



Caspian.Team

گروه مدیریت توسعه کاسپین



ممیزی داخلی سیستم‌های مدیریت

Guidelines for auditing management systems

فصل ۱

مفاهیم و واژگان ممیزی



مقدمه

مطالب مندرج در این سند با توجه به الزامات استاندارد ISO19011: 2018 و ISO45001:2018 نیازمندی‌های ISO14001:2015، ISO9001:2015، ISO22000:2018 و سایر راهنمایی‌ها مورد استفاده در توسعه و بهبود استانداردهای فوق در خصوص ممیزی داخلی تعریف و ارائه گردیده است.



۱. استاندارد

ISO 9000



فرآیند سیستماتیک مستقل و مستندی که به منظور کسب شواهد ممیزی و ارزیابی صورت می‌پذیرد تا مشخص شود که تا چه میزان معیارها برآورده شده‌اند.

- **(Audit)**

- **(Conformity)**

برآورده‌سازی یک الزام.

- **(Non Conformity)**

عدم برآورده‌سازی یک الزام.

• عیب (Defect)

عدم برآوردهسازی یک الزام، مرتبط با کاربرد آن.

یادآوری:

تمایز بین دو مفهوم "عیب" و "عدم انطباق" با توجه به اینکه متضمن عواقب حقوقی می‌باشد بسیار مهم است.

• (Objective Evidence) شواهد عینی

داده‌هایی که وجود یا صحت چیزی را تائید می‌کند.

• صحه گذاری (Validation)

تأیید برآورده شدن الزاماتی خاص، از طریق فراهم آوردن شواهد عینی.

• (Audit Program) برنامه ممیزی

مجموعه‌ای از یک یا چند برنامه ممیزی در یک چارچوب خاص زمانی، که به منظور خاصی تهیه شده است.

• (Audit Scope) دامنه ممیزی

حدود و مرز یک ممیزی

یادآوری:

دامنه ممیزی شامل توصیفی از مکانهای فیزیکی، واحدهای سازمانی، فعالیتهای و فرآیند و نیز دوره زمانی مورد نظر است.

- معیار (Criteria)
- مجموعه‌ای از سیاست‌ها، روش‌های اجرایی یا الزاماتی که به عنوان مرجع معرفی می‌شوند.

شواهد ممیزی (Audit Evidence)

سوابق، عبارات، واقعیات یا سایر اطلاعاتی که در رابطه با معیارهای مورد توافق‌اند و می‌توانند مجدداً مورد ارزیابی چندگانه قرار گیرند.

یادآوری:

شواهد ممیزی می‌توانند کیفی یا کمی باشند.

(Audit Finding)

- نتیجه یک ممیزی.

(Audit Conclusions)

خروجی‌های یک ممیزی که توسط یافته‌های ممیزی تهیه شده‌اند.

(Audit Client)

سازمان یا فردی که درخواست ممیزی می‌نماید.

(Auditee)

سازمانی که مورد ممیزی قرار می‌گیرد.





(Audit Team) تیم ممیزی

فرد یا گروهی از نفرات که یک ممیزی را انجام می‌دهند.

یادآوری ۱:

عموماً یک یا چند نفر از اعضاء تیم ممیزی، ممیزان واجد صلاحیت می‌باشند و عموماً یکی از آنها به عنوان رهبر تیم ممیزی مشخص می‌گردد. تیم ممیزی می‌تواند شامل ممیزان تحت آموزش و در صورت لزوم خبرگان می‌باشدند.

یادآوری ۲:

ناظرین می‌توانند تیم ممیزی را همراهی نمایند، اما نه بعنوان عضوی از آن.



- **ممیز (Auditor)**
 - فردی که برای یک ممیزی تعیین شده است.
- **(Technical Expert)**
 - فرد ممیزی که دانش خاص یا مهارت های مرتبط با یک سازمان، فرآیند، فعالیت یا موضوع مورد ممیزی را دارا است.
- **صلاحیت ممیز (Auditor Qualifications)**
 - ترکیب ویژگیهای فردی و تحصیلات، آموزش ها، تجارب کاری، ممیزی و نیز صلاحیتها فرد نیاز برای نشان دادن آنکه یک فرد میتواند به عنوان ممیز تعیین گردد.
- **ممیز واجد صلاحیت (Qualified Auditor)**
 - فردی که فرآیند احراز صلاحیت ممیزی را با موفقیت گذرانده است.

فصل ۲

مبانی ممیزی



۲-۱- اهداف ممیزی



ممیزی معمولاً برای یکی از این موارد اجرا میشود:

- ۱) اطمینان از ایجاد و اجرای درست یک سیستم مدیریت.
- ۲) تعیین میزان اثربخشی یک سیستم در برآوردن اهداف مشخص شده.
- ۳) فراهم آوردن فرصت‌هایی برای بهبود مستمر سیستم مدیریت.
- ۴) اطمینان از برآورده کردن الزامات قانونی.
- ۵) ارزیابی یک تأمین‌کننده در برآورده نمودن الزامات قراردادی و قانونی.
- ۶) دریافت گواهینامه سیستم مدیریت از مراجع صدور گواهینامه (ممیزی شخص ثالث).
- ۷) ارزیابی انطباق سیستم مدیریت با محدوده ممیزی تعیین شده.
- ۸) تداوم تناسب و اثربخشی سیستم از طریق بازنگری‌های مدیریتی داخلی.

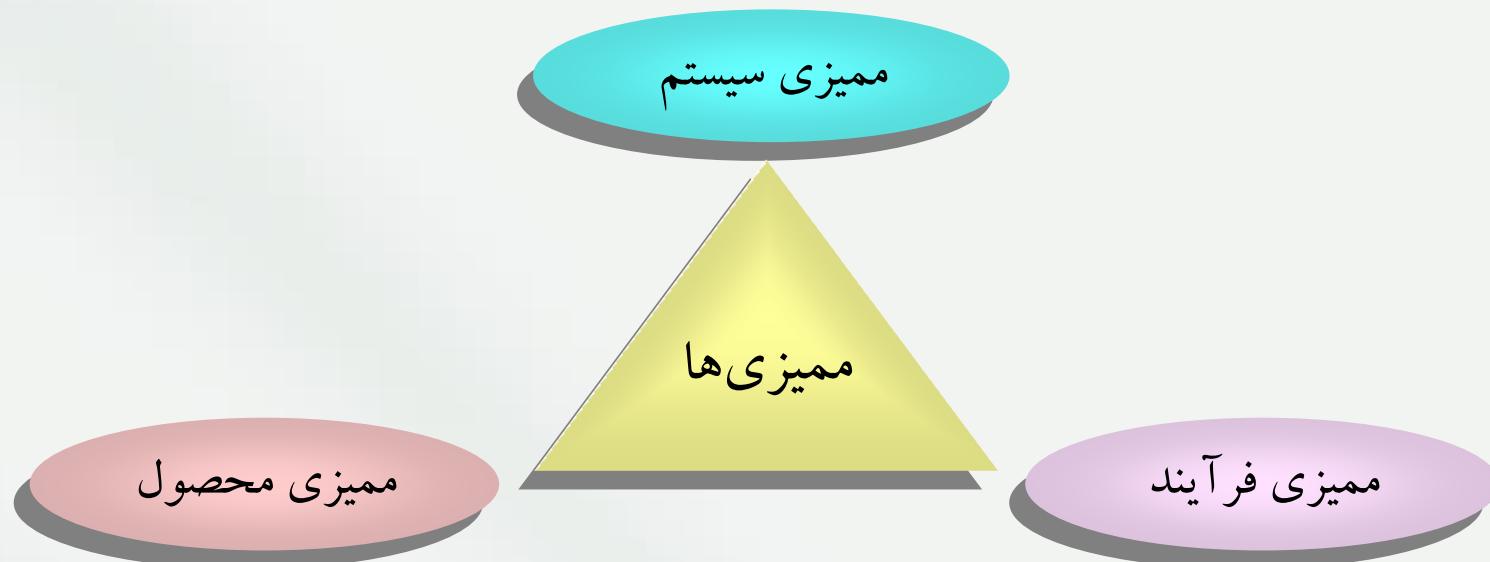




۲-۲- انواع ممیزی

انواع ممیزی

ممیزی‌ها را می‌توان از نظر موضوع ممیزی به سه نوع **ممیزی سیستم**، **ممیزی فرآیند** و **ممیزی محصول** تفکیک کرد:



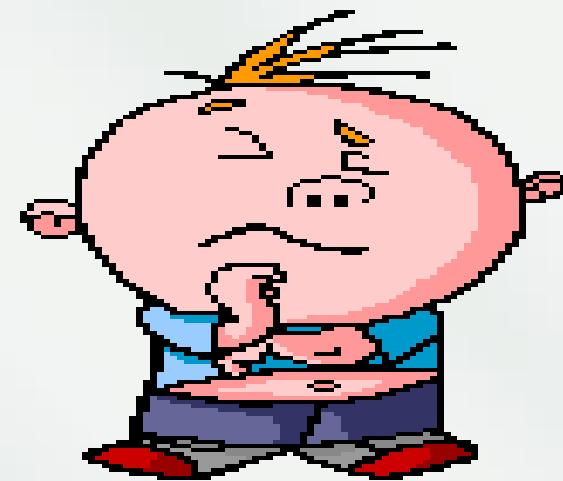
ممیزی سیستم



در ممیزی سیستم مدیریت، فرد یا افراد بی طرفی مجموعه سیستم مدیریت یک شرکت را مورد بررسی قرار می‌دهند. در اینجا تمام مستندات مهم و همچنین جریانات کار، مورد معاينه قرار می‌گيرند، نیروهای راهبری و اجرایی آن مورد سوال قرار می‌گيرند و درنهایت بازرسی‌های نمونه‌ای در محل انجام می‌شود.



ممیز ابتدا بررسی می کند که آیا بین استانداردها و اطلاعات مستند سیستم مدیریت (نظامنامه، روش های اجرایی، دستورالعمل ها و سایر مستندات سیستم) عدم انطباق هایی وجود دارد؟ و سپس بررسی می کند که آیا بین داده های مکتوب و جریانات واقعی کار عدم انطباق هایی وجود دارد؟ آیا داده های مکتوب و اقدامات پیش بینی شده به حد کفايت و به طور مؤثری اجرا می شوند؟ و خواسته های استاندارد را تأمین می کند؟



منظور از ممیزی سیستم، قضاوت در مورد واقعیت‌پذیری و مستندسازی مجموعه سیستم دستیابی به نقاط ضعف، اقدامات اصلاحی و بهسازی آن‌هاست.

مبانی این نوع ممیزی استانداردهای مدیریت انتخاب شده (در صورت لزوم)، نظامنامه، مجموعه روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌ها و ضوابط و مدارک آزمایش و سایر مستندات روش‌های اجرایی است و تمامی محدوده فعالیت‌های شرکت را شامل می‌شود.



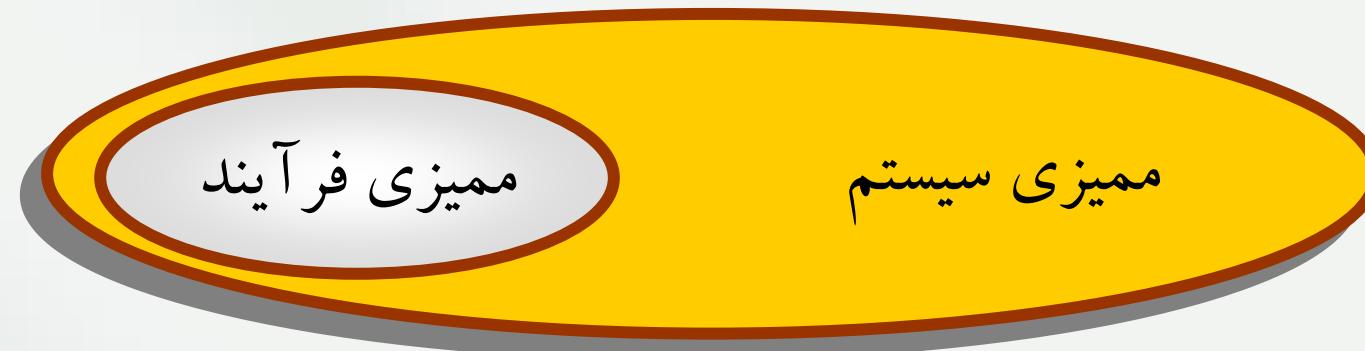
انگیزه بخش مهمی از ممیزی سیستم، تشخیص اقدامات اصلاحی و نتایج حاصل از آنهاست. مهمترین هدف ممیزی سیستم تعیین این نکته است که آیا خواسته‌های مدیریت در تمامی قسمتهاي شرکت تأمین می گردد. برای اینکه بتوان تمامی قسمتها را در فواصل زمانی منظمی مورد ممیزی قرار داد، ممیزی داخلی را باید طبق برنامه‌های زمانی مشخص اجرا کرد.



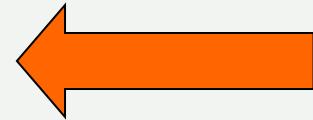
ممیزی فرآیند



ممیزی روش یا ممیزی فرآیند معمولاً بخشی از یک ممیزی سیستم است. در ممیزی فرآیند معمولاً ممیز توان کیفیتی یک فرآیند مانند طراحی یا جریان ساخت و جریانات تدارکات فنی را بررسی می‌کنند. مهمترین سوالات ممیزی فرآیند در ارتباط با عملکرد و قابلیت تسلط به عوامل و شاخص‌های فرآیند است.



ممیزی محصول



منظور از ممیزی محصول، قضاوت در مورد تحقیق‌پذیری اقدامات مدیریت درباره یک محصول و یا بخشی از یک محصول و همچنین قضاوت درباره کیفیت محصول و سرانجام دستیابی به اقدامات اصلاحی و بهسازی یک محصول مشخص و یا یک قطعه و یا یک بخش است که از طریق انتخاب نمونه‌هایی از محصول که آماده ارسال به نزد مشتری است و بررسی و مشاهده روش‌های اجرایی و دستورالعمل‌های ذیربط، مدارک آزمایش، مدارک ساخت و وسائل ساخت و آزمایش ذیربط صورت می‌گیرد.



علاوه بر این، انواع ممیزی را **از نظر ماهیت کار** می توان به **ممیزی شخص اول**، **ممیزی شخص دوم** و **ممیزی شخص سوم** با مشخصات و سایر شرایط زیر تقسیم بندی کرد:





الف) ممیزی شخص اول (ممیزی داخلی)

خواسته استاندارد (ISO 9001:2015 و ...) ، یافتن و اصلاح عدم انطباقها قبل از آنکه ممیزین شخص ثالث، مشتریان یا طرفهای ذینفع آنها را بیابند.

- ▶ اطمینان از برقراری و نگهداری سیستم مدیریت در انطباق با الزامات استاندارد و روش‌هایی که خود ایجاد نموده.
- ▶ ارزیابی اثربخشی سیستم مدیریت در برآورده سازی اهداف و بهبود مستمر آن.



ب) ممیزی شخص دوم

- ممیزی یک سازمان از پیمانکار فرعی خود.
- مقایسه یک تأمین کننده با دیگران قبل از یک قرارداد و ارزیابی آن.
- اطمینان از اینکه گستره ای که یک سیستم تعیین کرده پیاده شده و
- اثربخشی آن (برمبانی قرارداد).



ج) ممیزی شخص سوم

ممیزی یک سازمان توسط شرکتهای صادرکننده گواهینامه برای ارزیابی انطباق یک سیستم مدیریت با استانداردهای ملی/بین المللی درخواست شده، درخواست می‌نماید.







فصل ۳

مراحل ممیزی



۳-۱- برنامه ریزی و آماده سازی ممیزی



برای برنامه ریزی یک ممیزی توجه به عوامل زیر ضرور است :

- تعیین زمان - دفعات
- تعیین وظایف و مسئولیت‌ها
- تعیین معیارها
- تعیین دامنه شمول
- تعیین مدت



ممیزی‌های شخص اول

ممیزی‌های شخص اول از نظر زمان و دفعات ممیزی داخلی سیستم مدیریت معمولاً بر اساس برنامه سالیانه و حسب اهمیت فعالیتها و نیاز ممیزی برنامه ریزی می‌شود. ممیزین داخلی علاوه بر واجد شرایط بودن از نظر دانش فنی و تخصصی سازمان خود باستی از لحاظ توانایی انجام ممیزی ها به نحو مطلوب نیز واجد شرایط باشند.



- معیارهای انجام ممیزی داخلی عمدتاً فرایندها، روندهای سیستماتیک، روش‌های اجرایی واحد یا فعالیتهای تحت ممیزی و الزامات استانداردهای مربوط به آن فعالیت‌ها از جمله استاندارد ایزو ۹۰۰۱ می‌باشند.
- دامنه شمول ممیزی داخلی معمولاً یک یا چند روش اجرایی است که در برگیرنده تمام و یا قسمتی از سازمان می‌باشد.
- مدت زمان اجرای یک ممیزی داخلی زمان تخمینی برای انجام یک ممیزی است که بر حسب وسعت سازمان و دامنه مورد ممیزی تعریف می‌گردد.

ممیزی‌های شخص دوم

- زمان و دفعات در موقع احساس نیاز به ممیزی پیمانکار تعیین می‌گردد که معمولاً هنگام عقد قرارداد است.
- ممیزین شخص دوم باید دارای دانش تخصصی مورد نیاز باشند.
- معیارهای انجام ممیزی شخص دوم الزامات قرارداد می‌باشد.
- دامنه شمول ممیزی شخص دوم فعالیتهای مربوط به کیفیت محصول خدمات یا موارد دیگر می‌باشد.
- مدت زمان اجرای ممیزی شخص دوم می‌تواند کمتر از یک روز هم باشد.



ممیزی‌های شخص سوم

- * زمان و دفعات از طرف سازمان ممیزی کننده و با توافق کارفرما تعیین می‌گردد.
- * تیم ممیزین شخص ثالث باید حداقل دارای یک سر ممیز ثبت شده، یک نفر آشنا به دانش تخصصی صنعت مورد ممیزی باشد.
- * معیارهای انجام ممیزی استانداردهای مورد ممیزی مانند ایزو ۹۰۰۱ و ... و یا مقررات مربوطه دیگر مثل استاندارد ملی می‌باشد.
- * دامنه شمول ممیزی بر اساس تعریف خود کارفرما تعیین می‌گردد.
- * مدت زمان اجرای ممیزی براساس گستردگی سازمان تعیین می‌گردد.



فعالیت‌های برنامه‌ریزی



برنامه‌ریزی ممیزی در گام‌های زیر انجام می‌شود:

- تعیین اهداف و موضوع ممیزی
- گردآوری اطلاعات شرکت (و یا بخش‌های آن) و تجزیه و تحلیل فرآیندهای آن
- انتخاب اعضای گروه ممیزی و تقسیم کار بین آنان
- تهیه جدول زمان بندی و ارسال برای ممیزی شونده و توافق نهایی در آن
- تهیه چک‌لیست



تعیین اهداف ممیزی

در این گام باید هدف‌های ممیزی و موضوع آن مشخص و معلوم شود که چه نوع ممیزی با چه هدف و انگیزه‌ای انجام می‌شود؟ دامنه شمول ممیزی چیست و چه بخش‌ها یا قسمت‌ها یا فعالیت‌هایی از شرکت را پوشش می‌دهد.



گردآوری اطلاعات

در این گام لازم است ممیز اطلاعات لازم از مورد ممیزی و فعالیت و فرآیندهای آن را کسب و یا تجزیه و تحلیل آنها خود را برای انجام هرچه ثمربخش‌تر ممیزی آماده نماید. این اطلاعات به طرق زیر حاصل می‌شود:



- اطلاعات مقدماتی
- بازدید در محل

اطلاعات مقدماتی



ممیز باید قبل از اولین ممیزی، اطلاعات کافی در مورد شرکت مورد ممیزی را کسب نماید. در اینجا قبل از هر چیز محموله‌های تولیدشده از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. با اطمینان می‌توان گفت که سیستم مدیریت در یک فرآیند ساخت یا ارائه خدمات چند مرحله‌ای در مقایسه با فرآیند یک یا دو مرحله‌ای از پیچیدگی بیشتری برخوردار است و به تناسب آن نیز ساختار سازماندهی شرکت تغییر می‌نماید. در یک محصول/خدمت بسیار پیچیده، اطلاعات مقدماتی برای ممیز از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا در اینجا مشکلات ناشی از تلاقی فعالیت‌های سازمانی اغلب به راحتی قابل تشخیص نیستند و فرآیندها نیاز به تعمیق بیشتری دارند.



بازدید در محل

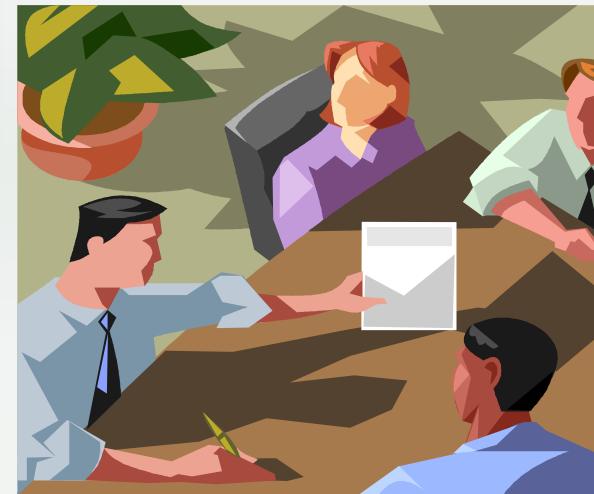


هر ممیز باید برای خود تصویر مناسبی از محدوده مورد ممیزی بسازد. برای این کار تمام محدوده‌های تولید را مورد بازدید قرار داد و در صورتی که چنین کاری امکان‌پذیر نباشد، لاقل باید نقطه پایانی یکایک محصولات و یا خطوط مونتاژ بازدید شود. ورود کالا و انبارهای مربوط به آن و همچنین سایر انبارهای سازمان، معمولاً برداشت اولیه مربوط به جابجایی، انبارداری، بسته بندی و غیره را در ممیز ایجاد می‌کند. در قسمت ساخت، ممیز باید تصویرکلی راجع به یکایک روش‌های ساخت برای خود فراهم آورد.



انتخاب گروه ممیزی

در این گام باید وظایف هریک از اعضای گروه ممیزی مشخص شود. هر ممیز باید موظف شود که اجزای مشخصی از سیستم کیفیت یا بخش‌های عملکردی خاص را ممیزی نماید. این وظایف توسط سرممیز گروه با همفکری ممیزان تعیین می‌گردد.



شاخص‌های مهم در انتخاب ممیز

انتخاب ممیزان با توجه به توانایی‌های فکری، کارشناسی و تخصصی افراد صورت می‌گیرد. به طور کلی شاخص‌های تعیین صلاحیت‌های ممیزان اعم از ممیزان درون سازمانی (داخلی) یا بروز سازمانی (خارجی) در استاندارد ISO19011 به شرح زیر آمده است:



- بازنگری دوره‌ای برنامه سالیانه (ممیزی‌های داخلی).
- بررسی قراردادها - استانداردها - مقررات مربوطه.
- دریافت اطلاعات سازمان (ممیزی‌های شخص سوم) و قراردادها (شخص دوم) و کلیه روش‌های اجرایی سازمان (اول و سوم).
- توجه به ممیزی در محلهای مختلف.
- برآورد هزینه و زمان.
- لزوم بازدید قبل از ممیزی.
- بررسی سوابق ممیزی (سوابق ممیزی‌های انجام شده قبلی).
- تعیین افراد گروه ممیزی.
- تعیین مسئول تصمیم در شرایط اضطراری بی نتیجه ماندن ممیزی.
- تعیین شرایط و مسئولیت تصمیم گیری توقف ممیزی.



فعالیت‌های آماده سازی

گام‌های اصلی

- ❖ برنامه‌ریزی و هماهنگی
- ❖ دریافت مستندات کیفیت و ارزیابی آنها و مطابقت با استاندارد مورد نظر (Desk Study).
- ❖ اعلام نتیجه بررسی به مسئول مربوطه و تعیین زمان ممیزی.
- ❖ بررسی سوابق ممیزی‌های قبلی در صورت لزوم.
- ❖ تهییه برنامه اجرای ممیزی.
- ❖ تهییه چک لیست.



تدوین برنامه زمانبندی ممیزی

در این گام سرمهیز برنامه زمان بندی لازم را همراه با جزئیات ضروری آن، تهیه نموده و آن را با ممیزی شونده هماهنگ کرده و نهایی می کند.

برنامه ممیزی باید به نحوی قابل انعطاف طراحی شود تا اجازه تغییر با توجه به محدودیت های درون سازمانی وجود داشته باشد.



برنامه ممیزی باید شامل این موارد باشد:

- اهداف و دامنه شمول ممیزی
- تعیین افرادی که مسئولیت‌های مهم و مستقیم در ارتباط با اهداف و دامنه شمول دارند
- مشخص نمودن مدارک مرجع (استاندارد سیستم مدیریت کیفیت، اطلاعات مستندشده اصلی مانند نقشه فرایندی، نظامنامه و سایر مدارک مرجع)
- تعیین اعضای گروه ممیزی
- زبان ممیزی



برنامه ممیزی باید شامل این موارد باشد:

- تاریخ و مکان انجام ممیزی
- مشخص نمودن واحدهای سازمانی مورد ممیزی
- مدت زمان هر فعالیت عمدہ ممیزی
- خواسته‌ها و ملاحظات (حفظ محرمانه اطلاعات و ...)



ابزارهای ممیزی

ابزارهایی که می‌توانند تحقیقات و بررسی‌های ممیزی و همچنین تدوین و گزارش‌دهی نتایج ممیزی را تسهیل نماید شامل این موارد هستند:

- چک لیست‌هایی که برای ارزیابی اجزای سیستم کیفیت به کار می‌رود.
- فرم‌های گزارش مشاهدات و نتایج ممیزی (Audit Report)
- فرم‌های گزارش عدم انطباق (NC Report)



چک لیست‌ها معمولاً به صورت فهرستی از سوالات، تدوین شده و در دو نوع کلان (High Level) و خرد (Low Level) تهیه می‌شوند.

سوالات کلان معمولاً با کلمه آیا، آغاز شده و خواسته‌های کلی استاندارد را مورد پرسش قرار می‌دهند. از طریق سوالات کلان می‌توان خواسته‌های کلی هریک از عناصر سیستم کیفیت را مطرح و برای آن پاسخ مناسب را فراهم کرد. این‌گونه سوالات را پایه نیز می‌نامند.



چک لیست کلان در هریک از الزامات سیستم مدیریت باید موارد زیر را پوشش دهد:

- آیا موضوع به حد کافی صحیح توصیف شده است؟
 - آیا موضوع به عنوان یک اقدام سیستماتیک به نحو درستی به نظم درآمده است؟
 - آیا اقدامات توصیف شده برای پرسنل ذیربطر، قابل تشخیص و درک است؟
 - آیا اقدامات سیستمی و تعریف شده مورد توجه قرار می‌گیرد و در عمل اجرا می‌شود؟
 - آیا اقدامات انجام شده، قابل اثبات است؟
- سوالات کلان معمولاً به صورت **“آری”** یا **“خیر”** پاسخ داده می‌شوند.

مثال: کنترل و مراقبت از تجهیزات اندازه‌گیری

سؤالات کلان:

- هنگام ممیزی مستندات
- آیا اقدامات لازم در سیستم مدیریتی معین شده است؟
- آیا نحوه کنترل و مراقبت از تجهیزات به نحو مناسبی در مستندات سیستم معین و تشریح شده است؟
- هنگام ممیزی در محل
- آیا اقدامات نظاممند برای افراد ذیربطر مشخص و روشن است؟
- آیا اقدامات به طور موثری انجام می‌شود؟
- آیا اجرای فعالیتها را می‌توان اثبات کرد؟
- آیا ...



سوالات خرد

- چگونه وسایل اندازه‌گیری و آزمایش به صورت ادواری مورد کنترل و مراقبت قرار می‌گیرند؟
- چگونه اطمینان حاصل می‌شود که وسایل به طور منظم کالیبره یا تنظیم می‌شوند؟
- چگونه وضعیت کالیبراسیون وسایل را مشخص می‌کنند؟
- چه کسی مسئول به روز درآوردن فهرست وسایل و تجهیزات بازرگانی و آزمایش است؟
- کدام روش برای ...





چک لیست ممیزی:

- * ابزار کار ممیزی
- * سابقه

هدف از تهیه چک لیست:

- در جهت اهداف و دامنه شمول ممیزی
- راهنمای ممیز به هنگام انجام ممیزی
- اطمینان از کامل شدن تمام موارد

در تهییه چک لیست ممیز بایستی موارد زیر را در نظر بگیرید:

- ☆ فرآیندهای مورد عمل دامنه مورد ممیزی مربوطه.
- ☆ روندهای اجرایی، دستورالعمل‌ها و فرمتهای مربوطه.
- ☆ دیگر اطلاعات مستندشده مانند مدارک و سوابق مربوطه.
- ☆ الزامات استاندارد مورد ممیزی (ایزو ۱۰۰۰۱، ۱۰۰۰۴، ۹۰۰۰، ۱۴۰۰۰ و ۴۵۰۰ و).
- ☆ سؤالات چک لیست باید به گونه‌ای نوشته شود که جواب به آن همیشه با بله یا خیر نباشد.
- ☆ چه در مورد مطابقت و چه عدم مطابقت شواهد همیشه باید در چک لیست ثبت گردد.



۳-۲-۱-جرای ممیزی

۳-۲-۱- فرآیند ممیزی



جلسه شروع ممیزی



- مقدمه
- لیست حاضرین
- مقررات ممیزی و برگ ثبت ممیزی
- اهداف و دامنه شمول ممیزی
- نتایج بررسی مستندات
- تشریح روش نمونه گیری (Sampling)
- تعریف عدم انطباق و انواع آن
- برنامه زمانی
- استفاده از راهنمای
- نیاز به محل کار و سایر نیازهای گروه ممیزی
- زمان و نحوه برگزاری جلسه پایانی
- ترتیبات گزارش و پیگیری
- لزوم رازداری و حفظ اطلاعات محترمانه
- بازدید کوتاهی از محلهای ممیزی



۳-۲-۱-هدف ممیزی

اطمینان از اینکه سیستم مدیریت:

- ✓ ایجاد شده و کامل است.
- ✓ به درستی در حال اجرا است.
- ✓ موثر و کاراست.
- ✓ قابل ذکر است که طول ممیزی به تمامی عوامل فوق بستگی دارد.



۲-۳-۱-اجرای ممیزی



ممیز در طول اجرای ممیزی کارهای زیر را انجام می دهد :

- ❖ یافتن شواهد ملموس از طریق مشاهده افراد، فرآیندها، وسایل، تجهیزات و مواد و نیز مراجعه به مستندات و سوابق.
- ❖ انجام پرسش‌های نامحدود از افراد مسئول انجام فعالیتهای تحت ممیزی.
- ❖ مراجعه به چک لیست و یا روش‌های اجرایی.
- ❖ یادداشت برداری از مشاهدات و شواهد.
- ❖ توجیه اثرات یافته ها بر سایر فعالیتها.
- ❖ آزمون شرایط فیزیکی.

۳-۴- روحیات ممیز و برخوردهای ممیز



• **مثبت:**

زیرا هدفش ایجاد بهبود در سیستم کیفیت سازمان است.

• **سازنده:**

با توجه به هدف ایجاد بهبود مستمر.

- حرفه‌ای:

- جلوگیری از تغییر جهت در فرآیند ممیزی.
- ملاقات مقدماتی با سرپرست بخش ممیزی.
- صحبت مستقیم با افراد مسئول وظایف خاص.
- تشریح هدف از ملاقات.
- حفظ خونسردی و متانت.
- رعایت حال افراد و همسطح آنان صحبت کردن.
- سخنان خود را واضح و سنجیده بیان کردن.



۳-۳-۵-کنترل ممیزی



- از مسیر کار خود منحرف نگردد و از موضوع خارج نشود. ◀
- با برنامه پیش برود و هدایت کار را در دست داشته باشد. ◀
- مورد اعمال نظر قرار نگیرد و خود تصمیم کفایت مذاکره را بعهده بگیرد ◀
- مورد ممانعت از انجام کار خود قرار نگیرد و در بنبست نماند. ◀
- بدون پیش فرض عمل نماید. ◀

پرسش ممیز بهتر خواهد بود که بصورت سؤال نامحدود
طرح شود تا ممیزی شونده را به تشریح و نشان دادن شواهد
ترغیب نماید زیرا پرسشی که پاسخ آن **بله** یا **نه** باشد کمتر
مفید واقع می شود و شواهدی به دست نمی دهد.

استفاده از کلمات کلیدی زیر در سؤالات ممیزی توصیه شده است:

چگونه؟



کجا؟



چه وقت؟



چه چیزی؟ چه کاری؟



چرا؟



چه کسی؟



اغلب سؤالات ممیزی را می توان با لفظ "**نشان بدهید**" و یکی از واژه های کلیدی مذکور بطور مؤثر مطرح نمود و پاسخ می تواند علاوه بر اطلاعات لازم مواردی از قبیل محلهای نگهداری سوابق با نحوه استفاده از تجهیزات و ... را نیز به ما نشان بدهد.



مثالاً :

۱ - سؤال نامناسب: آیا لیستی از پیمانکاران مورد تائید موجود است ؟

سؤال مناسب: لیست پیمانکاران مورد تائید را کجا نگهداری می کنید؟

۲ - سؤال نامناسب: آیا برای کاری که انجام می دهید آموزش دیده اید ؟

سؤال مناسب : برای کاری که انجام می دهید چه آموزشی دیده اید؟

باید از تلقین یک موضوع به ممیزی شونده خودداری کرد زیرا ممکن است در سیستم ممیزی الزامی به انجام آن کار وجود نداشته باشد.

مثال:

می بینیم که پس از انجام فلان کار سوابق را نگهداری می کنید. آیا همینطور است؟



رعايت موادر زير برای ممیزین ضروریست :

- همواره آماده بودن.
- وقت شناسی و با برنامه عمل نمودن.
- کنترل روند ممیزی و تاکید بر پاسخ شخص ممیزی شونده.
- پرهیز از بحث های بی نتیجه و طولانی و هرگونه سوءتفاهم.
- سوالات را روشن و کوتاه مطرح کردن و پرهیز از پیچیدگی مفاهیم.
- حفظ آرامش و تشویق افرادی که همکاری مؤثر دارند.



وضعیت‌های ناخواسته:

- ◆ ممیزی شونده تند خو.
- ◆ ممیزی شونده کم رو.
- ◆ ممیزی شونده غائب.
- ◆ اسناد غیرقابل دسترسی بعلل مختلف.
- ◆ نمونه های از پیش آماده شده.
- ◆ فشار روانی از سوی ممیزی شونده.
- ◆ مواردی که استثناء عنوان می شوند.



٣-٢-٦-تحليل نتائج

بازنگری ممیزی:

در طول انجام ممیزی و بخصوص در مرحله پیش از گزارش کار نتایج ممیزی مورد تحلیل و بازنگری قرار می‌گیرند که در بازنگری و نتایج ممیزی اقدامات زیر انجام می‌گیرند:

- چک لیست‌ها بررسی می‌شوند.
- یادداشت‌ها مطالعه و مقایسه می‌شوند.
- اشکالات و عدم تطابق‌ها مشخص و بیان می‌شوند.
- درخواست‌های اقدام اصلاحی نوشته می‌شوند.



۳-۲-۷- تعریف عدم انطباق‌ها



مفهوم عدم انطباق

تعريف عدم انطباق (Non Conformity)

عدم انطباق در استاندارد ISO9000 اچنین تعریف شده است:



برآورده نشدن یک الزام





شرح عدم مطابقت:

هر عدم مطابقت ممیزی طی فرم گزارشی که معمولاً با نامهایی از قبیل "درخواست اقدام اصلاحی" یا "فرم عدم مطابقت" نامیده میشوند بیان می گردد و شامل اطلاعات زیر خواهد بود:

- ★ شرح کوتاهی از یافته.
- ★ ذکر شواهد ملموس بدست آمده.
- ★ اشاره به روش اجرایی مربوطه.
- ★ مشخص نمودن محل، واحد یا فعالیت تحت ممیزی.
- ★ ذکر شماره بند مربوط استاندارد ایزو.

عدم مطابقت ممکن است به جهت هر یک از موارد زیر باشد:

- * عدم مطابقت با نیازمندیهای استاندارد.
- * عدم اجرای الزامات مستندشده مانند مستندات فرایندی، نظامنامه کیفیت، روش‌های اجرایی مدون یا دیگر مستندات
- * عدم اجرای یک آئیننامه، مقررات، یک قرارداد یا دیگر الزامات

برای نوشتن درخواست اصلاح عدم مطابقت:

- * ماهیت عدم مطابقت را تعیین نمائید.
- * از نمونه‌های عدم مطابقت یادداشت‌برداری کنید.
- * پیش‌نویس درخواست اقدام اصلاحی را تهیه کنید.
- * با سرممیز و دیگر ممیزان گروه هماهنگ و تصمیم‌گیری نمائید.



۳-۲-۸-درخواست اقدام اصلاحی



هدف از درخواست اقدام اصلاحی:

- به منظور تشریح عدم مطابقت و اقدامات بعدی اصلاح عدم مطابقت توسط ممیزی شونده.
- به منظور پیگیری موارد توسط ممیز.
- درخواست اقدام اصلاحی در جلسه هماهنگی ممیزی تهیه و در جلسه پایانی هر ممیزی تشریح و در اختیار ممیزی شونده قرار میگیرند.



٣-٩-أنواع عدم مطابقت



- **عدم انطباق نوع ۱ - Major**
یک مغایرت کلی در سیستم که تطابق با استاندارد را نفی می‌کند.
- **عدم تطابق نوع ۲ - Major**
یک سری از مغایرت‌های نوع ۳ هستند که از نوع مشابهی می‌باشند که مجموعاً ممکن است نماینده یک مشکل عمده باشد.
- **عدم انطباق نوع ۳ - Minor**
یک مغایرت جزئی و یک اشکال منفرد است که شاید خطای یک اپراتور در عدم تطابق با سیستم باشد و کلیات سیستم را زیر سؤال نمی‌برد.

دلایل بروز عدم انطباق نوع ۱ – Major

- عدم اجرای کامل یک روش اجرایی یا هر یک از مستندات سیستم مدون
- عدم وجود یا عدم کارایی کامل یک روش اجرایی مورد نیاز استاندارد مورد درخواست
- تعدادی اشکالات جزئی مجموعاً موجب عدم کارایی کلیت بخشی از سیستم.
- هرگونه خطر بالقوه برای کیفیت محصول یا خدمت.



شاخص های درجه بندی عدم انطباق ها

در درجه بندی عدم انطباق ها گاهی بین ممیزین اختلاف نظر پیش می آید. به هر حال مسئولیت درجه بندی نهایی با سرممیزی است که سرپرستی گروه به او واگذار شده است. اگر در گروه ممیزی بیش از یک ممیز حضور داشته باشد، سرممیز باید با سایر اعضای گروه ممیزی در مورد درجه بندی عدم انطباق ها مشورت نماید.



برای درجه‌بندی عدم انطباق ها شاخص های تعریف شده‌ای وجود ندارد، بلکه درجه‌بندی که عمدتاً توسط مراکز صدور گواهینامه ابداع شده به کار می‌رود در واقع این درجه‌بندی ناشی از قدرت استنباط، تحلیل و قضاوت ممیزان است.

در ممیزی داخلی نیازی به این درجه‌بندی وجود ندارد. تشخیص درجه‌بندی عدم انطباق ها در ممیزی داخلی کمک شایانی در وزن‌دهی و پی بردن به اهمیت عدم انطباق ها می نماید که به دنبال آن ممیزان داخلی خواهند توانست درباره اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه پیشنهادی از طرف ممیزی شونده، به طور مؤثری اظهارنظر نمایند.



به منظور تشخیص و درجه‌بندی عدم انطباق‌ها می‌توان از روش‌های تجربی استفاده نمود. در اینجا تجربه‌ای از جناب آقای "دکتر شروان کومار Dr.Sarwan KUMAR" را که استاد و سرممیز ثبت شده IRCA انگلستان بوده ذکر می‌کنیم. تأکید می‌نماید که این روش منحصراً یک روش تجربی است.

استفاده از روش‌های تجربی

به منظور تشخیص و درجه‌بندی عدم انطباق‌ها



برای تشخیص و درجه بندی عدم انطباق ها، ممیز می تواند از خود چهار سؤال زیر را بپرسد:

• سؤال ۱: اگر عدم انطباق ادامه پیدا کند چه می شود؟

• آیا مشکل اساسی ایجاد می شود؟

• آیا مشکل، اساسی و جدی نیست؟

• سؤال ۲: عدم انطباق چند بار تکرار شده است؟

• به صورت مکرر و زیاد

• به صورت منفرد و نادر

• سؤال ۳: احتمال بروز آن در آینده چقدر است؟

• زیاد است

• بعید است

• سؤال ۴: چه تأثیری روی مشتریان دارد؟

• تأثیر نامطلوب

• تأثیر زیاد ندارد

حال اگر حداقل جواب سه سؤال الف باشد، عدم انطباق بزرگ، در غیر این صورت عدم انطباق کوچک به حساب می‌آید.



مثال‌ها و نمونه‌هایی از عدم‌انطباق‌ها

عدم انطباق کوچک	عدم انطباق بزرگ
<ul style="list-style-type: none"> • یکی از شاخص‌ها که اهمیت بحرانی نیز ندارد در سیستم معین نشده است. • پیگیری لازم در مورد یکی از اقدامات اصلاحی به عمل نیامده است. • یکی از بچه‌های تولیدی فاقد تولید گزارش تأیید نهائی می‌باشد. • تأمین‌کنندگان فرعی یکی از محصولات مورد ارزیابی قرار نگرفته‌اند 	<ul style="list-style-type: none"> • شاخص‌های فرآیندهای سازمان در هیچ‌جا معین نشده است. • هیچ تفکری برای پیگیری اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه وجود ندارد. • به نحو تأیید نهایی محصول قبل از ارسال فکر نشده است. • سیستم ارزیابی تأمین‌کنندگان فرعی وجود ندارد.

مثال‌ها و نمونه‌هایی از عدم‌انطباق‌ها (ادامه)

عدم انطباق کوچک	عدم انطباق بزرگ
<ul style="list-style-type: none"> • اتیکت ردیابی بر روی یکی از پالت‌های حمل و نقل وجود ندارد. • سپری شدن مدت کمی از موعد کالیبراسیون یکی از وسائل اندازه‌گیری. • یکی از واحدهای ذیربطر در مورد توانائی ساخت محصول موردنظر، اظهار نظر ننموده است. 	<ul style="list-style-type: none"> • قابلیت ردیابی روشنی برای محصول در مواردی که نیاز ایجاب می‌نماید، وجود ندارد. • مدت زیادی از زمان مقرر کالیبراسیون بسیاری از وسائل و تجهیزات اندازه‌گیری گذشته است. • پذیرفتن سفارش برای تولید محصولی که هنوز توانایی شرکت برای تولید آن، تأیید و تصدیق نگردیده است.



خط مشی

- خط مشی مفصل و غیر دقیق است.
- خط مشی بیانگر اهداف سازمانی، انتظارات و نیازهای مشتریان مرتبط نیست.
- خط مشی شامل تعهد مدیریت به بهبود مستمر نمی‌گردد.
- خط مشی مورد بازنگری قرار نمی‌گیرد.



/ هداف

- اهداف در سازمان تعریف نشده‌اند.

- اهداف قابل اندازه‌گیری و سنجش نیستند.



بازنگری قرارداد

- نامشخص بودن نحوه ثبت و بررسی درخواست‌ها و سفارش‌های مشتریان
- تقاضاهای فنی بازار کاملاً بی دقت و بدون مشارکت واحدهای دیگر بررسی شده‌اند.
- نحوه بازنگری قرارداد با درنظرگیری وجهات فنی-تخصصی و زمان تحويل مشخص نیست.



۳-۴-گزارش ممیزی، پیگیری و تکمیل



جلسه پایانی

Closing Meeting

مواردی که در جلسه پایانی مطرح می گردند:

- نتيجه مميزي (اولين موضوع مطرح شده در اين جلسه). 
- لیست حاضرین. 
- ذکر مجدد اهداف و دامنه شمول 
- تشریح عدم مطابقت های عمدی و جزئی 
- ذکر چگونگی تکمیل فرمهای CAR 
- امضای فرمهای CAR توسط نماینده مدیریت. 
- تشریح روش نمونه گیری 
- گزارش مشاهدات و نظریات (Observation) 
- تشریح نحوه گزارش و پیگیری 
- دریافت لیست حاضرین و برگ ثبت 
- تبریک و تشکر 



در ممیزی‌های داخلی جلسات پایانی غیر رسمی می‌باشد و تشکیل این جلسات کاملاً به دلخواه است.

این جلسات سازنده و برای بهسازی سیستم می‌باشد.

* در ممیزی‌های شخص دوم توجه خاص ممیز باشیستی معطوف موارد زیر باشد:

- احتمال تاثیر حیاتی نتیجه ممیزی بر قرارداد
- استناد آتی طرفین قرارداد به گزارش یافته‌های ممیزی
- تاثیر روانی نتیجه ممیزی بر پیمانکار
- احتمال بحث و درگیری

کنترل جلسه پایانی:

- یافته ها و شواهد را با دقت تشریح نمائید.
- آمادگی دفاع و اثبات درستی یافته ها باشیم.
- به بحث های بی نتیجه کشیده نشویم.
- در صورت اشتباه آماده تغییر نظر خود باشیم.
- در ارائه هرگونه توصیه به عواقب آن توجه کنیم (در ممیزی های شخص سوم عمدتاً کاربرد ندارد)
- رفع سریع اشکالات را نپذیریم.

۳-۴-۱- گزارش ممیزی

باید قابل درک و حتی المقدور خلاصه باشد. 😊

مواردی جز آنچه را که در جلسه پایانی عنوان شده شامل نشود. 😊

موارد زیر را در بر نگیرد:

اطلاعات محرومانه دریافت شده 😊

نظریات ذهنی 😊

نکات مبهوم 😊

جملات خصمانه 😊



مفاد گزارش ممیزی:

- نام و مشخصات سازمان
- تاریخهای ممیزی
- محلهای ممیزی
- شماره کار (CAR) ممیزی
- استاندارد مربوطه
- معرفی افراد کلیدی سازمان
- لیست حاضرین در جلسات
- فرمهای CAR صادره
- ذکر نتیجه و موضع گروه ممیزی
- لیست گیرندگان
- ضمایم

۳-۴-۲-پیگیری



انجام اقدام اصلاحی از طرف ممیزی شونده و اعلام به ممیز را گویند.

مواردی که در پیگیری ممیزی شونده باید انجام دهد:

- ✓ عدم مطابقت را بررسی نماید.
- ✓ به ریشه یابی مسئله بپردازد.
- ✓ برنامه ای برای اقدام اصلاحی تهیه نماید.
- ✓ زمان بندی اقدام اصلاحی را مشخص کند.
- ✓ تغییرات لازم را به اجرا در آورد.
- ✓ تاثیر تغییرات را ارزیابی نماید.
- ✓ مطابقت را به ممیز اطلاع دهد.



٣-٢-٣-٣- تكميل



بررسی موثر بودن اقدام اصلاحی انجام شده توسط ممیز.

مواردی که در تکمیل Close Out ممیز باید انجام دهد:

- ★ تأیید اینکه اقدامات اصلاحی مقرر انجام شده است.
- ★ اطمینان از موثر بودن اقدامات
- ★ ثبت جزئیات پیگیری
- ★ امضاء فرمهای مربوطه
- ★ ممیز بر حسب نیاز از طریق بازدید و ممیزی مجدد یا بازنگری مستندات تجدید نظر شده و بررسی شواهد موجود اقدام به تأیید رفع اشکال می نماید.

شرایط انتخاب و ثبت ممیزین

خصوصیاتی که یک ممیز باید داشته باشد:

- روشن و با سیاست *
- تصمیم ولی انعطاف پذیر *
- جدی و با دیسیپلین *
- بدون پیش زمینه و پیش فرض *
- عادل و قابل اعتماد *
- صبور و گوش فرادهندگ *
- دارای قدرت بیان و توانایی برقراری ارتباط *
- دارای حس همدردی *
- بی نیاز از شهرت *



خصوصیاتی که یک ممیز نباید دارا باشد:

- فکر بسته 
- اهل مجادله 
- بی نظمی 
- عدم انعطاف در عقیده 
- تنبلی 
- نیازمندی به شهرت 
- خجالتی بودن 
- عدم توانایی در برقراری ارتباط 





آنچه ممیز باید بداند:

- معیار مدیریت مورد نیاز
- آئین نامه ها
- مقررات
- استانداردهای موردعمل
- عرف کیفیت در صنعت یا بخش تحت ممیزی
- نیازهای قانونی و قراردادی
- فرآیندهای کار
- بهره گیری از مشاور فنی در صورت نیاز

وظایف سرممیز:

- تصمیم‌گیری نهایی 
- همکاری در انتخاب اعضاء گروه ممیزی 
- برنامه ریزی ممیزی 
- هدایت جلسات شروع و پایان ممیزی 
- گزارش دهی 



فنون ارتباطی ممیزان

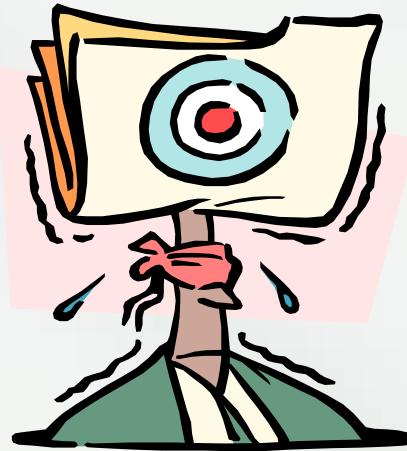


ممیز در مقابل مخاطب خود (ممیزی شونده) در موقعیت دشوار و حساسی قرار دارد. نظرات و رفتار او تا حد زیادی بر جریان ممیزی تأثیر مثبت یا منفی می‌گذارد. به همین خاطر مهم است که در مورد مفروضات، اهداف، انتظارات متقابل، توقعات، بیمه‌ها و همچنین فنونی که به وسیله آن جریان ممیزی را هدایت می‌کند، اندیشه کند. در این بخش با مفاهیمی از روانشناسی ارتباطات آشنا خواهید شد تا به کمک آن نقش خود را به عنوان ممیز به طور شایسته‌ای درک کنید و در شرایط مشکل نیز این نقش را به درستی ایفا و عکس‌العمل‌های مناسب، از خود بروز دهید.

موقعیت مخاطب

مخاطب موقعیت یک شخص امتحاندهنده را دارد و یا خود را در این نقش احساس می‌کند. شما به عنوان شخصی مستقل و بی‌طرف بکار گمارده شده‌اید تا در مورد کیفیت کار او قضاوت کنید، از آنجا که هیچ‌کس با رغبت انتقادات از خود را نمی‌شوند، لذا باید در ابتدامنتظر مقاومت و پیش‌داوری شخص مخاطب باشید.





این گونه موقعیت‌ها می‌توانند ناشی از علل زیر باشند:

- ترس عمومی از انتقاد
- ترس از این که نقاط ضعف و عدم تسلط انسان در کار افشا شود
- ترس از این که گواهینامه را دریافت نکند (در ممیزی خارجی)
- مقاومت در مقابل روش‌های ممیزی به دلایل گوناگون
- مشکل داشتن با شخص ممیزی

نتیجه این‌گونه هراس‌ها می‌تواند این باشد که مخاطب، اطلاعات را با "ظاهری آراسته" عرضه کند و یا آنها را کلًّا بازگو نکند. انتظارات بی‌مورد در جو گفتگو نیز اثر می‌گذارد. هرچه صراحة و روحیه تمایل به همکاری با شما، در شخص مقابلتان کمتر باشد، به همان نسبت کسب اطلاعات قابل اطمینان و کنترل نشده مشکل‌تر خواهد شد.

این که شما افکار مشوش را از شخص مقابل خود بزدایید و موقعیت را به مسیر سازنده آن هدایت کنید، به شما بستگی دارد. برای این کار امکانات متفاوتی در اختیار شما قرار دارد.



قاعده اساسی این است که :
گفتگوی موفق، به زبان ساده با زبان هم صحبت خود سخن گفتن است. معنی آن در عمل اینگونه است:

- آمادگی برای همکاری
- یافتن نقاط مشترک
- شناختن انگیزه‌های شخص مقابل و احترام گذاشتن به آنها
- تضعیف انگیزه‌های منفی و تقویت انگیزه‌های مثبت
- تأیید علائق مشترک

به شرکت کنندگان در مذاکرات ممیزی، تنها به دید "حاملین اطلاعات" نگاه نکنید. انسان‌ها همواره دارای نیازهای احساسی و اجتماعی هستند و می‌خواهند که ضمن رسیدن به اهداف خود، این‌گونه نیازهایشان را نیز برآورده سازند. تأیید، تشویق، پرستیز، امنیت، معروفیت و قدرت از این قبیل نیازها هستند. شما به عنوان ممیز به نیازهای احساسی و انگیزه‌های مخاطب لازم است توجه کنید.

ایجاد انگیزه مهمترین وسیله‌ای است که در اختیار دارید تا به وسیله آن راهی برای نفوذ به فکر و ذهنیت شخص مقابل بگشايد.



چگونگی رو برو شدن شما با هم صحبتتان در درجه اول به نظر شما بستگی دارد. هر چند تلاش کنید برخلاف خواست درونی خود، خود را نسبت به هم صحبتتان صمیمی و صبور نشان دهید، او این مطلب را درک خواهد کرد و نسبت به آن عکس العمل نشان خواهد داد. تنها وقتی می‌توانید انتظار همکاری داشته باشید که صمیمانه رفتار کنید. در اینجا باید اصل بازگشت رفتار انسان را به خودش بپذیریم.



به منظور برقراری یک گفتگوی موفق می‌توان از افکار زیر بهره جست:

- من درباره موضوع آمادگی کامل دارم و به صلاحیت عملی شخص مقابلم احترام می‌گذارم.
- من می‌خواهم از طرف شخص مقابل مورد قبول و احترام واقع شوم و صراحتی را به او بروز می‌دهم، که از او انتظار دارم.
- علاقه اصلی من، کسب اطلاعات است نه داوری در مورد کیفیت کار دیگران.
- می‌خواهم به طور مؤثر کار کنم و همچنین وقت دیگران را نیز بیش از اندازه نگیرم.

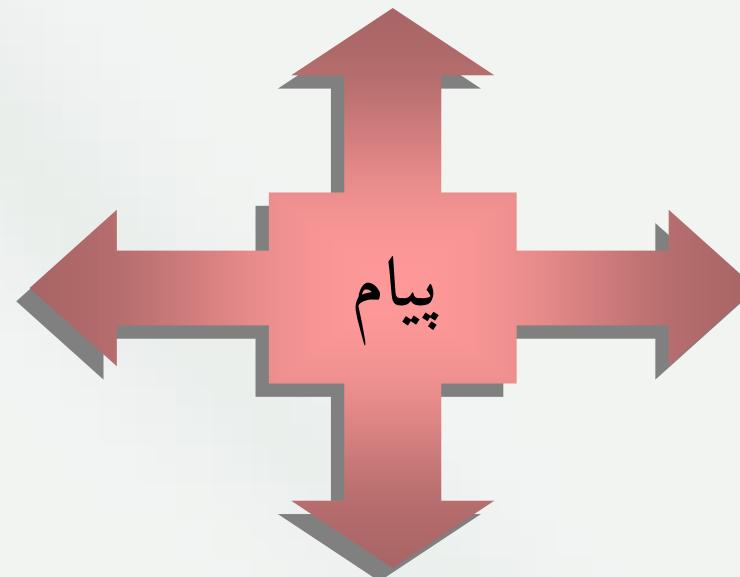
یک مدل ارتباطی

در یک گفتگو برای گیرنده این امکان وجود دارد که برداشت خود را از پیام اعلام کند. بدین وسیله کیفیت درک پیام قابل ارزیابی است. ارتباط تنها از ردیف شدن تک تک واقع در کنار یکدیگر پدید نمی آید بلکه بیشتر به یک بازی دوجانبه پیچیده می ماند. یک تبادل متقابل که در آن هر کسی همزمان گیرنده و فرستنده است.



چهار جنبه یک پیام

اگر موضوع تنها تبادل اطلاعات مشخص و روشنی می‌بود، ایجاد ارتباط این‌گونه پیچیدگی را نداشت. اما در واقعیت چنین است که حتی در ساده‌ترین فعل و انفعالات ارتباطی نیز فرآیندهای متفاوت و موازی جریان می‌یابند.



ما از طریق رفتارمان به مخاطبین خود اطلاعاتی را منتقل و به طور همزمان اطلاعاتی را نیز دریافت می‌کنیم. به موازات این اطلاعات، حالات روحی، عقاید، علائق و تمایلات، صمیمیت یا خصومت، توقعات متقابل و معیارهای ارزشی خود را به مخاطبان نشان می‌دهیم. ما این کار را تنها با کلام نمی‌کنیم بلکه قبل از هر چیز با حرکات و ابزار غیرکلامی نیز آن را به انجام می‌رسانیم (رجوع کنید به ارتباط کلامی)



با وجود این که راههای زیاد و نامشخص در ارسال پیام وجود دارند خطر ایجاد سوءتفاهم‌ها نیز بسیار زیاد است. از کجا می‌دانید که شخص مقابل، پیام شما را آن‌گونه که منظور شماست درک کرده است؟ سعی می‌شود با یک مثال این مورد به طور روشن بیان شود: یک زوج در داخل اتومبیل نشسته‌اند. خانم رانندگی می‌کند، چراغ قرمز می‌شود و آنها مجبور می‌شوند سر چهارراه توقف کنند، به محض اینکه چراغ سبز می‌شود، مرد می‌گوید: "ببین چراغ سبز شد!". این خبر را می‌توان بنا به نحوه بیان آن با جنبه‌های متفاوتی برداشت کرد.





چهار جنبه یک پیام

چراغ سبز است

من عجله دارم

گاز بده

بین چراغ سبز شد

تو به کمک من نیاز داری

روانشناسی ارتباطات، چهار سطح زیر را که در کلیه پیام‌ها به طور مشخص و یا ضمنی وجود دارند، از یکدیگر متمایز می‌داند:

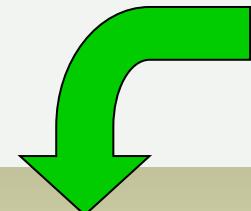
1. سطح موضوع (یا: من چه موضوعی را اطلاع می‌دهم؟)
2. سطح روابط (یا: چه نظری نسبت به شخص مقابل دارم و چه رابطه‌ای میان ما حاکم است؟)
3. سطح اظهار وجود (من - پیام) (یا: من درباره خودم چه اطلاعاتی می‌دهم؟)
4. سطح فراخوان (یا: بدین وسیله سبب انجام چه چیزی از طرف شخص مقابل می‌شوم؟)

به عبارت دیگر ممکن نیست مفهومی را منتقل و یا سؤالاتی را مطرح کنید، بدون این که همزمان در مورد رابطه موضوع پیام، با هم صحبت خود مطلبی را بیان کرده باشید. این‌گونه پیامها که اغلب ناخودآگاه پخش می‌شوند حاوی اطلاعات حیاتی برای شخص مقابل هستند که او نسبت به اینها نیز عکس العمل نشان می‌دهد. انجام یک گفتگوی مفهومی بدین معنی است که وجه مختلف موضوع را به نحوی تکمیل کنیم که نتاقضی حاصل نشود. سوءتفاهم‌ها و اختلاف نظرات در یک گفتگو به کرات دیده می‌شود، زیرا که هم صحبت شما در سطح دیگری در سطوح یاد شده عمل می‌کند و مطالب را "با گوشی متفاوت از گوش شما" می‌شنود.



در مثال بالا، خانم که در سطح روابط برداشت می‌کند می‌توانست پاسخ دهد: ”تصور می‌کنی که من این را خودم نمی‌فهمم؟“ ولی اگر او با گوش فراخوان مطلب را درک کرده بود، شاید می‌گفت: ”دارم راه می‌افتم.“

به خاطر بسپارید که:



تنها این نیست که چه چیز می‌گوئیم، بلکه چگونه گفتن
آن هم اهمیت دارد.



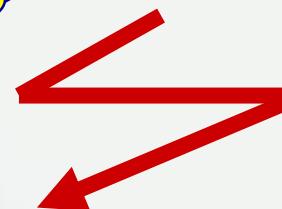
ارتبط غیرکلامی

زبان تنها وسیله ایجاد ارتباط نیست. اطلاعات مهمی نیز می‌توانند بدون استفاده از کلام تبادل گردند. بکارگیری هدفمند کانالهای غیرکلامی ارتباط، می‌تواند تأثیرگذاری بر روی دیگران را به مقدار متنابهی افزایش دهد. از طرفی با علائم سمعی و بصری، همیشه جنبه‌ای از شخصیت گوینده منتقل می‌شود که معمولاً خیلی کمتر از بیان کلامی قابل کنترل است. شما می‌توانید از حرکات شخص مقابل خود، افکار او را تا حد زیادی **“بخوانید”** و اطلاعاتی کسب کنید که فراتر از چارچوب تبادل کلمات است.



مهم این است که ارتباط کلامی و غیرکلامی مکمل و متمم یکدیگر باشند نه این که با هم تناقض داشته باشند. این‌گونه تناقض‌ها و به عبارت دیگر **پیام‌های «ناهمگرا»** در مخاطب ایجاد بی‌اعتمادی و پیش‌داوری می‌کند.

تناقض ارتباط کلامی و غیر کلامی



ایجاد بی‌اعتمادی و پیش‌داوری در مخاطب



جدول زیر انواع ارتباط غیرکلامی را نشان می‌دهد.

علائم بصری	علائم سمعی
حرکت دست‌ها	شدت صوت
ارتباط بصری	سرعت بیان
وضعیت بدن	لهجه
حرکت	تأکیدات کلامی
	آهنگ صحبت‌ها و مکث‌ها

گوش دادن مؤثر

بر عکس تصورات معمول، متسمع تأثیر بسیار زیادی را بر روی جریان گفتگو دارد. هر چه شما به عنوان مستمع بیشتر توانایی سازگاری با گوینده را از خود بروز دهید، به همان نسبت ارتباط، موفقیت‌آمیزتر و برای هر دو طرف رضایت‌بخش‌تر خواهد بود. با این وجود گوش دادن به هیچ وجه به معنای ضبط منفعل اطلاعات نیست. به کمک وضعیت مناسب بدن خود، نگاه کردن به صورت گوینده، به کمک اصوات کوتاه (آهان) و خیلی چیزهای دیگر و همچنین به کمک پرسش، می‌توانید بر جریان گفتگو به نحو تعیین کننده‌ای تأثیر بگذارید.



گوش دادن مؤثر یعنی:

- خود را جای گوینده (فرستنده) بگذارید و سعی کنید قضايا را از دید او ببینید.
- کوشش کنید و منظور گوینده و آنچه را که او به تشریحش مبادرت می‌کند و همچنین احساسات و حالات روحی و روانی او را درک کنید.
- کل توجه خود را وقف فرستنده نمایید.
- از ارائه پیشنهاد، نصیحت‌گویی و عکس‌العمل‌های آنی، در ابتدا خودداری کنید.

پیامد گوش دادن مؤثر تنها این نیست که شما دیگران را بهتر درک کنید بلکه بدین وسیله به دیگران این امکان را می‌دهید تا عقیده خود را به روشنی بیان کنند و از این احساس که گفته‌هایشان نامفهوم بوده است، رهایی یابند.

ارتباط گفتاری

- از طریق گوش دادن٪.۴۲
- از طریق صحبت کردن٪.۳۲

ارتباط نوشتاری

- از طریق خواندن٪.۱۵
- از طریق نوشتن٪.۱۱



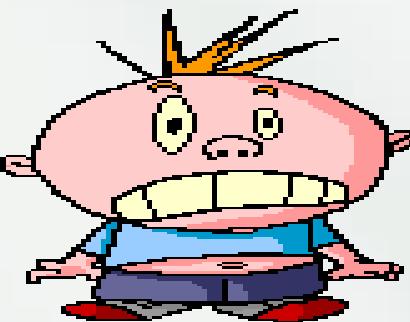
نقش تقویت مثبت و منفی

حتی اگر شما در یک گفتگو فقط شنونده باشید، می‌توانید با کمک تعدادی از حرکات و یا جملات جهت بحث را به میل دلخواه خود هدایت کنید. این رفتارها حتماً نباید با نیت قبلی انجام شوند بلکه می‌توانند ناخودآگاه بروز کنند. عموماً زمانی که به صحبت‌های شخصی با میل و دقیق گوش می‌دهید، به طور ناخودآگاه از این‌گونه حرکات و جملات استفاده می‌کنید.



هنگامی که شما دقت، علاقه و تصدیق خود را نسبت به نظرات شخص مقابل نشان دهید، نظرات او را تقویت می‌نمایید و باعث ایجاد جو گفتگویی مثبت و صریح می‌شوید. علاوه بر آن می‌توانید با استفاده از جملاتی مانند ”متوجه هستم...“، ”این خیلی مهم است“، ”خیلی جالب است“ و ... امثال آن، علاقه خود را به بخش‌های خاصی از نظرات شخص مقابل ابراز کنید تا بدین وسیله او را در تعمیق توضیحات خود تشویق کنید. عدم استفاده از این‌گونه اشارات و اصوات می‌توانند متقابلاً به بی‌توجهی، بی‌علاقگی، و حتی عیب‌جویی تعبیر شود.





قوه ادراک دیگران را دست کم نگیرید. به همین خاطر از انجام کارهای زیر حتماً بپرهیزید:

- روی برگرداندن و به دور و بر نگاه کردن
- سرگرم کردن خود با کارهای دیگر در حین گفتگو (نوشتن، ور رفتن با اشیاء)
- تکان دادن سر
- نا آرامی و بروز حالت عصبی
- قطع کلمات تأییدآمیز
- انتقاد، رُگ یا در پرده

شما می‌توانید اینگونه تقویت‌های منفی را زمانی بکار بردید که قصد دارید صحبت کسی را قطع کنید یا عدم موافقت خود را در مورد جنبه خاصی به او نشان دهید.

اولین برداشت

ادرایک مخاطب شما، انتقادات و برداشت وی از کار شما مستقیماً در ایجاد ارتباط با شما مؤثر است. این انتظارات می‌توانند منطقی و یا نامعقول باشند و منشاءهای متفاوتی داشته باشند که تأثیرگذاری شما بر آنها بسیار کم است.

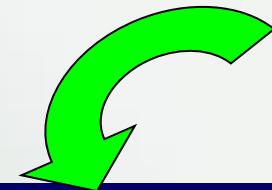
این گونه منشاءها در مورد مثال ممیزی عبارتند از:

- تجربیات قبلی مخاطبان از سایر ممیزان
- گزارش‌های همکاران مخاطب از تجربیاتشان در جریان میمزی
- تصورات قبلی درباره شیوه ممیزی
- فطرت عمومی شخص (خوشبینی، بدبینی)
- عقیده کلی فرد در مورد نوع کار و شرکت
- و ...



به موارد فوق شرایط لحظه‌ای فرد، از قبیل احساسات لحظه‌ای، وقایعی که از گذشت آنها مدت زیادی نمی‌گذرد، کمبود وقت و غیره نیز اضافه می‌شود. به هر حال هنگامی که اولین ارتباط آغاز می‌شود، ایجاد پل احساسی با شخص مقابل و هموار نمودن راه‌های گفتگویی پربار، بستگی مطلق به تبحر شما دارد.

این موضوع را مدنظر داشته باشید که:



برداشت اول اغلب تعیین کننده‌ترین برداشت است.



رنجش‌های کلامی که ممکن است در اولین برداشت‌ها به وجود آیند و به راحتی قابل ترمیم هم نیستند، می‌توانند بر جریان عادی گفتگو تأثیر منفی بگذارند و روند حرکت آن را با مشکل رو برو کنند. به همین خاطر هر کاری را که در جهت ایجاد صمیمیت و اعتماد و ممانعت از بروز عدم اعتماد لازم می‌بینید، انجام دهید.

ایجاد صمیمیت و اعتماد و ممانعت از بروز عدم اعتماد





به عنوان مثال:

- ✓ قبل از گفتگو تمدد اعصاب نمایید.
- ✓ دقیق کامل خود را به صحبت‌های شخص مقابل معطوف دارید.
- ✓ برای خوشامدگویی دوستانه اهمیت قائل شوید.
- ✓ شخص مقابل را با اسم بنامید.
- ✓ به حرکات بدنی و الفاظ خود دقیق کنید.
- ✓ قبل از هر چیز به هم صحبت خود اجازه صحبت کردن بدھید.
- ✓ نشان دهید که می‌توانید به حرفهایش کاملاً گوش کنید.
- ✓ بگذارید پی ببرد که شما در مورد موضوع خود را آماده کرده‌اید.
- ✓ نهایت سعی خود را در ایجاد جوی مثبت و پرحاصل، مبدول دارید.

از کارهای زیر پرهیز کنید:

- رفتار ناموزون جهت جلب توجه دیگران از خود بروز ندهید.
- از آراستگی بیش از حد ظاهری (لباس، علائم و وضعیت ظاهری) پرهیز کنید.
- از حرکات بیش از حد خودداری کنید.
- از رفتار ترحم آمیز خودداری کنید.
- از پرگویی بپرهیزید.
- از رفتار بیش از حد صمیمی خودداری کنید.



هدايت گفتگو بوسيله پرسش

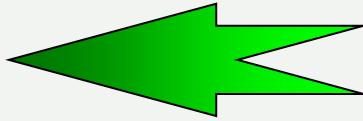
سؤالات وسیله تعیین‌کننده‌ای در هدايت گفتگو هستند. شما می‌توانید با استفاده صحیح از فن پرسش، گفتگو را به مسیر دلخواه هدايت کنید. هدف از بکارگیری سوالات، معمولاً گردآوری اطلاعات است. این کار را شما وقتی می‌توانید بهتر انجام دهید که خودتان کمتر صحبت کنید. به شخص مقابل زمان کافی بدهید که موضوع مورد نظرش را به تصویر بکشد و شرح دهد. از ابزار عقیده و توضیحات خودداری کنید و از این فرصت استفاده نموده و تمرکز حواس خود را معطوف به گوش دادن دقیقتر و مشاهده جامع‌تر نمایید.

به خاطر بسپارید: کسی که می‌پرسد گفتگو را هدايت می‌کند.



سوالات بر حسب موقعیت و شرایط کاربرد آن به دو گروه **سوالات باز** و **سوالات بسته** تقسیم می‌شوند. **سوالاتی که باز نامیده می‌شوند**، باید بتوانند شخص مقابل را به صحبت کردن و دارند. این نوع سوالات با جوابهای یک کلمه‌ای قابل پاسخ نیستند، بلکه به مخاطب این امکان را می‌دهد که جواب خود را به تفصیل شرح دهد. بدین طریق می‌توان از نظرات او مطلع شد و نکاتی مرتبط را برای ادامه گفتگو دریافت کرد. این نوع سوالات برای فتح باب و هدایت گفتگو به موضوع مورد نظر بسیار مفیدند. سوالات باز، (چه چیز؟ چه موقع؟ کجا؟ چگونه؟ چه کسی؟) و نظایر آن در حقیقت راهگشای یک گفتگوی باز هستند.

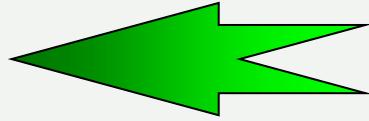
سوالات باز



مُخاطب	سؤال
شخص	چه کسی؟
شیء	چه چیزی؟
نوع ، شیوه	چگونه؟
محل	کجا؟
زمان	چه موقع؟
انگیزه	چرا؟
هدف	به چه علت؟
وسیله	به چه وسیله؟



سؤالات بسته



سؤالات بسته، سؤالاتی هستند که شخص مقابل بالاجبار به آنها با یک کلمه «بله» یا «خیر» و نهایتاً با یک جمله خبری کوتاه پاسخ می‌دهند.

مثال:

- آیا این کار در حوزه مسئولیت شما قرار دارد؟
- آیا شما با این کار موافق هستید؟
- قیمت آن چند خواهد شد؟
- و ...

بدین منوال گفتگو متوقف می‌شود و در شخص مقابل این ابهام ایجاد می‌شود که مورد امتحان قرار گرفته است.

بهتر است سؤالات بسته در انتهای یک گفتگو، یعنی آنجا که در نظر است پاسخ سؤالات مشخص، محسوس و دقیق باشد، مطرح شوند.



موضوعیت یعنی این که شخص خودش و علایقش را در مرکز توجه و گفتگو قرار ندهد، بلکه **مسایل واقعی وابسته به یک موقعیت و "موضوع" را مدنظر قرار دهد.** روش‌های تجربه شده زیر می‌تواند یک گفتگو را حتی المقدور در راستای موضوع نگه دارد:

- یک مطلب را به عنوان مشکل مشترک مطرح و بیان کنید.
- مشکلات را تجزیه و تحلیل کنید.
- اطلاعات را بخواهید و بدھید.
- عقیده خود را به عنوان ارزیابی شخصی خودتان مطرح کنید.
- پیامدها را در ابعاد مختلف آن (اقتصادی، فنی، سازمانی، پرسنلی و غیره) به بحث بگذارید.



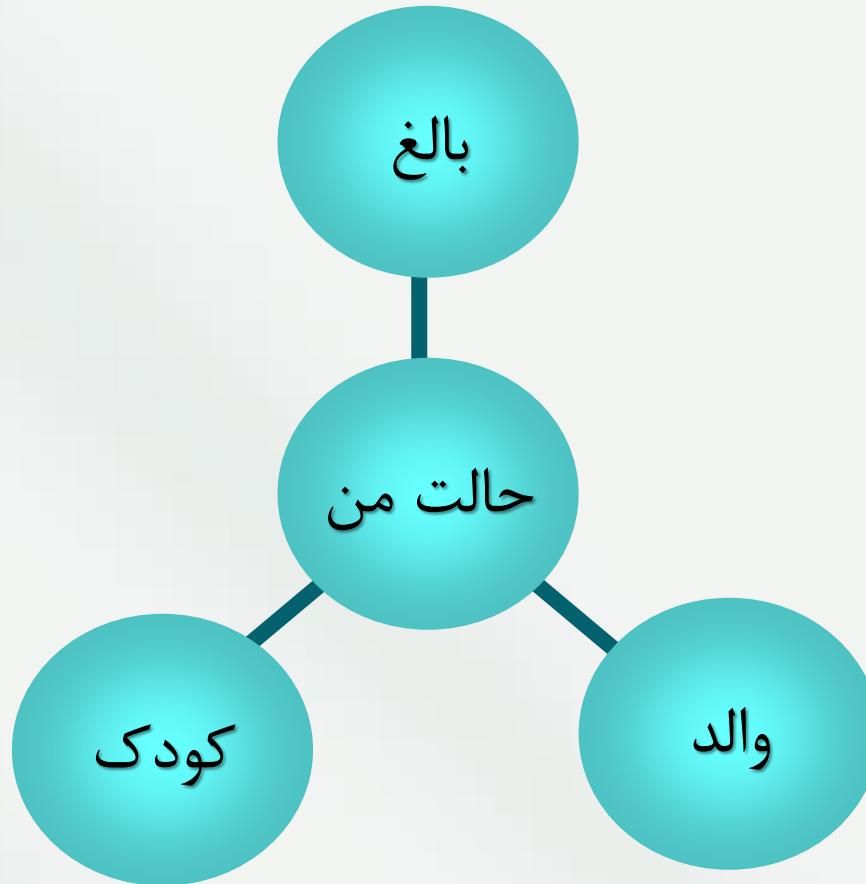
روش دیگر موضوعیت بخشیدن به گفتگو، **ماندن در سطح موضوع در انتقال پیام** است (به بخش "چهار جنبه یک پیام" مراجعه کنید). شما می‌توانید در یک جو تهییج شده با بکارگیری هدفدار این عبارات، گفتگو را مجدداً به سطح موضوع برگردانید، بدین طریق که موضوع را با جملات، عبارات و الفاظ دیگری توضیح دهید.



اصول تحلیل رفتار متقابل

با نظر برن (Berne) مبتکر روش تحلیل رفتار متقابل "شخصیت هر انسان از سه بخش شکل می‌گیرد، که او آنها را **حالت‌های "من"** می‌نامد. هر کدام از این جنبه‌ها اجزاء لاینفک تشکیل دهنده شخصیت فرد هستند و اعمال مهمی را انجام می‌دهند. هیچ‌کدام بهتر یا بدتر از دیگری نیستند و داشتن بیشتر یا کمتر از حد معمول هر کدام از این بخش‌ها می‌تواند کمبودهای متنابه‌ی را حاصل کند. برای تشخیص بهتر مفهوم حالت‌های من، تقسیم‌بندی آنها را در زیر مشاهده می‌فرمایید:





• حالت من "والد" (P)

- "والد" سخت‌گیر
- "والد" مهربان

• حالت من "بالغ" (A)

• حالت من "کودک" (C)

- "کودک" طبیعی
- "کودک" تطبیق‌یافته
- "کودک" لجباز

حالتهای- من با انگیزه‌های گوناگون و در هر مورد با رفتاری مشخص و منطبق بر الگوهای رفتاری همان مورد بروز می‌کند. بنا به موقعیت‌ها با وضعیت احساسی شخص در هر زمان، می‌توانند حالتهای- من متفاوتی نمایان شوند. **به عنوان مثال** در زیر پاسخ‌های ممکن به سؤال ”ساعت چند است؟“ را ملاحظه می‌کنید:

■ ”ساعت من چهار و نیم را نشان می‌دهد“ (من- ”بالغ“)

■ ”یک لحظه صبر کنید الان کارم تمام می‌شود“ (من- کودک تطبیق‌یافته)

■ ”زمان آن رسیده است که زودتر کار را به اتمام برسانید“ (من- والد سختگیر)

رفتارهای متقابل می‌توانند به موازات هم انجام شوند یا اینکه یکدیگر را قطعه کنند. در حالت دوم که به قطع ارتباطات منجر می‌شود، فرد آموزش دیده می‌تواند از این فرصت استفاده کند تا گفتگو را به سطح موردنظر خود برگرداند.

ممیز باید در هنگام ممیزی، حالت رفتار من- بالغ را پایه‌ریزی کند. دیگر حالت‌های من در این موقعیت گهگاه بروز می‌کنند. علاوه بر آن باید همواره سعی شود که مسیر رفتار متقابل را در سطح "بالغ" حفظ کرد.

حال رفتاری ممیز

حال رفتار من- بالغ



دوره "ممیزان داخلی"

وضعیت‌های متفاوت در هنگام ممیزی

برای استفاده در:

- کارگاه تعمیق در استاندارد
- کارگاه شناخت موارد عدم انطباق
- کارگاه تهیه گزارش ممیزی و گزارش عدم انطباق

هریک از ۲۰ وضعیت تشریح شده در این متن را در هریک از کارگاهها، به ترتیب زیر مورد استفاده قرار دهید:

۱- در کارگاه تعمیق در استاندارد

هریک از وضعیت‌ها را به دقت بخوانید و بدون توجه به این که عدم انطباق وجود دارد یا خیر مشخص کنید که:

- تأکید متن بر کدام یک از فعالیتهای موردنظر استاندارد قرار دارد؟
- این فعالیتها در کدام عنصر و کدام بند استاندارد تشریح شده است؟
- نتیجه را که در فرم گزارش کارگاه تعمیق در استاندارد منعکس کنید و تحويل نمایید.

۲- کارگاه شناخت موارد عدم انطباق

- هریک از وضعیت‌ها را به دقت بخوانید و در هر وضعیت مورد عدم انطباق و نوع آن را مشخص کنید.
- نتیجه را در فرم گزارش شناخت موارد عدم انطباق منعکس کنید و تحويل نمایید.

۳- کارگاه تهیه گزارش ممیزی و گزارش عدم انطباق

- برای ممیزی دو وضعیت، گزارش ممیزی و گزارش عدم انطباق (در صورت وجود) تهیه کنید.



۱- در قسمت فنآوری اطلاعات شرکت XX ، ممیز از نحوه نگهداری و سرویس پیشگیرانه کامپیوترها سؤال می‌کند. سرپرست این قسمت پاسخ می‌دهد: با توجه به اینکه فعالیت‌های عمدۀ مهندسی - تحقیقاتی شرکت ما به کمک کامپیوتر انجام می‌گیرد، همه کامپیوترها و تجهیزات متعلقه شناسایی شده و یک شرکت خدماتی طرف قرارداد ما در مقطع زمانی سه ماهه نگهداری و سرویس پیشگیرانه را انجام می‌دهد.

۲- در قسمت کنترل کیفیت، ممیز انبار قطعات نامنطبق را مورد بررسی قرار می‌دهد. بر روی یکی از پالت‌ها اتیکت "اجازه ارفاقی" به چشم می‌خورد. مدیر کنترل کیفیت توضیح می‌دهد: "این اتیکت هنگامی بر روی پالت نصب می‌شود که اجازه ارفاقی از طرف مشتری برای محصول نامنطبق صادر شده است. این پالت تا دقایقی دیگر به قسمت ارسال محصول منتقل خواهد شد".

در سوابق موجود، ممیز اجازه ارفاقی مشتری را که ساعتی قبل به قسمت کنترل کیفیت رسیده است، رؤیت می‌کند.



۳- در قسمت نگهداری داروهای یک درمانگاه مورد میمزی، ممیز متوجه نگهداری داروها در مقابل نور میشود. بر روی اکثر بسته‌ها و شیشه‌های دارو نوشته شده است: "از نگهداری در مقابل نور خودداری شود".



۴- در یک آرشیو فنی، ممیز تقاضای دیدن سوابق مربوط به پروژه "۷۹-۱۰" را می‌نماید. به ممیز سه زونکن نشان داده می‌شود. ممیز درخواست دیدن محاسبات سازه را می‌نماید. مسئول آرشیو فنی به جستجو می‌پردازد و بدون اطلاع از محتويات زونکن‌ها سوابق را ورق می‌زند.

ممیز همین مشکل را در بایگانی سوابق و آزمایش، بایگانی گزارش‌های ممیزی و نیز بایگانی سوابق تدارکات مشاهده کرده بود.



۵- در هنگام ممیزی دفتر سیستم‌ها و روش‌ها، ممیز تقاضای دیدن برنامه زمان‌بندی ممیزی‌های داخلی را می‌نماید. مسئول مربوطه می‌گوید: "برای اینکه همکاران در ممیزی داخلی اذیت نشوند و بیش از حد مزاحم آنها نشویم، حداکثر سالی یک بار واحدها را مورد ممیزی داخلی قرار می‌دهیم. سعی ما در این است که ده واحد سازمان را با ۴۰۰ نفر پرسنل ظرف مدت دو روز ممیزی کنیم". به ممیز گفته می‌شود که سازمان دارای سه ممیز است.



۶- در واحد انبار به ممیز گفته می‌شود که نیازی به شناسائی اقلامی که از طرف مشتری فراهم شده نیست. انباردار توضیح می‌دهد: "این اقلام مدت زیادی در انبار ما نمی‌مانند و چون مشابه با اقلام خریداری شده توسط خود ما هستند، به حال ما فرقی نمی‌کند که آنها را شناسائی و به طور مجزا ثبت نمائیم".

ممیز در مستندات مرجع خوانده بود که برخی از مشتریان شرکت اقلام و مواد اولیه مورد نیاز محصول سفارش شده را در اختیار شرکت قرار می‌دهند.

۷- در محل ارسال محصول، میمز ۵ نمونه از محصولات نهایی با شماره سریالهای ۱۲۶-۷۹، میnez ۵ نمونه از محصولات نهایی با شماره سریالهای ۱۳۰-۷۹ را که در داخل بسته‌بندی مربوطه قرار گرفته‌اند، مدنظر قرار داده و ملاحظه می‌نماید که آن محصولات در جعبه‌های مقوایی قرار گرفته‌اند، در حالیکه روش اجرایی P15 ویرایش ۴ مقرر می‌نماید که محصولات باید در کیسه‌های پلی‌استیرن قرار داده شوند. مسئول بسته‌بندی توضیح می‌دهد که سرپرست مربوطه به وی گفته است که هرگاه کیسه‌های پلی‌استیرن موجود نبود، بسته‌بندی در جعبه‌های مقوایی بدون اشکال خواهد بود.

۸- در اتاق کار مربوط به "پروژهای خاص" ممیز مشاهده می‌نماید که علیرغم نص صريح دستورالعمل W10 ویرایش ۳ که نسخه‌ای از آن نیز به درب ورودی الصاق گردیده، سه نفر از ده نفر کارشناس آن اتاق از "ماسک و کفش ایمنی" مخصوص که از طرف شرکت در اختیار آنان قرار گرفته، استفاده ننموده بودند.



۹- در محل ارسال محصول، دستورالعمل اجرایی W15 ویرایش ۴ که توسط بخش طراحی صادر گردیده به دیوار بالایی میز بسته‌بندی نصب شده است. تجدیدنظری در خصوص دستورات بسته‌بندی به صورت دستی در روی آن دستورالعمل دیده می‌شود که در کنار آن پاراف "نظری" با تاریخ دو هفته قبل دیده می‌شود. در پاسخ به سؤال ممیز، مدیر عملیات می‌گوید که این پاراف، متعلق به آقای "اکبری" سرپرست ارسال محصول است. ممیز اطلاع دارد که در مستندات پیش‌بینی شده است که کلیه تغییرات مدارک بایستی تنها توسط همان کسی بازنگری و تأیید شوند که اصل سند را بازنگری و تأیید کرده است.

۱۰- در یک درمانگاه مورد ممیزی کیفیت، ممیز تقاضای دیدن دستورالعمل‌های پرستاری را می‌کند. هیچ‌گونه دستورالعمل مدونی درخصوص "تحوه کمک‌های اولیه برای مجروحین" و در خصوص "اقدامات پیشگیری از توقف ضربان قلب" بیمار مشاهده نمی‌شود. راهنمای ممیزی می‌گوید که درمانگاه سه نفر پرستار مجبوب در استخدام دارد که همگی در یک بیمارستان معروف آموزش تخصصی دیده‌اند و دارای گواهینامه صلاحیت مربوطه می‌باشند.

۱۱- در هنگام ممیزی حیطه مدیریت عالی، مدیرعامل به ممیز توضیح می‌دهد که هرنوع شکایت مشتری مستقیماً به وی اعلام می‌شود و با توجه به علاقه او به رضایت مشتری، کلیه موارد شخصاً توسط وی با مشتری حل و فصل می‌گردد. در مقابل سؤال ممیز راجع به نحوه ثبت، طبقه‌بندی و پیگیری شکایات مشتریان، مدیرعامل پاسخ می‌دهد: "اینگونه فعالیتها تنها بروکراسی و مراحل کار را زیاد کرده و ما با توجه به تجربه، خوب می‌دانیم که با مشتری باید چگونه کنار آمد"

۱۲- در روش اجرائی "برنامه‌ریزی و کنترل تولید" ممیز می‌خواند که کلیه اطلاعات مربوط به محصولاتی که قرارداد ساخت آنها منعقد شده است، تحت "شماره سفارش مشتری" از واحد فروش دریافت شده و پس از اولویت‌بندی تولید و برنامه‌ریزی تحت همین شماره به واحد تولید اعلام می‌شوند. بر اساس همین روش اجرائی مقرر شده است که کلیه سوابق مربوط به محصولات ساخته شده به کمک "شماره سفارش مشتری" قابل ردیابی باشند.

در واحد تولید، ممیز می‌بیند که هیچ علامت شناسائی و ردیابی برای محصولات لحاظ نمی‌گردد. مدیر تولید توضیح می‌دهد: "ما غالباً محصولات مشابه داریم و خوشبختانه با توجه به ماهیت کار نیازی به شناسائی و ردیابی محموله‌ها نداریم".

۱۳- در خطمشی یک سازمان مورد ممیزی، عبارت زیر به چشم می‌خورد:

”ما با تأمین‌کنندگان خود به مانند عضوی از سازمان می‌نگریم و علایق آنان مورد توجه ما قرار می‌گیرد“

ممیز در آزمایشگاه بررسی نمونه‌های ارسالی از تأمین‌کنندگان از مدیر آزمایشگاه سؤال می‌کند که در صورتیکه نمونه ارسالی دارای ویژگی‌های موردنظر نباشد، این موضوع طرف چه مدتی به اطلاع تأمین‌کننده خواهد رسید. مدیر آزمایشگاه با تندی پاسخ می‌دهد:

”ما حوصله تحت فشار قرار گرفتن از طرف تأمین‌کننده را نداریم، هر وقت که فرصت کردیم به آنها اعلام می‌کنیم با توجه به شرایط باید خیلی هم خوشحال باشند که ما اصولاً از آنها خرید می‌کنیم.“

۱۴- در واحد کنترل کیفیت ممیز در روش اجرائی p12 ویرایش ۲ می خواند که تمامی مواد ورودی تا هنگامی که مورد بازرسی و آزمایش قرار نگرفته‌اند در محل قرنطینه باقی می‌مانند. ممیز از مدیر واحد کنترل کیفیت می‌خواهد که محل قرنطینه را به او نشان دهد.

مدیر واحد کنترل کیفیت محوطه قرنطینه را که با خط سفید رنگ معین شده و تابلو قرنطینه بر دیوار مجاور آن نصب شده است، به ممیز نشان می‌دهد و می‌گوید: ”پس از انجام بازرسی و آزمایش ورودی اقلام منطبق در پالت با اتیکت سبز رنگ و اقلام نامنطبق در پالت با اتیکت قرمز رنگ مشخص می‌شوند.“.



۱۵- در واحد طراحی یک شرکت تولیدکننده مجموعه‌های خودرو، میمز از مدیر واحد سؤال می‌کند که بازنگری طراحی در مجموعه XYZ چگونه صورت گرفته است.

مدیر واحد طراحی پاسخ می‌دهد: ”در مورد بازنگری‌ها خود طراحان اقدام می‌کند و هر طراح پروژه مربوط به خود را بازنگری می‌کند و نیازی به جلسه بازی و اتلاف وقت خود و سایر واحدها در هیچ‌یک از مراحل طراحی دیده نمی‌شود“. مدیر واحد طراحی اضافه می‌کند: ”تلاش ما در ایجاد خودباوری در مهندسین طراحی سازمان است.“.



P10 - در محل انجام تست فشار ببروی لوله‌های تولیدشده، ممیز در روش اجرائی ۱۶ می‌خواند که لوله‌ها باید تحت فشار 50 ± 5 بار با تلرانس ± 5 بار مورد تست فشار قرار گیرند. نشاندهنده فشار که به منظور کنترل فشار به کار می‌رود برای تست فشار از "صفر تا ۵۰۰ بار" است و اولین مدرج آن ۱۰۰ بار می‌باشد.

۱۷- در بخش تدارکات، ممیز سؤال می‌کند که تأمین‌کننده جدید موتورهای الکتریکی چگونه انتخاب شده است. مسئول تدارکات توضیح می‌دهد که تأمین‌کنندگان مجاز، قادر به ارائه محصول در زمان مورد نیاز نبودند و لذا سفارش خرید به تأمین‌کننده‌ای که قبلاً در مورد استفاده قرار نگرفته بود، براساس پائین‌ترین قیمت داده شد. مسئول مربوطه اضافه کرد که روال معمول، بر آن نیست که در چنین مواردی با بخش دیگری تماس حاصل شود.

۱۸- در هنگام ممیزی حیطه مدیریت عالی، ممیز از مدیر عامل سؤال می‌نماید که برای اطمینان از ارتباطات داخلی سازمان چه روشی بکار می‌رود. مدیر عامل پاسخ می‌دهد که: ”روش خاصی مورد نیاز نیست و اصولاً همه واحدها اطلاعات مورد نیاز خود را از هرجا که لازم باشد گردآوری می‌کنند.“.



۱۹- در سالن عملیات حرارتی ممیز از مدیر تولید راجع به نحوه تنظیم کوره عملیات حرارتی سؤال می‌کند، مدیر تولید پاسخ می‌دهد که: ”کوره‌های عملیات حرارتی به وسیله اپراتورهای مجبوب کنترل می‌شوند و علاوه بر این، کوره‌های مورد نظر از نظر صحت عملکرد در دوره‌های زمانی معین به صورت پیشگیرانه مورد نگهداری قرار می‌گیرند.“



۲۰- در قسمت آمار و اطلاعات یک سازمان، ممیز ملاحظه می‌کند که تمامی داده‌ها و اطلاعات از همه واحدهای سازمانی جمع‌آوری شده و پس از تحلیل آماری و تحلیل پارتو، نتایج به نماینده مدیریت اعلام می‌گردد. نماینده مدیریت در پی پرسش ممیز اظهار می‌نماید که این تحلیل‌ها بخشی از ورودی‌های بازنگری مدیریت هستند و بسیار مفید برای تصمیم‌گیری‌ها می‌باشند.



با تشکر از توجه شما!

راههای ارتباطی با ما



info@caspian.team
caspian.team
www.caspian.team

