



## ثانيا- التقييم باستخدام المعايير (المؤشرات):

يقصد بالمعايير أو المؤشرات تلك المقاييس التي من خلالها يتم مقارنة الأداء الفعلي للأنشطة الإبتكارية، حيث تمثل هذه المعايير الحالة المثالية التي يجب أن يكون عليها الأداء الفعلي، ومن خلال هذه الطريقة يتم المقارنة بين ما تم فعلا في المجالات الإبتكارية وما كان يجب أن يكون والمحدد سلفا.

ويترتب عن هذه المقارنة التوصل إلى واحدة من ثلاث نتائج هي:

✓ تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع وهي حالة نادرة الحدوث.

✓ انخفاض الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع.

✓ زيادة الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع.

1- خطوات تطبيق طريقة التقييم عن طريق المؤشرات: عادة ما تتم هذه الطريقة في ثلاثة خطوات رئيسية نلخصها من خلال العناصر التالية:

أ- تحديد المعايير (المؤشرات): يمثل المعيار الأداء المتوقع للتسويق الإبتكاري ككل أو في أحد مجالاته أو أنشطته، وهو بمثابة المستوى الذي يجب أن يصل إليه كل مؤشر مختار.

- شروط المعيار (المؤشر): لكي يكون المعيار أو المؤشر نموذجيا ومثاليا يجب أن تتوفر فيه بعض من الخصائص نوجزها في العناصر التالية:

✓ أن يكون قابلا للقياس كلما أمكن ذلك.

✓ أن يكون واقعيا.

✓ أن يرتبط بفترة زمنية معينة.

✓ أن يكون متناسقا مع المعايير الأخرى، بمعنى عدم وجود تعارض بينه وبين غيره من المعايير.

- أمثلة عن المعايير (المؤشرات): هناك العديد من المعايير التي يمكن وضعها أو تحديدها للتسويق الإبتكاري منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

✓ عدد الابتكارات التسويقية التي تم التوصل إليها خلال فترة الزمنية موضع التقييم (مثلا سنة).

✓ الفترة الزمنية التي إستغرقتها عملية التوصل إلى ابتكار معين من مرحلة إيجاد الفكرة إلى مرحلة التطبيق الفعلي وتعميم استخدامه.

✓ عدد الابتكارات الناجحة سنويا منسوبة إلى إجمالي عدد الابتكارات التسويقية التي تم التوصل إليها خلال فترة زمنية.

✓ عدد الأفكار الإبتكارية في مجال التسويق التي تم جمعها.

✓ عدد المجالات التسويقية التي تم فيها الابتكار مثل (المنتج، الإعلان، التسعير والتوزيع وغيرها....).

✓ الزيادة في المبيعات التي تتحقق نتيجة للابتكار.

- ✓ الزيادة في الأرباح الناتجة من الابتكارات التسويقية.
  - ✓ الزيادة في الحصة السوقية الناتجة من الابتكارات التسويقية.
  - ✓ عدد المنتجات الجديدة التي قدمت للأسواق.
  - ✓ عدد براءات الاختراع التي تم تسجيلها.
- ب- قياس الأداء الفعلي: يتم قياس الأداء الفعلي للتسويق الإبتكاري من خلال استخدام البيانات المتعلقة بما تم بالفعل من أنشطة وممارسات مختلفة تتعلق به، ويمكن الحصول على هذه البيانات من عدة مصادر منها ما يلي:
- ✓ محاضر اجتماعات فرق العمل الخاصة بالابتكارات.
  - ✓ سجلات شكاوي العملاء.
  - ✓ بحوث التسويق التي تمت من قبل المؤسسة لمعرفة آراء العملاء من ابتكاراتها ومنتجاتها الجديدة.
  - ✓ الاتصالات الشفوية والكتابية التي تمت بين مختلف الإدارات وقسم البحث والتطوير.
  - ✓ سجلات المبيعات والطلبات.
  - ✓ الملاحظات الشخصية من قبل المسؤولين في المؤسسة.
  - ✓ التقارير ذات الصلة بالأنشطة التسويقية المختلفة.
- وهنا تجدر الإشارة إلى أن التقارير السابقة يجب أن تتوفر فيها شروط المعلومات الدقيقة (التوقيت المناسب، المرونة، الشمول والكفاية، الدقة، سهولة قراءتها وغيرها من العناصر المطلوبة في المعلومة).
- ج- المقارنة بين الأداء الفعلي والمعياري: في هذه المرحلة يتم المقارنة بين الأداء الفعلي في عنصر معين من عناصر التسويق وموضع التقييم و المعيار (المؤشر) الخاص به.
- وفي هذه المرحلة لابد من الوقوف إلى نتيجة المقارنة بين الأداء الفعلي والمعياري فإذا كان الإنحراف سلبيا فيجب معرفة أسباب ذلك ومن المسؤول عنها، حتى تتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- وهنا نشير إلى أنه عند استخدام عدد من المعايير والمؤشرات قد تكون أحر إيجابية وأخرى سلبية، عندها يكون التقييم الإجمالي بحسب أهمية كل مؤشر حسب وجهة نظر المؤسسة، أو قد تستخدم النقاط المرجحة.
- ومثال ذلك: قد تراعي المؤسسة معيار عدد الابتكارات الناجحة أكثر من معيار الأرباح المتوقعة من الابتكارات والمبيعات وغيرها من المعايير.
- ثالثا- تقييم الأداء باستخدام المراجعة: تعتبر المراجعة أداة من الأدوات الكيفية التي من خلالها يتم قياس أداء الابتكارات، وتتضمن المراجعة عادة تصميم عدد من الأسئلة التي تغطي الجوانب المختلفة للابتكارات، بحيث يمكن من خلال الإجابات عنها، التوصل إلى حكم على الأداء في هذا مجال.

- خطوات عملية المراجعة: تتم المراجعة وفق ستة مراحل نلخصها من خلال العناصر التالية:

**1- تحديد عناصر (أبعاد) المراجعة:** يقصد بعناصر (أبعاد) المراجعة الجوانب أو المجالات التي سيتم معالجتها.

**مثال:** على سبيل المثال يمكن أن تكون الجوانب الخاصة بالابتكار ما يلي:

✓ المستوى التنظيمي (إستراتيجي، عملي..).

✓ الجهة المسؤولة عن الابتكار.

✓ الآليات العملية لتطبيقه.

✓ خصائص تنظيم المؤسسة ودعمها للابتكارات في المؤسسة.

**2- تحديد النقاط أو المكونات الفرعية لكل عنصر من العناصر (الأبعاد):** بعد تحديد عناصر (أبعاد) المراجعة، تأتي خطوة تحديد النقاط أو المكونات الفرعية التي سيتم مراجعتها أو فحصها بالنسبة لكل عنصر (بعد) من العناصر.

**مثال:** إذا أخذنا عنصر أو بعد آلية تطبيق الابتكار مثلا، فإن يمكن أن يتضمن النقاط التالية التي تندرج تحته:

✓ مصادر الأفكار الإبتكارية.

✓ الوقت الذي تم فيه الابتكار التسويقي.

✓ الأهداف المحددة للابتكار التسويقي.

✓ الميزانية المخصصة للابتكار التسويقي.

✓ خطط وبرامج العمل للابتكارات التسويقية.

**3- صياغة الأسئلة المتعلقة بكل نقطة من النقاط:** في هذه الخطوة يتم صياغة السؤال المتعلق بكل نقطة من نقاط المرحلة السابقة، كما يمكن وضع عدة أسئلة لكل نقطة إذا احتاج الأمر ذلك.

**مثال:** ما هي الميزانية المخصصة للابتكارات في المؤسسة؟

**4- تحديد الأسلوب الذي يتبع في الإجابة عن السؤال وتحديد دلالاته:** تعتبر هذه المرحلة مكتملة للمرحلة السابقة، حيث يتم فيها تحديد الأسلوب الذي يتبع للإجابة على كل سؤال من الأسئلة، وبالطبع فإن صياغة الأسئلة تلعب دورا أساسيا في تحديد أشكال الإجابة عنه.

**مثال:** مثلا الأسئلة من نوع هل.....؟ يجب عنها بـ(نعم) أو (لا).

- وإذا أخذنا المثال السابق:

ما هي الميزانية المخصصة للابتكارات في المؤسسة؟

يمكن أن نترك هذا السؤال كسؤال مفتوح، كما يمكن تحويله بشكل مجالات متعدد الخيارات .

بعد ذلك يتم إعطاء دلالات إيجابية أو سلبية لكل سؤال من خلال الإجابة، فمثلا الإجابة (لا) تكون سلبية بعكس الإجابة (نعم)، كما يمكن إعطاء وزن أو نقاط مرجحة لكل سؤال فمثلا سؤال الميزانية قد يخصص له وزن معتبر مثلا (10 نقاط) مقابل الأسئلة والإجابات الأخرى.

**5- تطبيق الأسئلة وتحديد الإجابات:** بعد أن يتم الانتهاء من إعداد قائمة الأسئلة (الفحص) التي تستخدم في مراجعة الابتكارات التسويقية والإجابات المحتملة ودلالاتها الإيجابية أو السلبية والتعبير عنها في شكل أوزان أو نقاط، يتم الإجابة عن كل سؤال من الأسئلة التي تحتوي عليها وتحديد دلالة هذه الإجابة، وذلك بالنسبة لجميع الأسئلة التي تقع تحت كل بعد من البعاد المحددة لمراجعة الابتكار التسويقي.

**6- تقييم الأداء الابتكاري:** استنادا إلى الإجابات التي تم الحصول عليها من قائمة الأسئلة التي تضمنتها قائمة المراجعة ودلالات هذه الإجابات، يتم التقييم العام للابتكار والذي من خلاله يتم معالجة العناصر الأكثر سلبية فيه.