**درس اول**

**بازاریابی: تعریف و مبنای منطقی**

**تعریف بازاریابی**

بر اساس تعریفی که استاد کسب و کار دانشگاه هاروارد، تئودور لویت ارائه می دهد؛ هدف هر کسب و کاری، " یافتن مشتریان و حفظ آن ها است". گذشته از آن، تنها راه دستیابی به این هدف؛ خلق مزیت رقابتی است و مزیت رقابتی به این معنا است که شما مشتریانتان را قانع نمایید که آنچه به آن ها ارائه می دهید؛ در آن مقطع زمانی، مورد نیاز یا خاص ویژه آن ها است. اگر شما بتوانید چنین ارزشی را در طول زمان برای مشتریان ایجاد نمایید؛ آن ها به آلترناتیوهای (گزینه های) دیگر روی نمی آورند و محصولات شما را به طور جدی مطالبه و خریداری می کنند. این رفتار وفادارانه در ایالات متحده، در افرادی مشاهده می شود که فقط به خرید اتوموبیل فورد تمایل دارند، دندان های خود را فقط با خمیرداندان کرِست مسواک می زنند، فقط کامپیوترهای شرکت دل را خریداری می کنند و برای تعمیرات لوله کشی منزل خود؛ تنها از خدمات 24 ساعته در هفت روز هفته شرکت "لوله کشی سمسون" استفاده می کنند.

ایجاد این تعهد بی چون و چرا به یک برند خاص و اجتناب از سایر آلترناتیوها، فروشگاه ها، اشخاص یا ایده ها؛ آرمان و آرزوی هر کسب و کاری است.

با این وجود؛ بدون وجود یک برنامه بازاریابی مناسب، دستیابی به چنین هدفی ممکن نخواهد بود. در حقیقت، نقش ویژه و خاص بازاریابی، کمک به تشخیص مشتریان هدف، برآورده ساختن نیازهای آنان و نهایتاً، حفظ مشتریان است.

با وجود اینکه وظایف عمومی بازاریابی، تا حدودی ساده هستند؛ دستیابی به یک تعریف قابل قبول در مورد بازاریابی، دشوار است. نویسنده ای اشاره کرده است که "تعریف بازاریابی، ساده نیست. هیچ کس هنوز نتوانسته تعریف واضح، جامع و جهان شمولی در مورد بازاریابی ارائه دهد". برای تشخیص مرزهای صحیح تعریف بازاریابی، هنوز تحقیقات زیادی لازم است. چگونه می توان فعالیت های بازاریابی را از سایر فعالیت ها تشخیص داد؟ چه فعالیت هایی را می توان فعالیت های بازاریابی در نظر گرفت؟ کدام مؤسسات و نهاد ها را می توان مؤسسات و نهادهای بازاریابی دانست؟ بازریابی برای مؤسسات تبلیغاتی، به معنای تبلیغات؛ برای بازاریابان رویدادها، به معنای رویدادها؛ برای حراجی ها و فروشندگان، به معنای نصب آگهی های حراج در مکان های مختلف و برای مؤسساتی که از ایمیل مستقیم برای بازاریابی استفاده می کنند، به معنای ایمیل مستقیم است. به عبارت دیگر؛ برای یک چکش کار، همه چیز به شکل میخ بنظر می رسد (هرکسی از زاویه نگاه و تخصص خود، مفاهیم را تعریف می کند). در واقع، بازاریابی، بیشتر به معنای نحوه تفکر در مورد کسب و کار است؛ نه مجموعه ای از فنون و ابزارها).

بازاریابی، معنایی فراتر از کارکنان فروش و کسب درآمد دارد. بازاریابی، به معنای ارتباط میان افراد و محصولات، مشتریان و شرکت ها است. این نوع رابطه یا ارتباط، همواره یا در حال توسعه است و یا در حال کاهش و تخریب؛ اما هیچگاه حالت ثابت و یکنواختی ندارد. این ارتباط، بسیار شکننده و حساس است.

ارتباط با مشتریان، حتی ارتباطاتی که قدمت بسیاری دارند؛ با آخرین رویدادی که پیش آمده است، ارتباط بسیار زیادی دارد.

**مطالعه بیشتر**

شاید با بهره گیری از یک مثال بتوان این مفروضات را بهتر تشریح نمود: L.L. Bean یک شرکت نسبتاً موفق است که از بازاریابی ایمیلی استفاده می کند. این سازمان، بیشتر موفقیت خود را مبتنی بر آنچه می داند که در بیانیه مأموریت قدیمی و ساده خود، ذکر کرده است: "برآورده ساختن نیازهای مشتریان، سنت L.L. Bean است" (فرض 1). در نظر داشتن این فلسفه در تمامی سطوح سازمانی جریان می یابد و در محصولات با کیفیت، قیمتگذاری منصفانه، سهولت دریافت خدمات، سیاست جلب رضایت صد درصدی مشتریان و فراتر از همه آن ها، ارائه خدمات همه جانبه به مشتریان شرکت، تجلی می یابد (فرض 2).

در نظر داشتن این فلسفه، موجب در نظر گرفتن استاندارد بسیار بالایی برای تولید، سیستم های کارا برای صدور صورتحساب، گسترش شبکه های ارتباطی پاسخگو، اتوماتیک و کامپیوتری کردن امور، کنترل های هزینه نوآورانه و نظایر آن می شود.

علاوه بر آن، این بدان معنا است که تمامی این حوزه های کارکردی باید در تعامل مستمر با هم قرار گرفته و از یک هماهنگی کلی برخوردار باشند. همچنین، این موارد باید از سطحی از هارمونی و ارتباط دوسویه برخوردار باشند که محیطی مثبت و مناسب برای دستیابی به اهداف مشترک، ایجاد گردد (فرض 3).

فلسفه بازاریابی L.L. Bean تطابق زیادی با بیانیه مأموریت فوق دارد. همه چیز در دپارتمان بازاریابی باید دستیابی به هدف "کسب رضایت مشتریان" را تسهیل نماید (فرض 4).

باید میان کیفیت محصولات و قیمت آن ها، ارتباط معقولی وجود داشته باشد. محصولات باید در رسانه هایی تبلیغ شوند که این کیفیت بالا را منعکس می کنند. در نتیجه، تبلیغات L.L. Bean از طریق ارسال مستقیم کاتالوگ های شرکت به وسیله ایمیل و تبلیغات چاپی در مجله های وزین ( مانند *National Geographic*) صورت خواهد پذیرفت. وب­سایت ها نیز به این منظور، مورد توجه شرکت هستند (AD 1). انتخاب و طراحی محصول، بر اساس تحقیقات گسترده ای انجام می شود که ترجیحات مشتریان را مشخص می کنند. از آنجا که تحویل محصول و بازده بالقوه آن، از اهمیت حیاتی برخوردار است، بازاریابی باید از اینکه هر دوی این امور در تطابق با خواست مشتریان قرار دارند، اطمینان حاصل نماید (فرض 5). با وجود اینکه ممکن است گفته شود که بازاریابی، مهمترین وظیفه در شرکت L.L. Bean است؛ اما سیاست L.L. Bean؛ تمرکز صِرف بر بازاریابی نیست. ممکن است مشتریان، شرکت را به دلیل یک اشکال در صدور صورتحساب (یک کارکرد و وظیفه حسابداری) یا بروز یک اشکال در تولید محصول؛ ترک نمایند. همین احتمال درخصوص بروز اختلال و اشکال در وظایف بازاریابی (مانند استفاده از تبلیغات نادرست)، نیز وجود دارد.

**تمرین ها**

1. ده واژه مهمی که در این آموختید را به فارسی و انگلیسی بنویسید.
2. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان فارسی بنویسید.
3. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان انگلیسی بنویسید.
4. جاهای خالی را با عبارات مناسب پر نمایید.

While the general tasks of marketing are somewhat ………………………, attaching an acceptable definition to the ……………………….. has been difficult. A textbook writer …………………… noted, "Marketing is not easy to define. No one has yet been able to formulate a clear, concise definition that finds ………………. acceptance". Yet a definition of some sort is necessary if we ………….. to layout the boundaries of what is properly to be considered "marketing". How do marketing activities …………… from non-marketing activities?

**درس دوم**

**انواع بازارها**

اکنون که بازارها را به ­طور کلی تعریف کرده­ایم، می توانیم در مورد ویژگی­های بازارهای اصلی، مطالبی را بیان کنیم. بازارها، در اصل به 4 دسته کلی تقسیم می شوند:

1. بازارهای مصرفی
2. بازارهای صنعتی
3. بازارهای نهادی و
4. بازارهای توزیعی

لازم به ذکر است که این طبقه بندی، در مواردی ممکن است تغییر کند. در بعضی از صنایع، ممکن است طبقه بندی کسب و کارها با سایر صنایع متفاوت بوده یا حتی ممکن است گروه های چندگانه ای وجود داشته باشند. همچنین ممکن است محصولی در هر چهار بازار فوق، به فروش برسد. در نتیجه، درک ویژگی های این بازارها، برای تشخیص فعالیت های بازاریابی مناسب، ضروری است.

**بازارهای مصرفی**

زمانی که در مورد بازارهای مصرفی صحبت می کنیم، منظور آن افراد و خانوارهایی هستند که کالاها و خدمات مصرفی را برای استفاده شخصی خود، خریداری می کنند. در این بازار، محصولات مجدداً پس از خرید توسط مشتریان، فروخته نمی شوند و مشتریان، همانند کارخانجات، مجدداً بر روی محصولات خریداری شده، پردازش جدیدی انجام نمی دهند. با توجه به هزاران محصول، خدمت و ایده ای که هر روز به این بازارها معرفی می شود و با توجه به پتانسیل مصرف کنندگان این بازارها، برای خرید و استقبال از این موارد؛ اندازه، پیچیدگی و پتانسیل رشد آتی بازارهای مصرفی، همواره متغیر است. در فصل آتی، که عنوان آن، "تحقیقات بازاریابی، کمک به تصمیم گیری" می باشد، بسیاری از این مسائل، مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

**بازارهای صنعتی**

بازارهای صنعتی از سازمان ها و افرادی تشکیل می شود که برای این سازمان ها کار می کنند. این افراد، محصولات و خدمات را برای استفاده در کسب و کار خود یا به منظور تولید محصولات دیگری، خریداری می کنند. برای مثال، یک کارخانه فولادی، ممکن است نرم افزارهای کامپیوتری، خودکار و کف پوش را به عنوان بخشی از محصولات مورد نیاز برای ادامه فعالیت و حفظ کسب و کار خود، خریداری نماید. به همین صورت، یک کارخانه تولید یخچال، ممکن است به خرید ورقه های فولادی، نوشت افزار و نظایر آن، اقدام نماید. این خریدها، در بازارهای صنعتی انجام می شوند. یافته های تحقیقات نشان می دهد که خصوصیات و ویژگی های بازارهای صنعتی و بازارهای مصرفی با هم متفاوت است و مصرف کنندگان در این دو بازار، رفتارهای خرید و فرایند خرید متفاوتی دارند.

**بازارهای نهادی**

یکی دیگر از بخش های مهم بازار، بازار نهادی است که از انواع شرکت های انتفاعی و غیرانتفاعی مانند بیمارستان ها، دانشگاه ها، کلیساها و نهادهای دولتی تشکیل شده است. بازارهای نهادی، با کسب و کارهای عمومی، متفاوت هستند؛ چون در این بازارها، سود و سهم بازار، معیارهای کلیدی محسوب نمی شوند. در عوض، نهادها تلاش می کنند که تا حدودی، نیازهای نامحسوس و درونی افراد را تأمین نمایند. همچنین، سودی که در این مؤسسات پس از کسر کلیه هزینه ها باقی می ماند، مجدداً به نهاد باز گردانده می شود. به دلیل اینکه نهادها، در قالب محدودیت های متعددی(چارچوب های مشخص) به فعالیت می پردازند و آرمان های متفاوتی دارند؛ بازاریابان باید از استراتژی های مختلفی برای کسب موفقیت در این بازارها استفاده کنند.

**بازارهای توزیعی**

تمامی واسطه هایی که به خرید محصولات تکمیل شده یا نیمه ساخته و فروش مجدد آن ها برای کسب سود می پردازند، بخشی از بازار توزیعی را تشکیل می دهند. این بازار در ایالات متحده، از 383000 عمده فروش و 1300000 خرده فروش تشکیل شده است. به استثنای محصولاتی که مستقیماً از تولیدکنندگان خریداری می شوند، تمامی محصولات از طریق واسطه ها فروخته می شوند. از آنجایی که شرایط کاری واسطه ها، با سایر کسب و کارها متفاوت است، بازاریابان باید در این بازارها، رهیافت های خاصی را در پیش بگیرند. تولیدکنندگان همیشه باید به این نکته توجه کنند که بازاریابی مناسب برای واسطه ها، یک بخش مهم از بازاریابی برای مصرف کنندگان نهایی محسوب می شود.

**مطالعه بیشتر**

**رفتار خریدار سازمانی**

افرادی که کالاها و خدمات را به بازارهای مصرفی ارائه می کنند، خود برای ادامه فعالیت، به محصولات و خدمات خاصی نیاز دارند. این سازمان ها- تولیدکنندگان، واسطه ها و دولت، مجموعه ای از سازمان هایی را تشکیل می دهند که طیف وسیعی از محصولات را شامل تجهیزات، مواد اولیه، خدمات نیروی کار و سایر خدمات را خریداری می نمایند. بعضی از سازمان ها، منحصراً محصولات خود را به سازمان های دیگر عرضه می کنند و هیچگاه در ارتباط با خریداران و مصرف کنندگان نهایی (در بازارهای مصرفی)، قرار نمی گیرند.

با وجود اهمیت بازارهای سازمانی، تحقیقات اندکی در مورد عواملی که رفتار خرید در این بازارها را تحت تأثیر قرار می دهند؛ در مقایسه با تحقیقات صورت گرفته در زمینه رفتار خرید مصرف کنندگان، انجام گرفته است. با اینحال، می توان ویژگی های رفتار خرید سازمانی را از رفتار خرید مصرفی، تمیز داده و گام های (مراحل) اصلی را در فرایند رفتار خرید سازمانی، تشخیص داد.

**ویژگی های خرید سازمانی**

پیشتر گفته شد که عناصر اجتماعی فرهنگی متعددی بر خرید مصرف کننده سازمانی اثر می گذارند، اما در مورد اثر سایر نیروها بر خرید سازمانی بحث نشده است. هر سازمان، فلسفه کسب و کار مخصوص به خود را دارد که فعالیت های آن را در راستای حل مسائلی خاص، فائق آمدن بر عدم اطمینان و ریسک، جستجوی راهکارها و انطباق با تغییر جهت می دهد. برای مثال، Peabody Coal که در یک صنعت در حال رکود فعالیت می کرد، با اتخاذ استراتژی خرید محافظه کارانه تلاش می کرد که موقعیت فعلی خود را حفظ نماید.

**تمرین ها**

1. ده مورد از مهمترین واژگانی که در این درس فرا گرفتید را به فارسی و انگلیسی بنویسید.
2. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان فارسی بنویسید.
3. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان انگلیسی بنویسید.
4. جاهای خالی را با عبارات مناسب پر نمایید.

Institutional marketsdiffer from …………… businesses in that they are not motivated primarily by ……………….. or market share. Rather, institutions tend to satisfy somewhat esoteric, often intangible, needs. Also, whatever profits exist after all expenses are paid is ………………. put back into the institution. Because institutions operate under ……………….. restrictions and employ different goals, marketers must use different strategies to be …………..

**درس سوم**

**تعریف محصول**

در اصل، اصطلاح "محصول"، به معنای هر چیزی (اعم از محسوس یا غیر محسوس) است که توسط یک شرکت، برای جلب رضایت مشتری، ارائه می شود. آنچه شرکت به این منظور به مشتریان ارائه می دهد، می تواند یک محصول واحد، ترکیبی از محصولات، ترکیبی از یک محصول و خدمت یا چندین محصول و خدمت مرتبط با هم باشد. محصول، معمولاً یک اسم و عنوان کلی دارد (مانند موز) و یک برند دارد (مانند چیکیتا). اگرچه یک محصول معمولاً از زاویه دید تولیدکننده تعریف می شود، بررسی دو منظر (دیدگاه) دیگر نیز می تواند مفید باشد: دیدگاه مصرف کننده و دیدگاه سایر نهادهای مربوطه.

برای یک تولیدکننده مانند شرکت Kraft Foods، ماکارونی و محصولات پنیردار، محصولات غذایی محسوب می شوند که در بسته بندی های خاص، توزیع شده، قیمتگذاری گردیده و به شیوه ای خاص، ترویج می شوند و بازده سرمایه گذاری مشخصی از این محصولات انتظار می رود.

از دیدگاه مصرف کننده، محصول این شرکت، یک ماده غذایی است که سریع و آسان، آماده می شود و آماده مصرف خانواده، خصوصاً بچه ها می باشد.

از دیدگاه یک نهاد خاص، مانند اداره غذا و داروی ایالات متحده، این محصول، نشان دهنده مجموعه ای از ترکیبات است که باید با استانداردهای خاصی از نظر کیفیت، ذخیره سازی (نگه داری) و توزیع، تطابق داشته باشد.

درک و دستیابی به این اهداف، از هر سه منظر یاد شده، برای ادامه حیات و موفقیت یک محصول، مهم است. علاوه بر آن، این حساسیت به نیازهای سه گروه، مفهوم عملی بازاریابی می باشد. برای مثال، یک شرکت باید روش انجام کاری را برگزیند که محصول حاصله از آن؛ هم سودآوری لازم را داشته و هم برای مشتری قابل قبول باشد. متأسفانه، محصولات این شرکت قابل انطباق با استانداردهای بهداشتی تعیین شده از سوی دولت فدرال آمریکا نیستند.

به طور مشابه، شرکت غذایی Bird's Eye Food در جهت بهبود کیفیت سبزیجات منجمد تولیدی خود تلاش کرده است؛ اما این تلاش ها به بهبود گرایش مصرف کنندگان برای خرید از این برند خاص منجر نشده، چون این تغییرات از نظر مصرف کنندگان، مهم و قابل توجه نبوده است. بنابراین، محصول یک شرکت، همواره باید در تطابق با نیازها و خواسته های بازاریاب، مصرف کننده و نهادهای مربوطه قرار داشته باشد.

ما محصول را به اینصورت تعریف می کنیم: هر چیزی (اعم از محسوس یا غیر محسوس) که توسط شرکت به عنوان راهکاری برای برآورده ساختن نیازها و خواسته های مصرف کننده، کسب سود برای شرکت و رعایت الزامات تعیین شده از سوی نهادهای قانونگذار مرتبط یا جامعه اثرگذار، ارائه می شود.

چهار سطح محصول وجود دارد: هسته محصول، سطح محصول محسوس، سطح افزوده و سطح ایده آل (وعده داده شده).

بحث را با سطح هسته محصول آغاز می کنیم که احساس مصرف کنندگان را هنگام تصمیم گیری برای خرید یک محصول، مشخص می سازد. مزایای اصلی، زمانی حاصل می شود که یک مرد 45 ساله چاق، یک دوچرخه ثابت خریداری می کند و انتظار دارد به واسطه ورزش کردن با این دوچرخه، به سلامتی بیشتر و شرایط بهتری دست یابد. همین فرد، ممکن است 16000 دلار صرف ساخت یک استخر در حیاط منزل خود نماید و از این استخر، نه برای ورزش؛ بلکه برای تأمین سایر نیازهای شخصی و روانی خود استفاده نماید. اما در هر دو حالت؛ با وجود اینکه قیمت این دو محصول با هم بسیار متفاوت است؛ هر دو مورد، هسته محصول محسوب می شوند. از آنجا که هسته محصول، بسیار شخصی است؛ یک بازاریاب باید زمان زیادی را صرف درک هسته محصول از نظر یک بازار هدف خاص نماید.

**طبقه بندی کالاهای مصرفی**

در قالب یک دسته بندی سنتی در بازاریابی، محصولات به سه دسته تقسیم می شود محصولات آسان، محصولات فروشگاهی و محصولات خاص.

یک کالای آسان، کالایی است که برای انتخاب و خرید آن، به کمترین میزان تلاش از جانب مصرف کننده نیاز است.

توزیع گسترده، استراتژی اصلی برای بازاریابی این محصولات است. کالاهای آسان باید همه جا به سادگی قابل دسترسی باشند. ماشین های خودکار معمولاً برای عرضه این نوع کالاها مورد استفاده قرار می گیرند. این محصولات معمولاً قیمت پایینی دارند، تا حدود زیادی استاندارد هستند و مکرراً تبلیغ می شوند. با این وجود؛ موضوع کلیدی در مورد این کالاها، توزیع کنندگان؛ یعنی عمده فروشان و خرده فروشان هستند. اگر محصول آسان، در زمان و مکان و حالتی که مشتری می خواهد، در دسترس او نباشد؛ بازاریابی آن با شکست روبرو می شود.

از دیدگاه مصرف کننده؛ زمان، برنامه ریزی و تلاش اندکی برای خرید کالاهای آسان، مورد نیاز است. در نتیجه، بازاریابان باید آگاهی برند و تشخیص برند قابل توجهی در مورد این نوع محصولات ایجاد نمایند. این امر از طریق بازاریابی انبوه و گسترده، ابزارهای ترویجی مانند کوپن های تخفیف و بسته بندی مؤثر، تحقق می یابد. این حقیقت که ما اغلب، کالاهایی را خریداری می کنیم که از قبل با آن ها آشنایی داریم، مؤید همین موضوع است. در دسترس بودن محصولات نیز بسیار مهم است. مصرف کنندگان برای خرید این محصولات به سوپرمارکت ها می آیند و از میان طیف گسترده ای از انواع این محصولات، به انتخاب می پردازند. محصولات بسته بندی شده برای مصارف روزانه، مانند نان و نوشیدنی ها، نسبت به محصولاتی مانند فرش و گل، کالاهای سهل تری محسوب می شوند.

در مقابل، کالاهای فروشگاهی قرار دارند. برای خرید این کالاها، مصرف کنندگان اغلب به مقایسه می پردازند. اتوموبیل، لوازم منزل و خانه، در این گروه جای می گیرند. این کالاها، به توزیع گسترده نیاز ندارند. اگرچه بسیاری از کالاهای فروشگاهی، در سطح ملی تبلیغ می شوند، توانایی خرده فروشان در متمایز سازی و توزیع و فروش این کالاها، نقش مهمی ایفا می کند.

متمایز سازی را می توان از طریق ایجاد یک نام تجاری (برند) قوی، کالایی سازی اثربخش، فروش شخصی یا فروش اعتباری انجام داد.

تخفیف یا کاهش قیمت تبلیغاتی (ترویجی)، از جمله ویژگی های مهم بسیاری از کالاهای فروشگاهی به شمار می رود؛ چون خرده فروشان مایلند که از این ابزارها برای توسعه فروش استفاده کنند. در نهایت، گردش محصول (گردش فروش) این محصولات، پایین است و خرده فروشان ناچارند سرمایه بالایی را در انبار نگه داری کنند. این موضوع، در کنار تخفیفات قیمتی و خدمات اضافی که خرده فروشان باید به مشتریان ارائه دهند، به معنای این است که آن ها، انتظار حمایت بیشتری از جانب تولیدکنندگان محصولات دارند.

کالاهای خاص، سومسن طبقه محصولات را تشکیل می دهند. از زاویه دید مصرف کننده، این محصولات، بسیار منحصر به فرد و خاص هستند و جستجو و خرید آن ها، فرایند طولانی و پیچیده ای دارد. اگرچه این محصولات تا حد زیادی مشتری پسندسازی می شوند (مانند موی مصنوعی) یا تنها یکی از آن ها ساخته می شود (مانند تندیس فرد)، بازاریاب می تواند نقش مؤثری در متمایزسازی این محصول در ذهن مصرف کننده داشته باشد.

برند Crisco در ایالات متحده، بسیار معروف و محبوب است و در ذهن مشتریان، از چنان جایگاه منحصر به فردی برخوردار است که مشتریان حاضرند هر قیمتی را برای خرید آن بپردازند. چنین مصرف کننده ای، جایگزین این محصول را نمی پذیرد و تمایلی ندارد به فروشگاه دیگری برود و صبر می کند تا محصول مورد نظرش، از راه برسد.

به عنوان یک مثال دیگر می توان از مشتریان یک آرایشگر خاص نام برد بسیاری از این مشتریان، مدت ها منتظر آرایشگر خود می مانند و حتی با او، به سالن آرایش دیگری می روند. همه بازاریابان تمایل دارند که محصول آن ها، از طبقه محصولات فروشگاهی، به دسته محصولات خاص، منتقل شود و بنابراین، بجز تخفیفات قیمتی، سایر تلاش های بازاریابی باید در جهت تحقق این هدف تنظیم شوند.

**تمرین ها**

1. ده مورد از مهمترین واژگانی که در این درس فرا گرفتید را به فارسی و انگلیسی بنویسید.
2. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان فارسی بنویسید.
3. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان انگلیسی بنویسید.

**فصل چهارم**

**حوزه (دامنه) مدیریت مالی**

مدیریت مالی یکی از مهمترین بخش های کلی مدیریت است که مستقیماً با سایر بخش های وظیفه ای مانند بخش کارکنان، بازاریابی و تولید، در ارتباط است. مدیریت مالی، با بهره گیری از رهیافت های چندبعدی، نواحی گسترده ای را پوشش می دهد. در ادامه، مهمترین حوزه هایی که با مدیریت مالی در ارتباط هستند، بیان گردیده اند.

1. **مدیریت مالی و اقتصاد**

مفاهیم اقتصادی مانند اقتصاد خرد و کلان، مستقیماً با رویکردهای مدیریت مالی در ارتباط هستند. تصمیمات سرمایه گذاری تحت تأثیر عوامل محیط اقتصادی قرار می گیرند. مدیریت مالی همچنین از معادلات و شاخص های اقتصادی مانند عامل تنزیل ارزش پول، کمیت زنجیره اقتصادی و نظایر آن، استفاده می کند. اقتصاد مالی، یکی از بخش های جدید است که برای حوزه های مالی و اقتصادی، فرصت های تازه ای به همراه می آورد.

1. **مدیریت و حسابداری مالی**

گزارش های حسابداری دربردارنده اطلاعات مالی مرتبط با حوزه عملیات کسب و کار است. بنابراین، ما بسادگی ارتباط میان مدیریت مالی و حسابداری را می توانیم درک کنیم. در زمان های گذشته، حسابداری مالی و مدیریت مالی، مترادف در نظرگرفته می شدند و بعدها، حوزه ای به نام حسابداری مدیریت، به دلیل گستردگی استفاده ای که برای مدیران مالی و کمک به تصمیم گیری های آن ها داشت، وارد رشته های حسابداری گردید. اما امروزه، مدیریت مالی و حسابداری، دو حوزه جدا اما مرتبط با هم محسوب می شوند.

1. **مدیریت مالی یا ریاضیات**

رویکردهای جدیدی که در حوزه مدیریت مالی ایجاد شده است، از ابزارها و تکنیک های ریاضی و آماری متعددی بهره می گیرد. این رویکردها، در بعضی از موارد، اقتصادسنجی هم نامیده می شوند. کمیت دنباله اقتصادی، عامل تنزیل، ارزش زمانی پول، ارزش فعلی پول، هزینه سرمایه، تئوری های ساختار سرمایه، تئوری های سود تقسیمی، تحلیل نسبت ها و تحلیل سرمایه در گردش؛ از ابزارها و تکنیک های ریاضی و آماری، در حوزه مدیریت مالی بهره می گیرند.

1. **مدیریت مالی و مدیریت تولید**

مدیریت تولید، بخش عملیاتی کسب و کار است که موجب تبدیل پول (سرمایه)، به سود می شود. سود کسب شده؛ به عملکرد تولید بستگی دارد. عملکرد تولیدی، نیازمند تأمین مالی است؛ چون دپارتمان تولید به مواد اولیه، ماشین آلات، پول برای پرداخت دستمزد کارکنان، هزینه های انجام عملیات و نظایر آن نیاز دارد. در مورد هزینه ها، دپارتمان مالی تصمیم گیری و محاسبه می کند و مدیر مالی، منابع مالی مناسب و لازم را به دپارتمان تولید، تخصیص می دهد. مدیر مالی باید در مورد فرایند عملیاتی و منابع مالی لازم برای انجام هرکدام از فرایندهای مرتبط با فعالیت های تولیدی، آگاهی داشته باشد.

1. **مدیریت مالی و بازاریابی**

کالاهای تولید شده، در بازار، با بهره گیری از رویکردهای نوآورانه و جدید، به فروش می رسند. برای تحقق این هدف، دپارتمان بازاریابی به منابع مالی نیاز دارد تا بتواند وظایف خود را انجام دهد. مدیر مالی یا دپارتمان مالی مسئولیت تخصیص منابع مالی لازم به دپارتمان بازاریابی را بر عهده دارند. بنابراین، مدیریت مالی و بازاریابی در ارتباط متقابل با هم قرار دارند.

1. **مدیریت مالی و منابع انسانی**

مدیریت مالی، با دپارتمان منابع انسانی نیز در ارتباط است که نیروی انسانی مورد نیاز برای انجام تمامی وظایف سازمانی را تأمین می نماید. مدیر مالی باید نیروی انسانی را به عنوان یکی از منابع سازمانی، به دقت برای هر کدام از واحدهای وظیفه ای برآورد نماید و منابع مالی لازم را مانند حقوق و دستمزد، حقوق بازنشستگی، حق کمیسیون، بن و سایر مزایای پولی، در اختیار دپارتمان منابع انسانی قرار دهد. بنابراین، مدیریت مالی مستقیماً با واحد مدیریت منابع انسانی، در ارتباط است.

**تمرین ها**

1. ده مورد از مهمترین واژگانی که در این درس فرا گرفتید را به فارسی و انگلیسی بنویسید.
2. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان فارسی بنویسید.
3. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان انگلیسی بنویسید.

**مطالعه بیشتر**

**وظایف مدیر مالی**

وظیفه تأمین مالی، یکی از مهمترین وظایف حرفه ای است که در هر سازمان انجام می شود و متضمن ارزیابی مستمر و بررسی مداوم کسب و کار می باشد. تأمین مالی، یکی از وظایف چندگانه ای است که با وظایف پرسنلی (منابع انسانی)، بازاریابی، تولید و فعالیت های تحقیق و توسعه سازمان و کسب و کار، در ارتباط قرار دارد. در حال حاضر، همه کسب و کارها، توجه ویژه ای به حوزه تأمین مالی دارند؛ چون این حوزه، جایگاه و توانایی عملیاتی و کسب سود بنگاه را نشان می دهد.

تصمیم گیری در مورد حوزه مناسب انجام وظیفه تأمین مالی، در زمره اهداف مهم هر سازمانی قرار دارد.

مدیر مالی، یکی از مهمترین افرادی که در زمینه تأمین مالی سازمان، نقش ایفا می کند. او باید از اطلاعات کافی در مورد حسابداری، تأمین مالی، اقتصاد و مدیریت برخوردار باشد. جایگاه مدیر مالی در سازمان بسیار حساس است و او باید برای حل مسائل مختلف مرتبط با تأمین مالی، از مهارت تحلیلی مناسبی برخوردار باشد. فردی که امور تأمین مالی مربوط به فعالیت های سازمانی را مدیریت می کند، مدیر مالی نامیده می شود. مدیر مالی، به طور کلی، وظایف زیر را بر عهده دارد:

1. **پیش بینی (برآورد) الزامات و نیازهای مالی**

این، اصلی ترین وظیفه یک مدیر مالی است. او مسئول برآورد نیازهای مالی کسب و کار است. مدیر مالی باید تخمین بزند که برای تعمیر و نگه داری دارایی های سازمان، به چه میزان منابع مالی نیاز است و باید پیش بینی کند که در آینده، چه میزان سرمایه در گردشی مورد نیاز سازمان خواهد بود.

1. **تأمین سرمایه مورد نیاز**

پس از آنکه در مورد نیازها و الزامات مالی سازمان، تصمیم گیری شد، مدیر مالی باید به تأمین منابع مالی مورد نیاز پرداخته و آن را در اختیار سازمان قرار دهد. ماهیت این کار بسیار حساس است.

1. **تصمیمات سرمایه گذاری**

مدیر مالی باید به دقت، بهترین گزینه های سرمایه گذاری را مورد بررسی قرار داده و بازده منطقی حاصل از هر کدام را برآورد نماید. او باید تسلط مناسبی به تکنیک های بودجه بندی سرمایه ای داشته باشد تا بتواند از سرمایه سازمان، مناسب ترین استفاده را نماید. مدیر مالی باید بر اصول سرمایه گذاری ایمن، با نقدشوندگی و سودآوری بالا، مسلط باشد.

1. **مدیریت نقدینگی**

در زمان حاضر، مدیریت نقدینگی، نقش مهمی در حوزه وظایف مالی سازمان ایفا می نماید؛ چون مدیریت مناسب نقدینگی، نه تنها برای بهره برداری اثربخش از نقدینگی سازمان، ضروری است؛ بلکه به تأمین نیازهای جاری سازمان به نقدینگی هم کمک می کند.

1. **تعامل و ارتباط با سایر واحدهای سازمانی**

مدیر مالی با واحدهای وظیفه ای مختلف مانند واحدهای بازاریابی، تولید، امور پرسنلی، سیستم های تولیدی، تحقیق و توسعه و سایر واحدها، در ارتباط است. مدیر مالی باید از اطلاعات فراگیری در مورد حوزه مالی و سایر حوزه های وظیفه ای سازمان برخوردار باشد. او باید رابطه خوبی با همه واحدهای سازمانی برقرار نماید.

**درس پنجم**

**شبکه های مدیریتی**

روبرت. آر. بلک و آنه آدامز مک کنز، شبکه رهبری را تحت عنوان شبکه ای تعریف کرده اند که ارتباط انواع رهبری مدیریتی را با هم، بر اساس حوزه فعالیت آن ها و ارتباطشان با افراد، مشخص می سازد. با وجود اینکه این نویسندگان، سبک رهبری "مدیریت تیمی" را سبک رهبری ایده آل می دانند؛ بیان می کنند که اجرای این سبک در عمل، در بعضی از موقعیت ها دشوار است. مدیران اثربخش، هم به تولید توجه می کنند و هم به افراد. آن ها برای انگیزش افراد تا بالاترین حد ممکن تلاش می کنند؛ انعطاف پذیر هستند و در برابر تغییر، پاسخگو بوده و نیاز به تغییر را درک می کنند.

**تئوری اقتضایی**

فرد فیدلر نظریه اقتضایی یا موقعیتی رهبری را ارائه نمود. فیدلر، بیان کرد که سه بعد موقعیتی مهم بر اثربخشی رهبر اثر می گذارند، که عبارتند از:

1. رابطه میان رهبر- پیرو: میزان اعتمادی که پیروان به رهبر دارند. این رابطه را مشخص می نماید. در این رابطه، میزان وفاداری پیروان به رهبر و جذابیت رهبر، تعیین می شود.
2. ساختار وظیفه: میزان روتین بودن یا روتین نبودن وظایف پیروان.
3. قدرت جایگاه: این عامل، به قدرت ذاتی جایگاه رهبر اشاره دارد و در بردارنده پاداش های نقش رهبری و اختیار رسمی رهبر می باشد (بر اساس جایگاه رهبر در هرم مدیریتی سازمان) و نشان می دهد که رهبر، از چه جایگاهی در مقابل افراد مافوق و کل سازمان برخوردار است.

**تئوری مسیر- هدف**

نظریه مسیر- هدف بیان می کند که اغلب رهبران موفق آن هایی هستند که انگیزه پیروان را از طریق ترسیم و تصریح راه های دستیابی به عملکرد بالا، افزایش می دهند. با توجه به آنچه روبرت هاوس در نظریه مسیر- هدف بیان می کند، رهبران اثربخش:

* پیروان خود را در جهت دستیابی به اهداف گروهی و سازمانی بر می انگیزند
* از اینکه خروجی و نتایج عملکرد پیروان، مطلوب است؛ اطمینان حاصل می کنند
* به کارکنان، در صورت دستیابی به اهداف کاری تعیین شده یا سطح بالایی از عملکرد، پاداش های مطلوب آنان اعطاء می نمایند
* اعتماد به نفس کارکنان را در مورد توانایی هایشان برای دستیابی به اهداف کاری و عملکردی سطح بالا، افزایش می دهند
* ویژگی های کارکنان و نوع کاری که آن ها انجام می دهند را در نظر می گیرند.

**تئوری سبک رهبر(ی)**

مدل ورووم و یتون، روش های مختلفی را توضیح می دهد که از طریق آن ها رهبران می توانند تصمیم گیری نموده و میزان مشارکت پیروان را در تصمیم گیری ها مشخص نمایند. نسخه توسعه یافته مدل آن ها، مدل " ورووم و یتون و جاگو" است که بیان می کند 1- تصمیمات سازمانی باید از بالاترین میزان کیفیت برخوردار باشند و 2- پیروان، باید تصمیمات سازمانی اتخاذ شده را بپذیرند و در اجرای آن مشارکت نمایند. این مدل، رهیافت هایی را برای تعیین سبک رهبری مناسب، ارائه می دهد.

**تئوری هرسی و بلانچارد**

پاول هرسی و کنث. اچ. بلانچارد (نویسندگان کتاب مدیر یک دقیقه ای)، یک رویکرد سه بعدی را برای ارزیابی اثربخشی رهبری ارائه دادند:

1. رهبران، رفتار وظیفه ای (میزان سازماندهی و تعریف نقش های پیروان و هدایت وظایف کاری توسط رهبر) و رفتار رابطه ای (میزان حمایت، تشویق و ... رهبران در مورد پیروان) از خود بروز می دهند.
2. اثربخشی رهبر، به ارتباط متقابل سبک رهبری او و جایگاهش بستگی دارد.
3. تمایل و توانایی (آمادگی) کارکنان برای انجام یک وظیفه خاص، یک عامل موقعیتی مهم به شمار می رود.

درک این رویکرد، ساده است و در قالب آن، رهیافت هایی برای تغییر سبک رهبری ارائه می شود و به رهبران نشان می دهد که چه کاری را در چه زمانی انجام دهند. این مدل بر ضرورت انطباق پذیری (میزان توانایی رهبر برای تغییر سبک رهبری متناسب با میزان آمادگی پیروان در یک موقعیت خاص)، تأکید می نماید.

**رهبری انتقالی (تکاملی)**

بر اساس آنچه برنارد بس، بیان نموده، رهبری انتقالی زمانی روی می دهد که یک رهبر، پیروان خود را از سه طریق به نحوی تغییر می دهد که به رهبر اعتماد می کنند، رفتارهایی را از خود بروز می دهند که منجر به دستیابی به اهداف سازمانی می شود و برای ارتقاء عملکرد خود، برانگیخته می شوند. رهبران تکاملی:

* آگاهی پیروان را در زمینه اهمیت وظایفشان و اهمیت عملکرد مطلوب، افزایش می دهند
* آگاهی پیروان را در مورد نیاز به رشد، توسعه و خودشکوفایی شخصی، افزایش می دهند
* پیروان خود را برای انجام وظیفه برای سازمان، بجای صرفاً تعقیب کردن سود یا منافع شخصی، بر می انگیزد

در تکمیل یافته های بس، تیچی و دوانا، ویژگی های رهبران تکاملی را به شرح زیر بیان نمودند. رهبران تکاملی:

* خود را مأمور تغییر می دانند
* افراد با جرأتی هستند
* به افراد، اعتماد و باور دارند
* افرادِ ارزشی هستند
* در طول زندگی، می آموزند
* توانایی برخورد با پیچیدگی ها را دارند
* آینده نگر هستند

**تمرین ها**

1. ده مورد از مهمترین واژگانی که در این درس فرا گرفتید را به فارسی و انگلیسی بنویسید.
2. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان فارسی بنویسید.
3. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان انگلیسی بنویسید.

**درس ششم**

**تعریف مدیریت منابع انسانی**

مدیریت منابع انسانی، به عنوان رویکردی استراتژی و جامع برای مدیریت ارزشمندترین دارایی های یک سازمان یعنی کارکنانی که در سازمان کار می کنند و امکان دستیابی به هدف های سازمانی را فراهم می نمایند، تعریف شده است. جان استوری (1989)، اعتقاد دارد که HRM را می توان مجموعه ای از سیاست های مرتبط با هم دانست که بر اساس مبانی ایدئولوژیک و فلسفی، شکل گرفته اند. او چهار بعد شکل دهنده مفهوم HRM را به ترتیب زیر بیان می نماید:

1. مجموعه خاصی از باورها و مفروضات
2. یک مجموعه استراتژیک که امکان اتخاذ تصمیم در مورد مدیریت افراد را فراهم می نماید
3. مشارکت محوری مدیران صفی
4. تکیه بر مجموعه ای از اهرم ها برای شکل دادن به روابط کاری

**مدل های HRM**

**مدل تطبیقی HRM**

یکی از اولین اظهاراتی که در مورد مفهوم HRM بیان شده، توسط دانشگاه میشیگان ارائه گردیده است(Fombrun *et al*, 1984). این نویسندگان بیان کرده اند که سیستم های منابع انسانی و ساختار سازمانی، باید در تطابق با استراتژی سازمانی مدیریت شوند (به همین دلیل، این مدل را مدل تطبیقی می نامند). آن ها تشریح می کنند که در تمامی سازمان ها؛ فرایند مدیریت منابع انسانی از چهار مرحله یا وظیفه کلی (مطابق نمودار 1-1) تشکیل شده است. این مراحل عبارتند از:

1. گزینش و انتخاب- تطبیق منابع انسانی موجود با مشاغل سازمان
2. ارزیابی- مدیریت عملکرد
3. پاداش و جبران خدمات- سیستم پاداش، یکی از مهمترین ابزارهای مدیریتی است که برای هدایت عملکرد سازمانی از آن استفاده می شود؛ این سیستم باید نتایج عملکرد کوتاه مدت و بلندمدت را مورد تشویق قرار دهد و در قالب آن، به این موضوع توجه شود که کسب و کار باید در زمان حاضر برای کسب موفقیت در آینده تلاش کند.
4. توسعه- سیستم باید کارکنانی که عملکرد بالایی دارند را توسعه دهد.

**چارچوب هاروارد**

بییر و همکارانش (1984) را نیز می توان از جمله بنیانگذاران مکتب هاروارد در HRM دانست که مفاهیمی را ارائه دادند که بوکسال (1992) آن را "چارچوب هاروارد" نامید. این چارچوب، بر مبنای این دیدگاه ارائه گردیده است که مسائل مدیریت سنتی منابع انسانی تنها در صورتی حل خواهد شد که :

مدیران ارشد در مورد اینکه چه انتظاری از مشارکت کارکنان در بنگاه دارند و با استفاده از چه سیاست ها و اقداماتی در مورد HRM به این اهداف دست خواهند یافت، دیدگاه مناسبی اتخاذ کرده باشند. در صورت عدم وجود یک فلسفه اصلی یا یک چشم انداز استراتژیک- که تنها به وسیله مدیران ارشد تعیین می شود- HRM به صورت مجموعه ای از فعالیت های مستقل و غیر مرتبط با هم باقی خواهد ماند و هرکدام از این فعالیت ها به شکل سنتی ادامه خواهند یافت.

بییر و همکارانش اعتقاد داشتند که امروزه فشارهای محیطی ایجاب می کند که دیدگاهی گسترده تر، جامع تر و استراتژیک تر در مورد منابع انسانی سازمان، اتخاذ شود.. این فشارها یک الزام ایجاد می کنند: اتخاذ دیدگاهی بلندمدت تر در مدیریت افراد و در نظر گرفتن افراد به عنوان دارایی نه هزینه متغیر. این نویسندگان، در زمره نخستین افرادی قرار داشتند که بیان کردند HRM باید به مدیران صفی انتقال یابد. آن ها همچنین بیان نمودند که :"مدیریت منابع انسانی شامل تمامی تصمیمات و اقدامات مدیریتی است که بر ماهیت ارتباط میان سازمان و کارکنان آن اثر می گذارد". مکتب هاروارد بیان می کند که HRM دو ویژگی اصلی دارد: 1- مدیران صفی مسئولیت بیشتری را در مورد استراتژی های رقابتی و سیاست های پرسنلی بر عهده می گیرند؛ 2- کارکنان، مأموریت تدوین سیاست هایی را بر عهده دارند که فعالیت های آن ها را جهت می دهد و مسئول اجرای این سیاست ها به شیوه ای هستند که موجب تقویت عملکرد آن ها می شود. مدل هاروارد، اثر قابل ملاحظه ای بر حوزه نظری و عملی HRM، داشته است؛ خصوصاً به واسطه تأکیدی که بر ماهیت مدیریت عمومی HRM می کند و آن را تنها یک وظیفه سازمانی نمی داند.

**تمرین ها**

1. ده مورد از مهمترین واژگانی که در این درس فرا گرفتید را به فارسی و انگلیسی بنویسید.
2. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان فارسی بنویسید.
3. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان انگلیسی بنویسید.

**مطالعه بیشتر**

**سرمایه انسانی**

سرمایه انسانی سازمان از افرادی تشکیل می شود که در سازمان کار می کنند و موفقیت کسب و کار سازمان، به آن ها بستگی دارد. سرمایه انسانی توسط بونتیس و همکارانش (1999) به اینصورت تعریف شده است: " سرمایه انسانی نمایانگر عامل انسانی در سازمان و ترکیب استعداد، مهارت و تجربه ای است که به سازمان، هویتی متمایز می بخشد. عناصر انسانی سازمان، آن افرادی هستند که توان یادگیری، تغییر، نوآوری و ایجاد فضای ابداع را دارند و اگر به درستی انگیخته شوند؛ می توانند حیات بلندمدت سازمان را تضمین نمایند". سرمایه انسانی را می توان دارایی اصلی یک سازمان دانست و کسب و کار برای حفظ بقا و رشد خود، به آن نیاز دارد.

HRM تلاش دارد که سازمان، نیروی انسانی ماهر، متعهد و با انگیزه مورد نیاز خود را جذب و حفظ نمایند. این به معنای اتخاذ گام هایی برای ارزیابی و برآورده ساختن نیازهای آتی افراد و تقویت و توسعه ظرفیت های آن ها – سهم و نقش، پتانسیل ها و توانمندی های کاری کارکنان- ،از طریق فراهم ساختن فرصت های توسعه و یادگیری مداوم می باشد. این فرایند، متضمن انجام فعالیت های استخدام و گزینش، سیستم های انگیزشی و جبران خدمات کارکنان و توسعه مدیریت و فعالیت های آموزشی مرتبط با نیازهای کسب و کار می باشد (Becker *et al*, 1997). این فرایند همچنین به معنای مدیریت استعدادها – فرایند کسب و پرورش استعدادها- با استفاده از چند سیاست HRM مستقل و اقداماتی در زمینه جذب، یادگیری و توسعه، مدیریت عملکرد و برنامه ریزی کسب موفقیت، می باشد.

**مدیریت پاداش ها**

HRM تلاش می کند که انگیزش و مشارکت و تعهد در کار را با اتخاذ سیاست ها و انجام فرایندهایی که منجر به ارزشمند دانسته شدن افراد می شود و اعطای پاداش به آن ها به سبب آنچه انجام داده و به دست آورده اند، و بر اساس مهارت ها و توانایی هایی که به آن دست یافته اند، افزایش دهد.

**مدیریت دانش**

مدیریت دانش به معنای "هر فرایند یا اقدامی است که در راستای جذب، تحصیل، تسهیم و استفاده از دانش برای بهبود یادگیری و عملکرد در سازمان ها انجام می شود"(Scarborough *et al* 1999). HRM تلاش می کند که از توسعه دانش و مهارت های سازمانی که در نتیجه فرایندهای یادگیری سازمانی ایجاد می شوند، پشتیبانی نماید.

**درس هفتم**

**استراتژی ها**

استراتژی پاداش و جبران خدمات کارکنان به معنای آن سیاست های مرتبط با اعطای پاداشی است که سازمان در بلند مدت درصدد اتخاذ و اجرای آن می باشد.

اقدامات و فرایندهایی که دستیابی به اهداف سازمانی و برآورده ساختن نیازهای ذینفعان را تسهیل می نماید، باید توسط سیستم پاداش سازمان، جبران شوند. استراتژی پاداش، هدف و جهت فعالیت های جبران خدمات سازمان را مشخص نموده و چارچوبی برای اتخاذ سیاست ها، اقدامات و فرایندهای مرتبط با اعطای پاداش، فراهم می نماید. استراتژی پاداش، بر مبنای درکی که از نیازهای سازمان و کارکنان آن و بهترین شیوه برآورده ساختن این نیازها حاصل می شود، مشخص می گردد. استراتژی پاداش همچنین با ارزش های سازمانی در مورد نحوه جبران خدمات کارکنان و فرمول بندی اصولی که از اجرای این ارزش ها، اطمینان ایجاد می کنند، در ارتباط است.

استراتژی پاداش، بر مبنای فلسفه اعطای پاداش تعیین می شود و بیان می کند که آنچه سازمان به آن اعتقاد دارد، ارزشی که سازمان برای کارکنان در نظر می گیرد و نحوه جبران خدمات آن ها را مشخص می سازد. فلسفه های پاداش، اغلب به عنوان اصول راهنمای اعطای پاداش مورد استفاده قرار می گیرند.

**ویژگی های استراتژی پاداش**

بر اساس آنچه مورلیس (1996) بیان می کند: "استراتژی های پاداش از تنوع زیادی برخوردارند و بر اساس وقایع گذشته و پیش بینی رویدادهای آتی تعیین می شوند".

استراتژی های پاداش، در سازمان های مختلف، متفاوت هستند. البته، ابعاد مشابهی در استراتژی های پاداش سازمان های مختلف وجود دارد؛ اما زمینه این استراتژی ها با توجه به استراتژی های کلان سازمان ها و فرهنگ سازمانی آن ها، با هم متفاوت است.

استراتژی های پاداش، دیدگاه روشنی را در زمینه نیازهایی که باید برآورده شوند، فراهم می نمایند؛ اما باید دیدگاه های مدیریت ارشد را نیز لحاظ نموده و به نحوی تنظیم شوند که امکان دستیابی به دیدگاه ها و خواست مدیریت ارشد، فراهم شود.

ملاحظات مالی نیز باید در تدوین استراتزی های مالی در نظر گرفته شوند. مفهوم کارایی که در ذهن مدیران اجرایی و مدیران مالی وجود دارد؛ باید هنگام تدوین استراتژی های پاداش، در نظر گرفته شوند و در نهایت، هم نیازهای کارکنان برآورده شود و هم نیازهای کسب و کار.

**دلیل تدوین استراتژی پاداش، چیست؟**

به طور کلی، بر مبنای دیدگاه دانکن براون (2001)، استراتژی پاداش نهایتاً به معنای شیوه تفکری است که می توانید در مورد مسائل مرتبط با پاداش و جبران خدمات در سازمان خود به کار بگیرید و از آن، ارزش خلق نمایید. برای تدوین استراتژی های پاداش، چهار موضوع را باید در نظر بگیرید:

1. باید بدانید که مقصدتان کجا است یا چگونه به آن خواهید رسید.
2. در اغلب سازمان ها، بیش از 60 درصد هزینه ها به پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان اختصاص می یابد و این میزان، در کیب و کارهای کاربر (در مقابل کسب و کارهای سرمایه بر) بیش تر است. بنابراین، در مورد اینکه این هزینه ها را چطور مدیریت می کنید و در بلندمدت چه تصمیمی در مورد آن ها می گیرید؛ بیندیشید.
3. احتمالاً بین پاداش و عملکرد، ارتباط مستقیمی وجود دارد؛ بنابراین لازم است که به چگونگی تقویت این ارتباط، بیندیشید.
4. بر اساس آنچه کاکس و پارسل (1998) بیان کرده اند، مزیت اصلی استراتژی های پاداش، در ارتباط پیچیده ای که میان این استراتژی ها و سایر سیاست ها و اقدامات مرتبط مدیریت منابع انسانی وجود دارد؛ نهفته است. این، دلیل خوبی برای تدوین یک چارچوب استراتژی برای اعطای پاداش است که در قالب آن، می توان نحوه ارتباط میان فرایندهای مرتبط با پاداش و فرایندهای مدیریت منابع انسانی و ارتباط جامع و متقابل میان این دو مورد را تشخیص داد.

**تمرین ها**

1. ده مورد از مهمترین واژگانی که در این درس فرا گرفتید را به فارسی و انگلیسی بنویسید.
2. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان فارسی بنویسید.
3. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان انگلیسی بنویسید.

**مطالعه بیشتر**

**استراتژی پاداش قلم بزرگ (استراتژی که نواحی گسترده ای را پوشش می دهد)**

این استراتژی، سازمان را ملزم به اتخاذ یک سیاست کلی در مورد پاداش می نماید. هدف اصلی این استراتژی، دستیابی به یک تعادل مناسب میان پاداش های مالی و غیرمالی است. هدف دیگر این استراتژی می تواند استفاده از سایر رهیافت ها برای ایجاد ارتباط در محیط کار به نحوی باشد که سبب بهبود مشارکت و تعهد کارکنان شده و فرصت های بیشتری را برای ارزشمند دانستن افراد و بازشناسی ارزش های آن ها فراهم نماید. از جمله سایر اهداف این استراتژی می توان به موارد زیر اشاره نمود:

1. ارائه یک رهیافت یکپارچه تر برای مدیریت پاداش ها- تشویق کارکنان به توسعه مستمر و گسترش فرصت های حرفه ای و شغلی
2. ارائه یک رویکرد منعطف تر برای اعطای پاداش که متضمن کاهش موانع مصنوعی باشد
3. اعطای پاداش به افراد بر اساس میزان مشارکت آن ها
4. پشتیبانی از ایجاد و توسعه فرهنگ عملکرد و ایجاد سطوح مختلف رقابت (تلاش) و
5. تصریح اینکه کدام رفتارها، بنا به چه دلیلی موجب دریافت پاداش می شوند

**انگیزاننده های پاداشی خاص**

انتخاب مشوق های مختلف در قالب پاداش، و اولویت بندی های مرتبط با آن ها، بر اساس نتایج تحلیل شرایط فعلی سازمان و ارزیابی نیازهای کسب و کار و کارکنان آن، صورت می پذیرد. مثال های زیر، نمونه هایی از انگیزاننده های پاداشی خاص در سازمان ها محسوب می شوند. یک یا چند مورد از این مشوق ها را می توان در استراتژی پاداش در نظر گرفت:

1. جایگزینی شیوه های موجود پرداخت به کارکنان با شیوه های پرداخت (جبران خدمات) بر اساس میزان مشارکت
2. جایگزینی شیوه های فعلی ارزیابی شغل با شیوه های کامپیوتری و خودکاری که ارزش های سازمانی را با صراحت بیشتری نمایان می سازد
3. بهبود فرایندهای مدیریت عملکرد به نحوی که منجر به ایجاد فرهنگ عملکرد شده و نیازها و الزامات توسعه را تصریح نماید
4. ایجاد یک روش تشخیص رسمی
5. ایجاد یک سیستم مزایای منعطف
6. بازنگری شیوه های پرداخت به کارکنان با هدف اطمینان یافتن از برابری میزان پرداخت با ارزش کار
7. طراحی برنامه های ارتباطی برای آگاه سازی همگان در مورد سیاست ها و اقدامات سازمان در زمینه پاداش
8. طراحی برنامه های آموزش، پرورش و هدایت به منظور افزایش توانمندی مدیریت صفی

**درس هشتم**

**طراحی مدل کسب و کار**

طراحی مدل های کسب و کار، اثر قابل ملاحظه ای بر توسعه و موفقیت یک شرکت برجای می گذارد. در این زمینه، فرایندهای مختلف مدیریتی را می توان در ادبیات یافت و دو روند و گرایش اصلی در مورد طراحی مدل های کسب و کار، در ادبیات قابل تشخیص است. از یکسو، طراحی مدل های کسب و کار در زمینه تشکیل یک شرکت، مورد ملاحظه قرار می گیرند؛ در صورتی که تمرکز آن ها به طور خاص بر فرایند برنامه ریزی است. از سوی دیگر، طراحی مجدد یک مدل کسب و کار موجود، در خصوص شرکت هایی که وجود دارند و در حال فعالیت می باشند، مورد بررسی قرار گرفته است.

طراحی مجدد مدل های کسب و کار، به تفصیل در بخش انطباق و اصلاح مدل های کسب و کار؛ مورد مطالعه قرار گرفته است. در ادبیات کارآفرینی، فرایند آغاز به کار یک شرکت، به طور مفصل مطرح شده است و همچنین در ادبیات کارآفرینی مشخص شده که سرعت این فرآیند، یک عامل تعیین کننده در موفقیت شرکت محسوب می شود. در نتیجه، بسیاری از نویسندگان، به فرایند برنامه ریزی نشده اشاره کرده و بر زمانبر بودن این فرایند، تأکید می کنند. آن ها بیان نموده اند که فرایند تشکیل شرکت، بیشتر حالت شهودی و ناگهانی دارد. این بدان معنا است که اگر برای مثال داده های در دسترس، کافی نبوده یا بسیار نزدیکبینانه باشند، ریسک بروز خطا وجود دارد.

در مقابل، در مورد برنامه ریزی کسب و کار، در ادبیات، به طور مشخص به یک فرایند برنامه ریزی ساختاریافته در هنگام تشکیل شرکت ها، اشاره شده است که بر اهمیت این موضوع، صحه می گذارد. این موضوع به کارآفرین اجازه می دهد که در بلندمدت، از یک پشتوانه ساختاری برخوردار بوده و احتمال بقا و تداوم فعالیت شرکت را افزایش دهد. علاوه بر آن، وجود یک چارچوب برای برنامه ریزی، امکان ملاحظه روابط اقتصادی را از جوانب مختلف به وجود آورده و پیچیدگی را کاهش می دهد.

**تحلیل رقابت**

پس از آنکه تحلیل محیط صورت گرفت، صنایع مربوطه، بر مبنای تحلیل صنعت و بازار؛ با دقت بیشتری مورد بررسی قرار می گیرند. در این مرحله، بر ساختارهای موجود بازار و ویژگی های اصلی مانند حجم بازار، پتانسیل بازار و نقاط اشباع، تمرکز می شود. به کمک این شاخص های کمی، وضعیت بازار را می توان به طور کلی مورد تحلیل قرار داد. این امر امکان ارزیابی اینکه آیا یک مدل کسب و کار، در یک بازار خاص، از پتانسیل موفقیت برخوردار است یا خیر را فراهم می آورد.

این گام تحلیلی، نه تنها اطلاعات مهمی در مورد بازارهای موجود فراهم می نماید؛ بلکه همچنین اطلاعاتی را در مورد ایجاد یک بازار جدید، در اختیار تحلیل گر قرار می دهد. با این وجود، برای دستیابی به چنین فرصتی، لازم است دیدگاه مشتری؛ علاوه بر ساختار بازار و شرکت های موجود در آن، مورد ملاحظه قرار گیرد. رفتار مشتریان، یک عامل اثرگذار اصلی برای ایجاد یک بازار جدید یک بازار جدید و حذف مرزهای میان صنایع از طریق فناوری های ساختار شکنانه یا نوآوری های مدل کسب و کار، محسوب می شود.

برای مثال، شرکت تولید لوازم ورزشی آدیداس، در ابتدا تنها به تولید لوازم ورزشی حرفه ای می پرداخت اما بعدها، کالاها و خدمات و مدل های (ارتباط با) مشتری خود را تغییر داد و روش توجه به سبک زندگی ورزشی را در پیش گرفت.

در اواسط سده گذشته، کفش های تنیس تنها در زمان انجام ورزش پوشیده می شدند اما امروزه، این کفش ها از نظر اجتماعی، برای استفاده در زندگی روزمره، مورد پذیرش قرار گرفته اند. صنعت کفش کلاسیک، امروزه با موقعیت رقابتی مواجه است و تفاوت های میان کفش ها، لوازم ورزشی و صنایعی که به شیوه سبک زندگی به فعالیت می پردازند، در حال از میان رفتن است.

یک طرح کسب و کار، ضرورتاً به منظور ایجاد یک صنعت جدید برای موفقیت یک شرکت در بلندمدت نیست. در طراحی یک مدل کسب و کار، یک کارآفرین می تواند همچنین، یکی از صنایع موجود را نیز انتخاب کرده و به رقابت با شرکت های موجود بپردازد. بنابراین، ضروری است که ابتدا به تعیین رفتار رقبا و شدت رقابت بپردازد. این موضوع باید در طول فرایند ایجاد و تشکیل یک شرکت، به منظور اطمینان یافتن از کسب یک جایگاه موفقیت آمیز در بازار، مورد ملاحظه قرار گیرد.

**تمرین ها**

1. ده مورد از مهمترین واژگانی که در این درس فرا گرفتید را به فارسی و انگلیسی بنویسید.
2. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان فارسی بنویسید.
3. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان انگلیسی بنویسید.

**مطالعه بیشتر**

در مرحله تحلیل امکان سنجی، محیط و صنایع موجود مورد تحلیل قرار می گیرند. از یکسو، برای مثال؛ در مورد فناوری های ساختارشکنانه، مدل جدید کسب و کار را می توان خارج از یک صنعت موجود طراحی کرده و حتی می توان یک صنعت جدید ایجاد نمود. از سوی دیگر، یک مدل کسب و کار را می توان برای یک صنعت موجود، به منظور رقابت با شرکت های موجود، طراحی نمود. بر این اساس، مفهوم مشتری و بازار، شکل گرفته و مدل استراتژی؛ در تطابق با آن طراحی می شود. در مرحله سوم، یعنی مرحله طراحی پیش الگو، کارآفرین به طراحی مسیرهای ممکن برای ایجاد کسب و کار می پردازد. عناصر ایجاد ارزش افزوده طراحی می شوند و در تطابق با مدل های موجود قرار می گیرند. در نتیجه؛ تمامی بخش های جدید مدل کسب و کار، مشخص می شوند. در این مرحله، کارآفرین با گزینه های متعددی روبرو است و باید برای تشخیص گزینه مطلوب، به آن ها وزن بدهد. از اینرو، کارآفرین، مسیرهای توسعه را در مدل های مختلف، فرمول بندی می نماید. در این مرحله از فرایند، مفاهیم مختلفی مطرح می گردند که از طریق آن ها، بخش های مختلف مدل، باز تعریف شده و یک گزینه جامع ایجاد می گردد. پس از طراحی پیش مدل، مرحله تصمیم گیری آغاز می شود. برای هرکدام از مسیرهای ایجاد شده یا پیش الگوهایی که قبلاً ایجاد شده اند، یک طرح کسب و کار ایجاد می شود. طرح کسب و کار برای بررسی سودمندی هرکدام از مدل های کسب و کار، تدوین می شود. در این مرحله از فرآیند، هرکدام از بخش های مدل کسب و کار (زیر مدل ها یا مدل های فرعی) بازتعریف شده و برای آخرین بار با هم هماهنگ می گردند. پس از آنکه مدل کسب و کار و طرح های کسب و کار مناسب، طراحی شدند، ارزیابی واقعی گزینه ها صورت می پذیرد. این امر می تواند برای مثال با استفاده از یک چک لیست کاربردی برای اطمینان یافتن از قابلیت بررسی اهداف، انجام بگیرد. پس از آنکه یک مدل کسب و کار نهایی شد، باید در مورد کاربرد آن تصمیم گیری شود. مدل کسب و کار را می توان به کسب و کارهای دیگر فروخت یا می توان آن را برای شرکت طراح، مورد استفاده قرار داد.

**درس نهم**

**سازماندهی**

ساختار یک سازمان نشان دهنده کاری است که باید انجام شود. این ساختار، روابط میان وظایف و دپارتمان ها (واحدهای سازمانی) مختلف را نیز نشان می دهد. ساختار، مسئولیت ها، اختیارات و ارتباطات (روابط سازمانی) را مشخص می سازد. ساختارها باید پویا باشند تا بتوانند متناسب با تقاضاها و الزامات محیط و سازمان، تغییر نمایند. در این بخش، اهمیت سازماندهی و اصول آن، مورد بررسی قرار می گیرد. دلیل اهمیت سازماندهی چیست؟

سازماندهی از این جهت اهمیت دارد که:

* سبب تحلیل کارهایی می گردد که باید انجام شوند و منابعی را مشخص می سازد که برای رسیدن به اهداف تعیین شده، مورد نیاز است. ساختار، تصویری از وظایف، اختیارات و مسئولیت ها فراهم می نماید و نشان می دهد که چه منابعی را می توان مورد استفاده قرار داد.
* ساختار سبب تقسیم کار به بخش های کوچکتر و با معناتر می شود.
* ساختار، سبب تخصیص مؤثر منابع، به فعالیت های مربوطه می شود و متخصصان می توانند در حوزه های تخصصی خود، وظایف مشخصی که بر عهده دارند را تشخیص دهند و
* ساختار، منجر به ایجاد ساز و کاری می شود که سبب هماهنگی تمامی فعالیت های کلی سازمان با هم می گردد.

**اصول سازماندهی**

بر اساس نظر Du Toit, Erasmus and Strydom (2010:194)، اصول سازماندهی عبارتند از:

* طراحی شغل برای کارکنان
* تقسیم کارکنان به تیم ها و واحدهای سازمانی، بر اساس اقتضائات
* تعیین اختیارات
* استقرار یک ساختار فرماندهی (هدایت) و
* استقرار ساز و کارهای هماهنگی

**طراحی مشاغل**

طراحی شغل؛ متضمن تصمیم گیری در مورد مسئولیت های یک فرد و تنظیم یک شرح شغل است که کارهایی که این فرد باید انجام دهد و سطوح مختلف عملکرد را نشان می دهد. طراحی شغل، به منظور تعیین سطح تخصص مورد نیاز در هر وظیفه سازمانی، صورت می پذیرد.

**بخش بندی (تعیین) واحدهای سازمانی**

این مورد، متضمن طبقه بندی فعالیت هایی است که در یک گروه جای می گیرند. دلیل این نحوه طبقه بندی، در مزایای تخصصی سازی، نهفته است. واحدهای سازمانی مختلفی که در این مرحله، ایجاد می شوند؛ ساختار سازمانی را شکل می دهند. انواع مختلفی از سازمان ها وجود دارند که ساختار آن ها مشخص است. برای مثال می توان از ساختار سازمانی وظیفه ای، تعیین واحدهای سازمانی بر اساس محصول، تعیین واحدهای سازمانی بر مبنای محل قرار گرفتن واحدها، تعیین واحدهای سازمانی بر اساس مشتریان و یک ساختار سازمانی ماتریسی.

**تمرین ها**

1. ده مورد از مهمترین واژگانی که در این درس فرا گرفتید را به فارسی و انگلیسی بنویسید.
2. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان فارسی بنویسید.
3. در قالب 50 کلمه، خلاصه ای از این متن به زبان انگلیسی بنویسید.

**مطالعه بیشتر**

یک ساختار سازمانی، نه تنها وظایف سازمانی را مشخص می نماید، بلکه تعیین کننده مسئولیت ها و اختیاری که هرکدام از پست های سازمانی مشخص شده در ساختار، از آن برخوردار هستند نیز می باشد. مسئولیت را می توان به مثابه یک تعهد خاص یا التزام مدیران به انجام کارها، بر اساس دستورالعمل دریافتی، در نظر گرفت. از سوی دیگر، اختیار، به معنای حق صدور دستور یا فرمان است که یک قدرت قانونی محسوب می شود. اگر در یک موقعیت برخورداری از اختیار قرار داشته باشید، حق تأثیرگذاری بر عملکرد وظایفی که در سازمان انجام می شوند و حذف فعالیت هایی را دارید که از عملکرد مطلوبی برخوردار نیستند. مدیران ارشد، میزان مشخصی از اختیار را به مدیران میانی تفویض می کنند و مدیران میانی، همین عمل را در مورد مدیران صفی انجام می دهند. این امر، تفویض اختیار نامیده می شود. مسئولیت و اختیار، دو روی یک سکه هستند. همچنین، انواع دیری از اختیار مانند اختیار شخصی یا اختیار ناشی از دانش نیز وجود دارند.

* اختیار صفی: این نوع اختیار، در خط مقدم فرمان (فرمان و دستور دادن مدیران صفی) وجود دارد.
* اختیار کارکنان: این منبع اختیار، از دانش تخصصی در یک حوزه خاص، نشأت می گیرد. این اختیار، غیر مستقیم است.

**تفویض اختیار**

تفویض اختیار به معنای انتقال رسمی اختیار از فرد مافوق به زیردست است. شایان ذکر است که جایگاه مدیران، با تفویض اختیار، تغییری نمی کند. تفویض اختیار، کارکنان را در مورد انجام وظایفشان یاری کرده و به مدیران اجازه می دهد که اثربخشی مدیریت خود را افزایش دهند. برای بهبود تفویض اختیار، شش اصل وجود دارد که عبارتند از:

* تدوین اهداف و استانداردها
* تعریف اختیار و مسئولیت
* مشارکت دادن زیردستان
* الزام به تکمیل کار
* آموزش