



استاندارد ایران - ایزو

۱۰۰۱۹

چاپ اول



جمهوری اسلامی ایران  
Islamic Republic of Iran

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

Institute of Standards and Industrial Research of Iran

**ISIRI- ISO**

**10019**

**1st. edition**

راهنمایی هایی برای انتخاب مشاوران  
سیستم مدیریت کیفیت و استفاده از  
خدمات آن ها

**Guidelines for the selection of quality  
management system consultants and use of  
their services**

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران  
تهران - خیابان ولیعصر، ضلع جنوبی میدان ونک، پلاک ۱۲۹۴، صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹  
تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱  
دورنگار: ۸۸۸۸۷۱۰۳ و ۸۸۸۸۷۰۸۰  
کرج - شهر صنعتی، صندوق پستی ۱۶۳-۳۱۵۸۵  
تلفن: ۸-۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶۱)  
دورنگار: ۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶۱)  
پیام نگار: [standard@isiri.org.ir](mailto:standard@isiri.org.ir)  
وبگاه: [www.isiri.org](http://www.isiri.org)  
بخش فروش، تلفن: ۲۸۱۸۹۸۹ (۰۲۶۱)، دورنگار: ۲۸۱۸۷۸۷ (۰۲۶۱)  
بها: ۲۳۷۵ ریال

Institute of Standards and Industrial Research of IRAN  
Central Office: No.1294 Valiaser Ave. Vanak corner, Tehran, Iran  
P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran  
Tel: +98 (21) 88879461-5  
Fax: +98 (21) 88887080, 88887103  
Headquarters: Standard Square, Karaj, Iran  
P.O. Box: 31585-163  
Tel: +98 (261) 2806031-8  
Fax: +98 (261) 2808114  
Email: [standard@isiri.org.ir](mailto:standard@isiri.org.ir)  
Website: [www.isiri.org](http://www.isiri.org)  
Sales Dep.: Tel: +98(261) 2818989, Fax.: +98(261) 2818787  
Price:2375 Rls.

## به نام خدا

### آشنایی با مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه های مختلف در کمیسیون های فنی مرکب از کارشناسان مؤسسه\* صاحب نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف کنندگان، صادرکنندگان و وارد کنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان های دولتی و غیر دولتی حاصل می شود. پیش نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی نفع و اعضای کمیسیون های فنی مربوط ارسال می شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می شود.

پیش نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان های علاقه مند و ذیصلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می کنند در کمیته ملی طرح و بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می شود که بر اساس مفاد نوشته شده در استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که مؤسسه استاندارد تشکیل می دهد به تصویب رسیده باشد.

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران از اعضای اصلی سازمان بین المللی استاندارد (ISO)<sup>۱</sup> کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک (IEC)<sup>۲</sup> و سازمان بین المللی اندازه شناسی قانونی (OIML)<sup>۳</sup> است و به عنوان تنها رابط<sup>۴</sup> کمیسیون کدکس غذایی (CAC)<sup>۵</sup> در کشور فعالیت می کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی های خاص کشور، از آخرین پیشرفتهای علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین المللی بهره گیری می شود.

مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران می تواند با رعایت موازین پیش بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و / یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری نماید. مؤسسه می تواند به منظور حفظ بازارهای بین المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه بندی آن را اجباری نماید. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده کنندگان از خدمات سا زمانها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست محیطی، آزمایشگاه ها و مراکز کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، مؤسسه استاندارد این گونه سازمان ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن ها اعطا و بر عملکرد آنها نظارت می کند. ترویج دستگاه بین المللی یکاها، کالیبراسیون (واسنجی) وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این مؤسسه است.

\* مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران

- 1- International organization for Standardization
- 2 - International Electro technical Commission
- 3- International Organization for Legal Metrology (Organization International de Metrology Legal)
- 4 - Contact point
- 5 - Codex Alimentarius Commission

## کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«راهنمایی هایی برای انتخاب مشاوران سیستم مدیریت کیفیت و استفاده از خدمات آن ها»

### رئیس:

کلاتر معتمدی ، سید محمد حسین  
موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی  
فوق لیسانس مهندسی صنایع - مدیریت سیستم ایران  
وبهره وری

### دبیر:

سالک زمانی ، مریم  
اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی  
فوق لیسانس علوم تغذیه  
استان آذربایجان شرقی

### اعضاء: (اسامی به ترتیب حروف الفباء)

استیری ، اصغر  
شرکت مهندسی الکا صنعت

الهی اصل ، محمد  
شرکت ایدم  
فوق لیسانس مهندسی صنایع

امیدزاد، حسن  
شرکت گسترش انفورماتیک ایران  
فوق لیسانس مهندسی مکانیک

پورشمس، مهرداد  
شرکت معیار گستر  
لیسانس مهندسی شیمی

دیانی، محمدتقی  
شرکت فولاد کویر  
لیسانس مهندسی مکانیک

رسولی، حسنعلی  
شرکت آرایه سیستم  
لیسانس مهندسی مکانیک

اداره کل استاندارد و تحقیقات صنعتی  
استان آذربایجان شرقی

موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی  
ایران

شیروانی فر، محمود  
(فوق لیسانس مهندسی کشاورزی)

طهماسبی افشار، منیژه  
(لیسانس تغذیه)

## فهرست مندرجات

صفحه	عنوان	
ج	آشنایی با مؤسسه استاندارد	
د	کمیسیون فنی تدوین استاندارد	
ز	پیش گفتار	
ح	مقدمه	
۱	هدف و دامنه کاربرد	۱
۱	مراجع الزامی	۲
۱	اصطلاحات و تعاریف	۳
۲	انتخاب مشاور سیستم مدیریت کیفیت	۴
۲	درون داد فرایند انتخاب	۱-۴
۲	نیازها و انتظارات سازمان	۱-۱-۴
۳	نقش مشاور	۲-۱-۴
۳	ارزیابی شایستگی مشاور	۳-۱-۴
۴	شایستگی مشاور	۲-۴
۴	کلیات	۱-۲-۴
۴	خصوصیات شخصی	۲-۲-۴
۵	تحصیلات، دانش و مهارت ها	۳-۲-۴
۵	دانش و مهارت های ویژه ی مدیریت کیفیت	۴-۲-۴
۷	دانش و مهارت های ویژه برای سازمان	۵-۲-۴
۸	تجربه ی کاری	۶-۲-۴
۸	حفظ و بهبود شایستگی	۷-۲-۴
۸	ملاحظات اخلاقی	۳-۴
۹	استفاده از خدمات مشاور سیستم مدیریت کیفیت	۵
۹	خدمات مشاور	۱-۵
۹	قرارداد برای خدمات مشاور	۲-۵
۱۰	ملاحظات مفید برای خدمات مشاور	۳-۵
۱۱	پیوست الف ( اطلاعاتی ) فعالیت های متداول مشاوران سیستم مدیریت کیفیت	
۱۶	پیوست ب ( اطلاعاتی ) ارزیابی مشاوران سیستم مدیریت کیفیت	
۱۹	کتابنامه	

## پیش‌گفتار

استاندارد " راهنمایی هایی برای انتخاب مشاوران سیستم مدیریت کیفیت و استفاده از خدمات آن ها " که پیش نویس آن در کمیسیون های فنی مربوط تهیه و تدوین شده و در پنجاه و چهارمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۸۶/۱۲/۲۰ مورد تصویب قرار گرفته است ، اینک به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ ، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود .

برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در مواقع لزوم تجدید نظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدید نظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت . بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی استفاده کرد.

این استاندارد ملی بر مبنای استاندارد بین المللی زیر تدوین شده و معادل آن به زبان فارسی است .

ISO 10019 : 2005 , Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services

بعضی از سازمان ها برای پدیدآوری<sup>1</sup> سیستم مدیریت کیفیت به کارکنان خود تکیه و بعضی دیگر از خدمات مشاوران برون سازمانی استفاده می کنند. انتخاب مشاور برای سازمان به منظور حصول اطمینان از قابلیت سیستم مدیریت کیفیت در برآورده کردن اهداف برنامه ریزی شده ی آن به کاراترین و اثربخش ترین نحو ممکن حائز اهمیت است. دخیل بودن و تعهد مدیریت رده بالای سازمان ، حتی در صورت استفاده از خدمات مشاور سیستم مدیریت کیفیت، عوامل کلیدی برای پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت محسوب می شوند. این استاندارد راهنمایی هایی را درخصوص عوامل مورد نظر برای انتخاب مشاوران سیستم مدیریت کیفیت ارائه می کند و می تواند در جهت انتخاب مشاوران سیستم مدیریت کیفیت که قادر به برآورده کردن نیازها، انتظارات و اهداف خاص سازمان در زمینه ی پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت هستند، مورد استفاده سازمان ها قرارگیرد. علاوه برآن، این استاندارد می تواند به عنوان راهنمایی برای موارد زیر استفاده شود:

- الف - ارائه ی خدمات مشاوره ی سیستم های مدیریت کیفیت توسط مشاوران سیستم مدیریت کیفیت
- ب - انتخاب مشاوران سیستم های مدیریت کیفیت توسط سازمان های ارائه کننده ی خدمات مشاوره ای



# راهنمایی هایی برای انتخاب مشاوران سیستم مدیریت کیفیت و استفاده از خدمات آن ها

## ۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد ملی، ارائه ی راهنمایی هایی برای انتخاب مشاوران سیستم مدیریت کیفیت و استفاده از خدمات آن هاست.

این استاندارد برآن است سازمان ها را هنگام انتخاب مشاوران سیستم مدیریت کیفیت یاری کند. این استاندارد درخصوص فرایند ارزیابی شایستگی مشاور سیستم مدیریت کیفیت، راهنمایی نموده و این اطمینان را ایجاد می کند که نیازها و انتظارات سازمان از خدمات ارائه شده توسط مشاور برآورده خواهد شد.

**یادآوری ۱-** این استاندارد برای مقاصد گواهی کردن در نظر گرفته نشده است.

**یادآوری ۲-** این استاندارد برای پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت تدوین شده است، اما با تطبیق مناسب می تواند هم زمان برای پدیدآوری سایر سیستم های مدیریتی نیز به کار گرفته شود.

## ۲ مراجع الزامی

مدارک ارجاع داده شده زیر برای کاربرد این استاندارد الزامی است. برای مراجع دارای تاریخ چاپ ، فقط چاپ ذکر شده کاربرد دارد . برای مراجع بدون تاریخ چاپ ، آخرین چاپ مدرک ارجاع داده شده (شامل هرگونه اصلاحات) کاربرد دارد. استفاده از مرجع زیر برای کاربرد این استاندارد الزامی است.

استاندارد ملی ایران- ایزو ۹۰۰۰ : سال ۱۳۸۰ سیستم های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان

## ۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، علاوه بر اصطلاحات و تعاریف مذکور در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ ، تعاریف و اصطلاحات زیر نیز به کار رفته است .

### پدید آوری سیستم مدیریت کیفیت

فرایند ایجاد، مدون سازی، اجرا، برقرار نگهداشتن و بهبود مداوم سیستم مدیریت کیفیت

یادآوری- پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت می تواند مراحل زیر را دربر گیرد:

الف - شناسایی فرایندهای مورد نیاز برای سیستم مدیریت کیفیت و کاربرد آن ها در سرتاسر سازمان؛

ب - تعیین توالی و تعامل فرایندهای شناسایی شده ؛

پ - تعیین معیارها و روش های لازم برای حصول اطمینان از اثربخش بودن اجرا و کنترل فرایندهای شناسایی شده ؛

ت - حصول اطمینان از دسترس بودن منابع و اطلاعات لازم برای پشتیبانی از اجرا و پایش فرایندهای شناسایی شده ؛

ث - پایش ، اندازه گیری و تحلیل فرایندهای شناسایی شده ؛

ج - اجرای اقدامات لازم برای دستیابی به نتایج برنامه ریزی شده و بهبود مداوم فرایندهای شناسایی شده .

### مشاور سیستم مدیریت کیفیت

شخصی که سازمان را در پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت از طریق ارائه ی مشورت و اطلاعات یاری می دهد.

یادآوری ۱- مشاور می تواند سازمان را در پدیدآوری بخش هایی از سیستم مدیریت کیفیت یاری رساند.

یادآوری ۲- این استاندارد در خصوص چگونگی تمایز مشاور شایسته از مشاور فاقد شایستگی، راهنمایی هایی ارائه می دهد.

## ۴ انتخاب مشاور سیستم مدیریت کیفیت

### ۱-۴ درون داد فرایند انتخاب

#### ۱-۱-۴ نیازها و انتظارات سازمان

سازمان بایستی هنگام انتخاب مشاور سیستم مدیریت کیفیت، نیازها و انتظارات خود را از مشاور براساس اهداف کلی سازمان در مورد پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت مشخص کند. مدیریت رده بالا بایستی در فرایند ارزیابی و انتخاب مشاور سیستم مدیریت کیفیت دخیل باشد.

#### ۴-۱-۲ نقش مشاور

نقش مشاور سیستم مدیریت کیفیت در پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت بایستی در فرایند انتخاب وی ملحوظ شود (به پیوسته است الف - مراجعه شود). نقش مشاور به طور کلی موارد زیر را دربر می گیرد:

الف - یاری رساندن به سازمان برای حصول اطمینان از مناسب بودن طراحی و اجرای سیستم مدیریت کیفیت با توجه به فرهنگ، ویژگی ها، سطح تحصیلات و محیط کاری خاص سازمان ؛

ب - تشریح مفاهیم مرتبط با مدیریت کیفیت به گونه ای شفاف و قابل فهم در سرتاسر سازمان، عطف توجه ویژه به درک و پذیرش اصول مدیریت کیفیت<sup>۱</sup> ؛

پ - تبادل اطلاعات با همه ی افراد ذی ربط در تمامی سطوح سازمان و دخیل کردن فعالانه ی آن ها در پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت ؛

ت - مشورت دادن به سازمان و پشتیبانی از آن در شناسایی فرایندهای مناسب مورد نیاز برای سیستم مدیریت کیفیت و تعریف اهمیت نسبی، توالی و تعامل آن فرایندها ؛

ث - یاری رساندن به سازمان در شناسایی نیازهای مدون سازی ضروری برای حصول اطمینان از برنامه ریزی ، اجرا و کنترل موثر فرایندهای آن ؛

ج - ارزیابی اثربخشی و کارایی فرایندهای سیستم مدیریت کیفیت برای برانگیختن سازمان به منظور شناسایی فرصت های بهبود ؛

چ - یاری رساندن به سازمان برای پیشبرد رویکرد فرایندی و بهبود مداوم سیستم مدیریت کیفیت در سازمان ؛

ح - یاری رساندن به سازمان در جهت شناسایی نیازهای آموزشی برای توانمندسازی سازمان در برقرارنگهداشتن سیستم مدیریت کیفیت ؛

خ - یاری رساندن به سازمان در موارد مقتضی برای شناسایی ارتباط بین سیستم مدیریت کیفیت سازمان و سایر سیستم های مدیریتی مرتبط ( برای مثال زیست محیطی یا بهداشت و ایمنی حرفه ای) و تسهیل در یکپارچه سازی این گونه سیستم ها .

#### ۴-۱-۳ ارزیابی شایستگی مشاور

هنگام ارزیابی شایستگی و مناسب بودن مشاور بایستی به موارد زیر توجه داشت :

الف - خصوصیات شخصی ( به بند ۴-۲-۲ مراجعه شود) ،

ب - تحصیلات مرتبط ( به بند ۴-۲-۳ مراجعه شود) ،

پ - دانش و مهارت های ضروری به منظور برآورده شدن اهداف کلی سازمان برای سیستم مدیریت کیفیت ( به بندهای ۴-۲-۳ ، ۴-۲-۴ و ۴-۲-۵ مراجعه شود) ،

ت - تجربه ی کاری ( به بند ۴-۲-۶ مراجعه شود) ،

ث - رفتار اخلاقی ( به بند ۴-۳ مراجعه شود) .

۱- برای آگاهی از اصول مدیریت کیفیت به استاندارد ISO 10014 مراجعه شود.

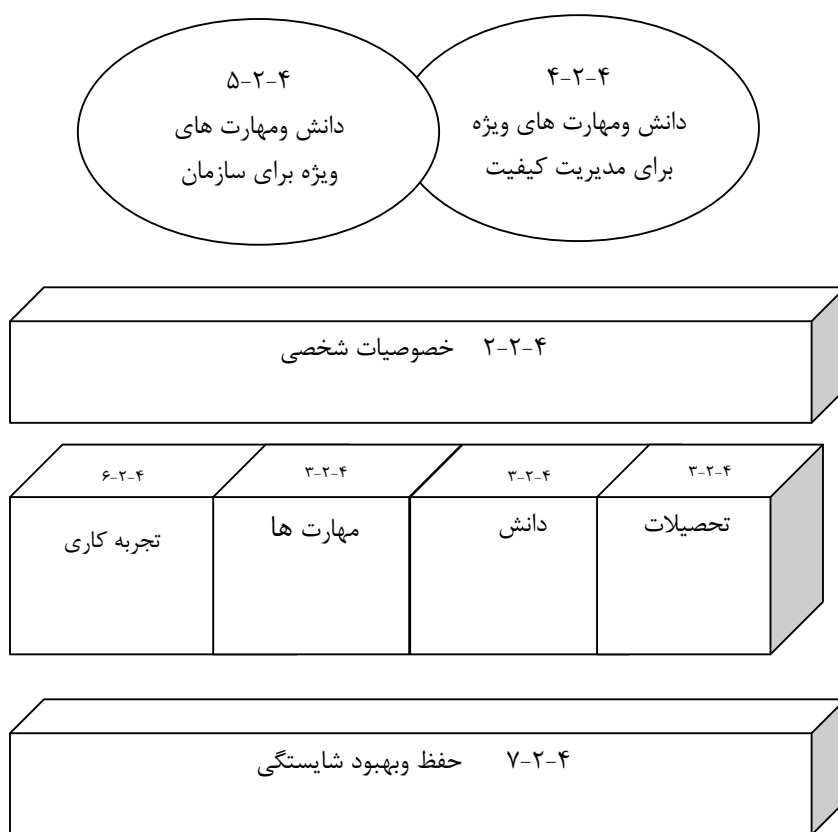
## ۲-۴ شایستگی مشاور

### ۱-۲-۴ کلیات

سازمان هنگام انتخاب مشاور سیستم مدیریت کیفیت بایستی شایستگی وی را با توجه به دامنه ی خدمات مشاوره ای مورد ارائه، ارزیابی کند. مفهوم شایستگی مشاور سیستم مدیریت کیفیت در شکل ۱ نشان داده شده است.

یادآوری- شایستگی در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۰ به عنوان توانایی اثبات شده برای به کارگیری دانش ومهارت تعریف شده است.

#### شایستگی



شکل ۱- حفظ شایستگی مشاور سیستم مدیریت کیفیت

### ۲-۲-۴ خصوصیات شخصی

خصوصیات شخصی در عملکرد موفقیت آمیز مشاور سیستم مدیریت کیفیت دخیل است. مشاور سیستم مدیریت کیفیت به طور کلی بایستی دارای خصوصیات زیرباشد:

الف - با اخلاق: منصف، صادق، صمیمی، امین و رازدار؛

- ب - بصیر: آگاهی فعالانه ودایمی از فرهنگ و ارزش ها، محیط فیزیکی و فعالیت های سازمانی ؛
- پ - فهیم: آگاه وتوانا به درک نیاز برای تحول وبهبود ؛
- ت- انعطاف پذیرخلاق: توانمند برای تطبیق با موقعیت های متفاوت و ارائه ی راه حل های جایگزین و خلاقانه ؛
- ث - مصمم : دارای پشتکارومتتمرکز بر دستیابی به اهداف ؛
- ج - تصمیم گیر: قادر به نتیجه گیری به موقع مبتنی بر استدلال وتحلیل های منطقی ؛
- چ - اتکاء به نفس:توانمند برای داشتن عملکرد مستقل ضمن داشتن تعاملی اثربخش با دیگران ؛
- ح - توانمند در برقراری ارتباطات<sup>۱</sup> : توانایی گوش دادن وتعامل فعالانه وموثر با دیگران در تمام سطوح سازمان، ضمن حفظ قابلیت اعتماد وحساسیت نسبت به فرهنگ سازمان ؛
- خ - عمل گرا: واقع بین وانعطاف پذیر با مدیریت زمان خوب ؛
- د - پاسخ گو: توانمندی پذیرش مسئولیت کارهای خود ؛
- ذ - تسهیل گر: توانمندی در جهت یاری رسانی به مدیران وکارکنان سازمان برای پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت .

#### ۴-۲-۳ تحصیلات، دانش ومهارت ها

مشاوران سیستم مدیریت کیفیت بایستی دارای تحصیلات مناسب مورد نیاز برای کسب دانش ومهارت های مرتبط با خدمات مشاوره ای که ارائه می دهند، باشند. مثالی برای این مورد در پیوست ب ارائه شده است.

**یادآوری-** در این متن ، دانش ومهارت ها با قابلیت تحصیلی عمومی مانند قابلیت زبان شناسی ودانش علوم پایه وعلوم انسانی مرتبط است.

#### ۴-۲-۴ دانش ومهارت های ویژه ی مدیریت کیفیت

##### ۴-۲-۴-۱ استانداردهای مرتبط

مشاوران سیستم های مدیریت کیفیت بایستی قادر به درک واستفاده از استانداردهای مربوط وتاثیرگذار برسازمان باشند، برای مثال:

- الف - استاندارد ملی ایران -ایزو ۹۰۰۰، سیستم های مدیریت کیفیت ، مبانی و واژگان ،
- ب - استاندارد ملی ایران-ایزو ۹۰۰۱ ، سیستم های مدیریت کیفیت - الزامات ،
- پ - استاندارد ملی ایران -ایزو ۹۰۰۴، سیستم های مدیریت کیفیت - راهنمایی هایی برای بهبود عملکرد ،
- ت - استاندارد ایران -ایزو ۱۹۰۱۱ ، راهنمایی های برای ممیزی سیستم های مدیریت کیفیت وزیست محیطی ،

وسایر استانداردهای مندرج در کتابنامه ی پیوست.

علاوه براین مشاور بایستی دانش مربوط به سایر استانداردهای مورد نیاز برای خدمات مشاوره ای را دارا باشند.

یادآوری - مثال های معمول عبارتند از :

الف - استانداردهای ویژه ی صنفی سازمان ،

ب - استانداردهای سیستم های کنترل اندازه گیری ،

پ - استانداردهای تایید صلاحیت (اعتباردهی) ،

ت - استانداردهای ارزیابی انطباق ،

ث - استانداردهای محصول ،

ج - استانداردهای مدیریت قابلیت اعتماد ،

چ - استانداردهای مربوط به جنبه های ایمنی .

مشاوران سیستم های مدیریت کیفیت همچنین بایستی دانش لازم را در خصوص مدارک راهنمای ایزو که به صورت بخشی از مجموعه معرفی کننده پشتیبان خانواده استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ تهیه شده اند، را داشته باشند.

#### ۲-۴-۲-۴ گواهی کردن / ثبت ملی و بین المللی و سیستم های تایید صلاحیت

مشاوران سیستم مدیریت کیفیت بایستی دانش عمومی در خصوص موارد زیر را داشته باشند :

الف - سیستم های استانداردسازی ، گواهی کردن و تایید صلاحیت در سطح ملی و بین المللی والزامات گواهی کردن این سیستم ها ( برای مثال راهنمای شماره ی ۶۲ ایزو - آی ای سی) ، و  
ب - فرایندها و روش های اجرایی برای گواهی کردن محصولات، سیستم ها و کارکنان در سطح ملی .

#### ۳-۴-۲-۴ اصول کلی مدیریت کیفیت، روش شناسی و فنون

مشاوران سیستم مدیریت کیفیت بایستی دانش اصول کیفیت، روش شناسی و فنون مقتضی و توانایی به کار بستن آن ها را داشته باشند. فهرست زیر زمینه هایی را نشان می دهد که تجربه و توانمندی مشاور در خصوص آن ها می تواند ارزش مند باشد:

الف - اصول مدیریت کیفیت ؛

ب - ابزارها و فنون بهبود مداوم ؛

پ - فنون آماری مناسب ؛

ت - روش شناسی و فنون ممیزی ؛

ث - اصول اقتصاد کیفیت ؛

ج - فنون کار تیمی ؛

چ- روش شناسی PDCA<sup>۱</sup> ( برنامه ریزی - اجرا - بررسی - اقدام) ؛

ح - روش شناسی نهادینه سازی خط مشی<sup>۲</sup> ؛

خ - فنون ترسیم نقشه فرایند ؛

د- فنون حل مسئله ؛

ذ- فنون پایش رضایت مشتری یا کارکنان ؛

ر - فنون طوفان فکری .

#### ۴-۲-۵ دانش ومهارت های ویژه برای سازمان

##### ۴-۲-۵-۱ الزامات قانونی ومقرراتی

دانش الزامات قانونی ومقرراتی مرتبط با فعالیت های سازمان و دامنه ی کاری مشاور برای مشاوره ی سیستم مدیریت کیفیت حائز اهمیت است. البته نایستی از مشاوران سیستم های مدیریت کیفیت انتظار داشت که تجربه ی استفاده از این دانش را پیش از شروع خدمات مشاوره ای خود داشته باشند.

دانش مرتبط دراین زمینه بایستی نوعا الزامات قانونی ومقرراتی را برای محصول سازمان شامل شود ، برای مثال آن گونه که در استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱ الزام شده است.

##### ۴-۲-۵-۲ الزامات محصول، فرایند و سازمان

مشاوران سیستم مدیریت کیفیت بایستی دانش قابل قبولی درخصوص محصولات، فرایندها وانتظارات مشتریان سازمان پیش از شروع خدمات مشاوره ای خود داشته باشند وعوامل کلیدی مرتبط با حوزه محصولی که سازمان درآن فعالیت می کند را ، درک کنند.

مشاوران بایستی بتوانند این دانش را درزمینه های زیر به کار ببندند:

الف - شناسایی ویژگی های کلیدی فرایندهای سازمان ومحصولات مرتبط ؛

ب - درک توالی وتعامل فرایندهای سازمان وتاثیر آن ها دربرآورده شدن الزامات محصول ؛

پ - درک اصطلاحات حوزه ای که سازمان درآن فعالیت می کند ؛

ت - درک ماهیت ساختار، وظایف وارتباطات درون سازمان ؛

ث - درک ارتباط راهبردی بین اهداف کسب وکار ونیازهای مربوط به تامین شایستگی<sup>۳</sup> .

##### ۴-۲-۵-۳ روش های عملی مدیریت

مشاوران سیستم های مدیریت کیفیت بایستی دانش مرتبط با روش های عملی مدیریت را داشته باشند تا چگونگی یکپارچه شدن وتعامل سیستم مدیریت کیفیت با سیستم مدیریت کلی سازمان از جمله منابع انسانی آن وچگونگی جاری سازی این سیستم به منظور اطمینان از دستیابی به اهداف سازمان را درک کنند.

---

2- Policy deployment methodology

3- Competence resource needs

دربارخی موارد، شایستگی های بیش تری مانند برنامه ریزی راهبردی وکسب وکار، مدیریت ریسک، و ابزارها و فنون بهبود کسب وکار برای برآورده کردن نیازها، انتظارات واهداف کلی سیستم مدیریت کیفیت می تواند مورد نیاز باشد(به پیوست ب مراجعه شود).

#### ۴-۲-۶ تجربه ی کاری

مشاور سیستم مدیریت کیفیت بایستی تجربه ی کاری مرتبط باجنبه های مدیریتی، حرفه ای و فنی خدمات مشاوره ای مورد ارائه، را داشته باشد. این تجربه ی کاری می تواند تجربه قضاوت، حل مسئله وارتباط با تمامی افراد ذی نفع را شامل شود(به پیوست ب مراجعه شود).

مراجع موثق تجربه کاری و دستاوردهای گذشته حائز اهمیت است و بایستی برای سازمان قابل دسترسی باشد. تجربه ی مرتبط مشاور می تواند در بر گیرنده تلفیقی از بعضی یا بیشتر موارد زیر باشد:

الف - تجربه ی کاری عملی ؛

ب - تجربه ی مدیریتی ؛

پ - تجربه در مدیریت کیفیت ؛

ت - تجربه در ممیزی سیستم مدیریت کیفیت ؛

ث - تجربه در پیاده سازی سیستم مدیریت کیفیت در یک یا چند زمینه ی زیر:

ث-۱ ارائه ی خدمات مشاوره ای ؛

ث-۲ به عنوان نماینده ی مدیریت در سیستم مدیریت کیفیت ؛

ث-۳ اجرای وظیفه ای ، مرتبط با مدیریت امور کیفیت .

#### ۴-۲-۷ حفظ و بهبود شایستگی

مشاور سیستم مدیریت کیفیت بایستی شایستگی خود را از طریق تجربه ی کاری بیش تر، ممیزی، آموزش، ادامه ی تحصیلات، خودآموزی، مربی گری، حضور در نشست های حرفه ای، سمینارها و کنفرانس ها یا سایر فعالیت های مرتبط حفظ نموده و بهبود دهد.

ارتقاء حرفه ای مداوم بایستی به اقتضای نیازهای سازمان، تمهیدات خدمات مشاوره ای سیستم مدیریت کیفیت ، استانداردها وهر الزام مرتبط دیگری صورت گیرد.

**یادآوری-** دستیابی به این امر می تواند از طریق عضویت در یک ارگان ،سازمان یا موسسه ی حرفه ای مرتبط و دارای اختیارات وضع مقررات یا ضوابط و توسعه ی فردی پیوسته اثبات شده به وسیله آنها صورت پذیرد.

#### ۴-۳ ملاحظات اخلاقی

سازمان بایستی هنگام انتخاب مشاور سیستم مدیریت کیفیت به موارد اخلاقی زیر توجه داشته باشد. مشاور بایستی :

الف - از هرگونه تضاد منافع تاثیرگذار برکاری که قرار است انجام شود اجتناب یا مورد را اعلام کند،

ب - محرمانه بودن اطلاعات ارائه شده به وسیله سازمان یا اخذ شده ازسازمان را حفظ کند،



پ - استقلال خود را از ارگان های گواهی/ ثبت کننده سیستم مدیریت کیفیت و یا ارگان های تاییدکننده صلاحیت حفظ کند،

ت - بی طرفی خود را در هنگام انتخاب ارگان های گواهی/ ثبت کننده حفظ کند،

ث - برآوردهای واقع بینانه ای از هزینه ی خدمات مشاوره مورد نظر ارائه کند،

ج - وابستگی غیرضروری به خدمات خود ایجاد نکند،

چ - در جایی که شایستگی لازم را ندارد خدماتی ارائه ننماید.

## ۵ استفاده از خدمات مشاور سیستم مدیریت کیفیت

### ۱-۵ خدمات مشاور

سازمان ممکن است به منظور کمک به پدید آوری سیستم مدیریت کیفیت در یک یا چند مورد از فعالیت های زیر از خدمات مشاورها استفاده کند(به پیوست ب مراجعه شود):

الف - تعریف اهداف والزامات ؛

ب - ارزیابی اولیه ؛

پ - برنامه ریزی ؛

ت - طراحی وتکوین ؛

ث - اجرا ؛

ج - ارزیابی ؛

چ - حفظ و آموزش مستمر<sup>۱</sup> ؛

ح - بهبود .

### ۲-۵ قرارداد برای خدمات مشاوره

سازمان ها بایستی از داشتن قراردادی با مشاور سیستم مدیریت کیفیت که دامنه ی کار (از جمله برون دادها) را به وضوح تعریف می کند، دارای نقاط کلیدی واقع بینانه است و برای سازمان مقرون به صرفه می باشد(به پیوست الف -۱ مراجعه شود) اطمینان حاصل کنند. هنگام عقد قرارداد فعالیت هایی به شرح زیر (به پیوست الف-۲ مراجعه شود) بایستی مورد توجه قرار گیرد:

الف - تعیین اهداف توافق شده در قرارداد که مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، واقع بینانه وزمان مند(دارای محدوده زمانی) باشند؛

ب - تنظیم برنامه تفصیلی قرارداد با ذکر نقاط کلیدی وبرون دادهای توافق شده ؛

پ - تفهیم برنامه به تمامی طرف های ذی نفع ؛

ت - شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان ذی ربط به گونه ای که آن ها بتوانند در زمینه ی ارزیابی مداوم، برقرارنگهداشتن وبهبود سیستم مدیریت کیفیت فعالیت نمایند؛

ث - اجرای برنامه ؛

ج - پایش و ارزیابی اثربخشی طرح و اجرای اقدامات مقتضی بر حسب نیاز ؛

چ - حصول اطمینان از اینکه نقاط کلیدی توافق شده برآورده یا تعریف مجدد می شود ؛

ح - تعریف فرایندی برای تصویب ماحصل قرارداد .

نشست هایی در خصوص ارزیابی پیشرفت اجرای سیستم و عملکرد مشاور بایستی ترتیب داده شود . در هر یک از این نشست ها، پیشرفت برحسب برنامه و بودجه ی فعالیت های پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت بایستی بازنگری شود. گزارش های مدون پیشرفت بایستی به مدیریت رده بالا تسلیم گردد.

### ۳-۵ ملاحظات مفید برای خدمات مشاور

سازمان بایستی در فرایند استفاده از خدمات مشاوره ائی سیستم مدیریت کیفیت به موارد زیر توجه داشته باشد:

الف - سیستم حاصل نبایستی ترتیبات اداری و مستند سازی غیر ضروری ایجاد کند؛

ب - موفقیت سیستم مدیریت کیفیت عمدتاً به دخیل شدن و تعهد مدیریت رده بالا بستگی دارد و نه صرفاً به مشاور؛

پ - سازمان بایستی فردی را از بین کارکنان ( معمولاً فردی که در نهایت اطمینان خواهد داد سیستم مدیریت کیفیت برقرار نگهداشته می شود) برای هماهنگی و پایش فعالیت های مشاور تعیین کند؛

ت - کارکنان در تمام سطوح، به منظور یکپارچه سازی سیستم مدیریت با مجموعه عملیات سازمان دخیل شوند؛

ث - مشاور بایستی برای تعامل با مدیریت و کارکنان سازمان در تمامی سطوح به منظور بررسی فرایند های سازمان از اختیارات و امکانات لازم برخوردار گردد؛

ج - مشاوره در خصوص سیستم مدیریت کیفیت حتی اگر برای پاسخگویی به الزامات قراردادی یا بازار انجام شود، فرصتی برای استفاده از سیستم مدیریت کیفیت پدیدآمده به عنوان ابزار مدیریتی اثر بخش و کارا وجود دارد؛

چ - سیستم مدیریت کیفیت این پتانسیل را دارد که مبنایی برای بهبود مداوم عملکرد سازمان فراهم سازد؛

ح - خدمات مشاوره ای بایستی با فرهنگ سازمان، شایستگی کارکنان آن، و فرایندها و/یا مستندات موجود سازگاری داشته باشد.

## (اطلاعاتی)

### فعالیت های متداول مشاوران سیستم مدیریت کیفیت

- الف-۱ ارزیابی اولیه و آماده سازی طرح پیشنهادی
- الف-۱-۱ ارزیابی اولیه و عقد قرارداد بایستی به طور معمول موارد زیر را شامل شود:
- الف - شناسایی نیازها، الزامات و اهداف سازمان همان گونه که توسط مدیریت رده بالا بیان شده است؛
- ب- ارزیابی اولیه از نیازها، الزامات و اهداف تعیین شده سازمان با توجه به :
- ۱- الزامات مرتبط با مشتری ،
  - ۲- انطباق با الزامات استاندارد مرتبط ،
  - ۳ - مطابقت با الزامات قانونی و مقرراتی مرتبط ،
  - ۴ - ارائه ی روش های مدیریتی و عملیاتی ، و
  - ۵ - تعیین تفاوت بین وضع موجود سازمان و اهداف تعیین شده که بایستی حاصل گردد؛
- پ- مدون سازی فعالیت های مورد نیاز برای دستیابی به انطباق سیستم مدیریت کیفیت با نیازها، الزامات و اهداف بیان شده در بند الف و تعیین شده در قسمت ۴ بند ب ؛
- ت - آماده سازی و ارائه ی طرح پیشنهادی برای پدیدآوری فعالیت ها ( همان گونه که در بند پ معین شده است ) به مدیریت رده بالا به عنوان مبنایی برای قرارداد .
- الف-۱-۲ قراردادهای بایستی با زبانی روشن بندهای مربوط به موارد زیر را شامل گردد:
- الف - دامنه ی فعالیت مشاوره ای سیستم مدیریت کیفیت ،
- ب- طرح ریزی فعالیت های پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت ،
- پ- تعهد، نقش ، مسئولیت ها و برون دادهای مشاور و سازمان ،
- ت- تعهد منابع داخلی سازمان ،
- ث- هزینه های سازمانی مورد نیاز برای پشتیبانی از فعالیت های مشاور،
- ج- روش های پایش ،
- چ- چگونگی اعمال مدیریت بر تغییرات در قرارداد ،
- ح- محرمانگی<sup>۱</sup> ،
- خ- استانداردهای قابل استفاده ،
- د- نقاط کلیدی / زمان های تحویل ،
- ذ- نحوه ی پرداخت ،
- ر- چارچوب زمانی .

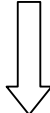
الف-۲ مثالی از پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت

به جدول الف-۱ مراجعه شود. در جدول الف-۲ مثالی برای پشتیبانی از اجرا آورده شده است.

جدول الف-۱- فعالیت های پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت

مسئولیت	شرح فعالیت
مشاور	۱- ارائه ی اطلاعات به مدیریت رده بالا درخصوص الزامات اصلی استاندارد سیستم مدیریت کیفیت مربوط ونقش های سازمان ومشاور در طراحی وتکوین سیستم مدیریت کیفیت
مدیریت رده بالای سازمان(مشاور می تواند کمک کند)	۲- تحلیل نیازها وانتظارات مشتریان وسایر طرف های ذی نفع سازمان . یادآوری- نتایج ارزیابی اولیه عموما برای موارد زیر به کار می رود : الف- تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدید های سازمان ، ب- درک کمک به تعریف خط مشی واهداف کیفیت ، پ- به عنوان مبنایی برای طرح ریزی سیستم مدیریت کیفیت ، ت- ارزیابی موجودبودن منابع مورد نیاز برای اجرای سیستم مدیریت کیفیت ، ج- به عنوان مبنایی برای ممیزی اولیه، و چ- تعیین اهداف قابل اندازه گیری .
مدیریت رده بالای سازمان(مشاور می تواند کمک کند)	۳- انتصاب نماینده ی مدیریت وتعیین تعاریف خط مشی، اهداف وتعهدات برای کیفیت . ارجاع چنین اهدافی به سطوح ووظایف مقتضی درون سازمان .

جدول الف-۱- ادامه	
شرح فعالیت	مسئولیت
۴- تحلیل عمیق از ساختار، فرایندها، کانال های ارتباطی و فصول مشترک موجود. شناسایی فرایندها و مسئولیت های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف کیفیت. توالی و تعامل بین فرایندها.	نماینده ی مدیریت و مشاور، با همکاری کارکنان مسئول درون سازمان
۵- ایجاد طرحی برای تعریف ساختار سیستم مدیریت کیفیت و شناسایی و تعیین و تکوین روش های اجرایی مورد نیاز. به منظور ارزیابی پیشرفت و کیفیت اقدامات انجام شده ، نقاط کلیدی مقتضی بایستی در طرح تعریف شود. ارزیابی ها می توانند به موارد زیر ارجاع دهند: الف- سازگاری بین آنچه فراهم و تکوین شده است و اهداف قراردادی ، ب- پیشرفت کار، و پ- رضایت سازمان ( با توجه به خدمات ارائه شده توسط مشاور سیستم مدیریت کیفیت).	نماینده ی مدیریت و مشاور
۶- بازنگری نتایج تحلیل انجام شده و طرح از پیش تهیه شده .	مدیریت رده بالای سازمان و مشاور
۷- شناسایی منابع داخلی مورد نیاز برای دستیابی به اهداف کیفیت سازمان .	سازمان ( مشاور هم می تواند کمک کند)
۸- آموزش اشخاص مسئول برای تکوین فعالیت های پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت ، و سایر افراد دست اندرکار در سازمان (تسهیل کنندگان) .	نماینده ی مدیریت و مشاور
۹- شناسایی و تعریف فرایندها، تعامل بین فرایندها و تهیه روش های اجرایی ضروری شامل روش های اجرایی نگهداری سوابق.	نماینده ی مدیریت (مشاور هم می تواند کمک کند)
۱۰- همسویی فرایندهای متعامل و روش های اجرایی مرتبط برای اجتناب از هرگونه ناسازگاری، شکاف و هم پوشانی.	نماینده ی مدیریت و مشاور

جدول الف-۱- ادامه	
شرح فعالیت	مسئولیت
۱۱- تشریح نسخه ی نهایی نظامنامه ی کیفیت .	نماینده ی مدیریت(مشاور هم می تواند کمک کند)
۱۲- آموزش همه ی افراد دخیل در سیستم مدیریت کیفیت .	مشاور ونماینده ی مدیریت، یا نماینده ی مدیریت با کمک مشاور. آموزش می تواند به تامین کنندگان با صلاحیت دیگر ارائه شود.
	
اجرای سیستم مدیریت کیفیت	سازمان ( مشاور هم می تواند کمک کند)
یادآوری- بالای علامت پیکان فعالیت های مشاور پایان می پذیرد.پایین پیکان شروع اجرای سیستم مدیریت کیفیت در سازمان می باشد	

جدول الف- ۲ - پشتیبانی از اجرای سیستم مدیریت کیفیت

شرح فعالیت	مسئولیت
۱- آموزش ممیزان داخلی، تاکید بر مفاهیم ممیزی، تدوین سوالات ممیزی و تهیه ی گزارش ممیزی وسایر آموزش های مورد نیاز.	مشاور ( یا سایر تامین کنندگان آموزش تعیین شده توسط سازمان)
۲- تکوین برنامه ی ممیزی های داخلی .	نماینده ی مدیریت ومشاویر
۳- مشارکت در سری اول ممیزی های داخلی، همراه با ممیزان داخلی، برای تامین آموزش های تکمیلی برای آن ها( به ویژه نوشتن گزارش های ممیزی وگزارش موارد نامنطبق) وکمک به تشریح موارد نامنطبق آشکار شده وعلل آن ها .	مشاور
۴- کمک به مدیریت رده بالا برای هدایت جلسات بازنگری مدیریت .	مشاور
۵- کمک به مشکلات اجرایی، تمرکز بر اقدامات اصلاحی واقدمات پیشگیرانه از جمله عدم انطباق های آشکارشده در نتیجه ی ممیزی .	مشاور
۶- بهبود مداوم فرایند اجرا .	مدیریت رده بالای سازمان(مشاور می تواند کمک کند)
۷- اطلاعات درمورد موضوعات مربوط به ثبت گواهی، چنانچه لازم باشد، از جمله پیش ارزیابی یا ممیزی آمادگی .	مشاور

پیوست ب  
(اطلاعاتی)

ارزیابی مشاوران سیستم مدیریت کیفیت

ب-۱ مثالی برای تحصیلات و تجربه ی کاری مشاور سیستم مدیریت کیفیت

سازمان می تواند از تحصیلات و تجربه ی کاری مندرج در جدول ب-۱ به عنوان الگویی به هنگام انتخاب مشاوران سیستم مدیریت کیفیت استفاده کند. جدول ب-۱ صرفاً یک نمونه می باشد و برای تمامی موقعیت ها مناسب نیست و به دامنه ی فعالیت های پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت بستگی دارد. در بعضی موارد شایستگی های تکمیلی ممکن است مورد نیاز باشد (به بند ۴-۲ مراجعه شود).



جدول ب-۱- تحصیلات و تجربه ی کاری مشاور سیستم مدیریت کیفیت

تحصیلات و تجربه ی کاری *			بخش های تجربه ی کاری (به یادآوری ۱ مراجعه شود)
پیچیدگی پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت + ← → -			
سنوات بیش تر ممکن است کاربرد داشته باشد	۴ سال برای افرادی که از دانشگاه فارغ-التحصیل شده اند(به یادآوری ۲ مراجعه شود)، یا ۶ سال برای افرادی که تحصیلات متوسطه دارند) به یادآوری ۳ مراجعه شود).	سال های کم تر می تواند کاربرد داشته باشد	کل تجربه ی کاری
سنوات بیش تر ممکن است کاربرد داشته باشد	حداقل ۲ سال	سال های کم تر می تواند کاربرد داشته باشد	تجربه ی کاری در مدیریت کیفیت
تعداد بیش تر اجرا لازم است	حداقل ۳ اجرا با مشارکت کافی داشته باشد	تعداد کم تر اجرا ممکن است مورد قبول باشد	تجربه در اجرای سیستم مدیریت کیفیت
* تحصیلات و تجربه ی مشخص شده جزء الزامات نبوده و برای مقاصد ثبت گواهی کاربرد ندارند. سازمان ها می توانند تصمیم بگیرند که به عنوان الزامات از آن ها استفاده کنند.			
یاد آوری ۱- نکته ی بسیار ضروری مرتبط بودن تجربه ی مشاور با پدیدآوری سیستم مدیریت کیفیت است. یاد آوری ۲- تحصیلات دانشگاهی (عالیه) بخشی از سیستم آموزش ملی است و پس از اتمام تحصیلات متوسطه حداقل به مدت ۳ سال به طول می انجامد. یاد آوری ۳- تحصیلات متوسطه بخشی از سیستم آموزش ملی است که پس از اتمام تحصیلات ابتدایی و راهنمایی آغاز می شود .			

## ب-۲ ارزیابی مراجع مشاور

ارزیابی بایستی براساس بررسی شواهد عینی باشد و موارد زیر را دربرگیرد:

الف- مراجع مربوط به کارهای قبلی ارجاع شده به مشاور؛

ب- انتشار کتاب ها و مقاله ها درخصوص مدیریت کیفیت ؛

پ- مراجع مربوط به اخلاق حرفه ای ؛

ت- مستندات سیستم مدیریت کیفیت تدوین شده توسط مشاور؛

ث- مصاحبه با سازمان هایی که از خدمات مشاوره ای مشاور استفاده کرده اند؛

ج- مدت زمانی که مشاور در طی آن با انجام دادن خدمات مشاوره ای ارجاع شده ، تجربه ی

حرفه ای را کسب کرده است؛

چ- دانش و تجربه ی کار در سازمان های مشابه ؛

ح - مدارک و گواهی های حرفه ای مشاور؛

خ - مصاحبه با مشاور به منظور ارزیابی شایستگی .

### کتابنامه

- [ ۱ ] استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۱
- [ ۲ ] استاندارد استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۴
- [ ۳ ] ISO 10002
- [ ۴ ] ISO 10005
- [ ۵ ] ISO 10006
- [ ۶ ] ISO 10007
- [ ۷ ] ISO 10012
- [ ۸ ] ISO /TR 10013
- [ ۹ ] ISO /TR 10014
- [۱۰] استاندارد ملی ایران-ایزو ۱۰۰۱۵
- [۱۱] ISO /TR 10017
- [۱۲] استاندارد ملی ایران - ایزو ۱۹۰۱۱
- [۱۳] ISO/IEC Guide 62
- [۱۴] Selection and use of ISO 9000 (brochure)
- [۱۵] Quality management principles and guidelines on their application (brochure)
- [۱۶] ISO 9000, Introduction and Support Package :
- Guidabce on ISO 9001: 2000, subclause 1.2' Application'
  - Guidance on the documentation requirements of ISO 9001:2000
  - Guidance on the terminology used in ISO 9001:2000 and ISO 9004: 2000
  - Guidance on the procss approach to quality management systems
- [۱۷] ISO Handbook : ISO 9001 for small Businesses – What to do (Advice from ISO / TC 176)
- سیستم های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان
- سیستم های مدیریت کیفیت -راهنمایی هایی برای بهبود عملکرد
- مدیریت کیفیت -رضایت مشتری-راهنمایی هایی برای رسیدگی به شکایات در سازمان ها
- سیستم های مدیریت کیفیت، راهنمایی هایی برای طرح های کیفیت
- سیستم های مدیریت کیفیت، راهنمایی هایی برای مدیریت کیفیت پروژه ها
- راهنمایی هایی برای مدیریت پیکره بندی
- سیستم های مدیریت اندازه گیری، الزاماتی برای فرایندها و تجهیزات اندازه گیری
- سیستم های مدیریت کیفیت راهنمایی های برای تهیه مستندات سیستم مدیریت کیفیت
- راهنمایی هایی برای مدیریت اقتصاد کیفیت
- مدیریت کیفیت ، راهنمایی هایی برای آموزش
- راهنمای فنون آماری برای استاندارد ایران-ایزو ۹۰۰۱ سال ۲۰۰۰
- رهنمودهایی برای ممیزی سیستم های مدیریت کیفیت و /یا زیست محیطی
- الزامات عمومی برای سازمان های ارزیابی کننده وثبت و گواهی سیستم های کیفیت
- بروشورانتخاب واستفاده از ایزو ۹۰۰۰
- بروشوراصول مدیریت کیفیت وراهنمایی هایی برای استفاده از آن ها
- بسته آموزشی ایزو ۹۰۰۰، مقدمه وبسته پشتیبان قابل دستیابی از سایت WWW.ISO.CH
- شامل :
- راهنمای زیربند ۱-۲ "کاربرد ، استاندارد ایران-ایزو ۹۰۰۱ سال ۲۰۰۰
  - راهنمای الزامات مستندسازی استاندارد ایران-ایزو ۹۰۰۱ سال ۲۰۰۰
  - راهنمای واژگان به کار رفته در استانداردهای ملی ایران -ایزو ۹۰۰۱ و ۹۰۰۴ سال ۲۰۰۰
  - راهنمای رویکردفرایندی برای سیستم های مدیریت کیفیت
- راهنمای ISO 9001 برای مشاغل کوچک

---

---

ICS: 03.100.30 ; 03.120.10

صفحة : 19

---

---