


صفحه	فهرست
۳	۱- هدف
۳	۲- دامنه کاربرد
۳	۳- مفاهیم
۳	۴- شرح عملیات
۳	۴-۱ زمان بندی ممیزی داخلی
۳ و ۴	۴-۲ سازمان باید:
۴	۴-۳ اجرای ممیزی داخلی
۱۰	۵- مسئولیت ها و اختیارات
۱۰	۶- مدارک مرتبط
۱۰	۷- ضمائم
	۸- کنترل، پایش و بازنگری
	۹- نگهداری سوابق

<p>کد مدرک: QA-PR-08</p> <p>شماره بازنگری: ۰۰</p>	<p>روش اجرایی مدیریت سازمان</p>	
---	---------------------------------	---

۱- هدف

هدف از تدوین این روش اجرایی مشخص کردن ورودی و خروجی های فرآیند، تعیین خط مشی کیفیت، اهداف کیفیت سازمان، طرح تجاری و استراتژیهای سازمان مطابق با نیازمندیهای استاندارد ISO9001:2015 است.

۲- دامنه کاربرد

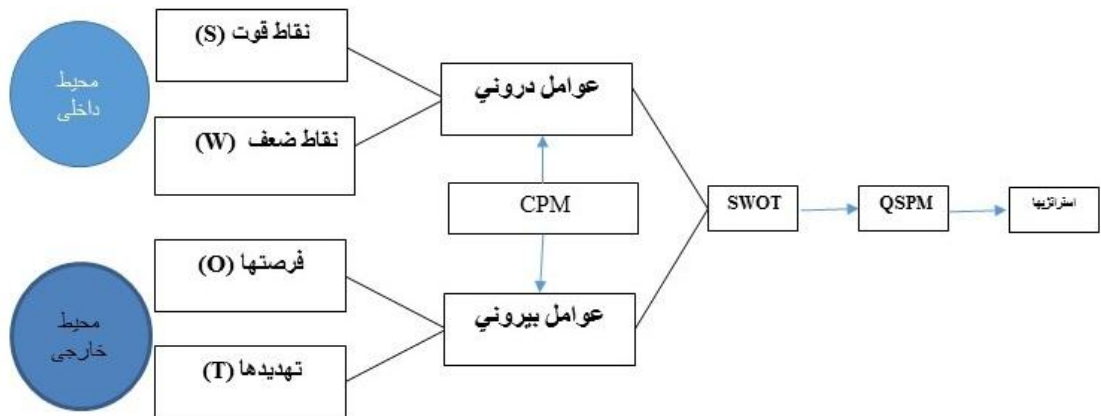
این روش اجرایی شامل کلیه ورودی ها و خروجی های سازمان در سیستم مدیریت کیفیت است.

۳- مفاهیم

- تعریف مدیریت استراتژیک: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد.
- مراحل مدیریت استراتژیک: تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها و ارزیابی استراتژی ها است. بیانیه ماموریت: سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان ها جدا می کند.
- ماموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت از نظر محصول و بازار می شود.
- هدف های بلند مدت: هدف های بلند مدت نتیجه های خاصی است که سازمان می کوشد در تامین ماموریت خود به دست آورد. مقصود از دوره بلند مدت دوره ای است که بیش از یک سال باشد.
- استراتژی: استراتژی ها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدف های بلند مدت خود دست یابد.
- هدف های سالانه: هدف های کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدف های بلند مدت باید به آنها دست یابد. این هدف ها مانند هدف های بلند مدت باید قابل سنجش، به صورت کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر هدف ها و اولویت بندی شده باشد.
- سیاست ها: سیاست ابزاری است که بدان وسیله به هدف های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه هایی است که شرکت برای دستیابی به هدف های اعلان شده رعایت می کند.

۴ - شرح عملیات

۴-۱- مراحل طی شدن طرح تجاری در سازمان های مختلف:



شکل یک- مراحل طی شدن مدیریت استراتژی

۴-۱-۱- یافتن محیط داخلی سازمان:

نقاط قوت و ضعف داخلی: در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار می گیرند که سازمان آنها را به شیوه عالی با بسیار ضعیف انجام می دهند.

۴-۱-۲- یافتن محیط خارجی سازمان:


فرصت ها و تهدیدات خارجی: رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت با زبان برسانند. فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی از کنترل سازمان خارج هستند

۴-۱-۳- یافتن CPM:

تریس بررسی مقایسه ای رقابت (CPM): ماتریس CPM اصلی ترین رقبا یک شرکت را با تمام نقاط ضعف و قوتشان معرفی می نماید.

این ماتریس، همان بسط ماتریس IFE می باشد و در واقع ضریبها و جمع نمره های هر دو ماتریس دارای معنی یکسانی می باشند. ولی، عوامل موجود CPM در برگیرنده مسائل داخلی و خارجی می شوند، و رتبه ها نمایانگر نقاط قوت و ضعف است.

ماتریس بررسی رقابت (CPM) را می توان برای مقایسه شرکت با شرکت های رقیب نیز بکار برد. این تجزیه و تحلیل موجب می شود تا گاهی اطلاعات مهمی از درون سازمان بدست می آید.

کد مدرک: QA-PR-08 شماره بازنگری: ۰۰	روش اجرایی مدیریت سازمان	 SOREN SANAT IRSA FREQUENCY INVERTER
--	--------------------------	--

ردیف	عوامل اصلی موفقیت	ضریب وزنی	شرکت مورد ارزیابی		رقیب شماره یک		رقیب شماره دو		رقیب شماره سه		رقیب شماره چهار	
			امتیاز نهایی	امتیاز	امتیاز نهایی	امتیاز	امتیاز نهایی	امتیاز	امتیاز نهایی	امتیاز	امتیاز نهایی	امتیاز
۱	تبلیغات و برندینگ	۰,۰۵	۳	۰,۱۵	۴	۰,۲	۲	۲	۰,۱	۲	۰,۱	۳
۲	کیفیت محصول	۰,۲۵	۴	۱	۴	۱	۲	۲	۰,۵	۳	۰,۷۵	۳
۳	قیمت رقابتی	۰,۱۵	۴	۰,۶	۳	۰,۴۵	۳	۳	۰,۴۵	۲	۰,۳	۴
۴	سهم بازار	۰,۱۰	۳	۰,۳	۴	۰,۲	۲	۲	۰,۲	۲	۰,۲	۴
۵	تحويل به موقع	۰,۲۰	۳	۰,۶	۴	۰,۶	۳	۳	۰,۶	۳	۰,۶	۴
۶	به روز بودن تجهیزات تولیدی	۰,۱۰	۴	۰,۴	۳	۰,۳	۳	۳	۰,۳	۴	۰,۴	۳
۷	سیستم مدیریت کیفیت	۰,۱۵	۳	۰,۴۵	۳	۰,۴۵	۲	۲	۰,۳	۳	۰,۴۵	۳
	جمع	۱	۳,۵	۳,۶	۲,۴۵	۲,۸	۳,۴۵	۳,۴۵	۲,۸	۳,۴۵	۳,۴۵	۳,۴۵

جدول ۱- ماتریس CPM برای یافتن وضعیت شرکت در مقایسه با رقبا

۴-۱-۴- جدول SWOT:

استراتژیهای مطرح در مدل SWOT:

W	S	عوامل داخلی	
		عوامل داخلی	عوامل خارجی
تعیین استراتژی مقایسه ای نقاط ضعف و فرصت سازمان	تعیین استراتژی مقایسه ای نقاط قوت و فرصت سازمان		O

مقایسه ضعف و قوت در سازمان: اما مواردی که می تواند به عنوان نقاط قوت و یا ضعف سازمان واقع شود عبارت است از فضای تولیدی، انبار یا اداری، استفاده از تجهیزات و ماشین آلات، استفاده از نرم افزارهای مورد نیاز، منابع انسانی تولیدی و اداری، مدیر عامل و هیئت مدیره شرکت، سهم سازمان در بازار، دانش علمی و تخصص سازمان، کیفیت سازمان، موقعیت قرار گیری در منطقه، اجرا سیستم های مدیریت کیفیت در سازمان، وضعیت سود و وضعیت نقدینگی، مدیریت مالی سازمان و ... است.

مقایسه تهدید و فرصت در سازمان: اما مواردی که می تواند به عنوان تهدید یا فرصت مطرح شود عبارت است از وضعیت تحریم مواد اولیه و تجهیزات و قطعات یدکی ماشین آلات، وضعیت منطقه ای منابع انسانی، وضعیت صادرات به کشورهای دیگر، وضعیت ثبات نرخ ارز، وضعیت تنوع محصولات، قیمت محصولات در مقایسه با رقبای، مقایسه وضعیت رقبا در مقایسه با شرکت، وضعیت تامین کنندگان، نیاز مشتریان در برهه های مختلف، وضعیت تامین مواد اولیه و ماشین آلات در منطقه، وضعیت کسب و کارها و سطح در آمد مردم، وضعیت فرهنگی، اجتماعی، فرهنگی دینفعان سازمان و است.

برخی از استراتژی مقایسه ای نقاط قوت و فرصت سازمان (استراتژی تهاجمی): نفوذ در بازار، افزایش تجهیزات تولیدی، افزایش نیروی انسانی، افزایش تعداد مشتریان، افزایش سهم بازار، افزایش زنجیره تامین و ...

برخی از استراتژی مقایسه ای نقاط ضعف و فرصت سازمان (استراتژی محافظه کارانه): کاهش نیروهای انسانی با راندمان پایین، کاهش قیمت تمام شده محصولات، افزایش بهره وری، تامین کمک های دولتی و مقرراتی و ...

برخی از استراتژی مقایسه ای نقاط قوت و تهدید سازمان (استراتژی رقابتی): تنوع محصولات جایگزین، اخذ مشاور های فنی و بازرگانی، تغییر از صادرات به تولید داخل یا از تولید داخل به صادرات، بیرون آوردن سرمایه از تولید، افزایش کیفیت در مقایسه با رقبای، افزایش تخفیف و کاهش قیمت محصولات و ...

برخی از استراتژی مقایسه ای نقاط ضعف و تهدید سازمان (استراتژی تدافعی): کم کردن نیروی انسانی، کاهش تولیدات سازمان، کاهش زمان کاری، فروش اموال مازاد، افزایش قیمت محصولات، تامین از تامین کنندگان مناسبتر و ارزان تر، یافتن مشتریان قویتر و ...

۴-۱-۵- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (Internal Factor Evolution Matrix)

پس از بررسی عوامل داخلی و فهرست کردن آنها در این قسمت می توان با تشکیل ماتریس IFE نسبت به ارزیابی عوامل داخلی صنایع اقدام نمود:


به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص دهید. می توان از نرمالیزه کردن جهت وزن دهی استفاده نمود. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. وضع موجود هر عامل را با امتیازی بین ۱ تا ۴ مشخص نمایید. نقاط ضعف فقط امتیاز ۱ یا ۲ را دریافت می نمایند. نقاط قوت فقط نمرات ۳ و ۴ را می توانند بخود بگیرند.

امتیاز وزن دار (موزون) هر عامل را محاسبه نمایید. بدین منظور امتیاز هر ردیف از عوامل درون سازمانی را در وزن نرمالیزه شده آن ضرب نمایید و در یک ستون جدید درج نمایید. جمع امتیازات وزن دار (موزون) را محاسبه نموده که حداقل ۱ و حداکثر ۴ می باشد و میانگین آنها (۲/۵) می باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی در مجموع دچار ضعف می باشد و اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی در مجموع دارای قوت می باشد.

۴-۱-۶- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (External Factor Evolution Matrix)

پس از بررسی عوامل خارجی و فهرست کردن آنها در این قسمت می توان با تشکیل ماتریس EFE نسبت به ارزیابی عوامل خارجی موثر بر صنایع اقدام نمود:

به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص دهید. جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. (جهت انجام این کار پیشنهاد می شود به هر عامل عددی بین ۱ تا ۵ را اختصاص داده سپس ستون را نرمالیزه نموده تا وزنه های بین

<p>کد مدرک: QA-PR-08</p> <p>شماره بازنگری: ۰۰</p>	<p>روش اجرایی مدیریت سازمان</p>	
---	---------------------------------	---

صفر تا یک برای هر عامل بدست آمده و مجموع اوزان نیز یک شود. ضرایب، نشان دهنده اهمیت نسبی عوامل در صنعت مورد بررسی می باشد.

برای هر یک از عوامل یک امتیاز بین ۱ تا ۴ برحسب میزان تطابق شرکت، با فرصت‌ها و تهدیدها بنویسید. این امتیاز بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی شرکت در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور می باشد. عدد ۴ به معنی این است که واکنش عالی بوده است و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش بسیار ضعیف می باشد. تعبیر هر یک از امتیازات می تواند به شکل زیر باشد:

۴: فرصت طلایی (واکنش بسیار عالی)، ۳: فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب)، ۲: تهدید قابل اعتنا (واکنش بد و منفی)، ۱: تهدید جدی (واکنش خیلی بد)

امتیاز وزن دار (موزون) هر عامل را محاسبه نمایید.

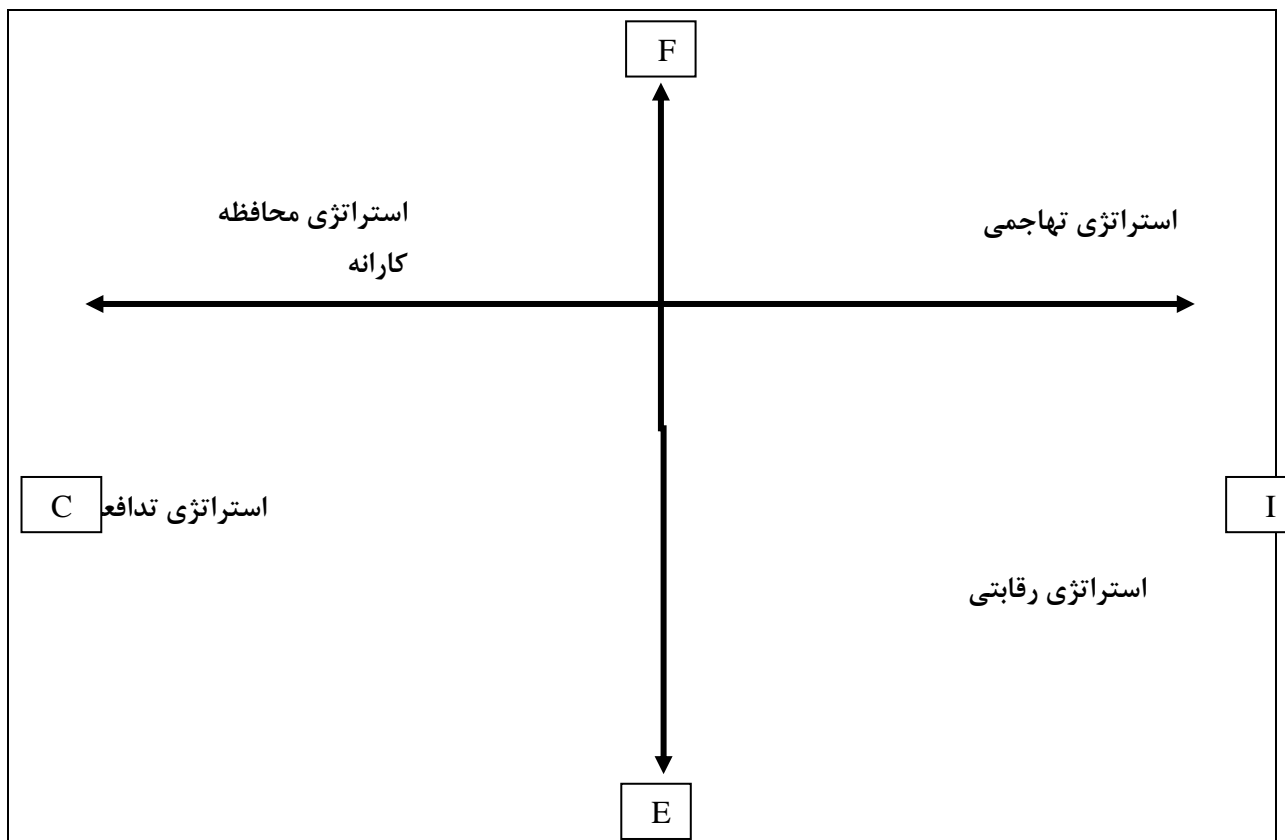
جمع امتیاز وزن دار (موزون) سازمان را محاسبه نموده که حداقل یک و حداکثر چهار می باشد و میانگین امتیاز برای شرکتها در ماتریس EFE (۲/۵) می باشد.

۴-۱-۷- ماتریس QSPM:


ماتریس QSPM ساده شده عبارت ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کلی است. همانطور که از معنای آن مشخص است، این ماتریس برای ارزیابی، نظارت و پایش برای تحقق استراتژی‌ها به کار میرود. لذا با استفاده از این ماتریس، استراتژی‌های امکان پذیر را پیدا میکنیم و آنها را اولویت بندی میکنیم. این ماتریس به ما کمک میکند که بتوانیم بهترین استراتژی ممکن را انتخاب کنیم.

۴-۱-۸- به دست آوردن استراتژی‌های سازمان:

بعد از محاسبه نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت برای سازمان، متناسب با هر نقطه قوت و ضعفی در تعامل با تهدید و فرصت استراتژی متناسب طراحی می شود و ضمن بر طرف کردن نقاط ضعف‌ها و تهدیدها با استفاده فرصتها و نقاط قوت نسبت به استراتژی متناسب سازمان اقدام گردد همچنین با استفاده استراتژیهای سازمان نسبت به تهیه اهداف کیفیت و طرح تجاری اقدام می گردد.



نمودار ۲- جهت گیری استراتژیک

کد مدرک: QA-PR-08 شماره بازنگری: ۰۰	روش اجرایی مدیریت سازمان	
---	---------------------------------	---

برای سیاستهای سازمان در قبال این استراتژیها بهتر است به توصیه های

۴-۱-۹- سایر روش ها:

مدل پورتر :

طبق این مدل، عمدتاً باید به پنج نیرو در صحنه رقابت توجه شود و این قدرت جمعی نیروها است که ظرفیت سودآوری نهایی یک تجارت را معین می کند. در این راستا هدف استراتژیست، جستجوی موضعی در صنعت است که در آن مؤسسه بتواند در برابر این نیروها از خود دفاع کرده و یا به نفع خود، بر آنها تأثیر گذارد.

حالت	رقابت	تهدید	تأمین کننده	رقابت	تهدید	تأمین کننده
حالت فعلی	رقابت	تهدید	تأمین کننده	رقابت	تهدید	تأمین کننده
حالت آینده	رقابت	تهدید	تأمین کننده	رقابت	تهدید	تأمین کننده
۱	رقابت میان فروشندگان صنعت (رقبای موجود)					
۲	تهدید رقبای بالقوه (فشار تازه واردین)					
۳	تهدید محصولات جانشین					
۴	قدرت چانه زنی خریداران					
۵	قدرت چانه زنی تأمین کنندگان					

جدول ۱- با توجه به روش پورتر ملاحظه میگردد که سازمان در بازار صنعت خودرو (حال و آینده) در میزان جذاب متوسط قرار دارد .

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژی (SPACE) :

این ماتریس دارای چهار خانه است که عبارتند از استراتژی تهاجمی ، محافظه کارانه ، تدافعی و رقابتی. این ماتریس شامل دو بعد داخلی شامل توان مالی (FS) و مزیت رقابتی (CA) و دو بعد خارجی شامل ثبات محیط (ES) و قدرت صنعتی (IS) می باشد.

عوامل خارجی:

- جذابیت صنعت / جذابیت صنعت از ۶ (عالی) تا ۱ (ضعیف) امتیاز داده می شود.
- ثبات محیطی / ثبات محیطی از ۱- (عالی) تا ۶- (ضعیف) امتیاز داده می شود.


عوامل درونی:

- مزیت رقابتی / مزیت رقابتی از ۱- (عالی) تا ۶- (ضعیف) امتیاز داده می شود.
- نقاط قوت مالی / نقاط قوت مالی با نمره ۶ (زیاد) تا نمره ۱ (کم) در ماتریس تحلیل SPACE امتیاز داده میشوند و امتیاز زیاد، خوب است و امتیاز کم نشان دهنده ضعف عوامل مالی است.

Factors Determining Financial Strength							عوامل تعیین شده نقاط قوت مالی
زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	برگشت سرمایه
متعادل	۶	۵	۴	۳	۲	۱	نسبت بدهی به دارایی خالص
ثابت	۶	۵	۴	۳	۲	۱	نقدینگی
کم	۶	۵	۴	۳	۲	۱	سرمایه مورد نیاز در برابر سرمایه در دسترس
راحت	۶	۵	۴	۳	۲	۱	سهولت در خروج از بازار
کم	۶	۵	۴	۳	۲	۱	ریسک موجود در کسب و کار
سریع	۶	۵	۴	۳	۲	۱	دوره ی گردش موجودی
زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	استفاده از صرفه جویی های نسبت به مقیاس
$24/8=3$							میانگین

Factors Determining Competitive Advantage							عوامل تعیین شده مزیت رقابتی
بزرگ	۶	۵	۴	۳	۲	۱	سهم بازار
ممتاز	۶	۵	۴	۳	۲	۱	کیفیت محصول
زود	۶	۵	۴	۳	۲	۱	چرخه ی حیات محصول
ثابت	۶	۵	۴	۳	۲	۱	چرخه جایگزین محصول
زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	وفاداری مشتری
زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	بکارگیری ظرفیت های رقابتی
زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	فنون تخصصی
سریع	۶	۵	۴	۳	۲	۱	سرعت معرفی محصول جدید
$3,625 = 1/29$ $6-3,625 = -2,375$							میانگین

Factors Determining Industry Attractiveness							وامل تعیین شده جذابیت صنعت
زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	پتانسیل رشد
زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	پتانسیل سودآوری
زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	ثبات مالی
پیچیده	۶	۵	۴	۳	۲	۱	فنون تخصصی
کارآمد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	بکارگیری منابع
زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	کثرت سرمایه
دشوار	۶	۵	۴	۳	۲	۱	سهولت ورود به بازار
زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	بهره وری؛ بکارگیری ظرفیت ها
زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	قدرت چانه زنی تولیدکننده
$30/9 = 3.33$							میانگین

QA-PR-08 : کد مدرک: شماره بازنگری: ۰۰	روش اجرایی مدیریت سازمان	
---	---------------------------------	---

Factors Determining Environmental Stability							عوامل تعیین شده ثبات محیطی
کم	۶	۵	۴	۳	۲	۱	تغییرات تکنولوژیکی
پایین	۶	۵	۴	۳	۲	۱	نرخ تورم
کوچک	۶	۵	۴	۳	۲	۱	تغییرپذیری تقاضا
زیاد	۶	۵	۴	۳	۲	۱	موانع ورود به بازار
پایین	۶	۵	۴	۳	۲	۱	فشار رقابتی / رقابت
باریک	۶	۵	۴	۳	۲	۱	دامنه قیمت محصولات رقابتی
$1/6=3.16$			$3.16-6=-2.83$				میانگین

جدول ۲- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژی

استخراج اهداف و سپس برنامه ها از استراتژی های سازمان:

بعد از تصویب استراتژی های سازمان باید اهداف سازمان را شناسایی کنیم، دقت کنیم استراتژی و اهداف با یکدیگر متفاوت است استراتژی های جهت گیری سازمان و اهداف هدف آن چیزی است که دلتان می خواهد تا ۶ ماه یکسال آینده به آن برسیم ولی استراتژی: مسیری (و یا مسیر هایی) است که برای رسیدن به این هدف باید طی کنیم سازمان برای کلیه اهداف کیفیت و تجاری مطابق روش کنترل پروژه اقدام به تهیه گانت چارت تحقق اهداف و منابع و پیش بینی هزینه ها را استخراج و به واحد مالی جهت برآورد هزینه می نماید. تأییدیه مدیریت ارشد سازمان نسبت به منابع و هزینه های سازمان الزامی است.

۴-۲ خط مشی و اهداف کیفیت:

با توجه به وضعیت سازمان خط مشی کیفیت نوشته و در هر دوره سالیانه مورد بازنگری قرار می گیرد

۴-۳ نقشه فرآیندی و شناسنامه فرآیند:

با توجه به وضعیت فرآیندی نقشه فرآیندی برای سازمان نوشته می شود. هر فرآیند لازم است برایش شناسنامه فرآیند تهیه شود. در شناسنامه فرآیند کلیه مشخصات فرآیند: ارتباط با دیگر فرآیندها، مستندات مرتبط، نیازمندیها و شاخصها و زمان گزارش دهی آنها باید مشخص شود.


۵- مسئولیت ها و اختیارات:

مسئول اجرائی کردن این روش اجرائی بر عهده واحد تضمین کیفیت است.

۶- مدارک مرتبط

• روش اجرایی اطلاعات مدون

• استاندارد سیستم مدیریت کیفیت ISO9001:2015

<p>کد مدرک: QA-PR-08</p> <p>شماره بازنگری: ۰۰</p>	<p>روش اجرایی مدیریت سازمان</p>	
---	---------------------------------	---

۷- ضوابط

- خط مشی کیفیت
- طرح تجاری سازمان
- نقشه فرآیندی
- اهداف کیفیت
- ریسک و فرصت
- گزارش شاخص های سیستم مدیریت کیفیت
- شناسنامه فرآیند

۸- کنترل، پایش و بازنگری

- لازم است این روش اجرایی حداقل سالی یکبار توسط واحد تضمین کیفیت بازنگری شود. همچنین در صورت نیاز به اصلاح در نتیجه دریافت بازخوردها، یا نتایج ممیزی و یا اعلام و درخواست اصلاح و تغییر و... ، واحد تضمین کیفیت نسبت به بازنگری اقدام نماید. روش تایید و تصویب بازنگری و اعمال اصلاحات مطابق با روش اجرایی اطلاعات مدون است.
- پایش و اندازه گیری اثر بخشی این روش اجرایی مطابق با شاخصهای تعریف شده در شناسنامه هر فرآیند باید در دوره های در نظر گرفته شده و توسط متولی فرایند اندازه گیری و گزارش شود.

۹- نگهداری سوابق

در نتیجه اجرای این روش اجرایی و انجام بازنگری باید متن منسوخ بازنگری شده (آخرین ویرایش بازنگری شده) بمدت یکسال در بایگانی واحد تضمین کیفیت بصورت متن کاغذی یا الکترونیکی نگهداری شود. همچنین هرگونه سوابق دیگری که در نتیجه اجرای این دستورالعمل ایجاد می شود باید بمدت دو سال در واحد تضمین کیفیت و سپس دو سال بایگانی راکد باشد.