

بسمه تعالی

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

طراحی سیستم ممیزی سیستمها و روشهای مرکز

مجری:

مهندس امید حائری

همکار اصلی:

مهندس ایوب شیروانی

ناظر:

مهندس مجید امیدوار

اسفند ۱۳۸۰

فهرست

صفحه	عنوان
۱	۱- مطالعه و بررسی علمی موضوع پروژه
۲	۱-۱- تعاریف و اصطلاحات
۳	۱-۲- هدف ممیزی
۳	۱-۳- انواع ممیزی
۳	۱-۳-۱- ممیزی داخلی
۳	۱-۳-۲- ممیزی خارجی
۳	۱-۳-۲-۱- ممیزی شخص دوم
۴	۱-۳-۲-۲- ممیزی شخص ثالث
۴	۱-۳-۳- ممیزی سیستم
۴	۱-۳-۴- ممیزی انطباق
۴	۱-۳-۵- تفاوت‌های عمده بین ممیزی داخلی و خارجی
۵	۱-۴- مراحل انجام ممیزی
۶	۱-۵- برنامه ممیزی
۸	۱-۶- آمادگی برای انجام ممیزی
۸	۱-۶-۱- طراحی مسیر ممیزی
۹	۱-۶-۲- مطالعه مستندات
۹	۱-۶-۳- چک لیست
۱۰	۱-۷- جلسه مقدماتی

فهرست

صفحه	عنوان
۱۰	۱- ۸- الزامات و ویژگیهای ممیزان
۱۲	۱- ۹- انواع پرسشها در ممیزی
۱۲	۱- ۹- ۱- سؤالات باز
۱۳	۱- ۹- ۲- سؤالات کاوشگرانه
۱۳	۱- ۹- ۳- سؤالات بسته
۱۴	۱- ۱۰- توصیهها برای بهبود ممیزی
۱۴	۱- ۱۱- گزارش ممیزی
۱۶	۱- ۱۲- جلسه پایانی
۱۶	۱- ۱۳- اقدامات اصلاحی
۱۷	۲- طراحی سیستم ممیزی
۱۸	۲- ۱- پیش نیازهای ممیزی
۱۹	۲- ۲- متولی اجرای سیستم ممیزی در ساختار سازمانی
۱۹	۲- ۳- رویهها
۲۷	۲- ۴- دستورالعملها
۳۱	۲- ۵- فرمها
۳۹	مراجع

فهرست شکلها

صفحه	عنوان
۶	۱-۱ - نمودار عمومی چرخه اجرایی یک ممیزی
۷	۱-۲ - نمونه‌ای از یک برنامه سالانه ممیزی
۷	۱-۳ - نمونه‌ای از یک برنامه ممیزی
۱۵	۱-۴ - یک نمونه گزارش ممیزی
۱۹	۲-۱ - متولی اجرای سیستم ممیزی در ساختار سازمانی

فهرست جدولها

صفحه	عنوان
۵	۱-۱ - تفاوت‌های عمده بین ممیزی‌های داخلی و خارجی

۱

مطالعه و بررسی علمی موضوع پروژه^(۱)

۱-۱- تعاریف و اصطلاحات

سیستم: مجموعه‌ای از ساختار سازمانی، مسؤولیتها، روشهای اجرایی، فرآیندها، دستورالعملها و فرمها که با ترکیبی خاص برای انجام یک یا چند وظیفه با هم ترکیب شده‌اند.

ممیزی: بررسی مستقل و نظام یافته برای تعیین اینکه فعالیتهای مرتبط و نتایج مربوطه با ترتیبات برنامه‌ریزی شده مطابقت دارد و این ترتیبات به طور مؤثر اجرا می‌شوند و در جهت دست یافتن به اهداف مناسب هستند را ممیزی گویند.

ممیزی شونده: حرفه، فعالیت با سازمانی که مورد ممیزی قرار می‌گیرد.

ممیز: شخصی که جهت انجام ممیزی واجد شرایط لازم باشد.

عدم انطباق: برآورده نشدن نیازمندیهای مشخص شده

عرضه‌کننده: سازمانی که محصولی را برای مشتری فراهم می‌کند. عرضه‌کننده ممکن است پیمانکار، تولیدکننده، توزیع‌کننده، واردکننده، مونتاژکننده و یا سازمان خدماتی باشد. همچنین عرضه‌کننده می‌تواند درون سازمانی یا برون سازمانی باشد.

۱-۲- هدف ممیزی

هدف ممیزی جمع‌آوری اطلاعات جهت تعیین نحوه کارکرد یک سیستم است، بنابراین اطلاعات جمع‌آوری شده در طی ممیزی در دستیابی به این هدف، فوق‌العاده‌گرانبها است و اغلب حوزه‌هایی که نیاز به بهبود یا اقدامات اصلاحی دارند را مشخص می‌سازند. اقدامات اصلاحی با هدف تطبیق دادن سیستم با نیازهای جاری انجام می‌شود.

منظور از ممیزی، ارزیابی نیاز برای بهبود و اقدام اصلاحی در سیستم یا پیگیری اقدامات اصلاحی توافق شده است. از دلایل انجام ممیزی داخلی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- شناسایی مشکلات.
- فرصت برای بهبود.
- ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان.
- کمک به برآورده کردن خواسته‌ها و اهداف سیستم.
- کمک به مدیریت برای آگاهی از آنچه که در سازمان می‌گذرد.
- افزایش مهارت‌های فردی ممیزان در داخل سازمان.

۱-۳- انواع ممیزی

۱-۳-۱- ممیزی داخلی

مهمترین نوع ممیزی، ممیزی داخلی است که عبارت است از نظارت بر سیستم‌ها، رویه‌ها و فعالیت‌های خود سازمان به منظور مشخص نمودن کفایت و تطابق آنها. این ممیزی طبق یک برنامه ممیزی از پیش تعیین شده و در یک حوزه یا فعالیت مشخص یا برای یک شغل خاص انجام می‌شود. ممیزی داخلی با استفاده از افراد آموزش دیده در داخل سازمان انجام می‌شود. این نوع ممیزی را ممیز مشخص اول نیز می‌نامند.

۱-۳-۲- ممیزی خارجی

۱-۳-۲-۱- ممیزی توسط شخص دوم

این نوع ممیزی توسط یک خریدار در مورد عرضه‌کنندگان خود به منظور حصول اطمینان از کفایت و مطابقت آنها با یک استاندارد، سیستم مشخص یا نیازمندیهای قراردادی انجام می‌شود. این ممیزی

بطور طبیعی توسط خود خریدار و یا افرادی که از طرف آنان تعیین شده‌اند، انجام می‌گردد.

۱-۳-۲- ممیزی توسط شخص ثالث

این نوع ممیزی توسط یک مؤسسه صادرکننده گواهینامه به منظور تعیین اینکه سیستم پیاده شده در یک سازمان تا چه حد با استاندارد که طبق آن مستند شده است مطابقت دارد، انجام شده و نتیجه آن ممکن است صدور گواهی برای آن استاندارد یا مشخصه باشد.

انواع دیگری از ممیزی نیز وجود داشته که در ادامه این قسمت به آنها اشاره می‌شود. این ممیزی‌ها مکمل ممیزی‌هایی هستند که در قبل تعریف شدند.

۱-۳-۳- ممیزی سیستم

منظور از ممیزی سیستم بررسی این است که آیا سیستم مستند شده جوابگوی نیازهای سازمان مربوطه می‌باشد؟ با انجام ممیزی سیستم، کمبودها براساس تحلیل مستندات، شناسایی و ثبت می‌شود و آگاهی در خصوص نیاز به بررسی بیشتر سازمان و نیازمندیهای آن نیز حاصل می‌گردد. این ممیزی می‌تواند بدون مراجعه به منطقه اجرایی صورت پذیرد و یا قبل و یا همزمان با ممیزی انطباق انجام شود.

۱-۳-۴- ممیزی انطباق

منظور از این ممیزی بررسی این موضوع است که آیا در عمل، سیستم مستند شده، توسط کارکنان سازمان اجرا می‌شود یا خیر. برای این کار باید نکات زیر مدنظر قرار گیرد:

- اختلاف بین تئوری و عمل مشخص شود.
- ممیزی براساس نمونه‌گیری از فعالیتها صورت گیرد.
- در مشاغل مختلف با کارکنان، بطور مستقیم مذاکره شود.
- به شواهد عینی توجه شود.
- توسط افرادی مستقل انجام شود.

۱-۳-۵- تفاوت‌های عمده بین ممیزی‌های داخلی و خارجی

جدول ۱-۱ عمده تفاوت‌های ممیزی‌های داخلی و خارجی را از ابعاد مختلفی چون شیوه برخورد ممیز، برگزاری جلسات مقدماتی و پایانی، برنامه‌ریزی ممیزی و واکنشی که ممیزی شونده در برابر ممیزی خواهد داشت مورد مقایسه قرار می‌دهد:

میزی خارجی	میزی داخلی	اجزا
در شخص ثالث خیر، در شخص دوم به ندرت	معمولاً انتظار می رود	ارائه پیشنهاد
بصورت رسمی انجام می شود	می تواند به سادگی انجام شود اگرچه برخی مواقع اگر میز می شونده مدیر ارشد باشد باید رسمی تر عمل کرد	شیوه میز می
لازم است	اختیاری است	جلسه مقدماتی
لازم است	اختیاری است	جلسه پایانی
رسمی و با جزئیات انجام می شود	کمتر ضرورت دارد و قابل انعطاف است	برنامه ریزی
معمولاً با توجه به اهمیت نتایج میز می، خیلی جدی صورت می گیرد	بستگی به فرهنگ داشته و ممکن است که اتلاف وقت بوده و یا یک تمرین مفید محسوب شود	واکنش میز می شونده

(جدول ۱-۱) تفاوت های عمده بین میز می های داخلی و خارجی

۴-۱- مراحل انجام میز می

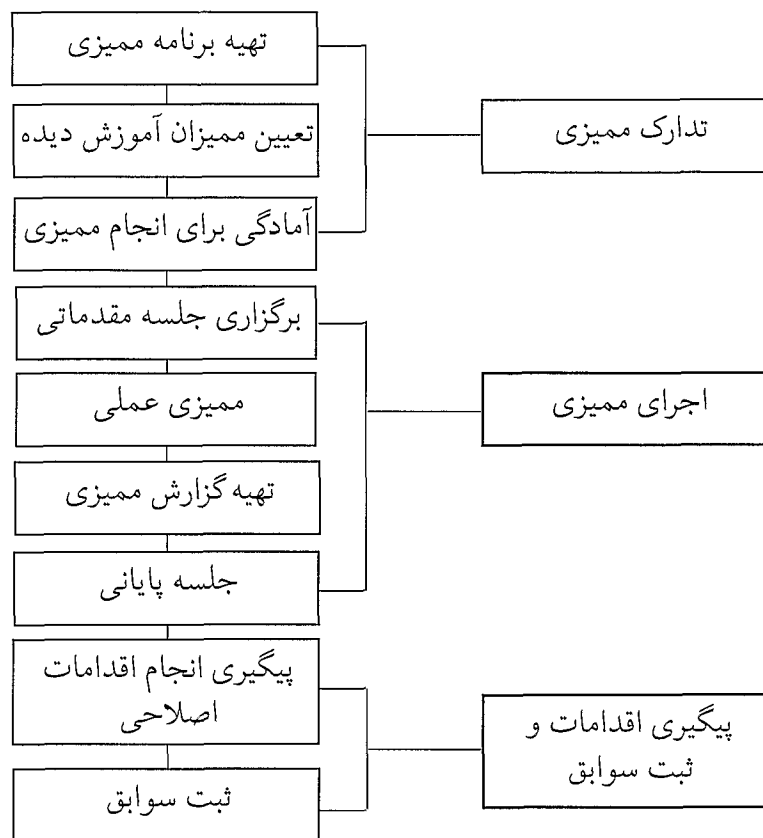
سه مرحله مجزا برای انجام یک میز می وجود دارد. این مراحل به شرح زیر هستند:

- ۱- تدارک میز می
 - برنامه ریزی (تهیه برنامه میز می)
 - تعیین میزان آموزش دیده
 - آمادگی برای انجام میز می
- ۲- اجرای میز می
 - برگزاری جلسه مقدماتی
 - میز می عملی
 - تهیه گزارش میز می
 - جلسه پایانی
- ۳- پیگیری اقدامات و ثبت سوابق

- پیگیری انجام اقدامات اصلاحی

- ثبت سوابق

ارتباط بین مراحل انجام ممیزی در نمودار عمومی چرخه اجرایی یک ممیزی (شکل ۱-۱) نشان داده شده است.



(شکل ۱-۱) نمودار عمومی چرخه اجرایی یک ممیزی

۱-۵- برنامه ممیزی

از ویژگیهای ممیزی سیستم آن است که با برنامه‌ریزی و اطلاع قبلی انجام شده و به‌عنوان یک عملیات پلیسی و مچ‌گیری تلقی نمی‌شود. اولین گام رسمی، تهیه برنامه سالانه ممیزی است. در این برنامه نام واحد یا فعالیت و تاریخ انجام ممیزی مشخص می‌شود. این برنامه باید توسط مدیریت سازمان تأیید شود. همکاری و هماهنگی با واحدهای مرتبط در تهیه برنامه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. شکل ۱-۲ نمونه‌ای از یک برنامه سالانه ممیزی را نشان می‌دهد.

علاوه بر برنامه سالانه، برای هر ممیزی نیز یک برنامه تهیه می‌شود. در این برنامه نام فعالیت یا واحد،

تاریخ انجام ممیزی، نام فرد یا افراد ممیزی شونده، نام ممیز یا میزان و ساعت ممیزی مشخص می شود.
 شکل ۱-۳ نمونه ای از یک برنامه ممیزی را نشان می دهد.

برنامه سالانه ممیزی												
ماههای سال											نام	
۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	واحد/فعالیت
					X					(X)		بازاریابی
									X			خرید
					X					(X)		انبار
									X			طراحی
تأیید کننده: تاریخ: امضاء:				تهیه کننده: تاریخ: امضاء:				راهنما: X : ممیزی انجام خواهد شد. (X) : ممیزی انجام شده است.				

(شکل ۱-۲) نمونه ای از یک برنامه سالانه ممیزی

برنامه ممیزی				
نام فعالیت / واحد	تاریخ	ساعت	ممیزی شونده	ممیز/ممیزان
جلسه مقدماتی	۷۸/۳/۱	۱۰		
مدیریت سازمان	//	۱۰/۱۵		
جلسه با معاونت پشتیبانی	//	۱۱/۳۰		
استراحت، ناهار و نماز	//	۱۲		
واحد انبار	//	۱۳		
واحد بازاریابی و فروش	//	۱۴		
واحد خرید	//	۱۵		
جلسه پایانی	//	۱۶		
تهیه کننده: تاریخ:		تأیید کننده: تاریخ: امضاء:		
امضاء:		امضاء:		

(شکل ۱-۳) نمونه ای از یک برنامه ممیزی

مزایای برنامه ممیزی عبارتند از:

- مطمئن شدن از اینکه ممیزی اجزای مهم را پوشش می دهد.
- دیدگاههای روشن ممیزی را قبل از عملیات نشان می دهد.
- چارچوب مشخصی به ممیزی می دهد.
- برخورد حرفه ای ایجاد می کند.
- از آنچه که تحت پوشش قرار می گیرد سابقه تهیه می شود.

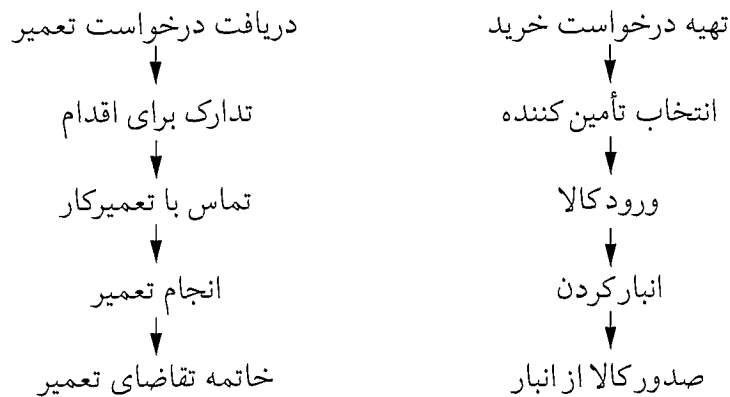
۱-۶- آمادگی برای انجام ممیزی

از جمله کارهایی که ممیز قبل از انجام ممیزی انجام می دهد، می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- مذاکره با مدیر
- طراحی مسیر ممیزی
- مطالعه مستندات
- تهیه چک لیست

۱-۶-۱- طراحی مسیر ممیزی

مسیر ممیزی، مسیری است که پیش بینی می کند از ابتدا تا پایان در عمل چه اتفاقی می افتد. برای روشن شدن بهتر موضوع دو نمونه مسیر ممیزی ارائه شده است:



ممیزی براساس نمونه گیری انجام می شود. ممیز باید دقت نماید که نمونه ها را به صورت تصادفی و با دقت انتخاب نماید بطوری که اطمینان داشته باشد که نمونه ها معرف کل فعالیت های مورد ممیزی می باشد. توصیه می شود نمونه هایی که انتخاب می شود از ابتدا تا انتهای مسیر ردیابی شوند، در این صورت اطمینان به یافته های ممیزی بیشتر می شود.

۱-۶-۲- مطالعه مستندات

ممیز نمونه‌هایی از روش‌های اجرایی و دستورالعملها را دریافت و برای انجام موارد زیر مطالعه می‌کند:

- آشنایی با بخش
- تدوین برنامه ممیزی
- تهیه تدارکات لازم برای ممیزی

اگر مستندات ساده باشد، معمول براین است که قبل از ممیزی کلیه دستورالعملها یا روش‌های اجرایی مستقیماً مطالعه شود، اگر سیستم پیچیده است، ممیز با نمونه‌گیری، دستورالعملهایی را انتخاب کرده و بررسی می‌کند.

۱-۶-۳- چک لیست

با تهیه چک لیست علاوه بر اینکه اطمینان حاصل می‌شود که تمام اهداف ممیزی تحت پوشش قرار گرفته، به ممیز اطمینان می‌دهد که سؤالات و مسیر اصلی برای ممیزی فراهم شده است.

هدف از تهیه چک لیست عبارتست از:

- تعیین چارچوب برای ممیزی.
- اطمینان از اینکه همه جوانب دیده شده است.
- بالا بردن سرعت کار ممیز.

منابع لازم برای تهیه چک لیست عبارتند از:

- سیستم مدون شده.
- آگاهی از مشکلات معمول در حوزه فعالیت.
- ایده و آگاهی گرفتن از سایر ممیزان.
- اطلاعات از فعالیت مورد ممیزی.
- چک لیست‌های قبلی.
- اجزای اصلی روش کارها یا فرآیند.

برای نمونه، چک لیست ممیزی انبارها می‌تواند شامل سئوالات زیر باشد:

- با کالاهای آسیب دیده در هنگام دریافت چگونه برخورد می‌شود؟
- مشخصات انبار کردن / بسته‌بندی چیست؟
- شرایط محیط انبار مانند رطوبت، درجه حرارت و ... چگونه است؟

- آیا در انبار، کالاهایی با عمر محدود وجود دارد؟ اگر چنین است چگونه کنترل می شوند؟
- انبارگردانی در چه فاصله‌ای و چگونه انجام می شود؟
- به چه طریقی کالاهای معیوب مشخص / جدا می شوند؟
- کارکنان انبار چه آموزشهایی دیده‌اید؟
- کالاها چگونه برای مصرف ارسال می شوند؟
- سطح موجودی کالا در انبار چگونه کنترل می شود؟
- آیا موجودی انبار به راحتی شناسایی می شود؟
- آیا منطقه انبار حفاظت شده است؟

۱-۷- جلسه مقدماتی

جلسه مقدماتی می تواند حدود ده دقیقه در نظر گرفته شود. حتی ممکن است در صورت اطلاع و آشنایی مدیر واحد و ممیز، زمانی کمتر از این مدت لازم داشته باشد. این جلسه معمولاً با شرکت مدیر واحد و ممیز یا ممیزان برگزار می شود. لازم است ممیز اطمینان پیدا کند که ممیزی شونده از شیوه انجام ممیزی آگاهی دارند.

برای برگزاری مناسب جلسه مقدماتی، رعایت نکات زیر توصیه می شود:

- اطمینان از مناسب بودن مکان برای جلسه
- توجه به وقت جلسه
- توضیح آنچه که در ممیزی باید صورت گیرد
- داشتن روحیه‌ای آرام و حرفه‌ای
- ایجاد برداشت مثبت (ایجاد این روحیه که می خواهید کمک کنید نه مچ‌گیری)

۱-۸- الزامات و ویژگیهای ممیزان

محور اصلی فرایند ممیزی، کسب اطلاعات است. به منظور مؤثر بودن ممیزی، ممیز بایستی بگونه‌ای رفتار کند که جریان اطلاعات را تقویت کند. رفتار ممیز نیز تابعی از ویژگیها و خصوصیات اوست که در ادامه، ویژگیهای ضروری برای ممیزان ارائه می گردد.

الف - ویژگیهای عمومی:

- شناخت مدیران سازمان.

- اعتماد مدیران سازمان.
 - شناخت ممیزان از واحدها و فرآیندهای سازمان.
 - شناخت و آگاهی از سیستم مورد ممیزی.
 - شناخت نیازهای مشتری از واحد مورد ممیزی.
 - شناخت از صنعت و یا خدمات مورد نظر.
 - توانایی انجام سؤالات ممیزی.
 - داشتن تجارب مفید در صنعت و یا خدمات مرتبط.
 - توانایی ایجاد انگیزه.
 - توانایی ایجاد فضای مناسب برای همکاری.
 - آگاهی و شناخت محصول و فرآیند.
 - توانایی گوش دادن به آنچه که می شنود.
- ب - تجارب علمی و تحصیلات:
- شرایط تحصیلی و تجربی مناسب.
 - دارا بودن تحصیلات عالی.
 - شناخت و توانایی اجرای ممیزی.
 - شناخت استانداردهای انجام کار.
 - توانایی ارزیابی و تهیه گزارش از طریق مشاهده و انجام سؤال.
 - توانایی هدایت ممیزی، برنامه ریزی، سازماندهی، ارتباطات و اجرای ممیزی.
 - تجارب ممیزی می بایست به روز باشند.
- ج - ویژگیهای شخصی و رفتاری:
- توانایی ارزیابی سالم.
 - توانایی تحلیل مسائل.
 - توانایی ارزیابی واقع بینانه وضعیتهای مختلف.
 - توانایی شناخت جامع مسائل پیچیده.
 - توانایی اجرای واقع بینانه و ارزیابی صحیح.
 - توانایی برخورد و هدایت ممیزان برای رسیدن به اهداف ممیزی.
 - توانایی انجام فرآیند ممیزی بدون انحراف و کنترل آن.
 - توانایی کنترل اثربخشی فرآیند ممیزی.

- توانایی حل مشکلات در برخوردهای احتمالی.
- توانایی قضاوت صحیح.
- خوش رفتار، مبادی آداب، استوار و در عین حال انعطاف پذیر، وقت شناس، تابع هر نوع برنامه توافق شده و با سیاست باشد.
- از بحث و جدل، خرده گیری و سؤالات حيله گرانه، مبهم، خیلی کلی و تکراری پرهیز کند.
- در مواقع لزوم از مسائل جزئی چشم پوشی کند.
- به حفظ اسرار احترام بگذارد.
- از ممیزی فرد ممیزی شونده پرهیزد.

۱-۹- انواع پرسشها در ممیزی

مطرح کردن یک سؤال بطرق مختلف می تواند منجر به جوابهای متفاوتی شود. لازم است که نوع سؤال متناسب با شرایط کار تنظیم شود.

سؤال نباید طوری تنظیم شود که ممیزی شونده را به جواب معینی راهنمایی کند. ممیزی شونده نباید حس کند که تحت بازجویی قرار دارد و یا حرف او را باور ندارند.

در ممیزی سه نوع سؤال می تواند مطرح شود:

- سؤالات باز
- سؤالات کاوشگرانه
- سؤالات بسته

۱-۹-۱- سؤالات باز

سؤال باز کمک می کند که ممیزی شونده در گفتار خود احساس آزادی داشته باشد. معمولاً عنوان کردن سؤالات باز، بهترین وسیله شروع یک ممیزی است. این شرایط به ممیزی شونده امکان شرح چگونگی انجام کار را داده و سبب می شود که او احساس راحتی نماید. حتی اگر فرآیند کار را کاملاً بشناسید، باز هم با یک سؤال باز و کلی شروع کنید، مانند اینکه می خواهید بدانید برداشت ممیزی شونده از کار چگونه است.

هنگام شنیدن پاسخها، نکات کلیدی اظهار شده را یادداشت کنید. این کار به ممیز کمک می کند که در مراجعه بعدی، سوابق را در دسترس داشته باشد.

اگر احساس کردید توضیحات ممیزی شونده از حد کفایت خارج شده و به حد اتلاف وقت رسیده است مؤدبانه ولی با قاطعیت عمل کنید: «می‌شود برگردیم به مبحث قبلی که اشاره فرمودید؟» سپس نکاتی را که در جستجوی آن هستید مطرح نمایید.

ممیز نباید با قطع بی‌موقع صحبت‌های ممیزی شونده در او ایجاد سرخوردگی کند.

۱- ۹- ۲- سوالات کاوشگرانه

این نوع سوالات «پیگیرانه» و یا «متمرکز» برای جستجوی حقایق و اطلاعات عمیق‌تر مطرح می‌شود و اساس فن ممیزی است.

فرم طبیعی سوالات پیگیرانه مثل: «می‌شود شرح بیشتری بدهید؟» «اگر اینطور...؟» «می‌شود بعضی از گزارشات را دید؟» «می‌توانم فرایند کار را ببینم؟». این نوع سوالات می‌تواند پیگیری یک توضیح را با اطلاعات بیشتر تکمیل کند. باید دقت شود سوالات حالت بازجویی به خود نگیرد. این تلقی را ایجاد کنید که می‌خواهید اطلاعات خود را راجع به سیستم تکمیل کنید.

۱- ۹- ۳- سوالات بسته

از این نوع سوالات برای درک حقایق استفاده می‌شود مانند «آیا شما...؟»، معمولاً در جواب این سوالات یک جواب بله / خیر داده می‌شود. بهتر است از این سوالات زیاد استفاده نشود.

بطور کلی توصیه می‌شود که در انجام سوالات از مطرح کردن سوالات حيله گرانه، خیلی کلی، مبهم و تکراری اجتناب شود چرا که این نوع سوالات ممیز را از هدف ممیزی دور کرده و همچنین موجب می‌شود ممیزی شونده حس اعتماد خود را از دست داده و یا بخوبی نتواند جوابگوی سوالات باشد.

اثر فیلتر کیفی

سوالات باز:

مثلاً: «شما چه کاری انجام می‌دهید؟»

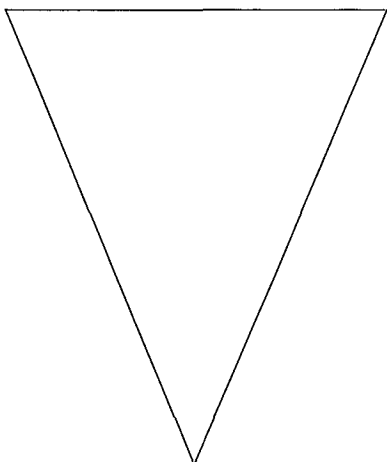
سپس آنرا محدودتر کنید.

سوالات کاوشگرانه:

مثلاً: «راجع به این توضیح دهید»

سپس آنرا باز هم محدودتر کنید.

سوالات بسته:



مثلاً: «آیا این سؤال درست است که...؟»
با این سؤالات تأیید واقعیات را بگیرید.

۱-۱۰- توصیه‌ها برای بهبود ممیزی

انجام ممیزی به اندازه اجرا و به نتیجه رساندن آن اهمیت دارد. رعایت پاره‌ای نکات در انجام ممیزی می‌تواند مفید واقع شده و اثربخش باشد. گاهی اوقات دیده شده است که نادیده گرفتن این نکات هرچند کوچک، کل فرآیند ممیزی را به انحراف کشانده و نتایج حاصل با واقعیت‌ها یکسان نمی‌باشد. این توصیه‌ها عبارتند از:

۱- ممیز نباید اخلاق دیکتاتور منشانه داشته باشد. بلکه می‌بایست مانند یک همکار عمل نماید، زیرا نتیجه مثبت حاصله از انجام یک ممیزی سالم بستگی به درجه همکاری و مشارکت همه کارکنان دارد.

۲- واحدهای ممیزی شونده نباید هنگام ممیزی بیم داشته و نگران باشند. این مورد می‌تواند با توجیه کارکنان از هدف ممیزی برطرف شود.

۳- نحوه ممیزی و صحبت با واحدهای ممیزی شونده می‌بایست محرکی برای بهبود عملیات سازمان باشد.

۴- ممیز باید به واحد ممیزی شونده کمک کند تا مشکلات شناسایی و راه‌حلهای آنها پیدا شوند.

۵- به هنگام ممیزی باید توجه شود که میزان اثربخشی، میزان تأمین خواسته‌های مشتری و همچنین میزان مطابقت مورد ممیزی شونده با استانداردهای مرتبط، رعایت شده باشد.

۶- ممیزی می‌بایست طوری باشد که دسترسی به اهداف سازمان را تضمین کند.

۷- سؤالات طراحی شده باید طوری باشند که با وضعیت فرآیندهای سازمان انطباق داشته و به عبارت دیگر عملی باشند.

۱-۱۱- گزارش ممیزی

گزارش ممیزی که توسط گروه ممیز تهیه می‌شود و نشان دهنده آخرین وضعیت ممیزی و نکات ضعف سازمان می‌باشد، شامل موارد زیر است:

- اعضای گروه ممیزی
- زمان انجام ممیزی
- واحد یا فعالیت ممیزی شونده
- مورد عملی ممیزی
- عدم تطابق‌ها
- اشاراتی راجع به برطرف سازی عدم تطابق‌ها

گزارش ممیزی از طرف ممیز و ممیزی شونده امضاء شده و به واحد ممیزی شونده و مدیر گروه ممیزی ارسال می‌شود.

از نکاتی که باید در تهیه یک گزارش توجه شود این است که در هنگام ممیزی، یافته‌ها را بلافاصله ثبت کرد، واقعیات را در هنگام مواجهه با عدم تطابق، بدرستی بیان کرد و مدرک و مکان عدم تطابق را بخوبی شناسایی و ثبت نمود. یک نمونه گزارش ممیزی در شکل ۴-۱ ارائه شده است.

گزارش ممیزی	
شماره دوره ممیزی: ممیز/ممیزان:	واحد ممیزی شونده: مدیر واحد:
مدارکی که ممیزی بر اساس آنها اجرا و هدایت شده است:	
موارد مشاهده شده:	
شرح اقدامات اصلاحی:	
مسئول اجرا:	تاریخ انجام اقدامات اصلاحی:
مدیر واحد ممیزی شونده: امضاء	ممیز / ممیزان: تاریخ: امضاء

(شکل ۴-۱) یک نمونه گزارش ممیزی

۱-۱۲- جلسه پایانی

جلسه پایانی با حضور مدیر و ممیز یا ممیزان به منظور جمع بندی نتایج ممیزی برگزار می شود. این جلسه نباید خیلی طولانی شود (حدود ۳۰ دقیقه مناسب است).

موارد زیر را می توان در دستور کار جلسه پایانی قرار داد:

- تشکر (برای همکاری و آماده ساختن ذهن افراد).

- بیان خلاصه نکات خوب.

- بیان عدم تطابق ها.

- توافق در مورد انجام اقدامات اصلاحی پیشنهاد شده.

- ارائه پیشنهادات برای بهبود وضع موجود.

۱-۱۳- اقدامات اصلاحی

اقدامات اصلاحی که توسط ممیزی شونده مورد قبول واقع شده و یا مورد نیاز مشتری می باشد،

می باید به منظور حصول اطمینان از موارد زیر مورد نظارت قرار گیرند :

- توسط ممیزی شونده انجام می شوند؛

- اقدامات اصلاحی در فاصله زمانی مورد توافق انجام می شوند؛

- و اینکه اقدامات انجام شده مؤثرتر می باشند (برای اندازه گیری اثربخشی اقدامات، نیاز به

بازدید دوباره می باشد).

ممیز منتخب، در زمان مناسب، اقدامات اصلاحی را پیگیری و کنترل خواهد کرد (این پیگیری ممکن

است در زمان ممیزی بعدی انجام شود).

طراحی سیستم ممیزی^(۱)

۲-۱- پیش نیازهای ممیزی

قبل از انجام هر ممیزی بایستی فعالیتهایی انجام گیرد که به اختصار به آنها اشاره می‌شود:

- وجود سیستم مستند؛ برای انجام ممیزی بایستی سیستم مورد نظر تدوین شده باشد. یک سیستم مستند، شامل رویه‌ها، دستورالعملها، فرمها و مدارک فنی مورد نیاز می‌باشد. این مستندات در ممیزی سیستم مورد استفاده قرار می‌گیرند.

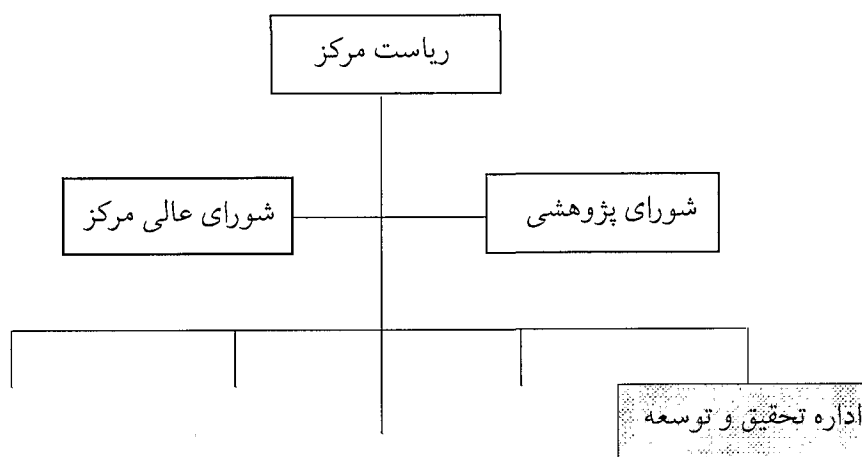
- وجود استانداردهای مرجع؛ چنانچه سیستم براساس استانداردهای ملی یا بین‌المللی طراحی شده یا در اجرای سیستم از آنها استفاده می‌شود، کاربران به استانداردهای مرجع دسترسی داشته باشند.

- ثبت سوابق اجرای سیستم؛ سوابق اجرای سیستم مطابق با سیستم طراحی شده؛ ثبت، طبقه‌بندی و نگهداری شود به نحوی که در زمان ممیزی، فرد ممیزی شونده برای جستجو و ارائه هر مدرک، بیش از یک دقیقه معطل نشود.

- آموزش ممیزان داخلی؛ برای ممیزی هر سیستم وجود ممیزان آموزش دیده که با سیستم مورد نظر آشنایی کامل داشته باشند، ضروری است. این ممیزان بایستی نسبت به سیستم مورد ممیزی مستقل باشند.

۲-۲- متولی اجرای سیستم ممیزی در ساختار سازمانی

شکل ۱-۲ متولی اجرای سیستم ممیزی را در ساختار سازمانی نشان می‌دهد. همانطور که در شکل مشاهده می‌شود، این فعالیت به عهده اداره تحقیق و توسعه بوده و زیر نظر مستقیم ریاست مرکز انجام می‌گردد. عمده فعالیت‌های برنامه‌ریزی و اجرای سیستم ممیزی سیستمها و روشهای مرکز بر عهده کارشناس تشکیلات و روشها در اداره تحقیق و توسعه است.



(شکل ۱-۲) متولی اجرای سیستم ممیزی در ساختار سازمانی

۲-۳- رویه‌ها

کلیه گردش کارهای مربوط به سیستم ممیزی مرکز، در دو رویه زیر خلاصه می‌گردد:

P ۱۲۰۱

۱. رویه برنامه‌ریزی و اجرای ممیزی

P ۱۲۰۲

۲. رویه تعیین و پی‌گیری اقدامات اصلاحی/پیشگیرانه

در ادامه گزارش، جزئیات مربوط به هر رویه در قالب؛ هدف، دامنه کاربرد، توزیع، مسئولیت و اختیار، بایگانی سوابق و مستندات، منابع و در نهایت اقداماتی که در هر رویه انجام می‌پذیرد، بیان می‌گردد.

رویه برنامه ریزی و اجرای ممیزی

هدف: بررسی و ارزیابی مطابقت فعالیتهای سیستم های مرکز با مشخصات تدوین شده و تعیین موارد عدم تطابق به منظور انجام اقدامات اصلاحی/پیشگیرانه.

دامنه کاربرد: سیستم ممیزی سیستمها و روشهای مرکز

توزیع:

- ریاست مرکز
- اداره تحقیق و توسعه.

مسئولیت و اختیار:

- مسئولیت اصلی اجرای رویه با رئیس اداره تحقیق و توسعه است.
- مسئولیت نظارت بر اجرای رویه با ریاست مرکز است.
- پیشنهاد تغییر در رویه می تواند توسط ریاست مرکز، رئیس اداره تحقیق و توسعه، کارشناس تشکیلات و روشها، یا ممیزان ارائه شود.
- تصویب اصلاحات در این رویه در اختیار ریاست مرکز است.

بایگانی سوابق و مستندات:

سوابق و مستندات مربوطه، در اداره تحقیق و توسعه نگهداری می شود.

منابع:

- F ۱۲۰۱ - فرم برنامه سالیانه ممیزی
- F ۱۲۰۲ - فرم برنامه ممیزی
- F ۱۲۰۳ - فرم فهرست ممیزان معتبر
- W ۱۲۰۱ - دستورالعمل ارزیابی و انتخاب ممیزان
- F ۱۲۰۵ - فرم چک لیست ممیزی
- F ۱۲۰۶ - فرم گزارش ممیزی
- P ۱۲۰۲ - رویه تعیین و پی گیری اقدامات اصلاحی/پیشگیرانه

بازبینی	مهر اعتبار	تصویب	تأیید	تهیه	
(۰)					تاریخ
صفحه					نام و امضاء
۱					
از					
۴					

رویه برنامه‌ریزی و اجرای ممیزی

اقدامات:

۱. برنامه سالیانه انجام ممیزی، توسط کارشناس تشکیلات و روشها تهیه و در فرم برنامه سالیانه ممیزی (F ۱۲۰۱) ثبت می‌شود (یادداشت ۱).
۲. برنامه سالیانه ممیزی (F ۱۲۰۱) توسط رئیس اداره تحقیق و توسعه، بررسی و تأیید شده و جهت تصویب ریاست مرکز، ارسال می‌شود.
۳. برنامه سالیانه ممیزی (F ۱۲۰۱) توسط ریاست مرکز، بررسی و تصویب شده و جهت اجرا به اداره تحقیق و توسعه عودت داده می‌شود.
۴. برنامه اجرای هر دوره ممیزی با توجه به برنامه سالیانه ممیزی (F ۱۲۰۱) توسط کارشناس تشکیلات و روشها، تهیه و در فرم برنامه ممیزی (F ۱۲۰۲) ثبت می‌شود. در تهیه این برنامه، برای انتخاب میزان، به فهرست میزان معتبر (F ۱۲۰۳) که طبق دستورالعمل ارزیابی و انتخاب میزان (W ۱۲۰۱) تهیه شده است، مراجعه می‌شود.
۵. برنامه ممیزی (F ۱۲۰۲) به تأیید رئیس اداره تحقیق و توسعه می‌رسد.
۶. برنامه ممیزی (F ۱۲۰۲) توسط کارشناس تشکیلات و روشها، حداقل یک هفته قبل از اجرای ممیزی به مجریان سیستمها و میزان اطلاع داده می‌شود.
۷. میزان، هماهنگی لازم را با مجریان سیستمها جهت دریافت و مطالعه مدارک و مستندات قبل از انجام ممیزی بعمل می‌آورند. همچنین میزان هماهنگی لازم را برای دریافت سوابق ممیزی‌های قبلی انجام شده با کارشناس تشکیلات و روشها انجام می‌دهند.
۸. میزان قبل از انجام ممیزی، چک لیست ممیزی (F ۱۲۰۵) را تهیه می‌کنند.
۹. جلسه افتتاحیه در ابتدای کار ممیزی با حضور میزان و ممیزی شوندگان برگزار شده و برنامه ممیزی داخلی توسط میزان به اختصار توضیح داده می‌شود.
۱۰. ممیزی انجام شده و نتایج آن توسط میزان در فرم گزارش ممیزی (F ۱۲۰۶) ثبت می‌شود. در این فرم، موارد بررسی شده در ممیزی و نتیجه آن درج و در قسمت توضیحات مواردی مانند نمونه‌های بررسی شده و بویژه نمونه‌هایی که نامنتطبق بوده‌اند، یادداشت می‌شود.
۱۱. در پایان ممیزی به عنوان جمع‌بندی و جلسه اختتامیه در مورد گزارش ممیزی، توافق شده و فرم گزارش ممیزی (F ۱۲۰۶) توسط میزان و ممیزی شوندگان امضاء می‌شود.
۱۲. در پایان ممیزی، فرمهای تکمیل شده گزارش ممیزی (F ۱۲۰۶) به ضمیمه سایر مدارک مانند چک لیست ممیزی (F ۱۲۰۵) توسط میزان به کارشناس تشکیلات و روشها تحویل داده می‌شود.

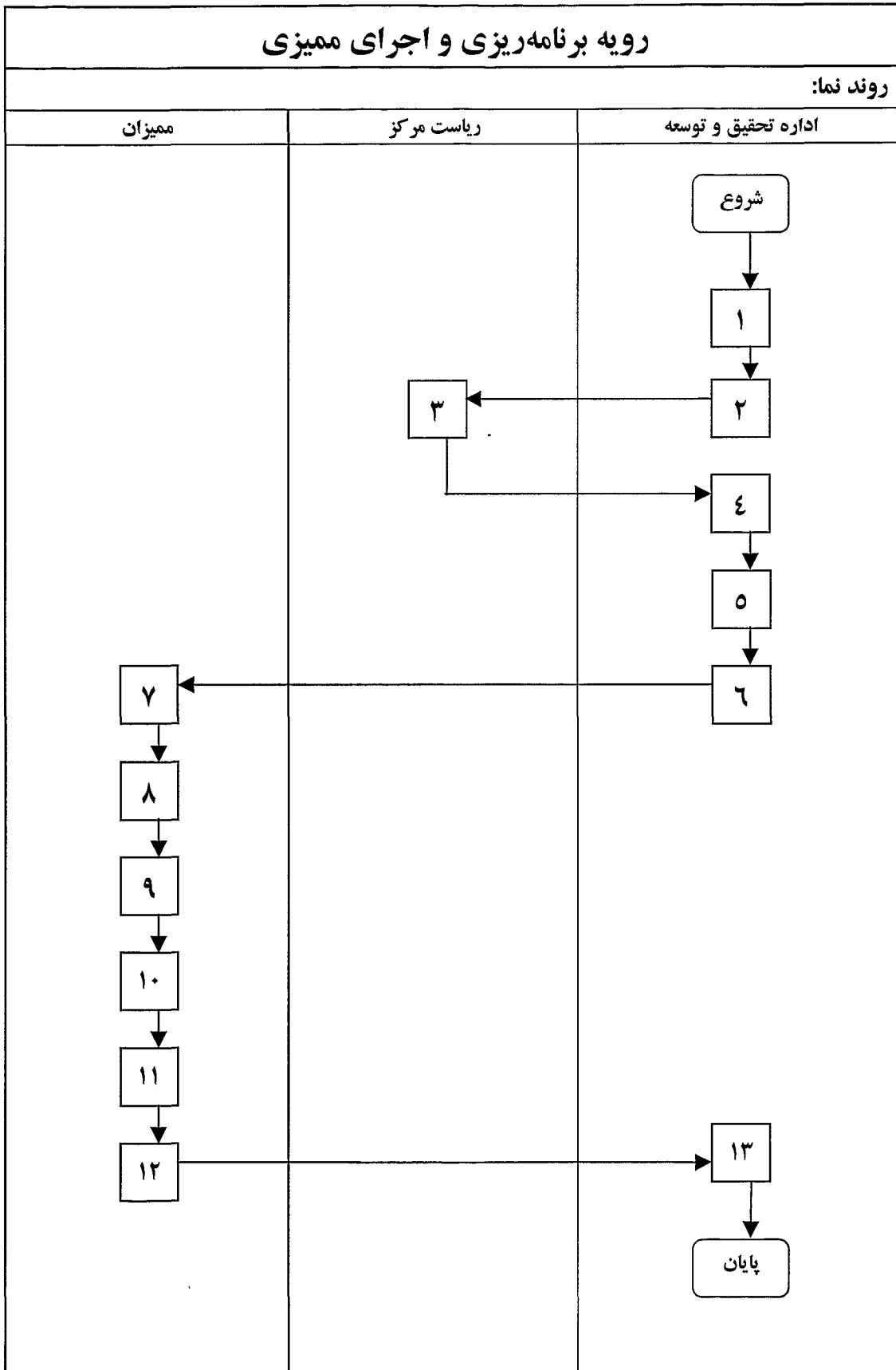
رویه برنامه ریزی و اجرای ممیزی

اقدامات:

۱۳. جمع بندی نتایج ممیزی، تعیین اقدامات اصلاحی و پی گیری اقدامات مورد نیاز، توسط کارشناس تشکیلات و روشها طبق رویه تعیین و پی گیری اقدامات اصلاحی/پیشگیرانه (P ۱۲۰۲) انجام می شود.

یادداشت ۱:

هر یک از سیستمهای مدون شده مرکز، در فواصل زمانی شش ماهه از طریق انجام ممیزی، مورد بازنگری قرار می گیرند. با پیشنهاد رئیس اداره تحقیق و توسعه و تصویب ریاست مرکز، انجام ممیزی به صورت موردی و با هماهنگی قبلی با مجریان سیستم مورد ممیزی، بلامانع است.



رویه تعیین و پی‌گیری اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه

هدف: تعیین اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه با توجه به نتایج ممیزی انجام شده و همچنین پی‌گیری انجام اقدامات تا حصول نتیجه مطلوب.

دامنه کاربرد: سیستم ممیزی سیستمها و روشهای مرکز

توزیع:

- ریاست مرکز
- اداره تحقیق و توسعه.

مسئولیت و اختیار:

- مسئولیت اصلی اجرای رویه با رئیس اداره تحقیق و توسعه است.
- مسئولیت نظارت بر اجرای رویه با ریاست مرکز است.
- پیشنهاد تغییر در رویه می‌تواند توسط ریاست مرکز، رئیس اداره تحقیق و توسعه، کارشناس تشکیلات و روشها، یا ممیزان ارائه شود.
- تصویب اصلاحات در این رویه در اختیار ریاست مرکز است.

بایگانی سوابق و مستندات:

سوابق و مستندات مربوطه، در اداره تحقیق و توسعه نگهداری می‌شود.

منابع:

- فرم گزارش ممیزی F ۱۲۰۶
- فرم اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه F ۱۲۰۷

بازبینی (۰)	مهر اعتبار	تصویب	تأیید	تهیه	تاریخ
صفحه ۱ از ۳					نام و امضاء

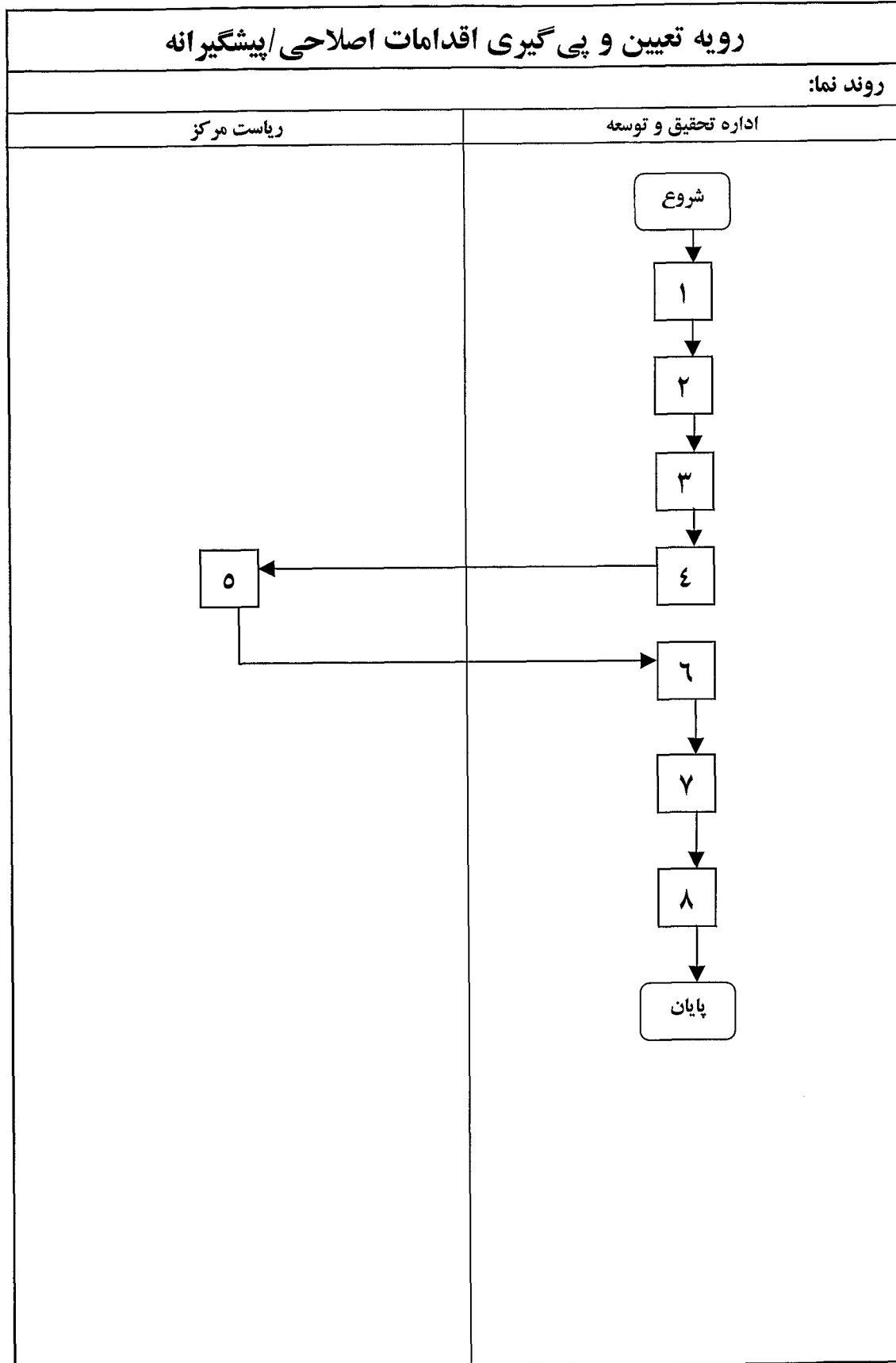
رویه تعیین و پی گیری اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه

اقدامات:

۱. پس از دریافت فرمهای تکمیل شده گزارش ممیزی (F ۱۲۰۶)، کارشناس تشکیلات و روشها نسبت به بررسی آنها اقدام و موارد عدم انطباق را مشخص می کند.
۲. کارشناس تشکیلات و روشها برای هر مورد عدم انطباق، اقدام اصلاحی لازم را تعیین و مسئول اجرا و مهلت انجام آن را مشخص کرده و در فرم اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه (F ۱۲۰۷) ثبت می کند (یادداشت ۱).
۳. فرم تکمیل شده اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه (F ۱۲۰۷) توسط کارشناس تشکیلات و روشها امضاء و به عنوان جمع بندی نتایج ممیزی به رئیس اداره تحقیق و توسعه اطلاع داده می شود.
۴. رئیس اداره تحقیق و توسعه پس از بررسی و تأیید اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه (F ۱۲۰۷)، نتایج را برای ریاست مرکز، ارسال می کند.
۵. ریاست مرکز توضیحات لازم را در قسمت پایین فرم (F ۱۲۰۷) درج و به منظور انجام پی گیری های لازم به اداره تحقیق و توسعه عودت می دهد.
۶. کارشناس تشکیلات و روشها، فرم اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه (F ۱۲۰۷) را تکثیر و نسخه هایی از آن را جهت انجام اقدامات لازم به مجریان سیستمها تحویل می دهد.
۷. کارشناس تشکیلات و روشها پی گیری های لازم را بعمل آورده و مشاهدات مربوط به پی گیری ها را در ستون نتایج پی گیری ها در فرم اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه (F ۱۲۰۷)، درج می کند.
۸. پی گیری ها تا رفع تمام موارد عدم انطباق، توسط کارشناس تشکیلات و روشها ادامه می یابد.

یادداشت ۱:

کارشناس تشکیلات و روشها، در صورت لزوم در تعیین اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه، از نظر ممیزان و یا مجریان سیستمهای مورد ممیزی بهره می گیرد.



۲-۴- دستورالعملها

سیستم ممیزی مرکز مشتمل بر یک دستورالعمل به شرح زیر است:

W ۱۲۰۱

- دستورالعمل ارزیابی و انتخاب ممیزان

در ادامه، دستورالعمل مذکور، ارائه می‌گردد.

دستورالعمل ارزیابی و انتخاب ممیزان

هدف: ارزیابی و انتخاب ممیزان داخلی به منظور همکاری در انجام ممیزی داخلی.

دامنه کاربرد: سیستم ممیزی سیستمها و روشهای مرکز

توزیع:

- ریاست مرکز
- اداره تحقیق و توسعه.

مسئولیت و اختیار:

- مسئولیت اصلی اجرای دستورالعمل با رئیس اداره تحقیق و توسعه است.
- مسئولیت نظارت بر اجرای دستورالعمل با ریاست مرکز است.
- پیشنهاد تغییر در دستورالعمل می تواند توسط ریاست مرکز، رئیس اداره تحقیق و توسعه، کارشناس تشکیلات و روشها، یا ممیزان ارائه شود.
- تصویب اصلاحات در دستورالعمل در اختیار ریاست مرکز است.

بایگانی سوابق و مستندات:

سوابق و مستندات مربوطه، در اداره تحقیق و توسعه نگهداری می شود.

منابع:

- فرم فهرست ممیزان معتبر F ۱۲۰۳
- فرم ارزیابی ممیزان F ۱۲۰۴

بازبینی (۰)	مهر اعتبار	تصویب	تأیید	تهیه	تاریخ
صفحه ۱ از ۳					نام و امضاء

دستورالعمل ارزیابی و انتخاب ممیزان

اقدامات:

۱. ارزیابی ممیزان در فواصل زمانی سالیانه توسط کارشناس تشکیلات و روشها انجام و نتایج حاصله در فرم ارزیابی ممیزان (F ۱۲۰۴) ثبت می شود.
۲. فرم ارزیابی ممیزان برای هر سیستم بطور جداگانه تکمیل می شود. در قسمت بالای فرم و زیر امتیازهای کسب شده، نام ممیزان ذکر شده و در مقابل هر معیار، امتیاز کسب شده ممیز ذکر می شود.
۳. امتیازهای هر معیار به روش زیر تعیین می شود:
 - الف - گذراندن دوره آموزش ممیزی داخلی؛ این معیار حداکثر ۱۵ امتیاز داشته و در صورتی که فرد دوره را نگذرانده باشد، امتیاز صفر منظور می شود. در صورت گذراندن دوره با توجه به ارزیابی مدرس، امتیاز ۱۵ به ارزیابی عالی، امتیاز ۱۲ به ارزیابی خوب، امتیاز ۸ به ارزیابی متوسط و امتیاز ۴ به ارزیابی ضعیف اختصاص داده می شود.
 - ب - داشتن سابقه انجام ممیزی داخلی؛ این معیار حداکثر ۱۰ امتیاز داشته و به هر دوره همکاری در انجام ممیزی داخلی، ۲ امتیاز داده می شود.
 - ج - آشنایی با سیستم مورد ممیزی؛ با توجه به آشنایی ممیز با سیستم مورد ممیزی و بنا به تشخیص مسئول تشکیلات و روشها، امتیاز این معیار بین ۰ تا ۱۵ تعیین می شود.
 - د - میزان تحصیلات؛ حداکثر امتیاز این معیار ۱۵ امتیاز بوده و برای تحصیلات دیپلم امتیاز ۴، فوق دیپلم امتیاز ۸، لیسانس امتیاز ۱۲ و فوق لیسانس و بالاتر امتیاز ۱۵ در نظر گرفته می شود.
 - ه - ارائه گزارش به نحو احسن و به موقع؛ امتیاز این معیار با توجه به نحوه همکاری ممیز در ممیزیهای گذشته و بنابه تشخیص مسئول تشکیلات و روشها، بین صفر و حداکثر ۱۰ امتیاز تعیین می شود.
 - و - داشتن حسن رفتار و انضباط اخلاقی؛ مانند (ه).
 - ز - اشراف بر فعالیتهای مرکز؛ امتیاز این معیار با توجه به آشنایی مسئول تشکیلات و روشها با ممیز در خصوص میزان اشراف وی بر فعالیتهای مرکز بویژه در زمینه سیستم مورد ممیزی، تعیین می شود.
 - ح - علاقمند بودن به همکاری در انجام ممیزی؛ مانند (ه).

دستورالعمل ارزیابی و انتخاب ممیزان

اقدامات:

۴. پس از تعیین امتیازهای هر معیار برای ممیزان، مجموع امتیازهای ممیزان توسط کارشناس تشکیلات و روشها محاسبه می شود.

۵. نتیجه ارزیابی هر ممیز به صورت زیر تعیین می شود:

- امتیاز ۰ تا ۵۹/۹۹ نا معتبر.

- امتیاز ۶۰ تا ۷۴/۹۹ مشروط (مشروط به انجام ممیزی به همراه یک ممیز معتبر).

- امتیاز ۷۵ تا ۱۰۰ معتبر.

۶. فهرست ممیزان معتبر (F ۱۲۰۳) با توجه به نتیجه ارزیابی، برای ممیزان معتبر و مشروط تکمیل می شود.

۲-۵- فرمها

در جهت اجرای سیستم ممیزی در قالب رویه‌ها و دستورالعملهای ذکر شده، هفت فرم به شرح زیر طراحی گردیده است:

- | | |
|--------|---------------------------------|
| F ۱۲۰۱ | ۱. فرم برنامه سالیانه ممیزی |
| F ۱۲۰۲ | ۲. فرم برنامه ممیزی |
| F ۱۲۰۳ | ۳. فرم فهرست ممیزان معتبر |
| F ۱۲۰۴ | ۴. فرم ارزیابی ممیزان |
| F ۱۲۰۵ | ۵. فرم چک لیست ممیزی |
| F ۱۲۰۶ | ۶. فرم گزارش ممیزی |
| F ۱۲۰۷ | ۷. فرم اقدامات اصلاحی/پیشگیرانه |

در ادامه گزارش، هریک از این فرمها نمایش داده شده است.

فرم شماره: F۱۲۰۱

برنامه سالیانه ممیزی													مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران				
سال: صفحه.... از....		ماه‌های سال											ردیف	نام سیستم / فعالیت			
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲						
توضیحات:													راهنما: X ممیزی انجام خواهد شد. O ممیزی اجرا شده است.				
تصویب کننده:				تأیید کننده:				تهیه کننده:									
امضاء			تاریخ:			امضاء			تاریخ:			امضاء			تاریخ:		

شماره بازبینی: °

فرم شماره: F۱۲۰۲

شماره دوره ممیزی: صفحه....از....		برنامه ممیزی			مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران	
ملاحظات	نام ممیز/ممیزان	ساعت شروع	تاریخ	مسئول سیستم	نام سیستم/فعالیت	ردیف
تأیید کننده:				تهیه کننده:		
امضاء		تاریخ:		امضاء		تاریخ:

شماره بازبینی: °

صفحه...از....		فهرست ممیزان معتبر				مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران	
تاریخ ارزیابی بعدی	نتیجه ارزیابی	امتیاز	تاریخ آخرین ارزیابی	نام ممیز	نام سیستم/فعالیت	ردیف	
کارشناس تشکیلات و روشها:				ملاحظات:			
امضاء				تاریخ:			

شماره بازبینی: °

فرم شماره: F۱۲۰۴

نام سیستم / فعالیت: صفحه....از....					ارزیابی میزان		مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران		
نام ممیزان / امتیازهای کسب شده					حداکثر امتیاز	معیار ارزیابی	ردیف		
					۱۵	گذراندن دوره آموزشی ممیزی داخلی	۱		
					۱۰	داشتن سابقه انجام ممیزی داخلی	۲		
					۱۵	آشنایی با سیستم مورد ممیزی	۳		
					۱۵	میزان تحصیلات	۴		
					۱۰	ارائه گزارش به نحو احسن و به موقع	۵		
					۱۰	داشتن حسن رفتار و انضباط اخلاقی	۶		
					۱۵	اشراف بر فعالیتهای مرکز	۷		
					۱۰	علاقمند بودن به همکاری در انجام ممیزی	۸		
					۱۰۰	مجموع امتیازها			
<p>ممیزان معتبر برای انجام ممیزی:</p> <p>ممیزان مشروط برای انجام ممیزی:</p>									
کارشناس تشکیلات و روشها:					ملاحظات:				
امضاء					تاریخ:				

شماره بازبینی: °

فرم شماره: F۱۲۰۵

شماره دوره ممیزی: صفحه....از....	چک لیست ممیزی	مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران
تاریخ ممیزی:		نام سیستم/فعالیت:
توضیحات	شرح سؤال	ردیف
نام و امضاء ممیز/ممیزان:		

شماره بازبینی: ۰

شماره دوره ممیزی: صفحه....از....		گزارش ممیزی		مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران
تاریخ ممیزی: نام ممیز/ممیزان:			نام سیستم/فعالیت: نام مسئول:	
خلاصه گزارش ممیزی:				
ملاحظات	نتیجه		مورد بررسی شده	ردیف
	نامنطبق	منطبق		
نام و امضاء ممیزان:			نام و امضاء ممیزی شونده:	

شماره بازبینی: ۰

فرم شماره: F۱۲۰۷

شماره دوره ممیزی:		اقدامات اصلاحی / پیشگیرانه			اطلاعات و مدارک علمی ایران مرکز		
صفحه... از....	نتایج پی گیری ها	مهلت انجام	مسئول اجرا	شرح اقدام اصلاحی / پیشگیرانه	نام سیستم	موضوع عدم انطباق	ردیف
توضیحات ریاست مرکز:		رئیس اداره تحقیق و توسعه:		کارشناس تشکیلات و روشها:			
امضاء	تاریخ:	امضاء	تاریخ:	امضاء	تاریخ:	امضاء	تاریخ:

شماره بازبینی: ۰

مراجع

- [۱]. جلوداری ممقانی، بهرام. استانداردهای ISO 9000 و تکنیکهای نوین مدیریت کیفیت. تهران: انتشارات آزاده، ۱۳۷۶.
- [۲]. ممیزی کیفیت. [تهران]: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۶.
- [۳]. آموزش مدیریت کیفیت، دوره تربیت ممیز. تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، ۱۳۷۵.