576222	692930	60322873
الطاقة الإنتاجية للمصنع	18244680	6870480	250860	25366020

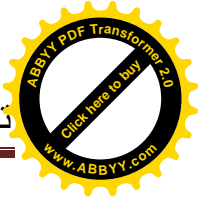
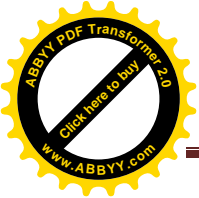
المصدر: (إعداد الطلبة)

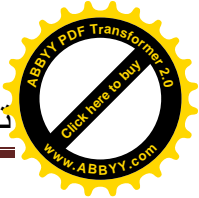
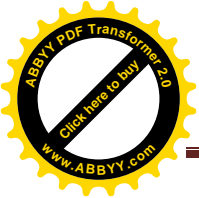
4-2 استخراج البيانات :

بعد حصولنا على البيانات اللازمة و تحليلها و توزيعها محاسبيا سوف نقوم بحساب عتبة المردودية لمصنع الآجور للأنواع الثلاثة، و حساب حدود عتبة المردودية و تاريخ تحققها، و هذا ما سيتم توضيحه في ما يلي:









• تحديد عتبة المردودية بيانيا :

انطلاقا من العلاقة :

الهامش على التكلفة المتغيرة = التكاليف الثابتة

النوع الأول :

يمكن تحديد عتبة المردودية انطلاقا من المعطيات التالية:

لدينا : معدل الهامش/ت متغيرة = 0,5

رقم الأعمال الصافي = 78004000

التكاليف الثابتة = 34053722

بفرض أن : معدل الهامش/ت م معادلة من الشكل : (1)  $y_1=ax$

حيث أن :

$X$  = رقم الأعمال

$a$  = معدل الهامش/ت م

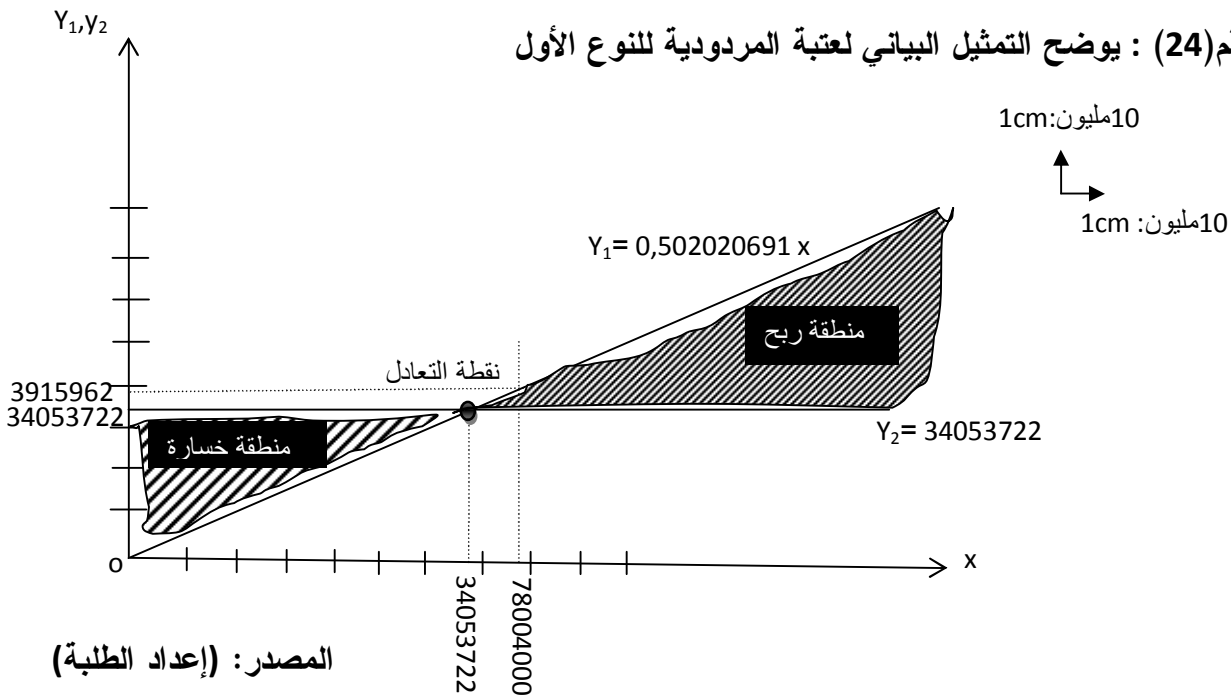
التكاليف الثابتة معادلة من الشكل : (2)  $y_2=b$

حيث أن  $b$  = التكاليف الثابتة.

بالتعويض نجد :

x	0	78004000
$Y_1$	0	39159622

الشكل رقم (24) : يوضح التمثيل البياني لعتبة المردودية للنوع الأول



النوع الثاني :

يمكن تحديد عتبة المردودية انطلاقا من المعطيات التالية :

لدينا : رقم الأعمال الصافي = 500096758

معدل الهامش/ت متغيرة = 0,4192

التكاليف الثابتة = 25576222

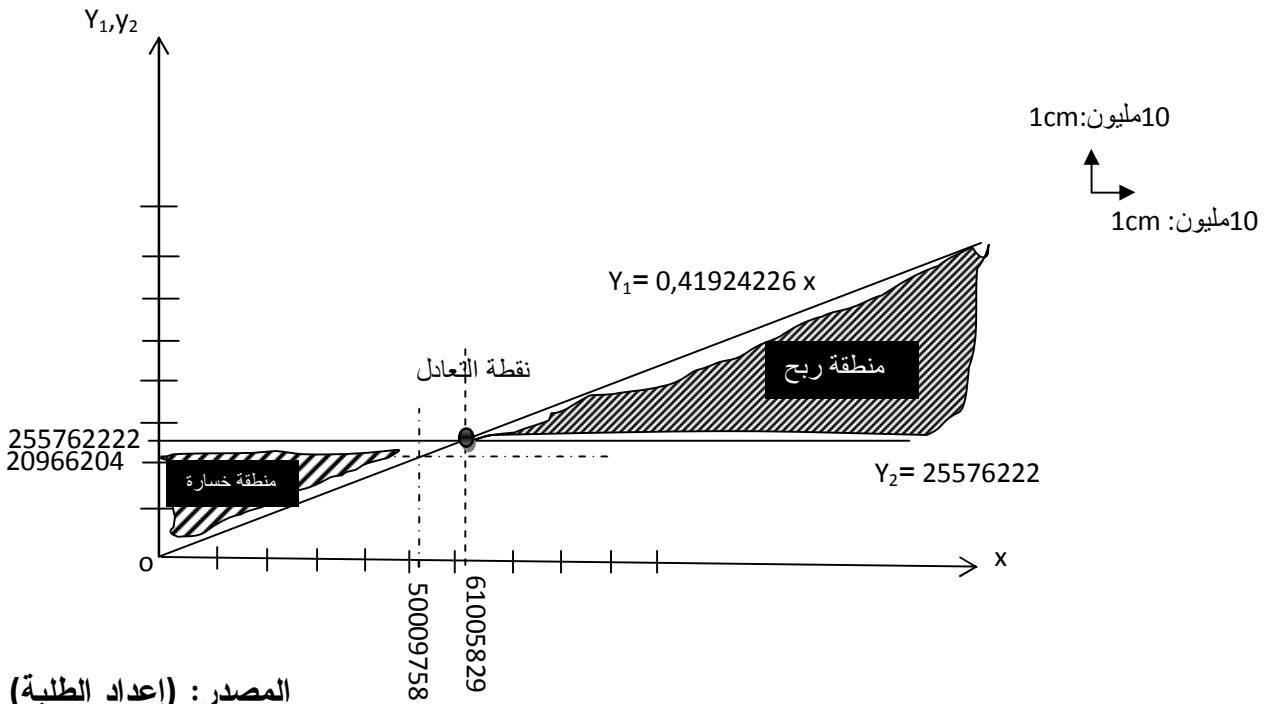
نفرض أن : ه/ت م  $y_1 = 0,41924226 x$

ت ثابتة  $y_2 = 25576222$

بتطبيق نفس العلاقة ( $y_1=y_2$ ) و إتباع الخطوات السابقة نحصل على :

x	0	50009758
$Y_1$	0	20966204

الشكل رقم(25) : يوضح التمثيل البياني لعتبة المردودية للنوع الثاني



ملاحظة : نلاحظ أن ربح أكبر ربح ص لأن في هذه الحالة النتيجة كانت خسارة.

النوع الثالث :

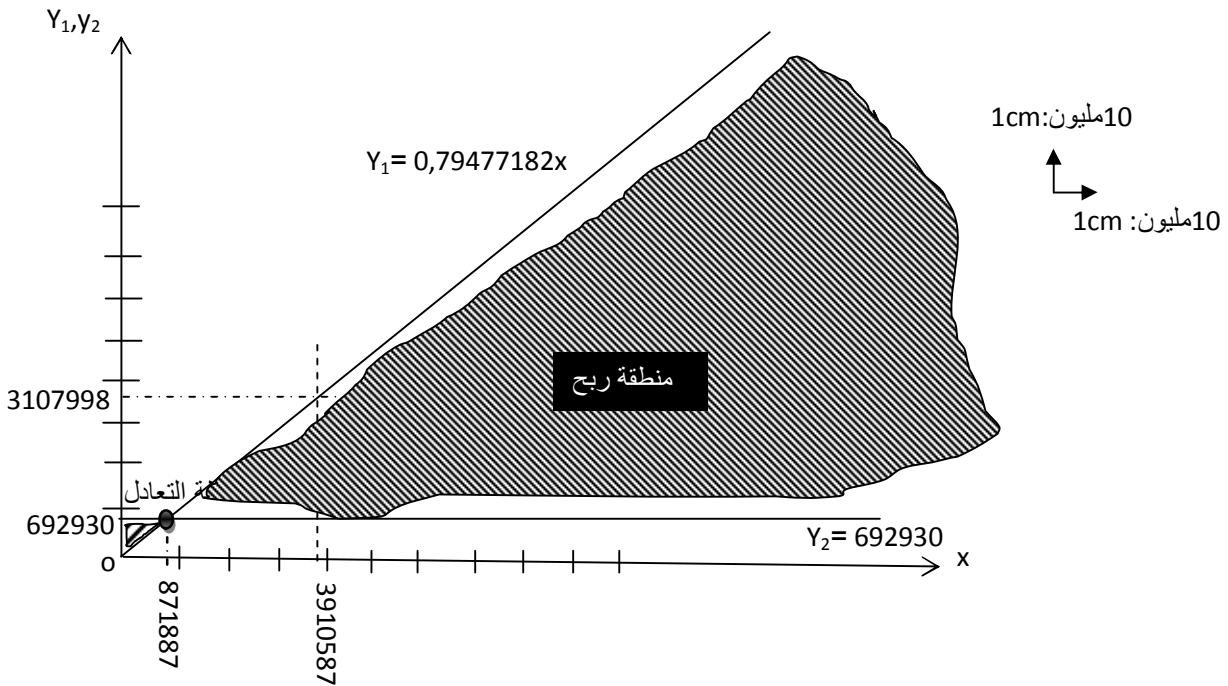
لدينا : رع ص = 3910587 معدل الهامش/ت م = 0,7947

ت ثابتة = 692930 حيث نبقى مع نفس العلاقة  $y_1=y_2$

نفرض أن  $y_2=692930$  ،  $y_1=0,794747182x$

x	0	3910587
$Y_1$	0	3107998

الشكل رقم (26) : يوضح التمثيل البياني لعتبة المردودية للنوع الثالث



المصدر: (إعداد الطلبة)

• تحديد عتبة المردودية الإجمالية بيانيا

$$131924345 = \text{رع ص}$$

$$0,4793 = \text{معدل ه/ت م}$$

$$60322873 = \text{ت ثابتة}$$

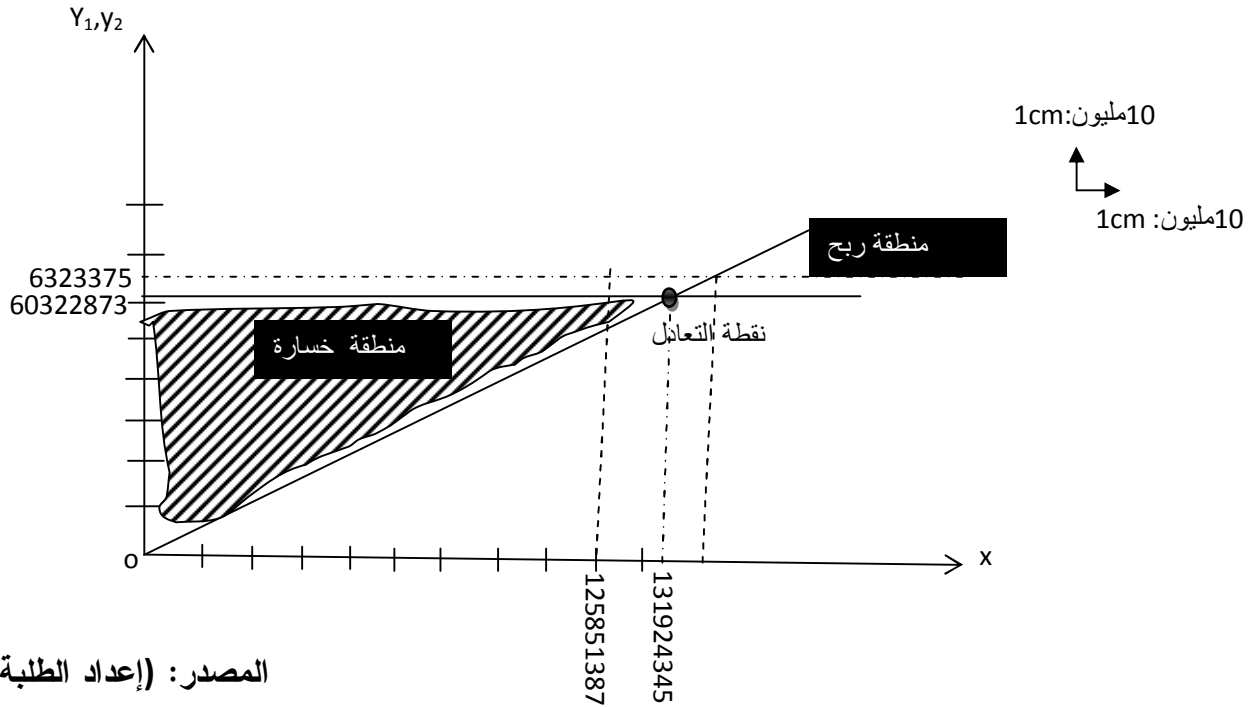
بتطبيق العلاقة التالية : معدل ه/ت م = ت ثابتة  $\leftarrow y_1 = y_2$

على اعتبار أن معدل ه/ت م  $\leftarrow y_1 = 0,479318301x$

التكاليف الثابتة  $\leftarrow y_1 = 60322873$

x	0	131924345
Y <sub>1</sub>	0	63233753

الشكل رقم (27) : يوضح التمثيل البياني لعتبة المردودية الإجمالية



## التعليق على الأشكال البيانية :

### 1 / التمثيل البياني الخاص بالنوع الأول :

نلاحظ من التمييز البياني أن المؤسسة تتحمل تكاليف ثابتة إجمالية قدرها 34053722 و تحقق هامش على التكلفة المتغيرة يقدر ب 39159622 دج حيث تتحقق نقطة التعادل عندما تتقاطع التكاليف الثابتة مع الهامش على التكلفة المتغيرة عند رقم أعمال يساوي 67833303 دج وهذا يعني أن المؤسسة قد غطت كل تكاليفها الثابتة و لم يتبقى لها سوى التكلفة المتغيرة أي عند هذه النقطة لا تحقق المؤسسة لا ربح و لا خسارة أي النتيجة تساوي الصفر و لذلك تسمى أحيانا بالنقطة الميتة و بعد هذه النقطة تبدأ المؤسسة في تحقيق الأرباح.

### 2 / التمثيل البياني الخاص بالنوع الثاني :

نلاحظ أن المؤسسة تحملت تكاليف ثابتة إجمالية تقدر ب 2557662 دج و هامش على التكلفة المتغيرة قدر ب 20966204 دج كما نلاحظ أن رقم الأعمال الذي يقابل نقطة تقاطع التكاليف الثابتة مع ه/ت م يبلغ 61005829 دج في حين أن رقم الأعمال الصافي الذي حققته المؤسسة يبلغ 50009758 و نلاحظ هنا رقم أعمال عتبة المردودية أكبر من رقم الأعمال الصافي و هذا يعني أن المؤسسة في هذه الحالة لم تحقق بعد نقطة التعادل أي لم تصل إلى المستوى الذي تغطي فيه التكاليف الثابتة أي أن المؤسسة حققت خسارة.

### 3 / التمثيل البياني الخاص بالنوع الثالث:

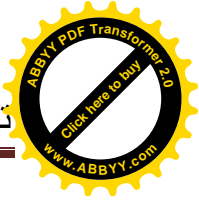
من التمييز البياني نلاحظ أن المؤسسة حققت رقم أعمال صافي يقدر ب 3910587 دج و هامش على التكلفة المتغيرة يقدر ب 63233753 دج بينما قدرت التكاليف الثابتة ب 60322873 دج و قدر رقم الأعمال الذي يحقق العتبة ب 12851387 دج كما نلاحظ أن التكاليف الثابتة الخاصة بالنوع الثالث عالية مما أدى إلى الوصول إلى عتبة المردودية في وقت طويل على عكس النوع الثاني الذي تحملت فيه المؤسسة تكاليف ثابتة قليلة مما أدى إلى تحقق العتبة في وقت قصير.

وهذا ما ينطبق أيضا على التمييز البياني لعتبة المردودية الإجمالية حيث أن المؤسسة بصفة عامة تحملت تكاليف كبيرة، هذا ما أثر على الوقت الذي استغرقته المؤسسة في الوصول إلى نقطة التعادل.

بالإضافة إلى العناصر التي حسبناها في الجدول السابق يمكن حساب مختلف حدود العتبة على اعتبار أن النتيجة تساوي الصفر وانطلاقا من العلاقة التالية:

$$(\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}) \times \text{عدد الوحدات المباعة} - \text{التكلفة الثابتة} = 0$$





### 1/ تحديد أدنى سعر للوحدة

النوع الأول :

ويمكن حسابه انطلاقا من العلاقة السابقة :

$$0 = 34053722 - 3714476 \times (11.06 - \text{سعر الوحدة})$$

$$9.167 = 11.06 - \text{سعر بيع الوحدة} \quad \text{ومنه} \quad 3714476/34053722 = (11.06 - \text{سعر الوحدة})$$

$$\text{أدنى سعر الوحدة} = 11.06 + 9.17 = 20.23 \text{ دج}$$

النوع الثاني :

$$0 = 15576222 - 2778319 \times (11.11 - \text{سعر بيع الوحدة})$$

$$9.20 = 11.11 - \text{سعر الوحدة} \quad \text{و} \quad 2778319/25576222 = 11.11 - \text{سعر الوحدة}$$

$$\text{سعر الوحدة} = 11.11 + 9.20 = 20.31$$

أدنى سعر بيع الوحدة من النوع (b8) هو 20.31

النوع الثالث:

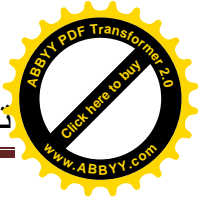
$$0 = 692930 - 76678 \times (10.09 - \text{سعر بيع الوحدة})$$

$$19.94 = 10.09 - \text{سعر الوحدة} \quad \text{و} \quad 16678/76678 = 10.09 - \text{سعر الوحدة}$$

أدنى سعر بيع الوحدة من النوع (bd) هو 19.94

التعليق :

و هذه النتائج تعني أنه إذا تم البيع بأقل من 20,23 وبالنسبة للنوع الأول و 20,31 دج للنوع الثاني و 19,94 للنوع الثالث فإن النتيجة تكون خسارة و إذا تم البيع بأكبر من هذه الأسعار على التوالي فإن النتيجة تكون ربح أي يمكن القول أن هذه الأسعار هي أسعار التعادل للمنتجات الثلاثة.



2/ تحديد أقصى تكلفة متغيرة للوحدة من كل نوع :

النوع الأول :

ننطلق دائما من نفس العلاقة السابقة ونجده

$$0 = 3405322 - 3714476 \times (\text{م/وحدة} - 21)$$

$$34053722 = 3714476 \times (\text{م/وحدة} - 21)$$

$$9,17 = (\text{م/وحدة} - 21) \times 3714476 / 34053722 \text{ ومنه } (\text{م/وحدة} - 21) = 9,17$$

$$\text{ت م/وحدة} = 9,17 - 21 = -11,83 \text{ دج.}$$

أقصى تكلفة متغيرة للوحدة للنوع الأول هي : 11,83

النوع الثاني (B8) :

$$0 = 25576222 - 2778319 \times (\text{م/وحدة} - 18)$$

$$9,21 - 18 = (\text{م/وحدة} - 18) \times 2778319 / 25576222 \text{ ومنه ت م/وحدة} = 9,21 - 18 = -8,79$$

أقصى تكلفة متغيرة للنوع الثاني هي : 8,79 دج

النوع الثالث (BD) :

$$0 = 692930 - 76678 \times (\text{م/وحدة} - 51)$$

$$9,04 - 51 = (\text{م/وحدة} - 51) \times 76678 / 692930 \text{ ومنه ت م/وحدة} = 9,04 - 51 = -41,96$$

أقصى تكلفة متغيرة للنوع الثالث هي : 41,96 دج

التعليق

ومعنى هذه النتائج إذا تجاوزت التكلفة المتغيرة للوحدة للأنواع الثلاثة على التوالي 11,83، 8,79 دج، 41,96 دج، فإن النتيجة تكون خسارة و إذا كانت أقل فإن المؤسسة تحقق ربح.

3/ تحديد أقصى تكلفة ثابتة لأنواع الثلاثة :

النوع الأول :

$$0 = 3714476 \times (11,06 - 21) - \text{ت ثابتة}$$

$$\text{ت ثابتة} = 3714476 \times (11,06 - 21)$$

أقصى تكلفة ثابتة للنوع الأول هي : 36921891,44 دج

النوع الثاني (B8) :

$$0 = 2778319 \times (11,11 - 18) - \text{التكاليف الثابتة}$$

$$\text{ت ثابتة} = 2778319 \times (11,11 - 18)$$

أقصى تكلفة ثابتة إجمالية للنوع الثاني هي : 19142617,91 دج

النوع الثالث (B8) :

$$0 = 76678 \times (10,90 - 51) - \text{التكاليف الثابتة}$$

أقصى تكلفة ثابتة إجمالية للنوع الثالث هي : 3074787,8 دج

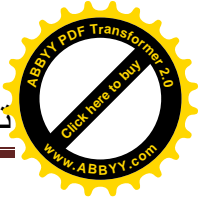
التعليق

من النتائج المحصل عليها يمكن أن نقول بأن أقصى تكلفة ثابتة يمكن أن تتحملها المؤسسة من كل نوع هي على التوالي 36921891,44 دج 19142617,91 دج 3074787,8 دج فإذا ازدادت هذه المبالغ فإن المؤسسة تحقق خسارة و العكس كلما قلت هذه النتائج عم مستواها كان ذلك في صالح المؤسسة.

4/ حساب رقم الأعمال الذي يسمح بتحقيق نتيجة معينة :

حيث يمكن حسابه انطلاقا من العلاقة التالية :

$$\text{رقم الأعمال المتوقع} = \frac{\text{التكلفة الثابتة} + \text{النتيجة}}{\text{نسبة الهامش} + \text{التكلفة المتغيرة}}$$



**النوع الأول :**

مثلا : حقق صالح نتيجة في النوع الأول قدرها : 5105900 دج ويرغب في تحقيق نتيجة قدرها 6000000 دج.

حساب رقم الأعمال الذي يحقق هذه النتيجة :

$$\text{رقم الأعمال المتوقع} : 79788290,84 = 0,502 / (6000000 + 34053722)$$

**التعليق :**

رقم الأعمال الذي يسمح بتحقيق نتيجة قدرها 6000000 دج هو 79788290,84 دج

**النوع الثاني (B8):**

على اعتبار صاحب المصنع حقق نتيجة في النوع الثاني قدرها : -4610018 دج وهي تعبر عن خسارة و ويرغب في تحقيق نتيجة قدرها 3000000 دج.

$$\text{رقم الأعمال المتوقع} : 79788290,84 = 0,41924226 / (3000000 + 2557622)$$

**التعليق :**

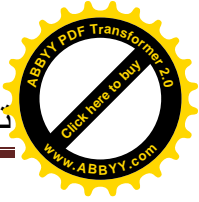
رقم الأعمال الذي يسمح بتحقيق نتيجة قدرها 3000000 دج هو 6876159 دج

## 5- النتائج و الاقتراحات

### 5-1 النتائج:

قد سعينا من خلال هذه الدراسة لدراسة كيفية تحديد السعر في مؤسسة الأجور بميلة عن طريق تحليل التكاليف و دراسة عتبة المردودية و قد تمكنا من خلال هذه الدراسة إلي عدة نتائج منها :

- ✓ عدم استعمال المؤسسة للمحاسبة التحليلية في تحليل تكاليفها حسب الطبيعة إلي ثابتة و متغيرة و هذا ما جعلها تجهل معظم المعلومات اللازمة لوضع السعر .
- ✓ بعد حساب عتبة المردودية للأنواع الثلاثة من الأجور خلصنا إلي أن كل من النوع الأول و الثالث حققا ربح حيث تم الوصول إلي نقطة التعادل بعد مرور فترة طويلة من الإنتاج، أما النوع الثاني فحقق خسارة .
- ✓ كما يمكن القول أن التكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسة عن كل نوع مرتفعة نوعا ما و هذا ما جعل الهامش على التكلفة المتغيرة يستغرق وقت طويل لتغطية التكاليف الثابتة .
- ✓ إضافة إلي ما سبق فإن المؤسسة تنتج دون مستوى الطاقة الإنتاجية المتاحة لها مما يجعلها تضيع على نفسها فرصة زيادة الإنتاج بما أن التكاليف الثابتة لا تتأثر بحجم الإنتاج و هذا ما يسمى بتكلفة الفرصة البديلة.



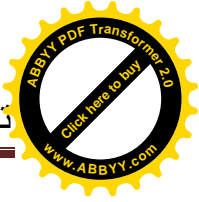
5- 2 الاقتراحات :

إن النتائج السابقة الذكر تؤكد لنا انه حتى تتمكن المؤسسة من تحديد السعر بطريقة صحيحة تمكن المؤسسة من دخول السوق و المنافسة يجب عليها القيام بعدة أعمال لذلك نقترح عليها ما يلي :

- ✓ ضرورة استعمال المؤسسة للمحاسبة التحليلية في تحليل تكاليفها.
- ✓ يجب على المؤسسة أن تتحكم في تكاليفها الثابتة بشكل جيد و تعمل على تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن.
- ✓ يجب على المؤسسة أن تزيد من حجم إنتاجها لأنها تنتج دون مستوى طاقتها الإنتاجية.
- ✓ كما ننصح المؤسسة بتجديد عتادها لأنه مهتك بالكامل.

## قائمة المراجع

- ابراهيم.م، (200)، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- البكري.ثا، (2006)، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة دار البازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البكري.ثا، (2008)، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- بن حبيب.ع أ، (2002)، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
- بوراس.أ، (2008)، تمويل المنشأة الاقتصادية، دار العلوم للنشر و التوزيع، الحجار، عنابة.
- بويعقوب.ع ك، (2009)، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
- الرجبي.مج، (2009)، مبادئ محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر، الأردن.
- ساعاتي.أ، (1991)، تبسيط كتابة البحث العلمي، الشركة السعودية للتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية.
- شرفاوي.ع وآخرون، (2007)، التسيير المحاسبي و المالي، ديوان المطبوعات المدرسية، الجزائر.
- صخراوي.ع، (2008) اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر.
- الضلاعين.ع، (2009)، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الأردن.
- الضميدعي.م و عثمان يوسف.ر، (2011)، التسويق الإستراتيجي، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العامري.م والغالبي.ط، (2007)، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبيدات.م أ، (2008)، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عزام.ز أو الزغبي.ع ف، (2011)، أساسيات التسعير، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عزام.ز وآخرون، (2011)، مبادئ التسويق الحديث، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عليان.ر م، (2009)، أسس التسويق المعاصر، دار الصفاء للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- كوتلر.ف و Armstrong.ج، (2007)، أساسيات التسويق، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- معلان و توفيق.ر، (2008)، أصول التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.



- نوري.م، (2009)، التسويق مدخل للمعلومات و الاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن  
عكنون، الجزائر.



جدول رقم (10) : جدول يوضح حساب الاستغلال التفاضلي لمؤسسة الأجور بميلة لأنواع الثلاثة

المجموع الكلي			النوع الثالث (المزدوج B)			النوع الثاني (b.8)			النوع الأول (B.12)			البيان
%	دائن	مدين	%	دائن	مدين	%	دائن	مدين	%	دائن	مدين	
100	131924345	72803800 (1911559) (2201649)	100	3910587	836298 (8349) (25290)	100	50009758	30867994 (89066) (933474)	100	78004000	41099506 (1012244) (1242884)	رقم الأعمال الصافي التكاليف المتغيرة (-) المخزون (-) منتجات عملياتية
52,06	(68690592)	68690592	20,52	(8026595)	802659	58,07	(29043554)	29043554	49,79	38844378	3884378	ت م للمنتجات المباعة
97,93	63233753	60322873	79,47	3107928	692930	41,92	20966204	25576222	50	39159622	34053722	ه/ت المتغيرة تكاليف ثابتة
2,20	2910880		61,71	241998		9,21	4610018		6,54	5105900		النتيجة التحليلية

المصدر: (إعداد الطلبة)

جدول رقم (11) : جدول يوضح حساب عتبة المردودية بمختلف الطرق للأنواع الثلاثة و لمختلف العناصر

النوع الثالث (BD)		النوع الثاني (b.8)		النوع الأول (B.12)		القانون	البيان	
النتيجة	التعويض	النتيجة	التعويض	النتيجة	التعويض			
871887,33	692930x39105876 3107928 /	61005829,6	25576222x50009758 20966204 /	678333 03,67	34053722x78004000 39159622 /	رع ن = (رع ص x ت نا) / ه / ت متغيرة	حساب رع ن الطريقة 1	
871887,33	/692930 0,794747182	61005829,6	/25576222 0,41924226	67833303.67	/34053722 0,502020691	رع ن = ت نا / معدل ه / ت متغيرة		الطريقة 2
871887,33	/612930 51 x 40,53219959	61005829,6	/34053722 1821 x 7,94636039	67833303.67	/34053722 21 x 10,5424350	رع ن = (ت ثابتة / ه / ت متغيرة للوحدة) x سعر بيع الوحدة		الطريقة 3
17280	/692930 10,9-51	3602285	/25576222 10,9-18	3425928	/34035722 11.06-21	س = ت ثابتة / (سعر بيع الوحدة - ت م الوحدة)	تحديد رع ن بالوحدات	
21مارس 2011	/871887,33 360 x 3910587	20مارس 2012	/61005829 ,8 360 61005829,8x	9نوفمبر 2011	/67833303,3 360 x 78004000	نقطة الصفر = (رع ن / رع ص) x 360	تحديد تاريخ تحقق العتبة	

المصدر: (إعداد الطلبة)

جدول رقم (12) : يوضح حساب عتبة المردودية الإجمالية

البيان	القانون	التعويض	النتيجة
الطريقة 1	رع ن = (رع ص x ت ثا) / ه/ت متغيرة	رع ن = /60322873x131924345 63233753	125851387
الطريقة 2	رع ن = ت ثا / معدل ه/ت متغيرة	رع ن = 0.479318301/60322873	125851387
الطريقة 3	رع ن = (ت ثابتة / ه/ت متغيرة للوحدة) x سعر بيع الوحدة	لا يمكن التعويض في هذا القانون لأنه لدينا ثلاثة أسعار مختلفة	/
تحديد رع ن بالوحدات	س = ت ثابتة / (سعر بيع الوحدة - ت م الوحدة)	لا يمكن حسابها	/
تحديد تاريخ تحقق العتبة	نقطة الصفر = (رع ن / رع ص) x 360	نقطة الصفر = 360x131924345/125851387	14 ديسمبر 2001



## المخلص:

لقد هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى تحديد سعر البيع بمؤسسة الآجور بميلة، باستخدام طريقة التكلفة المتغيرة باعتبار السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي، حيث استعملنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل التكاليف الإجمالية و تقييمها و توزيعها محاسبيا على الأنواع الثلاثة باعتبار المصنع ينتج ثلاثة أنواع من الآجور، و ذلك لنتمكن من حساب عتبة المردودية لهذه المؤسسة.

و قد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة تضع أسعارها بطريقة عشوائية و ذلك لأنها لا تمسك في دفاترها المحاسبية التحليلية.

و أخيرا يمكننا أن نقترح على المؤسسة أن تستعمل المحاسبة التحليلية كي تتمكن من التحكم في تكاليفها و تضع أسعار مدروسة تمكنها من المنافسة.

## Abstract :

We aim through this study to determine the sole price of brick institution of mila, using the cost method as the changing price of the most important elements of the marketing mix where we used a descriptive analytical method by analysing the total cost and devided and destributed to the 3 types accounted for as a factory produces three types of brick and knead to be able to calculate cost effectiveness threshold for this institution.

The study has proved that the institution sets it's price at random and knead it to hold their books in analytical accounting, and finally we can propose to the foundation to use analytical accounting to be able to control their costs and set prices well thought out and help them competition.