

أخلاقيات الجودة Benchmarking Ethics أنموذجًا - مقاربات نظرية

الدكتور ميسير إبراهيم أحمد

أستاذ مساعد - رئيس قسم الإدارة الصناعية

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

moyassar2001@yahoo.com

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تأشير القواعد الأخلاقيات الالزامية لنجاح تطبيق مفهوم المقارنة المرجعية، وتوضيح المفاصيل 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 المرجعية وبالاعتماد على الكتب والدوريات وموقع 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 الأول للعدد من الدراسات التي اهتمت بأخلاقيات الأعمال مع تمهيد نظري للموضوع وقدم الثاني مفهوم إدارة الجودة وأخلاقياتها ، وتناول الثالث عرضاً لأخلاقيات المقارنة المرجعية، أما الرابع فمناقش فرص إحداث خروقات في قواعد المقارنة المرجعية وسبل الحد منها، وانتهى البحث بخاتمة مكثفة للأفكار المقدمة استكمالاً للجواب التحليلي.

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

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

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

كما يعد أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking من أبرز المفاهيم المعاصرة والمطلوبة لتهيئة التطبيقات المتميزة (الرائدة) الازمة لتمكين الشركة من اغتنام الفرص في الأسواق المختلفة ، إذ إن اكتشاف وفهم ممارسات الشركات الرائدة يمكن أن يساعد 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 مثل مشكلة بحثية جديرة بالتصدي وعلى النحو الآتي:

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

الأهداف البحثية

اختط البحث عدد أ من الأهداف سعياً لمعالجة تساؤلاته واختباراً لفرضه النظري يمكن تحديدها بالآتي:

١. تحديد الحدود النظرية والتطبيقية لمفهوم أخلاقيات الجودة.
٢. تأشير القواعد والأخلاقيات الازمة لنجاح تطبيق مفهوم المقارنة المرجعية.
٣. توضيح المفاصيل 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 تعد دليلاً للتوافق بين الشركة الساعية للتحسين والشركة الرائدة.

أسلوب البحث وإطاره

انسجاماً مع أهداف البحث، تم الاعتماد على الدراسة المكتوبة باستثمار الأسلوب الوصفي التحليلي في عرض الأسس النظرية لموضوع البحث، وتأشير المظاهر المحتملة لقواعد وأخلاقيات المقارنة المرجعية وحالات تخطيّها وبالاعتماد على الكتب والدوريات وموقع 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، أوروبا وأمريكا**، فضلاً عن محاولة (Freeman 1991) بعنوان **أخلاقيات الأعمال: الحرفة**^(**).

وفي منتصف التسعينيات 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، وتتضمن 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 شيوخ 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 تطبق لأخلاقيات مدركة بوصفها معتقدات وقيم، وعندما يتم إيصال الأخلاقيات قصع على نحو بيان للقيم والمعايير الاجتماعية (القواعد)، تضمن الإدراك الحقيقى لتلك القيم (Marnburk, 2000, 200), ويرى آخر أنها تعبر عام وحقيقة جوهرية تقدم مرشدًا للفكر والتصرف إذ تطبق على سلسلة من الظواهر توضح فيما بعد النتائج المتوقعة حدوثها (Parry, 1980, 62).

أما الاقتصاديون فينظرون إليها على أنها مجموعة الأبعاد الأخلاقية للأنشطة الاقتصادية التي تقع تحت ثلاثة مستويات هي الكلي والوسطي والجزئي، وبال مقابل هناك ثلاثة مداخل لدراسة هذه الأبعاد هي الوصفي والاستباطي والتحولي (Barkhuysen & Rossouw, 2000, 230)، في حين يصفها الإداريون بأنها الآلة الصحيحة التي يستخدمها المدراء لتشجيع الاستغلال الفعال 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 تدنيه قبوله والتعايش معه، ولا توجد رموز أخلاقية مقبولة على نحو عام في مجال تطبيقات الأعمدة أو أخلاقيات الأعمال في محكومة بالجزء السادس والديانة وما إليها (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 من أهم دوافع التركيز على الموضوع ، ويقترح (Greenwood, 2000, 73) أربعة هيكل تغطي القضايا الأكثر أهمية في أخلاقيات الأعمال وهي: الجدول ١.

(*) انظر : احمد، ميسر ابراهيم (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 ٧٧-٧٦ .

١. أخلاقيات المغولية 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 الفلق والاهتمام تجاه البيئة والثروة القادمة.
تتهم 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 أنها تشتراك في ذات الأبعاد والمتمثلة بالأداء والمغولية، المطابقة، الخدمات، الوعي بالجودة، الشكل والفن الجمالي.
 ٢. أصحاب المصالح: وهم المتعاملون مع الشركة والذين يؤثرون ويتأثرون بالقراراتتخذة من قبل المدراء، الأمر الذي يستلزم مراعاة مصالحهم ويقع المستهلكون، المجهزون، الحكومة، المجتمع، حملة الأسهم، المنافسون ضمن هذا التأثير.
 ٣. وظائف المنتج: إن عملية تصميم المنتج وتطويره تتضمن مراعاة الحدود المشتركة ما بين 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

الهياكل	ت
أخلاقيات المعرفة	١
أخلاقيات الموارد البشرية	٢
أخلاقيات المقدرة	٣
أخلاقيات المستقبل	٤

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 رسمت للقضايا الأخلاقية

الاتجاه	ت
إمكانيات الحاسوب التي تتضاعف كل ١٨ شهر	١
الانخفاض السريع في كلف خزن البيانات	٢
التقدم في مجال تحليل البيانات	٣
التقدم في مجال الشبكات الانترنت	٤

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 فعل ماذا؟ لمن؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف?).
- التعريف بالتضاربات أو المعضلة وتحديد القيم ذات القبول الواسع (الحرية -
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 منسقة 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 الموصفة BS 5750-1987 فتعرف إدارة الجودة بأنها مفهوم يشمل الوظيفة الإدارية الشاملة التي تحدد وتتدبر سياسة الجودة، وهي تضم التخطيط الاستراتيجي، توزيع الموارد، الأنشطة المتعلقة بالجودة (تخطيط الجودة، التشغيل، التقييم) (Bs 5750-1987,BSI, 7).

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

كما يتطلب الأمر استحضار عدد من المبادئ، نذكر منها مقاولة 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 المبادئ 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: (Feigenbaum, 1982, 72)

١. جعل قيادة الجودة هدفاً إستراتيجياً .

٢. ترجمة إستراتيجية الجودة إلى معاصفات منتج واضحة تقودها رغبات الزبون.

٣. تعليم (نشر) إجراءات الجودة داخل أرجاء الشركة ككل.

٤. توضيح أداء وظيفة الجودة ذاتها (المؤوليات، المهام، الأدوار).

٥. التحفيز والدعم المستمر واعتماد مقاييس موحدة داخل الشركة.

ويعبر Feigenbaum عن كل ذلك بـ تصنیف 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 إلى إستراتيجية منع تحقق المعيبات Focused 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 المترافق (المحاكية) Simultaneous Engineering.
 ٥. تحمل المسؤولية عن الجودة، المعولية، والسلامة وهي مسؤولية لا يمكن تفويتها.
 ٦. التخلّي عن التطرف أمام الزبائن، العاملين، والقراء وفقاً لاعتبارات الجنس والديانة والمعتقد.
 ٧. ضمان التوثيق الشامل سواء للمشكلات أو النجاحات.
 ٨. إدامة مناخ يشجع على التصرف الأخلاقي لدى العاملين كافة.
- و بذلك 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 والمخبرات 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 الإخاء سبيلاً للإطراء والحوافر من الإدارة.

٣. أخلاقيات قسم التسويق في التعامل مع اشتراطات الزيتون (احتاجاته ورغباته) ونقلها بأمانة ومصداقية عالية ، معتبراً انتهاج مبدأ المكافحة مع الزيتون ، فالصراحة بعدم إمكان توفير متطلبات محددة أفضل من الاستعداد الكلامي لها ، الأمر الذي قد يثير انتباعاً ايجابياً لدى الزيتون وقرار الشراء لديه.

٤. أخلاقيات قسم الإناث في الصراحة وعرض المشكلات لا تتنزامن وتتوفر شروط المواصلة 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 أشر نقاط قصور في قسم المدقق الثاني.

- أهداف الجودة و سياساتها.

ثالثاً - أخلاقيات المقارنة المرجعية

يعد تاريخ تقليد الابتكار والتكيّف معه تاريخاً قديماً قدم الإنسان من تقاليد فكرة إشعال النار ، وحتى ما يحدث اليوم من عمليات تجسس صناعي وتجاري، وللمقارنة المرجعية لالات 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 لاحظ أن المصانع البريطانية تستعمل معدات ذات تقنية عالية ، لذلك قام عام ١٨١٤ ببناء مصنع وظّف فيه أغلب الأساليب المتقدمة في المصانع البريطانية ليحدث تغييرًا مبتكرًا ، وعرف هذا المصنع لاحقًا بـ Massachusetts، كما أن تطوير خط التجميع من قبل هنري فورد بوصفه أسلوبًا 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 ارروا 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 تلك الأسواق (الأطرقجي، ٢٠٠٣، ٣).

عموماً ظهرت تطبيقات المقارنة المرجعية في الشركات الـ ساعية للتحسين بوصفها أدالل الحصول على المعلومات اللازمة لدعم أنشطة التحسين المستمر وكسب المزايا التنافسية، وشهدت الأعوام الأولى للثمانينات بزوج فكرة المقارنة المرجعية وتطبيقاتها، لكنها لم تفهم بوصفها وسيلة لتحسين أداء الشركات إلا في بدء التسعينات، ففي عام ١٩٨٥ لم يكن هناك أية أنشطة تتعلق بالمقارنة المرجعية بين الشركات داخل مجموعة Fortune 500، لكن بحلول عام ١٩٩٠ فإن نصف هذه القائمة اعتمدت هذا الأسلوب، وفي الوقت الحاضر فإن كل الشركات الصغيرة والكبيرة تجد في المقارنة المرجعية عنصراً فاعلاً باتجاه تحقيق أهداف الجودة الشاملة، ولعل أسماء مثل Xerox التي تبدت مدخلاً خاصاً بها الشكل ١، فضلاً عن محاولات ناجحة لشركات أمثال Kodak, IBM, Ford, DuPont, AT& T, Motorola, غير مثال على ذلك.

لقد مهدت أربعة تحولات لظهور وشيع 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 من المفاهيم المشتركة لدى عدد من الباحثين فهي عمليات التعلم من الآخرين، وهي من التطبيقات الشائعة في المنظمات المختلفة لاقت قبولاً واسعاً ، انطلاقاً من فكرة أن ما يعنيه مدراء العمليات في إدارة عملياتهم يشاركون فيها مدراء عمليات آخرون في مكان آخر ، كما أن هناك عملية أخرى تم تطويرها على نحو أفضل مما يتتوفر لدى الشركة (Slack & Others, 2004, 644)، وهي تتمد لتشمل إبقاء الضوء على مواطن الخلل والقصور في جميع أرجاء الشركة وإعداد العدة لتجاوزها ، وثم الوصول إلى الأفضل أداءً والأعلى أهدافاً (أحمد، ١٩٩٩، ١٠١).

كما يرى (Evans, 2006, 2) أن المقارنة المرجعية غدت مرتبطة ومتداخلة مع العديد من المنظمات بوصفها جزءاً من طريقة بقائهما في وضع تنافسي مرغوب فيه، وبذات الاتجاه تبيّن (Leandri, 2000, 28) أنها نظام قياس شامل مصمم لمساعدة الشركة في إجراء تقييم متواصل مستمر وفهم لتطورها ، وينجز ذلك عند مستوى عمليات تفصيلي ، إذ تتمكن الشركة ومن خلاله مقارنة أداء عملياتها مع الممارسات 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 تبني الوصف الشامل للمقارنة المرجعية المقدم من (Camp, 1989)، فهي البحث عن أفضل الممارسات في الصناعات 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 Best و ما 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 للزيون و عمليات التصنيع الأكثر رشاقة Leanest وآليات تكييم المعايير (John, 2006, 2).

إن الشركات التي ستستخدم المقارنة المرجعية يمكن عدّها الأنماذج 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 . واقتصر 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 يؤكّد 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 أمثل منظمة المقارنة الدولية للمقارنة المرجعية الحكومية International Government Benchmarking Association، والجمعية الدولية للمقارنة International Benchmarking Clearing House 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 وكفؤة ، 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 الضوابط التي يجب الاهتمام بها سواء تعلق بدراسة الشركاء أم بالآليات 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، وهو ما يتطلب لاستراتطات 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 أساسية تفسيرات نوعية لبيانات المقارنة المرجعية ، كما وسعت 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 الزبائن .^(*) Krajewski & Ritzman, 2005, 152-153

لقد قدمت المنظمة الدولية للمقارنة المرجعية عدّل من المباديء 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. للإجام عن الأسرار التجارية بوساطة أية وسيلة يمكن أن تفسر بشكل غير مقبول، ويشمل ذلك القوانين أو التعهادات ، 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://www.Finance.gov.au/benchmark/benchmarking.ethics.htm/, PP. 1-3.
- 2- www.Igba.org. ethical. essues .federal ,state , jan.2007 .

ث. لا توسع وتستخدم نتائج دراسة مقارنة مرجعية معينة إن كنت استشارياً وتطبّقها على شركة أخرى من دون استحصل 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 تريده 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 المتبادل 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. يستعمل 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 بها وسائل للوصول إلى السوق وأسراه.

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 مرئية تتظمها الشركة الشريكية.

ب. احترام الثقافة البيئية للشركة على أن يتم العمل ضمن إجراءات متقد 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

للتوصال الموافقة الفردية قبل إدخال اسم الطرف الثالث في الشراكة.

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

٧. مبادئ الإعداد (التهيؤ)

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

لابتهدر 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 والجدوال المتعلقة بالمقارنة المرجعية وما تتطلبه من زيارات متبادلة.

٨. مبادئ الأعمال

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

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

٩. مبادئ التفهم والفعل

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

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

ت. تفهم الكيفية التي ير غب فيها الشرك 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 الأخلاقيات الخاصة بالمقارنة المرجعية ومنها: (Irwin , 1995,1)

١. التحدث عن التسغيرة أو عن الكلف الحساسة تنافسياً.
٢. الطلب من المنافس الإنموزجي بيانات حساسة.
٣. سؤال المنافس الإنموزجي 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 الشريك (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 الإنموزجي.

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

١. المقارنة المرجعية الهامشية باعتماد المسوح غرض النظر عن تسمياتها ، فهي قد تقدم بعض الأرقام لكن لا تخبر عن ما وراء الأرقام ، كما تفعل عمليات المقارنة المرجعية النظامية.
٢. الاعتقاد بوجود دلالات ثابتة للمقارنة المرجعية، مثلاً اعتماد مبلغ محدد لكلفة مرئية التي قد لا تتوافق مع الأسواق أو الزبائن أو المستويات الموارد المتاحة للشركة.
٣. تجاهل عمليات تسليم الخدمة ورضا الزبائن فمن تجارب الشركات يتراوح الصراع حول الكلف من دون الأخذ بنظر الاعتبار ما يعرف بمدخل البطاقات المتوازنة Balanced Scorecard عند تطوير مقاييس المقارنة المرجعية.
٤. اعتماد عمليات مقارنة مرئية واسعة جداً ومعقدة يصعب إدارتها، فالعمليات هي إلا مجموعة من المهام ، والنظام هو مجموعة من العمليات، فينبغي تجنب إجراء مقارنة مرئية للنظام ككل بسبب كلفها وجهدها وقد ان التركيز فيها.
٥. المقارنة المرجعية الهامشية باعتماد البحوث والبيانات، فالمقارنة المرجعية الحقيقة تبني على بيانات يتتوفر عنها بيانات حول فاعليتها وكلف مواردها، وليس 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 تعتمد其 المنظمة أصلا.

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

٨. عدم صياغة قواعد ثابتة أي الإعداد لزيارات مقارنة مرئية قبل تحليل العمليات الخاصة بالشركة التي تتوسي 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 وتجنب تلك الأخطاء حدد Roger Segden وهو أحد مسؤولي شركة Xerox عدداً من المحاور بوصفها مفاتيح النجاح في عملية المقارنة المرجعية ، ويمكن عدّها قواعد للتزاهة 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 للإنموذج منوهاً (الذى يصلح كشريك) .

٣ توفر الرغبة للتباذل لتبادل البيانات مع لا منافس الإنماجي (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 جذوى المشاركة.

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

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

(*) انظر في ذلك :

- الشبراوي ، عادل (١٩٩٥)" الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجود الشاملة ، ايزو ٩٠٠٠ ، المقارنة المرجعية" المنظمة العربية للإعلام (شاعع) القاهرة، ص ١٤٩ .

ويضيف (11, Enslen, 2000) إلى ذلك التركيز على تحسين الممارسات، وعدم السؤال كثيراً على الأرقام، (أعطي مزيداً من الاهتمام للعمليات والممارسات التي تكمن وراء الأرقام وذلك من أجل إيجاد فرص التحسين)، فضلاً عن تطبيق ضوابط القديم (الإدخال) والصيانة Introduce and Maintain Discipline المختصرة، وضع هيكل للعملية والاحتراس من ا لطرق الخطأ، 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 لما يتوجب حصر عمليات المشاركة بـ الأشخاص 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 تعبر عن تمسك الشركة بالقواعد الحاكمة عند التطبيق وكالاتي : (Slack & Others, 2004, 645)

١. تصميم خطة جيدة بأهداف واقعية ممكنة التطبيق ومتراقبة 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 تملّح جرائم القائمة بين شركاء المقارنة المرجعية بالثقة والوضوح والانفتاح، كما يجب وضع قواعد أساسية معينة (قواعد وأرضية خاصة للتعامل) مثل ذلك (نحن لا نريد التحدث عن تلك الأمور التي لا تعطي كلانا ميزة 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 تشاور مع استشاري قانوني)، ويعتقد (William,2005,72) أن أفضل نتائج يمكن أن تتحقق إذا كانت كلاً الشركتين حاصلتين على شهادة ISO 9001-2000 تحديداً واضحاً وموثوقة مسؤوليات العاملين كما أن الأهداف المكيّمة تعد أسس مهمة للمساءلة والتمكين الذي يعد قضية أخلاقية لأنّه يؤسس لسلطات العاملين طبقاً لجهودهم، وهو يؤثر في جودة قراراتهم.

رابعاً - الخلاصة

لمنالاً للجوانب التحليلية للبحث سـذ عرض خلاصة مكـفة للافكار المطروحة فيه وعلى النحو الآتي :

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

ثانياً: إن تخفيض المساءلات القانونية والالتزامات أما م 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: 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 تقدمها 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 بمعاييره 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 لمعانـي وأبعـاد وحيـثيات أسلوب المقارنة المرجعـية، بعبارة أخـرى تجـب الفـهم الخـاطـئ عنـها، فـهي لـيـسـتـ الخـدـاعـ وـلـاـ الـلاـ شـرـعـيـةـ وـلـاـ الـلاـ أـخـلـقـيـةـ، فـهـذـهـ المـفـاهـيمـ قدـ تـعـطـيـ تـصـوـرـاـ بـأنـهاـ اـنـتـقـاعـ غـيرـ شـرـعـيـ منـ مـنـافـسـ غـافـلـ ،ـ وـذـلـكـ باـسـتـسـاخـ وـتـقـلـيدـ منـتـجـاتـهـ أوـ خـدـمـاتـهـ منـ دـوـنـ عـلـمـ هـفـالـمـقـارـنـةـ تـشـتـمـلـ عـلـىـ شـرـكـتـ يـنـ تـتـقـانـ مـسـبـقاـ عـلـىـ الـاشـتـراكـ بـالـمـعـلـومـاتـ بـخـصـوصـ الـعـمـلـيـاتـ أوـ الـمـعـالـجـاتـ الـتـيـ تـتـمـ فـيـهاـ،ـ وـكـلـتـاـ الـشـرـكـتـيـنـ تـتـوـقـعـانـ مـسـبـقاـ حـصـولـهـماـ عـلـىـ مـنـافـعـ مـنـ هـذـاـ التـبـادـلـ بـالـمـعـلـومـاتـ،ـ وـأـيـ مـنـهـمـاـ الـحـقـ فـيـ الـاحـفـاظـ بـالـمـعـلـومـاتـ الـتـيـ تـعـدـ دـهـاـ خـاصـةـ.

سادساً: تطلب عملية المقارنة دعم الإدارة العـلـياـ مـادـياـ وـمـالـياـ وـبـشـرياـ ،ـ وهذاـ يـعـدـ المرـتكـزـ المـفـتاحـيـ الأـهـمـ لـإنـجـاحـ الـعـمـلـيـةـ،ـ كماـ أـنـ الـاسـتـقـامـةـ وـنـزـاهـةـ الـقـصـدـ وـالـتـقـيدـ بـأـخـلـقـيـاتـ الـمـقـارـنـةـ الـمـرـجـعـيـةـ هـيـ شـرـوطـ ضـرـورـيـةـ تـحـتـمـ عـلـىـ فـرـيقـ الـعـمـلـ الـالـتـرـامـ بـهـاـ عـنـ إـجـرـاءـ الـعـمـلـيـةـ ،ـ وـقـبـلـ ذـلـكـ يـنـبـغـيـ توـفـرـ رـغـبةـ فـيـ

تقبل الحقائق غير الا جيدة عن أداء الشركة عند تشخيص مقدار الفجوة التي تختلف بها قياساً بالشركة الإنموجية التي تقارن بها.

سابعاً: لا تتوافق مفاهيم الجودة جميعاً مع المعايير الأخلاقية بالمستوى ذاته في حال المقارنة المرجعية، فـ Six Sigma والإنتاج الرشيق يستهدفان نتائج المستوى القيادي ومن ثم نتائج العمل الكلية لكنها ليست مانعة للسلوك الإداري المستبد، وكذا الحال بالنسبة لـ ISO 9001 التي تبدو مرحلية مركزة على معايير أخلاقية من خلال التركيز على إجراءات العمليات والتدريب، وتتجاهل السلوك المتبادل بين العاملين وحتى ISO 9004 تتلامس مع قضايا أخلاقية لكنها غير تعاقدية، بل مواصفة لا تعاقدية، وفي كل ما سبق سيفلّغ السلوك القانوني وليس الأخلاقي ، وهو حال المجال الصناعي ككل.

المراجع أولاً - المراجع باللغة العربية

١. أحمد، ميسر ابراهيم، متطلبات الحصول على شهادة ISO 9000 – دراسة استطلاعية 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 تطبيقية في شركتي التأمين والغازر لإنتاج المواد الإنسانية رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠٠٢.
٣. الشبراوي، عادل، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ايزو ٩٠٠٠، المقارنة المرجعية، المنظمة العربية للإعلام (شاع) 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.Csucico /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 "7th.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 .federal ,state , jan.2007.