

leadership

رهبری

نمونه کارورزی



فهرست مطالب

مقدمه.....

1.

تاریخچه.....

2. 1-1) مشخصات جغرافیایی

2-1) سهامداران عمده

3. مبانی نظری و

1-2) مدیریت منابع

1-1-2) تامین منابع انسانی

2-1-2) بهسازی و پرورش منابع انسانی

3-1-2) حقوق

ومزایا.....

4-1-2) جبران خدمات.....

5-1-2) مشاهدات

2-2) رفتار

سازمانی.....

1-2-2) مدیریت رفتار فردی.....

2-2-2) انگیزش

رفتار.....

3-2-2) تناسب شخص با

سازمان.....

4-2-2) مشاهده

3-2) فرهنگ سازمانی

الهی!

این من نیستم که شمع هدایت افروخته ام .

از من چه آید و از کار من چه گشاید ؟

طاعت من ، به توفیق تو .

خدمت من ، به هدایت تو .

توبه ی من ، به رعایت تو .

شکر من ، به انعام تو .

ذکر من ، به الهام تو .

همه تویی ، من که ام ؟

اگر فضل تو نباشد ، من چه ام ؟

تو به یاد خودی ، یاد من چیست ؟

عاشق تویی ، عشق تویی ، معشوق تو ؛

همه این حرفها ، بهانه .

و بدین سان ،

نخستین کانون تخصصی و اختصاصی نشر و آموزش زبان عربی



ازادی و آرامش را ،

در آن دشت وسیع ،

افشاند ،

لیخندی بر لب نشانند ،

گذشت

و رفت .

منبع : کتاب :

نیایش

از : مسیحا برزگر

خانه

پست الکترونیک

آرشیو وبلاگ

عناوین نوشته ها

نوشته‌های پیشین

تیر ۱۳۹۲

اردیبهشت ۱۳۹۲

فروردین ۱۳۹۲

اسفند ۱۳۹۱

بهمن ۱۳۹۱

دی ۱۳۹۱

آذر ۱۳۹۱

آبان ۱۳۹۱

مهر ۱۳۹۱

تیر ۱۳۹۱

خرداد ۱۳۹۱

اردیبهشت ۱۳۹۱

فروردین ۱۳۹۱

اسفند ۱۳۹۰

بهمن ۱۳۹۰

دی ۱۳۹۰

آذر ۱۳۹۰

آرشیو موضوعی

زنان

حکایات

معرفی سایت

معرفی کتاب و مجله

سخنان بزرگان

پیوندها

کارشناسی ارشد مدیریت 91 (مدیران آینده)

معرفی فصلنامه مدیریت ، کارشناسی ارشد و ترجمه

غزل(جهان غزلی عاشقانه است: غلامرضا طریقی)

مدیریت منابع انسانی

مشاوره مدیریت بازرگانی

وبلاگ مدیریت مسعود بینش

سیما مهذب حسینیان(مدیریت زنان)

غلامرضا خاکی

دانشجویان ارشد مدیریت رسانه دانشگاه تهران

سایت آموزش نحوه چاپ مقاله در ISI

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی مجازی کرج

مقالات و آموزش مدیریت و پایان نامه نویسی

مدیریت اجرایی بندرعباس

دانلود رایگان مقاله-کتب مدیریت

مدیریت دولتی نوین

وبلاگ خانم استاد دیندار

BLOGFA.COM

1-3-2)تعریف فرهنگ سازمانی

2-3-2)انواع سطوح فرهنگ سازمانی

3-3-2)جامعه

پذیری.....

4-3-2)تغییر فرهنگ

5-3-2)مشاهدات

4-2)ساختار سازمانی

1-4-2)تعریف ساختار سازمانی

2-4-2)ارکان ساختار سازمانی

3-4-2)پیچیدگی

4-4-2)تمرکز

5-4-2)مشاهدات

5-2)بودجه

1-5-2)تعاریف بودجه

2-5-2)تهیه سند بودجه

3-5-2)مشاهدات

6-2)مدیریت استراتژیک

1-6-2)تعریف مدیریت استراتژیک

2-6-2)مراحل مدیریت استراتژیک

3-6-2)فرصت ها و تهدیدات استراتژیک

4-6-2)نقاط قوت و ضعف استراتژیک

5-6-2

4. نتیجه گیری و

پیشنهادات.....

1) تاریخچه شرکت سیمان

شرکت سیمان ... (سهامی عام) در سال 1366 با شماره 68513 در اداره ثبت شرکتهای و مالکیت صنعتی تهران با تعداد 500 سهم 10000 ریالی با ظرفیت 3000 تن کلینکر در روز به ثبت رسید و در حال حاضر تولید خود را به 36000 تن در روز افزایش

داده است. این کارخانه با مساحت 42 هکتار قابلیت تولید انواع سیمان پرتلند خاکستری در کیلومتر 35... واقع شده است، مجاورت این کارخانه با جاده اصلی... و همچنین نزدیکی به چاههای آب مورد نیاز کارخانه و معادن اولیه سیمان از جمله مزایای طرح به شمار می آید.

این شرکت عضو بورس اوراق بهادار بوده و نام بالاترین مقام اجرایی... می باشد در بهمن و اسفند 1385 کلیه سهام متعلق به دولت در شرکت به بخش خصوصی واگذار گردید، با واگذاری سهام متعلق به دولت به بخش خصوصی و با توجه به اینکه محل کارخانه در منطقه محروم... باشد، شرکت طبق ماده 132 قانون مالیاتهای مستقیم به مدت 10 سال از تاریخ بهره برداری معاف از مالیات می باشد، با توجه به استقرار کارخانه در شهرستان... قسمت اعظم منابع انسانی در این مکان حضور دارند و بخش هایی از نیروهای ستادی در دفتر تهران و شیراز شاغل می باشند، شرکت سیمان تا کنون 57 جایزه و تندیس از مراجع مختلف کسب کرده که برخی از آنها عبارتند از:

1- گواهینامه بین المللی مدیریت کیفیت iso9001:2008 از شرکت dnv نروژ

2- گواهینامه بین المللی سیستم مدیریت کیفیت آزمایشگاه iso17025,2005 از شرکت dap آلمان

3- گواهینامه بین المللی مدیریت زیست محیطی iso14001:2004 از شرکت dnv نروژ

4- ...

1-1) مشخصات جغرافیایی منطقه

ارتفاع از سطح دریا 1120 متر حد اکثر درجه حرارت 44/7 درجه و حداقل درجه حرارت 1/8، درجه بارندگی 248 میلی لیتر، حداکثر رطوبت 80%، حداقل رطوبت 50%، وجود منابع معدنی مارال، اهک، رس و فاصله نزدیک به بنادر صادراتی و بازار مصرف در منطقه... از ویژگی های مهم انتخاب شهرستان... جهت ایجاد کارخانه سیمان بود.

پس از مطالعات اولیه، انتخاب زمین، مطالعات تفصیلی و نیمه تفصیلی در خصوص انتخاب معدن تهیه طرحها و نقشه های ساختمانی، سازه های خطوط تولید تاسیسات زیر بنایی عملیات اجرایی این طرح از بزرگترین طرحهای در دست اجرای سیمان کشور می باشد در سال 1377 آغاز گردیده است، کل مبلغ سرمایه گذاری 504/608 میلیارد ریال (هزینه های ارزی 1223 میلیون دلار معادل 85473 میلیارد ریال و هزینه های ریالی 223430 میلیارد ریال لازم به ذکر است که سرمایه فعلی شرکت 249606420000 ریال می باشد، سرانجام کارخانه در 11 خرداد سال 1382 به بهره برداری رسید.

مصرف برق 19 مگاوات و مصرف سوخت 300000 لیتر در روز مازوت یا 300000 در روز گاز، مصرف آب 37 لیتر در ثانیه است.

1-1) 1- سهامداران عمده شرکت سیمان

شرکت کرکذاری سهام عدالت 50%

شرکت سرمایه گذاری سپه 19/15%

شرکت سرمایه گذاری و توسعه سیمان 9/71%

شرکت سیمان سپاهان 6/44%

شرکت سرمایه گذاری سیمان سپاهان 5/41%

شرکت تدبیر 4/95%

پس انداز کارکنان بانکها 0/49%

سهام تدریجی 0/4%

شرکت سرمایه گذاری غدیر 0/36%

کلیه مشتریان شرکت به پنج گروه تقسیم می شوند:

• صنایع سیمان بر

• بخش دولتی

• شرکت های عمران

به طور کلی محصولات سیمان ... شامل سیمان تیپ 2 و 5 و پوزلانی می باشد. اما محصولات دیگری نیز دارند به شرح زیر:

سیمان پر تلند پوزلانی ویژه، سیمان ویژه lowalkaly، سیمان با درجه نرمی (بلین) high blain، سیمان پر تلند تیپ 1-425 و سیمان پر تلند تیپ 1-525.

کارکنان مهمترین دارایی نامشهود سازمان می باشد تعداد کارکنان شرکت سیمان 348 نفر می باشد که تعداد 333 نفر مرد و 15 نفر زن می باشد. که این تعداد مربوط به کسانی می شود که استخدام می باشند علاوه بر اینها شرکت در مواقع ضروری نیز کار گر مگیرد.

سطح تحصیلات نیروی انسانی شرکت متفاوت می باشد که به صورت زیر است:

* زیر دیپلم 8 نفر
* دیپلم 93 نفر
* فوق دیپلم 48 نفر
* لیسانس 141 نفر
* فوق لیسانس 58 نفر

(۲) مبانی نظری و مشاهدات

1-2) مدیریت منابع انسانی

فرآیند مدیریت منابع انسانی از اعلام نیاز تا استخدام قطعی پرسنل به طوری که نیازهای پرسنل به طور متمرکز شناسایی و ارزیابی می شود تا نسبت به انتخاب و جذب نیروی انسانی کارآمد مبادرت گردد را شامل می شود.

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت، و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند منظور از منابع انسانی یک سازمان تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند و منظور از سازمان تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است.

در تقسیم بندی سازمان مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولی، مدیریت مالی و غیره قرار گرفته است و انجام امور مربوط به آن به عهده حوزه ای معین واکذار گردیده است این حوزه ممکن است مستقیماً تحت نظر ریاست سازمان باشد یا اینکه با واسطه هایی تحت نظر وی قرار گیرد، و دارای وظایفی کاملاً تخصصی است که نقش مهمی در موفقیت نهایی سازمان دارد اما از آنجا که سازمان به دست انسان طراحی و اداره می شود و انسانهای شاغل در کل سازمان موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی هستند مسائل نیروی انسانی نمی توانند فقط به یک حوزه تخصصی محدود شود در نتیجه تصمیمات و عملکرد مسئولان امور پرسنلی، در کلیه سطوح سازمانی به تبع آن در عملکرد کلی سازمان تاثیر می گذارد.

1-2-1) تامین منابع انسانی

تامین منابع انسانی از طریق کارمندیابی انجام می شود و کارمندیابی فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می رسد توانایی بالقوه ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محول دارند شناسایی می گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم شوند.

1-2-2) بهسازی و پرورش منابع انسانی

در سازمانهای کوچک وظیفه آموزش کارکنان به عهده مسئول یا سرپرست مستقیم آنهاست و معمولاً به شکل آموزش ضمن خدمت برگزار می شود، در سازمانهای کوچک معمولاً اداره امور کارکنان یا معاونت نیروی انسانی، به صورت واحد مستقل و جداگانه ای وجود ندارد یا اگر هم وجود دارد تقسیم وظایف در آن در حدی نیست که بخش خاصی فقط به طراحی و اجرای دوره های آموزشی اختصاص یافته باشد ولی در سازمانهای بزرگ غالباً یکی از واحدهای اداره امور کارکنان به آموزش و تربیت نیروی انسانی اختصاص می یابد.

آموزش ها باید متناسب با نیاز سازمان باشد، افرادی را طوری آموزش دهند که بتوانند همزمان با رشد و پیشرفت جامعه و سازمان رشد کنند بهسازی و پرورش نیروی انسانی یکی از جمله مسائلی است که در پیشرفت سازمان نقش قابل توجهی

دارند و بطور کلی به سه صورت می توان به کارکنان آموزش داد:

1- روشهای که منظور از آنها دادن اطلاعات میباشد

2- روشهای شبیه سازی

3- روشهای ضمن خدمت

آموزش و بهسازی فرایندی است که از پنج مرحله تشکیل شده است 1. تشخیص نیازهای آموزشی 2. تعیین اهداف آموزشی 3. انتخاب روش آموزش 4. برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی 5. ارزیابی دوره آموزشی

2-1-3) حقوق و مزایا

حقوق مبلغ خاصی است که به کارگر پرداخت می شود این مبلغ ممکن است در مقابل ساعت کار روز کاری و یا میزان مشخصی از کار پرداخت شود

به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می شود در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می کند و به تلافی خلاقیت ابتکارات وی برای یافتن و به کار گیری رویه ها و روشهای کاری جدیدتر و بهتر سازمان به فرد پاداش می دهد پاداشی که فرد از سازمان دریافت میکند یا به خاطر انجام وظایف محول در حد متعارف می باشد که در این صورت حقوق یا دستمزد نامیده می شود یا به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استاندارد های عادی کاری است که در این صورت از پاداش به عنوان مزایایی فوق العاده به خاطر کار فوق العاده صحبت می شود

2-1-4) جبران خدمات

مدیران معمولاً همواره به فکر افزایش کیفیت و کمیت کار هستند و در صد کمتری از آنان واقعاً به تندرستی، رواندوستی، ایمنی، رفاه و امنیت اجتماعی و اقتصادی کارکنان فکر می کنند .

از جمله فعالیتها برای جبران خدمات عبارتند از :

1- ایجاد تعاونیهای مسکن و مسکن ارزان قیمت برای کارکنان : در حال حاضر اغلب سازمانهای دولتی و خصوصی دارای شرکتهای تعاونی مسکن می باشند و کارکنان خود را با خریدن چند سهم در آن عضو نموده اند. هر چند که هدف اساسی تعاونیهای مسکن ایجاد مسکن ارزان قیمت برای کارکنان است ولی نتوانسته اند به این هدف نایل شوند و شاید حمایت جدی دولت از این تعاونیهای مسکن کارکنان می تواند کارساز باشد

2- بیمه و باز نشستگی : موضوع بیمه یک مسئولیت مدنی تامین و جبران خسارتهای بی است که بر اثر تقصیر و خطا و یا فعالیتهای مخاطره انگیز یک شخص متوجه اشخاصی دیگر می گردد مقصر چنین حوادث و سوانحی به موجب قانون و نظم ملزم به پرداخت خسارات وارد شده به زیان دیده است. ولی اغلب انسانها خود به تنهایی نمی توانند از عهده خساراتی که به وسیله دیگران به آنها وارد می شود و یا خساراتی که به وسیله آنان به دیگران وارد شود برآیند. به همین علت خود و خانواده را بیمه می کنند تا در زمان وارد نمودن خسارتی به دیگران و یا خسارت دیدن از دیگران از زندگی ساقط نگردند. بنابراین در کشور ما کارفرمایان به منظور ایجاد امنیت اقتصادی برای کارکنان و خانواده های آنان در زمان بیماری، بیکاری، از کار افتادگی، مرگ، شهادت و غیره اقدام به انعقاد قراردادهای بیمه می نمایند که درصدی از هزینه آن به عهده کار فرما و در صدی به عهده کارکنان خواهد بود. چند مورد از بیمه هایی که معمولاً در کشور ما برای کارکنان در نظر گرفته می شود عبارتند از : بیمه عمر، بیمه نقص عضو، بیمه بیکاری، بیمه حوادث، سوانح واز کار افتادگی، بیمه خدمات در مانی، بیمه بیماری های روانی، بیمه باز نشستگی .

3- ایجاد شرکتهای تعاونی مسکن : هدف اساسی شرکتهای تعاونی مصرف تامین احتیاجات کارکنان شاغل، باز نشسته و خانواده های آنان در مورد کالاهای ضروری زندگی نه اجناس واپس زده بازار و شرکتهای تولیدی بخش دولتی و خصوصی.

4- ایجاد مهد کودک در جوار محیط کار

5- پرداخت کمک های نقدی و غیر نقدی

6- ایجاد سرویس های رفت و آمد

7- ایجاد صندوق قرض الحسنه و پس انداز

8- در نظر گرفتن مرخصیهای استحقاقی و استعلاجی

9- ایجاد مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان

10- ایجاد غذا خوری و کانتین در محیط کار

11- ایجاد اماکن رفاهی، تفریحی و ورزشی

12- ایجاد در مانگاه در محیط کار

2-1-5) مشاهده

در شرکت سیمان مدیریت منابع انسانی را اینگونه تعریف می کنند که سازمانهای سرآمد دانش و تمامی توان بالقوه کارکنان را در تمامی سطوح فردی ، تیمی و سازمانی مدیریت کرده و توسعه داده از آن بهره میبرند این سازمان عدالت و برابری را ترویج داده و کارکنانش را توانمند کرده و در کارهامشارکت می دهند آنها به نحوی از کارکنان مراقبت کرده و از آنها قدر دانی نموده و به آنها پاداش میدهند که در آنها رغبت و تعهد ایجاد می کند تا از مهارتها و دانش خود به نفع سازمان استفاده نمایند برای جذب نیرو مطابق دستورالعملهای استخدام اقدام های لازم در زمینه جذب نیرو انجام می شود نقش ها و همچنین مسولیت های افراد در زمینه کار محوله و مسولیت های امنیتی کارکنان با توجه به خط مشی امنیت اطلاعات سازمان تعریف می شود همچنین برای تصدیق سوابق تمامی داوطلبان استخدام پیمانکاران و کاربران شخص ثالث بایستی با توجه به قوانین و آیین ناهم هایبررسی شود و متناسب با موارد مورد لزوم در محیط کاری طبقه بندی اطلاعاتی که در دسترس قرار می گیرند و مخاطره های دیده شده انجام شود در شرکت سیمان خدمات منابع انسانی جبران شده و از آنان قدردانی و مراقبت می شود حقوق ،مزایا و پاداش کارکنان با توجه به استراتژی منابع انسانی مبتنی بر عدالت و عملکرد پرداخت میکنند تا مشارکت فعال کارکنان و توانمندی آنها ارتقاء یافته و پایدار بماند شرکت سیمان داراب برای پیشبرد و جاری سازی برنامه استراتژیک خود ، با اجرای طرح طبقه بندی مشاغل و پرداخت به موقع حقوق و مزایا و پاداش متعدد و مختلف به کارکنان متناسب با عملکرد و مبتنی بر عدالت سطح مشارکت فعال و وفاداری آنان را ارتقاء داده و پایدار و توانمند می سازند در راستای همسو نمودن جابجایی کارکنان حادثه دیده با استراتژی های سازمان رویکرد شرکت کمیته hse میباشد مطابق این رویکرد در صورت نامناسب بودن نتایج معاینات ادواری و یا بروز بیماری یا حادثه برای افراد پیمانکاران تایید پزشک طب کار برای کنترل بیماری های شغلی و کارایی بیشتر وی جابجایی شغلی انجام می شود روشهای قدر دانی از کارکنان به شرح زیر است:

دادن وام و هدیه ازدواج ،پاداش بهروری براساس امتیاز حاصله از فرمهای ارزشیابی،پاداش اعیاد ملی و مذهبی ،برگزاری مراسم روز زن و تقدیر از همکاران شاغل،انتخاب کارگر نمونه در روز کارگرو...

و همچنین تمام 12مورد جبران خدمات که در مبانی نظری گفته شد در شرکت سیمان به نحو احسن اجرا می شود .

2-2) رفتار سازمانی

مدیریت عموماً از 3 بعد فنی ادراکی و انسانی مورد توجه قرار می گیرد مدیری که درکار خود از شایستگی فنی برخوردار باشد به بهبود ابعاد انسانی و ادراکی مدیریت نیز بیشتر داری دارد بعد انسانی مدیریت - قدرت تشخیص و توانایی کار با مردم و به وسیله آنهاست بعد ادراکی شناخت پیچیدگیهای سازمان و انجام دادن امور در جهت تحقق هدفهای سازمان می باشد رفتار سازمانی به طور مستقیم به ابعاد ادراکی و انسانی مدیر یت مربوط میشود مطالعه رفتار مانند هر مطالعه ای باید به صورت علمی انجام شود

فرد گروه و سازمان سه پایه اصلی رفتار سازمانی می باشد و توجه دقیق به هر یک از این عوامل مو ضوع اصلی رفتار سازمانی می باشد

اشنایدر رفتار سازمانی را به عنوان امتزاج مطالعات فردی گروهی و سازمانی میدانند که از روان شناسی صنعتی -سازمانی و تنو ریهای سازمان و مدیر یت با منشا روانشناسی جامعه شناسی و مدیریت نشات گرفته است،

انسان ها اساساً بایکدیگر متفاوت اند،خواسته های آنها یکسان نبوده و ارزشها ،هنجارها ، و اعتقاداتشان نیز با یکدیگر تفاوت دارد ، پس این وظیفه ماست که به افراد پیرامون خود به این شکل بنگریم که هرکس مانند خود ما دارای نقایص و معایبی است و اگر دیکران برای ما مهم هستند ، باید دررفع و تصحیح معایب آنها تاحدامکان ، تلاش کنیم، یک سازمان و یا یک شرکت مانند واحد اجتماعی خانواده ، از این قاعده خارج نیست ، چرا که آرامش ، امنیت ، همدلی و یکدستی ، اگر مهمترین عامل موفقیت در هر سازمان و یا شرکتی نباشد ، حتماً یکی از مهم ترین آنها خواهد بود، لذا علاوه بر نقشی که همه کارکنان یک مجموعه نسبت به هم دارند ، مدیر هر واحد و یا مجموعه ای نیز با مسؤلیتی والایتر و تاثیرپذیرتر باید این درک و توان را داشته باشدکه معایب و مشکلات مجموعه خود را شناخته و با تدبیر و درایت ، به حل معضلات و

موانع اقدام کند ، همیشه اولین و بهترین اقدام برای رسیدن به آرامش و ثبات ، حذف عوامل مشکل ساز نیست، چه بسا بتوان با اصلاح این افراد ، علاوه بر ایجاد الگویی مناسب برای سایرین ، در طول مسیر شغلی و مدیریتی خود تجربیات گرانبها و مفیدی آموخت ، با این مقدمه باید دانست که همه مدیران در حرفه و مسیر شغلی شان حتماً با کارکنان مشکل ساز ، برخورد خواهند کرد ، زیرا همیشه کارکنان مشکل ساز وجود دارند و همچنین این طبیعت شغل یک مدیر است که به عنوان مدیر با این افراد برخورد داشته باشد،

2-1-1) مدیریت رفتار فردی

الگوی مارس در خصوص عملکرد رفتار فردی:

در این الگوی 4 عاملی که بطور مستقیم بر رفتار ارادی کارکنان و عملکرد ناشی از آن تاثیر دارد شامل:

1- انگیزه: انگیزه نیرویی در درون فرد است که بر جهت گیری ها ، جد و جهد و استقامت و پایداری او در رفتارهای اداری تاثیر می گذارد،

2- توانایی: استعدادهاي ذاتي و توانمندی های اکتسابی لازم جهت انجام موفق یک وظیفه

3- ادراک: موجب شفافیت و پدیدار شدن جهت و سمت و سوی تلاش ها می شود،

4- عوامل محیطی: عوامل محیطی عبارتند از شرایطی خارج از کنترل مستقیم فرد که رفتار و عملکرد او را تهدید یا تسریع می کند، الگوی مارس نشان می دهد که این چهار عامل ، تاثیر مرکب بر عملکرد فرد دارند ، چنانچه هر یک از این عوامل ضعیف عمل کند ، عملکرد فرد کاهش خواهد داشت ، به عنوان مثال ، متصدی فروشی که کاملاً ماهرو با صلاحیت باشد ، از وظایف شغلی خود آگاه باشد و از منابع کافی جهت انجام کار برخوردار باشد ، در صورت نداشتن انگیزه کافی جهت بازاریابی برای محصولات و خدمات شرکت ، هرگز موفق نخواهد بود ، شرکت هایی که در ارائه خدمات به مشتریان و عملکرد کارکنان، سرآمد و برتر می باشند به هر چهار عامل توجه دارند،

توصیه هایی برای بهبود انگیزش سازمانی:

1. رهبری را بیاموزید
2. انتظارات افراد را ارزیابی کنید
3. چنان عمل کنید که کارکنان دریابند به آنها توجه دارید،
4. به کارمندانان به عنوان کسانی که در کار خودشان حرفه ای هستند، احترام بگذارید
5. هرگز مانع رشد کارمندانان نشوید،

عوامل موثر در رفتار فردی

1. ویژگی شخصی: سن، جنسیت، وضعیت تاهل و ،،
2. توانایی: توانایی هوشی (ذهنی)، توانایی جسمی (فیزیکی)
3. شخصیت: به مجموعه صفات و رفتارهایی که فرد را توصیف میکند شخصیت می گویند
4. یادگیری: هر نوع تغییر در رفتار (بصورت نسبتاً دائمی) که در نتیجه تجربه رخ دهد را یادگیری می گوئیم
5. ادراک: فرایند دریافت، تعبیر و تفسیر محرکهای محیطی را ادراک می گویند،
6. ارزشها و نگرشها: ارزش ها باورها و مطلوب های پایداری اند که برای فرد مهم هستند و رفتار وی را تحت تاثیر قرار میدهند، نگرش به مفهوم ارزیابی شخص (به صورت مطلوب یا نامطلوب) نسبت به یک شیئی، فرد، عمل و یا رفتاری خاص است،
7. انگیزش: فرایندی است که افراد را وادار به حرکت می کند

مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط ارکان در اوایل دهه 1980 میلادی به دنیای علم ارایه شد ارکان معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیماً به وسیله سیستم های رسمی پاداش طراحی نشده است، اما با این وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارایی سازمان می شود این تعریف بر سه ویژگی اصلی رفتار شهروندی تاکید دارد: اول اینکه رفتار باید داوطلبانه باشد یعنی نه یک وظیفه از پیش تعیین شده و نه بخشی از وظایف رسمی فرد است. دوم اینکه مزایای این رفتار، جنبه سازمانی دارد و ویژگی سوم این است که رفتار شهروندی سازمانی ماهیتی چند وجهی دارد.

تعریف رفتار: عبارت از یک رشته از فعالیتهاست که برای دستیابی به هدف معینی صورت می گیرند،

تعریف انگیزش: فرایندی است که افراد را وادار به حرکت می کند و عموماً پاسخی است در برابر محرک های درونی و بیرونی، انگیزش بیانگر تمایل فرد به اعمال سطوح مختلف تلاش برای ارضای نیازها و خواسته های اوست

2-2-2) انگیزش و رفتار

نظریه های انگیزش :

نظریه های محتوایی: چپستی رفتارهای برانگیخته - رضایت شغلی

نظریه های فرایندی: چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد - تلاش های کاری و مفاهیم ضمنی عملکرد

2-2-3) تناسب شخص با سازمان (p-o-fit)

تعریف تناسب

در دو دهه اخیر، سازمانها به طور معنا داری تغییر یافته اند و به سازمانهایی با ویژگیهای عدم تمرکز، جهانی شدن و رهبری مبتنی بر تیم تبدیل گشته اند، در اینگونه سازمانها نیروی انسانی یک سرمایه اصلی سازمان محسوب می شود و سازمانها در پی بهره گیری از قابلیتها و مهارتهای نیروی انسانی در جهت حداکثر نمودن کارایی و بهره وری خود هستند،

استفاده از مفهوم تناسب در جهت بکارگیری بهتر از تواناییها و مهارتهای نیروی انسانی بسیار حائز اهمیت است، یکی از اقسام تناسب فرد با محیط پیرامون خود تناسب شخص- سازمان (p-o fit) است،

عدم تناسب بین فرد و سازمان می تواند هزینه های بسیاری را برای سازمان در پی داشته باشد، ماهیت اصلی تناسب در تعاریف متفاوت از آن مشخص می گردد و در تحقیقات انجام شده در این زمینه تعاریف متفاوتی از تناسب فرد و سازمان ارائه شده است،

کریستوفر تناسب p-o را اینگونه تعریف می کند: " سازگاری بین فرد و سازمان در کاری که انجام میدهد،"

تئوری تناسب فرض میکند که خصوصیات سازمانی وجود دارد که پتانسیل و قابلیت این را دارد که با خصوصیات p-o فردی متناسب گردد و در نتیجه با قبول سازگاری بین فرد و سازمان رفتارها و نگرشهای فردی را تحت تاثیر قرار میدهد،

برخی از پژوهشگران تناسب را به چهار گروه زیر طبقه بندی می کنند: p-o

سازگاری ارزشها، سازگاری هدف، تناسب نیازها- تامین ها، تناسب تقاضاها- تواناییها،

اسکینر تشابه ارزشهای سازمان و ارزشهای فردی یعنی سازگاری ارزش را یکی از ابعاد بسیار مهم تناسب p-o فرض می کند،

در چارچوب ارائه شده توسط اسکینر، گلدشتاین و اسمیت یعنی چارچوب کشش- انتخاب- تضعیف، سازگاری هدف بعد مهم تناسب فرد و سازمان فرض گردیده است؛ براساس این نظریه افراد جذب سازمانهایی می شوند که اهداف سازمان وسیله ای برای دستیابی به اهداف فردند،

مونچسکی و موناهان تناسب نیازها- تامین ها را به صورت تامین و ارضای نیازهای فردی توسط سازمان و تناسب تقاضاها- تواناییها را به صورت پر کردن نیازهای سازمان توسط مشخصات فردی تعریف کرده اند،

چهارگروه رایج تناسب که در تحقیقی دیگر ارائه شده با ذکر مثالهایی بدین شرح است:

تناسب مکمل: زمانیکه فرد مشخصاتی دارد که مشابه با مشخصات سازمانی اند چیزهایی که در زندگی من ارزش هستند بسیار شبیه به ارزشهای سازمانی اند.

تناسب تکمیلی: وقتی فرد به اندازه کافی می تواند خصوصیات کم شده در سازمان را پر کند یا خصوصیات اضافه ای ارائه کند، دانش، مهارت و تواناییهای من چیزهایی را ارائه میکند که دیگر افراد سازمان ندارند.

تناسب تقاضاها- تواناییها: زمانیکه تواناییهای فرد نیازهای سازمان را برآورده نماید، تواناییها و مهارت‌های من همان مهارتهایی است که سازمان نیاز داشت.

تناسب نیازها- تامین ها: زمانیکه نیازهای فرد توسط سازمان برآورده می شود، سازمان من نیازهایی را که من انتظار دارم یک سازمان برآورده کند، برآورده می کند.

2-2-4) مشاهده

در شرکت سیمان رفتار سازمانی اینگونه تعریف می شود :

مجموعه ای از رفتارهای داوطلبانه و اختیاری که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما با این وجود توسط وی انجام و باعث بهبود موثر وظایف و نقشهای سازمان می شوند. (این تعریف مربوط به ایل بام بوده که شرکت سیمان آن را به کار برده) به عنوان مثال یک کارگر ممکن است نیازی به اضافه کاری نداشته باشد، اما با وجود این برای بهبود امور جاری و تسهیل شدن جریان کاری سازمان، بیشتر از ساعت کار رسمی خود در سازمان می ماند و به دیگران کمک می کند

رفتارهای کارکنان شرکت سیمان به سه صورت تعریف شده:

1) وفاداری سازمانی: این وفاداری به سازمان از وفاداری به خود، سایر افراد و واحدها و بخشهای سازمانی متفاوت است و بیان کننده میزان وفاداری کارکنان در راه منافع سازمانی و حمادت و دفاع سازمانی است.

ب) اطاعت سازمانی: توصیف کننده رفتارهایی است که ضرورت و مطلوبیتشان شناسایی و در ساختار معقولی از نظم و مقررات پذیرفته شده اند

ت) مشارکت سازمانی: این مطلب اشاره به در گیر بودن در اداره سازمان دارد که از جمله می توان به حضور در جلسات، به اشتراک گذاشتن عقاید خود با دیگران اشاره کرد .

مدیران شرکت سیمان بر این اعتقاد هستند که رفتار سازمانی تحت تاثیر حقوقی قرار دارد که از طرف سازمان به فرد داده می شود. که این حقوق شامل عدالت استخدامی، ارزیابی و رسیدگی به شکایات کارکنان است. براین اساس کارکنان رفتار هایی از قبیل وظیفه شناسی، نوع دوستی، فضیلت شهروندی، جوانمردی، احترام و تکریم از خود بروز می دهند

سیاستهای تشویقی شرکت سیمان برای بروز رفتار مناسب از کارکنان :

ii) گزینش و استخدام: براین اساس شرکت فرایند جذب و استخدام را طوری طراحی می کند که افرادی با رفتار سازمانی پیشرفته جذب سازمان شوند و برای انجام این کار از مصاحبه استفاده می کند تا بیشتر روی رفتارهای همکارانه و گروهی تاکید کند

ii) آموزش و توسعه: با استفاده از طرحهای آموزشی برای کارکنانی که قبلا استخدام شده اند رفتارهای سازمانی مفید و سازنده آموزش دهند

ii) ارزیابی عملکرد و جبران خدمات: با ایجاد سیستم های منظم و منطقی برای ارایه پاداش به کارکنان تا حد زیادی رفتار کارمندی مطلوب را ایجاد می کند. و برای این کار سیستم های پاداش خود را در سطح گروهی و سازمانی قرار داده است .

2-3) فرهنگ سازمانی

2-3-1) تعریف فرهنگ سازمانی

• فرهنگ سازمانی عبارت است از الكوي منحصر به فردي از مفروضات ، ارزشها و هنجارهاي مشترك كه فعاليتهاي جامعه پذيري زبان ، سمبلها و عملیات سازمانها را تشکیل مي دهد و موجب تفکیک دو سازمان از همدیگر می شود ، به عبارت دیگر می توان گفت فرهنگ سازمانی تشکیل دهنده شخصیت سازمان می باشد

• نشاندهنده مجموعه ای از ارزشها، باورها، هنجارها و تفاهم هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد.

• فرهنگ سازمان چیز ناخوشته ای است ولی با توجه به شعارها، جشنها، نوع لباس و نمای سازمان قابل مشاهده است.

• فرهنگ حاکم یا اصلی: ارزشهای اصلی سازمان که بطور وسیع مورد توجه همگان قرار می‌گیرد. معرف فرهنگ قوی یا اصلی سازمان می‌باشد فرهنگهای قوی بر رفتار افراد اثرات شدیدی دارند و موجب می‌شوند جایجایی افراد به شدت کاهش یابد و تا اوم و ثبات رویه را در رفتار افراد تقویت می‌کند که بر اساس این مفهوم می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ قوی می‌تواند جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان شود،

2-3-2) انواع سطوح فرهنگ سازمانی

انواع سطوح فرهنگ سازمانی عبارتند از:

1- نمادهای قابل مشاهده:

در سطح عینی تری از فرهنگ سازمانی نمادهای قابل مشاهده وجود دارند که در واقع همان ظهور فیزیکی فرهنگ سازمانی می‌باشد عبارتند از: عناوین شغلی، نوع لباس پوشیدن، پاداشها، داستانها، تشریفات، آداب و رسوم، محوطه ویژه پارکینگ، دکوراسیون، و سایر موارد می‌باشد، همچنین رفتارهای قابل مشاهده افراد و گروهها، نمادها نسبت به جنبه‌های دیگر فرهنگ سازمانی کمتر قابل رویت هستند و به راحتی تغییر می‌کنند،

2- ارزشهای قراردادی:

ارزشهای قراردادی بیانگر یک سری هنجارهای بدیهی و آشکار است که از سوی سازمان ارائه می‌شوند که در سازمانهای کوچک توسط بنیانگذار سازمان و در سازمانهای بزرگ توسط تیم مدیران ارشد وضع می‌شوند و بر حسب اهمیت نسبی طبقه بندی می‌شوند،

3- فرضیات بنیادی:

که غیر قابل رویت هستند و نشان دهنده کانون فرهنگ سازمانی می‌باشند، این فرضیات متشکل از ارزشهای سازمانی هستند که با گذشت زمان پذیرفته می‌شوند و رفتار سازمانی را هدایت می‌کنند و در برابر تغییر بسیار مقاوم هستند،

2-3-3) جامعه پذیری

جامعه پذیری فرایندی است که افراد تازه وارد و بیکانه بر اثر آن به فردی خودی و موثر برای سازمان تبدیل می‌شوند،

مدل فرآیند جامعه پذیری:

1- پیش از ورود به سازمان: ارزشها و نگرشها و انتظارات فرد پیش از پیوستن به سازمان

2- مرحله رویارویی: دو حالت دارد،

الف: ارزشها و انتظارات فرد با سازمان مشابه باشد،

ب: ارزشها و انتظارات فرد با سازمان مغایرت داشته باشد در اینصورت فرد باید در سازمان اجتماعی شود و مفروضات پیشین خود را اصلاح نماید،

3- دگردیسی: تغییرات نسبتاً دائمی رخ می‌دهد و فرد خود را با سازمان همسان می‌نماید

تاکتیک های جامعه پذیری سازمان:

1. جامعه پذیری فردی یا جمعی

2. جامعه پذیری رسمی ویا غیر رسمی

3. جامعه پذیری مستمر یا تصادفی

4. جامعه پذیری ثابت یا متغیر

5. جامعه پذیری پیوسته یا گسسته

انواع فرهنگ سازمانی:

1 - فرهنگ فرمند در برابر فرهنگ خودکفا

فرهنگ سازمانی فرمند با شخصیت مدیران پر هیجان همراه است. این مدیران نیاز قوی به توجه دیگران دارند. از دیگران بهره‌کشی می‌کنند، قدرت در بالای سازمان متمرکز است، برای کارکنان همه چیز بر اساس تصمیم مدیر بلند پایه است، در مقابل فرهنگ خودکفا می‌باشد که بر استقلال و ابتکار فردی و کامیابی و پیشرفت تأکید دارد، در چنین سازمانهایی پیشرفت و انضباط شخصی افراد از اهمیت خاصی برخوردار است،

2 - فرهنگ وسواس در برابر فرهنگ پر اعتماد: فرهنگ وسواس از سبک شخصیتی افراد بد گمان به وجود می‌آید در این فرهنگ احساس نیرومندی از بی‌اعتمادی و بدگمانی حاکم است و ترس و بدگمانی حاکم بر سازمان توانایی آن را برای پاسخ دادن سریع به فرصتهای نیکو، راهبردی و مهم کاهش می‌دهد. اعضای سازمان به آسانی اطلاعات مهم را در اختیار دیگر افراد قرار نمی‌دهند، در مقابل فرهنگ پر اعتماد افراد سازمان نسبت به یکدیگر احساس اعتماد عمیق دارند این اعتماد می‌تواند به جستجویی فعال در برنامه‌های ویژه راهبردی منتهی شود و سازمان را از نوعی برتری رقابتی برخوردار سازد.

3 - فرهنگ پرهیز کننده در مقابل فرهنگ کامیابی‌جو: در فرهنگ پرهیز کننده کارکنان و مدیریت از دگرگونی می‌گریزند و دلبستگی شدید به حفظ وضع موجود دارند، در مقابل فرهنگ کامیابی‌جو نیاز به دگرگونی را احساس کرده و به آن اعتقاد دارند، فرصتها را غنیمت می‌شمارند و با تصمیم‌گیری مناسب از آن بهره‌مندی می‌گیرند،

4 - فرهنگ سیاسی شده در مقابل فرهنگ متمرکز بر هدف: در فرهنگ سیاسی شده مدیران از کارکنان جداست و بر این گمان است که تعامل با دیگران به زیان آنهاست و مدیران در این مبارزه قدرت جهت حفظ جایگاه خود می‌کوشند و به موفقیت سازمان کمتر اهمیت می‌دهند در فرهنگ متمرکز بر هدف کارکنان چشم انداز مشترکی در مورد اهداف سازمان دارند، مدیران بلند پایه در جهت تعیین اهداف می‌کوشند و اعضای سازمان تعهد و شوق زیادی در دستیابی به این اهداف دارند،

5 - فرهنگ دیوانسالارانه در برابر فرهنگ آفریننده: در فرهنگ دیوانسالارانه مدیران با روشهای دقیق و خردمندانه رفتار می‌کنند توجه آنان بیشتر به جزئیات است، با زیر دستان به شیوه خودکامه برخورد می‌کنند توجه آنها بیشتر به شیوه و دستورالعملها متمرکز است، اهداف و رفتار آمیخته با احترام از سوی کارکنان در برابر مدیران انتظار می‌رود، در فرهنگ آفریننده اعضای سازمان از انضباط شخصی برخوردارند و افراد بصورت گروه با یکدیگر کار می‌کنند.

2-3-4) تغییر فرهنگ:

تغییر فرهنگ و نقش رهبری در مدیریت آن بسته به مراحل رشد سازمان، از طریق سازکارهای گوناگونی پدید می‌آید در مرحله بنیان‌گذاری و نوبت‌گذاری سازمان، باورهای فرهنگی است که هویت گروه و توانایی‌های ویژه آن را تعیین می‌کند فلذا سخت از آن پاسداری می‌شود،

مطلب کلیدی برای رهبران تغییر فرهنگ اینست که آنان باید به اندازه کافی در فرهنگ خود حاشیه‌نشینی کند تا دریابد کدام نقطه قوت ارزش نگاهداری و کدام باور ناسازگار است و نیاز به تغییر دارد. پیشنهاد این کار توانایی در آموختن شیوه‌های جدید اندیشیدن است تا شخص بتواند بیخ سازمان را آب کند و در قالب فرهنگ تازه بریزد،

نویسنده کتاب (ادگار شاین): هرگز عزم تغییر فرهنگ نکنید کار را به عزم کشودن کره ای از کار سازمان آغاز کنید استقرار رفتار نو مستلزم طرز تفکر نو است،

تغییر باورهای بنیادین سازمان به معنای واقعی بین 5 تا 15 سال یا بیشتر به درازا می‌کشد در سالهای آغازین زندگی سازمان، رهبران فرهنگ سازمان را می‌سازند و در میانسالی فرهنگ رهبران سازمان را می‌سازد،

شیوه‌های تغییر دادن فرهنگ سازمانی:

- 1- بحران شدید: بحران ضربه ای است که وضع موجود را بر هم می زند و موجودیت فرهنگ سازمان را زیر سؤال می برد ،
- 2 - تغییر در رهبری: رهبرجدیدی که در رأس هرم قرار می گیرد احتمالاً مجموعه ای از ارزشهای جدید را برای سازمان در نظر می گیرد ،
- 3 - فرهنگ ضعیف: فرهنگ های ضعیف در مقابل فرهنگ های قوی برآحتی دستخوش تغییرات قرار می گیرند ،

2-3-5) مشاهدات :

در شرکت سیمان با استفاده از مدل فرهنگ تعالی رهبران با هم‌رایی کارکنان شرکت، فرهنگ را تقویت می کنند یعنی با کارکنان ارتباط دو سویه داشته، در دسترس آنها بوده بدقت به سخنانشان گوش سپرده و پاسخ گوی آنها هستند رهبران شرکت سیمان داراب بر اساس ارزشهای سازمانی شرکت عمیقاً به تکریم کارکنان و جایگاه ارزشمند سرمایه های انسانی اعتقاد دارند.

رویکرد های مورد استفاده برای ارتباط سازنده با کارکنان و انتقال و توسعه فرهنگ تعالی در سطوح مختلف به کارگیری کانالهای ارتباطی است.

رهبران شرکت سیمان..... تعاملات صمیمانه ، اثر بخش و مستحکمی را با کارکنان خود برقرار نموده اند که نتیجه آن ایجاد فرهنگ تعلق شرکتی ، توسعه فضای کاری مثبت و توأم با نشاط ، توانمند سازی ، انرژی و تلاش جمعی برای دستیابی به دستاوردهای کلیدی و پاسخگویی در تمام سطوح شرکت است،

شرکت سیمانبه منظور توسعه نظم و انضباط ، رعایت قوانین و مقررات، امانت داری و صرفه جویی و پایبندی به اصول اخلاقی علاوه بر منشور اخلاقی در نشریه داخلی نیز اقدام به فرهنگ سازی نموده است که از سال 1384 با همکاری کارکنان به صورت ماهیانه منتشر می شود، همچنین رهبران و مدیران شرکت با ایجاد فرهنگ و رعایت قوانین و مقررات و پاسخگویی به کارکنان و ذینفعان خود را برای کارکنان الگو قرار می دهند تا نظم و انضباط ، صرفه جویی و پایبندی به اصول اخلاقی توسعه یافته و توسط کارکنان ارج نهاده شود که می توان به موارد زیر اشاره کرد

-حضور مدیر عامل در جمع پرسنل در محل مسجد کارخانه

-جمع آوری سوالاتی مکتوب کارکنان و پاسخ به آنها توسط مدیر

-پاسخ کتبی و شفاهی ایمیل های کارکنان توسط مدیر عامل و مدیر کارخانه

-رعایت نظم مدیران ارشد در شروع و پایان جلسه های کاری

-بررسی دقیق فرمهای درخواست کالا در جهت رعایت صرفه جویی

-انتخاب کارکنان با انگیزه و خلاق، انتخاب کارگر نمونه هر واحد و تشویق آنان بر اساس دستورالعمل کارگر نمونه،

2-4) ساختار سازمانی

2-4-1) تعریف ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، راه یا شیوه ای است که به وسیله آن، فعالیت های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می شوند، سازمانها ساختارهایی را به وجود می آورند؛ تا فعالیت های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل نمایند، ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می شود، نمودار سازمانی نیز یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیتها و فرایندهای سازمان است،

متغیرهای زیادی را به عنوان ابعاد ساختار سازمانی نام برده اند، از آن جمله می توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، رسمیت، انسجام، حرفه ای شدن، حیطة نظارت، تخصص گرایی، استاندارد سازی و سطوح سلسله مراتب عمودی اشاره کرد، از بین این عوامل، اغلب دانشمندان بر سه بعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز به عنوان ابعاد اصلی سازمان اتفاق نظر دارند و معتقدند که به نوعی دیگر ابعاد ساختار سازمانی را در برمی گیرند،

2-4-2) ارکان ساختار سازمانی

در طرح ریزی ساختار سازمانی سه رکن مورد توجه قرار می گیرد:

1. ساختار سازمانی، تعیین‌کننده روابط رسمی و گزارش‌گیری در سازمان است و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطه کنترل مدیران را نیز مشخص می‌نماید.
 2. ساختار سازمانی، تعیین‌کننده جایگاه افرادی است که به‌صورت گروهی در یک واحد کار می‌کنند و به گروه‌بندی یا تقسیم‌بندی واحدهایی که در کل سازمان وجود دارد، می‌پردازد.
 3. ساختار سازمانی، دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که به‌وسیله آن‌ها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌شوند، در نتیجه، ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد.
- اساس و پایه کارهایی که بر روی ساختار انجام شده، براساس نظریات وبر قرار دارد، وی شکل آرمان‌گرایانه از ساختار سازمانی به‌نام دیوان‌سالاری (بوروکراسی) را ارائه کرد.
- دو پژوهشگر دیگر به‌نام‌های برنز و استاکر دو الگو از سازمان را ارائه دادند، که در دو سر یک پیوستار قرار داشت، ساختار "مکانیکی" یکی از این دو الگو بود، که با سازمان آرمانی وبر (دیوان‌سالاری) شباهت زیادی دارد و ساختار "ارگانیک" آنان در نقطه مقابل این ساختار قرار دارد.
- هیچ نیز ویژگی‌های ساختار سازمانی را برشمرد و گفت که در سازمان‌های مختلف، میزان یا مقدار این ویژگی‌ها بسیار متفاوت است؛ از این روی، باعث شد که در مسیر و روند بررسی شکل سازمان، گام بلندی برداشته شود.

2-3) پیچیدگی

مقصود از پیچیدگی، تعداد کارها یا سیستم‌های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می‌شود یا وجود دارد، پیچیدگی به سه دسته تقسیم می‌شود:

الف: تفکیک افقی: تفکیک افقی، میزان یا حد تفکیک بین واحدها را نشان می‌دهد، این نوع تفکیک، به‌میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی، براساس موقعیت اعضای سازمان، ماهیت وظایف آن‌ها و میزان تحصیلات و آموزش‌هایی که فراگرفته‌اند، اشاره می‌نماید، وجود حرفه‌های متعدد در سازمان، که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان را از پیچیدگی بیشتری برخوردار می‌کند؛ زیرا موقعیت‌های شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کند کرده و مدیریت را در خصوص هماهنگی بین فعالیت‌های آن‌ها، با مشکل مواجه می‌کند، مهمترین شاهد تفکیک افقی درون‌سازمانی، تخصص‌گرایی و بخش‌بندی‌درونی سازمان است؛ به‌طوری‌که این‌دو، ارتباط متقابل با یکدیگر دارند.

هرقدر تعداد شاغلین متخصص بیشتر و دوره آموزشی لازم، طولانی‌تر و در سطحی بالاتر باشد، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است.

ب: تفکیک عمودی: تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد، با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی، بیشتر می‌شود، سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان، عاملی بالقوه جهت مخدوش ساختن ارتباطات است؛ که هماهنگی بین بخش‌های پرسنلی مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی، توسط مدیریت عالی را دشوار می‌سازد.

تفکیک عمودی و افقی را نباید دو مقوله کاملاً مجزا از هم در نظر گرفت، تفکیک عمودی ممکن است پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقی در سازمان باشد، وقتی تخصص‌گرایی، درون سازمان بیشتر گردد، هماهنگی بین وظایف، ضرورت بیشتری می‌یابد.^۱

در تقسیم کار عمودی، سه موضوع قابل تأمل باید مد نظر قرار گیرد:

الف) تعداد سطوح سازمانی مورد نیاز در سلسله مراتب سازمانی: به این ترتیب بر حسب تعداد سطوح سازمانی، ممکن است شکل هرم سازمانی، به‌صورت "تخت"، "متوسط" یا "بلند" در بیاید؛

ب) حیطه نظارت: حیطه نظارت به تعداد کارکنانی که مستقیماً به یک مدیر گزارش می‌دهند دلالت دارد؛

ج) درجه تمرکز: این موضوع بر جایگاه اصلی تصمیم‌گیری در سازمان دلالت دارد.

ج: تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی: به‌طور خلاصه، تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، سومین عنصر در تعریف پیچیدگی سازمان است که نشان می‌دهد، اگر چه تفکیک عمودی و افقی، واحدهای سازمانی را از هم پراکنده‌تر ساخته، ولی جدایی واحدها از لحاظ فیزیکی نیز می‌تواند این پیچیدگی را افزایش دهد.

تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، به‌میزان پراکندگی واحدها، امکانات و نیروهای انسانی، از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد، این تفکیک، میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان براساس مناطق جغرافیایی را نشان می‌دهد.

این تفکیک، با تفکیک عمودی دارای ارتباط است، ساختارهای بلند نسبت به ساختارهای تخت دارای پیچیدگی بیشتری هستند؛ به‌همین تناسب، یک سازمان دارای ساختار بلند که از لحاظ جغرافیایی، سطوح اختیارات آن پراکنده است، نسبت به سازمانی که کلیه اختیارات آن در مدیریت متمرکز است، خیلی پیچیده‌تر است، در بحث تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، مسافت بین مناطق نیز مد نظر قرار می‌گیرد.

فواصل مناطق از یکدیگر و فواصل آن‌ها نسبت به اداره مرکزی و همچنین تعداد پرسنل هر واحد منطقه‌ای، دارای اهمیتند، با افزایش فواصل واحدها از یکدیگر و اداره مرکزی و نیز بالا رفتن نسبت تعداد پرسنل آن‌ها به پرسنل اداره مرکزی، پیچیدگی سازمانی هم بیشتر می‌شود.

2-4-4) تمرکز

تمرکز در سلسله مراتب اختیارات، به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود، که قدرت تصمیم‌گیری دارد، هنگامی که تصمیم رده‌های بالای سازمانی گرفته شود، آن سازمان را متمرکز می‌نامند، هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به سطوح پایین‌تر سازمان واگذار گردد، سازمان را غیر متمرکز می‌گویند.

به‌عبارت دیگر، تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌توانند تصمیماتی را بگیرند، در سازمان‌های متمرکز، مدیران ارشد و آنان که در رأس سازمان هستند، حق تصمیم‌گیری دارند، در سازمان‌های غیر متمرکز، همین تصمیمات در سطوح پایین‌تر گرفته می‌شوند.

مسئله عدم تمرکز، به‌صورت یکی از معماهای لاینحل درآمده است؛ زیرا در سازمان‌هایی که دیوان‌سالاری، به‌صورت صددرصد رعایت می‌شود، همه تصمیمات، به‌وسیله مدیریت عالی سازمان گرفته می‌شود و او به‌طور کامل سازمان را کنترل می‌کند؛ ولی با بزرگتر شدن سازمان و بالا رفتن تعداد کارکنان، واحدها و دوایر، نمی‌توان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد، یا اینکه میزان بار تصمیم‌گیری بدان حد می‌رسد که یک مقام ارشد، نمی‌تواند آنرا تحمل کند، بنابراین، نتیجه تحقیقاتی که روی سازمان‌های بزرگ انجام شده، نشان می‌دهد که در سازمان‌های بزرگ پدیده عدم تمرکز بیشتر رعایت می‌شود.

امروزه، مدیران، آن مقدار از تمرکز یا عدم تمرکز را برمی‌گزینند که به آنها کمک کند، به بهترین نحو، تصمیماتشان را اجرا کنند و به اهداف سازمانی دست یابند، آنچه در یک سازمان، مؤثر است، لزوماً در سازمان دیگر کارا نیست، پس مدیران، باید درجه عدم تمرکز را برای هر سازمان و واحدهای آن تعیین کنند.

هرچه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند، تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و نهایتاً در سازمان، عدم تمرکز ایجاد خواهد شد، هرچه مکانیسم‌های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری، بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد، هرچه تصمیمات متخذه به‌وسیله یک واحد، بر عملیات واحدهای دیگر تأثیرگذارتر باشد، میزان مشارکت سایر واحدها در تصمیم‌گیری بیشتر می‌شود، این مسئله، زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می‌کند.

اگر بیشتر تصمیمات در رأس هرم سازمانی گرفته شود، سازمان، متمرکز است، البته پدیده تمرکز، موضوع چندان ساده‌ای نیست؛ که بتوان گفت چه‌کسی یا کسانی می‌توانند، تصمیم بگیرند، اگر فردی در رده پایین سازمان نیز تصمیمات متعددی بگیرد؛ ولی این تصمیمات، براساس سیاست‌های سازمانی مشخص و برنامه‌ریزی شده باشد، سازمان مزبور، تا حد زیادی متمرکز است، در سازمان‌هایی که امور، به‌صورت دموکراسی و تصمیمات به‌صورت جمعی و گروهی گرفته می‌شوند، بیشتر می‌توان شاهد تمرکززدایی بود.

یکی از ارکان پدیده تمرکز این است که ببینیم کارها و فعالیت‌های اعضای سازمان، چگونه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، فرایند ارزیابی، مستلزم این است که ببینیم آیا کارهای سازمان، به‌صورتی صحیح، عالی یا به‌سرعت انجام شده است یا خیر؛ اگر کار ارزیابی به‌وسیله افرادی که در رأس سازمان قرار گرفته‌اند، انجام شود (صرف نظر از اینکه چه نوع تصمیماتی گرفته شود)، سازمان، متمرکز است، در سازمان‌هایی که ارزیابی کار افراد، به‌صورت متمرکز انجام می‌شود، معمولاً سیاست‌ها هم متمرکز است؛ ولی الزاماً همیشه وضع بدین‌گونه نیست.

میان ارتفاع ساخت سازمانی و توسعه حیطه نظارت، رابطه‌ای معکوس وجود دارد، یعنی هرچه حیطه نظارت محدودتر شود، ارتفاع ساخت سازمانی بیشتر می‌شود و هر چه حیطه نظارت توسعه یابد، از ارتفاع ساخت سازمانی کم می‌شود، حیطه نظارت، بر میزان تمرکز در سازمان تاثیر می‌گذارد، اگر حیطه نظارت گسترده باشد، مدیر، قادر به اتخاذ همه تصمیمها نخواهد بود؛ در نتیجه مجبور می‌شود که بخشی از اختیارات خود برای تصمیمگیری را تفویض کند، ولی اگر حیطه نظارت کوچک و محدود باشد، امکان تصمیمگیری متمرکز به‌وجود می‌آید، البته به این ترتیب، سلسله مراتب طولانی می‌شود و فاصله مدیران عالی از رده عملیاتی افزایش می‌یابد، در سازمان‌های بسیار پویا، مدیران برای افزایش سرعت فرآیند تصمیمگیری، مجبور به کاهش تمرکز می‌شوند،

2-4-4-2) ارتباط تمرکز، پیچیدگی و رسمیت

1. مدارک و شواهد دلالت بر این دارد، که یک رابطه معکوس بین تمرکز و پیچیدگی موجود است، عدم تمرکز با پیچیدگی سطح بالا مرتبط است،
2. رابطه تمرکز و رسمی بودن، به همان اندازه که رابطه تمرکز و پیچیدگی روشن بود، مبهم است، رسمیت زیاد، می‌تواند با یک ساختار متمرکز و یا با یک ساختار غیر متمرکز مرتبط شود، اگر سازمان، متشکل از کارکنان حرفه‌ای است شما باید انتظار داشته باشید که رسمیت و عدم تمرکز کمی بر سازمان حکم‌فرما باشد، کارکنان حرفه‌ای انتظار دارند در خصوص تصمیماتی که مستقیماً بر کار آنها تاثیر می‌گذارد، عدم تمرکز حاکم باشد، اما این عدم تمرکز در مورد مسائل پرسنلی (نظیر حقوق، دستمزد و رویه‌های ارزشیابی عملکرد) و یا تصمیمات استراتژیک سازمان، ضرورت ندارد، می‌توان گفت تمرکز بیشتر با تصمیمات استراتژیک سازگار بوده تا تصمیمات عملیاتی، تصمیمات استراتژیک تاثیر کمی بر فعالیت‌های کاری کارکنان حرفه‌ای دارند،

2-4-5) مشاهدات

در شرکت سیمان تمرکز به صورتی است که نه می‌توان آن را به عنوان متمرکز دانست و نه غیر متمرکز زیرا بیشتر تصمیمات در سطوح بالای سازمانی گرفته می‌شود ولی در بعضی موارد تصمیمات در سطوح پایین تر گرفته می‌شود چون شرکت سیمان سازمان بزرگی است در بعضی از واحدها افراد پایین سازمانی می‌توانند تصمیماتی را بگیرند اما در مورد تصمیمات بزرگ و حساس چنین نیست

شکل هرم سازمانی سیمان داراب به صورت تخت می‌باشد زیرا ارتفاع هرم آن کم می‌باشد و حیطه نظارت آن گسترده است و در نتیجه مدیر نمی‌تواند همه تصمیمات را خود بگیرد و باید تفویض اختیار کند،

همانطور که در بالا گفته شد بین تمرکز و پیچیدگی رابطه ای معکوس بر قرار است شرکت سیمان دارای پیچیدگی زیادی نیست در نتیجه دارای تمرکز نسبتاً بالا است در راس هرم هیات مدیره قرار دارد و بعد از آن مدیر عامل قرار دارد که هم اکنون آقای اکبر مجید پور این سمت را به عهده دارند که دارای سه زیر مجموعه می‌باشد :

مسئول کنترل کیفی ،رئیس حراست ،معاونت بازرگانی (تهران)،مدیر کارخانه ،معاونت مالی اداری (تهران)،که قسمت اعظم کارخانه زیرنظر مدیر کارخانه است

2-5) بودجه

2-5-1) تعاریف بودجه

بودجه کل کشور برنامه مالی دولت است که برای یک سال مالی تهیه و حاوی پیش بینی درآمدها و سایر منابع تامین اعتبار و برآورد هزینه ها برای انجام عملیاتی که منجر به نیل سیاستها و هدفهای قانونی می‌شود

بودجه به معنای وسیع کلمه عبارت استاز پیش بینی درآمدها و برآورد هزینه ها برای مدت زمان معین به منظور برنامه ریزی و کنترل منابع و مصارف ،

بودجه به معنای خاص آن همان بودجه کل کشور است و به عنوان برنامه رسمی دولت است و دستور العمل دخل و خرج دولت است و دارای شکل و محتوای معین بوده و تهیه و اجرا و نظارت برآن تابع اصول و قواعد خاص می‌باشد

بودجه از سه قسمت تشکیل می‌شود:

1-بودجه عمومی دولت که شامل

الف: پیش بینی دریافتها و منابع تامین اعتبار که بطور مستقیم و غیر مستقیم در سال مالی قانون بودجه به وسیله

دستگاهها از طریق حسابهای خزانه داری کل اخذ می گردد؛

ب: پیش بینی پرداخت هایی که از محل درآمد عمومی ویا اختصاصی برای اعتبارات جاری و عمرانی و اختصاصی دستگاههای اجرایی میتواند در سال مالی مربوط انجام دهد.

2-بودجه شرکتهای دولتی وبانکها شامل پیش بینی درآمدها و سایر منابع تامین اعتبار

3-بودجه موسساتی که تحت عنوانی غیراز عناوین فوق در بودجه کل کشور منظور می شود

2-5-2) تهیه سند بودجه

تهیه سند بودجه دارای پنج مرحله به ترتیب زیر است:

مرحله اول:سیاست گذاری

براساس نظریه *ppbs*بودجه در صورتی میتوان دقیق وسنجیده و نظامند تهیه کرد که مبتنی بر یک برنامه بلند مدت باشد در این صورت آماجهای کوتاه مدت ،اهداف میان مدت و ارمانهای بلند مدت در چهار چوب یک سیستم اصلی غالب وجامع بهم پیوند می خورند سیاست گذاری از سطوحی تشکیل شده که عبارتند از

1-سند چشم اندازبیست ساله

2- برنامه توسعه پنج ساله

3-سند ملی توسعه

4-بودجه سالانه

مرحله دوم :تهیه وتنظیم بودجه

1-تهیه بودجه پیشنهادی دستگاههای اجرایی

الف: تهیه بودجه در سطح ملی

ب: تهیه بودجه در سطح استان

2-تهیه وتنظیم بودجه کل کشور

شکل و محتوای لایحه بودجه:

بودجه کل کشور شامل سه قسمت به شرح زیر است

اول-پیام بودجه

دوم-متن لایحه بودجه کل کشور

این لایحه شامل قسمت های زیر است 1،ماده واحده 2،جداول کلان 3،منابع ومصارف بودجه عمومی دولت

سوم-پیوست ها

مرحله سوم:تصویب بودجه

به منظور رسیدگی به لایحه بودجه کل کشور و ایجاد هماهنگی لازم بین کمیسیونهای تخصصی مجلس شورای اسلامی با کمیسیون تلفیق مرکب از اعضای کمیسیون برنامه بودجه و یک نفر از هر کمیسیون تخصصی تشکیل می شود،

نمایندگان می توانند پیشنهادات خود را تا ده روز پس از زمان تقدیم لایحه و توزیع آن به کمیسیونهای تخصصی ارائه

کنند کمیسیونها موظفند تا ده روز پس از اخذ پیشنهاد آن ها را مورد بررسی قرار داده و گزارش خود را به کمیسیون

تلفیقتسلیم نمایند کمیسیون تلفیق نیز باید تا پانزده روز گزارشهای کمیسیون را رسیدگی کر ده و گزارش نهایی را به

مجلس تقدیم نماید ،در جلسه علنی مجلس پس از رسیدگی به کلیات بودجه و تصویب آن پیشنهادات مربوط به درآمدهای

بودجه عمومی دولت رسیدگی وسقف آن به تصویب خواهد رسید وپس از آن پیشنهادات مربوط به تبصره ها و ردیفها

رسیدگی می شود

مسئولیت اجرای بودجه به طور کلی به عهده قوه مجریه است در کشور ایران مجریان بودجه در داخل قوه مجریه، وزارت امور اقتصادی و دارایی و سازمان مدیریت و برنامه ریزی به طور خاص و کلیه دستگاههای اجرایی دولت به طور عام می باشد،

بودجه مصوب در پایینترین سطح اجرایی دستگاههای دولتی اجرا می شود همان واحد ها که خود منشا تهیه و تنظیم بودجه پی شنهادی دستکاه بودند و دلیل اهمیت اجرای بودجه این است که اولاً کلیه مراحل قبلی بودجه مقدماتی برای اجرای بودجه است و اگر بودجه با موفقیت اجرا نشود کوششهای بکار رفته در مراحل قبلی به هدر رفته و اهداف اصلی بودجه در مرحله اجرا محقق نمی شود و اگر با ضعف مواجهه شود هدفهای مورد نظر تحقیق پیدا نمی کند و بنابراین بودجه باید با یک مدیریت قوی اجرا شود.

اجرای بودجه نیز مراحل دارد :

الف) مراحل مقدماتی اجرای بودجه

1- ابلاغ بودجه

2- مبادله موافقتنامه

3- تخصیص اعتبار

ب) مراحل تفصیلی اجرای بودجه که دارای پنج مرحله است که عبارتند از :

تشخیص تامین اعتبار تعهد تسجیل وحواله

مرحله پنجم: نظارت و کنترل

نظارت بر بودجه که آخرین مرحله از مراحل دور بودجه ای است عبارت است از کنترلهای قانونی و مدیریتی نحوه اجرای بودجه مصوب و ارزیابی نتایج حاصل از اجرای آن از طریق استقرار مکانیزمهای نظارتی مشخص،

نظارت از نظر سطح به دو سطح است: سطح نظارت درونی و نظارت بیرونی

نظارت درونی(قوه مجریه):

این نظارت در داخل قوه مجریه به وسیله واحدهای نظارتی دولتی بر اعمال دستگاههای مجری بودجه انجام می گیرد و منظور از آن حصول اطمینان از اجرای صحیح ماموریتی است که قوه مقننه به موجب قانون بودجه بر عهده دولت محول کرده است و به دو قسمت نظارت مالی و عملیاتی تقسیم می شود

نظارت بیرونی (قوه مقننه)

قوه مقننه با تصویب بودجه اجرای سیاستها و نیل به هدفهای مورد نظر را در زمینه های اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی در یک سال بودجه هی به عهده دولت می گذارد و به منظور حصول اطمینان از اجرای صحیح بودجه و انجام عملیات مورد انتظار لازم است بر چگونگی اجرای آن توسط دولت نظارت کند و این نوع نظارت به دو نوع نظارت قضائی و پارلمانی تقسیم می شود.

2-5-3) مشاهدات

در شرکت سیمان..... بودجه به صورت عملیاتی می باشد که در شرکت این امر بر عهده آقای..... می باشد و همچنین شرکت از آغاز تاسیس به مدت 10 سال معاف از مالیات می باشد.

صورت سود و زیان پیش بینی شده برای سال مالی منتهی به تاریخ 29 اسفندماه 1390 شرکت سیمان داراب (سهامی عام)، طبق استاندارد حسابرسی " رسیدگی به اطلاعات مالی آتی" مورد رسیدگی این مؤسسه قرار گرفته است، مسئولیت صورت سود و زیان پیش بینی شده و همچنین مفروضات مبنای تهیه آن با هیئت مدیره شرکت است،

مفروضات شرکت جهت تنظیم بودجه سال مالی 1390 مشتمل بر افزایش نرخهای فروش محصولات از تاریخ 15/4/1390 براساس صورتجلسه کمیته طرح جامع سیمان و ابلاغیه انجمن صنفی کارفرمایان صنعت سیمان بوده که نسبت به سال قبل حدود 4 درصد افزایش داشته، کاهش مقداری تولید و فروش به ترتیب به میزان 4% و 58/4 درصد، همچنین افزایش مجموع بهای تمام شده محصولات و هزینه های عمومی و اداری (با توجه به اجرای قانون هدفمند سازی یارانه ها) به میزان 15 درصد نسبت به سال مالی 1389 بوده است، طبق برآورد ناشی از مفروضات فوق الذکر و عملکرد واقعی 6 ماهه اول سال و پیش بینی 6 ماهه دوم سال 1390، سود خالص سالانه شرکت از مبلغ 331254 میلیون ریال در سال 1389 به مبلغ 220687 میلیون ریال و به میزان 2/13 درصد کاهش یافته است، ضمن اینکه براساس مفاد ماده 132 قانون مالیاتهای

مستقیم، ذخیره ای جهت مالیات عملکرد سال مالی 1390 در نظر گرفته نشده است، توضیحاً براساس بررسیهای انجام شده فروش و سود خالص شرکت در دوره 6 ماهه اول سال نسبت به بودجه تعدیل شده سالانه هریک به میزان 52 درصد محقق شده است، مضافاً صورت سود و زیان مورد بررسی صرفاً شامل عملیات شرکت سیمان.....(سهامی عام) بوده و در برگزیده پیش بینی عملیات شرکت فرعی (شرکت عمران و توسعه ۰۰۰۰) نمی باشد

براساس رسیدگی به شواهد پشتوانه مفروضات و با توجه به موارد فوق، این مؤسسه به مواردی برخورد نکرده است که متقاعد شود مفروضات مزبور، مبنای معقولی را برای تهیه صورتهای مالی پیش بینی شده فراهم نمی کند، به علاوه، به نظر این مؤسسه صورتهای مالی مزبور، براساس مفروضات و به گونه ای مناسب تهیه و طبق استانداردهای حسابداری ارائه شده است.

تراز نامه شرکت سیمان در زیر آمده: (ترازنامه شرکت باید درج شود که برای حفظ امانت

آن را حذف کردم)

(مدیریت استراتژیک

2-6-1) تعریف مدیریت استراتژیک

میتوان مدیریت استراتژیک را این گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین اجرا و ارزیابی تصمیمات، وظیفه ای چند گانه که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد همانگونه که از تعریف استنباط می شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تاکید می شود: هماهنگ کردن مدیریت بازاریابی امور مالی تولید تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات رایانه ای، در بسیاری از دانشگاهها عبارت مدیریت استراتژیک مترادف با سیاست های بازرگانی می دانند

2-6-2) مراحل مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک دربر گیرنده سه مرحله می باشد: 1، تدوین استراتژیها 2، اجرای استراتژی ها و 3، ارزیابی استراتژیها

1- تدوین استراتژی ها: منظور از تدوین استراتژی ها این است که ماموریت شرکت تعیین شود شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می کند یا فرصت هایی را به وجود می آورد، شناسایی قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف های بلند مدت در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی خاص جهت ادامه فعالیت،

مساله هایی که در زمینه تدوین استراتژی ها مطرح است: تدوین نوع فعالیت هایی که شرکت می خواهد به آن بپردازد، فعالیت هایی را که می خواهد از آنها خارج شود شیوه تخصیص منابع، تصمیم گیری در باره گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیت ها تصمیم گیری در مورد ورود به بازار ها بین المللی تعیین این که آیا شرکت های دیگر ادغام شود یا یک مشارکت تشکیل دهد و شیوه مصون ماندن از حرکات تند شرکت های رقیب که درصدد بلعیدن آن برمی آیند از آنجا که هیچ سازمانی نمی تواند منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیستها باید در این مورد که کدام یک از استراتژیهای مختلف میتوانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند تصمیم گیری نمایند

2- اجرای استراتژی ها: اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژیهای تدوین شده به اجرا درآید، اجرای استراتژیها مستلزم توسعه فرهنگی است که استراتژیها را تقویت نمایند ساختار اثر بخش سازمانی شالوده ریزی کند

تلاشهای بازار یابی را هدایت نماید، بودجه ریزی کند، سیستم های اطلا عاتی به وجود آورد واز آنها استفاده نماید و سرانجام با توجه به عملکرد سازمان خدمات کارکنان را جبران نماید، اغاب اجرای استراتژی ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می نامند، مقصود از اجرای استراتژی ها این است که کارکنان ومدیران بسیج شوند و استراتژیهای تدوین را به مرحله عمل در آورند اغلب چنین تصور می شود که در مدیریت استراتژیک مرحله اجرایی مشکل ترین مرحله می باشد و ایجاب میکند که افراد خود را به سازمان متعهد نمایند، از خود گذشتگی کنند ونوعی خود کنترلی اعمال نمایند، موفقیت مرحله اجرایی استراتژیها بدین بستگی دارد که مدیران بتوانند در کارکنان ایجاد انگیزه نمایند واین نوعی هنر است (ونه یک علم) اگر استراتژیهایی تدوین شود ولی هیچگاه به اجرا در نیایند نوع اقدام چیزی جز عملی بیهوده خواهد بود و برای موفقیت در اجرای استراتژیها مدیران باید از نظر ارتباطات فردی از مهارت های بالای برخورداری باشند

3- ارزیابی استراتژیها: ارزیابی استراتژیها آخرین مرحله به حساب می آید، مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژیهای خاص ومورد نظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمیشود اصولاً ارزیابی استراتژیها بدین معنی است که باید دراین مورد اطلاعاتی را گرد اوری کرد، همه استراتژیها دستخوش تغییرات آینده قرار می گیرند زیرا عوامل داخلی و خارجی به صورت دائم در حال تغییر هستند برای ارزیابی استراتژیها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می شود:

الف - بررسی عوامل داخلی وخارجی که پایه واساس استراتژیهای کنونی قرار گرفته اند

بدان سبب باید استراتژی ها را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین نماید موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون میشود سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید یا دچار نخوت و تکبر شود محکوم به فنا خواهد بود ،

تدوین اجرا و ارزیابی استراتژیها در سه سطح از مدیریت انجام می گیرد آنهاغ عبارت اند از : سطح کل شرکت ، سطح بخش یا واحد تجاری استراتژیک و سطح وظیفه ای .

بسیاری از شرکت های کوچک و برخی از سازمان های بزرگ دارای بخش ها یا واحد تجاری استراتژیک نمی باشند آنها تنها در دو سطح از سازمان فعالیت می کنند در سطح کل سازمان و در سطح وظیفه ای، با وجود این مدیران و کارکنان در این دو سطح باید در فعالیت های مدیریت استراتژیک نقشی فعال ایفا نمایند،

2-6-3) فرصت ها و تهدیدات خارجی :

مقصود از فرصت ها و تهدیدات خارجی رویداد ها و روندهای اقتصادی اجتماعی فرهنگی بوم شناسی محیطی سیاسی قانونی دولتی فناوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیاد در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند فرصت ها و تهدیدات به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است از این رو از واژه ی خارجی استفاده می شود،

اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان ها برای بهره جستن از فرصت های خارجی پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها در صدد تدوین استراتژیهای برآیند بدین دلیل شناسایی نظارت و ارزیابی فرصت ها و تهدیدات خارجی میتوانند موفقیت سازمانی را تضمین کنند.

2-6-4) نقاط ضعف و قوت :

در زمره فعالیت های قابل کنترل قرار میگیرند که در سازمان آنها را به شیوه های بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام میدهد نقاط قوت و ضعف شرکت ها را در مقایسه با وضع شرکت های رقیب تعیین میکند یکی از اطلاعات مهم این است که سازمان از نقاط قوت و ضعف خود آگاه شود،

2-6-5) مشاهدات :

بیانیه ماموریت شرکت سیمان داراب: فعالیت شرکت تولید انواع سیمان خاکستری با کیفیت مطلوب و عرضه در بازار های داخلی و خارجی است، فلسفه وجودی شرکت عمران- آبادانی- و تسهیل زیر ساخت های بخشی از کشور می باشد ویژگی متمایز شرکت دانایی و هوشمندی است، این شرکت باتکاپوی تحولات دانشی- تکنولوژیکی و بهبود روز افزون از جمله شرکتهای پیشرو صنعت سیمان کشور است،

در سال 1388 مدیریت استراتژیک در کارخانه مستقر شد راههای حصول اطمینان رهبران از اجرای این طرح 1، اندازه گیری میزان تحقق استراتژیهای شرکت 2، حضور رهبران در جلسه های کمیته راهبردی 3، پایش سنجه ها در دوره های زمانی منظم

پس از انتخاب استراتژی های اصلی و اهداف استراتژیک رهبران شرکت با یاد گیری از مشاوران بیرونی - فرایندهای کلیدی مورد نیاز برای تحقق استراتژیهای خود را با تلفیقی از مدل *pcf* در زنجیره ارزش پورتر مورد بازنگری قرار داد هو بر اساس این رویکرد شرکت تعداد 64 فرایند در قالب 17 گروه فرایندی و در 2 حوزه فرایندی (حوزه فرایندهای اصلی-حوزه فرایند های پشتیبانی و مدیریتی) شناسایی و طراحی کرده است،

جدول مربوط به فرصتها و تهدیدات شرکت سیمان داراب در صفحه بعد نشان داده شده:

فرصت ها	تهدید ها
پیشرفت های تکنولوژی در زمینه کاهش مصرف و یا تولید سوخت	کمبود ناوگان حمل و نقل جاده ای - ریلی و دریایی پایانه های صادراتی و بنادر سطح کشور

احتمال کاربرد سیمان برای مصارف جدید و تغییر الگوی مصرف از سازه های فلزی به سازه های بتنی	راه اندازی طرح های جدید و اقدامات تهاجمی تازه واردان برای فروش محصولات
افزایش قیمت سیمان به واسطه افزایش هزینه ها ناشی از تورم در سطح کشور و اجرای قانون هدفمند کردن یارانه ها	فزونی عرضه بر تقاضا در کشور در سالهای آتی

جدول 1 فرصت ها و تهدیدات

جدول مربوط به نقاط قوت و ضعف شرکت سیمان... در زیر آمده است:

نقاط قوت	نقاط ضعف
سرمایه گذاری و خرید سهام شرکت های سیمان ... و سیمان ...	محدودیت سیلوهای شرکت برای عرضه محصولات متنوع محل استقرار کارخانه و فاصله قابل ملاحظه با بازارهای هدف نسبت به رقبا
پایین بودن ریسکهای مالی شرکت برای اخذ اعتبار از بانک ها	بالا بودن بهای تمام شده هر تن سیمان تولیدی در قیاس با برخی شرکتها
تاسیس شرکت حمل و نقل امید سیمان برای تقویت موفقیت رقابتی و پایدار	تعداد زیاد پرسنل شاغل اعم از رسمی - قراردادی و پیمانکاران و بالا بودن هزینه های پرسنلی در قیاس با برخی رقبا

جدول 2- نقاط ضعف و قوت

نقاط ضعفی که در شرکت سیمان برای بهبود آن فعالیت هایی آغاز شده :

جانشین پروری بر مبنای مدل شایستگی

مدل سازی فرایند مبتنی بر روش bpmn

بازنگری استراتژی

استقرار iso10015

مدل مدیریت استراتژیک در شرکت سیمان

تشکیل کارگروه ها

برنامه های عملیاتی

تحلیل عوامل درونی

تحلیل محیطی

تحلیل ذینفعان

مسائل استراتژیک

بیانیه مأموریت

کنترل و ارزیابی

تدابیر اجرایی و ساختار سازمانی

استراتژی های کلان

بیانیه چشم انداز

اهداف راهبرد ها و نقشه استراتژی ها

کسب توافق و تشکیل کمیته

ارزش های محوری

3) نتیجه گیری و پیشنهادات

در شرکت سیمان.....منابع انسانی، رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، بودجه و مدیریت استراتژیک به خوبی مدیریت شده و کارمندان آن از رفاه نسبتاً خوبی برخوردار بوده و بر اساس مطالعاتی که انجام داده این شرکت از بهترین شرکت ها در اجرای مبانی نظرد که در بالا گفته شده می باشد؛ و برای کارآموزان نیز محل مناسبی است؛ زیرا این شرکت برای بیشتر رشته ها خصوصاً مدیریت شرایط واقعی به خوبی مهیا است و کارآموزان می توانند خود را محک زده میزان یادگیری دروسی را که در طول دانشگاه خوانده اند بسنجند.

با آرزوی موفقیت

روز افزون شما