



PR-SM-01-00

روش اجرایی تحلیل محیط و مدیریت ذینفعان

در راستای تعهد یکایک ما در قبال محیط زیست در صورت امکان از چاپ مستندات خودداری فرمایید

✓ محل نگهداری نسخه اصلی: دفتر تضمین کیفیت در دفتر مرکزی

✓ نسخه نرم افزار: Word 2016

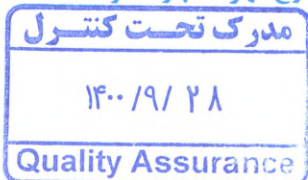
✓ تاریخ تهیه اولیه: ۱۴۰۰/۰۷/۰۱

جدول تغییرات و بروزآوری مدارک

شماره ویرایش	تاریخ جاری سازی	صفحات تغییر یافته	خلاصه شرح تغییر	منشاء تغییرات
جدول تصویب مدارک			محل امضاء	
تهیه کننده			کارشناس تضمین کیفیت	
مسئولین اجرا			مدیر مجتمع صنعتی و معدنی نماینده مدیریت	
تأیید کننده			نماینده مدیریت	
تصویب کننده			مدیر عامل	

این مدارک تحت پوشش روش اجرایی اطلاعات مدون بوده و تنها نسخه آخرین نگارش که ممهور به مهر اعتبار است، قابل استناد می باشد.

محل درج مهر اعتبار مدارک:





روش اجرایی تحلیل محیط و

مدیریت ذینفعان

کد مدرک: PR-SM-01-00

شماره صفحه: ۲ از ۱۱

۱- هدف

هدف از تدوین این روش اجرایی، تشریح نحوه شناسایی، تعیین، اولویت‌بندی و پرداختن به ریسک‌ها و فرصت‌های ناشی از عوامل و فاکتورهای اثرگذار درون و برون سازمان و همچنین ریسک‌ها و فرصت‌های ناشی از خواسته‌ها و انتظارات ذینفعان سازمان و در نهایت چگونگی طرح ریزی اقدامات و راهکارهای اثربخش در جهت مدیریت ریسک‌ها و فرصت‌های شناسایی شده می‌باشد.

۲- دامنه کاربرد

این روش اجرایی در مجتمع صنعتی و معدنی و دفتر مرکزی شرکت فرآوری مس درخشان تخت گنبد کاربرد دارد.

۳- مسئولیت‌ها و اختیارات

۳-۱- مسئولیت تهیه، برقراری و به روز رسانی: بر عهده کارشناس تضمین کیفیت می‌باشد.

۳-۲- مسئولیت اجرا: بر عهده کلیه مدیران، مدیر مجتمع صنعتی و معدنی و نماینده مدیریت می‌باشد.

۳-۳- مسئولیت نظارت بر حسن اجرا: بر عهده نماینده مدیریت و مدیر عامل می‌باشد.

۴- تعاریف و اصطلاحات

۴-۱- مدیریت استراتژیک: مدیریت استراتژیک راه حل مناسبی برای گذر از تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها است. در این مدل که الگویی بنیادی از اهداف برنامه‌ریزی‌شده و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازار، رقبا، جامعه، تأمین‌کنندگان و دیگر عوامل محیطی است، تلاش می‌گردد تا با تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها و با آگاهی از نقاط ضعف و قوت سازمان، مسیر رشد و پیشرفت را بی‌وقفه طی نمود.

استقرار فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان به سه مرحله تقسیم نمود:

- تدوین استراتژی: در این مرحله مأموریت و چشم انداز (Mission & Vision) سازمان / شرکت تعیین شده، عوامل خارجی و داخلی اثرگذار بر عملکرد سازمان در دستیابی به مأموریت، چشم انداز و عملیاتی که در راستای تحقق این مأموریت و چشم انداز تعیین شده است، بررسی می‌شوند تا فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها مشخص شوند و براساس آن‌ها اهداف و استراتژی‌های سازمان در سطوح مختلف تعیین شوند. در این مرحله باید مدیران میانی و حتی رده پایین سازمان را نیز مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزش کند.

- اجرای استراتژی: در این مرحله، استراتژی‌های تعیین شده در مرحله تدوین بایستی به اجرا درآیند. برای اجرای استراتژی‌ها ابتدا اهداف و سیاست‌ها در راستای مأموریت و استراتژی‌ها تعیین شده و براساس آن‌ها منابع سازمان تخصیص داده می‌شوند و سپس در ساختار مناسبی و با فرهنگ سازنده هدایت می‌شوند تا استراتژی‌ها به اجرا درآیند.

محل درج مهر اعتبار مدارک:

مدرک تحت کنترل

۱۴۰۰/۹/۲۸

Quality Assurance



روش اجرایی تحلیل محیط و

مدیریت ذینفعان

کد مدرک: PR-SM-01-00

شماره صفحه: ۳ از ۱۱

- **ارزیابی استراتژی:** در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل اثرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آن ها بر مأموریت، اهداف و استراتژی ها و راهکارهای اجرایی بررسی می شود؛ همچنین نحوه انجام هر کدام از مراحل تدوین و اجرای استراتژی از ابعاد مختلف مورد مطالعه قرار می گیرند و در نهایت نتایج به دست آمده و نحوه دستیابی به آن ها (عملکرد) مورد ارزیابی قرار گرفته تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آن ها اقدام شود.

۴-۲- **مأموریت (Mission):** فلسفه وجودی سازمان، علت تأسیس و راه اندازی آن را مأموریت می گویند. به عبارت دیگر، مأموریت سازمان بدین معنی است که سازمان مشخص نماید به چه کاری مشغول است؟ مشتریان آن را چه کسانی یا افرادی و سازمان هایی تشکیل می دهند؟ غالباً در بیانیه مأموریت یک سازمان، شرح مختصر و مفیدی از طیف محصولات یا خدماتی که توسط سازمان قابل تولید یا ارائه می باشد، تشریح شده و سپس به منطقه جغرافیایی و طیف مشتریانی که شرکت برای محصولات یا خدمات خود در نظر گرفته است (بازار هدف)، اشاره می گردد.

۴-۳- **چشم انداز (Vision):** موقعیت و دورنمایی که مدیریت ارشد برای سازمان خود تصور نموده است و تلاش می نماید تا در آینده ای مشخص و تعیین شده بدان دست یابد. چشم انداز باید دست یافتنی و قابل تحقق باشد تا بتوان بر اساس آن برنامه ریزی نمود و استراتژی تعیین نمود.

۴-۴- **محیط درونی:** محیط داخلی (درون سازمانی) که این محیط از اجزایی مانند: مدیریت، کارکنان، فرآیندهای بازاریابی و فروش، مالی، تولید و عملیات و... تشکیل شده است.

۴-۵- **محیط بیرونی:** محیط بیرونی یک کسب و کار شامل: عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، رقبا، شرکای تجاری و تأمین کنندگان، جامعه و همسایگان، مشتریان و... می باشد.

۴-۶- **ذینفعان:** فرد یا سازمانی که بر عملکرد یا تصمیم گیری های سازمان اثر می گذارد یا از آن اثر می پذیرد.

ذینفعان سازمان در ۵ گروه کلی طبقه بندی می شوند: ۱- صاحبان سهام ۲- کارکنان ۳- شرکای تجاری و تأمین کنندگان ۴- مشتریان (ذینفعان) و ۵- جامعه

۴-۷- **تفکر مبتنی بر ریسک (Risk Based Thinking):** برای دستیابی به یک سیستم مدیریت کیفیت اثربخش، تفکر مبتنی بر ریسک همراه با رویکرد فرآیندی الزامی و ضروری است. این تفکر و رویکرد سازمان را قادر می سازد تا به ریسک ها و فرصت های مرتبط با سازمان بپردازد. پرداختن به ریسک ها و فرصت های سازمان توأم با رویکرد فرآیندی، پایه ای برای افزایش اثربخشی سیستم مدیریت ایجاد نموده، دستیابی به نتایج بهبود یافته را تسهیل می نماید و از اثرات منفی عوامل و پارامترهای مختلف جلوگیری می کند.

محل درج مهر اعتبار مدارک:

مدیرک تحت کنترل

۱۴۰۰/۹/۲۸

Quality Assurance



در واقع تفکر مبتنی بر ریسک، سازمان را قادر می سازد تا در دستیابی به نتایج مورد انتظار خود، عوامل و فاکتورهای اثرگذار درون و برون سازمانی و اثرات مثبت یا منفی آن ها را شناسایی نموده و برای بهره گیری از فرصت های موجود و همچنین پیشگیری از بروز ریسک ها یا کاهش اثرات منفی و ناخواسته آنها، اقداماتی را انجام دهد.

۴-۸- ریسک (Risk): اثر عدم قطعیت بر اهداف را ریسک می گویند. در واقع اهداف می توانند پیامدهای مختلفی داشته باشند (به عنوان مثال: پیامدهای مالی، زیست محیطی، ایمنی و بهداشتی). ریسک انحراف از اهداف (آنچه که مورد انتظار است چه مثبت چه منفی) می باشد.

ریسک فرآیندی مشخص کننده احتمال وقوع و پیامد و عواقب حاصله از وقوع عوامل بازدارنده و موانعی است که می تواند عملکرد و اثربخشی و کارایی یک فرآیند را تحت تأثیر قرار داده و اجرای آن را با مشکل مواجه نمایند و در نهایت شرکت را از دستیابی به اهداف بازدارد.

۴-۹- برخورد با ریسک / پاسخگویی (Treatment): فرآیندی به منظور تعدیل ریسک. برخورد با ریسک می تواند شامل مواردی چون اجتناب از ریسک و یا پذیرش ریسک به منظور دستیابی به یک فرصت باشد.

۴-۱۰- فرصت (Opportunity): موقعیت یا شرایطی که باعث می گردد شرکت به امکانات، اعتبار، درآمد یا سود مناسبی دست یابد و عملکرد، کارایی و اثربخشی سازمان را بهبود بخشیده و سازمان به اهداف مالی، اعتباری، اقتصادی، اجتماعی یا سیاسی خود دست یابد.

فرصت ها می توانند منجر به موارد ذیل گردند:

- اتخاذ شیوه های جدید؛
- توسعه محصولات جدید؛
- افتتاح بازارهای جدید؛
- رسیدگی به مشتریان جدید؛
- ایجاد مشارکت؛
- استفاده از فناوری جدید و سایر امکانات مطلوب
- حذف منبع ریسک؛
- تغییر در احتمال وقوع و پیامد ریسک؛
- تسهیم ریسک؛
- باقی ماندن ریسک با تصمیم آگاهانه.

محل درج مهر اعتبار مدارک:

مدرک تحت کنترل

۱۴۰۰ / ۹ / ۲۸

Quality Assurance



روش اجرایی تحلیل محیط و مدیریت ذینفعان

کد مدرک: PR-SM-01-00

شماره صفحه: ۵ از ۱۱

۵- شرح فعالیت و روش اجرایی

۵-۱- کلیات:

شرکت فرآوری مس درخشان تخت گنبد به منظور درک فضای رقابتی و محیط کسب و کار اقدام به شناسایی و درک خواسته ها، نیازها و ریسک‌های ذینفعان و بررسی محیط درونی (درون‌سازمانی) و محیط بیرونی (برون‌سازمانی) نموده است.

در این راستا می‌بایست نیازها و خواسته‌های ذینفعان و همچنین محیط درونی و بیرونی مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. از طریق بررسی محیط درونی سازمان، می‌بایست نقاط قوت و ضعف‌های درون‌سازمانی و با مطالعه و بررسی محیط بیرونی فرصت‌ها و مخاطرات شناسایی و تعیین شود تا بتوان با تدوین استراتژی‌های مناسب به اهداف مورد انتظار سازمان دست یافت.

۵-۲- شناسایی و درک خواسته ها، نیازها و ریسک‌های ذینفعان:

به منظور شناسایی و درک خواسته ها، نیازها و ریسک‌های ذینفعان، کارشناس تضمین کیفیت می‌بایست با هماهنگی نماینده مدیریت جهت شناسایی و درک خواسته ها، نیازها و ریسک‌های ذینفعان در فواصل زمانی منظم و برنامه‌ریزی شده نسبت به برگزاری جلسه مشترکی با حضور مدیران، مدیرعامل و کلیه افرادی که به نظر مدیر عامل یا اعضاء هیئت مدیره صاحب نظر و دارای صلاحیت جهت ارائه نظر خبرگی می‌باشند، اقدام نموده و **فرم شناسایی و مدیریت ذینفعان** به شماره شناسایی: **FR-SM-01** را تکمیل نماید.

تبصره ۱: ذینفعان سازمان عبارتند از: صاحبان سهام، کارکنان، تأمین‌کنندگان، مشتریان، شرکت مشاور یا ناظر، جامعه و مراجع قانون‌گذار (شامل: اداره کار، رفاه و امور اجتماعی، سازمان بیمه تأمین اجتماعی، اداره امور مالیاتی، دارایی، سازمان محیط زیست، وزارت بهداشت، وزارت صنعت و معدن و تجارت (صمت) و...)

تبصره ۲: به منظور تسهیل در شناسایی نیازها و انتظارات ذینفعان و پیمانکاران در ارتباط با پروژه های اجرایی، می‌توان با مطالعه قراردادها اقدام نموده و مفاد خصوصی و عمومی پیمان را بررسی نمود.

- در این مرحله و پس از شناسایی ذینفعان، نماینده مدیریت می‌بایست با همکاری تیم شناسایی کننده نسبت به امتیازدهی به دو پارامتر قدرت و علاقه برای هر یک از ذینفعان اقدام نموده و **فرم شناسایی و مدیریت ذینفعان** را تکمیل نماید.

محل درج مهر اعتبار مدارک:

مدرک تحت کنترل

۱۴۰۰/۹/۲۸

Quality Assurance



روش اجرایی تحلیل محیط و مدیریت ذینفعان

کد مدرک: PR-SM-01-00

شماره صفحه: ۶ از ۱۱

-کلیه ذینفعان براساس جدول ذیل امتیازدهی می گردند:

جدول امتیاز دهی به منفعت / تمایل /علاقه		جدول امتیاز دهی به قدرت	
شرح	امتیاز	شرح	امتیاز
از خدمات و یا منابع مالی سازمان مستقیماً منفعت کسب می نماید و با متوقف شدن فعالیت سازمان به صورت بلندمدت آسیب جدی می بیند.	۴	می تواند بر اهداف استراتژیک یا منابع مالی سازمان مستقیماً تأثیر بگذارد و فعالیت سازمان را با چالش اساسی مواجه کند یا حتی متوقف نماید.	۴
از خدمات و یا منابع مالی سازمان مستقیماً منفعت کسب می نماید و با متوقف شدن فعالیت سازمان در کوتاه مدت آسیب جدی می بیند.	۳	می تواند بر اهداف استراتژیک یا منابع مالی سازمان مستقیماً تأثیر بگذارد و فعالیت سازمان را با چالش اساسی مواجه کند.	۳
از خدمات و یا منابع مالی سازمان منفعت کسب می نماید و با متوقف شدن فعالیت سازمان به صورت کوتاه مدت تا حدودی آسیب می بیند.	۲	می تواند تا حدودی بر اهداف استراتژیک یا منابع مالی سازمان مستقیماً تأثیر بگذارد.	۲
از خدمات و یا منابع مالی سازمان منفعت چندانی کسب نمی نماید.	۱	تأثیر کمی بر اهداف استراتژیک یا منابع مالی سازمان دارد.	۱

با امتیاز نسبت داده شده به هر یک از پارامترهای قدرت و منفعت (علاقه) و با توجه به ماتریس ذیل مشخص می گردد که هر یک از ذینفعان در کدام ناحیه از ماتریس قرار دارند. استراتژی مربوط به هریک از این ذینفعان در ناحیه مربوطه ارائه شده است. ریسک و فرصت ناشی از برآورده شدن یا نشدن نیازها و انتظارات ذینفعان با توجه به ماتریس مربوطه به شرح ذیل می باشد:

زیاد علاقه	(ذینفعان ثانویه) استراتژی آگاه سازی KEEP INFORMED ۲	(ذینفعان اصلی) استراتژی مشارکت دادن MANAGE CLOSELY ۴
	(ذینفعان کم اهمیت) استراتژی حداقل تلاش MONITOR MINIMUM EFFORT ۱	(ذینفعان اولیه) استراتژی ایجاد رضایت KEEP SATISFIED ۳
کم	کم	زیاد قدرت

محل درج مهر اعتبار مدارک:

مدرک تحت کنترل

۱۴۰۰/۹/۲۸

Quality Assurance



- **ذینفعان کلیدی (ناحیه ۴):** قدرت و علاقه این ذینفعان بالا بوده و لذا باید راهکار مناسب و اثربخشی در رابطه با آنها بکار گرفته شود؛ این ذینفعان جزء ذینفعان کلیدی محسوب می گردند. برای تسهیل در مدیریت این دسته از ذینفعان باید کلیه خواسته ها و الزامات قانونی، قراردادی، پیمانی و تصریحی آنها برآورده شود. (مانند: سهامداران یا مشتریان)

استراتژی سازمان در خصوص این گروه ذینفعان مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری ها و کسب و ارتقاء رضایت آنها است.

- **ذینفعان اولیه (ناحیه ۳):** این دسته از ذینفعان از قدرت بالایی برخوردارند؛ اما فعالیت و بقاء شرکت برای آنها منفعتی ایجاد نمی نماید و این موضوع چندان برایشان حائز اهمیت نیست (مانند: سازمان محیط زیست، بازرسی اداره کار و...)؛ برآورده شدن خواسته ها و الزامات این گروه از ذینفعان برایشان مهم است؛ اما سود یا زیان شرکت از اجرای الزامات آنها برایشان اهمیت چندانی ندارد. استراتژی شرکت در خصوص این گروه از ذینفعان ایجاد و افزایش سطح رضایت آنها از طریق ارتباط و همکاری است.

- **ذینفعان ثانویه (ناحیه ۲):** این دسته از ذینفعان، از قدرت بالایی برخوردار نبوده اما برای شرکت منفعت به همراه دارند و به بقاء و سود شرکت علاقه مند هستند. (به عنوان مثال: کارکنان، سرمایه گذاران، تأمین کنندگان و...)

- **ذینفعان کم اهمیت (ناحیه ۱):** تنها استراتژی و راهکاری که شرکت در رابطه با این دسته از ذینفعان باید داشته باشد آن است که در دوره های منظم و خاصی آنها را مورد پایش و کنترل قرار دهد تا در صورت هرگونه تغییر در علایق یا تمایلات و همچنین قدرت و منفعت این ذینفعان، سازمان بلافاصله عمل نموده و استراتژی مناسب را بکار گیرد.

۳-۵- شناسایی محیط درونی:

در شرکت فرآوری مس درخشان تخت گنبد جهت تحلیل محیط داخلی از مدل تحلیل زنجیره ارزش (Value Chain Analysis) استفاده شده است. نکته حائز اهمیت در تحلیل محیط داخلی بررسی نقاط ضعف و قوت فرایندها و عملیاتی است که می تواند بر تمرکز شرکت بر نحوه ارزش آفرینی برای مشتریان تأثیرگذار باشد. در واقع خروجی تحلیل محیط داخلی می بایست موجب شناخت ضعفها و قوت های سازمان در زنجیره ارزش شود.

برخی از عوامل مؤثر در تحلیل محیط داخلی شرکت عبارتند از:

- ✓ عوامل سازمانی و مدیریت
- ✓ بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری
- ✓ مالی و حسابداری
- ✓ تولید و عملیات
- ✓ تحقیق و توسعه
- ✓ سیستم های اطلاعات

محل درج مهر اعتبار مدارک:

مدرک تحت کنترل

۱۴۰۰/۹/۲۸

Quality Assurance



✓ منابع انسانی

۴-۵- شناسایی محیط بیرونی :

جهت تحلیل محیط بیرونی، این محیط به دو قسمت شامل محیط عمومی و محیط تخصصی تقسیم‌بندی می‌گردد؛ جهت تحلیل محیط بیرونی عمومی از مدل PESTEL و جهت تحلیل محیط تخصصی از مدل پورتر استفاده شده است.

الف- محیط عمومی (کلان): محیط کلان به محیطی گفته می‌شود که تمامی کسب و کارها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. عوامل مؤثر در محیط کلان عبارتند از:

✓ عوامل اقتصادی و مالی

✓ عوامل سیاسی، قانونی و دولتی

✓ عوامل فرهنگی، اجتماعی و منطقه ای

✓ عوامل جهانی

✓ عوامل تکنولوژیکی

✓ عوامل زیست محیطی

ب- محیط تخصصی (عملیاتی/ نزدیک): عوامل مؤثر در تحلیل محیط تخصصی یا عملیاتی عبارتند از:

✓ قدرت چانه زنی مشتریان و خریداران

✓ قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

✓ رقابت میان تأمین کنندگان موجود (رقبای موجود)

✓ تهدید تازه‌واردان به صنعت (رقبای بالقوه)

✓ تهدید محصولات جانشین (رقبای غیرمستقیم)

۵-۵- نحوه شناسایی و تحلیل محیط درونی و بیرونی :

جهت شناسایی محیط درونی (نقاط ضعف و قوت) و محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) از روش نظر خبرگان استفاده می‌گردد، در این راستا کارشناس تضمین کیفیت می‌بایست با هماهنگی نماینده مدیریت نسبت به برگزاری جلسه مشترکی با حضور مدیران، مدیر عامل و کلیه افرادی که به نظر مدیر عامل یا اعضاء هیئت مدیره صاحب نظر و دارای صلاحیت جهت ارائه نظر خبرگی می‌باشند، اقدام نماید.

در این جلسه **فرم تحلیل محیط درونی و بیرونی به شماره: FR-SM-02** جهت شناسایی در اختیار حاضرین قرار گرفته و نحوه تکمیل فرم و مقاصد و جهت‌گیری‌های آتی شرکت و همچنین بازار هدف، تنوع خدمات و دیگر مسائل مهم و

محل درج مهر اعتبار مدارک:

مدرک تحت کنترل

۱۴۰۰/۹/۲۸

Quality Assurance



روش اجرایی تحلیل محیط و مدیریت ذینفعان

کد مدرک: PR-SM-01-00

شماره صفحه: ۹ از ۱۱

اساسی مورد بحث و بررسی شده و کلیه آراء و نظرات حاصله که مورد توافق حاضرین بوده است در قالب **فرم تحلیل محیط درونی و بیرونی** جمع‌آوری می‌گردد.

پس از جلسه مذکور کارشناس تضمین کیفیت می‌بایست نسبت به جمع‌بندی نظرات (تعیین نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدها) اقدام و نتیجه را به نماینده مدیریت ارائه نماید. نماینده مدیریت نیز می‌بایست پس از بررسی و تایید، تاییدیه مدیر عامل را اخذ می‌نماید.

تبصره ۳: به منظور تسهیل در شناسایی عوامل و یکپارچه سازی نظرات توصیه می‌گردد تعدادی از عوامل مؤثر محیط درون و بیرونی که بر اساس تجربیات قبلی و سوابق ارزیابی‌ها به دست آمده است قبل از برگزاری جلسه توسط کارشناس تضمین کیفیت با هماهنگی نماینده مدیریت در **فرم تحلیل محیط درونی و بیرونی** درج گردد. در واقع هدف از این کار صرفاً ایجاد خطوط راهنما برای شناسایی عوامل درونی و بیرونی است و معیاری جهت شناسایی عوامل نهایی نخواهد بود.

۵-۶- تعیین استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس SWOT

کارشناس تضمین کیفیت با هماهنگی نماینده مدیریت پس از شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها می‌بایست نسبت به تدوین ماتریس SWOT (مطابق شکل شماره ۱) اقدام نماید.



شکل شماره ۱- شمای ماتریس SWOT

تبصره ۴: ماتریس SWOT از چهار بخش نقاط قوت (Strengths)، نقاط ضعف (Weaknesses)، تهدیدها (Threats) و فرصت‌ها (Opportunities) تشکیل شده است.

جهت تهیه ماتریس SWOT می‌بایست نقاط ضعف و قوت و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای تأیید شده توسط مدیر عامل را در ماتریس مربوطه قرار داده شده و طی جلسه ای مشترک با تیم شناسایی (تیم شناسایی در بند ۵-۴ شرح داده شد) نسبت به تعیین استراتژی‌های ذیل اقدام می‌نماید:

محل درج مهر اعتبار مدارک:

مدرک تحت کنترل

۱۴۰۰/۹/۲۸

Quality Assurance



روش اجرایی تحلیل محیط و

مدیریت ذینفعان

کد مدرک: PR-SM-01-00

شماره صفحه: ۱۰ از ۱۱

• **استراتژی‌های SO:** نوعی استراتژی تهاجمی است که هدف آن استفاده از نقاط قوت شرکت جهت بهره‌برداری از فرصت‌ها است.

• **استراتژی‌های WO:** نوعی استراتژی رقابتی است که هدف آن استفاده از فرصت‌هایی است که می‌تواند در جهت رفع نقاط ضعف شرکت مؤثر باشد.

• **استراتژی‌های WT:** یک نوع استراتژی تدافعی است، این استراتژی زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که شرکت قصد دارد میزان آسیب از تهدیدهای محیط بیرونی را که بر نقاط ضعف سازمان تمرکز دارند کاهش دهد.

• **استراتژی‌های ST:** نوعی استراتژی محافظه‌کارانه است؛ هدف از تدوین این استراتژی این است که با استفاده از نقاط قوت موجود، اثر تهدیدات محیط بیرونی را کاهش داده و یا آن را خنثی نماییم.

تبصره ۵: لازم به ذکر است که نیازی به بهره‌گیری و تدوین هر یک از استراتژی‌های فوق‌الذکر نبوده و که ممکن است سازمان دو یا چند استراتژی را بر اساس شرایط محیط درون و بیرون خود انتخاب نماید.

پس از تعیین استراتژی‌ها می‌بایست کارشناس تضمین کیفیت نسبت به تکمیل **فرم تعیین استراتژی به شماره: FR-SM-03** اقدام نموده و به نماینده مدیریت ارائه نماید. نماینده مدیریت نیز می‌بایست پس از بررسی و تایید مراتب را به تائید مدیر عامل و تصویب نماینده هیئت مدیره برساند.

۷-۷- تعیین پروژه های بهبود:

پس از تعیین استراتژی‌ها و تکمیل **فرم تعیین استراتژی**، نماینده مدیریت با همکاری مدیر عامل و مدیران می‌بایست پروژه‌های مورد نیاز جهت دستیابی به استراتژی‌های سازمان را تعیین و نسبت به تکمیل **فرم پروژه های بهبود به شماره: FR-SM-04** اقدام نموده و فرم مذکور را به تائید متولیان اجرای پروژه‌های بهبود و مدیر عامل برساند.

کارشناس تضمین کیفیت می‌بایست به صورت فصلی (سه ماه یکبار) نسبت به پیگیری پیشرفت پروژه‌ها و گزارش آن به نماینده مدیریت و در صورت نیاز تعریف اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی مورد نیاز اقدام نماید. همچنین نماینده مدیریت می‌بایست مراتب مربوطه را به اطلاع مدیر عامل برساند.

۷-۸- تدوین خط مشی سیستم مدیریت کیفیت یکپارچه (IMS) - (Policy):

پس از تعیین استراتژی‌های شرکت، مدیرعامل به عنوان رهبر سازمان می‌بایست با همکاری نماینده مدیریت نسبت به تدوین **خط مشی سیستم مدیریت کیفیت یکپارچه (IMS) به شماره: PO-SM-01** اقدام نموده و آن را در دسترس کلیه ذینفعان و قرار دهد.

محل درج مهر اعتبار مدارک:

مدرک تحت کنترل

۱۴۰۰/۹/۲۸

Quality Assurance



روش اجرایی تحلیل محیط و

مدیریت ذینفعان

کد مدرک: PR-SM-01-00

شماره صفحه: ۱۱ از ۱۱

تبصره ۶: در موارد ضروری و هنگامی که گستره فعالیت های سازمان، نوع محصولات یا خدمات، ساختار سازمانی، وضعیت عوامل درون و برون سازمانی، محدودیت های محیط کسب و کار و عوامل و مواردی از این دست تغییر نموده و یا تصمیمات جلسات بازنگری مدیریت به گونه ای باشد که نیاز به بازنگری و به روزآوری خط مشی سیستم مدیریت کیفیت یکپارچه (IMS) ایجاد گردد، نماینده مدیریت با همکاری مدیر عامل می بایست نسبت به انجام اصلاحات اقدام نمایند.

۹-۵- اجرا و کنترل استراتژی ها (تعیین اهداف سالانه و برنامه های عملیاتی):

پس از تدوین خط مشی سیستم مدیریت کیفیت یکپارچه (IMS) و به منظور تحقق اهداف تعیین شده می بایست هر یک از فرایندها اهداف کمی و برنامه های عملیاتی مربوط به خود را تهیه و اجرا نمایند که نحوه انجام آن در روش اجرایی پایش، اندازه گیری، تحلیل و ارزیابی عملکرد فرآیندها به شماره: PR-SM-02 تشریح شده است.

۶- مراجع

ردیف	عنوان مرجع	کد مرجع
۱	ISO 9001:2015	OS-MI-01
۲	ISO 14001:2015	OS-MI-02
۳	ISO 45001:2018	OS-MI-03
۴	HSE-MS	OS-MI-04

۷- مدارک و سوابق مرتبط

ردیف	عنوان سابقه	کد مدرک
۱	فرم شناسایی و مدیریت ذینفعان	FR-SM-01
۲	فرم تحلیل محیط درونی و بیرونی	FR-SM-02
۳	فرم تعیین استراتژی	FR-SM-03
۴	فرم پروژه های بهبود	FR-SM-04
۵	خط مشی سیستم مدیریت کیفیت یکپارچه (IMS)	PO-SM-01
۶	روش اجرایی پایش، اندازه گیری، تحلیل و ارزیابی عملکرد فرآیندها	PR-SM-02

۸- توزیع نسخ

- سیستم مدیریت مستندات

محل درج مهر اعتبار مدارک:

مدارک تحت کنترل

۱۴۰۰/۹/۲۸

Quality Assurance