



الجودة بين الشطارة والنزاهة والإبداع

رائد شرف الدين - النائب الأول لحاكم مصرف لبنان

ندوة توقيع كتاب استراتيجية الجودة الشاملة التكاملية للدكتور عدنان العريضي

٢٦ كانون الثاني ٢٠١٦ | بيروت

في هذا الزمن العسير، لا يتوقع المرء أن تعقد ندوة فكرية. وأن يُدعى إليها أمرٌ يبعث على البهجة. أما أن يكون مشاركاً فيها فهذه جرعة إضافية من التفاؤل. ثمّ أن يكون الموضوع إطلاق كتاب يتحدث عن فكرة إيجابية فهذا، والله، تحدّ جميل ما أُحيلى مواجته.

وأنا، إذ أشكر صاحب الكتاب والدعوة الصديق والزميل الدكتور عدنان العريضي على كلّ السرور الذي أدخلني فيه، أهنته على عمله وجلده. كما أتمنّى لنتاج سهره أن يحظى بما يستحق من اهتمام الباحثين والساعين إلى وضع أزماتنا وحاجاتنا على طريق الحل.

تطرّق الدكتور عدنان العريضي في خلاصة مؤلفه إلى آفاق الجودة في الدول النامية، كما دخل إلى بعض الوزارات والإدارات اللبنانية طارحاً في أروقتها بعض التوصيات والأفكار العملية ذات

العلاقة. إلا أنه - وقبل أن يصل إلى واقعنا وظرفنا- حلق في فضاءات الجودة، واستعرض نظرياتها وتطبيقاتها في الغرب الصناعي وفي اليابان وغيرهما.

يمكن للمتعبّل أن يظن في الدكتور العريضي ترفاً أكاديمياً أو تجاهلاً للأزمات الآنية والضاغطة والتي تمسك بخناق البلاد والعباد: أيّ علاقة لـ "Six Sigma" بملايين النازحين عن ديارهم، وهل تعيد "الميزة التنافسية" التوازن والفعالية إلى السلطة؟ وأين "القيمة المضافة" من تفجير المنطقة على أسس طائفية وعرقية؟ إلخ.

مهما تبدّل الطرف وتغيّرت التكنولوجيا وانقلبت أحوال الدول، ستبقى ثابتة الموارد البشرية ومحوريتها... سيبقى الإنسان هو المبتدأ وهو الخبر. وهذا ما خلص إليه الدكتور العريضي في غير مكان من كتابه، وفي كل المداخل التي تطرّق إليها. وسيعثر القارئ على مرادفة IIP أو Invest In People، أي استثمار في الإنسان، في أكثر من فصل. وإذا كان لي أن أعقب على الكتاب فالأجدى أن أعزّز ما جاء فيه ابتداءً بتجربتي الشخصية مع إدارة الجودة.

في أوائل التسعينات من العقد الماضي اعتمدنا منهج الجودة الشاملة في "بنك عمان المحدود" في دولة الإمارات العربية المتحدة، والذي تغير اسمه لاحقاً ليصبح بنك المشرق. قاد هذا التغيير المدير التنفيذي (CEO)، الذي كان رؤيويّاً، ملهماً، مثابراً، مندفعاً، متابعاً، ملماً، متعلماً، عنيت به عبدالعزيز الغرير. تضمن هذا البرنامج المتكامل إعادة النظر برسالة المصرف وأهدافه الاستراتيجية تبعاً للرؤية المستقبلية، تلاه إعادة هيكلة كاملة، ونشر ثقافة مؤسسية مبنية على الجودة الشاملة واكمها فرق عمل الجودة (Quality Action Teams) التي تشكّلت لكل مهمة من المهام. وكانت النتيجة: إيقاع إداري متناغم مبني على الموضوعية في المقاربات، ودينامية ملحوظة، وإنتاجية عالية من قبل موظفين أكفاء ومحفزين، وإرساء ثقافة خدمة للعملاء (الداخليين والخارجيين) تخطت المصارف المنافسة كافة، حتى تلك الأجنبية آنذاك، وأرباحاً غير مسبوقه، تبعه الحصول على أول شهادة ISO 9000 في العالم العربي في العام 1996.

ولقد أتيت لي لاحقاً أن أتحمّل مسؤوليات عدة في القطاع المصرفي الخاص، قبل المصرف المركزي، وأن أحاضر في الجامعات وأن أتطوع في مؤسسات المجتمع المدني. وكلّ بابٍ طرقته كان يأتيني الجواب أن "ابحث عن الإنسان" فهو، من يصنع الفارق وهو من يحفظ الإنجاز. بعد أن أصبح كلّ شيء مباحاً ومتاحاً ومشاعاً على شبكة المعلومات ومواقع التواصل الاجتماعي (أي الإحصاءات وطرائق التصنيع وخصائص المواد)، يكفيننا القليل من التأمل لنستنتج أن ابتسامة موظف الاستقبال وهندام عامل التنظيف وكاريزما المدير واهتمام الطبيب أو لمسة الممرض... هذه التفاصيل الإنسانية هي العصية على الاستنساخ والتقليد، وهي التي تصنع الفارق أو ما نسميه الميزة التنافسية.

وإذا كانت هذه الملاحظات تنطبق بنسب متفاوتة تبعاً لهذا المكان أو ذاك من العالم، فهي كلّ الحقيقة في بلد كلبان: لا مواد أولية لديه، وتدهور موارده البيئية، ومدين بالمبلغ المرقوم. زد على كلّ ذلك أنّ ثروته البشرية منتشرة أساساً، أي أنّ قدرتها المهارية والمؤسسية مؤهلة ومؤطرة وجاهزة. ما ينقصها هو محور الارتكاز أو مركز الجذب في البلد الأم.

قبل أن أخص ما عرضه المؤلف، بإمكانني الجزم أن الحل هو في الجودة. وأنّ الالتزام بها يوفر على الأفراد والمنظمات والحكومات والشعوب الكثير من الإخفاقات والويلات.

السيدات والسادة،

لقد واكب المؤلف العريضي تطور مفهوم الجودة في دلالاته وتطبيقاته. وذلك بدءاً من ستينيات القرن الماضي وحتى ثمانيناته إذ بقي المفهوم طوال حقبة الثلاث الأوّل بمثابة معضلة تحتاج حلاً: من مراقبة الجودة إلى إدارة الجودة مروراً بضمان الجودة، وهكذا بقي التركيز على الإجراءات والعمليات الداخلية ضمن المنظمة. أما عقد التسعينات فشهد وثبة نحو التركيز على الزبون لتصبح الجودة حلاً أكيداً انتقلت المنظمة معه نحو استدراك حاجات الزبائن والسوق وملاقاتها. بهذا شهدنا انتقالاً من وضعية البحث عن علاج لمشكلة إلى وضعية اتقائها كي لا تقع بتناً. مع الجودة الشاملة، سننتقل من مهمّة المراقبة والتفتيش إلى مهمّة الوقاية، وسنجد أنّ تطبيق الجودة لم يعد عبئاً إضافياً، إنما هو زيادة الانتاجية مع وفّر في التكاليف. سنجد أنفسنا في صلب الاستدامة حيث التوفير في التكاليف يعني الاقتصاد في استنزاف الموارد الطبيعية. علماً بأنّ التركيز لم يعد اعتماد الحد المقبول من المخاطر، بل الرؤية المؤسسية المبنية على التنمية المستدامة. أصبحت سلامة العاملين والزبائن معياراً بديهياً، وصار المهم أن نحسّن طرائق عملنا بحيث نضمن الحد الأدنى من هدر المواد الداخلة في العملية الإنتاجية، أو من إنتاج الملوثات.

في حلّتها الخامسة، برزت الجودة في سياق العولمة وما يكتنفها من صعوبات على مستوى اليقينية والتنبؤ، (اتساع السوق وتغيّر أنماط الانتاج وحتميّة المنافسة مع الأسواق العالمية)، عبر التحسين المستمر والتنافسي، ودخلنا في عصر الجودة الشاملة. أصبح التركيز منصباً على مدى مرونة المنظمة وقدرتها على الاستجابة والتكيف بسرعة لملاقاة المزاج المتحرك للزبائن سريعي الانفعال والتفاعل مع معايير ومبتكرات المنافسين.

انتقل التركيز الآن إلى بهجة المستفيد (Delight) وليس فقط إرضائه (Satisfaction). أقرتّ الجودة الشاملة بأن المقصود بالمستفيد ليس فقط المستهلك، بل أيضاً حامل الأسهم والمورد والموظف وغيرهم. أي المجتمع بكليّته. ونشهد جميعاً بأن هاجس تعظيم العائد لحملة الأسهم بدأ ينهار في غير مكان، لتحلّ محلّه ضرورة تعظيم العائد لأصحاب المصلحة جميعهم.

تضع الجودة الشاملة بين أيدينا نموذجاً متكاملًا لتعزيز التعلّم والتعاون والابتكار: تعلّم التشخيص الموضوعي لحجم المشكلة، والتعاون كأطراف أساسيين وضروريين في الاستجابة لمعضلاتها، وابتكار الحلول الآيلة إلى المحافظة عليها أو على ما تبقى منها.

في واحدة من مداخلتي ذات العلاقة، انتهجت مقاربة تحليلية للجودة وأعدت ترتيب مكوثاتها بطريقة تميّز بين عدّة مستويات من عناصر الجودة، وهي:

١- يتمثل الهدف العام للجودة **برضا الإنسان**: بديلاً عن عبارة "رضا المستفيد، أو "رضا الزبون" كما ترد في أدبيات الجودة. فالمنظمات الناجحة، عندنا وعند غيرنا، هي تلك المنظمات الذي تأسست فيها ثقافة الجودة، وفيها سادت قيم الحق والعدالة والأمانة وتكافؤ الفرص والمسؤولية الاجتماعية واحترام البيئة والتطلّع نحو الأفضل.

٢- والمبادئ الأساسية للجودة، هي ثلاث: **التطوير المستمر، مشاركة الجميع، وتحسين العمليات والإجراءات.**

- ٣- العناصر أو الوسائل:
- **القيادة الملتزمة** 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 تتهيأ البيئة المؤاتية 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 الفعّال** بشتى الاتجاهات بما يعزز تبادل المعلومات والمشاركة.

خلاصة

في الصفحة ٩٢ من الكتاب، نقرأ:

"ليس هناك طريقة نموذجية أو نظام أو تقنية أو وسيلة أو أداة لإنجاز النوعية، النوعية تنجز فقط، من قبل العاملين الذين يتتجونها. وهي كما يحددها البعض حالة ذهنية (State of Mind) تأتي من داخل الإنسان. نمط القيادة المشاركة واللامركزية الإدارية وأخذ القرارات الجماعية

تعطي للعاملين الفرص والسلطة ليغيروا الأشياء من حولهم ويحققوا التحسينات المطلوبة ويشعروا بحلاوة الإنجاز"

- ما أحوجنا إلى مثل هذه القيادات في كلِّ مرافق مجتمعنا واقتصادنا،
- وما أحوجنا إلى الاعتراف ببعضنا البعض لنعمل معاً على صناعة غد أفضل يبدو أنه يبتعد عنّا كلما ابتعدنا عن الثقة والضمير، وكلّما تلاشت ثقتنا ببعضنا البعض.
- الكفاءات غزيرة وعميقة في هذا البلد وهي مدعوّة إلى ورشة تشخيص مستقبلي Prognosis لاجتراح الرؤية السليمة؛
- وأصحاب الخبرات والإنجازات كثر، وهم مدعوون إلى التواصل والتعاون لتحديد أفضل الممارسات ولوضع القياسات المعيارية Benchmarking التي تميز الأبيض عن الرمادي؛
- وهنا وهناك: نحتاج إلى الفيصل الأخلاقي Code of Ethics الذي يميز "الشطارة" عن النزاهة والإبداع.

وشكراً.