



نظامنامه کیفیت

تصویب کننده	تأیید کننده	تهیه کننده	
مدیر عامل	نماینده مدیریت	نماینده مدیریت	سمت
مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران	مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران	مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران	نام و نام خانوادگی
			تاریخ
			امضاء

مهر کنترل

تذکر:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می باشد و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.



۱- مقدمه

در قرن جدید با دو ویژگی " انقلاب ارتباطات " و " انفجار اطلاعات " تنها سازمانهایی باقی می ماندند که بتوانند با نتایج ناگزیر این دو ویژگی خود را تطبیق دهند. تغییرات پی در پی و برق آسای تکنولوژی ایجاب می کند که کشورهای در حال توسعه بودجه لازم را دربرنامه های کوتاه مدت و دراز مدت توسعه اقتصادی - اجتماعی خود اختصاص دهند.

واحدهای صنعتی و خدماتی در میدان رقابت جدید و جدی قرار گرفته اند. از یک طرف باتوجه به محدودیت های موجود ، باید خدمات خود را با کیفیت بالا عرضه نموده و از طرف دیگر با حضور جدی رقبا ناچار به کاهش قیمت های تمام شده خدمات خود می باشند. این دوعامل در ابتدا موجب تغییر در نگرش و بینش مدیران این واحدها شده است به گونه ای که کیفیت و مشتری را در رأس همه فعالیت های خود قرار داده اند و خواستار ارتقای کیفیت محصولات و خدمات خود تا حد استانداردهای بین المللی می باشند. مدیریت ارشد مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران با توجه به دیدگاههای اصولی فوق ، فعالیتهای خود را منطبق با الزامات استاندارد ISO 9001:2008 نموده و جهت پویایی این سیستم سه اصل زیر را پیوسته مد نظر قرار می دهد:

۱- بهبود مستمر کیفیت :

دستیابی به بهبود کیفیت مطلوب همواره یک هدف اصلی تلقی گردیده و به عنوان خط مشی دراز مدت مرکز مورد توجه می باشد.

۲- کیفیت مسئولیت همگان :

برای هر یک از پرسنل مرکز، در هر شغل و در هر سطح ، کیفیت کار و نتیجه فعالیت ها از اهمیت خاصی برخوردار است. کیفیت خدمات حاصل " یکایک " کارکنان است.

۳- تکنولوژی، توسعه و نیروی انسانی:

با استفاده از تکنولوژی و تجهیزات مناسب و نیروهای کارآمد و با انگیزه می توان زمینه اطمینان از کیفیت کار در هر مرحله را ایجاد نمود.

۲- معرفی مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران

فعالیت مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران عبارت است از: طراحی ، مستندسازی ، استقرار، اجرا ، نگهداری و بهبود سیستم های

مدیریتی

آدرس دفتر مرکزی: تهران ، شهرری ، میدان شهدای شاملو(فرمانداری) ، پلاک ۶۷ ، طبقه چهارم

تلفن : ۰۲۱۵۵۹۵۷۷۶۳

فاکس: ۰۲۱۵۵۹۵۷۷۹۶

وب سایت : WWW.SYSTEMKARAN.COM

WWW.SYSTEMKARAN.IR

ایمیل: Info@systemkaran.com

چارت سازمانی مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران به پیوست (پیوست شماره ۱) می باشد.

۳- کلیات نظامنامه

۳-۱- هدف

تشریح سیستم مدیریت کیفیت مرکز براساس استاندارد ISO 9001:2008 برای کلیه فعالیتهای مرکز می باشد.

۳-۲- دامنه کاربرد

نظامنامه کیفیت مرکز ، سیستم مدیریت کیفیت و کلیه واحدهای موثر بر کیفیت را شامل می شود. الزامات سیستم کیفیت در کلیه فعالیتهای مرکز لازم الاجرا است.

مهر کنترل

تذکر :

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می باشد
و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.



۳-۳- مسئولیت

این نظامنامه توسط نماینده مدیریت تهیه و تایید و به تصویب مدیریت عامل رسیده است. مسئولیت توزیع و به روز رسانی آن با واحد مدیریت کیفیت می باشد.

۳-۴- تعاریف

در این نظامنامه از تعاریف ارائه شده در استاندارد ISO9001:2008 استفاده شده است.

۳-۵- تغییرات

نظامنامه کیفیت توسط واحد مدیریت کیفیت هر سال حداقل یکبار مورد بررسی قرار می گیرد و در صورت لزوم با تأیید قسمتهای ذیربط بازرنگری می شود. این بازرنگری باتصویب مدیریت عامل مرکز لازم الاجرا می باشد. تغییرات انجام شده در نسخه های نظامنامه کیفیت به واحدهای مربوطه ابلاغ شده و نسخه های قدیم با رسید کتبی به واحد مدیریت کیفیت تحویل داده می شود. تمامی نسخه های قدیم امحاء شده و فقط یک نسخه جهت سوابق کیفیت در واحد مدیریت کیفیت نگهداری می شود.

۴- سیستم مدیریت کیفیت

۴-۱- الزامات عمومی

سیستم مدیریت کیفیت مرکز براساس الزامات تعریف شده و خواسته های استاندارد بین المللی ISO 9001:2008 طراحی و ایجاد گردیده، مستند شده و در سطح مرکز به اجرا در آمده است. همچنین بطور مستمر اثر بخشی این سیستم در حال افزایش است. در قالب این سیستم مدیریت کیفیت، اقدامات زیر انجام شده است:

الف) فرآیندهایی که در سیستم مدیریت کیفیت مرکز به آنها نیاز بوده است، شناسایی گردیده و به کمک نمودارهای خاصی مستند گردیده اند. جهت کسب اطلاعات بیشتر در این خصوص، بایستی به نمودار توالی و تعامل فرایند ها مراجعه گردد.

ب) هنگام اجرای سیستم مدیریت کیفیت نیاز است که از اجرا و کنترل مؤثر و اثربخش فرایندهای شناسایی شده اطمینان حاصل گردد. بنابراین معیارهایی نظیر اهداف کیفیتی برای هر فرایند تعیین گردیده تا میزان تحقق آنها بعنوان شاخص اثر بخشی هر فرایند مدنظر قرار بگیرد.

ج) در طول طراحی و استقرار این سیستم، همواره سعی گردیده تا از دسترس بودن منابع و اطلاعاتی که برای پشتیبانی از اجرا و پایش و اندازه گیری این فرایندها به آنها نیاز بوده است، اطمینان حاصل گردد، چنانچه نتایج ممیزی های داخلی یا خارجی، گزارشات نماینده مدیریت، گزارشات توقف تولید حکایت از کمبود منابع داشته باشد، این منابع در اسرع وقت از سوی مدیریت عالی مرکز تأمین گردیده است. بدیهی است مدیریت عالی مرکز خود را نسبت به تأمین منابع و نیازهای آتی نیز متعهد می داند.

د) هر جا که لازم بوده است فرایندهای در حال اجرا مورد پایش، اندازه گیری و تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند تا اطمینان حاصل شود که نتایج طرح ریزی شده محقق گردیده یا می گردند.

ه) هر جا که نتایج پایش و اندازه گیری فرایندها حکایت از آن داشته که نتایج طرح ریزی شده محقق نگردیده یا محقق نخواهند شد، اقدامات لازم جهت اصلاح شرایط بعمل آمده تا اطمینان حاصل گردد که نتایج طرح ریزی شده محقق گردیده و اثر بخشی فرایند نیز بطور مستمر بهبود خواهد یافت. بدیهی است که فرایندهای فوق الذکر مطابق با الزامات استاندارد مرجع توسط مدیریت عالی مرکز، مدیران ارشد و نماینده مدیریت، بطور دقیق و مؤثر کنترل می گردند.

نکته مهم:

هنگام شناسایی و تدوین فرایندهای مورد نیاز سیستم مدیریت کیفیت به این نکته توجه شده که فرایندهای شناسایی شده میبایست شامل فعالیتهای مدیریتی، فراهم ساختن منابع، تحقق ارائه خدمات و اندازه گیری باشند. نگاهی به مجموعه فرایندهای شناسایی شده نشان می دهد که فرایندهای فوق شامل هر ۴ گروه از فعالیتهای فوق می باشند.

مهر کنترل

تذکر:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می باشد و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.



۴-۲- الزامات مستند سازی

۴-۲-۱- کلیات

یکی از مهمترین ویژگیهای سیستم مدیریت کیفیت، مستند بودن آن است. بدیهی است که این مستند سازی تابع ضوابط و شرایط خاصی خواهد بود. همچنین گستردگی مستندات تدوین شده برای سیستم، به نحوی است که جوابگوی نیازهای استاندارد مرجع باشد. این مستندات عبارتند از:

الف) خط مشی کیفیت و اهداف کیفیتی :

خط مشی مرکز توسط مدیریت عالی تدوین گردیده و به پرسنل ابلاغ نیز شده است. جهت حصول اطلاع از محتوای آن به مندرجات بند ۵-۳ همین نظامنامه مراجعه شود. همچنین به منظور اطمینان از حرکت در جهت استراتژیهای کلی، اهداف کیفی را مطابق با فرم اهداف کیفیت با کد F-16 در سطوح سازمان تعریف و ابلاغ می‌نماید.

ب) نظامنامه کیفیت

ج) روشهای اجرایی (شامل ۶ روش اجرایی الزام شده توسط استاندارد مرجع)

د) سایر مستنداتی که جهت حصول اطمینان از مؤثر بودن طرح ریزی، اجرا و کنترل فرایندهای شناسایی شده ضروری تشخیص داده شده و تهیه گردیده اند. از جمله این مستندات می‌توان به روش های اجرایی، دستورالعمل ها و فرم ها اشاره کرد.

ه) سوابق کیفیتی (شامل سوابق کیفی الزام شده توسط استاندارد مرجع و سایر سوابق)

تذکره: به منظور تصمیم گیری جهت تعیین گستره مستند سازی سیستم مدیریت کیفیت در مرکز، به موارد زیر توجه شده است:

الف) ماهیت خدمات

ب) پیچیدگی فرایندها و تأثیرات متقابل آنها

ج) صلاحیت و شایستگی نیروی انسانی شاغل در مرکز

د) وجود یا عدم وجود مدارک و مستندات برون سازمانی (که از طرف مشتریان ابلاغ گردیده و مرجع انجام کار قرار می‌گیرند).

۴-۲-۲- نظامنامه کیفیت

این مدرک، بعنوان یکی از مدارک سطح بالای سیستم مدیریت کیفیت مرکز مطرح است. بطور کلی می‌توان گفت که این نظامنامه، چگونگی پاسخگویی به نیازمندیهای استاندارد مرجع را تشریح می‌نماید. اطلاعات این نظامنامه شامل موارد زیر است:

الف) دامنه کاربرد سیستم مدیریت کیفیت شامل جزئیات و الزامات استاندارد مرجع

ب) روشهای اجرایی مدون سیستم مدیریت کیفیت در این نظامنامه تشریح گردیده اند یا به آنها آدرس دهی شده است.

ج) توصیفی از فرایندهای شناسایی شده در مرکز و تأثیرات متقابل بین فرایندهای سیستم مدیریت کیفیت نیز در این نظامنامه آمده است.

۴-۲-۳- کنترل مستندات

کلیه مستندات و مدارکی که براساس خواسته های استاندارد مرجع (ISO9001:2008) تهیه و تدوین گردیده اند، تحت کنترل سیستم کنترل مستندات قرار گرفته اند.

بمنظور تشریح نحوه کنترل مستندات، یک روش اجرایی مدون با عنوان روش اجرایی کنترل مستندات تدوین گردیده است. در این روش اجرایی، موارد زیر تشریح گردیده است:

الف) هر یک از مستندات کیفی، قبل از انتشار و توزیع، می‌بایست مراحل بررسی، تهیه، تایید و تصویب را بگذرانند تا از تناسب آنها با موضوعات مربوطه اطمینان حاصل شود. نحوه انجام بررسیهای پیش از انتشار در روش اجرایی مذکور آمده است.

ب) مدارک و مستندات کیفی بنحوی تدوین شده اند که قابلیت تغییر را دارند. لذا روال بازنگری و برحسب نیاز به روزآوری و نیز تصویب مجدد آنها نیز در روش اجرایی مذکور آمده است.

مهر کنترل

تذکره:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می باشد
و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.



ج) جهت حصول اطمینان از اینکه تغییرات و وضعیت ویرایش جاری مستندات مشخص شده اند، از یک فهرست اصلی مستندات استفاده می شود (فرم فرست مستندات). توضیحات لازم در این خصوص در روش اجرایی آمده است.

د) بعنوان یک موضوع مهم، همواره باید اطمینان حاصل گردد که ویرایش های معتبر مستندات کیفی در مکانهای استفاده در دسترس می باشند و پرسنل کاربر به آنها دسترسی دارند. روش حصول اطمینان از این موضوع نیز در روش اجرایی کنترل مستندات آمده است.

ه) مستندات کیفی خوانا و قابل تشخیص و مطابق فرمت تعیین شده در روش اجرایی کنترل مستندات، تهیه شده و نگهداری می شوند.

و) نحوه کنترل مدارک و مستندات برون سازمانی (شامل نحوه شناسایی و چگونگی توزیع آنها) می بایست تحت کنترل باشد. از جمله این موارد می توان به طرح ها و نقشه های ابلاغ شده از سوی مشتری، دستورالعملهای ایمنی ابلاغ شده از طرف مشتری اشاره نمود. نحوه اعمال این کنترل ها نیز در روش اجرایی کنترل مستندات آمده است.

ز) حصول اطمینان از اینکه مدارک و مستندات منسوخ بطور کامل از سیستم جمع آوری شده اند تا بطور سهوی و ناخواسته مورد استفاده قرار نگیرند. چنانچه این نوع مدارک به هر دلیلی در محل های استفاده باقی مانده و جمع آوری نشده اند، باید به نحو مناسبی مورد شناسایی قرار گیرند تا از بروز مشکلات بعدی جلوگیری بعمل آید. در این خصوص تمهیدات خاصی اندیشیده شده که در روش اجرایی کنترل مستندات بطور کامل تشریح شده است.

ع-۲-۴- کنترل سوابق کیفیت

کلیه سوابق مربوط به نتایج اقدامات حاصل از اجرای فرایندهای سیستم در مرکز، ثبت و نگهداری می شوند تا بتوان ثابت نمود که: الف) نیازمندیهای مشخص شده و الزامات از پیش تعیین شده تأمین و برآورده شده اند.

ب) سیستم مدیریت کیفیت بطور مؤثر عمل می نماید.

سوابق کیفیتی ناشی از اجرای سیستم که برای اثبات و نشان دادن دستیابی به کیفیت لازم و عملکرد مؤثر سیستم می توان از آنها استفاده کرد، بطور دقیق حفظ و نگهداری می شوند. محیط نگهداری این سوابق طوری است که امکان خرابی، صدمه و ضایع شدن آنها وجود نداشته باشد. مدارک و سوابق زیر در زمره سوابق کیفیت قرار می گیرند:

- صورتجلسات بازنگری مدیریت
- سوابق مربوط به کنترل مستندات
- سوابق مربوط به اجرای مراحل ارائه خدمات
- سوابق مرتبط به انجام فعالیتهای پایش و اندازه گیری
- سوابق اقدام اصلاحی و پیشگیرانه
- سوابق ممیزیهای داخلی کیفیت
- سوابق آموزشی کارکنان
- سایر سوابق نتایج حاصل از اجرای سیستم

لازم به ذکر است که بمنظور تعریف کنترل های لازم برای شناسایی، انبارش، حفاظت، بازیابی، مدت نگهداری و معدوم سازی سوابق کیفی، یک روش اجرایی مدون تحت عنوان روش اجرایی کنترل سوابق کیفی تهیه گردیده است، جهت کسب اطلاعات لازم در خصوص کنترل سوابق کیفیت، به روش اجرایی فوق الذکر مراجعه شود.

۵- مسئولیت مدیریت :

۵-۱- تعهد مدیریت

مدیریت عالی مرکز همواره خود را نسبت به حمایت و پشتیبانی از سیستم مدیریت کیفیت استقرار یافته متعهد می داند. این مدیریت از طریق انجام امور مختلف از جمله موارد زیر، سعی دارد شواهدی دال بر تعهد خود نسبت به استقرار و توسعه سیستم مدیریت کیفیت و نیز بهبود مستمر اثر بخشی این سیستم فراهم آورد.

مهر کنترل

تذکر :

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می باشد و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.



الف) مدیریت عالی مرکز تلاش نموده است تا اطلاعات لازم را در خصوص اهمیت برآورده ساختن الزامات مشتریان و همچنین الزامات قانونی و دولتی به پرسنل ارائه نماید. این کار از طریق برگزاری جلسات توجیهی عمومی و خصوصی، و آموزشهای لازم به پرسنل انجام می شود.
ب) مدیریت عالی مرکز اقدام به تعیین خط مشی و ابلاغ آن به پرسنل نموده است. بمنظور اطلاع از محتوای این خط مشی به بند ۵-۳ همین نظامنامه مراجعه کنید.

ج) مدیریت عالی بر تعیین اهداف کیفیتی بصورت کلان نظارت داشته و از تعیین این اهداف برای کلیه فرایندها، اطمینان حاصل نموده است.
د) مدیریت عالی مرکز مطابق آنچه که در بند ۵-۶ این نظامنامه آمده است، اقدام به برگزاری جلسات بازنگری مدیریت نموده است.
ه) مدیریت عالی از بدو آغاز فعالیت مرکز، همواره تلاش نموده است تا از در دسترس بودن منابع مورد نیاز اطمینان حاصل کند. بدین منظور همواره مدیریت مرکز سعی در شناسایی منابع مورد نیاز و تأمین این منابع داشته است. نتایج ممیزی های داخلی، گزارشهای نماینده مدیریت و موارد دیگری از این دست، همگی می توانند به عنوان ابزارهای شناسایی منابع مورد استفاده قرار گیرند.

۵-۲- تمرکز بر مشتری

مشتری مداری یا تمرکز بر مشتری به عنوان یکی از اصول هشت گانه مدیریت کیفیت مطرح می باشد. مرکز نیز خود را یک سازمان مشتری محور می داند. لذا مدیریت عالی مرکز همواره به دنبال حصول اطمینان از این موضوع است که الزامات مشتری بطور دقیق و شفاف تعیین گردیده و با هدف افزایش میزان رضایت مشتری برآورده می شوند. در این خصوص با اعمال نظرسنجی ها از مشتریان از میزان رضایت ایشان اطلاع حاصل شده و متناسب با این اطلاعات اقداماتی تعریف میگردد. موضوع تمرکز بر مشتری برای مرکز آنقدر حائز اهمیت است که یک روش اجرایی تحت عنوان رسیدگی به نظرات و شکایات مشتریان تدوین گردیده است.

۵-۳- خط مشی

مدیریت عالی مرکز به عنوان یکی از شواهد موجود در جهت تعهد وی نسبت به سیستم مدیریت کیفیت، اقدام به تدوین و ابلاغ خط مشی کیفیت نموده است. در تدوین این خط مشی، موارد زیر لحاظ شده است:
الف) خط مشی به گونه ای تدوین شده است که با اهداف سازمان متناسب باشد.
ب) خط مشی تدوین شده شامل تعهدی مبنی بر برآورده ساختن الزامات و بهبود مستمر اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت می باشد.
ج) خط مشی به گونه ای تدوین شده است که اهداف ذکر شده در آن، چهارچوبی برای تعیین و بازنگری اهداف کیفیتی محسوب می گردد.
د) خط مشی تعیین شده بصورت مناسب و از طریق نصب در اماکن عمومی، به پرسنل ابلاغ گردیده است. همچنین نماینده مدیریت سعی می نماید از طریق ملاقات پرسنل و نیز برگزاری جلسات توجیهی عمومی و خصوصی برای آنان، اطمینان حاصل نماید که خط مشی توسط پرسنل درک شده است.
ه) خط مشی تدوین شده برای تداوم تناسب مورد بازنگری قرار می گیرد. این بازنگری معمولاً در قالب جلسات بازنگری مدیریت اتفاق می افتد. خط مشی مرکز به پیوست این نظامنامه شده است. (پیوست شماره ۳)

۵-۴- طرح ریزی

۵-۴-۱- اهداف کیفیتی

مدیریت عالی مرکز اقدام به تعیین اهداف کیفیتی برای فرایندها و سطوح مرتبط سازمان نموده است. از جمله این اهداف، می توان به اهدافی اشاره نمود که برای برآورده ساختن الزامات ارائه خدمات مورد نیاز بوده اند. نکته بسیار مهمی که در تدوین این اهداف کیفیتی مدنظر قرار گرفته، آن است که تمامی این اهداف، Measurable (قابل اندازه گیری) بوده و سازگار با خط مشی کیفیت تعیین گردیده اند.

۵-۴-۲- طرح ریزی سیستم مدیریت کیفیت

مدیریت عالی مرکز از طریق انجام بازنگریهای مختلف، استفاده از خدمات مشاورین مجرب در طراحی سیستم مدیریت کیفیت، انجام

مهر کنترل

تذکر:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می باشد
و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.



ممیزی های داخلی و اقداماتی از این دست، اطمینان حاصل نموده است که :

الف) طرح ریزی سیستم به گونه ای انجام شده که الزامات کلی استاندارد مرجع و نیز اهداف کیفیتی تعیین شده را برآورده می سازد.
ب) به هنگام طرح ریزی و ایجاد تغییرات در سیستم مدیریت کیفیت، یکپارچگی این سیستم حفظ می گردد. در این خصوص باید عنوان داشت که اجزای سیستم طراحی شده همچون حلقه های یک زنجیر با یکدیگر در ارتباط بوده و اعمال مفهوم مدیریت تغییر (Change Management) در آن کار بسیار دشواری نیست.

۵-۵-۵- مسئولیت، اختیار و ارتباطات

۵-۵-۱- مسئولیت و اختیار

مدیریت مرکز اعتقاد دارد اجرای دقیق و اصولی مراحل مختلف خدمات به عوامل مختلفی بستگی دارد که یکی از مهمترین آنها، شفاف بودن شرح مسئولیت ها و وظایف است. همچنین لازم است که مسئولیت ها و وظایف واگذار شده به افراد، با میزان اختیارات تفویض شده به آنان متناسب باشد. بر همین اساس شرح مسئولیت ها و اختیارات مسئولین در قالب فرمهای شناسنامه شغل تعیین گردیده و به آنان ابلاغ گردیده است. لازم به ذکر با توجه به ماهیت و گستردگی فعالیت های تعریف شده در مرکز متناسب با ارائه خدمات که مسئولیتهای جدید ایجاد میگردد در اسرع وقت مسئولیتهای و اختیارات لازم تعریف و ابلاغ می گردد.

۵-۵-۲- نماینده مدیریت

مدیریت عالی، یکی از مدیران ارشد خود را با حفظ سمت به عنوان نماینده مدیریت در سیستم مدیریت کیفیت معرفی نموده و مسئولیت ها و وظایف لازم را به ایشان تفویض نموده اند. از جمله این مسئولیت ها، می توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف) حصول اطمینان از اینکه فرایندهای مورد نیاز سیستم مدیریت کیفیت، بطور دقیق شناسایی شده، استقرار یافته و نگهداری می شوند.
ب) عملکرد سیستم مدیریت کیفیت را بطور مداوم تحت نظارت قرارداده و بصورت ادواری، گزارشهای دقیقی را در این راستا به مدیریت ارائه نماید. همچنین نامبرده موظف است نیاز به هر گونه اقدامی را در جهت بهبود شرایط سیستم، به سایر مدیران مرکز گزارش نماید.
ج) از طریق برگزاری جلسات توجیهی یا ملاقات با پرسنل و مدیران، از افزایش آگاهی پرسنل نسبت به الزامات و خواسته های مشتری اطمینان حاصل نماید.
د) در خصوص مسائل مرتبط با سیستم مدیریت کیفیت، با طرفهای برون سازمانی (نظیر مشاور، موسسات گواهی دهنده یا ...) ارتباطات لازم را برقرار نماید.
و) همواره بر اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه تعریف شده تا حصول نتیجه مطلوب نظارت دقیق داشته باشد.

۵-۵-۳- ارتباطات داخلی

مدیریت عالی مرکز همواره به دنبال این موضوع بوده است که فرایندهای ارتباطی مناسبی در درون سازمان وجود داشته باشد. چرا که به اعتقاد مدیریت، تنها زمانی می توان به اثر بخشی سیستم مدیریت کیفیت امید داشت که این ارتباطات به ساده ترین و مؤثرترین شکل ممکن در سازمان برقرار شود.
از آنجائی که بخشی از تصمیمات مهم در دفتر مرکزی اتخاذ می گردد، لازم است که این تصمیمات در حداقل زمان و بطور دقیق و کامل به واحدهای اجرایی منتقل شوند. از طرفی واحدهای اجرایی نیاز به امکانات ارتباطی خاصی دارند تا قادر باشند گزارش عملکرد خود را بطور مستمر به مدیریت مرکز ارائه نمایند.
بر اساس نیازهای مذکور، ارتباطات داخلی میان واحدهای مختلف سازمان، از طریق تلفن، فاکس، اینترنت و یا نامه کتبی برقرار می گردد. نصب تابلوهای اعلانات در دفتر مرکزی و سایتها و همچنین ایجاد سیستم ارتباطی توسط صندوق پیشنهادات و انتقادات بر ایجاد ارتباطات داخلی نیز مؤثر است. همچنین برقراری مؤثر این ارتباطات داخلی به افزایش اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت انجامیده است.

مهر کنترل

تذکر:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می باشد و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.



بدیهی است که تدارک امکانات لازم جهت برقراری مؤثر ارتباطات داخلی، به عنوان یکی از وظایف مدیریت عالی مرکز مطرح بوده که خوشبختانه به نحو مناسبی تأمین گردیده است.

۵-۶- بازنگری مدیریت

۵-۶-۱- کلیات

مدیریت عالی مرکز خود را موظف می داند تا در فواصل و دوره های زمانی مشخص (هر ۶ ماه یک بار)، سیستم مدیریت کیفیت را مورد بازنگری قرار دهد تا از تداوم تناسب، کفایت و اثربخشی این سیستم، اطمینان حاصل گردد. این بازنگری شامل بازنگری خط مشی کیفیت، اهداف کیفیتی، بررسی موقعیت های بهبود و نیاز به اعمال تغییرات در سیستم می گردد. بدیهی است که سوابق این بازنگری ها به عنوان یکی از مهمترین سوابق کیفی در سیستم نگهداری می شوند.

۵-۶-۲- ورودی های بازنگری

به منظور افزایش اثربخشی بازنگری های مدیریت، لازم است که دستور کار بازنگری مشخص باشد تا هیچ نکته مهمی فراموش نشود. لذا براساس خواسته های استاندارد مرجع، ورودی های بازنگری مدیریت همیشه باید شامل اطلاعاتی در خصوص موارد زیر باشد:

الف) نتایج ممیزی های داخلی و خارجی

ب) بازخورهای مشتریان (شامل رضایت و شکایت)

ج) عملکرد فرایندها و انطباق خدمات

د) وضعیت اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه

ه) پیگیری مصوبات جلسه قبلی بازنگری مدیریت

و) تغییراتی که می توانند سیستم مدیریت کیفیت را به نحوی تحت تأثیر قرار دهند.

ز) توصیه هایی برای بهبود

۵-۶-۳- خروجی های بازنگری

نتایج و مصوبات بازنگری مدیریت (بعنوان خروجی های بازنگری مدیریت) تمامی تصمیمات و اقدامات مرتبط با موضوعات زیر است.

الف) بهبوداتر بخشی سیستم مدیریت کیفیت و فرایندهای مرتبط با آن

ب) بهبود کیفیت ارائه خدمات مطابق با الزامات مشتری

ج) نیاز به منابع

بمنظور حصول اطمینان از نحوه برگزاری جلسات بازنگری مدیریت و تشریح چگونگی روال انجام اقدامات مربوط به جلسات بازنگری

مدیریت، یک روش اجرایی تحت عنوان روش اجرایی بازنگری مدیریت تهیه و تدوین گردیده است.

۶- مدیریت منابع

۶-۱- فراهم آوری منابع

به منظور ارائه خدمات مختلف، منابع مختلفی مورد نیاز بوده اند که در مقاطع خاص خودشان، تأمین گردیده یا می گردند. از جمله

مهمترین این منابع، منابعی هستند که به موارد زیر مربوط می گردند:

الف) منابعی که جهت استقرار و نگهداری سیستم مدیریت کیفیت و بهبود مستمر اثر بخشی آن مورد نیاز بوده اند (نظیر آموزش، نیروهای

واجد صلاحیت و ...)

ب) منابعی که در جهت افزایش میزان رضایت مشتریان (از طریق برآورده ساختن الزامات و نیازمندیهای آنان) مورد نیاز بوده اند.

مهر کنترل

تذکر:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می باشد و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.



۶-۲- منابع انسانی

۶-۲-۱- کلیات

در مرکز، اعتقاد بر این موضوع است که کارکنان یا پرسنل مؤثر بر انطباق با الزامات ارائه خدمات (این انطباق با الزامات ارائه خدمات می‌تواند بطور مستقیم یا غیر مستقیم بر کارکنان سیستم مدیریت کیفیت اثر گذار باشد) می‌بایست بر مبنای تحصیلات، آموزش، تجارب و مهارت‌های مورد نیاز واجد شرایط لازم بوده و از صلاحیت و شایستگی لازم برخوردار باشند. این موارد به عنوان شرایط احراز شغل در فرم‌های شناسنامه شغل تعیین گردیده‌اند و هنگام واگذاری مشاغل مؤثر بر کیفیت به افراد، به آنها توجه می‌شود.

۶-۲-۲- صلاحیت، آگاهی و آموزش

در مرکز، موارد زیر در قالب سیستم مدیریت کیفیت، مورد توجه قرار گرفته‌اند:

الف) صلاحیت‌های لازم برای کارکنانی که مؤثر بر انطباق با الزامات ارائه خدمات را انجام می‌دهند، تعیین گردیده است.

ب) به منظور رفع نیازهای آموزشی پرسنل، آموزش‌های لازم و یا سایر اقداماتی که منجر به دستیابی به شایستگی‌های لازم می‌شود، اولویت بندی گردیده و در قالب سیستم آموزش، به پرسنل ارائه شده است.

ج) پس از اجرای هر آموزش، میزان اثر بخشی آموزش اجرا شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا اطمینان حاصل گردد که نیازهای از پیش تعیین شده از طریق اجرای آموزشها، مرتفع گردیده‌اند. چنانچه نتایج این ارزیابی‌ها حاکی از مؤثر نبودن آموزش اجرا شده باشد، به ناچار آموزش موردنظر می‌باید با رعایت ملاحظات خاصی، مجدداً تکرار گردد یا نیاز سازمان به طریق دیگر (مثلاً جابجایی پرسنل) برآورده شود.

د) در مرکز، مدیریت اعتقاد دارد که پرسنل شاغل در مرکز باید از مفهوم و اهمیت فعالیت‌های خود و میزان اثری که عملکرد آنها بر رضایت مشتریان می‌گذارد آگاه باشند. همچنین آنها باید بدانند که چه نقشی در دستیابی سازمان به اهداف کیفیتی تعیین شده دارند. به همین دلیل سعی می‌گردد از طریق برگزاری جلسات توجیهی، ارائه آموزش به پرسنل، نصب تابلوهای مختلف بمنظور گسترش فرهنگ کیفیت این آگاهی به پرسنل داده شود.

ه) سوابق مربوط به تحصیلات، آموزش‌ها، مهارت‌ها و تجارب پرسنل بطور دقیق و کامل نگهداری می‌شوند. بمنظور اطمینان از اجرای دقیق و صحیح این آموزشها یک روش اجرایی تحت عنوان روش اجرایی آموزش تهیه و تدوین گردیده است.

۶-۳- زیر ساخت

ناگفته پیداست که به منظور ارائه خدمات، لازم است که زیر ساخت‌های مورد نیاز بطور دقیق شناسایی گردیده و تأمین شوند. در مرکز نیز، شرایط به همین ترتیب بوده است، بطوریکه براساس ماهیت کار، زیر ساخت‌های مورد نیاز شناسایی گردیده‌اند و در مقاطع موردنظر تأمین گردیده‌اند. این زیر ساخت شامل موارد زیر می‌گردند:

الف) ساختمانها، فضای کاری و تسهیلات مرتبط.

ب) تجهیزات سخت افزاری و تجهیزات نرم افزاری

ج) خدمات و پشتیبانی موردنیاز نظیر خدمات ارتباطات و ...

بدیهی است چنانچه در ادامه مراحل ارائه خدمات، تأمین تجهیزات و امکانات و زیرساخت‌های دیگری نیز ضرورت پیدا کند مدیریت مرکز خود را نسبت به تأمین این زیرساخت‌ها از تأمین کنندگان مجاز، متعهد می‌داند.

۶-۴- محیط کار

براساس خواسته استاندارد مرجع در این بند، سازمان باید محیط کار مناسب را جهت دستیابی به انطباق با الزامات خدمات تعیین نموده و ایجاد نماید.

در واحد‌های اجرایی نیز سعی شده است که محیط کار، محیطی ایمن و مناسب و دارای سایر شرایط مناسبی همچون عوامل فیزیکی، محیط زیست، سروصدا، درجه حرارت، رطوبت، نور و آب و هوا باشد تا پرسنل اجرایی قادر باشند با آرامش خاطر به فعالیت بپردازند.

تذکر:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می‌باشد و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.

مهر کنترل



ج) توانایی برآورده ساختن الزامات تعیین شده را در طول ارائه خدمت دارا می باشد. بدین منظور کلیه خدمات مطرح شده، مطابق یک الگوی مشخص، مورد امکان سنجی قرار می گیرند و چنانچه نتایج این امکان سنجی ها مثبت باشد، مرکز جهت اجرا اعلام آمادگی خواهد کرد. همچنین در خصوص اصلاحیه قراردادها، ذکر نکات زیر ضروری است:

هنگامی که الزامات ارائه خدمات تغییر می کنند، یا عوامل دیگر فرآیند ارائه خدمات تغییر می نمایند، روال مشخصی در سیستم تعیین گردیده است تا این اطمینان حاصل گردد که مستندات مربوطه، متناسب با شرایط جدید اصلاح شده اند و کارکنان ذیربط نیز، نسبت به الزامات تغییر یافته آگاه شده اند. در این موارد، معمولاً شرح تغییرات در قالب هماهنگی با ریاست معاونت فنی، به مرکز اعلام می شوند و طی این جلسات، هماهنگی های لازم با نمایندگان مشتری بعمل می آید. سپس مستندات تغییر یافته، جایگزین مستندات قبلی می گردند تا ادامه مراحل اجرایی براساس الزامات جدید انجام شود. در این راستا، کلیه پرسنل ذیربط نیز از جزئیات تغییرات بعمل آمده به نحو مقتضی مطلع می گردند.

۷-۲-۳- ارتباطات با مشتری

در خصوص ارائه خدمات مدیریت مرکز ترتیبات مؤثری را برای برقراری ارتباط با مشتری در خصوص مسائل زیر تعیین نموده است:

الف) اطلاعات مربوط به ارائه خدمات مشخصات کیفی نتایج ارائه خدمات در قالب مدارک ارائه خدمات و... به سازمان اعلام می شوند.

ب) در خصوص اصلاحیه های ارائه خدمات نیز توضیحات کافی در بند ۷-۲-۲ ارائه شده است.

ج) در خصوص بازخورهای مشتریان که شامل نظرسنجی و جمع آوری اطلاعات مشتریان و نیز رسیدگی به شکایات آنها می گردد، مسئولیت برقراری ارتباط با نماینده مشتری برعهده نماینده مدیریت می باشد.

همچنین به منظور دریافت بازخوردهای مشتریان دو روش اجرایی تحت عنوان روش اجرایی رسیدگی به شکایات مشتریان و سنجش رضایت مشتریان تدوین گردیده است.

۷-۲-۳- طراحی و تکوین

۷-۳-۱- طرح ریزی طراحی و تکوین

مرکز در راستای استقرار سیستم مدیریت کیفیت، اقدام به طرح ریزی طراحی و تکوین فرایندهای ارائه خدمات نموده است که برای تحقق ارائه خدمات مورد نیاز بوده اند. طرح ریزی طراحی و تکوین به گونه ای انجام شده است که با سایر فرایندهای سیستم مدیریت کیفیت و الزامات مرتبط به آنها سازگار باشد.

نکته قابل توجه اینکه، در راستای طرح ریزی طراحی و تکوین، موارد زیر مورد توجه قرار گرفته است:

الف) کلیه مراحل طراحی و تکوین برای خدمات قابل ارائه توسط مرکز معین می باشد.

ب) در این طرح ریزی به موارد بازنگری، تصدیق و صحه گذاری در هر مرحله از طراحی توجه شده است.

ج) برای بخش طراحی زیرساخت ها فراهم و مسئولیت ها و اختیارات لازم برای عوامل ذیربط شناسایی و تبیین شده است. لازم به ذکر است به جهت حساسیت بخش طراحی، از پرسنلی که دارای آگاهی ها و صلاحیت های لازم هستند استفاده می گردد.

د) در بعضی مواقع با توجه به مقتضیات خدمات، مراحل بازنگری، تصدیق و صحه گذاری بطور جداگانه و یا ترکیبی انجام می گردد.

۷-۳-۲- ورودیهای طراحی و تکوین

در مرکز به جهت مشتری مدار بودنش اکثر ورودیهای بخش طراحی و تکوین توسط مشتریان ابلاغ می گردد. این موضوع با ایجاد ارتباطات مؤثر با مشتری اجرا می گردد و با شناسایی الزامات و خواسته های مربوط به خدمات که توسط مشتری ارائه می گردد، نسبت به طراحی اقدام می گردد. تجربیات گذشته و آگاهی ها و صلاحیت های پرسنل بخش طراحی نیز یکی از این ورودیها می باشد. تمامی این ورودیها شامل موارد زیر میباشد:

الف) الزامات کارکردی و عملکردی

مهر کنترل

تذکر:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می باشد و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.



- ب) الزامات مربوط به قوانین و مقررات ذیربط
ج) سایر الزامات ضروری برای طراحی و تکوین
د) در تعارض نبودن الزامات فوق نداشتن هیچگونه ابهامی که این کار در مرحله بازنگری ورودیها انجام می گردد.

۷-۳-۳- خروجیهای طراحی و تکوین

در مرکز ، خروجی های طرح ها کاملاً شفاف ارائه می گردد. بطوریکه می تواند کلیه موارد مطرح شده در ورودیهای طراحی و تکوین را پوشش دهد. این خروجیها دارای شرایط زیر هستند:

- الف) الزامات و یا خواسته های مطرح شده در ورودی های طراحی و تکوین را تأمین کند.
ب) ویژگیهای خدمات را که برای ارائه صحیح آن است را مشخص کند.
ج) شامل معیار های پذیرش خدمات بوده و یا به آنها ارجاع دهند.

۷-۳-۴- بازنگری طراحی و تکوین

به لحاظ اینکه بتوان خروجی های یک طراحی را با آنچه که در ورودیها تعریف شده بود مقایسه کرد و بتوان اطمینان حاصل نمود که طرح مورد نظر با الزامات تعیین شده منطبق است و همچنین جهت شناسایی معایب و ایرادات احتمالی فرایند طراحی و تکوین ، طرح مورد نظر مورد ارزیابی قرار می گیرد. لازم به ذکر است که در این طراحی بایستی نمایندگان از کلیه بخشها که در این طراحی دخیل بوده اند حضور داشته باشند.

۷-۳-۵- تصدیق طراحی و تکوین

در مرحله تصدیق ، در مورد برآورده شدن نتایج در خروجی ها نسبت به الزامات تعریف شده در ورودی های طرح اطمینان حاصل می گردد. در مرکز این موضوع توسط مشتری نیز انجام گرفته و سوابق مربوط به این تصدیق نگهداری می گردد.

۷-۳-۶- صحه گذاری طراحی و تکوین

در کلیه فرایندهای ارائه خدمات مرکز، پس از طراحی و تکوین خدمات، این موضوع با کمال دقت بررسی می گردد که آیا این خدمت می تواند آن چیزی را که قرار بود ارائه دهد یا نه. این فرایند تا آن حد مهم است که می تواند کل ارائه خدمات را زیر سؤال ببرد. این صحه گذاری اغلب قبل از بکارگیری خدمت انجام گرفته تا حتی المقدور از صرف زمان و هزینه های گزاف جلوگیری بعمل آید.

۷-۳-۷- کنترل تغییرات طراحی و تکوین

خدمات مرکز در بعضی مواقع به لحاظ ماهیت خاص خودشان و پیچیدگیهای خاص معمولاً در بخش طراحی دچار یک سری تغییرات اساسی و یا جزئی می گردد. این تغییرات کاملاً تحت کنترل بوده و به محض وقوع این تغییرات علاوه بر اعمال این تغییرات بر طراحی و تکوین این موضوع مد نظر خواهد بود که این تغییرات اعمال شده آیا بر سایر اجزاء اثر دارد یا نه؟ و در صورت وجود این اثر گذاری بر سایر اجزاء کلیه جوانب مد نظر گرفته و تحت کنترل باشد.

۷-۴- خرید

۷-۴-۱- فرآیند خرید

بدون شک اجرای اصولی و به موقع، به عوامل متعددی بستگی دارد که یکی از مهمترین آنها تأمین به موقع و صحیح اقلام و خدمات مورد نیاز است. با عنایت به اهمیت این موضوع مکانیزم مشخصی برای فرآیند خرید تعیین شده است تا اطمینان حاصل گردد که اقلام خریداری شده، با الزامات از پیش تعیین شده مطابقت دارند.
بدیهی است نوع و گستره کنترل هایی که بر روی تأمین کنندگان و اقلام خریداری شده از آنان اعمال می گردد، با اثری که محصول خریداری شده بر روی مراحل بعدی اجرا یا کیفیت نهایی می گذارد، متناسب خواهد بود.

تذکر:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می باشد
و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.

مهر کنترل



همچنین در مرکز، تامین کنندگان کالا مورد نیاز بر اساس میزان توانایی آنان در ارائه محصول منطبق با الزامات سازمان ارزیابی و انتخاب می‌شوند. چگونگی ارزیابی و انتخاب تامین کنندگان به ترتیب در دستورالعمل ارزیابی تامین کنندگان کالا آمده است. بدیهی است که سوابق این ارزیابی‌ها بعنوان بخش مهمی از سوابق کیفی در سیستم نگهداری می‌شوند.

۷-۴-۲- اطلاعات خرید

بدیهی است که برای انجام خرید اصولی و دقیق، لازم است که دقیقاً بدانیم چه باید بخریم و نیازمندی‌های خرید چیست؟ به عبارتی اطلاعات خرید باید کاملاً شفاف و دقیق باشند. این اطلاعات باید بطور دقیق، کالا مورد نظر برای خرید را توصیف نمایند. از جمله مهمترین این اطلاعات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف) الزامات خاص برای تایید محصول، روش‌های اجرایی، فرآیندها و تجهیزات.

ب) الزامات مربوط به احراز شرایط کارکنان.

ج) الزامات خاص مرتبط با سیستم مدیریت کیفیت.

همچنین لازم به ذکر است که از طریق بررسی و تایید داده‌های خرید، از صحت و کفایت این اطلاعات اطمینان حاصل می‌شود. این کار قبل از آنکه اطلاعات خرید به تامین کننده اعلام شود در درون سازمان انجام می‌شود. برای تامین این هدف، کلیه فرم‌های درخواست خرید می‌بایست بر حسب نوع و ماهیت خرید، به تایید مسئولین ذیربط برسد.

۷-۴-۳- تصدیق کالاهای خریداری شده

همانطوری که در بند ۷-۴-۱ نیز عنوان شد، هدف از برقراری یک مکانیزم مشخص برای خرید آن است که اطمینان حاصل گردد کالاهای خریداری شده با الزامات از پیش تعیین شده مطابقت دارند.

بدین منظور پس از ورود کالاهای خریداری شده به مرکز، این اقلام توسط مسئولین ذیربط مورد کنترل و بازرسی قرار می‌گیرند. سوابق این بررسی‌ها و کنترل‌های انجام شده بطور دقیق نگهداری می‌شود. در مواردی که مشتریان یا سازمان، خواستار انجام تصدیق در محل تامین کننده باشند، در اطلاعات خرید به چنین موضوعی اشاره گردیده و هماهنگی‌ها و ترتیبات لازم نیز در این خصوص تدارک می‌گردد. نکته: جهت کسب اطلاعات بیشتر در خصوص بحث خرید به روش اجرایی تامین کالا با کد P-12 مراجعه نمایید.

۷-۵- اجرای پروژه

۷-۵-۱- کنترل پروژه

در مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران مدیریت کیفیت به گونه‌ای طراحی شده است که فرآیند اجرا در مراحل مختلف، تحت شرایطی کنترل شده، طرح ریزی گردیده و به مرحله اجرا درآید. جهت ایجاد شرایط کنترل شده، رعایت نکات زیر ضروریست:

الف) قبل از هر چیز لازم است اطلاعاتی که ویژگی‌های پروژه را توصیف می‌کنند بطور شفاف و دقیق در دسترس باشند. در سیستم مدیریت یکپارچه مرکز، این کار مطابق مندرجات بند ۷-۲-۱ همین نظامنامه انجام می‌شود. این موارد مبنای انجام کلیه فعالیت‌های اجرایی هستند.

ب) در سیستم مدیریت کیفیت هر جا که نیاز به دستورالعمل‌های کاری احساس شده است، به نحوی که فقدان این دستورالعمل‌ها بر روند اجرای اصولی، اثر منفی داشته باشد، این دستورالعمل‌ها تدوین گردیده و در اختیار پرسنل قراردادده می‌شوند.

ج) در مراحل مختلف اجرا، از تجهیزات مناسب و سازگار با شرایط پروژه استفاده شده است.

د) به منظور انجام فعالیت‌های پایش و اندازه‌گیری، به تجهیزاتی نیاز بوده تا به کمک آنها امور پایش و اندازه‌گیری در کمال دقت انجام شوند. به منظور آنکه قادر باشیم به نتایج حاصل از این فعالیت‌های پایش و اندازه‌گیری اعتماد کنیم لازم است این تجهیزات تحت روش اجرایی

کالیبراسیون ابزار و تجهیزات اندازه‌گیری و آزمایش قرار گرفته و سپس مورد استفاده قرار گیرند. در مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران، تجهیزاتی از این دست پس از اعمال روش اجرایی کنترل وسایل پایش و اندازه‌گیری مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

ه) در مراحل مختلف تحقق پروژه، هر جا که لازم بوده است فعالیت‌های پایش و اندازه‌گیری به مرحله اجرا درآمده‌اند.

مهر کنترل

تذکر:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می‌باشد و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.



نکته ۱: علاوه بر کلیه موارد فوق که در جهت کنترل فرآیند اجرایی انجام گرفته است، باید به این نکته اشاره کرد که در طول اجرای پروژه، سعی گردیده از طریق بکارگیری تکنیک‌های برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، پیشرفت فیزیکی کار نیز دقیقاً تحت کنترل قرار گیرد. واحد برنامه‌ریزی مرکز اقدام به جمع‌آوری اطلاعات لازم و ارائه گزارشهای ادواری به مدیریت مرکزی نماید. اقدامات لازم در این خصوص مطابق روش اجرایی برنامه‌ریزی و کنترل پروژه انجام می‌گیرد.

نکته ۲: با توجه به ماهیت فعالیت مرکز ممکن است برخی از فرایندهای سازمانی به پیمانکاران فرعی واگذار شوند. لذا در مرکز تمهیداتی چیده شده است تا در صورت احساس نیاز به این تامین کنندگان قبل از بکارگیری ایشان مطابق با روش اجرایی شناسایی، ارزیابی و بکارگیری پیمانکاران فرعی با کد P-16 اقدام گردد. بر اساس این روش اجرایی پس تشخیص اینکه فرایندی بایستی به پیمانکار فرعی واگذار گردد ابتدا بایستی نسبت به شناسایی پیمانکاران مربوطه به نحو مقتضی از جمله آگهی‌ها، ارتباط با پیمانکاران قبلی، برگزاری مناقصات و ...، پیمانکاران مربوطه شناسایی گردند و سپس مطابق با دستورالعمل ارزیابی پیمانکاران فرعی مورد ارزیابی قرار گیرند. پس از کسب حداقل امتیاز تعریف شده در این دستورالعمل این پیمانکاران مجاز شناخته شده و جهت انجام امور مالی و برگزاری مناقصه مالی به مرحله بعد رفته و در نهایت به همکاری دعوت می‌گردند. بدیهی است که خروجی این پیمانکاران قبل از هرگونه ورود به سازمان بایستی مورد پایش و اندازه‌گیری قرار گرفته تا از انطباق کیفیت تعریف شده با کیفیت موجود اطمینان حاصل پیدا کرد.

۷-۵-۲- صحت‌گذاری فرایندهای تولید (اجرایی)

برخی از فرایندهای اجرایی به گونه‌ای هستند که خروجی آنها بوسیله پایش و اندازه‌گیری بعدی قابل تصدیق نمی‌باشند. به عبارتی نقایص خروجی این قبیل فرایندها، تنها پس از آنکه مورد استفاده قرار گرفت آشکار می‌گردد. به منظور کنترل بیپنه نحوه اجرای این فعالیت‌ها، عملیات صحت‌گذاری روی آنها انجام می‌شود. به عبارتی دیگر به طرق مقتضی اطمینان حاصل می‌شود که این فرایندها قادرند نتایج لازم را که با نتایج طرح ریزی شده مطابقت دارند، ایجاد نمایند. در خصوص این قبیل فرایندها، ترتیبات لازم ایجاد شده است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف) معیارهای تعریف شده برای بازنگری و تصویب فرایندها.

ب) استفاده از پرسنل ماهر و کارآزموده در این قبیل فرایندها به منظور کاهش خطرات و مشکلات ناشی از اجرای نادرست و غیر اصولی فرایندها.

ج) استفاده از روشهای اجرایی مشخص و ویژه جهت انجام این قبیل فرایندها.

د) الزامات مربوط به سوابق ویژه این قبیل فرایندها.

ه) صحت‌گذاری مجدد این قبیل فرایندها، به عبارتی تشدید کنترل‌های لازم در خصوص آنها (براساس خواسته کارفرما)

۷-۵-۳- شناسایی و ردیابی

کلیه فعالیت‌ها و ریز فعالیت آنها بر اساس نام فعالیت و تاریخ اجرا و شماره فعالیت مورد شناسایی و ردیابی قرار می‌گیرند. البته در خصوص مواد اولیه موجود در انبار، اعمال این مفهوم عملی بوده و در حد امکان رعایت می‌شود. همچنین وضعیت خدمات با توجه به الزامات پایش و اندازه‌گیری مورد شناسایی قرار می‌گیرد.

در ضمن بحث ردیابی در مواردی که بعنوان یک الزام مطرح است، مورد توجه قرار گرفته است. مثلاً بایستی معلوم شود که هر یک از اقدامات اجرایی فرایندها تحت نظر کدامیک از مسئولین انجام شده و توسط کدامیک از مسئولین ذیربط (واحد QC) مورد تأیید قرار گرفته است.

۷-۵-۴- اموال کارفرما

در اجرای فرآیند مرکز، ممکن است بخشی از مواد اولیه، اقلام و خدمات موردنیاز خدمات توسط کارفرمایان (مشتری) تامین و تدارک می‌شود. لذا در قالب سیستم مدیریت کیفیت، مراتب به گونه‌ای لحاظ شده است تا چنین مواردی بعنوان اقلام تدارک شده توسط کارفرما (اموال کارفرما) در طول مدت زمانی که تحت کنترل مرکز هستند یا توسط مرکز مورد استفاده قرار می‌گیرند، بایستی تحت کنترل و مورد مراقبت ویژه

تذکر:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می‌باشد و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.

مهر کنترل



قرار گیرند. این کنترل شامل شناسایی، تصدیق، مراقبت و محافظت اموال مشتری می‌گردد. همچنین در خصوص طرح های کیفیت، نقشه ها و مشخصات فنی تدارک شده توسط کارفرما (مشتری) نیز چنین روایی وجود دارد، بطوری که این مستندات مطابق آنچه که در روش اجرایی کنترل مستندات آورده شده است، قبل از انتشار و توزیع، تحت کنترل سیستم کنترل مستندات قرار می‌گیرند. سپس به واحدهای ذیربط تحویل می‌گردند. بدیهی است چنانچه اموال کارفرما (مشتری)، در طول مدتی که تحت کنترل سازمان هستند یا توسط مرکز مورد استفاده قرار می‌گیرند مفقود شوند، آسیب ببینند یا به هر طریق دیگر برای استفاده نامناسب تشخیص داده شوند، مراتب بصورت مکتوب به کارفرما گزارش می‌شود و سوابق مربوطه نیز، حفظ و نگهداری می‌گردد.

۷-۵-۵- نگهداری اقلام

یکی از نکاتی که در اجرا و در قالب سیستم مدیریت کیفیت مستقر شده در آن، مدنظر قرار گرفته، بحث انبارش و مسائل مرتبط با آن است. این موضوع از آن جهت حائز اهمیت است که می‌بایست انطباق اقلام و کیفیت مناسب آن در طول مدت نگهداری حفظ گردد. بدین منظور تدابیر زیر در کارگاه ها اتخاذ گردیده است:

الف) اقلام نگهداری شده در انبار، دارای قابلیت شناسایی بوده و از یکدیگر متمایز هستند.

ب) جابجایی اقلام در انبار و فضای مربوطه به نحوی انجام می‌شود که اقلام صدمه ندیده و دچار آسیب نگردند.

ج) نحوه انبارش اقلام در انبار به گونه‌ای است که اقلام نگهداری شده دچار صدمه و آسیب نگردند، در این صورت اقلام ضایعاتی در محل جداگانه ای نگهداری گردد. بعلاوه طرز نگهداری به گونه‌ای است که از فضای انبار به نحو مناسبی استفاده گردیده و ضمناً، دسترسی به اقلام نیز آسان باشد.

د) اقلام نگهداری شده در انبار، دارای شرایط خاص نگهداری نیستند. البته برخی ملاحظات بطور عمومی رعایت می‌شوند تا اقلام در طول نگهداری در انبار، آسیب نبینند. از جمله این ملاحظات می‌توان به استفاده از پالت، دورنگداشتن اقلام از رطوبت و غیره اشاره کرد
ه) قسمت یا تمام بخش های اجرا شده به نحو مطلوب نگهداری می‌گردند تا در مراحل بعدی اجرا آسیبی نبینند.
توجه به تاریخ مصرف اقلام فاسد شدنی، رعایت نکات ایمنی از جمله نصب کپسول‌های اطفاء حریق و در صورت نیاز تهیه مطبوع اشاره کرد.

۸- اندازه گیری، تجزیه و تحلیل و بهبود :

۸-۱- کلیات

همانند هر سیستم دیگری، لازم است کنترلهای لازم در جهت حصول اطمینان از عملکرد صحیح سیستم مدیریت کیفیت اعمال گردد. بدین منظور در نظام کیفیت مستقر شده در مرکز فرایندهای تجزیه و تحلیل و بهبود، هر جا که ضروری تشخیص داده شده‌اند طرح ریزی شده و به مورد اجرا در آمده‌اند تا اطمینان حاصل گردد که:

الف) خدمات با الزامات از پیش تعیین شده مطابقت دارد عبارتی مراحل اجرایی ارائه خدمات، همانگونه که باید، اجرا شده‌اند.

ب) اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت تحت کنترل بوده و بطور مستمر بهبود داده می‌شود.

ج) عملکرد سیستم مدیریت کیفیت با ترتیبات برنامه‌ریزی شده (مستندات سیستم کیفیت) مطابقت دارد. عبارتی مطمئن شویم که سیستم به طور صحیح اجرا می‌گردد.

نکته: در راستای اجرای فرایندهای فوق‌الذکر، روشها و تکنیک‌های مختلفی از جمله فنون آماری مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۸-۲- پایش و اندازه گیری

۸-۲-۱- سنجش رضایت مشتریان

مدیریت مرکز مایل است که میزان تأثیر استقرار سیستم مدیریت کیفیت را در ارائه خدمات مورد ارزیابی قرار دهد. این ارزیابی از طرق مختلف امکانپذیر است. یکی از مهمترین اندازه گیریها در جهت ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت کیفیت، جمع‌آوری اطلاعات مربوط به برداشت مشتریان از میزان برآورده شدن الزامات وی توسط سازمان است. بدین منظور روش‌های مختلفی جهت دریافت و جمع‌آوری نظرات مشتریان و

مهر کنترل

تذکر:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می باشد
و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.



نیز استفاده از این اطلاعات تعیین گردیده است. سنجش رضایت مشتریان صرفاً به معنای بررسی و پیگیری شکایات وی نیست. بلکه اعتقاد بر این است چنانچه مشتریان شکایتی نداشته باشد، این امر لزوماً به معنای رضایت کامل وی از نحوه عملکرد مرکز در ارائه خدمات خواهد بود. بنابراین در سیستم مدیریت کیفیت مرکز پائین بودن تعداد شکایات مشتری، اعطای پاداش های حسن انجام کار به مرکز از جانب مشتریان، اعطای گواهینامه های مختلف و یا ارجاع پروژه های جدید به مرکز، مواردی هستند که می توان از آنها، تحت عنوان شاخص هایی برای سنجش میزان رضایت مشتری نام برد. همچنین یک روش اجرایی در جهت کسب نظرات، شکایات و پیشنهادات مشتریان تحت عنوان روش اجرایی سنجش رضایت مشتریان تهیه و مستند گردیده است.

۸-۲-۲- ممیزی های داخلی

در مرکز، سیستم مدیریت کیفیت به گونه ای طراحی شده است تا ممیزی های داخلی بصورت منظم و در فواصل زمانی طرح ریزی شده به اجرا درآیند تا مشخص گردد که آیا سیستم مدیریت کیفیت:

(الف) با ترتیبات برنامه ریزی شده (مستندات سیستم کیفیت)، با الزامات استاندارد مرجع و نیز الزامات سیستم مدیریت کیفیت مستقر شده و مرکز به لحاظ عملکرد انطباق دارد یا خیر؟

(ب) بطور مؤثر و اثربخش به اجرا درآمده و نگهداری شده است یا خیر؟
براساس همین نیاز، یک برنامه ممیزی با در نظر گرفتن وضعیت و اهمیت فرایندهای ارائه خدمات و کارهایی که می بایست تحت ممیزی قرار گیرند و نیز با توجه به نتایج ممیزی های قبلی، طرح ریزی و تهیه شده است. این برنامه نشان می دهد که در طول هر دوره، هر یک از موضوعات مشخص شده در چه زمانی ممیزی خواهند شد.

معیارهای ممیزی، دامنه کاربرد ممیزی، تواتر ممیزی و روش انجام آن در قالب یک روش اجرایی مدون تحت عنوان روش اجرایی ممیزی داخلی تشریح و مستند گردیده است.

همانگونه که در این روش اجرایی نیز تشریح گردیده است، میزان داخلی براساس ضوابط مشخصی انتخاب می گردند، به نحوی که اطمینان حاصل شود که میزان کار خود را ممیزی نمی کنند و فرایند ممیزی در یک محیط بی طرف و به صورت هدفمند انجام شده است.

مسئولیت کلی برنامه ریزی و هدایت ممیزی های داخلی در مرکز، برعهده نماینده مدیریت است. نامبرده هنگام برنامه ریزی ممیزی ها، به گونه ای عمل می کند تا هر موضوع، حداقل هر ۶ ماه یکبار ممیزی شود. در ضمن مدیر مسئول حیطه ای که مورد ممیزی قرار می گیرد، چنانچه گزارش عدم انطباقی را در قالب نتایج و گزارش ممیزی انجام شده دریافت نماید، موظف است اقداماتی را که در جهت برطرف سازی عدم انطباقهای یافت شده و نیز رفع علل آنها ضروری به نظر می رسند، بدون تأخیر به مورد اجرا بگذارد و بر انجام آنها نظارت نماید.

همچنین مسئولیت انجام پیگیری های لازم در خصوص نتایج ممیزی های داخلی و ارائه گزارشات لازم با نماینده مدیریت / مدیر کیفیت می باشد. نکته مهم اینکه خلاصه ای از نتایج ممیزی های داخلی بعنوان یکی از ورودی های بازنگری مدیریت، مورد بررسی قرار می گیرند.

۸-۲-۳- پایش و اندازه گیری فرایندها

در سیستم مدیریت کیفیت مرکز فرایندها شناسایی شده است. بنابراین می توان گفت که برای هر فرایند، عوامل کنترلی جهت پایش فرایند تعیین گردیده اند و از طریق بررسی میزان تحقق اهداف کیفی مربوطه، می توان فرایند و میزان توانایی آن را در دستیابی به نتایج طرح ریزی شده، مورد اندازه گیری قرارداد. بنابراین در مواقعی که نتایج طرح ریزی شده مطابق آنچه که در قالب اهداف کیفیتی تعیین گردیده اند، محقق نشده باشد، اصلاحات و اقدامات اصلاحی لازم برحسب تناسب صورت می پذیرد تا از تطابق محصول (خروجی فرایند) اطمینان حاصل گردد. در همین راستا روش اجرایی پایش فرایندها تدوین گردیده است.

۸-۲-۴- پایش و اندازه گیری خدمات

مطابق خواسته استاندارد مرجع، مرکز موظف است ویژگی های ارائه خدمات را جهت تصدیق اینکه الزامات و یا خواسته های مربوط به خدمات برآورده شده اند، مورد پایش و اندازه گیری قرار دهد. بر همین اساس، سیستم مدیریت کیفیت مرکز به گونه ای طراحی شده است که فعالیت های

مهر کنترل

تذکر:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می باشد
و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.



بازرسی و آزمون در کلیه مراحل اجرایی بطور مؤثر به اجرا درآیند. این فعالیتها شامل اقدامات زیر می باشند:

الف) نتایج حاصل از فعالیتهای اجرایی می بایست مورد بازرسی قرار گیرند تا اطمینان حاصل گردد که الزامات و نیازمندیهای تعیین شده برآورده شده اند. بدیهی است که اجرای مراحل مختلف ارائه خدمات و آغاز هر مرحله جدید، منوط به تأیید مراحل قبل توسط مسئولین واحد کنترل کیفی و نیز اخذ تأیید رسمی از نماینده مشتریان دستگاه نظارت می باشد. در این خصوص فرایندی تحت عنوان روش اجرایی پایش و اندازه گیری فرایندهای اجرایی طراحی گردیده و به اجرا درآمده است.

ب) پس از اتمام کلیه مراحل اجرایی در ارائه خدمات لازم است اطمینان حاصل گردد که کلیه نیازمندیها و الزامات از پیش تعیین شده برآورده گردیده اند.

۸-۳- کنترل خدمات (محصولات) نامنطبق

خدمات نامنطبق خدماتی هستند که به هر دلیل با خواسته‌های از پیش تعیین شده مطابقت ندارد. در سیستم مدیریت کیفیت مرکز، مکانیزمی در نظر گرفته شده است که از طریق اجرای آن، اطمینان حاصل می گردد که خدمات نامنطبق، شناسایی شده تعیین می گردند تا از استفاده سهوی و ناخواسته آنها جلوگیری بعمل آید. برای تشریح چگونگی اعمال این کنترلها، یک روش اجرایی مدون بنام روش اجرایی کنترل خدمات نامنطبق تدوین شده است. در قالب این روش اجرایی، شرح کنترلها و مسئولیتهای و اختیارات مرتبط برای تعیین تکلیف خدمات نامنطبق تعیین گردیده است.

هنگام تعیین تکلیف خدمات نامنطبق، ممکن است با یک یا چند حالت از حالات زیر مواجه شویم:

الف) خدمت (محصول) نامنطبق بواسطه ارائه مجدد، به یک خدمت منطبق تبدیل شده و قابل استفاده می گردد.

ب) خدمت (محصول) نامنطبق بواسطه استفاده از مفهوم اجازه ارفاقی، (پس از ارائه مجدد یا بدون انجام هیچ کاری) پذیرفته شود.

گاهی استفاده از مفهوم اجازه ارفاقی به کسب مجوز از مشتری نیاز دارد و گاهی این مجوز توسط مسئولین مربوطه (که قبلاً برای چنین منظوری تعیین شده و اختیارات لازم به آنان واگذار شده است) صادر می شود.

ج) اگر خدمت (محصول) نامنطبق با استفاده از هیچ یک از ۲ راه حل فوق، قابل استفاده نباشد، به عنوان یک خدمت غیرمؤثر تلقی میگردد و در این شرایط نمی توان آن را مورد استفاده قرار داد.

نکته مهم اینکه سوابق مربوط به کنترل خدمات نامنطبق می بایست بعنوان بخشی از سوابق کیفی مهم، بطور دقیق حفظ و نگهداری شوند.

از طرفی لازم به ذکر است هنگامی که خدمت نامنطبق اصلاح می گردد، باید مورد تصدیق مجدد قرار گیرد تا اطمینان حاصل شود که با الزامات تعیین شده تطابق دارد.

۸-۴- تجزیه و تحلیل داده ها

سیستم مدیریت کیفیت مستقر شده در مرکز همانند هر سیستم مدیریت کیفیت دیگری بر مبنای اصول هشتگانه مدیریت کیفیت استوار است. بنابراین اصول هشتگانه مدیریت کیفیت، از جمله اصل "تصمیم گیری بر مبنای واقعیات" در سیستم کیفیت مرکز، نقش بسیار ویژه و با اهمیتی دارد. لذا در این سیستم، داده‌های متناسب تعیین و جمع آوری می گردند و سپس مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند تا تناسب و اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت را نشان دهند. همچنین از طریق انجام این تحلیلها می توان مشخص نمود که بهبود اثربخشی سیستم کیفیت در کدام نواحی می تواند اتفاق بیا فتد.

از جمله داده‌هایی که برای این منظور متناسب به نظر می رسند داده‌هایی هستند که بعنوان نتایج پایش و اندازه گیری از فرایندهای مربوطه حادث می شوند. از طریق پردازش و سپس تجزیه و تحلیل داده‌ها در سیستم کیفیت مرکز، اطلاعاتی در خصوص موارد زیر فراهم می آید:

الف) میزان رضایت مشتری

همانگونه که در بند ۸-۲-۱ همین نظامنامه آمده است، می توان در خصوص میزان رضایت مشتری اظهار نظر نمود.

ب) میزان انطباق با الزامات ارائه خدمات

در واقع این مورد در اثر آنالیز و تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به فرایندهای بازرسی و کنترل (QC) تعیین می گردد. بدیهی است که

تذکر:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می باشد و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.

مهر کنترل



نتایج فرایندهای کنترل و بازرسی و آزمون، حکایت از تطابق بالای عملکرد واحدهای اجرایی ارائه خدمات و نتایج حاصل از فعالیت آنها با ترتیبات برنامه ریزی شده و الزامات از پیش تعیین شده راداشته باشد.
(ج)ویژگیها و جهت گیریهای فرایندهای ارائه خدمات از جمله فرصتهایی برای اقدامات پیشگیرانه.

۸-۵-۵- بهبود

۸-۵-۱- بهبود مستمر

یکی از اهداف مهم مدیریت مرکز آن است که بطور مستمر اثربخشی سیستم مدیریت کیفیت مستقر شده در مرکز، از طریق بکارگیری خط مشی کیفیت، اهداف کیفیتی، نتایج ممیزیها، تجزیه و تحلیل دادهها، اقدامات اصلاحی و اقدامات پیشگیرانه و نیز انجام بازنگریهای مدیریت بهبود یابد. با توجه به اینکه بهبود مستمر یک فرایند حیاتی در کلیه سازمانها شناخته شده است، در مرکز یک روش اجرایی تحت عنوان روش اجرایی بهبود مستمر تهیه و تدوین گردیده است.

۸-۵-۲- اقدام اصلاحی

۸-۵-۳- اقدام پیشگیرانه

در مرکز، اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه مطابق یک روال مشخص انجام می شوند. عمق و گستردگی اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه که برای حذف علل بالفعل یا بالقوه عدم انطباق انجام می گیرند، متناسب با اهمیت مسائل خواهد بود.

نظام مدیریت کیفیت به گونه ای طراحی شده است که بتواند هرگونه عدم انطباق مشاهده شده در فعالیتهای داخل سازمان و نیز فعالیتهای در ارتباط با طرفهای برون سازمانی را بعد از شناسایی، پیگیری و رفع نماید.

بدین منظور، سیستم کیفیت مستقر شده از مفاد گزارشهای تهیه شده از نتایج ممیزیهای داخلی، شکایات مشتریان و نیز پیشنهادات ارائه شده توسط کارکنان به نحو مطلوب استفاده نموده و اقدام اصلاحی یا پیشگیرانه مورد نظر را تعیین و سریعاً به مورد اجرا می گذارد. بعلاوه طی جلسات بازنگری مدیریت، اشکالات عمده موجود در سیستم کیفیت که بر روی کیفیت و سرعت پیشرفت کار اثر منفی می گذارند مورد بررسی قرار گرفته و تصمیمات لازم در جهت حذف پتانسیل عدم انطباقها اتخاذ می گردد.

جزئیات و چگونگی انجام این اقدامات در روش اجرایی اقدامات اصلاحی و پیشگیران آمده است.

در خصوص اقدامات اصلاحی باید گفت که اقداماتی در جهت رفع علل بالفعل عدم انطباقها انجام می شود تا از بروز مجدد این موارد عدم انطباق، جلوگیری بعمل آید. همانگونه که در روش اجرایی اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه آمده است، مراحل زیر برای یک اقدام اصلاحی انجام می گیرد:

الف) تعیین علل بروز عدم انطباقها.

ب) ارزیابی نیاز به اقداماتی که اطمینان دهند عدم انطباقها مجدداً بروز نخواهند کرد.

ج) تعیین و انجام اقدام مناسب.

د) ثبت نتایج حاصل از انجام اقدامات بعمل آمده.

ه) بازنگری اقدامات اصلاحی انجام شده به منظور حصول اطمینان از اثربخشی آنها.

همچنین همانگونه که در روش اجرایی اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه آمده است، برای یک اقدام پیشگیرانه می بایست مراحل زیر انجام شوند:

الف) تعیین عدم انطباقهای بالقوه و علل آنها.

ب) ارزیابی نیاز به اقداماتی که از بروز عدم انطباقها جلوگیری می کنند.

ج) تعیین و انجام اقدام مناسب.

د) ثبت نتایج حاصل از انجام اقدامات بعمل آمده.

ه) بازنگری اقدامات پیشگیرانه انجام شده به منظور حصول اطمینان از اثر بخشی آنها.

نکته: در رابطه با کلیه مستندات سیستم مدیریت کیفیت در مرکز یک فهرست کامل از کلیه این مستندات در فرم لیست فهرست مستندات آمده است.

مهر کنترل

تذکر:

اسناد سیستم مدیریت کیفیت فقط با مهر اصلی دارای اعتبار می باشد و تهیه کپی از اسناد مجاز نیست.