

برنامج تقوية إدارة الجودة وقدراتها وبنيتها التحتية في لبنان

اللجنة الاستشارية للجودة تجتمع في السراي الكبير



• معالي الوزير سامي حداد والأساقذ وجيه البزري

في خلال الاجتماع السابع للجنة الاستشارية للجودة الذي عُقد في السراي الكبير وقد حضره المعنيون بالبرنامج من القطاعين العام والخاص، افتتح معالي وزير الاقتصاد والتجارة سامي حداد الاجتماع قائلاً: "يشرفني أن أشرك في اجتماع اللجنة الاستشارية للجودة، لتتوصل إلى فهم أعمق لأداء برنامج الجودة والتقدم الذي أحرزته في خلال السنوات الثلاث الفائتة، فقد صار برنامج الجودة QUALEB خير دليل على التعاون الإيجابي بين القطاعين الخاص والعام".

وردَ رئيس اللجنة الاستشارية للجودة السيد وجيه البزري مرحباً بالوزير حداد وبتعليقه وأضاف أن برنامج الجودة قد برهن عن نجاحه عبر كسب ثقة كل المعنيين وتعاونهم، وذلك إلى جانب العلاقات الجيدة مع مفوضية الاتحاد الأوروبي. كما

إلى كل أعضاء الفريق الذين شاركوا بعملهم الجاد والتزامهم فحولوه إلى نجاح كبير. ثم انتقل إلى تعداد بعض أهم إنجازات برنامج الجودة كالتالي:

- نتائج ناجحة وإيجابية لمهمات بعثات مراقبة برنامج الجودة المكلفة من قبل بعثة المفوضية الأوروبية
- زيادة استخدام خبراء لبنانيين ودوليين لدعم عمل برنامج الجودة QUALEB
- تزويد ناجح بتجهيزات ومعدات مخبرية تبلغ قيمتها ٤.٥٥ مليون يورو (١٤٠ مختبراً ٥٢) % للقطاع الخاص و٤٨ % للقطاع العام) والتدريب على استخدامها
- تأمين تدريب مكثف ودعم استشاري لـ ١٦٤ مختبراً على مواصفات الإيزو (ISO 9001 / ISO 17025) و ٥٠ شركة على مواصفات الإيزو (ISO 22000)



• فرانشيسكو لوبيز مانثيرو، مندوب بعثة المفوضية الأوروبية وغسان بلبل، ممثل اتحاد غرف التجارة والصناعة والزراعة

أضاف أن أمنيته الكبرى هي أن يتم تمديد برنامج الجودة لفترة أطول، وذلك بهدف متابعة العمل الجيد الذي تم تحقيقه حتى تاريخه، والأهم، بهدف إنجاز مختلف المهمات المرتبطة بتطوير البنى التحتية للجودة لتصبح ذات مستوى رفيع في لبنان. وشكر مدير برنامج الجودة السيد علي برؤ الوزير ورئيس اللجنة على ثقتهما ببرنامج الجودة QUALEB ودعمهما له، وأضاف أنه يعزو نجاح البرنامج الذي تم تحقيقه حتى تاريخه، العمل به.

وأكد السيد فرانشيسكو لوبيز مانثيرو، مندوب بعثة المفوضية الأوروبية، دعمه للبرنامج، وأشار إلى رضاه الكبير عن مستويات التعاون بين بعثة المفوضية الأوروبية وفريق برنامج الجودة QUALEB وإلى الإنجازات التي تم تحقيقها حتى تاريخه. كذلك، أكد استعداد البعثة لمتابعة دعمها المالي للمشروع عبر تمديد العمل به.

في هذا العدد

صفحة ١

اللجنة الاستشارية للجودة تجتمع في السراي الكبير

صفحة ٢

إفتاحية - ثمن الجودة وعواندها؟

برنامج الجودة QUALEB

- خطوة مهمة لتطوير ثقافة الجودة في لبنان

برنامج الجودة QUALEB

يدعم مجموعات المزارعين والتعاونيات في مشروع التنمية الزراعية الممول من قبل الإتحاد الأوروبي

صفحة ٣

بالنسبة إلى شركة "كابلات لبنان" تبقى المتابعة هي المفتاح

صفحة ٤

"مميزاً" مسرورة جداً لأنه تم اختيارها للاشتراك في مشروع تطبيق معايير ISO

صفحة ٥

النوعية الممتازة مفتاح نجاحنا

إدارة الجودة: تحدي

المدرء في القرن الحادي والعشرين

صفحة ٦

برنامج الجودة QUALEB يطلق دورات تدريبية للتوعية إلى أهمية نظام ISO في خمس محافظات بالتعاون مع غرف التجارة والصناعة والزراعة، وجمعية الصناعيين اللبنانيين

برنامج الجودة QUALEB - خطوة مهمة لتطوير ثقافة الجودة في لبنان



• باتريك لوران

كما تتوجّه جهودنا نحو مساندة القطاع الخاص اللبناني ليستفيد من الفرص التي تؤمّنها الصلوات القريبة بين لبنان والاتحاد الأوروبي، بهدف تحسين الولوج إلى سوق الاتحاد الأوروبي التي تضم ٤٩٠ مليون مستهلك. ويشكّل برنامج الجودة QUALEB الذي يشجّع على تطابق المنتجات اللبنانية مع المعايير الدولية ومتطلبات الجودة مرجعاً فائق الأهمية

إذ يساعد على زيادة الصادرات اللبنانية بما يتطابق مع أهم أهداف السياسة الاقتصادية للحكومة اللبنانية ومع خطة عمل سياسة الجوار الأوروبية.

كما تدعم بعثة المفوضية الأوروبية تطوير البنى التحتية للجودة في لبنان وقد وافقت على متابعة عدد من النشاطات المرتبطة في ظل مشروع "دعم الإصلاحات" الجديد الذي تبلغ ميزانيته ١٠ ملايين يورو، ويتم تنفيذه تحت إشراف مكتب رئيس الوزراء. كما أنّنا ننظر في زيادة دعم فترة البرمجة الممتدة بين العامين ٢٠٠٨ و٢٠١٠. من جهة أخرى، يمكن أن يقتصر دور بعثة المفوضية الأوروبية على تسريع بناء قدرة مطابقة الجودة الوطنية في لبنان. ويمكن الدليل على نجاحنا في الالتزام المشترك من قبل الحكومة والقطاع الخاص، على حدّ السواء، المحافظة على جودة المنتجات اللبنانية على المدى البعيد.

باتريك لوران

رئيس بعثة المفوضية الأوروبية إلى لبنان

صرّح السيد باتريك لوران، رئيس بعثة المفوضية الأوروبية إلى لبنان: "منذ وصولي إلى لبنان، أي بعد مرور فترة قصيرة على معارك الصيف الفائت (٢٠٠٦)، تعزّزت العلاقات بين الاتحاد الأوروبي ولبنان من خلال الموافقة، في شهر كانون الثاني/يناير، على خطة عمل سياسة الجوار الأوروبية، إلى جانب نتيجة مؤتمر باريس، حيث قدّم الاتحاد الأوروبي أكثر من ٥٠٠ مليون يورو لمساعدة لبنان على متابعة الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية (قدّم الاتحاد الأوروبي أكثر من ٤٠ بالمئة من مجموع ٧,٦ مليار دولار أميركي قدّمها مؤتمر باريس للبنان)".

على الرغم من الوضع الحالي الصعب، يعمد الاتحاد الأوروبي إلى الحث على تطبيق خطة عمل سياسة الجوار الأوروبية (التي تشمل التزامات إصلاح مفصلة إلى جانب خطوات لتعزيز حكم القانون وتحسين قدرة القطاعين القانوني والأمني) والوعود التي أطلقت في باريس.

وتبذل بعثة المفوضية الأوروبية كلّ الجهود الممكنة لتساعد لبنان على تخطي العقبة الحالية، التي أثّرت، وما زالت تؤثر، سلباً على ثقة عالم الأعمال الدولي بلبنان وتعيق إنجاز أهم الإصلاحات الضرورية لإعادة الإقتصاد اللبناني إلى المسار الصحيح. على سبيل المثال، نظّمت بعثة المفوضية الأوروبية في لبنان في خلال شهر أيار/مايو ندوة لبنانية في بيروت حول التطور الاجتماعي والإقتصادي، وقد جمعت الندوة ممثلين عن مختلف الأحزاب السياسية اللبنانية الممثلة في البرلمان، والجمعيات المهنية وهدفت إلى تطوير رؤية مشتركة لمستقبل لبنان الإقتصادي والاجتماعي.

هل للجودة ثمن؟ ومن يدفع ثمن الجودة والكلفة المتأتبة من تبني نظام إدارة الجودة؟ لقد واجهنا هذا السؤال مرات عديدة خاصة من الشركات والمصانع المشتركة في "مشروع التأهيل لشهادة الأيزو" الذي أطلقناه في برنامج الجودة في وزارة الإقتصاد والتجارة الذي يهدف إلى دعم وتأهيل ٥٠ شركة ومصنع لبناني للحصول على شهادة الأيزو ISO 9001 والأيزو ISO 22000



• علي برو

الجواب بديهياً... بالطبع للجودة ثمن، إذ أنّ تبني نظام إدارة الجودة يتطلب في معظم الأحيان بعض التغييرات في هيكلية الشركة وبعض وظائفها. كذلك قد يتطلب بعض التغييرات الداخلية في المبنى أو في خط الإنتاج... الخ. مما يعني ضرورة استعداد مالكي الشركات لاستثمار بعض الأموال في هذا المجال.

في الحقيقة السؤال أعلاه يبقى ناقصاً إذا لم يضاف إليه: "ما هي عوائد الجودة ومن يحصدها؟" وهذا الجزء من السؤال نادراً ما نسمعه، رغم كونه السؤال الأهم. والجواب هو أنّ عوائد الجودة هي دائماً وبالتأكيد أكبر من كلفة الجودة. إذ أنّ تبني نظام إدارة الجودة لا يعني فقط الحصول على شهادة الأيزو من باب المفاجأة أو البرستيج... بل يعني بالدرجة الأولى خفض كلفة الإنتاج خاصة لجهة انقاص الهدر وتخفيض نسبة المنتجات أو الخدمات المرفوضة أو المسترجعة. أضف إلى ذلك أثر الجودة على زيادة المبيعات وإعادة أو تكرار الطلبات من قبل الزبائن كنتيجة طبيعية لتحسن نظام البيع وبشكل أساسي كنتيجة لتثبيت ثقة الزبون والمستهلك على حدّ سواء.

كلمة أخيرة إلى شركائنا في القطاع العام وفي القطاع الخاص على وجه التحديد: أرفأ إليكم بشرى حصول ١٣ شركة ومصنع لبناني على شهادة الأيزو ISO 9001 (لغاية نهاية شهر تشرين الثاني ٢٠٠٧) من خلال برنامجنا هذا وهي: شركة فؤاد بعينو للتجديد والتغليف، شركة ساجا كونتسب لمستحضرات التجميل، مصنع سايبس للدهانات، شركة المشرق للتأمين وإعادة التأمين، شركة سامويلت للأحزمة الجلدية، شركة فوماكو للفرشاة، شركة ليفيكو للغاير، شركة ديانا دي بوتيه لمستحضرات العناية بالوجه، شركة ويلكو ب.م. للحوم والدواجن، شركة فيديليتي للتأمين وإعادة التأمين، مطبعة كركي، شركة بيماتيك لتجهيزات المخابز والمطبعة العربية.

أخيراً، نهنيئ شركة "هوا تشيكن" التي أتت بنجاح التدقيق للحصول على شهادة ال ISO 22000، لتصبح أول شركة في برنامج الجودة تحصل على هذه الشهادة ضمن فترة قصيرة.

وبهذا يكون برنامج الجودة قد قام بدعم وتأهيل ١٤ شركة ومصنع حصلوا على شهادة الأيزو متخطياً بذلك الهدف المخطط له لحصول ١٠ شركات ومصانع على شهادة الأيزو قبل نهاية العام ٢٠٠٧.

ألف مبروك للشركات والمصانع المذكورة، أمليين الحصول قريباً على المزيد من الأخبار السارة.

علي برو
مدير برنامج الجودة

برنامج الجودة QUALEB يدعم مجموعات المزارعين والتعاونيات في مشروع التنمية الزراعية الممول من قبل الاتحاد الأوروبي

بينهم مزارعو الفواكه والخضار والمعلبين، بالتعاون مع غرفة التجارة والصناعة والزراعة في زحلة والبقاع برئاسة السيد إدمون جريصاتي.

ترأس نائب رئيس الغرفة السيد منير تيني الحفل الافتتاحي وركز على الحاجة إلى الالتزام بالقوانين التجارية والإقتصادية وقد أشار إلى أننا "ملزمين بالاختيار بين المشاركة الكلية أو البقاء خارج إطار العمل وعلى هامش النشاط الإقتصادي العالمي". كما علق السيد محمد جمعة وهو خبير رئيسي في التسويق في مشروع التنمية الزراعية، على أهداف المشروع القاضية بدعم مجموعات تعاونية الفواكه والخضار اللبنانية من حيث التغليف والتبريد والنقل إلى الأسواق الأولية المحلية والأجنبية.

وركّز السيد علي برو، مدير برنامج الجودة، على دراسة حديثة تتعلق بمستويات المنتجات اللبنانية المرفوضة في الأسواق العالمية. فقد قارنت الدراسة بين السلع المرفوضة في الفترة الممتدة بين شهر أيار/مايو ٢٠٠٢ وشهر كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤ والفترة الممتدة بين شهر كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥ وشهر تموز/يوليو ٢٠٠٧. وقد أظهرت بعض الاختلافات المهمة. وعلق السيد برو قائلاً "لا شك في حاجة قطاعي الغذاء الزراعي والصناعي إلى توجيه مستمر ودعم تقني للتسويق، لبيتمكنا من تحسين نوعية منتوجاتهما وزيادة مستويات التطابق مع المتطلبات والمعايير العالمية".



• محمد جمعة، منير تيني وعلي برو

قدّم برنامج الجودة مؤخراً، بالتعاون مع غرفة التجارة والصناعة والزراعة في زحلة والبقاع، دورة تدريب دامت يومين لأعضاء التعاونيات ومجموعات المزارعين في مشروع التنمية الزراعية (ADP). وركزت دورة التدريب ISO 22000 التي دامت يومين على مفاهيم إدارة السلامة الغذائية ونظام إدارة نظافة الغذاء وتطويرها بهدف تعلم كيفية تحديد العمليات والنشاطات التي تجدر مراقبتها في إطار أي منظمة تعمل في مجال الغذاء. وقدّم برنامج الجودة QUALEB دورة التدريب التفاعلية هذه إلى مجموعات المزارعين المتعاقدين مع مشروع التنمية الزراعية، ومن

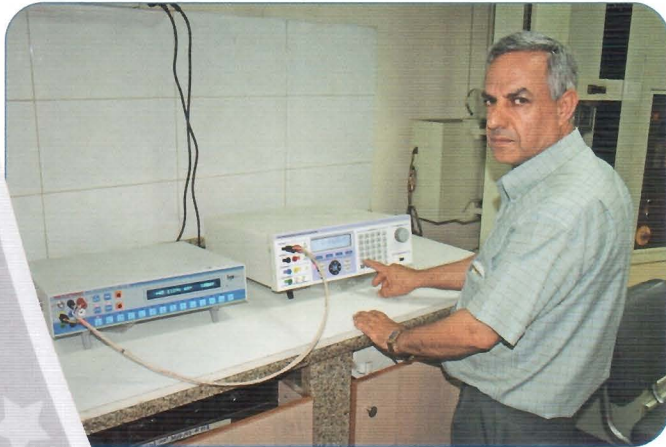
الورقية المعقدة
للغاية والرسوم
الجمركية المرتفعة.
ولكن، بفضل التجهيزات
الجديدة ذات التقنية العالية
التي تلقّتها من برنامج
الجودة في وزارة الإقتصاد
والتجارة، صار بإمكانها أن
تجري المعايير في مقر الشركة
لتجهيزاتها وتجهيزات شركات
أخرى وبعض الجامعات، وصارت
تشارك بالتالي في تحديث قاعدة
التكنولوجيا اللبنانية. حالياً، يمكن أن
تقيس الشركة قيمة التوتر والتيار
والمقاومة والسعة محلياً. يوظف مختبر
المعايرة عاملين إلى ثلاثة عمال، وهو
يشكل جزءاً من مختبر الفحص في المعمل
الذي يعمل فيه ١٥ عاملاً.



• هولتوغ يان أولريك، خبير دانماركي يقدم الإستشارات التقنية لشركة كابلات لبنان

سيساعد تجهيز المعايير المتعدد الوظائف الشركة كثيراً لتلبي حاجات زبائنها من متطلبات تقنية من المستوى الرفيع. ويُعتبر التطابق مع متطلبات تقنية صارمة للغاية مسألة فائقة الأهمية في قطاعات التقنية العالية حيث تتشكل المنتجات من قطع وتجميعات فرعية تأتي من مزودين مختلفين ومن أماكن مختلفة من العالم. ولا يمكن أن تحافظ الشركة على نفسها في أسواق دولية متطلبية إلى هذا الحد سوى عبر احترامها متطلبات أساسية تشمل نظام إدارة جودة يعمل بشكل كامل، وقدرة على متابعة المقاييس.

وقد صرح السيد غسان بلبل، رئيس مجلس إدارة الشركة ومديرها العام: "تمكنت شركة "كابلات لبنان" من التحول إلى شركة ناجحة للغاية في مجالها عبر الالتزام بأرفع المتطلبات التقنية التي يتطلبها قطاعنا. نحن مسرورون للغاية من احتلالنا موقع يمكننا من تركيب تجهيزات المعايير المتعددة الوظائف الجديدة لدعم صناعتنا، وأوجه كلمة شكر خاص لبرنامج الجودة على كل الدعم الذي أمّنه لنا".



• جوزيف صقر، تشغيل تجهيز المعايير المتعدد الوظائف

تم تأسيس شركة "كابلات لبنان" في العام ١٩٦٨، وهي توظف حالياً ٤٥٠ عاملاً وتبلغ مداخيلها السنوية ٦٠ مليون دولار أميركي. تنتج الشركة أسلاكاً كهربائية وأسلاكاً للاتصالات وتصدرها إلى الدول العربية وأفريقيا وبعض البلدان الأوروبية. يتم التصنيع في لبنان ومصر. وإن هذه الشركة هي أولى الشركات المزودة في لبنان وأكبرها، كما أنها رائدة في منطقة الشرق الأوسط، وهي تصمم أسلاكها وتصنعها وفق مختلف المواصفات الدولية.

تصنع الشركة مجموعة واسعة من الأسلاك التي تلبي حاجات المستهلك، وهي تشمل أسلاك التوتر العالي لمحطات توزيع الطاقة والخطوط الطويلة، والتوتر المتوسط للخطوط التي تمتد فوق الشوارع، والتوتر المنخفض لتأمين الكهرباء من المحوّل إلى المستخدم المنزلي. كما استبدلت أسلاك الاتصالات مؤخراً بأسلاك الألياف البصرية لنقل مختلف أنواع البيانات من الهاتف والإنترنت والتلفاز إلى مستخدمي الوسائط المتعددة. وبما أن الجودة تشكل عنصراً فائق الأهمية في هذا القطاع، تختبر الشركة المواد الأولية بطريقة مستمرة ومتكررة ابتداءً من اختبار الطلبات وصولاً إلى إنتاج المجموعة النهائية.

تملك شركة "كابلات لبنان" نظام جودة ISO 9001، وقد طبّقه بشكل كامل منذ العام ١٩٩٧، وهي تعمد الآن إلى حيازة نظام ISO 17025 لمختبر الكهرباء لديها في أوائل العام ٢٠٠٨، وهو نظام جودة مدمج كامل مخصص للمختبرات، يتعلّق بمعايير التجهيزات الكهربائية. فقد اعتمدت الشركة نظام معايير متعدد الوظائف من التقنية العالية بالتعاون مع برنامج الجودة، وهو يقارن "القيم المعروفة" المحددة بدقة كبيرة، بالقيم المقروءة أو المقاسة، وتبلغ دقة القياس زهاء ١٠٠٠٠ جزء من ١ بالمئة.

في السابق، كانت تضطر الشركة إلى تعيير أدوات القياس التي تملكها في أوروبا مرة في السنة على الأقل فتتكبد تكاليف مرتفعة جداً، إلى جانب المعاملات

”ميموزا“ مسرورة جداً لأنه تم اختيارها للاشتراك في مشروع تطبيق معايير ISO



• أنطوان صليبا، نانسي بويري مع خبير QUALEB فاسكين كافلاكيبان

بالمئة من المواد الأولية المستخدمة في العلب الكرتونية، تحصل عليها الشركة نتيجة تدوير التغليفات المكررة التي ترميها المطابع ومعامل النفايات اللبنانية.

عندما بدأت ميموزا مسيرتها مع نظام ISO، وعت نانسي غياب ثقافة/وعي ISO في الشركة واقتصرت مهمتها الأولى على التسويق للمفهوم وإقناع زملائها من مدراء وموظفين كبار في الإدارة به. كانت قد تخرجت من المركز الدولي لأبحاث الأعمال (UQAM)، وأبدت مباشرة استعداداً لتري المزاي المحتملة التي قد تنتج عن تطوير الشركة نظام إدارة الجودة، إلى جانب التحسين المستمر للأنظمة والمراقبة الدائمة للمبيعات والتسويق. في بادئ الأمر، عمل العديد من أقسام الشركة العشرة بطريقة غير مركزية، غير أن نانسي رأت فرصة لتعزيز التواصل من خلال اعتماد نظام ISO 9001. وهي تعمل الآن كممثلة لإدارة الجودة، إلى جانب المسؤولين عن الأقسام العشرة المشاركة في فريق الجودة.

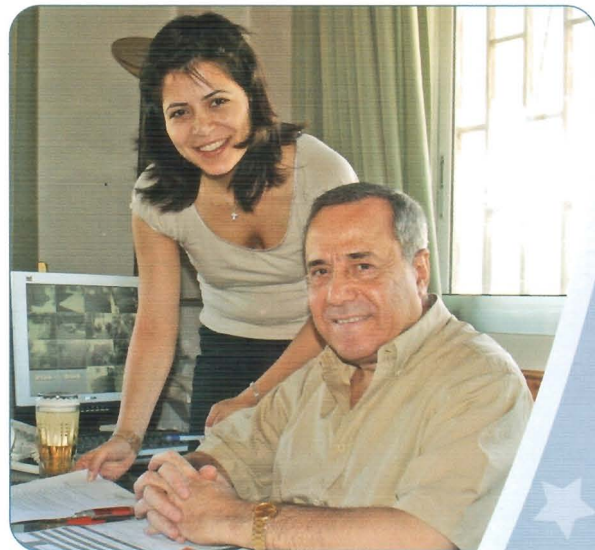
تم تنفيذ العديد من العمليات والإجراءات في الشركة، وتبين أن الأمر يشكل تحدياً مهماً بالنسبة إلى نانسي بويري. غير أنها استفادت من دعم فاسكين كافلاكيبان المستمر وهو أحد خبراء الإيزو ISO في برنامج الجودة QUALEB الذين يعملون ضمن المشروع. فقد كانت مساهمته ودعمه ضروريين في خلال العملية، لإقناع موظفي الإدارة الكبار في الشركة بالالتزام ببرنامج ISO بطريقة إيجابية. وتركز الإدارة حالياً على تعزيز الوعي لأهمية الجودة من خلال دراسة الشركة لمسائل الجودة واحتياجات/استجابات المستهلك. تعتقد نانسي أنه ثمة حاجة للإيمان بثقافة الجودة داخل الشركة وتشعر أن الأمر سيستغرق وقتاً قبل بلوغ الهدف، غير أنها لا تزال ملتزمة بالكامل لتتابع هذه المهمة حتى النهاية وتعتقد أن الشركة ستكون جاهزة لحيازة الشهادة الرسمية في العام ٢٠٠٨.

تركز ميموزا كثيراً على حيازة شهادة الإيزو ISO نظراً إلى الحاجة للتعامل مع مسائل الجودة في الشركة، ونظراً إلى طموحها لتطوير المبيعات والتسويق في الأسواق الأوروبية والإستفادة من دعم برنامج QUALEB.

في خلال مناقشتها مؤخراً التطور الذي حققته الشركة من حيث تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001، صرحت السيدة نانسي بويري، مديرة التطوير في الشركة: ”زار خبراء برنامج الجودة QUALEB معملنا قبل يوم من اندلاع الحرب في خلال الصيف الفائت (١١ تموز/يوليو ٢٠٠٦)، وقد سررنا جداً لأنه وافق على ميموزا كأحدى الشركات المرشحة لمشروع شهادة ISO. وأتى أعظم خبر مباشرة بعد انتهاء هذه الحرب الضروس، عندما تلقينا اتصالاً يؤكد استمرار نشاطات برنامج QUALEB واختيار شركتنا لتشارك فيه“.

تم تأسيس شركة ميموزا للأوراق الصحية في العام ١٩٦٧، وهي تقع في قاع الريم في زحلة ويبلغ عدد موظفيها حالياً ٥٥٠ عاملاً. بفضل إرث أربعة عقود من الخبرة، صارت ميموزا إحدى أهم الشركات في لبنان، وهي تساهم بشكل كبير في الاقتصاد الوطني. تقوم الشركة بصناعة منتجات المحارم وتحولها وتسويقها للاستخدام المنزلي والأسواق المؤسساتية وتشمل منتجاتها محارم الوجه واليدين والمرحاض، ومناديل المائدة والمناشف. كما تنتج كذلك سلعاً من البلاستيك والقصدير وأكياس البولي إثيلين للنفايات والتخزين والتجميد إلى جانب الكرتون المموج وعلب الكرتون المطبوعة للمنتجات الزراعية والصناعية. تشكل التكاليف الإنتاجية جزءاً رئيسياً من تكاليف تشغيل الشركة، وهي تسيء إلى موقع الشركة التنافسي بالنسبة إلى باقي المصنعين في المنطقة العربية، بسبب تكاليف الطاقة واليد العاملة المرتفعة في لبنان (تشغل الشركة ثلاثة مولدات كهربائية بكلفة مرتفعة).

تحافظ الشركة على ثقافة مجتمع/عائلة عريقة جداً فقد مضى على وجود بعض الموظفين أكثر من ٤٠ عاماً، وينظر إلى العمل في شركة ميموزا على أنه عمل لمدى الحياة. ويعمل العديد من الموظفين على أساس ثلاثة مناوبات طوال سبعة أيام في الأسبوع. كما تملك الشركة خمسة باصات تنقل الموظفين من المعمل وإليه يومياً، وتؤمن المسكن لـ ٣٢ عائلة. وتظهر الشركة مسؤولية إجتماعية كبيرة تشمل الضمان الاجتماعي لكل الموظفين كما أنها توظف نسبة من الموظفين المصابين بإعاقة تتخطى النسبة التي حدتها الحكومة. أخيراً، ثمة وعي كبير في إدارة الشركة للمسائل البيئية إذ يتم تكرير ٢٥ / ٣٠ طناً من المياه المستعملة يومياً والجدير بالذكر أن ٥٠



• أنطوان صليبا ونانسي بويري

هذه مختلف
الاستخدامات خدمة
للمحيط الكلاسيكي
القديم، فتستقبل
المؤتمرات وحفلات
الكوكتيل وأعياد الميلاد
ومناسبات غداءات رجال
الأعمال. كما طوّرت الشركة
مجموعة منتجاتها وأغنتها على
مدى السنين، لتشمل اليوم
مجموعة حلويات للحماية
وحلويات خالية من السكر. كما
استهدف تحديث إضافي طريقة
التغليف، لتتمكن الشركة من شحن كل
المنتجات التي تحتوي على الكريمة
الطازجة عالمياً، وتحافظ على نضارتها
لمدة ٤٨ ساعة على الأقل.



• ديانا في الفرع الرئيسي لقصر الحلو عبد الرحمن الحلاب، طرابلس

تقدم الشركة تشكيلة متنوعة من الحلويات، والفطائر المحلاة والبوظة وهي
تصنع أكثر من ٤٠٠ صنف مختلف لتلبية أذواق مختلف الزبائن. ومن بين
منتجاتها، البقلاوة والمعول والجزرية والفواكه المجففة، والسمسمية والنوغة
والبوظة الإيطالية ذات النوعية الجيدة. كما تؤمن تزويد الطعام لتلبية أصغر
الإحتياجات وأكبرها، فتخدم في خلال مهلة ساعتين كل المناطق اللبنانية وفي
خلال مهلة يومين أي بلد في العالم. وانطلاقاً من مركزه كمزود خدمة ذات جودة،
اضطر الحلاب إلى إقفال أبوابه في فرع طرابلس لمدة ثلاثة أيام في نهاية شهر
رمضان، بهدف تأمين طلبات الزبائن الهائلة؛ وفي الواقع عمل موظفوه من دون
أي توقف في خلال أول أيام العيد. ساهم ذلك بدوره في التعويض عن الخسائر
السابقة التي تكبدتها الشركة في خلال هذا العام، نتيجة الأزمة الاقتصادية
المهيمنة حالياً على البلاد.

من جهة أخرى، تابع الموظفون عدداً كبيراً من دورات التدريب على مختلف
المستويات من خلال برنامج الجودة في وزارة الاقتصاد والتجارة، بهدف تحديث
مستويات سلامة الغذاء ومستويات مهارات الجودة في نطاق جودة الطعام
والموثوقية. وتتميز الشركة الآن بشهادة نظام إدارة الجودة ISO 9001 التي يتم
تطبيقها بالكامل إلى جانب شهادة HACCP في منطقة تحضير الطعام. يلتزم
فريق الجودة حالياً بالعمل على احترام متطلبات ISO 22000 بفضل الدعم
المستمر الذي يؤمنه برنامج الجودة QUALEB وتتأمل الشركة أن تبلغ هذا الهدف
في أوساط العام ٢٠٠٨، وهو الوقت المخطط لتدقيق شهادة الـ ISO 22000 (نظام
الجودة في مجال سلامة الغذاء).

هذا ما صرح به السيد عدنان الحلاب،
مدير شركة عبد الرحمن الحلاب، وأكد
إحراز تقدم مهم للغاية في خلال
الأشهر الإثني عشر المنصرمة من
حيث احترام متطلبات معايير سلامة
الغذاء ISO 22000. في قلب مدينة
طرابلس شمالي لبنان، في حضان
التاريخ العريق والتقاليد والإرث
والذكريات، يقع أحد أشهر مزودي
المأكولات الغنية والحلويات الشهية
عالمياً، فهي مصنوعة في عالم من
الأصالة والعراقة. في البدء، تم
تأسيس الشركة في العام ١٨٨١
وبقيت ملك العائلة الأصلية منذ ذلك
الوقت، وهي توظف اليوم أكثر من
٤٠٠ عاملاً. تلبي الشركة حاجات
المستهلكين في أنحاء لبنان، عبر شبكة

تضم خمسة مراكز ومن بينها موقع استراتيجي في مطار بيروت الدولي، إلى جانب
أربعة حقول امتياز تم تطويرها في المملكة العربية السعودية. ومن المقرر أن يتوجه
التركيز أكثر إلى منطقة الخليج، وذلك بهدف تحقيق النمو الاستراتيجي. وفي حين تشكل
المبيعات بالتجزئة عاملاً مهماً لنجاح المؤسسة، تطوّر خدمة فريدة إضافية تقوم
على تزويد الطعام للأحداث المميزة كافة، والمأدب الخاصة ومناسبات التسويق بشكل
سريع لتصير جزءاً إضافياً مهماً من مجمل الخدمات التي تقدمها الشركة إلى زبائننا.

تم تحديث قاعة طعام
العام ١٨٨١ في فرع
طرابلس مؤخراً،
وصممت كمطعم شرقي
يجمع بين الفن
والكمال وبين التقليدي
والحديث، فصارت تقدم
إلى زوارها الكثيرين
فرصة تذوق أشهى
الحلويات الشرقية
الأصلية والبوظة، وهي
تعتمد الطرق التقليدية
للجودة في صنعها.
وتتيح قاعة الطعام



• ميريا شويري، تقني مختبر

إدارة الجودة: تحدي المرداء في القرن الحادي والعشرين

تحدي الجودة في قطاع التعليم العالي

لن يخرج قطاع التعليم العالي عن المجرى العام لعملية ضبط الجودة كجانب
استراتيجي من جوانب العملية التنافسية في عالمنا المعاصر. ومما زاد من
حدة التنافس على صعيد التعليم العالي تعدد المؤسسات ودخول القطاع
الخاص الى هذا المجال بقوة وزخم، ناهيك بالطبع عن تنبيه القطاع العام
الى اهمية الهيئيات الناظمة لهذا القطاع وازدحام افق التعليم العالي بالعديد
من التشريعات والانظمة والمعايير التي صار على المؤسسات المعنية التقيد
بها، وكل ذلك باسم الجودة واهمية توفيرها من منطلق المقولة الشهيرة في
مجال التسويق: "أيها الشاري حذار" Caveat Emptor.

ومع كامل الاخذ بالارضية المشتركة الواسعة بين عملية ضبط الجودة
بمعناها العام، وتطبيقاتها التفصيلية في مجال التعليم العالي
والاستثمار في الرأسمال البشري، الا ان هناك بعض الخصوصيات
المرتبطة بهذا القطاع والتي لا بد من تسليط الضوء عليها.

(تابع ص ٦)

بصرف النظر عن تعدد التعريفات والمفاهيم، يمكن القول
ان الجودة بمعناها الواسع هي حياة السلعة أو الخدمة
المنتجة على رضى الزبون المستفيد منها وشعوره ان
توقعاته حيالها قد تم تحقيقها، أو حتى تجاوزها.
وضمن هذا الاطار تكون الجودة هي في الواقع علاقة
ثنائية بين طرفين احدهما ينتج سلعة او خدمة يوصلها
لطالبها، وطالب لهذه السلعة او الخدمة على استعداد
لدفع ثمنها بقناعته ان هناك تكافؤاً بين الثمن المدفوع
والقيمة المتوفرة بما يكفل شعوره ان عملية التبادل هذه



• جورج نجار

هي لصالحه اذ ان مردودها يعادل او يفوق تكلفتها. والواضح في عالم اليوم المتداخل
والشديد التنافس، ان ما من مؤسسة ربحية أو غير ربحية يمكنها الاستمرار والنمو اذا
لم تكن قادرة على توفير سلع وخدمات تستوفي مثل هذا الشرط على الاقل ضمن
الحدود الدنيا للتنافس، علما بانها من الضروري امتلاك القدرة على تخطي الحدود
الدنيا تحقيقاً لموقع تنافسي افضل هو اليوم مرتبط بالجودة اكثر من اي متغير اخر.

خصوصيات ضبط الجودة في مجال التعليم العالي والاستثمار في الرأسمال البشري.

تتسم عملية ضبط الجودة في مجال التعليم العالي بمراحل أساسية ثلاث هي:

١. تحديد مخرجات التعلم المتوخاة من وراء اي برنامج بدقة وتفصيل وبصورة تسمح برصدها، وقياسها كميًا، واخضاعها لعمليات التحقق المتوازنة تأمينًا لأكبر قدر ممكن من الموضوعية. وتتم هذه الخطوة على اساس شقين احدهما داخلي يتم ضمن جدران المؤسسة المعنية، والاخر خارجي يعتمد على المقارنة المعيارية مع الممارسات الرائدة في هذا المجال Benchmarking

٢. تأسيساً على الخطوة "١" أعلاه يتم ايضا وكخطوة تالية بناء نظام متكامل لما يعرف بـ"ضمانات التعلم" Assurance of Learning". ويتمحور هذه الخطوة على اهمية وجود مقاييس محددة Measures للتأكد ان مخرجات التعلم المتوخاة قد تم تحقيقها ولاي مدى، اي بمعنى اخر بناء الهيكلية التطبيقية العملائية لمخرجات التعلم وصولاً الى الحكم على النتائج ايجاباً أو سلباً وبدرجة محددة في كلتا الحالتين.

٣. امعاناً اكثر في التفاصيل العملية، يتم خلق نوع من التوازن بين "ضمانات التعلم" الداخلية، الخطط الدراسية، مؤهلات الاساتذة، طرق التدريس، المرافق، وسائل التقييم الخ... والضمانات الخارجية وهي امتحانات متعددة تعطي عن طريق طرف ثالث عالمي ومنها على سبيل المثال امتحان Major Field Test التي تؤمنها هيئة خدمات القياس التربوي Educational Testing Services في برنستون بالولايات المتحدة في شتى حقول التخصص، وكذلك إمتحان GMAT في إدارة الأعمال، و GRE في مجالات اخرى عديدة، والـ MCAT في مجال الطب وغير ذلك كثير.

ان تحديات الجودة في مجال التعليم العالي قد وصلت الى لبنان بكل تأكيد وصارت شغلاً شاغلاً للمعنيين بهذا القطاع على الصعيدين الرسمي والخاص علماً اننا لم نزل محلياً في بداية الطريق وعلينا قطع شوط كبير للحاق بما تم إحراره على هذا الصعيد في دول اخرى. والتحدي الاهم في قطاع التعليم العالي، كما في اي قطاع آخر، هو بناء ثقافة الجودة Quality culture الخطوة التي تكفل وحدها إستدامة نظام ضبط الجودة في عمله بتعاون كل فرقائه من مؤمّني الخدمة، وطالبيها والمعنيين بالهيئات الناظمة وغيرهم.

وهناك من يعتقد انه ربما قد أن الاوان في لبنان لتشكيل مجلس مشترك بين القطاعين يعرف باسم "المجلس الفرعي لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي في لبنان".

د. جورج خليل نجار
عميد كلية العليان لإدارة الأعمال
الجامعة الأميركية في بيروت

برنامج الجودة QUALEB يطلق دورات تدريبية للتوعية إلى أهمية نظام ISO في خمس محافظات بالتعاون مع غرف التجارة والصناعة والزراعة، وجمعية الصناعيين اللبنانيين

المدى البعيد، مع أن ذلك يعتمد على تعزيز السياسات الحكومية وقدرة الصناعيين على إنتاج مخرجات ذات جودة توازي التحديدات التقنية الدولية المتغيرة باستمرار.

في هذا الإطار، علّق السيد علي بزو، مدير برنامج الجودة ممثلاً معالي وزير الإقتصاد والتجارة السيد سامي حداد، على سرعة تزايد متطلبات التصدير التقني الحالية لتطوير اقتصادات العالم، وأشار إلى انخفاض نسبة الكمية المصدرة من لبنان إلى البلدان الأكثر تطوراً، وهي تشمل الدول الأوروبية، من ٢٤ بالمئة من مجموع صادرات لبنان في العام ١٩٩٦ إلى ١٠ بالمئة في العام ٢٠٠٦. في حين حافظت الدول الأوروبية على موقعها كشريك لبنان التجاري الأول من حيث الواردات التي بقيت بين ٤٠ و٤٥ بالمئة من مجموع الواردات في خلال الفترة نفسها. من جهته، أعرب السيد يوسي نارفي رئيس قسم العمليات في بعثة المفوضية الأوروبية في لبنان عن إيمانه العميق بأهمية تعزيز التوعية على الجودة ومسائل تقييم المطابقة بين العاملين الإقتصاديين. وأضاف أن زيادة صادرات السلع

أطلق برنامج الجودة QUALEB سلسلة من الدورات التدريبية على متطلبات أنظمة إدارة الجودة في خمس محافظات هي بيروت وجبل لبنان، والبقاع (زحلة)، والشمال (طرابلس)، والجنوب (صيدا) في خلال شهري تشرين الأول وتشرين الثاني ٢٠٠٧. تستهدف الدورات التدريبية المؤسسات اللبنانية والشركات الصناعية والخدمية، وتتمحور حول تطوير أنظمة إدارة الجودة ISO 9001:2000 وسلامة الغذاء



• فريتح هانديكس وجورج نصرأوي، رئيس نقابة أصحاب الصناعات الغذائية اللبنانية

"ISO 22000:2005". في خلال الكلمة التي القاها الرئيس غازي قريطم أثناء الإطلاق الرسمي في غرفة التجارة والصناعة والزراعة في بيروت، أشار إلى أن الدراسات الدولية أظهرت أن التكاليف الناتجة من نقص الإلتزام في مسائل الجودة تبلغ زهاء ٣٠ % من مجمل تكاليف العمل. كما شدد على الحاجة إلى اعتماد معايير جودة في الإدارة والإنتاج إذ ستؤثر مباشرة وبطريقة إيجابية على خفض تكاليف الإنتاج عبر التعامل مع الأسباب المؤدية إلى اختلال العمل داخلياً وخارجياً.

وأشار السيد وجيه البزري،

بصفته نائب رئيس جمعية الصناعيين اللبنانيين، إلى ضرورة اعتماد أنظمة الجودة للمحافظة على النمو الاقتصادي، إضافة إلى أهميتها بالنسبة إلى الشركات اللبنانية لتبذل الأسواق العالمية وبالتالي لتتجنب التهميش. كما أضاف أن النجاح في أسواق التصدير بالغ الأهمية لنمو الصناعيين اللبنانيين والاقتصاد اللبناني على



• المحاضرون لدى إطلاق تدريبات التوعية

والخدمات اللبنانية لن تكون ممكنة إلا إذا وعى المصنعون اللبنانيون ومزودو الخدمات متطلبات الجودة واعتمدوا المعايير الضرورية وطبقوها. كما أعلن السيد نارفي أن الاتحاد الأوروبي قد وافق على تمديد عدد من النشاطات المرتبطة بالبنية التحتية للجودة وفق مشروع "دعم الإصلاحات" البالغة ميزانيته ١٠ ملايين يورو، وسيتم تنفيذها تحت إشراف مكتب رئيس الوزراء.