مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: أخلاقيات الجودة أخلاقيات المقارنة المرجعية Benchmarking أنموذجاً – مقاربات نظرية
اسم الكاتب: أ.م.د. ميسر إبراهيم أحمد
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3144
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 17:24 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافدين ٨٨ (٢٩) ٢٠٠٧
ص ص [٨١-١٠١]

أخلاقيات الجودة
أخلاقيات المقارنة المرجعية Benchmarking
أنموذجاً - مقاربات نظرية

الدكتور ميسر إبراهيم أحمد
أستاذ مساعد - رئيس قسم الإدارة الصناعية
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
moyassar2001@yahoo.com

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تأشير القواعد والأخلاقيات اللازمة لنجاح تطبيق مفهوم المقارنة المرجعية، وتوضيح المفاصل النظرية بين معوقات تطبيق مفهوم المقارنة المرجعية وأخلاقياتها وقواعدها، وفي سعيه لتحقيق أهدافه اعتمد البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي في عرض الأسس النظرية للموضوع وتأشير المظاهر المحتملة لحالات اختراق قواعد وأخلاقيات المقارنة المرجعيةوبالاعتماد على الكتب والدوريات ومواقع الشبكة العنكبوتية، مع دعم الأفكار النظرية بتجارب شركات دولية طبقت فعلاً بل نجحت في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية، بموجب ما تقدم يضم البحث خمسة محاور، عرض الأولالعدد من الدراسات التي اهتمت بأخلاقيات الأعمال مع تمهيد نظري للموضوع وقدّم الثاني مفهوم إدارة الجودة وأخلاقياتها ، وتناول الثالث عرضاً لأخلاقيات المقارنة المرجعية، أما الرابع فناقش فرص إحداث خروقات في قواعد المقارنة المرجعية وسبل الحد منها، وانتهى البحث بخلاصة مكثفة للأفكار المقدمة استكمالاً للجوانب التحليلية.

Quality Ethics – Benchmarking Ethics as a Model: Theoretical Approximations

Moyassar I. Ahmed (PhD)
Assistant Professor
Head of Industrial Management Department
University of Mosul

Abstract

The current research aims at outlining the required principles and rules to succeed the application of the concept of benchmarking. It also explains the theoretical junctures among the hampers, ethics and rules of benchmarking. Achieving the targets, analytical description has been drawn to show the theoretical principles as well as seeing the probable phenomena of violating ethical standards. The study is expected to discuss five aspects; the first has

تاريخ التسلم ٢٠٠٦/١٢/١١_____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٧/١/٢٩

reviewed a literature on the concepts of ethical standards of businesses. The second has referred to the concepts and ethics of quality management as well. The third has showed however the quality ethics of benchmarking. Fourth has finally debated the opportunities of violations in the rules of benchmarking and the methods of limitations. The research then concluded into a gist of ideas to accomplish the analytical aspects.

المقدمة

تعدّ التحديات التقانية والمعلوماتية والاقتصادية والقانونية الصفة الغالبة لبيئة الأعمالعلى المستوى الـ محلي والإقليمي والدولي، ولمواجهة ذلك عمدت تلك الشركات إلى إدارة الجودة، كإستراتيجية فاعلة بغية تطوير الأداء الكلي وصولاً إلى إرضاءالزبائن خصوصاً و المشاركين على وجه العموم، إلاّ أن ذلك لا يعني تجاوز القواعد والمعايير الأخلاقية التي تحكمها أخلاقيات الإدارة Management Ethics وإلاّ فقدت الشركة المبرر الأساسي لوجودها وهو سمعتها .

كما يعد أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking من أبرز المفاهيم المعاصرة والمطلوبة لتهيئة التطبيقات المتميزة (الرائدة) اللازمة لتمكين الشركة من اغتنام الفرص في الأسواق المختلفة ، إذ إن اكتشاف وفهم ممارسات الشركات الرائدة يمكن أنيساعد الشركة في الوصول إلى أهدافها الجديدة التي تمثل أهداف قد سبق للشركة الرائدة تبنيها.

الإثارات البحثية

يعالج البحث موضوعه من خلال محاورة عدد من التساؤلات مثلت مشكلة بحثية جديرة بالتصدي وعلى النحو الآتي:

١. ما أخلاقيات إدارة الجودة؟
٢. ما مفهوم المقارنة المرجعية Benchmarking؟
٣. كيف يمكن اشتقاق أخلاقيات للمقارنة المرجعية؟
٤. هل تشكل أخلاقياتالمقارنة المرجعية معوقات لتطبيق المفهوم أم هي أداة تخدم الشركة الرائدة والشركة الساعية للتحسين؟

الأهداف البحثية

اختط البحث عدد اً من الأهداف سعياً لمعالجة تساؤلاته واختباراً لفروضه النظرية يمكن تحديدها بالآتي:

١. تحديد الحدود النظرية والتطبيقية لمفهوم أخلاقيات الجودة.
٢. تأشير القواعد والأخلاقيات اللازمة لنجاح تطبيق مفهوم المقارنة المرجعية.
٣. توضيح المفاصل النظرية بين معوقات تطبيق مفهوم المقارنة المرجعية وأخلاقياتها وقواعدها.
٤. تحديد وتحليل حالات تجاوز الخطوط الحمراء وآليات التصدي لها من قبل الشركة الرائدة.
٥. تقديم أفكار تعدّ دليلاً للتوافق بين الشركة الساعية للتحسين والشركة الرائدة.

أسلوب البحث وإطاره

انسجاماً مع أهداف البحث، تم الاعتماد على الدراسة المكتبية باستثمار الأسلوب الوصفي التحليلي في عرض الأسس النظرية لموضوع البحث، وتأشير المظاهر المحتملة لقواعد وأخلاقياتالمقارنة المرجعية وحالا ت تخطّيها وبالاعتماد على الكتب والدوريات ومواقع الانترنت مع دعم الأفكار النظرية بتجارب شركات دولية طبقت فعلاً بل نجحت في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.

بموجب ما تقدم يضم البحث المحاور الآتية:

أولاً - قراءة في دراسات سابقة مع تمهيد نظري عن الأخلاقيات.

ثانياً - مفهوم إدارة الجودة وأخلاقياتها.

ثالثاً - أخلاقيات المقارنة المرجعية.

رابعاً - الفرص المتوقعة لإحداث خروقات في قواعد المقارنة المرجعية وسبل الحد منها.

خامساً - الخلاصة.

أولاً - قراءة في دراسات سابقة مع تمهيد نظري عن الأخلاقيات

تعددت المعالجات النظرية للموضوع من خلال محاولات عديدة تقدمها (Czarniawska- Jeerges & Monthoux, 1968)(*) تحت عنوان أخلاقيات الأعمال ثم تبعه بعد ذلك عدد من المحاولات من أهمها دراسة (De George,1987) بعنوان واقع أخلاقيات الأعمال: الماضي والمستقبل، وكذلك محاولة (Mahoney, 1990) تحت عنوان تدريس أخلاقيات الأعمال في بريطانيا، أوربا وأمريكا، فضلاً عن محاولة (Freeman 1991) بعنوان أخلاقيات الأعمال: الحرفة (**).

وفي منتصف التسعينات ظهرت محاولات أخرى، إذ قدم (Shaw,1996) عملاً تحت عنوان أخلاقيات الأعمال اليوم تضمن مسحاً لأخلاقيات الأعمال، تبعه كل من (Cowton & Crips, 1998) بعمل آخر حمل عنوان أخلاقيات الأعمال مقدمات في النظرية والتطبيق. (Greenwood, 2000, 12)

وعلى المستوى الأكاديمي التطبيقي تقدمت مدرسة Harvard للأعمال على الجميع عام 1919 في إدخال هذا الموضوع وتقديم طرائق في تدريسه على مستوى عدد من المراحل الدراسية في كورسات الأعمال، وتضمن ذلك معينات تعليمية عديدة قدمت ملاحظات عن أساليب تدريس أخلاقيات الأعمال، واستنتجت أن أسلوب الحالات الدراسية هو الأسلوب الأمثل في هذا الإطار، وصولاً إلى ما

(*) انظر في ذلك :

- Greenwood ,Michelle R., (2000) , "The Study of Business Ethics : A case For Dr Seuss " , **A European Review** , Vol.9 ,No.3 .

(**) انظر :

- Barkhuysen , Belinda , & Rossouw , Gedeon J, (2000) , " Business ethics as academic Field in Africa : its Current Status " , **A European Review** , Vol. 9 , No.4 .

يعرف بدليل العمليات الأخلاقية في اتخاذ القرارات التي تضمنت الشرف، الاهتمام، المساءلة، الالتزام بالوعد، الإقناع، الولاء، العدالة، الشمولية، الاحترام والمواطنة، كما كان لإصدار مجلة أخلاقيات الأعمال دور مهم في شيوع هذا المفهوم.

والشيء بالشيء يذكر فإن محاولة Deming من خلال النقاط الأربع عشرة الذهبية تعد أول محاولة لتناول المعايير الأخلاقية من قبل كتاب وباحثي إدارة الجودة بل إن نصف هذه النقاط (٢، ٦، ٧، ٨، ٩،١١، ١٢) تطرقت مباشرةً إلى هذا الموضوع (*).

عموماً يشار إلى الأخلاقيات بوصفها نظريات تتمحور حول الجيد والسيئ الصحيح والخطأ، أما المرتكزات الأخلاقية،فهي تطبيق لأخلاقيات مدركة بوصفها معتقدات وقيم، وعندما يتم إيصال الأخلاقيات تقع على نحو بيان للقيم والمعايير الاجتماعية (القواعد)، تضمن الإدراك الحقيقي لتلك القيم (Marnburk, 2000, 200)، ويرى آخر أنها تعبير عام وحقيقة جوهرية تقدم مرشداً للفكر والتصرف إذ تطبق على سلسلة من الظواهر توضح فيما بعد النتائج المتوقع حدوثها (Parry, 1980, 62).

أما الاقتصاديون فينظرون إليها على أنها مجموعة الأبعاد الأخلاقية للأنشطة الاقتصادية التي تقع تحت ثلاثة مستويات هي الكلي والوسطي والجزئي، وبالمقابل هناك ثلاثة مداخل لدراسة هذه الأبعاد هي الوصفي والاستنباطي والتحولي (Barkhuysen & Rossouw, 2000,230) ، في حين يصفها الإداريون بأنها الأداة الصحيحة التي يستخدمها المدراء لتشجيع الاستغلال الفعّال للموارد المتاحة والوصول بعمليات الإنتاج إلى أقصى درجة من الكفاءة (Schermerhom, 1996, 42)، وهي تشمل مسؤوليات العاملين، المساهمين، الزبائن والبيئة أو أي أطراف في المجتمع ترتبط بالشركة.

إن غرض المعايير الأخلاقية هو تدنية حالات تكرار السلوك غير الأخلاقي من خلال تدنية قبوله والتعايش معه، ولا توجد رموز أخلاقية مقبولة على نحو عام في مجال تطبيقات الأعمال أو أخلاقيات الأعمال في محكومة بالجنس والديانة وما إليهما (William, 2005, 67)، ومن البديهي أن تكون السمعة الجيدة للشركة جانب مهم لاستمرارها وبقائها وقدرتها على بلوغ أهدافها بكفاءة، ليس أمام الزبائن فحسب، بل المجتمع وأصحاب المصالح.

عليه فإن تدنية المساءلات القانونية للشركة وتسهيل إدارة وتقديم صورة الشركة أمام الآخرين يعدان من أهم دوافع التركيز على الموضوع ، ويقترح (Greenwood, 2000, 73) أربعة هياكل تغطي القضايا الأكثر أهمية في أخلاقيات الأعمال وهي: الجدول ١.

(*) انظر : احمد، ميسر إبراهيم (١٩٩٩) "متطلبات الحصول على شهادة ISO 9000 – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركات الصناعية العراقية "أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص ص ٧٦ -٧٧ .

١. أخلاقيات المعولية: وتغطي أخلاقيات السلوك العادي في علاقته مع الوعود والتوقعات.
٢. أخلاقيات الموارد البشرية: وتتضمن أخلاقيات القيم الإنسانية.
٣. أخلاقيات المقدرة: وتتضمن التزامات الشركة والأفراد في تقديم القيمة (المنفعة).
٤. أخلاقيات المستقبل: وتتضمن القلق والاهتمام تجاه البيئة والثروة القادمة.

تهتم الكثير من الشركات بعملية تحسين الإنتاجية والحصول على منتجات ذات جودة مع تقليل نسب التلف والكلف وأخطاء الإنتاج، وهو الأمر الذي يقود إلى ضغوطات قانونية ونفسية وأخلاقية، مما يستدعي إيجاد آلية لقياس المرتكزات الأخلاقية من خلال عدد من المتغيرات لعل من أهمها الآتي: (Dilworth,1996, 58)

١. جودة المنتجات: يختلف مفهوم الجودة وفقاً لوجهة نظر المتعامل معها فمقدم المنتج أو الخدمة يصفها بالمطابقة بين مخرجات عملية إنتاجية والمواصفات المحددة مسبقاً، أما الزبون فيرى فيها قيمة المنتج أو مستوى الخدمة التي تتطابق وحاجاته ورغباته ضمن إطار السعر الذي يرغب دفعه، ومهما كان مفهوم الجودة إلا إنها تشترك في ذات الأبعاد والمتمثلة بالأداء والمعولية، المطابقة، الخدمات، الوعي بالجودة، الشكل والفن الجمالي.
٢. أصحاب المصالح: وهم المتعاملون مع الشركة والذين يؤثرون ويتأثرون بالقرارات المتخذة من قبل المدراء، الأمرالذي يستلزم مراعاة مصالحهم ويقع المستهلكون، المجهزون، الحكومة، المجتمع، حملة الأسهم، المنافسون ضمن هذا التبويب.
٣. وظائف المنتج: إن عملية تصميم المنتج وتطويره تتضمن مراعاة الحدود المشتركة مابين المستهلك والمنتج وذلك بغية تحقيق هدفين رئيسين، هما رفع مستوى الفاعلية الوظيفية للمنتج ورفع مستوى صحة وسلامة ورضا ذلك المستهلك.

الجدول ١ (*)

فقرات قياس المرتكزات الأخلاقية

ت	الهياكل	الفقرات
١	أخلاقيات المعولية	الإعلان، أصحاب المصالح، الثقة، تطابق المخطط مع المنفذ.
٢	أخلاقيات الموارد البشرية	المساواة، الترقية والترفيع، الاعتبارات الاجتماعية، الخدمات.
٣	أخلاقيات المقدرة	المنافسة، تقارير الأداء، قابليات الأفراد.
٤	أخلاقيات المستقبل	البيئة، التطوير، الأمان، الخطط الطويلة المدى، المعرفة والإدراك، الربحية.

وترتبط القضايا (الأخلاقية – الاجتماعية – السياسية) بعضها مع بعض لتشكل نسيجاً من الأطراف ذات العلاقة بهذه القضايا (الأفراد – المجتمع - الحكومة) على التوالي، ويمكن أن يعبر عن هذه القضايا بخمسة أبعاد اعتبارية هي: (Kenneth & Jane, 2006, 37)

١. حقوق المعلومات والالتزامات الخاصة بها Information Right & Obligations
٢. حقوق الملكية والالتزامات الخاصة بها Property Rights & Obligation
٣. المساءلة والملكية Accountability & Control
٤. جودة النظام System Quality
٥. جودة الحياة Quality of Life

الجدول ٢

الاتجاهات التقنية التي رسخت للقضايا الأخلاقية

ت	الاتجاه	التأثير
١	إمكانيات الحاسوب التي تتضاعف كل ١٨ شهر	منظمات أكثر تعتمد على نظم حاسوبية للعمليات الحرجة
٢	الانخفاض السريع في كلف خزن البيانات	تمكين المنظمات من تحقيق إدامة سهلة لقواعد البيانات المؤصلة عن الأفراد
٣	التقدم في مجال تحليل البيانات	الشركات تتمكن من تحليل كميات كبيرة من البيانات المستحصلة من الأفراد لتطوير حقائب مفصلة عن سلوكياتهم
٤	التقدم في مجال الشبكات الانترنيت	نسخ البيانات من موقع إلى أخر واستحصال البيانات الشخصية من مواقع بعيدة بيسر اكبر

Source: Kenneth ,C. L. & Jane , P. L. (2006) "Management Information Systems", Pearson –Prentice Hall.

ويضيف هؤلاء أن هناك خمس خطوات متاحة أمام المنظمات في تحليل القضايا الأخلاقية، وهي:

(*) من إعداد الباحث بالاعتماد على :

- Greenwood ,Michelle R., (2000) , "The Study of Business Ethics : A case For Dr Seuss " , **A European Review** , Vol.9 ,No.3 .

١. التحديد والوصف الواضح للحقائق (من فعـل مـاذا؟ لمـن؟ وأيـن؟ ومتـى؟ وكيف؟).
٢. التعريف بالتضاربات أو المعضلة وتحديد القيم ذات القبول الواسع (الحريـة - الخصوصية - الحماية - الملكية ونظام شراكة حر).
٣. تحديد أصحاب المصالح وهي خطوة مهمة في تصميم الحل.
٤. تحديد الخيارات المعقولة (المرضية للجميع).
٥. تحديد النتائج المحتملة للخيارات .

ثانياً - مفهوم إدارة الجودة وأخلاقياتها

تعرف إدارة الجودة بأنها نشاطات منسّقة لتوجيه وضبط الشركة قدر تعلق الأمر بالجودة (Freund,1980,32)، كما تعرف بأنها عملية وضع وصياغة سياسة جودة واضحة وقابلة للقياس، مع ضمان توفير الموارد اللازمة والإصرار على استغلالها أفضل استغلال (Murray, 1987,25)، أما المواصفة BS 5750-1987 فتعرف إدارة الجودة بأنها مفهوم يشمل الوظيفة الإدارية الشاملة التي تحدد وتنفذ سياسة الجودة، وهي تضم التخطيط الاستراتيجـي، توزيع الموارد، الأنشطة المتعلقة بالجودة (تخطيط الجودة، التشغيل، التقييم)(Bs 5750-1987,BSI, 7).

وتحتاج تلك الأنشطة إلى توافر دعائم عدة لعل أبرزها أنظمة المواصفات، الاتصالات والتحفيز، التدقيق فضلاً عن أنشطة التحسين بعد تحديد الابتعادات وتشخيص مسبباتها.

كما يتطلب الأمر استحضار عدد من المبادىء، نذكر منها مقابلة احتياجات الزبون والتركيز على العمليات وليس المنتج، كما يجب أن تتولى الإدارة بمختلف مستوياتها قيادة عمليات التغيير وتطبيق عمليات إدارة الجودة على كل شخص وكل نشاط داخل الشركة، ضمن إطار مبدأ أساس هو اعتبار عمليات تحسين الجودة هي عمليات مستمرة لا تنتهي عند حد معين، وبذلك تجمع هذه المبادىء مفاهيم المطابقة، الشمولية والتحسين المستمر، وهي مرتكزات أساس لإدارة الجودة.

إن التميّز في مجال الجودة يحتاج إلى النظر إليها بوصفها أداة أو طريقة لإدارة الشركة بغض النظر عن أنشطتها أو موقعها الجغرافي، وهذا يحتاج إلى خمسة إجراءات هي:(Feigenbum,1982, 72)

١. جعل قيادة الجودة هدفاً إستراتيجياً .
٢. ترجمة إستراتيجية الجودة إلى مواصفات منتج واضحة تقودها رغبات الزبون.
٣. تعميم (نشر) إجراءات الجودة داخل أرجاء الشركة ككل.
٤. توضيح أداء وظيفة الجودة ذاتها (المسؤوليات، المهام، الأدوار).
٥. التحفيز والدعم المستمرين واعتماد مقاييس موحدة داخل الشركة.

ويعبر Feigenbaum عن كل ذلك بـ تصنيف خصائص الجودة للمنتج والعملية نحو استعمالات الزبون Customer Use –Oriented Classification Of Product &

Process Quality Characteristics، بمعنى أن هندسة التصميم تعبر كمياً عن متطلبات الزبون، اختيار عمليات الإنتاج، مواصفات المجهزين، التوجيه الذاتي للعاملين، والنتيجة تصميم مبسط بمساعدة الحاسوب يقلل من العمليات والخصائص غير الضرورية، وهو ما يعرف بمفهوم نشر وظيفة الجودة Quality Function Deployment (QFD).

إن حالة التنافس الشائعة في أسواق اليوم دفعت العديد من الشركات إلى التحول من مدخل الجودة الموجه بالفحص Inspection Oriented Manufacturing Focused إلى إستراتيجية منع تحقق المعيبات A defect Free Strategy، وبات المفتاح الأساس لأداء الجودة هو الأداء الإداري، بل إن ٨٥% من مشكلات الجودة تقع على عاتق الإدارة كما أكدت أغلب الدراسات، ولزيادة فاعلية أنشطة إدارة الجودة تحتاج إلى ما يعرف بأخلاقيات الجودة Quality Ethics وإيجاد بيئة ملائمة للعمل الصحيح منذ البداية المبدأ الأساس في نجاح جهود الجودة، بمعنى آخر استحضار ما يأتي:

١. تحسين الوضع الحالي للجودة.
٢. إعلام الزبون عن ذلك التحسين وعن التضاربات المحتملة للمصالح عند تنفيذ العقد معه.
٣. التحول من المطابقة للمتطلبات إلى المطابقة مع التوقعات بعد أن تحدد بدقة وشفافية.
٤. التحول من التصميم الهندسي إلى الهندسة المتوافقة (المحاكية) Simultaneous Engineering.
٥. تحمّل المسؤولية عن الجودة، المعولية، والسلامة وهي مسؤولية لا يمكن تفويضها.
٦. التخلي عن التطرف أمام الزبائن، العاملين، والنظراء وفقاً لاعتبارات الجنس والديانة والمعتقد
٧. ضمان التوثيق الشامل سواء للمشكلات أو النجاحات.
٨. إدامة مناخ يشجع على التصرف الأخلاقي لدى العاملين كافة.

ومحصلة كل ذلك هو الولع بالجودة Quality Penchant.

وبذلك فإن محاور أخلاقيات الجودة سوف تتركز حول الآتي:

١. أخلاقيات المجهزين في توفير المواد والتجهيزات بالجودة المتفق عليها من دون تحايل أو تجاوز المتطلبات الداخلية (الأداء) على حساب المظهر والشكل.
٢. أخلاقيات قسم الفحص والمختبرات في التعاطي مع نتائج الفحص سواء في فحص المواد الأولية وعدم ابتزاز المجهز أو فحص المنتج تحت الصنع أو المنتج النهائي وبموضوعية عالية من دون إخفاء الأرقام أو التلاعب بها، بل إنتهاج مبدأ الإظهار سبيلاً للمعالجة وليس الإخفاء سبيلاً للإطراء والحوافز من الإدارة.

٣. أخلاقيات قسم التسويق في التعامل مع اشتراطات الزبون (حاجاته ورغباته) ونقلها بأمانة ومصداقية عالية ، مع انتهاج مبدأ المكاشفة مع الزبون ، فالصراحة بعدم إمكانية توفير متطلبات محددة أفضل من الاستعداد الكلامي لها ، الأمر الذي قد يترك انطباعاً إيجابياً لدى الزبون وقرار الشراء لديه.

٤. أخلاقيات قسم الإنتاج في الصراحة وعرض المشكلات التي تتزامن وتوفير شروط المواصفة ومظاهر الفشل المحتملة.

٥. أخلاقيات مدققي الجودة عند التعامل مع عمليات تدقيق المنتج أو نظام الجودة، وأهم شرط في هذا الاتجاه هو السرية والنزاهة والموضوعية ، وعدم طلب الثأر من مدقق جودة أشّر نقاط قصور في قسم المدقق الثاني.

٦. أخلاقيات الإدارة العليا وإدارة الجودة في التعامل مع:
- أهداف الجودة وسياساتها.
- حاجات الزبون من منطلق الثقة المطلقة والصراحة والمكاشفة.
- التعامل مع المنافسين ومنتجاتهم من منطلق المنافسة الشريفة بوصفها جزءاً أساسياً من أخلاقيات المقارنة المرجعية وهو ما سنعرض له في المحور الأتي.

ثالثاً - أخلاقيات المقارنة المرجعية

يعد تاريخ تقليد الابتكار والتكيّف معه تاريخاً قديماً قدم الإنسان من تقليد فكرة إشعال النار ، وحتى ما يحدث اليوم من عمليات تجسس صناعي وتجاري، وللمقارنة المرجعية دلالات تاريخية قديمة نوعاً ما ، وربما يعود ذلك إلى أكثر من ٢٥٠٠ عام (Camp, 1989, 62).

وفي مطلع القرن التاسع عشر سافر الصناعي الأمريكي Francis-Lowell إلى بريطانيا ودرس الأساليب الصناعية في شركات النسيج التي كانت الأفضل في العالم ولاحظ أن المصانع البريطانية تستعمل معدات ذات تقنية عالية ، لذلك قام عام ١٨١٤ ببناء مصنع ووظّف فيه أغلب الأساليب المتبعة في المصانع البريطانية ليحدث تغييراً مبتكراً، وعرف هذا المصنع لاحقاً بـ Massachusetts، كما أن تطوير خط التجميع من قبل هنري فورد بوصفه أسلوباً صناعياً متميزاً عام ١٩١٣ يعد مثالاً تطبيقياً آخر من خلال زيارة محطة ذبح الأبقار في شيكاغو.

وبعد الحرب العالمية الثانية كانت اليابان أول دولة تطبق مفهوم المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات عندما زاروا العديد من الشركات الغربية، حتى قبل أن تكون هذه التسمية موجودة في قاموس الأعمال ، واستطاع اليابانيون إستيعاب ما نقلوه عن الغرب من خلال مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة، مع مراعاة اختيار ما ينسجم و ظروفهم وإمكاناتهم، والدليل الأبلغ هو نظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just In Time, JIT) الذي طوره (Ohno) من خلال زيارته للأسواق المركزية في أمريكا و التعرف على آليات

سحب طلبات الزبائن بعد انتهاء الموجود من السلع المطلوبة من رفوف شعب تلــك الأسواق (الأطرقجي،٢٠٠٣، ٣)

عموماً ظهرت تطبيقات المقارنة المرجعية في الشركات الــ ساعية للتحــسين بوصفها أداة للحصول على المعلومات اللازمة لدعم أنــشطة التحــسين المــستمر وكسب المزايا التنافسية، وشهدت الأعوام الأولى للثمانينات بزوغ فكــرة المقارنــة المرجعية وتطبيقاتها، لكنها لم تفهم بوصفها وسيلة لتحسين أداء الــشركات إلا فــي بدء التسعينات، ففي عام ١٩٨٥ لم يكن هناك أية أنشطة تتعلق بالمقارنة المرجعيــة بين الشركات داخل مجموعة Fortune 500، لكن بحلول عام ١٩٩٠ فإن نصف هذه القائمة اعتمدت هذا الأسلوب، وفي الوقت الحاضر فإن كــل الــشركات الــصغيرة والكبيرة تجد في المقارنة المرجعية عنصراً فاعلاً باتجاه تحقيــق أهــداف الجــودة الشاملة، ولعل أسماء مثل Xerox التي تبنت مدخلاً خا صاً بها الشكل ١، فضلاً عن محــاولات ناجحــة لــشركات أمثــال Kodak, IBM, Ford, DuPont, AT& T, Motorola, خير مثال على ذلك .

لقد مهدت أربعة تحولات لظهور وشيوع المقارنة المرجعية وهي :

١. ابتكار المنتج Product Innovation
٢. تطوير المنتج Product Development
٣. ابتكار العملية Process Innovation
٤. حيازة التكنولوجيا Technology Acquisition

إن تعريفات مفهوم المقارنة المرجعية تلتقي في واحد أو أكثر مــن المفــاهيم المشتركة لدى عدد من الباحثين فهي عمليات التعلّم مــن الآخــرين، وهــي مــن التطبيقات الشائعة في المنظمات المختلفة لاقت قبولاً واسعاً ، انطلاقاً من فكرة أن ما يعانيه مدراء العمليات في إدارة عملياتهم يشاركهم فيها مدراء عمليات آخرون فــي مكان آخر، كما أن هناك عملية أخرى تم تطويرها على نحو أفضل مما يتوفر لــدى الشركة (Slack & Others,2004,644)، وهي تمتد لتشمل إلقاء الضوء على مواطن الخلل والقصور في جميع أرجاء الشركة وإعداد العدة لتجاوزها ، وثم الوصول إلــى الأفضل أداءً والأعلى أهدافاً (أحمد، ١٩٩٩، ١٠١).

كما يرى (Evans ,2006, 2) أن المقارنة المرجعية غدت مرتبطة ومتداخلــة مع العديد من المنظمات بوصفها جزء اً من طريقة بقائها في وضع تنافسي مرغــوب فيه، وبذات الاتجاه تبيّن (Leandri, 2000, 28) أنها نظام قياس شامل مصمم لمساعدة الشركة في إجراء تقييم متواصل مستمر وفهم لتطورها ، وينجز ذلك عنــد مــستوى عمليات تفصيلي، إذ تتمكن الشركة ومن خلاله مقارنة أداء عملياتها مع الممارســات الأفضل ومع عمليات المنافسين ومع السوق عموماً ، لتتمكن من تشخيص المشكلات وتضع أهدافاً جديدة لها وتبدأ بالتحسين نحو الأفضل (Leandri, 2000, 3).



الشكل ١

عمليات المقارنة المرجعية لدى Xerox

المصدر :

- Slack, Nigel, chambers ,S. & Johnston, R.(2004)“**Operation Management** “ Prentice Hall, Essex , UK, P.645 .

عموماً ولأغراض البحث الحالي سيتم تبنّي الوصف الشامل للمقارنة المرجعية المقدم من (Camp,1989)، فهي البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز ، وهي العملية المتواصلة المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والممارسات مقارنة مع المنافسين الأقوياء أو تلك الشركات المعروفة بأنها قادة الصناعة.

وهي عملية تحديد من هو الأفضل كثيراً Very Best وما مستواه وكيف نصل إلى مستواه؟ ومن يضع المعايير ؟ وما هي هذه المعايير؟، وينعكس ذلك في مجال الأعمال على تحديد المنظمة الأفضل من حيث المبيعات والقسم الأكثر استجابة للزبون وعمليات التصنيع الأكثر رشاقة Leanest وآليات تكييم المعايير (John, 2006, 2).

إن الشركات التي ستستخدم المقارنة المرجعية يمكن عدها الأنموذج الجيد الذي تتم على أساسه العملية، والموضوع يشكل جزءاً من جهود أكبر عادةً تضم إعادة هندسة العمليات أو عمليات تحسين الجودة.

وقد استخدم Tom Peter مصطلح السرقات الخلاقة Creative swiping لوصف عملية البحث الجاد عن المنافسين . واقترح أن يتحول كل فرد إلى شافطات لغرض (شفط) كل الأفكار ومحاولة فهم أفضل ما يقدمه الآخرون(*) .

وهذا الفهم يمهد لطرح فكرة أخلاقيات المقارنة المرجعية، إذ يؤكد البعض على مجموعة من المقومات التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار لنجاح تطبيق المقارنة المرجعية، من أهمها فهم مبادئ تطبيق المقارنة المرجعية وأخلاقياتها .

لقد تعاونت عدد من المنظمات أمثال منظمة المقارنة المرجعية الدولية International Benchmarking Clearing House، والجمعية الدولية للمقارنة المرجعية الحكومية International Government Benchmarking Association والمركز الأمريكي للإنتاجية والجودة American Productivity & Quality Center في تقديم معايير مشتركة لغرض تنفيذ المقارنة المرجعية ، إذ إن الالتزام بها سيسهم في الوصول إلى مقارنة مرجعية أخلاقية فاعلة وكفوءة ، وتم توسيع هذه المعايير لكي توفر مزيداً من الإرشادات ، وذلك ضمن ما يعرف بـ: بروتوكول المقارنة المرجعية للمبتدئين (The Protocol of benchmarking for beginners) .

وعلى الرغم من عدم وضوح الحدود الأخلاقية في دراسات المقارنة المرجعية إلا أنها تعد من أهم المواضيع التي يجب الاهتمام بها سواء تعلق بدراسة الشركاء أم بآليات التطبيق .

وينبع الاهتمام بهذا الموضوع من متضمنات مفهوم المقارنة المرجعية فالتركيز يتمحور حول الممارسات المستمرة للمنافسين الحاليين

(*) انظر في ذلك :

- Russell, Robert, S. & Taylor 111, Bernard, W. (1995) "Production and Operations Management focusing on Quality and Competitiveness" prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, p. 215.

أو المحتملين، وهوما يتطلب إشتراطات ترتبط بالاستقامة ونزاهة القصد ، وهو ما أثبتته عدد من التجارب الواقعية فشركة Chemical & Janssen استعانت باستشاري (Facilitator) خارجي لزيادة موضوعية وسعة الدراسة، وأنحصر دوره بتوفير المتطلبات الموضوعية والسرية اللازمة للحصول على الدعم من الشركات التي تمت معها المقارنة ، وحققت هذه الممارسة أرضية أساسيةلتفسيرات نوعية لبيانات المقارنة المرجعية ، كما وسّعت شركة Xerox نطاق اعتمادها على هذا الأسلوب ليتجاوز عنصر الكلف ويشمل الإيرادات وخصوصاً معملها في Ireland / Dublin، وفي فرع آخر أدخلت نشاط التوزيع في مقارنة مع شركة L.L. Bean's التي تعد قائدة تجارة التجزئة من حيث كفاءة التوزيع وخدمة الزبون.(Krajwiski & Ritzman, 2005, 152-153)، عليه يوجب واقع الحال ضرورة المراجعة المستمرة لهذه الأخلاقيات، بسبب شدة العقوبات والإجراءات القانونية المتخذة ضد الاحتكار وتعقيد القوانين التي تعالج هذا الموضوع، كما يتطلب الأمر استمرارية المناقشة القانونية وربطها مع هذه المتغيرات.

لقد قدمت المنظمة الدولية للمقارنة المرجعية عدداً من المبادىء الخاصة بالمقارنة المرجعية التي تؤكد على وجوب أن تتسم العملية بالحرص على الأخلاقيات التي أساسها تحقيق الفائدة المشتركة للطرفين المقارن والمقارن به ومن خلال المحاور الآتية:(*)

١. مبادئ الالتزامات القانونية

أ. إذا كان هناك أي شك محتمل حول قانونية أي إجراء أو نشاط معين، فلا تدخل في ذلك النشاط.

ب. تجنب أي مناقشات أو إجراءات حول القيود التجارية أو مخططات التقسيمات السوقية للزبائن أو الأسواق أو قوائم الأسعار أو الترتيبات التعاقدية أو المزايدات أو الرشاوى.

ت. الإحجام عن الأسرار التجارية بو ساطة أية وسيلة يمكن أن تفسر بشكل غير مقبول، ويشمل ذلك القوانين أو التعهدات ، كما يتوجب عدم الكشف عن أية معلومات أو أية أسرار تجارية استحصلت بطريقة غير قانونية، أو التي كشف عنها آخرون في حالة صراع مع الشركة .

(*) انظر في ذلك :

1- Finance-Benchmarking , FAQ, (2001), Benchmarking, Ethics, http:11 www. Finance, gov.au/benchmark/benchmarking ethics. htm/, PP. 1-3.

2- www. Igba.org. ethical. essues .fedral ,state , jan.2007 .

ث. لا توسع وتستخدم نتائج دراسة مقارنة مرجعية معينة إن كنت استشارياً وتطبقها على شركة أخرى من دون استحصال موافقة الشركة التي أجريت معها المقارنة المرجعية الأولى .

٢. مبادئ تبادل البيانات

أ. يجب أن تكون راغباً في تقديم نفس النوع والمستوى من البيانات التي تريد أن تطلبها من شريك المقارنة المرجعية.

ب. اجعل اتصالاتك كاملة ومبكرة في العلاقة بينك وبين الشريك، لتوضيح كل التوقعات وتجنب سوء الفهم و اعتمد أسلوب العلاقة المتبادلة في تبادل بيانات المقارنة المرجعية.

ت. كن مستقيماً وصادقاً على الدوام.

٣. مبادئ السرية

أ. يجب التعامل مع عملية تبادل البيانات بوصفها خصوصيات للأفراد والشركات الممارسة للمقارنة المرجعية، لذلك يجب عدم إظهار هذه البيانات خارج حدود وعلاقة الشراكة من دون إذن مسبق من أحد الطرفين.

ب. يجب أن تبقى مشاركة أي شركة في دراسة المقارنة المرجعية سرية ويجب تجنب الاتصالات الخارجية من دون إذن مسبق.

٤. مبادئ الاستعمال

أ. إستعمل البيانات المستحصلة من المقارنة المرجعية فقط لأغراض وضع التحسينات الخاصة بالعمليات داخل الشركات المشاركة في العملية.

ب. إن استخدام البيانات أو الممارسات باسم شريك المقارنة المرجعية يتطلب موافقة مسبقة من ذلك الشريك.

ت. لا تستخدم بيانات المقارنة المرجعية أو أي بيانات ناتجة عن المقارنة المرجعية وعن تبادل بياناتها أو شبكة العمل المرتبطة بـ ها وسائل للوصول إلى السوق وأسراره.

ث. إن القوائم الإيضاحية التي تصدرها منظمة المقارنة المرجعية الدولية أو أية بيانات تصدر عنها وبأي شكل كان يجب أن لا تستخدم لأغراض التسويق بأي حال من الأحوال.

٥. مبادئ (شروط) عقد الطرف الأول (شروط الاتصال في المقارنة المرجعية)

أ. البدء باتصالات المقارنة المرجعية ما أمكن ذلك من خلال عقد مقارنة مرجعية تنظمه الشركة الشريكة.

ب. احترام الثقافة البيئية للشركة على أن يتم العمل ضمن إجراءات متفق عليها على نحو متبادل.

ت. الحصول على إتفاق متبادل بخصوص عقد اتصال مقارنة مرجعية مخطط ينظم أسلوب الاتصال ومسؤوليات كل الأطراف في هذه الشراكة.

٦. **مبادئ اتصال (عقد) الطرف الثالث**

أ. استحصال الموافقة الفردية قبل إدخال اسم الطرف الثالث في الشراكة.

ب. تجنب كشف اسم الطرف الثالث قبل إستحصال إذن مسبق.

٧. **مبادئ الإعداد (التهيؤ)**

أ. اظهر الالتزام تجاه كفاءة وفاعلية المقارنة المرجعية، وذلك من خلال التهيؤ المسبق لإجراء الاتصال الأولي المتعلق بشراكة المقارنة المرجعية.

ب. لا تهدر وقت شريكك في المقارنة المرجعية، وذلك من خلال استعدادك الكامل لكل إجراءات تبادل البيانات المتعلقة بالمقارنة المرجعية.

ت. ساعد شريكك على التهيؤ وذلك بتزويده بالاستبيانات والجداول المتعلقة بالمقارنة المرجعية وما تتطلبه من زيارات متبادلة.

٨. **مبادئ الأعمال**

أ. متابعة كل التزام يجري تجاه الشريك في وقته المحدد.

ب. إكمال كل دراسة من دراسات المقارنة المرجعية وذلك لإرضاء كل أطراف (شركاء) المقارنة المرجعية على وفق الاتفاقات المتبادلة.

٩. **مبادئ التفهم والفعل**

أ. تفهم الكيفية التي يرغب شريكك في المقارنة المرجعية أن تعامله بها.

ب. عامل شريكك في المقارنة المرجعية بالطريقة نفسها التي تريد أن يعاملك بها.

ت. تفهم الكيفية التي يرغب فيها الشريك في الحصول على البيانات والكيفية التي يريد أن يتم تزويده بها وكيف سيتعامل معها، وحاول أن تتعامل معها وتستخدمها بالطريقة نفسها، والتزم عموماً بالقاعدة الذهبية للمقارنة المرجعية التي تقول "لا تحاول أن تجمع البيانات التي لا تريد من الآخرين أن يحصلوا عليها".

رابعاً - الفرص المتوقعة لإحداث خروقات في قواعد المقارنة المرجعية وسبل الحد منها

في هذا السياق يشير Irwin إلى مجموعة من المجالات التي تكون أرضاً خصبة لتحقق خروقات في القواعد والأخلاقيات الخاصة بالمقارنة المرجعية ومنها: (Irwin , 1995,1)

١. التحدث عن التسعيرة أو عن الكلف الحساسة تنافسياً.
٢. الطلب من المنافس الإنموذجي بيانات حساسة.
٣. سؤال المنافس الإنموذجي عن بيانات تتعلق بخصوصياته وملكيته.
٤. وجود طرف ثالث محايد، فضلاً عن وجود بيانات تنافسية غير مرتبطة بعنوان (اسم) معين.
٥. الاستخفاف أو الانتقاص بأعمال المنافس النموذجي أمام الغرباء وذلك استناداً إلى البيانات التي لدى الشركة الساعية للتحسين.
٦. عدم اطلاع الـ شريك (المنافس النموذجي) وبشكل واضح عن البيانات التي تبحث عنها الشركة الساعية للتحسين والكيفية التي سيتم التعامل مع هذه البيانات التي ستؤخذ منه.
٧. عدم إبرام اتفاق رسمي مع المنافس الإنموذجي.

كما تشير Evans إلى ضرورة تجنّب عشرة أخطاء تعد فرصة لانحراف عملية المقارنة المرجعية عن أهدافها وهي:

١. المقارنة المرجعية الهامشية باعتماد المسوح بغض النظر عن تسمياتها ، فهي قد تقدم بعض الأرقام لكي لا تخبر عن ما وراء الأرقام ، كما تفعل عمليات المقارنة المرجعية النظامية.
٢. الاعتقاد بوجود دلالات ثابتة للمقارنة المرجعية، مثلاً اعتماد مبلغ محدد ككلفة مرجعية التي قد لا تتوافق مع الأسواق أو الزبائن أو المستويات الموارد المتاحة للشركة.
٣. تجاهل عمليات تسليم الخدمة ورضا الزبون فمن تجارب الشركات يتركز الصراع حول الكلف من دون الأخذ بنظر الاعتبار ما يعرف بمدخل البطاقات المتوازنة Balanced Scorecard عند تطوير مقاييس المقارنة المرجعية.
٤. اعتماد عمليات مقارنة مرجعية واسعة جداً ومعقدة يصعب إدارتها، فالعمليات ما هي إلا مجموعة من المهمات ، والنظام هو مجموعة من العمليات، فينبغي تجنّب إجراء مقارنة مرجعية للنظام ككل بسبب كلفها وجهدها وفقدان التركيز فيها.
٥. المقارنة المرجعية الهامشية باعتماد البحوث والبيانات، فالمقارنة المرجعية الحقيقية تبنى على بيانات يتوفر عنها بيانات حول فاعليتها وكلف مواردها، وليست عمليات توثيق مستمدة من عمليات مشابهة.

٦. عدم المواءمة بمعنى اختيار مواضيع مقارنة مرجعية لا تتوافق مع الاستراتيجية والأهداف الكلية للعمل ، والأكثر خطورة اجتزاء بعض المؤشرات التي تعتمدها المنظمة أصلاً.

٧. اختيار موضوع غير ملموس ومن الصعب قياسه ، فالاتصالات بين العاملين مهمة جداً عند تطبيقها عمليات المقارنة المرجعية وهي تتيح إقامة فهم ومعايير مشتركة ومكيّمة.

٨. عدم صياغة قواعد ثابتة أي الإعداد لزيارات مقارنة مرجعية قبل تحليل العمليات الخاصة بالشركة التي تنوي ممارسة العملية ومعرفة مستواها ، وبالمحصلة النهائية فإن المعلومات التي تقدمها الشركة للشريك ما هي الا مبادلة مع معلومات تبحث الشركة عنها.

٩. اختيار شريك غير مناسب أو غير متعاون.

١٠. عدم امتلاك مرجع أخلاقي ومصادقات تعاقدية مع الشريك حول المطلوب منه من معلومات وإجراءات وآليات مساهمة .

ولكي يتم الحد من تلك التجاوزات وتجنّب تلكم الأخطاء حدد Roger Segden وهو أحد مسؤولي شركة Xerox عدداً من المحاور بوصفها مفاتيح النجاح في عملية المقارنة المرجعية ، ويمكن عدّها قواعد للنزاهة وعلى النحو الآتي:(*)

١. تفهم العمليات الحالية على نحو دقيق قبل ممارسة عملية المقارنة المرجعية، مع توافر استعداد للتغيير لدى الإدارة العليا.

٢. ضرورة تجميع البيانات عن الشركات المتاحة كافة قبل إجراء الزيارات الميدانية للإنموذجي منها (الذي يصلح كشريك) .

٣. توفر الرغبة المتبادلة لتبادل البيانات مع الـ منافس الإنموذجي (الشريك غير المنافس) والذي يمارس مجال نـ شاط مختلف لتقليل التحسس من إعطاء البيانات.

٤. احترام سرية البيانات المستحصلة.

٥. إشراك العاملين في كل نشاط في عملية المقارنة المرجعية في مرحلة الدراسة، والا قلت جدوى المشاركة.

٦. أن يشمل التركيز على النتائج، والأساليب والعمليات على حد سواء.

٧. طالما أن المنافسين في حالة تغيير وتطور مستمرين يتوجب أن تتمتع عملية المقارنة المرجعية بصفة الاستمرارية.

(*) أنظر في ذلك :

- الشبراوي ، عادل (١٩٩٥)" الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجود الشاملة ، ايزو ٩٠٠٠ ، المقارنة المرجعية" المنظمة العربية للإعلام (شعاع) القاهرة، ص١٤٩.

ويضيف (Enslen, 2000, 11) إلى ذلك التركيز على تحسين الممارسات، وعدم السؤال كثيراً على الأرقام، (أعطي مزيداً من الاهتمام للعمليات والممارسات التي تكمن وراء الأرقام وذلك من اجل إيجاد فرص التحسين)، فضلاً عن تطبيق ضوابط التقديم (الإدخال) والصيانة Introduce and Maintain Discipline، ووضع هيكل للعملية والاحتراس من الطرق المختصرة، كما يتوجب تقديم التسهيلات الكافية التي توجه الفريق نحو الطريق الصحيح، فضلاً عن وضع الموارد في مكانها الصحيح، وذلك من أجل ضمان إنجاز الوظيفة على نحو صحيح ، وتجنب تدخل المدراء من المستويات العليا، كما يتوجب حصر عمليات المشاركة بالأشخاص الأكثر ذكاءً، مع عدم تجاهل تكريمهم.

كما يقدم كل من (Slack & Others) عدداً من الخطوات الإجرائية بوصفها نتاج لتجربة Xerox في مجال المقارنة المرجعية وهي تعبّر عن تمسّك الشركة بالقواعد الحاكمة عند التطبيق وكالآتي : (Slack & Others, 2004, 645)

١. تصميم خطة جيدة بأهداف واقعية ممكنة التطبيق ومترابطة مع أسبقيات العمل.
٢. معرفة المعلومات المرتبطة بمستوى أداء العمليات الحالية وإيصالها إلى الشريك في أقرب وقت.
٣. التصرف في نطاق الممكن أولاً وبما هو متاح من سيطرة مهنية وصدق ولطف ويقظة.
٤. الحساسية عند السؤال عن المعلومات من الشركات الأخرى ، فالقاعدة هنا هو عدم طرح أي أسئلة لا تود الإجابة أنت عليها.

ويؤكد كل من (Thompson & Strickland, 1996,105) على ضرورة تمتع الإجراءات القائمة بين شركاء المقارنة المرجعية بالثقة والوضوح والانفتاح، كما يجب وضع قواعد أساسية معينة (قواعد وأرضية خاصة للتعامل) مثال ذلك (نحن لا نريد التحدث عن تلك الأمور التي لا تعطي كلانا ميزته التنافسية ، ونرغب بدلاً عن ذلك مناقشة النقاط المفيدة التي يمكن أن نتبادلها لفائدة الطرفين ، وفي حالة وجود شك في أي عملية من عمليات جمع البيانات سوف تتشاور مع استشاري قانوني)، ويعتقد (William,2005,72) أن أفضل نتائج يمكن أن تتحقق إذا كانت كلتا الشركتين حاصلتين على شهادة ISO 9001-2000، فهي تضم في بنودها تحديداً واضحاً وموثقاً لمسؤوليات العاملين، كما أن الأهداف المكيّمة تعد أسس مهمة للمساءلة والتمكين الذي يعد قضية أخلاقية لأنه يؤسس لسلطات العاملين طبقاً لجهودهم، وهو يؤثر في جودة قراراتهم.

رابعاً - الخلاصة

استكمالاً للجوانب التحليلية للبحث سنعرض خلاصة مكثفة للأفكار المطروحة فيه وعلى النحو الآتي :

أولاً: إن أخلاقيات الأعمال من المواضيع التي تعد استجابة ورد فعل للتقدم التقاني التي أفرزت أنماطاً جديدة من العلاقات بين البشر ، وهي تتمحور أساساً حول القيمة ومنابعها الجوهرية وهي الكتب المقدسة ولعل القرآن العظيم أسماها وأعلاها بوصفه مصدراً فاعلاً لعدد غير محدود من المعايير والقيم الشاملة الشرعية والمحكمة.

ثانياً: إن تخفيض المساءلات القانونية والالتزامات أمام الغير، فضلاً عن إدارة صورة الشركة أمامهم وتقديمها وتحسينها باستمرار تعد جذور الاهتمام في الواقع الميداني، ويزداد الأمر تشديداً إذا كان هذا الغير هو الزبون من حيث الدقة والشفافية في تحديد توقعاته والإيفاء بها.

ثالثاً: إن نجاح عمليات تطبيق نظم الجودة المختلفة مرهون بنجاح إدارة الجودة ذاتها، بمعنى ينبغي التفكير أولاً بجودة الإدارة قبل إدارة الجودة، وهو ما يحث الخطى نحو متطلبات عدة تتقدمها القيم الأخلاقية التي ستغدو قيم الشركة ككل.

رابعاً: إن أغلب الأعمال التي قدمت وغطت المقارنة المرجعية مفهوماً وتطبيقاً ارتبطت بمجال التصنيع ، وفي الوقت الحاضر تعتمد عمليات المقارنة المرجعية بوصفها أداة إدارية ممكنة التطبيق في أي مجال ، إذ يتطلب الأمر الالتزام بما يؤديه شركاء المقارنة ، فالمقارنة الفاعلة تتطلب بناء جو من الثقة بين شركاء المقارنة من خلال التعاون والتعلم فيما بينهم.

خامساً: إن الالتزام الكلي بالنزاهة والتعامل ينطلق من فهم حقيقي لمعاني وأبعاد وحيثيات أسلوب المقارنة المرجعية، بعبارة أخرى تجنب الفهم الخاطئ عنها، فهي ليست الخداع ولا اللا شرعية ولا اللا أخلاقية، فهذه المفاهيم قد تعطي تصوراً بأنها انتفاع غير شرعي من منافس غافل ، وذلك باستنساخ وتقليد منتجاته أو خدماته من دون علمه ، فالمقارنة تشتمل على شركتين تتفقان مسبقاً على الاشتراك بالمعلومات بخصوص العمليات أو المعالجات التي تتم فيها، وكلتا الشركتين تتوقعان مسبقاً حصولهما على منافع من هذا التبادل بالمعلومات، وأي منهما لها الحق في الاحتفاظ بالمعلومات التي تعدها خاصة.

سادساً: تتطلب عملية المقارنة المرجعية دعم الإدارة العليا مادياً ومالياً وبشرياً ، وهذا يعد المرتكز المفتاحي الأهم لإنجاح العملية، كما أن الاستقامة ونزاهة القصد والتقيد بأخلاقيات المقارنة المرجعية هي شروط ضرورية تحتم على فريق العمل الالتزام بها عند إجراء العملية ، وقبل ذلك ينبغي توفر رغبة في

تقبل الحقائق غير الـ جيدة عن أداء الشركة عند تشخيص مقدار الفجــوة التــي تتخلف بها قياساً بالشركة الإنموذجية التي تقارن بها.

سابعاً: لا تتوافق مفاهيم الجودة جميعاً مع المعايير الأخلاقية بالمستوى ذاته في حال المقارنة المرجعية، فــ Six Sigma والإنتــاج الرشــيق يــستهدفان نتــائج المستوى التنفيذي ومن ثم نتائج العمل الكلية لكنها ليــست مانعــة للــسلوك الإداري المستبد، وكذا الحال بالنسبة لــ ISO 9001 التــي تبــدو مرحليــاً مركزة على معايير أخلاقية من خلال التركيز علــى إجــراءات العمليــات والتدريب، وتتجاهل السلوك المتبادل بين العاملين وحتى ISO 9004 تتلامس مع قضايا أخلاقية لكنها غير تعاقدية، بل مواصفة لا تعاقدية، وفي كــل مــا سبق سيغلب السلوك القانوني وليس الأخلاقي ، وهو حال المجال الــصناعي ككل.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. أحمد، ميسر إبراهيم، متطلبات الحصول على شهادة ISO 9000 – دراسة اســتطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ١٩٩٩.
٢. الأطرقجي، عمر حكمت، متطلبات إقامة برنامج المقارنة المرجعية – دراسة تطبيقيــة في شركتي التأميم والخازر لإنتاج المواد الإنشائية رســالة ماجــستير، كليــة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٢.
٣. الشبراوي، عادل، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجود الشاملة، ايــزو ٩٠٠٠، المقارنــة المرجعية، المنظمة العربية للإعلام (شعاع) القاهرة، ١٩٩٥.

ثانياً – المراجع باللغة الأجنبية

1. Belinda ,Barkhuysen , & Gedeon J, Rossouw , " Business ethics as academic Field in Africa:its Current Status "A European Review,Vol. 9,No.4, 2000.
2. British Standards Institute (BSI), BS 5750-1987, BSI.
3. Camp, Robert “Bench marking: The search for best practices that lead to superior performance ”Quality progress, march, 1989.
4. Dilworth, Dilworth , James B, "Operations Management ", 3rd ed., McGraw – Hill,New York.,1996.
5. Enslen, Peter, M.,”Benchmarking Canadian Public Works Association. Pdf/ Benchmarking, pdf 2000.
6. Evans , A. " Avoid these Ten Bench Marking Mistakes , www.benchmarking Plus .com. au./mistakes.htm. 2006.
7. Feigenbaum , A. V. “ Quality & Business Growth Today “ Quality Progress , Nov. ,1982.
8. Finance-Benchmarking , FAQ, 2001, Benchmarking, Ethics, http:11 www. Finance, gov.au/benchmark/benchmarking ethics. htm/ .
9. Freund , R.A. “ Quality Technology - A Bridge To International Cooperation “ Quality Progress , Feb, 1980 .
10. Greenwood ,Michelle R, "The Study of Business Ethics : A case For Dr Seuss " , A European Review , Vol.9 ,No.3 ., 2000.

11. Irwin ,Richard" Benchmarking & Ethics, WWW.Csuchico /edu /mgmt /strategy. 1995.
12. John, Reh " Benchmarking : Who's Best , How Good Are They , How Do We Get That Good http :// management .about .com/ cs /benchmarking/a/Benchmarking.htm 2006.
13. Kenneth ,C. L. & Jane , P. L. 2006 " Management Information Systems ", Pearson – Prentice Hall. , .
14. Krajwiski ,L .J.& Ritzman ,K.P."Operations Management-Processes & Value Chains "7^{th} .ed. ,Prentice Hall ,Inc. 2005.
15. Leandri, Suson, J "Two Essential Tools for the New Internal Auditor. Bench making and Best Practices, http://www. And ersen .com/resource.Z. nsf/Vattachlu/Essential to olsinternal /Anditor GBP/ $ Fr/elst R27 28. pdf. .2000.
16. Marnburg , Einar, "The Behavioural Effects of Corporate Ethical Codes : Empirical Findings & Discussion ", A European Review , Vol.9 ,No.3 ,2000.
17. Murray , T. J. " Meeting The New Quality Challenge " Research Management , Nov.-Dec. 1987.
18. Parry , Mathew H. "Code of Etgics for Project Managers ", Project Management Quarterly , Vol.3, No.4, 1980 .
19. Russell, Robert, S. & Taylor 111, Bernard, W." Production and Operations Management focusing on Quality and Competitiveness " prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs 1995.
20. Schermerhorn , John R., "Management for Productivity ", John Wiley & Sons Inc., New York , 1996.
21. Slack, Nigel, chambers ,S. & Johnston, R. "Operation Management " Prentice Hall, Essex , UK, 2004.
22. Thompson, Arthur, A., Jr., & Strickland II., A., J." Strategic Management. Concepts & Cases" 9th .ed. Irwin McGraw-Hill, 1996.
23. William, A. S. " A Deming Inspired Management Code Of Ethics " Quality Progress, Feb2005.
24. www. Igba.org. ethical. essues .fedral ,state , jan.2007.