

ماهنامه ممرادکو

شماره ۳۸ - اسفندماه ۱۴۰۱

شرکت گسترش و نوسازی معادن خاورمیانه



نمایی از خط تفکیک معدن سنگ دولومیت کاظم آباد (ممرادکو)



پیامبر صلی الله علیه وآله :

وَاللّٰهُ يَحَبِّبُ اِغَاثَةَ اللّٰهْفَانِ

خداوند کمک به اندوهگین و یاری خواه را دوست دارد

الکافی، ج ۴، ص ۲۷.

فهرست مطالب

آیا من به عنوان مدیر باید در برنامه های آموزش سازمانم شرکت کنم؟	۳
بتن به جای آسفالت؛ تفاوت ها، مزایا و معایب	۴ و ۵
اهداف پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت	۶ و ۷ و ۹
گزارش یک ساله عملکرد واحد آموزش پخت آهک و دولومیت	۱۰ و ۱۱
اخبار مجتمع زغالسنگ طبس	۱۲
اخبار مجتمع پخت آهک و دولومیت	۱۳
معرفی کتاب	۱۴
Why Mining Platinum Group Metals Can Be Fraught with Difficulty	۱۵



نشریه داخلی شرکت گسترش و نوسازی معادن خاورمیانه (ممرادکو)

سال سوم - اسفند ماه ۱۴۰۱ - شماره ۳۸

مدیر مسئول: آقای مهندس الیاس ایران نژاد

مدیر اجرایی: معصومه قطب الدینی

همکاران این شماره:

ستاد تهران - مجتمع آهک و دولومیت کرمان - مجتمع زغالسنگ طبس،

مجتمع مس چاه موسی

شماره تماس: ۸۸۵۷۳۸۷۴ (۲۱) ۹۸+

نشانی: تهران - شهرک غرب - تقاطع بلوار خوردین و خیابان ایران زمین شمالی -

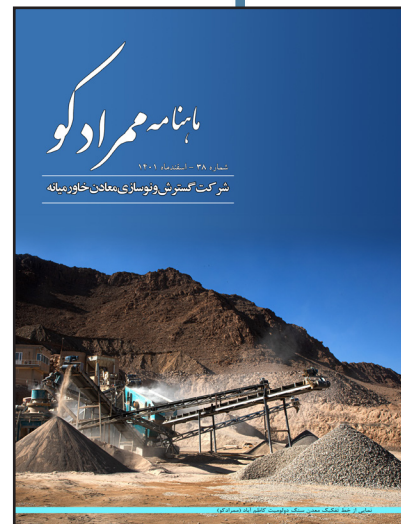
ساختمان های دوبرال - برج آرمینه - طبقه اول - واحد ۱۰۳



<http://www.memradco.midhco.com/>



<http://instagram.com/memradco.midhco>



آیا من به عنوان مدیر باید در برنامه های آموزش سازمانم شرکت کنم؟

مرتضی زینلی - مدیر مجتمع آهک و ولومیت



حضور در کارگاه آموزشی ۲ روزه «کار تیمی» در تاریخ ۱۰ و ۱۱ اسفندماه ۱۴۰۱ در کنار جمعی از پرسنل مجتمع آهک و دولومیت بهانه ای شد تا یادداشتی مختصر را در خصوص «آیا من به عنوان مدیر باید در برنامه های آموزش سازمانم شرکت کنم؟» بنویسم. با توجه به اینکه مدیران افراد پرمشغله ای هستند ممکن است به هنگام تصمیم گیری برای شرکت در برنامه آموزشی که برای کارکنان خود در نظر گرفته اند آن را اتلاف وقت بدانند که این موضوع می تواند یک نوع از تصور غلط در دنیای تجارت باشد؛ اینکه مدیران نیازی به آموزش ندارند چراکه آن ها به موقعیت خود دست یافته اند و در حوزه کاری خود آگاه و ماهر هستند.

اما آیا واقعاً اینطور است و مدیران نباید صرف نظر از مهارت های تجاری و محدودیت های زمانی شان در کلاس های آموزشی که برای پرسنل سازمان برگزار می شود شرکت کنند؟ مقالات ارائه شده از سوی محققان این را می گوید که اگرچه برخی از مدیران معتقدند که آموزش برای آن ها شخصاً غیرضروری است، اما هر کسی می تواند بدون توجه به سطح مهارت یا تجربه اش از «آموزش» سود ببرد.

هنگامی که مدیران در کلاس های آموزشی که توسط سازمان برگزار می شود شرکت نمی کنند، این پیام به سایر اعضای کارکنان ارسال می شود که آن ها واقعاً برای آموزش ارزش قائل نیستند و در نتیجه این می تواند تأثیر منفی بر نتایج آموزش داشته باشد بنابراین شرکت یک مدیر در کلاس های آموزشی سازمان و اشتیاق و تمایل به یادگیری در کنار پرسنل و همراهی کردن آن ها و در اختیار گذاشتن تجربیات خود در این کلاس ها

می تواند نمونه ای عالی برای سایر اعضای تیم باشد.

یک مدیر بدون حضور در یک جلسه آموزشی مثلاً «بخش فروش» هرگز نمی تواند روش های موافق یا ناموافق آن ها را بشنود و بعضاً غلبه بر نگرش های منفی می تواند بسیار دشوار باشد اما حضور یک مدیر در این جلسات می تواند نگرش های منفی را تبدیل به نگرش و دیدگاه های مثبت کند و همچنین در روند رشد و تغییر نیز بازخوردهای عالی از خود نشان دهد.

مدیران با شرکت در این جلسات می توانند بیشتر به چالش هایی که کارکنان با آن روبرو هستند مواجه شوند و علاوه بر مربی دوره؛ مدیریت نیز می تواند ابزارها و تکنیک هایی را بر اساس محیط کار به اعضای تیم معرفی نماید تا بتوانند کار خود را به بهترین شکل در سازمان انجام دهند.

با توجه به اینکه برخی از دوره های آموزشی در سازمان برای فراگیران در بیرون از سازمان برگزار می شود باید توجه داشت که افراد علاوه بر اینکه مستقیماً با مدیران خود در مورد چالش های موجود صحبت خواهند کرد به باز کردن یک خط ارتباطی نیز کمک کرده تا مدیر در کنار اعضای تیم خود از چالش ها آگاه شده و با ارائه مشاوره در مورد نحوه حل آن ها کمک کند و با اعتبار و دانش بهتر پس از اتمام آموزش، موقعیت بهتری برای مربیگری تیم خود داشته باشد.

وقتی مدیران در جلسه آموزشی شرکت نمی کنند، درک کاملی از فرآیندها به دست نمی آورند و این می تواند باعث شود که مدیران نتوانند به کارکنان خود مشاوره دهند و در ادامه راه مربیگری کنند.

طبق تجارب و تحقیقات انجام شده حضور یک مدیر نه تنها در جلسات آموزشی می تواند تکمیل کننده موفقیت افراد باشد بلکه حضور و تصمیم گیری و ارتباط مدیر با فراگیران در قبل و حین و بعد از برگزاری جلسات آموزشی می تواند در موفقیت تأثیر گذار باشد.

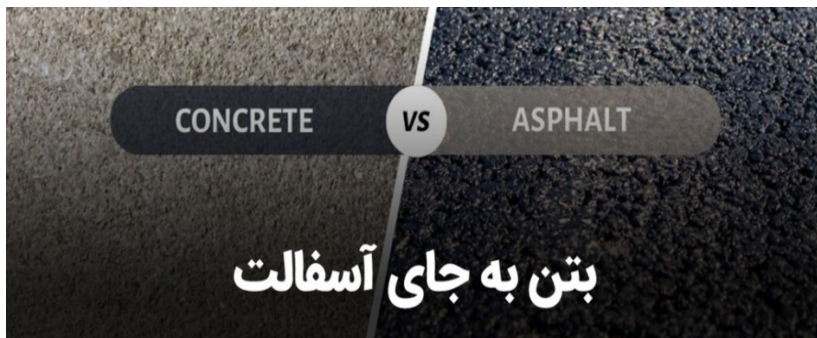
همچنین توانایی مربی برای آموزش و تعامل با شرکت کنندگان در طول جلسه آموزشی بسیار مهم است و صادقانه بگویم، می تواند باعث ایجاد یا شکست تجربه آموزشی شود بنابراین هیچ چیز برای یک مربی ناامید کننده تر از تعامل با فراگیران نیست بنابراین شرکت کنندگان باید غیر از حضور در جلسه درک روشنی هم از دلیل حضور در جلسه داشته باشند تا یادگیری موثری انجام شود و این امر محقق نمی شود مگر با حمایت و مداخله مدیریت در روند برگزاری جلسات آموزش.

مدیر باید این اطمینان را از برگزاری کلاس داشته باشد که هر فرد می داند که چرا آموزش می بیند و انتظارات مدیر او پس از برگزاری کلاس چیست؟

بنابراین باید برای فراگیران انتظارات مشخص و شفاف باشد تا بعد از آموزش بتوانیم از فراگیران بخواهیم که مهارت ها و دانش جدید خود را در بالا بردن بهره وری کار در سازمان به کار گیرند.

در پایان ذکر این نکته ضروری است که هر چقدر برای آموزش، درست و برنامه ریزی شده هزینه شود علاوه بر تمام مزیت هایی که دارد باعث بالا رفتن عملکرد یک سازمان نیز می شود بنابراین باید در این راستا تمام سیاست گذاری های لازم را انجام داده تا از سرمایه گذاری در بخش آموزش خود بهترین و بیشترین بهره را ببریم.

بتن به جای آسفالت؛ تفاوت‌ها، مزایا و معایب



پیش‌بینی کند.

هزینه بتن و آسفالت

به جرأت می‌توان گفت طول عمر بالای روسازی‌های بتنی درست اجرا شده، باعث می‌شود هزینه این گونه روسازی‌ها نسبت به روسازی با آسفالت بیشتر باشد.

دلیل این تفاوت قیمت، صرف زمان بیشتر و مهارت بالاتر در پروسه بتن‌ریزی و عمل‌آوری روسازی‌های بتنی است.

از آن‌جا که برای انجام روسازی بتنی لازم است اقدامات ویژه‌ای، مانند نصب قالب‌های چوبی در اطراف محل روسازی، تراز شدن دقیق کف پیش از بتن‌ریزی و انجام عملیات عمل‌آوری جهت محافظت از سطح بتن در برابر تبخیر به درستی انجام شود، هزینه روسازی بتنی به جای آسفالت تقریباً دو برابر خواهد بود.

با این وجود وقتی به هزینه‌های بلندمدت این دو روسازی توجه می‌کنید، روسازی بتن به جای آسفالت بیشترین صرفه‌جویی در هزینه را خواهد داشت.

دلیل این امر، نیاز بالا و پیوسته روسازی آسفالت به نگهداری عمومی است که تکرار پیوسته آن در درازمدت، هزینه‌های اضافی بالایی را به پیمانکار اعمال خواهد کرد.

این در حالی است که روسازی‌های بتنی درست اجرا شده، عمر بسیار بالایی داشته و به ندرت نیاز به نگهداری و مراقبت در دراز مدت خواهند داشت.

با این حال اکثر پیمانکاران به دلیل سهولت اجرا، تعمیرات آسان و هزینه پایین، آسفالت را انتخاب بهتری برای روسازی می‌دانند و توجهی به هزینه‌های مکرری که بابت تعویض و تعمیر مداوم آسفالت در درازمدت دارند نمی‌کنند.

نگهداری بتن و آسفالت

همان‌طور که گفته شد هنگام انجام تحلیل مالی برای روسازی، در نظر گرفتن هزینه‌های نگهداری روسازی در درازمدت نیز مهم است.

طول عمر بتن و آسفالت

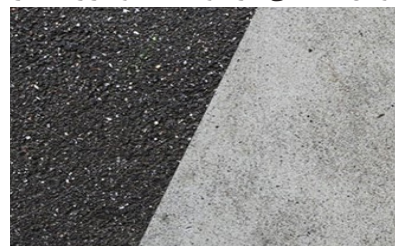
یکی از سؤالاتی که هنگام انتخاب بتن یا آسفالت برای روسازی پرسیده می‌شود این است که کدام نوع روسازی طول عمر بیشتری دارد؟ در پاسخ به این سؤال باید گفت عمر روسازی بتنی از آسفالت بیشتر است.

به طور معمول روسازی‌های بتنی، عمری بین ۳۰ تا ۵۰ سال دارند، در حالی که متوسط طول عمر روسازی آسفالتی بین ۱۲ تا ۲۰ سال است. البته عوامل متعددی بر طول عمر هر یک از روسازی‌ها تأثیر دارد. برای نمونه عمر مفید روسازی بتنی بسته به نوع طرح اختلاط بتن، اندازه و بافت سنگدانه‌ها، نسبت آب به سیمان، نوع افزودنی به کار رفته، سرعت بتن‌ریزی، درجه تراکم، سرعت و کیفیت عمل‌آوری و بسیاری از فاکتورهای دیگر قابل تغییر است.

در مورد روسازی آسفالتی نیز موضوع همین است؛ برای مثال استفاده از سنگدانه‌هایی که به خوبی به ماتریس آسفالت نمی‌چسبند، باعث می‌شود روسازی با گذشت زمان شکسته شده و فرو ریخته شود.

از سوی دیگر در روسازی‌های آسفالت، درصد فضای خالی (حباب هوا) در طول عمر آسفالت تأثیر دارد. بر این اساس هر چه میزان حباب هوا در آسفالت بیشتر باشد، عمر آن به دلیل نفوذ آب کاهش می‌یابد.

بنابراین در کنار استفاده از مصالح مناسب در هر نوع روسازی، لازم است حتماً این کار توسط متخصص با تجربه انجام شود تا تمام عوامل احتمالی در کوتاه‌مدت و درازمدت را



طول عمر روسازی‌های بتنی، تقریباً بیش از دو برابر روسازی با آسفالت است.



رضا پورآقایی
کارشناس عمران دفتر فنی ستاد تهران

دنیای سنگفرش و روسازی، تحت سلطه دو ماده اصلی بتن و آسفالت قرار گرفته که در نهایت منجر به ساخت جاده‌ها، پارکینگ‌ها، مسیرها و... می‌شود.

اما آنچه گفته شد به این معنا نیست که این دو ماده در کاربری‌های مختلف نتایج یکسانی ارائه می‌دهند.

از این رو در مقاله «بتن به جای آسفالت» بر آن هستیم به بررسی برخی از نکات کلیدی که لازم است هنگام انتخاب بتن یا آسفالت برای روسازی در نظر بگیرید، بپردازیم و در این راستا به سؤالاتی در زمینه طول عمر، شرایط نگهداری، ظاهر و... پاسخ گوییم.

ظاهر بتن و آسفالت

داشتن ظاهری زیبا یکی از دغدغه‌هایی است که همیشه افراد با آن روبه‌رو هستند. بنابراین ظاهر همیشه عامل مهمی است.

آسفالت بافتی تیره دارد و رنگ آن محدود به خاکستری یا سیاه است.

این موضوع برای روسازی‌هایی که در آن طرح و رنگ اهمیت چندانی ندارد، مناسب است؛ اما اگر به دنبال کفسازی با طرح و رنگ مناسب هستید، کفسازی بتنی گزینه‌ای ایده‌آل و عالی است.

از آن‌جا که بتن بافت صاف‌تری نسبت به آسفالت دارد، به راحتی قابل رنگ‌آمیزی، طرح‌پذیری و حکاکی است.

مصادق این نمونه را می‌توانید در تکنولوژی بتن رنگی مشاهده کنید. بنابراین اگر طرح خاصی در ذهن دارید، روسازی بتنی مناسب است.



اگر به دنبال کفسازی با طرح و رنگ مناسب هستید، کفسازی بتنی گزینه‌ای ایده‌آل و عالی است.

بسته به شرایط آب و هوایی به مقاومت کافی برای رانندگی خواهند رسید، در حالی که آسفالت پس از حداکثر ۳ روز از نظر مقاومت، برای رانندگی مناسب خواهد بود.



تفاوت زمانی پروسه راه انداز به مدت زمان عمل آوری و کسب مقاومت برای رانندگی بازمی گردد.

سهولت در تعمیرات

روسازهای بتنی یا آسفالت در درازمدت نیازمند تعمیر و بازسازی خواهند بود و مسلماً هر چه این تعمیرات سریع‌تر انجام شود، هزینه و میزان آسیب کمتر خواهد بود. سه تکنیک کلی برای تعمیر آسفالت وجود دارد که به شدت و وسعت سطح آسیب دیدگی وابسته است.

• **وصله سطحی:** این روش برای ترمیم نواحی با وسعت آسیب دیدگی کم، بهترین گزینه است. در این روش، سطح آسیب دیده با دقت تمیز شده، سپس با استفاده از ماده چسبنده، قسمت آسیب دیده را پُر کرده تا سطح روسازی مجدداً صاف شود.

• **تزریق اسپری و وصله بخاری مادون قرمز (Infrared heater patching):** این دو تکنیک برای روسازی‌های آسفالتی که در وسعت بالا دچار آسیب دیدگی شده‌اند، استفاده می‌شود.

• **تعمیر بتن:** در بحث تعمیر بتن، پیمانکاران از تکنیک‌های مختلفی برای تعمیر و ترمیم بتن آسیب دیده استفاده می‌کنند.

برای نمونه استفاده از انواع تکنیک‌های آب‌بندی، مثل استفاده از چسب بتن؛ اما چنانچه شدت آسیب دیدگی بسیار وسیع بوده و بتن دچار مشکلاتی مانند سرطان، پوسته پوسته شدن و... شده باشد، جهت ترمیم، لایه بتن نازک روی لایه قدیمی که دچار آسیب دیدگی شده است، ریخته می‌شود.

در این مقاله به بررسی این سؤال که بتن برای روسازی بهتر است یا آسفالت پرداختیم و با توجه به بیان مسائلی مانند هزینه‌های تولید، نگهداری، دوام، اثرات زیست محیطی، عمر روسازی و... به این نتیجه دست یافتیم که استفاده از بتن به جای آسفالت در کاهش هزینه‌های طولانی‌مدت، افزایش دوام و عمر روسازی، کاهش هزینه‌های نگهداری و... بسیار مناسب‌تر است.

هزینه‌های زیاد برای پیمانکار نخواهد شد.

وجود لکه‌ها

همان‌طور که مشاهده کرده‌اید آسفالت به طور طبیعی دارای رنگ سیاه است و آلاینده‌های خارجی روی سطح آن ایجاد لکه نمی‌کنند. بنابراین نیازی به لکه‌گیری برای داشتن ظاهری مناسب نیست، در حالی که بتن دارای چنین ویژگی نیست.

البته باید توجه داشته باشید بعضی لکه‌ها به ویژه روغن برای آسفالت بسیار مخرب و نامناسب است و اگر به سرعت برداشته نشود، باعث نرم شدن بیش از حد قیر شده و در نهایت، منجر به ایجاد گودال، از بین رفتن سطح و مشکلات دیگر می‌شود.



نمایش لکه‌های رنگی روی سطح بتن

اثرات زیست محیطی بتن و آسفالت

آسفالت و بتن، بازیافتی‌ترین مصالح ساختمانی روی کره زمین هستند. این مواد پس از تخریب در کارخانه‌ها برای استفاده بعدی بازیافت می‌شوند. بنابراین می‌توانید بدون نگرانی در مورد اثرات زیست محیطی از آسفالت یا بتن در روسازی استفاده کنید.

بازه زمانی راه‌اندازی روسازی

بازه زمانی راه‌اندازی روسازی آسفالت و بتن با هم متفاوت است. این بازه زمانی به دو بخش زیرسازی و روسازی تفکیک می‌شود. زمان لازم برای زیرسازی هر دو نوع روسازی بتنی و آسفالت کاملاً با هم برابر بوده، زیرا برای زیرسازی در شرایط یکسان باید محل روسازی با استفاده از شن خرد شده، تراز و متراکم شود. تفاوت زمانی پروسه راه‌انداز به مدت زمان عمل‌آوری روسازی و کسب مقاومت مناسب برای رانندگی بازمی‌گردد؛ گرچه این موضوع تحت‌تأثیر عواملی مانند نوع بار ترافیکی، تردد و شرایط آب و هوایی نیز قرار دارد. آنچه واضح است آسفالت سریع‌تر از بتن به مقاومت مورد نظر برای رانندگی می‌رسد.

در واقع روسازی‌های بتنی طی ۷ روز یا بیشتر،

روسازی‌های بتنی به دلیل کیفیت و شرایط ساخت و عمل‌آوری، عمر طولانی داشته و نیاز به هزینه‌های نگهداری کمتری در بازه زمانی طولانی دارند، در حالی که برای داشتن آسفالتی با درجه کیفیت مناسب، لازم است آسفالت تقریباً هر دو سال یکبار با مواد مناسب آب‌بندی شود تا سنگدانه‌ها از سطح (ماتریس) جدا نشده و نیازی به تعمیر و تعویض لایه بالایی آن به دلیل ایجاد چاله‌ها، ترک‌ها و سایر مشکلات آب‌بندی وجود نداشته باشد.

با اینکه این هزینه به ظاهر زیاد به نظر نمی‌رسد، ولی تکرار پیوسته آن در درازمدت، هزینه بالایی برای پیمانکار به همراه خواهد داشت.

دوام بتن و آسفالت

این موضوع بر کسی پوشیده نیست که بتن نسبت به آسفالت دوام بسیار بالاتری دارد. با این وجود فاکتورهای فراوانی بر میزان دوام روسازی‌های بتنی و آسفالت تأثیر دارد که در ادامه به بررسی و مقایسه دو فاکتور آب و هوا و تأثیر آلاینده‌ها روی این دو سبک روسازی خواهیم پرداخت.



بتن نسبت به آسفالت دوام بسیار بالاتری دارد.

شرایط اقلیمی

آب و هوا تأثیر عمده‌ای در میزان دوام روسازی دارد. برای نمونه در محیطی با آب و هوای گرم، استفاده از روسازی تهیه شده از بتن به جای آسفالت بسیار مناسب و مقرون به صرفه است، زیرا آسفالت در این شرایط آب و هوایی با سرعت زیادی آسیب دیده و ترک می‌خورد.

این در حالی است که در محیط‌هایی با شرایط آب و هوایی سرد که نوسانات دما به طور پیوسته در اطراف نقطه انجماد رخ می‌دهد، استفاده از روسازی آسفالت به جای بتن بیشتر توصیه می‌شود.

البته اگر روسازی بتنی با رعایت تمام اصول گفته شده در استانداردهای سازه‌های بتنی در این محیط‌ها انجام شده و به درستی آب‌بندی شده باشد، تغییری در کیفیت بتن ایجاد نخواهد شد و حضور موادی مانند آب و کلریدها، باعث تخریب سریع‌تر بتن و اعمال



اهداف پیاده سازی استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت و دلایل عدم موفقیت برخی از سازمان ها در دستیابی به آن ها

صدرا خدائی انارکی کارشناس ایزو واحد توسعه مدیریت مجتمع مس چاه موسی



از طرف دیگر ممکن است سازمانی قابلیت پیاده سازی سیستم را داشته باشد، اما با آگاهی نداشتن نسبت به مزایای کوتاه مدت و بلندمدت سیستم مدیریت کیفیت و تأثیرات آن بر عملکرد سازمانی، اقدام به پیاده سازی سیستم ننماید. بنابراین مسأله تحقیق حاضر، نامشخص بودن تأثیرگذاری فعالیت های سیستم مدیریت کیفیت بر عملکرد سازمانی می باشد که این موضوع طی فرایندی نظام مند بررسی و در مقاله حاضر گزارش شده است.

در این مقاله نخست فعالیت های مدیریت کیفیت تشریح شده، آنگاه شاخص های اندازه گیری عملکرد سازمان ها تبیین شده و در نهایت دلایل عدم موفقیت سازمان های ایرانی در پیاده سازی استانداردها عنوان شده است.

در پیاده سازی یک سیستم مدیریت کیفیت اهدافی جهت رشد و اعتلای سازمان تعریف می گردد که براساس فعالیت و ماهیت کاری سازمان میزان اهمیت این اهداف اولویت بندی خواهد شد که در ذیل به آن ها اشاره خواهد شد.

- مدیریت فرایندها
- مدیریت زنجیره تامین
- رضایت کارکنان
- رضایت مشتریان
- اثربخشی سازمانی
- نتایج مالی و بازار

هریک از این اهداف از پیش تعیین شده در سازمان ها، از طریق متدها و مکانیزم های مختلف مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت که به آن ها پرداخته شده است.

بررسی دلایل ناکامی سازمان های ایرانی در پیاده سازی استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت

اکنون به بررسی علل و دلایل عدم دستیابی به اهدافی که در پیاده سازی و اجرا سیستم مدیریت کیفیت و استانداردهایی نظیر ۹۰۰۱ تبیین می گردند خواهیم پرداخت که این امر حاصل بررسی ۲۳ سازمان و تجربیات ناشی از ۱۹۰ man/day از ممیزی سیستم مدیریت کیفیت در سازمان ها می باشد.

مبتنی بر شرایط خاص سازمان ها باشد می تواند سبب بهبود عملکرد سازمان ها شود. در مقاله حاضر که حاصل یک تحقیق میدانی در ۲۳ سازمان که نسبت به اجرای استانداردها اقدام نموده اند، اهداف مورد انتظار از پیاده سازی یک سیستم مدیریت کیفیت و دلایل عدم موفقیت در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده درحوزه های مختلف بررسی گردیده است.

تعداد به نسبت بالایی از سازمان های ایرانی اقدام به پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت برای سازمان های خود کرده اند. پاسخ به این سؤال که آیا پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت در این سازمان ها اثربخش بوده است یا خیر، منتج به بهبود عملکرد شده است یا خیر، موضوعی است که زمینه لازم برای بررسی و پژوهش را فراهم می آورد. مطالعات اولیه در این خصوص نشان از شواهد متناقضی از شکست/موفقیت پروژه های استقرار سیستم مدیریت کیفیت دارد. این موضوع با توجه به هزینه های مادی و غیرمادی آن حائز اهمیت بالایی است و باید مطالعه شود. در واقع می توان بیان کرد که نداشتن شناختی درست و همه جانبه درمورد سیستم ها می تواند سازمان ها را در تصمیم گیری برای استقرار و یا تلاش برای حفظ و بهبود آن دچار مشکل کند. به این ترتیب که ممکن است برخی سازمان ها با در نظر نگرفتن شرایط خاص خود، در برخی مواقع با فراهم نکردن بستر مناسب برای پیاده سازی اصولی سیستم و در برخی موارد دیگر با انتظارات بیش از حد خود از دستاوردهای یک سیستم، اقدام به پیاده سازی آن کنند که این امر سبب شکست آن ها و به هدر رفتن منابع سازمان شود.

چکیده

امروزه اغلب سازمان ها پی برده اند که ارتقاء کیفیت کالا و خدمات شرط لازم و ضروری برای بقا و حضور در بازار و رقابت جهانی است. "استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت" در برگیرنده الزاماتی برای ایجاد، استقرار، اجرا و برقرار نگهداشتن سیستم مدیریت کیفیت می باشند به گونه ای که اگر لازم باشد تا قابلیت سازمان در استقرار سیستم مدیریت کیفیت به اثبات برسد بتوان آن را ارزیابی کرد. هدف از انجام این تحقیق بررسی اهداف استقرار سیستم مدیریت کیفیت در سازمان ها و بررسی دلایل عدم موفقیت سازمان های ایرانی در دستیابی به این اهداف می باشد. بدین منظور پس از آن که مبانی نظری تحقیق همچون مباحث مرتبط با مدیریت کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، نگرش های مختلف به کیفیت و ... مورد مطالعه قرار گرفت، در سازمان هایی که دارای گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت (ISO) بودند پژوهش انجام شد تا میزان اثربخشی آن و دستیابی و تحقق اهداف موردنظر سیستم پس از دریافت گواهینامه مورد سنجش واقع شود. دریافت گواهینامه ایزو با تحقق اهداف موردنظر در سیستم مدیریت کیفیت همراه نبوده و نتوانسته است اثربخشی لازم را داشته باشد که در پایان این تحقیق به دلایل این عدم موفقیت اشاره خواهد شد.

کلید واژه:

سیستم مدیریت کیفیت، فرآیند، عملکرد سازمانی، رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، اثربخشی سازمانی

مقدمه

طراحی و پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت در سازمان ها در صورتی که



اجرا و برقرار نگهداشتن سیستم مدیریت کیفیت می‌باشد. از این رو سازمان‌ها اقدام به اخذ گواهینامه‌های سیستم مدیریت در حوزه فعالیت خود کرده‌اند اما آیا تنها اخذ گواهینامه‌ها منجر به رشد و ارتقاء کیفیت خواهد شد؟

پیاده‌سازی نامناسب استاندارد ایزو ۹۰۰۱ در سازمان‌ها یکی از آسیب‌هایی است که منتقدین اجرای این استاندارد بین‌المللی در ایران و کشورهای مشابه از آن همواره یاد کرده‌اند. فرآیند پیاده‌سازی استاندارد ایزو ۹۰۰۱ و دریافت گواهینامه این استاندارد در هر سازمان معمولاً با استفاده از یک رویه مشخص که عمدتاً سه طرف در آن درگیر هستند انجام می‌پذیرد. سازمان خواهان گواهینامه، شخص حقیقی یا حقوقی که به عنوان مشاور فعالیت می‌نماید و سازمان گواهی‌دهنده سه طرف ذینفع در فرآیند پیاده‌سازی استاندارد ایزو ۹۰۰۱ و دریافت گواهینامه این استاندارد هستند و فرآیند پیاده‌سازی این استاندارد معمولاً در چند مرحله مشخص نظیر مستندسازی، اجرای مستندات طراحی شده، ممیزی داخلی و پیش ممیزی سازمان گواهی‌دهنده، رفع عدم انطباق‌های ممیزی، ممیزی نهایی و صدور گواهینامه قابل برنامه‌ریزی و اجرا است. استاندارد ایزو ۹۰۰۱ هدف از پیاده‌سازی این استاندارد را دو زمینه بیان می‌دارد:

الف- نمایش توانایی سازمان در فراهم آوردن مداوم محصولی که الزامات مشتری و الزامات قانونی متضی را برآورده می‌سازد.

ب - افزایش رضایت مشتری از طریق کاربری موثر سیستم مدیریت کیفیت، از جمله فرآیندهایی که به بهبود مستمر سیستم و اطمینان از تطابق با الزامات مشتری و الزامات قانونی مقتضی می‌پردازد. همچنین استاندارد ایزو ۹۰۰۱ تأکید می‌نماید که الزامات معین شده در این استاندارد بین‌المللی برای یک سیستم مدیریت کیفیت، مکمل الزامات مرتبط با محصول می‌باشند.

ولی در برخی از سازمان‌هایی که دریافت‌کننده گواهینامه این استاندارد بوده‌اند، این اهداف یا فراموش شده است و یا اینکه به سختی قابل دستیابی است. آسیبی که از این بابت گریبان‌گیر ذینفعان پیاده‌سازی این استاندارد شده است هدف اصلی این نوشته است و تلاش خواهد شد تا از زوایای گوناگون آسیب‌شناسی این رویداد گسترده در سطح کشور مورد نقد و بررسی قرار گیرد. همان‌گونه که بیان شد سه سازمان در فرآیند پیاده‌سازی استاندارد ایزو ۹۰۰۱ و دریافت گواهی‌نامه آن درگیر هستند که برای راحتی ادامه مطالعه این نوشتار نامگذاری مختصری برای آن‌ها در نظر گرفته شده است و از این پس سازمان

به نظر می‌رسید با ورود و پیاده‌سازی استانداردهای ISO ۹۰۰۰ در سازمان‌های ایرانی شاهد رشد و ارتقاء سازمان‌ها و دستیابی به کلاس جهانی در صنایعی باشیم که علیرغم وجود و دسترسی به منابع لازم از قبیل نیروی انسانی، زیرساخت و منابع مالی روز به روز شاهد افول و حذف آن‌ها هستیم. به همین دلیل به بررسی عملکرد سیستم مدیریت کیفیت و میزان تاثیر استانداردهای سری ۹۰۰۰ در ۲۳ سازمان معتبر نمودیم. این سازمان‌ها دارای گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت بوده و در صنعت خود دارای سوابق درخشانی می‌باشند که به ۵ نمونه از آن‌ها اشاره گردیده است.

شرکت اول: تولید آشامیدنی (دارای گواهینامه ISO ۹۰۰۱، ۲۲۰۰۰ HACCP)
شرکت دوم: تولید کننده دستگاه برودتی (دارای گواهینامه ISO ۹۰۰۱)
شرکت سوم: تولید کننده قطعات خودرو (دارای گواهینامه ISO ۹۰۰۱ TS، ۱۶۹۴۹)
(۱۸۰۰۱)

شرکت چهارم: تولید کننده محصولات شیمیایی (دارای گواهینامه ISO ۹۰۰۱، ۱۴۰۰۱، ۱۸۰۰۱)

شرکت پنجم: تولید کننده مواد شیمیایی (۳ ماه پس از شروع پیاده‌سازی استاندارد ۹۰۰۱، پروژه مذکور متوقف گردیده است) به نظر می‌رسد بزرگ‌ترین و مهم‌ترین عاملی که منجر به عدم موفقیت استانداردها در سازمان‌های گردیده است عدم درک سیستم و میزان تاثیر آن بر سازمان است. عدم درک این مطلب که اهداف سازمان از اجرا و پیاده‌سازی سیستم چیست و چه چشم‌اندازی برای سازمان پس از اجرای سیستم پیش‌بینی می‌گردد و یا به تعریفی دیگر درک این که:

هدف اصلی از استقرار نظام تضمین کیفیت ISO ۹۰۰۰ تأمین اعتماد و اطمینان کافی در مورد اینکه یک محصول و یا خدمات مشخصات کیفی تعیین شده را از طریق انجام یک سلسله عملیات سازمان‌یافته و برنامه‌ریزی شده ارضا می‌کند است.

استقرار صحیح این نظام مشتری را مطمئن می‌سازد که محصول یا خدمات مورد تقاضای او به موقع و با کیفیت خواسته شده در اختیار وی قرار خواهد گرفت و در سازمان باعث بهبود مستمر کیفیت محصول و یا خدمات، کاهش ضایعات، کاهش و یا حذف دوباره کاری‌ها، حذف احتمال استفاده از محصول نامنطبق در فرآیند سازماندهی محیط کار، مشخص شدن مسئولیت‌ها و اختیارات، کنترل و ثبت عوامل موثر بر کیفیت، یکنواختی روش انجام کار و ... می‌شود.

امروزه اغلب سازمان‌ها پی برده‌اند که ارتقاء کیفیت کالا و خدمات شرط لازم و ضروری برای بقا و حضور در بازار و رقابت است. "ایزو" در بر گیرنده الزاماتی برای ایجاد، استقرار،

خواهان گواهینامه استاندارد ایزو ۹۰۰۱، سازمان نامیده خواهد شد و به شخص حقیقی یا حقوقی که به عنوان مشاور، سازمان را همراهی می‌نماید، مشاور گفته می‌شود و نیز از شرکتی که گواهی‌نامه استاندارد ایزو ۹۰۰۱ را به سازمان اهداء می‌نماید به عنوان گواهی‌دهنده یاد خواهد شد.

۱- آسیب‌شناسی فرآیند پیاده‌سازی استاندارد

در بهترین حالت بعد از گذشت ۶ ماه تا یک سال از زمانی که مشاور فعالیت خود را در سازمان شروع می‌کند، گواهینامه استاندارد ایزو ۹۰۰۱ صادر خواهد شد. طی این مدت و قبل از آن که گواهی‌دهنده وارد سازمان شود رویدادهای گوناگونی به وقوع می‌پیوندد. برخی از مهم‌ترین این رویدادهای به شرح زیر فهرست گردیده‌اند، لیکن به آن‌ها محدود نمی‌گردد:

- انتخاب مشاور و انعقاد قرارداد با وی (این یک مورد اختیاری است)

- کسب آشنایی مشاور با وضعیت موجود سازمان

- ارایه آموزش‌های اولیه به کارکنان تاثیرگذار سازمان

- مستندسازی فرآیندها

- تدوین نظامنامه و سایر مستندات مورد نیاز سیستم مدیریت کیفیت

- بازنگری، تایید و تصویب مستندات

- فهرست‌برداری، توزیع مستندات و درخواست اجرای آن‌ها در سطوح مختلف سازمان

- نظارت بر اجرای مستندات

- ارایه آموزش‌های تکمیلی نظیر ممیزی داخلی

- برنامه‌ریزی و انجام ممیزی‌های داخلی

- رفع مغایرت‌های حاصل از ممیزی‌های داخلی

- انتخاب شرکت گواهی‌دهنده و عقد قرارداد با وی

- با ورود شرکت گواهی‌دهنده به سازمان رویدادهای تکمیلی پیاده‌سازی استاندارد از جمله موارد زیر به وقوع می‌پیوندد:

- مطالعه مستندات و انطباق آن‌ها با الزامات استاندارد ایزو ۹۰۰۱

- پیش ممیزی سیستم مدیریت کیفیت

- مشخص نمودن نقاط قوت و ضعف سیستم

- آمادگی سیستم برای ممیزی نهایی

- انجام ممیزی نهایی



— صدور گواهینامه استاندارد ایزو ۹۰۰۱
بطور معمول سازمان که اشراف کافی به نیازمندی‌های استاندارد ندارد تحت تاثیر برنامه‌ریزی‌های مشاور، فرآیند دریافت گواهینامه استاندارد را با اسفاده از مراحل بیان شده که در اکثر قریب به اتفاق سازمان‌ها روی، دنبال می‌نماید. استاندارد ایزو ۹۰۰۱ در بند ۴-۱ تحت عنوان الزامات عمومی فرآیند ایجاد، مستند نمودن، پیاده‌سازی، نگهداری و بهبود مستمر اثر بخشی سیستم مدیریت کیفیت را در سازمان مشخص نموده است.

لیکن به خاطر تعجیل سازمان برای دریافت گواهینامه، عدم اشراف مشاور به نیازها و انتظارات سازمان و همچنین الزامات استاندارد، ذینفع بودن گواهی‌دهنده در تایید سیستم و صدور گواهی نامه باعث می‌گردد فرآیند تبیین شده توسط استاندارد ایزو ۹۰۰۱ به درستی و به طور کامل در تمامی سطوح سازمان پیاده‌سازی نگردیده و در این صورت دریافت گواهینامه استاندارد ایزو ۹۰۰۱ در اکثر موارد برآورده کننده اهداف پرشمرده استاندارد برای سازمان نگردد.

آسیب‌هایی که از بابت عدم توجه به الزامات عمومی استاندارد نصیب سازمان می‌گردد عبارت است از:

فرآیندهای مورد نیاز سیستم مدیریت کیفیت و کاربرد آن‌ها شناسایی نمی‌گردد و به جای آن حجم انبوهی از مستندات تولید می‌گردد. جالب آنکه معمولاً این حجم انبوه مستندات را مشاور با استفاده از یافته‌های خود در پروژه‌های اجرا شده قبلی و با یکارگیری روش الکترونیکی کپی (copy) و جایگزینی (paste) تولید نموده است و در بسیاری از موارد هیچ‌کدام از کارکنان سازمان در طراحی و تدوین این مستندات مشارکتی نداشته‌اند.

توالی و تاثیرات متقابل فرآیندها معین نمی‌گردد و به جای آن مشاور از یک نقشه تعامل فرآیندها که نه خود و نه دیگران آن را نمی‌فهمند، استفاده می‌نماید. گواهی‌دهنده نیز به خاطر اینکه نفر روزهای مشخصی را برای صدور گواهینامه تعیین کرده و حق‌الزحمه خود را بر این مینا دریافت می‌دارد معمولاً از خیر و شر بررسی این سند منصرف می‌گردد.

معیارها و روش‌های پایش و اندازه‌گیری اثربخشی فرآیندهای سیستم به درستی و

روشنی تعریف نمی‌گردد. البته زیاد هم نباید انتظار داشت سازمانی که همزمان با اجرای حجم انبوه مستنداتی که درک آن‌ها خود یک پروژه می‌تواند باشد، لازم است پاسخگوی ممیزی‌های متعدد و غیرحرفه‌ای باشد بتواند به تعریف معیارهای و روش‌های اثربخشی فرآیندها فکر کند. معمولاً تعریف معیارها و شاخص‌های اندازه‌گیری اثربخشی فرآیندها ذهنی خلاق و فراغت بال طلب می‌نماید.

نکته قابل توجه در این زمینه آن است که مشاورین آماتور و البته با تجربه! توصیه‌های لازم را به سازمان می‌نمایند که به ممیزین اعلام نمایند که چون سیستم در ابتدای حرکت رو به جلو خود است فرصت کافی برای تعیین دقیق این معیارها و روش‌ها نداشته است و در آینده و به عنوان برنامه‌های بهبود مستمر نسبت به تعریف آن‌ها اقدام خواهد نمود.

اگرچه ممیزین با این پاسخ قانع نخواهند شد ولی با صدور یک عدم انطباق جزئی و اعطای گواهینامه سازمان رسیدگی به کوتاهی مشاور در این زمینه را به زودی از یاد خواهد برد. با توجه به موارد یاد شده سایر الزامات بسیار مهم استاندارد ایزو ۹۰۰۱ که در بند ۴-۱ تحت عنوان الزامات عمومی مطرح شده است، قاعدتاً کاربردی نخواهد داشت. چراکه فرآیند توصیه مشاور، توجیه سازمان و تکمیل نفر روز گواهی دهنده و اعطای گواهینامه انجام شده است و فعلاً نیازی به رعایت الزامات استاندارد مشاهده نمی‌گردد.

۲- آسیب‌شناسی گذر زمان

در قسمت قبل ضمن اشاره به آسیب‌هایی که عدم رعایت الزامات استاندارد ایزو ۹۰۰۱ آن‌ها را به وجود می‌آورد تا حدودی نقش سازمان، مشاور و گواهی‌دهنده در ایجاد یک سیستم مدیریت کیفیت غیرموثر در سازمان تشریح گردید.

لیکن آسیب‌هایی که بازگردانی آماتور مشاور، صحنه‌گذاری‌های غیر متعهدانه سازمان و تاییدهای کاسب کارانه گواهی‌دهنده به این موارد محدود نشده و با گذر زمان شکست‌های مهلکی به سیستم و بی‌اعتمادی‌های فراوانی به فواید استاندارد ایزو ۹۰۰۱ نمایان می‌گردد. تصمیم‌گیری غیراستراتژیک سازمان برای ایجاد یک سیستم مدیریت کیفیت، حق‌الزحمه ناکافی مشاور و عدم شناخت لازم گواهی‌دهنده از نقاط ضعف و قوت سازمان از دیگر دلایل شکست‌های ناپیدای فرآیند پیاده‌سازی استاندارد ایزو ۹۰۰۱ در سازمان‌های ایرانی است.

در ادامه به تفکیک نقش هر یک از ارکان سه‌گانه درگیر در این فرآیند تبیین شده است و آسیب‌های ناشی از اقدامات هر یک تجزیه و تحلیل شده است.

۱-۲- آسیب‌شناسی سازمان غیرمتعهد
بند ۵-۱ استاندارد ایزو ۹۰۰۱ الزام می‌نماید

که مدیریت ارشد سازمان شواهدی مبنی بر تعهد خود نسبت به توسعه و استقرار سیستم مدیریت کیفیت و نیز بهبود مستمر اثربخشی آن را فراهم آورد.

یکی از ابزاری که استاندارد در این زمینه الزام می‌نماید حصول اطمینان از در دسترس بودن منابع است. بسیار اندک هستند مدیران سازمان‌هایی که برای عمل به تعهدی که استاندارد آن‌ها را به رعایت آن الزام نموده است، منابع کافی را به سیستم مدیریت کیفیت خود تخصیص دهند.

در اکثر قریب به اتفاق سازمان‌ها با تغییر مدیریت ارشد سازمان، نحوه حضور و غیاب، مرخصی گرفتن، به ماموریت رفتن، محاسبه و پرداخت دستمزدها و سایر اقدامات مالی اداری سازمان از بین نمی‌رود، به فراموشی سپرده نمی‌شود و حتی تغییر چندانی نمی‌کند چراکه معمولاً برای این اقدامات رویه‌های سامان‌یافته‌ای وجود داشته و منابع کافی برای رسیدگی به آن‌ها اختصاص یافته است.

وجود اداره کارگزینی و قسمت حسابداری با برخورداری از منابع انسانی لازم، استفاده از آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های مرتبط، لزوم مشخص بودن میزان کارکرد کارکنان و نگهداشتن حساب پرداخت‌های انجام شده از جمله دلایل اصلی وضعیت پایدار سیستم مدیریت مالی اداری یک سازمان می‌تواند باشد.

شواهد عینی نشان می‌دهد بسیاری از سازمان‌ها بعد از دریافت گواهینامه استاندارد ایزو ۹۰۰۱ که عمدتاً به خاطر حضور مشاور میسر شده است،

توانایی بهبود مستمر و حتی به روز نگهداشتن سیستم مدیریت کیفیت خود را ندارند و در برخی موارد حتی با تغییر مدیر ارشد ضرورت پرداختن به این‌گونه مسائل امری زاید محسوب شده و از کارکنان خواسته می‌شود به کار اصلی خود برسند و وقت خود را برای توجه مستمر به نیازمندی‌های سیستم مدیریت کیفیت بیهوده تلف نکنند.

حال اگر راهکارهای لازم برای نهادینه شدن سیستم مدیریت کیفیت در سازمان قبل از دریافت گواهینامه استاندارد ایزو ۹۰۰۱ در سازمان اندیشیده می‌شد و پیاده‌سازی می‌گشت قطعاً آسیب یاد شده موفقیت‌های سازمان را با پایداری همراه می‌ساخت.

کم هستند سازمان‌هایی که منابع لازم از جمله منابع انسانی کافی برای نگهداری و بهبود مستمر فرآیندهای خود را تامین نموده باشند و در کنار قسمت‌های ستادی دیگر مانند مالی اداری، قسمتی تحت عنوان مدیریت کیفیت را ایجاد کرده باشند.

همان‌گونه که وجود قسمت‌های ستادی مالی اداری باعث نگهداری و بهبود عملکرد فرآیندهای مالی اداری می‌شوند، قسمت مدیریت کیفیت هم می‌تواند متولی امر مهم نگهداری و بهبود مستمر عملکرد سیستم



نظر کنیم جا دارد آسیب‌های جدی که می‌تواند از سوی گواهی‌دهنده به سیستم مدیریت کیفیت سازمان برسد را بررسی نماییم.

گواهی دهنده‌های مختلف از فرآیندهای گوناگونی برای ممیزی سازمان استفاده می‌نمایند. برخی از آن‌ها پیش ممیزی را امری لازم می‌دانند.

برخی از آن‌ها قبل از انجام ممیزی نهایی سیستم مدیریت کیفیت در محل سازمان، مطالعه و ممیزی مستندات را درخواست می‌نمایند و پس از رفع عدم انطباق‌های احتمالی این مستندات با الزامات استاندارد ایزو ۹۰۰۱ نسبت به ممیزی در محل اقدام می‌نمایند.

برخی از گواهی‌دهندگان اجازه تبلیغات بر خورداری از استاندارد ایزو ۹۰۰۱ را بلافاصله پس از ممیزی نهایی می‌دهند و برخی دیگر اظهار می‌دارند تا زمان دریافت گواهینامه، سازمان از هرگونه تبلیغی پرهیز نماید.

اما متأسفانه شرکت‌های گواهی دهنده متعددی نیز وجود دارند که به این امر تنها و تنها به دیده یک فعالیت تجاری نگاه می‌کنند و تنها سود حاصل از این فرآیند برای آن‌ها حائز اهمیت می‌باشد.

نتیجه: همان‌گونه که بیان شد عوامل متعددی در عدم موفقیت یک سازمان در پیاده‌سازی استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت تاثیر گذار می‌باشند که مانع از موفقیت استانداردها در سازمان‌های ایرانی گردیده‌اند به نحوی که اکنون بسیاری از برندهایی که در زمان خود دارای اعتبار فراوانی بوده اند، اکنون حتی در ذهن افراد جامعه نیز جایگاهی ندارند و هر روز بر میزان دور شدن آن‌ها از مقیاس‌های جهانی افزوده خواهد شد که در ذیل به آن‌ها اشاره شده است.

- عدم آشنایی و اعتقاد مدیریت ارشد سازمان ها و تعهد وی به پیاده‌سازی استاندارد
- عدم تامین منابع و زیر ساخت‌های مورد نیاز و عدم مدیریت منابع موجود
- عدم امکان ارتقاء تامین‌کنندگان
- تجویز یک سیستم ثابت جهت سازمان‌های متفاوت و عدم توجه به ماهیت سازمان‌ها
- عدم نظارت کافی بر اجرای سیستم و وجود فرهنگ کیفیت فدای تولید
- عدم اجرای مناسب سیستم

نمود:

- عدم اختصاص وقت کافی برای شناخت مناسب وضعیت موجود سازمان
- تولید مستندات سیستم مدیریت کیفیت بدون جلب مشارکت صاحبان فرآیندها به دلیل زمانبر بودن این مشارکت
- استفاده نابجا از تجارب اندوخته شده قبلی به کمک ابزار بسیار معروف کپی (copy) و جایگزینی (paste) در مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت، به عبارت روشن‌تر مشاور به جای آنکه محصول سفارشی خود را تولید کند به دنبال تولید انبوه می‌رود تا از این طریق بتواند سودآوری خود را افزایش دهد.
- عدم ارایه آموزش‌های لازم و یا ناکافی بودن این آموزش‌ها به خاطر آنکه هیچ‌گونه نفعی به مشاور از این بابت نمی‌رسد و از طرف دیگر وی ناچار می‌شود با کارکنانی که سیستم مدیریتی سازمان خود را به سختی نقد می‌کنند روبرو شده و ناخواسته پاسخگوی عملکردهای مدیران سازمان گردد تا به کارکنان ثابت کند که اشکال از مدیران و نه استاندارد ایزو ۹۰۰۱ است.

بی‌انگیزه بودن مشاور در توجیه مدیریت ارشد و سایر مدیران سازمان برای جلب تعهد و همکاری ایشان در رابطه با تدوین خط مشی، اهداف و نظامنامه کیفیت و آگاه‌ساختن کارکنان از مفاد این مستندات بسیار مهم

- توزیع مستندات به شیوه‌های تجربه شده و عدم بکارگیری روش‌های موثر دیگر نظیر استفاده از ابزار بسیار مناسب اینترنت در سازمان

- بی‌توجهی به نیازها و انتظارات سازمان در مستندسازی و پیاده‌سازی فرآیندهایی که استاندارد ایزو ۹۰۰۱ به طور مستقیم از آن‌ها یادی نکرده است مانند فرآیندهای بازاریابی، مالی و حسابداری و توجیه سازمان در خصوص اینکه این دسته فرآیندها در گستره کاربرد استاندارد ایزو ۹۰۰۱ جایگاهی ندارند. عدم استفاده از تخصص و تجارب کارکنان سازمان در هنگام ممیزی داخلی کیفیت با این توجیه که ممیزی داخلی تنها به فرآیندهای تاثیرگذار بر کیفیت می‌پردازد و در اولین ممیزی‌ها نیازی به عمیق شدن در نحوه عملکرد فرآیندهای اصلی سازمان نیست.

۲-۳- آسیب شناسی گواهی دهنده ناآشنا

معمولاً شرکت گواهی‌دهنده هنگامی انتخاب می‌شود که سازمان سیستم مدیریت کیفیت خود را تا حدود زیادی پیاده‌سازی نموده است و برای انتخاب گواهی‌دهنده می‌تواند از فرآیند ارزیابی و انتخاب تامین‌کنندگان استفاده نماید. لیکن به دلایل گوناگونی این مهم رخ نمی‌دهد و گواهی دهنده با توصیه مشاور یا دیگر دست‌اندرکاران پروژه مانند نماینده مدیریت شناسایی و انتخاب می‌گردد. حال اگر از نحوه انتخاب گواهی‌دهنده صرف

مدیریت کیفیت و فرآیندهای آن گردد. علاوه بر این ذکر این نکته بسیار ضروری است که سازمان به این تجربه دست پیدا کند که تمامی فرآیندهای سازمان می‌تواند در قالب فرآیندهای سیستم مدیریت کیفیت تعریف و گنجانده شود و نباید تفکیکی بین آن‌ها قایل شد. بنابراین اگر قسمتی تحت عنوان مدیریت کیفیت در سازمان نهادینه گردد بهتر است بهبود تمامی فرآیندهای سازمان از جمله فرآیندهای مالی در گستره شرح وظایف این قسمت قرار داده شود.

علاوه بر نکته بسیار مهمی که از آن یاد شد عوامل دیگری هم در سازمان مطرح هستند که باعث بروز آسیب به فرآیند طراحی، پیاده سازی، نگهداری و بهبود سیستم مدیریت کیفیت می‌گردد. مهم‌ترین این عوامل به شرح زیر فهرست شده‌اند، لیکن به آن‌ها محدود نمی‌گردد:

- انتظارات نابجای سازمان از مشاور برای عهده گرفتن هرگونه شکست در پروژه
- واگذار کردن تمامی وظایف پیاده‌سازی سیستم به یک نفر به عنوان نماینده مدیریت، انتخاب نماینده مدیریت از بین افرادی که در سازمان از جایگاه و شان ویژه‌ای برخوردار نیستند

- عدم مشارکت موثر مدیریت ارشد و سایر کارکنان در مستندسازی و همچنین فعالیت‌های پس از آن

- انتظار حساب نشده برای بهبود حتمی و سریع بلافاصله پس از پیاده‌سازی سیستم

۲-۲- آسیب شناسی مشاور آماتور

سازمان‌های بسیار زیادی هستند که مشاور خود را برای طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت را از طریق مناقصه انتخاب نموده‌اند.

برگزاری مناقصه در ایران در بسیاری از موارد مترادف با دریافت محصول و یا خدمت با کمترین قیمت است و هر چه قدر هم که سازمان‌های مدعی شوند در در مناقصه خود کیفیت را هم مد نظر داشته‌اند لیکن شواهد عینی فراوانی هستند که نشان می‌دهد برنده مناقصه شخص حقیقی یا حقوقی بوده است که کمتری قیمت را پیشنهاد داده است. مشاور که محصول فرآیند برگزاری مناقصه است و پیشنهاد کمترین قیمت را برای طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت کیفیت قبول کرده است، به ناچار در ارایه خدمات خود نیم‌نگاهی عمیق به ارزان تمام شدن هزینه خدمات قابل ارایه خود دارد تا سود حاصل از قرارداد منعقد شده، بتواند وی را برای حضور در مناقصه‌های بعدی سر پا نگه دارد.

اگر از پرداخت نشدن به موقع حق‌الزحمه مشاور و به ویژه پرداخت نشدن قسط آخر قرارداد ارایه خدمات مشاور بگذریم، آسیب‌های ناشی از انتخاب مشاور طی فرآیند برگزاری مناقصه و ناکافی بودن حق‌الزحمه وی را می‌توان تحت عناوین زیر فهرست‌بندی

عملکرد آموزش و گزارش تصویری پرسنل مجتمع آهک و دولومیت در سال ۱۴۰۱

تهیه و تنظیم : هانیه حسنی - کارشناس آموزش مجتمع آهک و دولومیت

واحد آموزش مجتمع پخت آهک و دولومیت در سال ۱۴۰۱ در مجموع ۴۱ دوره آموزشی و ۵۵۸۷ نفر ساعت آموزش را در این مجتمع برگزار کرده است.

ردیف	تاریخ	عنوان دوره	ساعت	تعداد شرکت کننده	نفر ساعت
۱	اردیبهشت	اصول تدارکات و خرید	۱۶	۳	۴۸
۲	اردیبهشت	مقدماتی PM	۸	۱	۸
۳	خرداد	WORD	۱۲	۱۵	۱۸۰
۴	خرداد	به روز رسانی استانداردهای حسابداری	۴۰	۱	۴۰
۵	تیر	فن بیان	۴	۲۱	۸۴
۶	تیر	آشنایی با انواع نسوز مورد استفاده در کوره های آهک	۱۶	۶	۹۶
۷	تیر	نقشه خوانی نسوز کوره های آهک	۱۶	۲	۳۲
۸	تیر	قوانین و مقررات تامین اجتماعی	۲۱	۱	۲۱
۹	تیر	EXCEL	۱۰	۱۵	۱۵۰
۱۰	مرداد	کنفرانس روابط عمومی و صنعت	۱۰	۱	۱۰
۱۱	مرداد	ایمنی کار در عملیات جوشکاری و برشکاری	۱۶	۲۲	۳۵۲
۱۲	مرداد	مدیریت منابع انسانی	۱۶	۱	۱۶
۱۳	مرداد	شش سیگما	۱۶	۱۴	۲۲۴
۱۴	مرداد	فرایند ارزیابی حوزه روابط عمومی	۴۰	۱	۴۰
۱۵	مرداد	ایمنی کار در فضای بسته	۱۶	۱۰	۱۶۰
۱۶	مرداد	ارزیابی تامین کنندگان	۸	۷	۵۶
۱۷	مرداد	واکنش در شرایط اضطراری	۱۶	۱۲	۱۹۲
۱۸	شهریور	امداد و نجات در معادن	۸	۳۱	۲۴۸
۱۹	شهریور	ایمنی کار در فضای بسته	۱۶	۱۱	۱۷۶
۲۰	شهریور	سیستم غیرحضوری تامین اجتماعی	۲	۸	۱۶
۲۱	مهر	اصول ایمنی و بهداشت کار	۴۰	۱۱	۴۴۰
۲۲	آبان	شش سیگما	۸	۱۴	۱۱۲
۲۳	آبان	ایمنی داربست ها و کار در ارتفاع	۲۰	۱	۲۰
۲۴	آبان	بهداشت عمومی	۲۴	۶	۱۴۴
۲۵	آبان	ایمنی کار در فضای بسته	۱۶	۱۵	۲۴۰
۲۶	آبان	ظرفیت های قانونی در امنیت خصوصی	۸	۵	۴۰
۲۷	آذر	پهپاد	۲۸	۲	۵۶
۲۸	آذر	گزارش نویسی انتظامی	۸	۳	۲۴
۲۹	آذر	آتش نشانی	۲۴	۳	۷۲
۳۰	آذر	تهیه و تنظیم قراردادهای بین المللی بازرگانی	۳۶	۱	۳۶
۳۱	آذر	بیرینگ ها	۱۶	۱۱	۱۷۶
۳۲	آذر	اصول ایمنی و بهداشت کار	۴۰	۱۴	۵۶۰
۳۳	آذر	روش تدریس	۳۲	۱	۳۲
۳۴	دی	شش سیگما	۸	۱۴	۱۱۲
۳۵	دی	مقدماتی PLC	۶۰	۶	۳۶۰
۳۶	بهمن	ایمنی کار در فضای بسته	۱۶	۱۸	۲۸۸
۳۷	بهمن	MCSA	۷۰	۱	۷۰
۳۸	اسفند	کار تیمی	۱۶	۳۰	۴۸۰
۳۹	اسفند	طبقه بندی مشاغل	۱۶	۲	۳۲
۴۰	اسفند	تشریح مدل تعالی سازمانی	۱۶	۲	۳۲
۴۱	اسفند	شش سیگما	۸	۱۴	۱۱۲



برگزاری جشن پایانی سال ۱۴۰۱ مدیریت مجتمع با سرپرستان واحد های مختلف و کارشناسان معدن و کارخانه مطابق هر سال پس از گپ و گفت دوستانه و مرور سالی که گذشت و شاد باش سال جدید، در پایان مراسم به رسم یادبود هدایای نوروزی تقدیم همکاران گردید. مورخ ۲۰ اسفند ماه.



حضور کارشناسان HSEC هلدینگ میدکو آقایان مهندس میرشکاری و دکتر قطبی جهت ارزیابی عملکرد HSEC و ممیزی واحد های داخلی معدن ۵ در مورخ ۹ اسفند ماه.



انجام نمونه گیری از کلیه پرسنل شرکت و شرکت های پیمانکاری جهت انجام معاینات ادواری طب کار در مورخه ۱۶ و ۱۷ اسفند ماه



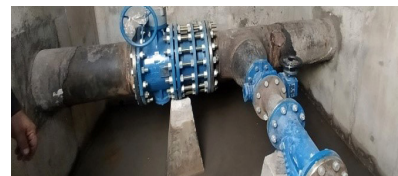
حضور کارشناسان شرکت هنسن الکتریک از کشور چک جهت راه اندازی و تحویل سیستم فن هوس معدن ۵

گاز معدن می باشد. این سیستم با هدف تهویه و ایمنی بهتر کارگاه های استخراج زغالسنگ کنونی و کارگاه هایی که در آینده ایجاد خواهد شد تا انتهای کار معدن ۵ خریداری شده است.

الکترو فن های محوری ضد انفجار با حداکثر ظرفیت ۳۰ متر مکعب بر ثانیه و دارای قابلیت کنترل سرعت و اتوماسیون کردن فن ها با سیستم مانیتورینگ و پایش



با تلاش و پیگیری های مدیریت محترم مجتمع اتصال انشعاب از خط انتقال آب شرکت زغالسنگ به مخزن سه هزار متر مکعبی کارخانه فراوری صورت پذیرفت. آقای مهندس بختیاری در جلسه با پرسنل دست اندرکار و تبریک و تشکر از حمایت های جناب آقای مهندس ایران نژاد در خصوص این امتیاز بزرگ افزود: از میان کل شرکت های منطقه معدنی پروده تنها شرکت ممرادکو توانسته از خط انتقال آب شرکت زغالسنگ انشعاب داشته باشد که این مهم جز همدلی و تعامل با شرکت های بزرگ معدنی و جناب آقای مهندس کربتی و ارتباطات مفید سازمانی و با تلاش کلیه همکاران میسر شده است.



کاشت نهال در فضای سبز معدن ۵ توسط پرسنل و مدیران

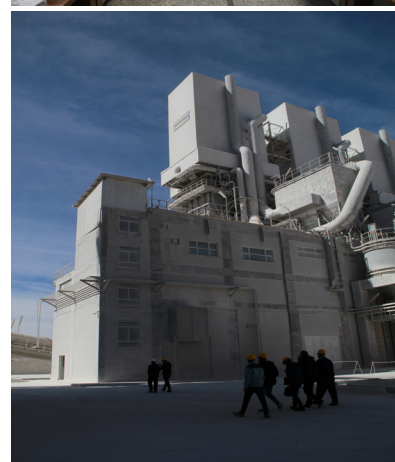




بازدید مدیران شرکت گسترش و نوسازی معادن خاورمیانه (چاه موسی سمنان)، (زغالسنگ طبس) (ستاد تهران) از معادن سنگ آهک سراسیاب و سنگ دولومیت کاظم آباد. در تاریخ ۲۲ اسفندماه ۱۴۰۱.



آهک و دولومیت
اخبار مجتمع



بازدید رئیس و گروهی از پرسنل شرکت فولاد هرمزگان در تاریخ ۲ اسفندماه ۱۴۰۱ از مجتمع آهک و دولومیت.

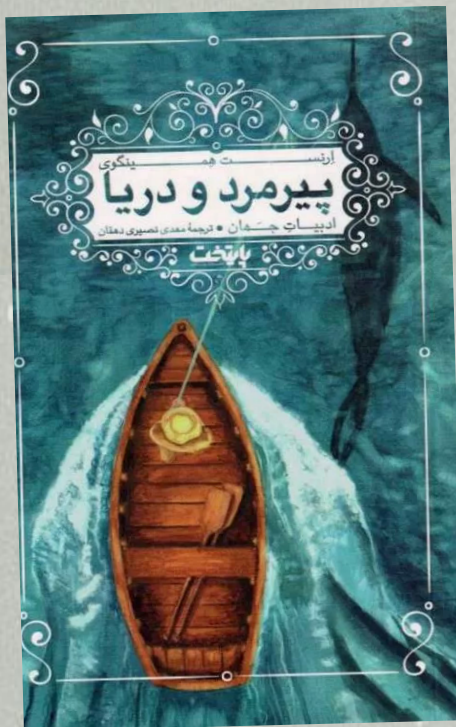


توزیع تعداد ۶۰ بسته معیشتی در بین ۶۰ دانش آموز از مناطق اطراف معادن و کارخانه به مناسبت سال جدید ۱۴۰۲ و همچنین به مناسبت ایام ماه مبارک رمضان در تاریخ ۱۴ و ۱۵ اسفندماه روز نیکوکاری با همکاری واحد انتظامات، HSEC و روابط عمومی مجتمع آهک و دولومیت.

معرفی کتاب

پیرمرد و دریا

اثر ارنست همینگوی



کتاب پیرمرد و دریا با عنوان اصلی The Old Man and the Sea اثری شگفت‌انگیز، هنرمندانه و زیبا از نویسنده بزرگ آمریکایی، ارنست همینگوی است. این «رمان کوتاه» که نویسنده‌اش آن را عصاره همه زندگی و هنرش می‌داند، مفهوم تازه‌ای از شکست و موفقیت پیش چشمان شما باز می‌کند.

همینگوی در سال ۱۹۵۴ جایزه نوبل ادبیات را نیز از آن خود کرد. موسسه نوبل در وصف کارهای او و علت اهدا این جایزه می‌نویسد: «به خاطر استادی در روایت هنرمندانه، که اخیراً در پیرمرد و دریا نشان داد و اعمال نفوذ او در سبک معاصر.»

ارنست همینگوی زندگی پر فراز و نشیبی داشت. او در همان دوران نوجوانی می‌خواست نویسنده شود و می‌دانست که با چنته خالی نمی‌توان نویسنده شد و چیزی که لازم دارد کوله‌باری از تجربه است.

بنابراین در ۱۶ سالگی داوطلب شد که در جنگ جهانی اول به صحنه نبرد برود اما به سبب آسیبی که چشمش در مش‌زنی دیده بود در معاینه پزشکی رد شد. اما به هر ترتیب توانست از سوی صلیب سرخ به عنوان راننده آمبولانس به ایتالیا برود.

حاصل حضور در جبهه این بود که دو گلوله به پایش می‌خورد و لنگ‌لنگان به خانه بازمی‌گردد.

پس از مدتی خانه پدری‌اش را که یک محیط بورژوازی آمریکایی است رها می‌کند و به عنوان روزنامه‌نگار مشغول به کار می‌شود. ازدواج می‌کند، به اروپا سفر می‌کند و همچنان مشغول تجربه‌کردن است. کتاب‌هایی می‌نویسد و روی نویسندگان بزرگ تأثیر می‌گذارد و در نهایت در سال ۱۹۶۱ در خانه‌اش

می‌کند، این رمان می‌توانست کتابی با بیش از هزار صفحه باشد. با این حال داستان کتاب کمتر از ۱۰۰ صفحه است. اثری ساده و تراشیده‌شدن که فقط اصل موضوع آن با سادگی عمیق در برابر خواننده قرار دارد.

داستان این رمان درباره سانتیاگو، پیرمردی ساده و فقیر است که اکنون ۸۴ روز شده که نتوانسته ماهی صید کند. مانولین نیز شاگرد اوست.

پسری که به اجبار والدینش، مجبور به کارکردن در کنار ماهی‌گیرهای دیگر شده اما چون والدینش، سانتیاگو را آدمی بدشانس و بدبیار به حساب می‌آورند او را مجبور می‌کنند در کنار فرد دیگری به ماهی‌گیری برود. با این حال مانولین مانند خانواده‌اش فکر نمی‌کند.

او پیرمرد را دوست دارد و در تمام مدتی که سانتیاگو دست خالی از دریا برمی‌گردد هر شب به کلبه او سر می‌زند، برایش غذا می‌برد، وسایلش را مرتب می‌کند و با او مشغول گپ و گفت می‌شود.

رابطه پیرمرد و پسر فراتر از چیزی است که دیگران بتوانند آن را درک کنند. کشش ملایم را حس می‌کرد و شاد بود و آنگاه چیز سختی را حس کرد که سنگینی‌اش باورنکردنی بود.

این وزن ماهی بود و پیرمرد به او ریسمان داد و داد و چنبر اول از دو چنبر یدک را باز کرد. همچنان که ریسمان از میان انگشتان پیرمرد سبک می‌دوید و پایین می‌رفت، پیرمرد گرانی گنده ماهی را حس می‌کرد، هرچند فشار شست و انگشتش بفهمی نفهمی بیشتر نبود.

با دو گلوله تفنگ شکاری مغز خود را پریشان می‌کند.

پیرمرد و دریا یک «رمان کوتاه» است اما همان‌طور که خود نویسنده اشاره



The Platinum Group Metals (PGMs) are made up platinum (Pt), palladium (Pd), rhodium (Rh), iridium (Ir), ruthenium (Ru) and osmium (Os). These metals are desirable in the marketplace due to their value to the industrial, electronic, medical, and especially now, the automotive markets. The PGMs have been in the news lately because one of the leading domestic uses for these elements is in catalytic converters (which decrease harmful emissions from

Why Mining Platinum Group Metals Can Be Fraught with Difficulty

By: Amirhossein Nourizadeh



automobiles) and theft of these parts as skyrocketed.

It has been reported several times over the past few years about the issue of catalytic converters being stolen and sold to scrap metal recycling companies for hundreds of dollars in cash for each converter. The auto part is coated with chemicals and a combination of platinum group metals (PGMs). The recyclers extract the precious metals and resell them. Unfortunately, the beginning of 2021 has seen a substantial uptick in these thefts. Several US cities are reporting 100, 50, even 300 catalytic converter thefts in just a few months' time.

While theft is a concern for products already manufactured, obtaining new PGMs is just as problematic. Mining these valuable minerals is fraught with difficulty. Mineable PGM deposits are very rare and

much less productive than those containing many common metals.

A 2017 USGS Publication* explains why PGEs are among the rarest metals...

Earth's upper crust contains only about 0.0005 part per million (ppm) platinum. Today, the average grade of PGEs in ores that are mined primarily for their PGE concentrations varies from 5 to 15 ppm, although the concentration of PGEs in hand-picked ore specimens may range from tens to hundreds of parts per million.

More than 100 different minerals have one of the PGEs as an essential component. PGE minerals occur as native metals. They also occur as compounds with other transition metals (copper, iron, mercury, nickel, and silver), post-transition metals (bismuth, lead, and tin), metalloids (antimony, arsenic, and tellurium), and nonmetals (selenium and sulfur).

The latest USGS report notes that world resources of PGMs are estimated to total more than 100 million kilograms. The largest reserves are in the Bushveld Complex in South Africa. United States yearly mine production of the platinum group elements has increased from 13,000 kilograms in 2016 to 14,000 kilograms in 2020 for palladium; the same period showed a smaller increase from 3,890 to 4,000 for platinum. As reported, "production of PGMs in South Africa, the world's leading supplier of mined material, decreased by %11 compared with that of 2019 owing to temporary lockdowns related to the COVID19- pandemic as well as increased labor costs, increased costs for electricity, an unreliable supply of electricity, and challenges related to deep-level mining."

Handheld XRF analyzers can help meet the platinum group metals challenge. These instruments can identify alloys, detect tramp elements, and analyze precious metals, so they are valuable to metal recycling scrap yards. But these instruments also help meet the mining challenge, because they also deliver geochemical data.

In some instances – such as grade control of concentrates, and exploration of rich zones – precious metals, including some PGMs, can be detected directly using handheld x-ray fluorescence (XRF) analyzers. In other occurrences – where very low concentrations of these metals are under exploration – pathfinder elements can be used successfully as exploration tools to locate potential zones.

The pathfinder elements, along with precious metals, are enriched in anomalous areas and are easily detected compared to the target elements. Analysis of PGE pathfinder elements using handheld XRF analyzers is emerging as a valuable tool in precious metal exploration operations.

Handheld XRF analyzers can help deliver rapid sample analysis and reliable data that enables mining companies to increase their discovery success rates and target the highest quality deposits of PGMs. Unfortunately, there's nothing they can do about stopping the theft of them.

عکس : محمد رنگی آبادی کارشناس فروش واحد بازرگانی مجتمع آهک و دولومیت (جامبوک آهک و دولومیت)

