



الملتقى العربي الثاني
التسويق في الوطن العربي
الفرص والتحديات

الدوحة - دولة قطر
6-8 أكتوبر (تشرين أول) 2003

تحسين الأداء التسويقي
لرجال التسويق

أ. طارق زيدان
استشاري وخبير التسويق
جمهورية مصر العربية

ملخص البحث:

نظراً لتعاظم أهمية العملية التسويقية في العالم اليوم ومدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي وفعال وفي ظل تقدم تكنولوجيا مدهل ومتطور ومستمر ومدى ما نواجهه من تحديات ومشكلات فرضها علينا الواقع نتيجة تطور هذه التكنولوجيا وانفتاح الأسواق إتمام منظمات الأعمال وأصبح العالم يعتمد التحسين والتطوير كأتمثل أسلوب لمواجهة هذه التحديات وكسب الفرص المتاحة أمامه لذا علينا أن نواكب هذا التطور المتسارع بتحسين وتطوير أدائنا التسويقي في الوطن العربي ولا تتم معاصرة هذا إلا عن طريق التنظيم والتدريب المستمر لرجال التسويق ووجود حدود دنيا من المعارف والمهارات تتيح لنا مواجهة هذه التحديات والحصول على الفرص المتاحة وخلقها نتيجة هذا التنظيم والتدريب.

مدخل البحث:

تعاظمت أهمية التسويق خلال السنوات الماضية وما زالت تتعاظم حتى اليوم لعدة أسباب جوهرية وهامة ومن أهمها علي الإطلاق:

- التطور التكنولوجي المذهل والمستمر.
- تطور عمليات الإنتاج والخدمات.
- الرغبة في فتح أسواق جديدة
- تغير مفاهيم التسويق والأداء التسويقي.

ولهذه الأسباب منفردة أو مجتمعة بالنسبة لأي منظمة أعمال تم الاهتمام بعملية التسويق بشكل أسهم بدوره في أن تتعاظم أهمية القائمين علي التسويق، وأصبح الاهتمام برجال التسويق هو حقيقة المعيار الذي يثبت نجاح أو فشل عملية التسويق بمنظمات الأعمال نظراً لكون الفارق في هذا النجاح أو الفشل عائداً إلى الاهتمام أو عدم الاهتمام بكيفية تحسين وتطوير أداء رجال التسويق في هذه المنظمات الذي من شأنه إعطاء القدرة علي مواجهة المشكلات والتحديات المعاصرة في عملية التسويق وبقاء واستمرار وتقدم هذه المنظمات.

وإذا نظرنا إلى نجاح المنظمة في التسويق وأمعا النظر سنجد أن من أهم الأسباب علي الإطلاق لنجاح هذه المنظمة في السوق هو أداء رجال التسويق لدي المنظمة بشكل أو بآخر لا بد أن تكون هذه المنظمة قد اهتمت بهؤلاء الرجال من نواحي تنظيمية وتدريبية مستمرة تؤدي دوماً إلى

نجاح هذه المنظمة ولم تغفل هذه المنظمة عامل العنصر البشري الذي هو أساس منظمات الأعمال تضافراً مع عناصر الإنتاج الأخرى المعروفة (المال /الأرض/ التنظيم) بغض النظر عن نسب المشاركة لكل عنصر في المشروع وأن كان أهمهم علي الإطلاق هو العنصر البشري الذي من شأنه حسن استغلال واستخدام الموارد الثلاث الأخرى والانطلاق بها نحو الأفضل.

إذاً كفاءة العنصر البشري في عملية التسويق هي عنصر لا يستهان به في سبيل نجاح المنظمة في أعمالها وهي العامل الأساسي في كسب الفرص المتاحة وخلقها ولنا مثلاً علي ذلك اليابان ودول شرق آسيا ونعلم جميعاً أن استثمار هذه الدول في العنصر البشري في مجالات التعليم والتدريب وصقل وتنمية القدرات والمهارات والاتجاه نحو الإبداع هو الذي أدى بهذه الدول إلى مكانتها الاقتصادية وكسب الميزة التنافسية في الأسواق.

إذاً فرؤيتنا لواقع الحال العربي في الأداء التسويقي لا توحى بالاطمئنان علي مستقبلنا التسويقي لمواجهة هذه التحديات المتسارعة حولنا فإن لم نسارع في تحسين وتطوير الأداء التسويقي وبذل الجهد في التنمية البشرية سنجد أنفسنا " لا قدر الله" في عالم آخر غير الذي نعيش فيه.

لهذا يجب علينا الاهتمام بالعنصر البشري واستثماره وتنميته واعتباره أصل من أصول المنظمات يجب رعايته بشكل ايجابي في تعزيز موقعنا التسويقي في العالم وقد تناولنا هذا البحث في محورين هما:

المحور الأول: أهمية تنظيم الأداء التسويقي (المفاهيم والمبادئ).

المحور الثاني: أهمية التدريب المستمر لتحسين وتطوير الأداء التسويقي (وجهة نظر معاصرة)

المحور الأول

أهمية تنظيم الأداء التسويقي (المفاهيم والمبادئ)

من المعروف أن التنظيم هو أحد أركان عملية الإدارة، والإدارة هي نشاط غريزي ظهر منذ القدم وهو من أبرز الأنشطة المركزية في أي نظام اقتصادي والذي تعتمد عليه المجتمعات في سبيل تحقيقي أهدافها وتقدمها.

وبما أن إدارة التسويق من أهم الإدارات التي تتواجد بالمنظمة نظراً لاعتماد المنظمة في تواجدها وتحقيق أهدافها وبقائها واستمرارها وكسب الميزة التنافسية في الأسواق علي هذه الإدارة

وبالتالي حسن تنظيمها وتنمية أدائها بشكل مستمر أصبح في الوقت المعاصر هو من الحاجات الملحة والضرورية لمواجهة تحديات التنافس في الأسواق وخلق الفرص لمزيد من التقدم وخاصة في الوطن العربي.

والتنظيم يعتبر من أهم الوظائف الإدارية ذات الصلة الوثيقة بالمجموعات البشرية في المنظمات ولهذا نرى أن الاهتمام بوظيفة التنظيم يساهم بشكل مباشر في تحقيق كفاءة العملية الإدارية وفي تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة بأحسن كفاية ممكنة.

وإذا أخذنا التنظيم وتم تطبيقه علي إدارات التسويق فانه " أي التنظيم " يقوم بتحديد دور كل فرد في العملية التسويقية وتنسيق الجهود المشتركة بين الأفراد في تسلسل مرتب يساعد علي تجنب التضاربات والازدواجية في الأداء الذي يعاني منه الأداء التسويقي في الوطن العربي.

ومعانة الأداء التسويقي في الوطن العربي إنما تنبع في الأساس من عدم وجود تنظيم وتدريب يتم من خلالهما وعن طريقهما إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريق مزج العناصر البشرية والعناصر المادية معا بطريقة مرتبة صحيحة تؤتي ثمارها.

وتكمن المهارة التنظيمية (والتي نفتقدها في الأداء التسويقي) في معرفة قدرات الأفراد ومعرفة إمكانيات كل واحد منهم حتى يسند إليه العمل الذي يتناسب مع قدراته وإمكانياته مما يساعد في تحقيق الاستفادة القصوى لكل أداء متوقع بأحسن كفاءة ممكنة.

وتكمن أيضا أهمية فهم تنظيم الأداء التسويقي بصفة عامه في عدة مجالات أهمها:

□ المساعدة في فهم وحل المشكلات في إدارة التسويق.

● المساعدة علي تفهم وإدراك الفرد لعملية التسويق.

● كيفية إنجاز الأعمال وتحسين الأداء التسويقي وتحقيق الأهداف.

● معرفة حقوقه وواجباته.

● المساعدة في التعرف علي الفرص المتاحة للترقي في الإدارة.

لذا فإن التنظيم مرتبط ارتباط وثيق الصلة بعملية تحسين وتطوير الأداء التسويقي في الوطن العربي نظرا لما يحدث من تغيرات دورية ومستمرة سواء داخل المنظمة أو خارجها وان كانت التغيرات الخارجية لها اكبر الأثر في التأثير علي الأداء التسويقي مثل:

□ ظهور تكنولوجيا جديدة.

● ظهور سلع منافسة جديدة.

● دخول أسواق جديدة.

● احتدام المنافسة داخل الأسواق.

● استهداف الأسواق العربية بشكل خاص.

ومما سبق يتأكد لنا أن الاهتمام بتنظيم الأداء التسويقي هو أولي بالرعاية والاهتمام أمام صانعي القرار والمديرين في الوطن العربي، لذا علينا القيام ببعض الأمور ذات الصلة الوثيقة بهذا التنظيم لضمان تحسين وتطوير الأداء التسويقي وهي:

□ يجب أن يكون لدى رجال التسويق الفهم الأساسي لعملية التنظيم.

● يجب أن يتفهم رجال التسويق نظم العملية التسويقية.

● تحديد السلطات والاختصاصات لرجال التسويق بكل وضوح.

● السماح بحرية تدفق المعلومات والاتصالات.

● وجود جهة إشرافية أو رئاسية واحده للتعامل معها.

● الاهتمام بعملية التوصيف الوظيفي لرجال التسويق.

وبشكل عام يجب الأخذ في الاعتبار أعمال المنظمة وأهدافها وحجمها ونشاطها والتغير التكنولوجي ومعدل نمو المنظمة عند القيام بتنظيم الأداء التسويقي لإدارة التسويق بإلغاء أو اندماج أو تحديث أو إنشاء أقسام إدارة التسويق لتتفاعل مع هذه المتغيرات داخليا / خارجيا، أي يجب أن يكون التنظيم ذا مرونة عالية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من عملية التنظيم للأداء التسويقي.

ومن هذا المنطلق ونظرا لقصور الأداء التسويقي في الوطن العربي والذي لا يخفي علي أحد نري أن عملية التنظيم هذه تحتاج دوما إلى وظيفة لا تقل أهميه عنها ومكمله لها وتضمن نجاحها وهي عملية التوجيه.

تعتمد عملية التوجيه أساسا ومسبقا علي صحة وحسن عملية تنظم الأداء التسويقي لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن القول أن محور اهتمام هذه الوظيفة يتركز علي كيفية إنجاز الأعمال من خلال الأفراد وكيفية تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات فضلا عن كيفية تحقيق الأهداف.

ولا شك أن استخدام آليات التوجيه ومدى فاعليتها لتحسين وتطوير الأداء التسويقي يتطلب في نفس الوقت فهما واعيا وإدراكا عاليا لطبيعة الشخصية الإنسانية التي تنعكس خصائصها وسلوكياتها علي الأداء، وعلي ذلك يجب أن يدرك القائمين علي صنع القرار أن توجيه وتنظيم الأداء إنما يتطلب عدة عوامل يجب أن تدرك ولا غني عنها وهي:

- أسس ونظم التوظيف والاختيار.
- تنظيم وتوجيه الأداء التسويقي.
- تدريب وتنمية العنصر البشري.
- وضع نظم الأجور الحوافز.
- الاهتمام بإدارة الوقت والتدريب عليه وتنظيمه.
- معرفة مفاهيم ومبادئ وأسس التفاوض.
- إدارة وتوجيه الأزمات والمشاكل التسويقية.
- بناء فرق العمل والعمل كفريق واحد والقضاء علي الفردية غير المشروعة.
- بناء الثقة والاحترام والتفاني والإخلاص ومنح رجال التسويق فرصة التعلم والتدريب.
- تحديد جوانب القوة والضعف وحصر واكتشاف المشكلات والفرص.

مما سبق ونظرا لأهمية تحسين وتطوير الأداء التسويقي في الوطن العربي أردنا أن نعطي فكرة مبسطة عما يمكن لصانعي القرار إدراكه واتخاذهم لضمان تحقيق أداء تسويقي بأحسن فعالية ممكنة حسب طبيعة المنظمة، عن طريق إرساء مبادئ التنظيم والتوجيه للأداء التسويقي ورغبة في بناء كوادر إدارية تسويقية تسهم في مواجهة التحديات المعاصرة وتعطي دفعه قويه للحصول علي الفرص المتاحة وكسب الميزة التنافسية ومزيديا من حرفة الأداء وكفايته.

المحور الثاني

التدريب مدخل معاصر لتحسين وتطوير الأداء التسويقي

من واقع رؤيتنا لحال الأداء التسويقي في الوطن العربي ومدى ما يعانيه من قصور وعدم كفاءة في بعض منظمات الأعمال ولا يستطيع تحقيق نمو متسارع يتماشى مع النمو العالمي وكسب الميزة التنافسية في الأسواق العربية ومواجهة التحديات التسويقية المنبثقة من التحديات التنموية والاقتصادية في العالم اليوم، نجد أنه لزاما علينا أن نولي اهتماما كبيرا وعناية لا رجعة فيها للتنمية البشرية في الوطن العربي.

هذه التحديات تزداد حدة وشراسة من خلال ما يسمى بالعولمة وعن طريق تسارع التنمية علي مستوي المجتمعات البشرية في العالم وهذا التحدي أصبح يعتمد ويرتكز علي تنمية الموارد البشرية للمجتمعات.

وتأسيسا علي أن هذا التحدي يعتمد ويرتكز علي تنمية الموارد البشرية في الأصل فإن إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا وربطه بالأهداف والسياسات في منظمات الأعمال من شأنه أن نواجه هذا التحدي بشكل مضمون ومستمر.

فإذا كان ذلك يقع بشكل عام علي تنمية الموارد البشرية للمجتمعات ولكل منظمة بشكل خاص فما بالننا وان هذه المنظمة تعتمد بشكل رئيسي علي التسويق وان العنصر البشري وأدائه هو المحك الرئيسي في نجاح أو فشل العملية التسويقية، إذا من واجبنا أن نعمل علي تحسين وتطوير الأداء التسويقي في الوطن العربي.

فان التدريب المستمر لهذا التحسين والتطوير هو الاستثمار الأمثل والمضمون وليس فقط مجرد استثمار للموارد البشرية بل ينصب أيضا علي ما يتم تحقيقه من فوائد تعود علي المنظمة والفرد وهذه النتيجة تظهر دوما علي المدى القصير بشكل ملموس وملحوظ في تحسين وتطوير الأداء، ويختلف الحال كثيرا إذا اعتبرنا أن رجال التسويق هم أصل من أصول المنظمة يجب رعايته والاهتمام به ورفع قيمته بالاستثمار فيه وتنمية قدراته وخبراته بصفة مستمرة ونؤكد هنا علي كلمة بصفة مستمرة وذلك عن طريق التدريب المستمر سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ونستطيع أن نحدد بعض عوامل قصور الأداء التسويقي في الوطن العربي (من وجهة

نظرنا):

- لا توجد معارف أساسية لمفهوم التسويق.
 - عدم الاعتراف بأهمية التسويق من جانب بعض المنظمات.
 - الخلط بين التسويق والبيع.
 - الحداثة النسبية للاهتمام بالتسويق.
 - عدم رصد ميزات لعمليات التسويق.
 - عدم وجود كوادرات تسويقية مستمرة متتالية.
 - عدم الاهتمام بالتنظيم والتدريب المستمر.
 - الخوف والرغبة من عملية التسويق لبعض القائمين عليه.
 - عدم وجود احتراف الأداء التسويقي.
 - تعاضد الأداء الفردي (والفهلوة) في عملية التسويق وإهمال العمل الجماعي.
 - استكانة رجال التسويق لواقع الحال وعدم الرغبة في التحسين والتطوير.
 - ضغوط الإدارة العليا على رجال التسويق لسرعة الإنجاز.
 - عدم وجود المدرب الكفاء للقيام بعملية التدريب.
 - التعالي والغرور من جانب ما يسمون أنفسهم محترفي تسويق.
 - عدم المتابعة والتنظيم والتوجيه الواقعي الموضوعي.
- لكل هذه العوامل مجتمعه أو منفردة أدت إلى قصور واضح في الأداء التسويقي في الوطن العربي لا يمكن تصحيحه إلا عن طريق التدريب المستمر.
- ما هو التدريب؟ هو مساعدة الآخرين على التعلم ونقل الخبرات إليهم.
- ما الهدف منه؟ إكساب المعارف والمهارات اللازمة لإتقان الوظيفة والعمل بكفاءة وغرس السلوك الايجابي لاستهداف الأفضل والتطوير بصفة مستمرة.

فوائد التدريب المستمر:

□ **للمنظمة:** الارتقاء بمستوي أداء وكفاءة وفاعلية المنظمات وكسب الميزة التنافسية في الأسواق.

● **للفرد:** تحسين مستوى الأداء.

تحسين مستوى اتخاذ القرارات والمسئولية عنها

تحسين فرص الترقى والمنافسة الشريفة.

تحسين أدائه ضمن الجماعة.

أنواع التدريب: تدريب داخل المنظمة.

تدريب خارج المنظمة.

تدريب ذاتي (وهذا النوع لا يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام لرجال التسويق).

خطوات التدريب:

1- من هم القائمين علي التدريب.

2- من هم المتدربين.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية.

4- تصميم برامج التدريب.

5- تنفيذ برامج التدريب.

6- تقييم برامج التدريب.

مما سبق يتضح لنا أهمية غرس أهمية التدريب في المنظمات ومطلب أساسي لتحسين وتطوير الأداء التسويقي الذي يعود علي المنظمة وعلي رجال التسويق بفوائد جمة.

العوامل التي تؤدي إلى القيام بالتدريب:

1- رغبة رجال التسويق في التدريب.

2- شعورهم بالحاجة إلى التدريب.

3- وجود المدرب الكفاء المحترف.

- 4- تشجيع الإدارة العليا لعملية التدريب وتسهيل إتمامها.
 - 5- تقييم موضوعي للأداء الحالي ومدى الحاجة إلى تحسينه.
 - 6- احتدام المنافسة في الأسواق.
 - 7- التطور التكنولوجي السريع.
 - 8- ظهور الأزمات والمشاكل التسويقية.
 - 9- وجود إنتاج جديد أو انضمام أعضاء جدد.
- الخطوات التي يجب أن تتخذها المنظمات قبل القيام بعملية التدريب لضمان حد أدنى من كفاءة الأداء التسويقي:

- 1- التوصيف الوظيفي لإدارة التسويق.
 - 2- وضع معايير متوسطة لشروط التوظيف ومعايير اعلي للمديرين.
 - 3- اختبار المتقدمين للوظائف بشكل علمي مدروس.
 - 4- اختيار الأنسب والأصلح لوظائف التسويق.
 - 5- عمل توازن بين الأجور الفعلية في سوق العمل والمنظمة.
 - 6- إيضاح خريطة التدرج الوظيفي والترقي وتنظيم العمل.
 - 7- توضيح الدورات والأنشطة التدريبية الأساسية للموظفين الجدد والمتقدمة للموظفين القدامى.
 - 8- دراسة السلوك الإنساني والسمات الشخصية.
 - 9- تمتع المنظمة بالمرونة الكاملة لمواجهة التحديات والتنافس في سوق العمل.
- بعدما أدركنا القصور الحاصل في الأداء التسويقي في الوطن العربي وأسبابه وأهمية التدريب المستمر بشكل عام للتنمية البشرية وبشكل خاص لإدارة التسويق، نري أن:
- التدريب المستمر يسهم في تحسين وتطوير الأداء التسويقي من خلال:**

- 1- تبني استراتيجية وثقافة التدريب المستمر للمنظمات.
- 2- الالتزام الكامل والمرن لانتهاج سياسات تدريبية.

- 3- تحديد الجهات المسؤولة عن التدريب.
- 4- تحليل أعمال المنظمة والبيئة الخارجية للوقوف علي مدى الاحتياجات التدريبية في المستقبل.
- 5- توفير المدرب الكفاء ودوام تطويره ذاتيا / مهنيا.
- 6- الاستمرارية في التدريب.
- 7- تشجيع التدريب والتعليم الذاتي لرجال التسويق.
- 8- دراسة الاحتياجات التدريبية وتحديدھا.
- 9- وضع نظم للحوافز والمكافآت للمجتهدين في عملية التدريب.
- 10- وضع معايير لقياس تحسن الأداء كمي /نوعي.
- 11- ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.
- 12- استخدام التكنولوجيا في عملية التدريب والتوسع في استخدام الشبكات.
- 13- تحديد أساليب ونوعية التدريب.
- 14- تقدير ميزانيات التدريب خلال العام.
- 15- تقييم البرامج التدريبية ومدى ملائمتها للأهداف الموضوعة.
- 16- متابعة ثورة المعلومات والاستفادة من التجارة الالكترونية.

من هذا المنطلق قد نضمن تحسين وتطوير الأداء التسويقي في الوطن العربي شريطة أن تكون هناك رغبة أكيدة من أصحاب القرار في منظمات الأعمال ورجال التسويق وان يتوفر لدينا الكوادر القائمة علي التدريب للتغلب علي التحديات والمشاكل المعاصرة وكسب الفرص المتاحة.

خاتمة:

إن التركيز علي تنمية العنصر البشري يجب أن تكون عملية مستمرة لا تتقطع إذا أمنا بأن العنصر البشري هو أصل من أصول المنظمة يجب الحفاظ عليه والاهتمام به وتنميته والاستثمار فيه وبه للحصول علي أداء فعال ذي كفاءة.

ولم نحصل علي هذه التنمية إلا عن طريق تنظيم وتدريب العنصر البشري لتحسين وتطوير أدائه التسويقي في الوطن العربي.

ونظرا لخبرتنا الطويلة في عملية التسويق وتحسين الأداء قد وقفنا أمام أسباب قصوره وعوامل نجاحه وتنميته من خلال تجارب عمليه مع منظمات الأعمال علي اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها ومنشئها، وفي ظل تقدم تكنولوجيا متسارع وفي ظل تحديات قائمة لكسب الفرص فإن التنظيم والتدريب المستمر هو خير وسيلة معاصرة لتحسين و تطوير الأداء التسويقي في الوطن العربي.

التوصيات:

بناء علي أهمية تنمية الأداء التسويقي نوصي بالأخذ بما يلي:

- 1- زيادة فعالية التنظيم و التدريب المستمر في المنظمات.
- 2- تضمين الاستراتيجية العامة للمنظمة التنظيم و التدريب المستمر.
- 3- فصل التسويق عن البيع.
- 4- وضع أسس و معايير موضوعية لاختيار رجال التسويق.
- 5- وضع برامج التدريب الأساسية.
- 6- تطوير برامج التدريب بما يتماشى مع ظروف المنظمة.
- 7- تشجيع و تحفيز التدريب المستمر لرجال التسويق.
- 8- رصد ميزانية سنوية لعملية التدريب المستمر.
- 9- بث روح الفريق و العمل كوحدة مترابطة مع تشجيع التقدم الفردي.
- 10- متابعة و تقييم و توجيه دوري لأداء رجال التسويق.

- 11- الاهتمام بوجود جهاز تدريبي كفاء.
- 12- تفعيل دور المديرين في الإشراف و التوجيه و الرقابة.
- 13- غرس روح المثابرة و الجد في العمل و الصدق في الأداء.
- 14- الاهتمام بإدارة الوقت و عملية التفاوض.
- 15- ترسيخ مبادئ عملية التفويض للسلطة.
- 16- إرساء مبادئ التفكير المنطقي و التحليل.
- 17- المحاولة الجادة للقضاء على فهلوة عمل التسويق.
- 18- الإدارة بدراسة السلوك الإنساني و سماته الشخصية.
- 19- الالتزام و الانضباط الكلي.
- 20- إكسابهم مهارات الاتصال و تقدير الموقف.

مصادر البحث:

- 1- نشرات و بحوث المنظمة العربية للتنمية الإدارية من 1997: 2003.
- 2- التسويق مبادئ أساسية د/ السيد ناجي القاهرة 2000.
- 3- بحوث التسويق د/ محمود بازرة القاهرة 1999.
- 4- الإدارة الفعالة د/ عبد الفتاح دياب 1998
- 5- التسويق المعاصر د/عبد السلام أبو قحف.
- 6- معهد التخطيط القومي نشرات و بحوث مصر.
- 7- المعهد القومي للإدارة نشرات و بحوث مصر.
- 8- الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة مصر.
- 9- مركز بحوث النشر و التدريب مصر.