

بیسج منابع وامکانات سازمانی با توجه به موارد ذیل مورد مطالخ قرار میگردد:

الف) بازاریابی (مدیریت بازار)

ب) تامین سرمایه و منابع مالی (مدیریت مالی)

ج) تامین مواد وسایل و تجهیزات فنی (مدیریت پشتیبانی)

د) استفاده از منابع حقوقی و مقررات (مدیریت بررسی قوانین و مقررات و استفاده از منابع حقوقی)

مدیریت بازار:

مدیریت بازار عبارت است از تجزیه و تحلیل عوامل بازار و برنامه ریزی و کنترل طرحهایی که با هدف کسب سطح مطلوبی از معاملات در بازار مورد نظر اجرا می شود.

دستیابی به این هدف مستلزم تجزیه و تحلیل منظم و مستمر عوامل موثر در بازار و تشخیص نیازها و تقاضاهای مصرف کنندگان برای تصمیم گیری درباره نوع کالا نحوه قیمت گذاری مجاری ارتباطی و شیوه های توزیع است. وضعیت تقاضا برای محصولات یک سازمان ممکن است به یکی از حالت های ذیل باشد:

۱: تقاضای منفی\_ وضعیتی که در آن بخشهایی از بازار در برابر کالا و خدمات سازمان واکنشی بسیار منفی داشته باشند به طوری که گاهی برای اجتناب از خرید یک محصول حاضر باشند بهای بیشتری برای محصولات مشابه پردازند حاکی از وجود تقاضای منفی است.

در چنین وضعیتی برعهده مدیر بازاریابی است که زمینه های مثبت را برای عرضه کالاها و خدمات سازمان فراهم کند و میان عرضه و تقاضای محصولات نوعی تعادل ایجاد کند این گونه فعالیتها را «تلاش برای تغییر در تقاضا» می نامند.

۲\_ فقدان تقاضا\_ گاهی اوقات سازمانها با مسأله فقدان تقاضا برای محصولات و خدمات خود مواجه می شوند.

در این مواقع مدیر بازاریابی باید تلاش کند تا هر کالا را فقط به بازار متقاضی آن ارائه دهد و همزمان با این اقدام تلاش کند تا کالاهای مورد نظر به نحو مطلوبتری در محیط شناسانده شوند

۳: تقاضای پنهان\_ هرگاه مردم نیاز شدیدی به استفاده از نوعی خدمت یا کالا داشته باشند ولی به دلیل عدم وجود آن کالا یا عدم آشنایی با آن بر این نیاز خود واقف نباشند تقاضای پنهان وجود دارد

۴: کاهش تقاضا\_ هرگاه میزان تقاضا برای کالاها یا خدمات یک سازمان بتدریج کاهش یابد مدیر باید پس از بررسی عوامل بازار تدابیر مقتضی را برای افزایش تقاضا اتخاذ کند

۵: تقاضای نامنظم\_ اگر در برخی از مقاطع زمانی یا دوره های خاص از سال به دلیل بروز نوسانات شدید در میزان تقاضا اهداف کمی تولید دستخوش تغییرات نامنظم گردد مدیر باید برای انطباق و هماهنگی ساختن عرضه و تقاضا تلاش کند

۶: تقاضای متعادل\_ اگر میزان تقاضا برای محصولات سازمان و مدیران عرضه آن در مقاطع زمانی متفاوت تعادل داشته باشند سازمان در شرایط مطلوبی قرارداد.

۷: تقاضای بیش از حد\_ اگر میزان تقاضا برای کالاها و خدمات معینی از میزان عرضه آنها توسط سازمان خیلی بیشتر باشد وظیفه مدیر بازار یابی آن است که با هماهنگی واحدهای تدارکات و تولید برای تامین تقاضای اضافی تلاش کند

۸: تقاضای مضر\_ اگر مصرف کالاها و خدمات مورد تقاضای جامعه برای سلامت مصرف کنندگان مضر باشد و تامین آنها به صلاح جامعه نباشد مدیر باید تلاش کند تا با افزایش آگاهی جامعه در مورد مضرات کالاها و محصولات مذکور تقاضای آن را کاهش دهد

مدیریت مالی

سازمانها معمولاً با محیطهایی پویا و متغیر سروکار دارند و مدیران آنها موظفند ضمن اهتمام به فعالیتهای تولیدی پشتیبانی و کنترلی با دقت و حساسیت جریانهای مالی سازمان را تحت نظر قرار دهد

مباحث تخصصی مدیریت مالی عبارتند از:

۱: امور مالی عمومی\_ اقدام حکومتها برای جمع آوری منابع مالی از طریق متنوع و صرف آنها برای تحقق اهداف غیر انتفاعی یا انتفاعی

۲: امور سرمایه گذاری و اوراق بهادر\_ سنجش مخاطرات سرمایه گذاری و ارزیابی بازده اجتماعی معاملات در فعالیتهای اقتصادی گوناگون

۳: امور مالی بین المللی\_ بررسی آثار معاملات بین المللی بین افراد و دولتها و ارزیابی کیفیت تراز پرداختهای دولتی و شرکتهای فراملتی

۴: امور موسسه های پولی و مالی\_ بررسی ساختار اقتصادی موسسه های مالی و اعتبار که به اموری نظیر جمع آوری پول پس انداز کنندگان و سرمایه گذاری در امور متنوع می پردازند

۵: امور مالی بخش خصوصی\_ بررسی مسائل مالی شرکتهای و موسسه های خصوصی که پس از تامین منابع مالی از طریق توسعه فعالیتهای سودآور تجاری برای نیل به منافع اقتصادی خود اقدام می کنند

وظایف مدیران مالی

مدیران مالی وظایف خطیری را بر عهده دارند آنان باید ضمن ارتباط با سایر واحدها منابع مالی سازمان را به طور مطلوب اداره کنند

برخی از وظایف مدیران مالی عبارتند از: ۱\_ کنترل نقدینگی و نظارت بر گردش اعتبارات ۲\_ افزایش سود آوری ۳\_ مراقبت از اموال و داراییها

#### مدیریت پشتیبانی

منظور از مدیریت پشتیبانی اداره کردن فعالیتهایی نظیر «تامین نگهداری و عرضه مواد و تجهیزات» «تدارکات» و «حمل و نقل» است در اصطلاحات نظامی منظور از پشتیبانی فعالیتهایی است که برای تامین نیازهای عملیاتی انجام می گیرد

اهمیت هدایت به حدی است که برخی از صاحب نظران علم مدیریت موفقیت هر مدیر را در گرو توان وی در هدایت نیروی انسانی می دانند با این تاکید مدیریت عبارت است از انجام کار به وسیله دیگران برای تحقق اهداف مورد نظر

شیوه های رهبری بشدت تحت تاثیر محیط فرهنگی جوامع قرار دارد به طوری که می توان گفت شیوه های رهبری و مدیریت در هر تمدن جلوه ای از ساخت فرهنگی آن تمدن است بدیهی است که ساختار فرهنگی هر جامعه نیز تحت تاثیر محیطهای اجتماعی اقتصادی سیاسی و اعتقادی و هنری آن جامعه قرار دارد بنابراین رفتار فردی مدیر تا حدی تابع ساخت فرهنگی محیط است بنابراین هنگام کاربرد نظریه های راهبردی باید دقت کرد که این نظریه ها باتوجه به چه محیطی ارائه شده اند و به کارگیری آنها مستلزم وجود چه مقتضیاتی است

پاسخ آن است که نفوذ از طریق ایجاد تصور قدرت صورت می گیرد ایجاد تصور قدرت مستلزم دسترسی به منابع قدرت است انواع قدرت را با توجه به منابع آن می توان به دودسته کرد

۱- قدرتهایی که مبتنی بر منصب و مقام مدیرند ۲- قدرتهایی که مبتنی بر تواناییهای شخصی مدیرند

#### رویکردهای عمده در مطالعات رهبری

تاکنون پژوهشها و مطالعات متعددی در مورد رهبری انجام شده است در اینجا به طور خلاصه به نتایج برخی از آنها که به سه زمینه کلی خصوصیات و صفات ویژه رهبری رفتار رهبری و رهبری اقتضایی پرداخته اند اشاره می شود

#### خصوصیات و صفات ویژه رهبری

برخی برای باورند که رهبران از صفات ویژه و ممتازی برخوردارند این گروه صفاتی را فهرست می کنند و معتقدند که رهبران از حیث اِتصاف به این صفات از بقیه افراد متمایزند. فهرست این گونه صفات بتدریج به فهرستی طولانی تبدیل شده است

۱- هوش

۲- بیان رسا و با نفوذ

۳- بلوغ فکری و وسعت نظر

۴- انگیزه موفقیت طلبی

### رفتار رهبری

به طور کلی دونوع رفتار رهبری در این مطالعات بررسی شد رفتار آمرانه مبتنی بر وظیفه و رفتار مبتنی بر روابط انسانی

### سبک سنج مدیریت

سبک سنج مدیریت ارائه شده توسط بلیک وموتن درجات مختلف میزان تمایل رهبر به انسان گرایی و وظیفه گرایی را در ۸۱ حالت ترکیبی نشان می دهد

### پنج حالت ویژه در سبک سنج مدیریت

درحالت ۱/۱ فقط تا حدی که به عضویت فرد در سازمان خدشه وارد نشود برای انجام کار تلاش میشود  
درحالت ۱/۹ کارها به گونه ای تنظیم می شوند که تا حد امکان دخالت عواطف وروابط انسانی در کارآیی سازمان کاهش یابد

درحالت ۵/۵ سعی شود از طریق ایجاد توازن بین حفظ روحیه کارکنان و انجام وظایف بازدهی سازمان در حدی مطلوب تامین گردد

درحالت ۹/۱ نیازها ومسائل نیروی انسانی مورد توجه قرار می گیرد و برای ایجاد حسن رابطه تلاش می شود  
تامحیط دوستانه ای به وجود آید ولی کارها با صبر و حوصله انجام می گیرند در حالت ۹/۹ جوی صمیمی و دوستانه و مبتنی بر اعتماد واحترام متقابل بین کارکنان به وجود می آید و درنتیجه به دلیل معاونت ومشارکت صمیمانه افرادی متعهد اهداف سازمانی در حدی بسیار مطلوب تحقق می یابند

### سیستمهای مدیریت

لیکرت وهمکارانش نتیجه مطالعات خود را درمورد رهبری را در قالب سیستمهای چهارگانه ذیل ارائه داده اند

سیستم یک - در این سیستم رفتاری مدیر به کارکنان اعتماد ندارد. هدفگذاری و تصمیم گیری به طور عمده در سطوح بالای سازمان انجام می شود و از طریق سلسله مراتب ابلاغ می گردد

کارکنان از طریق تهدید و تنبیه به انجام کار وادار می شوند روشهای تشویق نیز مبتنی بر ارضاء نیازهای حیاتی اولیه و نیازهای ایمنی است مراد به فرادستان همراه با ترس و عدم اعتماد است

کنترل از سطوح بالا و به صورت متمرکز اعمال می گردد و سازمانهای غیر رسمی مورد مخالفت شدید قرار می گیرند و وجود آنها نوعی تعارض با اهداف سازمان محسوب می شود

سیستم دو- در این سیستم رفتاری، مدیر در حد مطلوبی به کارکنان خود اعتماد و اطمینان دارد بسیاری از تصمیمها در قالب چهارچوبی از پیش تعریف شده در سطوح پایین سازمان اتخاذ می گردند برای ایجاد انگیزه از سازوکارهای تنبیه و تشویق استفاده می شود و رابطه مافوق و کارمند یا کارگر از جانب مافوق همراه با ترس و دلسوزی و از جانب کارمند یا کارگر همراه با ترس و احتیاط است

سیستم سه- در این سیستم رفتاری مدیریت به میزان قابل ملاحظه ای به کارکنان خود اعتماد و اطمینان دارد خط مشیها و تصمیمهای عمده در سطح بالا اتخاذ می شوند ولی میان مدیران و کارکنان ارتباطات دوطرفه برقرار است این ارتباطات نسبتا متقابل است و با اعتماد و اطمینان همراه است هرچند گاهی از شیوه های متداول تشویق و تنبیه نیز استفاده می شود ولی برای ایجاد انگیزه در کارکنان آنان را تا حدی در جریان امور قرار می دهند و برای ایجاد انگیزه در کارکنان آنان را تا حدی در جریان امور قرار می دهند و برای آنان احترام قایل می شوند قسمت عمده فرا گرد کنترل به سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی تفویض می گردد و احساس مسوولیت در برابر تحقق اهداف سازمان در همه سطوح سازمانی وجود دارد به همین دلایل سازمانهای غیر رسمی معمولا از اهداف و مقاصد سازمان رسمی حمایت می کند یا گاهی مقاومتی جزئی در برابر آن ایجاد می کنند

سیستم چهارم- در این سیستم رفتاری مدیران به کارکنان خود کاملا اعتماد و اطمینان دارند ارتباطات در مجاری افقی عمودی و مورب جریان دارد و قدرت تصمیم گیری به طور وسیعی در سراسر سازمان توزیع می شود در فرا گرد کنترل نیز عملا کلیه رده های سازمانی مشارکت دارند و سازمانهای رسمی و غیر رسمی تقریبا در هم ادغام می شوند بنابراین همه نیروها برای تحقق اهداف تعیین شده تلاش می کنند

### رهبری اقتضایی

رهبری تابعی است از (رهبر پیروان و عوامل تعیین کننده موقعیت)

## نظریه رهبری اقتضایی فیدلر

فیدلر در تلاش برای ارزیابی موفقیت رهبری رابطه میان سبک رهبری و مطلوبیت وضعیت محیطی را مورد مطالعه قرار داد

۱- رابطه رهبروپيرو (قدرت و نفوذ شخصی رهبر) احساس پیروان نسبت به رهبر میزان اعتماد و اطمینان کارکنان به مدیر و درجه وفاداری آنان به وی

۲- ساختار یافتگی کار- میزان یکنواختی و تکراری بودن یا تنوع وظایف کاری میزان تعیین و مشخص بودن یا ابهام آنها

۳- قدرت منصب و مقام میزان حمایت مافوقها از مدیرمیزان قدرت تشویق و تنبیه مدیر

## نظریه رهبری وضعیتی

این نظریه برخلاف سایر نظریه های اقتضایی که برای مجموعه ای از شرایط گوناگون یک سبک را تجویز می کنند برای هر وضعیت خاص فقط یک سبک ویژه را تجویز می کند

### بدین ترتیب چهار سبک رهبری متمایز می شوند

۱- سبک دستوری برای موقعیتی که سطح آمادگی کارکنان کم و کاکنان ناتوان و بی تمایل باشند. در این حالت به کاکنان گفته می شود که چه کاری را چگونه انجام دهند

۲- سبک اقناعی برای موقعیتی که آمادگی کارکنان زیر متوسط است و افراد توان قبول مسولیت ندارند ولی علاقه مندند و اعتماد به نفس دارند

نفوذ نتیجه ای است که از به کارگیری قدرت حاصل می شود رابطه قدرت و نفوذ به فعال شدن قدرت فرد بستگی دارد

قدرت پاداش دادن

قدرت تنبیه کردن عبارت است از توان محروم ساختن افراد از چیزهایی که به آنها علاقه دارند

قدرت ناشی از مشروعیت

اگر شخصی از مجموعه دانشها تجارب و مهارتهایی برخوردار باشد که دیگران فاقد آن باشند و دیگران به آن نیازمند باشند و خود فاقد آن دانشها و مهارتها باشند قدرت وی ناشی از مهارت و خبرگی است

هرگاه کارکنان ویژگیهای خوبی مانند صداقت امانت و رازداری را به رئیس دارای قدرت ناشی از صلاحیت است

قدرت ناشی از ارتباط با افراد ذی نفوذ

### مرور سبکهای رهبری

همان طور که قبلا توضیح داده شد محققین متعددی برای تعیین سبک مناسب رهبری تلاش کرده اند در نتیجه این تلاش برحسب ذوق و نوع نگرش محقق تعابیر متنوعی برای بیان سبکهای رهبری به کار گرفته شده اند نظیر اصطلاحات سبک رهبری وظیفه گرا کارگرا یا تولید گرا که در برابر اصطلاحات رهبری محافظه کار رهبری میانه رو و رهبری مشارکتی با اصطلاحات رهبری آمرانه رهبری حمایتی رهبری مشارکتی و رهبری تفویضی قابل مقایسه اند

بسیاری از صاحب نظران مدیریت بر این باورند که سبک رهبری مدیریت تحت تاثیر نحوه نگرش وی به نقش خود و کارکنانش قرار دارد