

## تحلیل محیط داخلی و خارجی از طریق SWOT (مطالعه موردی): شرکت ایران تابلو

حمیدرضا صالحی

فارغ التحصیل کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی (EMBA) گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات تهران شعبه زنجان، hr.salehi59@gmail.com

### چکیده

Context of the organization محیط سازمان

درک سازمان و محیط آن Understanding the organization and its context

شرکت ایران تابلو بر اساس شرایط محیط داخلی و خارجی حاکم بر سازمان خود و با در نظر گرفتن مسائل سیاسی و اقتصادی اقدام به شناسایی عوامل داخلی ناشی از نیروی انسانی، تکنولوژی، دانش و اطلاعات، مشتریان و منابع و سایر موضوعات مرتبط به همراه عوامل خارجی مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، قوانین و سایر را تحلیل می نماید. و سیستم مدیریت و فرآیند عمومی برنامه ریزی اهداف، با هدف نگهداشت و بهبود مستمر سیستم، در ابتدای هر سال یا دوره برنامه های بلند مدت اقدام به تعیین اهداف کیفیتی می نماید. و همچنین هر سه سال یکبار، بیانیه یا ماموریت، چشم انداز و خط مشی سازمان به شکل روتین بازنگری می شود. هرچند در هر زمان بنا به تشخیص مدیریت ارشد در صورت لزوم، تغییر آنها اعمال می گردد.

واژگان کلیدی: *ISO 9001, SWOT, EFE, IFE*

**مقدمه**

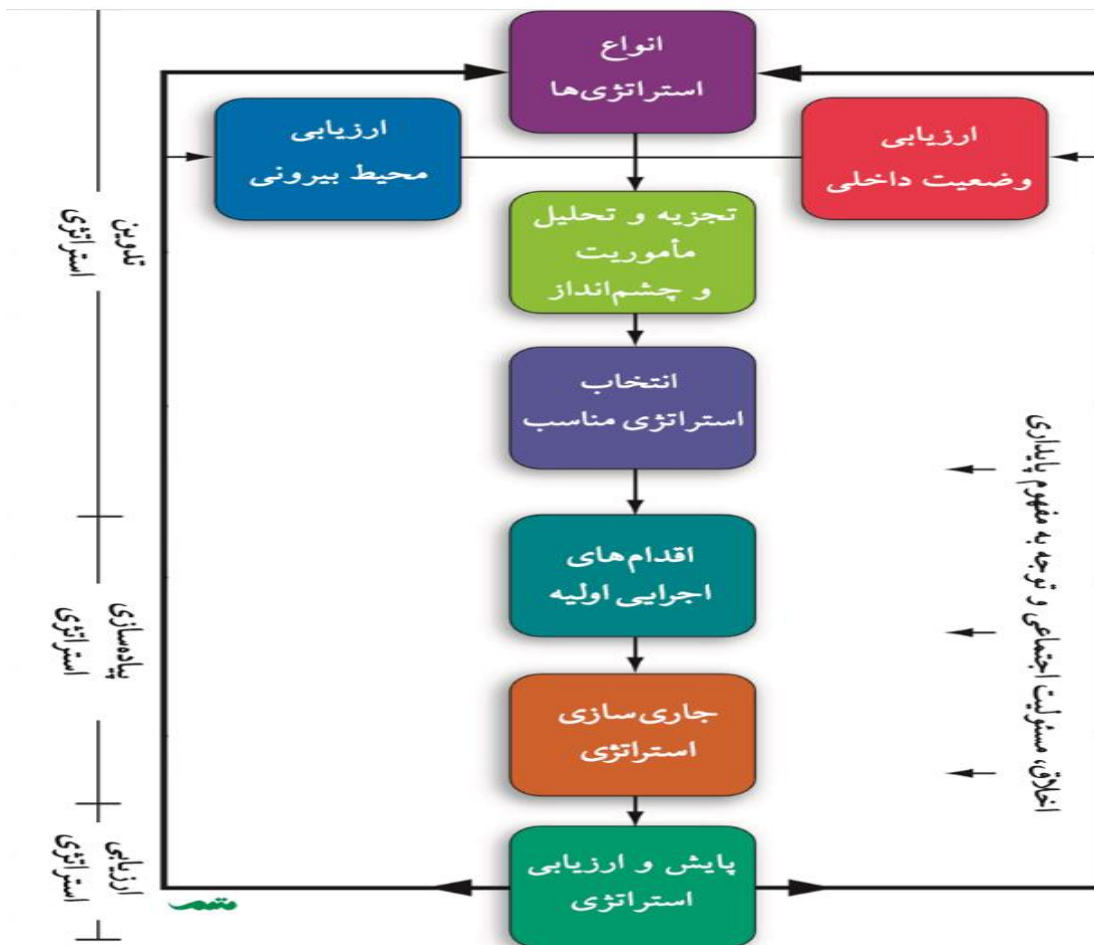
ادعای هر روش مدیریت این است که عملکرد سازمان را بهبود بخشد. بویژه در مورد مدیریت استراتژیک این وضع بسیار صادق است. مدیران و کارکنان با استفاده از اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک می‌توانند فعالیتها و اولویتهای سازمان را بهتر درک نمایند. مدیریت استراتژیک این مکان را به وجود می‌آورد که سازمان از کارآیی بیشتری برخوردار شود و مسئله مهمتر این است که روش زیر برای شرکت ایران تابلو این امکان را به وجود می‌آورد که کارها را به شیوه‌ای اثربخش انجام دهد. به طور کلی فرد آر دیوید در کتاب خود، فرایند مدیریت استراتژیک را به سه بخش اصلی تقسیم می‌کند:

۱. تدوین استراتژی (Strategy Formulation)

۲. پیاده‌سازی استراتژی (Strategy Implementation)

۳. ارزیابی استراتژی (Strategy Evaluation)

برای هر بخش هم، زیرمجموعه‌هایی را به شکلی زیر در نظر می‌گیرد:



که شایان ذکر است در شرکت ایران تابلو ارزیابی وضعیت داخلی (IFE) و ارزیابی محیط بیرونی (EFE) بدین شرح می‌باشد: ارائه روشی مدون به منظور مطالعه محیط کسب و کار سازمان، برنامه ریزی و تعیین راهبردها و همچنین نظارت بر اجرای برنامه ارزیابی عملکرد آن در جهت اهداف ذیل می‌باشد:

1- تعیین اهداف عملیاتی سازمان

2- تعیین و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان

### 3- بهبود کلیه فعالیت های سازمان

۴- ارائه اطلاعات به موقع و مناسب برای تصمیم گیری بر مبنای واقعیات و نه بر مبنای حدس و شهود.

۵- نظارت بر تغییرات محیطی و عدم قطعیت های محیط کسب و کار

۶- شناخت به موقع فرصت ها و تهدیدهای بیرونی

۷- اولویت بندی فرآیندها به منظور بهبود عملکرد آنها

همچنین این مقاله می کوشد تا اقداماتی که در جهت حصول اطمینان از اثر بخشی، تداوم و کارایی سیستم مدیریت را تشریح نماید و مراحل لازم برای تعیین اهداف براساس استراتژی سازمان را توصیف نماید. و شایان ذکر است که این روش در مورد شناسایی قوانین و سایر الزامات مرتبط با فرآیندها، فعالیتها مطابق با خواسته های طرف ذینفع (قانون گذار) و ایجاد و برقراری چارچوبی برای ارزیابی ادواری رعایت الزامات قانونی و مقررات بکارگرفته می شود. و در مورد کلیه فعالیتهایی که بر اثربخشی نظام مدیریت شرکت ایران تابلو موثر می باشند، کاربرد دارد.

### ۱- تعاریف و اصطلاحات :

۱-۱) **اهداف بلند مدت:** اهداف بلند مدت به صورت نتیجه های خاص، که سازمان می کوشد در تأمین مأموریت خود به آن دست یابد، تعریف می گردد. و منظور از دوره بلند مدت، دوره ای است که بیش از ۱ سال باشد.

۲-۱) **اهداف کوتاه مدت (سالانه):** اهداف سالانه، هدف های کوتاه مدتی هستند که شرکت برای رسیدن به هدف های بلند مدت باید به آنها دست یابد. و با توجه به هر هدف بلند مدت، باید مجموعه ای از هدف های سالانه وجود داشته باشند. و در صحنه اجرای استراتژی ها، اهداف سالانه از اهمیت خاصی برخوردارند، در حالی که در تدوین استراتژی ها اهداف بلند مدت از اهمیتی ویژه برخوردار می باشند. و هدفهای سالانه مبنایی برای تخصیص منابع به حساب می آیند.

۳-۱) **اقدام کلیدی:** اقدامات، پروژه ها، طرحها و برنامها های مهمی هستند که امکان دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان را محقق می نمایند.

۴-۱) **عوامل محیطی:** در تعیین استراتژی محیط یا شرایط محیطی سازمان نقش تعیین کننده ای ایفا می نمایند. به طوری که برخی، مبنای اصلی تعیین استراتژی را شرایط یا عوامل محیطی می دانند. و عوامل محیطی عبارتند از متغیرهایی که از خارج سازمان بر آن تأثیر می گذارند و معمولاً خارج از کنترل مدیریت سازمان نیز می باشند. و در طبقه بندی عوامل محیطی معمولاً دو حالت زیر ارائه می گردد:

الف) عوامل محیطی دور (مانند: اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و ...)

ب) عوامل محیطی نزدیک (مانند: رقبا، مشتریان، تأمین کنندگان و ...) که دسته دوم ارتباط نزدیکتر و تأثیر مستقیم تری بر سازمان دارند.

۵-۱) **عوامل داخلی:** عواملی هستند که در درون سازمان وجود داشته و از نظر اداری و رسمی تحت کنترل سازمان می باشند که برخی از این عوامل عبارتند از: پرسنل یا کارکنان سازمان، ساختار سازمانی، نظام اطلاعاتی، نظام کنترلی، نظام رهبری، فرهنگ سازمانی، نظام برنامه ریزی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و ...

۶-۱) **عوامل خارجی:** یکی از مراحل بسیار مهم مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک در هر سازمانی بررسی محیط بیرونی سازمان و پارامترهای بیرونی است که خواه ناخواه بر سازمان، تأثیر گذارند. سازمانها درخلاء زندگی نمی کنند و ارتباط آنها با دنیای بیرون است که به آنها موجودیت و هویت می دهد. این دنیای بیرون را می توان کشور، جامعه و فرهنگ آن، دولت و قوانین آن، مشتریان و خواسته ها، نیازها و سلاقی آنها، تأمین کنندگان، رقبا، کشورهای دیگر، شرکت های بین المللی، چندملیتی و غیره دانست. که هرکدام از عوامل تأثیر گذار بیرونی، تأثیری مثبت و سازنده و یا اثری مخرب و بازدارنده بر سازمان دارند. در نظر گرفتن همین نکته کافی است که شرکتها و مدیران ارشد آنها، ضرورتاً محیط بیرونی خود را با شیوه هایی صحیح، علمی و

کاربردی بررسی و عوامل مؤثر خارجی را ارزیابی نمایند و در نهایت، فرصتها و تهدیدهایی را که در بیرون، سازمان را انتظار می کشند، مشخص نمایند. تنها در این صورت و در کنار تحلیل مناسب محیط درونی سازمان است که می توان استراتژی ها و رویکردهایی ثمر بخش و کارا را به کار گرفت تا در محیط متغیر امروز، شرکتی بتواند گلیم خود را از آب بیرون بکشد، تا پس از کسب اطمینان از بقاء و ادامه حیات خود در پی گسترش و توسعه کسب و کار برآید. نیروهای خارجی که تأثیرات عمده ای بر سازمان ها دارند در پنج دسته ی کلی زیر، تقسیم می شوند.

1. نیروهای اقتصادی

2. نیروهای اجتماعی فرهنگی

3. نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی

4. نیروهای فن آوری

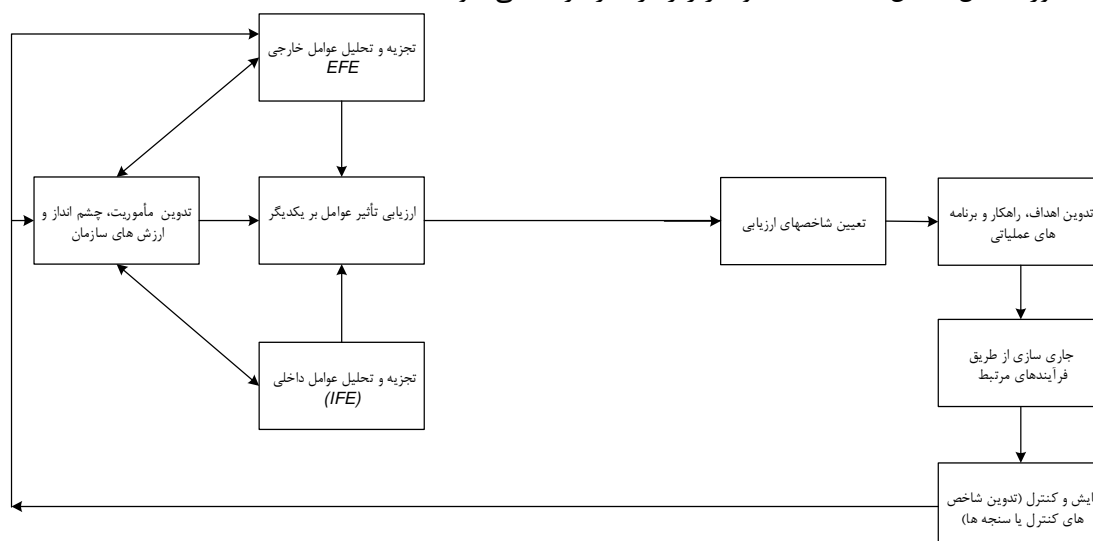
5. نیروهای رقابتی

۲- شرح فرآیند (Process):

۱-۲- این فرآیند در شرکت ایران تابلو به دو دسته تقسیم می گردند:

۱-۱- تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان:

شرکت ایران تابلو بر اساس شرایط محیط داخلی و خارجی حاکم بر سازمان خود، با در نظر گرفتن مسائل سیاسی و اقتصادی اقدام به شناسایی عوامل داخلی ناشی از نیروی انسانی، تکنولوژی، دانش و اطلاعات، مشتریان، منابع و سایر موضوعات مرتبط به همراه عوامل خارجی مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، قوانین و سایر را تحلیل می نماید. در قالب سیستم مدیریت و فرآیند عمومی برنامه ریزی اهداف به شرح ذیل و با هدف نگهداشت و بهبود مستمر سیستم، در ابتدای هر سال یا دوره برنامه های بلند مدت اقدام به تعیین اهداف کیفیتی خود می نماید. و همچنین هر سه سال یکبار، بیانیه یا ماموریت، چشم انداز و خط مشی سازمان به شکل روتین بازنگری می شوند. هرچند در هر زمان بنا به تشخیص مدیریت ارشد در صورت لزوم تغییر آنها اعمال می گردد. و به صورت مدل تحلیل محیط کسب و کار زیر در نظر گرفته می شود.



اهداف کیفیت، باید قابل اندازه گیری بوده و با توجه به موارد فوق الذکر تعیین و برای هر کدام مسئول و مهلت انجام تعیین گردد. مسئولین یا مجریان تعیین شده می بایست در مهلت مقرر تعیین شده برنامه زمانبندی خود را به همراه مسئولیتهای ریز فعالیتها و منابع لازم جهت تحقق اهداف تدوین و به نماینده مدیریت منعکس نمایند. سپس از تصویب مدیریت ارشد سازمان (

مدیر عامل (مسئول یا مجری مربوطه اقدامات لازم را به کمک واحد های همکار شروع نموده و در مقاطع زمانی مشخص، گزارش پیشرفت اقدامات خود را به مسئول مربوطه اعلام، تا کنترل پیشبرد اهداف کیفیت انجام گیرد. و مدیر تضمین کیفیت و نماینده مدیریت پیشرفت زمانی، فیزیکی پروژه ها و اهداف کمی را پیگیری و با برنامه مقایسه می نماید، همچنین واحد تضمین کیفیت تحقق اهداف بلند مدت شرکت ایران تابلو و اثربخشی آنرا کنترل می نماید.

۱-۲-۲- حصول اطمینان از اثربخشی، تداوم و کارایی سیستم مدیریت کیفیت (بازنگری مدیریت): برای دستیابی به این اهداف مطابق الزامات استاندارد سیستم مدیریت کیفیت، کلیه ورودی های الزام شده مطرح و بررسی شده و نسبت به خروجی های لازم تصمیم گیری صورت می پذیرد. و ورودی های جلسات شامل: وضعیت اقدامات بازنگری های قبلی مدیریت، تغییرات در امور داخلی و خارجی مرتبط با سیستم مدیریت کیفیت، اطلاعاتی در مورد اثربخشی کیفیت سیستم مدیریت کیفیت، از جمله روندهای: ۱- رضایت مشتری و بازخور از طرف های ذینفع ۲- میزان تحقق اهداف کیفیت ۳- عملکرد فرآیند و انطباق محصولات و خدمات ۴- عدم انطباق ها و اقدامات اصلاحی ۵- نتایج پایش و اندازه گیری ۶- نتایج ممیزی ها ۷- عملکرد ارائه کنندگان برون سازمانی، کفایت منابع و اثر بخشی اقدامات انجام شده به منظور شناسایی ریسکها و فرصتهای بهبود. و در صورت بروز موارد حاد کیفیتی که منجر به افت ناگهانی کیفیت محصولات یا تاثیر گذاری بر عملکرد سیستم بشود و یا مواردی که کارایی نظام مدیریت کیفیت نظام را مختل نماید، جلسه اضطراری بازنگری مدیریت تشکیل می شود. و اعلام نیاز به تشکیل این گونه جلسات بر اساس رویه اجرایی مدیریت ریسک و اقدامات به شماره CM03-00 می باشد. و در این موارد نیاز به تشکیل جلسات را نماینده مدیریت تعیین نموده و با هماهنگی مدیر عامل، زمان و محل تشکیل جلسه را مشخص و به مدیران ذیربط اعلام می نماید. نماینده مدیریت در ابتدای هر سال شمسی برنامه سالانه تشکیل جلسات بازنگری مدیریت (جلسات عادی) را تدوین و به اطلاع مدیران و افراد ذیربط می رساند. و جلسات اضطراری در فرم (FA-001)، ثبت و پیگیری می شود و در جلسات بازنگری مدیریت (دوره ای) بایستی با هدایت نماینده مدیریت، نتایج آماری و گزارشات مدیران ذیربط در مورد شکایات و نظرات مشتریان، اقدامات اصلاحی و سناریوهای مواجهه با ریسک ها، ممیزی ها و نتایج رفع عدم انطباقها، گزارشات نظام مدیریت کیفیت شرکت و همچنین پیشبرد اهداف کوتاه مدت در زمینه های کیفیتی و سایر موارد، مطرح و پس از جمع بندی مطابق مندرجات زیر عمل گردد. نتایج و تصمیمات جلسات در لیست مصوبات و فعالیتهای در حال پیگیری ثبت، و مسئول و مهلت انجام هر کدام تعیین می شود.

### ۳-۱-۲- درک نیازها و انتظارات طرف های ذینفع (expectations of Understanding the needs and interested parties)

شرکت ایران تابلو بر اساس تاثیر بالقوه طرف های ذینفع بر قابلیت سازمان در ارائه مستمر محصولات و خدماتی که نیازهای مشتری و الزامات قانونی و مقررات قابل کاربرد را محقق می نمایند، موارد زیر را تهیه و برای هر یک، سناریوی برخورد طراحی نموده است.

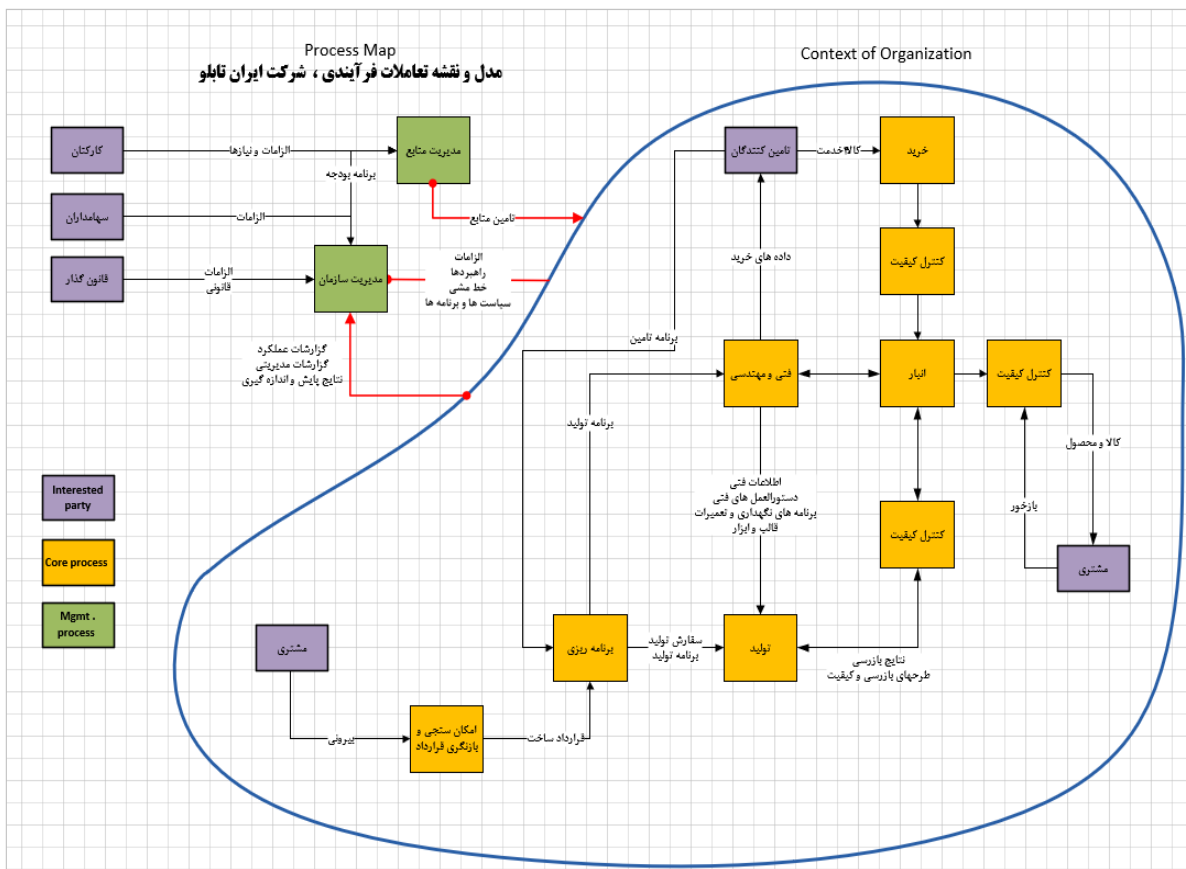
الف: طرف های ذینفع مرتبط با سیستم مدیریت کیفیت

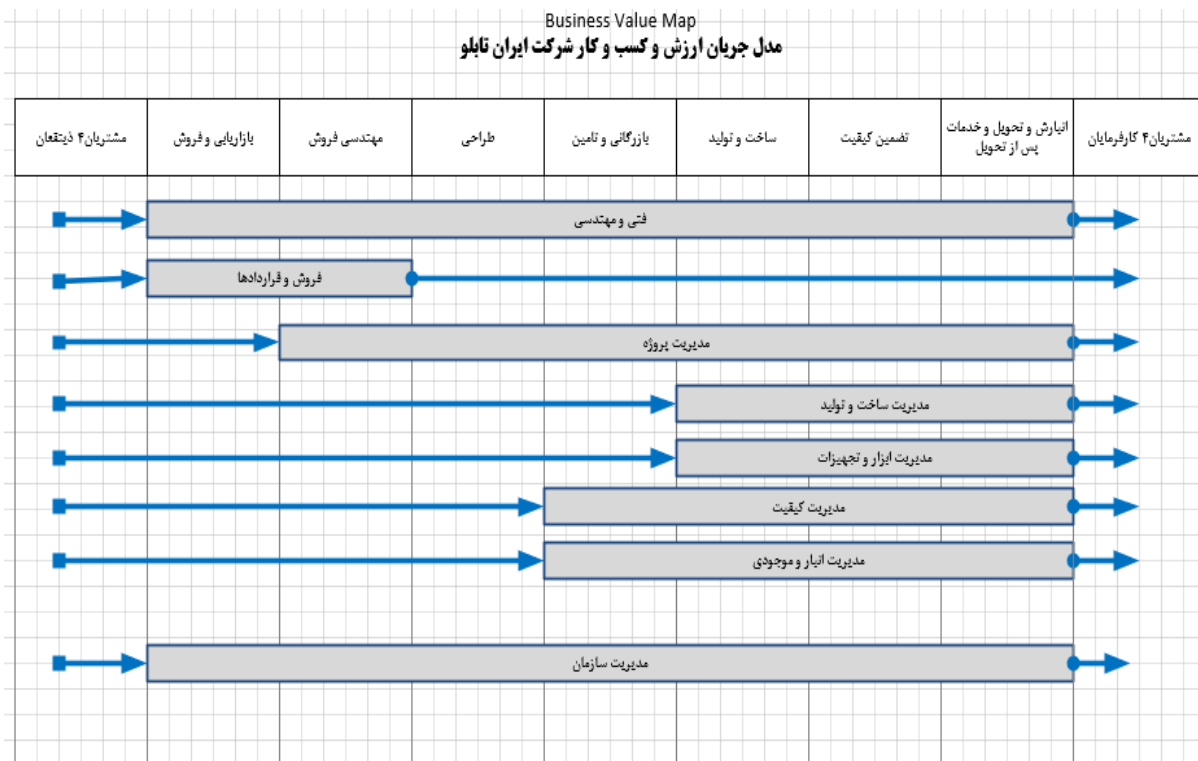
ب: الزامات این طرف های ذینفع که مرتبط با سیستم مدیریت کیفیت می باشند.

#### جدول تاثیرات متقابل ریسک و فرصت ناشی از ذینفعان

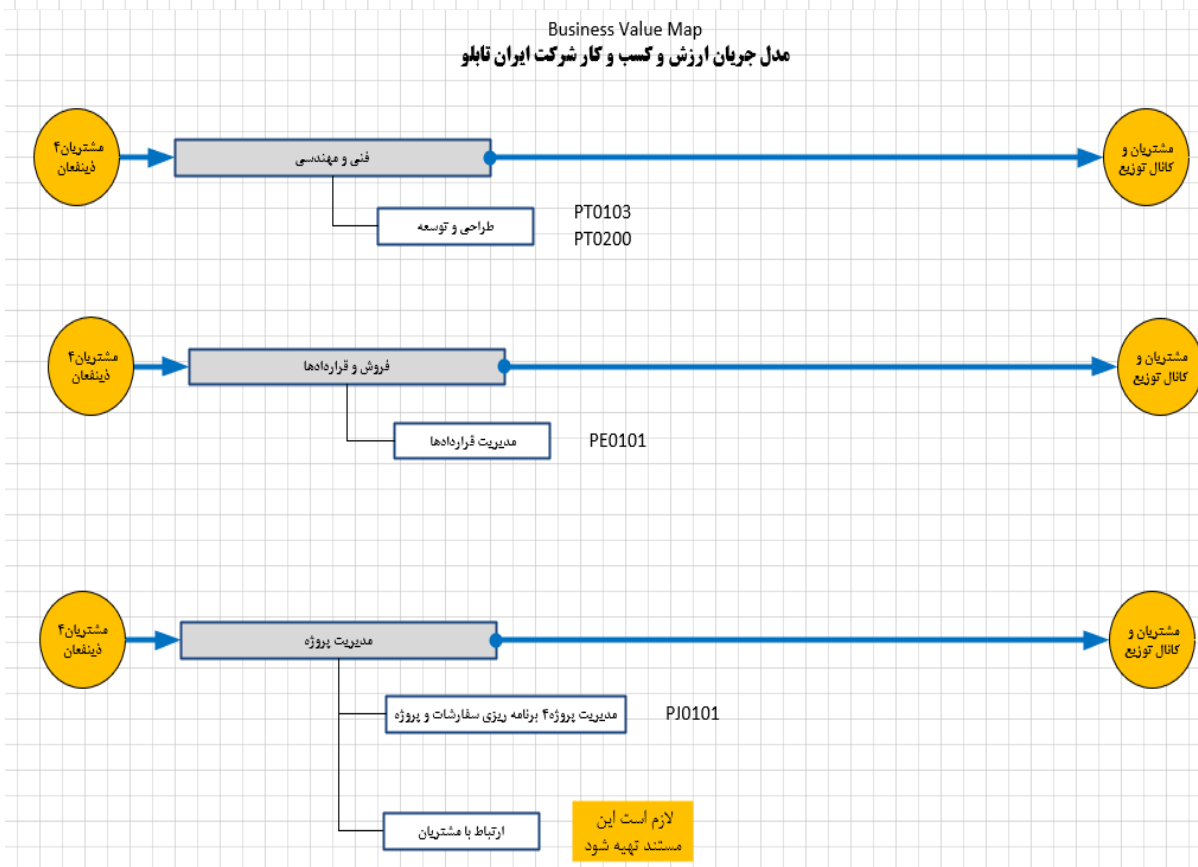
		منافع ذینفع در شرکت (احتمال) (میزان اثرپذیری منافع ذینفع از جهت گیری و فعالیت شرکت)				
		خیلی زیاد ۹	زیاد ۷	متوسط ۵	کم ۳	خیلی کم ۱
قدرت اثرگذاری ذینفع فعالیت	بحرانی ۹۰			کارفرما		
	خیلی زیاد ۳۰					تامین کنندگان

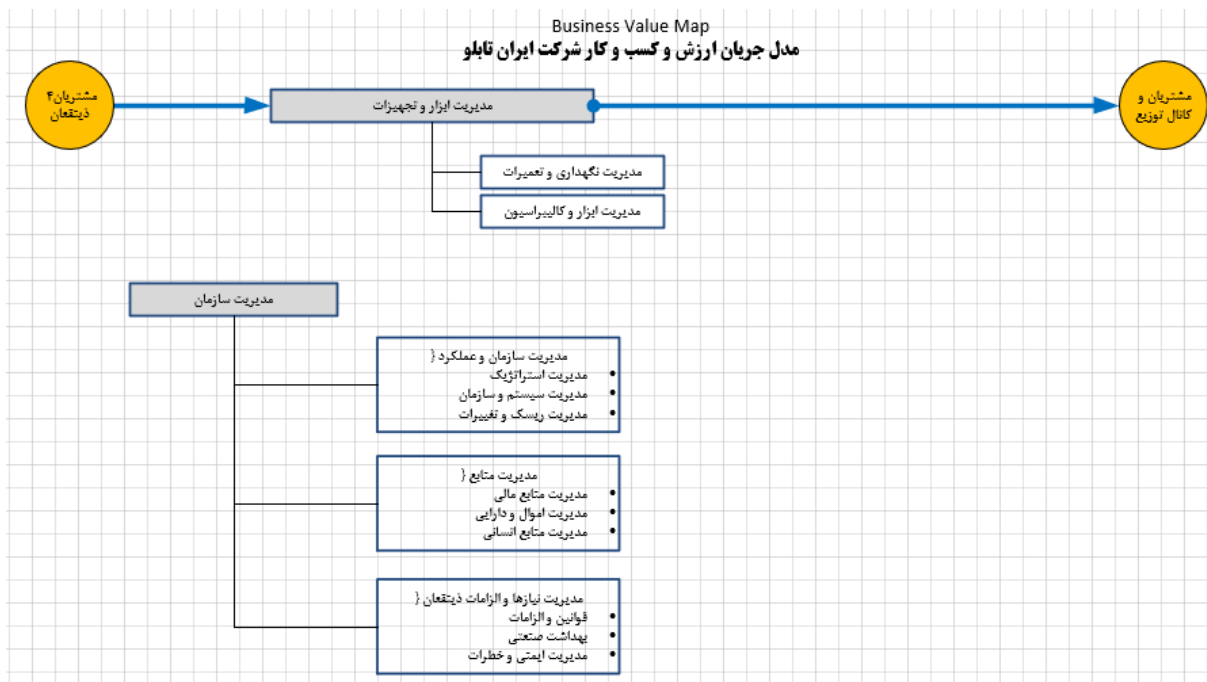
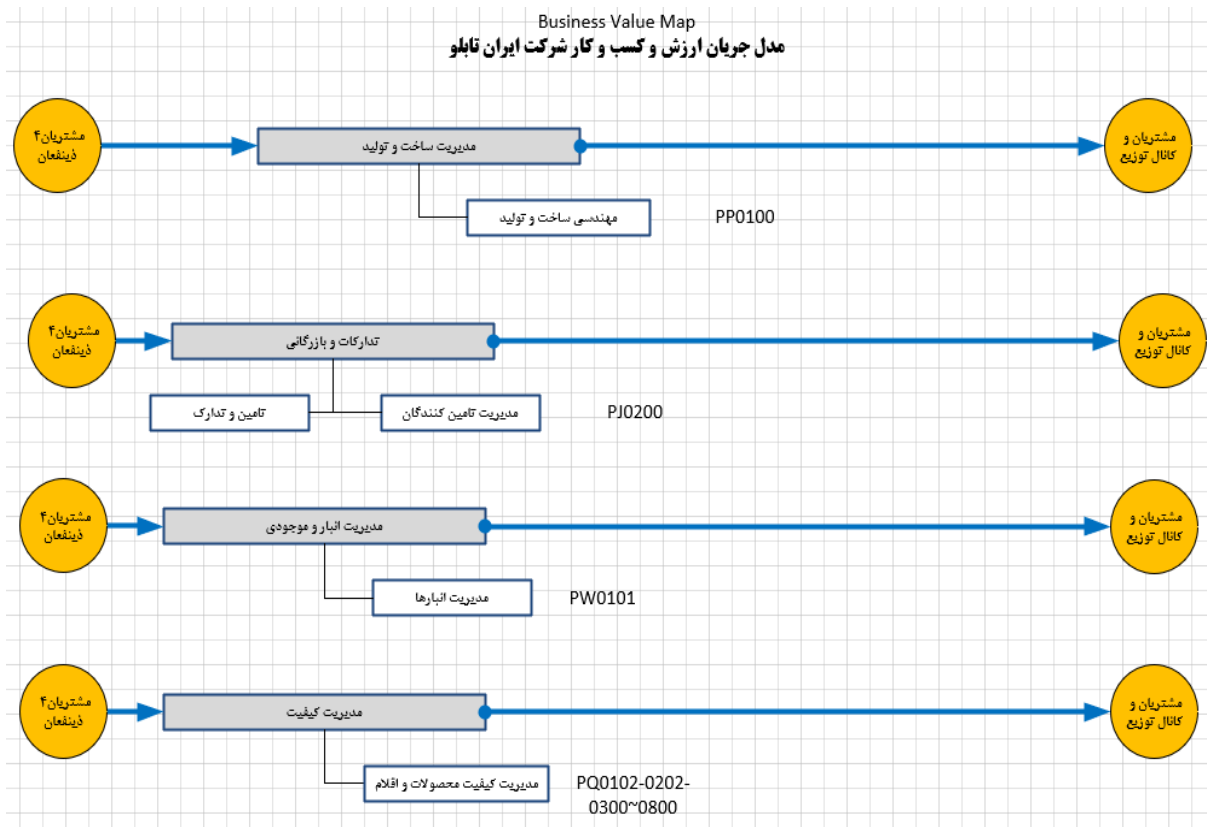
کارکنان				۹ زیاد
ادارات دولتی	سازمان محیط زیست	وزارت صنعت بانکها	اداره کار	۵ متوسط
تامین اجتماعی باربری ها اینترنت(خدمات)				۲ کم
شرکت بازرسی کالا				۱ خیلی کم





لایه صفر - مدل جریان کلان ارزش سازمان





روش امتیاز دهی جدول SWOT



برای امتیاز دهی این بخش مطابق روال زیر عمل می گردد : SW=IFE

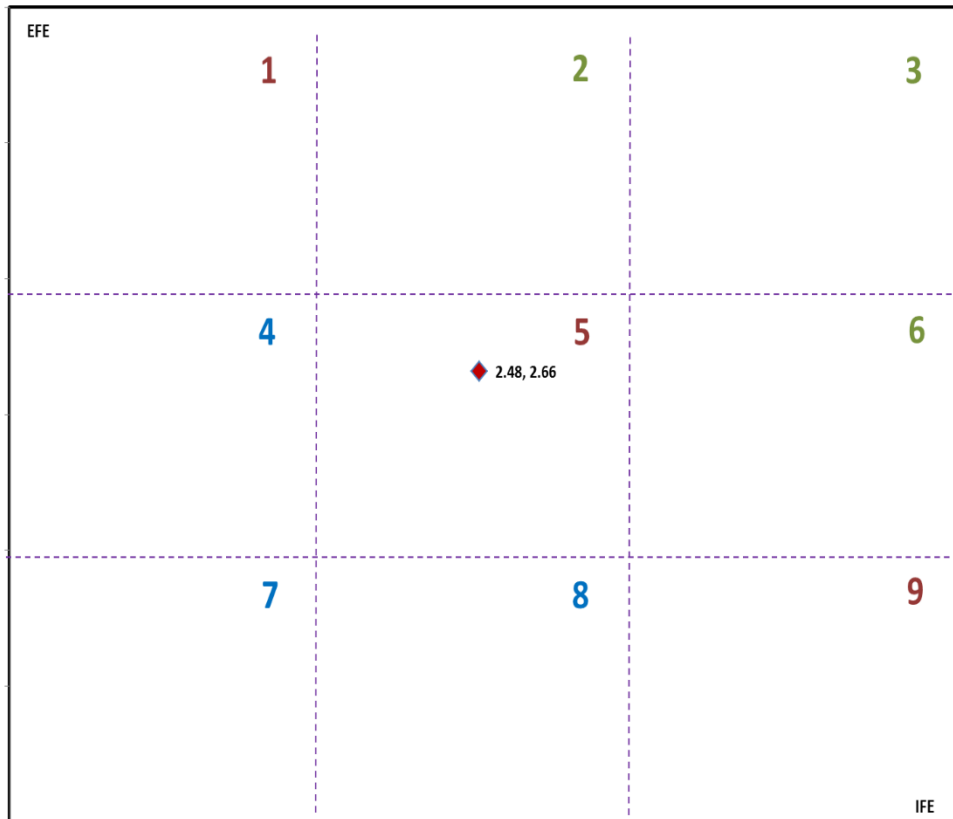
وزن همگن	امتیاز	وزن اهمیت	شرح	نوع
حاصل ضرب امتیاز در وزن یکه شده	از یک تا ۴ یک یعنی در سازمان ما وضع موضوع مطرح شده چگونه است	این امتیاز می تواند از یک تا ۱۰ امتیازدهی شود ولی در انتها باید یکه شود یعنی امتیاز را ابتدا بدهید ( برای هر فرد) سپس یکی نمایید		قوت یا ضعف
	۳ ( خوب )	۸	توان مالی	
عددی است بین یک تا چهار	جمع کل			

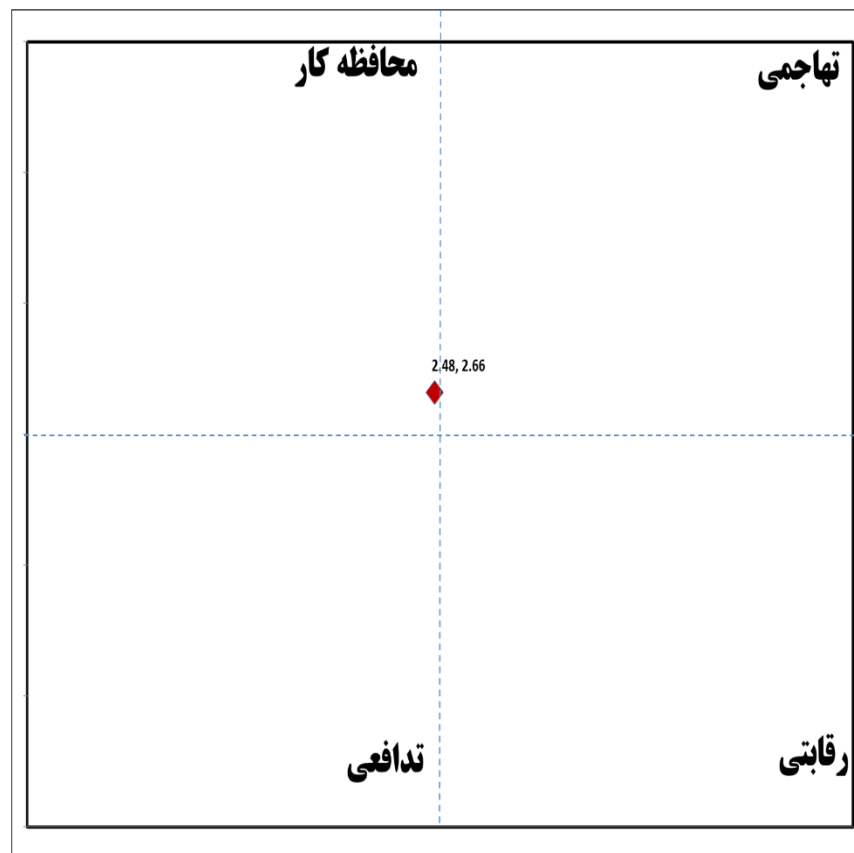
همین روال هم برای OT انجام می شود که آنرا  $EFE$  می نامیم. و حالا با داشتن  $IFE=x$  و  $EFE=y$  می توانیم یک نقطه را داشته باشیم که در قالب یکی از حالات (تهاجمی، رقابتی، تدافعی و محافظه کار) می باشد.

جدول امتیازات ماتریس SWOT

IFE	EFE	استراتژی رشد و توسعه	استراتژی حفظ و نگهداری	استراتژی کاهش، برداشت، واگذاری و انحلال
2.45	2.66	0	1	0
2.51	2.66	0	1	0
		0	0	1
		0	0	1
<b>Average</b>	<b>Average</b>	استراتژی رشد و توسعه	استراتژی حفظ و نگهداری	استراتژی کاهش، برداشت، واگذاری و انحلال
2.48	2.66	0	1	0
<b>Total</b>				

IFE	EFE	تهاجمی	محافظه کارانه	رقابتی	تدافعی
2.45	2.66	0	1	0	0
2.51	2.66	1	0	0	0
0.00	0.00	0	0	0	1
0.00	0.00	0	0	0	1
<b>Average</b>	<b>Average</b>	تهاجمی	محافظه کارانه	رقابتی	تدافعی
2.48	2.66	0	1	0	0
<b>Total</b>					





#### نتیجه گیری

در راستای تحلیل موقعیت استراتژیک سازمان با استفاده از نتایج امتیازات ماتریس SWOT در قالب دو تکنیک ۹ خانه ای و ۴ خانه ای به ترتیب زیر نتایج حاصل گردید:

- در تحلیل ۹ خانه ای با توجه به اینکه شرکت در خانه شماره ۵ واقع شده است بدان معنا است که استراتژی کلان، جهت گیری اصلی حفظ و ثبات موقعیت فعلی در بازار را نشان می دهد اما با توجه به اینکه نسبت به تحلیل قطری سازمان تحت تاثیر عوامل خارجی یا efe است لذا ریسک و مدیریت عواقب ناشی از ماتریس efe حائز اهمیت تر است.
- در تحلیل ۴ خانه ای نیز سازمان در منطقه محافظه کار قرار دارد لذا ضمن صحنه گذاری اطلاعات بالا و ضرورت پیاده سازی مدیریت ریسک، در عوامل بیرونی لازم است جنس استراتژی های سازمان نیز از حفظ بازار تبعیت بیشتری داشته باشد. لذا توصیه می گردد که کسب مزیت رقابتی بیشتر در صنعت و حفظ ثبات در ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان استفاده گردد.

ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط ضعف، نقاط قوت (SWOT) شرکت ایران تابلو			
تهدیدات (T)	فرصتها (O)	ضعف ها (W)	قوت ها (S)
عدم فیات در اجرا و به انتها رساندن پروژه های دولتی	بالا بودن نقش کیفیت محصولات تجاری در تداوم کسب و کار مشتریان	پایین بودن سطح بهره وری کارکنان	همکاری با شرکای خوشنام تجاری مانند ABB
بالا بودن نرخ تورم و نرخ بهره	وجود پتانسیل های داخلی و حمایت دولت از بومی سازی صنعت	مدیریت ضعیف کنترل موجودی اجناس	بالا بودن سطح کیفیت محصولات و رضایت مشتریان
پایین بودن توان پرداخت کارفرمایان	وابستگی روانی و تعلق خاطر کاربران به محصولات تولیدی شرکت	ناکارآمدی و شناسایی دقیق نیازهای مشتریان و ارائه محصولات مورد نظر	بالا بودن ظرفیتهای تولید
نوسانات نرخ ارز	بهره مندی از بازارهای کشورهای همسایه از قبیل عراق، آذربایجان و ...	بالا بودن دپواریه کاری ها و هزینه های کیفیت بر قیمت تمام شده	شهرت و اعتبار شرکت ایران تابلو
عرضه محصولات مشابه در بازار یا کیفیت پایین تر	بالا بودن حاشیه سود صنعت	عدم یکپارچگی در مکانیزم های مدیریت ارتباط با مشتریان	وجود برنامه های نرم افزاری مدرن و مکانیزه
رکود اقتصادی	حمایت دولت از صادرات و وجود تقاضای بالقوه در کشورهای منطقه	بازده پایین سرمایه گذاری ها و طولانی بودن دوره بازگشت سرمایه	تولید محصولات بروز جهانی
عدم فیات در بازار و سیاستهای کشور	استفاده از برندهای مورد تأیید کارفرما یا قیمت پایین تر	بالا بودن هزینه های مالی	مدیران و کارکنان قابل اعتماد و جوان
از کار افتادن نمایندگیهای فروش برندهای معتبر	استفاده از استانداردهای دیگر	نامناسب بودن حجم کار با نفراست موجود در سازمان	مسئولیت پذیر و متعهد بودن افراد
مشخص نبودن استراتژی های سازمان	امکان ورود با بازارهای خارجی	نبرد دوره های آموزشی مستمر در سازمان	رضایتمندی عمده کارفرمایان
تأثیرات سیاسی در ارتباط با فروشندگان خارجی	استفاده از مواد اولیه داخلی جایگزین	مسائل مربوط به ترخیص قوانین و مقررات جدید	تأثیر جهت انجام به موقع تعهدات
تهدیدهای منطقه ای بر روی تصمیم گیری قاطع شرکتهای سازنده اصلی (ABB)	ارتقاء تکنولوژی تولید	عدم مسائل انگیزشی جهت ارتقاء سطح روحی پرسنل و افزایش راندمان	برخوردار از تفکر استراتژیک و رو به رشد و کارآمد
وضع قوانین جدید گمرکی در ترخیص اجناس وارداتی	ارتقاء سطح بهره وری	عدم استفاده نامین ماشین آلات و تجهیزات با فناوری روز	استفاده از مشاور جهت آموزش و اخذ گواهی
	ارتقاء و افزایش موارد انگیزشی پرسنل ( آموزشی، درمانی، ورزشی، رفاهی )	نداشتن توازن مناسب نسبت به میزان دریافتی پرسنل یا میزان کارایی آنها	محیط کار مناسب و پاکیزه
	ارتقاء سطح نرم افزاری و سخت افزاری در سازمان	ضعف در سیستم بازاریابی و تبلیغات سازمان	وجود مدیران با تجربه
		بازده زمانی نامناسب در خرید اجناس شرکت	تعهد به کیفیت مشتری مداری و فرهنگ سازمانی
		استرس و فشار کاری پرسنل	توجه به سازمان به مسائل ایمنی و حفاظتی پرسنل
		کنترل نامناسب اقلام ورودی به کارخانه	تکنولوژی کارآمد و امکان تولید متنوع
		پایش نامناسب نتایج های مشاهده شده در تست محصولات شرکت	داشتن گواهی ایمنی و کیفیت و وجود سیستم فرایند محور
		خروج نفراست با تجربه از سازمان	رهبری بازار داخلی ( کیفیت برتر قیمت رقابتی، طرفیت تولید)
			وجود نفراست با تجربه و دانش فنی
			سرعت عملکرد در انجام تست محصولات
			امکان اجرای پروژه های همزمان
			تولید یکپارچه محصولات با استفاده از برند ABB
			داشتن لیسانس و انتقال تکنولوژی روز دنیا در صنعت تابلوسازی
			آشنایی یا برندهای جدید به کار گرفته شده در پروژه ها
			ارتباطات مناسب داخلی سازمان

## منابع

کتاب مدیریت استراتژیک اثر فرد آر. دیوید

استانداردهای بین المللی ایزو ۹۰۰۱، ترجمه مزگان پور مقیم و هاله سمیعی، ویرایش پنجم، بهمن ۱۳۹۴

[www.iso.org/tc176/sc02/public](http://www.iso.org/tc176/sc02/public)

[www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)

[www.iso.org/iso/foreword.html](http://www.iso.org/iso/foreword.html)

[www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup](http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup)

[www.SGS.COM](http://www.SGS.COM)

Quality Management Principles, ISO

Selection & use of the ISO 9000 family of standards, ISO

ISO 9001 for Small – what to do, ISO

Integrated use of Management system standard, ISO

[WWW.sohrabalizadeh.blogfa.com/post/5](http://WWW.sohrabalizadeh.blogfa.com/post/5)

[WWW.motamem.org](http://WWW.motamem.org)

[WWW.modiran89.blogspot.com/1390/02/25/post-72/](http://WWW.modiran89.blogspot.com/1390/02/25/post-72/)