

## المحاضرة الرابعة: مراحل الابتكار التسويقي

**أهداف المحاضرة:** الهدف من هذه المحاضرة هو معرفة مراحل الابتكار التسويقي وفقا للأسلوب البديهي، حيث أن كل ابتكار موجه للسوق يمر بعدد من المراحل، وفي هذا الصدد فقد اخترنا الأسلوب الشائع في إنجاز الابتكار المتمثل في الأسلوب البديهي، أما الأساليب الأخرى فإنها تخص موضوع التسويق الإستراتيجي، لذلك يمكن للطلبة الإطلاع على كتب التسويق الإستراتيجي.

➤ مراحل الابتكار التسويقي وفقا للأسلوب البديهي.

### تمهيد:

#### تمهيد:

إن عملية الابتكار عادة في المجالات التسويقية ليست وليدة الصدفة بل تحتاج لعدد من المراحل العملية، هذه المراحل تتفاوت بحسب مجال الابتكار، فالابتكار في مجال المنتجات مثلا يختلف عن الابتكار في التسعير والترويج وغيرها من العناصر، لكن هناك مراحل أجمع عليها كتاب التسويق والتي سنتطرق لها في المحاضرة الرابعة.

#### أولا- مرحلة البحث عن الأفكار:

كل ابتكار يبدأ بفكرة وعليه فإن المرحلة الأولى في عملية الابتكار التسويقي هي البحث عن الأفكار الجديدة، هذه الأفكار قد تكون نتيجة لمشكلة تسويقية ما تعاني منها المؤسسة أو لاستغلال فرص متاحة في البيئة التسويقية، وتهدف هذه المرحلة إلى إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة، كالسوق وبحوث التسويق والمستهلكين وردود أفعال المستهلكين أو من البحوث والتطوير، وتمثل الفكرة الجديدة على أنها ذلك الأمر الذي نريده جديدا وعلى شكل مادي أو غير مادي ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين والمستخدمين في الأسواق، وعموما يمكن التمييز بين ثلاثة مصادر أساسية للأفكار الجديدة تتمثل في العناصر التالية:

**1- مصادر الأفكار العشوائية (غير مخططة):** وهي مصادر الأفكار غير مخطط لها مسبقا، حيث تأتي نتيجة للصدفة وقد تكون ناجحة للغاية، وعلى سبيل المثال نجد أن مشروب كوكا كولا المنتج المعروف والمشهور كان ابتكاره نتيجة خطأ غير مقصود، وذلك بوضع الصودا ممزوج بالكولا بدلا من الماء، لكن لا يمكن الاعتماد على مثل هذه المصادر في ظل البيئة التنافسية الشديدة والتغيرات المتسارعة التي تشهدها مختلف عناصرها ومتغيراتها.

**2- مصادر الأفكار المنتظمة (المخطط لها):** وهي تلك المصادر المحددة والمخططة مسبقا والتي تجري إدارتها في ظل تنظيم محدد من طرف المؤسسة، حيث يتم جمع الأفكار في ظل مجموعة من القنوات المتكاملة في إطار تخطيط محكم، ومن أهم مصادر الأفكار المنتظمة ما يلي:

**أ- المصادر الداخلية:** يتم ابتكار الكثير من الأفكار الجديدة داخل المؤسسة نتيجة لمجهودات العاملين في إدارة البحوث والتطوير أو أحد أفراد الإدارة من الأقسام الأخرى، كما يعد رجال البيع التابعين للمؤسسة مصدرا داخليا هاما نتيجة قربهم من السوق واتصالهم الدائم والمستمر بالزبائن واستماعهم لأرائهم وشكاويهم، مثل شركة تويوتا التي بينت الإحصائيات أن معدل الأفكار الجديدة هو 35 فكرة لكل موظف.

**ب- المصادر الخارجية:** تعتبر المصادر الخارجية كذلك مصدرا هاما للأفكار ومن بين أهم هذه المصادر:

- **الزبائن:** يعتبر الزبائن من أم مصادر الأفكار الجديدة، فحاجاتهم ورغباتهم هي نقطة البداية في البحث عن الأفكار واكتشاف الحاجات التي لم تكن معروفة أو لم يكن معلن عنها، وهذا عن طريق دراسة شكاويهم والاستفسار عن مقترحاتهم وأرائهم أو مراقبتهم عند استعمال الخدمات أو المنتجات لاكتشاف الحاجات الجديدة.
- **المنافسون:** يعتبر المنافسون مصدرا مهما للأفكار الجديدة فالمؤسسة يمكنها الاستفادة بدرجة كبيرة من الأساليب التي يقوم بها المنافسون والتعلم منهم ومن ابتكاراتهم، كما يمكن الاستفادة من أخطائهم وتجنب ما قاموا به من عمليات إبتكارية فاشلة.
- **الموزعون:** يعتبر الموزعون مصدرا مهما للأفكار الجديدة، فالمؤسسة يمكنها الاستفادة من التقارير الواردة من الموزعين بشكل كبير، نظرا لأنها تحوي طلبيات وخصائص مطلوبة وشكاوي واقتراحات تخص الزبائن.

**3- مصادر الأفكار الإبتكارية (النماذج الفكرية):** وهي عبارة عن أساليب مرتبطة بنموذج فكري لدفع الأفكار بطريقة علمية منتظمة وتعتمد على الإبداع الفكري والحدس والخيال، مع التركيز على فرضية أن تعاون الأفراد سيكون أكثر إبداعا وابتكارا من سلسلة الأعمال الفردية، وعموما هناك ثلاثة نماذج للحصول على الأفكار الإبتكارية تتمثل فيما يلي:

**أ- العصف الذهني (Brainstorming):** قدم (Alex Osborn) أسلوب العصف الذهني لأول مرة سنة 1953 م ، ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم بشكل واسع في العديد من المؤسسات للتعامل مع مختلف المشكلات التي قد تواجهها، كما أنه يعد من بين أهم الأساليب التي تستخدم في الحصول على الأفكار الجديدة وفي فترات قصيرة نظرا لفعاليتها، ومبدأ هذا الأسلوب أو الطريقة هو اجتماع مجموعة من الأشخاص من ستة إلى عشرة أشخاص ذوي خبرات متنوعة يطلب منهم جمع أكبر عدد من الأفكار حول موضوع أو مشكلة معينة، وتقوم هذه الطريقة على عدد من المبادئ تتلخص فيما يلي:

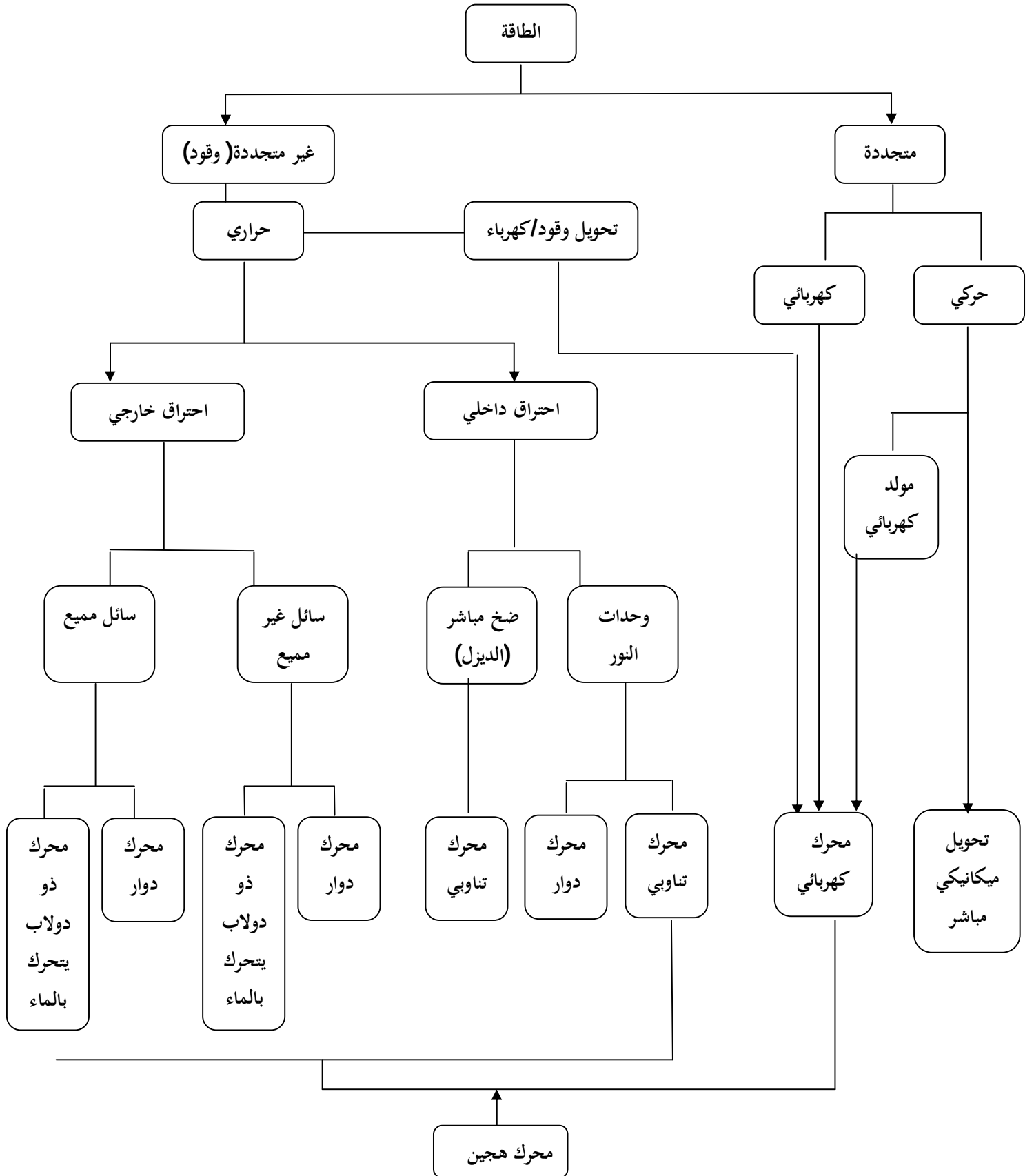
- ✓ يتم تحديد المشكلة في بداية الجلسة؛
- ✓ تأجيل الحكم على الأفكار: بمعنى أن النقد والتعليقات السلبية تكون مؤجلة حتى نهاية الجلسة؛
- ✓ الكم يولد الكيف: بمعنى أن كلما زاد عدد الأفكار كلما كانت زادت فرص تنوعها وجدتها؛
- ✓ البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: حيث من الممكن الاستعانة بأفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها؛
- ✓ إطلاق حرية التفكير والتعبير: بمعنى عدم وضع قيود على التفكير، فالفرد بطبيعته يحب أن يفكر بحرية، وأن يندفع بخياله ويترك لعقله الباطن حرية التعبير وإيجاد كل ما هو جديد؛
- ✓ يجب أن يشعر الحاضرون أنهم شركاء يعملون لتحقيق هدف مشترك.

ب- مختبر توليف الأفكار (Synectics): يسمي البعض هذا الأسلوب أسلوب التألف بين الأشتات، وهذا الأسلوب شبيهه بأسلوب العصف الذهني، لكن الاختلاف بينه وبين أسلوب العصف الذهني هو أن هذا الأسلوب يعتمد على جمع عدد من العمال من مستويات مختلفة وبوجهات نظر مختلفة ومن أقسام مختلفة، وبخلاف أسلوب العصف الذهني الذي يعتمد على طرح المشكلة في بداية الجلسة فإن أسلوب مختبر توليف الأفكار يعتمد على الترابط بين المناقشات وبالتالي فإن المشكلة لا تطرح بشكل مباشر بل يتم دراسة موضوع ما ومن ثم تحديد المشكلة المطروحة وإيجاد الحلول المناسبة.

ج- تحليل التغيرات الممكنة (Morphological analysis) (التحليل المورفولوجي): يقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الأساسية، ثم يتم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية ، حيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية مع بعضها بطريقة جديدة.

والمثال الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم(01): طريقة التحليل المرفولوجي للطاقة



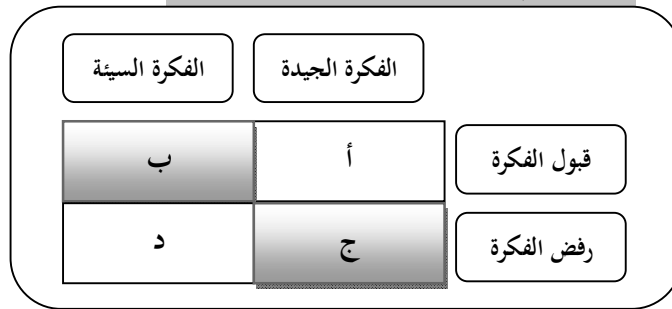
## ثانياً. مرحلة غربلة وتصفية الأفكار:

ينتج عن المرحلة السابقة عدد كبير من الأفكار والتي لم تخضع إلى قيود أو محددات عليها، ولذلك يتوقع أن لا تكون كل هذه الأفكار ملائمة، حيث أن بعض من الأفكار تكون متعارضة مع أهداف المؤسسة، كما أن بعض الأفكار تبدو جذابة ومغرية لكن إمكانيات المؤسسة المتاحة لا تسمح بتطبيقها، وبالتالي لا داعي لمواصلة النظر فيها، كما يمكن في هذه المرحلة استخدام مدخل بسيط للغربلة، عن طريق وضع معايير على شكل أسئلة ومن ثم تحديد ما إذا كان المعيار ينطبق على الفكرة، ليتم ترتيب هذه الأفكار تنازلياً طبقاً لعدد المعايير التي تطبق عليها، ليتم أخيراً وضع قاعدة لاستبعاد الأفكار أو نقطة استبعاد، على سبيل المثال إذا كان عدد المعايير المستخدمة هو 10 فقد تكون نقطة الاستبعاد أقل من 7 أي أقل من 70% من المعايير، وبالتالي يتم استبعاد الأفكار التي تنطبق عليها أقل من 7 من المعايير.

إن هذه المرحلة لها أهمية كبيرة جداً في عملية التسويق الإبتكاري، حيث أن المؤسسات عادة تواجه في هذه المرحلة ما يسمى بمشكلة القبول أو الرفض للأفكار، حيث يتوجب على المؤسسة أن تستبعد الأفكار غير ملائمة وتترك ما هو ملائم، وأن تحرص كل الحرص أن لا تقع في خطأين هما:

- **خطأ الإسقاط (التخلي):** وتمثله الخانة (ج) من الشكل (02) حيث يمكن أن تتسرع المؤسسة وتحذف أفكار قد تكون ناجحة جداً، فكثيراً ما تكتشف العديد من المؤسسات أن الأفكار الجديدة التي سبق رفضها قد تبناها المنافسون ونجحت نجاحاً باهراً.
- **خطأ الاستمرار (التبني):** ويقصد به الاستمرار وتبني أفكار غير واعدة وناجحة فتفقد لفشل الابتكار.

الشكل رقم (02): مشكلة قبول ورفض الأفكار



## ثالثاً. مرحلة تقييم الأفكار الإبتكارية:

يتم في هذه المرحلة التقييم التفصيلي للأفكار وذلك عن طريق عرض دقيق وموضوعي للفكرة وكل خصائصها والفرص التي تتيحها، وعادة ما يتم وضع معايير موضوعية خاصة بكل مؤسسة وترافق هذه المعايير طريقة معينة وعادة ما تراعي أغلب الطرق التكلفة والعائد من وراء ذلك، مع ضرورة مراعاة أهداف وإستراتيجية المؤسسة الخاصة بالابتكار، إضافة للعنصر التسويقي الذي يشمل الابتكار.

وعموما هناك ثلاثة طرق لتقييم الأفكار الإبتكارية تتمثل فيما يلي:

**1- طريقة جوانب الضعف والقوة:** طبقا لهذه الطريقة يتم تحديد نقاط القوة والضعف (المزايا والعيوب) في كل فكرة أو ابتكار بالنسبة لكل معيار من المعايير المحددة للتقييم، ثم تتم الموازنة بين كل من الجوانب السلبية والإيجابية للوصول إلى اختيار الفكرة التي تحقق أكبر قدر من النواحي الإيجابية وأقل قدر من النواحي السلبية، وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة، إلا أنها غير كمية وبالتالي لا تتسم بالموضوعية حيث يكون هناك مجال كبير للاجتهاد الشخصي ووجهات النظر الشخصية.

**2- طريقة الحذف التدريجي:** تعتمد طريقة الحذف التدريجي للأفكار على مبدأ ترتيب معايير التقييم ترتيبا تنازليا تبعا لأهميتها، ثم تحديد مدى تطابق كل معيار مع الفكرة على حدى، ثم يتم استبعاد (حذف) الفكرة التي لا ينطبق عليها معيار معين في ترتيبه.

**مثال:** إذا كان المعيار الأول يتعلق باحتمال نجاح الفكرة (60%) كمعيار نجاح، والمعيار الثاني يتعلق بالموارد المالية لتنفيذها والمعيار الثالث هو العائد المتوقع (أكثر من 3000000 دج سنويا) من تنفيذ الفكرة، وكان لدينا عشر أفكار، وعند دراسة الأفكار وجدنا أن فكرتين تقل نسبة نجاحهما عن (60%) وهو ما يعني استبعادهما ويبقى ثمانية أفكار، وعند تطبيق المعيار الثاني وجدنا أن هناك فكرة تحتاج لموارد كبيرة لا تستطيع المؤسسة تطبيقها وبالتالي تحذف الفكرة وتبقى سبعة أفكار قد مرت وفق المعيار الثاني، وعند تطبيق المعيار الثالث المتمثل في العائد المتوقع من الابتكار وجدنا ثلاثة أفكار لا تحقق المعيار المطلوب ليتبقى للمؤسسة أربعة أفكار بحسب المعيار الثالث تفضل بينها المؤسسة بحسب ظروفها.

وما يعاب على هذه الطريقة بالرغم من موضوعيتها هو عدم مرونتها في التقييم وكذلك قد يصعب الترتيب السليم طبقا لأهمية المعايير على أساس أن هناك الكثير من المعايير متساوية في الأهمية.

**3- طريقة النقاط المرجحة:** تهدف هذه الطريقة إلى التوصل إلى مجموعة من النقاط (الدرجات) لكل من الأفكار موضع التقييم، والتي تعكس تقييمها لها، بحيث يتم الاعتماد عليها في تحديد الأفكار التي يتم استبعادها والأفكار التي تخضع لمزيد من الدراسة، ولكي تطبق هذه الطريقة هناك عدد من الخطوات نوجزها في العناصر التالية:

- ✓ تحديد جوانب (عناصر) التقييم؛
- ✓ تحديد أوزان لعناصر التقييم؛
- ✓ تحديد المعايير (المقاييس) التي تستخدم لكل من هذه المعايير؛
- ✓ تحديد وضع كل فكرة طبقا لكل من هذه المعايير؛
- ✓ ترجيح وضع كل فكرة بالوزن المحدد لكل عنصر؛
- ✓ تجميع النقاط المرجحة.

**مثال:** لتكن لدينا جوانب التقييم تتضمن جانبا ماليا وتسويقيا وفنيا وفق الأوزان 20،50،30 على الترتيب، وكل جانب من الجوانب السابقة يتضمن معايير نلخصها في الجداول الموالية:

الجدول رقم(01): جوانب التقييم المالية

الجانب المالي				
المعيار	الفكرة طبقا للمعيار	وضع الفكرة طبقا للمعيار		
		A	B	C
الربح المتوقع	%20	%15	%10	%20
معدل دوران المخزون	5مرات	4	5	3
معدل دوران الأصول	8مرات	5	4	2

الجدول رقم(02): جوانب التقييم الفنية

الجانب الفني				
المعيار	الفكرة طبقا للمعيار	وضع الفكرة طبقا للمعيار		
		A	B	C
الأداء	% 70	%35	%56	%70
الجمالية	%80	%50	%80	%60

الجدول رقم (03): جوانب التقييم التسويقية

الجانب التسويقي				
المعيار	الفكرة طبقا للمعيار	وضع الفكرة طبقا للمعيار		
		A	B	C
حجم المبيعات	%25	%20	%15	%10
الولاء	%80	%40	%60	%70
سمعة المؤسسة	%100	%50	%40	%30

**المطلوب:** على ضوء المعطيات السابقة أي من الأفكار هي الأفضل لتجسيدها بشكل ابتكار ملموس وفق طريقة النقاط المرجحة ؟

**الحل:**

الجدول رقم(04): ملخص نتائج طريقة النقاط المرجحة

الترتيب	الإجمالي	النقاط			الفكرة
		الجانب التسويقي	الجانب الفني	الجانب المالي	
2	63	30	11.25	21.75	A
1	67.16	29.15	18	20.01	B
3	62.26	26.25	17.5	18.51	C

**الفكرة (A):**

متوسط الجانب المالي =  $(75\% + 80\% + 62.5\%) / 3 = 0.725$  ومنه  $21.75 = 30 \times 0.725$

متوسط الجانب الفني =  $(50\% + 62.5\%) / 2 = 0.5625$  ومنه  $11.25 = 20 \times 0.5625$

متوسط الجانب التسويقي =  $(80\% + 50\% + 50\%) / 3 = 0.6$  ومنه  $30 = 50 \times 0.6$

وبعد عملية الجمع نجد أن الفكرة الأولى (A) قد تحصلت على 63.

**الفكرة (B):**

متوسط الجانب المالي =  $(50\% + 100\% + 50\%) / 3 = 0.667$  ومنه  $20.01 = 30 \times 0.667$

متوسط الجانب الفني =  $(80\% + 100\%) / 2 = 0.9$  ومنه  $18 = 20 \times 0.9$

متوسط الجانب التسويقي =  $(60\% + 75\% + 40\%) / 3 = 0.583$  ومنه  $29.15 = 50 \times 0.583$

وبعد عملية الجمع نجد أن الفكرة الأولى (B) قد تحصلت على 67.16.

**الفكرة (C):**

متوسط الجانب المالي =  $(100\% + 60\% + 25\%) / 3 = 0.617$  ومنه  $18.51 = 30 \times 0.617$

متوسط الجانب الفني =  $(100\% + 75\%) / 2 = 0.875$  ومنه  $17.50 = 20 \times 0.875$

متوسط الجانب التسويقي =  $(40\% + 87.5\% + 30\%) / 3 = 0.525$  ومنه  $26.25 = 50 \times 0.525$

وبعد عملية الجمع نجد أن الفكرة الأولى (C) قد تحصلت على 62.26.

وبالتالي المؤسسة تأخذ الفكرة الثانية (B).

**رابعاً- مرحلة اختبار الأفكار (الابتكار):**

في هذه المرحلة يتم اختبار الابتكار ويقصد بعملية الاختبار وضع الفكرة (الابتكار) موضع التطبيق الفعلي أو في وضع أقرب ما يكون إلى التطبيق الفعلي، أي محاولة وضع الفكرة أو الابتكار في ظروف سوقية فعلية، والتي تفيد في تحديد ردود فعل السوق المستهدف وما إذا كانت هناك معلومات إضافية يجب الحصول عليها ، وعلى الرغم من أن هذه المرحلة قد تكلف المؤسسة مبالغ كبيرة، إلا أنها مهمة ومفيدة فهي تقلل المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ على نطاق واسع، بالإضافة في الحصول على العديد من المعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات المناسبة فيما بعد، وعموما تختلف الفترة التي تستغرقها عملية الاختبار من موقف لأخر.

إن عملية الاختبار تتم وفق ثلاثة طرق هي طريقة الاختبار في ظروف نمطية والاختبار في ظروف يتم التحكم فيها، والاختبار في ظروف مماثلة (المحاكاة).

**1- الاختبار في ظروف نمطية:** يقصد بالاختبار في ظروف نمطية أن يتم اختبار الابتكار في مواقف تشبه إلى حد كبير تلك التي يطبق فيها عند استخدامه على نطاق واسع، وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة باختبار سوق صغيرة



أو أكثر بحيث تكون مماثلة للأسواق التي سيتم تطبيق الابتكار أو الفكرة فيها على نطاق واسع، ويتم قياس ردود الفعل عن طريق عدد من المؤشرات مثل الرضا وحجم المبيعات وما شابه ذلك من مؤشرات.

**2- الاختبار في ظروف يتم التحكم فيها:** يقصد بالاختبار في ظروف يتم التحكم فيها أو ضبطها، ذلك الاختبار الذي يتم بواسطة بعض المؤسسات أو المكاتب الاستشارية أو البحثية عن طريق عينات من منافذ التوزيع التي يتم الاتفاق معها على اختبار الابتكارات الخاصة بالمؤسسة، حيث يتم وضع الابتكار في هذه المتاجر، ويتم قياس نتائج الاختبار بشكل دوري من خلال المؤشرات الملائمة.

**3- الاختبار في ظروف مماثلة (المحاكاة):** ووفقا لهذه الطريقة يتم اختبار الابتكار في ظروف مشابهة للظروف الفعلية التي يتم التطبيق فيها، حيث يتم اختيار عينة من المستهلكين ويتم دعوتهم إلى متجر معلمي ويوضعون في ظروف مشابهة لظروف السوق الذي سيتم تطبيق الابتكار فيه، ويتم إعطاء كل فرد من عينة المستهلكين نقودا وتترك لهم الحرية إنفاقه في الشراء، لتقوم بعدها المؤسسة بتحديد عدد المستهلكين الذين يشترون منتج المؤسسة الذي يختبر مقارنة بأولئك الذين يشترون المنتجات المنافسة، ليتم بعدها تجهيز استقصاء يحتوي على أسئلة تتعلق أساسا بصفة أساسية بالأسباب التي أدت إلى شرائهم أو عدم شرائهم للمنتج المبتكر.

وتجدر الإشارة إلى أن الطرق الثلاثة السابقة خاصة بالابتكارات الخاصة بالمنتجات الاستهلاكية، أما إذا كانت المنتجات صناعية فإن هناك طرق أخرى أهمها:

**أ- الاختبار من خلال العروض التجارية:** هذه العروض تضم عددا كبيرا من المشتريين الصناعيين الذين يحضرونها، وتستمر لبضعة أيام ويقوم المسوق بالتعرف على ردود أفعال الزبائن الصناعيين المرتقبين للابتكار موضع الاختبار.

**ب- الاختبارات النمطية أو المتحكم فيها:** تقوم المؤسسة باختيار عدد محدود من المناطق الجغرافية، ويتولى مندوبو البيع التابعون لها بيع الابتكارات ويتم قياس ردود أفعال الزبائن الصناعيين مثل طريقة الظروف النمطية الخاصة بالمستهلكين النهائيين.

### خامسا- مرحلة تطبيق الابتكار:

بعد أن ينجح الابتكار من خلال المراحل السابقة كما هو أو تجرى عليه بعض التعديلات، يتم إطلاق الابتكار على نطاق واسع، وتعتبر هذه المرحلة هامة وخطرة لذلك يجب توخي الحذر فيها، على أساس أن هذه المرحلة تتطلب عدد من الأنشطة الإدارية وبمشاركة مختلف الوظائف وهو ما يعني تكاليف عالية. لذلك يجب في هذه المرحلة الإجابة على الأسئلة التالية: متى؟ وأين؟ ولمن؟ وكيف؟ والتي تعني تحديد الوقت المناسب لإطلاق الابتكار وتحديد المكان الذي ستقوم بإطلاق الابتكار فيه، تعيين السوق المستهدف للابتكار، وكذلك كيفية استخدام الابتكار ووضع خطة عمل لتقديمه في عدد من الأسواق المختارة.

### سادسا- مرحلة تقييم نتائج التطبيق:

إن المرور بالخطوات الخمسة السابقة الذكر لا يضمن نجاح الابتكار التسويقي واستمرار تطبيقه في السوق، وذلك للعديد من الأسباب المتعلقة بالظروف الداخلية والخارجية ، وإنما يقلل من احتمالات فشله، وبالتالي الزيادة في احتمالات نجاحه، لذلك فلا بد من تقييم نتائج تطبيق الابتكار، وتتطلب عملية تقييم الابتكار مقارنة النتائج الفعلية للابتكار بما كان يجب أن يتحقق من تطبيقه، وبالطبع تتطلب هذه العملية وضع معايير للتقييم وقياس الأداء الفعلي للابتكار، إضافة لتحديد المسؤول عن عملية التقييم، ويترتب على المقارنة تحديد مدى تطابق بين الاثنين ومعرفة الانحرافات ومحاولة معرفة أسبابها إذا كانت سلبية ومن المسؤول عنها، واتخاذ الإجراءات والقرارات التصحيحية المناسبة.