



وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات  
شرکت ارتباطات زیرساخت  
Telecommunication Infrastructure Company



شماره ۳  
پاییز ۱۴۰۲



## نشریه کیفیت

معاونت راهبردی و توسعه کسب و کار

اداره کل مدیریت استراتژیک و معماری سازمانی

اداره مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی

## سخن نخست:

جامعه هدف مشتریان را بهتر برآورده کرد، کیفیت ما نیز بهتر و مطلوب تر است.

### مدیریت کیفیت:

مدیریت کیفیت یک دیدگاه فلسفی-مدیریتی است که هم اکنون با سرعت فزاینده جایگاه خود را در جوامع باز می کند و با توجه به نیازها و ابتکارات مشتریان، راه های ارائه خدمات و ارتقای کیفیت را اصل کار خود قرار می دهد. همین توجه به کیفیت و تلاش برای بهبود دائمی، نقش اساسی و مهم در توسعه کیفیت دارد. در سال های اخیر نظام های ارتقای مدیریت کیفیت به سرعت متحول شده اند. از حدود دو دهه گذشته فعالیت های بازرسی ساده با روش های کنترل کیفیت تکمیل یا جایگزین گردیده اند.

ارائه الگوها و نظریه های مربوط به بهبود کیفیت فرآورده ها و خدمات، شعار امروز سازمان ها شده است. پیروزی چشمگیر ژاپنی ها در چند دهه گذشته و ظرفیت های تحول اساسی تولیدی و اقتصادی آنان، همراه با ارائه کیفیت ممتاز فرآورده ها و خدمات، انگیزه اساسی حرکت به سمت تحول روندهای مدیریت برای دستیابی به کیفیت برتر و روش هایی بوده است که مسائل پیچیده سازمان های امروزی را پاسخگوست. از آنجایی که بحث مدیریت کیفیت با سیستم و سازمان ارتباط دارد و مدیریت بدون توجه به محیط و سیستم درون آن معنی پیدا نمی کند به شرح سه واژه زیر می پردازیم:

#### ◆ سیستم

مجموعه ای از اجزاء که روابط متقابل و نقش هر کدام از اجزاء را در تامین هدف های سازمانی مورد مطالعه قرار می دهد.

#### ◆ مدیریت

از مدیریت تعاریفی مختلف شده است از جمله هماهنگ کردن منابع انسانی و مادی برای نیل به هدف و یا فرایندی که به وسیله آن کوشش های فردی و گروهی به منظور نیل به هدف مشترک هماهنگ می شود و بالاخره مدیریت انجام دادن کارها توسط دیگران است و به عبارت دیگر مدیریت هم علم است و هم هنر. یک مدیر برای پیش بردن اهداف سازمان خود نیازمند برنامه ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل دریافت بازخورد از عملکرد سازمان به

هرچه کیفیت بهبود یابد، هزینه ها کم می شود و بهره وری

افزایش می یابد.

ممیزی شخص ثالث شرکت براساس استانداردهای بین المللی ISO9001:2015 و ISO45001:2018 امسال در دو مرحله و مرحله اول آن در تاریخ های ۵ و ۴ دی ماه سال جاری توسط ممیزین بین المللی شرکت IMQ انجام می شود. بنابراین این شماره نشریه پیشتر بر روی تعاریف استانداردهای مذکور تمرکز دارد.

### تعریف کیفیت:

کیفیت دارای تعاریف متعددی است، بسیاری از بزرگان حوزه مدیریت و کسب و کار تعاریف جالبی از کیفیت را ارائه داده اند.

برخی از این تعاریف در ذیل آمده است:

-کیفیت یعنی مطابقت با مشخصات و نیازمندی ها

-کیفیت یعنی رضایت مشتری

-کیفیت یعنی به وجد آوردن مشتری

-کیفیت یعنی مناسب بودن

-کیفیت یعنی مشتری برگردد اما محصول برنگردد(دکتر دمینگ)

-کیفیت یعنی قابلیت اعتماد و دوام محصول

-کیفیت یعنی تحویل به موقع

-کیفیت یعنی بی نقص بودن

استاندارد ایزو ۹۰۰۱، که استاندارد سیستم مدیریت کیفیت است تعریفی از کیفیت ارائه کرده است که می توان گفت تعریفی کامل و جامع است.

تعریف استاندارد از کیفیت: میزان و درجه ای از برآورده شدن الزامات و خواسته ها.

استاندارد ایزو ۹۰۰۱ کیفیت را بگونه ای تعریف کرده است که با توجه به نیاز مشتری می تواند متغیر باشد. بعنوان مثال ممکن است کیفیت غذای رستورانی برای فردی عالی و بسیار خوب باشد اما برای من اصلاً مطلوب نباشد. پس با توجه به این تعریف، کیفیت باید مطابق با خواسته و سلیقه مشتری باشد و او مشخص می کند که آیا محصولی با کیفیت هست یا خیر.

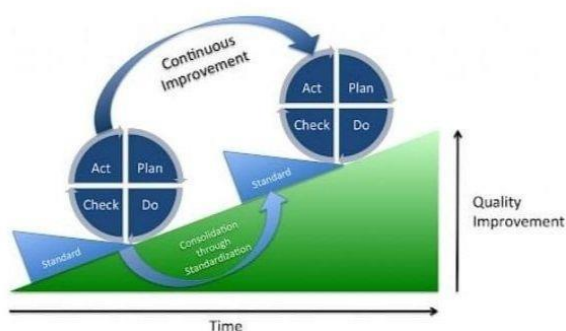
با این تعریف می توان به اهمیت شناخت و برآورده کردن نیازهای مشتریان پی برد. هرچقدر بتوان نیاز

### 3. Check

### 4. Action

که در این سیستم مدیریتی گام به گام، plan به معنی طرح‌ریزی اساسی و بنیادی برنامه‌ها برای نگهداشت و ارتقای سطح سیستم HSE است، DO به معنی به مرحله اجرا درآوردن کلیه طرح‌های ارائه شده است در مرحله plan است، مرحله Check مرحله اساسی برای گرفتن فیدبک از سیستم اجرا شده و یافتن عدم تطابق‌ها در سیستم می‌باشد و در نهایت مرحله Action جهت رفع مجدد عدم انطباق مربوطه در هریک از بخش‌های مجزای HSE و بهبود مستمر سیستم موجود در صنعت است.

### چرخه دمینگ و بهبود مستمر:



پروفسور دمینگ یک استعاره جالب برای عملکرد سازمان دارد.

او می‌گوید عملکرد یک سازمان مانند یک جعبه روی یک سطح صاف نیست بلکه مشابه یک گوی روی سطح شیب‌دار است. حال اگر این عملکرد به طور مستمر بهبود پیدا نکند، در جای خود باقی نخواهد ماند و رو به عقب حرکت می‌کند. دلایل آن هم تغییرات شرایط محیطی، رقابت و ریسک‌های فراوان قابل پیش‌بینی یا غیر قابل پیش‌بینی است.

### ثبت حوادث و شبه حوادث:

هر روزه هزاران حادثه در سطح جهان رخ می‌دهد. اشتباهات کارگران، تجهیزات معیوب، نحوه انبار کردن نادرست و محیط کاری نامناسب علت اصلی بروز حوادث می‌باشد. به کمک بررسی حادثه می‌توان مشخص نمود که حادثه چرا و چگونه به وقوع پیوسته است؟

منظور تطابق فعالیت‌ها با برنامه‌ریزی به عمل آمده و تحقق اهداف سازمانی است.

### ◆ کیفیت

در عین حال که واژه رایج و آشنایی است ولی تفاسیر گوناگونی از آن می‌شود و لازم است در هر سازمانی تعریف توافق شده از کیفیت برای افراد روشن شود. دکتر ابوالفتح لامعی در کتاب مبانی مدیریت کیفیت، کیفیت را این‌چنین تعریف می‌کند: "کار درست را انجام دادن، به نیازها و انتظارات مشتریان پاسخ دادن".

مفهوم کیفیت ریشه در کار متخصصان صنعتی دارد. اهمیت کیفیت در سال‌های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ مورد توجه قرار گرفت. اول در بخش تولید و بعد بر روی بخش‌های خدماتی کاربرد یافت. مبتکر واژه کنترل جامع کیفیت یعنی فایگنباوم در سال ۱۹۵۱ کیفیت را این‌چنین تعریف می‌کند: کیفیت یعنی توانایی یک محصول در برآوردن هدف موردنظر که با حداقل هزینه ممکن تولید شده باشد، شاید پنج نفر از مشهورترین رهبران نظریه کیفیت که تاثیر اساسی در صنعت امروز جهان داشته‌اند، ادوارد دمینگ، فیلیپ کرازبی، جوزف جوران، تاگوچی وایشی کاوا باشند. دمینگ تأمین رضایت مشتری و کاستن تغییرات را در تعریف کیفیت گنجانده است و کرازبی کیفیت را مطابق یک محصول یا خدمت با الزامات (ویژگی‌ها و استانداردهای) از پیش تعیین شده تعریف می‌کند.

### برنامه HSE-Plan چیست؟

طرح ایمنی، بهداشت و محیط زیست (HSE Plan) مستندی است که کلیه واحدها موظفند در زمان انجام کار به صورت مستمر به آن عمل کنند. HSE Plan مدرکی زنده و پویا است که باید در تمام طول مدت اجرای طرح ایمنی، بهداشت و محیط زیست مورد بازنگری قرار گیرد.

لذا سیستم مورد استفاده جهت اجرای برنامه فوق براساس چرخه موثر و بسیار کاربردی مدیریت دمینگ جهت دستیابی به هدف بهبود مستمر می‌باشد. که مراحل اصلی در این سیستم مدیریتی (دمینگ) به شرح زیر می‌باشد:

1. Plan
2. Do

با توجه به اینکه هدف اصلی از بررسی حادثه پیشگیری می باشد نه یافتن مقصر و ملامت کردن افراد، با استفاده از اطلاعات جمع آوری شده در بررسی حادثه می توان از بروز اتفاقات مشابه و یا حوادث خطرناک تر پیشگیری به عمل آورد.

اطلاع و ثبت حوادث و تنظیم آمار دقیق آن برای شرکت حائز اهمیت است، زیرا بدین طریق علل و عواملی که با تصحیح یا کنترل آن ها می توان از تکرار حوادث مشابه پیشگیری نمود، روشن می گردد.

سازمانی که شبه حوادث را شناسایی، ارزیابی و در صورت لزوم برطرف کند، ایمن تر از سازمانی است که اقدام به چنین کاری نمی کند.

در همین راستا در شرکت روش اجرایی ثبت حوادث و شبه حوادث مدون گردیده است، که می بایستی مورد توجه قرار گیرد و در بازه زمانی مناسب گزارش حوادث ثبت شود.

### برگزاری ممیزی داخلی تکمیلی سیستم مدیریت

#### کیفیت و ایمنی و سلامت شغلی در شرکت:

طی روزهای ۲۱ و ۲۲ آذرماه سال جاری ممیزی داخلی تکمیلی توسط ممیزین آموزش دیده و مشاور شرکت صورت پذیرفت.

در طی این ممیزی بخش هایی از شرکت در ساختمان مرکزی، مجتمع انقلاب اسلامی (LCT)، فوریت های پزشکی مورد ممیزی از حیث مطابقت با استاندارد ISO9001:2015 و ISO45001:2018 قرار گرفت و نقاط قوت، نقاط قابل بهبود و عدم انطباق های موجود شناسایی و ابلاغ گردید. هدف از این ممیزی علاوه بر آمادگی جهت ممیزی شخص ثالث، حصول اطمینان از رعایت موارد کیفیت و ایمنی و سلامت شغلی کارکنان بوده است.

#### برگزاری جلسه بازنگری مدیریت:

روز دوشنبه ۲۷ آذرماه سال جاری جلسه بازنگری مدیریت با حضور معاون محترم وزیر، رئیس هیات مدیره و مدیرعامل شرکت آقای مهندس جعفرپور، و آقایان مطلق (معاون راهبردی و توسعه کسب و کار)، عظیمی (معاون توسعه منابع)، صالحی (مدیر کل استراتژیک و معماری سازمانی و نماینده مدیرعامل در سیستم های مدیریتی)، جوپاری (معاون مدیریت

استراتژیک و راهبری نظام های مدیریتی)، پاکدوست (مشاور) و موسوی (رئیس اداره مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی) در دفتر مدیرعامل برگزار گردید، که طی آن ابتدا گزارشی از ممیزی های داخلی انجام شده طی یک سال گذشته ارائه و سپس گزارش موارد مربوط با بازنگری مدیریت مطرح گردید. پس از استماع گزارش های ورودی و بحث و تبادل نظر در خصوص آنها، ضمن تاکید مدیرعامل محترم بر آمادگی و همکاری همه معاونت ها و ادارات کل برای پاسخگویی مناسب در ممیزی خارجی پیش رو، تصمیمات مهمی در خصوص رفع موانع موجود گرفته شد.

### مصاحبه با آقای دکتر صالحی مدیر کل مدیریت

#### استراتژیک و معماری سازمانی و نماینده مدیرعامل در

#### سیستم های مدیریتی

جناب آقای دکتر صالحی با تغییرات ساختاری و ادغام دفتر استراتژیک و معماری سازمانی، اداره مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی به عنوان زیر مجموعه شما مسئول استقرار سیستم های مدیریتی در سطح شرکت می باشد. مزیت این ادغام چه بوده است و دیدگاه شما

#### در خصوص عملکرد اداره مذکور چیست؟

مزیت مهم این ادغام، همگرایی و همسویی بین استراتژی و ساختار و فرایند و مدیریت نظام های مدیریتی است. اداره مدیریت کیفیت و تعالی بازوی نظارتی برای کنترل و پایش وضعیت کلان شرکت در حوزه های مربوطه است.

به نظر شما آیا دریافت گواهینامه ایزو برای یک شرکت

#### دولتی ضرورت یا مزیتی دارد؟

در شرکت های خصوصی که در فضای رقابتی فعال هستند ضمن اهمیت پایش و ارتقای کیفیت، برندسازی و بازاریابی بسیار مهم است و اخذ گواهینامه در حوزه های متفاوت از اهمیت بسزایی برخوردار است شاید در نگاه اول این موضوع برای شرکت های دولتی با مشتریان محدود و داشتن انحصار برای ارائه برخی خدمات، کم اهمیت جلوه کند ولی بلوغ فرهنگی کارکنان و مدیران شرکت ارتباطات زیرساخت و پایبندی به مسئولیت اجتماعی از جمله ارزش های شرکت است. با این وجود بهبود کیفیت همواره در اولویت های شرکت

قرار دارد، گاهی ممکن است ارکان و کارکنان شرکت بدلیل انجام وظایف محوله، زمان کافی برای ارزیابی امور نداشته باشند و یا از تخصص لازم برخوردار نباشند بنابراین ارزیابی ناظر بیرونی که دارای گواهینامه‌های ایزو با استانداردهای بین‌المللی هستند و تجربه در حوزه‌ها و صنعت‌های مختلف دارند می‌تواند راه‌گشا باشد

البته در شرکت دو سیستم مدیریتی مستقر داریم، یکی مدیریت کیفیت است که ماموریت آن این است که هر فعالیت و یا فرایندی در درون خود چرخه PDCA را رعایت کند، و با نگرش تفکر مبتنی بر ریسک، به شناسایی مواعنی که مانع دستیابی ما به اهدافمان است منجر شود. در دیدگاه هلیکوپتری که در سیستم مدیریت کیفیت حاکم است، فرایندهای شرکت از بالا رصد شده و با پایش شاخص‌های فرایندی بررسی می‌کند که هر فرایند در جهت دستیابی به اهداف شرکت درست عمل می‌کند، اگر نه چرا؟ و جواب به آن این است که یا فرایند باید اصلاح و بازنگری شود یا ریسک‌هایی وجود دارد که باید با مدیریت ریسک با آنها برخورد شود.

سیستم دیگر، که برای من و تیمم بسیار مهم است مدیریت ایمنی و سلامت شغلی است، چرا که با جان تک‌تک همکاران سر و کار دارد، از تجهیزات مناسب برای همکاران گرفته تا معاینات ادواری و رصد مستمر وضعیت سلامت آنها و ... همه جزو دغدغه‌های مهم است، مثلاً راه فراری که شما در ممیزی عدم انطباق آن را صادر کردید که به جای محل امن به در بسته ختم می‌شد، یا سطح شیب‌دار غیر استاندارد که باز هم تیم ارزیابی در یکی از استان‌ها مشاهده کرد و معلوم شد که یک ناحیه حادثه‌زا در آن ساختمان بوده است بدون دریافت هیچ گزارشی حاصل نتایج ارزیابی داخلی و خارجی ست.

#### دغدغه شما در این ممیزی چیست؟

من و تیمم نگران دریافت گواهینامه نیستیم، چون استاندارد از حداقل‌ها صحبت می‌کند و ما این حداقل را داریم ما به دنبال بهبود مستمر حتی با گام‌های کوچک هستیم. الان اینکه شبهه حوادث و خدای نکرده حوادث در شرکت سانسور شود دغدغه ماست، چرا که کلی تجربه در ثبت و تجزیه و تحلیل آنهاست.

موضوع دیگر معاینات ادواری است که با توجه به نزدیک شدن در مانگاه به ساختمان مرکزی و تدارک امکانات مناسب در این مرکز انتظار می‌رود که همکاران در این امر مشارکت کنند چرا که انجام این عمل به طور مستقیم با سلامتی آنها مرتبط است.

گزارشاتی که از تحلیل این معاینات بر می‌آید بسیار مهم است، چرا که نشان می‌دهد آیا مشکل فراگیری مانند مشکلات ارگونومی دیده می‌شود و اگر آری پس برای میز و صندلی و سیستم‌های کارکنان می‌بایست فکر اساسی کرد، یا اگر چربی خون و یا قند خون در تعدادی بالای از همکاران مشاهده می‌شود علت آن چیست تا بتوان برای آنها پروژه بهبود تعریف نمود.

#### نظر شما در مورد آموزش همکاران در خصوص دوره

##### های تخصصی ایمنی و سلامت شغلی و کیفیت چیست؟

دوره‌های آموزشی در جهت ارتقای سطح دانش و اطلاعات بسیار مهم است، ارزش افزوده برگزاری دوره‌های تخصصی برای شما بیشتر از همکارانی است که مستقیم با این مباحث درگیر نیستند، اما برای آنها نیز دانش عمومی ست که در جای خود بسیار موثر است. بسیاری از مواردی که من در دوره‌های عمومی یاد گرفتم برایم بسیار در انجام امور جاری موثر بوده، چرا که شاید من هرگز وقت، حوصله و نیاز به مطالعه در این زمینه‌ها رو احساس نکرده ام اما شرکت در یک دوره هشت ساعته دانشی مناسب را به من منتقل کرده است.

به نظرم در نیازسنجی آموزشی سال آینده می‌بایستی دوره‌های بیشتری تعریف و برای کلیه همکاران ارائه گردد.

#### چگونه می‌توانیم از زحمات نمایندگان نظام‌های

##### مدیریتی تقدیر کنیم؟

در حال حاضر برای جبران زحمات نمایندگان فعال در فکر دریافت پاداش از مدیرعامل محترم بعد از اتمام ممیزی هستیم. اما به صورت راهکاری بلند مدت با همکاری دفتر برنامه، کنترل پروژه و بودجه اختصاص ردیف بودجه‌ای برای برنامه‌ها اصلاح و بهبود می‌تواند بسیاری از مشکلات این چنینی را حل نماید.