

مسئولیت اجتماعی و اخلاق کار در مدیریت کیفیت نوین

دکتر مهدی ایزری^۱، مهدی یزدان‌شناس^{۲*}

۱. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

۲. دانشجوی دوره دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

(تاریخ دریافت: ۸۵/۶/۱۴؛ تاریخ تصویب: ۸۵/۹/۱۵)

چکیده

به دلیل رشد و توسعه سازمان‌ها و افزایش نقش آن‌ها در اجتماع، پیامدهای اجتماعی فعالیت‌های سازمان‌ها و تأثیرات آن‌ها بر ذینفعان مختلف اهمیتی روز افزون یافته است؛ به گونه‌ای که عملکرد اخلاقی و اجتماعی سازمان‌ها بر عملکرد کلی سازمان تأثیرات بزرگی دارد. امروزه، جامعه نسبت به اقدامات سازمان‌ها بسیار حساس‌تر از قبل شده است و بویژه در مقابل فعالیت‌های غیراخلاقی سازمان‌ها با سرعت و به طرق مختلف واکنش نشان می‌دهد. بر همین اساس است که معیارهای اخلاقی و اجتماعی در مدل‌های مختلف مدیریت کیفیت بالاخص مدل‌های نوین مدیریت کیفیت، نقش عمده‌ای را ایفا می‌کنند. موضوع مدیریت کیفیت دیگر صرفاً به محیط درونی سازمانها محدود نمی‌باشد، بلکه عرصه‌های بسیار گسترده تری از جمله جامعه و محیط بیرون سازمان‌ها را دربر می‌گیرد. در این گفتار، ضمن مروری بر مفاهیم مدیریت کیفیت، مسئولیت اجتماعی سازمان و اخلاقیات کسب و کار، ارتباط این مفاهیم بسیار مهم با یکدیگر مورد بررسی قرار گرفته است، و اقداماتی که سازمان‌ها بایستی در جهت ارتقای کیفیت و در جهت مسئولیت اجتماعی انجام دهند، مشخص می‌گردند. در پایان، پیشنهادهایی برای مطالعات بعدی ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی:

اخلاقیات کار، مسئولیت پذیری، مسئولیت اجتماعی سازمان، مدیریت کیفیت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

استیلای فراگیر مسؤولیت اجتماعی سازمان (CSR)، حوزه‌ای را متجلی ساخته است که دربرگیرنده موضوعات متعددی می‌باشد: توسعه پایدار، حفاظت محیط زیست، برابری اجتماعی و رشد پایدار اقتصادی. در همین جهت، اخلاقیات در کسب و کار نیز، زیربنای اساسی برای کسب و کار می‌سازد که بهبود وضعیت کاری از طریق آن میسر می‌گردد. به طور مشابه، مدیریت کیفیت نیز براساس اخلاقیات بنا می‌گردد که به پیشرفت نظری و عملی کسب و کار منجر می‌شود (زئیری و پیترز، ۲۰۰۱، ص ۴۲۳). از سویی دیگر، بین اخلاقیات کار و مسؤولیت اجتماعی سازمان رابطه تنگاتنگ وجود دارد. چنین بحث می‌شود که CSR می‌تواند بر کسب و کار تاثیرات چشمگیری داشته باشد؛ تاثیر که امروزه مهم‌تر از قبل شده است. از طرف دیگر، مباحث مطرح در مسؤولیت اجتماعی سازمان نیز با اصول مدیریت کیفیت قرابت زیادی دارد. دست اندرکاران و محققان کیفیت باید متوجه رعایت اصول اخلاقی در برنامه‌های مدیریت کیفیت باشند و به گونه‌ای عمل نمایند که مدیریت کیفیت نقشی پیش‌تاز در ارتقای اقدامات کسب و کار اخلاقی داشته باشد. مسؤولیت اجتماعی سازمان‌ها محرکی مهم در توجه بیش‌تر به جامعه به عنوان ذینفع اصلی فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید. هرچند بایستی توجه داشت که تمرکز بر موضوعات اجتماعی، مفهوم جدیدی نیست. به عنوان مثال، در مباحث مدیریت کیفیت فراگیر در خصوص تاکید بر اهمیت ذینفعان رهنمودهای زیادی وجود دارد. به عنوان نمونه، دمینگ بحث نموده است که فنون آماری کیفیت نباید به کاربردهای مالی و اقتصادی محدود گردند. وی بر مشارکت اجتماعی که بر اثر کاربرد فنون کیفیت شکل می‌گیرند، تاکید زیادی داشته است (جیکیز، ۱۹۹۹، ص ۵۰).

در دنیای آکادمیک، تحقیقات در زمینه مدیریت کیفیت و اخلاق کار، غالباً از هم مجزا بوده‌اند. یکی از دلایل این امر، این است که سرچشمه‌های این دو موضوع بسیار متفاوت از هم می‌باشند. اخلاق کسب و کار از فلسفه نشات می‌گیرد، در حالی که مدیریت کیفیت نتیجه

1. Corporate Social Responsibility
2. Zairi and Peters
3. Jackues

مطالعات و تحقیقات نظری و عملی مدیریت است. با توجه به رشد و توسعه هر دو موضوع، دلایل محکمی بر مرتبط ساختن این دو وجود دارند: در هر دو، موضوعات و اقدامات مشترکی در خصوص مسئولیت پذیری وجود دارند (فیشر و نیجهوف، ۲۰۰۵، ص ۱۵۵). این مقاله در صدد روشن ساختن ارتباط بین مدیریت کیفیت، اخلاق کار و مسئولیت اجتماعی سازمان‌هاست. بدین منظور که نشان داده شود، مدیریت کیفیت چه چیزهایی را می‌تواند از اخلاق کار بیاموزد و چگونه سازمان‌ها می‌توانند با در نظر گرفتن مسائل اجتماعی، به بهسازی کیفیت اقدام نمایند.

اخلاقیات کار

امروزه، بحث اخلاقیات در کار، توجه زیادی را به خود جلب نموده است. اخلاقیات کار، یکی از جنبه‌های مهم فرهنگ سازمان است و به سمتی پیش می‌رود که بخشی از استراتژی یک سازمان گردد. درک مفهوم اخلاقیات به طور کلی و در معنای خاص آن در کسب و کار، زیربنای ایجاد و حفظ یک نظام اخلاقی در جامعه و به تبع آن در سازمان‌هاست. اخلاقیات مفهومی بسیار گسترده می‌باشند. رفتار اخلاقی در عمق باورها و ارزش‌های مورد قبول فرد ریشه دارد. بنابراین، درک مفهوم اخلاقیات کار مستلزم توجه به ارزش‌های بنیادین افراد، شناخت همه جانبه علل بروز رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی و نیز اتخاذ تدابیری جهت استقرار و حفظ نظام اخلاقیات در سازمان‌هاست.

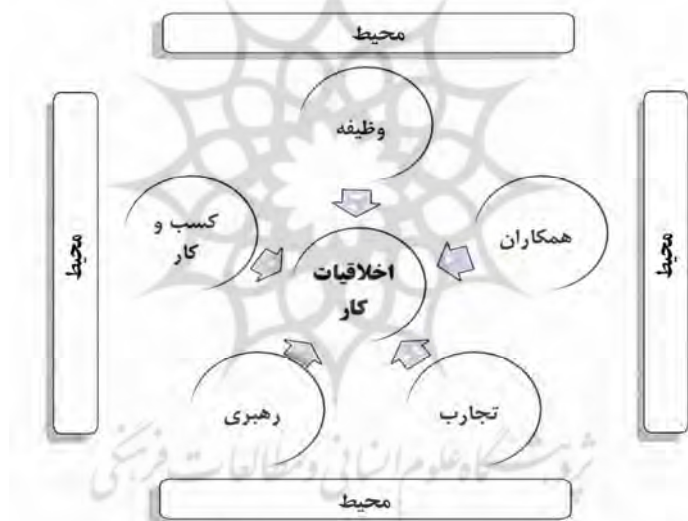
کوناک و جونز اخلاقیات را اینگونه تعریف می‌کنند: «اخلاقیات به انصاف و راستی و درستی مربوط می‌گردند، به تصمیم‌گیری در خصوص این‌که چه چیز خوب است و چه چیز بد، و به فعالیت‌ها و قواعدی که رفتار پاسخگویانه را بین افراد و گروه‌ها پی ریزی می‌کند» (کوناک و جونز، ۱۹۹۵). آشتون و ارم، اخلاقیات را بدین صورت توصیف می‌نمایند: «اخلاقی بودن و اخلاقی عمل کردن شامل انجام دادن اقداماتی است در جهت کسب اطمینان از این‌که رفتار اخلاقی همواره و در همه شرایط اعمال گردد» (آشتون و ارم، ۲۰۰۳، ص ۱۸۵). اخلاقیات مسأله‌ای بنیادین در وجود هر فرد می‌باشند و با مفهومی که از ارزش‌ها استنباط

1. Fischer and Nijhof
2. Conaock and Johns
3. Ashton and Orme

می‌گردد، شدیداً پیوند می‌خورند. اُرویگ^۱ معتقد است که ارزش‌های سنتی و الزامات مذهبی می‌توانند این اطمینان عمیق را در فرد بوجود آورند که رفتار اخلاقی است. این ارزش‌ها و الزامات، نه تنها فعالیت‌های مربوط به شغل فرد، بلکه تمامی جنبه‌های زندگی شخص را در برمی‌گیرند» (ارویگ، ۲۰۰۲، ص ۸۸).

از طرف دیگر، کیفیت یک محصول یا خدمت، میزان برآورده شدن نیازمندی‌های مشتریان را نشان می‌دهد. انسان‌ها هستند که سازمان‌ها را می‌سازند و زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی و اصول و ارزش‌های فردی آنان است که در تصمیم‌گیری‌ها مهم می‌باشند. علاوه بر این، همان‌طور که استاینر و استاینر^۲ بیان می‌دارند، رفتار اخلاقی مدیریت، بر اثر پنج عامل اصلی شکل می‌گیرد: وضعیت و شرایط کسب و کار؛ وظیفه‌ای که باید انجام گیرد؛ گروه همکاران؛ سبک رهبری؛ و تجربه گذشته (استاینر و استاینر، ۱۹۹۵، ص ۷). علاوه بر اینها، محیط خارجی و نیز برداشت جامعه از سازمان بسیار مهم و تاثیر گذار می‌باشد. در ضمن بایستی توجه داشت که ممکن است استنباط مشتریان و تولیدکنندگان از اخلاقیات از هم متفاوت باشد (لازنایک و مورفی^۳، ۱۹۹۳، ص ۷۷).

شکل ۱: عوامل موثر بر شکل‌گیری رفتار اخلاقی



استاینر و استاینر، ۱۹۹۵، ص ۹

1. Orwig
2. Stainer and Stainer
3. Lacznaik and Murphy

اهم دلایلی که موجب می‌شوند سازمان‌ها اخلاقیات را مورد تأکید قرار دهند، عبارتند از: نقش اخلاقیات به عنوان بخشی از استراتژی سازمانی و مدیریت سازمان؛ تأثیر رعایت اخلاقیات در ایجاد یک تصویر مناسب از سازمان؛ الزام قوانین و مقررات؛ نقش اخلاقیات به عنوان یک دانش ویژه برای کاهش ناراحتی‌های اجتماعی؛ نیاز سازمان‌ها به شناسایی هزینه‌ها و مخارج اجتماعی فعالیت‌ها؛ اثرات تبلیغاتی رعایت مسایل اخلاقی؛ فشار دولت‌ها؛ تأثیر رعایت اخلاقیات روی عملکرد سازمان و قیمت سهام سازمان؛ مسئولیت قانونی مدیران و سازمان‌ها جهت رعایت اصول اخلاقی؛ استانداردها؛ تأثیر تعهد به مسایل اخلاقی روی کیفیت؛ فراگیر شدن بحث اخلاقیات و فشار ذینفعان مختلف (وینتن^۱، ۱۹۹۸، ص ۹۱).

مفهوم مسئولیت پذیری

در زمینه اخلاقیات کار، بیش‌تر تلاش‌ها بر تمایز بین انواع مسئولیت پذیری نهاده شده است. بدین منظور بایستی در خصوص مفهوم مسئولیت پذیری نگرش روشنی ایجاد شود. مسئولیت پذیری اغلب به نوعی ارتباط بین افراد و محیط آن‌ها اشاره دارد. در حوزه ارتباطات بین افراد و سازمان‌ها، مسئولیت پذیری به پاسخگویی دلالت دارد؛ پاسخی که چیزی بیش از فرافکنی است، مثلاً پاسخ‌هایی مانند «این روش کار ماست» یا «عوامل بازار هیچ انتخابی را برای ما باقی نمی‌گذارند»؛ چیزی بیش از توجیه کار نیست. در مسئولیت پذیری، نگرش فرد نسبت به اقداماتی که انجام می‌دهد، نیز بخشی از پاسخ او را می‌سازد و این پاسخ ممکن است مورد سؤال واقع شود (فیشر و نیجهوف، ۲۰۰۵، ص ۱۵۷). اقدام مسئولانه مستلزم پاسخی است که بر اساس مقاصد و انگیزه‌های اقدامات و فعالیت‌ها ارائه گردد. باونز، ادعا می‌کند که برای پاسخگو بودن باید فرصت مسئولانه عمل کردن وجود داشته باشد (باونز، ۱۹۹۰، به نقل از دونالدسون و پریستون، ۱۹۹۵، ص ۷۵). آزادی برای مسئولانه عمل کردن یک پیش شرط کلی در خصوص مسئولیت پذیری است. این پیش شرط کلی را می‌توان به جنبه‌های مختلفی تقسیم کرد از جمله تمایل به اقدام، توانایی پیش‌بینی و دوراندیشی، امکان اقدام کردن و وجود مهارت‌های یک ارزیابی آگاهانه.

1. Vinten
2. Bovens
3. Donaldson and Priston

سطوح مسؤولیت پذیری

در بحث اخلاقیات کار، سوالی وجود دارد در خصوص ماهیت افرادی که باید مسؤولیت پذیر باشند. از یک طرف، کارکنان و مدیران یک سازمان مسؤول انجام دادن کارها هستند و از سویی دیگر، علاوه بر این افراد، باید مسؤولیت پذیری در سطح جمعی را از مسؤولیت پذیری در سطح فردی متمایز نمود. در این خصوص نیز باید سطوح مختلفی را در نظر داشت از جمله یک گروه، یک واحد سازمانی، یک واحد تجاری یا یک سازمان به طور کل. شکل زیر این سطوح را نشان می‌دهد:

شکل ۲: سطوح مسؤولیت پذیری



باونز، ۱۹۹۰

در ادبیات مربوط به مسؤولیت پذیری سازمانی، توجه زیادی به این مساله شده است که آیا یک واحد انتزاعی و مجرد، مانند یک سازمان می‌تواند مسؤولیت پذیر باشد؟ به عبارت دیگر آیا می‌توان مسؤولیت پذیری را به یک واحد انتزاعی مثل یک سازمان نسبت داد؟ نقطه آغاز این بحث آن است که در واقع یک سازمان هیچ گونه احساسی و یا هیچ گونه آگاهی و اختیاری ندارد و به خودی خود نمی‌تواند فعالیت نماید و ارزش‌ها را درک و مورد سنجش قرار دهد. بر این مبناست که ورهان بحث می‌کند که عمل سازمان‌ها صرفاً مفهومی ثانویه و فرعی و ضمنی دارد. در سازمان‌ها عوامل اصلی انسان‌ها هستند که در جهت مقاصد سازمان فعالیت می‌کنند. لذا علل فعالیت‌ها توسط سازمان مشخص می‌شوند (ورهان، ۱۹۸۵، ص ۱۱۲). از این دیدگاه، اقدامات سازمانی ثانویه و فرعی تلقی می‌شوند؛ زیرا از طریق فرمان‌ها، اهداف و جهت

گیری‌های سازمان مشروعیت می‌یابند. در مقابل، فرنچ با استفاده از منطقی مشابه، بر اهمیت ساختار رسمی تصمیم‌گیری و قواعد شناخته شده تاکید می‌کند. این قواعد بر منافع سازمانی تاکید می‌کنند. بنابراین، یک سازمان دارای تمایلات خاص خود، سوای تمایلات کارکنان می‌باشد. لذا توانایی یک جمع برای رفتار مسئولانه، به ماهیت توانایی یک فرد انسانی بستگی دارد (فرنچ، ۱۹۸۴، ص ۱۵۲).

درست همانند تمایلات فردی، تمایلات یک سازمان هم می‌تواند موجب برانگیختن رفتار مسئولانه شود و یا از آن ممانعت به عمل آورد. هرچند تفاوت مهمی بین فعالیت‌های فردی و فعالیت‌های جمعی وجود دارد. زمانی که یک فرد عملی را انجام می‌دهد، می‌تواند تصمیم بگیرد که مسئولانه عمل بکند یا غیر مسئولانه. اما در خصوص فعالیت‌های جمعی، این مطلب چندان صادق نیست. زمانی که افراد با هم کار می‌کنند ممکن است به رغم این‌که تمامی افراد کار و وظایف مورد نظر را انجام می‌دهند، نتیجه مطلوب حاصل نگردد. در فعالیت‌های جمعی، این پیش شرط که فعالیت‌ها هم‌جهت با تمایلات افراد است، چندان اعتبار ندارد (فیشر و نیجهوف، ۲۰۰۵، ص ۱۵۹). در عوض، مدیریت سازمان مسئولیت دارد فرایندها را به نحوی سازماندهی نماید که تک تک کارکنان بتوانند فراسوی اقدامات خویش را ببینند و در نتیجه بتوانند از بروز اقدام غیر مسئولانه جلوگیری نمایند.

انواع و دسته‌های مسئولیت پذیری

علاوه بر تمایز بین عاملان مسئولیت، تمایز دیگری نیز در خصوص دسته‌ها و انواع مسئولیت پذیری وجود دارد. اولین دسته مربوط به حمایت از منافع سازمان می‌باشد. پس از این‌که سازمان برای مدتی به وجود آمد، افراد زیادی به خاطر درآمدهایشان، قراردادهایشان، محصولات سازمان و حتی به خاطر معنای زندگی شان به آن وابسته می‌شوند. این مساله به ایجاد مسئولیت سازمانی منجر می‌شود. کارکنان مجبور می‌شوند که برای ادامه کار سازمان برای کسب سود، برای ایجاد نامی خوب از سازمان، و یا دستیابی به گواهینامه‌های ISO سخت بکوشند. بنابراین، برای کارکنان سازمان آگاهانه یا ناآگاهانه، مسئولیتی ایجاد می‌گردد که از آن به مسئولیت سازمانی یاد می‌شود. دسته دوم مسئولیت پذیری، به این نکته اشاره دارد که از

همه کارکنان انتظار می‌رود به بهترین نحو از مهارت‌ها و تجربه خود استفاده نموده، استانداردهای حرفه‌ای را رعایت نمایند. این دسته، «مسئولیت حرفه‌ای» نام دارد. بسیاری از تصمیمات که توسط حرفه‌ای‌ها اتخاذ می‌شود، اثراتی بر جامعه برجای می‌گذارد و چون در ثبات، پیشرفت و پایداری جامعه سهیم است، از آن تحت عنوان «مسئولیت اجتماعی» یاد می‌شود، مانند مشارکت در اشتغال زایی و حفظ محیط زیست. دسته آخر به «مسئولیت ارتباطی» اشاره دارد که بر مبنای رضایت روحی کارکنان، مشتریان و ذینفعان سازمان است. در این نوع مسئولیت، مدیران و کارکنان سازمان سعی می‌کنند به بهترین نحو با مشتریان و ذینفعان سازمان ارتباط برقرار نمایند. برای مثال، پزشکی که سعی می‌کند به بهترین شکل ممکن با بیمارش ارتباط برقرار نماید و استرس او را کاهش دهد، مسئولیت ارتباطی را موردنظر قرار داده است (گویلیگان، ۱۹۸۲، ص ۸۸).

شکل ۳: انواع مسئولیت پذیری



گویلیگان، ۱۹۸۲، ص ۸۹

مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان

به طور کلی CSR شامل حسابرسی، ممیزی و گزارش دهی در خصوص مسائل اخلاقی و اجتماعی است (زئیری و پیترز، ۲۰۰۲، ص ۴۳۱). در سال ۱۹۶۰، دیویس، مسئولیت اجتماعی را به عنوان آن نوع تصمیمات و اقدامات سازمان‌ها توصیف کرد که به دلایلی فراسوی منافع مستقیم اقتصادی یا فنی اتخاذ می‌شوند (دیویس، ۱۹۶۰، ص ۷۲). در سال ۱۹۷۱ کمیته توسعه اقتصادی در تعریفی مشابه، مسئولیت اجتماعی سازمان را به صورت زیر تشریح نمود:

1. Guilligan
2. Davis
3. Committee of Economic Development

«امروزه روشن است که مفهوم تعامل بین جامعه و تجارت و کسب و کار به طرق گوناگون در حال تغییر است. کسب و کار باید مسئولیت‌های گسترده‌تری را در خصوص جامعه نسبت به قبل بپذیرد و بایستی محدوده گسترده تری از ارزش‌های انسانی را مورد نظر داشته باشد.» (کمسیون توسعه اقتصادی، ۱۹۷۱، ص ۳). موضوع CSR به طور گسترده‌ای در متون سازمان و مدیریت مورد بحث قرار گرفته است (دنيس و ديگران، ۱۹۹۸، ص ۶۵۰). از یک سو، افرادی مانند میلتن فریدمن، اعتقاد داشتند که سازمان‌ها باید فعالیت‌های خود را به فعالیت‌های سودآور محدود نمایند: «تنها یک و فقط یک مسئولیت اجتماعی برای سازمان‌ها وجود دارد: استفاده از منابع جامعه و اقداماتی در جهت افزایش سود».

مسئولیت اجتماعی از دیدگاه فریدمن

«مسئولیت اجتماعی یک دکترین کاملاً مخرب است.... روندهای اندکی می‌توانند این گونه باعث تحلیل رفتن مبانی جامعه آزاد شوند. بدین طریق که سازمان‌ها به بهانه مسئولیت اجتماعی، به جای توجه به ذینفعان خود صرفاً مبادرت به ایجاد یک سری واحدهای سازمانی می‌نمایند» (فریدمن، ۱۹۶۲، ص ۶۸). از نظر فریدمن تنها مسئولیت اجتماعی سازمان ایجاد سود است. هر چیز دیگری فراتر از این کار باعث انحراف از وظیفه می‌شود؛ یک تعبیر بیمارگونه که نهایتاً ثبات اقتصادی و جامعه را از بین می‌برد. از سوی دیگر، افرادی مانند فردریک^۳ معتقد بودند که منابع موجود باید در جهت اهداف وسیع اجتماعی مورد استفاده قرار گیرند، نه صرفاً برای منافع افراد خاص و شرکت‌های خصوصی (فردریک، ۱۹۶۰، ص ۱۵۲). همچنین در سال ۱۹۹۱، فریمن و لدکا^۴ دلایل مختلفی را در خصوص این‌که چرا اغلب مفهوم مسئولیت اجتماعی مورد توجه قرار نمی‌گیرد، ارائه نمودند. یکی از آن دلایل این بود که CSR موجب مشخص شدن بی‌لیاقتی مدیران می‌شود؛ زیرا موجب می‌گردد که مدیران در حوزه‌ای فراسوی تخصص خود وارد شوند؛ یعنی حوزه التیام دردهای جامعه (فریمن و لدکا، ۱۹۹۱، ص ۹۳). وود^۵ و المن^۶، نشان می‌دهند که تاریخچه طولانی در خصوص CSR وجود دارد که آن را با بحث مدیریت کیفیت درهم تنیده است. این مساله منجر شده تا مسایل و مباحث مختلفی

1. Dennis
2. Friedman
3. Frederick
4. Freeman and Ledtka
5. Wood
6. Ulman

وارد عرصه CSR شوند؛ از جمله مسایلی همچون محل کار، نیروی کار، مشتریان، عرضه کنندگان، محیط زیست، جامعه، اخلاقیات، حقوق بشر و بقای سازمانی (وود، ۱۹۹۱، ص ۷۱۲؛ المن، ۱۹۸۵، ص ۵۴۴). بنابراین، CSR فشاری را بر سازمان‌ها وارد می‌سازد که فراسوی دیدگاه‌های نئوکلاسیک و مدرنیستی، در خصوص مسایل مختلفی بیندیشند که سازمان‌ها با آن‌ها سروکار دارند. زئیری و پیترز معتقدند که تعهد اخلاقی باید دربرگیرنده موضوعات غیرسازمانی باشد زیرا سازمان‌ها مهارت‌ها و منابعی را در اختیار دارند و باید نسبت به آن‌ها متعهد باشند (زئیری و پیترز، ۲۰۰۲، ص ۴۵۱). در همین رابطه، فردریک، به یک انتقال تاریخی از الزام و تعهد سازمانی^۱ به سوی نوعی پاسخگویی پویاتر در ارتباط با انسانی شدن^۲ و اقتصادی شدن^۳ اشاره می‌نماید و نهایتاً به این نتیجه می‌رسد که CSR برای ارتقا و توسعه باید به یک لنگر اخلاقی^۴ مجهز باشد (فردریک، ۱۹۹۴). مفهوم این لنگر اخلاقی در ارتباط مستقیم با رضایت ذینفعان قرار می‌گیرد (ناکانو^۵، ۱۹۹۹). این ذینفعان می‌توانند گروه‌های داخل سازمان، مانند کارکنان، مدیران و سهامداران و گروه‌های خارج، مانند گروه‌های اجتماعی و گروه‌های فشار باشند. در این رویکرد، یک وضعیت متعادل کلی با توجه به نظر ذینفعان به دست می‌آید (کارول^۶، ۱۹۹۶، ص ۹۳).

مفهوم مدیریت کیفیت

مدیریت کیفیت هم در برداشت نظری و هم در برداشت عملی از آن، به یک توسعه و بهبود موثر اشاره دارد. بسختی می‌توان یک فلسفه مدیریتی یافت که همانند مدیریت کیفیت توسط سازمان‌ها پذیرفته و به کار برده شده باشد. مدیریت کیفیت مستلزم این است که سازمان‌ها به محیط خارج از خود بصراحت نشان دهند که کارهایی درست، و به بهترین نحو ممکن انجام می‌دهند (فیشر و نیجهوف، ۲۰۰۵، ص ۱۵۶). با این حال، در مدیریت کیفیت به شکل ضعیفی به این مساله، یعنی مساله «صراحت و شفافیت» پرداخته می‌شود. این مطلب صرفاً در تلاش‌های سازمان‌ها در به دست آوردن گواهینامه‌های کیفیت تجلی می‌یابد و بدین ترتیب

1. Obligation
2. Humanizing
3. Economizing
4. Ethical Anchor
5. Nakano
6. Carrol

این صراحت و شفافیت صرفاً به نشان دادن دستاوردهای تجاری مدیریت کیفیت مربوط می‌گردد (بوژ و وینسور^۱، ۱۹۹۳، ص ۶۳). شفافیت که به ارزش افزایی برای سازمان منجر خواهد شد، باید فراتر از یک گواهینامه نصب شده بر سردر اتاق مدیرعامل باشد.

از چندین سال قبل، مدیریت کیفیت به عنوان یک ابزار سنجش عینی و یک ابزار کنترلی معرفی گردید. بر اساس کاربرد خاص و اصلی آن، مدیریت کیفیت باید همه کس و همه چیز را در قلمرو فعالیت‌های سازمان تحت تاثیر قرار دهد. بنابراین، این مفهوم باید بخوبی تعریف، ارزیابی و درک شود. هر چیزی را که بتوان ارزیابی کرد، می‌توان بهبود داد. تغییرات زیادی در این ایده رخ داده است. قلمرو ایده کیفیت شدیداً گسترش یافته است: از محصول، فرایند و سیستم گرفته تا کل سازمان و حتی فراسوی آن. این تغییرات نتایج مهمی را در بر داشته است. معنای کیفیت در یک موقعیت خاص، بارها و بارها بازتعریف شده، اما مفهوم توجه به سازمان‌های دیگر، چندان در این ایده مورد توجه قرار نگرفته است. این مفهوم از کیفیت، که چندین سال است مورد استفاده قرار می‌گیرد، اولین نسل از ایده کیفیت به شمار می‌رود.

از چند دهه قبل، نقش سازمان‌ها در اجتماع، بسیار مهم‌تر و چشمگیرتر شده است. به نظر می‌رسد که امروزه جامعه بر سازمان‌هایی بنا شده است که در مقیاس جهانی فعالیت می‌کنند. در نتیجه، نقش و تاثیر سازمان‌ها به طور قابل توجهی تغییر نموده (پروهالاد و همیل^۲، ۱۹۹۹، ص ۴۸)؛ و ایده کیفیت وارد مرحله جدیدی شده است. در حال حاضر، کیفیت برای هر موضوعی، هر وظیفه‌ای یا هر فرایندی و یا سازمانی به طور کل قابل کاربرد است. روندهای مشابهی را نیز می‌توان با معرفی استانداردهای ISO ملاحظه نمود. نتایج اقدامات استراتژیک عمده‌تاً تحت اصطلاحات رضایتمندی از کسب و کار، مانند رضایت مشتری، رضایت کارکنان و رضایت جامعه سنجیده می‌شوند. آنچه مشخص است بسط ایده کیفیت، تعریف یک رویکرد کل‌گرا که تمام جنبه‌های آن را تحت پوشش قرار دهد، بسیار مشکل ساخته است. در این جهت، برخی از نویسندگان علم مدیریت اصطلاح «تعالی سازمان» را ارائه نمودند. برای مثال اجمن^۳ بیان می‌دارد: تعالی سازمانی مفهومی است که کیفیت را از ابعاد مختلف در بر دارد. این، نسل دوم «ایده کیفیت» نامیده می‌شود (اجمن، ۲۰۰۰، ص ۳۳).

بر اساس ایده توجه به محیط خارج در مبحث کیفیت، عقاید و ایده‌های جدیدی مانند

1. Boje and Winsor
2. Prohalad and Hamel
3. Edgman

پاسخگویی و مسؤولیت‌پذیری در استراتژی‌ها و فعالیت‌های سازمان دیده می‌شوند. در نگاه اول، به نظر می‌رسد این ایده‌ها در برخی مدل‌های کیفیت، مانند ISO9000، مدل EFQM و جایزه کیفیت مالکولم بالدريج، وارد شده‌اند. در این مدل‌ها به مشتریان توجه زیادی شده است؛ زیرا کیفیت در بیش‌تر موارد به عنوان "مناسب برای مصرف‌کردن" در نظر گرفته می‌شود. سازگاری خوب با دنیای بیرون، با مشتریان و با سایر گروه‌ها، در این مدل‌ها نقش مرکزی دارد؛ زیرا در مدل‌های کیفیت، جایگاه استواری برای ذینفعان مختلف از جمله مشتریان، کارکنان و نیز کل جامعه، در نظر گرفته شده است. در نظر دوم، این دو ایده مستلزم تغییر جهت در تعریف ایده کیفیت هستند. کسب و کار چیزی بیش از کسب و تجارت نیست؛ زیرا هدفش تجارت است (فریدمن، ۱۹۸۷، ص ۵۵). امروزه، نقش سازمان‌ها در جامعه، مانند چسبی است که اجزای مختلف آن را به هم پیوند می‌دهد (بارتلت و قوشال^۱، ۱۹۹۷، ص ۸۹). این سازمان‌ها باید بیش از پیش مانند یک شهروند خوب رفتار نمایند. به عبارت دیگر، سازمان‌ها باید مبین خوبی‌ها در جوامع بشری باشند (مکینتاش^۲ و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۱۱۰). این‌گونه رفتار کردن در جامعه برای بسیاری از سازمان‌ها مستلزم تغییر جهت در نقش و جایگاهشان به عنوان یک حرفه می‌باشد؛ حتی دیگر عملکرد سازمان‌ها صرفاً بر اساس یک معیار خاص سنجیده نمی‌شود، بلکه معیارهایی سه‌گانه در این جهت مورد نظر قرار می‌گیرند. این معیارها عبارتند از: «معیارهای مالی»، «معیارهای اجتماعی» و «معیارهای زیست‌محیطی» (الکینگتون^۳، ۱۹۹۷، ص ۹۲). پیدایی این تغییر جهت، نسل سوم ایده کیفیت نامیده می‌شود.

به طور کلی می‌توان گفت مدیریت کیفیت بر این اساس قرار گرفته که سازمان، سیستمی کاملاً تعریف شده است؛ سیستمی که دارای ثباتی مشخص می‌باشد. به این ترتیب، در ایده‌های زیربنایی و اولیه مدیریت کیفیت، بر اساس تعدادی از فرضیات و ارزش‌ها، ریشه‌های مدیریت علمی کلاسیک دیده می‌شود. ایده اول کیفیت، مبتنی بر مفاهیمی سه‌گانه و مرتبط به هم می‌باشد: «تشخیص رویه‌های کاری بهینه»، «برنامه ریزی تولید» و «کنترل».

باید توجه داشت که کیفیت، اصولاً فلسفه‌ای کاری است؛ فلسفه‌ای که در میان مرزهای سازمان قرار نمی‌گیرد، بلکه توسط رضایت مشتری تعیین می‌گردد. بر اساس این فلسفه، هدف و مقصود اولیه یک سازمان، دوام و بقاست. بنابراین، می‌تواند ثبات جامعه را تضمین نماید،

1. Ghoshal and Bartlett
2. McIntosh
3. Elkington

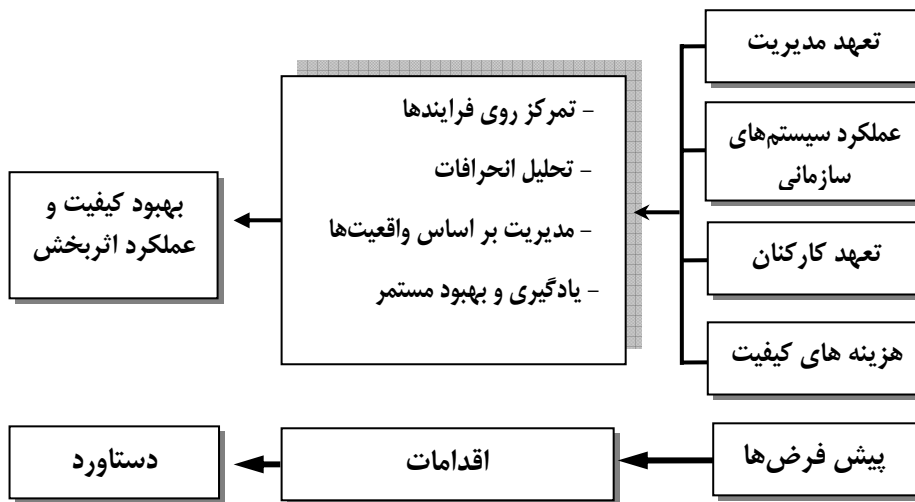
محصولات و خدماتی ایجاد کند که برای مشتریان مفید باشد و زمینه‌ای را برای رشد و رضایت اعضایش فراهم نماید. این رضایت، از طریق کیفیت طراحی و ظرفیت فرایند ایجاد می‌شود. محور اصلی ظرفیت فرایند، قابلیت اطمینان^۱ است. قابلیت اطمینان بدین معناست که سیستم آنچه را مورد نظر است تولید و ارائه می‌کند، یعنی ارائه محصولات با ویژگی‌های خاص و معین. بنابراین، مدیریت کیفیت را می‌توان، به عنوان «یک روش سیستماتیک که تضمین می‌کند فعالیت‌ها و اقدامات سازماندهی شده، به همان نحوی که برنامه ریزی شده است، انجام می‌شوند»؛ تعریف کرد (درامورد^۲، ۱۹۹۵، ص ۷۷). تمرکز روی فعالیت‌های سازمان و بهبود وضعیت اعضای سازمان، با توجه به محیطی است که با بقای سازمان در ارتباط قرار می‌گیرد. استراتژی دستیابی به این نتایج، در چهار فرضیه مرتبط به هم ریشه دارد: "کیفیت"، "افراد"، "سازمان‌ها" و "مدیریت".

۱. ایده اصلی مدیریت کیفیت این است که هزینه‌های کیفیت پایین، بسیار بیش‌تر از هزینه‌های ایجاد فرایندهایی است که محصولات و خدمات با کیفیت بالا ارائه دهند.
 ۲. فرض دوم این است که افراد به طور طبیعی مراقب کیفیت کار هستند و سعی در بهبود آن خواهند داشت، البته اگر ابزارها و آموزش‌های مورد نیاز در اختیارشان قرار گیرد.
 ۳. سازمان‌ها، سیستم‌هایی با اجزایی بسیار مرتبط به هم هستند و مسایلی را که با آن‌ها مواجه می‌شوند، به وظایف متعددی مرتبط می‌شود.
 ۴. سرانجام، کیفیت به عنوان مسئولیت نهایی و غیرقابل اجتناب مدیریت در نظر گرفته می‌شود. بنابراین، مدیران همین که سیستم‌های سازمانی را ایجاد نمودند، فرایندهای بهبود کیفیت نیز با تعهد آن‌ها آغاز می‌گردد.
- سازمانی که در ارتقای این چهار فرضیه به منظور ارتقای کیفیت سعی دارد، با مجموعه‌ای از اصول مجزا هدایت می‌شود:

- تمرکز روی فرایندهای کاری،
- تحلیل انحرافات،
- مدیریت بر اساس واقعیت‌ها،
- یادگیری و بهبود مستمر (هاکمن و وچمن^۳، ۱۹۹۵، ص ۳۲۳).

1. Reliability
2. Drummord
3. Hackman and Wegeman

شکل ۶: پیش فرض‌ها و اقدامات لازم در جهت بهبود کیفیت



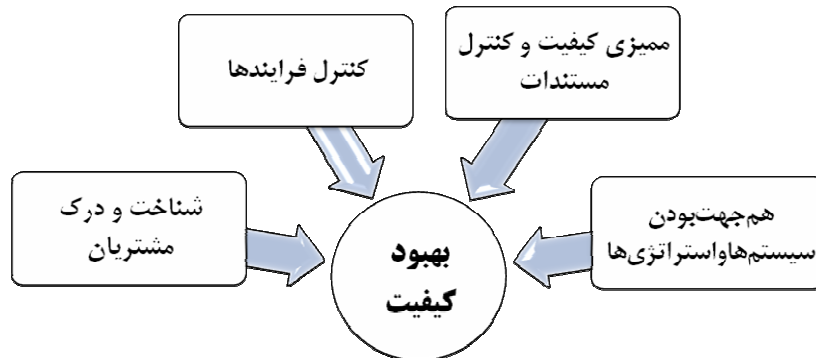
هاگمن و وجمن، ۱۹۹۵، ص ۳۳۷

با بررسی مختصر ریشه‌های سازمانی مدیریت کیفیت، مشخص می‌شود که متدهای مدیریت کیفیت بخشی از تکنولوژی مکانیکی و اجتماعی هستند که ابزارهایی مانند حلقه‌های کنترل کیفیت و سایر تکنیک‌ها را شامل می‌شوند. برخی از این ریشه‌ها در مدیریت علمی هم دیده می‌شوند. با این حال بایستی توجه داشت که سازمان‌ها را محیطی اجتماعی در بر گرفته است و بهترین روش برای حل مشکلات در یک محیط سازمانی، که بر اساس فرضیاتی مانند رویه‌ها، برنامه ریزی و کنترل قرار دارد؛ ایجاد و توسعه تکنولوژی اجتماعی مطابق با آن فرضیات و آن مشکلات است. بر این اساس، این فرضیه قابل دفاع است که مدیریت کیفیت یک بحث روانی و حتی اجتماعی است. اما رویکردهای قبلی آن، آثار رفتار سازمان بر جامعه را در نظر نمی‌گیرد. به این ترتیب، مدیریت کیفیت، یک استراتژی تجاری است که در جست و جوی اعداد است؛ یک استراتژی که هدفش بقا و ثبات سازمان و محیط اجتماعی است.

بهبود کیفیت در صورتی محقق می‌گردد که این نکات رعایت گردد: شناخت و درک مشتری و نیازهای او و ارائه محصولی که منطبق بر نیازهای مشتری باشد؛ درک و مدیریت تمامی عواملی که در فرایند تولید ممکن است به انحراف از ویژگی‌های مورد نظر منجر گردند (کنترل فرایندها)؛ ثبت جزئیات کار و پیگیری و اصلاح انحرافات (ممیزی کیفیت، کنترل

مستندات؛ آموزش پرسنل؛ و تشویق رفتارهای مطلوب و تنبیه رفتارهای نامطلوب بر اساس اقدامات فوق (همراستا بودن سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کیفیت) (پیترز^۱، ۱۹۹۶، ص ۱۴۷).

شکل ۵: عوامل موثر در بهبود کیفیت



پیترز، ۱۹۹۶، ص ۱۴۹

تمرکز بر ارزش ذینفعان

تمرکز بر ذینفعان، بر این واقعیت دلالت دارد که سازمان‌ها مجبورند در محیطی فعالیت نمایند که در بردارنده گروه‌های متعددی است. علاوه بر مشتریان، گروه‌های دیگری نیز وجود دارند که دارای انتظارات مشروع یا نامشروعی از سازمان می‌باشند (دونالدسن و پرستون^۲، ۱۹۹۵؛ میشل^۳ و دیگران، ۱۹۹۷، ص ۸۶۷). از جمله این گروه‌ها می‌توان به سهامداران، کارکنان داخل سازمان، ساکنان محلی و دولت اشاره نمود. آنچه از مطالعات و تحقیقات مستفاد می‌شود این است که سازمان باید به صورت استراتژیک با ذینفعان مختلف در تعامل باشد.

در مدیریت کیفیت، سازگاری و تناسب با محیط خارج سازمان، از طریق کنترل منطقی و بازنگری در فرایندهای درونی سازمان مدیریت می‌گردد. سازمان‌ها باید روشن سازند که چه کاری انجام می‌دهند؛ علت انجام دادن این کارها چیست؛ و نیز پیامدهای اقداماتشان چه می‌باشد (کوئن و نایبپور^۴، ۲۰۰۰، ص ۲۱۲). تأثیرات اجتماعی، رضایتمندی مشتریان و کارکنان،

1. Peters
2. Donaldson and Preston
3. Mitchel
4. Koehn and Nayeypour

عناصر بسیار مهمی در برخی مدل‌های کیفیت، مانند مدل EFQM و نیز جایزه مالکلم بالدريج می‌باشند. در این جهت، مدیریت کیفیت به طور خودکار به رعایت منافع ذینفعان و مسؤولیت پذیری در قبال آن‌ها توسط سازمان منجر می‌گردد (استاینر و استاینر، ۱۹۹۵؛ بوبان^۱، ۱۹۹۵، ص ۹۷). این اولین ارتباط بین مدیریت کیفیت و اخلاق کار است.

در جست و جوی جامعه

پیشرفت‌های اخیر در علوم سازمان و مدیریت، نشان دهنده انتقالی از مفهوم «سازمان‌ها در جامعه» به سوی مفهوم «یک جامعه سازمانی» می‌باشد. طی قرن گذشته، سازمان‌ها به قدرتمندترین نهاد در روی کره زمین تبدیل شده‌اند (زادک^۲، ۱۹۹۷، ص ۱۴۴). درآمد سالانه صد شرکت برتر حتی از پنجاه درصد تولید ناخالص ملی کل کشورهای دنیا نیز تجاوز کرده است. ۳۵۰ شرکت، چهل درصد کل تجارت دنیا را در اختیار دارند. ۱۰ شرکت تقریباً کل صنعت غذایی را تحت کنترل خود دارند (مکینتاش، ۱۹۹۸، ص ۷۵). بر اساس این واقعیت است که می‌توان گفت واقعاً سازمان‌ها در اجتماع بازیگران غالبی محسوب می‌گردند و در نتیجه بسیار بعید به نظر می‌رسد که تعالی سازمانی بدون توجه به اجتماعی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، محقق گردد.

مفهوم سازمان کلاسیک در حال تغییر است. روزانه اصطلاحات جدیدی در ادبیات سازمان و مدیریت ایجاد می‌شوند. سازمان‌ها از حالت سلسله مراتبی خشک دور شده، به سمت انعطاف پذیری بیش‌تر در حال حرکتند. با نگاهی به گذشته، حدود ۱۰ تا ۱۵ سال قبل، تفکر کیفیت، نیروی حرکتی بسیار قوی و غیرقابل پیش‌بینی به دست آورده است. کیفیت صرفاً به سازمان محدود نگردیده است، بلکه در صدد ایجاد یک ارتباط نزدیک با جامعه می‌باشد. کیفیت تبدیل به یک روش زندگی، یک فرهنگ سازمانی خاص و یک نگرش شده است و اکنون نیازمند یک چهره منسجم‌تر می‌باشد؛ چهره‌ای که بر مشارکت و دخالت جنبه‌های مختلف زیست محیطی و اجتماعی محیط سازمان‌ها دلالت دارد. ضمناً روشن شده که این جامعه است که جواز فعالیت را برای یک سازمان صادر می‌کند. امروزه، سازمان‌ها باید در خصوص اجتماع و ذینفعان متعدد،

1. Buban
2. Zadek

مسئولانه‌تر و پاسخگویانه‌تر عمل نمایند. بقا و دوام سازمان زمانی تضمین می‌شود که سازمان بتواند از طریق مذاکره با ذینفعان خود همکاری و مشارکت داشته باشد. چالشی که این مذاکره با آن روبه‌روست این است که این مذاکره نه تنها تحت تاثیر عوامل اقتصادی، محیطی و اجتماعی قرار دارد. مهم‌تر آن‌که، این مذاکره نه تنها مستلزم در نظر گرفتن نیازها و خواسته‌های فعلی است، بلکه مستلزم در نظر گرفتن زندگی افراد سایر مناطق و حتی نسل‌های آینده می‌باشد. در این جهت، درک ارزش‌های ذینفعان، برای سازمان بسیار مفید خواهد بود. در این بین، نقش سازمان به عنوان بازیگر غالب اجتماع بسیار مهم است. مسئولیت اجتماعی تنها در سایه مشارکت، شفافیت، صداقت و گشودگی با همه ذینفعان سازمان محقق می‌گردد. تنها کافی نیست که تولیدات و خدمات الزامات کیفی و ایمنی را داشته باشند، بلکه در طراحی، تولید و توزیع محصولات باید آخرین استانداردهای اجتماعی و زیست محیطی نیز رعایت گردد. و امروزه بالاتر از همه این‌ها، سازمان باید با استانداردهای اخلاقی زندگی کند، مانند توجه به کودکان، فساد اداری و حقوق بشر. در حال حاضر سازمان‌ها را نمی‌توان به عنوان واحدهای ثابت، و با ساختار مشخص و قابل اداره که در یک محیط ساده فعالیت می‌کنند، در نظر گرفت (جانکر^۱، ۲۰۰۲، ص ۳۲).

پیچیدگی روندها و پیشرفت‌ها، نشان‌دهنده وضعیتی است با ویژگی‌هایی همچون اغتشاش، پیچیدگی و تغییر پذیری. به عنوان نتیجه، مدیریت کیفیت، بیش‌تر و بیش‌تر، به یک مسئولیت استراتژیک تبدیل می‌گردد و وارد یک مفهوم جدید می‌شود. مسئولیت صرفاً به ارائه کالا و خدمات محدود نمی‌گردد، بلکه مسئولیت به نحوه استفاده از منابع نیز مربوط می‌گردد و به طور کلی ردپاهای اجتماع در مباحث مدیریت کیفیت و مسئولیت پذیری دیده می‌شود (زادک و دیگران، ۱۹۹۷، ص ۳۲۰). مسئولیت، رفتار اجتماعی و اخلاقی را نیز در بر می‌گیرد. به طور خلاصه، کیفیت باید «روشی برای انجام دادن کار» باشد، با در نظر گرفتن تمامی پیامدهای سازمانی، اجتماعی، فنی و اخلاقی آن. تمامی این مباحث، شکل‌گیری یک مفهوم تلویحی را حمایت می‌کنند که تحت عنوان «مدیریت کیفیت مدرن» قرار می‌گیرد؛ ایده‌ای که در صد تعدیل توازن ارزش‌های زیست محیطی، اجتماعی می‌باشد. این عقیده، به جای تکنولوژی

محوری، بیش تر ارزش محور است و مستلزم توجه به دسته‌ای از اصول اخلاقی است که رفتار سازمان‌ها را هدایت می‌کنند. این ایده در صدد ایجاد یک تغییر بزرگ در نقش سازمان‌ها در اجتماع می‌باشد.

در جست‌وجوی کمال و تعالی سازمانی

تحقیقات نشان‌دهنده پیشرفت‌هایی در حوزه مدیریت کیفیت است: تمرکز بر فرایندها به جای ساختارها، تقویت مفاهیم زیربنایی کیفیت، ایجاد نرم‌ها و استانداردهای جدید مانند ISO 9000, 2000، تمرکز بر انسجام و یکپارچگی، توسعه سیستم‌های یکپارچه موجود (مثلاً از نظر مسئولیت پذیری) و بسیاری دیگر. بنابراین، جای تعجب ندارد که در اواسط سال ۱۹۹۹، نسخه جدیدی از مدل کیفیت اروپا برای تعالی سازمان (EFQM2) ارائه گردید و ایده کیفیت، صرفاً به فرایندها یا محصولات محدود نگردید، بلکه به موضوعی کلی و عمومی برای کل سازمان تبدیل شد. فرض اساسی کیفیت از ابعاد سخت^۱، یعنی ارزیابی، کنترل آماری فرایند به سمت ابعاد نرم^۲، یعنی فرهنگ، نگرش و رفتار تغییر یافت. بدین ترتیب جنبه‌های کیفی و نه کمی در بحث کیفیت غالب گردیدند و مدیریت کیفیت از مدیریت کیفیت فراگیر به تعالی سازمان^۳ حرکت نمود (جانکر، ۱۹۹۷، ص ۳۴). یکی از روش‌های تعریف تعالی سازمانی این است که «تعالی سازمان یک روش کلی کار است که توازنی در تمایلات و منافع مختلف ذینفعان برقرار ساخته و احتمال دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را افزایش داده، در نتیجه موفقیت بلندمدت سازمان را از طریق تعالی عملکرد در بازار، در فعالیت‌ها و در مشتری محوری افزایش خواهد داد» (اجمن و دیگران، ۱۹۹۹، ص ۲۸). نکته و سوال اصلی این است که آیا تعالی سازمان یک استراتژی جدید است، یا این‌که صرفاً یک اصطلاح و واژه جدید بوده و تفاوت چندانی با مفاهیم گذشته ندارد؟ (مکینتاش و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۱۴۵).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Hard
2. Soft
3. Business Excellence

مبانی اخلاقی کیفیت

بنیانگذاران مدیریت کیفیت نوین، از جمله کرازبی^۱، دمی‌نگ^۲ و جوران^۳، اخلاقیات، اصول ارزشی و توجه به افراد را به عنوان اصول کلیدی مورد نظر داشته‌اند. برای مثال، کرازبی، بیان می‌دارد که سازمان تنها زمانی کامیاب خواهد شد که تمامی کارکنان احساسی مشترک داشته و نیز زمانی که مشتریان و کارکنان در رنج و مشقت نباشند (کرازبی، ۱۹۸۶). دمی‌نگ، از آن نوع جو سازمانی حمایت می‌کند که در آن ارتباط بین مدیران، کارکنان و مشتریان بر یک اساس اخلاقی انجام می‌گیرد (دمی‌نگ، ۱۹۸۶، ص ۷۷). جوران از سیستمی از ارزش‌ها، اعتقادات و رفتارها، افراد و تیم‌هایی سخن می‌گوید که در سازمان ایجاد شده‌اند و برای موفقیت آن الزامی هستند. او از این دیدگاه حمایت می‌کند که مدیریت کیفیت بایستی بر اساس تمرکز بر افراد از طریق کیفیت زندگی کاری و رضایت کارکنان متمایز گردد و شناخته شود (جوران، ۱۹۹۳، ص ۸۶). این مبناي اصولی کیفیت، یکی از عوامل کلیدی است که آن را به عنوان یک حوزه کلیدی موثر در CSR مشخص می‌سازد. این مفاهیم اخلاق محور، از انگیزه‌های سودآوری چیزی نمی‌کاهد، بلکه بر عملکرد پایدار، از طریق ارزش قایل شدن برای انسان‌ها و برای محیط زیست تاکید دارد (دالاکاستا^۴، ۱۹۹۸، ص ۱۲۵). کیفیت باعث ارائه محصولات رقابتی با کیفیت بالا، در کم‌ترین زمان ممکن، با حداقل هزینه و به روشی می‌گردد که بر اهمیت انسان‌ها، رضایت شغلی و تعهد و وفاداری دو جانبه و بلندمدت بین سازمان و همه ذینفعان آن بویژه کارکنان آن می‌شود (بوهدان^۵ و دیگران، ۱۹۹۹، ص ۸۶). این دیدگاه توسط انجمن کیفیت امریکا^۶، به کار گرفته شده است که بیان می‌دارد کیفیت عبارت است از: «دانش و مهارت لازم برای بهبود رفاه انسانی از طریق ارتقای امنیت و قابلیت اعتماد کاربرد محصولات در سطحی گسترده». بنابراین، مدیریت کیفیت، به CSR در خصوص داشتن لنگر اخلاقی شباهت زیادی دارد (مویر^۷، ۲۰۰۱ و وود^۸، ۱۹۹۱، ص ۷۱۲). سازمان‌ها امروزه در خصوص نحوه نگرش مشتریان به تاثیرات فعالیت‌های سازمان‌ها آگاهی بیش‌تری یافته‌اند. به طور خلاصه، مدیریت

1. Crosby
2. Deming
3. Juran
4. Dallacosta
5. Bohdan
6. American Society of Quality
7. Moir
8. Wood

کیفیت هم از نظر تاریخی و هم اکنون، با هر دو بخش اخلاقی و ابزاری CSR همراستاست. این همراستایی مشخص می‌سازد که CSR می‌تواند به طور اثربخش تری از طریق استفاده از فرایندهای تغییر سازمانی در سازمان‌ها به کار گرفته شود.

تردیدی در خصوص آثار جهانی جنبش کیفیت وجود ندارد. همچنین بایستی توجه داشت که ملاحظات اخلاقی در طرح‌های جوایز مختلف کیفیت نقش مهمی ایفا می‌نمایند. اخلاقیات کار این قابلیت را دارند که یک جنبه مهم در استراتژی و فرهنگ سازمان باشند. سازمان اخلاقی، تنها شکل قابل اعتماد سازمانی خواهد بود. هر سازمانی برای رشد و بقا باید با محیط تعاملی پویا داشته باشد. مشتریان، سرمایه‌گذاران، کارکنان و کل جامعه باید در این تعامل در نظر گرفته شوند.

تقویت سیستم‌های مدیریت کیفیت

یک تعادل خوب بین کنترل و آزادی عمل می‌تواند به تقویت سیستم‌های مدیریت کیفیت منجر شود. برای رسیدن به چنین تعادلی ابزارهایی در زمینه مدیریت کیفیت و اخلاق کار وجود دارند. از میان متدها و ابزارهای مدیریت کیفیت، ابزارهایی مانند خودارزیابی، ممیزی، الگوبرداری و تبادل اقدامات بهینه بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرند. در زمینه اخلاق کار، ابزارهایی مانند کدهای رفتاری، گروه‌های مشاوره اجتماعی، آموزش معضله‌های رفتاری و گزارش‌های مداوم بسیار مهم هستند. مشخصاً بین اخلاق کار و مدیریت کیفیت ارتباطی قوی وجود دارد، به نحوی که این دو به یکدیگر نیازمندند. در جدول (۱) ابزارها و متدهای مدیریت کیفیت و اخلاقیات کار به طور خلاصه ذکر شده‌اند.

همان‌طور که میزار^۱ بیان می‌کند کیفیت و اخلاقیات به این خاطر شبیه هستند که از هر دو این معنا مستفاد می‌شود: «انجام دادن درست کارهای درست» (میزار، ۱۹۹۳، ص ۲۱۰). پیترز می‌گوید: کیفیت مساله‌ای عملی و اخلاقی است (پیترز، ۱۹۸۸، ص ۱۲۶). پترسون^۲ معتقد است که اخلاقیات می‌توانند به پرورش یک فرهنگ کیفیت کمک نمایند؛ فرهنگی که در آن کارکنان تشویق می‌شوند راجع به بهبود فرایندهای کار فکر کنند و بحث نمایند. بهبود کیفیت در سازمان در گرو مسؤلیت‌پذیری همه مدیران و کارکنان است (پترسون، ۱۹۷۴، ص ۲۵).

1. Mizaur
2. Peterson

جدول ۱: ابزارها و متدهای مدیریت کیفیت و اخلاق کار

ابزارهای مدیریت اخلاقیات	ابزارهای مدیریت کیفیت	
<ul style="list-style-type: none"> - گروه‌های مشاوره اجتماعی - مذاکره و ارتباط با ذینفعان - مشارکت در امور محلی - مشارکت کارکنان 	<ul style="list-style-type: none"> - شناخت نیازهای مشتریان - بحث در خصوص عملکرد و ارزیابی آن 	ابزارهای مربوط به تعامل مسئولیت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> - کدهای رفتاری - ممیزی اجتماعی - فاکتورهایی که نشان‌دهنده جو اخلاقی سازمان هستند. 	<ul style="list-style-type: none"> - خودارزیابی‌ها - الگوبرداری - ممیزی کارکنان و مشتریان - ممیزی داخلی و خارجی کیفیت - نرم‌هایی مانند ISO9000 و مدل EFQM 	ابزارهای مربوط به انعکاس مسئولیت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> - گزارش‌های مداوم از موضوعات اجتماعی و محیطی - پیشنهادهای اخلاقی و سایر کانال‌های ارتباطی - آموزش معضلات اخلاقی برای کارکنان - مدیریت امور - رهبری فرهنگ 	<ul style="list-style-type: none"> - تشریح واضح توافق در خصوص رویه‌های کاری - تیم‌های پروژه‌ای - رویه‌های تصمیم‌گیری - آموزش کارکنان - ممیزی مدیریت - انتخاب کارکنان - سیستم‌های پاداش و تنبیه 	ابزارهای مربوط به ترکیب مسئولیت‌ها

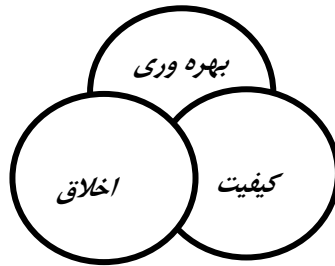
فیشبر و نیجهوف، ۲۰۰۵، ص ۱۵۵

مسئولیت اجتماعی یعنی این که سازمان‌ها در قبال اقداماتی که ممکن است جامعه و محیط را متاثر سازند، پاسخگو باشند (استاینر و استاینر، ۱۹۹۵، ص ۱۰). فردریک^۱ و همکارانش معتقدند که سازمان‌ها باید بین فشارهای رقابتی و نیازهای جامعه توازنی ایجاد نمایند (فردریک و دیگران، ۱۹۹۲، ص ۱۴۴). گرین^۲ و ناش^۳ معتقدند که اخلاقیات و تعالی سازمان شدیداً به هم مرتبط هستند (گرین، ۱۹۹۴ و ناش، ۱۹۹۰، ص ۴۳). مطابق نظر استاینر، در خصوص ارتباط رفتار اخلاقی در سازمان‌ها با برنامه‌های بهره‌وری و کیفیت مباحث بسیار مستدلی وجود دارند. زمانی که مدیران تصمیم‌گیری می‌کنند باید توجه داشته باشند که بین بهره‌وری، کیفیت و

1. Frederick
2. Green
3. Nash

اخلاقیات رابطه نزدیکی وجود دارد. این معادله هم افزایشده است، به طوری که عملکرد را بهبود داده، باعث دستیابی به اهداف سازمانی در سطح عملیاتی و استراتژیک می‌گردد (استاینر، ۱۹۹۱، ص ۳۶). شکل زیر این رابطه را به طور ساده نشان می‌دهد:

شکل ۶: ارتباط بین بهره‌وری، کیفیت و اخلاقیات کار



استاینر، ۱۹۹۱، ص ۳۷

سازمان‌ها را نمی‌توان صرفاً به عنوان ابزارهای مکانیکی و خالی از ارزش در نظر گرفت. ذهنیت و تفکر شکننده اجتماعی که سازمان‌ها بر اساس آن قرار گرفته‌اند، دیگر نمی‌تواند مسایل ایجاد شده زیست محیطی و اجتماعی را حل کند. جای تعجب نیست که در خصوص فعالیت سازمان‌ها در یک جامعه جهانی نگرانی زیادی وجود دارد. مسؤلیت پذیری سازمان‌ها باید موضوعاتی فراتر از قبل را تحت پوشش بگیرد. این مساله دلالت بر این دارد که روش درک و احساس سازمان‌ها بایستی تغییر یابد. بدون شک این امر را به بازنگری و تعدیل مفاهیم مدیریتی، سازمانی و مفاهیم کیفیت و اقداماتی وادار می‌نماید که برای چندین دهه معتبر بوده و بخوبی انجام می‌شده‌اند. به طور کلی، جای تعجب نیست که به جهت گیری نوینی به ارزش‌های جدید احساس نیاز می‌شود. پارادایم‌های سازمان که مدت‌ها معتبر بوده‌اند، باید مورد سوال قرار گیرند. شاید داریم به نقطه غیرقابل برگشتی نزدیک می‌شویم؛ جایی که واقعاً مجبوریم راه‌حل‌های جدیدی را برای مسایلی نوین به دست آوریم. این مساله نقش سازمان‌ها را در جامعه امروز و فردا مورد تاکید قرار می‌دهد (مکینتاش، ۲۰۰۰، ص ۲۱۳؛ ولفورد، ۱۹۹۹، ص ۹۵ و زادک^۲ و دیگران، ۱۹۹۷، ص ۱۲۴). بنابراین، امروزه دیگر بحث کیفیت، موضوعی نیست که به مرزهای سازمان محدود گردد. کیفیت، سازمان را به عنوان سیستمی که در یک

1. Welford
2. Zadek

جامعه قرار گرفته، مورد بررسی قرار می‌دهد و بنابراین، بایستی نگرشی جامع تر در قبال آن داشت.

مدل‌ها و متدولوژی‌های مسئولیت اجتماعی و مدیریت کیفیت

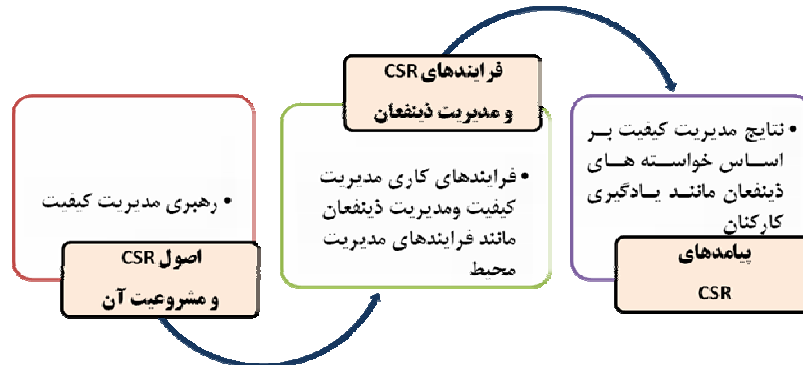
مدل‌ها و متدولوژی‌های موجود کیفیت، نقاط مشترک زیادی با CSR دارند. جایزه ملی کیفیت مالکلم بالدريج^۱، مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را تحت دو معیار اصلی «مسئولیت عمومی» و نیز «معیار شهروندی» قرار می‌دهد. این دو معیار این سوالات را با توجه به مسئولیت‌های عمومی سازمان مطرح می‌کنند: چگونه شما آثار اجتماعی محصولات، خدمات و فعالیت‌های خود را بر جامعه توضیح می‌دهید؟ چگونه نگرانی عمومی را در خصوص محصولات و خدمات و فعالیت‌های فعلی و آینده خود پیش بینی می‌کنید و چگونه خود را برای این نگرانی‌ها آماده می‌سازید؟ و این‌که چگونه اقدامات اخلاقی را در تعامل با ذینفعان خود انجام می‌دهید؟

سوالات مذکور گویای اهمیت ذاتی CSR در اقدامات مربوط به کیفیت می‌باشند (مک آدام و لئونارد،^۲ ۲۰۰۳، ص ۴۱). همچنین این سوالات آثار استراتژیک اقدامات مربوط به کیفیت را مورد نظر قرار می‌دهند. توجه به CSR مستلزم توجه به جامعه، کارکنان، مشتریان، محصولات و خدمات، نقاط قوت سازمان، و فرصت‌های بازار برای پیشرفت می‌باشد. اهمیت CSR در مدل تعالی کاری^۳ (BEM-EFQM, 2002) نیز وجود دارد. این مدل یک معیار کامل تحت عنوان «تاثیر روی جامعه»^۴ به CSR اختصاص می‌دهد. دقیقاً شبیه معیار شهروندی و مسئولیت عمومی^۵ در مدل بالدريج. در هر دو مدل بالدريج و مدل BEM، نقش رهبری در وارد ساختن چنین مفاهیمی به فرهنگ سازمانی، بسیار حیاتی در نظر گرفته شده است. این نکته تحت معیار رهبری وارد گردیده است. «رفتار و اقدامات هیات مدیره و سایر رهبران»، یک فرهنگ مدیریت کیفیت فراگیر را القاء و حمایت نموده و توسعه می‌بخشد (EFQM, 2002). از آن‌جا که رهبران چشم انداز و مأموریت را تعیین می‌نمایند، باید فراسوی مسایل مالی را در نظر بگیرند و از

1. Malkolm Baldrige National Quality Award
2. McAdam and Leonard
3. Business Excellence Model
4. Impact on Society
5. Public Responsibility and Citizenship

کارکنان، جامعه محلی و اجتماع به طور کل نیز حمایت نمایند (پانتر و گانگنو^۱، ۱۹۹۸، ص ۱۹۸). به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که مدل‌های مختلف موجود در خصوص کیفیت، با اصول و اهداف CSR هماهنگ و همجهت می‌باشند. لذا نیاز است تا این مدل‌ها با توجه به استراتژی‌های استقرار CSR به طور هماهنگ تری مورد استفاده قرار گیرند.

شکل ۷: مسؤولیت اجتماعی سازمان در حوزه مدیریت کیفیت فراگیر



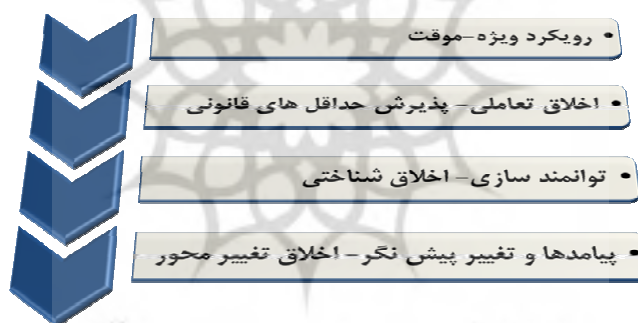
مویر، ۲۰۰۱، ص ۱۸؛ وود، ۱۹۹۱، ص ۶۹۶

وود با ارائه مدلی از مسؤولیت اجتماعی سازمان نشان می‌دهد که اصول مسؤولیت اجتماعی به شکل گیری فرایندهایی در سازمان منجر می‌گردد و نهایتاً در رفتار سازمان تاثیر می‌گذارد (وود، ۱۹۹۱، ص ۶۹۸). این مدل یک روش ممکن را برای ترکیب CSR با یک مدل تعالی سازمانی یا مدل بالدریج پیشنهاد می‌کند. شکل فوق نشان‌دهنده توسعه مدل CSR است که بر اساس مشروعیت^۲ و مدیریت ذینفعان^۳ قرار دارد. به علاوه شکل فوق منعکس کننده ویژگی "افراد-فرایند-نتایج" در مدل BEM و مدل بالدریج می‌باشد. برای مثال، اصول مدیریت اجتماعی در حال حاضر شامل معیارهای «رهبری مشروع» و «انسان‌ها» می‌باشند که هر دو بر محور CSR قرار دارند و شامل رهبری در جامعه با توجه به مدیریت مسؤولیت پذیر و در ارتباط با مدیریت افراد می‌باشند که منعکس کننده ملاحظات اخلاقی هستند. به طور مشابه، در ارتباط با فرایندها، دستورات CSR در فرایندهای عملیاتی از طریق در نظر داشتن منافع و

1. Punter and Gangneu
2. Legitimacy
3. Stakeholder Management

خواسته‌های ذینفعان مختلف، که با رویکرد فرایند محور TQM نیز سازگار است؛ افزایش می‌یابد (کک^۱ و دیگران، ۲۰۰۱، ص ۲۸۸). نهایتاً این‌که شکل فوق نشان می‌دهد پیامدها می‌توانند درون بخش «نتایج» در مدل BEM و مدل بالدریج قرار گیرند. به طور کلی، بخش‌های «اصول» و «فرایندها» در شکل ۷، منعکس کننده جنبه اخلاقی CSR هستند، در حالی که پیامدها بیش‌تر به جنبه ابزاری و سازمانی CSR مربوط می‌شوند (مویر، ۲۰۰۱، ص ۲۰). این مدل دارای مزایای زیادی است، اما به مساله ارزیابی و سنجش توجه زیادی ندارد. گرینینگ^۲ و همکارانش نیز بیان می‌دارند که به منظور بهبود وضعیت CSR، بایستی آن را به طور دقیق ارزیابی نمود (گرینینگ و دیگران، ۲۰۰۰، ص ۲۶۶). کک و همکارانش، چنین فرض می‌کنند که مدل‌های TQM، چارچوب‌های قابل قبولی برای وارد نمودن CSR به سازمان‌ها هستند (کک و دیگران، ۲۰۰۱، ص ۲۹۱). کار این محققان بر ایجاد یک سیستم ممیزی قابل قبول برای CSR درون الگوهای TQM متمرکز بود. براساس مفاهیم لنگر اخلاقی و مشروعیت، کک و همکارانش یک رویکرد ممیزی بر اساس استانداردهای CSR ایجاد نمودند. معیارهای این رویکرد ممیزی در شکل زیر نشان داده شده است:

شکل ۸: معیارهای ممیزی CSR در حوزه مدیریت کیفیت



کک و دیگران، ۲۰۰۱، ص ۲۹۴

این سطوح از معیارهای ارزیابی، از معیار مربوط به خط مشی ویژه و موقت CSR به حداقل‌های پذیرش قانونی/اخلاقی تعاملی و سپس به سوی توانمند سازی/اخلاق شناختی

1. Kok
2. Greening

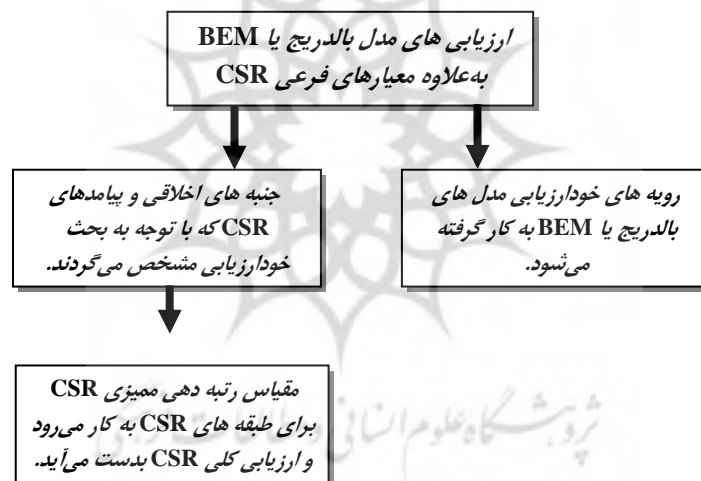
ادامه می‌یابد. این رویکرد هدف محور بوده و بنابراین، بیش‌تر با رویکرد ابزاری مسؤولیت اجتماعی سازگار است. چنین پیشنهاد می‌شود که یک متدولوژی مناسب برای ارزیابی مسؤولیت اجتماعی، هم از جنبه‌های ابزاری و هم اخلاق مشروع، می‌تواند شامل مراحل زیر باشد:

۱- یک سازمان بر اساس ارزیابی‌های مدل بالدریج یا BEM رفتار نموده، جایی که معیارهای دیگری از CSR را می‌توان به معیارهای اصلی می‌توان اضافه نمود. در این مرحله، فرایند رتبه بندی معمولی به کار می‌رود و QM/CSR به طور کلی ارزیابی می‌شود.

۲- نتایج مربوط به سنجش مسؤولیت اجتماعی بر اساس طبقه‌های اصلی شکل ۵ (گروه بندی شده و فرایند ممیزی شکل ۶ برای هر دسته به کار گرفته شده و با استفاده از مقیاس لیکرت، CSR ارزیابی می‌گردد.

بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند به طور کامل CSR را در مدل‌های مدیریت کیفیت وارد نمایند، یا این‌که از فرایندهای مدل مدیریت کیفیت برای ارزیابی CSR استفاده کنند. شکل زیر متدولوژی ارزیابی مسؤولیت اجتماعی سازمان با استفاده از مدل‌های مدیریت کیفیت را نشان می‌دهد:

شکل ۹: متدولوژی ارزیابی CSR با استفاده از مدل‌های مدیریت کیفیت



ارتباط مدیریت کیفیت، اخلاق کار و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها

ارتباطی آشکار که بین مدیریت کیفیت و اخلاق کار و مسئولیت اجتماعی سازمان وجود دارد این است که هم مدیریت کیفیت و هم اخلاق کار و مسئولیت اجتماعی بر مسئولیت‌های یک سازمان نسبت به ذینفعان مختلف تمرکز دارند، هرچند مسئولیت در مدیریت کیفیت، به مسئولیت سازمانی کارکنان اشاره دارد؛ در حالی که اخلاق کار بیش‌تر با مسئولیت حرفه‌ای، ارتباطی و مسئولیت اجتماعی سروکار دارد.

ارتباط دیگر بین این موضوعات به این امر برمی‌گردد که به منظور دستیابی به مسئولیت‌پذیری سازمانی که در برنامه‌های کیفیت مورد نظر است، داشتن کمی انعطاف در خصوص مسئولیت ارتباطی ضروری است. این مساله در پارادوکس کنترل مشخص می‌شود که نشان می‌دهد عملکرد عالی تنها از طریق ایجاد تعادل بین کنترل رفتار از یک سو و آزادی عمل از سوی دیگر محقق می‌گردد.

ارتباط سوم بین مدیریت کیفیت، اخلاق کار و مسئولیت اجتماعی به ضرورت ارائه یک پاسخ معنادار به آنچه در برنامه‌های اخلاقیات بیان می‌شود؛ اشاره دارد. توانایی عمل در جهت انگیزه‌های شخصی در سطح فردی و یک‌کد رفتاری در سطح جمعی باید سازماندهی و مدیریت شود. ابزارهای مدیریت کیفیت، از جمله کنترل فرایندهای درونی، جزء اصلی این توانایی را می‌سازند. تحلیل‌های بیش‌تر نشان می‌دهند که این دو موضوع نه تنها با هم مرتبط هستند، بلکه پیش‌نیاز یکدیگر محسوب می‌شوند. برای رسیدن به یک پاسخ با معنا، در ضمن اجتناب از پارادوکس کنترل، تعادلی دقیق بین انواع مختلف مسئولیت ضروری است (فیشر و نیجهوف، ۲۰۰۵، ص ۱۵۷).

توجه به موضوعات و اقدامات زیر باعث می‌شود تا سازمان‌ها با اطمینان روی کیفیت شروع به کار نمایند، به طوری که مسئولیت اجتماعی آنان نیز تضمین گردد. به عبارت دیگر، موارد زیر اهم مساعدت‌های استقرار صحیح مدیریت کیفیت در زمینه مسئولیت اجتماعی سازمان می‌باشد. در تمامی موارد زیر نقش مدیریت کیفیت در جهت تضمین مسئولیت اجتماعی سازمان بصراحت قابل مشاهده است.

۱. مشتریان: کیفیت، اعتماد مشتریان را تضمین می‌کند. با مشتریان صادقانه رفتار کردن، ساده لوحی یا دلسوزی نیست. بازاریابی رابطه‌ای به ما می‌گوید که اگر بتوانید رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد با مشتریان خود ایجاد نمایید، سود سرشاری نصیبتان خواهد شد (گرونروز، ۱۹۹۲،

ص ۱۰). وعده هایی که به مشتریان داده می شوند، بایستی بدقت بررسی گردند و اگر کسانی در سازمان خلاف این وعده ها عمل کردند، باید شدیداً با آنها برخورد شود.

۲. توانمندی: کیفیت، توانمندی سازمان را برای ارزش آفرینی افزایش می دهد. توانمندی ها و قابلیت ها باید بررسی شوند، هم از نظر فردی و هم از نظر سازمانی و نیز استراتژی هایی برای پر کردن خلاها و کمبودها طراحی گردند. این استراتژی ها می توانند شامل آموزش، کسب تخصص های مورد نیاز و تغییر روش انجام دادن کارها باشند. بدون داشتن طرحی جامع نمی توان توانمندی ها و ظرفیت های مورد نظر را ایجاد نمود.

۳. مصرف: کیفیت، مدیریت مصرف سازمان را تضمین می نماید. ماری دافین^۱، مدیر عامل شرکت تامسون میکروالکترونیک^۲ فرانسه می گوید: « مطالعه و بررسی محیط زیست کاملاً رایگان است. تقریباً همه مقداری که روی مسؤلیت پذیری در خصوص محیط زیست سرمایه گذاری می کنیم، کم تر از دو سال بازگردانده می شود» (دافین، ۱۹۹۷، ص ۱۵۷). مصرف کم تر، هزینه کم تری خواهد داشت. آن را به عنوان پیشگیری از ضرر در نظر بگیرید. همین که سازمان از دزدی یا کلاهبرداری و فریبکاری مصون بماند، در هزینه های زیادی، مانند اعمال قدرت قانونی صرفه جویی خواهد شد.

۴. آیندگان: کیفیت، اعتبار و شهرت سازمان را در نزد نسل های آینده تضمین می کند. سازمان باید آینده نگر باشد و خط مشی های خود را با گروه های محافظ محیط زیست، با گروه های دانشجویی و یا هر فردی که می تواند صحت و درستی و جامعیت آنها را ارزیابی نماید؛ مطرح کند.

۵. شهروندی: کیفیت، جایگاه سازمان را در اجتماع تضمین می کند. سازمان باید نشان دهد که شهروند خوبی در جامعه می باشد. بسته به این که یک سازمان تا چه حد در جامعه تاثیرگذار است، می تواند در مسایلی همچون حفظ امنیت شهر، ارائه امکانات تفریحی، کمک به مدارس،... مشارکت داشته باشد. این اقدامات برای کارکنان و نیز برای محیط کاری سازمان بسیار مفید است. سازمان بایستی بخشی از قدرت خلاقیت پرسنل خود را در مسائل اجتماعی به کار گیرد.

۶. ارزش های اساسی: کیفیت، ارزش های شما را تضمین می کند. ارائه محصولات و خدمات نامرغوب، به هیچ وجه قابل تحمل نیست. در مورد اخلاقیات نیز وضعیت به همین

1. Marry Duffin

2. Thompson Microelectronics

صورت است. سازمان‌ها باید ارزش‌های خود را بروشنی بیان نمایند و از طریق استراتژی‌ها، رفتارهای فردی و رفتارهای سازمانی، این ارزش‌ها را در ساختار پاداش سازمان ترکیب نمایند.

۷. فرهنگ: کیفیت، مدیریت صحیح تفاوت‌ها^۱ را تضمین می‌کند. امروزه، تبعیض فراتر از یک مساله اخلاقی محسوب می‌گردد. سازمان‌ها باید مراقب رفتار نامناسب با گروه‌های اقلیت، زنان و معلولان جسمی باشند، زیرا ممکن است موجب گرفتاری‌های بسیاری برای سازمان گردد، مشتریان از دست خواهند رفت و ارزش سازمان نزد جامعه پایین خواهد آمد و زیان‌های زیادی متوجه سازمان خواهد شد. "مدیریت تفاوت‌ها" به معنای استفاده کورکورانه از اصلاحات بی معنای سیاسی و یا استفاده از سیستم‌های سهمیه‌ای نیست. در سازمان‌های موفق، مدیریت تفاوت‌ها به معنای تشریح این مساله است که برای رقابت اثربخش در خصوص یک کالای بسیار کمیاب؛ یعنی نیروی کار ماهر و متخصص؛ سازمان باید نیازهای کارکنان متعدد و متفاوتی را در نظر داشته باشد. مدیریت تفاوت‌ها به این معنی است که افرادی که در سازمان استخدام می‌شوند دارای تفاوت‌های زیادی خواهند بود: از زنان سرپرست خانواده گرفته تا مهاجرین و افراد جوان کم مهارت. مدیران باید توجه داشته باشند که همین افراد هستند که با مشتریان سازمان برخورد دارند. افرادی که بسیار بیش‌تر از بیانیه‌های مربوط به خط مشی سازمان و بسیار بیش‌تر از تفکرات اجرایی و تبلیغات سازمان، درباره سازمان سخن خواهند گفت. بنابراین، این انسان‌های متفاوت نیازمند مدیریت مناسب هستند.

۸. رابطه با عرضه کنندگان: کیفیت، مدیریت عرضه کنندگان را تضمین خواهد کرد. حوزه مدیریت عرضه کنندگان، نمونه دیگری است از آنچه چارلز هندی آن را به عنوان «تفکر بالا به پایین» توصیف می‌کند (هندی، ۱۹۸۹، ص ۸۴). طرز تفکر کاسب منشانه، چنین می‌گوید که شما باید عرضه کنندگان خود را تحت فشار بگذارید، قراردادهای با کم‌ترین هزینه منعقد سازید، با بررسی عرضه کنندگان دیگر، همواره آن‌ها را هوشیار و گوش به زنگ نگه دارید و اگر خطایی مرتکب شدند، آن‌ها را رها کنید. به این ترتیب سود خود را حداکثر نموده، سهم سهامداران خود را نیز حداکثر خواهید کرد. اما سازمانی که به مسئولیت اجتماعی توجه دارد، به

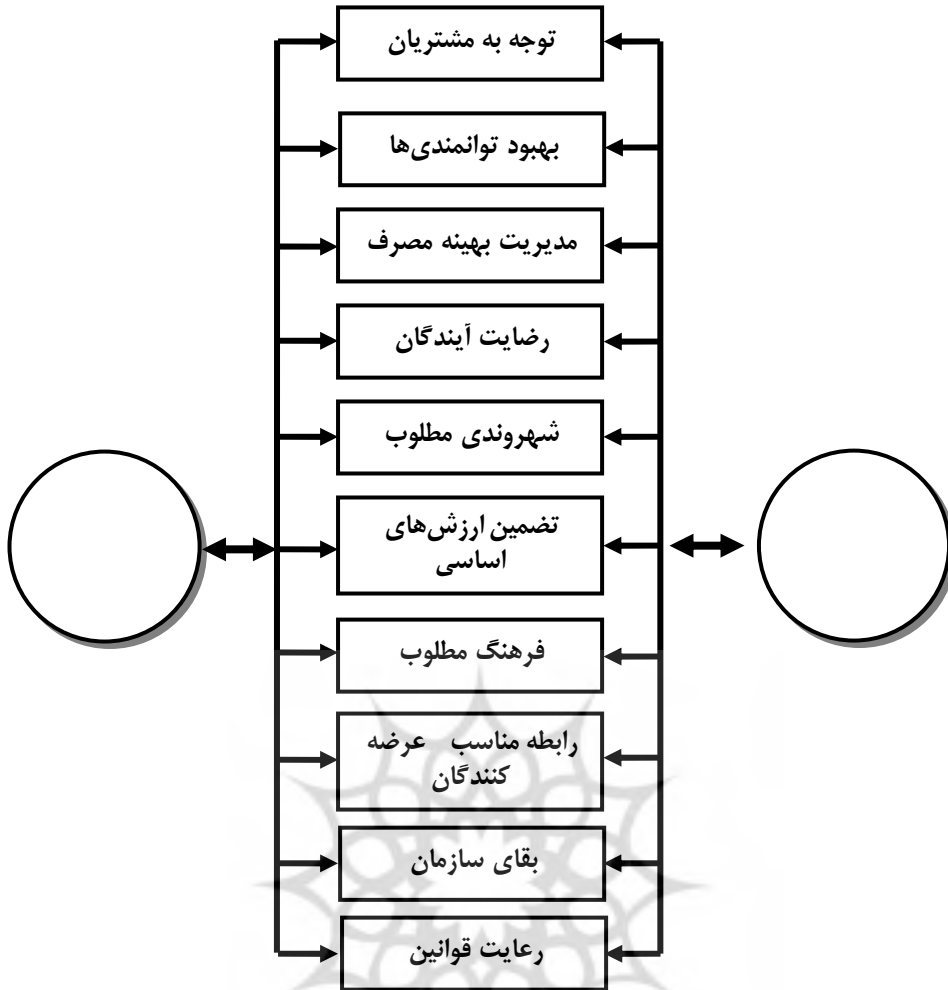
1. Diversity
2. Handy

طور متفاوتی عمل خواهد کرد. "مشارکت استراتژیک"، روشی می‌باشد که برخی از شرکت‌های ژاپنی، مانند تویوتا و سونی از آن استفاده فراوانی به عمل می‌آورند. شرکت‌هایی که گاه به طور عجیبی با عرضه کنندگان رفتار می‌کردند. آن‌ها را حمایت می‌کردند، گاهی در شرکت‌های آن‌ها سرمایه گذاری می‌کردند و مسایل و مشکلات را با آن‌ها سهیم می‌شدند. مشارکت استراتژیک در دنیای شرکت‌های موفق، بخوبی مورد استفاده قرار گرفته است و نمونه‌ای کامل از مسؤولیت اجتماعی به حساب می‌آید. این کار باعث خواهد شد آینده مناسبی همراه با عرضه کنندگان برای سازمان ایجاد گردد.

۹. رعایت قوانین: کیفیت، منطبق بودن فعالیت‌های سازمان را با قوانین و مقررات و هنجارهای اجتماعی تضمین می‌کند. مدیران سازمان‌ها به هیچ وجه دوست ندارند که در سازمانشان جوی حاکم گردد که اقداماتی مانند دزدی یا کلاهبرداری در آن رفتاری شایسته قلمداد گردد. بدین منظور مدیران باید کاملاً مراقب رفتار خود و پیام‌هایی باشند که از این طریق برای کارکنان خود می‌فرستند: درباره این‌که چه چیز خوب است و چه چیز بد. مطمئن‌ترین راه برای تضمین پیروی از روح و متن قانون، شفاف بودن است. به عنوان مثال، اگر به عنوان یک سیاست، یک سازمان تمامی دستورات و مقررات مربوط به ایمنی و آلودگی را کنار بگذارد و نظرات خود را در این باره به اطلاع عموم برساند، نه تنها این سازمان پیام درستی را ارسال نکرده، بلکه ممکن است جامعه آن سازمان را احق قلمداد نمایند. آن‌گاه چنین سازمانی نخواهد توانست کارکنان مناسبی را جذب و استخدام نماید و طبعاً مشتریان خوبی نخواهد داشت.

۱۰. تداوم: کیفیت، تداوم جریان سود سازمان را تضمین می‌کند. سازمان‌ها باید در کسب و کار خود موفق گردند تا بتوانند بقا داشته باشند. البته سود تنها دلیل کار نیست. مدیران در جایگاهی هستند که باید پاسخگو باشند. کار، زندگی بسیاری از افراد را تعریف و تبیین می‌کند. لذا مدیران بایستی تمام تلاش خود را برای موفقیت سازمان به کار گیرند. به عبارتی دیگر، کیفیت، بقای سازمان را تضمین می‌کند و بقای سازمان به معنای بقای کار کارکنان سازمان و اشتغال آنان می‌باشد و این خود یک مسؤولیت اجتماعی است (پیترز، ۱۹۹۷، ص ۱۷۹).

شکل ۱۰: ارتباط مدیریت کیفیت با مسئولیت اجتماعی سازمان



توجه به عوامل ده گانه فوق علاوه بر ارتقای کیفیت در سازمان، موجب تحقق مسئولیت‌های اجتماعی سازمان نیز خواهد شد. به عبارت دیگر، موارد مذکور بایستی هم در مساله مدیریت کیفیت و هم در مسئولیت اجتماعی سازمان مورد توجه قرار گیرند.

نتیجه گیری و پیشنهادها

مباحث مربوط به مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها ادامه دارد؛ اما تنها چیزی که می‌تواند منطقاً و با اطمینان گفته شود این است که برای این پرسش هیچ پاسخ واضح و دقیقی وجود ندارد:

«آیا سازمانی وجود دارد که بتوان آن را از نظر اجتماعی کاملاً مسؤول دانست؟» در گذشته، طراحی کاملاً روشن و مشخص ساختار وظایف و نیز ایجاد تعادل بین وظایف، مسؤولیتها و اختیارات، جزئی از برنامه‌های مدیریت کیفیت بوده است. علاوه بر معنای رسمی مسؤولیت، مسؤولیت جزئی از برنامه‌های مدیریت کیفیت در معنای اخلاقی بوده است. بر اساس پارادوکس کنترل، مسؤولیت زمانی تضمین می‌شود که کنترل کاملاً رها گردد. کیفیت بدون تمرکز دقیق بر ارزش‌های اخلاقی قابل مدیریت نخواهد بود و با شکست مواجه خواهد شد. در ضمن، رفتار اخلاقی در محیط کسب و کار بایستی بدقت کنترل شود. بایستی توجه داشت که نیت خوب بتهنایی کافی نیست و ممکن است به شکست فرد در انجام وظیفه‌اش منجر گردد. مدیریت کیفیت و اخلاق کار پیش نیاز یکدیگرند و در این بین، مسؤولیت، ایده و موضوع اصلی است. رابطه بین کیفیت، اخلاق کار و مسؤولیت اجتماعی به سه پیشنهاد برای تحقیقات آتی منجر می‌گردد. این پیشنهادها در ادامه بیان می‌گردند:

در مدل‌ها و سیستم‌های کیفیت مانند ISO9000، توجه زیادی به مسؤولیت حرفه‌ای در تنظیم برنامه‌ها، وظایف و مسؤولیت‌ها می‌گردد. مسؤولیت سازمانی نیز مورد توجه قرار می‌گیرد؛ زیرا استراتژی سازمان باید به اهداف و اقدامات فردی تبدیل گردد. در سیستم‌های مدیریت کیفیت، به مسؤولیت اجتماعی نیز به خاطر در نظر گرفتن آثار اقدامات سازمانی بر اجتماع توجه می‌گردد. با این حال، در هیچ کدام از مدل‌های مدیریت کیفیت، به مسؤولیت ارتباطی اشاره‌ای نمی‌شود. حال آن‌که مسؤولیت ارتباطی عاملی بسیار مهم در ارتباط‌های بین سرپرستان و کارکنان، بین فروشندگان و مشتریان، و... می‌باشد. بنابراین، وارد کردن مسؤولیت ارتباطی در مدل‌های مدیریت کیفیت یک گام مهم برای آینده خواهد بود. در زمینه مدیریت کیفیت، مجموعه کاملی از ابزارها فراهم است.

پیشنهاد دوم این است که استفاده از این ابزارها در زمینه اخلاقیات کار نیز ارزشمند خواهد بود. بنابراین، بایستی تحقیقاتی در زمینه چگونگی استفاده از ابزارها و فنون مدیریت کیفیت در مدیریت اخلاقیات کار انجام گیرد. در این بین، مفهوم مسؤولیت‌پذیری نکته کلیدی محسوب می‌شود. در محیط سازمانی، مسؤولیت‌پذیری نیازمند اقداماتی در سطح جمعی است. بدین منظور، پیش نیازهای خاصی باید وجود داشته باشند، از جمله ایجاد ارزش‌های مشترک، تسهیم اطلاعات، ارائه الگوهای رفتاری از سوی سرپرستان، و شبیه‌سازی مباحثی در خصوص رفتارهای مورد تردید. برخی سازمان‌ها این شرایط را در سیستم‌های مدیریت کیفیت خود قرار

داده اند. تنها از طریق ترکیب تمایلات و ترجیحات افراد با کنترل فرایندهاست که دستیابی به رضایت مشتریان محقق می‌گردد و کارکنان در جهت مدیریت کیفیت سخت تلاش خواهند کرد.

پیشنهاد سوم در خصوص رهبری است. سازماندهی مسئولیت، متضمن نقش بسیار مهم و خاصی برای رهبری است. پارادوکس کنترل نشان‌دهنده نیاز به یک تعادل پویا بین کنترل و آزادی عمل و بین اعتماد و رفتار مسئولانه است و یکی از وظایف اصلی رهبر این است که این تعادل پویا را مدیریت نماید. تحقیقات بیش‌تری در زمینه پارادوکس کنترل مورد نیاز است.

به منظور ایجاد جوی اخلاقی در سازمان، بویژه با توجه به بهره‌وری و کیفیت، رهنمودهای زیر برای بهبود عملکرد و مدیریت موثرتر سازمان و رضایت شغلی بیش‌تر کارکنان پیشنهاد می‌گردد: بیانیه‌ای تهیه و ابلاغ گردد که نشان‌دهنده انتظارات سازمان در خصوص رفتارهای اخلاقی در ارتباط با کیفیت و بهره‌وری باشد؛ رویه‌هایی ایجاد گردد که بروشنی کارکنان را به درک و انجام رفتارهای اخلاقی و مشارکت در ایجاد یک فرهنگ سازمانی اخلاق محور توانمند نماید؛ و یک فرایند ارزیابی و اصلاحی در صورت نیاز برقرار گردد.

همان‌طور که افراد، کیفیت فراگیر را به عنوان یک سفر و نه مقصد در نظر می‌گیرند، مسئولیت اجتماعی نیز چنین است. درست همانند معیارهای کیفیت در یک سازمان، مسئولیت اجتماعی نیز نیازمند بازبینی و تشریح دوباره و مستمر می‌باشد. بنابراین، بهبود مستمر در این رابطه بحثی اساسی به شمار می‌آید و باید همواره مورد نظر قرار گیرد.

سوالی که مطرح است این است که نقش سازمان‌ها در اجتماع امروز یا فردا چه می‌باشد، یا این‌که چه باید باشد؟ مفهوم سازمان‌ها به عنوان واحدهای ثابت، با ساختارهای مشخص و قابل مدیریت که در یک محیط قابل اداره فعالیت می‌کنند، از بین رفته است و به همراه آن بسیاری از مفاهیم، ارزش‌ها و سایر ابزارهای مربوط به کیفیت که برای مدت‌های زیادی معتبر بودند، دیگر مفید و موثر نمی‌باشند. امروزه سازمان‌ها ابزارهای مکانیکی نیستند که بتوان آن‌ها را به روش ابزاری مدیریت و بهبود کیفیت را در آن‌ها تضمین نمود. با توجه به این واقعیت که سازمان‌ها، مهم‌ترین نهادهای جامعه هستند، رویکردی متفاوت به کیفیت مورد نیاز است؛ رویکردی که نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید سازمان‌ها را مورد نظر داشته باشد. بقا و دوام یک سازمان تنها در صورتی تضمین می‌گردد که بتواند از طریق مذاکره و گفت و گو، منافع متضاد ذینفعان مختلف خود را سازگار نماید؛ بدین معنا که علاوه بر ابزارهای ارزیابی، مدیریتی و حسابرسی،

بایستی روش‌های جدیدی در رابطه با ذینفعان تهیه گردند. هرچند، سوالات زیادی باقی می‌ماند که برای آن‌ها پاسخی داده نشده است؛ این بحث نهایتاً به یک پرسش اساسی ختم می‌شود و آن این است که جایگاه سازمان‌ها در دهکده جهانی چه خواهد بود؟ این سوالی است که باید بدقت مورد بررسی قرار گرفته و بدان پاسخ داده شود.

بنابراین، وارد ساختن موضوعات و معیارهای اجتماعی در مباحث کیفیت، یک انقلاب کیفیتی نوین نیست، بلکه هدف از آن بازتعریف جایگاه سازمان‌ها در چشم اندازی است که البته درک آن چندان آسان نخواهد بود. محرک‌های اصلی ایجاد ارزش بهینه برای اجتماع و نیز محیط خاصی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، مستلزم داشتن تعهد قوی نسبت به آثار اجتماعی فعالیت‌های سازمان و نیز بحث، گفت و گو و مذاکره باز با ذینفعان خارجی و نیز درک اهمیت محافظت محیط زیست می‌باشد. در این رابطه، ایده ارسطو درباره شادی و لذت بی ارتباط نمی‌باشد: «شادی نتیجه زندگی خوب است که در آن، فرد با توجه به شرایط و موقعیت‌ها، انتخاب‌های درستی را انجام می‌دهد».



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع و مأخذ:

- 1) Ashton, C, and Orme, G. (2003), "*Ethics-a foundation competency*", Industrial and Commercial Training, 35 (5), 184-190.
- 2) Bohdan, W., and Prizasnyski, Z. (1999), "*Total quality requires serious training*", Quality Progress, October, 63-73.
- 3) Boje, D.M., and Winsor, R.D. (1993), "*The resurrection of Taylorism; total quality management's hidden agenda*", Journal of Organizational Change Management, 6 (4), 57-70.
- 4) Bovens, M.A.P. (1990), "*Verantwoordelijkheid en organisatie: beschouwingen over aansprakelijkheid, institutioneel burgerschap en ambtelijke ongehoorzaamheid*", Tjeenk willink, Cited in: Donaldson, T., and Priston, L.E. (1995), "*The stakeholder theory of corporation: Concepts*", evidence and implications, Academy of Management Review, 20 (1), 65-91.
- 5) Buban, M. (1995), "*Factoring ethics into the TQM equation*", Quality Progress, 28 (10), 97-9.
- 6) Carroll, A. (1996), "*Ethical and stakeholder management*", OH: South-Western Publishers.
- 7) Committee for Economic Development. (1971), "*Social responsibility of business corporations*", New York, CED Publisher.
- 8) Conaock, M., & Johns, L., (1998), "*Total quality management and its humanistic orientation towards organizational analysis*", The TQM Magazine, 10 (4), 293-301.
- 9) Crosby, P. (1986), "*Quality without tears: The art of hassle free management*", New York, McGraw-Hill.
- 10) Dallacosta, R. (1998), "*The ethical imperative: Why moral leadership is good business*", New York, Peruses Books.
- 11) Davis, K. (1960), "*Can business afford to ignore its social responsibility?*" California Management Review, 2 (3), 70-76.
- 12) Deleede, J. (1997), "*Bottom-up innovation: On the contribution of semi-autonomous groups in product and process innovation*", Capstone: Oxford University Press.
- 13) Deming, W.E. (1986), "*Out of the crisis*", New York: MIT Press.
- 14) Dennis, B., Neck, C.P., and Goldsby, M. (1998), "*Body shop international: An exploration of corporate social responsibility*", Management Decision, 36 (10), 649-653.
- 15) Donaldson, T., and Priston, L.E. (1995), "*The stakeholder theory of corporation: Concepts*", evidence and implications, Academy of Management Review, 20 (1), 65-91.
- 16) Drummond, H. (1995), "*Beyond quality, Journal of General Management*", 20 (4), 68-78.

- 17) Edgman, R.L. (2000), "New voices of quality: 21 for the 21st century", Quality Progress, 33 (1), 23-37.
- 18) Edgman, R.L., Dahlgaard, S.M.P., Dahlgaard, J.J., and Scherer, F. (1999), "On leaders and leadership: Business excellence models and core value deployment", Quality Progress, 33 (10), 49-54.
- 19) EFQM. (2002), "The Business Excellence Model", Brussels: The European Foundation for Quality Management.
- 20) Elkington, J. (1997), "Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business", Capstone, Oxford University Press.
- 21) Fischer, O.A., and DeWeerd-Nederhof, P.C. (2000), "Social-dynamical aspects of quality management in NDP", The TQM Magazine, 12 (6), 408-21.
- 22) Fisscher, O., and Nijhof, A. (2005), "Implication of business ethics for quality management", The TQM Magazine, 17 (2), 150-160.
- 23) Frederich, W. (1994), "From CSRI to CSR2, Journal of Business and Society", 33, 150-66.
- 24) Frederick, W.C., Post, J.E., and Davis, K. (1992), "Business and society", New York, McGraw-Hill.
- 25) Freeman, R.E. and Liedtka, J. (1991), "Corporate social responsibility: A critical approach", Business Horizons, July-August, 92-8.
- 26) French, P.A. (1984), "Collective and corporate responsibility", New York, Columbia University Press.
- 27) Friedman, M. (1962), "Capitalism and freedom", IL, University of Chicago.
- 28) Gilligan, C. (1982), "In a different voice", Cambridge, Harvard University Press.
- 29) Gonzales, T.F., and Guillen, M. (2000), "Leadership ethical dimension", A requirement in TQM implementation, The TQM Magazine, 14 (3), 150-64.
- 30) Ghoshal, S., and Bartlett, C.A. (1997), "The individualized corporation: A fundamentally new approach to management", New York, Harper Collins.
- 31) Green, R.M. (1994), "The ethical manager", New York: Macmillan College Publishing.
- 32) Gronroos, C. (1994), "From marketing mix to relationship marketing", Management Decision, 34 (2), 4-20.
- 33) Greening, D., Turban, D., and Daniel, B. (2000), "Corporate social responsibility as a competitive advantage in attracting a quality workforce", Business and Society, 39 (3), 254-81.
- 34) Hackman, J.R., and Wageman, R. (1995), "Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues", Administrative Science Quarterly, 40, 309-42.
- 35) Handy, C. (1989), "The age of unreason", Harmondsworth, Penguin Books.

- 36) Jacques, M.L. (1999), *"Applying quality concepts to community issues"*, Quality Progress, March, 49-56.
- 37) Jonker, J. (2002), *Quality beyond the enterprise, Measuring Business Excellence*, 6 (3), 31-35.
- 38) Juran, J., and Gryna, F. (1993), *"Quality planning and analysis"*, New York, McGraw-Hill.
- 39) Koehn, D., and Nayebpour, M.R. (2000), *"The ethics of quality: Problems and preconditions"*, Paper presented at the 10th International Colloquium on Business and Economics Ethics, Barcelona.
- 40) Kok, P., Vanderwiele, T., McKenna, R., and Brown, A. (2001), *"A corporate social responsibility audit within a quality management framework"*, Journal of Business Ethics, 31 (4), 285-97.
- 41) Kruger, V. (1998), *"Total quality management and its humanistic orientation towards organizational analysis"*, The TQM Magazine, 10 (4), 293-301.
- 42) Laczniaik, G.R., and Murphy, P.E. (1993), *"Ethical marketing decision: The higher road"*, Allyn & Bacon, Needham Heights, MA.
- 43) Macadam, R., and Leonard, D. (2003), *"Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth"*, Corporate Governance, 3 (4), 36-45.
- 44) McIntosh, M., Leipziger, D., Jones, B., and Coleman, J. (1998), *"Corporate citizenship, Successful strategies for responsible companies"*, London: Financial Times Management.
- 45) McIntosh, M. (2001), *"Visions of ethical business"*, London: Financial Times Management.
- 46) Mitchel, R.K., Agle, B.R., and Wood, D.J. (1997), *"Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts"*, Academy of Management Review, 22 (4), 853-86.
- 47) Mizaur, D.G. (1993), *"Quality and productivity management: A catalyst for the 21st century organization, keynote address, 4th International Conference on Productivity and Quality Research"*, Miami, FL, February.
- 48) Moir, L. (2001), *"What do we mean by corporate social responsibility?"* Corporate Governance, 1 (2), 16-22.
- 49) Nakano, C. (1999), *"Attempting to institutionalize ethics: Case studies from Japan"*, Journal of Business Ethics, 18 (4), 335-43.
- 50) Nash, L.L. (1990), *"Good intentions aside: A manager's guide to resolving ethical problems"*, Boston, Harvard Business School Press.
- 51) Orwig, S.F. (2002), *"Business ethics and the protestant spirit"*, Journal of Business Ethics, 38 (1/2), 81-89
- 52) Peters, T. (1988), *"Thriving on chaos"*, London: Macmillan.
- 53) Peters, V.J. (1996), *"Back to HRD and TQM basics"*, Training for Quality, 3 (2), 144-151.

- 54) Peters, J. (1997), "*Nice guys finish first: How –and why- to apply TQ disciplines to social responsibility issues*", The TQM Magazine, 9 (3), 176-182.
- 55) Peterson, E. (1974), "*Consumerism as a retailer's asset*", Harvard Business Review, May/June.
- 56) Prahalad, C.K., and Hamel, G. (1999), "*The core competence of the corporation*", Harvard Business Review, May-June, 79-91.
- 57) Punter, L., and Gangneux, D. (1998), "*Social accountability: The most recent element to ensure total quality management*", Journal of Total Quality Management, 9 (4), 197-201.
- 58) Stainer, A.I., and Stainer, L. (1993), "*Ethics in productivity and quality management, Productivity and Quality Management*", Industrial Engineering Management Press.
- 59) Stainer, A., and Stainer, L. (1995), "Productivity, quality and ethics: A European viewpoint, European Business Review, 95 (6), 3-11.
- 60) Vinten, G. (1998), "*Putting ethics into quality*", The TQM Magazine, 10 (2), 89-94.
- 61) Ulmann, A. (1985), "*Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms*", Academy of Management Review, 10, 540-57.
- 62) Van den water, H. (2000), "*A maintenance model for quality management*", International Journal of Quality & Reliability Management, 17 (7), 756-70.
- 63) Weick, K.E., and Roberts, K.H. (1993), "*Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks*", Academy of Science Quarterly, 38 (3), 357-81.
- 64) Welford, R. (1999), "*Deep change or slow death: What future for business?*", Shipley: ERP Environment Briefings,.
- 65) Werhane, P.H. (1985), "*Persons, rights and corporations*", Englewood Cliffs, Prentice-Hall,.
- 66) Willmott, H. (1993), "*Strength is ignorance; slavery is freedom: Management culture in modern organizations*", Journal of Management Studies, 30 (4), 515-52.
- 67) Wood, D. (1991), "*Corporate social responsiveness revisited*", Academy of Management Review, 16, 691-718.
- 68) Zadek, S., Pruzam, P., and Evans, R. (1997), "*Building corporate accountability; emerging practices in social and ethical accounting*", Auditing and reporting, London, Earth scans Publications.
- 69) Zairi, M., and Peters, J. (2002), "*The impact of social responsibility on business performance*", Managerial Auditing Journal, 17 (4), 422-456.