



شهرداری بندرعباس

بسمه تعالی

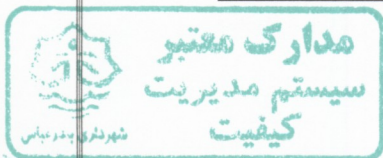
عنوان مدرک: روش اجرایی طرحریزی و ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت کیفیت

حوزه: معاونت برنامه ریزی و توسعه سرمایه انسانی

کد مدرک: PP306

تهیه کنندگان	تایید کننده	تصویب کننده
آزاده رنجبر	محمد مهدی جهانبخش	عباس امینی زاده
مسئول امور بهبود روشها	مدیر توسعه سرمایه انسانی	شهردار بندرعباس

شماره بازنگری	تاریخ بازنگری	شرح تغییرات
01	۰۰/۰۲/۳۱	۱- با توجه به تغییرات چارت سازمانی و تغییر عناوین پستهای سازمانی روش اجرایی مذکور از این حیث اصلاح شده است. ۲- تغییرات در شرح فعالیتها (روند عملیات) نیز اعمال شده است.



نام و امضاء نماینده مدیریت	محمد مهدی جهانبخش
----------------------------	-------------------

PP306	کد مدرک:	روش اجرایی طرحریزی و ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت کیفیت	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۰۰/۰۲/۳۱-۰۱			
شماره صفحه: ۷ از ۲			

۱- هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این روش اجرایی، تبیین چگونگی طرحریزی اهداف کیفیت، پایش برنامه های تحقق اهداف، اندازه گیری و پایش فرآیندهای سیستم کیفیت، ارزیابی و آنالیز رضایت شهروندان و ارباب رجوع، تجزیه و تحلیل فرآیندها، خدمات و عملکرد تامین کنندگان با استفاده از فنون آماری به گونه ای که بتوان بطور صحیح قابلیت فرآیندها و ویژگیهای خدمات را در سازمان ارزیابی و نقاط ضعف و قوت آنها را مشخص نمود. دامنه این روش اجرایی در برگیرنده کلیه اهداف و فرآیندهای کیفی شهرداری بندرعباس و شامل تکنیکهای آماری است که برای کنترل و تصدیق قابلیت فرآیندها، رضایت مشتری، عملکرد تامین کنندگان، انطباق محصولات و خدمات است.

۲- مسئولیتها و اختیارات

مسئولیت اجرای این روش اجرایی به عهده مدیر نوسازی و تحول اداری بوده و نظارت بر آن توسط نماینده مدیریت صورت می گیرد.

۳- تعاریف

-

۴- مراجع

- استاندارد ایزو ۹۰۰۱ ویرایش سال ۲۰۰۸
- واژه نامه استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ویرایش سال ۲۰۰۵
- روش اجرایی اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه
- نظامنامه کیفیت

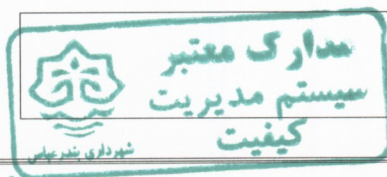
۵- شرح فعالیتها (روند عملیات)

۱-۵ اهداف کیفیت

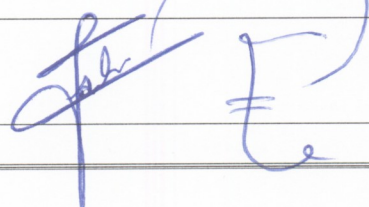
شهردار بندرعباس مسئولیت حصول اطمینان از تعیین اهداف کیفیت در کلیه حوزه های شهرداری را بر عهده دارد.

اهداف کیفیت می بایست در تمام حوزه های تحت پوشش شهرداری بندرعباس حداکثر تا پایان فروردین ماه هر سال توسط معاونین تدوین و تایید شده و به تصویب شهردار برسند.

در حوزه های مختلف در راستای ایجاد یک وضعیت جدید، افزایش رضایت ذینفعان، بهبود عملکرد فرآیندها، بهبود سیستم مدیریت، بهبود منابع، تجهیز و نوسازی، بهسازی محیط کار، اصلاح روشها و



تاریخ و امضاء:



PP306	کد مدرک:	روش اجرایی طرح ریزی و ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت کیفیت	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۰۰/۰۲/۳۱-۰۱			
شماره صفحه: ۷ از ۳			

فرآیندها و سایر پیشرفت ها و منابع رشد سازمان می توان اهداف کیفیت را توسعه داد. اهداف کیفیت در فرم فهرست اهداف کیفیتی FR321 تنظیم و تدوین گردیده و توسط شهردار مصوب می شوند.

اهداف بایستی دارای ویژگی های زیر باشند:

در همه حوزه های کاری شهرداری و در تمامی سطوح تدوین شود، خاص موضوعی در رابطه فعالیتهای حوزه/ واحد باشد، در ارتباط با بهبود خدمات، محصولات، منابع و فرآیندها تعریف شوند، دارای شاخص اندازه گیری باشد (قابل اندازه گیری باشد)، وضعیت فعلی و وضعیت مورد انتظار شاخص مورد نظر ارزیابی گردد، قابلیت دستیابی و تحقق داشته باشد، چالش برانگیز بوده و جزو دغدغه های شهر، مسئولین شهر، شورای شهر و شهرداری باشد، به بودجه سالیانه یا به طرحهای ۵ ساله شهرداری قابل لینک باشد و دارای محدوده زمانی مشخص باشد.

۵-۲ برنامه های دستیابی به اهداف (پروژه های بهبود)

در راستای دستیابی و محقق نمودن اهداف کیفی لازم است برنامه های عملیاتی و قابل اجرایی تعریف و در فرم برنامه ریزی عملیاتی دستیابی به اهداف FR322 تدوین شوند. این برنامه ها، شکست مراحل اجرایی کار از آغاز تا پایان مشخص می نماید. ضروریست در زمان شناسایی هر یک از فعالیتهای برنامه، زمان آغاز الی پایان آن فعالیت، مسئول اقدام و منابع مالی لازم برای تحقق آن فعالیت مشخص گردد. بودجه این برنامه ها می بایست در برنامه و بودجه سالیانه و یا طرح جامع ۵ ساله شهرداری بندرعباس لحاظ شده باشند. در غیر اینصورت می بایست مصوبه شهردار بر روی برنامه اخذ گردد.

مسئولیت پیش بینی و تهیه برنامه ها با مسئول هدف مورد نظر می باشد.

برنامه های دستیابی به اهداف در دوره های زمانی کمتر از ۲ ماه می بایست پایش شده و در صورتیکه نتایج نشاندهنده انحراف از برنامه یا تاخیر باشند، اقدامات اصلاحی لازم از جمله بازنگری در برنامه می بایستی صادر و اجرا گردند.

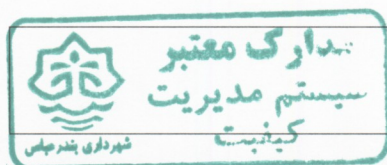
فرم برنامه ریزی عملیاتی دستیابی به اهداف FR322 در این خصوص تکمیل می گردد.

۵-۳ پایش و اندازه گیری فرآیندهای سیستم کیفیت

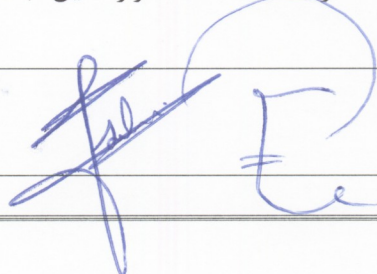
فرآیندهای شناسایی شده در شهرداری بندرعباس به ۳ دسته کلی فرایندهای اصلی، فرآیندهای مدیریتی و فرآیندهای پشتیبان طبقه بندی می شوند.

کلیه این فرآیندها در شناسنامه فرآیندهای شهرداری بندرعباس FP323 شناسایی و ثبت شده و نحوه تعامل و ارتباط آنها با یکدیگر در ماتریس توالی و تعامل فرایندهای شهرداری بندرعباس LP302 مشخص گردیده است.

در شناسنامه فرآیندها FP323 موارد ذیل ثبت و تعیین می گردد:



تاریخ و امضاء:



PP306	کد مدرک:	روش اجرایی طرحریزی و ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت کیفیت	 شهرداری بندر عباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۰۰/۰۲/۳۱-۰۱			
شماره صفحه: ۷ از ۴			

عنوان و صاحب فرآیند، هدف فرایند، دامنه کاربرد فرآیند، ورودی ها و خروجی ها به فرآیند، مستندات کاربردی جهت اجرا و پشتیبانی فرآیند و مشتریان فرآیند

همچنین در این شناسنامه ها شاخص های اندازه گیری/ پایش و کنترل اثربخشی فرآیند تعیین گردیده و برای هر یک از شاخص ها، معیارهایی جهت تشخیص حدود قابل پذیرش و انحرافات آن تنظیم می گردد. این معیارها می بایست چالش برانگیز بوده و زمینه ساز رشد و تعالی فرآیندها و سازمان گردند. مسئول اندازه گیری و پایش شاخصها و نیز دوره های انجام پایش نیز در این فرم تعیین می گردد.

در راستای ثبت نتایج اندازه گیری مسئولین فرآیندها باید به درج مستمر نتایج فرآیند خود اقدام نمایند. در یک سطح بالاتر مسئولین موظفند برای گزارش دهی این نتایج به امور بهبود روشها و نماینده مدیریت از فرم ثبت و گزارش دهی نتایج پایش و اندازه گیری فرآیندها FP324 استفاده نمایند. برای گزارش دهی نتایج پایش و اندازه گیری برای هر شاخص فرم ثبت و گزارش دهی نتایج پایش و اندازه گیری فرآیندها FP324 به طور جدا تکمیل می گردد. در این فرم با توجه به تعیین معیار پذیرش هر فرآیند، با درج نتایج میانگین آن دوره، انحرافات در نمودار مربوطه مشخص می گردد. به دلیل اینکه داده ها در دوره های مختلف در فرم گزارش دهی FP324 گردآوری می شوند، امکان مشاهده روند رشد یا افت شاخص های فرآیندی و قابلیت تجزیه و تحلیل وجود دارد. جهت تجزیه و تحلیل کاربردی، این اطلاعات باید برای حداقل سه دوره قبل در هر بار گزارش دهی مشخص و مدون شوند.

چنانچه انحراف از معیارها وجود داشته باشد، جهت جلوگیری از بروز مجدد مشکل، اقدام اصلاحی و چنانچه روند شاخص حرکت رو به انحراف را نشان دهد، جهت جلوگیری از آن، اقدام پیشگیرانه صادر می گردد.

۴-۵ تجزیه و تحلیل داده ها

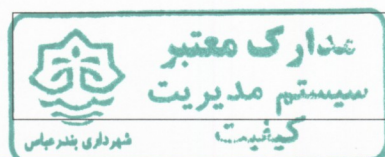
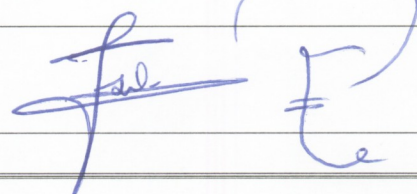
مراحل پردازش و تجزیه و تحلیل داده و تبدیل آن به اطلاعات واقعی جهت انجام تصمیم گیری مدیریتی به شرح ذیل است:

- ۱- استفاده از تکنیک ها و فنون آماری جهت شکست و تجزیه داده ها
- ۲- شناسایی دلایل انحرافات، خطا ها و نقاط ضعف و قوت براساس نتایج بدست آمده
- ۳- ارائه راهکار و پیشنهاد جهت رفع موانع، حذف یا کاهش خطاها و تصمیم سازی برای بهبود سیستم کیفیت

۴-۵-۱ مهمترین فنون آماری که در گزارشات آماری واحدها بکار می روند، به شرح زیر می باشد:

۴-۵-۱-۱ نمودار علت و معلول (Cause and Effect Chart):

نمودار علت و معلول ابزاریست کاربردی که به کمک آن میتوان علت های ایجاد یک پیشامد را بررسی نمود. این نمودار را نمودار استخوان ماهی یا نمودار ایشی کاوا نیز می نامند. که در آن

تاریخ و امضاء:

PP306	کد مدرک:	روش اجرایی طرح ریزی و ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت کیفیت	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۰۰/۰۲/۳۱-۰۱			
شماره صفحه: ۷ از ۵			

مشخصه مورد بررسی مقابل یک خط افقی نوشته شده و عوامل اصلی به روی خطوط مورب ذکر می گردند. این نمودار به شکل سیستماتیک عوامل ایجاد یک علت را بررسی می نماید و به شکل گرافیکی تمام عوامل را نمایان می سازد. در این سازمان به کمک متخصصان و کارشناسان پیرو جلسات، مشخصه های قابل بررسی تعیین گردیده و بصورت نمودار علت و معلول ترسیم شده اند. فرآیند ارائه خدمات با انحرافات غیر عادی نیز همراه است که نیاز به پیگیری و بررسی دارند، لذا نمودارهای علت و معلول ترسیم شده برای مشخصه های مهم می تواند جهت پیدا کردن علت ایجاد انحراف بکار آیند.

۵-۴-۱ نمودار پارتو (Pareto Chart):

نمودار پارتو، نمودار میله ای و تجمعی است که علل مشکلات بوجود آمده در مورد مشخصه ای را با میزان فراوانی عوامل مقایسه می کند. بطوریکه براحتی علل عیوب هر مشخصه و نیز حجم علل اصلی را نشان داده و آنها را با یکدیگر مقایسه می نماید.

این نمودار در کنار نمودار علت و معلول می تواند راهنمای خوبی جهت شناسایی علت رویداد غیر عادی باشد. جهت ترسیم این نمودار عوامل تشکیل دهنده در نمودار علت و معلول به تفکیک آورده شده و میزان فراوانی هر یک مشخص می شود. علتها بصورت نزولی در محور افقی لیست شده و فراوانی هر یک معین می گردد. سپس در محور عمودی مقدار فراوانی یا درصد آن ذکر می گردد و نهایتاً نمودار تجمعی به آن افزوده می شود. این نمودار برای هر نمودار علت و معلول ترسیم می گردد. فرمت کلی آن در فرم علت و معلول آورده شده است.

۵-۴-۱-۳ نمودار میله ای:

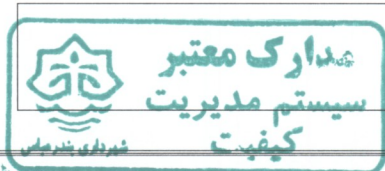
یک نمودار میله ای ممکن است عمودی یا افقی باشد. در این نمودار حجم هر یک از موارد بصورت یک میله نشان داده می شود که انتهای هر میله به خط صفر (خط مرجع) متصل شده است. در صورتیکه برای موارد مذکور مقدار استاندارد یا پیش بینی مشخص گردد و بصورت یک میله در کنار مقدار واقعی و مشاهده شده قرار گیرد نمودار میله ای مقایسه ای بدست می آید.

۵-۴-۱-۴ نمودار دایره ای :

در این نمودار مقدار کل بوسیله یک دایره و قسمتهای آن بوسیله بخشهای متناسبی از دایره نشان داده میشود. این نمودار برای نمایش و درک مستقیم از نسبت ترکیب موجود بکار می رود.

۵-۴-۱-۵ روش نایجل هیل:

پرسشنامه های جمع آوری شده ارزیابی میزان رضایت و اهمیت، به بانک اطلاعاتی نرم افزار وارد می شود و پس از حذف پرسشنامه های فاقد ارزش اطلاعاتی (به تشخیص نرم افزار و کارشناس متخصص وارد کننده اطلاعات) گزارشات تحلیلی استخراج می گردد. طی آن روند تغییرات میزان



تاریخ و امضاء:

رضایت هر یک از خصوصیات در دوره های مختلف بصورت جداول و نمودارهای مربوطه به همراه نمودارهای موقعیت هر خصوصیت ارائه می گردد.

۵-۴-۱-۶ نحوه محاسبات:

الف : نحوه محاسبه میزان رضایت:

ردیف	خصوصیت	میانگین میزان رضایت	میانگین میزان اهمیت
۱	۱	$\bar{S}_1$	$\bar{y}_1$
۲	۲	$\bar{S}_2$	$\bar{y}_2$
⋮	⋮	⋮	⋮
N	N	$\bar{S}_n$	$\bar{y}_n$

برای محاسبه میزان رضایت کلی هر بخش و مجموع تمامی بخشها لازم است به همین روش تک تک خصوصیات به صورت زیر مورد ارزیابی قرار گیرند:

$\bar{y}_i$: میانگین نمره اهمیت خصوصیت i ام

$\bar{S}_i$: میانگین نمره رضایت خصوصیت i ام

$$D_i = \frac{\bar{y}_i}{\sum_{i=1}^n \bar{y}_i}$$

نمره اهمیت نرمال شده خصوصیت i ام

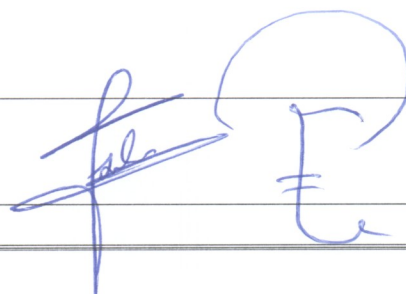
$$I = \sum_{i=1}^n F_i \quad n=1, 2, 3, \dots, n$$

میزان رضایت

$$D_i \times S_i = F_i$$

۵-۵ نحوه بکارگیری فنون آماری:

برای هریک از فرایندها یکی از تکنیک های اشاره شده در بند ۵-۴-۱ مورد استفاده قرار می گیرد. در هر مرحله از بررسی یک نسخه از نتایج، به نماینده مدیریت توسط مدیر واحد مربوطه ارسال شده و نماینده مدیریت بعد از بررسی و جمع بندی (در صورت نیاز با حضور نماینده واحد) در صورت لزوم گزارشی را در جلسه بازنگری مدیریت ارائه می نماید. لازم به ذکر است که فنون آماری اشاره شده در صورتی که اطلاعات و داده های مورد نیاز به اندازه کافی باشد قابل استفاده می باشد و در صورتیکه داده ها به حد مورد انتظار نباشد امکان استفاده از تکنیک های آماری اشاره شده وجود نخواهد داشت.



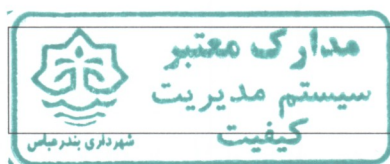
کد مدرک: PP306	روش اجرایی طرح ریزی و ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت کیفیت	 شهرداری بندرعباس
شماره و تاریخ بازنگری: ۰۰/۰۲/۳۱-01		
شماره صفحه: ۷ از ۷		

۶- یادداشتها و توضیحات

- یادداشت ۱: هرگونه بازنگری، ویرایش و یا تغییر در محتوا، قالب و شکل آئین نامه، منوط به بررسی تخصصی و تأیید مدیریت نوسازی و تحول اداری می باشد.

۷- پیوست

ردیف	مشخصات فرم / سابقه		نوع سابقه		مسئول بایگانی	محل بایگانی	مدت بایگانی (سال)	
	عنوان	کد مدرک	الکترونیکی	کاغذی			جاری	راكد
۱	فهرست اهداف کیفیتی	FR321		*	کارشناس بهبود روشها	زونکن بهبود روشها	۱ سال	۵ سال
۲	فرم برنامه ریزی عملیاتی دستیابی به اهداف	FR322		*	کارشناس بهبود روشها	زونکن بهبود روشها	۱ سال	۵ سال
۳	شناسنامه فرآیند	FP323		*	کارشناس بهبود روشها	زونکن بهبود روشها	۱ سال	۵ سال
۴	فرم ثبت و گزارش دهی نتایج پایش و اندازه گیری فرآیندها	FP324	*		کارشناس بهبود روشها	زونکن بهبود روشها	۱ سال	۵ سال
۵	جدول گزارش دهی تجزیه و تحلیل داده ها	TB302	*		کارشناس بهبود روشها	زونکن بهبود روشها	۱ سال	۵ سال
۶	فرم صورتجلسه	FP325		*	کارشناس بهبود روشها	زونکن بهبود روشها	۱ سال	۵ سال
۷	جدول فرآیندهای سازمان PROCESS MAP	FP327		*	کارشناس بهبود روشها	زونکن بهبود روشها	۱ سال	۵ سال
۸	ماتریس ارتباط مستندات Master list	LP301	*		کارشناس بهبود روشها	زونکن بهبود روشها	۲ سال	۵ سال
۹	ماتریس توالی و تعامل فرایندهای شهرداری بندرعباس	LP302	*		کارشناس بهبود روشها	زونکن بهبود روشها	۱ سال	۵ سال



تاریخ و امضاء: