

الجودة خارطة الطريق إلى الاستدامة
أثار الجودة على منظمة غير حكومية

رائد شرف الدين

مدير عام مساعد - فرنسبنك
عضو الهيئة الإدارية في الجمعية اللبنانية للجودة
عضو الهيئة الإدارية في جمعية مؤسسات الإمام الصدر

بيروت- لبنان

MEQA 2nd Annual Congress

**Creating Architecture of Quality and Excellence in the Middle East:
Responsibilities, Challenges and Strategies**

Dubai, April 7-9, 2008

الجودة: خارطة الطريق إلى الاستدامة

مقدمة:

يقول داروين بأن البقاء ليس للأقوى ولا للأكثر ذكاءً بل للأكثر قدرة على التكيف. هذه القدرة مطلوبة اليوم حيث "الثابت الوحيد في المعادلة هو التغيير. عليه، لم يعد المطلوب أبداً أن يكون يومنا مسترخياً ومطمئناً إلى يقينية ما يحمله الغد، بل أصبحت القضية أن نحلم مساءً متلهفين إلى ما سيحمله لنا الصباح من حقائق جديدة"¹. لم تعد القضية في أن نقبل التغيير أو نرفضه، بل أصبح لزاماً علينا أن نحث على التغيير عبر تحويل التهديدات إلى فرص قابلة للاستثمار. كما إنه لم يعد كافياً أن تتحقق القيمة بتحسين ما هو معروف، فلا بد أن نعرف كيف نخطو في المجهول.²

اعتاد الإنسان عبر تاريخه أن يتعامل مع بيئة متغيرة، وكان تغييرها يحدث بدينامية طبيعية أي مستقلة عن إرادة الإنسان وفعله. إلا أن الجديد في العقود الأخيرة هو أن البيئة والإنسان دخلاً في علاقة تفاعلية أكثر تعقيداً، وقد صار مؤكداً أن الاحتباس الحراري والتنوع البيولوجي وغيرها الكثير من التغيرات البيئية لم تعد منفصلة أو مستقلة عن نشاط الإنسان. وهذا المستوى من التعقيد في الظواهر والنتائج يستلزم منهجيات جديدة في تفكيك الوقائع وتلمس الحلول. لم يعد مأموناً أن نستغرق في تفاصيل الحوادث إلى الحد الذي نتوه معه عن إدراك مسار الأحداث. بل علينا أن نتحوط للسيئاريوهات التي تلحظ كل "الانفعالات" المحتملة للطبيعة تجاه ما نحن بصدد فعله، وتستدرك الإضرار المتحققة لغاية تاريخه في محاولة حثيثة لإصلاح ما أفسدناه.

نستعرض في الجزء الأول من هذه الورقة ما نقصده بمفهوم الاستدامة، أبعادها والأطراف المعنيين بها. ثم ننتقل في الجزء الثاني إلى تتطور مفهوم الجودة بمواكبة التحديات المتلازمة مع زمن العولمة، مع اقتراح مقارنة تميز بين عدّة مستويات من عناصر الجودة بحيث تؤول إلى رضا الإنسان بصفته المعني الأول والأخير باستدامة البيئة والمسؤول عن تدهورها وصيانتها. الجزء الثالث يصنف المعنيين إلى عدّة قطاعات رئيسية ويقترح تصنيفاً للأدوار يمكنها أن تتكامل فيما بينها لمواجهة المعضلات المرتبطة بالاستدامة، وذلك فيما لو استطاعت أن تتشكّل في بوتقة متفاعلة (Synergy). وهذه الأخيرة تبدو لنا الصيغة المنطقية المؤهلة

¹ من خلاصة ورقة بحثية قَدّمها السيدة رباب الصدر في مؤتمر نظم إدارة الجودة ٢٠٠١، بيروت، "الجودة في القطاع الأهلي في لبنان، قراءة في مسيرة جمعية مؤسسات الإمام الصدر"، ص ١٩، بحث غير منشور.

² من محاضرة للدكتور جامشيد جيه إيراني، رئيس مجلس إدارة المجلس الاجتماعي الهندي الأمريكي، وعنوانها المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في التجربة الهندية ألقى في الاجتماع السنوي الـ ٢٧ لمجلس الأعمال الهندي الأمريكي عام ٢٠٠٢.

للاضطلاع بمهمة استدامة التنمية والبيئة. وفي الجزء الخامس والأخير، نستعرض تجربة منظمة غير حكومية تسترشد بمبادئ الجودة وفلسفتها لتعميق أثر تدخلاتها الاجتماعية والإنمائية. سنلاحظ عند الحديث عن أدوار اللاعبين الأساسيين في تحقيق الجودة الموصلة إلى الاستدامة أن هذه الأدوار، أو تلك الاستخدامات، تكمل بعضها الآخر، أو يفترض أنها كذلك. فالجودة هي أسلوب تفكير بل هي منهج العمل الأوفر فرصة لنقل الاستدامة من حالة الفرضية المتصورة إلى حالة المسار القابل للقياس والتحقق.

١- ما المقصود بالاستدامة؟

ساد مفهوم التنمية المستدامة حديثاً بعد أن تبوأَت البيئة والمحافظة عليها قمة الأولويات كمطلب أرجحي في السياسات والمعاهدات والمشاريع الكبرى نظراً لارتفاع تكلفة المخاطر البيئية ومضاعفاتها على استمرارية الحياة على الكوكب. والسؤال الملح على كل المستويات، من الفردي إلى الدولي، هو هل التنمية المستدامة ممكنة؟ أو كيف نجعلها ممكنة؟ كيف لنا أن نعلم أو نتعلم سبل استدامة البقاء على هذا الكوكب، بل سبل إبقاءه متألقاً بزرقته البهية في فلك الوجود؟

في تقريره المرفوع إلى الرئيس الأمريكي الأسبق بيل كلينتون، أوصى المجلس الأمريكي للتنمية المستدامة بثلاثة أشكال من التعلم³:

- ١- أن نتعلم كيف نشعر بالثراء عبر مستويات أقل من التطلّب وليس مستويات أعلى من الاستحواذ على المقننات واستهلاكها؛
- ٢- أن نصوغ التشريعات والقوانين على قياس ما تملّيه الطبيعة وليس على قياس رغبات الإنسان؛
- ٣- وأن نراكم معرفة يقينية حول كيفية استجابة النظم الإيكولوجية لنشاط الإنسان.

يتطلب تمثل هذه الأشكال التعلّمية الكثير من الجهد، وتحديدًا تعلم أن نشعر بالاكتماء والبجوبة. في حين تعكس معظم التشريعات وفي دول العالم قاطبة رغبات الناس في تلك الدول أو بعض أصحاب المصالح فيها دون الالتفات إلى تشريعات الدول المجاورة أو إلى المصلحة الإنسانية العامة. من جانب آخر، ما يزال مفهوم الاستدامة منطوياً على العديد من الدلالات بحسب الجهة المستخدمة. نجده في المنظمات الربحية، إذ ينحو

³ Olson, Molly Harris. (1996), "Charting a course for sustainability". Environment. 38. No.4. Expanded Academic ASAP. Gale. Retrieved on 17 Jan.2008

المساهمون إلى توظيف أموالهم حيث النسبة الأعلى من العائد والمستوى الأقل من المخاطر، أي حيث فرص استمرار الشركة هي الأعلى والأكثر احتمالاً؛ هذه الاستمرارية تعني "قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير في بيئة الأعمال باستيعابها لأفضل الممارسات المعاصرة وبلوغها أداءاً متميزاً قياساً بالآخرين (Zairi & Liburd- 2001).

كما نجد مفهوم الاستدامة في أدبيات المنظمات الأهلية والمدنية، حيث تعتبر استدامة المشروع بنداً أساسياً لجذب الاهتمام والتمويل بناءً على الحرص الذي يبديه المانحون لناحية الاطمئنان إلى استمرارية المشروع بعد توقف دعم الجهات الخارجية له، أو إلى ديمومة آثاره الاجتماعية والتنموية. وتتوقف استدامة المشروع على جملة عوامل مؤثرة، أهمها: إيلاء الاهتمام لما يراه المنفذون والمستفيدون، اختيار التكنولوجيا الملائمة، مراعاة الجوانب البيئية، التقبل الاجتماعي والثقافي، وقدرة المنظمة على إدارة المشروع.

وفي التعريفات الغزيرة مع رواج مفهوم التنمية المستدامة في العقدين الأخيرين، سيلاحظ الباحث أنّ تحديده بشكل قاطع ومتوافق عليه ما يزال قيد التبلور. هناك توافق عام على:

١- الحاجة إلى التصدي لتدهور البيئة وإلى الحفاظ على الوظائف الحيوية للنظم الطبيعية لما فيه خير الأجيال الحاضرة والقادمة. وحسب البعض، الاستدامة هي التطور الذي يلبي الحاجات الحاضرة دون تهديد قدرة الأجيال اللاحقة على تلبية حاجاتها (Quinn-2000 و Gladwin et al.-1995)؛ ويرى آخرون (Garvate & Isaksson-2001) أنّ التنمية المستدامة هي العملية التي توصلنا إلى حالة من الثبات تزدهر معها الطبيعة والإنسان على حدّ سواء. الملاحظ في كلا التعريفين، وهناك غيرهما الكثير، أن الإشكالية في الوسائل وليست في الغايات. فالكلّ متفق على مطلب البقاء، إنما الاختلاف كبير حول الكيفية. والجدل كبير اليوم بين الأمم حول العديد من المسائل الشائكة المرتبطة بإدارة الموارد الطبيعية وبضمان الاستدامة البيئية.

٢- النقطة الثانية المتوافق عليها هي تعددية المستويات المعنوية بالعملية لتشمل الأفراد والمنظمات والمجتمع. وعلى أن دوافعها علاوة على المنافع والمخاطر والمحافظة على البقاء، هي العدالة بين الأجيال والأخلاق أو الفضيلة.

٣- والتنمية المستدامة ثلاثية الأبعاد: الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، مما يعيدنا إلى المصطلح الثلاثي (Triple Bottom Line= People, Planet, Profit)؛ وإلى كيفية صياغة المعادلة الذكية التي تضمن ازدهار الأطراف الثلاثة دون أن يطغى أحدها على الآخرين. وحسب التقرير الأمريكي

السابق ذكره، فإن هذه الأمور أو الأبعاد الثلاثة مترابطة كالتوائم، والتي لا مفر من معالجتها معاً،⁴ والمؤكد أنه وعلى سبيل المثال، لم يعد لمؤشر الناتج المحلي الإجمالي من قيمة في سلم التقييم التنموي إذا لم يكن مشفوعاً بمؤشر مستوى إهدار الموارد الطبيعية. تماماً كما أنه لا معنى لمؤشر البطالة منفرداً، ولا بدّ من تعزيزه بمعلومات حول مستوى الأجور وبيئة العمل ومدى مطابقتها لمعايير السلامة والصحة.

هذه الأبعاد الثلاثة نجدها حاضرة في معظم الأدبيات التنموية. ويقتصر الاختلاف على شدة التركيز على هذا البعد أو ذلك، إذ يمكن التمييز بين المهتمين بالتنمية المحلية حيث الأولوية للبعدين الاقتصادي والاجتماعي، وأولئك الحريصين على تنمية الموارد الذين يهتمون بالبيئة والاقتصاد معاً، في حين يوزع الإيكولوجيون اهتمامهم بين البيئة والمجتمع.

نحن إذن أمام ثلاثة مطالب إلزامية ومتزامنة، ويمكن اقتراح الجدول التالي للمزيد من الدراسة والتحليل:

المطلب	الوسيلة	اللاعب الأساسي لتحقيق المطلب
١- النمو الاقتصادي	إنتاج القيمة المضافة	القطاع الخاص
٢- استمرارية النتائج وتوسيع أثرها	التمكين الاجتماعي والإدماج	منظمات المجتمع المدني
٣- حفظ البيئة وحقوق الأجيال	الكفاءة والاستخدام الأمثل للموارد	القطاع العام والمنظمات الدولية

ليس المقصود من الجدول اقتراح تقسيم جديد للعمل، سيّما وأن التداخل في مهام القطاعات أعقد من أن يحصر. ويكفي أن نحصي آلاف المنظمات غير الحكومية التي تتخذ من المحافظة على البيئة تكليفاً حصرياً لها، أو أن ننتبه إلى أنّ المسؤولية الاجتماعية تتسع آفاقها في حقائب الشركات.. حتى ندرك استحالة فك الارتباط والتداخل.

ينقلنا الجزء الثاني من البحث إلى منهج الجودة حيث تجهد الشركات والمنظمات إلى تضمين رسالتها بعدي المسؤولية البيئية والمسؤولية الاجتماعية، وذلك دون أن تتخلّى عن مهمتها الأساسية في إنتاج القيمة المضافة وتعظيم العوائد الاقتصادية لتوسيع دائرة المستفيدين من النمو الاقتصادي. عدا ذلك، لا تجد المنظمات مناصاً من ترويض هياكلها والتكنولوجيا المتبعة لديها بحيث تكتسب المرونة الكافية التي تؤهلها للتكيف مع وتيرة

⁴ Olson, Molly Harris. Ibid.

التغيير المتسارعة ومع ضغوطات الشك والمجهول. الجودة الشاملة لديها ما تقوله إزاء هذا وذاك.

٢- الحل في الجودة

تطور مفهوم الجودة ليشهد عدّة حقبة في دلالته وتطبيقاته. وبين ستينيات القرن الماضي وثمانيناته بقي المفهوم طوال حقبة الثلاث الأول بمثابة معضلة تحتاج حلاً: من مراقبة الجودة إلى إدارة الجودة مروراً بضمان الجودة، بقي التركيز على العمليات الداخلية ضمن المنظمة. أما عقد التسعينات فشهد وثبة نحو التركيز على المستفيد لتصبح الجودة حلاً أكيداً انتقلت المنظمة معه نحو استدراك حاجات المستفيد والسوق وملاقاتها. بهذا شهدنا انتقالاً من وضعية البحث عن علاج لمشكلة إلى وضعية اتقائها كي لا تقع بتاتاً. مع الجودة الشاملة، سننتقل من مهمة المراقبة والتفتيش إلى مهمة الوقاية، وسنجد أن تطبيق الجودة لم يعد عبئاً إضافياً إنما هو زيادة الانتاجية مع وفر في التكاليف^٥. سنجد أنفسنا في صلب الاستدامة حيث التوفير في التكاليف يعني الاقتصاد في استنزاف الموارد الطبيعية. علماً بأن "التركيز لم يعد معيار الحد المقبول من المخاطر، بل الرؤية المؤسسية المبنية على التنمية المستدامة"^٦. أصبحت سلامة العاملين والزبائن معياراً بديهياً، وصار المهم أن نحسن طرائق عملنا بحيث نضمن الحد الأدنى من هدر المواد الداخلة في العملية الإنتاجية، أو من إنتاج الملوثات.

في سياق العولمة وما يكتنفها من صعوبات على مستوى اليقينية والتنبؤ، (اتساع السوق وتغيّر أنماط الانتاج وحتمية المنافسة مع الأسواق العالمية)، برزت الجودة مجدداً في حلّها الخامسة (Kaye & Dyason- 1995) عبر التحسين المستمر والتنافسي، ودخلنا في عصر الجودة الشاملة. أصبح التركيز منصّباً على مدى مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة والتكيف بسرعة لملاقاة المزاج المتحرك للمستفيد، هذا السريع الانفعال والتفاعل مع معايير ومبتكرات المنافسين. و"حتى تكون المنظمة جديرة بأن تصنف عالمية، يجب أن تكون منتجاتها قادرة على المنافسة في الاقتصاد الدينامي العالمي"^٧.

انتقل الحديث الآن إلى بهجة المستفيد وليس فقط إرضاءه. وأقرت الجودة الشاملة بأن المقصود بالمستفيد ليس فقط المستهلك، بل وأيضاً حامل الأسهم والمورّد والموظف وغيرهم. أي المجتمع بكليته. ونشهد جميعاً بأن هاجس تعظيم العائد لحملة الأسهم بدأ ينهار في غير مكان، لتحلّ محلّة ضرورة تعظيم العائد لأصحاب المصلحة جميعهم.

⁵ Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. *Total Quality Management*, Vol. 13. No.8.2002., 1161-1172

⁶ Ernest D. Weiler; Larry S. Andrews; Kevin H. Reinert; Kathleen V. Maher, (2205), "Institutionalizing Sustainability Concepts: Some Decision Support Tools", *Environmental Quality Management*; Spring 2005; 14, 3;

⁷ Zairi, M., Ibid. P.1165

تضع الجودة الشاملة بين أيدينا نموذجاً متكاملًا لتعزيز التعلّم والتعاون والابتكار. وهذا هو بالضبط ما نبحت عنه لملاقة التحديات الوجودية على وزن الاستدامة البيئية. تعلّم التشخيص الموضوعي لحجم المشكلة، والتعاون كأطراف أساسيين وضروريين في الاستجابة لمعضلاتها، وابتكار الحلول الآيلة إلى المحافظة عليها أو على ما تبقى منها ..

٣- مقارنة تحليلية للجودة

هناك منهجيات عديدة للجودة، وهناك مقاربات أو قراءات متفاوتة للمنهجية الواحدة. مقاربتنا لمنهج الجودة الشاملة يتعمّد ترتيب مكوناتها بطريقة تميّز بين عدّة مستويات من عناصر الجودة، وهي:

١- الهدف العام للجودة:

رضا الإنسان، بديلاً عن عبارة "رضا المستفيد، أو "رضا الزبون" كما ترد في أدبيات الجودة. فالمنظمات الناجحة، عندنا وعند غيرنا، هي تلك المنظمات التي تأسست فيها ثقافة الجودة، وفيها سادت قيم الحق والعدالة والأمانة وتكافؤ الفرص والمسؤولية الاجتماعية واحترام البيئة والتطلع نحو الأفضل.

يتحقق رضا الإنسان عبر سلسلة من الخطوات، أهمها الاعتراف بحاجاته أي بحقوقه الأساسية، وبتطلعاته. وبموازنة تلك الحقوق مع واجباته إزاء غيره وإزاء البيئة، وعلى رأسها احترام موجبات العقد الاجتماعي مع الدولة (أي احترام القانون، وسداد الضرائب). وتحقيق رضا الإنسان بحاجة إلى التحقق من حصوله، عبر مواكبته واستشارته وإدارة العلاقة معه ضمن أطر الاعتراف المسبق والاحترام المتبادل. مجموعة حقوق الإنسان في التعلّم الإيجابي وفي العمل المنسجم مع إمكانياته المعرفية والعلمية وحقه في الحياة ضمن بيئة نظيفة وحقه بالدخول في المجتمع، هي ما يمكن أن نسميه الجودة الحياتية^٤.

٢- المبادئ الأساسية للجودة، وهي ثلاث:

التطوير المستمر: ويضعه البعض في مرتبة الهدف العام للجودة الشاملة، إلا أننا نرى أن رضا الإنسان هو الغاية الأسمى، بينما يندرج التطوير المستمر للقدرات والسياسات والإجراءات في خدمة الإنسان، وليس العكس. يُقصد بالتطوير المستمر أنه سيرورة حثيثة ودائمة ومتركمة تتوخى ابتكار التحسينات في العمليات والمنتجات على السواء، بهدف رفع الفعالية والكفاءة، وتحسين القدرة على تحليل المشاكل واستنباط الحلول وتشجيع الابتكارات. يقع مفهوم التطوير هنا كترجمة لـ (Evolution) مقابل القفزة أو الثورة في (Revolution)، للدلالة على أهمية الاستمرار والمراكمات مقابل مفهوم الانقطاع المتلازم مع الوثب أو الانقلاب على ما هو سائد. لسنا بصدد إلغاء احتمال حدوث طفرات في مجال الاكتشاف أو المفاهيم والنظم، فالجودة هي البيئة المؤاتية والمسرّعة

لإمكانية حدوث اختراقات (Breakthrough) أو وثبات لامعة، والعكس ليس صحيحاً. محورية هذا المبدأ جعلت البعض يرفعونه إلى مرتبة "ثقافة التطوير المستمر"⁹، وقوامها قدرة النظام أو المنظمة على التكيف مع الفرص المتغيرة ومع متطلبات المعنيين كافة.

تشمل الخطوات المنهجية للتطوير المستمر تحديد مجال التطوير، تحديد المشكلة ضمن المجال، تحديد النواتج المرغوبة، اختيار الخطوات الواجب دراستها وتبيان العوامل المعيقة، جمع وتحليل البيانات عن العوامل المعيقة، اتخاذ التدابير التصحيحية ومراقبة نتائج التدابير المتخذة.

مشاركة الجميع: وهنا نصل إلى محور الجودة بل وجوهرها، ويقع ذلك في إطار المنظمة، لكن ينطبق، وبدرجة أولى، في الإطار الإنساني الأعم. لن يسخر الناس المزيج من الجهد لحماية البيئة وتحسين نوعية الحياة إلا إذا كانوا شركاء في عملية صنع القرار¹⁰. أيضاً، وحيث أن الهياكل التنظيمية تتحو نحو المزيد من التعقيد، فإن الكثير من القرارات الأساسية أصبحت تتخذ على مستوى الإدارات الوسطى. الأمر الذي يجعل من التواصل من الأسفل إلى الأعلى مهماً كما التواصل بالعكس دون أن يعنى ذلك تلاشي الدور الريادي لمن هم في أعلى الهرم في قيادتهم لعملية التغيير.¹¹

معلوم أنه مع تفجر ثورة الاتصالات والمعرفة ولحظنة المعلومة، ورغم كل مقيدات حقوق الاختراع والتأليف والملكية لم يعد بالإمكان احتكار الأسرار الصناعية أو طرائق الانتاج أو غيرها. في زمن المنافسة القسوى والقاسية، لم يعد هناك من ميزة تنافسية مستديمة (Sustainable Competitive Advantage) تفوق ميزة الغير (Competitive Edge) أو قدرة المنظمات الأخرى والبلدان على إشراك أفرادها أو مواطنيها في مشروع الغد الأفضل، عبر تملكهم لهذا المشروع (Ownership) مع ما يتضمنه ذلك من شعور بالرضا، تحقيق للذات، الحماس والتفاني، والاحساس بالانتماء وبالفخر.

وأن نتحدث عن الجودة كأولوية إنسانية، فنحن نتحدث أساساً عن التحدي الأكبر الماثل في كيفية إشراك الكل عبر تمثيلهم لمفاهيم الجودة وتقنياتها، وعبر تقاسم مغانمها ومغارمها (إذا كان ثمة من مغارم ..!)، وعبر تمكينهم المتدرج في المشاركة المتأثرة والمؤثرة. ويبرز هنا الدور المحوري لمنظمات المجتمع المدني ذات الصلة المباشرة بالقطاعات الشعبية الواسعة. وهذا ما سيأتي الحديث عنه بمزيد من التفصيل بعد قليل.

تحسين العمليات والإجراءات: جميل أن نحقق ما نصبو إليه شرط أن تكون كيفية الوصول ملائمة وتضمن أن تتحقق ذات النتائج، بل ما هو أفضل منها، فيما لو أعدنا ذات العملية مرّة ثانية وثالثة... تكتسب مسألة الكيفية أهمية قصوى لأنها الحاضنة أو الرافعة لعنصر التعلم، وهو الذي يقودنا إلى المبدأ الأول، أي التطوير المستمر. يتضمن تحسين العمليات جملة خطوات أهمها تحديد مسار العملية، مدخلاتها ونواتجها، تقاطعها وتلاقيها مع العمليات الأخرى، تخمين المخاطر والعواقب المحتملة، تحديد المسؤوليات، وغيرها.

⁹ Zairi, M. Ibid., P.1170

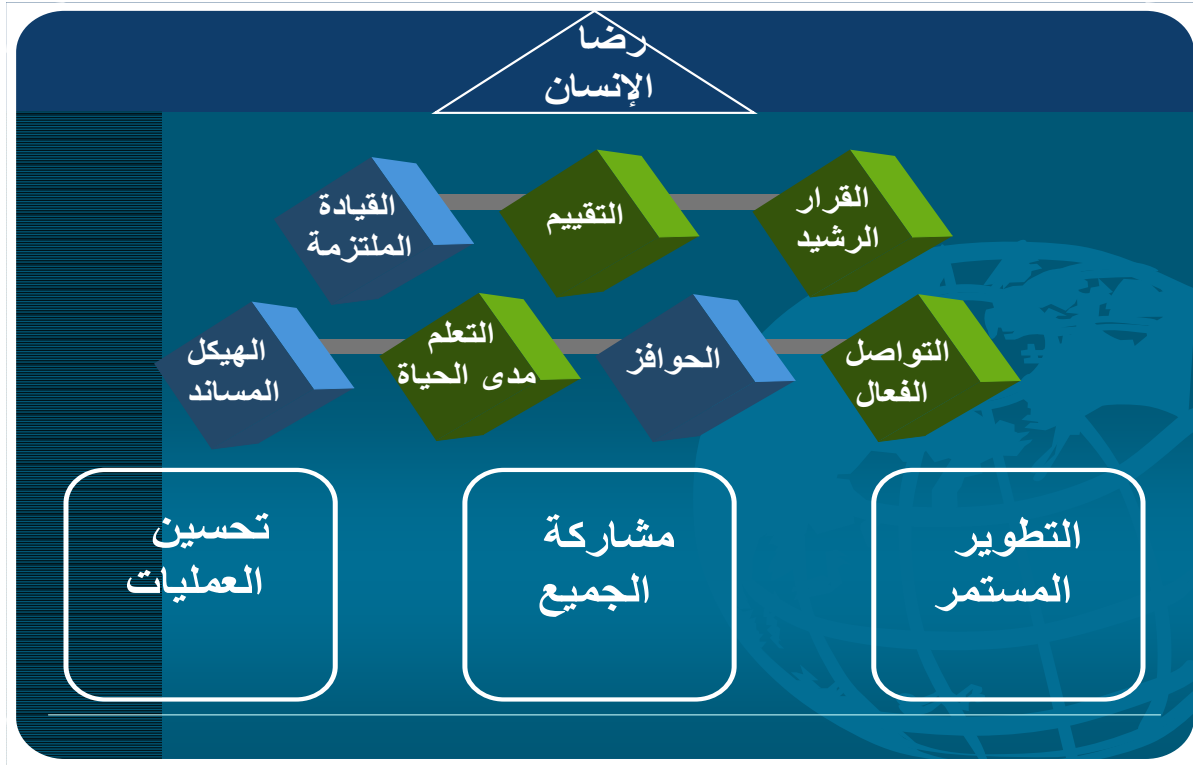
¹⁰ Olson, M. Ibid.

¹¹ Ernest D.Ibid.

٣- العناصر أو الوسائل:

- القيادة المنتزمة بتظهير الرؤية وبحشد الفريق نحو الأهداف العامة؛
- الهيكل المساند والمشكّل بما يتناسب ووظائف المنظمة؛
- التعلّم مدى الحياة عبر مأسسة الأبحاث وبرامج التدريب بمنظور تمكيني شامل؛
- التقييم وقياس الأداء بحيث تنهياً البيئة الموءاتية لاتخاذ القرارات استناداً إلى الوقائع؛
- الحوافز وتقدير المنجزات بحيث تتوفر الدافعية وتتعرّز فرص الالتزام والابتكار؛
- القرارات المبنية على المعطيات العلمية والإحصائية على أن يجري تحليلها بمنهجية ومنطق
- والتواصل الفعال بشتى الاتجاهات بما يعزز تبادل المعلومات والمشاركة.

باختصار، تبدو مكونات الجودة الشاملة بغايتها ومبادئها ووسائلها أو شروطها حسب الآتي^{١٢}:



ما يحتاج التوضيح أو التركيز عليه في هذا النموذج هو رضا الإنسان. ومن منظور التنمية المستدامة، المقصود هو رضا الإنسان في كل زمان ومكان، إذ أنّ حفظ حقوق الأجيال القادمة ومراعاة العدالة في تعميم الرفاه هما جوهر الاستدامة.

والآن، وبعد أن تبلورت القناعة بأن النظام الذي نتحدّث عنه هو الكرة الأرضية برمتها وما تحمله من حضارة بشرية، كيف نتصور مشاركة الجميع في تسيير هذا النظام وحفظه؟ من هم هؤلاء الجميع؟

^{١٢} شرف الدين، رائد، "لبنان و الجودة: ترف أم أولوية؟". عرض هذا النموذج للمرّة الأولى في المؤتمر العام الأول للجمعية اللبنانية للجودة (LSQ)، المنعقد في بيروت في ٧ نيسان ٢٠٠٦ تحت عنوان: "تنمية ثقافة الجودة: أساس النجاح"،

٤- المعنيون الأساسيون، وأدوارهم المرجوة

سبقت الإشارة إلى المجالات الكبرى (النمو الاقتصادي، واستدامة النتائج، وحفظ حقوق الأجيال) المناطة بالقطاعات الأساسية وذلك من منظور الاستدامة. بمنظور الجودة الشاملة، سنلاحظ مدى التطابق في العديد من المحاور مما يغري الباحث بتفحص التفاصيل، سيما وأن الجودة غادرت عرينها بين الأكاديميين أو المنظمين أو صانعي القرار في منظمات القطاع الخاص. وهي تفرض نفسها اليوم على كل القطاعات وفي كل المستويات. تماماً كما التنمية المستدامة التي تجاوزت مهمة الحكومات وصانعي السياسات وحدهم. وحسب (Garvare & Isaksson- 2001)، فإن التنمية المستدامة يمكن بناؤها في مثلث الفرد- المنظمة- المجتمع. وأن الطريق إلى ذلك هو عبر إعادة تعريف أولويات المعنيين.¹³

فيما يلي اقتراحنا لإعادة تعريف تلك الأدوار من منظور الجودة الشاملة:

أولاً: القطاع العام: توسيع الخيارات عبر إيجاد بيئة مؤاتية لانتعاش ثقافة الجودة

١- **الدولة "الجيدة"**: أي دولة الجودة وهي الدولة التي تتبنى مفاهيم الجودة ومنهجيتها في أعمالها وأدائها، خاصة وأن دول العالم الثالث ما تزال تضطلع بالدور المباشر في توفير العديد من الخدمات الصحية والتربوية والاجتماعية، وفي إدارة الطاقة الكهربائية والمائية وغيرها. وتلعب الدولة هنا دور المنتج للسلعة أو للخدمة (Service Provider)، والمتوخى من تلك المرافق أن تسترشد بمنهجية الجودة وأدواتها، وأن تطبقها؛

٢- **الدولة الناعمة**: عبر وضع الاطار التشريعي الضروري والتشريعات القطاعية في ما يتعلق بالبنية التحتية للجودة كالمواصفات وشروط القواعد التقنية والقياسية وتقييم المطابقة والاعتماد والرقابة في الاسواق، والاهم هو ايجاد او تحديد المؤسسات الضرورية لإصدار شهادات الفحص وتقييم المطابقة وتوقيع اتفاقات الاعتراف المتبادل مع مؤسسات تقييم المطابقة في دول اخرى؛

٣- **الدولة الميسرة**: بتوفير الدعم السياسي والمعنوي ورعاية المنتديات المهمة بقضايا الجودة وبأولوية الخيارات الكبرى ذات العلاقة، بتشكيل فرق العمل المتخصصة (Task Forces) التي تضم كل القطاعات، وبتعيين نقاط اتصال في كل الوزارات تكون مهمتها الحصرية تشجيع مبادرات الجودة ومواكبتها وتفعيلها.

ثانياً: القطاع الخاص: تعظيم العوائد أي إيجاد القيمة المضافة

١- **القطاع القائد**: لبقية القطاعات، حسب مفهومنا، والمحفز (Catalyst) لمبادرات الجودة أننا أنت، والرائد في بوتقة التفاعل (Synergy) فيما بين المعنيين؛

٢- **القطاع المنتج**: للجودة، المتبني منهجيات الجودة في التحسين المستمر للمنتجات والعمليات، والمنتج لفرص العمل؛

¹³ Zairi, M. Ibid.

٣- **القطاع الحاضن:** واللاقط للمبدعين والرواد عبر انتهاج سياسات الحوافز والمكافآت، وبتوفير الإمكانيات المادية من مختبرات ومنح وأبحاث وغيره.

ثالثاً: منظمات المجتمع المدني:
لتمكين المعرّضين عبر الخدمات الاجتماعية، وتشجيع الابتكار عبر المعاهد الأكاديمية

على مستوى الخدمات والتمكين

١- **الراصد:** للاحتياجات والتوقعات المجتمعية، وللتأثيرات الجانبية المحتملة على الفئات المجتمعية المختلفة؛

٢- **الرابط:** بين التجارب المحليّة الناجحة فيما بينها من جهة، ومع تجارب المنظمات والمجتمعات الأخرى من ناحية ثانية؛

٣- **والساهر:** على ديمومة مشاريع الجودة وعلى توسّع تأثيراتها بحيث تطل أوسع الشرائح وتحديداً المهتمين والمعرضين وأصحاب الحاجات الخاصة.

لقد تخطّت منظمات المجتمع المدني الدور التقليدي في حماية مصالح أعضائها (النقابات مثلاً)، وها هي تناضل للوصول إلى حكم الشراكة أي إلى الديمقراطية بمواجهة القوى العاتية البلا جنسية ولا عنوان (الجانب المكفهر للعولمة). وبدأ المجتمع المدني يطرح نفسه بقوة كنواة للمجتمع التحديثي، والضمانة بوجه الخيارات القصوى؟ هل الاعتماد التبادلي Interdependence والشبكات العابرة للحدود القومية هو الرد المناسب على التوقع كما على الهيمنة الاجتياحية؟ وهل يكون المجتمع المدني بوابة مناسبة لتتسم ثقافة الجودة؟

على مستوى التعليم العالي والأبحاث والتطوير

نرى الحاجة إلى أفراد مساحة خاصة بالجامعات والمعاهد ومراكز الأبحاث كطرف معني متميز ضمن منظمات المجتمع المدني، وذلك لأهمية الثقل المركزي لمكوّن التعلّم والتأهيل والابتكار في موضوعنا الذي هو الجودة. سيّما وأن تكوين الثروات يعتمد بوتيرة متزايدة على الذكاء.

يمكن استثمار الميزة التنافسية لقطاع التعليم العالي (..والتأهيل التقني العالي) في:

١- **مجال التطوير:** عبر تحديث التخصصات وبرامجها بما يتناسب وآخر المبتكرات التكنولوجية، إنشاء المراكز البحثية والمختبرات، المساهمة في وضع المعايير ومنح البراءات والشهادات؛

٢- **مجال التأطير:** بتنظيم المنتديات وورش العمل المتخصصة، واستضافة بيوتات الصناعة والإنتاج لمناقشتهم في آخر ما توصل إليه الفن الإنتاجي، ولمبادلة خبراتهم والتعرّف على احتياجاتهم وتوقعاتهم بخصوص الكفاءات المرغوبة وتوجهات السوق؛

٣- **وفي حضانة المواهب (Excellence Incubator):** باكتشاف المبدعين والمتفوقين وتوفير البيئة المناسبة لتميزهم وإطلاق طاقاتهم إلى حدوها القصوى.

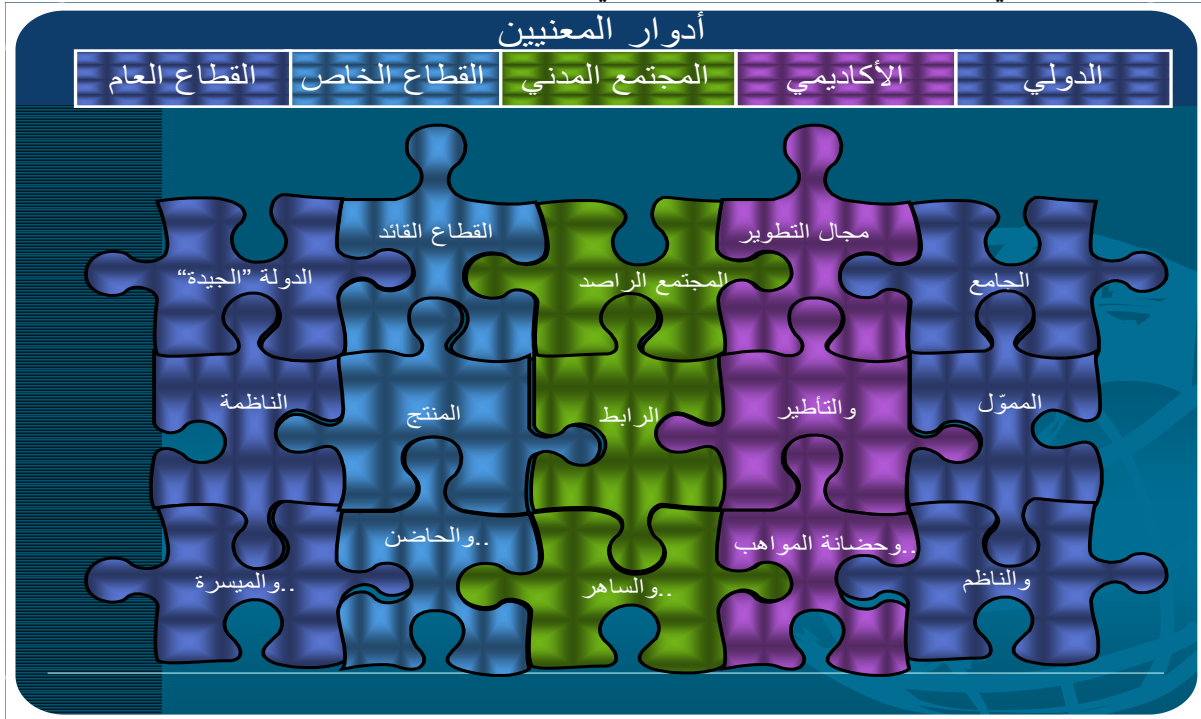
رابعاً: المنظمات الدولية

غني عن البيان أن المشاكل المرتبطة بالتنمية المستدامة كونيّة بطبيعتها وتتجاوز الحدود القومية والسياسية. وإذا كان هذا البيان صحيحاً لتوصيف التهديدات البيئية أو الصحية (تلوث المحيطات والأنهار، تآكل طبقة الأوزون، انفلونزا الطيور، إلخ)، فهو أضحى واقعاً عملياً مع انهيار الحدود أمام حركة البضائع والأفراد والأفكار والأموال، وتحديدًا مسائل الدين. تحتاج التحديات المشتركة هذه إلى جهود مشتركة. ولملء الحاجة إلى التعاون الملح والضروريّ والهام، ليس في الميدان غير المنظمات الدولية والإقليمية، والتي أضحت الأداة والمسرح واللاعب في آن معاً.¹⁴

بتعبير آخر، فإن الأدوار التي يمكن للمنظمات الدولية أن تضطلع بها هي:

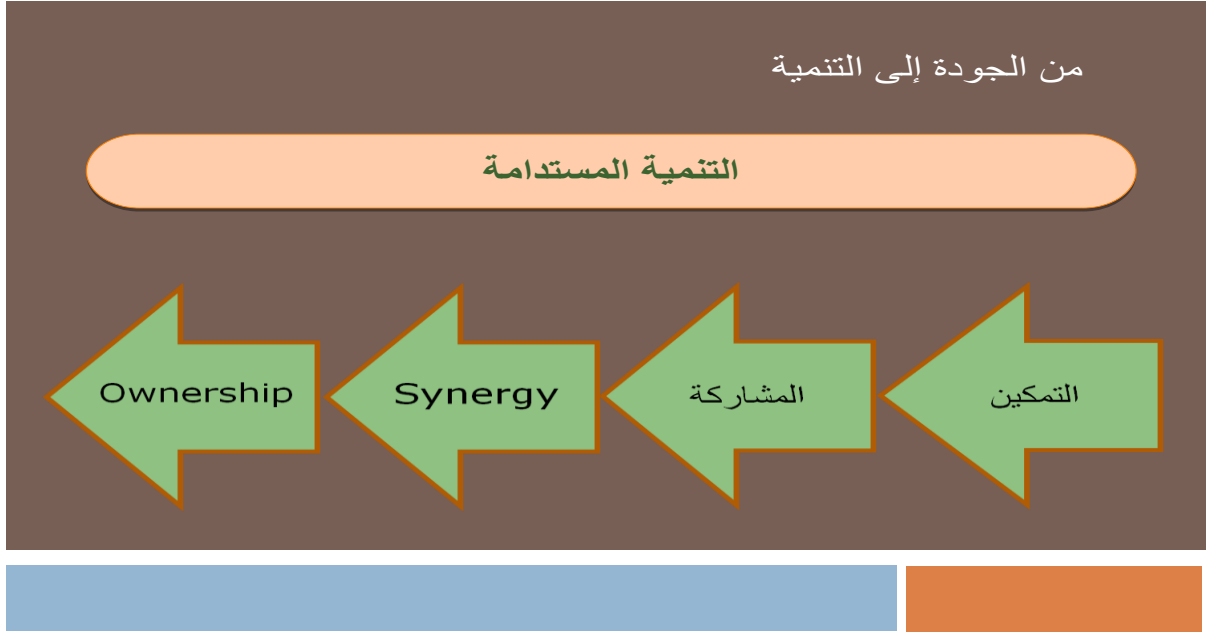
- دور **الجامع** (Convenors) بدعوة كل الأطراف إلى طاولة الحوار للتباحث في مشاكلهم، سيّما وأن المنظمات الدولية ما تزال الأكثر مقبولة لناعية تمثيليتها وحيادها النسبي؛
- دور **المموّل** وهناك العديد من الصناديق الدولية المنشأة خصيصاً لمواجهة مشاكل كونية أو إنسانية مثل المنظمة العالمية للبيئة ومنظمة الأغذية والزراعة والبنك الدولي، إلخ؛
- دور **المركز- المحور** (Hub)، ففي الوقت الذي تتجه في معظم الدول نحو اللامركزية كحل لتحقيق التنمية المحلية، وتتنازل فيه هذه الدول عن جزء من سيادتها لمصلحة المنظمات والأحلاف متعددة الأطراف، تستطيع المنظمات الدولية أن تلعب دور الرابط بين ما هو محلي ووطني وعالمي؛
- ودور **الناظم** للتشريعات والمعايير الواجب اتباعها على مستوى العالم، إن لحماية النظم الإيكولوجية والمناخية أو لمنح العلامات والبراءات، ولتسهيل التبادلات التجارية وجعلها أكثر إنصافاً وإسهاماً في حل معضلات التنمية في العديد من البلدان.

بالتمثيل البياني، يمكن رؤية اللوحة الكاملة كالآتي:



¹⁴ Ivanova, H. Maria, (2002), "Partnerships, International Organizations, and Global Environmental Governance", presented to the Yale Center for Environmental Law and Policy. Retrieved on 30 Jan.2008

إلامَ تؤول هذه النماذج؟ وكيف يمكن للجودة الشاملة أن تؤدي إلى التنمية المستدامة؟



جاء في تقديم معجم مفاهيم التنمية الآتي: "التنمية البشرية هي توسيع خيارات الناس عبر تنمية قدراتهم. ولا تتحوّل هذه الرؤية إلى فعل بدون المشاركة التي يتدرّج الناس في مستوياتها، وهم يصلون إليها ولا يبدأون منها، بل يستحسن البدء ببناء القدرة على المشاركة عند الناس، وهنا يكمن الاستثمار الأولي الذي يفضي إلى تملك الناس لمشروعاتهم التنموية، مما يضمن نجاحها."^{١٥}

الجودة أيضاً مرتكزة على التمكين عبر التطوير المستمر والمتكامل، وتحسين العمليات والإجراءات، وهما وجهان لعملة التمكين البشري بانتهاج التعلّم مدى الحياة ثقافةً وفلسفة ارتقاء في الوجود. وتكتمل ركائزها (أي الجودة) بمبدأ مشاركة الجميع. المقصود بالجميع إزاء تحدّي التنمية المستدامة هو كل أولئك المشتبكين في شبكة (Puzzle) العلاقات التنموية من الفرد/ الإنسان إلى الكوني مروراً بالمحلي والوطني. التحدي هو في كيفية تنظيم قواعد الاشتباك للعمل معاً (Synergy) بحيث يؤدي التعاضد بين القوى والمكونات، من خلال الاعتماد المتبادل فيما بينها، إلى زيادة المحصلة الإجمالية لتعاونها، كما يزيد أيضاً من الفعالية الجزئية لكلّ مكون. والاستجابة المثلى نجدها مرّة أخرى في الجودة الشاملة، ومفاتيحها التواصل الفعال والهيكليات الملائمة وتقييم الأداء وتحسين العمليات والإجراءات.

^{١٥} معجم مفاهيم التنمية، (٢٠٠٤) من منشورات مؤسسات الإمام الصدر، بيروت، ص. ٤

٥- تجربة مؤسسات الإمام الصدر

يراهن الكثيرون في عالم اليوم على أنّ الأمل معلق على منظمات المجتمع المدني لحماية البشرية من مخاطر الخيارات القصوى؛ خيارات الصدام بين الحضارات، خيارات الاستحواذ على الموارد الطبيعية الآخذة في التآكل، خيارات الإطاحة بمستقبل الحياة على الكوكب.. إلخ. هذا الأمل له مسوغاته لأن المجتمع المدني يخرز الوعي البشري ويوفر منبراً للحوار الحر والمتعدد الأطراف، مما يفضي إلى تحييد المتطرفين، وإلى التوصل إلى تسويات تصون الكرامة الإنسانية وتضمن مستقبل الحياة.

على الجانب الآخر، لا يتوقع أحد من المهتمين اجتماعياً أن يكثر ثوا لغيرهم أو أن يراعوا الاعتبارات البيئية¹⁶، ولو عدنا إلى المهمة الأساسية لمنظمات المجتمع المدني في توسيع دائرة المستفيدين من النمو الاقتصادي وإدماج المهتمين وحماية المعرضين، يتبين معنا مقدار المساهمة التي توفرها هذه المنظمات في المحافظة على البيئة وإن بشكل غير مباشر.

الصفحات التالية تستعرض تجربة واحدة من هذه المنظمات، والناشطة منذ ما يزيد عن أربعة عقود في منطقة ملتعبة تتصادم عندها التيارات والمصالح والصراعات، وبتلاوين سياسية وجغرافية وثقافية. وسوف تقتصر الإطلالة عليها عبر منظور الجودة، أما الراغبين الاطلاع على إسهاماتها الإنسانية والتنموية، فبإمكانهم زيارة الموقع الإلكتروني www.imamsadrfoundation.org

نبذة عن الجمعية

جمعية مؤسسات الإمام الصدر هي جمعية خيرية تنموية اجتماعية ذات منفعة عامة، لا تتوخى الربح. باشرت أعمالها في أوائل الستينيات وحازت صفة المنفعة العامة بموجب القانون اللبناني، كما وحازت الصفة الاستشارية الخاصة لدى المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة (٢٠٠٢). تنتشر مراكزها في بيروت وجنوب لبنان ولديها مكاتب تمثيلية في الولايات المتحدة وكندا، وشبكة من الأصدقاء في معظم أنحاء العالم. مركزها الرئيسي في مدينة صور - لبنان.

تطمح الجمعية وتعمل على تمكين المستهدفين والمعنيين بخدماتها من إدراك أوضاعهم الخاصة، وتحسين قدرتهم على تنظيم أنفسهم بحيث تتحسن فرصهم في الاستفادة من الخدمات العامة ومن الوصول إلى المكاسب والعوائد التي يفرزها النمو الاقتصادي. أي أن يتمكن المستفيدون من التحكم بحياتهم وأن يعوا جدول أعمالهم الخاص مستشعرين قواهم الكامنة، ومعززين ثقتهم بأنفسهم وبمن حولهم. وبحيث يستشعرون حقهم المشروع باختيار البدائل وبالقدرة على التأثير في مجريات مجتمعهم ومستقبلهم.

تسعى الجمعية إلى تأمين مقومات المجتمع المنسجم المطمئن إلى تعدديته، والمنفتح على الآخر. وهي تهدف إلى مكافحة الحرمان بأشكاله الملموسة والمستترة، فتتدرج اهتماماتها من تلبية الحاجات الأساسية لفئات محددة من المحرومين كاليتميات وأصحاب الحاجات التربوية الخاصة، وصولاً إلى إسهامات تنموية واجتماعية وثقافية تطال شرائح واسعة من المستهدفين.

¹⁶ Sustainable Development Education Panel, www.defra.gov.uk/sustainable/educpanel/furthering, retrieved on 31 Jan.2008

تتفّذ الجمعية مجموعة برامج تربوية أكاديمية ومهنية متنوعة، وبرنامجاً للرعاية المستدامة يستهدف اليتيمات والحالات الاجتماعية الصعبة، وذلك في مجتمها الثقافي المتكامل التجهيزات في صور. تقدّم الجمعية خدمات اجتماعية وصحية وقائية وعلاجية من خلال شبكة مترابطة من المستوصفات المنتشرة في جنوب لبنان. كما تطلق عدداً من مشاريع التمكين الاقتصادي والاجتماعي ومن النشاطات البحثية والتوثيقية.

استطاعت الجمعية بناء فريق عمل متكامل و متميز بتعدد تخصصاته وبوجود كوادر مؤهلة ومنسجمة (الملاحظ غلبة العنصر النسائي على القوة العاملة في الجمعية، بما في ذلك شاغلي المراكز العليا). وهي تعمل على تحديث هياكلها وأنظمتها عبر إدخال نظم المعلوماتية والاتصالات وتطبيق مبادئ الإدارة العصرية. كما تميزت الجمعية بسجلها الواضح في التصدي لمشكلات المرأة ولاحتياجاتها التربوية والصحية والمهنية. فاكتمت مكانة مرموقة في ذاكرة المجتمع النسائي خصوصاً الفقيرات ومحدودات الموارد، وكان ذلك بفضل مساهماتها القيمة في المساعدة الاجتماعية وبرامج محو الأمية ورعاية اليتيمات والتصدي لغير ذلك من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه النساء الجنوبيات في الظروف العصيبة التي ما زلن يعايشنها.

الجودة في الرؤية والخيارات الاستراتيجية

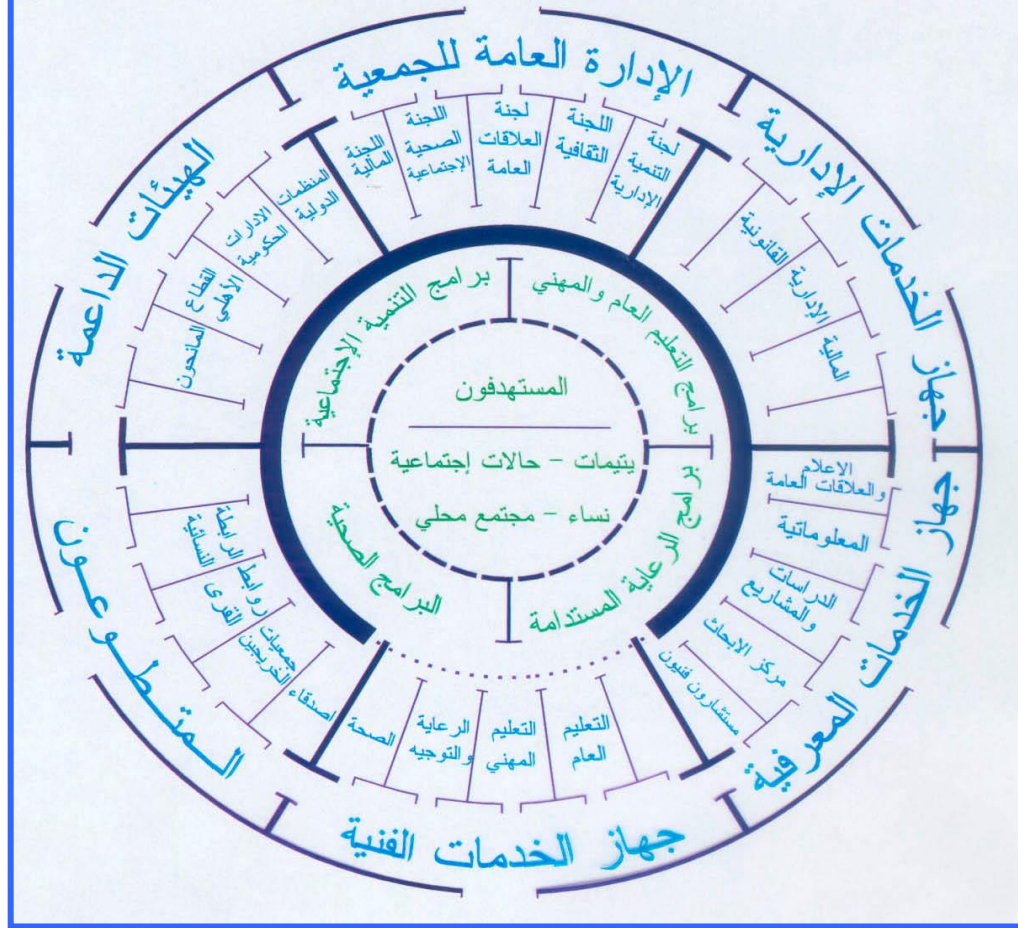
يلفت الإمام السيد موسى الصدر في الستينيات في عبارة موجزة إلى أهم قضايانا المعاصرة، ويقول: "من صور سلب الحريات وتحطيم الطاقات: الاستبداد... ادعاء الوصاية على الناس واتهامهم بأنهم لا يفهمون... سياسة الإهمال لإبعاد الفرص عن الناس، وحتى منع الصحة عنهم". ويرسم في مكان آخر صورة بهيئة للوطن الذي نحلم فيه، إذ يقول " لبنان الغد هو لبنان العدالة وتكافؤ الفرص، لبنان الواحد المتطور، لبنان العربي الرسالي، لبنان الإنسان والحضارة، لبنان الحرية والقيم".

وفي مسعاه لترجمة تلك التطلعات إلى وقائع، وظّف الأسس المنهجية العلمية في خدمة العمل الاجتماعي، فانتهج:

- دراسة الواقع الاجتماعي- الاقتصادي وفهمه (إحصاءات، بحوث... الخ)؛
- النظرة الاستراتيجية وإدراك مضاعفات الحرمان التي تطال المحروم كما المقتر من خلال التداعيات والتوترات الاجتماعية؛
- التركيز على أهمية التنظيم المؤسسي كشرط أساسي لنجاح كل عمل،
- إيجاد الظروف والمجالات التي تمكن المرأة من المساهمة في النهوض الاجتماعي والثقافي.

يبين مخاطر الإقصاء والبؤس وفرص العدالة والحرية، كان للإمام الصدر جولات ومنجزات. والجمعية المعروفة اليوم بمؤسسات الإمام الصدر هي واحدة من تلك الغرسات الذي بذرها في غير مكان. رؤيتها للمجتمع الإنساني مشتقة من تلك القيم التي توخاها. وحسب ثقافة الجمعية، تحتل دائرة المستهدفين موقع المركز أو القلب في منظومة العمل الأهلي، وحاجاتهم هي البوصلة التي ترشد تصميم البرامج وتؤشر إلى ضرورة إطلاقها وتطويرها. ينطلق اختيار عناصر المركز (المستهدفين) من مؤشر الحاجة والحرمان، ويستمر بمعيار المشاركة. لهذا كان ترتيب جدول الأولويات حسب إلحاح الحاجات، وبغض النظر عن المعتقد أو الجنس أو غيرهما.

منظومة العمل الأهلي في جمعية مؤسسات الإمام الصدر



علاوة على مركزية المستفيد، يمكن التعرف على كل المعنيين بمن فيهم الجهات الحكومية والدولية، وسوف يأتي الحديث عن ذلك عند توصيف الأداء.

تتخذ الجمعية من الأطراف الريفية في جنوب لبنان مجالاً جغرافياً رئيسياً، وبما أن هناك ما يربو على ١٣٠٠ طالب ومتدرب، ونحو خمسين ألف متردد على المراكز الصحية والاجتماعية وقرابة أربعمائة موظف، فإن إسهاماً تنموياً وبيئياً هاماً يتحقق لمجرد تنفيذ القرار الاستراتيجي بالتمركز في الأرياف. ونظراً لحساسية المنطقة، فإن تبعات القرار لناحية المحافظة على البيئة الريفية والإسهام في الذود عن الهوية الوطنية والحد من ظاهرة تريفيف المدينة ولها بأحزمة البؤس .. هي من الإنجازات التي تبعث على الاعتزاز والثقة.

تمكين النساء هو جوهر وجود جمعية مؤسسات الإمام الصدر وغايتها. وحسب تقييم المرود الاجتماعي لعمل الجمعية، يلاحظ أن النساء هنّ الفئة المباشرة، سيّما لو أخذنا بعين الاعتبار تقييم الأثر الذي تحدثه النساء

في عوائلهن من جهة، وقياس ما كان يمكن أن يكون عليه الوضع لو لم تتدخل الجمعية لإحداث ما أحدثته في حياة هذا الشخص أو ذلك.

تمكين تربوي ونفسي وصحي واجتماعي وحقوقى بالتوعية على حقوق النساء والأطفال، وهو يشكل منهجاً متكاملأ يهدف إلى بناء قدرة النساء على ٣ مستويات متوازية: (١) بناء القدرة على الفعل، أي تمكين النساء من الإسهام المتكافئ والفاعل في صنع القرارات على شتى المستويات؛ و(٢) بناء القدرة على العمل مع الأخريات والأخرين، أي تمكين النساء من الانتظام ضمن مجموعات اجتماعية فاعلة وهادفة؛ و(٣) بناء القدرة الذاتية، أي تمكين النساء من بناء الثقة بالنفس، والثقة بالقدرة على إحداث التغيير.

تطبيقات الجودة في الأداء والأنشطة

بدأت ورشة التطوير الإداري في مؤسسات الإمام الصدر عقب الانكفاء الإسرائيلي عن جنوب لبنان عام ٢٠٠٠. واتخذت تلك الورشة أشكالاً متعددة أبرزها استشارة بيوت الخبرة، وعقد سلسلة من ورش العمل والتدريب والتقييم والتخطيط، وإعادة هيكلة المراكز الأساسية والوسطى باستقطاب كفاءات جديدة ورفع قدرات الفريق العامل.

تحددت أهداف التطوير على النحو التالي:

- ١- تشكيل أساس واقعي لبناء نموذج تنظيمي يعكس فهم الجمعية لعملها، وإمكانيات وتطلعات العاملين؛
- ٢- صياغة الوحدات والأقسام لرسالتها المهنية، وصياغة جامعة ومحدثنة لرسالة الجمعية؛
- ٣- تسهيل استخلاص المعلومات المتصلة بعملية اتخاذ القرار عبر تنميط التقارير الدورية والسنوية؛
- ٤- رفع مستوى المهارات التنظيمية والإدارية للمسؤولين الإداريين تحديداً ولعموم العاملين والمتطوعين استطراداً؛
- ٥- توظيف النشاط في علاقات عامة داخلية تعزز الدافعية وتعرف الأقسام على بعضها البعض؛
- ٦- إعداد نماذج الضبط والمساءلة وتوضيح مسارات العمليات الإدارية بهدف تحسين الإنتاجية.

من **مخرجات** الورشة: صياغة رسالة العمل لكل وحدة إنتاجية، إعداد التوصيفات الوظيفية، الهيكل الإداري، نماذج التقارير الدورية والفصلية، مسارات العمل، إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف المسارات. كما أمكن، على مستوى البرامج والخدمات، تحديث المناهج التعليمية في مختلف المراحل وفي كافة المواد. ففي التدريب المهني مثلاً جرى توصيف كافة المواد الأكاديمية والتدريبية وبناء المحتويات التعليمية لها، إضافة إلى استحداث تخصصات جديدة على المستوى الوطني، وذلك في استجابة لما نجم عن التفاعل مع حاجات السوق وتوقعات المجتمع المحلي (التنشيط الاجتماعي، والإرشاد الزراعي). وفي تربية وإعداد نوي الحاجات الخاصة، تمّ بناء القدرة الذاتية على التشخيص. يليه بناء المناهج الفردية المتناسبة مع مختلف أنواع الصعوبات التعليمية، وجرى استحداث منهجية جديدة قوامها استخدام الموسيقى في مساعدة أصحاب الحاجات على التألف مع معوقاتهم وتحفيز طاقاتهم التعليمية والاجتماعية.

أبرز **النواتج** أو التأثيرات المتحققة: تسريع إنجاز العمليات، البيانات والمعطيات، اتساع حجم الأعمال (٣) أضعاف ونصف)، تحسن معدلات الثبات الوظيفي، استقطاب كفاءات مؤهلة وشابة، مأسسة مكونات التدريب وبناء القدرات لكل الفريق العامل وحسب التخصصات والمهام المناطة بهذا الشخص أو ذلك..

أمكن رصد عدد من الآثار، وما يزال بعضها الآخر في طور الحدوث والتبلور. ارتفع معدّل التحصيل المدرسي عموماً وبلغ التحسن ٢٠ %، ادخلت تخصصات جديدة أهمها برامج التربية لذوي الحاجات الخاصة ومنهاج التنشيط الاجتماعي؛ اتسعت مروحة الخدمات الطبية فارتفعت التخصصات من ٧ إلى ١٥ وواكب ذلك تحسين في التجهيزات الطبية وزيادة عدد المختبرات (من ٢ إلى ٤) وعدد المراكز الثابتة (من ٦ إلى ٨) والجوالة (من ١ إلى ٣). كما ارتفع عدد الشركاء عدّة أضعاف ووصلوا في العام الماضي إلى ٣٢ شريكاً من المنظمات المانحة عدا الشراكات مع الجمعيات الشقيقة ومع الجهات الحكومية، وتواكب ذلك مع تنوّع في طبيعة الأعمال المنفّذة وفي حجم التعاقدات.

بدأ رصد الآثار الإيجابية لعملية التطوير الإداري على المعنيين في البرامج التقليدية للجمعية من مسعّفين ومدرسين وطلاب ومرضى. وسرعان ما تبين أن ذلك المجهود على سلّم الجودة الشاملة يطلّ على آفاق جديدة للعمل، أو كأنما هي جسر عبور إلى التنمية المستدامة: لقد أنتج التفاعل مع المعنيين ومع أبناء المجتمع المحلي أفكاراً ومشاريع تختلف في طبيعتها مع الخدمات التقليدية إلا أنها تلبي حاجات حيوية وتصب في الأهداف التنموية العامة التي وضعتها الجمعية. وقد لاقت تلك الأفكار تجاوباً من الشركاء والداعمين وأمكن تنفيذ الكثير منها. فيما يلي قائمة مختارة من تلك المشاريع:

- معجم مفاهيم التنمية: ٢٠٠٤، وقد أنجز بدعم من البنك الدولي والإسكوا، و ساهم في إعداده نخبة من الخبراء والأكاديميين والناشطين اجتماعياً وتنموياً؛
- مشروع دعم الجمعيات الأهلية في مجال تكنولوجيا المعلومات والتواصل: ٢٠٠٣-٢٠٠٦ بدعم من منظمة الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية (أجفند)؛
- مشروع الأمن الغذائي وتعزيز المداخل للريفيين الفقراء في جنوب لبنان: ٢٠٠١-٢٠٠٣ بدعم من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (إيفاد)، ولجنة المانويات المركزية؛
- مشروع تزويد المدارس الحدودية بوجبات خفيفة (٢٠٠١-٢٠٠٧): يحظى المشروع بدعم من المنظمة الارثوذكسية العالمية وتموله الوكالة الأمريكية للتنمية؛
- مشروع التوعية على حقوق النساء: ٢٠٠٢-٢٠٠٧ بالشراكة مع مجموعة الأبحاث والتدريب للعمل التنموي؛
- مشروع تأهيل الأسرى المحررين وإعادة دمجهم في جنوب لبنان: ٢٠٠٥-٢٠٠٦ وهو يندرج في إطار برنامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية الذي يقوم به برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتعاون مع الحكومة اللبنانية ممثلة بمجلس الإنماء والإعمار؛
- مشروع التمكين المهني والاقتصادي للمزارعات في جنوب لبنان: ٢٠٠٧، في إطار مشروع التنمية الاجتماعية الذي يقوم به مجلس الإنماء والإعمار بتمويل من البنك الدولي
- تأهيل فريق من العاملات الاجتماعيات: (٢٠٠٦-٢٠٠٧)، بدعم من الصندوق العالمي للنساء؛

- مشروع تسخين المياه بالطاقة الشمسية: ٢٠٠٧، بتكليف من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبهبة من الوكالة السويدية للتنمية؛
- مشروع مخيمات الأطفال للتخفيف من آثار الحرب: ٢٠٠٦-٢٠٠٧، بالشراكة مع اليونيسيف؛
- مشروع تعزيز الصحة الإنجابية: ٢٠٠٧، بدعم من منظمة الصحة العالمية؛
- مشروع التدريب المهني المعجل للنساء في الضاحية الجنوبية لبيروت: ٢٠٠٨، بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الخلاصة

تستعد الجمعية لتعميق تجربتها في تطبيقات الجودة الشاملة عبر التحقق من مطابقة نظمها وإجراءاتها لمعايير الحوكمة الرشيدة (Corporate Governance). كما إنها تتباحث مع شركائها الاستراتيجيين في عدد من الأفكار والمشاريع الأيالة إلى تسيير عجلة التنمية في عدد من المناطق اللبنانية، وذلك رغم مظاهر الاضطراب والقلق التي تعصف في لبنان حالياً. بل أن المحرك لهذه المسعى الحثيث هو أن تكون التنمية والعدالة والتغيير حلولاً جذرية لإزالة عوامل التوتر والاضطراب في مجتمعات المنطقة.

خلاصتنا من مجمل التجارب والأدبيات حول الجودة الشاملة، والتي أمكن التثبيت من معظم عناصرها بعد مواكبة وتوثيق الحالة التي استعرضناها، يمكن تكثيفها في فكرتين:

الأولى أن الحل في التنمية المستدامة والشاملة، أي في الزمان والمكان. لم يعد منطقياً ارتجال حلول مجتزأة لمعضلات كونية بعد أن استفحلت المشاكل البيئية والضعف على الموارد الطبيعية، وبعد أن انهارت الحدود أمام حركة الناس والأفكار والأموال والسلع. يتطلب هذا الحل الشامل والدائم تكاتف كل الأطراف - والكلّ معنيون- وأي استبعاد لطرف أو فئة هو استيلاء لمعوقات مجانية؛

وتدعو الفكرة الثانية هؤلاء الأطراف إلى اختبار الجودة الشاملة المتطورة في عملياتها وفلسفتها وشرائعاتها. فالجودة التي نشأت في مرافق المنشآت الخاصة مطلوبة اليوم لتحسين أداء القطاع العام كما المنظمات المدنية والدولية. والتوافق على مجموعة معايير ومبادئ سيساهم حتماً في تناغم هذه الأطراف معاً وستكون المحصلة النهائية مزيداً من الكفاءة والفعالية والثبات في النتائج.

مراجع البحث

يستند الجز المتعلق بتجربة مؤسسات الإمام الصدر على المواكبة المباشرة والإشراف على عملية التطوير وما تنتجه من مخرجات وتقارير. وقد جرت مراجعتها والاستفادة منها لأغراض هذا البحث.

كما تمت استشارة المنشورات والتقارير التالية:

- ١- الصدر، رباب؛ " الجودة في القطاع الأهلي في لبنان، قراءة في مسيرة جمعية مؤسسات الإمام الصدر" في مؤتمر نظم إدارة الجودة ٢٠٠١، بيروت، بحث غير منشور
- ٢- بحزاني، الجامعات والإيكوتكنولوجيا، WWW.Bahzani.net
- ٣- جيه إيراني، جامشيد؛ "المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في التجربة الهندية، الاجتماع السنوي الـ ٢٧ لمجلس الأعمال الهندي الأمريكي، ٢٠٠٢.
- ٤- شرف الدين، رائد؛ "لبنان و الجودة: ترف أم أولوية؟" المؤتمر العام الأول للجمعية اللبنانية للجودة (LSQ)، بيروت ٢٠٠٦
- ٥- معجم مفاهيم التنمية، من منشورات مؤسسات الإمام الصدر، بيروت، ٢٠٠٤

- 6- Ernest D. Weiler; Larry S. Andrews; Kevin H. Reinert; Kathleen V. Maher, (2205), "Institutionalizing Sustainability Concepts: Some Decision Support Tools", Environmental Quality Management; Spring 2005
- 7- Ivanova, H. Maria, (2002), "Partnerships, International Organizations, and Global Environmental Governance", presented to the Yale Center for Environmental Law and Policy.
- 8- Olson, Molly Harris. (1996), "Charting a course for sustainability". Environment. 38. No.4. Expanded Academic ASAP. Gale.
- 9- Sustainable Development Education Panel, www. defra.gov.uk/sustainable/educpanel/ furthering
- 10- Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability. *Total Quality Management*, Vol. 13. No.8.2002