# لبنان والجودة: ترفٌ أم أولوية

رائـد شـرف الديـن

المؤتمر العام الأول للجمعية اللبنانية للجودة (LSQ)

"تنمية ثقافة الجودة: أساس النجاح"

٧ نيسان ٢٠٠٦ | بيت الأمم المتحدة، بيروت

## قائمة المحتويات

I. مدخل ..... ٢
II. الهدف العام للجودة ..... ٣
III. المبادئ الأساسية للجودة ..... ٤
IV. العناصر ..... ٥
V. الأزمة الوطنية والجودة ..... ٥
VI. المعنيون الأساسيون، وأدوارهم المرجوّة ..... ٨
VII. التغيير: أولوية أم ترف؟ ..... ١١
VIII. الخلاصة ..... ١٣

## I. مدخل

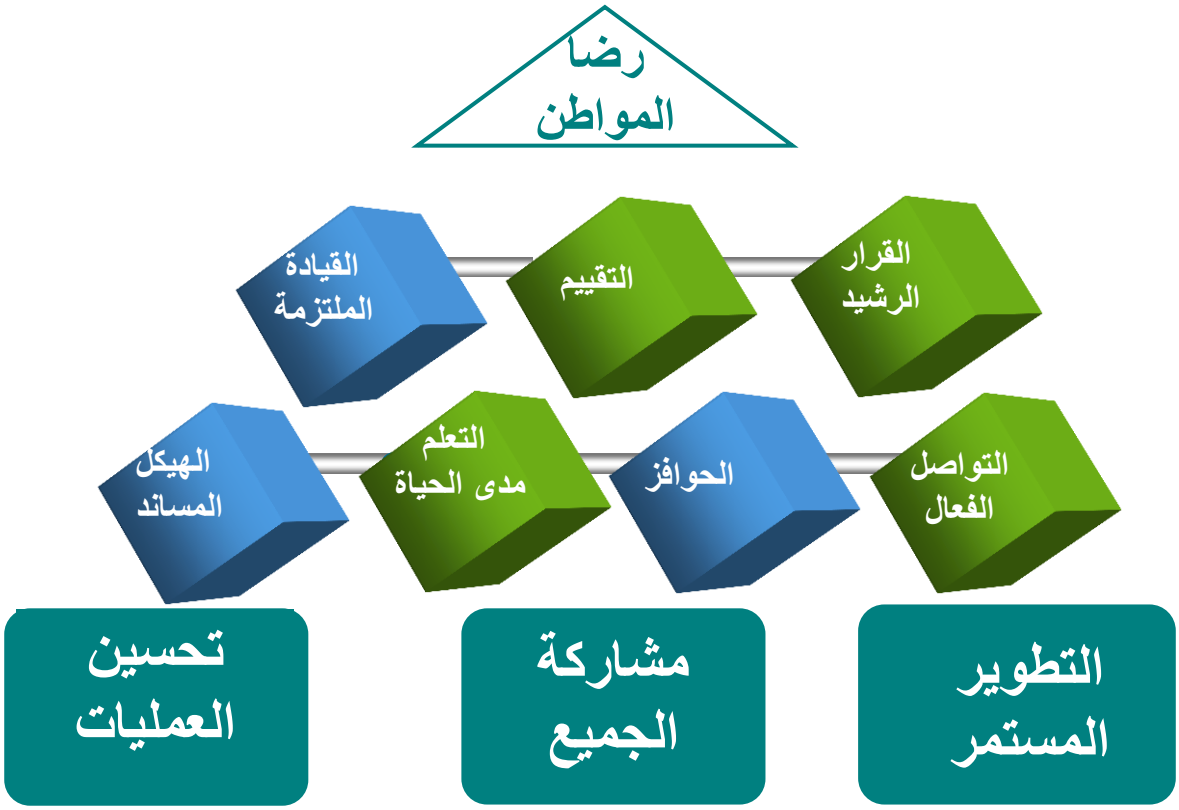
ينعقد المؤتمر الأول للجمعية اللبنانية للجودة تحت عنوان "تنمية ثقافة الجودة". وينطوي هذا العنوان على جملة تحديات إيجابية وجسورة، سيّما وأن الزمن زمن تحولات كبرى وصراعات شتى تتصل بسلسلة من الأمور الملحة الممتدة من الحاجات المعيشية الأساسية مروراً بتساؤلاتنا حول هويّة الوطن والمواطن، وصولاً إلى قضايا الوجود والدور والمصير.

قد يقول قائل بأنه من غير الملائم طرح موضوع الجودة في زمن كهذا، بما معناه أن المصلحة الوطنية العليا تقتضي معالجة الملّح والموجع والطارئ، وأنّه باستطاعة الجودة أن تنتظر دورها وزمانها المناسبين. ونعتقد أن هذا القول في غير محلّه لسبب بسيط هو أن "الجودة" ليست مشكلة تُضاف على سلّم الأولويات الوطنية، بل هي الحلّ لقائمة من المشاكل الملحة والمزمنة التي تعصف باقتصادنا كما بالبنى الإدارية والسياسية والتعليمية وغيرها.

وانطلاقاً من مقولة أنّ من لا يكون جزءاً من الحل، يكون جزءاً من المشكلة، فإننا جميعاً معنيون بالجودة. وقد تناول المتحدثون ضمن المحور السابق أهمية التعاون المشترك واستراتيجية الشراكات في إطلاق ثقافة الجودة. ما نوّد الإشارة إليه في هذه الورقة هو الخطوط العامة للأدوار المتوقعة من القطاعات الأساسية أي العام والخاص والمدني والأكاديمي، مع بعض التركيز على دور المجتمع المدني نظراً لأهميته في ضمان المشاركة الواسعة في ورشة الجودة، والمشاركة مبدأ أساس من مبادئ الجودة الشاملة.

نبدأ باستعراض كلاسيكيات الجودة كما ترد في معظم أدبيات الجودة الشاملة، ونتناولها من منظور وطني عام وليس من منظور الأداء في شركة أو منظمة أو في وحدة إنتاجية.

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




## II. الهدف العام للجودة

**رضا المواطن**، بديلاً عن عبارة "رضا المستفيد، أو "رضا الزبون" كما ترد في أدبيات الجودة. ونرجو -هنا- ألاّ يجنح الخيال بأحدنا نحو مقولة أن الوطن شركة، وأن المواطن زبون لها أو مساهم مضارب فيها. ليس هذا مقصدنا، إنما نشير إلى أن الشركات الناجحة، عندنا وعند غيرنا، هي تلك المنظمات الذي تمأسست فيها ثقافة الجودة، وفيها سادت قيّم الحق والعدالة والأمانة وتكافؤ الفرص والمسؤولية الاجتماعية واحترام البيئة والتطلّع نحو الأفضل.

أعطونا لبناناً يتحلّى بهذه القيم، وخذوا مواطنين مخلصين ومتفانين في خدمته.

يتحقق رضا المواطن عبر سلسلة من الخطوات، أهمها الاعتراف بحاجاته أي بحقوقه الأساسية، وبتطلعاته. وبموازنة تلك الحقوق مع واجباته إزاء الوطن، وعلى رأسها احترام موجبات العقد الاجتماعي مع الدولة ( أي احترام القانون، وسداد الضرائب). وتحقيق رضا المواطن بحاجة إلى التحقق من حصوله، عبر مواكبته واستشارته وإدارة العلاقة معه ضمن أطر الاعتراف المسبق والاحترام المتبادل.

## III. المبادئ الأساسية للجودة، وهي ثلاث:

**التطوير المستمر**: ويضعه البعض في مرتبة الهدف العام للجودة الشاملة، إلا أننا نرى أن رضا المواطن هو الغاية الأسمى، بينما يندرج التطوير المستمر للقدرات والسياسات والإجراءات في خدمة المواطن، وليس العكس. يُقصد بالتطوير المستمر أنه سيرورة حثيثة ودائمة ومتراكمة 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 والمراكمة 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؛

**مشاركة الجميع**: وهنا نصل إلى محور الجودة بل وجوهرها، ويقع ذلك في إطار المنظمة، لكنّ ينطبق، وبدرجة أولى، في الإطار الوطني الأوسع. معلوم أنه مع تفجر ثورة الاتصالات والمعرفة ولحظنة المعلومة، ورغم كلّ مقيّدات حقوق الاختراع والتأليف والملكية لم يعد بالإمكان احتكار الأسرار الصناعية أو طرائق الانتاج أو غيرها. في زمن المنافسة القصوى والقاسية، لم يعد هناك من ميزة تنافسية مستديمة ( Sustainable Competitive Advantage)تفوق ميزة المنظمات والبلدان (Competitive Edge) أو قدرتها على إشراك أفرادها أو مواطنيها في مشروع الغد الأفضل، عبر تملّكهم لهذا المشروع (Ownership) مع ما يتضمنه ذلك من شعور بالرضا، تحقيق للذات، الحماس والتفاني، والاحساس بالانتماء وبالفخر.

وأن نتحدث عن الجودة كأولوية وطنية، فنحن نتحدث أساساً عن التحدّي الأكبر الماثل في كيفية إشراك الكل عبر تمثلهم لمفاهيم الجودة وتقنياتها، وعبر تقاسم مغانمها ومغارمها (إذا كان ثمّة من مغارم ..!)، وعبر تمكينهم المتدرّج 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:** جميلٌ 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 التعلّم، 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.

## IV. العناصر

- **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 وتتعزز فرص الالتزام والابتكار؛
- **القرارات المبنيّة على المعطيات** العلمية والإحصائية على أن يجري تحليلها بمنهجيّة ومنطق
- **والتواصل الفعّال** بشتى الاتجاهات بما يعزز تبادل المعلومات والمشاركة.

## V. الأزمة الوطنية والجودة

كونياً، تتشكل البنى الاقتصادية والاجتماعية بفعل قوّة الأمر الواقع في غير مكان، بل في كلّ مكان تقريباً. وتتفاوت الاستجابة لتحديات النظام العالمي الجديد بين القبول الإيجابي والبحث الحثيث عن دور وعن مكان وصولاً إلى الرفض الكامل والتقوقع إما في زمن مضى (والزمن منطلق إلى الأمام)، أو في مكان ناءٍ (والأمكنة إلى تلاشي).

محلياً، يمكن الجزم بأن اللبنانيين مقيمين ومغتربين لديهم صورة ذهنية عن الذات الوطنية على خلفيّة التعلّق بلبنان، بلد المنشأ، والمحمول في أفئدة أبنائه التواقيّن إلى تظهيره و"تسويقه" بأبهى صورة. هناك إحساس عام بأهمية بقاء لبنان كمجتمع ورسالة وفكرة إلاّ أنّه إحساس غير متبلور في مشروع متوافق عليه جماهيرياً. أي أن الصورة غير مطابقة للأصل أو هي تشبهه من هذه الزاوية أو تلك. المهم أن نحدد جوهر الأصل وملامحه الرئيسية.

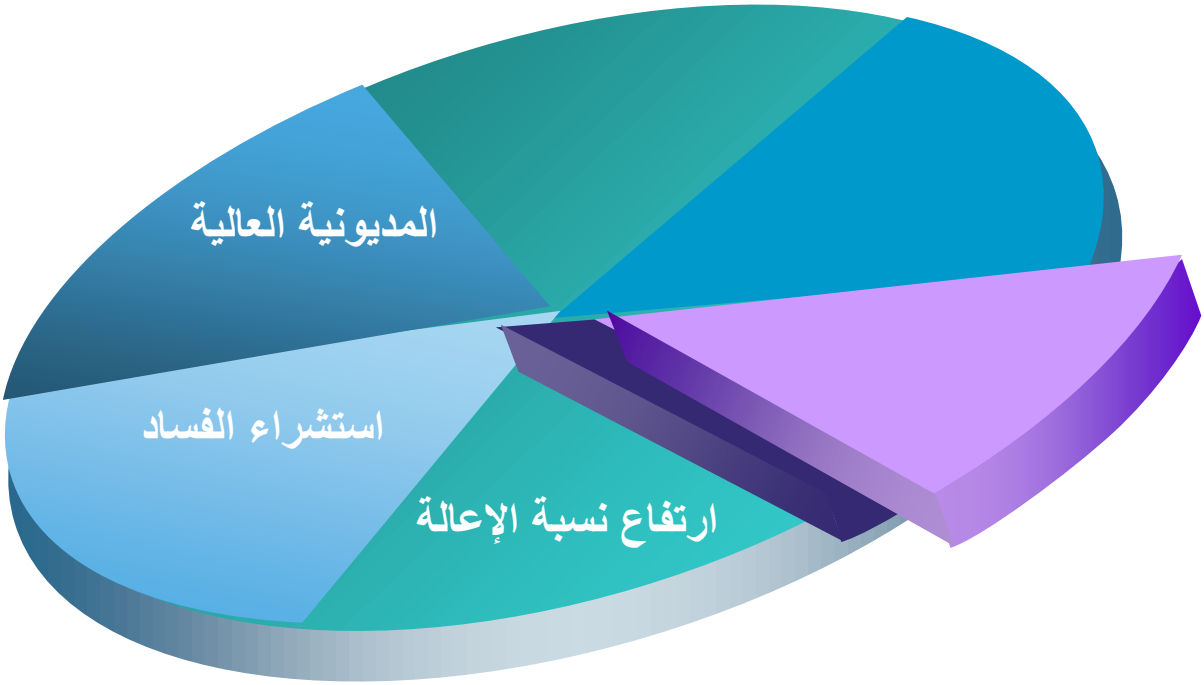
ما هو الأصل؟ لم نتفق بعد على تحديد واضح لماهية لبنان ووظيفته. والادعاء بغير ذلك لن يلغي تفاصيل الاختلاف بل يرتقي بها إلى درجة الخلاف الوجودي. لعل التوافق على تفاصيل الماضي أشدّ صعوبة من التوافق على ماهية الحاضر وعلى الرؤية الجامعة للمستقبل. ولعل الاستغراق في التفاصيل يحجب الكليّات الجامعة التي يسهل على الآخرين (غير اللبنانيين) أن

يحيطـوا بهـا، ويتوسـلوننا تلمسـها والتمسـك بهـا. نأمـل أن تكـون مواجهتنـا الحاليـة للملفـات الموجعة، حول طاولة الحوار وغيرها، فرصة تاريخيـة أو بيئـة ملائمـة Enabling context لفـتح صفحة الغد.

يمكن إجمال ملامح الصورة تحت عناوين أربعة:

- تضاؤل فرص النهوض الاقتصادي بسبب المديونيـة العاليـة واستشراء الفسـاد وارتفـاع نسب الإعالة وغياب الطاقات الشابة والمؤهلة؛
- تفاقم المشاكل الاجتماعية الناجمة عن الاختلالات العمرية والإقصاء والبطالة وغيره؛
- تلاشي الحيوية السياسية وفرص التغيير التي يحمل لواءها الشباب؛
- العقم الإداري -وعذراً لقساوة التعبير- حيث أن إداراتنا بحاجة إلى "نفضة" شاملة.

لا يتسّع المجال لأكثر من هذا التشخيص الفضفاض في عموميته. ونعتقد أن تفاصيل المشهد لا تعدو كونها نتائج لغياب الرؤيـة الجامعـة وإفـرازات للخلـل البنيـوي ولاضـطراب الأداء. وقائمـة الأمثلة تكاد لا تنتهي. ومنهـا: ضـعف القـدرة التنافسـية للمنتجـات اللبنانيـة، تـدهور الخـدمات الأساسية، تفشي الفساد بالتلازم مع شلل المؤسسـات الرقابيـة، اضـطراب المعـايير سـواء تلـك المرتبطة بتداول البضائع والخدمات وإنتاجها، أو بالقيم المجتمعية والثقافية، إلخ.




مثال: الركود الاقتصادي

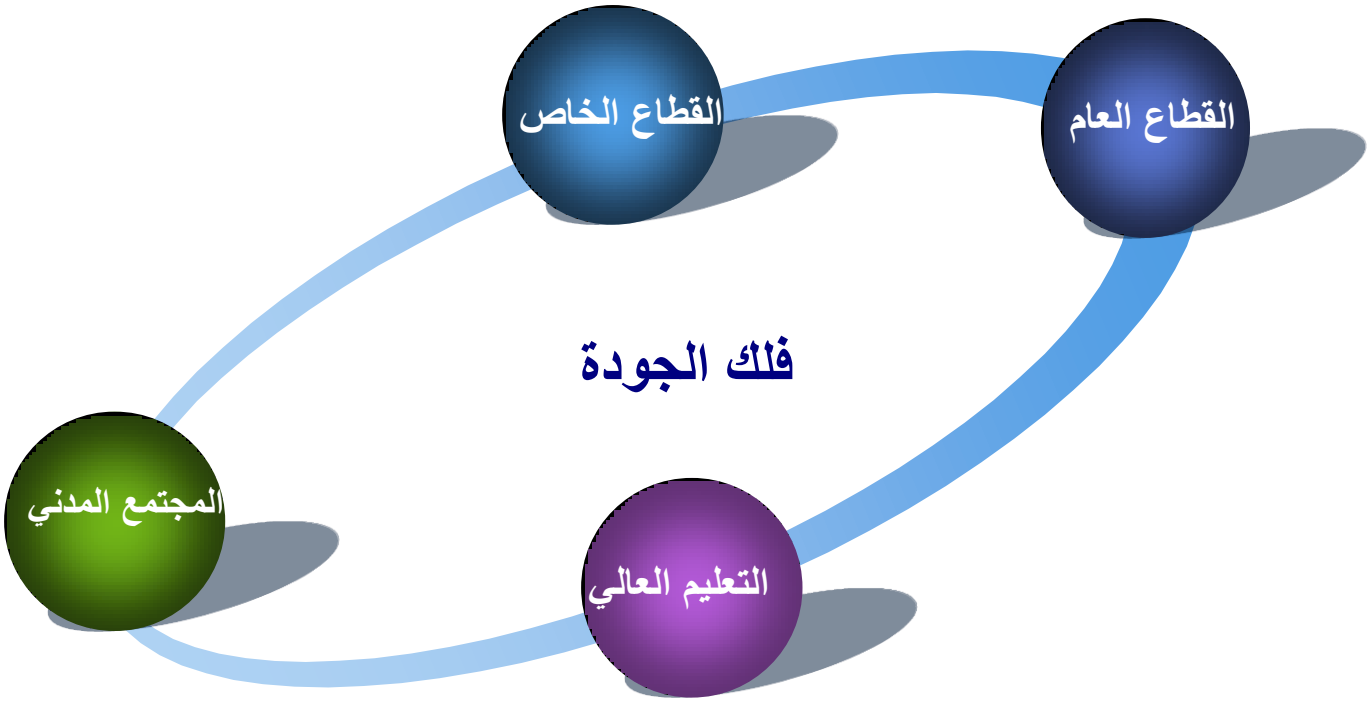
ما علاقة كلّ ذلك بموضوعة الجودة التي نحن بصددها؟

يضع نظام الجودة الشاملة بين أيدينا مجموعة من الأدوات والوسائل تساعدنا، بهذه الدرجة أو تلك، على تشخيص الوضع القائم، لكنها تصلح حتماً لاستنباط الحلول ووضعها موضع التطبيق. لن نبحث هنا في مدى ملائمة هذه أو تلك من الأدوات والوسائل، وسنكتفي باستذكار المبادىء الأساسية للجودة لنتبيّن مدى فعاليتها كمنهجيّة في معالجة ما نحن فيه.

سبق وذكرنا أن الغاية الأسمى للجودة هي رضا المواطن (المستفيد) عبر تحسين ظروف حياته وتوسيع خياراته في إطار من العدالة وتكافؤ الفرص؛ وأن المنهجية ذات المصداقية هي ضمان مشاركته (العمل لأجل الناس، بواسطتهم ومعهم) وذلك بالتمكين المتدرّج والمتواصل عبر إيلاء الأهمية ليس فقط لنواتج العملية (تعليم، صحة، عمل، أمن..)، بل أيضاً وبدرجة أولى لكيفية تحقيق ذلك، أي للعمليات ( Processes ) ولتحسينها باستمرار بحيث نتفادى الفساد والهدر والخطأ.

نحاول في مساهمتنا اليوم بلورة إجابات واقعية وعمليّة عبر استعراض الأدوار المرجوّة للمعنيين الأساسيين في قضية الجودة، كما في كل قضية وطنية عابرة للشرائح والمناطق.

## VI. المعنيون الأساسيون، وأدوارهم المرجوّة



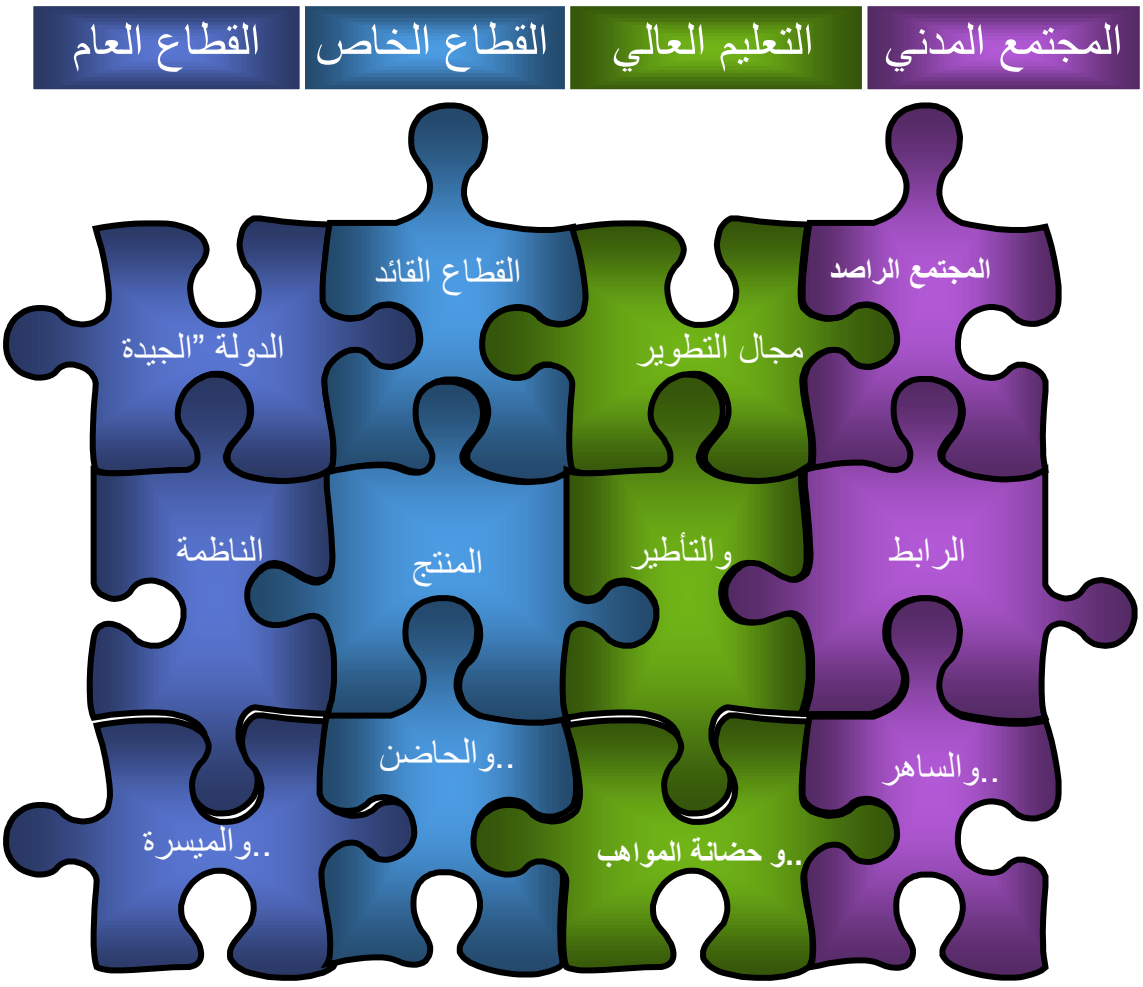

أولاً: القطاع العام: توسيع الخيارات عبر إيجاد بيئة مؤاتية لانتعاش ثقافة الجودة

١- **الدولة "الجيّدة"**: أي دولة الجودة وهي الدولة التي تتبنى مفاهيم الجودة ومنهجيتها في أعمالها وأدائها، خاصة وأن الدولة في لبنان 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. وستكون العوائد عظيمة ليس فقط في ترشيد الفاتورة الاستشفائية مثلاً، أو في انتظام التيار الكهربائي وما يدرّه هذا وذاك من عوائد على الخزينة العامة (تقليص الدين)، بل والأهم من ذلك أنها سوف تستعيد مهابتها وتسترجع ثقة المواطن وولاءه ورضاه؛

٢- **الدولة الناظمة**: عبر وضع الاطار التشريعية 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؛

**الدولة الميسّرة**: بتوفير الدعم السياسي والمعنوي ورعاية المنتديات المهتمة بقضايا الجودة وبأولوة الخيارات الكبرى ذات العلاقة، بتشكيل فرق العمل المتخصصة (Task Forces) التي تضم كلّ 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**: لبقيةّ القطاعات، حسب مفهومنا، والمحفز(Catalyst) لمبادرات الجودة أنّا أتت، والرائد في بوتقة التفاعل (Synergy) فيما بين المعنيين؛

٢- **القطاع المنتج**: للجودة، والمحقّق لشعار "صنع في لبنان"، المتبنّي منهجيات الجودة في التحسين المستمر للمنتجات والعمليات، والمنتج لفرص العمل؛

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

**ثالثاً**: التعليم العالي وبيوت الخبرة: استنهاض الطاقات عبر برامج الأبحاث والتطوير

نرى الحاجة إلى إفراد مساحة خاصة بالجامعات والمعاهد ومراكز الأبحاث كطرف معني رئيسي، وله دور متمايز عن بقيذة تشكيلات المجتمع المدني، وذلك لاعتبارين أولهما الثقل المركزي لمكوّن التعلّم والتأهيل والابتكار في موضوعنا الذي هو الجودة، والثاني يعود إلى فرادة قطاع التعليم العالي والبحوث في لبنان نسبةً إلى بلدان الجوار والمنطقة.

التعليم العالي قيمة قائمة بذاتها مجتمعياً، وهناك وفرة في الأساتذة المتخصصين، وقوافل من الطلبة المجتهدين من الجنسين، علاوة على التمكن من أكثر من لغة والمقدرة على استخدام الحواسيب، يضاف إليها انتشار مرموق للعلماء اللبنانيين في الخارج يشكلون رصيداً كامناً للترويج والتشبيك ونقل المعرفة.

يقابل نقاط القوة تلك، ضعف الإمكانات المادية والحوافز، نزف الأدمغة (Brain Drain)، والفجوة الكبيرة بين مجتمع الباحثين والأكاديميين من جهة وقطاعات الإنتاج والخدمات من جهة أخرى.

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 Incubators)**: باكتشاف المبدعين والمتفوقين وتوفير البيئة المناسبة لتمايزهم وإطلاق طاقاتهم إلى حدوها القصوى.

**رابعاً:** المجتمع المدني: تعظيم العائد الاجتماعي عبر تمكين المعرّضين

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 تطال أوسع الشرائح وتحديداً المهمشين 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 المكفهرّ للعولمة). وبدأ المجتمع المدني يطرح نفسه بقوّة كنواة للمجتمع التحديثي، والضمانة بوجه الخيارات القصوى؟ هل الاعتماد التبادلي Interdependence والشبكات العابرة للحدود القومية هو الرد المناسب على التقوقع كما على الهيمنة الاجتياحية؟ ولماذا المجتمع المدني بوابة مناسبة لتنسّم ثقافة الجودة؟

## VII. التغيير: أولوية أم ترف؟

ينشغل لبنان حالياً بالورقة الإصلاحية المطلوب إقرارها للعبور إلى مؤتمر بيروت-١، وتدخل الشراكة اللبنانية- المتوسطية حيّز التنفيذ، ولا مناص من التأقلم مع موجبات منظمة التجارة العالمية فيما لو قُيّض للبنان أن يستفيد من سلّة التقديمات والتسهيلات الإتمانية وغيرها. نشير

إلى هذه العينة من الارتباطات دون أن نكون في معرض تشريحها أو تقييمها، بل لنلفت إلى جملة بديهيات تغيب غالباً عن بال واضعي السياسات ومنفذّيها وناقديها، نجملها بالتالي:

- تحتاج كل التعديلات الهيكلية والإصلاحات الضريبية ومشاريع الخصخصة إلى حملة ترويج وتفسير ومناقشة لتسويقها في القطاعات الشعبية العريضة، والتي هي – أولاً وأخيراً- صاحبة المصلحة الحقيقية سلباً وإيجاباً، وصانعة قرار حاسم في الإفشال أو المصادقة (رضا المواطن)؛

- يقتضي الدخول الناجح إلى دائرة المنافسة العالمية عبر جودة المنتجات إلى تأهيل المنتجين بكافة مراتبهم كالعامل والمزارع والموضب والمراقب والمصمم، إلخ. (التعلّم مدى الحياة، والتطوير المستمر)، وأي إهمال لمؤهلات هذه الفئات العريضة سيؤدي ليس فقط إلى فشل التزاماتنا تجاه الأسواق والمقرضين والشركاء، بل إلى ما هو أخطر من ذلك بكثير: سيؤدي إلى إلقاء آلاف مؤلفة من اليد العاملة على قارعة الإهمال والإقصاء مع ما يستتبع ذلك من توترات اجتماعية وعواقب خطيرة (أحزمة جديدة للبؤس؟)؛

- وبكلّ الأحوال، وفي العصر الذي تلاشت فيه المسافات وانضغط الزمان إلى حدود اللحظة، لم يعد بالإمكان التستر على فجوة ٢% و٩٨% بعد اندثار الطبقة المتوسطة وتبعثرها في لجج الفقر، وإن تفاوتت مراتبه. ولم يعد محتملاً أن يتخرج ٢٥ ألف متخصص سنوياً من جامعاتنا بينما السوق لا يحتمل أكثر من ٥ أو ٦ آلاف فرصة عمل، وليس آمناً بالمرّة هذه المجاورة الجغرافية بين الوسط التجاري وما يحيط به من مدن ريفية في حي السلم أو النبعة أو شاتيلا، ولا هي حصيفة فكرة أن يقل مدخول ٧٠% من أطباء لبنان عن ٨٠٠ دولار شهرياً، كما ليس بمستساغ أن توظف طاقات بعض المهندسين في قيادة سيارات الأجرة.. تقتضي منظومة الجودة مشاركة الجميع وفي المواقع التي تجدر بهم وتستثمر في طاقاتهم ومواهبهم.

نخلص من استعراض تلك البديهيات إلى اقتراح الجودة مدخلاً لتفكيك تلك الاختلالات إلى عناصرها الأولية. ونقترح تفعيل منظمات المجتمع المدني لتشكّل آليةً مأمونة لتحليل مكامن القوّة والضعف ولإشراك الجميع في عملية التغيير التي نراها قدراً لا ترفاً. فما يميّز منظمات المجتمع المدني هو شكل ومضمون العلاقة التي تقيمها مع جمهورها. وإذا كانت الدولة تتعامل مع الجمهور وفق إجراءات وقواعد مقننة (علاقة تعاقدية)، وإذا كان السوق يتعامل مع الجمهور كزبون وفق إمكانية تبادل سلعة أو خدمة (علاقة تجارية-اقتصادية)، فإن منظمات المجتمع

المدني تتمايز بمقدار ما تتسع علاقاتها مع جمهورها **بالتفاعل الذي محوره الاقتناع**، أي من موقع الحرص على **إشراك جمهورها** في تنظيم نفسه وفي الدفاع عن حقوقه وتأمين احتياجاته. ولن يضير أن تدخل تلك المنظمات في علاقات تنسيق وتنافس ونزاع. فالمجتمع ليس جسماً موحداً، ولا الدولة جسم متجانس. بل إنّ خصائص النظام السياسي لا تتحدد بعدد المنظمات المدنية أو وظائفها بل بالعلاقة بين مراكز القوى في المجتمع وموازينها. وفي الحالة اللبنانية تتعايش القوى الاقتصادية (الحداثية بالمفهوم الليبرالي) مع القوى العقائدية سواء كانت أيدولوجيا دينية أم علمانية.

هذه الحقيقية تؤكد حاجتنا إلى المجتمع المدني بكل تلاوينه لضمان **أوسع مشاركة** في ورشة الجودة.

## VIII. الخلاصة

نجمل توصياتنا بنقاط أربع أساسية:

١- الانطلاق من التجارب القائمة ( في وزارات الدولة للتنمية الإدارية والصناعة والاقتصاد وغيرها، وفي بعض مشاريع القطاع الخاص)، والعمل معها؛

٢- تشكيل هيئة تسيير تمثل القطاعات الأربعة السابق ذكرها؛

٣- الإضاءة على المشاريع النموذجية بهدف الترويج لثقافة الجودة؛

٤- اعتماد إستراتيجية تأثير للضغط على صانعي القرار باتجاه الدولة الجيّدة.