

التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في التسعير الابتكاري
(دراسة تحليلية في شركة اشفورت للأدوية)

فاطمة ثائر عبد الأمير
أ.م. د طارق علي جاسم
كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين

التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في التسعير الابتكاري دراسة تحليلية في شركة اشفورت للأدوية

Strategic planning and its impact on innovative pricing Analytical study in Ashfort Pharmaceutical Company

أ.م.د طارق علي جاسم

قسم اقتصاديات إدارة الاستثمار والأعمال

كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين

Tarik A. Jassim

Department of Economics of Investment and
Resources Management, College of Business
Economics, Al-Nahrain University, Baghdad, Iraq

*فاطمة ثامر عبد الأمير

قسم اقتصاديات إدارة الاستثمار والأعمال

كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين

Fatima T. Abed Al –Amir

Department of Economics of Investment and
Resources Management, College of Business
Economics, Al- Nahrain University, Baghdad, Iraq

تاريخ النشر: 2023/6/30

تاريخ القبول: 2023/4/10

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى بيان فاعلية استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحسين مستوى الابتكار في التسعير لغرض مساعدة الشركة المبحوثة على تبني تخطيط استراتيجي فعال و يساهم في تعزيز ابتكارات التسعير، و هو ما يمثل بالمشكلة للشركة المبحوثة، و يهدف البحث أيضاً إلى التعرف على حقيقة الترابط بين متغيري البحث (التخطيط الاستراتيجي، و التسعير الابتكاري)، و تحديد مدى التزام الشركة في اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي، و قد جرى جمع البيانات عن طريق توزيع استبانة أعدت لهذا الغرض إذ تمثل مجتمع البحث في شركة أشفورت للأدوية في مدينة بغداد أما عينة البحث قد تضمنت المدراء وعدد من الموظفين في الشركة، و من أجل الوصول إلى النتائج التي تحقق هدف البحث تم صياغة فرضية رئيسية تفرعت منها أربعة فرضيات فرعية تم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات و من أبرزها: إن الشركة المبحوثة لديها خطة استراتيجية تم إعدادها من قبل فريق متخصص في الشركة، إلا أن تنفيذ هذه الخطة من مجموعة من المعوقات والتحديات الإدارية والفنية والمالية. بالإضافة إلى إن الإدارة العليا في الشركة لديها الوعي والادراك الجيد بأهمية تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي لما له من دور في اخراج الشركة المبحوثة من الازمات والتحديات التي عانت منها وواجهتها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التسعير الابتكاري.

بحث مستل من رسالة بعنوان (تأثير التخطيط الاستراتيجي على وفق انموذج فايفر في الابتكار التسويقي).

Abstract:

This research aims to demonstrate the effectiveness of using strategic planning in improving the level of innovation in pricing for the purpose of helping the researched company to adopt effective strategic planning and contribute to enhancing pricing innovations, which is the problem for the researched company. The research (strategic planning, innovative pricing), and determining the extent of the company's commitment to its reliance on strategic planning. Data was collected by distributing a questionnaire prepared for this purpose, as the research community represented the Ashford Pharmaceutical Company in the city of Baghdad. The research sample included managers And a number of employees in the company, and in order to reach the results that achieve the goal of the research, a main hypothesis was formulated from which four sub-hypotheses branched out. The hypotheses were tested through a set of statistical methods and tools (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation). Among the conclusions, the most prominent of which are: that the researched company has a strategic plan that was prepared by a specialized team in the company, but the implementation of this plan went through a set of administrative, technical and financial obstacles and challenges. In addition, the senior management of the company has a good awareness and awareness of the importance of adopting the concept of strategic planning because of its role in extricating the researched company from the crises and challenges it suffered from and faced.

Keywords: strategic planning, innovative pricing.

المقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التجارية ضرورة ملحة ، لأنه يساهم في رفع ادائها حاضراً ومستقبلاً وهذا يتطلب تطبيقه بشكل جيد، وفي ظل التطور التكنولوجي السريع والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، يعتمد بقاء المنظمات ونجاحها في قدرتها على التعامل مع هذه التحديات وما ينتج عنها من تعقيدات وازمات مما يتطلب من المنظمات السيطرة عليها واحتوائها أو تغيير مسارها بما يتلاءم مع رؤيتها المستقبلية واهدافها، ويعد التخطيط الاستراتيجي احد المعايير التي يتم اعتمادها لرسم طريق المنظمة نحو التميز في بيئة ديناميكية معقدة، ولأنه يمثل عنصر- اساس في نجاح المنظمات، ويساعدها في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، ويساهم في استخدام الموارد استخدام فعال، ويوفر فرصة لمشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية مما يساعد في تقليل المقاومة التي تحصل عند القيام بتغيير بالإضافة الى تحقيق التجانس بين الأفكار والممارسات الإدارية لدى المنظمات. بينما التسعير الابتكاري يمثل احد العناصر المهمة لضمان استمرارية المنظمة ونموها وتطورها في ظل المنافسة الشديدة ، وذلك للدور الكبير الذي يمارسه السعر في تعزيز قدرتها على تطوير منتجاتها وضرورة الاعتماد على سياسة تسعيرية تتناسب مع امكانيات المستهلكين وتعمل على جذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين، والذي بدوره سينعكس في تعزيز ميزتها التنافسية، وعليه اتجهت المنظمات في توظيف التخطيط الاستراتيجي للاعتماد على سياسة تسعيرية مناسبة تعود بالفائدة على المنتج والمستهلك.

و قد تم تناول البحث من خلال تقسيمه إلى أربعة مباحث يمثل الأول بالإطار العام للبحث و يتكون من (منهجية البحث) ، فيما يتضمن الثاني الجانب النظري للبحث (أساسيات في التخطيط الاستراتيجي ، و ماهية التسعير الابتكاري)، و تناول المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث (عرض نتائج اختبار فرضية التأثير)، أما المبحث الرابع فيتمثل باستنتاجات و توصيات البحث، و تكمل الدراسة بالمصادر.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تمثلت مشكلة البحث في بيان دور التخطيط الاستراتيجي في التسعير الابتكاري، إذ إن اشتداد المنافسة ما بين المنظمات جعلها تتوجه لتبني استراتيجية تسعير مميزة في إطار سوقها التنافسي، و عليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي في التسعير الابتكاري؟ وتفرعت منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما مستوى استجابة العينة وإداراتها لأهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في التسعير الابتكاري في الشركة المبحوثة؟

2- تحديد تأثير واهتمام عينة البحث بالتسعير الابتكاري؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث بأنه يعالج موضوعاً من أهم الموضوعات الحديثة في الوقت الحاضر. و تنبع أهمية البحث في الجوانب التالية :

1- تسليط الضوء على أهمية تبني التخطيط الاستراتيجي، لأن تبنيه و اعتماده يزيد من إمكانية المنظمة في مواجهة التحديات التي تواجهها.

2- توضيح أهم المكاسب التي ستحققها المنظمة في حال تبنيها التخطيط الاستراتيجي بنجاح.

3- وضع أساس نظري و تطبيقي لتوليد حالة من التكامل بين التخطيط الاستراتيجي و التسعير الابتكاري.

ثالثاً: أهداف البحث

1- بناء إطار معرفي لمعرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي و التسعير الابتكاري في حياة منظمات الأعمال و إبراز آثارها الإيجابية على المنظمة و على المجتمع و على مختلف أصحاب المصلحة.

2- تطبيق و ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التسعير الابتكاري في المنظمة عينة البحث .

رابعاً: فرضيات البحث

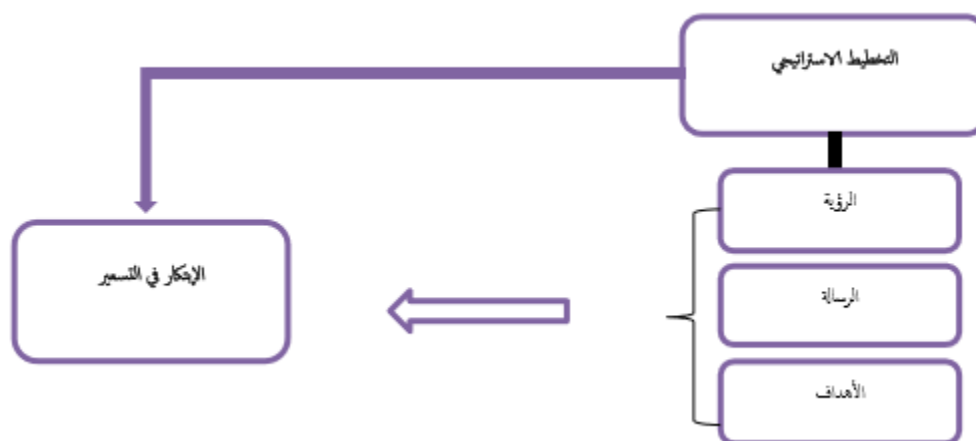
اختبار الفرضية الرئيسة: **(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده و التسعير الابتكاري) و قد انبثقت عنه الفرضيات الفرعية الآتية:**

(1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرؤية ومتغير التسعير الابتكاري.

(2) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الرسالة ومتغير التسعير الابتكاري.

(3) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاهداف ومتغير التسعير الابتكاري.

خامساً: مخطط البحث الفرضي



الشكل رقم (1)

مخطط البحث الفرضي

سادساً: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، و تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان و حجت إلى شركة اشفورت للأدوية، و تم استخدام برنامج (SPSS24) في تحليل بياناتها الإحصائية.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

1-مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بشركة اشفورت للأدوية في مدينة بغداد، إذ تأسست الشركة في عام 2017 وهي شركة انكليزية رائدة تعمل في مجال العلاجات الطبية.

2-عينة البحث

تم اختيار عينة قصدية شملت جميع المدراء في الشركة مع عدد من الموظفين العاملين في شركة اشفورت للأدوية، و وزع الباحث (30) استبانة و تم استرداد جميع الإجابات و كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي لتكون عينة البحث (30) مشاهدة.

ثامناً: حدود البحث:

1-الحدود المكانية: شركة اشفورت للأدوية.

2-الحدود الزمانية: إذ تمت الدراسة النظرية والتطبيقية من 2022/11/1 و لغاية 2023/3/1.

المبحث الثاني: الجانب النظري

1- مفهوم وتعريف التخطيط الاستراتيجي

تعود جذور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة إلى منتصف الستينيات من القرن الماضي ، عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية في تطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط المالي ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المفهوم بالتطور مما أدى إلى اعتماده من قبل العديد من المنظمات ، وفي العديد من دول العالم وأصبح موضوع التخطيط من الموضوعات الأساسية والمتجددة في علم الإدارة، وقد برز الحديث عن نجاح المنظمات التي تعتمد في إدارتها وعن عدم نجاح المنظمات الأخرى وتدهورها وفشلها لكونها بعيدة عن هذا المفهوم إذ يتم من خلاله التعرف على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومعرفة الفرص ومحاولة استغلالها مع معرفة مواطن الخلل للوقوف عليها وتقويمها من خلال الأبعاد التي تم وضعها أو تناولها للتخطيط الاستراتيجي في هذا المبحث والتي تراوحت بين (الرؤية والرسالة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية) (تركي، 2020: 28).

وبشكل عام يعبر التخطيط الاستراتيجي عن الكيفية التي تتمكن المنظمات من خلالها تحديد المستقبل ، ويعد التخطيط الاستراتيجي الوظيفة الأولى من وظائف أو مهام المدير أو العملية الإدارية ، فكل المنظمات تخطط، لأنها لا تستطيع اتخاذ قراراتها المختلفة إلا في ضوء التخطيط الناجح، وهي تقوم بهذه العملية لأن المستقبل مجهول، وتتعرض بيئة الأعمال للكثير من المخاطر والتغيرات ، لذا ينبغي على المنظمات من أجل التخفيف من حدة المخاطر المرتبطة بالمستقبل، ان تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي، حتى لا تقع في مخاطر عدم قدرتها على مواجهة هذه التغيرات غير المتوقعة، وتظهر الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من عاملين أساسيين هما : (جرادات، 2013 : 158)

أ- امتلاك المنظمات لموارد وامكانيات محدودة.

ب- العيش في بيئة تتسم بالتعقيد.

وبشير (معروف) إلى عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف الموضوعية مسار تعبئة الموارد والامكانيات الجارية والكامنة من خلال مجموعة من المراحل التي تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتحليل الرؤية المستقبلية وتمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، وتصاغ خارطة التغير الاستراتيجي والتي تخضع لآليات وبرامج محددة للتنفيذ ولمقاييس معينة للمتابعة المستمرة سواء أكان ذلك على مستوى تنظيم للأعمال أم على مستوى اقتصاد قطاعي أم إقليمي أو وطني. (معروف، 2009: 26).

وعرف (الضمور) التخطيط الاستراتيجي على أنه تحديد العديد من الأنشطة أو المهام التي من المتوقع أن تؤديها المنظمة مع الأخذ بنظر الاعتبار مجموعة الفرص والتحديات التي تحيط بالمنظمة (الضمور، 2011: 19)، والتخطيط الاستراتيجي يمثل نشاط منظم وشامل يركز على تفسير وفهم التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة وتحديد القضايا والموضوعات الاستراتيجية التي تواجه الإدارة ووضع السياسات المناسبة للتعامل مع هذه القضايا. (العامري، 2018: 38).

ويعد التخطيط الاستراتيجي جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي وإساسي من عناصرها ، لأنه يشير إلى ادراك المستقبل وتهيئة متطلبات التعامل معه، وبمثل عملية صياغة وتقييم العديد من القرارات المتبادلة التأثير قبل البدء بأي عمل فعلي، وبالشكل الذي لا يظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل فإذا بدأت المنظمة بالعمل الملائم فان قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد. (الغالي وادريس، 2015 : 103) وتبدأ العملية التخطيطية بوصف النتائج المراد تحقيقها والأسباب وراء ذلك ، فالتخطيط هو عملية تحديد الأهداف والأفعال وتخصيص الموارد اللازمة لإنجاز تلك الأهداف. (الغالي، 2009 : 359).

وهناك العديد من المفاهيم وضحتها اغلب الباحثين للتخطيط الاستراتيجي بتعريفات عديدة، والجدول (1) يبين أسماء الباحثين ومفاهيمهم:

الجدول (1) مفهوم التخطيط الاستراتيجي

ت	الباحث	المفاهيم
1	Basel,2011:13	عملية تحديد اختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها تعزيز أداء المنظمة على المدى الطويل من خلال وضع الاتجاهات وخلق التوافق المستمر بين مصادر ومهارات البيئة الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة.
2	Simerson,2011	الفعل المؤدي لأعداد خطة استراتيجية تتضمن معلومات متكاملة عن وضع المنظمة الحالي والوضع الذي تطمح الوصول اليه والقائمة على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وصياغة غايات المنظمة واتخاذ كافة الاجراءات المؤدية لنجاح هذه الخطة
3	Haythem, 2015	العملية التي تنظر المنظمة من خلالها في مواردها وبيئتها، وتحاول تحديد أين ينبغي أن تذهب في المستقبل القريب. مع مراعاة أن يكون لها بعض المدخلات من جميع مستويات المنظمة، لأنها تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى جميع المستويات.
4	Rizan,et,al ,2019	الجهد المنظم اللازم لتحقيق التفاعل بين اصحاب المصالح لزيادة استجابة الشركة وتفاعلها مع بيئة اعمالها
5	Jaeckel,2019 : 1	يقصد سد الفجوات عن طريق التخطيط الاستراتيجي، ويشمل ذلك وضع أهداف وغايات بيئية ، ونهج منظم لتنظيم وإدارة البيئة ، وتحديد الأولويات ، وسد الثغرات في الالتزامات الجوهرية ، وتخصيص مهام الإدارة البيئية لأطراف فاعلة محددة.

2-أهداف التخطيط الاستراتيجي

يمكن بلورة أهداف التخطيط الاستراتيجي في تجنب المجتمع لآثار الإخفاق المتوقع حدوثه في المدى البعيد وتحقيق الفاعلية والكفاءة لدى المنظمة وخلق الانسجام والتناغم بين رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها ويسعى إلى رفع مستوى الربح ورفع مستوى اداء المنظمات وتحقيق رضا أصحاب المصالح (26 :2017 , Emerald) ويهدف أيضاً إلى إيجاد أفكار استراتيجية جديدة ويقلل من حالة عدم التأكد التي تحيط بالمنظمات والحد من الأنشطة الزائدة فضلاً عن إنه يوجه المديرين ويساعدهم على التفكير العقلاني ويحقق ادارة جيدة للوقت (جواد، حسين، 2004 :56).

ايضاً حدد (Frizsell et al, 2004:35) مجموعة من الأهداف وكالاتي:

- أ- يهدف إلى تحسين و تطوير الأداء التنظيمي والاداء الكلي للمنظمة.
- ب- يضمن النمو والتطور على المدى البعيد.
- ت- يساعد على تقليل المخاطرة (عدم التأكد) في بيئة المنظمة.
- ث- يحدد و يوجه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
- ج- يسعى إلى تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار بالطريقة المثلى من أجل التوسع والنمو وتحقيق الربحية.
- ح- يساعد المنظمات في التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الازمات بدلاً من اسلوب رد الفعل.
- خ- يُمكن العميل الداخلي (العاملين) من إدراك توجهات المنظمة المستقبلية.
- د- تحديد رؤية المنظمة وأهدافها بوضوح (46 : Simpson,2012).
- ذ- توفير المعلومات المطلوبة للإدارة العليا كي تتخذ قرارات افضل (46 : Simpson,2012).

3- مستويات التخطيط الاستراتيجي

تغطي عملية التخطيط الاستراتيجي فترات زمنية قد تكون طويلة أو قصيرة ، فالتخطيط الاستراتيجي دائماً يكون ذو مدى طويل، فقد يغطي (3-5-10) سنوات، أو غير المألوف (25) عاماً وهذا يتطلب مشاركة الإدارة العليا، إذ يتعامل التخطيط الطويل الأمد مع قضايا المنظمة على سبيل المثال القيام بتوسيع أو تقليص الإنتاج أو الأسواق، أما التخطيط قصير الأمد فيغطي عاماً واحداً أو أقل، وهو من مسؤوليات مديري المستوى التشغيلي أو المستوى المتوسط، كما إنه يركز على قضايا معينة مثل تحديد السوق المستهدف أو المزيج التسويقي الأمثل ويجب أن تكون أهداف الخطط القصيرة الأجل متطابقة ومتسقة مع أهداف الخطط الطويلة الأجل (حلو، 2009: 108).

و فيما يأتي المستويات الثلاثة له:

- أ- على مستوى الإدارة العليا: ويطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الكلي وهو يوضع بواسطة مجلس الإدارة في المنظمة، التي تضع نصب عينها على أهداف المشروع ككل، وعليه يتأثر المشروع بأكمله بقرارات مجلس الإدارة، ويتركز التخطيط الاستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات، وعمليات، واسواق، عملاء، وبطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الاستراتيجية طويلة الأجل (ماهر، 2009: 26).
- ب- على مستوى وحدات الأعمال: يركز مدراء الأقسام على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل قسم أو وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية المساهمة في تحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة ونجاحها (زعبي، 2014: 39).
- ت- على المستوى الوظيفي: وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأجل وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

4- أبعاد التخطيط الاستراتيجي

- أ- الرؤية: تمثل الرؤية الصورة المستقبلية للمنظمة وتعد العنصر الأساس التي تعكس بشكل واضح فهم الوضع الحالي والوضع المستقبلي المستهدف وتحدد هدف المنظمة التي تسعى للوصول إليه ضمن مواردها المتاحة (Altiock , 2011: 6). وتعتبر آخر، إنها صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة وتحت الخطى للوصول اليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة، وهي لا تبدو حقيقية الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل (الكرخي، 2014: 131). وتمثل الرؤية الحلم الذي تسعى الإدارة للوصول اليه، وهي النموذج المثالي الذي تهدف الإدارة إلى تحقيقه، وتعتبر الرؤية المستقبلية الموجه الحقيقي للعمليات الإدارية وللبرامج والخطط التي تسعى من أجل الانتقال بالمنظمة من الوضع الحالي وصولاً للوضع المنشود (عبد العال، 2009: 72)، ومن سائتها تتمثل بالآتي (الكرخي، 2014: 136):

 1. واقعية: أي ممكنة التحقيق وليست خيالية.
 2. صادقة: تتكلم عن النوايا الحقيقية للمنظمة.
 3. صياغتها حسنة: عباراتها متماسكة وبلاغية وجميلة.
 4. مفهومة: بسيطة وسهلة الفهم لأول وهلة.
 5. طموحة ومتحدية: جريئة تدعو للتغير نحو الافضل غير مترددة في مواجهة التحديات.
 6. موجهة: أي ترسم التوجهات نحو المستقبل فتقود المنظمة نحو اهدافها.
 7. مختصرة: لا تحتوي على عبارات مطولة لكي تسهل قراءة قراءتها وتداولها.
 8. متجذرة: تستمد اصولها من ماضي المنظمة وحاضرها.
 9. متوقدة: تثير الهمم وتعبئة الطاقات.
 10. جاعية: يشارك في وضعها جميع العاملين.

ب- الرسالة: تعد من العمليات المهمة في التخطيط الاستراتيجي وأحد أهم عناصره، إذ يعتبر (Wheelen & Hunger, 2012: 20) رسالة المنظمة سبب وجودها واستمرارها. وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن الاسئلة الآتية "ما سبب وجود المنظمة؟ ما هو مجال عمل المنظمة؟ وماهي الأعمال التي ستؤديها

مستقبلاً؟ من هم عملائها؟ ماهي القيم التي تحكم عمل المنظمة؟ ماهي اتجاهات المنظمة نحو عملائها؟ ماهي اتجاهات المنظمة نحو العاملين فيها؟ (خليل، 2019: 236). ويرى (ماهر) بأنها تشير إلى المجال الذي تعمل فيه المنظمة وأهدافها العامة التي تعبر عن توقعات الاطراف ذات المصلحة، ووظائفها وأنشطتها الأساسية والطريقة التي تؤدي بها أنشطتها أو اعمالها وأبرز قيمها التي تشتق منها هذه الانشطة والغرض الذي من اجله توجد المنظمة وتؤدي وظائفها (ماهر، 2009: 72).

-خصائص الرسالة الفعالة: ترى (سليطين) ان هناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها الرسالة الجيدة أهمها الآتي (سليطين ، 2007: 32 – 33):

أولاً:- إن تحدد الرسالة بوضوح البيانات الآتية :

-القيم الأساسية للمنظمة.

-القوى الدافعة للمنظمة.

ثانياً :- يجب ألا يتضمن نص الرسالة التفاصيل التي تعكس غياب الفكر الاستراتيجي.

ثالثاً :- يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقية عن المنظمة، مع عدم المبالغة فيها.

رابعاً :- يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقيق.

خامساً :- أن تكون الرسالة بمثابة مرشد واطار عام للمديرين إذ يتم من خلاله اتخاذ الاستراتيجيات المختلفة داخل المنظمة.

سادساً :- أن تثير الرسالة شعوراً ايجابياً يقود ويحرك دوافع الاطراف اصحاب المصلحة مع المنظمة للعمل معها.

سابعاً :- يجب أن تراعي الرسالة مطالب الأطراف اصحاب المصلحة او على الأقل مطالب أهم الأطراف اصحاب المصلحة إذ لم يكن بإمكان المنظمة الوفاء بمتطلباتهم جميعاً .

ج-الأهداف: تحدد الأهداف توجهات المنظمة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في اصدار القرارات الاستراتيجية وتوضيح اولوياتها واهمية كل منها وتسهم الأهداف في تقييم أداء المنظمة والتعرف على معدلات نموها ومن ثم فان المنظمة في حاجة الى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق (زعيبي، 2014: 43). ومن الضروري لأي منظمة أن تضع أهداف ذكية على وفق اسلوب (SMART)² تساعد في تحويل هدفها إلى حقيقة، ويتضمن الهدف وفق اسلوب (SMART) خمس مكونات رئيسية وهي (strategic planning guide for managers, 2018:5) :

- 1- محدد (Specific): ان يكون هدف المنظمة محدد وواضح.
- 2- قابل للقياس (Measurable): ويشير إلى إمكانية قياس الهدف او إمكانية قياس درجة الإنجاز.
- 3- يمكن تحقيقه (Attainable): إمكانية تحقيق الهدف أي ليس هدف مستحيل التحقيق ولا يتناسب مع إمكانيات المنظمة.
- 4- ذو صلة (Relevant): أي وضع هدف مهم للمنظمة ولا يمكن وضع أهداف للتسلية.
- 5- الزمن (Timely): وهو تاريخ محدد في المستقبل ستحقق فيه الرؤية والخطة الاستراتيجية اهدافها، إذ يتراوح الافق الزمني النموذجي بين (3-5) سنوات.

² اسلوب (SMART): هو جملة مركبة من مجموعة حروف لتسهيل عملية تحديد صفات الهدف الصحيح، و يتكون من الصفات الآتية: (specific)، (measurable)، (attainable)، (relevant)، (timely).

5-معوقات التخطيط الاستراتيجي

في حين يواجه التخطيط الاستراتيجي في مسيرته بعض العثرات سيتم عرضها لنتمكن من تجنبها كاستعماله للسيطرة على القرارات والموارد والقيام به فقط لتلبية متطلبات تنظييه مع الفشل بنقل الخطة الاستراتيجية للعاملين من قبل المديرين أو المستويات الإدارية العليا و اتخاذ العديد من القرارات البديهية من قبل المديرين التي تتعارض مع الخطة الرسمية وعدم دعم مديرين المستويات العليا لنشاطات عملية التخطيط بالإضافة الى تفويض التخطيط إلى مخطط بدلاً من إشراك جميع المدراء والموظفين الرؤساء في مراحل التخطيط جميعها مما يؤدي الى حدوث فشل في خلق مناخ تعاوني داعم للتغيير في وضع المنظمة وأخيراً جعل الرسمية للتخطيط الاستراتيجي خائق للمرونة والإبداع. (David,2011: 51)

يرى (عودة) إن التخطيط الاستراتيجي هو جوهر الإدارة الاستراتيجية لأنه يحدد رؤيتها، أهدافها المستقبلية، إعداد عمليات التحليل البيئي، الاختيار الاستراتيجي، ويواجه ذلك معوقات أهمها (عودة، 2014: 129):

- أ- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمر، فيصبح التخطيط الاستراتيجي متقادماً قبل أن يكتمل.
- ب- قصور في الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- ت- التخطيط الاستراتيجي الفعال يحتاج إلى تكلفة عالية ووقت كبير وجهد متواصل.
- ث- خطوات التخطيط الاستراتيجي قد لا تكون مفهومة تماماً من قبل العاملين في المنظمة.
- ج- إهمال عملية المتابعة والمراقبة المستمرة لعملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
- ح- التغييرات التكنولوجية المستمرة وتعدد في البيئة الاستراتيجية التي تحيط بالمنظمة.

ثانياً: التسعير الابتكاري

1- مفهوم التسعير الابتكاري

لقد ازدادت أهمية الابتكار والابداع التسويقي في الأسعار زيادة ملموسة لدى مدراء التسويق في الآونة الأخيرة ، لأن السعر هو المتغير المرتبط بشكل مباشر بإيرادات المنظمة، وله تأثير كبير على حجم المبيعات الإجمالية ويلاحظ إن أهمية التسعير الابتكاري تتفاوت من منظمة إلى أخرى وبحسب وضعيتها التنافسية و يعد الابتكار في مجال السعر من المداخل المهمة لتحقيق التميز التسويقي، وبعد كذلك من الجوانب الحساسة التي تواجه تقديم المنتجات وعلى إدارة التسويق في المنظمات التعامل معه بجدية لأن له تأثير مباشر في وجهات النظر النفسية للمستهلكين الذين سيعتمدون على السعر كمؤشر لجودة المنتجات، فلا يمكن في حال تحسين جودة المنتجات اتخاذ قرار برفع سعر المنتجات دون مراعاة مدى تقبل السوق للسعر الجديد (مدحجة، 2021: 19- 20).

وبعد السعر أحد أهم العناصر الاستراتيجية التي تؤثر على أرباح ومبيعات المنظمة، كما يعد عنصر فعال في كسب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين لما له من تأثير بالغ على القرار الشرائي للعميل، كما إنه العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يمثل إيراداً للمنظمة (الصقال، 2022: 37)، إذ يمثل السعر مجموعة من التضحيات التي يقدمها العميل للحصول على المزايا المرتبطة بحيازة أو استعمال المنتج أو الخدمة، وقد تكون هذه التضحية مادية تتمثل في الجزء المقطع من الدخل أو معنوية تتمثل في الوقت والجهد المبذولين للحصول على منتجات المنظمة (Armstrong et al,2010:258).

يرى (Malasevska) إن التسعير الابتكاري يعد وسيلة فعالة للمنظمات لزيادة إيراداتها وحصتها في السوق في وقت واحد لأنه يوفر حوافز للعملاء لتغيير أنماط الشراء الخاصة بهم، وربما شرائهم لأكثر من منتج و تمكها من البيع لشرائح جديدة من العملاء. وأصبحت استراتيجيات التسعير الابتكاري أسهل في التبنّي بسبب تطور تقنيات جديدة مثل برمجيات الأسعار المثلى وأدوات دعم القرار لتحليل بيانات الطلب (Malasevska, 2017: 76).

يرى الباحث إن التسعير الابتكاري أحد أصعب القرارات التسويقية التي تواجه المنظمات عند تسعير المنتجات الجديدة لأن التسعير المرتفع ربما يعمل على فشل الابتكار، والتسعير المنخفض يثير شكوك العملاء حول جودة المنتج لذلك تسعير المنتجات الجديدة يتطلب دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات لتحديد السعر المناسب للمنظمة والعميل.

أ- أشكال التسعير الابتكاري:

يمكن أن تصور أشكال التسعير الابتكاري كما يلي (رحمة، 2021: 21-22):

(أولاً) وضع العميل لسعر المنتج بنفسه: تتمثل هذه الطريقة بأن يضع العميل سعر المنتج بنفسه بدلاً من المسؤولين عن هذه العملية، وتتم من خلال وضع الأسعار بالقرب من أرفف المنتجات ويتطلب من المشتري أن يضع السعر بنفسه.

(ثانياً) طريقة تسعير الوحدة: وتعتمد هذه الطريقة على توضيح سعر الوحدة من المنتج بصرف النظر عن حجم العبوة.

(ثالثاً) طريقة رد جزء نقداً من الثمن: تتم هذه الطريقة من خلال تخفيض السعر كأساس للترويج بأسلوب مبتكر بدلاً من الخصم التقليدي، إذ تقوم المنظمة برد جزء نقدي من الثمن للعميل.

(رابعاً) تسعير المجموعة: وتقوم هذه الطريقة على أساس التفرقة بين شراء العميل لعدد من المنتجات لكن كل منتج على حده، وشرائه لها كمجموعة واحدة، إذ يكون إجمالي السعر في المجموعة الأولى يزيد بدرجة معقولة عن المجموعة الثانية.

(خامساً) التسعير السيكولوجي أو النفسي: يتم استخدام هذه الطريقة لغرض إحداث أثر نفسي معين مرغوب فيه لدى العميل، بشكل ينعكس إيجابياً على السلوك الشرائي للعميل.

ب- مبررات التسعير الابتكاري: هنالك مجموعة من العوامل التي تحدد مدى تقبل العميل للسعر نذكر منها ما يلي (Kotler et al, 2014: 391):

(أولاً) أن يكون المنتج أكثر تميزاً وجودة عن باقي المنتجات.

(ثانياً) أن يكون العميل أقل وعياً بالبدائل المتاحة.

(ثالثاً) محدودية الإنفاق من العملاء، إذ يمثل جزء صغير من دخلهم.

(رابعاً) استخدام المنتج مع الأصول التي تم شراؤها من قبل.

(خامساً) العميل لا يستطيع تخزين المنتج.

ت- أهداف التسعير الابتكاري:

الابتكار في مجال التسعير يعكس الغايات التي تسعى المنظمات للوصول إليها من وراء التسعير وأهدافه تتصل وتؤثر بشكل كبير على المجالات الوظيفية الأخرى كالمالية والمحاسبة والإنتاج فمن الضروري أن تتناغم وتتسجم هذه الأهداف مع رؤية المنظمة وتمثل تلك الأهداف بالآتي (شيت، 2014: 245-247):

أولاً: البقاء تهدف جميع المنظمات إلى البقاء إذ أصبح هذا الهدف أمراً ضرورياً بالنسبة لها لأن نجاحها في السوق يعني بقاءها واستمرارها في العمل وخاصة المنظمات التي تمتلك علامات تجارية متميزة ولهذا يتوجب على المنظمات أن تعلم أن عدم إضافة أي قيمة لمنتجاتها يعني تعرضها للفشل.

ثانياً: تعظيم الأرباح: تسعى المنظمات من خلال هذا الهدف إلى تعظيم الأرباح وزيادتها من خلال تقدير الطلب والتكلفة والأسعار المختلفة بحيث تختار السعر الذي يحقق لها ربحاً مرتفعاً تدفقاً قديماً عالياً غير أن هذا الهدف ليس من السهولة تحقيقه لما يكتنفه من صعوبة الدقة في تقدير الطلب والتكلفة وثانياً أن الإدارة في هذه المنظمات تتجاهل إلى حد كبير التأثيرات الحاصلة على بقية عناصر المزيج التسويقي الأخرى وكذلك ردود أفعال المنافسين والقيود المفروضة على الأسعار.

ثالثاً: قيادة الحصة السوقية: المنظمات تسعى لأن تكون قائدة في السوق من خلال اتباعها استراتيجية تكاليف منخفضة لتحقيق ربحية جيدة على الأمد البعيد أو من خلال ربط سياستها السعرية مع نوعية المنتج التي يحصل عليها المستهلك، عند مقارنته بالمنتجات المنافسة وهذا يعني أنه تأخذ المنظمات بعين الاعتبار العناصر الأخرى للمزيج التسويقي.

رابعاً: جودة المنتج: المنظمات التي تطرح منتجات ذات جودة عالية إذا أرادت المنظمة تحديد هدف لها في قيادة الصناعة التي تمثلها عليها الاهتمام بجودة المنتج وهذا يحتاج إلى بحث علمي وتطوير مما يؤدي إلى زيادة التكاليف الناتجة في استثمار وتكاليف عالية في الإنتاج والمستلزمات المرافقة والأيدي العاملة الماهرة التي تقدم خدماتها بشكل متميز إلى زبائنها وأن هذه السياسة تلائم بالدرجة الأساس شركات العلامات التجارية المشهورة وشركات صناعة المنتجات الرائدة في السوق إذ تطرح المنتجات ذات الجودة العالية.

ج-آليات التسعير الابتكاري

تمثل آليات التسعير بالآتي (فضيمة، 2015: 38):

أولاً: على المنظمة في هذه المرحلة مراقبة تحركات أسعار المنافسين والعمل بسياسة الخصومات والعروض الترويجية.

ثانياً: وجود خط انتاجي متكامل وبأسعار تفاعلية.

ثالثاً: القيام بعمليات التعديل على الأسعار عندما يواجه السوق تغيرات في البيئة الاقتصادية الكبرى.

رابعاً: استخدام استراتيجية الشبكة العالمية والحلول والخبرات في مجال التسعير.

المبحث الثالث: الجانب العملي

سيتم في هذا المبحث اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسة للبحث، ومن خلال التعرف على فرضية التأثير وإيجاد العلاقة بين متغيرات البحث وابعادها.

أولاً: التحقق من فرضيات التأثير

اختبار الفرضية الرئيسة: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده و التسعير الابتكاري) وقد انبثقت عنه الفرضيات الفرعية الآتية:

(1) يوجد تأثير ذا دلالة احصائية بين الرؤية ومتغير التسعير الابتكاري.

(2) يوجد تأثير ذا دلالة احصائية بين الرسالة ومتغير التسعير الابتكاري.

(3) يوجد تأثير ذا دلالة احصائية بين الاهداف ومتغير التسعير الابتكاري.

1-التحقق من الفرضية الفرعية الأولى (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الرؤية ومتغير التسعير الابتكاري).

تبين من نتائج التحليل الاحصائي إن قيمة معامل التحديد المصحح (AR^2) (0.484) عند مستوى الدلالة (0.000) إذ يشير إلى إن متغير الرؤية استطاع من تفسير ما نسبته (48.4%) من التغيرات التي تطرأ على التسعير الابتكاري ، فيما تمثل النسبة المتبقية (51.6%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج المختبر وهو أنموذج جيد في تفسير التغيرات التي تطرأ على التسعير الابتكاري ، وقد تبين إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج (46.898) وعند مستوى الدلالة (0.000) معنوية للنموذج، بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لمتغير الرؤية (0.703) عند مستوى الدلالة (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (6.848)، إذ يلاحظ الباحث اعتماد شركة اشفورت على الرؤية في تحسين الابتكار في مجال التسعير بشكل متوسط القوة واتجاهه يميل إلى التحسين كونه إيجابي وطردي، فيما كانت قيمة الثابت (1.987) وعند مستوى الدلالة (0.000) وقيمة (T) المحسوبة (5.515) وبدرجة حرية (49).

ومما سبق ذكره تقبل الفرضية الفرعية الأولى (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الرؤية ومتغير التسعير الابتكاري).

الجدول رقم (1)

تأثير الرؤية في التسعير الابتكاري

التسعير الابتكاري							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α	الرؤية
46.898	6.848	0.000	0.484	0.494	0.703	1.987 (T:5.515) (0.000)	

2-التحقق من الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الرسالة ومتغير التسعير الابتكاري).

تبين من نتائج التحليل الاحصائي إن قيمة معامل التحديد المصحح (AR^2) (0.189) عند مستوى الدلالة (0.001)، وهذا يشير إلى إن متغير الرسالة استطاع من تفسير ما نسبته (18.9%) من التغيرات التي تطرأ على التسعير الابتكاري ، فيما تمثل النسبة المتبقية (81.1%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج المختبر، ويمثل انموذج التفسير نموذجاً مقبولاً ويمكن اعتاده في التفسير، وقد تبين إن قيمة (F) المحسوبة (12.450) وعند مستوى الدلالة (0.001)، فيما تبين وجود تأثير إيجابي وطردي لمتغير الرسالة (0.454) وعند مستوى الدلالة (0.001) و كانت قيمة (T) المحسوبة (3.528)، إذ تشير النتائج إلى اعتماد شركة اشفورت للأدوية على الرسالة في تحسين الابتكار في مجال التسعير بشكل متوسط القوة واتجاهه يميل إلى التحسين كونه إيجابي طردي، فيما كانت قيمة الثابت (2.744) وعند مستوى الدلالة (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (5.679)، وبدرجة حرية (49).

ومما سبق ذكره تقبل الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الرسالة ومتغير التسعير الابتكاري).

الجدول رقم (2)

تأثير الرسالة في التسعير الابتكاري

التسعير الابتكاري						المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α
12.450 (0.001)	3.528	0.001	0.189	0.206	0.454	2.744 (T:5.679) (0.000)
						الرسالة

3-التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاهداف ومتغير التسعير الابتكاري).

تبين من نتائج التحليل الإحصائي إن قيمة معامل التحديد المصحح (AR^2) (0.330) عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا يشير إلى إن متغير الاهداف استطاع تفسير ما نسبته (33%) من التغيرات التي تطرأ على التسعير الابتكاري ، فيما تمثل النسبة المتبقية (67%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج المختبر وهذا يعني إن شكل العلاقة مقبول من الناحية الإحصائية ووجود المتغير مهم وذلك لأن مستوى الدلالة أقل من (0.01)، وقد تبين ان قيمة (F) المحسوبة للنموذج (25.130) عند مستوى الدلالة (0.000)، فيما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لمتغير الأهداف في التسعير الابتكاري مقداره (0.586) وعند مستوى الدلالة (0.000) معنوية للنموذج، وقيمة (T) المحسوبة (5.013) إذ يلاحظ الباحث إن الشركة تعتمد على متغير الأهداف بشكل متوسط القوة واتجاهه يميل إلى التحسين كونه إيجابي طردي، بينما كانت قيمة الثابت (2.135) وعند مستوى الدلالة (0.000) معنوية للنموذج، وقيمة (T) المحسوبة (4.624) وبدرجة حرية (49).

وما سبق ذكره تقبل الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية بين الاهداف ومتغير التسعير الابتكاري).

الجدول رقم (3)

تأثير متغير الأهداف في التسعير الابتكاري

التسعير الابتكاري						المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α
25.130	5.013	0.000	0.330	0.344	0.586	2.135 (T:4.624 , 0.000)
						الأهداف

4-التحقق من الفرضية الرئيسة (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده و التسعير الابتكاري).

تبين من نتائج التحليل الإحصائي إن قيمة معامل التحديد المصحح (AR^2) (0.645) وعند مستوى الدلالة (0.000) ليسير إلى إن متغير التخطيط الاستراتيجي استطاع من تفسير ما نسبته (64.5%) من التغيرات التي تطرأ على التسعير الابتكاري بينما تمثل النسبة المتبقية (35.5%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الأنموذج المختبر وهو أنموذج قوي يعتمد في تفسير التغيرات التي تطرأ على التسعير الابتكاري ، وقد تبين إن قيمة (F) المحسوبة للنموذج (89.909) وعند مستوى الدلالة (0.000) معنوية للنموذج، بينما تبين وجود تأثير إيجابي طردي لمتغير التخطيط الاستراتيجي (0.807) وعند مستوى الدلالة (0.000)، وقيمة (T) المحسوبة (9.482)، إذ يلاحظ الباحث اعتماد شركة اشفورت على متغير التخطيط الاستراتيجي في تحسين التسعير الابتكاري بشكل قوي واتجاهه يميل إلى التحسين كونه إيجابي طردي، بينما كانت قيمة الثابت (1.560) وعند مستوى الدلالة (0.000) معنوية للنموذج، وقيمة (T) المحسوبة (5.106) وبدرجة حرية (49).

وما سبق ذكره تقبل الفرضية الرئيسة (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده و التسعير الابتكاري).

الجدول رقم (4)
تأثير التخطيط الاستراتيجي في التسعير الابتكاري

التسعير الابتكاري						المتغير المستقل
F	T	Sig	A R ²	R ²	β	α
89.909	9.482	0.000	0.645	0.652	0.807	1.560 (T:5.106 ,0.000)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- توصل البحث الى وجود أثر من قبل متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة في متغير التسعير الابتكاري من خلال نتائج التحليل الاحصائي . مما يدل على انه كلما قامت الشركة بتطوير خططها الاستراتيجية كلما ادى ذلك الى تعزيز وزيادة قدرتها في قياس وتقييم ابتكاراتها في مجال التسعير.
- 2- توصل الباحث الى ان الشركة المبحوثة لديها خطة استراتيجية لتطوير عملية التسعير لديها و تم اعدادها من قبل فريق متخصص في الشركة، الا ان تنفيذ هذه الخطة مر بمجموعة من المعوقات والتحديات الادارية والفنية والمالية .
- 3- تبين ان الإدارة العليا في الشركة تمتلك الوعي والادراك الجيد بأهمية تبني والاستفادة من التخطيط الاستراتيجي في تطوير طرق التسعير لديها لما له من دور في اخراج الشركة المبحوثة من الازمات والتحديات التي عانت منها وواجهتها.
- 4- يحظى التخطيط الاستراتيجي باهتمام كبير في الشركة المبحوثة وبعد عنصرا اساسيا في بناء الرؤية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة واحد اسباب نجاحها وتميز شركة اشفورت عن الشركات المنافسة.
- 5- تفنقد الشركة لنظام او آلية قادرة على تقييم ابتكاراتها في مجال التسعير , فعلى الرغم من تطبيقها لبعض المؤشرات الرئيسة الا ان هذا التطبيق كان ضمئيا وغير موثق في استشارة او تقرير يمكن الاطلاع عليه والاستفادة منه للمنظمات المشابهة في المستقبل.
- 6- حرصت الشركة المبحوثة على تبني والاستفادة من رسالتها في تحسين ابتكاراتها و ان تحظى رسالتها باهتمام جميع المستويات الادارية بحيث تكون واضحة ومفهومة للجميع إذ تعد رسالة المنظمة المحرك الاساسي للموظفين في تحقيق رؤية المنظمة.
- 7- تركز المنظمة على بناء رؤيتها لتطوير اهدافها وابتكاراتها بالتنسيق والتعاون مع اصحاب المصلحة لتطوير القطاع التجاري في العراق وصياغة استراتيجية مميزة وقادرة على تحقيق الأهداف والرؤى المستقبلية .ومواجهة التغيرات والتحديات الحاصلة في الأسعار في البلد.
- 8- ضعف الشركة المبحوثة في تطبيق معظم الاهداف التي وضعتها لابتكارات التسعير لما يتطلبه من موارد البشرية وامكانيات مالية متاحة بالإضافة إلى ضرورة تعديل اهدافها بصورة مستمرة وازافة اهداف جديدة بالاستفادة من الفرص والامكانيات المتاحة.
- 9- ضعف البرامج المعتمدة للابتكار في طرق تسعير منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع احتياجات ورغبات المستهلكين.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي في التسعير الابتكاري و في جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى داخل الشركة مما يجعلها جزء رئيس من ثقافة المنظمة والعاملين فيها، وذلك من خلال اقامة دورات تدريبية على مستوى عال من الكفاءة والفاعلية لجميع المستويات الادارية في الشركة تركز على ترسيخ مفهومي التخطيط الاستراتيجي وابتكار التسعير.

- 2- ضرورة اهتمام الشركة بتنفيذ خططها الاستراتيجية لتطوير ابتكارات التسعير و بشكل متكامل، مع محاولة تجاوز التحديات الادارية والفنية والمالية التي حالت دون تطبيق خططها الاستراتيجية لابتكارات التسعير بشكل متكامل كمحاولتها في تعديل البرامج التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية لتتلاءم مع وضع الشركة وامكاناتها المتاحة.
- 3- ضرورة الاهتمام الاضافي من قبل ادارة الشركة في تشكيل لجنة تختص بمتابعة تنفيذ وتطبيق الخطة الاستراتيجية لابتكار التسعير في الشركة، وعدم الاكتفاء فقط بلجنة اعداد الخطط وذلك لتأمين اجراء التحليل البيئي للشركة بصورة مستمرة ووفقا للتغيرات والتقلبات في البيئتين الداخلية والخارجية للشركة، وسعيها في تطوير رؤيتها ورسالتها واجراء التعديلات اللازمة بصورة مستمرة لتعبر كل من رؤية ورسالة الشركة عن اهداف وتطلعات الشركة المستقبلية .
- 4- وجوب حرص الشركة على المحافظة على عناصر تميزها عن بقية المنظمات وتطوير هذه العناصر والتي من اهمها تطوير خططها الاستراتيجية وابتكاراتها التسويقية واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الابتكار بطرق تسعير منتجاتها وخدماتها .
- 5- ضرورة العمل على وضع آلية محددة للابتكار في مجال التسعير وتقييم مستوى اسعارها بالمقارنة مع الشركات المنافسة ومعالجة التحديات والانحرافات الحاصلة من خلال القيام بعقد اجتماعات دورية تجمع قيادة الشركة مع رؤساء وممثلي الاقسام داخل الشركة.
- 6- الاهتمام الاضافي برسالة الشركة بالشكل الذي يخدم التحسين والابداع في ابتكاراتها.
- 7- الحرص الدائم لأن تتضمن رؤية الشركة وسائل تطوير عملية التسعير وسعيها المتواصل لتطويره للوصول الى مستقبلها المنشود.
- 8- الاعتناء والاهتمام الاضافي بتطبيق الاهداف التي وضعت لتطوير ابتكاراتها في مجال التسعير والاخذ بالوسائل والتكنولوجيا الحديثة التي تساعدها في تحسين ومتابعة عملية تنفيذ اهدافها.
- 9- الاستفادة من علاقة التأثير القوية بين التخطيط الاستراتيجي و التسعير الابتكاري من خلال تطوير خططها الاستراتيجية، والاستفادة منها في تطوير طرق تسعير منتجاتها، واستمرار العمل على هذا الاسلوب واتخاذ منهجا ثابتا لعملها بما يضمن تعزيز قدرة الشركة على قياس وتقييم ابتكاراتها بصورة مستمرة.

قائمة المصادر:

- الكرخي، مجيد، (2014)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الدوحة، قطر.
- تركي، رضي عبد الباسط، 2020، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية المنظمة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- جرادات، ناصر محمد مسعود، (2013)، الادارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، الطبعة الاولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان .
- جواد، عباس حسين، حسين، سحر عباس، (2004)، اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية، مجلة اهل البيت، عدد 3، 54-84.
- حلو، سناء حسن، (2009)، اثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية. مجلة الادارة والاقتصاد، ع76، هيئة التعليم التقني معهد الادارة، بغداد، 97-119.
- رحمة، بوراس، (2021)، الابتكار التسويقي واثره على رضا الزبون في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة موبليس فرع المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات، كلية العلوم التسيير الاقتصادية والتجارية و علوم، الجزائر.
- زعيبي، رحمة، (2014)، اثر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر- بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- الصقال، زينب احمد هاشم، (2022)، علاقة التسويق الفيروسي بالأداء التسويقي بحث تحليلي لعينة من الشركات السياحية في بغداد، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 3، العدد 4، 67-78.
 - الضمور، موفق محمد، (2011)، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر- والتوزيع، عمان.
 - العامري، العامري، فراس محمد (2018)، التفكير الاستراتيجي، الطبعة الاولى، مكتبة الضاد للنشر والتوزيع، بغداد.
 - الغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
 - الغالبي، طاهر محسن وادريس، وائل محمد صبحي، (2015)، "الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
 - ماهر، احمد، (2013)، دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي، ط2، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
 - معروف، هوشيار، (2009)، التخطيط الاستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
 - عبد العال، رائد فؤاد محمد، (2009)، اساليب ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.
 - خليل، محمد، (2019)، امر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الملاكات الادارية في جامعة ميسان، مجلة الادارة والاقتصاد، عدد 122، 233-248.
 - ماهر، احمد، (2009)، دليل المديرين الى التخطيط الاستراتيجي، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
 - سليطين، سوما، (2007)، الادارة الاستراتيجية و اثرها في رفع منظمات الاعمال _ دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
 - زعيبي، رحمة، (2014)، امر التخطيط الاستراتيجي في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر- بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
 - شيت، نضال بدر، (2013)، السياسة التسعيرية و أثرها في رضا الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية، المعهد التقني، المجلد 6، ع 12، الموصل، 236-268.
 - فطيمة، سريتي، (2015)، دور الابتكار التسويقي في التأثير على سياسات التغليف دراسة حالة مصبرات اللحوم الجزائرية بلاط "الجزائر العاصمة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم التجارية تخصص تسويق شامل، الجزائر.
- قائمة المصادر الاجنبية:

- Altiook , A. Pinar (2011) : “ **Applicable vision , mission and the effect of strategic management on crisis resolve** “ , procedia social and behavioral sciences (24) , www. Sciencedirect . com
- Armstrong ,Gary and Philip Kotler, 2010, **principes de marketing**, 10ed, Pearson education, France.
- David, Kurtaz, L. & Louis E. Boone (2011), **Contemporary Marketing, (15th ed)**, South – Western, Cengage Learning.

-
- Elizabeth, Frizsell , Mary O'BRIEN , Lynda Arnold , (2004) , **Strategic Planning National Child Welfare Resource Center For Organizational Improvement.**
 - Emerald authors , (2017). **"Strategic Planning For Sustainable Performance: The Role Of Firm Spirituality"** "strategic direction , Vol:33 issue:5, 26- 30.
 - Kotler, Philip and Keller, Kevin, (2014), **Marketing management**, 14th Edition, Pearson education.
 - Malasevska. I, (2017), **Innovation Pricing approaches in the alpine skiing industry**, Doctoral thesis submitted for the degree of PhD, Inland Norway University of Applied Sciences, Norway.
 - Sarah Simpson , (2012) **" Top Ten Leadership Skills "** Book 1 , P : 46 .
 - Wheelen ,T , L. & Hunger , J . D . , (2012) , **Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability** , 13 th ed . , Pearson Education . Inc . , U.S.A
 - **United Nations, Strategic planning Guide for Mangers,**(2018).
 - Basel, Shahin,(2011):**" Evaluating the effectiveness of strategic planning withen the middle eastern public sector"** thesis doctor in business administration,Victoria university,Australia.
 - Simerson ,B .Keth ,(2011) , **" Strategic Planning : A practical Guide to Strategy Formulation &Execution"** ,Library of Congress ,California.
 - Haythem, Ayachi,(2015) , **"The Role of Strategic Planning in Performance Management"** ,an International Journal of Multi-Disciplinary Research ,Vol.2 , Issue 3,pp(1-14).
 - Rizan,Mohamad&Balfas,Fathi&Purwohed, Unggul,(2019),**"The Influence of Strategic Orientation Organizational Innovation Capabilities &Strategic Planning on the Performance of Technology –Based Firms"** ,Academy of Strategic Management Journal ,Vol.18,Issue 3 , pp(1-11).
 - Jaeckel ,Aline,(2019) , **"Strategic environmental planning for deep seabed mining in the area"** , 0308-597X/ Published by Elsevier Ltd, p1.

الملحق رقم (1)
استمارة الاستبيان

1- التخطيط الاستراتيجي

2- ابتكار التسعير

1- الرؤية	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١- يدرك الفريق بأن الرؤية هدف استراتيجي يطمح للوصول اليه.					
٢- يحدد الفريق اسلوب (smart) عند تحديد الرؤية الاستراتيجية.					
٣- تقوم المنظمة بتطوير رؤيتها بما يتواءم مع وضعها التنافسي بين المنظمات.					
٤- تقوم المنظمة بنشر رؤيتها و ثقافتها على افرادها باستمرار.					
2- الرسالة:					
٥- تتحدد المنظمة صياغة رسالتها و وضعها عند مداخل المنظمة لتصرف كل من يدخل المنظمة.					
٦- تضع المنظمة رسالة تتضمن معتقداتها و قيمها و ماهية عملها.					
٧- تجعل المنظمة على اشراف أكبر عدد ممكن من افرادها عند صياغة رسالتها.					
٨- رسالة المنظمة واضحة وسهلة الفهم لجميع المستويات الادارية.					
3- الأهداف:					
١- الشركة تمتلك أهداف طويلة تسمى الى تحقيقها.					
٢- أهدافها واقعية وقابلة للقياس.					
٣- أهدافها محفزة لتدريبات وممارات العاملين من اجل التطوير وتحسين مستوى ادائها.					
٤- تحقق الشركة اهدافها التي وضعها في ضوء قدراتها وامكانياتها المتاحة.					
٥- تجسم اهداف الشركة بالمرؤية والقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة.					

التقدرات	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١- تعتمد المنظمة وضع استراتيجيات تسعير مبتكرة تتناسب مع جودة المنتجات الجديدة.					
٢- سياسة التسعير تأخذ بعين الاعتبار آراء العملاء.					
٣- اعتماد تسهيلات دفع الكترونية مثل (Point of Sale) التي تساهم بشكل آخر في تخفيض الكلف و الأسعار.					
٤- تخضع المنظمة عروض سعرية من أجل جذب أكبر عدد ممكن من العملاء.					
٥- تسعى المنظمة الى دراسة اسعار المنافسين بشكل دائم و مستمر.					