


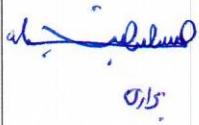
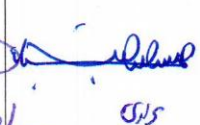


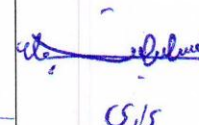

**عنوان سند: دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت**  
**بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱**

کد سند: IN-102-204

شماره ویرایش: ۰۰

تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

شماره صفحه: ۱ از ۱۸

عنوان	تهیه کننده	کارشناس کیفیت مجموعه	مدیر / مسئول مربوطه	نماینده مدیریت مجموعه	دبیرخانه تعالی سازمانی	مالک فرآیند (مدیر ارشد)
نام و نام خانوادگی	احسان براری	احسان براری	جعفر احمدی	جواد سلیمانی	 شهرداری مشهد	محمد مهدی برادران
سمت	مسئول دبیرخانه تعالی سازمانی	مسئول دبیرخانه تعالی سازمانی	رئیس گروه بهبود روشها	مدیر تشکیلات معاونت برنامه ریزی و توسعه بهبود روشها و مدیریت کیفیت پیرو روش یادآور آموزش دبیرخانه تعالی سازمانی		معاون برنامه ریزی و توسعه
تاریخ	۹۲،۹،۳۰	۹۲،۹،۳۰	۹۲،۹،۳۰	۹۲،۱۰،۱	۹۲،۹،۳۰	
امضاء	 براری	 براری	 احمدی	 سلیمانی	 سلیمانی	 برادران

تذکر:

- \* کلیه مستندات تحت کنترل دبیرخانه تعالی سازمانی می باشد، لذا ضروری است هرگونه ایجاد، تغییر و ابلاغ با هماهنگی دبیرخانه صورت گیرد.
- \* مسئولیت هرگونه تخطی از مسیر، مقررات و شرایط این سند بر عهده مالک فرآیند فوق است.





**دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت**  
**بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱**

شماره صفحه: ۳ از ۱۸  
کد سند: IN-102-204  
شماره ویرایش: ۰۰  
تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

**فهرست مطالب**

ردیف	عنوان	شماره صفحه
۱	مقدمه	۴
۲	هدف و دامنه کاربرد	۵
۳	تعاریف و اصطلاحات	۵
۴	انواع مستندات	۵
۵	راهنمای مستندسازی فرآیندها	۷
۶	تشریح عناصر شناسنامه فرآیند و راهنمای تکمیل آن	۱۰
۷	مراحل تدوین، ویرایش و حذف مستندات	۱۴
۸	راهنمای کدگذاری مستندات	۱۷
۹	معرفی قالب شکلی مستندات	۱۸
۱۰	منابع	۱۸
۱۱	پیوستها	
	پیوست ۱: فرمت خام شناسنامه فرآیند	
	پیوست ۲: فرمت خام روش اجرایی	
	پیوست ۳: راهنمای نشانه گذاری شده صفحات روی جلد مستندات	



## دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت

بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱

شماره صفحه: ۴ از ۱۸

کد سند: IN-102-204

شماره ویرایش: ۰۰

تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

### مقدمه:

سیستم‌های مدیریت، بوجود آورنده الگویی بین‌المللی برای پیاده سازی و استقرار سیستم‌های نوین مدیریت و ارتقای کیفیت است. استقرار سیستم‌های مدیریت به عنوان بازوی مدیران می‌تواند زمینه‌های لازم را برای بهبود مستمر در تمامی سطوح مدیریت ایجاد نماید و فرصت قابل توجهی برای سازمان‌ها در جهت انطباق با استانداردهای مطرح جهانی ایجاد نماید.

استقرار و بهبود سیستم مدیریت کیفیت در شهرداری مشهد تحت تاثیر موارد زیر می‌باشد:

- خدمات و محصولات ارائه شده
- فرآیندهای بکارگرفته شده
- محیط، تغییرات در آن محیط و ریسک‌های مرتبط با آن
- نیازهای در حال گروه‌های ذینفع
- اهداف و برنامه‌های راهبردی
- اندازه و ساختار سازمانی هر مجموعه

اجرای مناسب سیستم مدیریت کیفیت در شهرداری مشهد می‌طلبد تا کلیه دست اندرکاران در کنار طراحی ساختار مناسب جهت استقرار این سیستم در ستاد، مناطق و سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری مشهد، با نگاهی عمیق‌تر و وسیع‌تر به چگونگی حفظ و بهبود سیستم مدیریت مبنی بر کیفیت و تعاملات آن بر سایر سیستم‌های تعالی و بهبود سازمان توجه داشته باشند.

اهمیت اجرای فرآیندهای سازمان بصورت سیستماتیک و هدفمند از یکسو و لزوم دیدگاه یکسان و واحد از سوی دیگر، نیازمند ساختاری است تا ضمن حفظ یکپارچگی آنچه در اختیار است، برای فعالیتهای توسعه‌ای شهرداری نیز مفید فایده واقع گردد.

از این رو دستورالعمل مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت بر اساس استاندارد ISO9001:2008 با هدف یکپارچه‌سازی سیستم مدیریت کیفیت در شهرداری مشهد تدوین گردیده است.

ساختار این سند به گونه‌ای است که به منظور حفظ یکپارچگی سیستم، الزامات مشترک جهت طراحی آن در قالب تعاریف و راهنما ارائه گردیده است و موارد الزامی جهت کاربرد به پیوست آمده است. از اینرو با اعمال سیستم مشخص و نظام مند جهت کدگذاری مستندات و مراحل تهیه و تصویب و ابلاغ مستندات شهرداری مشهد بصورت یکپارچه، دبیرخانه تعالی سازمانی در گروه بهبود روشها ایجاد گردیده و نظارت بر کنترل این مستندات را برعهده دارد.



## دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت

بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱

شماره صفحه: ۵ از ۱۸

کد سند: IN-102-204

شماره ویرایش: ۰۰

تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

### ۱- هدف:

هدف از تدوین این دستورالعمل، ایجاد روش یکسان و ساختاری واحد جهت مستندسازی و مدلسازی کلیه فرآیندها و مستندات مرتبط با آن در کلیه سطوح شهرداری مشهد می باشد.

### ۲- دامنه کاربرد:

دامنه کاربرد این سند کلیه مستندات سیستم های مدیریتی در ستاد، مناطق، سازمان ها و شرکت های تابعه شهرداری مشهد می باشد.

### ۳- تعاریف و اصطلاحات<sup>۱</sup>:

جهت سهولت در به کارگیری مطلوب این دستورالعمل، لازم است تا واژه ها و اصطلاحات بکار رفته در آن تعریف شفافی داشته باشد، لذا تعاریف مهمترین واژگان استفاده شده به شرح زیر است:

**شهرداری:** منظور از شهرداری که در این دستورالعمل بکار رفته، ستاد، مناطق و سازمان ها و شرکت های تابعه شهرداری مشهد است.

**فرآیند:** مجموعه فعالیت های مرتبط با هم یا متعامل که با استفاده از منابع، ورودی ها را به خروجی ها تبدیل می کند.

**محصول:** نتیجه یک فرآیند

**کیفیت:** میزانی از ویژگی های ماهیتی که الزامات و خواسته ها را برآورده سازد.

**الزام و یا خواسته:** انتظارات گروه های ذینفع به ۳ دسته تصریحی، تلویحی و قانونی تقسیم بندی می شوند.

**رضایت مشتری:** تلقی مشتری از میزانی که خواسته های وی برآورده شده است.

**سیستم مدیریت کیفیت:** سیستم مدیریت جهت هدایت و کنترل یک سازمان از نظر کیفیت.

**مشتری:** سازمان یا شخصی که محصولی را دریافت می کند، مشتری می تواند نسبت به سازمان درونی یا بیرونی باشد.

### ۴- انواع مستندات:

مستندات سیستم مدیریت کیفیت معمولاً شامل موارد زیر است:

۴-۱- خط مشی کیفیت

۴-۲- اهداف کیفیت

۴-۳- نظامنامه کیفیت

۴-۴- اسناد شناسایی فرآیندها در کلیه سطوح (در صورت کاربرد) و شناسنامه هریک از فرآیندها و روش انجام فرآیند

۴-۵- روش اجرایی اجباری و سایر روشهای اجرایی مورد نیاز

۴-۶- دستورالعمل کاری مرتبط با فرآیندها و فعالیت های سازمان (در صورت نیاز) و دستورالعمل های سیستمی مرتبط با استاندارد

۴-۷- آیین نامه

۴-۸- سوابق شامل فرم ها و چک لیست ها

۴-۹- مدارک برون سازمانی

<sup>۱</sup> تعاریف و اصطلاحات به طور کامل در متن استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ویرایش سال ۲۰۰۵ آمده است.



## دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت

بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱

شماره صفحه: ۶ از ۱۸

کد سند: IN-102-204

شماره ویرایش: ۰۰

تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

### ۴-۱- خط مشی کیفیت:

مقاصد و جهت گیری کلی یک سازمان در رابطه با کیفیت که رسماً بوسیله مدیریت رده بالا اعلام شده باشد. خط مشی کیفیت و اهداف کیفیت بدین منظور تعیین می‌شوند تا کانونی برای هدایت سازمان ایجاد کنند. هر دوی آنها نتایج مورد نظر را تعیین می‌کنند و کمک می‌نمایند تا سازمان منابع خود را جهت دستیابی به این نتایج بکار گیرد. خط مشی کیفیت چارچوبی برای ایجاد و بازنگری اهداف کیفیت فراهم می‌آورد.

### ۴-۲- اهداف کیفیت:

هدف کیفیت چیزی است که در رابطه با کیفیت جستجو شود یا مقصود باشد. اهداف کیفیت لازم است که با خط مشی کیفیت و تعهد به بهبود مستمر سازگار بوده و حصول آن قابل اندازه‌گیری باشد. دستیابی به اهداف کیفیت می‌تواند تأثیر مثبتی بر کیفیت خدمات و محصولات، اثربخشی عملیاتی و عملکرد مالی و در نتیجه بر رضایت و اطمینان طرف‌های ذینفع داشته باشد.

### ۴-۳- نظامنامه کیفیت:

نظامنامه کیفیت مدرک مشخص کننده سیستم مدیریت کیفیت یک سازمان است. یادآوری: نظامنامه‌های کیفیت می‌توانند از نظر شرح جزئیات و شکل با هم فرق داشته باشند تا با بزرگی و کوچکی و پیچیدگی یک سازمان معین، متناسب گردد.

### ۴-۴- اسناد شناسایی فرآیندها:

شناسنامه فرآیند بر اساس راهنمای مستندسازی فرآیندها تدوین می‌شود.

### ۴-۵- روش اجرایی:

روش اجرایی، طریقه مشخص شده ای برای اجرای یک فعالیت یا یک فرآیند است. به پیوست فرمت خام روش اجرایی آمده است که رعایت آن لازم الاجرا است.

روش های اجرایی اجباری شامل موارد زیر است:

- ۱- کنترل مستندات
- ۲- کنترل سوابق
- ۳- اقدامات اصلاحی
- ۴- اقدامات پیشگیرانه
- ۵- کنترل محصولات نامنتبق
- ۶- ممیزی داخلی



## دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت

بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱

شماره صفحه: ۷ از ۱۸

کد سند: IN-102-204

شماره ویرایش: ۰۰

تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

### ۴-۶- دستورالعمل‌های کاری:

دستورالعمل، شرح تفصیلی چگونگی انجام و ثبت کارها است. دستورالعمل‌های کاری می‌توانند به صورت شرح مکتوب تفصیلی، نمودارهای گردش کار، قالب‌ها، الگوها، یادداشت‌های فنی درج‌شده در نقشه‌ها، مشخصات، کتابچه راهنمای تجهیزات، تصاویر، فایل‌های صوتی یا تصویری، چک‌لیست‌ها یا ترکیبی از آن‌ها باشند. به پیوست فرمت خام دستورالعمل آمده است که رعایت آن لازم الاجرا است.

### ۴-۷- آیین نامه:

آیین نامه به مقرراتی گفته می‌شود که مقامات صلاحیت دار مانند وزیر یا شهردار و ... وضع و در معرض اجرا می‌گذارند. خواه هدف آن تسهیل اجرا و تشریح قانونی از قوانین موضوعه باشد خواه در مواردی باشد که اساساً قانونی وضع نشده است. تفاوت اساسی قانون و آیین نامه در مراجع تصویب کننده آن می‌باشد بطوریکه قانون از مجاری مجالس تنقیح و تصویب می‌گردد ولی آیین نامه توسط سازمانها و نهادهای دولتی مصوب می‌گردد.

### ۴-۸- سوابق:

مدرکی که در آن نتایج بدست آمده ذکر می‌شود یا شواهدی را دال بر انجام فعالیت‌ها فراهم می‌آورد.

### ۴-۹- مستندات برون سازمانی:

کلیه مستندات که توسط مراجع بیرون از شهرداری تدوین شده و برای اجرای فرآیندها به کار گرفته می‌شود.

**تذکره:** مستندات سیستم مدیریت کیفیت می‌تواند بر روی هر نوع رسانه‌ای نظیر نسخ کاغذی یا رسانه الکترونیکی باشد.

### ۵- راهنمای مستندسازی فرآیندها

#### ۵-۱- کلیات:

فرآیندها از مهمترین ارکان هر سازمان هستند که فعالیتهای اجرایی، سازماندهی نیروی انسانی و حتی ساختار تشکیلاتی را تحت تاثیر قرار می‌دهند، به عبارت دیگر فرآیندها به دنبال تحقق اهداف اساسی سازمان می‌باشند و در نگرش سیستمی با یکدیگر در تعامل می‌باشند. بدون تردید قبل از هرگونه تغییر یا اصلاح در ابتدا باید به فرآیندها مراجعه کرد، لذا مستندسازی فرآیندها اولین گام برای بهبود سازمان خواهد بود.

شکی نیست که بدون مستندسازی فرآیندها مدیر و کارکنان، درک درستی از وضعیت سازمان و موقعیت خود نخواهند داشت و بدون اطلاع از چگونگی فرآیندها برای رسیدن به رضایت مشتریان، ارتقاء کیفیت خدمات و امور جاری در سازمان و حتی کاهش هزینه‌ها و بهینه‌سازی و اتوماسیون اداری را به هدفی دست نیافتنی مبدل می‌نماید و هزینه‌های زیاد و غیرضروری به سازمان تحمیل می‌شود که نتیجه آن کاهش کیفیت خدمات و نارضایتی است.

هدف از تدوین این بخش از دستورالعمل، این است تا کاربران با رعایت نکات ذیل الزامات استاندارد ایزو ۹۰۰۱ را بهتر درک نموده، در پیاده سازی موارد مربوطه دارای ابهام کمتری باشند. بدیهی است مبحث فرآیندگرایی فصل مشترک بسیاری از سیستم‌های مدیریتی از قبیل سیستم مدیریت کیفیت، تعالی سازمانی، بهره‌وری طرح تکریم ارباب رجوع و ... می‌باشد و اگر در سازمانی این مهم به خوبی انجام گردد می‌توان ادعا نمود که زیر ساخت بسیاری از سیستم‌های مدیریتی تأمین شده است.



## دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت

بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱

شماره صفحه: ۸ از ۱۸

کد سند: IN-102-204

شماره ویرایش: ۰۰

تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

رویکرد فرآیندی: برای آنکه سازمان‌ها بطور اثربخش به کار بپردازند لازم است تعداد زیادی از فرآیندهای مرتبط به هم و متعامل را شناسایی کرده و مدیریت کنند. غالباً خروجی های یک فرآیند مستقیماً ورودی فرآیند بعدی را تشکیل می‌دهد. شناسایی و مدیریت نظام‌یافته فرآیندهای به کار گرفته شده در یک سازمان و بخصوص تعامل بین این فرآیندها را "رویکرد فرآیندی" می‌نامند.

### ۲-۵- مدل علمی مبنای شناسایی فرآیندها:

از میان مدل های متعدد و مرجع احصاء فرایندها، از مدل چارچوب طبقه بندی فرآیندها PCF<sup>۲</sup> استفاده شده است. چارچوب طبقه‌بندی فرآیندهای مرکز کیفیت و بهروری آمریکا (APQC)<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۱ به عنوان یک روش رده بندی فرآیندها طراحی شده است. هدف APQC خلق یک مدل عمومی در سطح کلان است که به سازمان امکان دهد که یک رویکرد فرایندگرا به سازمان داشته باشد، نه صرفاً یک نگاه وظیفه‌گرا.

### ۳-۵- طبقه بندی و سطح بندی فرآیندها

#### ۱-۳-۵- طبقه‌بندی فرآیند:

شهرداری برای تعریف ساختار فرآیندهای خود از سه نوع فرآیند استفاده می‌نماید:

الف) فرآیندهای اصلی:

این فرآیندها، زنجیره‌های اصلی ارزش‌آفرین سازمان که دلیل شکل‌گیری سازمان هستند را شکل می‌دهند.

ب) فرآیندهای پشتیبانی:

فرآیندهایی که از طریق پشتیبانی از منابع سازمان به انجام فرآیندهای اصلی کمک می‌کنند. مانند مدیریت منابع انسانی و ...

ج) فرآیندهای مدیریتی:

این دسته از فرآیندها، سایر فرآیندهای سازمان را هدایت و راهبری می‌کنند مانند مدیریت بهبود و تعالی سازمانی و ...

شهرداری باید در انواع فرآیندهای خود توالی و تعامل را بطور کامل نشان دهد. علاوه بر آن سطوح فرآیندی نیز بر اساس مدل احصاء فرآیندهای فوق باید برای هر یک از دسته فرآیندها مشخص و مدون شده باشد.

کلیه فرآیندهای موجود در شهرداری باید در یکی از انواع اشاره شده بوده و در شناسنامه فرآیند نیز قید گردد.

### ۲-۳-۵- سطح بندی فرآیندها

- فرآیند کلان:

مجموعه‌ای ساخت‌یافته از فعالیت‌ها و فرآیندها که بخشی از اهداف و رسالت‌های سازمان را محقق می‌نمایند.

- گروه فرآیند:

<sup>۲</sup> Process Classification Framework

<sup>۳</sup> American Productivity & Quality Center





## دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت

بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱

شماره صفحه: ۹ از ۱۸

کد سند: IN-102-204

شماره ویرایش: ۰۰

تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

مجموعه‌ای از فرآیندها که به صورت متوالی و یا موازی بخشی از زنجیره فرآیند کلان را شامل می‌شوند. گروه فرآیند یک دسته‌بندی از فرآیندها را ارائه می‌کند.

- فرآیند:

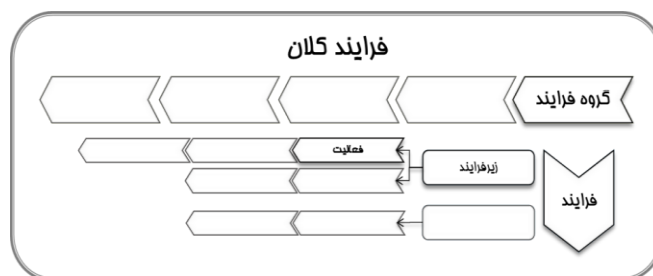
به مجموعه فعالیت‌های مرتبط و یا متعامل گویند که با بهره‌گیری از منابع دروندادها را به برون‌دادها تبدیل و اهداف مشخصی را محقق می‌سازند.

- زیرفرآیند:

بخشی از یک فرآیند که یک خروجی میانی را تولید می‌کند.

- فعالیت:

مجموعه مراحل و گام‌های جزئی و متوالی که تحقق یک موضوع یا اقدام را در قالب دستورالعمل بیان می‌کند.





## دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت

بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱

شماره صفحه: ۱۰ از ۱۸

کد سند: IN-102-204

شماره ویرایش: ۰۰

تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

### توالی فرآیندها:

پس از شناسایی فرآیندها لازم است تا در مرحله اول توالی فرآیندها مشخص گردد. سازمان باید ابتدا برای فرآیندهای اصلی توالی فرآیندها را شناسایی و مدون نماید. این توالی بایستی بگونه‌ای مشخص گردد تا بتوان مسیر تبدیل نیاز به دریافت خدمت و حصول رضایت ارباب رجوع را بطور واضح و کامل دنبال نمود.

توالی فرآیندها باید بصورت گرافیکی و در قالب نقشه فرآیند<sup>۴</sup> ترسیم گردد. در خصوص فرآیندهای پشتیبانی و مدیریتی نیز سازمان باید در هر کجا که لازم باشد توالی را بطور کامل مستند نماید. توالی فرآیندها باید قابلیت سازمان را در ارائه خدمات نشان داده و بسته به نوع سازمان و سطحی که سازمان در تعامل با ارباب رجوع دارد، برای مشتریان نیز قابل درک بوده و هدف ساده سازی فعالیت‌های ایشان را داشته باشد.

### تعامل:

پس از تدوین توالی فرآیندها لازم است تا تعامل آن‌ها نیز مشخص گردد. تعامل فرآیندها مابین فرآیندهای اصلی پشتیبانی و مدیریتی با خودشان و یکدیگر باید ایجاد و مستند گردد. تعامل فرآیند باید بصورت گرافیکی با ذکر نوع تعامل برای کلیه فرآیندهای سازمان در قالب نقشه فرآیند و نمودار ترتیب و توالی فرآیندها مدون گردد. تعامل فرآیند باید شامل نوع تعامل (تبادل اطلاعاتی و عملیاتی) بوده و مابین فرآیندهایی که در توالی نیستند ایجاد گردد.

### ۶- تشریح عناصر شناسنامه فرآیند و راهنمای تکمیل آن

کلیه ویژگی‌های یک فرآیند باید در شناسنامه فرآیند مدون گردد. این شناسنامه که به پیوست ارائه گردیده است، شامل کلیه موضوعاتی است که باید برای یک فرآیند لحاظ گردد. شناسنامه فرآیند باید برای کلیه فرآیندهای شهرداری مشهد در سطح سوم فرآیندها مستند می‌گردد و کلیه موضوعات مندرج در آن ثبت شود. شناسنامه فرآیند جزء لاینفک مستندات هر فرآیند بوده و در برگزیده کلیه ابعاد فرآیند می‌باشد.

شناسنامه فرآیند<sup>۵</sup> از اجزای فرآیند ذیل تشکیل می‌شود:

۱-۶- عنوان فرآیند

۲-۶- نوع فرآیند

۳-۶- دامنه کاربرد فرآیند

۴-۶- عنوان فرآیند کلان

۵-۶- مالک

۶-۶- مجری

۷-۶- همکار

Process Map<sup>۴</sup>

پیوست ۱<sup>۵</sup>



## دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت

بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱

شماره صفحه: ۱۱ از ۱۸

کد سند: IN-102-204

شماره ویرایش: ۰۰

تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

۸-۶- هدف فرآیند

۹-۶- هدف کلان

۱۰-۶- جدول ورودی و خروجی

۱۱-۶- زیر فرآیندهای مربوطه

۱۲-۶- تعاریف و اصطلاحات

۱۳-۶- شرح توصیفی فرآیند

۱۴-۶- مستندات مرتبط (آیین نامه‌ها، مقررات، دستورالعمل‌ها و ...)

۱۵-۶- مستندات و سوابق پیوست

۱۶-۶- منابع مورد نیازی که به طور خاص برای اجرای فرآیند ضروری است

۱۷-۶- جریان فرآیند (Functional)

۱۸-۶- جدول شناسایی خدمات فرآیند

۱۹-۶- جدول پایش و اندازه گیری فرآیند

۲۰-۶- جدول شناسایی خدمات نامنطبق

### ۱-۶- عنوان فرآیند:

نامی است که فرآیند را با آن می شناسیم. این عنوان باید ساده و در بر گیرنده مفهوم و مقاصد فرآیند باشد .

### ۲-۶- نوع فرآیند:

شهرداری برای تعریف ساختار فرآیندهای خود از سه نوع فرآیند استفاده می نماید که توضیح آن در بند ۵-۳-۱ آمده است .

### ۳-۶- عنوان فرآیند کلان:

لازم است در این قسمت از شناسنامه به عنوان فرآیند کلانی که این فرآیند زیر مجموعه آن است ، اشاره شود .

### ۴-۶- دامنه کاربرد فرآیند :

دامنه کاربرد باید محل استفاده، زمان بکارگیری و گستره استفاده را به وضوح بیان نماید. چنانچه یک فرآیند در ستاد به گونه‌ای باشد که در مناطق و یا سازمان‌های تابعه قابلیت استفاده داشته باشد، محل‌های بکارگیری آن می‌بایست بطور کامل مستند گردد.

### ۵-۶- مالک:

شهرداری باید برای هر فرآیند کلان ، گروه فرآیندی و فرآیندهای خود یک مالک مشخص نماید . این انتخاب توسط شورای تعالی شهرداری نهایی میشود که با توجه به تقسیم بندی فرآیندها در سطوح فرآیند لازم است این عنوان باید براساس چارت سازمانی و مطابق پست سازمانی انتخاب و ثبت گردد.

در شناسایی مالک فرآیند لازم است نزدیک‌ترین فرد مسئول به اجرای فرآیند انتخاب شود مگر در شرایطی که در یک فرآیند برای فعالیت‌های مختلف یا موازی مالکان مختلفی داشته باشد. در این حالت شهرداری باید نوع مسئولیت‌ها را در شناسنامه فرآیند بطور



## دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت

بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱

شماره صفحه: ۱۲ از ۱۸

کد سند: IN-102-204

شماره ویرایش: ۰۰

تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

شفاف و روشن بیان نماید. در ثبت مالک فرآیند نباید به نام و نام خانوادگی فرد اشاره شود. در بعضی از فرآیندها مالک فرآیند از روی چارت سازمانی قابل شناسایی نیست. در این صورت باید مسئول فرآیند یا با نام همان فرآیند انتخاب گردیده و یا توسط اعضای کمیته تعالی هر حوزه انتخاب گردد.

### ۶-۶- مجری:

فرآیندهای احصا شده در معاونت های تخصصی تدوین و تصویب شده و به مجموعه های اجرایی ابلاغ می گردد. واحدهایی که وظیفه اجرای این فرآیندها را دارند مجری نامیده می شود.

### ۶-۷- همکار فرآیند:

همکار فرآیند مجموعه افرادی هستند که مطابق با چارت سازمانی آن برای محقق شدن فرآیند مسئولیت اجرایی دارند. جهت شناسایی همکاران فرآیند می توان پس از مستندسازی فرآیند و شناسایی فعالیت ها و مشخص سازی مسئولین هر فعالیت، همکاران فرآیند را شناسایی و در شناسنامه فرآیند مستند نمود. این آیتم در شناسنامه فرآیند جهت بهینه نمودن تعداد نیروی همکار در هر فرآیند پس از مستندسازی و اجرای آن کاربرد دارد.

### ۶-۸- هدف فرآیند:

هدف فرآیند نتیجه فعالیت هایی است که در درون فرآیند انجام می گیرد تا باعث رضایت مشتری درون سازمانی ( فرآیند بعدی یا در تعامل) یا گروه های ذینفع برون سازمانی شود. علاوه بر این برای فرآیندهای اصلی، هدف باید قابلیت فرآیند در تحقق اهداف استراتژیک سازمانی را نیز پاسخگو باشد. هدف فرآیند باید به گونه ای شفاف و روش بیان گردد تا شهرداری با مطالعه آن بتواند نقش فرآیند در تحقق اهداف و میزان رضایت یا عدم رضایت گروه های ذینفع خود را مشاهده نماید.

### ۶-۹- هدف کلان:

اهداف کلان فرآیند از برنامه میان مدت شهرداری استخراج میشود.

### ۶-۱۰- جدول ورودی و خروجی:

**ورودی:** جزئی از یک فرآیند که برای اجرای آن فرآیند مصرف می شود. ورودی ها در طول اجرای فرآیند از بین رفته یا تغییر شکل میدهند. این ورودی ها بسته به نوع فرآیند می تواند سوابق سیستم، اطلاعات، نامه، مصوبات، دستورات و راهنمایی ها و ... باشد. دقت شود آن دسته از قوانین و مقرراتی که جنبه عمومی داشته و دائماً در فرآیند استفاده می شوند، جزء ورودی های سازمان نبوده و در منابع منظور می شود.

شهرداری باید به ازاء هر یک از فرآیندهای خود در هر سطح و نوعی که هستند ورودی های مرتبط را شناسایی و مستند نماید.

**مبدأ:** سازمان باید به ازاء هر یک از ورودی های شناخته شده در فرآیند مبدأ آن را مشخص و در شناسنامه فرآیند مدون نماید. مبدأ ورودی ها می تواند از درون و بیرون از شهرداری باشد.



## دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت

بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱

شماره صفحه: ۱۳ از ۱۸

کد سند: IN-102-204

شماره ویرایش: ۰۰

تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

**خروجی:** خروجی‌های هر فرآیند بسته به ماهیت فرآیند و فعالیت‌های آن باید به وضوح مشخص و مدون گردد. این خروجی‌ها بایستی در برگیرنده خروجی کلیه فعالیت‌هایی باشد که در درون فرآیند به فرآیند بعدی و یا مشتری خدمت ارائه می‌نمایند.  
**مقصد:** مقصد خروجی باید به ازاء هر یک از خروجی‌های شناسایی شده مدون شود. مقصد خروجی‌ها باید در برگیرنده مقصد درون یا بیرون شهرداری باشد.

### ۶-۱۱- زیر فرآیندهای مربوطه:

بر اساس چارچوب طبقه بندی فرآیندها، هر فرآیند شامل تعدادی فعالیت یا زیرفرآیند است که لازم است به طور کامل به آنها اشاره شود.

### ۶-۱۲- تعاریف و اصطلاحات:

در هر فرآیند، تعاریف و اصطلاحات تخصصی و ویژه ای وجود دارد که لازم است برای رفع ابهامات مطالعه کننده سند، تعریف و شفاف سازی شوند. در این بخش توضیح مختصری از این واژگان ضروری است.

### ۶-۱۳- شرح توصیفی فرآیند:

اغلب موارد برای ایجاد اطمینان از درک کامل فلوچارت فرآیند، لازم است شرح توصیفی از عملیات اجرایی ارائه شود.

### ۶-۱۴- مستندات مرتبط (آیین نامه‌ها، مقررات، دستورالعمل‌ها و ...):

شماره و تاریخ و در صورت لزوم، کد مستند ذکر شود. این مستندات می‌تواند درون سازمانی یا برون سازمانی باشد.

### ۶-۱۵- مستندات و سوابق پیوست :

نام و کد مستندات ذکر شده و یک نمونه پیوست سند گردد.

### ۶-۱۶- منابع مورد نیازی که به طور خاص برای اجرای فرآیند ضروری است

سازمان باید پس از شناسایی فرآیند و تعیین ورودی و خروجی‌های آن، نسبت به تعیین منابع اقدام نماید. منابع باید نیازمندی‌های تحقق تمامی فعالیت‌ها را شامل بوده و بطور کامل و شفاف در شناسنامه فرآیند درج شود. ذکر نام کامل به همراه جزئیات هر یک از منابع نظیر منابع مالی، نیروهای انسانی متخصص خاص بر اساس شرایط احراز، تجهیزات خاص اجرای فرآیند، سیستم‌ها و سامانه‌های کاربردی و قوانین و مقررات و ... جزء مواردی است تا سازمان بتواند جهت بهبود فرآیندها در آینده بنحو مناسبی از شناسنامه فرآیند خود استفاده نماید.

### ۶-۱۷- جریان فرآیند:

معمولاً درک یک مراحل اجرای عملیات و دنبال کردن آن با شکل، راحت‌تر از نوشتن آن به صورت متن می‌باشد. این جریان با استفاده از فلوچارت Functional ترسیم می‌شود.



## دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت

بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱

شماره صفحه: ۱۴ از ۱۸

کد سند: IN-102-204

شماره ویرایش: ۰۰

تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

### ۶-۱۸- جدول شناسایی خدمات:

این جدول به شناسایی عناوین خدمات و محصولاتی که از اجرای فرآیند حاصل شده می پردازد. همچنین مشتریان دورن شهرداری و برون شهرداری تعیین شده و الزامات قانونی و سازمانی لازم الاجرا در ارائه هر خدمت یا محصول اشاره می شود.

### ۶-۱۹- جدول پایش و اندازه گیری فرآیند:

در این جدول موارد ذیل میشوند درج می شوند. لازم است این شاخص ها با اهداف فرآیند و برنامه میان مدت شهرداری همخوانی داشته باشد.

**شاخص پایش و اندازه گیری:** شهرداری باید برای کلیه فرآیندهای شناسایی شده، شاخص پایش و اندازه گیری مشخص و مدون نماید. شاخص های پایش باید این قابلیت را داشته باشند تا پذیرش یا عدم پذیرش، مثبت یا منفی بودن عملکرد یک فرآیند را پس از بکارگیری شاخص پایش بدرستی مشخص نمایند. شاخص های اندازه گیری باید به طور کامل قابلیت اندازه گیری به عدد را داشته و عملکرد فرآیند را به وضوح نشان دهند. شاخص های پایش باید هم برای فرآیند و هم برای خروجی (محصول یا خدمت) تعریف شده و بر اساس برنامه عملیاتی شهرداری اولویت بندی می شود.

### دوره پایش و اندازه گیری:

سازمان باید به ازاء هر یک از شاخص های اندازه گیری و پایش تعریف شده، بازه زمانی پایش و اندازه گیری را مشخص و به واحد تعداد روز مدون نماید. دوره اندازه گیری باید با زمان اجرای فرآیند، تواتر اجرا و سایر ترتیبات سازمان نظیر بازه اندازه گیری اهداف تناسب داشته باشد.

### ۶-۲۰- جدول شناسایی خدمات نامنطبق:

این جدول شامل، عناوین خدمات نامنطبق، روش های رفع عدم انطباق، مسئولین رفع عدم انطباق و مسئولین تایید رفع عدم انطباق است.

### ۷- مراحل تدوین، ویرایش و حذف مستندات:

کلیه مستندات سیستم مدیریت کیفیت لازم است پس از تدوین، بررسی و از لحاظ دقت و صحت مورد تایید قرار گرفته و سپس تصویب و ابلاغ گردند. این مستندات پس از ابلاغ و استقرار، در طول زمان نیازمند بازنگری و ویرایش در شرایط فعلی سازمان هستند. لذا اهمیت این به روزرسانی باعث ایجاد مرحله مهمی در استمرار سیستم می شود. مستندات لازم است تحت کنترل قرار گرفته و جهت اطمینان در دوره های مشخص بازنگری و در صورت نیاز به روزآوری شود.

در صفحه ۱۶ نمودار گردش عملیات تدوین، ویرایش و حذف مستندات را نمایش می دهد که با توجه به ساختار اجرایی سیستم پایه ریزی شده است.

مراحل ایجاد، ویرایش و حذف یک سند به صورت به شرح زیر است:

۱- واحد های تخصصی مالک فرآیند، مسئول تهیه، ویرایش و حذف یک سند هستند. لذا در ابتدای امر، سند توسط کارشناسان مالک فرآیند ایجاد یا ویرایش شده و امضا میشود.



**دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت**  
**بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱**

شماره صفحه: ۱۵ از ۱۸  
کد سند: IN-102-204  
شماره ویرایش: ۰۰  
تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

- ۲- در مرحله دوم ، کارشناس کیفیت مجموعه مالک فرآیند نسبت به بررسی سند ایجاد، ویرایش شده، باطل شده از لحاظ کنترل مستندات ایزو اقدام می نماید .
- ۳- مدیر/ مسوول مجموعه تخصصی مالک فرآیند ، سند را دریافت نموده و آن را از منظر تخصصی و دلایل تدوین ، ویرایش و حذف سند بررسی نموده و در صورت تایید ، امضا مینماید .
- ۴- نماینده مدیریت مجموعه تخصصی مالک فرآیند سند ایجادشده / ویرایش شده/ منسوخ شده را از لحاظ انطباق با سیستم مدیریت کیفیت و برنامه های شهرداری بررسی نموده و در صورت تایید آن را امضا می نماید .
- ۵- دبیرخانه تعالی سازمانی ، مستندات را جهت انطباق با فرآیندهای یکپارچه شهرداری و استاندارد ایزو ۹۰۰۱ و کدگذاری سند بررسی نموده و پس از تایید و مهمور نمودن سند به مهر دبیرخانه تعالی ، آنرا به مجموعه تخصصی مالک فرآیند عودت خواهد داد .
- ۶- مدیر ارشد مالک فرآیند ، سند را بررسی و صحه گذاری نموده و آن را امضا و جهت اجرا ابلاغ می نماید .

**تذکر ۲:** کلیه مراحل فوق در سیستم الکترونیکی اسناد<sup>۶</sup> اجرا شده و کلیه مستندات مورد تایید جهت دسترسی کاربران مجاز به سند بارگذاری می شوند .

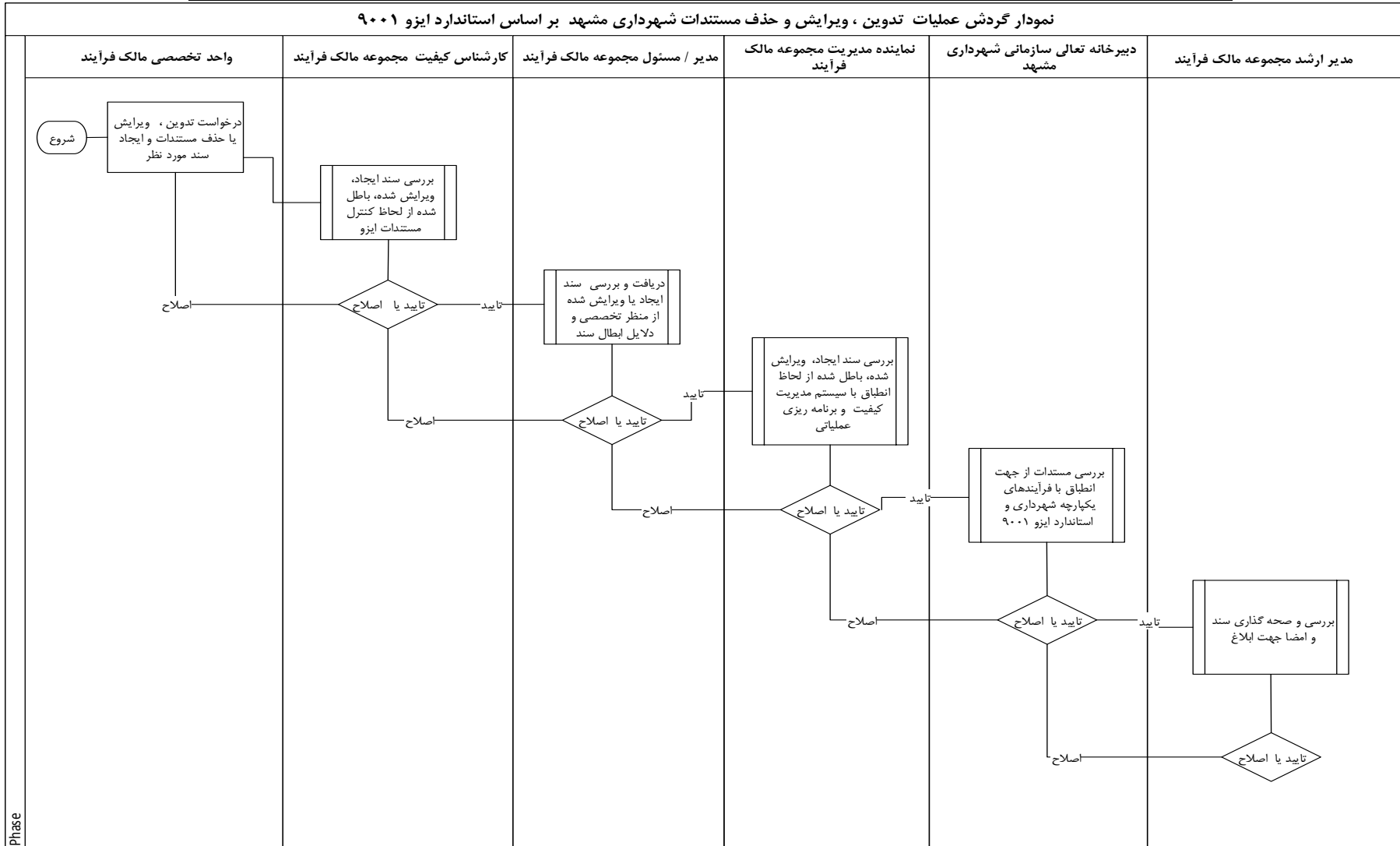
**تذکر ۳:** لازم به توضیح است که در هر یک از مراحل ، در صورت بررسی سند و لزوم به اصلاح مندرجات آن ، مسئول مربوطه می تواند سند را به مسئول قبل از خود یا مرجع اولیه ارجاع نموده و پس از اعمال اصلاحات مجدداً "بررسی نماید .



**دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت**  
**بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱**

شماره صفحه: ۱۶ از ۱۸  
 کد سند: IN-102-204  
 شماره ویرایش: ۰۰  
 تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

نمودار گردش عملیات تدوین ، ویرایش و حذف مستندات شهرداری مشهد بر اساس استاندارد ایزو ۹۰۰۱



Phase



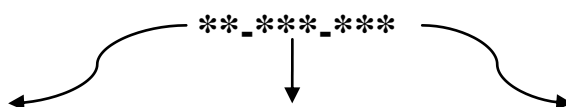


**دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت**  
**بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱**

شماره صفحه: ۱۷ از ۱۸  
 کد سند: IN-102-204  
 شماره ویرایش: ۰۰  
 تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

**۸- راهنمای کدگذاری مستندات**

کد کلیه مستندات سیستم مدیریت کیفیت در شهرداری مشهد دارای هشت کاراکتر می باشد که به شرح جدول زیر است :



شماره سریال	مالک سند	نوع سند
*** که ۰۰۱ آغاز شده و غیر تکراری است .	*** که پس از تشخیص مالک سند از کدینگ دبیرخانه شهرداری استخراج میشود	** که بر اساس جدول انواع مستندات تعیین میشود

تذکر: تفکیک موارد فوق با خط فاصله ( - ) صورت می پذیرد.

**جدول انواع مستندات:**

ردیف	نوع مدرک	کد
۱	خط مشی کیفیت	QP
۲	نظامنامه کیفیت	QM
۳	نقشه فرآیند	PM
۴	شناسنامه فرآیند	PI
۵	روش اجرایی	PR
۶	دستورالعمل	IN
۷	آیین نامه	RE
۸	فرم و چک لیست	FR



## دستورالعمل جامع مستندسازی سیستم مدیریت کیفیت

بر اساس استاندارد ایزو ۲۰۰۸-۹۰۰۱

شماره صفحه: ۱۸ از ۱۸

کد سند: IN-102-204

شماره ویرایش: ۰۰

تاریخ ویرایش: ۹۲/۰۹/۰۱

### ۹- معرفی قالب شکلی مستندات:

کلیه مستندات تحت کنترل سیستم مدیریت کیفیت می باشند و لذا از چارچوب شکلی واحدی تبعیت می نمایند کلیه مستندات دارای صفحه روی جلد مشخص مصوب شده می باشند که لازم الاجرا است و به پیوست آمده است . کلیه مستندات در نرم افزار WORD ۲۰۰۷ و بالاتر ایجاد شده و فلوچارت های ترسیم شده در نرم افزار VISIO آماده شده و به فایل اصلی مستندات که به صورت docx است منتقل میشود . فونت کلیه مستندات فارسی B Nazanin است. اندازه فونت برای متن ۱۲ و برای تیترهای متن ۱۴ برجسته ( bold ) در نظر گرفته شده است . لازم است سایز فونت انگلیسی Times New Roman ۱۰ و صفحه بندی و ابعاد و فاصله ها بر اساس راهنمای پیوست ۲ این سند رعایت شود .

### کد الکترونیکی سند:

کلیه شناسنامه فرآیندها علاوه بر کد سند ، دارای یک کد الکترونیکی نیز می باشند که در قالب QR CODE طراحی و اجرا میشود .

این کد شامل اطلاعات زیر است :

- ۱- عنوان سند
- ۲- نام و نام خانودگی مالک فرآیند
- ۳- نام و نام خانوادگی تهیه کننده سند
- ۴- آدرس محل استقرار مالک فرآیند
- ۵- تلفن ثابت مالک فرآیند

### ۱۰- منابع

استاندارد ایزو ۹۰۰۱ سال ۱۳۸۸ منتشر شده موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران  
استاندارد ایزو ۹۰۰۰ سال ۱۳۸۷ منتشر شده موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران  
استاندارد ایزو ۱۰۰۱۳ سال ۱۳۸۴ منتشر شده موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران  
مدل علمی PCF