

# رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية  
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

العدد 02 ديسمبر 2006

ISSN : 2392-5418

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة

متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية

تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح عمان الأردن

مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب

رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني

هيئة التحكيم العلمي:

أ.د.فرنسوا بونو	فرنسا
أ.د. جون بيار ديتري	فرنسا
أ.د.وليام أنطوني	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د.فليب جيمس	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د.أوكيل محمد السعيد	جامعة الملك فهد السعودية
أ.د.عبد الحميد مانع الصيخ	جامعة صنعاء اليمن
أ.د.محمود الوادي	جامعة الزرقاء الأردن
أ.د.عبد الحفيظ بلعربي	جامعة الزيتونة الأردن
أ.د.عبد السلام أبو قحف	جامعة الإسكندرية مصر
أ.د. رمضان الشراح	جامعة الكويت الكويت
أ.د.حيدر عباس	جامعة دمشق سوريا
أ.د.فريد كورتل	جامعة سكيكدة الجزائر
أ.د.كمال رزيق	جامعة البليدة الجزائر
أ.د.رامز الطنبور	جامعة الجنان لبنان
أ.د.درمان سليمان	جامعة الموصل العراق

## شروط النشر:

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.  
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة. ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى لغة أخرى.

- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم ، وأن يكون الخط ( Traditional Arabic ) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط ( Times New Roman ) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)

- يرقم التمهيش والاحالات و يعرض في نهاية المقال بالترتيب التالي: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة.  
- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.

- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما باللغة العربية والآخر بلغة أجنبية ثانية إنجليزية ، فرنسية ، ألمانية، إيطالية، روسية إن كان البحث محرر بالعربية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي وإستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو ( Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوافرة على الأنترنت.

- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها.

- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع.

- ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:

أو [khalidk\\_51@hotmail.com](mailto:khalidk_51@hotmail.com) أو [remah@remahtraining.com](mailto:remah@remahtraining.com)

أو إلى العنوان البريدي: شارع الغاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

# REMAH

*Review for Research and Studies  
A Refereed Review*

*Published by  
Center For Research and Human Resources  
Developments Remah-Amman – Jordan*

**No: 02 December2006**

**ISSN : 2392-5418**

**The Review publishes studies and research in the following fields: economics and administration sciences**

### **A guide for contributors**

1- An article submitted for publication should be written in Arabic or English or French. It should not exceed 20 pages in length, inclusive of figures, drawing, table, appendixes, and references.

2- The contributor must state in writing that the article submitted was not published before and is not under consideration by any review.

3- The Review reserves the right to omit, summarize, rewrite any sentences in the submitted article that do not suit its house style.

1- Upon the publication of his/her contribution, the writer receives a copy of the review in which the contribution is published.

2- Contributions should be typed on one side of paper, simple spaced and with 4.5cm (one inch) margins; it should be in Microsoft Word (doc) format and traditional Arabic with 14pt font for Arabic and 12pt Times New Roman for English; French.

3- Two abstracts, one in Arabic and another in English, are required, each should not exceed 150 words.

4- Contributions should follow the appropriate methodology used in their individual fields. They should also follow one of the following citation and documentation styles: the MLA style or the Chicago style in the humanities (MLA Style Manual and Guide to Scholarly Publishing; The Chicago Manual of Style), the APA Style in the Social Sciences (the Publication Manual of the American Psychological Association)

- **All correspondence related to the review should**

**be addressed to :**

remah@remahtraining.com or [khalidk\\_51@hotmail.com](mailto:khalidk_51@hotmail.com)

tel : 00962795156512 or 00962799424774

## **CONSULTATIVE BOARD**

<b>Prof Francoi Bono</b>	<b>French</b>
<b>Prof Jean piere Detrie</b>	<b>French</b>
<b>Prof Wiliam antonie</b>	<b>USA</b>
<b>Prof Philip Jamas</b>	<b>USA</b>
<b>Prof OKIL Mohamed Said King fehad university</b>	<b>KSA</b>
<b>Prof Abdelhamid manaa elsayeh snaa university</b>	<b>YEMEN</b>
<b>Prof Mahmod elouadi Zarka university</b>	<b>JORDAN</b>
<b>Prof Abedrazzak chahada Zaytouna university</b>	<b>JORDAN</b>
<b>Prof Abedsalem abou kohf alexandrie university</b>	<b>EGYPT</b>
<b>Prof Ramadan charah kawait university</b>	<b>KAWAIT</b>
<b>Prof Haidar Abbas Damascus university</b>	<b>SIREYA</b>
<b>Prof Farid kourtel skikda university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Kamel Rezig blida university</b>	<b>ALGERIA</b>
<b>Prof Ramez TANBOR jinan university</b>	<b>LIBAN</b>
<b>Prof Dreman Souliamane maoussal university</b>	<b>IRAK</b>



## أخلاقيات التسويق: بين الفهم والتطبيق لدى منظمات الأعمال الأردنية

الدكتور بشير العلاق  
جامعة الزيتونة الأردنية

الأردن

### ملخص:

يتناول هذا البحث مسألة حيوية وجديدة في المفهوم الحديث للتسويق الا وهو "اخلاقيات التسويق بين الفهم والتطبيق لدى منظمات الاعمال الجزائرية". ان مفهوم اخلاقيات التسويق يعبر عن الاتجاه الاجتماعي للمفهوم التسويقي. ان هذا البحث يهدف الى معرفة مدى الفهم لهذا المصطلح من جوانبه المختلفة في منظمات الاعمال الجزائرية ثم مدى تطبيقه في صياغة وبناء الاستراتيجيات التسويقية المختلفة وتنفيذ تلك الاستراتيجيات. وعليه فقد تم توضيح الفرضيات الاساسية خروجاً من الاهداف العامة للبحث وصياغة استمارة استبانة لهذا الغرض وقد تم توزيعها على 50 منظمة (صناعية، تجارية، خدمية) في منطقة ولاية قسنطينة بالشرق الجزائري ، ومن اجل الوصول الى النتائج ثم اعتماد الاساليب الاحصائية اللازمة لذلك. من خلال الدراسة تم الوصول الى اهم الاستنتاجات التي تشير الى ان هناك فهم لمصطلح (اخلاقيات التسويق في منظمات الاعمال عينة الدراسة) وان هذه المنظمات تحاول تطبيق هذا المفهوم على ارض الواقع عند قيامها بانتاج او تسويق المنتجات (سلع وخدمات).

### مقدمة:

ان تطور التسويق الاجتماعي منذ اكثر من ثلاثة عقود جاء لمحاربة المشكلات مثل زيادة عدد السكان ، استخدام المخدرات، اساءة معاملة المرأة واستخدام التبغ ، والسلوكيات الضارة بصحة الفرد. ان التسويق الاجتماعي بصفته احد اشكال التسويق ، يواجه عدداً من المشكلات الاخلاقية من ضمنها مناورات السوق للتأثير على الاسعار ، الخداع. بخلاف التسويق التجاري، فإن التسويق الاجتماعي يواجه مجموعة اخرى من المشكلات الاخلاقية تختلف تماماً عن المشكلات الاخلاقية العامة.

ان اخلاقيات التسويق هي عبارة عن لفظين متناقضين، لأن المسوقين شجعوا وروجوا لتطوير العديد من المنتجات والخدمات استفاد منها الناس في جميع ارجاء العالم، وفي حين ان لهم ان



يفخروا باسهاماتهم هذه ، فإن عليهم ان يتذكروا بدقة وامعان وان يقفوا ضد القضايا الاخلاقية التي تواجههم في الوقت الحاضر والمستقبل .

### مشكلة البحث :

ان مشكلة هذا البحث تتمحور على شكل الاسئلة التالية :

- 1- هل هناك فهم من قبل منظمات الاعمال لأخلاقيات التسويق ؟
- 2- ماهي ابعاد اخلاقيات التسويق على الانشطة التسويقية لمنظمات الاعمال؟ .
- 3- هل ان تبني مفهوم اخلاقيات التسويق سيؤدي الى تغير اتجاهات واهداف منظمات الاعمال وبالتالي الاستراتيجيات التسويقية لها ؟
- 4- هل سيؤدي تبني مفهوم اخلاقيات التسويق الى زيادة نشاطات المنظمة المستقبلية وبالتالي زيادة حصتها السوقية؟
- 5- هل تستطيع منظمة الاعمال تطبيق مفهوم اخلاقيات التسويق وما هي التحديات والمشاكل التي تواجه هذا التطبيق ؟

### اهمية البحث:

تنجلى اهمية هذا البحث كونه يعالج مسألة حيوية وجديدة الا وهي مفهوم اخلاقيات التسويق وتطبيقه باعتباره مفهوماً حديثاً ومؤثراً على أنشطة منظمات الاعمال بشكل عام ، والجزائرية منها بشكل خاص وهذه من ناحية، ومن ناحية أخرى من المهم توضيح التحديات امام اخلاقيات التسويق واثرها على أنشطة منظمات الاعمال مستقبلاً. لذلك فإن منظمات الاعمال (الصناعية، التجارية ، الخدمية) لا بد لها من الالتزام باخلاقيات التسويق باعتباره الطريق الافضل الذي يؤدي ويتمشى مع التطورات الكبيرة في النواحي الحياتية في المجتمعات المعاصرة .

### أهداف البحث :

يهدف هذا البحث الى تحقيق الاهداف التالية :

- 1- معرفة مدى تفهم العاملين في منظمة الاعمال الأردنية لمفهوم اخلاقيات التسويق.
- 2- معرفة الآثار المترتبة على تطبيق مفهوم اخلاقيات التسويق على ممارسة الأنشطة التسويقية في منظمة الاعمال الأردنية .

- 3- تحديد الاثر المحتمل لمفهوم اخلاقيات التسويق على اتجاهات واهداف واستراتيجيات منظمة الاعمال الأردنية .
- 4- معرفة المنافع التي يمكن ان تحصل عليها منظمة الاعمال في حالة تطبيق مفهوم اخلاقيات التسويق على : رفع مستوى المبيعات و زيادة الحصة السوقية .

#### فرضيات البحث :

- استناداً الى الاهداف التي يسعى هذا البحث لتحقيقها فإنه يمكن صياغة فرضيات البحث كالاتي :
- Ho1 : ليس هناك اية معرفة وتفهم لمفهوم اخلاقيات التسويق لدى العاملين في منظمات الاعمال الأردنية .
- Ho2 : ليس هناك اية آثار لتطبيق مفهوم اخلاقيات التسويق على ممارسة الانشطة التسويقية في منظمات الاعمال الأردنية .
- Ho3 : ليس هناك اي اثر محتمل لمفهوم اخلاقيات التسويق على اتجاهات واهداف واستراتيجيات منظمة الاعمال الأردنية .
- Ho4 : ليس هناك اية منافع يمكن ان تحصل عليها المنظمة في حالة تطبيق مفهوم اخلاقيات التسويق وخاصة فيما يتعلق ب :  
- رفع مستوى المبيعات . - زيادة الحصة السوقية .

#### مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات (المنظمات ) الصناعية والتجارية والخدمية في منطقة عمان والتي يبلغ عددها (100) شركة، وسيتم سحب عينة عشوائية عددها 50 شركة اي 50% من مجتمع الدراسة ، ان هذه العينة موزعة على الشكل التالي :

### عينة البحث

نوع الشركة	عدد الشركات	النسبة
الشركات الصناعية	22	%44
الشركات التجارية	18	%36
الشركات الخدمية	10	%20
المجموع	50	%100

### مصادر جمع المعلومات :

تعتمد هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات:

- النوع الاول: يرتبط بالمعلومات الثانوية التي يتم جمعها من خلال المراجعة للكتب والدراسات السابقة والدوريات ، وشبكة الانترنت وذلك من اجل وضع الاسس العلمية للإطار النظري لهذا البحث.

- النوع الثاني : يتضمن هذا النوع من المعلومات كل ما يتم الحصول عليه من خلال اعداد وتطبيق استبيان يهدف الى تحقيق اهداف هذا البحث.

### الاساليب الاحصائية :

سيتم استخدام الاساليب الاحصائية لغرض تحليل النتائج وهذه الاساليب هي :

- اسلوب الوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- استخدام اختبار (كروباخ الفا) .
- اختبار Kolmogorovov - smirov .
- اختبار One Sample T-test .

### الاطار النظري

ان اهم ما تواجه المهتمين في مجال التسويق هو انعدام الرؤيا الصحيحة والدقيقة بين ما هو سليم او غير سليم من الانشطة التي يزاولونها ، وهذا ناتج ليس فقط فيما يتعلق بهم باشخاص او منظمات بل والاكثر من ذلك هو طبيعة الانشطة التسويقية المتعددة والمتشعبة وانعدام ما يساعدهم او يدهم على معرفة الشيء السليم والصحيح وما هو الشيء غير السليم والصحيح، اي

الخطأ. وخاصة في بلداننا العربية التي تعاني من مشكلات تسويقية عديدة مرجعها الى قصور النظرة الى الانشطة التسويقية وخاصة فيما يتعلق بالمستهلك والمجتمع، حيث ان هذه المشكلات انعكست بشكل كبير ليس فقط على الاداء التسويقي بل ايضاً على الفهم الصحيح للتسويق وابعاده الاجتماعية واهميته (الصميدعي ، 2006 ، )<sup>(1)</sup> .

ان منظمات الاعمال العربية و الأردنية بالاخص منها بأمس الحاجة الى تطوير آلية معينة ومحددة لوضع اطار واضح ومحدد لأخلاقيات التسويق يساعدها على اتمام انشطتها التسويقية المختلفة، كما هو معمول به في البلدان المتقدمة (امريكا، بريطانيا، فرنسا، المانيا، اليابان...).

ان الاطار النظري لهذا البحث سيضمن ما يلي :

اولاً: مفهوم اخلاقيات التسويق.

ثانياً: الصراع مع اخلاقيات التسويق.

ثالثاً: المبادئ والقيم الاخلاقية الخاصة بالمسوق.

رابعاً: السلوك الاخلاقي.

خامساً: التحديات الاخلاقية للتسويق الاجتماعي.

#### اولاً: مفهوم اخلاقيات التسويق:

يشكل تسويق المنتجات على الصعيد الشخصي او على الورق او على الشبكة العنكبوتية مهمةً تزداد صعوبة يوماً بعد يوم، وبات أكثر من اي وقت مضى عرضه للرأي العام والتمحيص، ولذلك اصبح رجال التسويق اليوم امام خيارات صعبة في عالم الاعمال الذي تزداد فيه شدة المنافسة بكل انواعها واشكالها المتعددة ضمن هذه الصعوبة التي تواجه رجال التسويق تبرر مسألة اخلاقيات التسويق كاحدى التحديات التي تواجه هؤلاء المسوقين سواء في اعداد انشطتهم التسويقية المختلفة او في تنفيذها .. ان التساؤل المهم الذي يفرض نفسه:

#### ما هي اخلاقيات التسويق ؟

للإجابة على هذا التساؤل لا بد ان يستند الى الاطار المفاهيمي لهذا المصطلح ووفقاً لخبراء التسويق فإن التسويق سلوك يخضع للتمحيص والتحليل الاكاديمي حيث ان علم الاخلاق (Ethics) هو دراسة مبادئ الاخلاق التي توجه ذلك السلوك، ومن الناحية التاريخية فإن هناك رأيان حول دراسة اخلاقيات التسويق:

1- "اجعل المشتري حذراً" : من هذا المنطلق فان حقوق البائع هي الاساس ولا يكون للشركة اهتماماً يذكر لحاجات المستهلكين ورغباتهم.

2- "اجعل البائع حذراً" : ان هذا المنطلق يعتبر رضا المستهلك هو الاولوية فمهما فعل المستهلك فليكن.

ان المهتمين باخلاقيات التسويق يؤكدون في الوقت الحاضر ان تسويق العلاقة<sup>(2)</sup> (Relationship Marketing) هي ممارسة منطقية تؤدي الى بناء علاقات ايجابية بين البائعين والمشتريين، حيث ان تسويق العلاقة تسمح للبائعين والمشتريين العمل سوية.

ولكن هناك بعض المساوئ لهذا المدخل ذلك ان تسويق العلاقة يحتاج الى وقت وقد يكون صعباً وضع قائمة من السلوك المتوقع او "قوانين السلوك". اذ تشير بعض الدراسات الى ان تركيز او تحويل اخلاقيات التسويق باتجاه مصالح المشتريين بعيداً عن مصالح البائعين هو احد ملامح القرن الحالي. واذا صح هذا القول فذلك يعني ان امام اخلاقيات التسويق وخبراء التسويق تحديات جديدة اذا كان القيام بالاعمال يقتضي اساليب اخلاقية لا بد من الالتزام بها والعمل وفقاً لها، لذلك يتوجب على رجال التسويق ادراك المعايير الاخلاقية والسلوك المقبول. ان هذا الادراك يعني ان على المسوقين الاعتراف بأراء ثلاثة لاعبين مهمين: المنظمة ، الصناعة ، والمجتمع .

حيث ان هذه الفئات الثلاث لها احتياجات ورغبات مختلفة فمن الطبيعي ان تتفاقم الصراعات. وتنشأ الصراعات الاخلاقية في مجال التسويق في حالتين :

1- عندما يكون هناك اختلافات بين حاجات الفئات الثلاث آنفة الذكر (المنظمة، الصناعة، المجتمع) ينشأ هناك صراع .

2- ينشأ هناك صراع آخر عندما تتضارب القيم الشخصية مع قيم المنظمة او الشركة . وفي كلتا الحالتين ينشأ هناك تضارب مصالح.

لتوضيح كلا النوعين من الصراع نعطي المثالين التاليين :

- مثال (1): يتعلق بالنوع الاول من الصراع: صناعة السجائر :

لقد كانت صناعة السجائر على مدى عقود كثيرة صناعة مرحة، وبهذا كان تسويق التبغ والسجائر في صالح صناعة التبغ، فألاف مؤلفة من الناس في العالم يعملون في صناعة التبغ ، وبهذا اعتمد الاقتصاد العالمي الى درجة كبيرة على السجائر والتبغ.

ولكن التدخين مضر بالمجتمع وهناك ادلة مؤثقة تؤكد ان التدخين مضر بالصحة وهذا يمثل صراع اخلاقي لمسوقي السجائر.

- مثال (2) : يتعلق بالنوع الثاني من الصراع عندما تتضارب القيم الشخصية مع قيم المنظمة:

يحدث هذا التضارب عندما يسعى احد القادة في المنظمة الى تحقيق مكاسب شخصية (عادة مايكون ربحاً مالياً) من الاعلان الكاذب او المضلل. ان (الادوية) الخاصة بالامراض الفتاكة هي احد انواع المنتجات التي تقع ضمن هذه الخانة من الصراع الاخلاقي فقد يسعى احد المسوقين بدافع الربح الى اقناع المرضى الذين يعانون من داء لا يرجى شفاؤه بشراء منتج (دواء) قد لا يشكل علاجاً ناجحاً ولكن المريض البائس او افراد عائلته يلجأون الى شرائه لتجنب المريض المعاناة، ان الترويج وتسويق مثل هذه المنتجات ينتهك قوانين اخلاقيات التسويق .

ثانياً: الصراع مع الاخلاقيات:

اهتم الكثير من المفكرين التسويقيين في التحديات الاخلاقية التي تواجهها الاسواق في الوقت الحاضر في مقالة حديثة للمفكر التسويقي (Kotler, P) (3) نشرت مؤخراً تحت (الصراع مع الاخلاقيات) حيث يشير هذا المفكر الى ان المفهوم التسويقي المعروف "اعط الزبون ما يريد" وهذا يشمل معنى ضمناً والنتيجة الطبيعية لهذا المفهوم تقول "لا تكون رأياً أولاً تحكم على ما يريده الزبون" ، ان هذا المعنى الضمني يثير قلق واهتمام الجمهور ازاء الزبائن الذين يطلبون شيئاً ليس في صالحهم (مثل السجائر والمخدرات) وعن منتجات وخدمات تسيء الى المجتمع والى الفئات الاخرى وتضرهم مثل (المدافع والسيارات التي تنبعث منها العوادم) .

بالرغم من ان رجال التسويق يحرصون دائماً على توسيع الاستهلاك، الا ان هناك وسائل لتقليل المؤثرات الجانبية والحد من التدخل من اجل الصالح العام، بالاضافة الى الالتماءات الضعيفة للشركات المتعلقة بتنظيم الذات والتظاهر بالاهتمام ، فعلى الشركات التي تهتم بأراء الجمهور ان تتخذ عدداً من الاجراءات، من ضمن هذه الاجراءات تشجيع الشركات على تقديم منتجات اكثر اماناً وسلامة، وحظر او حصر بيع واستخدام المنتج او الخدمة وحظر او حصر اعلان وترويج مثل هذه المنتجات وكذلك زيادة الضرائب (ضريبة الخطيئة) لعدم تشجيع الاستهلاك بالاضافة الى اقامة حملات الثقافة العامة وحملات التسويق الاجتماعي.

ان من شأن استخدام مثل هذه الوسائل مساعدة المسوقين ان تكون مسؤوليتهم الاجتماعية اكبر، هنا يتساءل (Kotler) : " المسألة مثيرة هنا هي فيما اذا كانت الشركات التي تبدي مسؤولية

كبيرة تحقق ارباحاً أكثر، مضيفاً القول ان العلاقة المتبادلة بين الاداء المالي والاداء الاجتماعي تكون ايجابية احياناً او تكون احياناً سلبية و احياناً محايدة وهذا يعتمد على الدراسة".  
بهذا الصدد فإنه حتى لو ان الشركات توجهت نحو المنتجات الأكثر اماناً وسلامة فإنها من المحتمل ان تستمر في الترويج لـ (Cashcows) اي لسلعها وخدماتها القائمة التي تدر دخلاً كبيراً عليها، عندئذٍ يترتب على المسوقين ان يقرروا اما التعامل او العمل على اعادة تعديل عروضها او تجنب التعامل مع هذه الشركات او حتى ان تسعى جاهدة لمقاومة عروضها.  
بالرغم من مثل هذه الصراعات و النزاعات، يؤكد (Kotler) على انه من حق المسوقين ان يكونوا فخورين في مجال عملهم ، الا وهو التسويق ، فقد لعب التسويق دوراً رئيساً على اطلاق وانتشار المنتجات مثل الحواسيب والسيارات والافلام السينمائية والاطعمة المجمدة وفي حين ان اياً من هذه المنتجات يمكن اساءة استعمالها الا انها تعد وتقدم الكثير مما هو صالح وجيد وذا قيمة في الحياة المعاصرة على حد قول (Kotler) .

### ثالثاً : المبادئ والقيم الاخلاقية الخاصة بالمسوقين

تأخذ جمعية التسويق الأمريكية (The American Marketing Association) (4) على عاتقها تطوير وترويج اعلى مستويات المبادئ والقيم الاخلاقية المهنية بين اعضائها. ان المبادئ هي معايير اخلاقية معترف بها يتوقعها المجتمع ويحافظ عليها وكذلك المنظمات المهنية، وتمثل القيم التصور الجماعي ازاء ما يراه الناس شيئاً مرغوباً ومهماً ومناسباً من الناحية الاخلاقية. ان القيم هي بمثابة معايير تستخدم لتقييم اعمال الآخرين. على الذين يمارسون النشاط التسويقي ان يدركوا انهم لا يخدمون الشركات فحسب ولكنهم كذلك مسؤولون عن المجتمع في خلق وتسهيل وتنفيذ التعاملات الكفؤة والفعالة التي تعتبر جزءاً من الاقتصاد الاوسع، ومن هذا المنطلق والدور يتوجب على المسوقين تبني اعلى المبادئ الاخلاقية والقيم الاخلاقية ضمن مسؤولياتهم تجاه الجهات التي يتعاملون معها مثل الزبائن والموظفين والمستثمرين واعضاء قنوات التوزيع والمجتمع المضيف .

#### أ- المبادئ العامة:

1- على المسوقين الا يتسببوا في اذاء احد . اي ان يقدموا عملاً تلقوا التدريب المناسب للقيام به حتى يتمكنوا من اضافة قيمة للمنظمات والشركات التي يعملون بها وللزبائن ايضاً ، كذلك الامر

يعني التمسك بجميع القوانين والانظمة الممكن تطبيقها وتحسيد اعلى المعايير الاخلاقية في الخيارات التي يقدمون عليها .

2- على المسوقين تشجيع وتعزيز الثقة في النظام التسويقي ، وهذا يعني ان المنتجات هي مناسبة للإستخدامات التي انتجت من اجلها ، وهذا يعني ان الاتصالات التسويقية عن المنتجات والخدمات يجب ان لا تكون مضللة او خادعة، مما يعني اقامة علاقات تعمل على ايجاد تعديلات على شكاوي الزبائن ويعني ذلك السعي لتحقيق النوايا الحسنة والتعامل العادل للإسهام في فعالية عملية التبادل .

3- على المسوقين اعتناق وتوصيل وممارسة المبادئ الاخلاقية الاساسية التي تعزز ثقة المستهلك في سلامة وكمال نظام التبادل التسويقي . هذه المبادئ الاساسية تتضمن الامانة والصدق والمسؤولية والعدالة والشفافية والمواطنة.

#### ب- القيم الاخلاقية :

1-الصدق والامانة : ان نكون صادقين ومستقيمين في تعاملنا مع الزبائن والجهات ذات العلاقة، ويترتب على ذلك ما يلي :

- قول الحقيقة في جميع الاوضاع والاحوال وفي كل الاوقات.
- تقديم منتجات ذات قيمة تحقق ما ندعيه في اقوالنا .
- دعم منتجاتنا اذا اخفقت في تحقيق المنافع المفترض ان تقدمها.
- تبجيل واحترام التزاماتنا الصريحة الضمنية وعودنا.

2-المسؤولية: ويعني ذلك القبول بنتائج قراراتنا واستراتيجياتنا التسويقية، ويترتب على ذلك

- بذل اقصى الطاقات لسد حاجات الزبائن.
- تجنب استخدام الاكراه مع الذين نتعامل معهم .
- الاعتراف بالتزامات الاجتماعية التي تتلازم مع زيادة القوة التسويقية اولاً .
- الاعتراف وادراك التزاماتنا الخاصة تجاه قطاعات السوق الضعيفة اقتصادياً مثل الاطفال والمسنين والآخرين .

3-العدالة: ايجاد موازنة بين حاجات المشتري واهتمامات البالغين ، ويترتب على ذلك الآتي :



- تقديم المنتجات بأسلوب واضح خلال عملية البيع والاعلان وغير ذلك، مما يعني تجنب الترويج المخادع والكاذب والمضلل.
- تجنب اساليب البيع التي تلحق الضرر بثقة الزبون .
- عدم تثبيت الاسعار او اتباع سياسة الاسعار المرتفعة واساليب الخداع والابتزاز السعري.
- عدم الاشتراك في صراعات المصالح المادية.

3- الاحترام: الاعتراف بالشرف والكرامة الانسانية لجميع الجهات التي يتم التعامل معها، وذلك يعني :

- احترام الفروق الفردية حتى في حالة تجنب الزبائن الاعتياديين او ضعف الفئات الديمغرافية مثل الجنس والعرق بأسلوب سلمي او لا انساني في الحملات الترويجية.
- الاصغاء الى حاجات الزبائن وبذل كافة الجهود الممكنة لمراقبة وتحسين مستوى رضاهم على اسس دائمية.
- بذل كافة الجهود الخاصة لإقامة فهم مشترك مع المجهزين والوسطاء والموزعين الذين ينتمون الى ثقافات اخرى.
- الاعتراف باسهامات الآخرين، مثل المستشارين والموظفين والزلاء نحو الجهود والنشاطات التسويقية.

#### 4- الصراحة:

- وتعني استخدام الشفافية في العمليات التسويقية ويتم ذلك عن طريق الآتي:
- بذل الجهد لإنشاء قنوات اتصال واضحة وشفافة مع جمهور الزبائن.
- قبول النقد البناء من الزبائن وغيرهم من ذوي العلاقة في التعامل .
- توضيح المخاطر المتعلقة بالمنتجات او الخدمات وبأي احداث متوقعة التي من شأنها ان تؤثر على الزبائن او في قرار شرائهم..
- الكشف بوضوح عن قوائم الاسعار وشروط التمويل واي اتفاقيات او تعديلات تتعلق بالاسعار.

## 5- المواطنة:

وتعني الالتزام بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية والانسانية والمجتمعية التي تخدم اطراف التعامل بأسلوب استراتيجي، ويعني ايضاً :

- السعي لحماية البيئة الطبيعية من خلال تنظيم الحملات التسويقية .
- خدمة المجتمع من خلال خدمات التبرع والتبرعات الخيرية.
- العمل من اجل الاسهام بتحسين التسويق وممعة التسويق .
- تشجيع اعضاء سلسلة المجهزين لضمان كون ان يكون التبادل عادلاً لجميع الاطراف يضمونها المنتجين في الدول النامية.

## 6- التنفيذ :

واخيراً المطلوب من كل قطاع صناعي ومن كل فرع تسويقي ثانوي يندرج ضمن النظام التسويقي بأكمله (مثل بحوث التسويق، التجارة الالكترونية والبيع المباشر والتسويق المباشر والاعلان) ان يكون لها قوانينها الاخلاقية الخاصة بها وسياسات وتعليقات خاصة بهذه القوانين ومثل هذه القوانين يمكن الاطلاع عليها من خلال موقع جمعية التسويق الامريكية AMA .

## رابعاً : السلوك الاخلاقي :

أ- السلوك الاخلاقي: ان السلوك الاخلاقي احد المرتكزات الاساسية للأخلاقيات ومنها اخلاقيات التسويق، ويمكن ايجاز هذا السلوك بما يلي (5):

- 1- السلوك الاخلاقي هو ما يوصف بالسلوك الجيد او الصائب بخلاف ما هو سيء او خاطئ .
- 2- ان سلوكاً يعتبر (لا يخالف القانون) لا يعد بالضرورة اخلاقياً .
- 3- بسبب اختلاف القيم فإن مسألة (ما هو السلوك الاخلاقي؟) يجاب عليها باساليب مختلفة من قبل اناس مختلفين .
- 4- هناك اربع طرق عندما نتحدث عن السلوك الاخلاقي وهي المنفعة والفردانية والحقوق الاخلاقية والاراء المتعلقة بالعدالة.
- 5- ان المذهب النسبي القائل بان الحقيقة نسبية وبأن الحقائق الاخلاقية تتفاوت تبعاً للفرد والزمان والظروف ، هذا المذهب يحتاج بانه ليست هناك اية ثقافة اسمى وافضل من ثقافة اخرى.

### ب- كيف تؤدي المشكلات الاخلاقية الى تعقيد العمل ؟

- 1- عندما يتصرف المدراء باخلاقية فانهم يؤثرون ايجابياً على الآخرين في مكان العمل وعلى الصالح الاجتماعي الذي تقدمه منظماتهم.
- 2- تنشأ المشكلة الاخلاقية عندما يتوجب على احدهم ان يقرر بالقيام او عدم القيام بعمل بالرغم من انه يحقق منافع شخصية او منافع على صعيد المنظمة) يعتبر غير اخلاقي.
- 3- يقول المدراء ان مشكلاتهم الاخلاقية تتضمن عادة صراعات مع رؤسائهم او مع الزبائن او مع مرؤوسيههم حول مسائل مثل عدم الصدق في الاعلان او بسبب ضغوط مفروضة عليهم من قبل رؤسائهم للقيام بافعال غير اخلاقية.
- 4- تتضمن المبررات الاعتيادية للسلوك اللااخلاقي الاعتقاد بأن ذلك السلوك لا يخالف القوانين وانه في صالح الجميع وانه لن يلاحظ او انه مدعوم من قبل المنظمة.

### ج- كيف يمكن الابقاء على المعايير الاخلاقية العالية ؟

- 1- التدريب على السلوك الاخلاقي من خلال اعتماد مساقات تعليمية وبرامج تدريبية تعين العاملين على التصدي للمشكلات الاخلاقية التي تنشأ في كل مكان.
- 2- الدعوة الى كشف السلوك غير الاخلاقي للآخرين في المنظمة حتى ولو كان ذلك على حساب المجازفة بعملهم ان هم كشفوا عن هذه التجاوزات.
- 3- تحدد الادارة العليا تقليداً اخلاقياً للمنظمة ويكون جميع المديرين مسؤولين للتصرف كنماذج ايجابية للسلوك الاخلاقي القويم.
- 4- الاعراف والقوانين الاخلاقية المكتوبة والخاصة بالسلوك الاخلاقي عادة توضح توقعات المنظمة من العاملين فيها فيما يتعلق بالسلوك الاخلاقي في مكان العمل.

### د- ما هي المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ؟

- 1- هي احدى واجبات المنظمة بحيث تتصرف باساليب تخدم مصالحها الخاصة ومصالح الكثير من جماهيرها الخارجيين.
- 2- من ضمن معايير تقييم الاداء الاجتماعي للمنظمة هي المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والاخلاقية وحرية التصرف.
- 3- تتضمن استراتيجيات المنظمة فيما يخص المطالب الاجتماعية ، تسوية الخلافات ..

### خامساً : التحديات الاخلاقية للتسويق الاجتماعي

تطور التسويق الاجتماعي منذ اكثر من ثلاثة عقود لمحاربة المشكلات الاجتماعية مثل زيادة عدد السكان، استخدام المخدرات، اساءة معاملة المرأة ، استخدام منتجات التبغ والسلوكيات التي تؤدي الى احتمال الاصابة بالامراض القلبية. ان التسويق الاجتماعي ، بصفته احد اشكال التسويق ، يواجه عدداً من المشكلات الاخلاقية من ضمنها مناورات السوق للتأثير على الاسعار، الخداع، عدم التميز والتطور. وبخلاف التسويق التجاري فان التسويق الاجتماعي يواجه مجموعة اخرى من المشكلات الاخلاقية تختلف تماماً عن المشكلات الاخلاقية العامة، فما هي المشكلات الاخلاقية التي يعاني منها التسويق الاجتماعي<sup>(6)</sup> ؟

ان الاهداف التي يروجها التسويق الاجتماعي والخاصة بايجاد حلول للمشكلات الاجتماعية لا يمكن تبريرها بنفس الاسلوب التي تبرر بها اهداف التسويق التجاري، فبدلاً من الاحتكام الى اشباع حاجات ورغبات الشرائح المستهدفة ، يترتب على المسوقين الاجتماعيين تطوير نظرية موضوعية لرفاه الاجتماعي تبرر تلك الغايات. وتأسيساً على ذلك ، يسعى التسويق الاجتماعي الى التركيز على تبادل الرفاه، بخلاف التبادلات التسويقية التي يركز عليها التسويق التجاري. اذا كان على المسوقين الاجتماعيين احترام الشريحة المستهدفة، ينبغي ان تكون الشفافية القيمة الاساسية التي يوليها المسوقون الاجتماعيون الاهتمام الرئيس ، وفي سعيهم لتغيير سلوك الناس الذين يعانون مشكلات اجتماعية ينبغي على المسوقين الاجتماعيين ان يكونوا في غاية الصراحة ازاء الغايات التي يسعون لتحقيقها ، وازاء الادلة التي تربط تلك الغايات مع رفاهية الناس المستهدفين، وازاء الوسائل المستخدمة لتحقيق تلك الغايات وازاء مصادر التمويل .

ان تحليل التسويق الاجتماعي للمشكلات الاجتماعية قد يستعيز بمنطق تسويقي قائم على المنافع الذاتية وتأثيرات ما يروق لهم تسويقياً بدلاً من الاسس المنطقية المتضمنة اسباباً اخرى تتعلق بالآخرين وبالمنطق الاخلاقي ، اضافة لذلك فان تجزئة المشكلات الاجتماعية قد تؤدي الى عدم تركيز المسوقين الاجتماعيين على الخلفية والملامح البنوية (الهيكلية) المختفية وراء المشكلات الاجتماعية التي يركزون عليها. وتأسيساً على ذلك فعلى المسوقين الاجتماعيين ان ينتبهوا الى انهم في مثل هذه الحالة يقدمون حلولاً مؤقتة التي قد لا تؤثر كثيراً على المشكلات الكافية .

ان استخدام التكنيكات التسويقية قد لا يمنح اولئك الذين يفترض تغيير سلوكهم صوتاً في الامور المهمة بالنسبة لهم ، ولهذا يتوجب على المسوقين الاجتماعيين التوجه نحو الحرية الذاتية والديمقراطية عند التعامل مع مؤثرات التسويق الاجتماعي. على المسوقين الاجتماعيين ادراك ان

الاخلاص والامتنان والالتزام من قبل الجماعات التي يتم حل مشكلاتها يجب ان يتم سرّاً وليس علناً .

اذن فإن لفت الانتباه الى هذه المشكلات الاخلاقية الخاصة، فليس المقصود هنا اثاره الشكوك حول النوايا الحسنة للعاملين في مجال التسويق الاجتماعي . الهدف هنا تسليط الضوء على مجموعة من التحديات الاخلاقية امام التسويق الاجتماعي والتأكيد على الحاجة لإيجاد مبررات اخلاقية للإجراءات التسويقية الاجتماعية .

يجب ان لا ينظر الى التسويق الاجتماعي كمشروع فني محايد بل على انه شكل من اشكال النشاط الحيوي الاجتماعي، وهذا يؤكد الجانب الاخلاقي للتسويق الاجتماعي، وعلى هذا فإن مخاطبة التحديات الأخلاقية الأنفة الذكر يجب ان تشكل جزءاً من تطوير مفهوم التسويق الاجتماعي .

#### الاطار العملي و النتائج واختبار الفرضيات التوصيات

##### خصائص عينة الدراسة :

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف اجابات العينة نحو فقرات القسم الاول من الاستبانة وقد تم تلخيص النتائج في الجداول التالية :

##### (1) الجنس : جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	تكرار	نسبة
ذكر	37	%74
انثى	13	%26
المجموع	50	%100

نلاحظ ان ما نسبته %74 من العينة من الذكور والباقي من الاناث

##### (2) الوظيفة :

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	تكرار	نسبة
مدير عام	4	%8
مدير	33	%66
رئيس قسم	6	%12
مستويات اخرى	7	%14
المجموع	50	% 100

نلاحظ أن 8% من العينة مدراء عاميين ، و 665 منها مدراء ، و 12% منها رؤساء اقسام ، و 14% من العينة مستويات اخرى .

(3) المستوى التعليمي: جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى	تكرار	نسبة
ثانوية عامة	--	--
دبلوم الدراسات الجامعة التطبيقية	8	%16
الليسانس	27	%54
ماجستير	13	%26
دكتوراه	2	%4
المجموع	50	% 100

نلاحظ أن 16% من العينة من حملة دبلوم الدراسات الجامعية ، و 54% من العينة من حملة البكالوريوس ، و 26% من العينة من حملة الماجستير، و 4% من العينة من حملة الدكتوراه.  
(4) سنوات الخبرة : جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	تكرار	نسبة
أقل من 6 سنوات	8	16%
6 - 10 سنوات	19	38%
11 - 15 سنة	12	24%
16 - 20	8	16%
أكثر من 20 سنة	3	16%
المجموع	50	100%

نلاحظ 16% من العينة تقل خبرتهم عن 6 سنوات ، و 38% من العينة تتراوح خبرتهم بين (6 - 10) سنوات، و 24% من العينة تتراوح خبرتهم بين (11 - 15) سنة ، و 16% من العينة تتراوح خبرتهم بين (16 - 20) سنة ، اما 6% من العينة فتزيد خبرتهم عن 20 سنة .

(5) مدة العمل في المنصب الحالي : جدول رقم (5)  
توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في المنصب الحالي

الوظيفة	تكرار	نسبة
اقل من 5 سنوات	19	38%
5 - 10 سنوات	21	42%
أكثر من 10 سنوات	10	20%
المجموع	50	100%

نلاحظ أن 38% من العينة تقل مدة عملهم في المنصب الحالي عن 5 سنوات ، و 42% من العينة تتراوح مدة عملهم في المنصب الحالي بين (5 - 10 سنوات) و 20% من العينة تزيد مدة عملهم في المنصب الحالي عن 10 سنوات ..

(6) نوع عمل المنظمة : جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب نوع عمل المنظمة

النوع	تكرار	نسبة
صناعية	22	%44
تجارية	18	%36
خدمية	10	%20
المجموع	50	% 100

نلاحظ أن %44 من عينة الدراسة شركات صناعية ، و %36 منها تجارية والباقي خدمية.

عرض نتائج الدراسة :

لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف اجابات العينة نحو الفقرات ادناه حيث تم تلخيص النتائج في الجدول التالي :

	وسط حسابي	انحراف معياري
q1	4.4200	.64175
q2	4.1600	.73845
q3	4.0400	.87970
q4	4.3800	.72534
q5	4.1800	.71969
q6	4.1800	.74751
q7	4.1200	.77301
q8	4.1800	.74751
q9	4.2800	.67128
q10	4.2600	.75078
q11	4.3000	.76265



q12	4.3800	.69664
q13	3.7400	1.10306
q14	4.2000	.88063
q15	4.6200	.80331
q16	4.2400	.89351
q17	4.0400	.87970
q18	4.4400	.78662
q19	4.4000	.75593
q20	4.2800	.85809
q21	4.0400	.92494
q22	4.0600	.91272
q23	4.1200	.87225
q24	2.4000	1.21218
q25	2.8200	1.43839
q26	2.4400	1.40204

يشير الجدول اعلاه الى ان اتجاهات العينة سلبية نحو الفقرات (24 ، 25 ، 26) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية اقل من متوسط اداة القياس (3) ، بينما اتجاهات العينة ايجابية نحو باقي الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية اكبر من متوسط اداة القياس (3).

#### اختبار الثبات:

لقد تم استخدام اختبار (كرونباخ الفا) لقياس مدى ثبات اداة القياس حيث بلغت قيمة  $\alpha = 83.8\%$  وهي نسبة ممتازة كونها اعلى من النسبة المقبولة  $60\%$  .

### اختبار التوزيع الطبيعي :

لقد تم استخدام اختبار (Kolmogorov – smirov) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي حيث بلغت قيمة  $\text{sig} = 0.491$  وهي اعلى من  $0.05$  مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

### الفرضية (1) :

$H_0$  : ليس هناك اية معرفة و تفهم لمفهوم اخلاقيات التسويق لدى العاملين في منظمات الاعمال الأردنية.

$H_a$  : هناك اية معرفة و تفهم لمفهوم اخلاقيات التسويق لدى العاملين في منظمات الاعمال الأردنية

### جدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية

الوسط الحسابي	نتيجة الفرضية العدمية $H_0$	T SIG	T الجدولية	T المحسوبة
4.2175	رفض	0.000	2.0096	15.612

فقد تم استخدام اختبار (One sample T-test) ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق ان قيمة T المحسوبة =  $15.612$  اكبر من قيمتها الجدولية ، وبما ان قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) اذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_a$  وهذا يعني هناك معرفة وتفهم لمفهوم اخلاقيات التسويق في المنظمات الأردنية.

### الفرضية (2) :

$H_0$  : ليس هناك اية آثار لتطبيق مفهوم اخلاقيات التسويق على ممارسة الانشطة التسويقية.

$H_a$  : هناك آثار لتطبيق مفهوم اخلاقيات التسويق في المنظمات الأردنية .

جدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية

الوسط الحسابي	نتيجة الفرضية العدمية HO	T SIG	T الجدولية	T المحسوبة
4.70	رفض	0.000	2.0096	29.571

فقد تم استخدام اختبار (One sample T-test) ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق ان قيمة T المحسوبة = 29.571 اكبر من قيمتها الجدولية ، وبما ان قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية العدمية (Ho) اذا كانت القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha وهذا يعني هناك آثار لتطبيق مفهوم اخلاقيات التسويق في المنظمات الأردنية .

الفرضية (3) :

Ho : ليس هناك اي اثر محتمل لمفهوم اخلاقيات التسويق على اتجاهات واهداف واستراتيجيات منظمة الاعمال الأردنية .

Ha: هناك اثر لمفهوم اخلاقيات التسويق في المنظمات الأردنية .

جدول رقم (9) نتائج اختبار الفرضية

الوسط الحسابي	نتيجة الفرضية العدمية HO	T SIG	T الجدولية	T المحسوبة
3.73	رفض	0.000	2.0096	9.579

فقد تم استخدام اختبار (One sample T-test) ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق ان قيمة T المحسوبة = 9.579 اكبر من قيمتها الجدولية ، وبما ان قاعدة القرار

هي : تقبل الفرضية العدمية (Ho) اذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha وهذا يعني هناك اثر لتطبيق مفهوم اخلاقيات التسويق في المنظمات الأردنية .

#### الفرضية (4) :

Ho : ليس هناك اية منافع لتطبيق مفهوم اخلاقيات التسويق .

Ha: هناك منافع لتطبيق مفهوم اخلاقيات التسويق .

جدول رقم (10) نتائج اختبار الفرضية

الوسط الحسابي	نتيجة الفرضية العدمية HO	T SIG	T الجدولية	T المحسوبة
4.28	رفض	0.000	2.0096	13.047

فقد تم استخدام اختبار (One sample T-test) ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق ان قيمة T المحسوبة = 13.047 أكبر من قيمتها الجدولية ، وبما ان قاعدة القرار هي : تقبل الفرضية العدمية (Ho) اذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية Ho ونقبل الفرضية البديلة Ha وهذا يعني هناك منافع لتطبيق مفهوم اخلاقيات التسويق في المنظمات الأردنية .

#### النتائج والتوصيات

##### اولاً: النتائج :

من الاستعراض السابق للتحليل الاحصائي يمكن ان نحدد اهم النتائج التي توصل اليها هذا البحث :

1- ان اتجاهات عينة البحث نحو جميع الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان كانت جميعها ايجابية لكون ان متوسطها الحسابي اكبر من متوسط اداة القياس (3) باستثناء:  
- الفقرة (24) التي هي تطبيق فلسفة اخلاقيات التسويق يؤدي الى تعقيد العمل.  
- الفقرة (25) التي تتضمن تطبيق فلسفة اخلاقيات التسويق يؤدي الى الصراع بين القيم الشخصية وقيم المنظمة  
- الفقرة (26) التي تعني تطبيق فلسفة اخلاقيات التسويق يؤدي الى صراع بين المنظمة، الصناعة والمجتمع ، والسبب يعود لكون هذه الفقرات تمثل اتجاهات سلبية لأن متوسطاتها الحسابية اقل من متوسط اداة القياس .

2- تم اثبات جميع فرضيات البحث والتي عددها اربع فرضيات اساسية والتي تشير الى ما يلي :  
- ان هناك معرفة وتفهم لمفهوم اخلاقيات التسويق لدى منظمات الاعمال الأردنية وهذا يشير الى ان هذه المنظمات تتابع المفاهيم الحديثة والجديدة التي يحرزها التطور الكبير في علم التسويق، وهذا يشير وبدون شك لأهمية هذا العلم كونه السلاح الفعال الذي يمكن المنظمة من النمو والتطور والبقاء في الاسواق ومواجهة المنافسين.

- ان منظمات الاعمال الأردنية تسعى لتطبيق مفهوم اخلاقيات التسويق في انتاج وتسويق منتجاتها المختلفة وهذا يشير الى المسؤولية الاخلاقية لهذه المنظمات اتجاه المستهلكين والمجتمع وهذا بحد ذاته يعتبر تطوراً كبيراً في التزام هذه المنظمات ليس بالربح فقط بل بالمسؤولية الاجتماعية .

- لمفهوم اخلاقيات التسويق من آثار مهمة على اتجاهات واهداف واستراتيجيات منظمات الاعمال الأردنية وهذا يعني تغييراً كبيراً في المفاهيم الخاصة بوضع الاهداف والاستراتيجيات لدى هذه المنظمات الامر الذي يشير الى التغيير الجذري في وضع الاهداف والخطط الاستراتيجية الذي له حتماً انعكاسات ايجابية على المجتمع ككل

- أن تبني مفهوم اخلاقيات التسويق وتطبيقه على واقع عمل وانشطة منظمات الاعمال الأردنية له اثار ايجابية على زيادة مبيعات هذه المنظمات ، وبالتالي زيادة حصتها السوقية وهذا بحد ذاته مؤشر واضح على الفوائد التي يمكن ان تجنيها هذه المنظمات بالاضافة الى الصدق والموضوعية وهذا بحد ذاته اساس لبناء سمعة وصورة ايجابية لهذه المنظمات لدى مستهلكيها والمجتمع بشكل عام.

## ثانياً : التوصيات :

- ان اهم التوصيات التي يمكن ان يوصى بها هي :
- 1- ضرورة ان تقوم المنظمات (الصناعية ، التجارية ، والخدمية) بالاطلاع على ما هو جديد ومتجدد في علم التسويق لأهميته باعتباره الاساس في نجاح عمل هذه المنظمات ووصولاً الى تحقيق اهدافها .
  - 2- ضرورة ان تتبنى جميع منظمات الاعمال مفهوم اخلاقيات التسويق باعتباره مفهوماً يحقق التوازن بين متطلبات المنظمة ، مستهلكيها ، والمجتمع . ان هذا التوازن يشكل دعماً اساسياً لنجاح اعمالها في الوقت الراهن.
  - 3- ضرورة تطبيق مفهوم اخلاقيات التسويق في وضع اهداف واستراتيجيات التسويق للمنظمات مما يخلق صورة جيدة لهذه المنظمات باعتبار ان هذا المفهوم يساعد على خدمة المستهلكين والمجتمع بشكل أكثر فاعلية .
  - 4- ضرورة ان تتابع منظمات الاعمال كل ما هو متجدد في الجوانب المعرفية لعلم التسويق لما فيه من اهمية جدوى في تخطيط وتنفيذ انشطتها وخاصة في الوقت الحاضر الذي يمثل التسويق الحجر الاساسي لنشاط اية منظمة.
  - 5- أهمية ان تتحلى منظمات الاعمال عن النظرة القاصرة عن التسويق والتي اقرت بشكل مباشر على عدم تقدم هذه المنظمات حيث ان قصور النظر الى التسويق واهميته ادى وبلا شك الى تأخر المنظمات وخاصة العربية الى مهارات التقدم الهائل للمنظمات في الدول المتقدمة والتي تحاول باستمرار الاستفادة من كل المفاهيم الجديدة والمتجددة لعلم التسويق .
  - 6- ضرورة ان ترتقي منظمات الاعمال وخاصة في الدول العربية الى مسؤولياتها الاجتماعية امام الناس والمجتمع عند انتاجها وتسويقها لمنتجاتها وهذا يساهم في تدعيم موقف هذه المنظمات في داخل اسواقها .

## الملاحق نموذج استمارة استبيان

عزيري المحيب ،،

تحية طيبة وبعد ،،

تهدف هذه الدراسة الى التعرف (اخلاقيات التسويق : بين الفهم والتطبيق لدى منظمات الاعمال الأردنية) . الرجاء التلطف بتعبئة هذه الاستبانة بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع الاشارة المناسبة ازاء كل سؤال بعد قراءته بدقة، علماً بأن الاستبانة سوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط. نأمل منك الاجابة الدقيقة التي تحقق هذه الغاية شاكرين حسن التعاون .  
مع التقدير

الباحث

القسم الاول: المعلومات التكميلية :

- الجنس :  ذكر  انثى
- الوظيفة :  مدير عام  مدير  رئيس قسم  مستويات اخرى
- المستوى التعليمي :  ثانوي عامة  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
- سنوات الخدمة ( الخبرة ) :  اقل من 6 سنوات  6 - 10 سنوات  11 - 15 سنة  16 - 20 سنة  اكثر من 20 سنة
- مدة العمل في النصب الحالي :  اقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  اكثر من 10 سنوات
- نوع عمل المنظمة :  صناعية  تجارية  خدمية

الجزء الثاني :

الرجاء وضع اشارة (x) بجانب الاجابة التي ترونها مناسبة

ت	العبارة	وافق بشدة	وافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
1	تبني المنظمة فلسفة اخلاقيات التسويق					
2	تفهم المنظمة فلسفة اخلاقيات التسويق					
3	تفهم المنظمة ابعاد فلسفة اخلاقيات التسويق					
4	تبني المنظمة السلوك الاخلاقي في تعاملها مع الزبائن					
5	تبني المنظمة تطبيق فلسفة اخلاقيات التسويق					

					6	هناك اثار المترتبة لتطبيق فلسفة اخلاقيات التسويق على أ-اتجاهات المنظمة. ب-اهداف المنظمة. ج-استراتيجيات المنظمة.
					7	هناك اثار مترتبة لتطبيق فلسفة اخلاقيات التسويق على ممارسة الانشطة التسويقية
					8	هناك عدة منافع يمكن ان تحصل عليها المنظمة من تطبيق فلسفة اخلاقيات التسويق تحصل عليها المنظمة وتشمل : أ-رفع مستوى المبيعات . ب-زيادة الحصة السوقية
					9	تطبيق فلسفة اخلاقيات التسويق تتطلب مستوى كفاءة للعاملين لدى المنظمة .
					10	قامت المنظمة دورات تدريبية لإفهام فلسفة اخلاقيات التسويق للعاملين داخل المنظمة.
					11	المنظمة تنتج او تسوق منتجات تراعي فيها : أ-مصلحة المجتمع. ب-مصلحة الزبون. ج-مصلحة الشركة. د-مصلحة الصناعة.
					12	عند انتاج وتسويق منتجات المنظمة تأخذ بنظر الاعتبار القيم الاخلاقية المتمثل : -الصدق والامانة. - المسؤولية. - العدالة. - الصرامة.



					- المواطنة . - التقيد .	
ت	العبارة	عال جداً	عال	وسط	مقبول	منخفض
13	تطبيق فلسفة اخلاقيات التسويق يؤدي الى تعقيد العمل.					
14	تطبيق فلسفة اخلاقيات التسويق يؤدي صراع بين القيم الشخصية وقيم المنظمة.					
15	تطبيق فلسفة اخلاقيات التسويق يؤدي صراع بين المنظمة ، الصناعة ، المجتمع.					

### مصادر البحث

- 1- الصميدعي ، محمود، ردينة عثمان يوسف، ادارة التسويق: المفاهيم والاسس ، دار المنهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006
- 2- England, Elizabeth: Marketing with a Conscience: Sales and Ethics, AMA web site: <http://www.ama.org>.
- 3- Kotler, P., Wrestling with Ethics, AMA websit.
- 4- Marketing Ethics, Code of Ethics, American Marketing Association, [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com).
- 5- Donaldson, Thomas, Values in Tension: Ethics away from Home, Harvard Business Review, Vol. 74(Sep – Oct.) , 1996, pp. 48 – 62.
- 6- Brenkert, George G., Ethical Challenges of Social Marketing, Business and Professional Ethics Journal, Georgetown University, 2005.

# إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية

الدكتور إسماعيل الشهراني  
جامعة الملك فيصل  
السعودية

## ملخص

يسعى البحث الى تقييم مدى العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية وتعزيز القدرة على تحقيق التفوق التنافسي في بيئة المنظمة التنافسية اذ شهدت أدبيات التسويق تزايداً ملحوظاً في الاهتمام بالمعرفة التسويقية. وقد سعت منظمات الأعمال الى تحقيق مديات متفاوتة في القدرة على دمج نشاطات التسويق في إطار مفاهيمي تنظيمي عام وربطها بتكنولوجيا المعلومات لخلق نظام إدارة المعرفة التسويقية الذي سيجعل المنظمة قادرة على الحفاظ على التراكم المعرفي وبناء تراكم فكري ومعتمدة بذلك على كفاءتها وقدرتها في التعامل مع متغيرات السوق. وعليه فإن عمليات إدارة المعرفة التسويقية ستكون مدخلاً مهماً للربط بين المهارات التسويقية والعلاقات مع الزبائن، وبالتالي فإن ذلك يمكنها من التعامل بشكل أفضل مع المشكلات البيئية غير التقليدية واستغلال الفرص السوقية وسيتمكنها من البقاء ضمن إطار المنافسة وستكون اقدر على المحافظة على وضعها التنافسي في السوق.

## Abstract

This exploratory research assessment the extent of the relationship between marketing knowledge management and enhancing the ability of achieving the competitive advantage in the competitive environment of organization. The marketing literatures have been witnessed a remarkable interesting in marketing knowledge, achieving different extents in the ability of merging the marketing activities in an organized conceptual domain and linking them with information technology to create marketing knowledge management system making the organization capable of keeping the knowledge accumulation and building reliable rational methods to handle the changing market.

So, the processes of marketing knowledge management will be good input to link the making them capable of better handling the un traditional environment problems and marking use of marketing opportunities making them capable of pacing with the competitive domain and keeping on their competitive status in the market.

## مقدمة

تدرك منظمات الأعمال اليوم إن المعرفة أصبحت ضرورية لأعمالها وهذا لا يعود إلى منتجاتها وعملياتها فقط ، كونها تعتمد في جانب أساسي منها على المعرفة. ولكن ضرورات المنافسة في السوق حتمت عليها ذلك. إذ أصبح بقاء الشركة في طليعة المنافسين يتطلب منها امتلاك الإدارة المعرفة أو ما يسمى بالقوة العقلية ، لكي تحتوي وتستوعب مجمل التغيرات التي تحيط بها . إذ أن

جميع الجوانب الأخرى من القوة أصبحت لا تشكل اليوم مشكلة كبيرة لمنظمات الأعمال في الحصول عليها. لذا سعت منظمات الأعمال إلى اكتساب وتطوير المعرفة عن بيئتها الخارجية والداخلية وبكل الاتجاهات وبذلك تنامي الدور المعرفي في منظمات الأعمال وارتبط بعلاقات وثيقة بنجاح تلك المنظمات وتفوقها التنافسي. ولعل المعرفة التسويقية تمثل الجانب المهم لإدارة المعرفة في المنظمة ، كونها تمثل احد أجزائها الأساسية ولأن إدارة التسويق هي الإدارة التي تعنى أكثر من غيرها بالتعامل والتفاعل مع متغيرات السوق. ويركز التسويق في المنظمة على معرفة المعلومات عن السوق وتوجهات وتحركات المنافسين والمعرفة عن حاجات ورغبات الزبون والتغير فيها ... الخ. لذا ومن خلال ذلك بدأت المحاولات لدمج نشاطات التسويق في إطار تنظيمي عام يقودنا بشكل مباشر إلى البعد البشري ممثلا بالمعرفة الظاهرة والضمنية للعاملين وربطها بتكنولوجيا المعلومات لتشكيل لنا الركائز الأساسية في خلق نظام إدارة المعرفة التسويقية ، الذي سيعمل على تعزيز التراكم المعرفي والاحتفاظ به وتطويره . والعملية الأهم لإدارة المعرفة التسويقية هي تعزيز التشارك في المعرفة ما بين العاملين في الأقسام والمناطق المختلفة وبالتالي ينعكس على تطوير مهارات هؤلاء العاملين . وإن ذلك بدوره سيدعم تطوير العلاقة مع الزبون والتعرف بدقة على حاجاته ورغباته وكيفية اشباعها مما سيعزز تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة في سوقها المستهدف.

### مشكلة البحث:

تتجسد مشكلة البحث الأساسية في كيفية بناء قواعد فكرية معتمدة على نظرة واضحة لمتغيرات السوق ، باعتماد المعلومات عن الظروف البيئية للمنافسين والتوجهات السوقية والزبائن واستخدامها في إنتاج المعرفة التسويقية . لدعم وتطوير المهارات التسويقية التي ستعتمد في بناء علاقات جيدة ودائمة مع الزبائن، وتزيد من قدرة المنظمة في تحقيق التفوق التنافسي. لذا فإن المعضلة الفكرية للبحث سوف تتركز في الإجابة على مجموعة من التساؤلات تتمثل بالآتي:

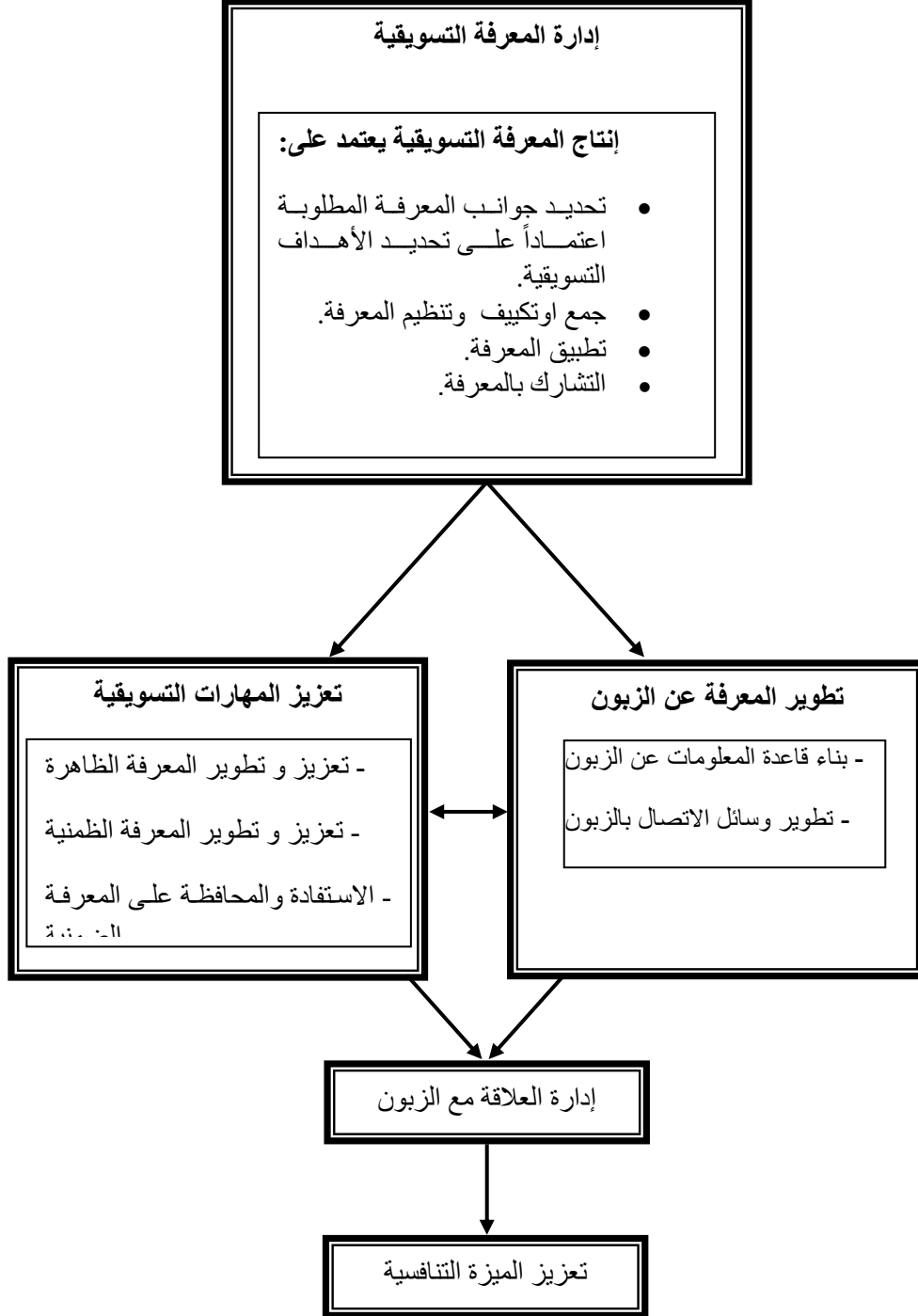
1. ما هي إدارة المعرفة وكيف يمكن أن تتداخل مع التسويق؟
2. كيف يمكن الاستفادة من إدارة المعرفة في تعزيز المهارات التسويقية؟
3. كيف يمكن الاستفادة من إدارة المعرفة في تعزيز إدارة العلاقة مع الزبون وما هي فوائد استخدامها في المنظمة؟
4. كيف يمكن لإدارة المعرفة تعزيز العلاقة مع الزبون واستخدام هذه العلاقة لتحقيق التميز في الأسواق المستهدفة؟

5. كيف يمكن استخدام إدارة المعرفة التسويقية لتعزيز وإدامة الميزة التنافسية؟

### أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته في كونه يعد مدخلاً مهماً لمنظمات الأعمال التي أصبحت اليوم تعمل في بيئة تتميز بشدة المنافسة غير التقليدية التي تشهدها الأسواق بشكل عام. مما يحتم على تلك المنظمات إيجاد المداخل التي تزيد من قدرتها في إيجاد وتحقيق وإدامة التميز في الأسواق المستهدفة. ولعل أحد هذه المداخل المهمة يكمن في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها من إدارة التسويق من خلال بناء إدارة المعرفة التسويقية والنظر إليها على أنها المصدر الأكثر أهمية في التعامل مع المشكلات التي تواجهها. وإن هذه المعرفة ستكون معتمدة بالاساس على خبرة العاملين في استقراء الظروف البيئية للشركات والمنافسين وتوجهات السوق والمعرفة بالزبائن . وبالتالي ومن خلال التراكم المعرفي ستكون المنظمة قادرة على تفسير المعلومات وتنظيم دراسات أفضل للسوق مما يجعلها تتعامل بشكل أفضل مع متغيراته (السوق). وإن قاعدة المعلومات التي ستبنيها المنظمة لتحقيق هذا الجانب ستكون مصدر مهم للمعلومات إلى ستجعل المنظمة، اقدر في اكتشاف أسواق جديدة واكتساب زبائن جدد فضلاً عن المحافظة على الزبائن الحاليين. ويعد هذا البحث محاولة لتوضيح كيفية تداخل إدارة المعرفة مع إدارة التسويق ، وكيف يمكن أن تتم الاستفادة منها في تطوير مهارات العاملين في إدارة التسويق ، واستخدام هذه المهارات في تطوير العلاقة مع الزبون.

ولغرض توضيح التوافق بين المعضلة الفكرية للبحث وأهمية البحث تم صياغة نموذج افتراضي يوضح تصورات الباحثان للعلاقة بين المتغيرات التفاعلية ويعرضها الشكل (1) اذ يوضح العلاقات التفاعلية بين إدارة المعرفة التسويقية واهم عملياتها في تعزيز المعرفة المتراكمة وتطبيقها ونشرها. وكيف تنعكس هذه المعرفة على تعزيز المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية لدى العاملين والتي من شأنها ان تعزز من مهاراتهم وتدعم العلاقة مع الزبون فضلاً عن انعكاس المعرفة التسويقية بشكل مباشر على إدارة العلاقة مع الزبون وبالتالي سينصب تأثير كل ذلك على الميزة التنافسية للمنظمة.



الشكل رقم (1) نموذج البحث الافتراضي

## المعرفة وإدارة المعرفة :

### المعرفة :

تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، ويؤمن العديد من المدراء بأن المزايا الاستراتيجية ستتحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون. وتتضح أهمية المعرفة كونها تجعل المنظمات أقدر على التعامل مع المشكلات والفرص التنظيمية، كما تبرز أهمية إدارتها في طرق الحفاظ عليها والاستفادة منها كي تبقى المنظمة ضمن إطار التنافس. وقد تعددت وجهات النظر حول تحديد مفهوم المعرفة ، مع أن عدد غير قليل من المنظمات تعتقد أن المعرفة الأكثر قيمة هي التكتيكية الموجودة في عقول الأشخاص، والتي تتشكل عبر التفاعل مع المشكلات العديدة التي مرت بهم وكذلك عبر العلاقات الاجتماعية، وتنعزز باعتماد المنظمات لثقافات تنظيمية وأنظمة ادراية متقدمة ويوضح الجدول (1) بعض توجهات الباحثين في تحديد مفهوم المعرفة.

### جدول رقم (1)

#### تعريفات عدد من الباحثين للمعرفة

التعريف	الكاتب/السنة
تجارب نظامية واختبار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط.	(Stromquist, 2003: 3)
قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها "أو" القدرة التي يمتلكها الفرد ويخترتها في عقله بصيغة خرائط معرفية.	(Wit & Meyer, 1998: 76)
مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته، ومحقة إبداعاته لما يريد أن يعرفه.	(محبوب، 2002: 20)
نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الأخرى.	(Bellinger, 2003: 1)
القوة في منظمات الأعمال اليومية، والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة.	(الكبيسي، 2002: 46)

ويرى الباحثان اضافة الى ما تم الاشارة اليه أن المعرفة تكمن في قدرة الفرد على التعامل بشكل أفضل مع المتغيرات البيئية وسيكون بحاجة إلى نوعين من المعرفة تتفاعل فيما بينها ليتمكن من تحقيق ذلك (Nonak & Keuchi, 1995, 59) وهما:

## المعرفة الضمنية **implicit knowledge**

تتمثل المعرفة الضمنية بالمعرفة التي يمتلكها الفرد وان هذه المعرفة تنامت لدى الفرد بواسطة التجارب أو المهارات الخاصة بذات الفرد من خلال أداء عمل معين تفرس عليه الفرد لفترة من الزمن . وتعتمد على الخبرة والشخصية والحس والحكم الشخصي والقواعد البديهية والاستدلالية المكتسبة وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات ويستفاد منها ذات الشخص فقط (Daft, 2001, 259). وقد كانت هناك محاولات كثيرة من بعض منظمات الأعمال للاستفادة من تلك المعرفة وإيجاد طرق فعالة لاكتسابها والاحتفاظ بها ثم الاستفادة منها في المواقف المستقبلية<sup>1</sup>. إلا أنها تواجه صعوبة في الاحتفاظ بهذا النوع من المعرفة لأن هذه المعرفة تكمن في عقول الأفراد العاملين و يصعب نقلها إلى الآخرين وإن الاحتفاظ بهذا النوع من المعرفة يعني الاحتفاظ بمؤلاء الأفراد أو المجاميع (Johnson, Scholes, 1997) وذلك يشكل صعوبة على المنظمة. لذا سعت المنظمات إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات ونقل هذا النوع من المعرفة إلى قواعد معلومات لتحقيق الاستفادة القصوى من هذا النوع من المعرفة ولا تزال القدرات محدودة في هذا المجال.

## المعرفة الظاهرة **explicit Knowledge**

هي المعرفة المنتظمة والتي يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق أو مقابلات أو استخدام طرق أخرى ويمكن نقلها من شخص إلى آخر أو إلى مجموعة أخرى (Daft, 2001, 1258).

وتتضمن المعرفة الظاهرة كل التعليمات والأنظمة والمخططات المكتوبة التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ويمكن نشرها وتعميمها. وتستطيع مجموعة من الأفراد أو العاملين الاستفادة منها (Herschel, 2000, 41-42). ويستخدم هذا النوع من المعرفة في حل المشكلات التقليدية المتكررة.

---

<sup>1</sup> تقوم شركة Ernst and young بجمع المعرفة الضمنية من الأشخاص الذين يملكونها عن طريق المقابلات والاستبيانات وتحليل تقارير التسويق وشراء البحوث والمؤلفات ذات الصلة وحفظها في قاعدة بيانات إلكترونية يمكن الرجوع إليها متى ما كانت هناك حاجة لذلك (Daft, 2001, 260).

## المعرفة التنظيمية:

تحتاج المنظمات لكي تنجز أعمالها وتواجه المشكلات الهيكلية اليومية و/أو غير الهيكلية إلى الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإنجاز، وعلى وفق ذلك فالمنظمة بحاجة إلى معرفة عن المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتعامل معها. وعلى هذا الأساس هناك أربعة أنواع من المعرفة تتضمن مزيج من المعرفة الظاهرة والضمنية وهي:

1. المعرفة بطرق وأساليب حل مشكلات تقليدية يومية محددة.
2. المعلومات الخاصة بإنجاز الأعمال العادية.
3. المعرفة اللازمة عن الأهداف والسياسات والإجراءات.
4. المهارات اللازمة لمواجهة المشكلات غير العادية.

وإن الأنواع من 1-3 تشكل المعرفة الظاهرة للمنظمة أما النوع الرابع فيعتمد بشكل كبير على المعرفة الضمنية إضافة إلى الإجراءات الروتينية التي تستخدم في مواجهة المشكلات وهذه تعتمد على تنامي منحى الخبرة والتعلم لدى المنظمة بمرور الزمن من خلال المشكلات غير التقليدية التي تواجهها المنظمة ( Johnson, Scholes, 1997).

وبنيت فكرة المعرفة التنظيمية على قدرة المنظمة في كيفية اكتسابها للمعرفة وكيف تحتفظ بها وتخزينها ثم تستعين بها لأغراض التحليل والتفسير لغرض اتخاذ القرارات والأفعال اللازمة أمام المشكلات التي تواجهها.

## إدارة المعرفة:

يشير هذا المصطلح (إدارة المعرفة) إلى الجهود المبذولة من قبل المدراء لغرض الحصول وتنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية والمعرفية ويمكن أن نسميه رأس المال المعرفي **Knowledge Capital** أو (الفكري) الذي تمتلكه المنظمة (Daft, 2001, 257). وتدرك منظمات الأعمال في اليوم أن نجاحها يعتمد بشكل كبير في قدرتها على جمع المعلومات والمعرفة أو إنتاجها والحفاظ عليها ونشرها لتطوير الأعمال الروتينية لدعم تدفقها وتعلمها وحمايتها والمشاركة بها (Laudon, 2000, 434). وتبدأ عمليات إدارة المعرفة في الحصول على المعرفة من مصادرها الخارجية والداخلية وتصنيفها وتقييمها وتخزينها وإتاحة الوصول إليها والاستفادة منها وتحسينها.



ومن خلال ما ورد أعلاه ستشكل قدرات المنظمة المعرفية المورد الأهم لتعزيز قدراتها وخلق القدرات المميزة.

### إدارة المعرفة التسويقية:

للحديث عن إدارة المعرفة التسويقية لا بد من الإشارة إلى كونها تمثل جزءاً متداخلاً مع إدارة المعرفة الكلية للمنظمة. إلا أن إدارة المعرفة التسويقية تتداخل مع التسويق في كونها منصبة على إدراك وفهم متغيرات السوق أو ما يسمى بالبيئة التنافسية Competitive Environment للمنظمة بكل أجزائها. فمن خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق قاعدة بيانات تضم المعلومات عن أجزاء السوق وموقع المنتج وقوة المنافسين إضافة إلى المعلومات عن الزبون من سلوكيات الشراء واختيار العلامة التجارية والولاء للمنتج. سيشكل لنا ذلك الأساس للمعرفة التسويقية وبمرور الزمن وستحقق المنظمة تراكم معرفي في هذا الاتجاه.

وإن ذلك سيجعلها أقدر على اتخاذ القرارات في القضايا التي تهم إدارة التسويق مثل استهداف أسواق جديدة، تحليل المنافسين في هذه الأسواق، تحديد خصائص المنتج، اختيار مجهزين مفضلين للعمل معهم... الخ. من القرارات التي تعنى بها إدارة التسويق. ويمكن النظر إلى ذلك أن المعرفة التسويقية ستكون المورد الأكثر أهمية للمنظمة للتعامل مع بيئتها الخارجية على وفق قدراتها الداخلية وستكون لدى المنظمة فرصة أكبر في استخدام قدراتها المميزة لتشكيل وتدعيم تميزها.

واعتماداً على ذلك يمكن تعريف إدارة المعرفة التسويقية على أنها "أحد مهارات المنظمة في الاكتساب والخلق والاحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية" (Baker, 2000, 246). ويرى الباحثان أن المعرفة التسويقية تشكل التداخل المنطقي ما بين إدارة المعرفة والتسويق، عندما تستخدم إدارة التسويق تكنولوجيا المعلومات Information Technology لبناء قاعدة معلومات عن متغيرات السوق وعن الزبون وعن موقع المنتج والخدمات وتحديد الأسواق المستهدفة، واستخدام ذلك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التسويقية. ومن جهة نظر الباحثان فإن مفهوم إدارة المعرفة التسويقية لا يخرج عن إطار التعريفين أعلاه. في كون إدارة المعرفة التسويقية هي الإدارة التي تعنى باكتساب وتنظيم قاعدة معلومات عن بيئة المنظمة التنافسية وتمكن العاملين من التشارك بتلك المعلومات

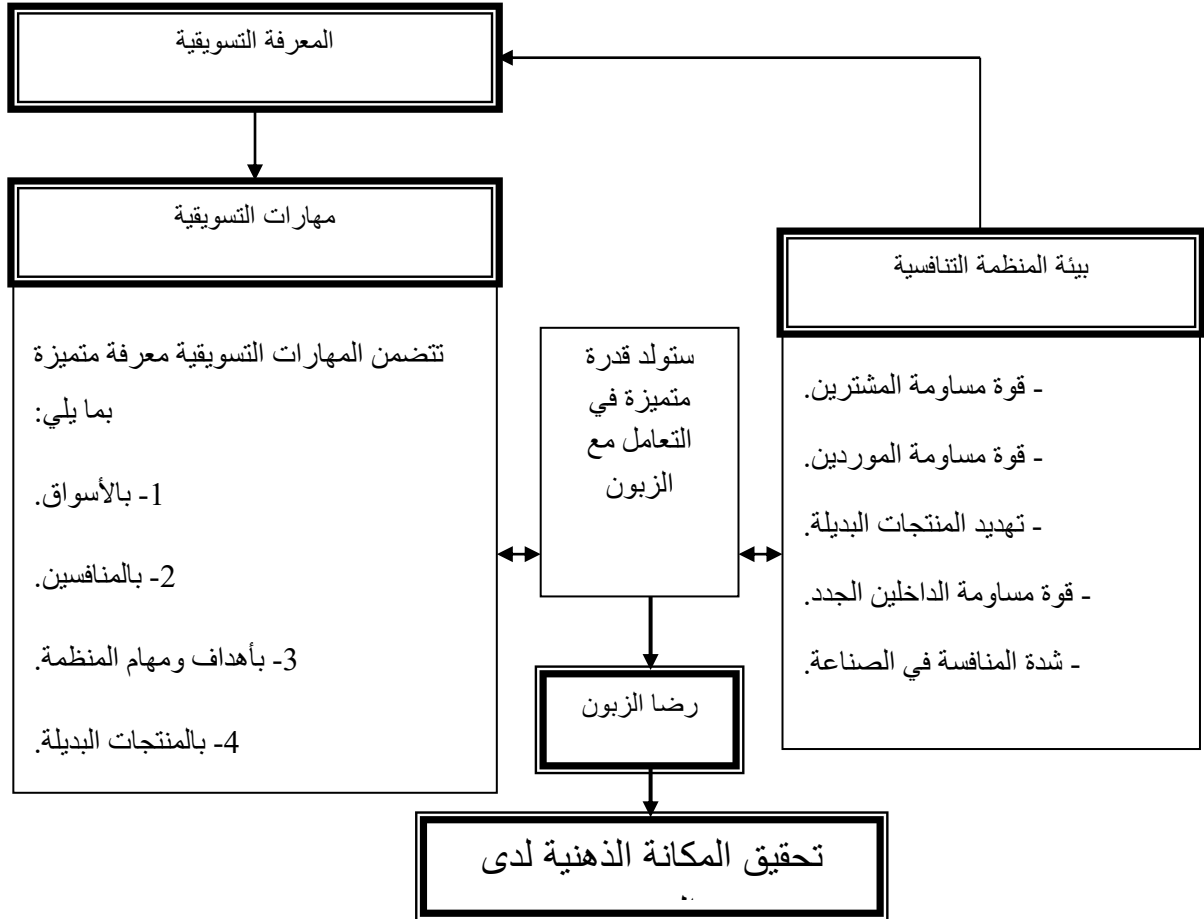
وتحويلها إلى معرفة يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بتحليل الأسواق والمزيج التسويقي.

#### إدارة المعرفة التسويقية و تدعيم المهارات التسويقية:

تنصب المهارات التسويقية للعاملين على طرق التعامل مع المتغيرات والمشكلات التي تواجه المنظمة والتي تسعى من خلال تلك المهارات إلى تحقيق تميز واضح في السوق. وإن هذه المهارات تتمثل بالمعرفة الضمنية للعاملين والتي اكتسبت من خلال الخبرة التي تراكمت عبر الزمن، وهذه المعرفة عادةً ما يصعب نقلها أو نشرها لأنها موجودة في عقول العاملين. فإن قدرة أحد العاملين على التعامل مع متغير معين قد لا تكون موجودة لدى الآخرين، لذا فإن تطبيق برامج إدارة المعرفة ساهم في الاستفادة من المعرفة الضمنية لدى مختلف العاملين من خلال محاولة نقل المهم منها إلى قاعدة المعلومات. وتوسيع الموارد التي يمكن أن تزود المنظمة بالمعرفة عن طريق الارتقاء بعمليات التفاعل والترابط والاندماج ما بين ما توفره تكنولوجيا المعلومات من القدرة على تخزين التراكم المعرفي والأفكار للعاملين، وتنظيمها بطريقة يمكن الرجوع إليها مع اتاحة القدرة على التشارك بها. وبذلك يمكن الاستفادة من هذه المعرفة في عدد من الاقسام والمناطق المختلفة في المنظمة كما ستكون هناك قدرة لتوليد الحلول المتفردة التي تبتكرها هذه الأنظمة. وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها عندما توفر إدارة المعرفة التسويقية إمكانية لربط الوظائف مع بعضها البعض من خلال التشارك بالمعلومات التي ستصبح متاحة بوجود أنظمة إدارة المعرفة.

وستكون المجالات الرئيسة للمعرفة التسويقية هي المجالات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق Marketing Strategic Planning والتي تتمثل بدراسة وتحليل السوق ، تجزئة السوق ، تخطيط التسويقي استراتيجيات المزيج التسويقي وإن المعلومات المتعلقة بتلك المجالات ستحصل عليها المنظمة من بيئتها التنافسية التي تتسم بالتغير الشديد وعدم الثبات، فضلاً عن كون متغيراتها غير معروفة (غير تقليدية) . وقد تتطلب بعض الحالات إلى حلول متفردة، ويعتمد التعامل مع تلك الحالات على خبرة ومهارات العاملين. وإن أنظمة المعرفة التسويقية قد تكون المورد المهم لتزويد متخذ القرار بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه الحالات، فضلاً عن قدرتها في جعل التشارك بالخبرات والمعلومات والمعرفة متاحاً لمتخذ القرار.

ويمكن توضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة التسويقية المعبر عنها بالمهارات التسويقية والبيئية التنافسية للمنظمة وحسب تصور الباحثان على وفق الشكل رقم (2).



الشكل رقم (2)

علاقة المعرفة التسويقية بالبيئة التنافسية

حيث من الواضح بأن منظمات الأعمال اليوم تبحث عن الأساليب الجديدة في توطيد علاقتها مع الزبون والتي من شأنها ان تميزها في سوقها المستهدف. لذا فمن المنطقي أن تبحث منظمات الأعمال عن الاتجاهات والأساليب التي تطور علاقتها مع الزبون. وبذلك فإن إدارة المعرفة التسويقية كان الشيء الجديد في تعزيز وتوطيد هذه العلاقة، وقد تطلب ذلك نوعاً من المهارات التسويقية الخاصة للوصول إلى حالات التواصل والعلاقة طويلة الأمد مع الزبون. وليس هذا فقط إنما الاستفادة من ذلك في طرق تحسين عرض المنتج ورفد حزمة المنافع التسويقية Marketing Benefit Package بالأفكار والابتكارات الجديدة التي من شأنها تحقيق رضا الزبون وبناء الموقع المتميز في ذهنيته، الزبون وهذا ما يجعل المنظمة في موقع استراتيجي أفضل في السوق.

ولعل دور المهارات التسويقية سيكون واضح من خلال التعامل مع استراتيجية التسويق المعتمدة من قبل المنظمة تجاه منافسيها (passiter, 20, 2001) والتي ستشكل إدارة المعرفة التسويقية المصدر الأكثر أهمية في رفدها بالمعلومات حول حاجات ورغبات الزبون وستعمل مهارات التسويق بالاستفادة من ذلك لتحقيق التمرکز في ذهن المستهلك. وبما يحقق تفوق واضح لمنظمات الأعمال من خلال الترجمة الدقيقة لحاجت ورغبات الزبون.

### إدارة العلاقة مع الزبون:

يمثل الزبون المركز الذي تنصب عليه جميع الأنشطة التسويقية لأي منظمة. إذ أن قدرة المنظمة على التنافس في السوق يعتمد على مقدار الإشباع والرضا الذي يمكن تحقيقه للزبون. فالمنظمات التي تريد البقاء في طليعة المنافسين هي التي تتمكن من ترجمة حاجات ورغبات الزبون إلى منتجات أو خدمات مطابقة لحاجاته ورغباته محققة أكبر إشباع له وبشكل أفضل من المنافسين.

وعلى وفق ذلك فإنّ الزبون سيمثل مركز اهتمام المنظمة وان الإحاطة بحاجاته ورغباته ستكون الأساس المناسب لتحديد خصائص المنتج وحزمة المنافع التسويقية التي تقدم للزبون، ويعتمد ذلك على قدرة المنظمة في الحصول على معلومات دقيقة ومنظمة بهذا الصدد من الزبون وإدامة الاتصال معه لمعرفة التغيير في ذلك. لذا سعت الكثير من منظمات الأعمال إلى تطوير وبناء علاقات مع زبائنها لمعرفة المزيد عن حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق تدفق معلومات عالية الدقة عن الزبائن، واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي كاختيار مواصفات المنتج أو اختيار منافذ التسويق أو تصميم الرسالة

الترويجية... الخ. وإن ذلك سيعزز قدرة المنظمة في تحسين عروض المنتج أو الخدمات وفق هذا المنظور وسيتمكن المنظمة من الاحتفاظ بمولاء الزبائن لفترة طويلة فضلاً عن اكتساب زبائن جدد. وسيسمح ذلك للمنظمة بالاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للزبائن بامتلاك المنظمة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة العلاقة مع الزبون وCustomer Relationship Management (CRM) على أنها فلسفة أعمال تركز على الزبون وتؤثر على الكثير من أعمال المنظمة في أقسامها المختلفة. ويتطلب ذلك مجموعة من التطبيقات العملية المنسقة أهمها تفعيل دور أنظمة الاتصال ما بين المنظمة والزبون وبالعكس وبشكل مباشر معه. واستخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية المهمة للمنظمة لتحقيق أفضل إشباع له، وبالتالي تحقيق رضاه. فضلاً عن زيادة قدرة المنظمة في مواجهة المنافسين من خلال استراتيجية التعامل التسويقي المعتمدة من قبل المنظمة تجاه منافسيها (Passiter, 20, 2001) وبقدر تعلق الامر في ادارة العلاقة مع الزبون فإن المفهوم التسويقي او الاستراتيجيات التسويقية على وفق هذا التوجه ، تعني المعرفة لزبائن المنظمة الحاليين والمحتملين ومن خلال سلوكهم الشرائي . وبالتالي فأنها تتموضع Positioning بقوة في تفاعلها الحقيقي مع المستهلكين اكثر مما هو عليه في انتهاج الاطر النظرية للتعامل مع سلوك المستهلك .

#### إدارة المعرفة التسويقية والعلاقة مع الزبون:

جوهر إدارة العلاقة مع الزبون يقع في إطار استخدام هذه العلاقة للحصول على معلومات حول تفضيلاته. واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ قرارات استراتيجية تسويقية فعالة.

وقد سعت الكثير من المنظمات إلى تحقيق اندماج واضح بين إدارة المعرفة التسويقية وإدارة العلاقة مع الزبون من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة معلومات عن زبائنها، وتطوير وتنظيم هذه المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة منها في اتخاذ القرارات. وقد عزز ذلك قدرة المنظمة بتوقع التغيرات والتحويلات في سوقها المستهدف، فضلاً عن كون أنظمة إدارة المعرفة التسويقية أعطت قدرة للمنظمة بجمع بيانات الزبائن من المواقع المختلفة، وتنظيمها ضمن قاعدة بيانات على وفق تصنيف منظم يسهل عمليات البحث والاسترجاع. جعل إمكانية الوصول إليها من قبل جميع العاملين المعنيين متاحة من أجل الاشتراك بتلك المعرفة، وتوزيعها وعرضها على صفحات الشبكة الداخلية ضمن الأقسام المختلفة. وبذلك فإن هذه الأنظمة

ساعدت العاملين في المبيعات والتسويق والأقسام الأخرى بأن يمتلك المعلومة المناسبة في الوقت المناسب بما يقود الى فهم احتياجات ورغبات الزبون والتغير فيها وكيفية التعامل مع هذا التغير وتبادل وجهات النظر وتبادل المعلومات فيما بينهم مما سيعزز الدقة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وبذلك فإن المعرفة عن الزبون بعامة إلى المعرفة عنه بشكل منفرد ستكون ذات قيمة كبيرة لأن تلك المعرفة ستستخدم للقيام بشيء ما لصالحه فقد يكون تغير في المعاملة أو الرسالة أو المنتج أو أي شيء آخر. وكتحصيل حاصل فإن انعكاس ذلك سينصب على أداء المنظمة ككل عندما تدرك المنظمة الحاجة إلى التغير وتسعى إلى تغيره في الوقت المناسب محققة التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المعرفة المطلوبة.

كما افرزت أنظمة المعرفة التسويقية علاقة تفاعلية مع الزبون عندما تمكنت المنظمة من الاتصال بالزبون بسهولة ويسر وفي كل ارجاء العالم عن طريق شبكة المعلومات العالمية (Internet) وتمكن الزبون أيضاً من استخدام هذه الشبكة للوصول إلى قواعد معلومات المنظمة ومعرفة المزيد عنها وطرح آرائها بها. وقد عملت الكثير من المنظمات بمجهود كبير في مراقبة موقعها بشكل مستمر واستخراج المعلومات المفيدة التي يطرحها الزبائن وتحويلها إلى معرفة وتنظيمها وتخزينها وجعلها متاحة لملاك التسويق لتعزيز التعرف على ميول واهتمام الزبون، وبناء المعرفة في هذا الاتجاه. وهذا من شأنه ان يضمن وصول تلك المعرفة إلى المعنيين بالوقت المناسب ليكون بالإمكان إجراء التعديلات اللازمة. فضلاً عن ذلك فإن إدارة المعرفة التسويقية ساعدت على بناء علاقات على أساس الأمد الطويل مع الزبون ومتابعة التغيرات في الميول والاهتمامات وتعزيز التواصل معه.

وبناءً على ما تقدم فإن أنظمة المعرفة التسويقية ساعدت المنظمات في اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة باتجاه تغير وتطوير المنتجات والخدمات وحزمة المنافع التسويقية المرافقة لها. تجاوباً مع تغير رغبات واهتمامات الزبون، وكلما كان تدفق المعلومات من الزبون وإليه أدق كلما كان عمل أنظمة إدارة المعرفة أفضل. وساعد ذلك على اتخاذ قرارات أدق وأفضل وعمل على تحقيق التميز في السوق المستهدف من خلال زيادة رضا الزبون وبالتالي زيادة ولائه.

## المزايا التنافسية:

تكمن قدرة المنظمات وحيويتها وبقاؤها وتكيفها وانتقالها من مركز التابع إلى المتحدي فالقائد في تبني وخلق المزايا التنافسية Competitive Advantage الأكثر قدرة على توليد العوائد الأعلى من المعدل. وان التحدي الأكبر الذي يواجهه رجال الأعمال هو كيفية بناء القدرات الهجومية والدفاعية من تحركات المنافسين او صدها وان ذلك يتحقق من خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية .

وقد شكل الاهتمام برصد التغيرات البيئية والتفكير بأساليب التعامل معها التحدي المهم أمام منظمات الأعمال. ومهما كانت المنظمة صغيرة أم كبيرة فإنها تبحث عن الوسائل التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها من خلال امتلاكها ميزة معينة يصعب على المنافسين تقليدها . ولعل التفوق بنوع معين من المزايا التنافسية للمنظمة يجعلها اقدر على مواجهة هذه التحديات .

تنبع الميزة التنافسية في الأساس من داخل المنظمة ، كونها هي التي تعمل على خلق أو ابتكار الميزة التنافسية . إذ أن المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر ويتأثر فيها ، لذلك فان أي من أجزاء هذا النظام فضلا عن البيئة الخارجية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية. ووفقاً لذلك فإن المدخلات والعمليات ستدعم تميز المنتجات إذا ما أحسنت المنظمة استخدام مواردها . ووفقاً لذلك فان مصادر الميزة التنافسية ستكون كالآتي:

## المدخلات:

تمثل المدخلات الموارد التي تغذي نظام المنظمة لكي تستمر في فعاليتها . وتشمل جميع الموجودات الرأسمالية والمالية والموارد البشرية التي تمثل المعرفة والمهارات والموجودات التنظيمية. وان بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي إلى ما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين

## العمليات :

قد تكون العمليات هي مصدر الميزة التنافسية الرئيسية فهي تمثل النشاطات او الإجراءات التي يتم بواسطتها تحويل المواد الأولية إلى المنتجات النهائية (Pitts & Lie, 1996, 64). فقد يكون نشاط ما أو أكثر مما تقوم به المنظمة بشكل معين خاص بها هو مصدر تميزها. وعليه فأن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة

على انجاز أنشطتها بكلفة اقل او بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال استخدام المصادر . او أن تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين .

### أبعاد التنافس:

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبون عبر الزمن تغيرت وتطورت أبعاد المنافسة competitive dimensions . وبالتالي يعتمد نجاح المنظمة في تحديد البعد الملائم الذي تتنافس على أساسه ، من خلال قدرتها على تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف وإمكانية إشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من منافسيها . وتعمل المنظمة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى دلالات معينة تشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة، وتشكل هذه الأبعاد المزايا التنافسية (Krajwski & Ritzman , 1996,36). وعلى وفق ذلك فإن الاسبقيات التنافسية تمثل ترجمة احتياجات ورغبات المستهلك إلى دلالات معينة تساهم في تحقيق أكبر قيمة مدركة للزبون نسبة للمنافسين . واختلف الباحثون في تحديد هذه الأبعاد فمنهم من حددها بخمسة أبعاد ومنهم من حددها بستة او أكثر. إلا أنهم اتفقوا على الأغلب في أربعة أبعاد هي:

### الكلفة :

تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المنظمات. فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفها وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فأنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد.

### الجودة:

يسعى الزبون للحصول على سلع ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة. وتسعى منظمات الأعمال إلى الفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات تحقق توقعات الزبون في كلا الجانبين. وان تحقيق مستوى أعلى من خلال التأكيد على الجودة يعني خفض الكلف من خلال جعل كلف المعيب اقل ما يمكن.



ويمكن تحديد مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية ( Dilworth, 1992,613): جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الخدمة.

#### المرونة :

أصبح السعر والتنوعية أمران أساسيان في منتجات الكثير من منظمات الأعمال ونتيجة لذلك أصبحت المرونة **Flexibility** البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المنظمة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية. ويمكن توضيح مفهوم المرونة من خلال قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ومزيج المنتج ( , krajewski& ritzman 1999,35).

#### التسليم :

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت تسليم **Delivery** إيصال السلعة أو الخدمة إلى الزبون و/ أو تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين و/ أو زيادة مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن.

#### انعكاسات إدارة المعرفة التسويقية على الميزة التنافسية:

إن قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف أو التأثير على المتغيرات البيئية تمثل قدرتها على خلق وإدامة الميزة التنافسية، لذا تعتمد المنظمة في بناء الميزة التنافسية على تحليل وفحص العديد من المتغيرات الداخلية والخارجية. وتوفر أنظمة المعرفة تحديداً دقيقاً لتلك المتغيرات وتمكن المنظمة من تحديد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أفعال واستراتيجيات المنظمة. وحيث أن إدارة التسويق تمثل الإدارة التي تتعامل مع متغيرات السوق بشكل مباشر، وتمثل أنظمة المعرفة التسويقية المورد الذي يزودها بالمعلومات والمعرفة المطلوبة للتعامل مع هذه المتغيرات. ولما كانت بناء أنظمة إدارة المعرفة التسويقية يعتمد بشكل مباشر على الإحاطة بالظروف البيئية للمنظمات المنافسة وتوجهات السوق والمعرفة بالزبائن والقدرة على إقامة الاتصال معه. لذا فإن المنظمة ستكون قادرة على تفسير معلومات السوق ودراسة متغيراته والتعامل معها بشكل أفضل الأمر الذي سيقودها إلى بناء استراتيجيات تمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية في سوقها المستهدف مع زيادة قدرتها في المحافظة عليها.

### انعكاسات مهارات التسويق على الميزة التنافسية:

تعتمد قدرة المنظمة في اقتناص فرص السوق على قدرتها في بناء وخلق ميزة تنافسية دائمة. وإن نجاح إدارة التسويق في التعامل مع متغيرات السوق سيشكل الركائز الأساسية لذلك وهذا يعتمد بشكل مباشر على تعامل العاملين في إدارة التسويق مع تلك المتغيرات من خلال مهارتهم وقوة حدسهم والقواعد المكتسبة من خلال الخبرة التي تراكمت لديهم عبر الزمن و شكلت المعرفة الضمنية لديهم. والتي يتم تطويرها من خلال بناء أنظمة إدارة المعرفة التسويقية. وبذلك فإن هؤلاء العاملين سيمتلكون مهارات التعامل مع المعرفة عن متغيرات السوق مثل تحليل تقارير المبيعات للمناطق المختلفة و/أو تحليل التغير في توجهات المنافسين.. الخ. وسيكونون قادرين على تفسير هذه المعلومات والتعامل معها الشكل الذي يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية ثابتة من خلال تقويم الاستراتيجيات التسويقية المستقبلية. إذ أن المهارات التسويقية ستنصب على تقييم الاستراتيجية الحالية وتحديد المناطق التي يجب إجراء التعديل عليها. ولعل الدور الأكبر هنا في تطوير قدرات التسويق سيكون لإدارة المعرفة التسويقية. حيث أن القدرة التسويقية تتأثر بشكل طبيعي بالمعرفة التسويقية والتي تتيح المجال لتحقيق مستوى أداء أفضل حيث أن نجاح إدارة التسويق يعتمد بدرجة كبيرة على القدرة في تنظيم ونشر المعرفة عن متغيرات السوق في المناطق المختلفة وطرق التعامل معها من خلال التشارك بالمعلومات والأفكار سيتحقق الإبداع والابتكار في بناء استراتيجيات تقود إلى ميزة تنافسية ثابتة.

### انعكاسات إدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية:

تعمل منظمات الأعمال اليوم على وفق مبدأ اعرف زبونك بشكل جيد إذ يمثل الزبون مركز اهتمام منظمات الأعمال لأنه يمثل المحور الأساسي لنشاطها. حيث أن أحد أهم أهداف منظمات الأعمال هي العمل على تحقيق مستويات مرتفعة من رضا الزبون من خلال إشباع عالي لحاجاته متمثلة في تحقيق القيمة القصوى له، لأن التنافس في السوق سيعتمد على من يستطيع أن يفي بحاجاته ورغباته بشكل أفضل.

وإن ترجمة هذه الاحتياجات والرغبات إلى دلالات معينة وحسب شروط الزبون ستشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة وتشكل هذه الأبعاد المزاي التنافسية (krajwsk & ritzman, 1996, 36) وبذلك فإن المنظمة ومن خلال إدارة العلاقة مع

الزبون ستحقق المعرفة بالزبائن الحاليين والمحتملين وستتمكن من بناء موقعها في ذهن المستهلك من خلال تفاعلها الحقيقي معهم.

وعلى وفق ما تقدم فإن بناء المعرفة التسويقية سيعمل على تطوير وتعزيز اتجاهين يعتمد أحدهما على الآخر سيكونان ركائز مهمة للمنظمة في دعم تفوقها التنافسي، الاتجاه الأول هو تطوير المهارات التسويقية وتحقيق الاستفادة القصوى من خلال المعرفة الظاهرة والضمنية لدى العاملين. وسيكون دور إدارة المعرفة في هذا الجانب هو تقييم هذه المعرفة وتكييفها وتنظيمها في الاتجاهات المطلوبة ثم العمل على نشرها وزيادة قدرة العاملين على التعاون فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات و التشارك بها وسيلعب ذلك دوراً فعالاً في اكتشاف القدرات التسويقية الداخلية لدى العاملين وسيعزز الفرص لبناء وخلق الموجودات الفكرية للمنظمة. والتي ستعزز وتدعم الاتجاه الثاني في زيادة قدرة المنظمة على بناء العلاقات مع الزبائن والإدامة والمحافظة عليها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وبناء قاعدة معلومات عن الزبائن. أملاً منها بالحصول على المكانة التنافسية في ذهن المستهلك.

#### خاتمة:

نحن نعيش اليوم في عالم متغير محفوف بالشك وتقلبات السوق والمنافسة الشديدة. وقد خلق هذا العصر جيل جديد من المنظمات التي اعتمدت المعرفة والخبرة أساس لتفوقها التنافسي. وبات التحدي الاستراتيجي الذي يواجهه منظمات الاعمال هو قدرتها على امتلاك تلك المعرفة لانها أصبحت المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية لها وأصبحت هذه المنظمات تدرك إن بقائها في طليعة المنافسة وبناء ميزة تنافسية مستدامة سيتحقق عندما تمتلك المعرفة أكثر من منافسيها. وتعد انظمة المعرفة التسويقية جزء من ادارة المعرفة التي تتعامل مع متغيرات السوق بشكل مباشر. وان بناء مثل هذا النظام سيوفر للمنظمة المعرفة بمتغيرات السوق مما سيجعل قدرتها أكبر على اقتناص الفرص السوقية والتعامل مع متغيراتها غير التقليدية. ومن خلال النظر ألي المستقبل باستقراء أحداث الماضي والحاضر فإن بناء وخلق أنظمة المعرفة التسويقية سيجعل المنظمة اقدر في الهجوم وامتلاك اليد العليا والقدرة على الدفاع عن نفسها وتحقيق التميز في سوقها المستهدف.

لأن هذه الانظمة ستكون معتمدة بالأساس على قدرة المنظمة بالأحاطة والمعرفة بالظروف البيئية للشركات والمنافسين وتوجهات السوق والمعرفة بالزبائن وبالتالي فإن قدرة المنظمة في تفسير معلومات السوق ودراسة متغيراته والتعامل معها ستكون افضل بكثير من غيرها مما يزيد من قدرتها في امتلاك الميزة التنافسية التي تجعلها في طليعة المنافسين في سوقها المستهدف .

لذا فإن التحدي الحقيقي للمنظمة يكمن في كيفية تحقيق الاستفادة القصوى مما تملكه من مهارات حقيقية للعاملين في أداة التسويق لديها التي تمثل المعرفة الضاهرة والضمنية لهؤلاء والتي اكتسبت من خلال التعامل مع متغيرات السوق وكيف يمكنها تقييم وتكييف هذه المعرفة بالاتجاهات التي يتطلبها التغيير في أبعاد المنافسة من خلال تحقيق تدفق مستمر للمزايا التنافسية يلائم هذا التغيير و العمل على جعل قدرة تبادل المعرفة والتشارك بما متاح في الأقسام والمناطق المختلفة مما سيعزز القدرة على اقتناص الفرص السوقية والتعامل مع الزبون بتفاعل حقيقي أملا بالحصول على رضاه وولائه وبالتالي الحصول على المكانة التنافسية في ذهن المستهلك.

### المراجع :

1. الكبيسي، صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي – دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002.
2. محجوب، وجيه، (2002) البحث العلمي ومناهجه ، دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد.
3. Baker, Michael, J. **Marketing Strategy and Management**, 3ded, Macmillan business, London, 2000, p.246-247.
4. Bellinger, G., (2003), **Knowledge Management-Emerging Perspective**, (1-17).
5. Daft, R. L., **Organization Theory and Design**, 2<sup>nd</sup> Ed., West pub., San Francisco, 2001.
6. Dilworth, James, **Operations Management: Design, planning & Control for Manufacturing & Services**. McGraw-Hill pub., New York., 1992.
7. Herschel, R., T., **Chief knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management: Information Strategy**. The executive journal, Vol. 2000, P16.
8. Johnson, Gerry & Scholes, Kervan, **Exploring Corporate Strategy**, 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, 1997.
9. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan., **Exploring corporate strategy: text & cases**, 4<sup>th</sup> ed., prentice-Hall, United State of America. 1997.
10. Kok, J. A. & Vanzyl, DC. R. **The Relationship between Knowledge Management and Business Intelligence and Customer Relationship Management** [jako@lw.rau.ac.za](mailto:jako@lw.rau.ac.za), 2002, p.1-35.
11. Krajewski, Lee., & Ritzman, Larry., **Operations Management**, Addison-Wesley publishing., Co, Tokyo, 1996.
12. Laudon, K. C. & Laudon, J. P. **Management information systems Organization and Technology in the Net Worked Enterprise** Hall pub., United State of America 2000.
13. Stromqist, N. & Samoff, J., **Knowledge Management System: On the Promise and Actual forms of information Technology**, JCE, Vol.30, Issue, 2000, p3.
14. Wit, B. D. & Meyer, R., (1998), **Strategy: Process, Context, Content, An International Perspective**, 2<sup>nd</sup> Ed., An international Thomson Publisher.

محاولة تقدير خطر القروض البنكية بإستعمال طريقة القرض التنقيطي  
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري فرع ولاية ميلة

الدكتور كمال بوالصوف  
كلية الإقتصاد وعلوم التسيير  
جامعة الجزائر  
الجزائر

ملخص :

إن عملية منح القروض البنكية ترفق دائما بمخاطر، فلا وجود لعملية منح القروض بدون مخاطر تختلف من حيث طبيعتها و درجة شدتها، لذلك حاولنا في هذه الورقة البحثية كشف الغطاء عن إحدى الطرق الإحصائية لمحاولة تقدير خطر القرض المعتمدة في مختلف الدول المتقدمة و محاولة تطبيقها على واقع أحد البنوك الجزائرية(بنك الفلاحة و التنمية الريفية-BADR- بولاية ميلة ) هذه الطريقة هي طريقة القرض التنقيطي (credit scoring). من خلال هذا البحث نحاول الإجابة عن الإشكالية التالية و التي مفادها:  
كيف يستطيع البنكي ان يميز بين المؤسسات السليمة و العاجزة الطالبة للقرض إعتقادا على طريقة القرض التنقيطي(credit scoring)؟. للإجابة على هذا التساؤل و لإيضاح ذلك قمنا بتقسيم هذه الورقة البحثية إلى:  
- جانب نظري: تضمن تقديم إطار نظري حول طريقة القرض التنقيطي دون الولوج إلى الطرق الأخرى.  
- جانب تطبيقي: تضمن دراسة تطبيقية، حاولنا فيها تطبيق طريقة القرض التنقيطي بأحد البنوك الجزائرية أين وقع إختيارنا لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بميلة-BADR- و الذي تم فيه إختيار عينة حجمها 52 مؤسسة منها 42 مؤسسة سليمة و 10 مؤسسات عاجزة و ذلك بالإعتماد على وثائق من أرشيف البنك لنقوم بعد ذلك بالمعالجة الإحصائية و إستخراج النتائج أين حصلنا على نسبة جيدة للتصنيف مما جعلنا نخرج ببعض الإقتراحات و التوصيات.

**Abstract:**

The process of granting bank loans is always accompanied with risks. In fact, there is no process for the granting of loans without risks that differ in nature and degree of severity. The aim of this paper is to try to assess the risk of loans as approved in various developed countries using a statistical approach (credit scoring) and we will try to apply it to the BADR (Bank of Agriculture and Rural Development) Bank in Algeria. The paper is articulated as follows. The first part is concerned with the theoretical issues of the Credit scoring method, whereas the second part we will be dealing with an analytical description of the situation of the BADR bank (Algeria). Conclusions and Recommendations are given in the last part

مقدمة:

لعل عملية منح القروض لمؤسسات عاجزة عن التسديد في الآجال المحددة أو غير القادرة على الدفع تماما هو أهم خطر يرتبط بعملية منح القروض من طرف البنك، لذلك على البنك أن يتخذ الاحتياطات اللازمة من اجل التقليل أو الحد من هذه الأخطار و كذا القيام بعملية التغطية في حالة تحققها.

إن عملية منح القروض من طرف البنك تقوم بعد تحليل طلبات القروض و ذلك بتشخيص الوضعية العامة للمؤسسة من خلال الدراسة المالية لها معتمدا في ذلك على النسب المالية و هي الطريقة المعتمدة عموما من طرف الجهاز البنكي الجزائري، و لكون هذه الطريقة تعاني من عدة نقائص من شأنها أن تؤدي إلى إتخاذ قرارات غير رشيدة و بهدف إيجاد بديل لهذه الطريقة إرتئينا كشف الغطاء عن إحدى الطرق الإحصائية المعتمدة في مختلف الدول المتقدمة و محاولة تطبيقها على واقع أحد البنوك الجزائرية (بنك الفلاحة و التنمية الريفية-BADR-ميلة) هذه الطريقة هي طريقة القرض التنقيطي(credit scoring) و التي تعتمد على مبدأ تصنيف المؤسسات إلى:

-مؤسسات سليمة(les entreprises saines) قادرة على تسديد ديونها في الآجال المحددة.  
-مؤسسات عاجزة (les entreprises défailantes) غير قادرة على تسديد ديونها.

#### - تعريف الخطر:

يعرّف الخطر على أنه " حالة عدم التأكد يمكن قياسها" (14-12, p1, 1) إذ حالة عدم التأكد هذه تشترط ضرورة قياسها ولكن ليس في جميع الحالات يمكن ذلك لأن المتغيرات المحددة لحالة عدم التأكد تحكمها في كثير من الأحيان أمور معنوية مبنية على تصرفات شخصية بحتة يصعب قياسها بالأساليب الكمية، و لو أن ذلك لا يمنع من ترجمتها الى صورة رقمية يمكن قياسها. تجدر الإشارة إلى أن كلمة " risque " مشتقة من كلمة "re-scass" اللاتينية و التي تعرف على أنها التزام و اقدام مبني على عدم التأكد يتميز باحتمالية الخسارة أو الربح(310, p4, 4) .

#### إدارة المخاطر:

ان إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطر البحتة ( معظمها تعتبر مخاطر استاتيكية أي تتضمن الخسائر التي ستحدث حتى وإن لم تحدث تغيرات في الاقتصاد و يمكن تصنيفها إلى مخاطر شخصية، مخاطر ملكية، مخاطر السيولة)، إلا أنها لا تصف بدرجة كافية جوهر المفهوم و يمكن

تقديم التعريف التالي لإدارة المخاطر: "هي عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحثية عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة و تصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر للحد الأدنى"(7،ص51) باعتبار أن إدارة المخاطر ليست علما في حد ذاتها لكن لا يمنع ذلك من استخدامها للطريقة العلمية للقوانين المستمدة من المعرفة العامة للخبرة، من خلال الاستنباط و من مبادئ أخرى مستمدة من فروع أخرى للمعرفة و لاسيما نظرية القرار و مبادئ يمكن استخدامها في التنبؤ بالنتائج.

### أدوات إدارة المخاطر:

إن الجزء الجوهري و الأساسي من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي (11-10p, 1) المترتب على الخسائر المتكبدة الى الحد الأدنى، و لما كان الخطر عنصرا ملازما للقرض لا يمكن بأي حال من الأحوال إلغائه بصفة نهائية أو استبعاد إمكانية حدوثه ما دامت هناك فترة انتظار قبل حلول آجال استرداده، ووجب على البنك أن يتعامل مع هذا الواقع بشكل حذر و أن يقرأ المستقبل قراءة جيدة، وكذا باعتبار أن الدراسات السابقة و الاعتماد على الضمانات يعتبر غير كافي نظرا لأن الضمانات في حد ذاتها تتعرض للخطر. أمام هذا الواقع الذي لا يمكن تجنبه و من أجل زيادة الانضباط يلجأ البنك بالإضافة إلى الدراسات السابقة إلى عملية تقييم الخطر كميا و كيفيا مستخدما في ذلك تقنيات موضوعية ذات الجانب العلمي و المعلوماتي للتحكم فيه و من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار لدى المسئول البنكي هناك طرق من بينها: - الطريقة الكلاسيكية في تقييم خطر القرض. - الطرق الإحصائية في تقييم خطر القرض. - طرق أخرى في تقييم خطر القرض.

### الطريقة الكلاسيكية:

تعتمد الطريقة الكلاسيكية في تقييم خطر القرض على التحليل المالي للمؤسسة التي تطلب القرض حيث يقدم معلومات ثمينة عن هذه المؤسسة، مما يسمح للبنك بتقييم وضعيتها و إمكانياتها و تقدير إمكانية حدوث الخطر و درجته و كذا على الضمانات المادية أو/و الشخصية باعتبارها مصدرا لاسترجاع القرض.

### الطرق الإحصائية في تقييم خطر القرض :

إن اتخاذ قرار هو أمر مسؤول، وباعتبار أن أي ظاهرة محل قرار تحيط بها عوامل مختلفة و متعددة، فمهما كانت قدرات متخذ القرار، فهناك حالات الخطأ، و البنكي في اتخاذ قرار منح القرض عليه أن يقلل من الخطأ لهذا يجب أن يركز قراره حقيقة على ركائز علمية.

إن الطريقة التقليدية المتبعة في منح قروض قد أثبتت وجود نقائص، فهي لا تستجيب لمتطلبات الاقتصاد المعاصر، والتحديات الجديدة، و المنافسة البنكية، فالبنوك في منحها للائتمان لا بد أن توفق بين التقليل من مخاطر عدم التسديد من جهة، والسرعة في اتخاذ القرار من جهة أخرى، ولعل الطرق الموضوعية المنتهجة حالياً في أغلب البنوك الأجنبية قد قللت من القرار العشوائي فيما يخص منح القروض، وواكبت السرعة في العمليات الاقتصادية و بهذا سنستعرض في هذه الورقة البحثية لأهم هذه الطرق الإحصائية و هي طريقة القرض التنقيطي **credit scoring** دون الخوض في الطرق الأخرى .

### طرق أخرى في تقييم خطر القرض:

بالإضافة إلى الطرق الإحصائية هناك طرق أخرى منها ما تحاكي تفكير الخبراء مستعملة في ذلك البرامج المعلوماتية ( الأنظمة الخبيرة) و منها ما تعتمد على علوم الذكاء الاصطناعي ( **les réseaux de neurones**) و أخرى تنطلق من علوم بحوث العمليات لتتوسع و تأخذ في الاعتبار عدة معايير ( كمية و نوعية) لمجموعة من البدائل يراد اتخاذ القرار فيها.

في هذه الورقة البحثية سنحاول فقط التركيز على إحدى الطرق الإحصائية و هي طريقة القرض التنقيطي لذلك سنحاول عرض مراحل تطبيقها بإيجاز بإعتبارها الطريقة محل الدراسة التطبيقية.

### طريقة القرض التنقيطي: **Crédit scoring**

تعتبر طريقة القرض التنقيطي (سكورينغ) طريقة آلية في تنقيط و تصنيف خطر القرض، تعتمد على المعالجة المعلوماتية، وتستعمل التحليل الإحصائي الذي يسمح بتخصيص علامة لكل زبون، هذه العلامة تمثل درجة الخطر بالنسبة للبنك. ظهرت هذه الطريقة في اختيار الزبائن في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الخمسينات و انتشرت تدريجاً في أوروبا في السبعينات، وهي اليوم شائعة الاستعمال في كثير من المؤسسات المالية. إذن القرض التنقيطي هو إعطاء نقطة " score " للزبون الطالب للقرض لتحديد وضعيته و تقييمه من خلال نموذج تقييمي على شكل معادلة خطية لعدة متغيرات (النسب المالية، طبيعة القروض، قطاع النشاطات...) حيث يمكن مقارنة النقطة



المعطاة لكل زبون مع نقطة فصل محددة مسبقا، وعلى هذا الأساس يكون رفض أو قبول طلب القرض (p185, 5)

### عرض طريقة القرض التنقيطي:

إن تحديد النموذج التقييمي هو أساس القرض التنقيطي و يتم التحديد بإتباع الخطوات الآتية:

#### 1- اختيار العينة:

العينة عبارة عن مجموعة من ملفات القروض للزبائن الجيدين و غير الجيدين، تحتوي على أكبر قدر ممكن من المعلومات (جدول حسابات التناجج، الميزانية المالية، مخطط الخزينة و المخطط المالي، ملف الطلب القرض). مختارة بصفة عشوائية، وتكون كافية التمثيل الإحصائي للظاهرة و تصنف إلى مجموعتين:

- عينة لإعداد النموذج ( Echantillon d'élaboration ) تستعمل لتحليل المعطيات و استخراج معادلة التنقيط .

- عينة لقياس دقة النموذج ( Echantillon de validation ) تبين مدى صحة هذا النموذج.

#### 2- انتقاء المتغيرات:

نقوم في هذه الحالة بالتوفيق بين المعلومات التي تم جمعها بهدف معرفة المتغيرات المؤثرة في حالة المؤسسة، هذه المتغيرات تكون إما محاسبية و إما فوق-محاسبية.

#### \* المتغيرات المحاسبية **variables comptables** :

هي متغيرات قياسية **métrique** ، تأخذ قيم عددية، يتم حسابها على أساس البيانات المحاسبية المستخرجة من القوائم المالية للمؤسسات محل الدراسة.

#### \* المتغيرات فوق- المحاسبية:

هي متغيرات غير قياسية **non métrique** ، ذات طبيعة كيفية أي تأخذ أنماطا لا عددية تتمثل في معلومات مستخرجة من ملفات طلبات القرض للمؤسسات المعنية خارج القوائم المالية،

يتم إدراجها في عملية التحليل لإثراء الدراسة ببيانات من طبيعة و مصادر مختلفة يعد تحويلها إلى متغيرات قابلة للقياس.

### 3- التحليل التمييزي للعينة " l'analyse discriminante " (3,p4) :

هو التقنية الإحصائية المعتمدة عليها في تحديد متغيرات النموذج التقييمي، حيث بعد تحديد خصائص الزبائن ( المتغيرات أي النسب ) ( Ratios ) سواء كانت رقمية ( النسب المالية، رقم الأعمال...) أو غير ذلك ( فوق المحاسبية ) و المستخرجة من ملفات القروض المكونة للعينة يكون اقضاء بعض المتغيرات غير المؤثرة في قرار منح القرض ، و هذا باستعمال برنامج الإعلام الآلي.

إن المتغيرات ( النسب ) المؤثرة في إمكانية التسديد أو عدم التسديد تصبح متغيرات النموذج على شكل دالة خطية تسمى دالة القرض التنقيطي و التي تسمح بإعطاء لكل مؤسسة نقطة أو علامة و نرمز لها بالرمز "z" و تكتب كمايلي:

$$Z = \sum \alpha_i R_i + \beta$$

حيث :

$\alpha_i$  : المعاملات المرتبط بالنسب  $R_i$  ( معاملات التسوية أو الترجيح ).

$R_i$  : النسب المالية أو مؤشرات درجة الخطر.

$\beta$  : ثابت و يعبر عن الجزء الثابت من درجة الخطر.

### 4- تعيين نقطة التمييز *détermination de la note score*

إن التحليل التمييزي يعطي بعض النسب أكثر دلالة من النسب الأخرى، وبالتالي نقطة تمييز لكل عنصر (المؤسسة) مما يسمح بتشكيل سحابة من النقاط تمثل الزبائن الجيدين (مؤسسات جيدة)

و المؤسسات غير الجيدة و باستعمال التحليل الاستقصائي (التمييزي) تصنف هذه المؤسسات إلى فئتين.

المطلوب هو تحديد قيمة  $Z^*$ . المرتبطة بمنطقة الشك (منطقة عدم التأكد) و التي تحسب كالتالي:

$$z = (n_1 z_1 + n_2 z_2) \div (n_1 + n_2)$$

$Z_1$  متوسط التمييز للمؤسسات العاجزة.

$Z_2$  متوسط التمييز للمؤسسات السليمة .

$n_1$  عدد المؤسسات العاجزة بعد المعالجة .

$n_2$  عدد المؤسسات السليمة بعد المعالجة .

5- قياس دقة النموذج: بعد استخراج النموذج نقوم باختبار صحته بواسطة و يتم ذلك حسب

الجدول التالي: التصنيف باستعمال نموذج التنقيط

	B	A	المؤسسات
$M_1$		$H_1$	A
$H_2$		$M_2$	B

حيث:

A : المؤسسات السليمة.

B : المؤسسات العاجزة.

$H_i$  : تمثل التصنيف الصحيح  $i = 1, 2$

$M_i$  تمثل الخطأ في التصنيف  $i = 1, 2$

نجاعة النموذج تحدد بنسبة التصنيف الصحيح ( G ) حسب العلاقة التالية:

$$G = H_1(A \text{ عدد ملاحظات الصنف}) + H_2(B \text{ عدد ملاحظات الصنف})$$

كلما كانت G كبيرة كلما كان النموذج ملائماً.

بعد قياس دقة النموذج، يستعمل هذا الأخير في إعطاء نقطة لكل زبون طالب لقرض و مقارنتها

مع نقطة الفصل ( $Z^*$ )، ومن ثم لكل زبون اتخاذ قرار منح القرض أو عدمه.

### جمع المعطيات:

للقيام بدراستنا كان المجتمع المستهدف مجموع المؤسسات التي استفادت من قرض على الأقل

لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية فرع ميله بين فترة 1994-2004، هذه المؤسسات مصنفة

تبعاً لفئتين:

- الفئة الأولى: تتمثل في المؤسسات التي لم تتلقى أية صعوبات مالية في تسديد ديونها، أو تأخير

في التسديد أقل من السنة و بالتالي مصنفة من طرف البنك مؤسسات سليمة (جيدة).

- الفئة الثانية: و هي المؤسسات التي عرفت صعوبات مالية في تسديد ديونها و بالتالي فهي مصنفة مؤسسات عاجزة.

اختيار العينة: تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من خلال أرشيف البنك حيث تتكون من 52 مؤسسة و تشمل العينة المستهدفة على:

- 42 مؤسسة من الفئة الأولى ( المؤسسات السليمة ).
- 10 مؤسسة من الفئة الثانية ( المؤسسات العاجزة )

#### دراسة طبيعة المتغيرات:

تمت عملية جمع المتغيرات من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مصلحة القروض بالبنك محل الدراسة و صنفت هذه المتغيرات حسب طبيعتها إلى:

متغيرات محاسبية (variables comptables) :

تم إعداد 13 نسبة مالية تبعا لأهميتها في مجال تقييم خطر القرض و هي ملخصة بالجدول التالي:

جدول رقم (2) يمثل المتغيرات المحاسبية

المتغير	تعيين المتغير ( النسبة )
R <sub>1</sub>	الأموال الخاصة/ إجمالي الديون
R <sub>2</sub>	الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل
R <sub>3</sub>	رأس المال العامل / قيم قابلة للتحويل + قيم الاستغلال
R <sub>4</sub>	النتيجة/ رقم الأعمال خاضع للضريبة
R <sub>5</sub>	رقم الأعمال خاضع للضريبة / قيم الاستغلال
R <sub>6</sub>	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة
R <sub>7</sub>	احتياجات رأس مال العامل / رقم الأعمال الخاضع للضريبة
R <sub>8</sub>	مخزون/ بضاعة مستهلكة
R <sub>9</sub>	زبائن / رقم الأعمال خارج الضريبة
R <sub>10</sub>	قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل
R <sub>11</sub>	قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل

R <sub>12</sub>	مصاريء مستخدمين / إجمالي التكاليف
R <sub>13</sub>	ديون قصيرة الأجل / احتياجات رأسمال العامل

المصدر: من إعداد الباحث

متغيرات فوق محاسبية (variables extracomptables)

اعتمدنا على 07 متغيرات فوق محاسبية منها خمسة متغيرات غير قابلة للقياس تم تحويلها إلى متغيرات قابلة للقياس من خلال سلم القياس Echèlle de mesure وهذا كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3) يمثل المتغيرات فوق- المحاسبية

المتغير	تعين المتغير
Statut	الشكل القانوني للمؤسسة: 1- sarl ش ذ م م . 2- snc شركة تضامن 3- eurl ش ذ ش و
Secteur	قطاع النشاط : 1- صناعة 2- تجارة 3- خدمات 4- فلاحه
Typ ga	نوع الضمان : 1- ضمانات شخصية 2- ضمانات حقيقية 3- ضمانات شخصية+ حقيقية
Age	عمر المؤسسة = تاريخ طلب القرض - تاريخ إنشاء المؤسسة
Anc	أقدمية المؤسسة = تاريخ طلب القرض - تاريخ الدخول في علاقة مع البنك
Typ cré	نوع القرض: 1- قروض بالصندوق 2- قروض بالإمضاء

الإمضاء	3- قروض بالصندوق و
Etat	وضعية أوحالة المؤسسة: 0 = مؤسسة عاجزة 1 = مؤسسة سليمة

المصدر: من إعداد الباحث

### جدول المعطيات أو مصفوفة البيانات:

بعد التحصل على المعطيات اللازمة، نقوم بتجميعها في مصفوفة حيث العمود يمثل المتغيرات ( المحاسبية و فوق المحاسبية) و السطر يتمثل في المؤسسة و بالتالي تتكون المصفوفة من 52 سطر ( مؤسسة أو زيون).  
20 عمود ( متغيرة) بما فيه العمود الأخير و الذي يمثل صيغة المتغيرة التابعة و هي وضعية المؤسسة.

1 - مؤسسة سليمة.

0 - مؤسسة عاجزة.

### التحليل الوصفي للمعطيات

من اجل تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات سليمة و عاجزة باستعمال التحليل الوصفي للمتغيرات قمنا بالتحليل الوصفي للمتغيرات فوق المحاسبية و التحليل الوصفي للمتغيرات المحاسبية.

### التحليل الوصفي للمتغيرات فوق- المحاسبية:

#### توزيع المؤسسات حسب عمر المؤسسة:

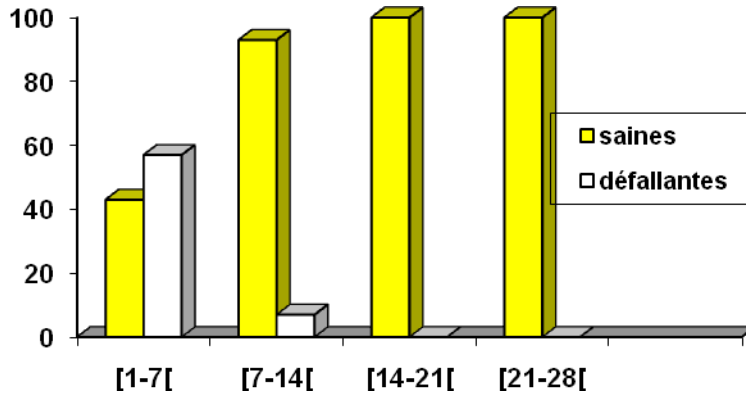
جدول (4) يمثل توزيع المؤسسات حسب العمر.

المجموع	عاجزة	سليمة	المؤسسات
			العمر
العدد	العدد	العدد	
41	8	6	]7-1]
29	2	27	]14-7]

7	0	7	]21-14]
2	0	2	]28-21]
52	10	42	المجموع

المصدر : من وثائق بنك BADR

الشكل رقم ( 2 ) يمثل توزيع المؤسسات حسب العمر.



التحليل :

بعد دراستنا لملفات القروض الخاصة بالعينة المدروسة و من خلال تصنيف البنك لها إلى عاجزة و سليمة، لاحظنا أن احتمال العجز مرتبط بعمر المؤسسة و للتأكد قمنا باختيار كاي تربيع على النحو التالي:

- الفرضيات:

• خطر عجز المؤسسات و عمرها مستقلين :  $H_0$  .

• وجود علاقة بين خطر المؤسسة و عمرها:  $H_1$

بافتراض هامش خطأ  $\alpha = 5\%$

بعد إجراء الحسابات تحصلنا على النتائج التالية:

كاي تربيع الجدول ( tabulé )  $\chi^2_3 (5\% . 3) = 7.81$

كاي تربيع المحسوب (calculé)  $\chi_c^2 = 14.11$

نلاحظ أن  $7.81 < 14.11$

القرار: كاي تربيع الجدول أقل من كاي تربيع المحسوب و منه نرفض الفرضية الأولى Ho بمعنى تقبل وجود علاقة بين عجز المؤسسة و عمرها.

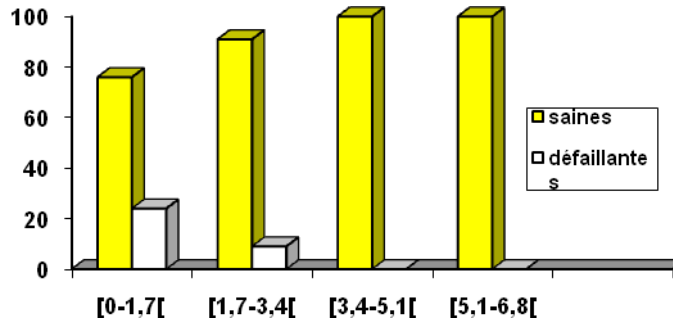
توزيع المؤسسات حسب الأقدمية :

جدول (5) يمثل توزيع المؤسسات حسب الأقدمية .

المؤسسات الأقدمية	المجموع		
	سليمة العدد	عاجزة العدد	العدد
]1.7.0]	18	9	37
] 3.4.1.7]	10	1	11
] 5.1.3.4]	2	0	2
] 6.8.5.1]	2	0	2
3	42	10	52

المصدر : من وثائق بنك BADR

الشكل (3): توزيع المؤسسات حسب الأقدمية





### التحليل:

ما يمكن ملاحظته من خلال توزيع المؤسسات حسب الأقدمية أن احتمال خطر العجز يرتبط بالأقدمية و للتأكد من ذلك قمنا بإختبار كاي تربيع كالآتي:

• خطر عجز المؤسسة و الأقدمية مستقلين :  $H_0$  .

• وجود علاقة بين المؤسسة و أقدميتها:  $H_1$  .

بعد إجراء الحسابات تحصلنا على النتائج التالية:

$$7.81 = \chi^2_3 ( 5 \% , 3 )$$

$$1.315 = \chi^2_c$$

القرار: بما أن كاي تربيع الجدول أكبر من كاي تربيع المحسوب ، ننفى الفرضية  $H_1$  و نقبل  $H_0$  عدم وجود علاقة بين عجز المؤسسة و الأقدمية .

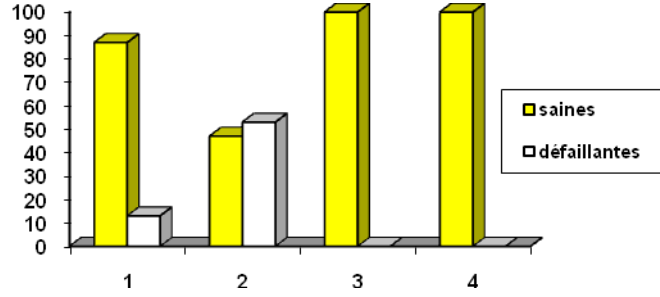
### توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط

: جدول (6) يمثل توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط

المجموع	عاجزة	المؤسسات النشاط	
		سليمة	العدد
العدد	العدد	العدد	
16	2	14	1صناعي
15	8	7	2تجاري
9	0	9	3خدمات
12	0	12	4فلاحي
52	10	42	المجموع

المصدر : من وثائق بنك BADR

الشكل (4) يمثل توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط



التحليل :

ما هو ملاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسات التجارية من المؤسسات الأكثر تعرضا لخطر العجز، نحاول في هذه الحالة إختبار الفرضيات التالية:

$H_0$  عدم وجود علاقة بين قطاع النشاط و عجز المؤسسة

$H_1$  وجود علاقة بين قطاع النشاط و عجز المؤسسة

درجة الحرية = 3

بعد إجراء الحسابات تحصلنا على النتائج التالية: كاي تربيع الجدول  $\chi^2_3 = 7.81$

كاي تربيع المحسوب  $\chi^2_c = 15.79$

القرار: نرفض الفرضية الأولى  $H_0$  و نقبل  $H_1$  وجود علاقة بين قطاع النشاط الذي تنشط فيه المؤسسة و عدم قدرتها على السداد ( العجز).

حسب الصفة القانونية :

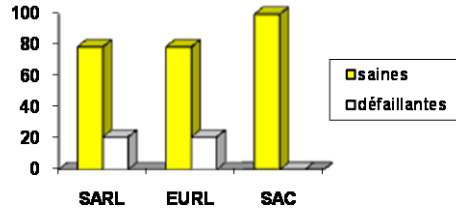
الجدول (7) يمثل توزيع المؤسسات حسب الصفة القانونية.

المجموع	المؤسسات	
	عاجزة العدد	سلمة العدد
19	4	15
29	6	23
4	0	4

52	10	42	المجموع
----	----	----	---------

المصدر : من وثائق بنك BADR

الشكل (5) توزيع المؤسسات حسب الصفة القانونية



التحليل: يتبين من خلال توزيع المؤسسات للعينة المدروسة حسب الصفة القانونية عدم وجود علاقة بين كون المؤسسة عاجزة و صفتها القانونية، للتأكيد على ذلك قمنا بإختبار الفرضيات.

- عدم وجود علاقة بين عجز المؤسسة و الصفة القانونية  $H_0$
- وجود علاقة بين عجز المؤسسة و الصفة القانونية  $H_1$ .

درجة الحرية = 2

بعد إجراء الحسابات تحصلنا على النتائج التالية:

- كاي تربيع الجدول  $\chi^2_2 (2, 5\%) = 5.99$

- كاي تربيع المحسوب  $\chi^2_c = 1.33$

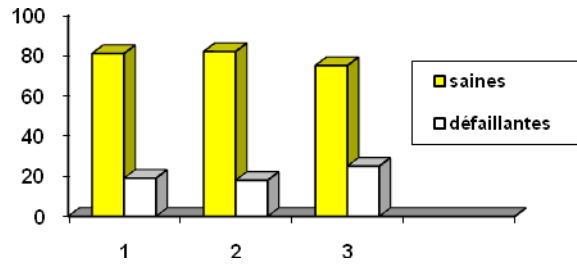
القرار: تقبل الفرضية  $H_0$  أي عدم وجود علاقة بين عدم قدرة المؤسسة على السداد و الصفة القانونية لها.

حسب نوع القرض الممنوح : الجدول ( 8 ) : توزيع المؤسسات حسب نوع القرض الممنوح

مجموع	عاجزة	سليمة	المؤسسات
			القرض
العدد	العدد	العدد	
27	5	22	قرض بالصندوق
17	3	14	قرض بالإمضاء
8	2	6	قرض بالإمضاء + صندوق
52	10	42	المجموع

المصدر : من وثائق بنك BADR

الشكل (6) يمثل توزيع المؤسسات حسب نوع القرض الممنوح



التحليل:

ما هو ملاحظ أنه لا توجد علاقة بين نوع القرض الممنوح و كون المؤسسة عاجزة عن سداد ديونها اتجاه البنك ، نستعمل اختبار كاي تربيع لنفي أو إثبات هذه العلاقة.

عجز المؤسسة و نوع القرض الممنوح لها مستقبلين :  $H_0$

وجود علاقة بين عجز المؤسسة و نوع القرض الممنوح :  $H_1$

درجة الحرية = 2

كاي تربيع الجدول  $\chi^2_2 (5\%, 2) = 5.99$

كاي تربيع المحسوب  $\chi^2_c = 0.911$

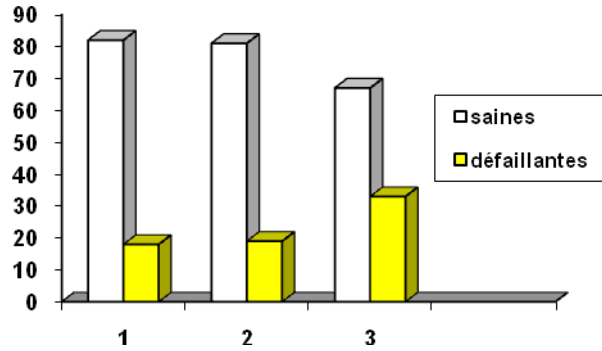
القرار: إذن نفي الفرضية  $H_1$  وقبول  $H_0$  عدم وجود علاقة بين المؤسسة و نوع القرض الممنوح لها.

توزيع المؤسسات حسب نوع الضمان: الجدول (9) يمثل توزيع المؤسسات حسب نوع الضمان

المجموع	عاجزة	سليمة	المؤسسات
			نوع الضمان
العدد	العدد	العدد	
33	6	27	ضمانات شخصية
16	3	13	ضمانات حقيقية
3	1	2	ضمانات شخصية + حقيقة
52	10	42	المجموع

المصدر : من وثائق بنك BADR

الشكل (7) يمثل توزيع المؤسسات حسب نوع الضمان



التحليل:

يتبين من الجدول أعلاه عدم وجود علاقة بين نوع الضمان المقدم من طرف المؤسسة الطالبة للقرض و عجزها عن دفع مستحقات البنك ، إختبار كاي تربيع يسمح بنفي أو إثبات هذه العلاقة.

الفرضيات :

عجز المؤسسة و نوع الضمان المقدم مستقبلين  $H_0$

عجز المؤسسة و نوع الضمان المقدم مرتبطين:  $H_1$

درجة الحرية=2

كاي تربيع الجدول  $\chi_0^2$  ( 5 ، % 2 ) = 5.99

كاي تربيع المحسوب  $\chi_c^2$  = 0.180

القرار: يمكننا القول بأنه لا توجد علاقة بين كون المؤسسة عاجزة و نوع الضمان المقدم لأن كاي تربيع الجدول أكبر من المحسوب.

### التحليل الوصفي للمتغيرات المحاسبية:

في هذه المرحلة من الدراسة قمنا بحساب المتوسط و الانحراف المعياري للمتغيرات المحاسبية في كل قسم من المؤسسات العاجزة و السليمة .

الجدول ( 10 ) يمثل قيم المتوسطات و الإنحرافات المعيارية للمتغيرات المحاسبية للمؤسسات

المؤسسات العاجزة		المؤسسات السليمة		النسب $R_i$ i=1-13
الانحراف المعياري $\sigma$	المتوسط $\mu$	الانحراف المعياري $\sigma$	المتوسط $\mu$	
3.6286	2.8800	4.1804	2.6817	$R_1$
6.6833	7.6940	5.7642	4.2331	$R_2$
5.6022	3.6850	0.4596	0.7521	$R_3$
4.433E-02	0.1110	0.1689	0.1590	$R_4$
7.9998	9.2250	8.2440	7.0831	$R_5$
0.3001	0.4670	0.2694	0.3288	$R_6$
0.2939	0.2580	0.8084	0.5255	$R_7$
18.7346	7.4260	11.2869	10.1269	$R_8$
0.2279	0.4220	15.3703	2.7931	$R_9$
6.4112	4.2070	3.6036	1.6393	$R_{10}$
6.2135	5.6120	5.7309	3.4664	$R_{11}$
0.2444	0.2530	0.2512	0.2874	$R_{12}$
1.0658	7.100E-1	2.6407	1.8221	$R_{13}$

المصدر: إعداد الباحث

نفرض أن هذه المتغيرات المحاسبية تتبع التوزيع الطبيعي

$$R_i \rightarrow N(\mu_1, \sigma_1) \quad si \quad R_i \in G_2$$

$$R_i \rightarrow N(\mu_0, \sigma_0) \quad si \quad R_i \in G_1$$

حيث  $G_2$ : قسم المؤسسات السليمة  $G_1$ : قسم المؤسسات العاجزة  
من أجل معرفة مدى التقارب و التباعد بين القسمين استعملنا اختبارين هما:  
1- اختبار المتوسطات:

$$H_0 : \mu_0 = \mu_1$$

$$H_1 : \mu_0 \neq \mu_1$$

2- اختبار التباينات :

$$H_0 : \sigma_0^2 = \sigma_1^2$$

$$H_1 : \sigma_0^2 \neq \sigma_1^2$$

بالإعتماد على البرنامج التطبيقي spss تحصلنا على النتائج التالية للإختبارين السابقين  
في الجدول أدناه. الجدول(11) يمثل نتائج الإختبارين

اختبار	نتائج التباين	المتغيرات $R_1$
نتائج المتوسطات		
$\mu_0 = \mu_1$	$\sigma_0^2 = \sigma_1^2$	R1
$\mu_0 = \mu_1$	$\sigma_0^2 = \sigma_1^2$	R2
$\mu_0 \neq \mu_1$	$\sigma_0^2 \neq \sigma_1^2$	R3
$\mu_0 = \mu_1$	$\sigma_0^2 \neq \sigma_1^2$	R4
$\mu_0 = \mu_1$	$\sigma_0^2 = \sigma_1^2$	R5
$\mu_0 = \mu_1$	$\sigma_0^2 = \sigma_1^2$	R6
$\mu_0 = \mu_1$	$\sigma_0^2 \neq \sigma_1^2$	R7
$\mu_0 = \mu_1$	$\sigma_0^2 \neq \sigma_1^2$	R8
$\mu_0 = \mu_1$	$\sigma_0^2 \neq \sigma_1^2$	R9
$\mu_0 \neq \mu_1$	$\sigma_0^2 \neq \sigma_1^2$	R10

$\mu_0 = \mu_1$	$\sigma_0^2 = \sigma_1^2$	R11
$\mu_0 = \mu_1$	$\sigma_0^2 \neq \sigma_1^2$	R12
$\mu_0 \neq \mu_1$	$\sigma_0^2 \neq \sigma_1^2$	R13

المصدر: مخرجات البرنامج التطبيقي spss

من خلال الجدول نلاحظ أنه هناك متغيرات تحقق الشرط :

$$\left\{ \begin{array}{l} \sigma_0^2 \neq \sigma_1^2 \\ \mu_0 \neq \mu_1 \end{array} \right.$$

و هذا ما يدل أن التحليل الوصفي للمتغيرات غير كاف و بالتالي البحث عن طرق أكثر دقة و فعالية.

### بناء و تحليل نموذج القرض التنقيطي

قمنا ببناء نموذج القرض التنقيطي باستعمال أسلوب التحليل التمييزي خطوة - خطوة على

مرحلتين:

المرحلة الأولى: باستعمال المتغيرات التمييزية المحاسبية فقط .

المرحلة الثانية : باستعمال المتغيرات التمييزية المحاسبية و فوق المحاسبية.

بما ان نسبة التصنيف بإستعمال المتغيرات المحاسبية و فوق-المحاسبية(94.2%) بعد إجراء

الحسابات للنموذج المقترح أكبر بإستعمال المتغيرات المحاسبية فقط(88.46%) فسنتنصر في

هذه الورقة البحثية على عرض النموذج للمرحلة الثانية:

### النموذج بإستعمال المتغيرات التمييزية المحاسبية و فوق- المحاسبية :

باستعمال دائما البرنامج الإحصائي spss10.0 كأداة في اختيار المتغيرات الأكثر تميزا

توصلنا على المتغيرات التالية:



ثم بإعطاء معامل ترجيح لكل متغير بهدف تشكيل دالة النموذج .

### معادلة التنقيط $Z_2$ :

جدول رقم (12) : دالة النموذج المقترح باستعمال المتغيرات المحاسبية و فوق- المحاسبية.

المتغيرات	تعين المتغير	المعامل
$R_4$	النتيجة / رقم الأعمال خاضع للضريبة	3.109
$R_6$	النتيجة الصافية / أموال خاصة	-2.113
$R_7$	احتياجات رأسمال العامل / رقم الأعمال خاضع للضريبة	0.514
Age	عمر المؤسسة	0.272
Anc	أقدمية مؤسسة	0.436
Cst	الثابت	-3.140

المصدر " مخرجات برنامج spss

ومن خلال هذا الجدول تصبح لدينا دالة النموذج على النحو التالي :

$$Z_2 = 3.109R_4 - 2.113R_6 + 0.514R_7 + 0.272Age + 0.436Anc - 3.140$$

و بحساب قيمة  $Z_2$  لكل مؤسسة نتحصل على:

$Z_2 < -0.888$  - المؤسسة سليمة ( وضعية مالية متأكد منها).

$Z_2 \geq -1.284$  - المؤسسة عاجزة ( وضعية مالية سيئة). أما إذا كانت

$Z_2 > -1.284 > -0.888$  - المؤسسة مشكوك فيها.

و على هذا الأساس نقوم بحساب نقطة الفصل  $Z_2^*$  بين المؤسسات العاجزة و السليمة

$$Z_2^* = \frac{n_1 \bar{Z}_{21} + n_2 \bar{Z}_{22}}{n_1 + n_2}$$

حيث :

$\bar{Z}_{21}$  : متوسط التميز للمؤسسات السليمة .

$\bar{Z}_{22}$  : متوسط التميز للمؤسسات العاجزة .

$n_1, n_2$  : عدد المؤسسات السليمة و العاجزة على الترتيب

بعد إجراء الحسابات اللازمة تحصلنا على النتائج التالية:  $Z_2^* = -1.08$

إذن إذا كان لدينا :

$Z_2 > -1.08$  المؤسسة سليمة،

$Z_2 \leq -1.08$  المؤسسة عاجزة.

نتائج معادلة التنقيط  $Z_2$  على عينة اعداد النموذج:

جدول رقم (13): نتائج معادلة التنقيط  $Z_2$

المجموع	مجموعة التخصيص		المجموعة الأصلية
	1	0	
10	2	8	عدد المؤسسات العاجزة
42	41	1	عدد المؤسسات السليمة
%100	%20	%80	نسبة مؤسسة العاجزة
%100	%97.6	%2.4	نسبة مؤسسة سليمة

المصدر " مخرجات برنامج spss

من خلال هذه النتائج المبينة في الجدول أعلاه نخرج بالملاحظات التالية:

من بين 10 مؤسسات عاجزة موجودة مسبقا في المجموعة الأصلية العاجزة توصل النموذج إلى أنه

هناك 08 مؤسسات فقط عاجزة بنسبة تصنيف صحيحة هي  $100 \times \frac{8}{10} = 80\%$

و مؤسستين (2) سليمتين بنسبة تصنيف خاطئة ( غير جيدة)  $100 \times \frac{2}{10} = 20\%$  .

و من بين 42 مؤسسة سليمة في الأصل توصل النموذج إلى 41 مؤسسة سليمة فقط بنسبة تصنيف صحيحة:

$$\frac{41}{42} \times 100 = 97.6\%$$

و مؤسسة واحدة تم تصنيفها مؤسسة عاجزة بنسبة خطأ  $\frac{1}{42} \times 100 = 2.4\%$ .

أما نسبة التصنيف الصحيح الإجمالية للنموذج و التي تقدر بـ:  $\frac{8+41}{52} \times 100 = 94.2\%$

القرار: نسبة التصنيف 94.2% توحى بأن النموذج المقترح مقبول و جيد للكشف عن المؤسسات السليمة و العاجزة مع ملاحظة أن عينة بناء النموذج هي نفسها عينة قياس دقة النموذج.

كخاتمة عامة يمكن القول بأن طريقة القرض التنقيطي يمكن الإعتماد عليها بالبنوك الجزائرية لمحاولة تقدير خطر القرض و ذلك لتسهيل وتسريع عملية دراسة ملفات القروض و هذا لا يتأتى إلا بتأسيس نظام معلومات بنكي.

المراجع:

- 1-Alain grauvin (2000) : « la nouvelle gestion de risque financier » .
- 2-Bernard colasse (1998) : « analyse financière de l'entreprise » , paris.
- 3-Mireille bardos : « analyse discriminante-application au risque et scoring financier » , paris,2001.
- 4-Ronach et NG (1999) : « le contrôle de gestion bancaire et financier » .
- 5-Sylvie de coussergues « gestion de la banque » ,dunod,paris 1992.
- 6-محمد الهانسي(1990):"مقدمة في مبادئ التأمين"،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 7-طارق عبد العال حماد (2003):"ادارة المخاطر" الدار الجامعية-عين شمس-مصر.

# The Financial Service Marketing Mix: A Prerequisite for Building Customer Relationships – A Conceptual Model

Dr Khalid rahahla

jordan

## Abstract

The aim of this paper is to carry out a critical examination on the financial services marketing mix paradigm to reveal theoretical gaps that have emerged and require further investigation. The methodology used in this paper is desk-based in which a critical examination on the services marketing mix paradigm literature is carried out to achieve its objectives. Examining the services marketing literature indicates that financial services businesses need the modified and extended services marketing mix paradigm as a general framework for the marketing of financial services. One of the crucial conclusions to come out of this paper is that the 7Ps of the services marketing mix paradigm is the most accepted paradigm among services marketing authors. However, there has not been significant empirical evidence that has validated this paradigm's components *together*, even though it has been accepted and supported from a theoretical standpoint. Empirical evidence is required to validate this paradigm in financial services businesses.

Based on a critical examination of relevant literature in marketing theory this paper has developed a conceptual paradigm in which the financial service marketing mix (7Ps) and relationship marketing are integrated together to improve companies performance; measured by financial and non-financial dimensions. Based on this research literature and its proposed paradigm a number of hypotheses are advanced in order to be tested in future research endeavours. Further, future research opportunities are also discussed.

## Key Words

The Financial Service Marketing Mix, Relationship Marketing, Marketing Theory, Company Performance.

## ملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو إجراء فحص انتقادي على المزيج التسويقي الخاص بالخدمات المالية وذلك لإظهار الثغرات النظرية الناشئة و التي تحتاج إلى بحث آخر. إن الطريقة المستعملة في هذه المقالة مكتبية أين تم إجراء تحقيق انتقادي على منشورات المزيج التسويقي الخدمي للوصول إلى أهدافه وبالتالي فإن فحص منشورات تسويق الخدمات يشير أن خدمات الأعمال المالية تحتاج إلى الخدمات المغايرة والممتدة للمزيج التسويقي كإطار عام لتسويق الخدمات المالية .

من احد النتائج الهامة المستخلصة من هذه النشرة أن السياسات التسويقية السبع المكونة للمزيج التسويقي هي الأكثر قبولاً فيما بين مؤلفي تسويق الخدمات ؛ إلا أنه لم يوجد هناك دليل تجريبي لقبول مكونات التسويق مع بعضها بالرغم من قبولها ودعمها نظرياً. إن الدليل التجريبي ضروري لقبول تسويق خدمات الأعمال المالية. اعتماداً على الفحص الانتقادي للمنشورات المناسبة لنظرية التسويق فإن هذه المقالة قد طورت فكرة التسويق أين ظهر أن المزيج التسويقي للخدمات المالية و علاقات التسويق متكاملة مع بعضها وذلك لتحسين أداء الشركات عند قياسها بالأبعاد المالية و الغير المالية. اعتماداً على مراجع البحث وعلى تسويقه المقترح فإن عدداً من النظريات تم تقديمها للتجريب في البحوث المستقبلية، بالإضافة ، فإن فرص البحث المستقبلية تم مناقشتها في هذا المقال .

الكلمات المفتاحية : المزيج التسويقي للخدمات المصرفية ، التسويق بالعلاقات ، نظريات التسويق ،سياسات التسويق المصرفي

## **Introduction**

The literature review of marketing strategy has indicated that marketing strategy includes at least market segmentation, positioning and, fully-integrated marketing mix strategies and performance evaluation (Jain and Punj 1987; Greenely 1989; Collier 1991; Hooley et al 1998; Doyle 1999; Baker 2000; McDonald 2002; Kotler 2003). However, the above literature advocated that fully-integrated and coherent marketing mix strategies form the major part of the marketing strategy. The marketing mix components are the heart of marketing strategy for financial service companies. A significant body of literature has revealed that the 4Ps of the traditional marketing mix paradigm have come under criticism by many marketing scholars from different perspectives e.g., services and relationship marketing scholars. Consequently, it is argued that for services marketing in general and the financial services marketing in particular, the marketing mix framework should include the other three Ps as strategic elements, which affect companies' performance. In addition, service quality can be added to the 7Ps of the services marketing mix framework because of its crucial importance on the companies' success (Lovelock 2001).

## **The Objectives of the Paper**

- To review literature on the subjects of the traditional marketing mix model which is known as the 4Ps (product, price, promotion and place), and the services marketing mix model, which is known as the 7Ps, which include, in addition to the 4Ps, people (participants), process and physical evidence.
- To review relevant literature concerning the marketing of financial services to reveal theoretical gaps that have emerged from the literature that require further investigation.
- To develop a conceptual model through integrating the financial service marketing mix and relationship marketing paradigms together in order improve companies performance; measured by financial and non-financial dimensions.

- To explain the strategic importance of the financial service marketing mix as a “prerequisite” to build and enhance relationships with customers to improve companies’ performance and to advance the marketing theory.

### **Research Methodology**

The methodology of this paper is concerned with desk-based research in which a critical examination of the services marketing mix paradigm and relationship marketing is carried out in order to achieve the paper’s objectives. This methodology focuses on previous research through analysing and criticising its shortcomings to reveal theoretical gaps that have emerged and need more investigation in the financial service businesses. Consequently, the analytical and critical methodology is employed in this paper to reveal theoretical and empirical shortcomings in the current status of service marketing mix paradigm in order to build up a solid service marketing theory.

### **The Services Marketing Mix Debate**

The marketing mix is considered one of the core concepts of marketing (Gronroos 1989; Rafiq and Ahmed 1995; Van Waterschoot 1999; Zeithaml and Bitner 2000). However, the four Ps; product, price, promotion and place, of the marketing mix have been criticised by a number of marketing scholars from different perspectives (e.g., Booms and Bitner 1981; Judd 1987; Gummesson 1991; Gombeski Jr 1998; O`Malley and Patterson 1998; Zeithaml and Bitner 2000; Yelkur 2000; McDonald 2002). Furthermore, the traditional 4Ps model is considered to be a handy mnemonic model and easy to remember (O`Malley and Patterson 1998).

One of the early and most intense criticisms of the four Ps of the marketing mix elements has come primarily from services marketing scholars. Specifically, Booms and Bitner (1981) argue that the traditional marketing mix model is inadequate for services marketing context especially with the existence of the unique characteristics of services. Booms and Bitner (1981) had modified and expanded the traditional marketing mix elements from 4Ps to become 7Ps by adding another three new Ps which are people, process and physical evidence.

These new marketing variables are of crucial importance as fundamental marketing variables for the success of any service company (Booms and Bitner 1981). Cowell (1984) argues that the additional three Ps can be incorporated within the existing framework of product, price, promotion, and place, especially if the importance of the augmented product rather than the generic or core product is recognised. Despite these criticisms, Cowell implicitly adopted the 7Ps of the services marketing mix when he discussed it.

Magrath (1986) argued that the 4Ps are not enough for the marketing of services. There are another three Ps, which are personnel, physical facilities and process management, to be considered as strategic elements about which management should pay attention (Magrath 1986). Judd (1987) argues that employees should be recognised as a distinctive element of the marketing mix and as an integral part of marketing strategy. Managing people as a distinctive element of the marketing mix can gain a competitive advantage for a service organisation (Judd 1987).

Marr (1987) argued that the customer service should be viewed as a fifth element alongside the four elements of the marketing mix to become five elements. He argued that customer service is a crucial element to achieve a company's marketing success and can play a crucial part of a non-price competitive strategy (Marr 1987). Gummesson (1987) had criticised the traditional 4Ps of the marketing mix model on the basis that they are not enough to deal with industrial and services marketing. The main criticism was that the traditional 4Ps are concerned with consumer goods marketing and are concerned with departments of marketing that have limited marketing thinking, meanwhile the marketing function should spread throughout the organisation (Gummesson 1987). Beaven and Scotti (1990) argued that the traditional 4Ps of the marketing mix model are considered very narrow and simple within the services marketing context and services marketers should think in service oriented thinking not within the manufacturing thinking (Beaven and Scotti 1990).

Gronroos (1991) argues that the marketing concept is predominantly related to the exchange concept and leads to the use of the marketing mix paradigm. Another approach has been introduced which is concerned with the development of long-term customer relationships with the company's customers and its other parties such as its suppliers and distributors (Gronroos 1991). However, even with the relationship marketing approach, discussing this concept does not mean that the elements of the marketing mix model are any less

important. It means that there are more resources and activities, which might be important in the relationship between the company and its customers (Gronroos 1991).

Gummesson (1991) criticised the traditional marketing mix model and tried to incorporate additional variables to extend it to be appropriate to the services marketing context. Gummesson suggested the concept of part-time marketers and their crucial role in creating a market-oriented company. By part-time marketers he means that all people who are considered non-marketers who interact and influence customer relations, customer satisfaction, customer perceived quality, and company's revenues. His main argument is that a company becomes a market-oriented company when its customers note the difference between the service now and previously. The service now should be better (Gummesson 1991).

Collier (1991) strongly supported the 7Ps services management paradigm. These 7Ps can be used to formulate a marketing strategy by which a service company can achieve a competitive advantage. Many leading service companies around the world such as Federal Express, Marriott Hotels, Wal-Mart, have been successful and formulated competitive strategies which belong to the 7Ps service management paradigm and they understand and manage this paradigm fully with every detail (Collier 1991). Smith and Saker (1992) supported the idea of adding the new three Ps to the services marketing mix framework as essential elements of any marketing strategy (Smith and Saker 1992). This supports the previous literature that argues for the inadequacy of the 4Ps framework for services businesses.

Gronroos (1994, 1996) forwarded another criticism, which is that the marketing mix model focuses on the seller side by considering him as active and does not focus on the buyer by considering him as passive. The marketing mix model supposes that the markets are homogenous, meanwhile, the markets are in reality heterogeneous (Gronroos 1994, 1996). Rafiq and Ahmed (1995) conducted an exploratory survey among the UK and European marketing academics to generate insights regarding the 7Ps as a generic framework for services marketing. The most important results to come out of this study were (a) inadequacy of the traditional 4Ps of the marketing mix model for services marketing. (b) The study sample had strongly agreed and accepted the 7Ps of the services marketing mix as a generic framework for services marketing. (c) While there was a general support for the 7Ps generic marketing mix framework there was no uniform support for the new three variables. People was strongly



accepted, process was accepted but less than accepting people, physical evidence generated the least support among the other six variables. (d) The study shows strengths and weaknesses of the 4Ps and 7Ps marketing mixes models. The most important strength in the 7Ps model was its comprehensiveness and mentioning the people element as an essential part of it, meanwhile, this comprehensiveness was seen as a source of weakness because it adds some complexity to the model. However, Rafiq and Ahmed (1995) stated that it was expected that there would be a great degree of dissatisfaction with the 4Ps framework, meanwhile it was not expected that the Booms and Bitner's framework would be accepted as a general framework for marketing as this study showed. There has not been any empirical research that has been conducted in this area to validate this model or not (Rafiq and Ahmed 1995). Harvey et al (1996) had broadened the traditional marketing mix elements by adding another 5Ps which are publics, performance, politics, probability and planning.

#### **The Services Marketing Mix Contemporary Views**

While there has been much criticism of the traditional 4Ps of the marketing mix model, a number of recent views have joined this debate. Gombeski (1998) criticises the marketing mix elements, as they are too restrictive, their approach oversimplifies marketing while most of organisations are facing a complex business environment, and they are too narrow to develop a service marketing programme. As a consequence, he suggests an alternative model, which includes internal marketing, benefit development, product development, targeting, channels, differentiation, selling and positioning. These elements can formulate marketing strategy components and they should be superior to the 4Ps elements (Gombeski 1998).

O'Malley and Patterson (1998) extensively criticised the 4Ps marketing mix model. The marketing mix paradigm is criticised in terms of it being weak for pedagogical purposes and practically it has been exceeded by more dynamic academic approaches. Moreover, it has reached its declining point and there is a need for a new marketing paradigm. In addition to these criticisms, adding or finding out new alternative mixes cannot deal with the new changing business environment, which requires integration, co-operation and flexibility between the organisation and its environment, especially its customers (O'Malley and Patterson 1998).

However, while some marketing scholars have extensively criticised the traditional marketing mix models as well as sometimes criticising the services marketing mix model, Ennew and Watkins (1998) argue that much of the empirical research on the services marketing mix has

focused on a specific problem or has focused on problems which are related to the unique characteristics of services, not on the real practice of marketing management. As a consequence, studies of the services marketing mix have tended to concentrate attention on the conceptual development of the mix as a response to service features rather than as a result of extensive empirical observation of the practice of marketing management (Ennew and Watkins 1998).

Some scholars say that the other three Ps of the services marketing mix can be incorporated within the traditional marketing mix model and, within the financial services industry they can be considered as special themes to deal with the unique characteristics of financial services (Cowell 1984; Ennew and Watkins 1998). It is argued that recognising the importance of the unique characteristics of services and the pivotal role of the other 3Ps of the services marketing mix paradigm in the marketing strategy the 3Ps should be represented as distinct and strategic elements. This argument is supported by many authors (Booms and Bitner 1981; Cowell 1984; Magrath 1986; Judd 1987; Collier 1991; Smith and Saker 1992; Rafiq and Ahmed 1995; Lovelock 2001; Kotler 2003). The 7Ps elements should be coherent, co-ordinated, integrated and consistent with each other to produce the synergistic effect of them. A coherent and co-ordinated marketing mix should produce synergistic effect such that the impact of the overall marketing mix elements together is greater than the sum of the individual elements.

Day and Montgomery (1999) commented that the traditional 4Ps marketing mix model has lacked recognition of marketing as an innovative and adaptive process, and even more the traditional 4Ps elements are seen merely as a handy framework. Goldsmith (1999) has suggested another element to the 7Ps of the services marketing mix concept, which is personalisation. He argues that personalisation should become a standard part of marketing strategy and the elements of the marketing mix should be personalised. However, the personalisation approach may increase the costs of personalised products or services that may affect the company position in its market (Goldsmith 1999). Yelkur (2000) has developed a model that suggested the possible effect of each element of the services marketing mix model on the customer's perception of the service. He argues that the customer experiences the service through the critical elements of the service marketing mix that influence customer expectations. These elements, according to Yelkur, are place, physical evidence, participants, and process. Yelkur (2000) argues that these elements alongside the product, price and distribution elements have a

potential to affect customer satisfaction (Yelkur 2000). Although this model has adopted and supported the 7Ps of the services marketing model, it did not present empirical evidence; it was theoretical.

Furthermore, Baker (2000) argues that despite some criticisms of the 4Ps of the marketing mix model the model should be extended to include a fifth P- people. He argues that adding the people element to this model may be appropriate because putting people into marketing is essential for achieving a competitive advantage. Baker (2000) advocates that while the debate on the application of the marketing mix is to be welcomed one should be careful not to discard it prematurely because of perceived weaknesses. He points out that marketing can be defined as `mutually satisfying exchange relationships`, then, careful attention must be paid not to tip the balance too much in the favour of the buyer. Indeed, Baker views the traditional 4Ps marketing model as a useful simplifying tool that enables marketing managers to impose some structure and direction on the tasks which they must perform (Baker 2000).

Zeithaml and Bitner (2000) have argued that another way to address the challenges of services marketing is to think creatively about an expanded marketing mix for the future. They argue that the new marketing mix elements, people, process, and physical evidence, are included in the marketing mix as separate elements because they are within the control of the company and any or all of these elements may influence the customer's initial decision to purchase a service, as well as, the customer's level of satisfaction and repurchase decisions (Zeithaml and Bitner 2000).

Lovelock (2001) argues that the services marketing mix paradigm should be eight Ps. The eighth P is productivity and quality. More recently, McDonald (2002) argued that some reformulations of the four Ps should take place to include other elements such as provision of customer service, people and process. He argued that every aspect of customer interaction needs to be planned. The elements of people and processes should be planned, but they are recognised as arising from the consideration of the customer-focus four Ps by enquiring what changes to these elements are necessary in order to achieve the desired product offering, price, place or promotion.

Although there has been much criticism of the marketing mix model, Baker (2000) has argued that despite this, it is intended to be a useful generalisation for academic purposes and to help managers to think about marketing rather than a "theory" of marketing. Therefore, this concept does not hold the notion that it is a marketing theory, and if

there is any failure in the marketing theory this concept cannot be blamed for this failure (Baker 2000).

### **Company Performance**

Literature on performance has revealed that there is neither one single criterion nor a set of criteria approved between marketing strategy scholars for performance assessment. Marketing strategy researchers have generally agreed that business performance assessment is complex, problematic and troublesome (Deshpande et al 1993; Hooley et al 1999; Fahy et al 2000).

However, company's performance should be assessed multidimensionally in a broader perspective of business performance conceptualisation in order to recognise different aspects of the company marketing strategy. This has been supported by an extensive amount of research in marketing strategy literature (Doyle 1995; Doyle and Wong 1998; Hooley et al 1999; Fahy et al 2000). Consequently, the literature has shown that there are advantages and disadvantages for each set of performance assessment criteria; financial and non-financial. Therefore, using one set of criteria alone is insufficient. Building on the performance literature review, it is argued that there is a need to use a combination of both financial and non-financial criteria for company performance assessment in order to maximise the advantages for both.

### **Developing an Integrated Paradigm for the Financial Service Marketing Mix and Company Performance**

Based on the above literature review it is argued that the financial service marketing mix must be 7Ps in order to achieve companies' objectives. An extensive amount of literature (e.g., Gummesson 1987, Gronroos 1989, Gummesson 1991, Gronroos 1991, Gronroos 1994, 1996; Doyle 1999; Kotler 2003) advocates the relationship paradigm as an alternative paradigm to the service marketing mix paradigm and forwarded several criticisms to this paradigm. However, the relationship marketing authors argue that the elements of the service marketing mix are necessary to building and enhancing relationships with customers. Consequently, it is argued that companies cannot build and enhance relationships with customers without having the

financial service marketing mix components which all must be of high quality and well developed, managed and integrated. Therefore, the fundamental argument in developing this research paradigm is to integrate the financial service marketing mix elements with the relationship paradigm to improve companies' performance. In other words, high quality of the financial service marketing mix components should be a prerequisite to building and enhancing enduring and profitable relationships with customers to improve performance. Based on this discussion this paper has developed a conceptual model to be tested in future research endeavour within financial service sectors. Figure 1 shows the proposed paradigm.

Figure 1 shows that there are three types of variables in the research paradigm. The financial service marketing mix variables (product (service), price, promotion, place, people, process and physical evidence) as independent variables, relationship marketing with customers as a mediating variable, and company performance as an independent variable. The idea is that the marketing mix variables are directed at improving companies' performance, however, this may be conditional on the ability of the company to establish, build and maintain a relationship with customers to achieve its strategic objectives in a specific industry. In other words, the marketing mix variables are seen as building blocks to implement the relationship marketing philosophy that may lead to improving performance in modern businesses. This argument is consistent with the fundamental and strategic shift that has happened in the marketing theory and practice. This shift focuses on the relationship marketing approach not on the exchange marketing approach through the philosophy of achieving 'mutually satisfying exchange relationships'. Consequently, such integration has to take place between the marketing mix paradigm and relationship marketing to improve financial service companies' performance.

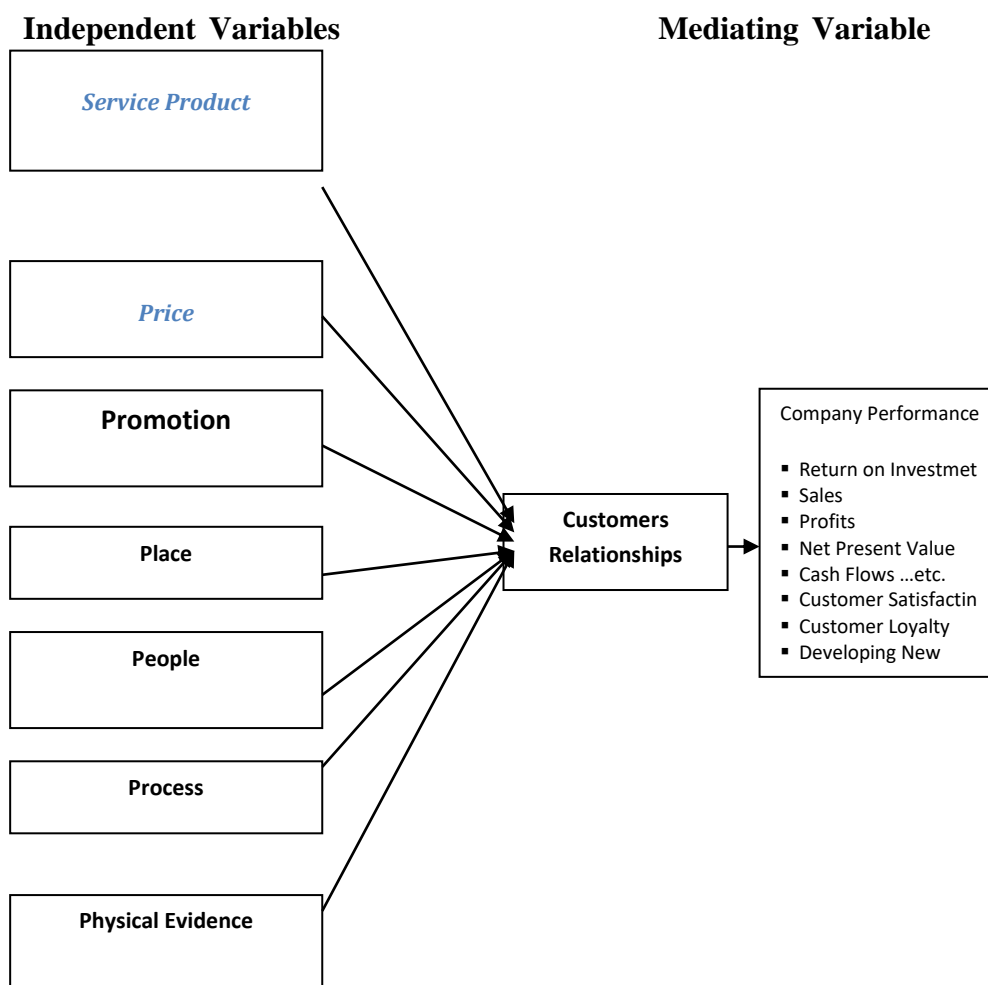


Figure 1: The Financial Service Marketing Mix Paradigm and Company Performance

**Research Hypotheses**

Based on the discussed literature review and the above paradigm two main groups of hypotheses have been formulated to investigate them in future research efforts. The hypotheses are:

**The First Group of Hypotheses**

H: A: There is a positive and significant relationship between the financial service marketing mix variables – jointly and individually- and company performance.

### **The Second Group of Hypotheses**

H: A: The relationship between the financial service marketing mix variables and company performance is mediated by customer relationships.

### **Conclusions and Future Research Agenda**

The literature has indicated that the traditional 4Ps of the marketing mix model must be modified and expanded to become the 7Ps. This is supported by literature that shows that there has been significant support for the new expanded elements, people, process, and physical evidence, of the services marketing mix paradigm to be distinct and strategic elements. Moreover, there is a general agreement among marketing authors that financial service organisations do need the expanded services marketing mix model as a generic marketing framework, but there is no agreement that these elements should be represented as separate elements in the model or should be incorporated within the traditional 4Ps of the marketing mix model.

*Given the significance of the above conclusion, it is argued that there is a critical need to conduct more research in the area of the financial services marketing mix paradigm among financial service businesses in order to present empirical evidence to reveal if the new or expanded elements of the services marketing mix should be strategic distinct elements or incorporated within the traditional marketing mix elements, 4Ps. This may be achieved by using advanced statistical techniques that enable researchers to resolve this controversy among services marketing authors.*

A relatively recent argument, Ennew and Watkins (1998), indicates that much of the empirical research on the services marketing mix has focused on a specific problem or has focused on problems which are related to the unique characteristics of services, not on the real practice of marketing management. As a consequence, studies of the services marketing mix have tended to concentrate attention on the conceptual development of the mix as a response to service features rather than as a result of extensive empirical observation of the practice of marketing management.

**Given the significance of the above argument, it is argued that there is a critical need to investigate the real and strategic**

**practices of marketing management concerning the services marketing mix paradigm within financial service companies such as banking and insurance businesses.**

A number of authors in the marketing field argue that one of the challenges facing the academic marketing research (Deshpande` 1999 and Day and Montgomery 1999) is that the generalisability of the marketing models, theories and concepts, which have been developed in the U.S. and Western environments, need to be validated within other business cultures and countries (cross-cultural). Moreover, the extent to which strategy-performance relationships, observed in the context of U.S. businesses, are generalisable in the larger international context, and/or in other market contexts remains under researched.

**Based on the above calls there is a critical need to conduct marketing research projects in business environments in developing countries in order to examine these marketing theories, models and concepts if they are generalisable and applicable to developing countries and within individual services industries. One of these models is the service marketing mix model to be investigated among financial service businesses.**

Several authors (Gummesson 1991; Gronroos 1991; 1994; 1996) of the relationship marketing paradigm have criticised the service marketing mix paradigm because of its known shortcomings but at the same time they argued that the components of the marketing mix are important for building and enhancing relationships with customers. However, those authors did not propose in their alternative paradigm, relationship marketing, how the financial service marketing mix can be used or integrated to build and enhance profitable customer relationships to improve companies' performance.

Given the substance of the above argument there is a critical need to integrate both the financial service marketing mix and relationship marketing paradigms together within financial service sectors in order to improve performance and to achieve strategic objectives. Moreover, there is a critical need to carry out an empirical investigation for the proposed paradigm to test its validity and, to identify the most influential components of the marketing mix on building and enhancing relationships with customers.



## **References:**

1. Baker, Michael (2000), "Marketing Strategy and Management", Third Edition, Macmillan Business.
2. Beaven, Mary and Scotti, Dennis, (1990), "Service-Oriented Thinking And Its Implications For The Marketing Mix", *Journal of Services Marketing*, Vol. 4, No. 4, pp 5-19.
3. Booms, Bernard and Bitner, Mary (1981), "Marketing Strategies and Organisation Structures For Service Firms", In *Marketing Of Services: 1981 Special Educators' Conference Proceedings*, James Donnelly and William George, (Eds), Chicago, American Marketing Association, 46-51.
4. Clark, Bruce (1999), "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp 711-732.
5. Collier, David (1991), "New Marketing Mix Stresses Service", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 12, No. 2, pp 42-45.
6. Cowell, Donald, (1984), "The Marketing of Services", Heinemann Professional Publishing Ltd.
7. Day, George and Montgomery, David (1999), "Charting New Direction For Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue), pp 3-13.
8. Deshpande, Rohit, (1999), "Foreseeing" Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue), pp 164-167.
9. Deshpande, Rohit; Farley, John and Webster, Fredrick (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (January), pp 23-37.
10. Doyle, Peter and Wong, Veronica, (1998), "Marketing and Competitive Performance: An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 5/5, pp 514-535.
11. Doyle, Peter, (1995), "Marketing in The New Millennium", *European Journal of Marketing*, Vol. 29. No. 13, pp 23-41.
12. Doyle, Peter, (1999), "Managing The Marketing Mix", in Baker Michael J (ED), "The Marketing Book", Fourth Edition, Butterworth-Heinemann, pp 301-313.
13. Ennew, Christine and Watkins, Trevor, (1998), "Insurance Marketing", in Ennew, Christine, Watkins, Trevor and Wright, Mike (Eds), "Marketing Financial Services", Second Edition, Butterworth Heinemann.
14. Fahy, John; Graham, Hooley; Cox, Tony and Beracs, Jozsef (2000), "The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31. No. 1, pp 63-81.
15. Goldsmith, Ronald (1999), "The Personalised Marketplace: Beyond The 4Ps", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17. No. 4, pp 178-185.
16. Gombeski, William, (1998), "Better Marketing Through A Principles-Based Model", *Marketing Health Services*, Vol. 18. No. 3, pp 43-48.
17. Gronroos, Christian, (1991), "The Marketing Strategy Continuum: Towards A Marketing Concept for the 1990s", *Management Decision*, Vol. 29. No. 1, pp 7-13.
18. Gronroos, Christine, (1989), "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, Vol.23, No.1, pp52-60.
19. Gronroos, Christine, (1994), "From Marketing Mix To Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, Vol. 32. No. 2, pp 4-20.
20. Gronroos, Christine, (1996), "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications", *Management Decision*, Vol. 34. No. 3, pp 5-14.
21. Gummesson, Evert, (1987), "The New Marketing—Developing Long-Term Interactive Relationships", *Long Range Planning*, Vol.20, No.4, pp.10-21.
22. Gummesson, Evert, (1991). "Marketing—Orientation Revisited: The Critical Role of the Part-Time Marketer", *European Journal of Marketing*, Vol.25, No.2, pp.60-75.

23. Harvey, Michael; Lusch, Robert and Cavarkapa, Branko, (1996), "A Marketing Mix For The 21<sup>ST</sup> Century", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 4, No. 4, pp 1-15.
24. Hooley, Graham; Fahy, John; Cox, Tony; Beracs, Jozsef; Fonfara, Krzysztof and Snoj, Boris, (1999), "Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 4, No. 3, pp 259-278.
25. Jain, Subhash and Punj, Girish (1987), *Developing Marketing Strategy: A Framework*, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 5, No. 1, pp 34-39.
26. Judd, Vaughan C, (1987), "Differentiate With The 5<sup>th</sup> P: People", *Industrial Marketing Management*, Vol. 16, pp 241-247.
27. Kotler, Philip, (2003), "Marketing Management: The Millennium Edition, Eleventh Edition", Prentice Hall International, Inc.
28. Lovelock, Christopher (2001), "Services Marketing People, Technology, Strategy", Fourth Edition, Prentice Hall.
29. Magrath, A. (1986), "When Marketing Services, 4 Ps Are Not Enough", *Business Horizon*, Vol. 29, May-June, pp 44-50.
30. Marr, Norman (1987), "Understanding Customer Service for Increasing Competitiveness", *International Marketing Review*, Vol.4, No.3, pp.45-53.
31. McDonald, Malcolm, (2002), "Marketing Plans: How to Prepare them, How to Use Them", Fifth Edition, Butterworth-Heinemann.
32. O'Malley Lisa and Patterson, Maurice, (1998), "Vanishing Point: The Mix Management Paradigm Re-Viewed", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp 829-851.
33. Rafiq, Mohammed and Ahmed, Pervaiz, (1995), "Using The 7Ps As A Generic Marketing Mix: An Exploratory Survey of UK and European Marketing Academics", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13. No. 9, pp 4-15.
34. Smith, Gareth and Saker, Jim, (1992), "Developing Marketing Strategy in the Not-For-Profit Sector", *Library Management*, vol. 13, No. 4, pp 6-21.
35. Van Waterschoot, Walter and Van den Bulte, Christophe, (1992), "The 4P Classification of The Marketing Mix Revisited", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, pp 83-93.
36. Van Waterschoot, Walter, (1999), "The Marketing Mix", in Baker (Ed.), *Encyclopaedia of Marketing*, pp 319-330.
37. Varadarajan, P Rajan and Jayachandran, Satish, (1999), "Marketing Strategy: An Assessment of the Field and Outlook", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No.2, pp, 120-143.
38. Yelkur, Rama, (2000), "Customer Satisfaction and the Marketing Mix", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 21, No.1, pp 105-115.
39. Zeithaml, Valarie, and Bitner, Mary, (2000), "Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm", Second Edition, Irwin McGraw-Hill.

# Managing Business Ethics with the context of Conflicting Purposes: Strategic Paradigm Review

**Dr Ahmed houzeyma**  
**Amman Jordan**

## **Abstract**

*Business ethics is defined as a system characterized by an action that used to modify an abstract understanding of business role toward legacy aspects. In spite of such good meanings and content of the definition, the extent of empirical support is equivocal and riddled with problems of conceptualizing for common use system in different organizations and environments. As such, the term needs more investigation and discussion.*

*In today workplaces, the real applications and different scholars and researchers have contributed to form new paradigm toward an integrated meanings and understanding of business ethics as a system.*

*The article attempts to argue the most critical characteristics, which form to some extent a constructive paradigm toward an ethics system. Furthermore, the paper will focus upon the most common conflicts and sources that occurred between different viewpoint and divergent meanings of ethics from a strategic outlook model.*

*This article applies the popular content analysis for theoretical investigation and modeling purposes and addresses the research concerns. So that, the outcome of analysis is aiming to be capable of producing an ethical quality system paradigm. Ethics Quality identifies what is broke, and then provides ways to fix it. Since prevention is always cheaper than damage control and crisis management. This system is useful to be use in different business tasks, regardless of being behavioral, technological and informational and other business aspects. To go further, I would like to say our intent in this context is to develop global total quality management ethics indications.*

## **Introduction:**

*Business and ethics are inextricably linked. However, managing ethics in the workplace holds tremendous benefit for leaders and managers, benefits both moral and practical. This is particularly true today when it is critical to understand and manage highly diverse values in the workplace. Business ethics can be strong preventative medicine. Attention to ethics in the workplace helps employees face reality, both good and bad -- in the organization and themselves.*

*Employees feel full confidence they can admit and deal with whatever comes their way.*

*Managing ethics identify preferred values and ensuring organizational behaviors are aligned with those values. This effort includes recording the values, developing policies and procedures to align behaviors with preferred values, and then training all personnel about the policies and procedures. This overall effort is very useful for several other programs in the workplace that require behaviors to be aligned with values, including quality management, strategic planning and diversity management. Total Quality Management includes high priority on certain operating values, e.g., trust among stakeholders, performance, reliability, measurement, and feedback. Ethics management techniques are highly useful for managing strategic values, e.g., expand market share, reduce costs, etc. These activities are the basis of a sound ethics management program.*

However, the field of business ethics has traditionally been the domain of philosophers, academics and social critics. Consequently, much of today's literature about business ethics is not geared toward the practical needs of leaders and managers -- the people primarily responsible for managing ethics in the workplace. The most frequent forms of business ethics literature today typically include: a) philosophical, which requires extensive orientation and analysis; b) anthologies, which require much time, review and integration; c) case studies, which require numerous cases, and much time and analyses to synthesize; and d) focus on social responsibility, which includes many examples of good and bad actions taken by companies. This lack of practical information is not the fault of philosophers, academic or social critics, but it is the lack of business leader's involvement in business ethics. Often ethicists advance a kind of moral absolutism that avoids many of the difficult and most interesting questions. Ethical dilemmas are often far too simplistic, presented as if every real-life situation has a right and wrong, many managers believe business ethics is irrelevant because too much business ethics avoids the real-to-life complexities in most organizations. Ethical decisions are not as easy as they used to be. They are the difference between

right and right or to choose between right and wrong, by relying on principles. However, business activity often demands that we select from alternatives that are neither wholly right nor wholly wrong.

***Research Problem:***

This paper focuses on some “how” questions. It is as much about behavior in organization as it is as about business ethics. Business ethics has long needed a practical resource that is designed particularly for managers and groups or those people charged to ensure ethical practices in their organizations. Unfortunately, all parties (internal and external) have no any logical answers to the meaningful role of ethics in architecture of rationale business behavior. As such, ethics contain sensationalistic stories about businesses "gone bad" or prolonged preaching to businesses to "do the right thing". This simplistic view requires more logical information about managing ethics.

***Research assumptions:***

1-Due to the lack of involvement from leaders and managers in the field of business ethics, it has spawned a great deal of confusion and misunderstanding among leaders and managers about business ethics. (McDonald and Zepp, 1990)

2-Business Ethics Literature is Often Far Too Simplistic; often ethicists advance a kind of moral absolutism that avoids many of the difficult and most interesting questions.

***Ethics concept:***

Many people tend to equate ethics with their feelings, as sociologist Raymond Baumhart asked business people, "What do ethics mean to you?" Among their replies were the following: (Wikipedia) (Keith Davis, et-al, 1984, p.76.)

“Ethics has to do with what my feelings tell me is right or wrong.”

”Ethics has to do with my religious beliefs.”

”Being ethical is doing what the law requires.”

”Ethics consists of the standards of behavior our society accepts.”  
”I don’t know what the word means.”

These replies convey the meaning of “ethics” as hard to pin down. However, Simply stated, ethics refers to standards of behavior that tell us how human beings ought to act in the many situations in which they find themselves-as friends, parents, children, citizens, businesspeople, teachers, professionals, and so on.

It is helpful to identify what ethics is NOT (Wikipedia):

- Ethics is not the same as feelings. Feelings provide important information for our ethical choices. Some people have highly developed habits that make them feel bad when they do something wrong, but many people feel good even though they are doing something wrong. In addition, often our feelings will tell us it is uncomfortable to do the right thing if it is hard.
- Ethics is not religion. Many people are not religious, but ethics applies to everyone. Most religions do advocate high ethical standards but sometimes do not address all the types of problems we face.
- Ethics is not following the law. A good system of law does incorporate many ethical standards, but law can deviate from what is ethical. Law can become ethically corrupt, as some totalitarian regimes have made it. Law can be a function of power alone and designed to serve the interests of narrow groups. Law may have a difficult time designing or enforcing standards in some important areas, and may be slow to address new problems.
- Ethics is not following culturally accepted norms. Some cultures are quite ethical, but others become corrupt –or blind to certain ethical concerns Ethics is not science. Social and natural science can provide important data to help us make better ethical choices. However, science alone does not tell us what we ought to do. Science may provide an explanation for what humans are like. Nevertheless, ethics provides reasons for how humans ought to act. Moreover, just because something is scientifically or technologically possible, it may not be ethical to do it.

The interpretation of the above contextual meanings, the concept has come to mean various things to various people. Generally it is coming to know as a form of applied ethics\_that examines ethical rules and principles within a commercial context; the various ethical problems that can arise in a business setting; and any special duties or obligations that apply to persons who are engaged in business.” As such, business ethics is a normative discipline, whereby particular ethical standards are assumed and then applied (Stephen, 1989,

p.264). Also called moral philosophy the discipline concerned with what is morally good and bad, right and wrong. The term is also applied to any system or theory of moral values or principles (Britannica, 2005) .It is clear that ethics can only have come into existence when human beings started to reflect on the best way to live. This reflective stage emerged long after human societies had developed some kind of morality, usually in the form of customary standards of right and wrong conduct (Britannica, 2005).

The context of ethics makes claims about what ought to be done or what ought not to be done, so that, most basic ethical principles, are more concerned with practical problems and applications, and most common duties that might apply to business relationships(Wikipedia). The terms ethics and morality are closely related. We now often refer to ethical judgments or ethical principles where it once would have been more common to speak of moral judgments or moral principles. These applications are an extension of the meaning of ethics. Strictly speaking, however, the term refers not to morality itself but to the field of study, or branch of inquiry, that has morality as its subject matter. In this sense, ethics is equivalent to moral philosophy

Although ethics has always been viewed as a branch of philosophy( Oxford Wordpower Dictionary, 2000, p.256), its all-embracing practical nature links it with many other areas of study, including anthropology, biology, economics, history, politics, sociology, and theology. Yet, ethics remains distinct from such disciplines because it is not a matter of factual knowledge in the way that the sciences and other branches of inquiry are. Rather, it has to do with determining the nature of normative theories and applying these sets of principles to practical moral problems (Britannica, 2005).

### ***Business Ethics Perspectives:***

In order to deal with the meaningful application of ethics as an applied model in business, a critical viewing to the content and perspectives of the ethics intent should be investigated. As such, business ethics can be examined from various perspectives, including

managers, leaders, employees, commercial enterprises, ethicists, and society as a whole. Very often, situations arise in which there is conflict between one and more of the parties, such that serving the interest of one party is a detriment to the other(s). For instance, a particular outcome might be good for the employee, whereas, it would be bad for the company, society, or vice versa. Henry Sedgwick has mentioned in this respect, "the principal role of ethics as the harmonization and reconciliation of conflicting interests" (Wikipedia). Still we believe that convergence of theories contends across person feelings, which may recoil from doing what is right, and may deviate from what is ethical.

To further our discussion in this area, we refer to the conflicting views toward an integrated understanding model to ethical system in business entities; some suggest that the principal purpose of a business is to maximize returns to its owners, or in the case of a publicly traded concern, its shareholders. Thus, under this view, only those activities that increase profitability and shareholder value should be encouraged. Some believe that the only companies that are likely to survive in a competitive marketplace are those that place profit maximization above everything else. However, some point out that self-interest would still require a business to obey the law and adhere to basic moral rules, because the consequences of failing to do so could be very costly in fines, loss of licensure, or company reputation.

Other theorists contend that a business has moral duties that extend well beyond serving the interests of its owners or stockholders, and that these duties consist of more than simply obeying the law. They believe a business has moral responsibilities to so-called stakeholders, people who have an interest in the conduct of the business, which might include employees, customers, vendors, the local community, or even society as a whole. They would say that stakeholders have certain rights with regard to how the business operates, and some would even suggest that this even includes rights of governance (CIPE, June, 2004, p.10).

Some theorists have adapted social contract theory to business, whereby companies become quasi-democratic associations, and employees and other stakeholders are given voice over a company's operations. This approach has become especially popular subsequent to the revival of contract theory in political philosophy, and the advent of the consensus-oriented approach to solving business problems. In this regard reflects an aspect of the "quality movement" that emerged



in the 1980s. To copy the work of philosophers Thomas Donaldson and Thomas Dunfee in this aspect they proposed a version of contract theory for business, which they call Integrative Social Contracts Theory. They posit that conflicting interests are best resolved by formulating a “fair agreement” between the parties, macro-principles that all rational people would agree upon as universal principles, and, ii) micro-principles formulated by actual agreements among the interested parties. Critics say the proponents of contract theories miss a central point, namely, that a business is someone’s property and not a mini-state or a means of distributing social justice. Having discussed the overwhelmingly contributions of literature in a divergent understanding to the ethics, ethical issues can arise when companies must comply with multiple and sometimes conflicting legal or cultural standards, as in the case of multinational companies that operate in countries with varying practices. It some times claimed that a Gresham’s law of ethics applies in which bad ethical practices drive out good ethical practices. It claimed that in a competitive business environment, those companies that survive are the ones that recognize that their only role is to maximize profits. On this view, the competitive system fosters a downward ethical spiral.

Rushworth Kidder (IFGE,2003) developed a fascinating way to address ethical conflicts. He calls it a “dilemma”. Instead of feeling stuck in a choice between violating your ethics and doing something painful but ethical, he suggests exploring if there is a third, unexplored option.

On the other side, there are many moral controversies today are couched in the language of rights. Indeed, we seem to have witnessed an explosion of appeals to rights. The appeal to rights has a long tradition. In this respect, the question established, what is a right? A right is a justified claim on others. For example, if I have a right to freedom, then I have a justified claim to be left alone by others. Turned around, I can say that others have a duty or responsibility to leave me alone. If I have a right to an education, then I have a justified claim to be provided with an education by society.

The “justification” of a claim is dependent on some standard acknowledged and accepted not just by the claimant, but also by society in general. Moral rights are justified by moral standards that most people acknowledge, but which are not necessarily codified in law; these standards have also, however, been interpreted differently

by different people. Still this logic faces matter of Negative and Positive Rights. One of the most important and influential interpretations of moral rights is based on the work of Immanuel Kant, an eighteenth century philosopher. Kant maintained that each of us has a worth or a dignity that must be respected. This dignity makes it wrong for others to abuse us or to use us against our will. Kant expressed this idea in a moral principle: humanity must always be treated as an end, not merely as a means. To treat a person as a mere means is to use a person to advance one's own interest. However, to treat a person as an end is to respect that person's dignity by allowing each the freedom to choose for him or herself. Although such discussion widely accepted as logic, Conflict of Rights still stands. Whenever we are confronted with a moral dilemma, we need to consider whether the action would respect the basic rights of each of the individuals involved. How would the action affect the basic well-being of those individuals? How would the action affect the negative or positive freedom of those individuals? Would it involve manipulation or deception—either of which would undermine the right to truth that is a crucial personal right? Actions are wrong to the extent that they violate the rights of individuals.

### **Ethics and thinking approaches:**

The above discussion has come with general divergence and convergence thinking to present ethics ingredients. Philosophers in this context have developed six commonly used approaches in real organization behavior (Velasquez et al):

#### **1 –Utilitarian approach:**

Jeremy Bentham and John Stuart Mill to help legislators determine which laws were morally best-conceived utilitarianism in the 19th century. Both Bentham and Mill suggested that ethical actions are those that provide the greatest balance of good over evil.

To analyze an issue using the utilitarian approach, we first identify the various courses of action available to us. Second, we ask who will be affected by each action and what benefits or harms will be derived from each. Third, we choose the action that will produce the greatest benefits and the least harm. The ethical action is the one that provides the greatest good for the greatest number.

## 2- Rights Approach

Rights approach has its roots in the philosophy of the 18<sup>th</sup>-century thinker Immanuel Kant and others like him, who focused on the individual's right to choose for her or himself. According to these philosophers, what makes human beings different from mere things is that people have dignity based on their ability to choose freely what they will do with their lives, and they have a fundamental moral right to have these choices respected. People are not objects to manipulate; it is a violation of human dignity to use people in ways they do not freely choose.

Of course, many different, but related, rights exist besides this basic one. These other rights (an incomplete list below) can think of as different aspects of the basic right treated as we choose.

- The right to the truth: We have a right to be told the truth and to be informed about matters that significantly affect our choices.
- The right of privacy: We have the right to do, believe, and say whatever we choose in our personal lives so long as we do not violate the rights of others.
- The right not to be injured: We have the right not to be harmed or injured unless we freely and knowingly do something to deserve punishment or we freely and knowingly choose to risk such injuries.
- The right to what is agreed: We have a right to what has promised by those with whom we have freely entered into a contract or agreement.

In deciding whether an action is moral or immoral using this second approach, then, we must ask, does the action respect the moral rights of everyone? Actions are wrong to the extent that they violate the

rights of individuals the more serious the violation, the more wrongful the action.

### 3- Fairness or Justice Approach

The fairness or justice approach to ethics has its roots in the teachings of the ancient Greek philosopher Aristotle, who said, “Equals should be treated equally and unequal unequally.” The basic moral question in this approach is: How fair is an action? Does it treat everyone in the same way, or does it show favoritism and discrimination?

Favoritism gives benefits to some people without a justifiable reason for singling them out; discrimination imposes burdens on people who are no different from those on whom burdens are not imposed. Both favoritism and discrimination are unjust and wrong.

### 4 –Common-Good Approach

This approach to ethics assumes a society comprising individuals whose own good is inextricably linked to the good of the community. Community members are bound by the pursuit of common values and goals.

The common good is a notion that originated more than 2,000 years ago in the writings of Plato, Aristotle, and Cicero. More recently, contemporary ethicist John Rawls defined the common good as “certain general conditions that are...equally to everyone’s advantage.”

In this approach, we focus on ensuring that the social policies, social systems, institutions, and environments on which we depend are beneficial to all. Examples of goods common to all include affordable health care, effective public safety, peace among nations, a just legal system, and an unpolluted environment.

Appeals to the common good urge us to view ourselves as members of the same community, reflecting on broad questions concerning the kind of society we want to become and how we are to achieve that society. While respecting and valuing the freedom of individuals to pursue their own goals, the common-good approach challenges us also to recognize and further those goals we share in common.

### ***5–The Virtue Approach***

The virtue approach to ethics assumes that there are certain ideals toward which we should strive, which provide for the full development of our humanity. These ideals are discovered through thoughtful reflection on what kind of people we have the potential to become.

Virtues are attitudes or character traits that enable us to be and to act in ways that develop our highest potential. They enable us to pursue the ideals we have adopted (Edwin, 1985, p.203). Honesty, courage, compassion, generosity, fidelity, integrity, fairness, self-control, and prudence are all examples of virtues.

Virtues are like habits; that are, once acquired; they become characteristic of a person. Moreover, a person who has developed virtues will be naturally disposed to act in ways consistent with moral principles. The virtuous person is the ethical person.

In dealing with an ethical problem using the virtue approach, we might ask, what kind of person should I be? What will promote the development of character within my community and me?

### **6- Law and religion approach:**

Whithin an Islamic context, the term most closely related to ethics in the Qur`an is khuluq. The Qur`an also uses a whole array of terms to describe the concept of goodness: khayr (goodness), birr (righteousness), qist(equity),`adl (equilibrium and justice), haqq (truth and right), ma`ruf (known and approved), and taqwa (piety). Pious

actions are described as salihat and impious actions are described as sayyūi at.( Fakhry, Majid. 1991, pp. 12-13.)

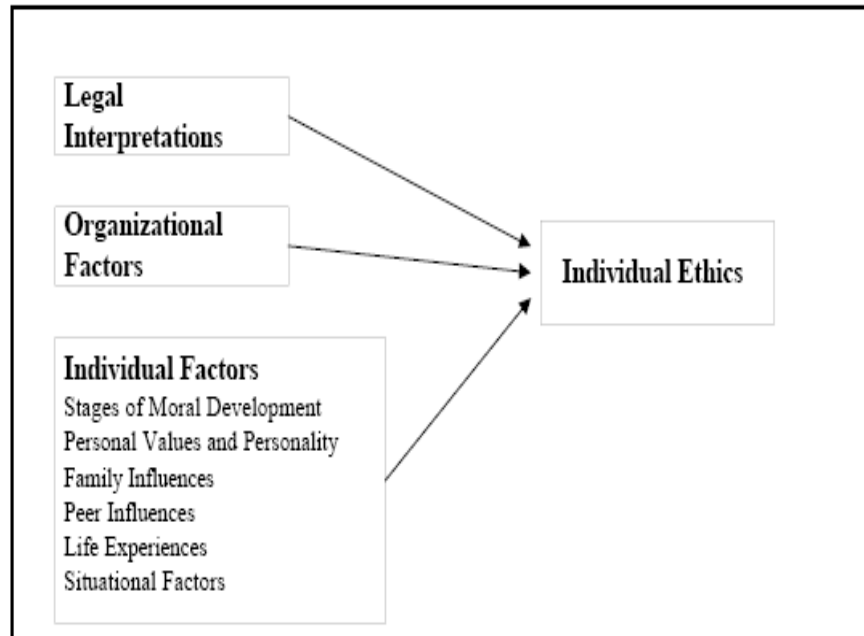
On the one hand, there is the law, which deals with crime and punishment. On the other, there is religion, which deals with virtue and sin. Organizational ethics sits in between – it goes well beyond the law, and links to the personal beliefs of employees, but its focus is the corporation, association, or government department. Such groups of people must work together to achieve common goals, while also striving to do the right thing in a complex, diverse world. However, this approach actually deals much more with creating and maintaining a healthy corporate culture than with exploring philosophical ethics applied to business.

Putting the above Approaches all Together:

In order to derive a comprehensive approach to ethics system, still many debates left behind. However, each of the above approaches derives standards for ethical behavior. Nevertheless, there are still questions are raised, and solutions needed to presented. The first problem is that we may not agree on the content of some of these specific approaches. We may not all agree to the same set of human and civil rights. We may not agree on what constitutes the common good. We may not even agree on what is a good and what is harm. The second problem is that the different approaches may not all answer the question “What is ethical?” in the same way. Nonetheless, each approach gives us important information with which to determine what is ethical in a particular circumstance. Moreover, much more often than not, the different approaches do lead to similar answers. What is considered ethical behavior may depend on the factors that define and affect ethical behavior.

These factors have been identified in figure (1) (Rafik Issa Beekun, 1996, p.4)

**Figure 1**  
**Determinants of Individual Ethics<sup>8</sup>**



The above factors investigate an exemplary model with the following questions:

- What benefits and what harms will each course of action produce, and which alternative will lead to the best overall consequences?
- What moral rights do the affected parties have, and which course of action best respects those rights?
- Which course of action treats everyone the same, except where there is a morally justifiable reason not to, and does not show favoritism or discrimination?
- Which course of action advances the common good?
- Which course of action develops moral virtues?

In the end, we must deliberate on moral issues for ourselves, keeping a careful eye on both the facts and on the ethical considerations

involved. Moreover, ethics is at its best when intents, means, and ends, individually and collectively pursue a greater good.

Commenting on the many contradictions which govern the complexity of ethical issue, we face a choice between a group where accept modest sacrifices for a common good or a more contentious society where group selfishly protect their own benefits. So that a recognition of and commitment to the “common good.” Solving problems of accepting and building a widely accepted ethics system. However, the new trend is a matter of replacing the “ethic of individual rights” with an “ethic of the common good”. (Velasquez, et al)

The above discussion is not the end of the road; appeals to the common good have also surfaced in discussions of business’ social, environmental and other related discipline. What exactly is “the common good”, and why has it come to have such a critical place in current discussions of problems in our society? The common good is a notion that originated over two thousand years ago in the writings of Plato, Aristotle, and Cicero. More recently, the contemporary ethicist, John Rawls, defined the common good as “certain general conditions that are...equally to everyone’s advantage”. The common good, then, consists primarily of having the social systems, institutions, and environments on which we all depending work in a manner that benefits all people.

### ***Strategic Ethics Paradigm:***

Managing ethics paradigm is based upon addressing the alignment between employee behaviors with those top priority ethical values preferred by leaders of the organization and stakeholders. Usually, an organization finds surprising disparity between its preferred values and the values actually reflected by behaviors in the workplace. Ongoing attention and dialogue regarding values in the workplace builds openness, integrity and community – critical ingredients of strong teams in the workplace. Employees feel strong alignment between their values and those of the organization. They react with strong motivation and performance. This reaction



translating sensations into actions and benefits, as well. However, the following list describes various types of benefits, which come across the intent ethics paradigm in the workplace:

1. Business ethics has substantially improved organization society.
2. Help maintain a moral course in turbulent times.
3. Cultivate strong teamwork and productivity
4. Support employee growth and meaning.
5. Ethics are an insurance policy – they help ensure that policies are legal.
6. Help avoid criminal acts “of omission” and can lower fines.
7. Help manage values associated with quality management, strategic planning and diversity management – this benefit needs far more attention.
8. Promote a strong public image.
9. Overall benefits of ethics programs
10. Last – and most – formal attention to ethics in the workplace is the right thing to do.

The above benefits will create a model of highly ethical organization (Doug Wallace). The main principles, which describe such type of organizations, are (Mark Pastin 1986):

1. they are at ease interacting with diverse internal and external stakeholder groups. The ground rules of these firms make the good of these stakeholder groups part of the organizations' own good.
2. They are obsessed with fairness. Their ground rules emphasize that the other persons' interests count as much as their own.
3. Responsibility is individual rather than collective, with individuals assuming personal responsibility for actions of the organization. These organizations' ground rules mandate that individuals are responsible to themselves.
4. They see their activities in terms of purpose. This purpose is a way

of operating that members of the organization highly value. Moreover, purpose ties the organization to its environment.

5. There exists a clear vision and picture of integrity throughout the organization.
6. The vision is owned and embodied by top management, over time.
7. The reward system is aligned with the vision of integrity.
8. Policies and practices of the organization are aligned with the vision; no mixed messages.
9. It is understood that every significant management decision has ethical value dimensions.
10. Everyone is expected to work through conflicting-stakeholder value perspectives.

***Norms toward ethical paradigm implementation success:***

The following guidelines ensure successful implementation in a meaningful fashion in the work place:

1. *Recognize that managing ethics is a process.* Ethics is a matter of values and associated behaviors. Values are discerned through the process of ongoing reflection. Therefore, ethics programs may seem more process-oriented than most management practices. Managers tend to be skeptical of process-oriented activities, and instead prefer processes focused on deliverables with measurements. However, experienced managers realize that the deliverables of standard management practices (planning, organizing, motivating, controlling) are only tangible representations of very process-oriented practices. For example, the process of strategic planning is much more important than the plan produced by the process. The same is true for ethics management. Ethics programs do produce deliverables, e.g., codes, policies and procedures, budget items, meeting minutes, authorization forms, newsletters, etc. However, the most important aspect from an ethics management program is the process of reflection and dialogue that produces these deliverables.
2. The bottom line of an ethics program is accomplishing preferred behaviors in the workplace. As with any management practice, the most important outcome is behaviors preferred by the organization.

The best of ethical values and intentions are relatively meaningless unless they generate fair and just behaviors in the workplace. That's why practices that generate lists of ethical values, or codes of ethics, must also generate policies, procedures and training that translate those values to appropriate behaviors.

3. The best way to handle ethical dilemmas is to avoid their occurrence in the first place. That's why practices such as developing codes of ethics and codes of conduct are so important. Their development sensitizes employees to ethical considerations and minimizes the chances of unethical behavior occurring in the first place.

4. Make ethics decisions in groups, and make decisions public, as appropriate. This usually produces better quality decisions by including diverse interests and perspectives, and increases the credibility of the decision process and outcome by reducing suspicion of unfair bias.

5. Integrate ethics management with other management practices. When developing the values statement during strategic planning, include ethical values preferred in the workplace. When developing personnel policies, reflect on what ethical values you'd like to be most prominent in the organization's culture and then design policies to produce these behaviors.

6. Use cross-functional teams when developing and implementing the ethics management program. It is vital that the organization's employees feel a sense of participation and ownership in the program if they are to adhere to its ethical values. Therefore, include employees in developing and operating the program.

7. Value forgiveness. This may sound rather religious or preachy to some, but it is probably the most important component of any management practice.

An ethics management program may at first actually increase the number of ethical issues to be dealt with because people are more sensitive to their occurrence. Consequently, there may be more occasions to address people's unethical behavior. The most important ingredient for remaining ethical is trying to be ethical. Therefore, help people recognize and address their mistakes and then support them to

continue to try operate ethically.

8. Note that trying to operate ethically and making a few mistakes is better than not trying at all. Some organizations have become widely known as operating in a highly ethical manner, e.g., Ben and Jerry, Johnson and Johnson, Aveda, Hewlett Packard, etc. Unfortunately, it seems that when an organization achieves this strong public image, it's placed on a pedestal by some business ethics writers. All organizations are comprised of people and people are not perfect. However, when a mistake is made by any of these organizations, the organization has a long way to fall. In our increasingly critical society, these organizations are accused of being hypocritical and social critics soon pillory them. Consequently, some leaders may fear sticking their necks out publicly to announce an ethics management program. This is extremely unfortunate. It's the trying that counts and brings peace of mind – not achieving an heroic status in society.

Beside the above contribution to the overall success process, the performance improvement considered an outcome of paradigm. Ethics improve performance by developing quality of social system, people system, or culture, in the organization.

### ***Toward a global ethics paradigm:***

Certain management roles prove useful managing ethics globally in the workplace. However, the following functions points out responsibilities that should be included in the organization.

#### ***First:Functional.elements:***

1. *Chief executive Officer must fully support the paradigm.* The chief executive should announce the program, and champion its development and implementation. Most important, the chief executive should consistently aspire to lead in an ethical manner.
2. *Consider establishing an ethics committee at the board level.* The committee would be charged to oversee development and operation of the ethics management program.
3. *Consider assigning/developing an ethics officer.* This role is

becoming more common, particularly in larger and more progressive organizations. The ethics officer is usually trained about matters of ethics in the workplace, particularly about resolving ethical dilemmas.

4. *Consider establishing an ombudsperson.* The ombudsperson is responsible to help coordinate development of the policies and procedures to institutionalize moral values in the workplace. This position usually is directly responsible for resolving ethical dilemmas by interpreting policies and procedures.

5. *Note that one person must ultimately be responsible for managing the ethics management program.*

***Second:Procedural.elements:***

You may want to develop an overall corporate code of ethics and then a separate code to guide each of your programs or departments.

Consider the following guidelines when developing codes of ethics

1. *Review any values need to adhere to relevant laws and regulations;* this ensures your organization is not (or is not near) breaking any of them.

2. Review which values produce the top three or four traits of a highly ethical and successful product or service in your area, e.g., for accountants: objectivity, confidentiality, accuracy, etc. Identify which values produce behaviors that exhibit these traits.

3. Identify values needed to address current issues in your workplace. Issues about respect, fairness and honesty. Identify which values would generate those preferred behaviors.

4. Identify any values needed based on findings during strategic planning. Review information from your SWOT analysis (identifying the organizations strengths, weaknesses, opportunities and threats). What behaviors are needed to build on strengths, shore up weaknesses, take advantage of opportunities and guard against threats?

5. Consider any top ethical values that might be prized by stakeholders. For example, consider expectations of employees, clients/customers, suppliers, founders, members of the local community,..etc.

6. Collect from the above steps, the top five to ten ethical values that are high priorities in your organization

7. Compose your code of ethics; attempt to associate with each value, two example behaviors which reflect each value.

8. Obtain review from key members of the organization. Get input from as many members as possible.

9. Announce and distribute the new code of ethics (unless you are waiting to announce it along with any new codes of conduct and associated policies and procedures). Ensure each employee has a copy and postcodes throughout the facility.

10. Update the code at least once a year.

11. (Note that you cannot include values and preferred behaviors for every possible ethical dilemma that might arise. Your goal is to focus on the top ethical values needed in your organization and to avoid potential ethical dilemmas that seem mostly likely to occur.

12. Develop Codes of Conduct  
Codes of conduct specify actions in the workplace and codes of ethics are general guides to decisions about those actions, Craig Nordlund, Associate General Counsel and Secretary at Hewlett Packard, suggests that codes of conduct contain examples of appropriate behavior to be meaningful.

***Third: Policies elements:***

Ethics policies are like table spices. They are very useful when they are *mixed correctly* into the right recipes. They can ruin a dish if *mixed incorrectly*. *In addition*, they are only a compliment – and never a substitute for the underlying food they are intended to enhance.

To be useful ethics policies must be designed to meet the specific ethics needs of the organization. For example, if the organization needs less heavy handedness and more openness, yet the ethics policy emphasizes the need for employee loyalty and limited employee use

of company e-mail systems, then the resulting mismatch robs the policy of relevance and effectiveness. No matter how well conceived, no ethics policy could fix problematic ethics patterns. Good policies can only set standards, and most do a poor job of that.

Ethics policies are not the most important aspect of Ethics Management. What matters is not the spice but the quality of the underlying food. Hence, it is the thinking and behavior patterns in the organization that give rise to ethical behavior. Either these behaviors are congruent with sound ethical processes, or they are not. It therefore is the ethical process quality that matters, not the policies or standards they are supposed to meet. If you do not have an ethics policy that does not mean you are failing in your ethics management. However, if you have an ethics policy, it is quite important that it be supportive of the specific ethics processes needed by the organization, and that existing ethics processes are soundly constructed and aligned.

Ethics policies should do more than just make you appear ethical. They should support specific “process” requirements and be auditable against those requirements.

***Attributes of Good Ethics Policy:***

The first objective of any ethics policy is to facilitate legitimate ethical reasoning activity. It is impossible to merely glance at an ethics policy and judge its “goodness.” The true test of any ethics policy is how it actually works within a specific organization. The following attributes are frequently missing in weak ethics policies, and are positive drivers in strong policies:

1. Addressing the “Big E” (not just the “Little e”). Policies not only need to address compliance issues (the “Little e”) but (the Big “E”) issues such as the organization’s moral maturity level; the ethical behavior within operating processes assuring that intents, means and ends are all good; and the meeting of all stakeholder requirements. The “Little e” is about control, whereas the “Big E” is about prevention, performance, and quality. Effective policies are more about the “Big E” than the “Little E.”

2. Universality: Ethical policies must be based on universal ethical principles such as The Golden Rule and The Greatest Good. Core principles must be capable of trumping compliance policies.
3. Sound Logical Reasoning: Most ethical reasoning flaws begin with logical reasoning flaws. Ethics policies need to reflect a commitment to data driven and logical decision processes (Paul, 1988, p.49), information sharing, effective dialog and examination. Ethics cannot operate without facts and execution between people. See our training aid Organizational Reasoning.
4. Ethical Examination Skills: Ethical reasoning is a process capability that takes on different forms throughout the organization's culture. Ethics policies need to reflect a commitment to developing ethical reasoning capabilities at every level of the organization, with every employee, regarding how to elevate dialog and reasoning to "right versus right" reasoning modes. Developing and sustaining such skills require training, practice and rewards. See our training services.
5. Transforming "wrong" to "right" and "bad" to "good." Good ethics policies promote skills where non-universalizable principles, such as fallacies and lower forms, will be identified and transformed into higher forms of universal ethical reasoning. The transformation of wrong thinking, wrong actions, and bad outcomes to right thinking, right actions and good outcomes is the "blocking and tackling" of organizational ethics. See our training aid 101 Fallacies and Lower Forms. To encourage this policy must assure that all employees may freely engage and question the ethics of any action without penalty. The organization needs to actively solicit inputs from all participants to aid in the identification of ethical issues. See our Online Group Surveys and Diagnostics.
6. Prevention: Ethical policies need to emphasize the examination process of identifying "bad" ethical rationale and transforming them to "good" ethical rationale, as stated in Attribute #5, but with one kicker: It must be accomplished *before the fact*. Most ethics policies merely catch wrongdoing after the fact when many of the failures, if identified earlier, could have been prevented. A good ethics policy incorporates early warnings, checks, and balances, not merely to catch and punish violators, but to identify emerging risks and prevent ethics failures.
7. Organizational Change Orientation: Organizational processes and practices impose a dominating influence on individual ethical behavior in organizations. Ethics policies need to encourage and reward willingness to adapt values and behavior patterns to improve the organization's moral maturity. Policies also need to confront



processes more than individual's actions, and be more about learning and changing, than just compliance. Adherence to fixed values at the expense of a dynamically driven organizational ethics can itself become a cause of unethical behavior, posing an even greater liability to the group than minor issues of noncompliance. Moving the entire group to the next ethical level is far more important than punishing an employee for padding a time sheet by a few minutes.

8. Employee Training: Ethics policies should require uniform ethics training around universal ethical principles, and training needs to be provided continuously. Most employees need to be exposed to the ethical principles several times before they can internalize them, and most need to actively practice them with the support of fellow workers to develop proficiency with them. See courses: Basic Ethics Training and Getting Ethics into Organizations.

9. Leadership by Example: Ethics policies are not tactical or symbolic monuments that executives can erect and delegate, or worse yet ignore. Ethics policies are only as valid as the commitment management give to them. Too many ethics policies are relegated to being defacto instruments of control levied by upper management to control lower level employees. Management is ultimately responsible for the level of organizational ethics in the firm, and therefore needs to be held to a *higher* ethical standard than regular employees, not the lower standard we too often see among corporate leaders. Management's ethics set the tone for the ethics of the entire organization. Therefore, ethics policies succeed in proportion to how managers lead them by example.

### ***Conclusion:***

We have seen in the preceding items that ethics are intrinsically complex issue. Moreover, to pursue strategic ethics paradigm. However, when organizations pursue "system wide ethics" incorporating logical reasoning, human nature, and utility requirements, the resultant change in moral behavior, performance improvement and business success is often significant. The best reason for upgrading from an ethics program driven by policy to a program driven by process quality is, in a word, results.

There are three reasons for pursuing Ethics Quality.

1. Ethics Quality puts usefulness first, not last. This assures management buy-in and organization-wide participation.
  2. Ethics Quality requires performance improvement. This assures that ethics is used to support organizational objectives.
  3. Ethics Quality is a measurable process capability. This enables objectivity and continuous improvement.
- Ethics Quality occurs when a repeatable ethics reasoning process is integrated into the entire organization, *and* when the outputs of this reasoning result in the intents, means, and ends that are “good” for all involved.

Here are some quality measurement and criteria that form comprehensive parameters that assist in some way or another in *managing total quality of ethics system*. This may comprehend all separate ideals of the above concepts and approaches toward a comprehensive organizational ethics paradigm.

1. Ethics is a *process* that is directly linked to strategic performance, and should be applied in a universal and repeatable manner by most organizations.
- 2 Ethics is an issue of reasoning, not just policies, so the organization, at all levels, can determine on its own, on an ongoing basis, what is “right” and “wrong” and “good” and “bad” for them and others.
3. Ethics tends to *integrate* complex social and cultural means of organization life and behavior.
4. Ethics is a magnitude policy for organization welfare society and a way for excellent performance.
5. Ethics is a way of managing crises and change especially at turbulent conditions.
6. Ethics is a matter of continuing improvement to organizational intents, means and outcomes for all involved.
7. Ethics is final resort to what is right, good, important, better, best, acceptable, from those are wrong, bad, less important, worse, and not acceptable.

Although the above findings and theoretical evidence concluded a comprehensive ethics concept, still an Islamic definition conveyed more positioned and integrated concept in simple way, that includes all ethics quality criteria in terms of: *khayr* (goodness), *birr* (righteousness), *qist*(equity), *adl* (equilibrium and justice), *haqq* (truth and right), *ma‘ruf* (known and approved), and *taqwa* (piety). All related actions are described as *salihat* and impious actions are described as *sayyū‘at*. In this meaning, any organization at this globe can convert the meaning in their cultural terms. Then the paradigm is very easy to determine and to implement.

### References:

- 1- The *Qur'an*.
- 2- Britannica, 2005
- 3- Central for International Private Enterprise (CIPE) Jan. 2003, [www.cpe.org](http://www.cpe.org)
- 4- Central for International Private Enterprise (CIPE) June. 2004, [www.cpe.org](http://www.cpe.org)
- 5- Diane Kirrane, "Managing Values: A Systematic Approach to Business Ethics," (*Training and Development Journal*, November 1990)
- 6- Donaldson and Davis (*Management Decision*, V28, N 6, 1990)
- 7- Edwin A. Gerloff, *Organizational Theory and Design*, McGraw-Hill, N.Y, 1985)
- 8- Fakhry, Majid. *Ethical Theories in Islam*, (Leiden: E. J. Brill, 1991)
- 9- Keith Davis and William C. Frederick, *Business and Society: Management, Public Policy, Ethics*, 5<sup>th</sup> ed. (New York: McGraw-Hill, 1984)
- 10- Manuel Velasquez, Claire Andre, Thomas Shanks, S.J., and Michael J. Meyer, *Wikipedia*
- 11- Mark Pastin, *Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge* (Jossey-Bass, 1986)
- 12- McDonald and Zepp, "What Should Be Done? A Practical Approach to Business Ethics" (*Management Decision*, 28, 1, 1990, pp. 9-13)
- 13- Paul Griseri, *Managing Values*, Macmillan Press Ltd., UK, 1998.
- 14- Rafik Issa Beekum, *Islamic Business Ethics*, (International Institute of Islamic Thought, November 01, 1996)
- 15- Rushworth M. Kidder, *Ethical Fitness Seminar*, British Columbia School Superintendents Association, Institute for Global Ethics , 2003
- 16- Stephen P. Robbins, *Organization Theory* (Prentice- Hall, N.J, 1990)
- Oxford Wordpower Dictionary*, 2000
- 17- Wikipedia
- 18- (*Wall Street Journal*, April 11, 1991, p. B1)