

## الصفدي: "الشعب اللبناني والحكومة اللبنانية سعيان معاً إحياء البنية التحتية لإقتصاد الشمال"



• معالي الوزير محمد الصفدي مع رئيس الغرفة عبدالله غندور، فؤاد قليقل وعلي بربو

تفقد وزير الاقتصاد والتجارة محمد الصفدي يرافقه عدد من المسؤولين في الوزارة، غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس والشمال، حيث كان في استقباله رئيسها عبد الله غندور وأعضاء مجلس الإدارة، وجال الوزير الصفدي على أقسام الغرفة والمراكز العاملة فيها والخدمات التي تقدمها مطلعاً على مساهماتها في سبيل تطوير المؤسسات الاقتصادية والتجارية العاملة في طرابلس والشمال. وبعد ساعتين من الزيارة، أقام مجلس إدارة الغرفة إفطاراً على شرف الوزير الصفدي، بحضور حشد من الفعاليات الاقتصادية والصناعية ورجال الأعمال.

الوزير، أنتم رئيس هذه الغرفة وستصرف على أننا ساعدكم الأيمن للنهوض باقتصاد الشمال".

وألقى الوزير الصفدي كلمة عبر فيها عن اعتزازه بما شاهده من تطور ونقلة نوعية في الغرفة، شاكرًا رئيسها وأعضاء مجلس إدارتها والعاملين فيها على جهودهم ومستذكراً النهضة الاقتصادية الطرابلسية في خمسينيات القرن الماضي، عندما كان الساحل الشمالي يشهد حركة اقتصادية وصناعية مزدهرة وكانت المصفاة مصدر عمل وإنتاج للاقتصاد الشمالي. وتابع معالي الوزير الصفدي قائلاً: "كنا نعيش في بحبوحة كبيرة، إلا أن سياسات الدولة اللبنانية في سنوات وعهود معينة أخذت تضرب بالمدينة. فبدأت تتراجع اقتصادياً وأقلل بعض المصانع لأن الدولة لم تؤمن الرعاية الضرورية والمطلوبة لطرابلس والشمال".

وعرض الوزير الصفدي لحقبة الحرب الأهلية التي دمرت كل شيء، ولكن لبنان خرج منها في عهد الرئيس الشهيد رفيق الحريري إلى حد بلوغ الذروة في العام ٢٠٠٦ حينما تركت الاعتداءات الإسرائيلية آثاراً سلبية على الاقتصاد. وقد عانى لبنان الكثير ولكنه تمكن بفضل دعم دول صديقة من تسوية خلافاته السياسية والنهوض بنموه الاقتصادي وبدأ الأزدهار هذا العام يطال مختلف القطاعات. وأشار في هذا الصدد إلى أن طرابلس بحاجة إلى دعم المواطنين اللبنانيين كما إلى دعم الدولة اللبنانية التحتية الاقتصادية، وجامعاتها، ومرفئها، ومطاراتها، وأن "وزارة الاقتصاد والتجارة ستسعى إلى تحقيق هذا النمو الاقتصادي في طرابلس والشمال على أمل إحراز مزيد من الأزدهار والنجاح".



• خالد العمري يشرح لمعالي الوزير محمد الصفدي ووفد الوزارة

## في هذا العدد

صفحة ١

الصفدي: "الشعب اللبناني والحكومة اللبنانية سعيان معاً إحياء البنية التحتية لإقتصاد الشمال"

صفحة ٢

الإنجازات المحققة في العام ٢٠٠٨

شركة ديانا دي بوتى للتجميل

Diana De Beaute  
s.a.l. Cosmetics Co

تشرح تجربتها في نيل شهادة  
ISO 9001

صفحة ٣

برنامج الجودة يكرم ٢١ شركة  
ناجحة إضافية

صفحة ٤

هيئة الاتصالات السلوكية  
واللاسلكية القبرصية ودور  
القيادة في السعي وراء الإمتياز

صفحة ٥

شركة الإعلانات اليونانية

سبرينت Sprint تشرح

تجاربها مع نموذج الامتياز

للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

صفحة ٦

"كل المقاييس خاطئة" وفقاً  
لمايكل كريسل، دكتوراه في  
الكيمياء، اختصاصي مختبرات

صفحة ٧

صيدا - ندوة حول صناعة  
المفروشات في لبنان

## شركة ديانا دي بوتي للتجميل Diana De Beute s.a.l. Cosmetics Co تشرح تجربتها في نيل شهادة ISO 9001

لكننا لم نستغرق سوى عام لنحصل على شهادة ISO 9001. ومع أن هذا العمل كان هائلاً ومثيراً للتحدي، إلا أن كل الموظفين، من الإدارة العليا إلى عمال المصنع، كانوا ملتزمين النجاح. فاستخدمنا منسجاً لضمان الجودة وموظفين يساعدوننا في مسار البناء، كما أننا حرصنا على تحديد المسارات التي يفترض بنا التقيد بها في عملنا وصياغة الإجراءات والتعليمات التي تصفها. وتولينا إرساء نظام متين من الوثائق يشمل مختلف نواحي عملنا، ومراقبة الموظفين الذين يؤدون مختلف المهام، وتحديد الوظائف كافة. أما المجالات الضعيفة، فسعىنا إلى إعادة تنظيمها، فضلاً عن إزالة المهام غير الضرورية. وقد فوّضنا المسؤوليات بناء على نظام من المحاسبة فراضين تلقي المعلومات حول تقدم الموظفين في خلال مسار الإنشاء. وأدخلنا بعض التعديلات إلى المصنع بشرائنا معدات إضافية، ولكن انخراط الموظفين في المسار بقي العنصر الأساسي الذي حتم نجاحنا. فقد أثر الموظفون في النظام المعتمد بقدر ما تأثروا به. وبالإجمال، تركت شهادة الأيزو أثراً إيجابياً على موقف موظفينا.



• عامر برغل، مدير ورئيس مجلس إدارة ديانا دي بوتي ش.م.ل.

الواقع أن شهادة المنظمة العالمية للمواصفات (أيزو) لم تتغير سير عملنا جذرياً ولم تتسبب بتعقيد نظامنا. وإنما، ساهمت في تبسيطه، وأتاحت لنا الفرصة لتحسين نظامنا الإداري، وساعدتنا على تحديد الأهداف المستقبلية وتحويل الأفكار الذاتية البسيطة إلى مشاريع فعلية يمكن إنجازها، كما شجعتنا على اختيار المؤشرات لمراقبة الأداء. فقد بذلنا جهوداً جماعية مضمّنة وأقمنا نظاماً يناسبنا جميعاً، هو نظام يعكس هوية شركتنا.

في النهاية، عبّر برغل عن بالغ سعادته بدعوة برنامج الجودة شركة ديانا إلى المشاركة في مشروع المنظمة العالمية للمواصفات مقدراً كل وسائل الدعم والخبرة التي وفّرها لها.



• التعلب الأوتوماتيكي في ديانا دي بوتي

تلبيةً لطلب برنامج الجودة وصف تجربة نيل شهادة ISO 9001، أشار رئيس مجلس إدارة ومدير عام الشركة عامر برغل إلى ما يلي: "إن شركتنا صغيرة الحجم تضم بين ٢٠ و٢٥ موظفاً يعملون على تصميم وتصنيع وبيع مستحضرات التجميل، علماً بأن أكثر من ٩٠ بالمائة من إنتاجنا يصدر إلى الخارج ولا سيما أسواق الشرق الأوسط وأفريقيا. وفي تشرين الثاني/نوفمبر الماضي، نجحت منتجاتنا في التدقيق الرقابي النصف السنوي الثاني لنيل شهادة ISO 9001. وكانت هذه الفترة مهمة جداً لكل العاملين في المؤسسة". إليكم قصة ديانا:

منذ عامين، اختارنا برنامج الجودة للمشاركة في مشروع منح شهادة ISO 9001. تعتمد شركتنا منذ انطلاقتها على نظام إداري صالح طور استناداً إلى تعاليم ومعارف وخبرات شخصية. صحيح أننا لم نكن نتبع إجراءات خطية، ولكننا لجأنا إلى شتى الأشكال والتعليمات الخطية. ومع أن موظفينا قد خضعوا لتدريب عالي المستوى وأن تجهيزات الشركة تحظى بصيانة دورية، إلا أن نظامنا كان

محدوداً، في الشكل والأساس، ولم يكن يعتمد على أي مواصفات محددة.

عندما تصلكم هذه العشرة، نكون قد باشرنا بعام جديد. وبانتقالنا من سنة إلى أخرى، نستعرض كالعادة أبرز إنجازاتنا السابقة ونتطلع إلى مواجهة تحديات جديدة.

شهد العام الماضي انتهاء آخر نشاطات المرحلة الأولى من برنامج الجودة في آب/أغسطس، وبدء مشروع جديد هو مشروع "الجودة المستدامة" الكفيل بتأمين



• علي برو

استمرارية بناء البنية التحتية للجودة في لبنان. وبإلقاء نظرة سريعة على مجريات العام، نجد عدد من الإنجازات المهمة.

استفادت أكثر من ٥٠ شركة من خدمات التدريب والاستشارة المقدمة لها فيما حصلت ٣٨ منها شهادة من المنظمة العالمية للمواصفات (أيزو)، بنوعيتها ISO 9001 و ISO 22000. وازدادت مختبرات الاختبار قدرة وكفاءة وساهمت التجهيزات الجديدة والدورات التدريبية على الأساليب التحليلية في زيادة أنواع الاختبارات التي يمكن إجراؤها في لبنان. فضلاً عن ذلك، حصل مختبران على الاعتماد وبات غيرهما في المراحل الأخيرة من هذا المسار، ما يدل على قدرة المختبرات اللبنانية على مضاهاة أعلى المستويات الدولية من الكفاءة.

أنجزنا سلسلة من دليل الألف باء حول جودة المنتجات ومطابقتها، فأصبح بإمكان غير المختصين الاطلاع على مختلف المواضيع في هذا المجال. وباتت مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية (LIBNOR) عضو في اللجنة الأوروبية للتقييس، ما يسمح بانخراطها في المجتمع الدولي للتقييس ويخولها خدمة مصالح المصنّعين وموردي الخدمات اللبنانيين بشكل أفضل.

ليست هذه الوقائع سوى عينة بسيطة من الإنجازات التي حققناها. بطبيعة الحال، شهدنا تطورات أقل إيجابية، فلا يزال المجلس اللبناني للاعتماد (COLIBAC) غير مفعّل ولم يتم إحرار أي تقدم في هذا الصدد في العام الماضي. وعلى صعيد آخر، تأخرت الموافقة على مشروع القانون الجديد حول سلامة الغذاء. لذا، تم تعليق العمل على إنشاء هيئة وطنية لسلامة الغذاء مؤقتاً.

سيشهد العام ٢٠٠٩ تطورات بارزة. ومن المرتقب أن ينتهي مشروع "الجودة المستدامة" في تموز/يوليو من هذا العام. وحتى تاريخه، سنبدّل قصارى جهدنا للتوصل إلى نتائج ملموسة في القطاعين العام والخاص، كما سنسعى إلى إتمام النظام الوطني لاختبار المهارات الكفيل بمساعدة كل المختبرات على الحفاظ على جودة عملها وتحسينه، وسنتولى إنشاء جائزة وطنية للاعتماد وتمييز الأعمال والمؤسسات على المضي قدماً في تطويرها في المستقبل.

وفي فترة لاحقة من العام، سنطرح مشروعاً جديداً مولواً من الاتحاد الأوروبي بغية منح مجتمع الأعمال والقطاع العام دفعاً جديداً على طريق الاعتراف وتمييز وتعزيز عمل مؤسسات البنية التحتية للجودة في البلاد.

في النهاية، أود أن أتقدم ببالغ الشكر من معالي وزير الاقتصاد والتجارة السيد محمد الصفدي على دعمه وتوجيهه كما من المفوضية الأوروبية، ممثلة برئيس بعثة المفوضية الأوروبية في لبنان السفير باتريك لوران على الدعم الفني والتمويلي للبرنامج.

د. علي برو  
مدير برنامج الجودة



• صورة جماعية في حفل توزيع الجوائز

أقام برنامج الجودة في وزارة الاقتصاد والتجارة الممول من الاتحاد الأوروبي حفلاً أوروبياً، ممثلة برئيس بعثة المفوضية الأوروبية في لبنان السفير باتريك لوران، على توجيهاتهما ودعمهما للبرنامج مشدداً على ازدياد عدد الشركات الراغبة في الانضمام إلى نشاطات البرنامج في مرحلته الثانية.

أشار فادي عبود في كلمته إلى الحاجة إلى البحث باستمرار عن أسواق عالمية جديدة في ظل تشدد شروط السوق السائدة معتبراً أن أنظمة الجودة أصبحت ضرورية لاستدامة النمو الاقتصادي. من جهته، طلب جورج نصراري من الصفدي دعم الدولة لقطاع الصناعات الغذائية عبر مساهمتها بالمشاركة في المعارض العالمية المتخصصة لزيادة صادرات القطاع. وطالب الاتحاد الأوروبي، أسوة بما يقدمه لبعض الدول العربية وتحديداً مصر وسوريا والأردن، بتخصيص لبنان بالدعم الذي يستحقه في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة.



• عدنان القصار

أما عدنان القصار فذكر أن مسائل الجودة تشكل دعامة تنافسية أساسية في الأنظمة الاقتصادية العصرية متوقفاً عند تأثير لبنان السلبي بتدهور الوضع السياسي في الأعوام الثلاثة الأخيرة، ما أدى إلى فقدان الثقة به وغياب عدة فرص من الأعمال فيه. بدوره، شدد غازي قريطم على ضرورة التعاون الكامل بين القطاعين العام والخاص، والحاجة إلى تطوير ثقافة الجودة بغية تحسين المنافسة، وأهمية مواكبة المؤسسات اللبنانية ركب التطور الدولي.



• فادي عبود

ثم تحدث مايكل ميلر عن أهمية امتثال المؤسسات اللبنانية للمعايير الدولية لتعزيز قدراتها التنافسية، وزيادة معدلات نموها، وفتح أسواق جديدة قابلة للتصدير، وخلق فرص عمل. وأشار إلى أن الاتحاد الأوروبي ملتزم بدعم لبنان في بناء البنية التحتية للجودة بالتعاون مع القطاعين العام والخاص ذاكراً رصداً يبلغ بقيمة ١٥ مليون يورو لبرنامج الجودة. وختم ملاحظاته بالتعليق على أهمية زيادة قدرة المؤسسات اللبنانية على المنافسة في الأسواق العالمية بالتوازي مع تنفيذ نشاطات إضافية لحماية المستهلك.



• جورج نصراري

تكريماً في فندق لو غابرييل - بيروت لـ ٢١ منشأة حصلت على شهادات إنجاز وكانت قد شاركت في مشروع تطبيق مواصفات المنظمة العالمية للمواصفات (أيزو) التي تدعم برنامج الجودة بموجبها أكثر من ٥٠ شركة للحصول على شهادتي أيزو ISO 22000:2005, ISO 9001:2000.

وكان هذا الحفل برعاية وزير الاقتصاد والتجارة محمد الصفدي، وبمشاركة القائم بالأعمال في المفوضية الأوروبية في لبنان مايكل ميلر، ورئيس الاتحاد العام لغرف التجارة والصناعة والزراعة في البلاد العربية عدنان القصار، ورئيس اتحاد غرف التجارة والصناعة والزراعة في بيروت وجبل لبنان غازي قريطم، ورؤساء الغرف في المناطق عبدالله غندور ومحمد الزعتر، ورئيس جمعية الصناعيين اللبنانيين فادي عبود، ورئيس نقابة أصحاب الصناعات الغذائية جورج نصراري، وعدد من الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية.

بالإجمال، نجح برنامج الجودة في بلوغ وحتى تجاوز العدد المستهدف من الشهادات، بحصول ٣٨ شركة على شهادات المنظمة العالمية للمواصفات (أيزو). وقد أدى برنامج الجودة دوراً أساسياً في تعزيز ثقافة الجودة وسلامة الغذاء في القطاعين العام والخاص، فضلاً عن مساهمته في رفع مستويات فرص نفاذ المنتجات اللبنانية إلى الأسواق الدولية.

وألقى مدير برنامج الجودة علي برو كلمة تحدث فيها عن تجربة المشروع في لبنان إلى تاريخه، ولا سيما الصعوبات التي واجهها عند الانطلاق في إقناع الشركات والمؤسسات بالانضمام إلى نشاطات البرنامج لتحصيل شهادات منظمة الأيزو. وأوضح أن ١٩ مؤسسة حصلت على شهادة ISO 22000:2005 (نظام إدارة سلامة الغذاء - ٩٠ بالمئة من الشركات التي منحت شهادات في لبنان)، فيما نالت ١٩ أخرى شهادة ISO 9001:2000 (نظام إدارة الجودة)، من بينها هيئتان تنتميان إلى القطاع العام هما وحدة الجودة في وزارة الاقتصاد والتجارة ومؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية (LIBNOR). وتحدث برو عن حصول ٣٨ شركة على شهادات الأيزو بفضل دعم برنامج الجودة حتى تاريخ النشر (كانون الثاني/يناير ٢٠٠٩). وشكر الوزير الصفدي والمفوضية

## هيئة الاتصالات السلكية واللاسلكية القبرصية ودور القيادة في السعي وراء الإمتياز

• تعدّ القيادة أبرز مقتضيات النجاح - يحدد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة متطلبات القادة: تحديد اتجاه الشركة، والانخراط الشخصي في ضمان نظام الإدارة، والمحافظة على اتصال شخصي وناشط مع الزبائن والشركاء وممثلي المجتمع، ومنح الموظفين فرصة رؤية نتائج تفانيهم الواضح والعملية لتحقيق التطور المستمر، والاعتراف ودعم الحاجة إلى التغيير المؤسسي.

• يقتضي العمل، كآلية لاستحداث القيمة في الشركة، الموارد والتخطيط - أي استراتيجية واضحة، وموظفين ممتازين ومتفانين في عملهم، وشراكات خارجية.



• فوسيويس سافيدس

فوسيويس سافيدس، نائب الرئيس التنفيذي "دور القيادة في السعي وراء الإمتياز - كيف حصلت هيئة الاتصالات السلكية واللاسلكية في قبرص على جائزة الاعتراف بالامتياز من درجة خمس نجوم"

إن هيئة الاتصالات السلكية واللاسلكية في قبرص (سيتا) هي الشركة القبرصية الأولى والوحيدة التي اعترفت المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بامتيازها ومنحتها المستوى الأعلى من التقدير (خمس نجوم) علماً بأن هذه المؤسسة قد وضعت نموذجاً رمزياً يحدد التوجيهات التي يفترض بأي شركة أن تتبعها لتحقيق الإمتياز.

### الرحلة إلى الإمتياز

لطالما كافحت هيئة الاتصالات السلكية واللاسلكية في قبرص (سيتا) في سبيل الإمتياز. وقد بدأ أول جهد نظامي لها في هذا الصدد في العام ١٩٩٦ مع المباشرة بمشروع إعادة هندسة أعمالها. في ذلك الوقت، كانت الهيئة تعمل كشركة محتكرة فيما كان تحدي التنافس على قاب قوسين أو أدنى منها. فاتخذت كل التدابير الضرورية لضمان استعدادها لمواجهة التنافس عندما يصبح واقعاً.

استخدمت هيئة الاتصالات السلكية واللاسلكية في قبرص (سيتا) نموذج الإمتياز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمرة الأولى في العام ٢٠٠١ والعام ٢٠٠٢ للتقييم الذاتي بمساعدة مستشارين خارجيين. وتمثلت النتيجة بتصميم وتنفيذ عدد من مشاريع التطوير المهمة. وفي العام ٢٠٠٥، تولّى بعض موظفي سيتا الذين يملكون خبرة واسعة في مجال عملهم تصميم منهجية سريعة وموثوقة لتطبيق التقييم الذاتي وتعلم شروط نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عبر ألعاب المحاكاة.



بناء على نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ينبغي تقييم الشركات وتصنيفها ضمن ثلاث فئات:

- ١) جائزة المؤسسة الأوروبية للإمتياز، التي تعدّ أهم جوائز التقدير.
- ٢) شهادة الاعتراف بالامتياز، التي تعترف بالمؤسسات السائرة على درب الإمتياز وتشمل ثلاثة مستويات (ثلاث نجوم، أربع نجوم، خمس نجوم) وفقاً لنتيجة التقييم.
- ٣) شهادة الالتزام بالامتياز، المصممة للمؤسسات التي بدأت برحلتها إلى الإمتياز.

ومن أبرز الشركات الأوروبية المعروفة والناجحة التي حصلت على الاعتراف بناء على نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، نذكر شركة أتيكو لتشغيل المترو Attiko Metro Operation Company S.A. (شهادة الالتزام بالامتياز)، وشركة

الاتصالات الإسبانية Telefonica de Espana (شهادة الاعتراف بالامتياز)، وقسم تحويل الأموال والعمليات المركزي من مصرف بيرايوس Piraeus Bank (شهادة الاعتراف بالامتياز)، وشبكات نوكيا Nokia Networks (فائزة بالجائزة الكبرى)، وشركة الاتصالات ويستيل Westel Mobile Telecommunications Company Ltd (فائزة بالجائزة الكبرى).

### متطلبات النموذج وكيفية استخدامها لتحقيق النجاح

يعتمد نموذج الإمتياز الذي أرسته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على تسعة عناصر تقوم على أساس الإدارة الجيدة:

- تنقسم المعايير التسعة إلى فئتين: المخولات (ما تقوم الشركة به) والنتائج (ما تنجزه الشركة) - ما يعني أن الشركة بحاجة إلى مخولات صالحة لتتمكن من تحقيق نتائج جيدة.
- يمكن الحصول على النتائج الحاسمة (الأعمال ولا سيما المالية) عندما تطلّ النتائج الجيدة الزبائن (مثلاً، رضى الزبون، خدمة الزبون جيدة، إلخ)، وموظفي الشركة (الرضى الوظيفي، والإنتاجية، ومستويات التدريب) والمجتمع ككل - أمر تسعى عدة شركات إلى تحقيقه - (سمعة الشركة الحسنة في المجتمع).



• هيئة الاتصالات السلكية واللاسلكية في قبرص - نيقوسيا، قبرص

وقد أدى هذا السعي إلى اعتراف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بامتياز الهيئة.

### دور القيادة

إن دور القيادة محدد في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة التي تفرض على المؤسسة الممتازة أن تحظى بقيادة ممتازين يضمنون، من خلال سلوكياتهم وقراراتهم الخاصة، صلابة المؤسسة. ولطالما كان قادة سيتا من أول الذين يطلقون المنهجيات بهدف تحقيق إدارة الجودة العليا ويؤمنون بأهمية نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة كنموذج مثالي لمساعدة الهيئة على أن تصبح فعالة وعصرية. وكان قادتنا أول من يعتمدون ويألفون النموذج ويلتزمون بهذه الرحلة الصعبة ولكن المهمة إلى الإمتياز. ونحن مقتنعون بأنه يمكن لشركات قبرصية ودولية أخرى أن تحذو حذونا وملتزم بمساعدتهم في الجهود التي يبذلونها.

فوسيويس سافيدس

نائب الرئيس التنفيذي

هيئة الاتصالات السلكية واللاسلكية في قبرص

نيقوسيا، قبرص

## شركة الإعلانات اليونانية سبرينت Sprint تشرح تجاربها مع نموذج الامتياز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

الشراكات والموارد - ساعدنا نموذج الامتياز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية لدعم سياستنا واستراتيجيتنا وتطبيق مساراتنا. وسعينا، خلال عمليتي تخطيط وإدارة الشراكات والموارد، إلى الموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية لمؤسستنا والمجتمع المحلي والبيئة العامة.

المسارات - ساعدنا نموذج الامتياز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على تصميم وإدارة وتحسين مساراتنا لتلبية احتياجات الزبائن وغيرهم من المساهمين وموظفينا. وقد صممنا وطورنا خدمات فريدة استناداً إلى احتياجات وتوقعات زبائننا، فتم تعزيز علاقتنا بهم كما علاقتنا ضمن البيئة الداخلية. وأخيراً، تحسّنت خدماتنا.

نتائج الزبائن - لتحقيق نتائج مذهلة، لا بدّ من اللجوء إلى تقييم نظامي. ولهذا السبب، عمدنا إلى تصميم وإدراج قسم البحث المخصص للزبائن. وفي هذا البحث السنوي، نطلب من زبائننا الإجابة على أسئلة حول أداء شركتنا. ونستجيب لنتائج البحث بمناقشة هؤلاء الزبائن والتعاون معهم لتحسين خدماتنا. وقد ساهم هذا التواصل المستمر بالإضافة إلى الاتصال اليومي في تحويلنا إلى شريكهم الأول.

نتائج الأشخاص - باتباع نموذج الامتياز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، سعينا إلى تعزيز روح الفريق وإنشاء بيئة أكثر وداً لموظفينا. وبموجب بحث داخلي تجريه سنوياً، نطلب من موظفينا أن يتولوا تقييم الشركة بإغفال أسمائهم والتقدم باقتراحات لتحسين ما ينبغي تحسينه. فنأخذ إجاباتهم بعين الاعتبار، مانحين كلا منهم الفرصة للمشاركة بفعالية في تقدّم الشركة وتطورها.

نتائج المجتمع - ساهم رصد نشاطاتنا الإجمالي وقياسها في تقييم انخراطنا في المجتمع وتحسينه.

النتائج المالية - إن تحديد الأهداف بالغ الأهمية. ولعل السعي إلى النجاح في تطبيق هذه الأهداف أكثر أهمية. وقد ساعدنا نموذج الامتياز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة على تحقيق أهدافنا المالية عبر "تحديد الأهداف والرصد المستمر للموظفين".

بعد اجتياز مستوى "الالتزام بالامتياز" بنجاح، قررنا مواصلة مسيرة الامتياز. وقد لجأت الشركة إلى هذا النموذج لتتمكن من تحقيق أهدافها المؤسسية ونجاحات مستدامة وإجمالية في كل مجالات عملها عبر إرضاء الزبائن والموظفين والمساهمين وأفراد المجتمع.

تعتبر شركة سبرينت المغفلة Sprint أن شهادة الاعتراف بالامتياز (٤ نجوم) إنجاز عظيم لثلاثة أسباب. أولاً، تشكل هذه الشهادة تقديراً مهماً لكل موظف من موظفي الشركة. ثانياً، تؤكد أن

الشركة تسلك الدرب الصحيح بسعي موظفيها المشترك إلى التحسين، والتجديد، والتعلّم المتواصل، والامتياز. وثالثاً، تعدّ شركة سبرينت Sprint المغفلة وكالة الإعلان الأولى في أوروبا التي تنال شهادة الاعتراف بالامتياز ونحن فخورون بهذا الإنجاز.

لقد وجدنا السبل الكفيلة بأن تساعدنا على تحقيق أهدافنا، ومراجعة مساراتنا، وقياس نجاحاتنا، وتلبية احتياجات مساهمينا في شركة سبرينت Sprint المغفلة. ونظن أننا اكتشفنا الطريقة المثلى لمواجهة المستقبل بثقة.

دينوس لامبرينوبولوس: "إن الشهادة التي نالتها شركتنا لتمثل اعترافاً فعلياً بمجهود كل موظف من موظفيها وتؤكد أنها تسلك الدرب الصحيح مسيرة بحب التطور، والتجديد، والتعلّم الدائم، والامتياز - شركة سبرينت المغفلة هي وكالة الإعلان الأولى والوحيدة في أوروبا التي حازت شهادة الاعتراف بالامتياز التي نفتخر بها".

في هذه المقابلة، يصف السيد دينوس لامبرينوبولوس، رئيس مجلس إدارة الشركة اليونانية للإدارة التي يقع مقرها في أثينا في اليونان، مسار وفوائد نموذج الامتياز الذي وضعته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.



• دينوس لامبرينوبولوس

لا شك في أن نموذج الامتياز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة يشكل "أداة" مثالية تخوّل أي شركة السعي إلى التطور والتحسين. واستناداً إلى هذا النموذج، باتت شركة سبرينت Sprint المغفلة تتمتع بالهيكلية الصحيحة والقدرات المناسبة لنمو مستدام. وقد ساهم النموذج في تطوير الشركة ومساعدتها على اتباع إجراءات محددة لتصميم المشاريع وتنفيذها كما مراقبة جودة عملها العالية. الواقع أن التواصل الداخلي، والعمل الجماعي، وتشارك الرؤية نفسها، واحترام القيم ذاتها، نواحي مهمة يفترض بكل شركة إيلاءها أهمية خاصة. وباعتماد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، نجحت شركة سبرينت Sprint في تحقيق مستويات عالية في كل النواحي المذكورة آنفاً.

لمحة عامة عن شركة سبرينت Sprint - إن شركة سبرينت Sprint المغفلة وكالة متكاملة لخدمات الاتصالات، يقع مقرها في أثينا في اليونان. تأسست في العام ١٩٨٩ وتضم ٣٠ موظف. وتعمل هذه الشركة على تصميم الحملات الإعلانية والترويجية، والتسويق المباشر، وضمان الاتصالات المؤسسية، وتنفيذ مشاريع التوضيب، وإنشاء المواقع الإلكترونية، وتنظيم المعارض، ونشر الكتابات المؤسسية، وغيرها من النشاطات. ويشمل زبائننا الدوليون: يونيليفر Unilever، وكيمبرلي كلارك Kimberly Clark، وكوك كولا تري إي Coca Cola 3E، وكوكا كولا Coca Cola، وإنتراأمريكان Interamerican، إلخ.

يغطي نموذج الامتياز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة تسعة مجالات:

القيادة - نجحنا في تحديد مهمتنا ورؤيتنا في شركة سبرينت Sprint. وعبرنا عن قيمنا المؤسسية وطورنا الأنظمة المطلوبة لتعزيزها، وطبقناها عبر أفعال وسلوكيات مناسبة. بوجه عام، تولينا تعزيز ثقافة الامتياز.

السياسة والاستراتيجية - طبقنا رؤيتنا ومهمتنا بتطويرنا استراتيجية موجهة إلى أصحاب الأسهم تأخذ بعين الاعتبار السوق والقطاع اللذين نعمل فيهما. وقد لجأنا إلى مجموعة من مصادر المعلومات الخارجية والداخلية لتطوير ومراجعة سياساتنا واستراتيجياتنا. وقد نشرناها عبر مسارات محددة وعممتها على كل الجماهير المعنية. وشملت هذه الأعمال استمارات لإعداد التقارير، وتخطيطاً استراتيجياً، وتقييماً ذاتياً، وغيرها.

الأشخاص - سعينا إلى تطوير وإطلاق العنان لقدرات موظفينا على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي. وحرصنا على تخطيط وإدارة وتحسين مواردنا، وتحديد وتطوير معارفهم ومهاراتهم، وتقديرهم ومكافأتهم على جهودهم.



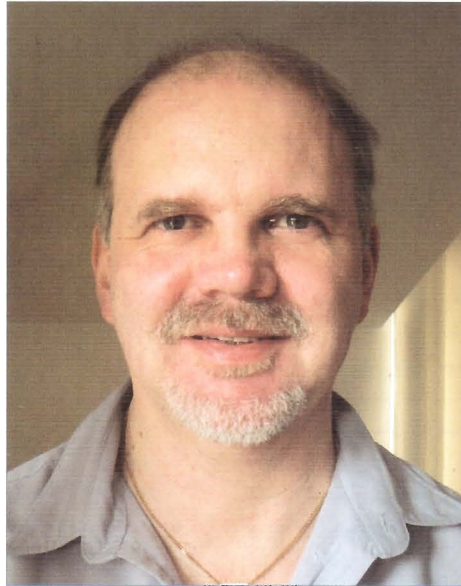
• سبرنت ش.م - مجموعة أثينا

## ”كل المقاييس خاطئة“ وفقاً لمايكل كريسل، دكتوراه في الكيمياء، اختصاصي مختبرات

الزبائن وهيئات الاعتماد، وغيرها من الأسباب. وبما أن مزيداً من المختبرات أخذ ينشئ أنظمة للجودة ويتقدم بطلبات للحصول على شهادات اعتماد، لا بد من القيام بعمل ما!

تشمل النشاطات المدرجة في إطار مشروع تعزيز الجودة دورات تدريبية، بعضها خاص بالمشاركين في اختبار المهارات وبعضها خاص بمزوّد اختبار المهارات (نعم، إننا نهدف إلى تحويل بعض المختبرات اللبنانية إلى مؤسسات مزوّدة لاختبار المهارات). وقد أخضعنا مشاركين في اختبار المهارات من ١٧ مختبراً لهذه الوحدات في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٨ ومنظمي اختبار المهارات من ٢٠ مختبراً في كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٨، ويمكن تكرار هذا النوع من المسارات التدريبية عند الطلب - ونعتزم إجراء وحدة تدريبية ثانية للمشاركين في اختبار المهارات في أوائل العام ٢٠٠٩.

فضلاً عن ذلك، سيتم تنظيم تمارين ثانوية لاختبار المهارات ونقوم حالياً بشراء العينات المناسبة لهذه التمارين، ونعني بمناسبة ثابتة، وسهلة المنال، وبدرجة تركيز متوقعة معروفة. إلا أن المشكلة التي نواجهها في لبنان تكمن في معظم الحالات في العدد القليل نسبياً للمختبرات التي تأخذ المقاييس نفسها على النوع نفسه من العينات، ما يحول دون إنتاج عينة واحدة وإرسالها إلى المختبرات المهتمة وتوقع أن تكون قادرة على إجراء حسابات إحصائية ملائمة على البيانات المتلقاة - لذا، نحتاج إلى مشاركة ستة مختبرات على الأقل تأخذ المقاييس نفسها، ولكن هذا الوضع لا ينطبق في لبنان. وبالتالي، تشكل العينات الأولى التي نشتريها مواداً مرجعية، منح بعضها الشهادات، وتؤدي إلى نتيجة جديرة بالثقة يمكن مقارنة النتائج بها.



• مايكل كريسل

تحظى المختبرات التي تعتزم تنظيم اختبارات المهارات بالدعم عندما تستدعي الحاجة تكييف نظام الجودة فيها مع الوضع القائم، على أمل أن تمنح شهادة في المستقبل على أنها من من الشركات المزوّدة لاختبارات المهارات. صحيح أن الحصول على هذه الشهادة قد يستغرق بعض الوقت، إلا أن هذا الهدف يبقى واقعياً ومهماً للنضال في سبيله. ونأمل أن تساعد الدورات التدريبية والتمارين الصغيرة التي ستنظم كجزء من مشروع تعزيز الجودة المختبرات اللبنانية على توثيق جودتها وتحسينها وتعزيز عمل الاعتماد فيها.

في غضون ذلك، تبقى كل المقاييس خاطئة للأسف. ولكن، إن أدت مبادرة اختبار المهارات إلى النتيجة المرجوة، على الأقل بالنسبة إلى المختبرات اللبنانية، سندرك فداحة أخطائها!

مايكل كريسل اختصاصي مختبرات سويدي الجنسية، من غوثنبرغ في السويد، تعاون مع برنامج الجودة في لبنان حول شهادة الأيزو ISO 17025 لاعتماد المختبرات.

### مايكل كريسل، اختصاصي مختبرات

أدرك أن الأمر يبدو قاسياً بعض الشيء، ولكنه صحيح - إن كل المقاييس خاطئة؛ كيف لي أن أقول ذلك؟ إن فكرتم في الموضوع، لوافقتموني الرأي. ومن شأن البراهين التالية أن تثبت صحة كلامي (... لكن المقاييس خاطئة):

١) يمكن التوصل إلى القيمة الحقيقية بأخذ القياس وإضافة أو طرح الخطأ. يحب العلماء كتابة هذه المعادلة على النحو التالي:

القيمة الحقيقية = القياس + الخطأ

٢) بما أننا نهمل القيمة الحقيقية (لا نعرفها دائماً، بالتحديد)، لا يمكننا تحديد الخطأ بدقة!

بالتالي، يعتبر أي قياس خاطئاً دائماً. قد يكون الخطأ صغيراً وأحياناً صغيراً جداً، ولكن الخطأ يبقى قائماً دائماً ولا يمكن تحديده بدقة. إلا أنه يمكننا تحديد مدى فداحة هذا الخطأ تقريباً. وهذا مهم جداً في المقاييس المخبرية. لماذا؟ بما أننا نسلم بوجود الأخطاء في المقاييس المخبرية، نسعى إلى التحقق من أنها صغيرة جداً لتقبلها. كيف نكتشف ذلك؟

تتوفر طريقة واحدة للحكم على جودة المختبر والتحقق من نتائجه، هي اختبار المهارات! لتجأ المختبرات إلى اختبار المهارات للتأكد من أن أداءها التحليلي لا يزال قيد السيطرة، ما يعني أن الخطأ في مستوى متدن مقبول. وما هو مقبول يكون محدداً بموجب استخدام النتيجة: يمكن قبول خطأ كبير نسبياً في بعض التطبيقات فيما تجعل الأخطاء الكبيرة المقاييس عديمة الجدوى في ظروف أخرى.

ما هو اختبار المهارات؟ بالمختصر المفيد، يقوم منظم اختبار المهارات بإنتاج عدة عينات متشابهة يرسلها إلى المختبرات، ويطلب إجراء عدد من التحاليل عليها، ويجمع النتائج، ويتحقق من أنها قريبة من القيمة المتوقعة (اسمية، أو معينة). وتتوفر أساليب مختلفة لتنظيم هذه التمارين وفقاً للعوامل المطروحة مثل ثبات العينات (ينبغي شحن العينات غير الثابتة بسرعة أو حتى تحليلها في الموقع نفسه الذي أخذها المنظم منه)، وما إذا كان الاختبار هداماً أو لا (في الاختبار غير الهدام، يمكن إرسال العينة الوحيدة المتوفرة إلى كل من المشاركين، ما يبرر استخدام عبارة "المائدة المستديرة" في هذه الحال). بيد أنه يمكن التوصل إلى استنتاجات حول أداء المختبرات المشاركة من النتائج نفسها.

إن برنامج الجودة في لبنان، من خلال مشروع تعزيز الجودة، يدعم الآن مبادرة لزيادة إمكانات المختبرات اللبنانية على المشاركة في اختبارات المهارات. ويتوفر سببان رئيسان لأهمية هذا المشروع: بعيداً عن الفائدة الجلية التي قد تجنيها المختبرات بمراقبة تحسن جودتها الخاصة، فإن المشاركة (والنجاح) في اختبار المهارات تبقى من أبرز متطلبات الاعتماد وفقاً لشهادة الأيزو ISO 17025. وإلى تاريخه، لم تشارك عدة مختبرات لبنانية فيه بعد، بسبب عدم معرفتها به أو غياب التمويل، وإنما أيضاً بسبب قلة ضغط

لا سيما  
في صيدا  
ومنطقة  
الجنوب عبر  
استخدام وسائل  
تكنولوجية متطورة  
من شأنها أن تلبي  
احتياجات السوق ودعم  
الاحتياجات الخاصة  
لتطوير قطاع المنشآت  
الصغيرة والمتوسطة الحجم،  
معتبراً أن "الارتقاء بصناعة  
المفروشات إلى المستوى



• محمد الزعتري، علي يعقوب، علي برو وباسل الخطيب في افتتاح الندوة

"وضع قطاع المفروشات  
في لبنان والخطة الشاملة  
لتطويره"، كان موضوع  
الندوة التي نظمتها غرفة  
التجارة والصناعة  
والزراعة في صيدا  
والجنوب، بالتعاون مع  
وزارة الاقتصاد والتجارة.

عقدت هذه الندوة بحضور  
رئيس اتحاد غرف التجارة  
والصناعة والزراعة محمد

الزعتري، وحشد من الفعاليات بمن فيهم ممثل وزارة الاقتصاد والتجارة ومدير

- برنامج الجودة علي برو، ومستشار معالي وزير الصناعة علي يعقوب، والمنسق الوطني في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية اليونيدو باسل الخطيب، ورئيس تجمع صناعي الضاحية الجنوبية أسامة حلباوي، ورئيس تجمع صناعي الجنوب محمد صالح، ورئيس تجمع صناعي جبل عامل عبد الرؤوف عز الدين ونائبه أمين أيوب، ورئيس جمعية تجار صيدا وضواحيها علي الشريف، ومدير عام جمعية احتضان الأعمال في غرفة التجارة والصناعة والزراعة في صيدا والجنوب كريم حمود، والمساعد الإداري لمدير مركز تكنولوجيا الأثاث في مصر محمد الطباخ، فضلاً عن أصحاب وممثلي عدد من مصانع وشركات المفروشات.

المطلوب يقتضي الوفاء بالتزامات ثلاثة:

- قناعة بالتحديث والإطلاع على الجديد في هذا المجال عالمياً،
- توظيف الأموال المطلوبة والاستعانة بالخبرات والكفاءات الجديدة،
- رصد الحاجات المحلية والتطور المرتقب بطريقة علمية.

وختم كلمته بالقول إن هذه الخطوات كفيلة بأن تساهم في "تقليص تكاليف الإنتاج وخلق فرص عمل إضافية، ما يؤدي بدوره إلى تحسين الأوضاع المعيشية والاقتصادية".

وقد ألقى كل من كريم حمود، وعلي برو، وعلي يعقوب، وباسل الخطيب، وأمين أيوب، كلمات في هذا الإطار بالإضافة إلى محمد طباخ الذي استعرض تجارب مركز تكنولوجيا الأثاث في مصر.

شدد رئيس الغرفة السيد الزعتري في كلمته على ضرورة تحديث صناعة المفروشات،



### List of 21 ISO Certified Companies supported by QUALEB (Aug 31st, 2008)

Company	Products/Services	ISO Standard	Certification Date
Liban Cave Winery s.a.r.l.	Wine	22000:2005	07th Feb. 08
Abdul Rahman Halab & Sons, QUALEB, the Quality Programme	Traditional Arabic Sweets	22000:2005	12th Feb. 08
Al Rassoul Al Aazam Hospital	Quality Infrastructure	9001:2000	16th Apr. 08
Zaatar W Zait Restaurant	Hospital kitchen facilities	22000:2005	17th Apr. 08
Roadster Diner, Restaurant	Food services	22000:2005	19th Apr. 08
Al Kazzi Trading Establishment	Restaurant facilities	22000:2005	24th May 08
Poppins-Daher Int. Food Co.	Mixed roasted/coated nuts	22000:2005	13th June 08
Mimosa Paper Co., Chtaura	Breakfast cereals	22000:2005	16th June 08
Assaha Traditional Restaurant	Paper Products	9001:2000	17th June 08
Pharmadex Pharma Co.	Restaurant facilities	22000:2005	17th June 08
Alfa Interfood sal, Zahle	Pharmaceuticals	9001:2000	26th June 08
Second House Products	Canned foods, Halawa, Tahina	22000:2005	26th June 08
Pomo Food Industries s.a.r.l.	Puddings, Ready Mixes, Spices	22000:2005	26th June 08
National Flour Mills Co. s.a.l.	Corn, Flour, Tortilla, Nacho Chips	9001:2000	27th June 08
Alyab Company-Boulos Olive Oil	Production of wheat flour	22000:2005	24th July 08
SGBL Bank	Olive Oil, Vinegar, Olives, Pickles	22000:2005	25th July 08
Gardenia Spices, Bekaa	Credit Card services	9001:2000	31st July 08
LIBNOR - Public Sector	Spices, grains & powders	22000:2005	04th Aug. 08
Al Baba Al Mumtaza Sweets	Lebanese Standards Institution	9001:2000	04th Aug. 08
Master chips-Daher Int. Food Co.	Sweets	22000:2005	18th Aug. 08
	Potato Chips	22000:2005	28th Aug. 08



• مايكل ميللر (الاتحاد الأوروبي) مسلماً الجائزة لعلي برو



• محمد الزعتري يسلم الجائزة لفقولا أبو فيصل وسيلفي ناباديان - شركة غردينيا سبايسز البقاع



• عبدالله غندور يسلم الجائزة لالياس كبراج ونهاد انطون - شركة المطاحن الوطنية - طرابلس



• علي بزو وجورج نصرراوي يسلمان الجائزة لفرنساو رزق، جو رزق وجويس رزق مقصود - منتجات البيت الثاني



• علي بزو ومايكل ميللر يسلمان الجائزة لحبيب غزيري ولينا درغم - لبنانور



• بول عريس يسلم الجائزة لمود حداد - مطعم زعتر وزيت



• جورج نصرراوي يسلم الجائزة لالياس الجميل - صناعات بوموفد ش.م.م.



• جورج نصرراوي يسلم الجائزة لطوني مارون - شركة أطياب زيت بولس



• علي بزو وبول عريس يسلمان الجائزة لليا نوفل - مطعم رودستر داينر



• فادي عمود يسلم الجائزة لزمينة حزب - مجموعة شتورة غاردنز ش.م.ل.



• عازي فريطم يسلم الجائزة لجليل الجقل وميشال جان شاهمر - ماستر شيبس