

## دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ منظورات المسؤولية الإجتماعية

### *The role of TQM requirements in promoting social responsibility perspectives*

د/ خير الدين جمعة

email: djemaa2\_biskra@yahoo.fr

جامعة محمد خيضر بسكرة

أ.د/ خنشور جمال

email : kenchour\_djamel@yahoo.fr

جامعة محمد خيضر- بسكرة

تاريخ الاستلام: 2017/08/17 تاريخ التعديل: 2017/11/23 تاريخ قبول النشر: 2017/12/20

#### الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ منظورات المسؤولية الإجتماعية ، باعتبار أن فلسفة الجودة الشاملة تهدف للتحسين المستمر في كافة النواحي، فالمؤسسات الراغبة في الإستمرار والنجاح يتوجب عليها التفاعل مع المجتمع وذلك بتبني المسؤولية الإجتماعية ضمن أهدافها و توصلت الدراسة إلى أنه يوجد دور لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة ( التزام إدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، العمل الجماعي ) في ترسيخ منظورات المسؤولية الإجتماعية.  
الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، المسؤولية الإجتماعية.

**Abstract**

*The aim of this study is to understand the role of TQM requirements in promoting social responsibility perspectives, as the philosophy of TQM aims to continuously improve in all aspects. Institutions wishing to continue and succeed must interact with society by adopting social responsibility within their objectives*

*The study found that there is a role for the requirements of TQM (senior management commitment, customer focus, continuous improvement, teamwork) in establishing social responsibility perspectives.*

**Keywords:** Quality, Total Quality Management, Social Responsibility.

**مقدمة:**

تعتبر الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية المعاصرة والتي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات للحصول على رضا الزبائن على المنتجات والخدمات، فالجودة الشاملة باعتبارها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من المبادئ والقيم وتستمد طاقة حركتها من العمليات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر، و لتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة تطوير أدائها و خدماتها وفقاً للأغراض و المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق و بأقل جهد وكلفة ممكنين، كي تحقق الجودة و التميز فيما تنتجه من سلع و ما تقدمه من خدمات.

يعد موضوع المسؤولية الاجتماعية من الموضوعات المهمة في كثير من الدول خاصة المتقدمة منها، حيث أدخلته ضمن استراتيجياتها و خططها لتوجيه المؤسسات إلى تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمساعدة الحكومة في حل مشكلات المجتمع. من جانب آخر فإن دور المسؤولية الاجتماعية لا يتوقف على تأثيرها الإيجابي للبيئة والمواطنين بل يسهم في تحسين سمعة المؤسسة و يكسبها ثقة واحترام المجتمع<sup>1</sup>.

انطلاقاً مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيس للدراسة كما يلي:

لماذا ما هو دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ منظورات المسؤولية الاجتماعية؟

ينبثق منها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ وما هي متطلباتها؟
  - ما مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟ وما هي منظوراتها؟
  - ماهي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و المسؤولية الاجتماعية؟
- من خلال التساؤل الرئيس للدراسة يمكننا صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لماذا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة دور أساسي في ترسيخ منظورات المسؤولية الاجتماعية.

لماذا أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى بيان دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ منظورات المسؤولية الاجتماعية من خلال:

- توضيح المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة و المسؤولية الاجتماعية.
- تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.
- معرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و المسؤولية الاجتماعية.

لماذا أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في:

- تعالج أحد المواضيع الراهنة و هي المسؤولية الاجتماعية.
- اعتبار المسؤولية الاجتماعية عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقتها بالمجتمع، والتي من شأنها تحقيق عدة مزايا اسواء بالنسبة للمؤسسة أو المجتمع، وكذلك بالنسبة للدولة.

- تبيان العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة و أبعاد المسؤولية الاجتماعية.  
بغية الإجابة على تساؤل الدراسة، ارتأينا تناول الدراسة ضمن المحاور الآتية:

المحور الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

المحور الثاني: ماهية المسؤولية الاجتماعية.

المحور الثالث: مساهمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

### المحور الأول: مفاهيم أساسية عن إدارة الجودة الشاملة.

إن أصل كلمة الجودة هي (Qualitas) التي تعود إلى الكلمة اللاتينية (Quality) التي تعني درجة الصلابة أو الدقة و الإتقان للأعمال التي يؤديها الأفراد أثناء قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية و الدينية من قلاع و تماثيل و قصور، بهدف التباهي و المفارقة، أو استخدامها للحماية و غير ذلك من الأغراض.

و الجودة في اللغة العربية مشتقة من كلمة "جود" و هو كثرة العطاء أو السخاء، و جاد الشيء أي صار جيداً، و منه فالمعنى اللغوي للجودة هو العطاء الواسع و الأداء الجيد الذي يصل إلى حدود التفوق و التميز<sup>2</sup>.

إن الفكرة الأولى للجودة الشاملة ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أن التطبيق الفعلي لهذه الفكرة كان في اليابان على اعتبار أن هاته الأخيرة كانت الأرضية المناسبة لتطبيق هذا النظام.

#### 1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

**1.1 تعريف الجودة:** وردت تعاريف مختلفة للجودة نتجت عن محاولة الباحثين إبراز بعض سماتها، إذ لا يوجد اتفاق حول تعريف الجودة سواء عند عامة الناس أو عند المدراء أو عند العلماء و الدارسين للعلوم الإدارية، فمنهم من يرى أنها تعني التفوق و التميز، و منهم من يرى بأنها تعني التخلص من العيوب في المنتج، و منهم من يرى بأنها مسألة مرتبطة بخصائص المنتج أو السعر.

- عرف تاجوشي الجودة على أنها "تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها للمستعمل و يتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج كالتلوث و الضجيج و غيرها"<sup>3</sup>.

- أوضح (Sikomoto) مفهوم الجودة بقوله " أن المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلي حاجات الزبائن و تحترمها "، أي أنه جعل جوهر الجودة هو تلبية حاجات الزبائن و غيرهم<sup>4</sup>.

#### 2.1 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

- عرف فيليب كروسبي لإدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و

تجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الإستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات و تجعل منها أمرا ممكنا<sup>5</sup>.

- عرف هود جاتس بأنها" عبارة عن نظام الإدارة الذي يعتمد على الموارد البشرية ويسعى إلى التحسين المستمر في خدمة العميل بأقل تكلفة"<sup>6</sup>.

- و عرفت أيضا بأنها" شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها وهي: الإشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات ، إستخدام فرق العمل"<sup>7</sup>.

- هناك من يقسم مصطلح إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة كلمات<sup>8</sup>، أي تعرف على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)، كما يلي<sup>9</sup>: إدارة (MANAGEMENT): و التي تعني التخطيط، التنظيم، التوجيه، المراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بالجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير المواد اللازمة.

الجودة (QUALITY) : تعني تلبية متطلبات العميل و توقعاته.

الشاملة (TOTAL) : وتعني أن الكل فرد في المؤسسة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء شخصا أو من خلال فرق العمل الجماعي والإشتراك الكلي يعتمد على تفويض السلطة والتدريب والاتصال.

## 2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تشمل إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المؤسسة هذه المبادئ بفعالية فإنها ستنتج حتما في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ويمكن توضيح هذه المبادئ على النحو التالي<sup>10</sup>:

1.2 التفهم الكامل والإلتزام الفعلي وضمن روح المشاركة من قبل الإدارة العليا جعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها، والتأكيد على إيجاد البني والهياكل التنظيمية والإجراءات وسياسات العمل المناسبة، وتطوير أنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.

2.2 التأكيد على أن عملية تحسين الجودة مستمرة في المؤسسة، والعمل دوماً من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل، عن طريق تصميم عمليات الإنتاج السلعي أو الخدمي التي تتفق وتتطابق مع مواصفات الجودة، واستخدام أفضل الممارسات والأساليب الإدارية، وتوظيف التقنيات والأساليب الفنية بفعالية في جميع مراحل تقديم الخدمات والمنتجات.

3.2 تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة، مع التأكيد على الإنجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني.

4.2 مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة، والتعاون مع المؤسسة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

5.2 بناء ودعم ثقافة مؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين، ودعم الجهود المميزة الفردية والجماعية.

6.2 مشاركة كل فرد من العاملين في المؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة، عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحلها، ومساهمة الأفراد جميعاً في تعرف المشاكل المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها، والعمل على حلها تعاونياً باستخدام الأساليب الإحصائية ومنهجية البحث الميداني وحل المشكلات.

7.2 تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة أو السلعة بتميز، ويتطلب ذلك من المؤسسة أن تسعى لتحديد احتياجات المستهلكين.

### 3- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، ما يلي<sup>11</sup>:

#### 1.3 دعم و تأييد الإدارة العليا:

لينجح برنامج إدارة الجودة الشاملة لا بد من مؤازرة من قبل متخذي القرار في المؤسسة، وذلك ليضمن الدعم الكامل لتنفيذ البرنامج. إن الإيمان من قبل الإدارة العليا سيكون المصدر الأساسي الذي يضمن الإستمرار في تطبيق البرنامج، كونه يحتاج إلى تخصيص إمكانيات كبيرة سواء أكانت بشرية أم مادية، و تحديد السلطات والمسؤوليات، وإيجاد التنسيق الكامل بين المستويات الإدارية.

**2.3 التركيز على الزبون:** يعتبر العمل على إرضاء العميل الداخلي و الخارجي من أهم المتطلبات التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدفع المؤسسة إلى تنمية الفكرة القائلة: إن العميل هو من يدير المؤسسة.

**3.3 التعاون و روح الفريق:** ينبغي توفر مناخ التعاون و روح الفريق و العمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة و ذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساسا على فرق العمل<sup>12</sup>.

#### 4.3 التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، و هذه الفلسفة هي إحدى ركائز إدارة الجودة الشاملة و التي تهدف للوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار تحسين عمليات المؤسسة ، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب إستغلالها<sup>13</sup>.

#### 4- عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العوائق أهمها:

- عدم وجود إدارة قوية، فأى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر للقيادة العليا للمؤسسة، وهؤلاء يجب أن يكونوا قادرين على فهم إدارة الجودة الشاملة<sup>14</sup>.
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ولا يوجد أسلوب واحد يتضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة والمترابطة معا<sup>15</sup>.
- التغيير المستمر للقيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى التراجع عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- مقاومة التغيير لدى العاملين، بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- عدم وجود نظام فعال للإتصالات والتغذية العكسية.
- تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

## المحور الثاني: مفاهيم أساسية عن المسؤولية الإجتماعية .

### 1- مفهوم المسؤولية الإجتماعية:

لقد تعددت تعريف المسؤولية الإجتماعية لدى المفكرين بسبب أن هذا المصطلح يكتسب أهمية متزايدة يوماً بعد يوم، ولم يتوصل إلى تعريف محدد، موحد ونهائي بهذا الشأن بالرغم من وضوح جوهره النظري، وهو انسجام المؤسسات في أعمالها وأنشطتها مع توقعات المجتمع، واستجابتها لمتطلباته القانونية والأخلاقية والقيمية و البيئية<sup>16</sup>.

- تعرف المسؤولية الإجتماعية على أنها "تعهد والتزام متخذي القرار في القيام بالأفعال التي من شأنها أن تحافظ على ثروة المجتمع وتطورها، مع تحقيق فائدتها الذاتية في نفس الوقت. فهذا يعني بأن المسؤولية الاجتماعية تتمثل بتحقيق أفضل مستوى من البناء لنوعية الحياة ولعامّة أفراد المجتمع، فهي تعني التنسيق بين أعمال المؤسسة وفائدتها الذاتية وما يطلبه المجتمع منها"<sup>17</sup>.

- عرف البنك الدولي المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات على أنها «إلتزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التنمية ويخدم التجارة في آن واحد»<sup>18</sup>.

- عرفت المسؤولية الإجتماعية على أنها « العملية التي تهدف إلى مقابلة بل وحتى تجاوز توقعات المجتمع القانونية والأخلاقية والتجارية وما هو شائع ومطلوب من المؤسسات»<sup>19</sup>.

هناك وجهتي نظر تجاه ممارسة المؤسسات للمسؤولية الإجتماعية، إحداهما نظرة ضيقة، والأخرى واسعة، وهما<sup>20</sup>:

- **المدخل الضيق:** تتصرف المؤسسة بمسؤولية اجتماعية طالما أنها ملتزمة بقواعد القانون وقواعد العمل في بيئتها الخاصة، وتتصرف دون ذلك كما تشاء.
- **المدخل الواسع:** في حالة عدم وجود قانون أو أعراف منظمة للموقف الذي تواجهه المؤسسة يكون عليها تحقيق أعلى منفعة وأقل ضرر لكافة الأطراف وتطبيق مبادئ أخلاقية خاصة وهي تلتزم بذلك نتيجة اقتناعها بأن الممارسات الأخلاقية هي من متطلبات البقاء والنمو.

## 2- مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

- تركز المسؤولية الاجتماعية على تسعة مبادئ رئيسية تتلخص فيما يلي<sup>21</sup>:
- 1.2 **الحماية و الإصلاح البيئي:** يدعو هذا المبدأ إلى أن تقوم المؤسسة على حماية و إعادة إصلاح البيئة و الترويج للتنمية المستدامة.
  - 2.2 **القيم و الأخلاقيات:** تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير المواصفات و الممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق و المصلحة.
  - 3.2 **المساءلة و المحاسبة:** يتوجب إيداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات و الأنشطة لإتخاذ القرارات في فترات زمنية محددة من طرف أصحاب الشأن.
  - 4.2 **تقوية و تعزيز السلطات:** العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح العاملين والعملاء والموردين والمستثمرين والمجتمعات المتأثرة، وغيرهم من أصحاب الشأن.
  - 5.2 **الأداء المالي و النتائج:** تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي، بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات و الأصول واستدامة هذه العائدات.
  - 6.2 **مواصفات موقع العمل:** أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية و تطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية و المهنية بإحترام حقوق العمال في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية و المنافع و بيئة عمل آمنة.
  - 7.2 **العلاقات التعاونية:** أن تتسم المؤسسة بالعدالة و الأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

**8.2 المنتجات و الخدمات ذات الجودة:** تحدد المؤسسة وتستجيب لإحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين، وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الإلتزام الشديد برضا وسلامة الزبائن.

**9.2 الإرتباط المجتمعي:** تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه وتتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع، بحيث تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دور كبير.

### 3- أبعاد ( منظورات ) المسؤولية الاجتماعية:

سعى العديد من الكتاب والباحثين لمحاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، وقد حدد Carroll أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتمثلت فيما يلي<sup>22</sup>:

**1.3 البعد الإقتصادي:** تقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لتنتج المؤسسات سلعا وخدمات بجودة عالية، كما يقضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الأذى بالمنافسين، ويجب أن تكون المؤسسة نافعة ومجدية إقتصاديا، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين<sup>23</sup>.

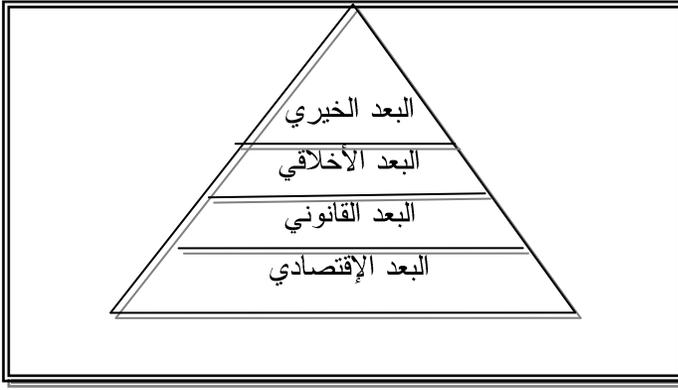
**2.3 البعد القانوني:** يقتضي هذا البعد الإلتزام الواعي و الطوعي بالقوانين و التشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع، كاحترام قوانين حماية المستهلك، حماية البيئة عن طريق منع التلوث، كما يقتضي هذا البعد تحقيق السلامة و العدالة، سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين و صغار السن.

**3.3 البعد الأخلاقي:** يستند هذا البعد إلى تحقيق الجوانب القيمية و الأخلاقية و السلوكية و المعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، وعلى هذه الأخيرة أن تلتزم بعمل ما هو صحيح و عادل ونزيه<sup>24</sup>.

**4.3 البعد الخير ( التطوعي):** وهي المنافع و المزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي و الأنشطة الخيرية... إلخ<sup>25</sup>، هذا البعد يرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام.

والشكل الموالي يمثل نموذج مخطط متدرج لمسؤوليات الشركة والذي يتحرك ابتداء من المسؤولية الاقتصادية باتجاه المسؤولية القانونية مروراً بالمسؤولية الأخلاقية والتي تعبر عن التوجه الاجتماعي وانتهاءً بمسؤوليات المؤسسة الخيرية.

شكل رقم (01): هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.



المصدر: شاكر جار الله الخشالي، عباس سالم الرواشدة، أثر أنواع الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى المسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة ميدانية في الشركات الأردنية، مجلة أردنية- الأداء- العدد 121، الأردن، 2010، ص 20.

وتعتبر المسؤولية الاقتصادية والقانونية في هذا النموذج من المطالب الأساسية للمجتمع والتي يجب تليبيتها من قبل المؤسسات، في حين تمثل المسؤولية الأخلاقية والخيرية توقعات ورغبات المجتمع والتي يجب أن تتبناها المؤسسات. ويعكس الوضع المتسلسل لهذه المسؤوليات طبيعة ترابط بعضها ببعض الآخر، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تتحمل مسؤولية الأنشطة الخيرية قبل تحملها المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمع. كما يجب التنويه إلى تعدد الأطراف التي لها مصلحة مع المؤسسة، لذا فهي تختلف في نظرتها لأهمية المسؤوليات حيث يهتم المساهمون بالمسؤولية الاقتصادية، في حين يعطي العملاء أهمية أكبر للمسؤولية

الأخلاقية، أما العاملون فيركزون على المسؤولية القانونية، فيما يهتم المجتمع المحلي بالمسؤولية الخيرية<sup>26</sup>.

**المحور الثالث: مساهمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ منظورات (أبعاد) المسؤولية الإجتماعية:**

تساهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ أبعاد المسؤولية الإجتماعية من خلال<sup>27</sup>:

**1- مطلب إلتزام الإدارة العليا:** يساهم متطلب إلتزام الإدارة العليا في ترسيخ أبعاد المسؤولية الإجتماعية من خلال الإلتزامات التي تقع على عاتقها في شكل مسؤوليات و بتحقيقها سينعكس على تعزيز المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ككل، كما يلي:

**1.1 منظور المسؤولية الإقتصادية:** يعد منظور المسؤولية الإقتصادية من منظورات الإدارة الأساسية لما لها من دور في تعظيم الربح و هو الهدف الرئيس للمسؤولية الإقتصادية. إن بناء مؤسسات تلتزم القيم والمبادئ ليس بالمهمة الهينة، لكن الإلتزام بهذا الأمر يعكس التفهم لمدى أهمية التوازن لتحقيق الهدف الأساس بتعظيم الأرباح، ومصصلحة المجتمع. وتعد المسؤولية الإقتصادية للشركة القاعدة الأساسية للمسؤوليات الأخرى، وتتعلق بإنتاج المنتوجات التي يحتاجها المجتمع و تحقق و تعظيم الأرباح للمالكين وحملة الأسهم وذلك من خلال تحقيق الأداء الإقتصادي الكفاء للمؤسسة مما يمكنها من البقاء و النمو لتأمين العمل المناسب للعاملين و توفير فرص مناسبة للعمل.

**2.1 منظور المسؤولية القانونية:** إن منظور المسؤولية القانونية يمثل جانب من مسؤوليات الإدارة والتزاماتها تجاه المجتمع والحكومات، إذ أن التزام المؤسسات بالقوانين و التشريعات و اللوائح والأنظمة التي تسنها الدولة تشجعها على انتهاج سلوك مقبول نحو مجتمعها لكسب ثقته ورفض الأعمال غير المشروعة. لك

**3.1 منظور المسؤولية الأخلاقية:** يسهم منظور المسؤولية الأخلاقية على تحقيق الربحية على المدى البعيد، ويمكن القول ببساطة أن اتخاذ أي قرار يمس الجانب الأخلاقي يأخذ بعين الإعتبار مصلحة الشركة إلى جانب مصالح الجماعات كلها المتأثرة بذلك القرار سواء كانت من داخل المؤسسة أم تلك الجماعات الخارجية

المتأثرة بسير عمل المؤسسة، لذلك تتمحور المسؤولية الأخلاقية من خلال ما تنص عليه التوجيهات الإدارية من جانب الإدارة العليا.

**4.1 منظور المسؤولية الخيرية (الطوعية):** إن منظور المسؤولية الطوعية هو أحد ركائز المجتمع الذي يقوم على المشاركة الإيجابية للتنظيمات المختلفة، و إن المنظور الطوعي يتضمن التبرعات الإنسانية وهبات الإحسان المستمرة للمجموعات غير الهادفة إلى الربح من الأصناف جميعها، وتقع هذه التبرعات في إطار استراتيجية خيرية تتبعها المؤسسة على الأمد البعيد دعماً لقضية مهمة من قضايا المجتمع، لذلك تعتبر الإدارة العليا المحطة التي تنطلق منها الأعمال الخيرية و بذلك فهي تعتبر إلتزامات من قبل الإدارة العليا ولكنها تتم بصورة طوعية.

**2- مطلب التركيز على الزبون:** إن مطلب التركيز على الزبون يسهم في تحقيق منظورات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تجاه أصحاب المصالح ويعزز موقفها التنافسي من خلال إرضاء زبائنها.

**1.2 منظور المسؤولية الإقتصادية:** إن التركيز على الزبون يمثل الميزة الأساسية و البارزة لإدارة المؤسسة ويتم بتركيزها على المطابقة الأولية لرغبات الزبون، وبعدها تحقيق احتياجاته لكي تتعاضد الأرباحها والهدف الأساسي لمنظور المسؤولية الإقتصادية.

**2.2 منظور المسؤولية القانونية:** إن المنظور القانوني للمسؤولية الإجتماعية غير محصور في حدود نطاق المؤسسة و الزبون و المجتمع وما تربطهم من علاقات بل يعمل على حماية المؤسسات بعضها مع البعض الآخر جراء أساليب المنافسة غير العادلة التي قد تحصل وما يتبعها من صراعات وتآزمات. لهذا فمنظور المسؤولية القانونية يعد أفضل قاعدة للتعامل الرسمي التعاقدى الملزم الذي يمثل المكافئ المتعادل والمتوازن إلى حد ما لمصالح الأطراف جميعها، كما يشمل على حق المساءلة الإجتماعية وهي حق الأفراد والشركات والمجتمع في الطلب من المسؤولين بتقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصالح حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم و الأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، و تلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو الخداع أو الغش.

**3.2 منظور المسؤولية الأخلاقية:** إن منظور المسؤولية الأخلاقية يعبر عن القيم و العادات الأخلاقية والإنسانية السائدة و التي اعتاد عليها المجتمع بأنها العمل الصحيح و أن الزبون يعد محور عمل المؤسسة و حمايته و الحفاظ عليه يعبر عن الإلتزام الأخلاقي للمؤسسة تجاه زبائنها.

**4.2 منظور المسؤولية الطوعية:** أن هذا المنظور يعد مسؤولية اختيارية أو إرادية في طبيعتها و من الصعب التحقق منها، فهي ترتبط بجودة الحياة بشكل عام، و ما يتفرع عنها من عناصر ترتبط بنوع و جودة ما يتمتع به الزبون و الأفراد عامة من رفاهية و غذاء و ملابس و سكن و تعليم و صحة وغيرها. فمشاركات المؤسسة الطوعية و إلتزاماتها تجاه زبائنها يعد من أهم الخطوات و الركائز التي تعزز من ولاء الزبون للمؤسسة.

**3- متطلب التحسين المستمر:** إن متطلب التحسين المستمر يسهم في تحقيق منظورات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة من خلال ما يلي:

**1.3 منظور المسؤولية الإقتصادية:** إن عمليات التحسين المستمر تسعى للوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، على الرغم من أن الإتقان الكامل صعب المنال و لكن يجب على المؤسسة السعي للوصول إليه عن طريق الإتقان الجيد لكل عملية و في أي وقت و من أول خطوة لأنه كفيل بتحديد ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق أو التوسع مما تعتبر من المسؤولية الإقتصادية للمؤسسة.

**2.3 منظور المسؤولية القانونية:** إن المنظور القانوني للمسؤولية الإجتماعية غير محصور في حدود نطاق المؤسسة و الزبون و المجتمع و ما تربطهم من علاقات و عمليات داخل المؤسسة التي تسعى من خلالها للوصول إلى تعزيز و توثيق الأعمال التجارية التي تحمل الصفة القانونية و تكون محمية من الأخطار، وتوفير الحماية و الإستقرار للمؤسسة ، حيث يتم عن طريق ذلك تحسين الأداء لمجالات العمل كلها في المؤسسة.

**3.3 منظور المسؤولية الإخلاقية:** إن المساهمات و الأنشطة التي يتوقع أن تقوم بها المؤسسة تجاه المجتمع دون أن تكون قد فرضت بنص قانوني وهي مسؤوليات أخلاقية تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين العمليات كافة داخلها.

**4.3 منظور المسؤولية الطوعية:** أن عمليات التحسين المستمر تسهم بصورة مباشرة في تحقيق الأعمال الخيرية، فمن خلال الإلتقان الكامل للعمليات تزداد الأنشطة الطوعية لها و ذلك لما لها من دور في توسيع للأعمال و الأنشطة ككل.

**4- مطلب العمل الجماعي:** إن مطلب العمل الجماعي يسهم في تحقيق منظورات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة من خلال سعيه إلى انتاج المنتجات التي يحتاجها المجتمع لتحقيق وتعظيم الأرباح و الإلتزامات هذه المجموعات اخلاقيا وقانونيا في إطار مجموعات عمل طوعية لخدمة المجتمع و تحسين جودة الحياة.

**1.4 منظور المسؤولية الإقتصادية:** إن العمل الجماعي أحد أهم التوجهات الجوهرية للإدارة العليا وهو ظاهرة اجتماعية متأصلة في ثقافة كل مجتمع تسعى لحل المشكلات الإجتماعية والثقافية والإقتصادية التي تعترى المجتمع و هي من التوجهات النافعة اقتصاديا و التي تعد مسؤولية انتاج المنتجات ( سلع و خدمات) التي يحتاجها المجتمع لتحقيق و تعظيم الأرباح للمالكين و حملة الأسهم.

**2.4 منظور المسؤولية القانونية:** إن المسؤولية القانونية في إطار العمل الجماعي تتضمن المسؤوليات التي تتيح فرص عمل بصورة متكافئة للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو القومية، و ذلك من حيث إصدار القوانين أو التشريعات أو اللوائح التي تنظم العلاقة بين المدراء و مرؤوسيههم إذ تتمثل بتحديد الإجراءات القانونية اللازمة لإنشاء و تأسيس المؤسسة تحديد اللوائح و القوانين الخاصة بسير العمل أيضا.

**3.4 منظور المسؤولية الأخلاقية:** إن المسألة الأخلاقية تؤثر على تصرفات الفرد أو الجماعة أو المؤسسة بشكل ( إيجابي أو سلبي)، حيث أنها مجموعة من القواعد الأخلاقية و القيم التنظيمية التي تحكم سلوك الفرد و الجماعة بالشكل الصحيح والخاطئ من التصرفات. إن إمكانية حصول المؤسسة على أفضل نتائج الأعمال من خلال التأكيد على العمل الجماعي الذي ينحصر في حدود أخلاقيات العمل.

**4.4 منظور المسؤولية الطوعية:** إن البعد الإنساني ( الخيري) هو رسالة صادقة وخدمة انسانية تخدم المؤسسة بها مجتمعها من خلال تحسين جوانب حياته والمشاركة في حل مشكلات معينة ودعم القضايا التي تخدم المجتمع و البيئة. إن هذه المشاركة تكون بصورة طوعية وبشكل مجموعات عمل تتشكل في إطار عمل المؤسسة ككل أو في أقسام معينة.

للنتائج الدراسية: من خلال دراسة دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ترسيخ

منظورات المسؤولية الاجتماعية توصلنا إلى النتائج التالية:

- يوجد دور لمتطلب إلزام الإدارة العليا في ترسيخ منظورات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- يوجد دور لمتطلب التركيز على الزبون في ترسيخ منظورات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- يوجد دور لمتطلب التحسين المستمر في ترسيخ منظورات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- يوجد دور لمتطلب العمل الجماعي في ترسيخ منظورات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

للالتوصيات: نقترح التوصيات التالية:

- على إدارات المؤسسات تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لما لها من دور فعال في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة أرباحها.
- ضرورة تلبية حاجات و رغبات الزبائن ، مع مراعاة ضرورة تقديم خدمات ذات قيمة للمجتمع .
- يجب على المؤسسة تشجيع العمل الجماعي و روح الفريق.
- يجب على المؤسسات الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بكافة أبعادها.

المراجع و الهوامش:

<sup>1</sup> فلاح بن فرج السبيعي، أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية- بالتطبيق على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض-مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، السعودية، 2017، العدد 42، ص 18.

<sup>2</sup> مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 20.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2010 ، ص 20.

<sup>4</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 16.

<sup>5</sup> Robert fey, Jean marie gogue, **la maitrise de la qualité**, édition d'organisation, paris, 1998, p 31.

<sup>6</sup> Jean Brilman, **les meilleurs pratique de management**, édition d'organisation, paris, 2000, p 217 .

<sup>7</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 23.

<sup>8</sup> محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جريحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006 ، ص ص 32،33 .

<sup>9</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة و الخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص 15.

<sup>10</sup> ناصر صالح عليما، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير - دار الشروق، عمان، 2004، ص ص 33، 34.

<sup>11</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص 63، 64.

<sup>12</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 204.

<sup>13</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 3، 2013، ص 35.

<sup>14</sup> زين الدين فريد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح... ومخاطر الفشل، بدون دار النشر، القاهرة، 1996، ص 72.

<sup>15</sup> ناصر صالح عليما، مرجع سابق، ص 66.

<sup>16</sup> عرايش زينه، ثابتي الحبيب، الريادة والمسؤولية الإجتماعية من المنظور الإسلامي: دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، مجلة الحجاز العالمية المحكمة للدراسات الإسلامية و العربية، العدد 09، نوفمبر 2014، ص 247.

<sup>17</sup> الرحالة عبد الرزاق سالم ، المسؤولية الاجتماعية، دار الإعصار العلمي للنشر، الأردن، 2011، ص 65.

<sup>18</sup> بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 162 .

- <sup>19</sup> شاكِر جار الله الخشالي، عباس سالم الرواشدة، أثر أنواع الثقافة التنظيمية في تحديد مستوى المسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة ميدانية في الشركات الأردنية، مجلة أردنية-الأداء- العدد 121، الأردن، 2010، ص 17 .
- <sup>20</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 93 .
- <sup>21</sup> صديق زكريا، بن جيمة عمر، المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص و دورها في تحقيق الأمن الاقتصادي بالجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 03، العدد 02، جوان 2017، ص ص 156،157.
- <sup>22</sup> محمد فلاق، سميرة أحلام حدو، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الممارسة التسويقية و الضرورة الإستراتيجية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، جامعة بسكرة ، العدد 20، ديسمبر 2016، ص ص 270،271.
- <sup>23</sup> صديق زكريا، بن جيمة عمر، مرجع سابق، ص 157.
- <sup>24</sup> محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة مستدامة في منظمات الأعمال- دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة شلف، الجزائر، 2014/2013، ص 29.
- <sup>25</sup> ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص 30.
- <sup>26</sup> شاكِر جار الله الخشالي، عباس سالم الرواشدة، مرجع سابق، ص 21 .
- <sup>27</sup> أكرم أحمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة و المسؤولية الاجتماعية، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص ص 91-95.