

بسمہ تعالیٰ

مدیریت مشاغل شہری

دکتر رسول محمد رضائی

۱۳۸۹

این درسنامه بعنوان یک منبع کمک آموزشی در دوره های آموزشی با عنوان مدیریت مشاغل شهری برگزار شده توسط سازمان شهرداریها و دهیاریهای کشور تهیه شده است. هدف کلی این دوره ها و نیز این درسنامه زمینه سازی علمی مقدماتی برای درک علمی و کسب مهارتهای مقدماتی برای شرکت کنندگان در این دوره هاست که اکثرا مسئولین ساماندهی مشاغل شهری در شهرداریهای کشور هستند، تا در غایت مشاغل شهری به سامان مورد نظر برنامه ریزان، مدیران و سیاستگذاران توسعه شهری در کشور برسند.

سرفصل های این درسنامه قبلا توسط کمیته های ذیربط تعیین و مصوب شده اند. که البته با نگاه نقادانه این سرفصلها دارای سامان منطقی و مناسبی است. چرا که ترتیب بندی فصلها به صورت تعاریف مفاهیم در شروع، با طبقه بندی مشاغل شهری ادامه یافته و سپس با عنایت به ویژگیهای عمومی مشاغل شهری و با اشاره به ضرورت و اهمیت مدیریت علمی مدرن ضمن استعانت از کلیات علم مدیریت رهنمودهایی را برای ارتقاء عملکرد مشاغل شهری در راستای رضایتمندی بیشتر شهروندان ارائه می دهد. با اشاره به اصول سازماندهی و نیز با اشاره به اصول آسیب شناسی به اندیشه ارتقاء بهره وری این مشاغل است. تا از این گذر با کاهش هزینه های خدمات ارائه شده از طرف مشاغل شهری گامی به سوی افزایش رفاه شهروندان برداشته شود.

هر درس این کتاب در چندین بخش به صورتی تنظیم شده است که فراگیر و خواننده محترم به تدریج با موضوع هر فصل آشنا شده، و سپس با تعمق درخور و انجام تمرین های مربوطه می تواند کسب مهارت در حد لازم را داشته باشد. هر فصل با یک مقدمه ای شروع، با ارائه مطالب توصیفی و تا حدودی تحلیلی زمینه تعمق در موضوع فصل فراهم می شود. سپس چون در انتهای این دوره ها معمولا به منظور کسب اطمینان از نتیجه بخش بودن دوره آزمونهائی بر گزار می شود تلاش شده برای هر فصل سوالات مناسب طراحی شود نیز برای کسب مهارتهای اجرائی سعی شده تمرینهای کمک کننده به فراگیر تهیه شود.

نکته مهم به عنوان زمینه مقدماتی برای تقدیم سعه صدر وافی مولف به پذیرش و استفاده از نقادیهای مفید خوانندگان و استفاده کنندگان این درسنامه مخصوصا از دست اندرکاران مدیریت شهری کشور، اینکه پس از پیشنهاد نسبتا مصرانه مسئولین و بعضی کارشناسان مدیریت شهری به نگارش این درسنامه و پذیرش مولف به اقدام در این راستا، متاسفانه یا خوشبختانه بر اساس دب معمول در چنین کارهای علمی علیرغم جستجوهای وسیع منابع با همین عنوان درسنامه و کتابی پیدا نشد. از طرف دیگر با عنایت به سرفصل های از پیش معین شده و مورد تأیید مولف، تلاش مولف در جستجوی بس وسیع و طولانی، بررسی، و گزینش از مجموعه منابع ذیربط و ترکیب نوآورانه آنها با استفاده از تجربه تدریس و تفحص بیش از سی سال در زمینه های مدیریت و کارآفرینی به صورتی است که محصول نهائی در پیش روی خوانندگان محترم است. بنابراین در راستای سیر تکاملی این اثر، مولف منت دار پذیرش و استفاده معترفانه از نقد ها و نکته نظرات ارزشمند خواهد بود. تا با این روال همگی از جمله این کمترین همه اثری ولو اندک در اصلاح مدیریت شهری مشاغل داشته باشیم که ضرورتی بس اساسی و فوری در توسعه کشور مقدس ایران عزیز است.

فهرست

۱- کلیات

۱-۱ مقدمه

۲- مفاهیم و تعاریف مهم مشاغل شهری

۱-۲ مقدمه

۲-۲ تعاریف و مفاهیم مهم شهر

۳-۲ تعاریف و مفاهیم مهم در مشاغل

۴-۲ تعاریف و مفاهیم مهم مدیریت

۵-۲ جمع‌بندی فصل دوم

۳- انواع مشاغل و طبقه‌بندی آنها در شهر

۱-۳ مقدمه

۲-۳ انواع طبقه‌بندیهای مشاغل شهری

۳-۲-۱ طبقه‌بندی سازمان بین‌المللی کار

۳-۲-۲ طبقه‌بندی مشاغل در کانادا

۳-۲-۳ طبقه‌بندی مشاغل ملی ایران

۳-۳ جمع‌بندی فصل سوم

۴- ویژگیها و شرایط هر یک از مشاغل

۱-۴ مقدمه

۲-۴ تعریف ویژگی مشاغل

۳-۴ ویژگیهای عام مشاغل

۴-۴ دانش حرفه‌ای و اهمیت آن در کسب و کار

۵-۴ شناخت مهارت و دانش عمومی مشاغل

۶-۴ شناخت مهارت و دانش مشاغل بازرگانی

۷-۴ شناخت استانداردهای دانش بازرگانی در ایران

۸-۴ ارکان دانش بازرگانی

۹-۴ جمع‌بندی فصل چهارم

۵- ضرورت و اهمیت مدیریت و راهبری مشاغل شهری

۱-۵ مقدمه

۲-۵ تعاریف مفاهیم فصل

- ۳-۵ مزایای مدیریت علمی
- ۴-۵ مزایای مدیریت علمی در مشاغل شهری
- ۵-۵ وظایف اساسی مدیریت
- ۶-۵ سلسله مراتب مدیریت چند بخشی
- ۷-۵ جمعبندی فصل پنجم
- ۶- اهداف مدیریت و ساماندهی مشاغل شهری
 - ۱-۶ مقدمه
 - ۲-۶ تعاریف مفاهیم اصلی فصل
 - ۳-۶ روشهای توسعه هدف در مدیریت
 - ۴-۶ هدف در سازمان و مدیریت هدف در سازمانها
 - ۵-۶ اهداف در مشاغل
 - ۶-۶ مدیریت به طریق اهداف
 - ۷-۶ قلمرو و سطح اهداف
 - ۸-۶ جمعبندی فصل ششم
- ۷- راهکارهای ارتقاء عملکرد مشاغل شهری در جهت توسعه شهری
 - ۱-۷ مقدمه
 - ۲-۷ تعاریف توسعه شهری
 - ۳-۷ عملکرد
 - ۴-۷ تعریف قلمرو
 - ۵-۷ روشهای مدیریت عملکرد
 - ۶-۷ معیارها / شاخصهای کلیدی عملکرد
 - ۷-۷ مدل‌های کاربرد نرم افزارها
 - ۸-۷ طراحی و اجرای مدیریت عملکرد
 - ۹-۷ روشها و رهیافت های ارتقاء سطح عملکردی مشاغل شهری
 - ۱۰-۷ جمعبندی فصل هفتم
- ۸- اصول سازماندهی انواع مشاغل در شهر
 - ۱-۸ مقدمه
 - ۲-۸ تعریف گروه اجتماعی
 - ۳-۸ اشکال حقیقی و حقوقی کسب و کارهای اقتصادی

- ۴-۸ تعریف سازمان
- ۵-۸ اصول سازماندهی مشاغل شهری
- ۶-۸ مراحل سازماندهی
- ۷-۸ انواع سازمان
- ۸-۸ نمودار سازمانی
- ۹-۸ اصول حفاظت سازمان
- ۱۰-۸ چارت سازمانی
- ۱۱-۸ رهبریت در سازمان های رسمی
- ۱۲-۸ جمعبندی فصل هشتم
- ۹- آسیب شناسی مشاغل شهری و راه حل های برون رفت از آسیبها
- ۱-۹ مقدمه
- ۲-۹ آسیب شناسی
- ۳-۹ آسیب/خطر/ریسک
- ۴-۹ انواع آسیبها
- ۵-۹ روشهای برخورد با این آسیبها
- ۶-۹ مدیریت مالی و برخورد با آسیبها
- ۷-۹ سامانه بیمه و آسیبهای کسب و کار
- ۸-۹ مدیریت انگیزه و آسیبهای کسب و کار
- ۹-۹ راهنمایی در علت یابی آسیبها
- ۹-۹ جمعبندی فصل نهم

در گذر توسعه که به یک مفهوم گذار از زندگی سنتی به زندگی مدرن شهری و صنعتی است؛ تحولات اساسی و دگرگون کننده ای در ساختارهای اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی جوامع اتفاق می افتد. هر کدام از این تحولات در جوامع مختلف گذر کرده یا در حال گذر- یعنی شرایط و اقتضاء های گوناگون اقتصادی، اجتماعی و سیاسی - با شکل‌بندیهای کالبدی، ترکیبی و محتوایی متفاوتی بوده است؛ و بهیچوجه حتی پس از اتفاق این تحولات حالت دائمی و ثابتی را بخود نگرفته و هر پدیده ای با توجه به ماهیت آن دارای چرخه زیست و تحولی خاص خود بوده و همواره در حال دگرگونی و تحول تدریجی، یا ناگهانی و شدید است. بعلاوه، هر کدام از این تحولات نیز در حوزه های علمی خودش - علوم اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مطالعه و کنکاش می شود.

از جمله این موارد در یک قرن گذشته در حوزه اقتصاد از مجموعه تحولات متعدد بوجود آمده مواردی به شرح زیرین بوده است:

- ۱- روند صعودی میزان رشد جمعیت کل، مثلا در ایران از حداکثر ۳/۴ در صد در سال تا به حد اقل ۱/۴ در صد در سال.
 - ۲- روند صعودی میزان رشد جمعیت شهری، مثلا در ایران از حداکثر ۶ در صد در سال تا به حداقل ۳/۹ در صد در سال.
 - ۳- روند صعودی تعداد و حجم مراکز تجمع انسانی شهری، مثلا در ایران تعداد شهرها از ۵۰۰ شهر با ۴۵ درصد جمعیت کشوری به ۱۵۰۰ شهر با ۶۵ درصد جمعیت کشور.
 - ۴- روند صعودی تنوع، و تعدد، و قلمرو دسترسی به کالاها و خدمات با تنوع کیفیتی متفاوت با مصارف گوناگون مستقیم، واسطه ای و سرمایه ای. رشد کالا و خدمات کدگذاری شده از چند هزار به حدود یک میلیون با تنوع های غیر قابل احصا و با گستره مصرفی از طبقات بالا به همه گیری طبقات انسانی
 - ۵- روند صعودی تعداد ابزارها و وسایل رفع نیازهای گوناگون و بالنده انسانی با تنوع کیفیتی متفاوت با مصارف گوناگون مستقیم، واسطه ای و سرمایه ای.
 - ۶- بوجود آمدن صنایع متعدد و متنوع با فناوری های متفاوت برای معرفی کالاهای جدید برای رفع نیازهای واقعی و مجازی جدید انسانی در عموم جوامع و مخصوصا در جوامع شهری.
 - ۷- افزایش آلودگیهای زیست محیطی با انواع و اقسام آلاینده ها و با تبعات متفاوت سنگینی ترافیک، تغییر در تنوع و تعدد بیماریها و نیز تغییر در چرخه های بیماریها با چندین اثر متفاوت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و روانی، و سیاسی.
- با این زمینه ها، سوال اساسی بدون پاسخ با دسترسی سریع، که این مجموعه با هدف پاسخگویی به این سوال نگارش می شود این است که، برای تحولات بوجود آمده در راستای تقاضاهای جدید کالا و خدمات در جوامع مدرن شهری آیا برای جوامع در حال گذر الزام به آفرینش ارائه کنندگانی موثر با عنوان مشاغل شهری هست یا نه، که اگر این الزام مستند، معقول و مستدل باشد، که با شناخت وضعیت عمومی ایران هست؛ سوالات تبعی متعددی به شرح زیر مطرح هستند:

- ۱- این مشاغل دارای چه تعاریفی بوده و انواع این مشاغل چیستند؟

۲- در راستای اعمال مدیریت اصولی به این مشاغل الزام به داشتن نگاه منظم به این مشاغل بوده که شرط آن آشنائی با چگونگی طبقه بندی این مشاغل و با انواع طبقه بندی هاست.

۳- ویژگیها و شرایط هر یک از طبقه ها یا هر کدام از این مشاغل چیستند؟

۴- ضرورت و اهمیت مدیریت و مدیریت راهبردی این مشاغل چیست؟

۵- اهداف مدیریت و ساماندهی این مشاغل چیست؟

۶- راهکارهای ارتقاء عملکرد این مشاغل در جهت توسعه شهری چیست؟

۷- اصول و روشهای سازماندهی انواع مشاغل شهری چیست؟

۸- آسیب شناسی این مشاغل از منظر مدیریتی و سازماندهی چگونه خواهد بود؟

۹- در راستای کاهش و تقلیل این آسیب ها روشهای کاربست آنها چیستند؟

هدف در این بسته آموزشی آماده سازی مطالب نظری و کاربردی است که فراگیران طی یک دوره آموزشی کوتاه مدت این فرصت را پیدا کنند که علاوه بر فراگیری نظری در زمینه های فوق الذکر، در موارد مقتضی نیز فرصت تمرین در زمینه های مهارتی را به نحوی پیدا کنند تا پس از طی دوره به عنوان ورودی جدید به مشاغل شهری که آموزش آنها دیده اند و یا بعنوان کسانی که همین الان نیز جزء صاحبان مشاغل به صورت استاد- شاگردی بوده و بدون دسترسی به آموزشهای ذیربط آنطور که باید رقابت پذیرانه و عادلانه توان کافی جهت ارائه خدمات شهری را در حد مطلوب نداشته اند؛ بتوانند به ارتقاء کیفیت کالاها و خدمات ذیربط خودشان بپردازند. تا اینهمه تلاش، زمینه اساسی برای رضایت تراشی در بین شهروندان را فراهم کرده باشد که این خود پدیده ای کلیدی برای بالندگی و پایداری اقتصادی، اجتماعی و سیاسی کشور و از آن همه گامی مهم در راستای کسب هویت جهانی در کسب نقشهای ملی و در کسب سهم های متناسب با عرق و هویت ملی از برخورداریهای جهانی از تولید و مصرف و توزیع باشیم.

فصل دوم: مفاهیم و تعاریف مهم مشاغل شهری

۱-۲ مقدمه

۲-۲ تعاریف و مفاهیم مهم شهری

۱-۲-۲ نواحی شهری

۲-۲-۲ شهر

۳-۲-۲ واژه های شهری، شهر، و برنامه ریزی شهری

۴-۲-۲ زیر ساختهای شهری

۵-۲-۲ جامعه شناسی شهری

۶-۲-۲ اقتصاد شهری

۷-۲-۲ نیرو های بازار در توسعه شهری

۸-۲-۲ بکارگیری زمین در نواحی مادرشهری

۹-۲-۲ سیاست اقتصادی در نواحی شهری

۱۰-۲-۲ حمل و نقل شهری و اقتصاد شهری

۱۱-۲-۲ مسکن و سیاست بخش عمومی

۱۲-۲-۲ هزینه های دولت محلی و مالیاتها در اقتصاد شهری

۳-۲ تعاریف و مفاهیم مهم در مشاغل

۱-۳-۲ فعالیتهای اقتصادی

۲-۳-۲ شغل

۳-۳-۲ حرکات شغلی مولد

۴-۳-۲ انواع این حرکات

۵-۳-۲ چرائی شغل

۶-۳-۲ منشاء شغل

۷-۳-۲ تنوع شغلی از منظر حقوقی

۸-۳-۲ تنوع شغلی از منظر تخصصی

۹-۳-۲ تنوع شغلی از منظر مهارتی

۲-۳-۱۰ تنوع شغلی از منظر مکانی

۲-۳-۱۱ تنوع شغلی از منظر زمانی

۲-۳-۱۲ تنوع شغلی از منظر قانونی

۲-۳-۱۳ ملاکهای ترجیحات شغلی

۲-۳-۱۴ ملاکهای موفقیت در شغل

۲-۳-۱۵ روند فعلی مشاغل در سیستم های اقتصادی و روشهای برون رفت از این روند

۲-۴ تعاریف و مفاهیم مهم مدیریت

۲-۴-۱ تعاریف مدیریت

۲-۴-۲ مدیریت مشاغل شهری

۲-۵ جمع بندی فصل دوم

اهداف مورد نظر فصل دوم

تبیین مفاهیم و تعاریف مهم نواحی شهری، توسعه شهری، اقتصاد شهری و مشاغل شهری

سوالات مورد نظر جهت پاسخ در این فصل

- ۱- نواحی شهری، شهر، مادر شهر، کلان شهر یعنی چه؟
- ۲- تعریف برنامه ریزی شهری چیست؟
- ۳- زیر ساختهای شهری یعنی چه؟
- ۴- تعریف جامعه شناسی شهری چیست؟
- ۵- اقتصاد شهری یعنی چه؟
- ۶- نیرو های بازار در توسعه شهری چیستند؟
- ۷- روند بکارگیری زمین در نواحی مادرشهری چیست؟
- ۸- سیاست اقتصادی در نواحی شهری به چه مفهومی است؟
- ۹- حمل و نقل شهری چیست و رابطه آن اقتصاد شهری چگونه است؟
- ۱۰- مسکن شهری و تعامل آن با سیاست بخش عمومیسخت؟
- ۱۱- هزینه های دولت محلی منابع تامین و نقش مالیاتها و اقتصاد شهری چیست؟
- ۱۲- فعالیتهای اقتصادی یعنی چه و وضعیت شهرها در این فعالیتها چگونه است؟
- ۱۳- تبیین شغل، حرکات شغلی مولد، انواع حرکات شغلی چیست؟
- ۱۴- تبیین چرائی شغل.
- ۱۵- تحلیل منشاء شغل،
- ۱۶- شغلها از منظر تنوع شغلی به لحاظ حقوقی، تخصصی، مهارتی، مکانی، زمانی، قانونی،
- ۱۷- ملاکهای ترجیحات شغلی،
- ۱۸- ملاکهای موفقیت در شغل
- ۱۹- روند فعلی مشاغل در سیستم های اقتصادی،
- ۲۰- روشهای برون رفت از روند کاهنده مشاغل،

با عنایت به بحثی که از گذر توسعه، گذار از زندگی سنتی به زندگی مدرن شهری و صنعتی و تحولات دگرگون کننده آن گذاردن ساختارهای اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی جوامع در فصل پیش ارائه شد و اینکه برای پاسخگویی به این سوال که آیا برای تحولات بوجود آمده در راستای تقاضاهای جدید کالا و خدمات در جوامع مدرن شهری در حال گذر، الزام به آفرینش ارائه کننده گانی موثر با عنوان مشاغل شهری جدید و نیز به تحول مشاغل گذشته هست یا نه. البته با شواهد موجود از شناخت وضعیت عمومی ایران در زمینه مشاغل شهری که مواردی از آن مستند، معقول و مستدل نیز هست؛ این الزام وجود دارد و برای بسترسازیهایی سیاستی اولیه نیز با عنایت به سطوح رضایتمندی ضعیف شهروندان از خدمات ارائه شده توسط اکثر مشاغل شهری موجود هنوز اقدامات موثری نیز انجام نشده است. بنابراین، بعنوان اولین گامی در این راستا، در این فصل سعی به تهیه پاسخی به اولین سوال تبعی این حرکت سازنده مهم یعنی به کسب شناخت از این مشاغل است که ابزار آن شرح مفاهیم و تعاریف اولیه ای است که در ضمن مدخل بنیانی برای بحثهای سازنده آینده نیز خواهد بود. در این فصل به منظور معین کردن محدوده های گستره های عملیاتی مشاغل شهری ابتدا نواحی شهری، شهر، مادر شهر، کلان شهر، برنامه ریزی شهری، زیر ساختهای شهری، جامعه شناسی شهری، اقتصاد شهری، نیرو های بازار در توسعه شهری، بکارگیری زمین در نواحی مادرشهری، سیاست اقتصادی در نواحی شهری، حمل و نقل شهری و اقتصاد شهری، مسکن و سیاست بخش عمومی، هزینه های دولت محلی و مالیاتها و اقتصاد شهری، تعریف می شود، سپس به تعریف فعالیتهای اقتصادی، شغل، حرکات شغلی مولد، انواع این حرکات، چرائی شغل، منشاء شغل، تنوع شغلی از منظر حقوقی، تخصصی، مهارتی، مکانی، زمانی، قانونی، ملاکهای ترجیحات شغلی، و ملاکهای موفقیت در شغل و بالاخره روند فعلی مشاغل در سیستم های اقتصادی و روشهای برون رفت از این روند کاهنده، و در نهایت به تعریف مدیریت پرداخته می شود.

۲-۲ تعاریف و مفاهیم مهم شهری:

۱-۲-۲ نواحی شهری: نواحی شهری کجاست و برای شناخت آنها در راستای معین کردن گستره مشاغل شهری ویژگیهای آن نواحی چیست؟ نواحی شهری عبارت از آن نواحی از یک سرزمین یا کشور که دارای چگالی جمعیتی افزوده شده و بالنده نسبت به گذشته بوده و مجهز به ساختارهای دست ساز انسانی در مقایسه با سازه های اطراف با وضعیت دست نخورده آن ناحیه است. مصداق اثباتی نواحی شهری اینکه این نواحی شامل شهرک ها، شهرها، و شهرهای مهم مرکزی و کلان شهرها است. و مصداق نفی ای آن اینکه، این واژه مسلماً شامل نواحی روستائی نمی شود. نواحی شهری با فرآیندهای شهرسازی آفریده و توسعه یافته اند. اندازه گیری گستره نواحی شهری کمک به تحلیل چگالی جمعیتی و فهم حاشیه های شهری و مشخص کردن جمعیت شهری از جمعیت روستائی می کند. برعکس نواحی شهری، نواحی مادر شهرها نه تنها شامل نواحی شهری بلکه همچنین شامل شهرکهای اقماری و زمینهای روستائی واقع شده در مابین این گستره نیز می شود که به لحاظ اقتصادی، اجتماعی با روابط شغلی و ارتباطی خود در تعامل با مرکز شهر بوده و بازار اولیه نیروی کار شهری را نیز تشکیل می دهد.

۲-۲-۲ شهر: شهر، اقامتگاه نسبتاً بزرگ و دائمی بویژه یک اقامتگاه بزرگ شهری است. اگر که تفاهم مشخصی در تعریف شهر و شهرک نیست، ولی خیلی از شهرها دارای سامانه اداری و قانونی و هویت تاریخی بر مبنای قراردادهای محلی است. معمولاً، شهرها

دارای سامانه های توسعه یافته ای از بهداشت، تسهیلات زندگی، کاربریهای متنوع و وسیعی از زمین، در ساخت انواع مسکن ها و زیرساختهای شهری و نیز بسترسازیهای تسهیل حمل و نقل و ترابری و سایر موارد است. این قرابت خدماتی تعامل بین افراد و کسب و کارها را تسهیل کرده و موجب بهره مندی همه شهراز فرآیندهای خدماتی موجود در شهرها می شود. یک شهر بزرگ یا کلانشهر ممکن است دارای حومه، شهرکها و نواحی متعددی باشد که به تبع تعداد متعددی شغل های رفت آمدی ذریبط رانیز ایجاد می کند. در شرایطی که حومه شهری باندازه ای دور باشد که امکان رسیدن به دیگر شهرها فراهم بوده باشد این ناحیه ممکن است به صورت شهرهای زنجیره ای یا شهرهای خیلی بزرگ درآید. در رابطه با اینکه اصلا چرا شهرها شکل گرفته و ماندگار شده اند نظریه های متعددی ارائه شده ولی مطابق با هدف این کتاب آموزشی چنانچه در روند تاریخی تشکیل شهرها مزایای شهر به معایب آن نچربد ممکن است امکان پایداری و بالندگی شهرها فراهم نباشد. دراین راستا از نظر اقتصادی هم گفته می شود که شهرها از مصادیق بارز اقتصادی های اندازه است؛ و آن بدین مفهوم که ممکن است فراهم آوری بعضی خدمات برای فرد افراد در سایر نواحی غیر شهری اقتصادی نباشد - مانند تامین امنیت - ولی با تجمع در شهرها قیمت یا هزینه سرانه ارائه چنین خدماتی با رشد اندازه آن کاهش یافته و بنابراین خدمات گوناگون در شهرها ارزاتر و متنوع تر ارائه می شود که موجب بالندگی، رشد و ماندگاری در طول تاریخ این شهرها بوده است. این مهم مخصوصا در رابطه با لزوم ایجاد، کسب مهارتها، و حفظ رقابت پذیری در مشاغل شهری بسی مهم است. معمولا در روند تکوینی شهرهای تاریخی و مهم با چندین معیار زیرین بوضوح دیده می شوند، که می تواند دلیل وجودی شهرها باشد:

- ۱- اندازه و چگالی جمعیتی چنین شهرهایی بالاتر از حدود متداول سایر سکونتگاه هاست.
- ۲- تنوع جمعیتی چنین شهرهایی بالاتر از حدود متداول سایر سکونتگاه هاست .
- ۳- همه ساکنین چنین شهرهایی مواد غذایی خود را تا به حد کسب تخصص تولید نمی کنند. بخشی دارای وابستگی غذایی به دیگر همشهریها هستند.
- ۴- در چنین شهرهایی پرداخت مالیات به مسئول شهری مشهود است.
- ۵- در چنین شهرهایی حضور ساختمانهای تاریخی مشهود است.
- ۶- آن دسته از جمعیت در چنین شهرهایی که مواد غذایی خود را تولید نمی کنند توسط مسئولین مربوطه حمایت شهری می شوند.
- ۷- در چنین شهرهایی سامانه های گزارش گیری و علوم عملی وجود دارد.
- ۸- در چنین شهرهایی سامانه های نگارش وجود دارد.
- ۹- در چنین شهرهایی هنر های سنتی توسعه یافته اند.
- ۱۰- در چنین شهرهایی تجارت و واردات مواد خام مشهود است.
- ۱۱- در چنین شهرهایی صاحبان حرفه ها از فراسوی گروه های فامیلی و قومی است.

یک ویژگی برجسته بین شهر بزرگ و کوچک مربوط به سامانه حکومتی است. شهر بزرگ سیستم اداری حرفه ای، با سامانه مقرراتی و مالیاتی (مواد غذایی، سایر ملزومات و یا وسایل و سامانه تجاری برای آنها) بوده تا کارکنان این سامانه حکومتی را تغذیه نماید. حکومت ممکن است بر پایه توارث، دین، قدرت نظامی، پروژه های کاری، توزیع غذا، مالکیت زمین، کشاورزی، بازرگانی، صنعت،

امور مالی و یا هر گونه ترکیبی از مجموعه اینها شکل بگیرد. جوامع زندگی کننده در شهرها معمولاً با واژه تمدن شناخته می شوند. شهر ممکن است به صورت موقعیت کالبدی بدون وجود فضای خالی بین سکونتگاه های افراد و قرارگاه های بنگاه ها نیز تعریف شود.

۲-۳-۳ واژه های شهری، شهر، و برنامه ریزی شهری: این مفاهیم یکپارچه و در تعامل با همدیگر از علم و انضباط برنامه ریزی بکارگیری زمین و برنامه ریزی حمل و نقل است، که جنبه های خیلی وسیع تر از ساخت جو اجتماعی جوامع صاحب شهرداری شده و سایر اجتماعات را کاوش می کند. برنامه ریزی ناحیه ای با جوی وسیع تر اما در سطح محدود تری سر و کار دارد. بر مبنای ریشه های برنامه ریزی شهری از دوران رومی ها، این انضباط متداول، هم افزائی قواعد برنامه ریزی شهری، معماری شهری، و معماری فضای سبز شهری را با قراردادن راهبردهای بین فرهنگی از دانشگاه تا دانشگاه را بررسی مجدد می کند. دیگر نقش کلیدی برنامه ریزی شهری، تجدید شهر، و باززائی و اصلاح نواحی داخلی شهرها بطریق تطبیق روشهای برنامه ریزی شهری برای ایجاد پایداری در شهرهایی است که متحمل استهلاک زیر ساختهای شهری قدیمی هستند.

۲-۳-۴ زیر ساختهای شهری: زیر ساختهای شهری، آرایش بکارگیری زمین در نواحی شهری است. جامعه شناسان، اقتصاد دانان، و جغرافی دانان مدل های متعددی را که گرایشات محل استقرار تیپ های مختلف اشخاص و کسب و کارهای گوناگون در قرارگاه های شهری را شرح می دهند، توسعه داده اند. همچنین، زیر ساخت شهری اشاره به زیر ساخت فضائی شهرها دارد که با آرایش فضای عمومی و فضای شخصی در شهرها و با درجه اتصال و دسترسی بین آنها سروکار دارد.

۲-۳-۵ جامعه شناسی شهری: جامعه شناسی شهری، مطالعه جامعه شناختی زندگی اجتماعی و تعاملات انسانی در نواحی شهری است. این یک علم اصولی از جامعه شناسی است که در جستجوی مطالعه ساختارها، فرآیندها، تغییرات و مسائل نواحی شهری بوده و با چنین مطالعه ای نهاده های اولیه برای برنامه ریزی و سیاستگذاری را فراهم می آورد. بمانند سایر نواحی جامعه شناسی، جامعه شناسان شهری نیز تحلیل های آماری، مشاهدات، نظریه های جامعه شناسی، مصاحبات، و سایر روشهای مطالعه را در دامنه گسترده ای از مطالعات از جمله مهاجرت، روند توسعه جمعیت، اقتصاد، فقر و روابط بین نژادی و روند های اقتصادی و غیره را بکار می گیرند. بدین طریق جامعه شناسان شهری فرآیند فزاینده شهری شدن و نیز جنبه های اجتماعی شهری شدن را پس از انقلاب صنعتی و تبعات آنرا نیز مطالعه می کنند.

۲-۳-۶ اقتصاد شهری: اقتصاد شهری، بطور وسیع مطالعه اقتصادی نواحی شهری است. این چنین با بکارگیری ابزار های علم اقتصاد در تجزیه و تحلیل قضایای شهری بمانند ساختار عرضه و تقاضای کالاها و خدمات شهری، آموزش، حمل و نقل عمومی، مسکن، تبهکاری، امور مالی دولت محلی در گیر است. بطور دقیق تر اقتصاد شهری شاخه ای از اقتصاد خرد است که ساختار فضائی شهری و موقعیت خانوارها و بنگاه ها را مطالعه می کند. بخش زیادی از تجزیه و تحلیل های اقتصاد شهری بر مدل های خاص ساختار فضائی شهری - مدل های شهری تک محور سال ۱۹۶۰ ویلیام آلسو استوار است. در حالیکه خیلی از دیگر حالت های اقتصاد نئوکلاسیکها توجه به روابط فضائی بین افراد و سازمانها ندارد، توجه اقتصاد شهری به چنین روابط بوده تا انگیزه های اقتصادی پشت تشکیل، انجام وظیفه و توسعه شهرها را درک کند. اما با ظهور و توسعه تکنولوژی حمل و نقل و ارتباطات، مطالعات اخیر بدنبال توسعه و تفهیم مدل های شهری چند محور هست. مدل های متعددی در این زمینه توسعه داده شده است ولی محوری ترین توجیه چنین

مدلهائی افزایش مطلوبیت حاصل از ارزانی اجاره بهاء زمین در شرایط چند محوری و افزایش اقتصادیهای انباشتگی و تولید انبوه تر است. ریشه اقتصاد شهری نظریه های موقعیت وون تونن، آلتسو و کریستالر است که شروع به فرآیند تحلیل اقتصاد فضائی کردند. اقتصاد که مطالعه تخصیص منابع کمیاب است، و نظر به اینکه تمام پدیده های اقتصادی در یک محل فضای جغرافیائی اتفاق می افتد، تمرکز اقتصاد شهری تخصیص منابع در گستره فضای نواحی شهری است. سایر شاخه های اقتصاد توجه به جنبه های فضائی تصمیم گیری ندارد ولی اقتصاد شهری نه تنها متمرکز در موقعیت در تصمیم های بنگاه هاست، بلکه به خود شهرها بعنوان مرکز فعالیت های اقتصادی نگاه می شوند. خیلی از موضوعات اقتصاد فضائی می تواند در درون یا چارچوب اقتصاد منطقه ای و یا اقتصاد شهری تجزیه و تحلیل شوند، در حالیکه اثربعضی پدیده های اقتصادی ابتدا در موقعیت های شهری است، ولی اثر بعضی دیگر در نواحی وسیعتر از شهرها احساس می شود. اوسولیوان اقتصاد شهری را به شش حوزه مرتبط با هم به شرح نیروهای بازار در توسعه شهرها، بکارگیری زمین در مادر شهرها، حمل و نقل شهری، مسائل شهری و سیاست بخش عمومی، مسکن و سیاست بخش عمومی، هزینه های دولت محلی و مالیاتها تقسیم می کند.

۲-۲-۷ نیرو های بازار در توسعه شهری: نیرو های بازار در توسعه شهری بازگوکننده این بحث است که چگونه تصمیمات موقعیت بنگاه ها و خانوارها علل توسعه شهری است. ماهیت و رفتار بازارها بطریقی تابعی از موقعیت آنها و بنابراین عملکرد بازاری آنها تا حدودی در رابطه با جغرافیا ست. اگر یک بنگاه از نظر جغرافیائی در منطقه ای دور افتاده و منزوی قرار گرفته باشد عملکرد بازاری آن متفاوت از بنگاهی خواهد بود که در منطقه ای متراکم قرار گرفته است. اقتصاددانان شهری با نگاه به تصمیمات موقعیت بنگاه ها و خانوارها، قادر به نشان دادن چرائی و کجائی توسعه شهرها و اینکه چرا بعضی شهرها بزرگ و بعضی دیگر کوچک اند و نیز علل رشد و افول اقتصادی و چگونگی اثر حکومت محلی در رشد شهری است. بدین دلیل که حوزه مطالعاتی اقتصاد شهری با پرسش سوالاتی از ماهیت و عملکرد اقتصاد شهر می کند، مدل ها و روشهای توسعه یافته در این علم اساسا برای تحلیل پدیده های طراحی شده است که مختص محدوده یک شهر است.

۲-۲-۸ بکارگیری زمین در نواحی مادرشهری: در نگاه به بکارگیری زمین در نواحی مادر شهرها، اقتصاددانان شهری در جستجوی تجزیه و تحلیل سازمان فضائی فعالیتها در درون شهرهاست. در تلاش به شرح الگوهای بکارگیری زمین مشاهده شده، اقتصاددان شهری انتخابهای موقعیت بنگاه ها و خانوارها در بین شهرها را می آزمايد. اقتصاد شهری در حین ملاحظه سازمان فضائی فعالیتها در درون شهرها متوجه سوالاتی در مفهوم چگونگی مشخص شدن قیمت زمین، و چرائی تغییر آن قیمت ها در طول فضای شهری، نیروهای اقتصادی اثر گذار در پخش نیروی کار از یک محل مرکزی شهرها به حاشیه های شهرها، مشخص کردن بازبینی بکارگیری زمین بمانند ناحیه بندی، و تفسیر چگونگی اثر این بازبینی ها در اقتصاد شهری است.

۲-۲-۹ سیاست اقتصادی در نواحی شهری: سیاست اقتصادی در نواحی شهری، اغلب سیاستهای اقتصادی در سطح شهرها اجرا می - شود، اینچنین، سیاست اقتصادی با سیاست شهری هم مرز است. مسائل شهری و سیاست بخش عمومی در اقتصاد شهری نهفته شده چرا که مطالب شهری همچون فقربا جنایت در اقتصاد، از مسائل شهری بوده وهدایت های اقتصادی که مربوط به اقتصاد است در جستجوی پاسخ مناسب است. به عنوان مثال، آیا گرایش موجود در بین فقیران به زندگی در جوار همدیگر موجب فقیر تر شدن آنها می شود؟

۲-۲-۱۰ حمل و نقل شهری و اقتصاد شهری: حمل و نقل شهری یک موضوعی از اقتصاد شهری بوده زیرا که آن اثر در الگوی بکارگیری زمین داشته و حمل و نقل به دسترسی نسبی در فرارگاه های متفاوت اثر می گذارد. موضوعاتی که حمل و نقل شهری را به اقتصاد شهری ارتباط میدهد شامل کمبودی است که اکثریت مسئولین حمل و نقل با آن مواجه بوده، و سوالات کارآئی در رابطه با طرح های توسعه حمل و نقل شهری بمانند مترو سبک است.

۲-۲-۱۱ مسکن و سیاست بخش عمومی: مسکن و سیاست بخش عمومی به اقتصاد شهری مربوط است چرا که مسکن یک کالای بیماند است. نظر به اینکه مسکن غیر متحرک است، زمانیکه یک خانوار یک سکونتگاه انتخاب می کند، وی همچنین یک موقعیت را انتخاب میکند. اقتصاددانان شهری انتخاب موقعیت توسط خانوارها را در رابطه با اثر بازاری آن در سیاستهای مسکن تحلیل می کنند. ۲-۲-۱۲ هزینه های دولت محلی و مالیاتها در اقتصاد شهری: هزینه های دولت محلی و مالیاتها در اقتصاد شهری، مطلب نهائی مربوط به اقتصاد شهری هزینه های دولت محلی و مالیاتها است بنحوی که این موضوع کارآئی دولت محلی چند پارچه موجود در نواحی مادر شهرها تحلیل می برد.

۲-۳ تعاریف و مفاهیم مهم در مشاغل:

۲-۳-۱ فعالیتهای اقتصادی: فعالیتهای اقتصادی، هر فعالیت بدنی و فکری یک فرد که در محل انجام آن قانونا مجاز بوده و با هدف کسب درآمد صورت بگیرد فعالیت اقتصادی نامیده می شود، و فرد درگیر در آن فعالیت شاغل مجازنامیده می شود. شاغل بودن دارای انواع ویژگیهایی است که ذیلا بدان می پردازد.

۲-۳-۲ شغل: شغل، موقعیت کار و فعالیت انسان است که دارای شکلهای اقتصادی - برای کسب درآمد، و غیر اقتصادی - برای سرگرمی و نیل به سایر نیازهای غیر اقتصادی انسان است. هر گونه فعالیت در واقع مجموع حرکات انسان زنده با جهت، هدف و نظمی ویژه برای رسیدن به هدفی مشخص و معمولا از پیش تعریف شده انجام میگیرد. فعالیت های اقتصادی به شکل وظیفه، تعهد و مسئولیت بوده و به انگیزه کسب پاداش در شکل های پولی بمانند دستمزد، فیزیکی بمانند محصول، شخصیتی بمانند کسب هویت و تشویق انجام می گیرد. فعالیت های اقتصادی معمولا به صورت فرآیندی انجام می گیرد، که ورودی آن انرژی و قدرت انسانی حاصل از تغذیه وی به صورتهای منفرد یا ترکیبی از قدرت فیزیکی، تدبیری و اندیشه ای و تفکری است و خروجی آن حرکات گوناگون است.

۲-۳-۳ حرکات شغلی مولد: حرکات شغلی مولد، حرکات مطرح در شغل ها و فعالیتهای انسانی جا به جایی هدفمند اعضا متفاوت بدن انسانی است که دارای سه نوع فیزیکی، مدیریتی و اندیشه ای است. مثلا در شغل کارگری ساختمان غالب حرکات در شرایط دسترسی به فناوری سنتی و محلی حرکات فیزیکی بوده که به مفهوم انجام کار با حرکات اعضا فیزیکی بدن چون دست و پا است.

۲-۳-۴ انواع حرکات شغلی: انواع این حرکات، اگر خروجی انرژی و قدرت انسانی فقط به صورت حرکات اعضا بدن باشد، این نوع حرکات فیزیکی بوده و بخش مهمی از مشاغل حرفه محور در این شکل از حرکات است، که خروجی آن محصول در شکل کالا و خدمت و یا ترکیبی از هر دو است. غایت تکاملی چنین حرکاتی کسب مهارت در حرفه مربوطه است که آن به معنی انجام وظایف به سریع ترین، کم هزینه ترین و کارآمدترین روش و با کمترین ضایعات ممکن است. اگر خروجی انرژی و قدرت انسانی فقط به صورت نماد های تصمیم گیری باشد، این نوع حرکات مدیریتی بوده و بخش مهمی از مشاغل مدیریت محور در این شکل از حرکات تجزیه،

تحلیل و محاسباتی است، که خروجی آن خدمت مدیریتی است. غایت تکاملی چنین حرکاتی کسب مهارت در مدیریت است که آن به معنی انجام وظایف مدیریتی به سریع ترین، کم هزینه ترین و کارآمدترین روش و با کمترین خطرات ممکن است. اگر خروجی انرژی و قدرت انسانی فقط به صورت نماد های اندیشه ای و خلاقیت باشد، این نوع حرکات اندیشه ای و تفکری بوده و بخش مهمی از مشاغل علم محور در این شکل از حرکات است، که خروجی آن خدمات علمی است. غایت تکاملی چنین حرکاتی کسب مهارت در خدمات علمی مربوطه است که آن به معنی تولید علم به سریع ترین، کم هزینه ترین و کارآمدترین روش و با کمترین تبعات منفی ممکن است. البته در جهان واقعی با عنایت به اینکه برای هر کاری فناوری مربوطه در دسترس است و این فناوریها از دستی و سنتی صرف تا به حد خودکار و دیجیتالی متنوع می باشد؛ در عمل در هیچ کار امروزی مطلق انرژی فیزیکی، مدیریتی و اندیشه ای دیده نمی شود؛ بلکه، ترکیبات با نسبت های متفاوت از این سه نوع حرکت است که در حرفه ها غالب حرکات فیزیکی، در مدیریت غالب حرکات تصمیم گیری و در مشاغل علمی غالب حرکات اندیشه ای است. مشاغل شهری معمولاً شامل ترکیبات متفاوت و گوناگونی از هر سه این حرکات با نسبت های متفاوت بسته به درجه توسعه شهری است.

۲-۳-۵ دلایل شغل: چرایی شغل، بسته به نوع سیستم اقتصادی که انسان در آن زندگی می کند- از خود معیشتی تا سیستم های اقتصادی توسعه یافته که در این صورت سیستم ها دارای تنوع متعددی است؛ پایدارترین، و مطلوبترین مکانیسم و فرآیند پاسخگوئی به نیازهای انسانی، دسترسی به شغل و هرگونه فعالیت انسانی است. شفاف ترین دلیل تقاضای شغل پاسخگوئی منطقی به نیازهای انسانی است. بسته به نوع فرهنگ نیازهای انسانی دارای تنوع، ترجیحات، ترکیبات و ساختارهای متفاوتی است. نسبت به سیستم ارزشی، باور و اخلاق اجتماعی متفاوت این نیازها نیز گوناگون تعریف می شوند؛ ولی قدر مسلم نهاد انسانی دارای نیازهای فیزیولوژیک چون غذا و آب، امنیتی چون کسب علائم گوناگون سلامتی از محیط، هویتی چون احساس احترام از انسانهای حول و حوش خویش، تعلق چون احساس تعلق به قوم و شهر و فرهنگ مشخص و جمالی چون احساس دوست داشتن موجودی ورای موجودات دنیا است. معمولاً شغل های گوناگون قرارگاه های متفاوت به پاسخگوئی به ترکیبات متفاوتی از این نیازها هستند. که ارزشدآوری همین ترکیبات رفع نیاز بنیان دآوری به پذیرش مقدماتی، ماندن یا ترک یک شغل بخصوص از طرف یک شخص است.

۲-۳-۶ منشاء شغل: شغل ها خروجی های عملکرد فرآیندهای تولید کالا و خدمات موجود در بنگاه های گوناگون، متنوع و متفاوت موجود در سیستم اقتصادی، اجتماعی و سیاسی یک جامعه است که همین شغلها در تعامل با تعاریف نیازهای آن جامعه خود با مکانیزم های خاصی بوجود می آیند، تکامل پیدا می کنند و در مواردی نیز از بین می روند. بدین ترتیب شغلها نیز همانند خیلی از پدیده ها دارای چرخه حیات است. معمولاً هر شغلی با مسائل، کمبودها، تنگناها و محدودیتهائی مواجه است که از سیستم اقتصادی، اجتماعی و سیاسی محاط آن شغل هم بدان انتقال می یابد و هم از همان سیستم ها راه برون رفت از این مسائل پیدا می شود. بسته به نوع سیستم اقتصادی چرخه های شغلی هم متفاوت هستند، تنوع شغلی هم متنوع بوده و گستره جغرافیائی شغل هم متفاوت است. ویژگی جامعه توسعه نیافته محدودیت و قلت این مولفه های سه گانه است؛ ولی با توسعه یافتگی همه این موارد وسیعتر و بالنده تر می شود.

۲-۳-۷ انواع شغل از نظر حقوقی: تنوع شغلی از منظر حقوقی، شغل ها از نظر حقوقی دارای تنوع متفاوت است. اینکه صاحب اصلی حق چیست شکل حقوقی شغل مشخص می شود. مثلاً تعلق حقوقی سرمایه به کیست. اگر سرمایه تعلق به فرد یا شخص خاصی

دارد شکل حقوقی شغل خصوصی است. ولی اگر صاحب سرمایه عموم مردم یا به وکالت قانونی دولت آن سرزمین است شکل حقوقی آن شغل بخش عمومی و یا بخش دولتی است. در این بین برای استفاده از مزایای هم‌آوایی انگیزه، ارزش، فرهنگ، هدف، و تخصص نوع دیگری از شکل حقوقی شغل بوجود آمده که تعاونی است.

۲-۳-۸ انواع شغل از نظر تخصصی: تنوع شغلی از منظر تخصصی، شغل‌ها از نظر تخصصی نیز دارای تنوع متفاوت است. اینکه صاحب اصلی شغل در جهت اداره آن شغل نیازمند چه تخصصی است انواع تخصصی شغلی بوجود آمده است. تخصص‌ها بر مبنای زمینه‌های و سابقه فعالیت‌های کسب و کار و یا بر اساس علوم مربوطه و یا با تلفیقی از ایندو، و بالآخره بر پایه حرفه‌ها طبقه‌بندی می‌شوند. در ایران ۱۹ رشته تخصصی در شغلها قرارداد شده‌اند. که عناوین آنها عبارت از کشاورزی، شکار و جنگلداری؛ ماهیگیری، استخراج معدن، صنعت (ساخت)، تامین برق، گاز و آب؛ ساختمان، عمده‌فروشی، خرده‌فروشی و...، هتلداری و رستوران‌داری، حمل‌ونقل، انبارداری و ارتباطات؛ واسطه‌گری‌های مالی، مستغلات و اجاره، اداره امور عمومی، دفاع و... آموزش، بهداشت و مددکاری اجتماعی، و سایر فعالیت‌های خدمات عمومی، خانوارهای معمولی دارای مستخدم، دفاتر و ادارات مرکزی، سازمانها و هیئت‌های برون مرزی، و فعالیت‌های نامشخص اظهار نشده است. به استثناء بعضی مشاغل، قرارگاه اکثر این مشاغل شهری است.

۲-۳-۹ انواع شغل از نظر مهارتی: تنوع شغلی از منظر مهارتی، شغل‌ها از نظر الزام به کسب مهارت نیز دارای تنوع متفاوت است. اینکه صاحب اصلی شغل در جهت اداره آن شغل نیازمند چه سطحی از مهارت است انواع سطوح مهارتی شغلها بوجود آمده است. با توجه به مفهوم مهارت که انجام یک کار از یک فرآیند به صورت سریع، کارآ، کم هزینه و با کمترین ضایعات است، کارگر ساده کسی است که در انجام کار کمترین مهارت را دارد. در مقابل تخصص مینا تقسیم بندی مهارت تجربه کسب شده و تعدد تکرار است. سطوح مهارتی به ترتیب استادکار، کارشناس ارشد، کارشناس، تکنسین، ماهر و نیمه ماهر و ساده است. در مشاغل شهری از انواع سطوح مهارت دیده می‌شود، ولی با درجات بالای توسعه یافتگی گرایش به سوی مهارت‌های بالاتر در هر حرفه و صنف است.

۲-۳-۱۰ انواع شغل از نظر مکانی: تنوع شغلی از منظر مکانی، شغل‌ها از نظر قرارگاه انجام کار نیز دارای تنوع متفاوت است. اینکه قرارگاه شغل دورن مرزی و ملی و یا برون مرزی و فراملی باشد دو دسته شغل‌های ملی و بین‌المللی بوجود آمده است. که در هر دو شغلها در دو ناحیه شهری و روستائی بترتیب مشاغل شهری و روستائی بوجود آمده‌اند.

۲-۳-۱۱ انواع شغل از نظر زمانی: تنوع شغلی از منظر زمانی، شغل‌ها از نظر طول زمان ماندگاری در شغل دارای تنوع متفاوت است. شغل‌های دائمی شغل‌های طول عمری است و یا بر مبنای قوانین کار یک عمر کاری است که به سی سال قرارداد شده است. شغل‌های موقت دارای شکل‌های متعددی است که از یکروز کار - مانند کارگران ساختمان تا به شکل قراردادهای موقت کاری ۸۹ روزه دارای تنوع است.

۲-۳-۱۲ انواع شغل از نظر قانونی تنوع شغلی از منظر قانونی، شغل‌ها از نظر قانونی نیز دارای تنوع متفاوت است. شغل‌های رسمی آندسته از شغلهاست که در جایی از سامانه‌های قانونی کشورپیش بینی وجود آنها، به تبع مقررات افتتاح، ادامه، انجام کار و معامله، سایر مقررات تبعی شده است. برعکس مشاغل غیر رسمی از چنین پیش بینی هائی برخوردار نبوده؛ که بخشی از این مشاغل نیز ممکن است غیر قانونی و بنابراین غیر مجاز هستند.

۲-۳-۱۳ ملاکهای ترجیحات شغلی: در موضع شروع به انتخاب شغل هر فردی یا باید خود را در معرض تصادف و شانس پیش آمده از وضعیت بازار کار قرار دهد که داری مزیت کسب فوری فرصت بوجود آمده است که ممکن است برای شروع شغل مناسب باشد ولی اشکال چنین روشی در منفعل بودن فرد در کسب مزایای شغلی از جمله درطول ماندگاری در آن شغل است. بنابراین فرد بهتر است که به صورت یک انتخاب گر براساس مبانی ارزیابی از کل سامانه شغلی، شغل خویش را انتخاب نماید. که در این حالت با طی مدارج رشد از پیش طراحی شده می تواند موفقیت آمیز ترنیز باشد. در این حالت سوال اساسی اینکه با توجه به وضعیت شناخته شده یک فرد مشخص کدامین شغل برترین شغل برای وی است. برای پاسخ به این سوال یا باید دلبخواهی عمل شود که نتایج مطلوب این روش تصادفی است و یا باید منتظم و عقلمند عمل شود که در این راستا اولین گام تشخیص معیار های و ملاکهای ترجیح و برتری شغلی نسبت به شغل دیگر، ردیف بندی بین ملاکها و وزن دهی به هر ملاک است. در این راستا منبع اساسی ملاکها سیستم ارزشی، باور و فرهنگ حاکم بر محیط و در آن بین همین ملاکها به هر فرد است. از این بین ملاکهای اقتصادی، فایده خالص شغل - درآمد شغل و هزینه های آن؛ امکان کسب و بالندگی هویت کسب شده از شغل، زحمت و تحمل های فیزیکی، فکری شغل و بالاخره خطرات و ریسکهای احتمالی موجود در شغل از جمله ملاکهای گزینش یا رد هر شغل است.

۲-۳-۱۴ ملاکهای موفقیت در شغل: شغل ها از نظر سطوح موفقیت نیز دارای سطوح متفاوت است. سنجش سطوح موفقیت برای داوری به ادامه یا تغییر کل شغل یا اجزائی از شغل مهم است. سنجش موفقیت شغل معمولا با تبدیل هدف به ملاکهای موفقیت و با قراردادهای اولیه از کمیت هر ملاک در شروع به شغل و با سنجش میان دوره ای از هر ملاک و سپس داوری به سطوح موفقیت کسب شده می باشد. مثلا اگر در شروع هدفگذاری کسب درآمد تعیین شده در شروع کار در یکدوره معین مد نظر بود، پس از طی دوره به چه نسبتی از درآمد نائل شدم. شغلها به طیف موفقیتی، با موفقیت کامل به مفهوم نیل به صد در صد هدف تا عدم موفقیت کامل به مفهوم صد در صد شکست و حالتیهای متعددی در بین این دو دامنه طبقه بندی می شوند.

۲-۳-۱۵ روند فعلی مشاغل در سیستم های اقتصادی و روشهای برون رفت از این روند: شرح گسترده این موضوع بحث مستقلا را می طلبد، ولی با عنایت به اتفاق های بوجود آمد به نسبتیهای متفاوت در کشورهای گوناگون جهان در مولفه های موثر در آفرینش و حفظ شغلها که از مهمترین آنها به ترتیب می توان به رشد جمعیت، تغییرات مهاجرت بین شهر و روستا و بین شهری و بین کشوری، روند سرمایه گذاری، بستر های قانونی رشد تجارت و بازرگانی، روندهای مصرف کلی، بستر های سیاسی و دیپلماتیک، رشد تعاملات بین الملل، رفتارهای نهاد های بین الملل اشاره داشت، روند فعلی مشاغل در عموم کشورها به نسبت های متفاوت کاهشی، رقابتی، و گزینشی بوده و بنابراین عموم کشورها به نسبتیهای متفاوت از حداقل یک رقمی حدود ۵-۶ درصد به حداکثر رقم با دورقم با مشکل بیکاری مواجه هستند. راه های برون رفت از این مخمصه، ارتقاء کیفی نیروی کار در هر سطح برای آماده شدن به بازارهای هرچه رقابتی آینده دنیاست که آن نیز با آموزشهای موثر مهارتهای مورد نیاز مشاغل است که این بسته آموزشی با این هدف آماده ارائه خدمت است.

۲-۴ تعاریف و مفاهیم مهم مدیریت:

۲-۴-۱ تعاریف مدیریت: در گذرتاریخی علم مدیریت، در اقتضاء های متفاوت و از ریشه مکاتب گوناگون مدیریتی، تعاریف مدیریت متعدد و گوناگون است. اما به منظور این بسته آموزشی در تمام کسب و کارها و سازماندهی فعالیت های انسانی بطور ساده مدیریت

عمل هم‌آوری اشخاص جهت رسیدن به هدف و غایت مطلوب تعریف شده هر کسب و کار است. مدیریت در بردارنده وظایف برنامه ریزی - شامل انگیزش و هدفگذاری، سازماندهی، یارگیری، هدایت، رهبری، تسهیل و کنترل و مهارت در یک سازمان (یک گروهی متشکل از یک یا چند فرد و سرمایه) و یا تلاش به انجام رسانیدن هدف است. منابع در برگیرنده عبارت از آرایش و بکارگیری منابع انسانی، منابع مالی، منابع فناوری و منابع طبیعی است. که نسبت و وزن هر کدام از این منابع بسته به نوع فعالیت متفاوت بوده و حتی ممکن است این وزن ها و نسبتها در بین بنگاه های هم فعالیت نیز متفاوت باشد که یکی از بنیانهای تفاوت در قدرت رقابت بین بنگاه‌های است. البته ممکن است اسناد مصداقی مدیریت به شخصی یا اشخاصی باشند که وظیفه اش مدیریت است. البته با این زمینه به نحوی که گفته شده برای مدیریت تعاریف متعددی در دسترس است که بعضی از آنها به شرح زیر است. سازماندهی و هماهنگی فعالیت‌های یک بنگاه مطابق با سیاست‌های خاص و نیل به اهداف تعریف شده شفاف، که خود به عنوان یک نهاده تولید به حساب می آید. و یا، هدایت کننده و اداره کننده یک فعالیت که دارای قدرت و مسئولیت اخذ تصمیم به اداره بنگاه است. حوزه عملیاتی مدیریت از نظر تعداد انسان از یک فرد در بنگاه های کوچک تا به صدها و هزاران نفر در شرکت های بزرگ و چند ملیتی متغیر است. در بنگاه های بزرگ معمولا هیئت مدیره و با گزینش آنها مدیر عامل با نظمی ویژه عهده دار اداره امور هستند. بدینترتیب، مدیریت در کسب و کار مهارت‌های علمی، فنی و تجربی خاص لازم برای تعامل های درست و سودزا از طریق بکارگیری منابع در دسترس یک سیستم کسب و کار است.

۲-۴-۲ مدیریت مشاغل شهری: مطالعه و اجرا در حوزه وظایف برنامه ریزی - شامل انگیزش و هدفگذاری، سازماندهی، یارگیری، هدایت، رهبری، تسهیل و کنترل و مهارت در یک سازمان کلان مشاغل شهری از طریق تلاش به انجام رسانیدن هدف های قراردادی در گزینش، اجرا و ساماندهی این مشاغل در نواحی شهری است. منابع در برگیرنده آرایش و بکارگیری منابع انسانی، منابع مالی، منابع فناوری و منابع طبیعی است. این مدیریت دارای دو جنبه خرد و کلان است. از منظر کلان مدیر مشاغل شهری در واقع مقام و موقعیتی از مدیریت شهری است که معمولا به طریق سیستم اداری شهر مثلا شورای شهر برای انجام وظایف محوله در زمینه مشاغل شهری گزینش و انتخاب می شود. از منظر خرد در واقع نگاه بنگاهی به مدیریت مشاغل شهری است. که هر مدیر موظف به اعمال مدیریت در حوزه شغلی خود را دارد.

۲-۵ جمع‌بندی فصل دو:

در این فصل با عنایت به مقدماتی که در فصل اول برای هدفگذاری به تهیه این بسته آموزشی برای مشاغل شهری ارائه شد، به منظور برخوردی منظم و علمی با این پدیده، گزینش، تحلیل و ارائه بعضی مفاهیم و تعاریف اولیه و مهم و نیز قرارداد کردن بعضی دیگر از این مفاهیم انجام شد. تا کلید اساسی و اولیه برای درک نقش و اهمیت مشاغل شهری، و نیز تلاش‌های آینده برای اصلاح و توسعه این مشاغل به نتیجه مطلوب برسد. مشخصا در این فصل نواحی شهری، شهر، مادر شهر، کلان شهر، برنامه ریزی شهری، زیر ساخت‌های شهری، جامعه شناسی شهری، اقتصاد شهری، نیرو های بازار در توسعه شهری، بکارگیری زمین در نواحی مادرشهری، سیاست اقتصادی در نواحی شهری، حمل و نقل شهری و اقتصاد شهری، مسکن و سیاست بخش عمومی، هزینه های دولت محلی و مالیاتها و اقتصاد شهری، تعریف شد، سپس تعاریفی برای فعالیت‌های اقتصادی، شغل، حرکات شغلی مولد، انواع این حرکات، چرایی شغل، منشاء شغل، تنوع شغلی از منظر حقوقی، تخصصی، مهارتی، مکانی، زمانی، قانونی، ملاک‌های ترجیحات شغلی، و ملاک‌های

موفقیت در شغل و بالاخره روند فعلی مشاغل در سیستم های اقتصادی و روشهای برون رفت از این روند کاهنده، مطالبی مختصر ارائه شد و در نهایت به تعریف مدیریت پرداخته شد. با هدف یک زمینه سازی مفید دیگر، نظر به اینکه بخشی از مهارتهای مدیریت مشاغل شهری مربوط به نوع شغل است، در فصل آینده با اشاره به فلسفه طبقه بندی مشاغل و ضمن اشاره به انواع طبقه بندی های مشاغل با قرارداد کردن یکی از آنها به شرح انواع و طبقه بندی مشاغل پرداخته می شود.

سوالات فصل دوم

- نواحی شهری، شهر، مادر شهر، کلان شهر را تعریف کنید.
- مفهوم برنامه ریزی شهری چیست؟
- زیر ساختهای شهری یعنی چه و دارای چه نقشی در مشاغل شهری است؟
- تعامل جامعه شناسی شهری با موفقیت برنامه ریزی مشاغل شهری چیست؟
- ۵- تطبیق اقتصاد شهری با مشاغل شهری را چگونه تحلیل می کنید؟
- ۶- آیا در توسعه شهری نیز نیروهای بازار نقش دارند؟
- ۷- آیا در شهرها بکارگیری زمین دارای الگوی قابل پیش بینی است؟
- ۸- در نواحی شهری سیاست اقتصادی دارای چه مفهومی است؟
- ۹- حمل و نقل شهری چیست و رابطه آن با اقتصاد مشاغل شهری چگونه است؟
- ۱۰- آیا ساختار مسکن شهری با ساختار مشاغل شهری دارای تعامل است؟
- ۱۱- محل تامین هزینه های دولت محلی برای اقتصاد شهری از جمله ساخت زیر بنا های شهری برای مشاغل شهری چیست؟
- ۱۲- فعالیتهای اقتصادی یعنی چه و وضعیت مشاغل شهری در شهرها در این فعالیتها چگونه است؟
- ۱۳- چگونگی شغل، حرکات شغلی مولد، انواع حرکات شغلی در مشاغل شهری را بیان کنید؟
- ۱۴- تحلیل منشاء مشاغل شهری را انجام دهید.
- ۱۵- در مشاغل شهری چه تنوعی به لحاظ حقوقی، تخصصی، مهارتی، مکانی، زمانی، قانونی وجود دارد؟

منابع تکمیلی فصل دوم

۱-۳ مقدمه

۲-۳ انواع طبقه بندیهای مشاغل شهری

۱-۲-۳ طبقه بندی سازمان بین المللی کار

گروه اصلی یک - قانونگذاران، مقامات و مدیران رسمی ارشد

گروه اصلی دو - حرفه های علوم فیزیکی، ریاضی و مهندسی

گروه اصلی سه - تکنسین ها و حرفه های همراه

گروه اصلی چهار - مشاغل دفتری

گروه اصلی پنج - کارکنان خدماتی، و کارکنان مغازه، و فروش بازار

گروه اصلی شش - کارکنان کشاورزی و شیلات ماهر

گروه اصلی هفت - کارکنان هنرهای دستی و کارکنان تجارت مربوطه

گروه اصلی هشت متصدیان واحد صنعتی، ماشین و همگزاران (مونتازکاران)

گروه اصلی نه - حرفه های بنیادی

گروه اصلی ده - نیروهای مسلح

۲-۲-۳ طبقه بندی مشاغل در کانادا

۳-۲-۳ طبقه بندی مشاغل ملی ایران

۳-۳ جمع بندی فصل سوم

اهداف مورد نظر فصل سوم

تبیین علل طبقه بندی مشاغل و شرح انواع طبقه بندیها، و انواع مشاغل و طبقه بندی آنها در شهر

سوالات مورد نظر جهت پاسخ در این فصل

- ۱- عموماً فلسفه طبقه بندی چیست؟
- ۲- چرا مشاغل طبقه بندی می شوند؟
- ۳- ملاکهای طبقه بندی مشاغل چیست؟
- ۴- انواع طبقه بندیهای مشاغل کدامند؟
- ۵- پایه های طبقه بندی مشاغل در ایران چیست؟
- ۶- ساختار طبقه بندی سازمان بین المللی کار چگونه است؟
- ۷- طبقه بندی مشاغل در کانادا چگونه است؟

اینکه به طور عام چه ضرورت‌هایی برای طبقه بندی وجود دارد؛ دلایل متعددی ارائه شده است. مختصر اینکه در راستای صرفه جویی در مصرف منابع در مدیریت شناختی، و اداری سیستم های بزرگ، طبقه بندی یک دب منطقی و پذیرفته شده بوده و از ابزارهای مهم مدیریت است. چرا که ممکن است، هر طبقه ای نیاز ها، فرآیندها و خروجیهای خاص خودش را داشته باشد که مطالبات خاص مدیریتی خویش را بطلبد. به عنوان مثال اگر در یک فرهنگ لغت، واژه ها به طریق الفبائی طبقه بندی نمی شد، جستجوی واژه چقدر وقتگیر و تلف کننده منابع می بوده است. به لحاظ سابقه علمی نیز، رده بندی فرآیندی است که در آن ایده ها و اشیاء تشخیص داده میشوند، متمایز می شوند و فهمیده می شوند. مفهوم ضمنی رده بندی اینکه اشیاء در رده هائی معمولاً با بعضی هدف خاص گروه بندی می شوند. در کمال مطلوب، یک رده رابطه بین موضوع و هدف دانش را روشن می سازد. رده بندی در زبان، پیش بینی، استنباط، تصمیم گیری و در تمام انواع برهم کنش های زیست محیطی اساسی است. نظریه ها و متد های رده بندی زیادی وجود دارد. به هر حال، در نگاه تاریخی وسیع، سه روش عمومی رده بندی می توان مشاهده کرد: رده بندی کلاسیک، دسته بندی مفهومی و نظریه شکل اولیه. در رده بندی کلاسیک گروه بندی اشیاء بر مبنای خواص مشابه است. دسته بندی مفهومی بر مبنای طبقه بندی شناخت انجام یافته و رده بندی بر اساس شکل اولیه بر پایه تجسم اولیه از اشیاء انجام میگیرد. خاص طبقه بندی مشاغل دلایل متعددی وجود دارد که به بعضی موارد آن اشاره می شود. اساساً، هر کدام از شغل‌های گوناگون شهری در گذر توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی هر سرزمین و کشوری برای پاسخگویی به انواع نیازمندیهای شهروندان آن شهرها با زمینه ها، فرآیندهای خاصی بوجود می آیند. در این راستا، اولاً، نیازهای گوناگون شهروندان دارای ماهیت های متفاوت بوده، و ثانیاً زمینه سازیهای مقدماتی متعدد از جمله تهیه و تدارک منابع متعدد برای ارائه کالا یا خدمتی در جهت پاسخگویی به هر کدام از این نیازهای شهروندان شهری می طلبد. از جمله آموزشهای علمی، حرفه ای و مهارتی نیروی انسانی در گیر در ارائه هر کدام از این کالاها و خدمات با هم دیگر متفاوت می باشد. بدین ترتیب، بررسی تک به تک تمام مشاغل شهری، مخصوصاً به منظور فراهم آوردن بسته های آموزشی در راستای ارتقاء سطوح بهره وری و عملکردی این مشاغل در شهرها کاری بس طاقت فرسا و با در نظر گرفتن مزایای ذکر شده از طبقه بندی کاری بس عبث خواهد بود. از طرف دیگر، برخورد فله ای و بدون نظم با مشاغل هم به مراتب بیشتر از روی هم ریختن انواع و اقسام کالاهای در دسترس در یک خانه کوچک در یک ظرف و سپس صرف وقت برای پیدا کردن یک قلم مشخص از اینهمه کالا است که همواره ایجاد کم نشاطی کار، زحمت و پیچیدگی خواهد کرد. بنابراین، طبقه بندی مشاغل شهری هم بمانند سایر موارد یک تدبیر کاملاً معقول و منطقی بوده و گامی در راستای شناخت سهل، سریع و بهتر مشاغل، ایجاد سهولت‌های مدیریتی و بهینه سازی و مطلوب سازی آموزشهای مشاغل شهری و اعمال مدیریتی مناسب در شرایط اجرائی بعدی است. به دیگر کلام، چون هر شغل شهری اقتضاء مدیریتی خاص خود، نیاز به منابع، مهارتها و فرآیندهای ویژه خود را دارد و بررسی و اقدام در مورد تک تک اینها کاری طاقت فرسا خواهد بود؛ بنابراین، باید که مشاغل شهری را طبقه بندی کرد. چطور که برای طبقه بندی کالاها ملاک‌هایی از قبیل نوع کالا و در هر نوع اندازه، حجم و وزن، رنگ، تیپ، و در موارد پیشرفته نسبت‌های مواد تشکیل دهنده، ملاک‌های سلامتی و آلودگی مد نظر قرار می گیرد؛ با هدف ساماندهی مشاغل شهری به صورت پیش نیاز اعمال مدیریت بهینه و فرع آن با هدف مطلوب سازی این

بسته آموزشی ملاکهای طبقه بندی مشاغل شهری هم متعدد و متفاوت است. هر کس و یا هر سازمان ملی و بین المللی در این زمینه تلاشهای مهم و مثبتی را داشته اند. به صورت یک کلی گوئی، از جمله ملاکها در طبقه بندی مشاغل، می توان به قرابت و نزدیکی کالا و خدمت تولید شده در آن شغل شهری، حرفه های مبنائی، محل و نواحی فعالیت، پیش نیازهای علمی، فنی و مهارتی مورد نیاز هر طبقه اشاره کرد. از مشهور ترین طبقه بندیها که به عنوان مرجع دیگر سازمانها نیز است، طبقه بندی سازمان بین المللی کار است، ضمناً در هر کشوری هم به اقتضاء شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی خود طبقه بندیهای گوناگونی دیده می شود؛ که به نظر می رسد نوعی الگو برداری از همین طبقه بندی بین المللی باشد. در ایران نیز مرکز آمار ایران تا حدودی به تاسی از طبقه بندی سازمان بین المللی کار با اهداف جمع آوری و برنامه ریزی برای آمار کشور از طبقه بندی مشابهی استفاده می کند. البته وزارت خانه های گوناگون نیز در ایران دارای طبقه بندی خاص خودشان هستند. ذیلا به شرح طبقه بندی سازمان بین المللی کار و در راستای گسترش دید مطالعه کنندگان این بخش و نیز نمایش تشابه نسبی این طبقه بندیها به مختصری از اهم دیگر طبقه بندی ها می پردازد.

۲-۳ انواع طبقه بندیهای مشاغل شهری:

۱-۲-۳ طبقه بندی سازمان بین المللی کار:

از جمله پر استفاده ترین انواع طبقه بندی مشاغل، طبقه بندی انجام گرفته توسط سازمان بین المللی کار است، که بر اساس اجماع کشورهای عضو این سازمان، تخصص و مسئولیت این کار را نیز دارد و ملاک اساسی آن نیازهای حرفه ای هر شغل بوده است. از اولین نگارش این طبقه بندی که در سال ۱۹۵۸ انجام گردیده بار ها همین طبقه بندی بهنگام شده و آخرین ویرایش که سومین ویرایش آن بوده و در سال ۲۰۰۸ انتشار یافته و در دسترس بوده و مشهور به ایسکو- ۸۸ است. سازمان بین المللی کار هدف این طبقه بندی مشاغل را سازماندهی مشاغل، در سازمانهای آماری و اجرائی آماده کننده اشتغال از طریق ادارات کار، مدیریت کوتاه و دراز مدت مهاجرت بین کشوری نیروی کار، و توسعه برنامه های آموزشی حرفه و فن و حین کار و هدایت سیستم ها، اعلام کرده است. این طبقه بندی کل مشاغل را در ده طبقه اصلی، با زیر طبقات و شعبه های متعددی به شرح زیر دسته بندی کرده است.

گروه اصلی یک - قانونگذاران، مقامات و مدیران رسمی ارشد

۱۱- قانونگذاران، و مقامات رسمی ارشد

۱۱۱- قانونگذاران

۱۱۲- مقامات رسمی دولتی ارشد

۱۱۳ - رؤسا و سران سنتی روستاها

۱۱۴ - مقامات ارشد سازمانهای با علائق خاص

۱۲- مدیران با شخصیت حقوقی

۱۲۱- مدیران و مسئولان اجرائی ارشد

۱۲۲- مدیران تولید و گروه های عملیاتی

۱۲۳- مدیران سایر گروه ها

۱۳- مدیران عمومی

۱۳۱- مدیران عمومی

گروه اصلی دو - حرفه های علوم فیزیکی، ریاضی و مهندسی

۲۱- حرفه های علوم فیزیکی، ریاضی و مهندسی

۲۱۱- حرفه های مربوط به فیزیکدانان و شیمی دانان

۲۱۲- حرفه های مربوط به ریاضی دانان و آمار دانان

۲۱۳- حرفه های مربوط به کامپیوتر

۲۱۴- حرفه های مربوط به معماران و مهندسين

۲۲- حرفه های مربوط به علوم زیستی و سلامتی

۲۲۱- حرفه های مربوط به علوم زیستی

۲۲۲- حرفه های مربوط به علوم سلامتی (به جزء پرستاری)

۲۲۳- حرفه های مربوط به پرستاری و قابلیت

۲۳- حرفه های آموزشی

۲۳۱- حرفه های مربوط به آموزشهای آموزشکده ای، دانشگاهی و تحصیلات عالی

۲۳۲- حرفه های مربوط به آموزشهای دبیرستانی

۲۳۳- حرفه های مربوط به آموزشهای دبستانی و پیش دبستانی

۲۳۴- حرفه های مربوط به آموزشهای حرفه های خاص

۲۳۵- حرفه های مربوط به سایر آموزشها

۲۴- سایر حرفه ها

۲۴۱- حرفه های مربوط به کسب و کار

۲۴۲- حرفه های مربوط به حقوق

۲۴۳- حرفه های مربوط به بایگانی، کتابداری و اطلاعات

۲۴۴- حرفه های مربوط به علوم انسانی

۲۴۵- حرفه های مربوط به کتابت و هنرهای نمایشی و خلاقیت

۲۴۶- حرفه های مربوط به دین

گروه اصلی سه - تکنسین ها و حرفه های همراه

۳۱- حرفه های همراه با علوم فیزیکی، و مهندسی

۳۱۱- تکنسین های علوم فیزیکی و مهندسی

۳۱۲- حرفه های همراه کامپیوتر

۳۱۳- گردانندگان تجهیزات نوری و الکترونیکی

۳۱۴ - تکنسین ها و کنترل کنندگان کشتی و هواپیما

۳۱۵ - بازرسان کیفیت و ایمنی

۳۲ - حرفه های همراه با علوم زیستی و سلامتی

۳۲۱ - تکنسین های علوم زیستی و حرفه های همراه مربوطه

۳۲۲ - حرفه های همراه سلامتی جدید(به جزء پرستاری)

۳۲۳ - حرفه های همراه با پرستاری و قابلگی

۳۲۴ - عاملان پزشکی سنتی والتیام دهندگان اعتقادی

۳۳ - حرفه های همراه آموزش

۳۳۱ - حرفه های همراه آموزشهای دبستانی

۳۳۲ - حرفه های همراه آموزشهای پیش دبستانی

۳۳۳ - حرفه های همراه آموزشهای خاص

۳۳۴ - حرفه های همراه با سایر آموزشها

۳۴ - سایر حرفه های همراه

۳۴۱ - حرفه های همراه امور مالی و فروش

۳۴۲ - واسطه های تجاری و عاملین خدمات تجاری

۳۳۳ - حرفه های همراه امور اداری

۳۴۴ - گمرک، مالیات و حرفه های همراه امور دولتی

۳۴۵ - بازرسان پلیس و کارآگاهان

۳۴۶ - حرفه های همراه امور اجتماعی

۳۴۷ - حرفه های همراه امور ورزشی، سرگرمی و هنر

۳۴۸ - حرفه های همراه امور مذهبی

گروه اصلی چهار - مشاغل دفتری

۴۱ - حرفه های مربوط به دفاتر اداری

۴۱۱ - منشی ها و مشاغل مربوط به عملیات صفحه کلیدها

۴۱۲ - متصدی دفتری با عملیات عددی

۴۱۳ - متصدی حمل و نقل و پخش مواد

۴۱۴ - متصدی کتابداری، نامه و مشاغل مربوطه

۴۱۵ - سایر متصدیان دفتری

۴۲ - متصدیان خدمات مشتریان

۴۲۱- تحویلداران، رای شماران و سایر متصدیان مربوطه

۴۲۲- متصدیان پردازشگر اطلاعات

گروه اصلی پنج - کارکنان خدماتی، و کارکنان مغازه، و فروش بازار

۵۱- کارکنان خدمات شخصی، و حفاظتی

۵۱۱- کارکنان همراه مسافر و کارکنان مربوطه

۵۱۲- کارکنان خانه داری و خدمات رستوران

۵۱۳- کارکنان مراقبتهای شخصی و کارکنان مربوطه

۵۱۴- کارکنان سایر خدمات شخصی

۵۱۵- کارکنان ستاره شناسان، پیشگویان و کارکنان مربوطه

۵۱۶- کارکنان خدمات حفاظتی

۵۲- مدلها، فروشندگان و نمایشگران

۵۲۱- مدل و سایر مدلها

۵۲۲- فروشندگان مغازه ها و نمایشگران

۵۲۳- دوره گردها و سایر اشخاص فروشنده بازار

گروه اصلی شش - کارکنان کشاورزی و شیلات ماهر

۶۱- کارکنان کشاورزی و شیلات ماهر بازارمحور

۶۱۱- باغداران بازار محور و تولید کنندگان محصولات

۶۱۲- دامداران بازارمحور و کارکنان مربوطه

۶۱۳- تولید کنندگان دام و محصولات بازار محور

۶۱۴- کارکنان جنگلداری و کارکنان مربوطه

۶۱۵- کارکنان شیلات، شکارچی ها و تله اندازان

۶۲- کارکنان کشاورزی و شیلات خود معیشتی

۶۲۱- کارکنان کشاورزی و شیلات خود معیشتی

گروه اصلی هفت - کارکنان هنرهای دستی و کارکنان تجارت مربوطه

۷۱- کارکنان مشاغل استخراج و ساختمان

۷۱۱- معدنچی ها، اخطار کننده ها، سنگبران و سنگتراشان

۷۱۲- کارکنان اسکلت ساختمان و مشاغل مربوطه

۷۱۳- کارکنان پرداخت کنندگان ساختمان و مشاغل مربوطه

۷۱۴- کارکنان نقاش، تمیز کنندگان سازه ساختمان و مشاغل مربوطه

۷۲- کارکنان فلز، ماشین و مشاغل مربوطه

۷۲۱- ریخته گران فلزی، جوشکاران، ورقکاران فلزی، آماده کنندگان سازه های فلزی و

مشاغل مربوطه

۷۲۲- آهنگران، ابزار سازان و مشاغل مربوطه

۷۲۳- مکانیک ماشینها و متصدیان نصب

۷۲۴- مکانیک تجهیزات برق و الکترونیک و متصدیان نصب

۷۳- ابزار دقیق، صنعتکاران دستی، باسمه زن و مشاغل مربوطه

۷۳۱- کارکنان ابزار دقیق در فلز و دیگر مواد مربوطه

۷۳۲- سفالگران، شیشه کاران و دیگر مشاغل مربوطه

۷۳۳- صنعتکاران دستی در چوب، پارچه، چرم و دیگر مواد مربوطه

۷۳۴- باسمه کاران و دیگر مشاغل مربوطه

۷۴- سایر صنعتکاران و کارکنان مشاغل مربوطه

۷۴۱- فرآوری کنندگان غذا و کارکنان مشاغل مربوطه

۷۴۲- چوبکاران، کابینت سازان و کارکنان مشاغل مربوطه

۷۴۳- کارکنان منسوجات، دوزندگی، و مشاغل مربوطه

۷۴۴- کارکنان دباغ، چرم، کفشدوز، و مشاغل مربوطه

گروه اصلی هشت متصدیان واحد صنعتی، ماشین و همگزاران (مونتاژکاران)

۸۱- واحد صنعتی ثابت و متصدیان مربوطه

۸۱۱- متصدیان واحد صنعتی فرآیندکننده معدن و مواد معدنی

۸۱۲- متصدیان واحد صنعتی فرآیندکننده فلز

۸۱۳- شیشه و سرامیک و متصدیان واحد صنعتی مربوطه

۸۱۴- فرآوری چوب و متصدیان واحد صنعتی تولیدکننده کاغذ

۸۱۵- متصدیان واحد صنعتی فرآیندکننده مواد شیمیائی

۸۱۶- تولید قدرت و متصدیان واحد صنعتی مربوطه

۸۱۷- خط همگذار (مونتاژکار) خودکار و متصدیان صنعت روبات

۸۲- متصدیان ماشین و همگذاران (مونتاژکاران)

۸۲۱- متصدیان ماشین محصولات معدن و مواد معدنی

۸۲۲- متصدیان ماشین محصولات شیمیائی

۸۲۳- متصدیان ماشین محصولات لاستیک و پلاستیک

- ۸۲۴- متصدیان ماشین محصولات چوبی
- ۸۲۵- متصدیان ماشین محصولات کاغذی، چاپ و صحافی
- ۸۲۶- متصدیان ماشین محصولات منسوجات، پوست و چرم
- ۸۲۷- متصدیان ماشین محصولات غذائی و دیگر محصولات مربوطه
- ۸۲۸- همگذاران (مونتازکاران)
- ۸۲۹- سایر متصدیان ماشین ها و همگذاران
- ۸۳- متصدیان واحد های صنعتی سیار و رانندگان
- ۸۳۱- رانندگان موتور لوکوموتیو و کارکنان مربوطه
- ۸۳۲- رانندگان وسایل حمل و نقل موتوری
- ۸۳۳- متصدیان کشاورزی و سایر واحد های صنعتی سیار
- ۸۳۴- کارکنان عرشه کشتی و سایر کارکنان مربوطه
- گروه اصلی نه - حرفه های بنیادی
- ۹۱- حرفه های بنیادی فروش و خدمات
- ۹۱۱- دستفروشیهای خیابانی و کارکنان مربوطه
- ۹۱۲- حرفه های اولیه کفش نوچی ها و سایر خدمات خیابانی
- ۹۱۳- مددکاران خانگی و سایر از آنها، جارو کشها و لباس شوها
- ۹۱۴- سرایداران ساختمان ، شیشه پاک کن و سایر کارکنان مربوطه
- ۹۱۵- پیک، باربر، دربان و سایر کارکنان مربوطه
- ۹۱۶- جمع کنندگان زباله و سایر کارکنان مربوطه
- ۹۲- کارگران کشاورزی، شیلات و سایر کارکنان مربوطه
- ۹۲۱- کارگران کشاورزی، شیلات و سایر کارکنان مربوطه
- ۹۳- کارگران معدن، ساختمان، صنعت و حمل و نقل
- ۹۳۱- کارگران معدن، ساختمان
- ۹۳۲- کارگران صنعت
- ۹۳۳- کارکنان حمل و نقل و گردانندگان محموله
- گروه اصلی ده - نیروهای مسلح
- ۰۱- نیروهای مسلح

۲-۲-۳ طبقه بندی مشاغل در کانادا، به عنوان نمونه دیگری از طبقه بندی مشاغل در اینجا اشاره به طبقه بندی مشاغل ملی کانادا است. این طبقه بندی منتظم، کلاسه بندی تمام حرفه ها در بازار کار کانادا است که در دو جلد سامان یافته و ۹۲۳ شغل مشخص را

از جنبه های استعداد، علائق، آموزش، فعالیتهای فیزیکی، و سایر جنبه های توصیف کننده هر شغل را شرح می دهد. شاخص جداگانه ای، ۲۵۰۰۰ عنوان شغلی دیگر از شغل های لیست شده را طبقه بندی می نماید. این طبقه بندی توسط برنامه ریزان، اقتصاددانان کار، توان بخشی های مشاغل، سایر زمینه های سلامتی و خدمات اجتماعی کانادا و توسط شرکتهای بیمه و در دادخواهی ها کاربرد دارد. ناشر این مجموعه توسعه اجتماعی و منابع انسانی کانادا است که وزارتتی از دولت کانادا می باشد. اولین چاپ آن ۱۹۹۲ و تجدید چاپ آن ۲۰۰۱ است که مشابه کتاب فرهنگ عناوین مشاغل منتشره در امریکا است. مشاغل مطرح در این طبقه بندیها به شرح ۲۴ گروه زیر می باشد:

- ۱- مشاغل مدیریت
- ۲- مشاغل عملیات کسب و کار و امور مالی
- ۳- مشاغل کامپیوتر و ریاضی
- ۴- مشاغل مهندسی و معماری
- ۵- مشاغل علوم زیستی، فیزیکی و اجتماعی
- ۶- مشاغل قماربازی حرفه ای
- ۷- مشاغل خدمات اجتماعی و محلی
- ۸- مشاغل حقوقی
- ۹- مشاغل آموزشی، فراگیری و کتابداری
- ۱۰- مشاغل هنر، طراحی، سرگرمی، ورزش، و رسانه های عمومی
- ۱۱- مشاغل پرستاری، طبابت و موارد فنی
- ۱۲- مشاغل حمایت پرستاری
- ۱۳- مشاغل خدمات حمایتی
- ۱۴- مشاغل آماده سازی غذا و خدمات مربوطه
- ۱۵- مشاغل ساختمان، پاکسازی زمین و نگهداری
- ۱۶- مشاغل حمایت و خدمات شخصی
- ۱۷- مشاغل فروش و دیگر مشاغل مربوطه
- ۱۸- مشاغل حمایت های دفتری و اداری
- ۱۹- مشاغل مزرعه ای، ماهیگیری و جنگلبانی
- ۲۰- مشاغل ساختمان و استخراج
- ۲۱- مشاغل تاسیسات، نگهداری و تعمیرات
- ۲۲- مشاغل تولید
- ۲۳- مشاغل حمل و نقل و جابه جایی مواد

۲۴- مشاغل نظامی خاص

۳-۲-۳ طبقه بندی مشاغل ملی ایران:

به عنوان نمونه دیگری از طبقه بندی مشاغل در اینجا اشاره به طبقه بندی مشاغل ملی ایران است. گروه های عمده شغلی در این طبقه بندی به شرح زیر است:

- ۱- قانونگذاران ، مقامات عالی رتبه و مدیران
- ۲- متخصصان
- ۳- تکنسین ها و دستیاران
- ۴- کارمندان امور اداری و دفتری
- ۵- کارکنان خدماتی و فروشندگان
- ۶- کارکنان ماهر کشاورزی ، جنگلداری و شیلات
- ۷- صنعتگران و کارکنان مشاغل مربوط
- ۸- متصدیان (اپراتورها) ماشین آلات و دستگاه ها و رانندگان وسایل نقلیه
- ۹- کارگران ساده
- ۱۰- سایر و اظهار نشده

در این ضمن، گروه های عمده فعالیت در ایران به شرح زیر است:

- ۱- کشاورزی ، شکار و جنگلداری
- ۲- ماهیگیری
- ۳- استخراج معدن
- ۴- صنعت (ساخت)
- ۵- تامین برق ، گاز و آب
- ۶- ساختمان
- ۷- عمده فروشی ، خرده فروشی ، تعمیر وسایل نقلیه موتوری و موتور سیکلت و کالاهای شخصی و خانگی
- ۸- هتل و رستوران
- ۹- حمل و نقل، انبارداری و ارتباطات
- ۱۰- واسطه گری های مالی
- ۱۱- مستغلات ، اجاره و فعالیت های کار و کسب
- ۱۲- اداره امور عمومی ، دفاع و تامین اجتماعی اجباری
- ۱۳- آموزش
- ۱۴- بهداشت و مددکاری اجتماعی
- ۱۵- سایر فعالیت های خدمات عمومی ، اجتماعی و شخصی
- ۱۶- خانوارهای معمولی دارای مستخدم

۱۷- دفاتر و ادارات مرکزی

۱۸- سازمان ها و هیئت های برون مرزی

۱۹- فعالیت های نامشخص و اظهار نشده

۳-۳ جمع‌بندی فصل سوم:

هر چه تنوع شغلی در یک سامانه شهری متعدد باشد، مدیریت و ساماندهی منتظم آنها بعلت تنوع مطالباتی مسئولین کشوری، شهروندان و صاحبان مشاغل با مشکلاتی همراه خواهد بود. در این فصل به منظور زمینه سازی به شناخت تنوع شغلی، که خود مقدمه ای اساسی برای اعمال مدیریت مشاغل شهری مطلوبتر است پس از اشاره به اهمیت و ضرورت طبقه بندی مشاغل، با نظمی قراردادی سازمانهای بین المللی و یا کشوری به طبقه بندی مشاغل پرداخته شد. طبیعی است که محل استقرار اکثر این مشاغل، حتی مشاغل مربوط به کشاورزی صنعتی در شهرهاست. اما با عنایت به رسالت شهرداریهای کشور، ساماندهی علمی، حرفه ای، و اشتغالی این مشاغل مسئولین خاص خویش را داشته یا می طلبد که در آینده داشته باشد. به نظر می رسد که، شهرداریها - با دامنه اقتضائی بس وسیع، چون شهرهای جدید و کوچک با چند شغل معمولی و کلانشهرها، و مادر شهرها با صدها شغل سامان یافته و سامان نیافته موجود- به عنوان سامان دهندگان کالبدی، استقرار، و توزیع شهری همه این مشاغل می باید که همه این مشاغل را باید مد نظر داشته و با طبقه بندی آنها با توجه به اقتضاء شهر مورد نظر در حداقل سه دسته به شرح: الف) مشاغلی که اصلا در شهر مورد نظر وجود ندارد و در آینده مورد نظر در افق چشم انداز برنامه های شهری نیز وجود نخواهد داشت - بمانند مرتعداری- چنین مشاغلی غربال می شوند. ب) مشاغلی که فعلا در شهر مورد نظر وجود ندارد ولی در افق زمانی مورد نظر باید به ایجاد و ساماندهی این مشاغل اندیشه کرد و طرحی در انداخت. ج) مشاغلی که فعلا در شهر موجود است که ارتقاء ملاکهای ساماندهی این مشاغل می باید که دغدغه اصلی مسئولین ذیربط شهری باشد. احصاء مقدماتی وضعیت اکثر شهرهای ایران در مقایسه با حوزه فعالیتی تعریف شده اکثر شهرداریها هدف و تلاش را بر آن قرار داد که در فصل بعدی ضمن اشاره به ویژگیها و شرایط عمومی مشاغل، بیشترین تاکید به مشاغل بازرگانی باشد، چرا که ساماندهی آنها دغدغه عموم شهرداریهای کشور است.

سوالات فصل سوم

با عنایت باینکه این فصل برای ارائه سند طبقه بندی مشاغل ارائه شده و نیز دارای ماهیت غیر حفظی است در اساس برای این فصل سوال طراحی نشد. اما چند سوال به شرح زیر می تواند انگیزه برای فراگیران به ساماندهی مطالب فراگرفته خودشان باشد:

- ۱- به نظر شما در اکثر پدیده های علمی چرا طبقه بندی عمومیت دارد؟
- ۲- چرا مشاغل طبقه بندی می شوند؟
- ۳- ملاکهای طبقه بندی مشاغل چیستند و به نظر شما کدامین ملاک معتبر تر است؟
- ۴- آیا برای انواع طبقه بندیهای مشاغل محدودیتی وجود دارد؟
- ۵- پایه های طبقه بندی مشاغل در ایران را بنویسید؟
- ۶- ساختار طبقه بندی سازمان بین المللی کار چگونه است؟
- ۷- طبقه بندی مشاغل در کانادا چگونه است؟
- ۸- به صورت تطبیقی از موارد آمده در متن، طبقه بندی مشاغل ایران دارای چه اشکالاتی است؟

منابع تکمیلی فصل سوم

فصل چهارم: ویژگیها و شرایط مشاغل

۱-۴ مقدمه

۲-۴ تعریف ویژگی مشاغل

۳-۴ ویژگیهای عام مشاغل

۴-۴ دانش حرفه ای و اهمیت آن در کسب و کار

۵-۴ شناخت مهارت و دانش عمومی مشاغل

۶-۴ شناخت مهارت و دانش مشاغل بازرگانی

۷-۴ شناخت استانداردهای دانش بازرگانی ایران

۸-۴ ارکان دانش بازرگانی

۱-۸-۴ ارکان دانش و مهارت های ارتباطی

۲-۸-۴ شناخت حقوق و قوانین مربوط به کسب و کار

۳-۸-۴ ارکان دانش و مهارت های سازمانی و مدیریتی

۴-۸-۴ دانش استفاده از فن آوریهای نو در بازرگانی

۵-۸-۴ ارکان دانش و مهارت های بازاریابی و فروش

۶-۸-۴ دانش و مهارت مشتری گرائی و ارائه خدمات با کیفیت

۷-۸-۴ دانش صادرات

۹-۴ جمعبندی فصل چهارم

اهداف مورد نظر فصل چهارم

تبیین ویژگیها و شرایط مشاغل

سوالات مورد نظر جهت پاسخ در این فصل

- ۱- معمولا مشاغل دارای چه ویژگیهایی است؟
- ۲- دانش حرفه ای چیست و اهمیت آن در کسب و کارهای شهری چیستند؟
- ۳- مهارت و دانش عمومی مشاغل چیستند؟
- ۴- مهارت و دانش مشاغل بازرگانی چیستند؟
- ۵- استانداردهای دانش بازرگانی ایران چیستند؟
- ۶- ارکان دانش بازرگانی چیستند؟
- ۷- ارکان دانش و مهارت های ارتباطی چیست؟
- ۸- تبیین حقوق و قوانین مربوط به کسب و کار؟
- ۹- ارکان دانش و مهارت های سازمانی و مدیریتی چیست؟
- ۱۰- دانش استفاده از فن آوریهای نو در بازرگانی چیست و چه مزایایی در مشاغل شهری دارد؟
- ۱۱- دانش و مهارت های بازاریابی و فروش در مشاغل شهری چرا مهم است؟
- ۱۲- دانش و مهارت مشتری گرائی و ارائه خدمات با کیفیت در مشاغل شهری چه اهمیتی دارد؟
- ۱۳- آیا برای مشاغل شهری مسلح به دانش صادرات بودن ضروری است، چرا؟

اینکه به طور عام چه ضرورت‌هایی برای پردازش به ویژگیها و شرایط مشاغل وجود دارد؛ دلایل متعددی قابل ارائه است. امروزه، در زندگی شهری یا باید مشاغل شهری را آنطور که از سابق به صورت سنتی بوده و با روند های استاد- شاگردی گذشته تربیت و تجدید می شدند را با تبعات پسامدی نامطلوب آنها را پذیرفت و یا در صورت پذیرش و درخواست آرمانهای توسعه و مدرنیته باید که بفکر تغییر، ایجاد و گسترش مشاغل جدید بود. در این راستا باید فهمید که اولاً، صاحب یک شغل جدید دارای چه ویژگی‌هایی است و ثانیاً، جهت نیل به هدف تربیت چنین افرادی چه شرایطی لازم است. ثالثاً، بر پایه ایندو ساماندهی کالبدی هر یک از مشاغل در شهرها باید چگونه باشد. بنابراین، همین موضوع کاملاً کلیدی است. در این راستا ابتدا مفهوم ویژگی مشخص می شود و در راستای عملیاتی کردن همین ویژگیها، به شرایط هر طبقه از شغل‌های شهری طبقه بندی شده در فصل قبل با تاکید به جنبه بازرگانی آنها پرداخته می شود.

هدف از این بررسی تدارک چهارچوبی برای عملیاتی کردن مدیریت مشاغل شهری است که خروجی این عملیات بهینه سازی سامانه مشاغل شهری باید باشد. برای این منظور ابتداء دانش حرفه ای و اهمیت آن در کسب و کار ارائه می شود. آنگاه مهارت و دانش عمومی مورد نیاز مشاغل توضیح داده می شود. در ادامه مهارت و دانش مورد نیاز مشاغل بازرگانی در ایران مورد بحث واقع می شود. در نهایت ارکان دانش بازرگانی معرفی شده و فصل حاضر با جمع‌بندی به پایان می رسد.

۲-۴ تعریف ویژگی مشاغل:

منظور از ویژگی مشاغل بیان مولفه های هویتی مرئی و نامرئی یک شغل به عنوان اولین مرحله در شناخت اصولی آن شغل است. بخشی از این ویژگیها عام - استعدادهای شخصی، بخشی خاص آموزشی - مهارتی و بخش دیگر حرفه ای است.

۳-۴ ویژگیهای عام مشاغل:

اساسی ترین ویژگیها برای انجام موفق یک شغل و بخصوص شغل شهری، که شرط لازم برای شروع آن شغل، رشد در آینده، و بقاء در آن شغل است، چیست؟ برای مشاغل شهری باید دارای چه استعداد ویژه بود، بخشی از این استعدادها ذاتی انسان است که باید توسط عامل کار در خود شخص او کشف شود - ذاتاً شما بعضی کارها را آسان تر و بهتر انجام می دهید که اینها استعداد ذاتی و قوت شماست، که این موارد با مشاهده و مقایسه خود با دیگران قابل کشف هست - ، بخش دیگر هم با تمرین و آموزشهای خاص بدست می آید که اکتسابی بوده و حسب مورد باید انجام داد. موفقیت که احساس نوعی وضعیت راضی کننده در مغز افراد است معمولاً نتیجه نهائی بسامانی این ویژگیهاست. در افراد موفق چه ویژگی‌هایی مشهود تر است؟ مطالعات نشان داده است که افراد موفق دارای حداقل ۵ ویژگی به شرح: ۱- صاحب رویاء بودن، ۲- داشتن برنامه، ۳- داشتن دانش و تربیت خاص، ۴- داشتن تمایل به کارهای سخت، ۵- برای ارائه جوابها در مقابل سوالات پیش رو سریعاً نه نگفتن، هستند. بعلاوه موارد زیرین از مهارتها، استعدادها، و نمادهای شخصیتی در افراد موفق به تواتر دیده شده است:

۱- آنها دارای هدف بیان شده و شفاف در افق هستند. آنها، می دانند که چه می خواهند و ضمن داشتن عقیده خودشان، براحتی متاثر از افکار و عقاید دیگران نمی شوند و آنها دارای عزم راسخ و نیروی اراده هستند. آرزوی قوی آنها نتایج قوی به بار می آورد. آنها

کارهایی را انجام میدهند که دیگران باور به میسر بودن و انجام شدن آن ندارند. البته باید یک صدائی کار کرد و دانست که افراد تفوق جو آنهایی هستند که نتیجه کارشان را نشان می دهند و بهانه و توجیه برای عدم انجام کار درخواست شده از آنها را نمی‌آورند.

۲- افراد موفق بلند همت هستند. همواره بفکر تکمیل یک چیز هستند. دارای شور و ذوق، تعهد، و غرور هستند. خود منضبط، سخت کوش و آماده به برداشتن قدمهای بزرگ بوده و حریص به موفقیت هستند. آماده به انجام هر اقدامی برای تمام کردن کارمورد نظر خودشان هستند. با ذکر این اصل که نتیجه مطلوب با کار سخت به دست می آید لذت در زندگی را با کار و نیل به چیزی را با تلاش بدست می آورند.

۳- چنین افرادی به صورت قوی انگیزه مند به پیشرفت هستند. آنها صاحب پندارهای بزرگی از رضایتمندی هستند که باور دارند این هم از تکمیل یک وظیفه بوجود می آید.

۴- افراد موفق همواره متمرکز هستند. آنها به غایت نهائی فرآیند و به اهداف اصلی خودشان متمرکز هستند. آنها منحرف نشده و طفره روی و تعویق اندازی نمی کنند. آنها در طرح هائی کار میکنند که مهمتر هستند، و تا آخرین دقیقه اجازه به تعطیلی آن کار را نمی دهند. آنها مولد هستند نه فقط مشغول.

۵- افراد موفق روش انجام چیزها را یاد می گیرند. آنها مهارتها، استعدادها، قدرت و دانش خود را تا به غایت امکان کاملاً بکار می گیرند. آنها چیزهائی را که نیاز به انجام آنهاست را انجام میدهند، نه فقط آنهایی را دوست دارند که سهل و آسان است بلکه، آنها تمایل به کار سخت داشته و خود را متعهد به انجام کار می کنند. یادآور این نکته که شادی با تکمیل یک کار، نه با تصرف و مالکیت اتفاق می افتد. آیا از انجام عادت یا نیل به نتیجه کدام یک راضی کننده تر است؟ اقدام راضی کننده بهتر است، چون با این گرایش تمایل به انجام کارهای سخت دارند.

۶- این افراد مسئولیت اعمال خودشان را می پذیرند. آنها بهانه نمی آورند؛ دیگران را سرزنش نمی کنند. آنها اهل ناله و شکایت نیز نیستند.

۷- افراد موفق در جستجوی راه حلها برای مسائل هستند. ذهن آنها دنبال فرصتهاست. زمانیکه به فرصتهائی می رسند، از مزیت آنها استفاده می کنند.

۸- این افراد تصمیم سازند. آنها اندیشه به موضوعات و واقعیات مربوطه می کنند، و به آنها میدان مناسب داده و ملاحظات زیاد برای تصمیم گیری دارند. تصمیمات کنار گذاشته، به تاخیر انداخته نمی شوند، آنها همین الان گرفته می شوند. اگر قبل از تصمیم گیری زمان زیاد به اندیشه و برنامه ریزی صرف کنید، شما بهترین تصمیم را خواهید گرفت. اگر از تصمیمی که گرفته اید نتیجه مورد انتظار را نگرفتید، مجموعه اقدام را عوض کنید، تصمیمات هرگز برای نوشتن گرفته نمیشوند.

۹- افراد موفق جسارت به پذیرش اشتباهات خود دارند. زمانیکه اشتباهی انجام می دهند، آنرا می پذیرند، تثبیت کرده و به حرکت ادامه می دهند. وقت زیاد، انرژی، پول و یا سایر منابع را در تلاش به دفاع از یک اشتباه و یا از یک تصمیم بد صرف نمی کنند. در زمان اشتباه، با پذیرش آن می توان با نجابت و ادب اشتباه را جا به جا کرده و حتی از مزیت رک بودن و باز بودن استفاده کرد. اما در شرایط مدافع اشتباه بودن افراد عصبانی و ناآرام هستند.

۱۰- افراد موفق خود متکی بوده و برای موفق بودن دارای مهارتها، استعدادها و آموزشهای لازم هستند.

۱۱- افراد موفق دارای دانش خاص، آموزش، و/یا مهارتها، استعدادها هستند. آنها برای موفق بودن چیزهایی را که باید بدانند، می دانند. ونیز زمانی را که آنها نیازمند اطلاعات، دانش، یا مهارت و استعدادی هستند که آنها ندارند؛ می دانند. آنها فردی را پیدا می کنند که آن موارد را دارند.

۱۲- افراد موفق با دیگر افراد کار کرده و مساعدت می کنند. آنها دارای شخصیت مثبت و پیش برنده هستند. آنها محاط با افرادی هستند که به او پیشنهاد کمک، حمایت و دلگرمی می کنند. آنها رهبرند.

۱۳- افراد موفق مشتاق و علاقمندند. آنها ذوق دار با آنچه انجام می دهند بوده و این ذوق در آنها واگیر است. آنها افراد را به طرف خود می کشند زیرا این افراد می خواهند با او کارکنند، کسب و کار انجام دهند، و با او باشند.

۴-۴ دانش حرفه ای و اهمیت آن در کسب و کار:

امروزه در خصوص اهمیت و نقش دانش به طور کلی و دانش حرفه ای به طور اخص اتفاق نظر کامل وجود دارد. واکنش مؤثر در قبال تغییرات سریع فناوری، رقابتی شدن بازارها، تغییر در رجحان های مشتریان، ارباب رجوع و عرضه کنندگان، تغییر در ارزش های اجتماعی و تحولات در وضعیت عمومی اقتصادی کشورها در گرو پذیرش آموزش به عنوان یک امر اجتناب ناپذیر است و با این دلیل امروزه طیف وسیعی از آموزش های حرفه ای در جهت ارتقاء دانش نیروی انسانی شاغل در بخشهای مختلف اقتصادی، در اقصی نقاط جهان ارائه می شود(UNEVOC:۱۹۹۷,p:۱۴)

صرفنظر از ضرورت های مزبور، از نظر فردی نیز تقاضای قابل توجهی برای کسب دانش حرفه ای وجود دارد. بر اساس پژوهشی که در سال ۱۹۹۹ بوسیله انستیتو تحقیقات فنی و حرفه ای استرالیا در ۴۱ کشور انجام شده است برآورد می شود که تنها حدود ۱۹ درصد از شرکت کنندگان در دوره های آموزشی حرفه ای، از روی اجبار در دوره ها شرکت می کنند و بیش از ۸۰ درصد از روی علاقه و یا به منظور بهبود عملکرد کسب و کار و ارتقاء سطح درآمد خود در دوره ها حضور می یابند. جدول ۴-۱ توزیع دلایل افراد برای کسب دانش حرفه ای را نشان میدهد.

پروکوپنکو آموزشهای حرفه ای را به دو دسته طبقه بندی می کند(۲۷-۲۵:۱۳۷۵):

۱- آموزش استاندارد شده

۲- آموزش انعطاف پذیر نتیجه گرا

رویکرد اول (استاندارد شده) معمولاً برای آموزشهای آکادمیک مورد استفاده قرار می گیرد در حالی که رویکرد دوم ضمن انعطاف پذیر و نتیجه گرا بودن، با نیاز های آموزشی شاغلان مشاغل مختلف تناسب بیشتری دارد و به صورت دوره های علمی کوتاه مدت برگزار می شود. و دلایل تمایل روزافزون در به کارگیری رویکرد انعطاف پذیر را به شرح زیر دسته بندی می کند:

- کسترش فرآیند های تعدیل ساختاری که به خصوصی سازی بیشتر، مقررات زدائی و تمرکز زدائی منجر می شود

- جهانی شدن فعالیت اقتصادی حتی برای شرکت های کوچک و متوسط

- انعطاف پذیری بیشتر محصولات، تکنولوژی و بازار کار

- کاهش روزافزون سلسله مراتب عمودی سازمان ها و گرایش به پیچیدگی افقی

- محوریت ابتکار، خلاقیت و خود راهبری

بر اساس موارد مذکور، اکنون در اغلب کشورهای توسعه یافته، شاغلان مشاغل در جهت توسعه کسب و کار خود به راحتی به دانش حرفه ای کسب و کار مورد نظر خود دسترسی دارند، به طوری که علاوه بر سازمانها و مؤسسات دولتی که برای رفع نیازهای آموزشی مشاغل تحت نظارت خود دوره های آموزشی اجرا می کنند، سایر مؤسسات آموزشی برای گروه های شغلی مختلف دوره های تخصصی برگزار می کنند و دانش حرفه ای کسب و کار مورد نظر را به آنها منتقل می کنند.

جدول ۴-۱ توزیع دلایل افراد برای کسب دانش حرفه ای

ردیف	مهمترین علت اظهارشده	فراوانی نسبی %	ملاحظات
۱	بهبود عملکرد و سطح درآمد	۴۴	این گروه معتقدند آموزش تنها وسیله بهبود وضعیت عملکرد و سطح درآمدی آنهاست. برای این گروه حضور در دوره های آموزشی موجب افزایش درآمد می شود.
۲	یافتن شغل جدید	۲۳	این گروه با هدف یافتن شغل جدید یا تغییر شغل در دوره های آموزش حرفه ای شرکت می کنند.
۳	علاقه و ملاحظات فردی	۱۴	این گروه صرفاً از روی علاقه و یا ملاحظات فردی در فرآیند آموزش حضور می یابند.
۴	اجبار	۱۹	این گروه از روی اجبار و یا بدون توجه کافی در دوره ها حضور می یابند.

مآخذ: گزارش انستیتو تحقیقات فنی و حرفه ای استرالیا ۳۹: ۲۰۰

۴-۵ شناخت مهارت و دانش عمومی مشاغل:

شناخت مهارت و دانش مورد نیاز برای انجام هر شغل از دیر باز مورد علاقه کارفرمایان، بنگاه ها و سازمان ها بوده است. به دلیل اهمیت موضوع، در اوایل دهه ۹۰ میلادی در سازمان ILO, UNEVOC (برنامه سازمان ملل در آموزشهای حرفه ای) مشترکاً طرحی را به تصویب رساندند و مقرر گردید انجمن حرفه ای NSSB (هیئت استانداردهای ملی مهارت ایالات متحده امریکا) چارچوب مدونی برای استانداردهای مهارتی تهیه کند.

این سازمان نخستین گزارش خود را تحت عنوان چارچوب مشترک استانداردهای مهارتی در سال ۱۹۹۵ منتشر کرد و از آن سال تا کنون ویرایش های جدید آن منتشر می شود.

در مدل NSSB دانش و مهارت های شغلی به سه گروه تقسیم می شود:

۱- دانش و مهارت های آکادمیک (Academic Knowledge and Skill): شامل مهارت های خواندن و نوشتن، ریاضیات و علوم است. در تقسیم کار ملی آموزش، معمولاً این گروه از آموزش ها در مدارس ارائه شده و هدف آنها تربیت افراد تعلیم پذیر برای تصدی وظایف اجتماعی است. این گروه اگرچه پایه محسوب می شود ولی ارتباط تنگاتنگی با اغلب مشاغل ندارد و بستر فراگیری سایر آموزشها محسوب می شود.

۲- دانش و مهارت های مناسب برای اشتغال (Employment Ability Knowledge and Skill): به دانش و مهارت های کاربردی مورد نیاز برای انجام مؤثر یک طیف از مشاغل دلالت دارد و به دو دسته مهارت های فردی و سازمانی تقسیم می شود.

مهارت های فردی شامل موارد زیر است:

- توانایی ارائه ایده ها به صورت واضح و روشن ، مذاکره و بحث و بررسی

- توانایی درک متون و مطلب مربوط به شغل، سازمان و زندگی پیرامون

- توانایی استفاده از فناوری های نو

و مهارت های سازمانی نیز شامل محورهای زیر است:

- توانایی برقراری روابط مؤثر سازمانی

- توانایی کار گروهی و رهبری

- توانایی شناخت و تحلیل حقوق مربوط به کار، مشتری، سازمان و اجتماع

- توانایی برنامه ریزی، سازماندهی، تصمیم گیری و کنترل در حیطه وظایف سازمانی

هر یک از محورهای فوق در طیفی از کم تا خیلی زیاد قابل طبقه بندی است که متناسب به هر رده شغلی می تواند سطح مناسب آن تجویز شود.

۳- دانش و مهارت های تخصصی و فنی (Technical and Special Knowledge and Skill): که مجموعه دانش و

مهارت های تخصصی هر شغل را شامل می شود(در بند ۴-۶ دانش و مهارت های مشاغل بازرگانی ارائه خواهد شد) در یک طبقه

بندی دیگر که توسط اداره آموزش های حرفه ای ایالات متحده امریکا ارائه شده است دانش و مهارت های مشترک شغلی به شرح

جدول ۴-۲ فهرست شده است.

در سال ۱۹۹۷ مؤسسه استاندارد مهارت های مشاغل جمهوری خلق چین برای کلیه مشاغل استانداردهای مهارتی در دو طبقه به شرح

زیر ارائه کرد:

۱- استانداردهای مهارتی مشترک:

استانداردهای مهارتی مشترک که برای کلیه مشاغل یکسان می باشد؛ به دانش و مهارت های کاربردی دلالت دارد که برای انجام

مؤثر هر شغلی مورد نیاز است و به پنج دسته تقسیم می شود:

الف) مهارت های ارتباطی شامل ارتباطات کتبی، شفاهی و سازمانی

ب) مهارتهای خود باروری و پیشرفت شامل درک نقاط قوت و ضعف و مدیریت استرس

ج) توانایی کار گروهی شامل برخورداری از نظم و انضباط و روحیه کار تیمی

د) توانایی شناخت حقوق مشتری و نحوه رعایت آن

ه) توانایی ذخیره سازی و بازیابی اطلاعات

جدول ۴-۲ دانش و مهارت های مشترک شغلی

شماره	ردیف	گروه اصلی مهارت ها	استانداردهای مهارتی
۱	A	مهارت های ارتباطی	<ul style="list-style-type: none"> - توانایی برقراری ارتباط کلامی با دیگران - توانایی برقراری ارتباط مؤثر با زبان غیر کلامی (حرکتی) - توانایی برقراری ارتباط مؤثر کتبی (نگارش) - توانایی درک متون کتبی - توانایی بحث و بررسی در خصوص وظایف شغلی سازمانی
۲	B	توانایی شناخت اقتصاد کار	<ul style="list-style-type: none"> - شناخت نقش کسب و کار در نظام های اقتصادی - شناخت مسولیت های مستخدم (کارمند/کارگر) - شناخت مسؤلیت های کارفرما و مدیریت - مهارت های کارآفرینی
۳	C	توانایی انطباق با محیط کاری	<ul style="list-style-type: none"> - شناخت محیط کار - شناخت رفتارهای مثبت، عادت ها و هنجارهای مؤسسه - شناخت اصطلاحات کلیدی مربوط به کار و مؤسسه - شناخت نحوه آداب و معاشرت با مشتریان و همکاران - شناخت استرس و فشارهای کاری و نحوه مدیریت آن - مدیریت تعارض سازمانی
۴	D	حل مسئله	<ul style="list-style-type: none"> - شناخت و تبیین مسائل مربوط به شغل - شناخت راه حل های مربوط به مسائل - مهارت استدلال، ارزیابی و شناخت اولویت - مهارت های اجرای تصمیمات - مهارت های ارزیابی نتایج حاصل از اجرا - توانایی برنامه ریزی کاری - توانایی کار تیمی
۵	E	حفاظت و ایمنی محیط کار	<ul style="list-style-type: none"> - شناخت اصول ایمنی و بهداشت - شناخت مواد خطرناک - شناخت رفتارهای مربوط به مواقع اضطراری - شناخت نحوه حفاظت محیط سازمانی و محیط زیست

۶	F	رفتار اثر بخش سازمانی	- اصول و مفاهیم بهره وری و کاهش هزینه - مدیریت زمان - ایجاد علاقه به یادگیری مداوم - مسئولیت سازمانی، وجدان کار و انضباط اجتماعی
۷	G	مهارت های کاربرد فناوری	- مهارت کاربرد کامپیوتر در امور سازمان - شناخت تاثیر تحولات فناوری در کار و افراد
۸	H	مهارت های تخصصی	- مهارت خاص به هر شغل، که متناسب با هر شغل قابل تعریف خواهد بود

۲- استانداردهای مهارتی تخصصی:

این استانداردها به کلیه مهارت ها و دانش تخصصی اشاره می کند که با توجه به نوع و ماهیت شغل تعریف شده در کشور چین متولی خاص خود را داراست، و معمولاً به لحاظ نیازهای تخصصی در هر کشوردیگر نیز متولیان و مجریان خاص خویش از بخش خصوصی و دولتی را دارد.

اما در رابطه با مدیریت مشاغل شهری کشور، نظر بدینکه از یک منظر عموم مشاغل شهری به نسبت‌های متفاوت دارای ماهیت بازرگانی، تجاری و با حالت‌های داد و ستدی است؛ بنابراین در بند بعدی مهارت ها و دانش تخصصی بازرگانی ارائه می شود، تا مسئولین مدیریت شهری با محوریت همین شناخته‌های مهارتی در کنار تشخیص الزامی سطوح مهارتی عمومی صاحبان مشاغل شهری با طراحی، اجرا و ارزیابی پرسشنامه های تکمیل شده توسط صاحبان مشاغل گوناگون شهری از هر دو تیپ مهارتی عکوکی و تخصصی به اندیشه اصلاح و ساماندهی مشاغل شهری راه بس مهم طی شدنی را شروع به پیمودن نمایند.

۴-۶ شناخت مهارت و دانش مشاغل بازرگانی:

منظور از مشاغل بازرگانی، گروه شغلی کارکنان خدماتی و فروشندگان هستند که در استانداردهای بین المللی طبقه بندی مشاغل (International Standard Classification of Occupation ۱۹۸۸) به اختصار ISCO-۸۸ نامیده می شود با کد ۵ مشخص شده است. استانداردهای مهارتی مشاغل بازرگانی در کشورهای مختلف تا حدودی متفاوت از یکدیگر می باشد. برای اینکه بتوانیم به ادبیات مشترک در خصوص دانش بازرگانی دست یابیم در ادامه گزارش به برخی از استانداردهای مهارتی مشاغل بازرگانی که در کشورهای مختلف تدوین شده است می پردازیم. بر اساس گزارشات هیئت استانداردهای ملی مهارت ایالات متحده امریکا استانداردهای مهارتی مشاغل بازرگانی به شرح جدول ۴-۳ می باشد.

- نیز، مؤسسه استاندارد مهارت مشاغل جمهوری چین مهارت و دانش مورد نیاز مشاغل بازرگانی داخلی را در چهار دسته به شرح زیر طبقه بندی کرده است.

جدول ۳-۴ دانش و مهارت مورد نیاز مشاغل بازرگانی

شماره	ردیف	گروه اصلی مهارت ها	استاندارد های مهارتی
۱	A	مهارت های بازاریابی و فروش	<ul style="list-style-type: none"> - شناخت روشهای خرید و فروش - توانایی شناخت و تحلیل ترکیب بازاریابی - شناخت اصول و فنون فروش - شناخت کانالهای توزیع و عناصر شبکه توزیع - شناخت شیوه های معرفی محصول و خدمت
۲	B	مهارت های مشتری گرائی و ارائه خدمات با کیفیت	<ul style="list-style-type: none"> - توانایی شناخت مشتری - شناخت مفاهیم خدمات و کالا و چگونگی ارائه آن به مشتری - شناخت اصول روانشناسی مشتری - شناخت روش کسب رضایت مشتری و نحوه ارزیابی آن - توانایی رسیدگی به شکایات مشتری
۳	C	مهارت استفاده از فناوریهای نو در امور بازرگانی	<ul style="list-style-type: none"> - توانایی بکارگیری کامپیوتر در امور بازرگانی - توانایی بکارگیری اینترنت در امور بازرگانی - شناخت قوانین و مقررات تجارت الکترونیک - شناخت سیستم های مالی پرداخت الکترونیکی
۴	D	شناخت حقوق و قوانین مربوط به کسب و کار	<ul style="list-style-type: none"> - شناخت قوانین مالیاتی - شناخت قوانین اتحادیه کارگری - شناخت قوانین و مقررات تامین اجتماعی - شناخت قوانین و مقررات سازمان نظارت - شناخت قوانین و مقررات اتحادیه ها، انجمن و اصناف
۵	E	ارتباطات بین الملل (x)	<ul style="list-style-type: none"> - توانایی مکالمه و مکاتبه به زبان انگلیسی - شناخت اصول مذاکرات بین المللی - شناخت اصول تشریفات و آداب ارتباطات بین الملل - توانایی مدیریت نمایشگاه های بین المللی - شناخت اینترنت و کاربرد تجاری آن
۶	F	مهارتهای مدیریت صادرات	<ul style="list-style-type: none"> - آشنائی با اسناد مورد استفاده در یک معامله - آشنائی با انواع قراردادهای بین المللی

- آشنائی با انواع اصلی ضمانت نامه ها در معاملات بین المللی			
- آشنائی با قوانین و مقررات گمرکی			
- آشنائی با اینکوترمز			
- آشنائی با روشهای پرداخت			
- توانائی قیمت گذاری کالاهای صادراتی			
- توانائی تقسیم بندی بازارهای جهانی و انواع صادرات			

- ۱- مهارت معامله بازرگانی و تجاری شامل:
 - شناخت اهمیت تجارت و تجارت بین المللی
 - شناخت توالی معاملات بازرگانی
 - شناخت اسناد تجاری
 - توانائی حفظ مشتری
 - شناخت تبلیغ و ترفیع در تجارت
- ۲- مهارت تبلیغات شامل:
 - شناخت اهمیت تبلیغات در کسب و کار
 - شناخت انواع تبلیغات
 - شناخت ابزارهای تبلیغات مؤثر
 - شناخت مکان ها و محیط های تبلیغاتی
 - توانائی طراحی استراتژیهای تبلیغاتی
- ۳- مهارت مشتری مداری و حفظ مشتری شامل:
 - شناخت اصول مشتری گرائی
 - شناخت مشکلات رو در روی مشتری
 - مراقبت مشتری و رسیدگی به شکایات مشتری
 - شناخت اصول اخلاقیات در کسب و کار
- ۴- نگرش کیفی به کسب و کار شامل:
 - شناخت مفهوم کیفیت
 - شناخت هزینه ها و مزایای خدمات با کیفیت
 - توانائی اندازه گیری کیفیت

آموزشکده فنی و حرفه ای پنسیلوانیا در سال ۱۹۹۸ استانداردهای مهارتی برای پاره ای از مشاغل از جمله بازرگانی طراحی کرده که در این قسمت استانداردهای مهارتی این آموزشکده در زمینه مشاغل بازرگانی ارائه می شود. لازم به توضیح است که این مهارت ها برای مدیران بنگاه های بازرگانی تدوین شده است.

۱- مهارت های بازاریابی و بازرگانی

- آشنائی با مفاهیم بازاریابی
- توانائی شناخت و تحلیل آمیزه بازاریابی
- شناخت ارتباطات بازاریابی
- آشنائی با تحقیقات بازاریابی
- آشنائی با روشهای خرید و فروش داخلی و خارجی
- آشنائی با مدیریت استراتژیک

۲- مهارت تجزیه و تحلیل مسائل اقتصادی

- توانائی تجزیه و تحلیل آثار متغیرهای کلان بنگاه(تورم، بیکاری، GDP و نظایر آن)
- توانائی تحلیل آثار متغیرهای مؤثر بر درآمد بنگاه(عرضه و تقاضا، مکان، آموزش، نوع صنعت، بهره وری، قیمت و نظایر آن)
- توانائی تشریح ویژگیهای اساسی تجارت بین المللی(ارز، تعرفه، مزیت نسبی و ...)

۳- مهارت مدیریت و سازمان

- توانائی برنامه ریزی، طراحی ساختار، تشخیص و استقرار نظام های کنترل مناسب
- توانائی کار گروهی و رهبری تیم
- توانائی مدیریت جلسات

۴- توانائی تجزیه و تحلیل مسائل مالی

- توانائی تهیه و تجزیه و تحلیل صورت های مالی
- توانائی شناخت و تجزیه و تحلیل روشهای تامین مالی
- توانائی محاسبه قیمت تمام شده
- توانائی تهیه بودجه و تحلیل مغایرت ها

۵- مهارت های کار آفرینی

- توانائی شناخت ویژگی های مؤثر بر کارآفرینی
- توانائی مواجهه با مشکلات تجاری بنگاه و ارائه راه حل
- توانائی شناخت راه حل های جلب و حفظ مشتری
- توانائی ارزیابی طرح های اقتصادی

۶- مهارت های حقوقی

- توانائی شناخت نظام ها و روش های دادرسی
- توانائی شناخت و تحلیل قوانین ناظر بر تجارت
- توانائی شناخت حقوق مربوط به کار و کارگر
- توانائی شناخت فرآیند قانونگذاری و تاثیر آن بر افراد بنگاه ها

۷- مهارت های اطلاع رسانی و ارتباطات

- توانائی برقراری ارتباط از طریق اینترنت
- شناخت کاربردهای تجاری فناوری اطلاعات
- توانائی مذاکره و گفتگوی رودررو

در سایت صنعتی کانادا نیز به مهارت ها و دانش بازرگانان خارجی تحت عنوان مهارتهای صادرات اشاره شده که این مهارت ها به سه دسته: مهارت های علمی، مهارت های ارتباطی و مهارت های کاربردی تقسیم شده اند.

۱- مهارت های علمی: به توان بالقوه و بالفعل یک متخصص در امر صادرات اشاره می کند که از کسب دانش و علم صادرات ریشه گرفته است. مهارت های علمی در جدول ۴-۴ فهرست شده است.

۲- مهارت های ارتباطی: به توان بالقوه یا بالفعل یک بازرگان خارجی اشاره می کند که منجر به کسب یا بهبود دانش و مهارت های ارتباطی مورد نیاز در امر صادرات می شود. مهارت های ارتباطی به پنج دسته زیر تقسیم می شود:

- توانائی تسلط بر زبان تجاری

- توانائی تسلط بر مکاتبات تجاری

- توانائی تسلط بر فنون مذاکره

- آشنائی با اینترنت و کاربردهای تجاری آن

- آشنائی با ارتباطات نوشتاری، کلامی و غیر کلامی

۳- مهارت های کاربردی: به توان بالقوه یا بالفعل یک بازرگان خارجی که منجر به کسب یا بهبود دانش و مهارت های کاربردی می شود، اشاره می کند. مهارت های کاربردی بازرگانان خارجی به شرح زیر می باشد:

- شناخت قوانین و مقررات گمرک

- شناخت قوانین و مقررات اینکوترمز (Incoterms)

- شناخت انواع قراردادهای بین المللی

- توانائی پیشبرد سفارش صادرات شامل آشنائی با قرارداد حمل و شرایط تحویل، قرارداد فروش صادراتی و دریافت سفارش صادرات

۳- آشنائی با ضمانت ها در داد و ستدهای بین المللی

- آشنائی با اسناد شامل فاکتورهای تجاری، گواهی مبدا، گواهی بهداشت، گواهی استاندارد، سیاهه عدل بندی، بارنامه حمل دریائی، زمینی و هوائی و آشنائی با اظهار نامه گمرکی

- شناخت روشهای پرداخت بین المللی شامل پرداخت نقدی، جاری، برات، اعتبار اسنادی، روشهای خاص، حواله بانکی، انتقال پستی، انتقال تلگرافی و ارسال پیغام فوری.

جدول ۴-۴ استاندارد مهارت علمی بازرگانان خارجی در کانادا

ردیف	مهارت اصلی	استانداردهای مهارتی
۱	مهارت شناخت بازار بین الملل	- توانایی ارزیابی محیط بازارهای بین المللی - توانایی تعیین استراتژیهای ورود به بازارهای بین المللی - توانایی قیمت گذاری کالاهای صادراتی - توانایی مدیریت محصول، تعیین سیاست های ترفیعی، توزیعی و شیوه های حضور در نمایشگاه های بین المللی
۲	مهارت تحقیقات بازار	- آشنائی با فرآیند تحقیقات بازار - توانائی تحلیل اجتماعی بازار - توانائی تحلیل اقتصادی و آماری بازار - توانائی تحلیل رفتار مصرف کننده
۳	توانائی تامین مالی تجاری	- شناخت روشهای تامین مالی - توانائی کنترل نقدینگی - توانائی کنترل فروش و سود دهی - توانائی مدیریت ریسک و پورت فوی موفق
۴	توانائی مدیریت پروژه	- توانائی بودجه بندی - توانائی کنترل پروژه
۵	توانائی مدیریت صادرات	- توانائی برنامه ریزی استراتژیک صادرات - شناخت فرآیند صادرات
۶	توانائی مشارکت	- توانائی انتخاب شرکای مناسب - توانائی تدوین توافقنامه های مناسب - توانائی حفظ ارتباطات بلند مدت با شرکاء

۴-۷ شناخت استانداردهای دانش بازرگانی در ایران:

تاکنون در ایران برای مشاغل بازرگانی، دانش و مهارت استاندارد از سوی هیچ مؤسسه یا سازمانی ارائه نشده است، و تنها مرکز آموزش بازرگانی وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی به صورت موردی دوره های آموزش تخصصی برای بازرگانان داخلی و خارجی ارائه میدهد که این دوره های آموزشی نیز از حالت منسجمی برخوردار نیستند و به آنها نمی توان عنوان ”

استانداردهای مهارتی مشاغل بازرگانی " اطلاق کرد. البته اغلب دوره هایی که در مرکز آموزش بازرگانی ارائه می شود در زمینه بازرگانی خارجی بوده و به نیازهای بازرگانان داخلی توجه جدی نشده است. با این حال محتوای اکثر دوره های آموزشی برگزار شده در این مرکز با استانداردهای مهارتی کشورهای مختلف که در قسمت های قبلی ارائه شد، تفاوت چندانی ندارد و به نظر می رسد که در طراحی این دوره های آموزشی از استانداردهای مهارتی مشاغل بازرگانی کشورهای پیشرفته الگوبرداری شده است.

مرکز آموزش بازرگانی، فعالیت های آموزشی خود را با هدف تجهیز کردن نیروی انسانی شاغل در بخش بازرگانی کشور به جدیدترین و کاربردی ترین اطلاعات و دانش تخصصی در زمینه های بازرگانی سازماندهی کرده و همواره سعی دارد دوره های آموزشی مناسب و ضروری را برای توسعه منابع انسانی بخش بازرگانی کشور طراحی و اجرا نماید.

در حال حاضر مرکز آموزش بازرگانی، دوره های آموزشی خود را در چهار گروه به شرح زیر به نیروی انسانی شاغل در بخش بازرگانی و سایر علاقمندان ارائه می دهد(مرکز آموزش بازرگانی، ۱۳۸۱)

۱- گروه آموزشهای تخصصی بازرگانی و اقتصاد(به زبان فارسی و انگلیسی)

۲- گروه آموزشهای عمومی و مدیریت

۳- گروه آموزشهای کامپیوتر

۴- گروه آموزش زبان انگلیسی

عناوین دوره های آموزشی مربوط به گروه آموزشهای تخصصی بازرگانی و اقتصاد که با استانداردهای مهارتی مشاغل بازرگانی سایر کشورها نیز مشابهت دارد در پیوست گزارش ارائه شده است.

۴-۸ ارکان دانش بازرگانی:

انجام مؤثر هرشغلی، از جمله مشاغل شهری، مستلزم داشتن یک سری اطلاعات و دانش در زمینه آن شغل است. نیروی انسانی شاغل در بخش بازرگانی نیز برای انجام مؤثر وظایف خود، نیازمند برخورداری از مجموعه ای از اطلاعات و دانش بازرگانی است. بر اساس مباحث مطرح شده در قسمت های قبلی و با توجه به محیط کسب و کار امروزی و تغییرات روز افزون آن، مجموعه دانش مورد نیاز برای انجام مؤثر مشاغل بازرگانی را می توان در هفت رسته به شرح زیر طبقه بندی کرد.

۱- دانش و مهارت های ارتباطی

۲- دانش شناخت حقوق و قوانین مربوط به کسب و کار

۳- دانش و مهارت سازمانی و مدیریتی

۴- دانش و مهارت استفاده از فناوریهای نو در بازرگانی

۵- دانش و مهارت بازاریابی و فروش

۶- دانش و مهارت مشتری گرائی و ارائه خدمات با کیفیت

۷- دانش صادرات

دانش و مهارت های مربوط به ردیف های اول تا سوم به عنوان دانش عمومی و ردیف های چهارم تا ششم بعنوان دانش تخصصی بازرگانی مطرح هستند و دانش مدیریت صادرات مخصوص بازرگانان خارجی است. در ادامه ارکان اصلی هر یک از هفت مهارت مورد نیاز مشاغل بازرگانی توضیح داده می شود.

۴-۸-۱ ارکان دانش و مهارت های ارتباطی

ارتباطات به عنوان فرآیند تبادل اطلاعات و انتقال مفاهیم نقش بسیار حساسی در برآوردن نیازهای همواره در حال تغییر انسان در ابعادی گسترده به عهده دارد. در فعالیت های بازرگانی ارتباطات نقش مهمی در پیشبرد اهداف کسب و کار ایفاء می کند. ارکان اصلی مهارت های ارتباطی به شرح زیر می باشد:

- مهارت های کلامی

- مهارت های غیر کلامی

- مهارت های نوشتاری

۴-۸-۲ شناخت حقوق و قوانین مربوط به کسب و کار

هر بازرگانی باید از قوانین و مقرراتی که بر کسب و کار آن تاثیر می گذارد آگاهی کامل داشته و در فعالیت خود جوانب امر را رعایت نماید. قوانین و مقررات مرتبط با نظام بازرگانی کشور به شرح زیر می باشد:

- قانون تجارت

- قانون کار

- قوانین مالیاتی کشور

- قوانین و آئین نامه های تامین اجتماعی

۴-۸-۳ ارکان دانش و مهارت های سازمانی و مدیریتی

اداره مؤثر هر کسب و کاری نیازمند آگاهی از دانش و مهارت سازمانی و مدیریتی است. مهارت های یک مدیر در اداره اثر بخش سازمان را مهارت مدیریتی گویند و شامل مهارت های زیر می باشد.

- مهارت های سازماندهی و هماهنگی

- مهارت های برنامه ریزی و تصمیم گیری

- مهارت رهبری و ایجاد انگیزه

- مهارت های کنترل و نظارت

۴-۸-۴ دانش استفاده از فن آوریهای نو در بازرگانی

در دنیای کسب و کار امروزی بیش از ۳۰ درصد معاملات بصورت الکترونیکی انجام می گیرد و پیش بینی شده که در سال ۲۰۱۰، هشتاد درصد معاملات بصورت الکترونیکی انجام خواهد شد. کسانی در این صحنه رقابت موفق خواهند بود که به دانش فن آوریهای نو مجهز بوده و بتوانند آن را در عمل به کار گیرند. مهارتی که برای کاربرد فن آوریهای جدید بازرگانی مورد نیاز است عبارتند از:

۱- شناخت اینترنت

۲- مهارت بازاریابی الکترونیکی

۳- مهارت ارائه خدمت الکترونیکی

۴- مهارت دریافت و پرداخت الکترونیکی

۵- مهارت مکاتبات الکترونیکی

۴-۸-۵ ارکان دانش و مهارت های بازاریابی و فروش

بازاریابی نوعی فرآیند اجتماعی و مدیریتی است که از طریق آن افراد و گروه ها می توانند بوسیله تولید، ایجاد و مبادله محصولات، خدمات، و ارزش با دیگران، نیازها و خواسته های خود را برآورده سازند. مهارت بازاریابی و فروش از اساسی ترین مهارت های یک بازرگان محسوب می شود و شامل مهارت های زیر است:

- توانائی درک مفاهیم و فرآیند بازاریابی

- توانائی شناخت و تحلیل آمیخته بازاریابی(محصول، قیمت، توزیع و پیشبرد فروش)

- شناخت اصول و فنون فروش

- توانائی شناخت رفتار مصرف کننده

۴-۸-۶ دانش و مهارت مشتری گرائی و ارائه خدمات با کیفیت

بررسی تحولات سال های اخیر نشان میدهد که خدمات به صورتی وسیع گسترش یافته و این روند در سال های آتی با سرعت بیشتر توسعه می یابد. صنعت کوچک و خدمات بزرگ می شود. مدیران مؤسسات تولیدی و خدماتی در کلیه بخشهای دولتی، تعاونی و خصوصی به تدریج پی می برند که تنها کیفیت محصول نمی تواند موجب تمایز آنها از دیگران شود، بلکه باید کانون توجه را از بازارگرائی به مشتری گرائی تغییر داد. مدیران مؤسسات برای مشتری گرا بودن باید دانش و مهارت آن را یاد بگیرند. مهارت های زیر بعنوان مهارت های مشتری گرائی و ارائه خدمات با کیفیت به مشتری مطرح است:

- مهارت شناخت مشتری و شناخت مفهوم کیفیت

- مهارت کسب رضایت مشتری و وفادار کردن آن

- مهارت اندازه گیری رضایت مشتری و کیفیت خدمات

- مهارت حفظ مشتری و رسیدگی به شکایات مشتری

- توانائی شناخت هزینه ها و مزایای خدمات با کیفیت

۴-۸-۷ دانش صادرات

منظور از دانش صادرات دانشی است که یک بازرگان برای حضور موفق در بازارهای جهانی نیازمند آن است و شامل مهارت های ارتباطی و مهارت های کاربردی است. ارکان دانش صادرات (مهارت های کاربردی صادرات) به شرح زیر می باشد:

- توانائی تسلط بر زبان تجاری

- شناخت قوانین و مقررات گمرک

- شناخت قوانین و مقررات اینکوترمز

- شناخت انواع قراردادهای بین المللی
- آشنائی با ضمانت ها در معاملات بین المللی
- آشنائی با اسناد
- شناخت روشهای پرداخت بین المللی
- توانائی پیشبرد سفارش صادرات

استانداردهای مهارتی مشاغل بازرگانی که در این جا برای سنجش سطح دانش بازرگانی نیروی انسانی فعال در بخش بازرگانی به منظور ساماندهی مشاغل شهری باید مورد استفاده قرار بگیرد به شرح جدول ۴-۵ می باشد.

جدول ۴-۵ شاخص های سنجش دانش و مهارت بازرگانی نیروی انسانی فعال در بخش بازرگانی

ردیف	مهارت های اصلی	شاخص های سنجش (استانداردهای مهارتی)
۱	مهارت های ارتباطی	<ul style="list-style-type: none"> - مهارت های کلامی - مهارت های غیر کلامی - مهارت های نوشتاری
۲	شناخت حقوق و قوانین کسب و کار	<ul style="list-style-type: none"> - شناخت قانون تجارت - شناخت قانون کار - شناخت قوانین مالیاتی کشور - شناخت قوانین و آئین نانه های تامین اجتماعی
۳	مهارت های سازمانی و مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> - مهارت سازماندهی و هماهنگی - مهارت برنامه ریزی و تصمیم گیری - مهارت رهبری و ایجاد انگیزه - مهارت کنترل و نظارت
۴	مهارت به کار گیری فن آوریهای جدید بازرگانی	<ul style="list-style-type: none"> - شناخت اینترنت - توانائی ارائه خدمات الکترونیکی - توانائی بازاریابی الکترونیکی - مهارت دریافت و پرداخت الکترونیکی - مهارت مکاتبات الکترونیکی
۵	مهارت بازاریابی و فروش	<ul style="list-style-type: none"> - توانائی درک مفاهیم و فرآیند بازاریابی - توانائی شناخت و تحلیل آمیخته بازاریابی

	<ul style="list-style-type: none"> - شناخت اصول و فنون فروش - توانائی شناخت رفتار مصرف کننده 	
۶	<ul style="list-style-type: none"> - مهارت مشتری گرایی و ارائه خدمات با کیفیت - مهارت کسب رضایت مشتری و وفادار کردن آن - مهارت اندازه گیری رضایت مشتری و کیفیت خدمات - مهارت حفظ مشتری و رسیدگی به شکایات آن - توانائی شناخت هزینه ها و مزایای خدمات با کیفیت 	مهارت مشتری گرایی و ارائه خدمات با کیفیت
۷	<ul style="list-style-type: none"> - شناخت قوانین و مقررات گمرکی - شناخت قوانین و مقررات اینکوترمز - شناخت انواع قراردادهای بین المللی - آشنائی با ضمانت ها در معاملات بین المللی - آشنائی با اسناد - شناخت روشهای پرداخت بین المللی - توانائی پیشبرد سفارش صادرات - توانائی تسلط بر زبان خارجی 	دانش صادرات

۹-۴ جمع بندی فصل چهارم:

در این فصل هدف اصلی اشاره به ویژگیهای مشاغل شهری که از جمله آنها داشتن مهارتهای مورد نظراست، بود. بر این اساس استانداردهای مهارتی عمومی و تخصصی ارائه شده از سوی مؤسسات مختلف برای مشاغل و بویژه مشاغل بازرگانی مورد بحث قرار گرفت و با لحاظ کردن شرایط بازرگانی کشور، ارکان دانش بازرگانی و مهارت مورد نیاز برای بازرگانان کشور ایران نیز ارائه شد.

تدابیر اجرایی بسامان سازی مشاغل شهری کشورپروژه ای خاص می طلبد ولی اجمال قضیه اینکه اولاً اساسی ترین دغدغه مدیریت شهری که رضایت تراشی برای شهروندان ابواب جمعی مسئولین شهری است و مشاغل نیز در این بین نقش اساسی دارند در اولین گام باید که آزمون ویژگیهای شخصیتی و مهارتی و حرفه ای از هر یک از مشاغل داشت که در این راستا با طراحی پرسشنامه هائی بر مبنا محتوای ارائه داده شده در این مفصل از ویژگیها و اجرای آن طرح می توان استعدادهای گوناگون مشاغل شهری موجود را سنجید سپس به شرط گذر از این آزمونها در رابطه با توزیع شهری مشاغل باید که پس از احصاء تقاضای خدمات درخواست شده از طرف شهروندان را کرد، توزیع منطقه ای را برآورد کرده ومجوزهای مربوطه را صادرکرد. سازمان اجرایی این موارد بستگی کامل به توان شهرداریها داشته ولی اجملا می توان آزمون سنجش مهارتهای عمومی را خود شهرداریها و مهارتهای تخصصی را به متولیان مربوطه علمی و حرفه ای با تنظیم قراردادهائی سپرد؛ تا بدینطریق بتوان از موازی کاری و دوباره کاریها که اینهمه تبعات سوء نیز دارد اجتناب کرد.

سوالات فصل چهارم

- ۱- ویژگیهای مشاغل شهری را از منظر فرآیندی بیان کنید؟
- ۲- دانش حرفه ای چیست اهمیت آن در کسب و کارهای شهری را شرح دهید
- ۳- مهارت و دانش عمومی مشاغل را بیان کنید؟
- ۴- مهارت و دانش مشاغل بازرگانی با مثالهایی از مشاغل شهری شرح دهید؟
- ۵- استانداردهای دانش بازرگانی ایران چیستند و در رابطه با مشاغل شهری تا چه حدودی دارای کاربرد است؟
- ۶- با ذکر مواردی از مشاغل شهری ارکان دانش بازرگانی را شرح دهید؟
- ۷- چرا داشتن دانش و مهارت های ارتباطی در مشاغل شهری لازم است؟
- ۸- در مشاغل شهری هیچ ضرورتی به آشنائی با حقوق و قوانین مربوط به کسب و کار نیست، بحث کنید.
- ۹- آیا اهمیت دانش و مهارت های سازمانی و مدیریتی در مشاغل دولتی بیشتر از مشاغل شهری است، بحث شود؟
- ۱۰- در مشاغل شهری نیازس به استفاده از دانش فن آوریهای نو نیست، بحث کنید.
- ۱۱- اولین اولویت مشاغل شهری مسلح به دانش و مهارت های بازاریابی و فروش بودن است، چرا؟
- ۱۲- دانش و مهارت مشتری گرائی و ارائه خدمات با کیفیت در مشاغل شهری اصلا اهمیتی ندارد، استدال کنید.
- ۱۳- برای مشاغل شهری مسلح به دانش صادرات بودن اصلا ضروری نیست، چرا؟

منابع تکمیلی فصل چهارم

فصل پنجم: ضرورت و اهمیت مدیریت و راهبری مشاغل شهری

۱-۵ مقدمه

۲-۵ تعاریف مفاهیم فصل

- ضرورت

- اهمیت

- تعریف

- مدیریت از روی مهارت

- راهبری

- مشاغل شهری

۳-۵ مزایای مدیریت علمی

۴-۵ مزایای مدیریت علمی در مشاغل شهری

۵-۵ وظایف اساسی مدیریت

- شکلهی سیاست کسب و کار

- چگونگی اجرای سیاستها و راهبردهای کسب و کار

- مناسبت سیاستها و راهبردهای کسب و کار بافرآیند برنامه ریزی

۶-۵ سلسله مراتب مدیریت چند بخشی

۷-۵ جمعبندی فصل پنجم

اهداف مورد نظر فصل پنجم

تبیین ضرورت و اهمیت مدیریت علمی و راهبری مشاغل شهری برپایه اصول، وظایف و روشهای مستخرج از

مدیریت علمی

سوالات مورد نظر جهت پاسخ در این فصل

- ۱- مفهوم ضرورت چیست؟
- ۲- تشخیص درجات اهمیت در کارهای جدی چرا مهم است؟
- ۳- تعریف کاربردی مدیریت چیست؟
- ۴- مدیریت از روی مهارت یعنی چه، و دارای چه مزایایی است؟
- ۵- مفهوم راهبری چیست؟
- ۶- منظور از مشاغل شهری چیست؟
- ۷- مزایای مدیریت علمی چیستند؟
- ۸- اصول مدیریت علمی چیست؟
- ۹- روشها و فرآیندهای مدیریت علمی چیست؟
- ۱۰- در مقایسه مدیریت مدرن با مدیریت سنتی در کسب و کارها چه تفاوت‌هایی محسوس است؟
- ۱۱- مزایای مدیریت در مشاغل شهری چیستند؟
- ۱۲- وظایف اساسی مدیریت چیست؟
- ۱۳- چگونگی شکلدهی سیاست کسی و کار
- ۱۴- چگونگی اجرای سیاستها و راهبردهای کسب و کار
- ۱۵- مناسبت سیاستها و راهبردهای کسب و کار با فرآیند برنامه ریزی

به مبحث ضرورت و اهمیت مدیریت مشاغل شهری می توان از دو منظر نگاه کرد. در نگاه کلان و از منظر مدیریت کشوری و شهری راهبری و مدیریت مشاغل شهری اقداماتی اساسی در چهارچوب تنظیم تنوع، تعداد، مکانها، اصول، روشهای تاسیس این مشاغل در شهرها به لحاظ کالبدی، و طراحی های روابط بین این مشاغل است که در صورت توفیق قدمی مهم درپاسخگویی معقول، منطقی و کارآمد به نیازهای بالنده شهروندان با مطالبات خاص و به حق در روند توسعه شهری از جنبه های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است که امروزه از باید های تنظیم پایداری سیاسی هر کشور می باشد. چرا که در برنامه ریزی که گام اول این اقدام اساسی در شهرهای مدرن امروزی است اگر شکست عارض شود در واقع از قبل بدلیل بعضی غفلتها، طراحی به شکست انجام شده است. این نوع نگاه در ماهیت نگاه استراتژیک و راهبردی است. در نگاه خرد بنگاهی اهمیت و ضرورت مدیریت و راهبری مشاغل را از نتایج تطبیقی دو کسب و کار شهری همگن می توان دریافت کرد. اگر یکی از این بنگاه های شهری با لحاظ مدیریت موثر و دیگری بدون عنایت به مدیریت ایجاد و اداره شوند هر کدام به نتایج کاملا متفاوت در دو سوی یک طیف از مطلوب در مورد حالت اول به نامطلوب در حالت دوم خواهند رسید. در این صورت اساسی ترین تفاوت ایندو را در نتایج کسب کرده و آن نیز در روشهای تشخیص وظایف، گزینش روشهای ارائه خدمات کسب و کار، و نیز در روشهای تعریف گستره تحت پوشش و تنوع فعالیتی انتخاب شده توسط هر کدام از آنها باید جستجو کرد. مشاغل همراه با نظام مدیریتی همواره بالنده و درحال رشد و آن دیگر مشاغل همواره کاهنده واپسگرا و بالاخره ورشکسته خواهد بود. بنابراین، در شروع هر کسب و کار از همان اوان افتتاح شغل، اگر هدف رشد کردن، موفق شدن، پایدار ماندن و فعالیت دراز مدت در آن شغل باشد؛ که باید هم این چنین شروع به فعالیت های کسب و کار کرد، به چنین هدفی بدون توسل به اصول و روشهای مدیریت، یعنی به تصادف، نمی توان نائل آمد. شرط موفقیت در همه پدیده های امروزی، بالاخص در کسب و کارهای امروزی که همواره با چالشهای خاص و رقابت بالندهای دست و پنجه نرم می کنند بدون توسل به اصول بدیهی مدیریت بوده و بدون آن نمی توان به موفقیت در مشاغل و با کیفیت مطلوب فرآیندهای هر شغل نائل شد. در این فصل با ترکیبی از هر دو نگاه، پس از ارائه تعاریف اولیه، به مباحثاتی از مزایای مدیریت، اصول، روشها و فرآیندهای آن پرداخته می شود. تا سپس به صورت تطبیقی با مقایسه دو حالت از کسب و کارها با مدیریت مدرن و بدون مدیریت مدرن، تلاش به برانگیزش ورود به سامانه های معقول و نجات بخش مدیریت بود. فصل با یک جمع بندی به خاتمه می رسد.

۲-۵ تعاریف مفاهیم فصل:

ضرورت: اگر از همان شروع به هر کسب و کاری اهداف خاصی از قبیل: نیل به بالاترین سود درازمدت ممکن، کسب بالاترین سهم بازار، توفیق بالاترین نسبت رضایتمندی مشتریان، طول عمر، بقاء و پایداری کسب و کار پیگیری بشود، لحاظ بعضی موارد الزامی است. در اینجا لحاظ جامع مولفه های موثر جهت نیل به هدف لازم است. از این بین هر مولفه و عاملی که شرط بقاء یک سیستم باشد اصطلاحاً ضرورت نامیده می شود. امروزه با عنایت به پیچیدگیهایی که در فضای کسب و کار وجود دارد استفاده از سامانه مطلوب مدیریت در کسب و کارها از ضرورتهای اساسی و شرط موفقیت مطلوب هر کسب و کار است.

اهمیت: اهمیت نماد بالاترین درجه اثر است. نیز اهمیت از شرایط ارزشمند بودن است، بدین مفهوم که ترک یا عدم لحاظ و استفاده از این مولفه، کسب و کار را با خطرات تهدید آمیزی همراه خواهد کرد.

مدیریت: دارای تعاریف متعدد است. بطور خیلی ساده مدیریت مجموعه عملکرد مدیران است. در تمام فعالیتهای سازماندار انسانی از جمله در فعالیتهای کسب و کار، مدیریت عمل هم‌آوری هدفمند تمام نهاده‌ها و ورودیها، بویژه افراد جهت نیل به هدف و مقصد خاصی است. مدیریت شامل وظایف اساسی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، برانگیزش و بارگیری، هدایت و رهبری، تجهیز، کنترل و نظارت یک سازمان – گروهی از افراد و یا واحدها است. مدیریت مجموعه تلاشهای نیل به هدف در راستای تکمیل یک فرآیند با مراحل از قبیل تجمیع منابع، بکارگیری و شکوفاسازی استعدادهای منابع انسانی همیار، استفاده مناسب از منابع مالی و فناوری و منابع طبیعی در قالب یک خروجی کالا و خدمات قابل عرضه در یک بازار مبادله مخصوصا در بازار کاملاً رقابتی و مطلوب است.

مدیریت از روی مهارت: این سطح از مدیریت عمل مدیران با قیود سرعت و شتاب مطلوب، بالاترین سطح کارائی و بهره‌وری، کمترین ضایعات و هزینه است. این تیپ از مدیریت یک جریان چالشی خاصی است که تکوینی، تدریجی و به یک مفهوم تکاملی است.

راهبری: راهبری تدبیر یا مجموعه تدابیر هدایت یک سیستم کسب و کار است. راهبری دارای ماهیت مجازی بوده و شامل مجموعه‌ای از نقشه راه هاست که یا از ریشه اندیشه‌های مستقل مدیریت با تحلیل مسائل، چالشها و با در نظر گرفتن موارد قوت‌ها و امکانات و تهدیدات و فرصت‌ها به صورت یک نقشه در دسترس قرار می‌گیرد و معمولاً ابزار هدایت، کنترل و نظارت و اصلاحات حین حرکت در کسب و کار است. و یا در موارد نامرغوبتر مدیریت، نقشه راه‌های تقلید شده از دیگر موارد موفق یا با نمادی از موفقیت است که در مغز مدیر و به صورت یک سند شکل می‌گیرد. بعضی مواقع راهبری در سازمانها مصداق فیزیکی هم پیدا می‌کند که آن متصف به "برنامه" است.

مشاغل شهری: موقعیت‌های کار و فعالیت‌های گوناگون انسان در شهرها است که دارای شکل‌های اقتصادی-اجتماعی کاملاً متنوعی است، که در فصل سوم طبقه‌بندیها و اشارات مفصلی از انواع هر طبقه انجام شده است.

۵-۳ مزایای مدیریت علمی:

به عنوان مقدمات این بحث اشاره به زمینه‌های تاریخ – تطبیقی مدیریت مهم است؛ اما، پیگیری ریشه‌های تاریخی مدیریت به اجمال به لحاظ اقتضاء این درسنامه مشکل است، زیرا که این مهارت مدیریت به شکل‌های گوناگون در سراسر جغرافیای انسانی و تاریخ وی همگانی بوده است، که بنابراین چون ریشه‌های تاریخی مدیریت وسیع است، این پیگیری مشکل است. اما، تجربه‌های مدیریت سنتی در طول تاریخ و عرض جغرافیا بوده است مثلاً، از ریشه فرهنگ ایتالیائی مدیریت به مفهوم به دستگرفتن دهنه اسب و هدایت آن است. از ریشه لاتین به مفهوم دست، با استنباط دستگیری و باری رسانی است. از همین مبنای تاریخی محدود، روشهای سنتی مدیریت به صورت تجربه‌های پراکنده و غیر منسجم در تمام زمینه‌های فعالیتی انسانها مخصوصاً مدیریتهای کلان کشوری چون تجارت، سازه‌های بزرگ شهری، برده‌داریها، تدارکات و جنگها و غیره، و به حالت‌های ابداعی و موردی و متفاوت با تفکر مستقل بعضی افراد و یا تقلید از آنها با آثار مفید به شرط اقدامات منظم و زیانبار متعددی متداول بوده است. ولی، سپس در جریان تدریجی مدرنیته در غرب همگام با دیگر موارد تکاملی، از جمله شروع به استفاده از اعداد زبان عربی در غرب و بوجود آمدن سیستم حسابداری دو طرفه در سال ۱۴۹۴ به عنوان ابزار اساسی ارزیابی مدیریت، برنامه‌ریزی و کنترل؛ در مباحثات مدیریت نیز تحولاتی اتفاق افتاد و

آن ظهور تلاشهایی برای تعریف علمی مدیریت و متعاقب آن جریان تکوین مدیریت علمی بود. قبل از انقلاب صنعتی، با لحاظ مقیاس عملیات تجاری که کوچک بودند، و با عدم دسترسی به سیستم نگهداری اطلاعات منسجم، اکثر صاحبان کسب و کار وظایف مدیریتی را نیز خودشان انجام می دادند. اما با رشد اندازه‌های کسب و کارها و پیچیده تر شدن سازمانها، و تفاوت بوجود آمده بین صاحبان سرمایه و اداره کنندگان بنگاه‌ها در این راستا و در تعامل با همدیگر الگوهای عملی و نظریه پردازیها، کلاسهای فکری متنوعی از مدیریت بوجود آمد، که مشتقی از آن تعاریف متعدد بوجود آمده از مدیریت بود. که در اینجا پس از ارائه تعاریف هدفمند از مدیریت؛ ضمن اشاره به وظایف مدیریت به هدف اصلی این بحث - مزایای مدیریت علمی، با اشاره به مشاغل شهری می‌پردازد.

۵-۴ مزایای مدیریت علمی در مشاغل شهری:

برای ارزیابی مزایای مدیریت علمی در مشاغل شهری می توان از روشهای متعددی استفاده کرد، ولی در این بسته آموزشی، بهترین روش، تطبیق همزمان آثار و نتایج دو نوع مدیریت رایج شهری و سنتی با مدیریت علمی با محوریت وظایف مدیریت است، با دو حالت با عنایت عملیاتی به وظایف مدیریت از خواستگاه مدیریت علمی و بدون عنایت به این موارد، می پردازد. در مدیریت علمی عمده وظایف مطرح در گرده مدیریت به ترتیب برنامه ریزی، سازماندهی، یارگیری، راهبری یا هدایت، کنترل یک سازمان فعالیت شهری، گروهی از افراد و دارائی‌ها در قالب مشاغل شهری و یا تلاش به نیل به مقصد و به پایان رسانی یک هدف قرارداده شده برای یک کسب و کار شهری از طریق تصمیم سازیهای اصولی است. تدارک منابع شامل بکار گیری و تجهیز منابع نیروی انسانی، منابع مالی، منابع فن آوری، و منابع طبیعی در هر یک از مشاغل شهری جزء وظایف مدیریت مشاغل شهری است. در جای دیگر وظایف مدیریت مشاغل شهری را شامل دو بعد بازاریابی و نوآوری مناسب هر واحد کسب و کار شهری می دانند. البته اندازه این کسب و کارها از یک نفر در حداقل آن، تا به ده ها، صد ها و هزاران نفر در کسب و کارهای با گستره وسیع فعالیتی جغرافیائی و تنوع جنسی متغیر است. یکی از بنیانگذاران مدیریت علمی - هنری فایول - وظایف مدیران را هفتگانه به شرح: برنامه ریزی، سازماندهی، راهبری، هماهنگی، کنترل، یارگیری، و انگیزش می داند که، با توسعه علوم مدیریت بعضی‌ها این وظایف را ضمن اقرار به مفید بودن آنها، محدود دانسته و وظایف را به نوع، اندازه و سطح فعالیتها ارتباط می دهند. اجمالا، بر گرفته از اندیشه های متعدد موجود در مدیریت علمی و به صورت واقع گرایانه در مدیریت مشاغل شهری، اینکه در هر کسب و کار شهری هر مدیر باید که، فعالیتهای انتخاب کرده، افرادی را به تحت امر خودش درآورد، فناوری انتخاب شده و فرآیندهای مطرح در هر کسب و کار شهری را به شرط نیل به حداکثر کارائی اداره کند. که دقیقا تفصیل مزایای مدیریت علمی در مقایسه با مدیریت سنتی در این حوزه کارائی و بهره‌وری قرار می‌گیرد. کارائی استفاده از ظرفیت هاست. کارائی دارای دامنه های ضعیف، در آن کسب و کاری که کار عملی زیر ظرفیت است؛ تا به حد حد اکثر، در آن کسب و کاری که استفاده از ظرفیت کامل می باشد؛ است. تمام مطالعات میدانی مدعی به نیل به حداکثر کارائی نسبی به شرط استفاده از مدیریت علمی است، که همین از یکی از مزایای بارز مدیریت علمی است. نیز، بهره‌وری به مفهوم سطوح متفاوت بازده حاصل از بکار گیری یک واحد از هر کدام از نهاده‌های مصرف شده در قالب کسب و کارهاست؛ که دامنه این ضرایب بهره‌وری از حداقل‌ها تا به حداکثر هاست. نیز، تمام مطالعات میدانی مدعی به نیل به حداکثر بهره‌وری به صورت نسبی در کسب و کارهای با شرایط همگن به شرط استفاده از مدیریت علمی است. بنابراین عمده ترین مزیت مدیریت علمی کسب توان نیل به حداکثر کارائی و حداکثر بهره‌وری در مدیریت مشاغل شهری است که خود به نوبت سر منشاء نیل به خیلی از شاخص های توسعه اقتصادی،

اجتماعی و سیاسی، از جمله رشد پایدار، رضایتمندی از نیل به رفاه بالاتر، ثبات سیاسی و اقتصادی و دیگر مؤلفه های مزیت داراست. مشروح مستند این ادعا از مزیت مدیریت علمی می تواند از طریق سنجش اثر انجام اصولی وظایف قراردادی مدیریت علمی قابل روشنگری بیشتر باشد. در این رابطه، در این مختصر مجال انعکاس نتایج تحقیقات میدانی چندان زیاد نیست ولی مجالات تخصصی این رشته پر از این مقولات است. بنیانی ترین وظیفه مدیریت شهری و فرعی از آن مدیریت مشاغل شهری جلب رضایت شهروندان یک شهر است. لازمه این کار نوعاً، ایجاد مشاغل مطلوب شهری با کارآمدی و هزینه های معقول برای شهروندان و از قبل آن آفرینش فرصتهای شغلی مناسب است. با چنین کارکردهای مطلوبی امکان تداوم مدیریت شهری و نیز گزارش موفقیت شوراهای شهری و شهرداران موجبات گزینش مطلوب تر شوراها از طرف شهروندان از گذر احساس کاهش تنش های اجتماعی و دیگر تبعات ثانویه از طرف شهروندان می شود.

سن زو چینی با نگارش کتاب هنر جنگ در قرن شش قبل از میلاد، نیکولو ماکیاوول با نوشتن کتاب پرنس در سال ۱۵۱۳ به عنوان اهرمهایی جهت رهبریت در فلورانس، آدام اسمیت، فیلسوف اخلاقی اسکاتلندی، پدر علم اقتصاد با نوشتن کتاب ثروت ملل در ۱۷۷۶ با هدف سازماندهی موثر کار از طریق تخصص گزینی در نیروی کار از طریق تحلیل فرآیند تولید با گامهای استفاده از تخصص های کارگران که موجب ارتقاء بهره‌وری نیروی کار می شود؛ شواهدی از اسناد علمی مدیریت قبل از قرن نوزدهم است. با تدارک زمینه های تخصیص منابع، تولید و قیمت گذاری توسط آدام اسمیت و جان استوارت میل؛ و همزمان پیشگامانی چون الی ویتنی، جیمز وات، متیو بولتون؛ عناصری از تولید فنی بمانند استاندارد کردن، روشهای کنترل کیفیت، حسابداری هزینه، قابلیت جایگزینی قسمتها و بخشها، و طراحی کار را توسعه دادند. در قرن نوزدهم، اقتصاددانی از مکتب نهائیون، الفرد مارشال، لئون والراس، و دیگران سطح جدیدی از پیچیدگیهای درگیری در نظریه های مدیریت را معرفی کردند. جورج وارتون اولین دوره آموزش مدیریت در سطح آموزشهای متوسطه را در سال ۱۸۸۱ ارائه کرد.

به سوی قرن بیست، مدیران در تلاش به برقراری مبانی علمی مدیریت، یا علمی سازی آن هستند. کتاب علم مدیریت هنری تاون، اصول مدیریت علمی وین اسلو تیلور، مطالعه انگیزه کاربردی فرانک و لیلیان گیلبرث، و چهارچوبهای هنری گانت مثالهایی از این موارد است. جان دانکن که اولین درسنامه مدیریت دانشگاهی را نوشت. یوئیچی یوئو، تیلوریزم را به ژاپن معرفی کرد و اولین مشاور مدیریت نوع ژاپنی شد؛ بعدها، پسر وی پیشگام تضمین کیفیت ژاپن شد. اولین نظریه جامع مدیریت در اوآن سال ۱۹۲۰ ظاهر شد. مدرسه کسب و کار هاروارد کارشناسی ارشد اداره کسب و کار (MBA) را بوجود آورد. افرادی چون هنری فایول، الکساندر جرج، رشته های گوناگون مدیریت و روابط بین آنها را تشریح کرد. اوردوی تید، والتر اسکات، جیم موونی، اصول روانشناسی را در مدیریت بکار گرفت؛ در حالیکه دیگر نویسندگان مانند التون مایو، مری پارکر فولت، چستر بارنارد، ماکس وبر، رنسیس لیکرت، کریس آرگریس به مدیریت از منظر جامعه شناسی وارد شدند. از اولین کتابهای پیتر دراگر در مدیریت کاربردی با عنوان مفهوم شرکت بزرگ، منتج از همکاری با آلفرد سولوان مدیر جنرال موتورز در مطالعه سازماندهی بود؛ در ادامه، وی در همان راستا ۳۹ کتاب را نوشت. آچ دوج، رونالد فیشر، ثورنتون س. فرای، روشهای آماری را به مطالعات مدیریتی معرفی کردند. پاتریک بلکت، نظریه های آمار را با نظریه اقتصاد خرد ترکیب کرد و علم پژوهش عملیات را بوجود آورد. پژوهش عملیات، بعضی مواقع مشهور به علم مدیریت، اما مجزا از مدیریت علمی تیلور؛ تلاش به اتخاذ روش علمی به حل مسائل مدیریتی، بویژه در حوزه تدارکات و عملیات دارد. بعضی گسترشهای

کاملاً جدید در این زمینه، شامل نظریه محدودیتها، مدیریت بر پایه اهداف، شش سیگما، و نظریه های گوناگون بر پایه فناوری اطلاعات بمانند توسعه نرم افزار آگیل (Agil)، و مجموعه نظریات مدیریتی بمانند نردبان کؤگ با شناخت عمومی مدیریت به عنوان یک طبقه‌ای از هویت علمی در طول قرن بیستم، عاملان علم/هنر مدیریت مقدار خاصی از شخصیت کسب کردند، به نحوی که راه برای سامانه همگانی عقاید مدیریتی برای استفاده از مزایای آن باز شد. در این راستا، خیلی از روشهای متداول مدیریتی ممکن است سروکارشان بیشتر از نظریه های مدیریتی با روانشناسی جمعیتی است. به سوی انتهای قرن بیست، مدیریت کسب و کار شامل شش شاخه جداگانه با نامهایی که در پی می آید شد: مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملیاتی یا مدیریت تولید، مدیریت راهبردی، مدیریت بازاریابی، مدیریت مالی، مدیریت فناوری اطلاعات که مسئولیت سامانه‌های اطلاعات مدیریتی را داراست. در قرن بیست و یک، مشاهده کنندگان به صورت فزاینده تقسیم بندی مدیریت بر پایه طبقات وظیفه‌ای با روش فوق را مشکل آفرین تشخیص دادند. فرآیندهای در حال رشدی همزمان شامل طبقات متعددی می شود. از آن پس، تمایل افکار به سوی مفهوم فرآیندها، وظایف، و ماهیت موضوعات مدیریت متفاوت سوگیری کرد. همچنین شاخه‌هایی از نظریه مدیریت در رابطه با موسسات غیر انتفاعی و دولتی بمانند اداره بخش عمومی، مدیریت بخش عمومی، و مدیریت آموزشی وجود دارد. بعلاوه، برنامه های مدیریتی مر بوط به سازمانهای جوامع شهری همچنین به برنامه‌های مدیریت غیر انتفاعی و به موارد متعددی از کارآفرینی اجتماعی تقسیم شده اند. توجه به این که خیلی از فرضیات درست شده توسط مدیریت، تحت حملاتی از منظر اخلاق کسب و کار، مطالعات نقد مدیریت، و فعالیت ضد شرکتهای بزرگ قرار گرفته است. به عنوان یک نتیجه، مردم سالاری در محل کار هم معمول شده و هم تبلیغ زیاد می شود، در بعضی محلها تمام وظایف مدیریت بین کارکنانی که هر کدام از آنها بخشی از کار را متعهد می شوند تقسیم می شود. در هر حال، این مدلها قبل از موضعگیریهای علمی از موضوعات سیاسی جاری گذر کرده، و ممکن است بیشتر از سلسله دستوری به صورت طبیعی اتفاق بیفتد. تمام مدیریت، تا به اندازه ای شامل اصول مردم سالاری هستند، زیرا در دراز مدت کارکنان باید حداکثر حمایت را از مدیریت بکنند، و الا آنها یا کار را ترک کرده بدنبال کاری دیگر می‌روند و یا اینکه اعتصاب می‌کنند. علیرغم حرکات به سوی مردم سالاری در محل کار، تشکیلات سازمانی دستوری و کنترلی به صورت همگانی باقی مانده و از موارد عملی و غیر رسمی تشکیلات سازمان است. در واقع، ماهیت تحمیلی کنترل و دستوری تواند در روش اخراج کارکنان که اخیراً با ردهائی از مدیریت با اثر گذاری بیشتر به کارکنان در سطح پائینتر سازمان هدایت شد دیده شود. در بعضی موارد، حتی مدیریت، در زمانیکه مستخدم سطح پائین را اخراج کرده خود را با پادشاهی تشویق کرده است. با این مرور مجمل مشخص می شود که چگونه اهمیت و ضرورت مدیریت و آثار مثبت اعمال مدیریت متاثر از نوع نگاه مسئولین و مجریان و صاحبان مشاغل از مفاهیم و محتوای مدیریت بوده است. قدر مسلم استفاده از ثمرات مفید مدیریت عملیاتی کردن تعاریف و به تبع وظایف تبعی از آن تعاریف در مشاغل شهری است که ذیلاً بدان پرداخته می شود.

۵-۵ وظایف اساسی مدیریت:

از مبدا تعاریف متعدد و بعضاً گوناگون مدیریت و نیز سرفصل های مدیریت تبعی آنها، معمولاً دیدگاه های متفاوت، و طبقه بندیهای گوناگونی از وظایف مدیریت را بحث می کنند. در این جا با عنایت به هدف کاربردگرائی این مجموعه در مشاغل شهری شرح بعضی وظایف عمده به شرح زیر می آید. با نگاه به مدیریت از طریق وظایف گوناگون بر عهده مدیر، اغلب وظایف وی به صورت برنامه

ریزی، سازماندهی، راهبری/ انگیزش، و کنترل طبقه بندی شده که در گام اول بایست که اسناد این وظایف و سپس طرح عمل بدانها را داشت تا در غایت بوجه مطلوب عمل شود.

- برنامه ریزی: تصمیم‌گیری به آنچه در آینده نیاز است (امروز، هفته آینده، ماه آینده ، سال آینده ، بیش از پنج سال آینده، و غیره) اتفاق بیفتد، و ایجاد نقشه برای عمل است.

- سازماندهی: (اجرا) عمل استفاده مطلوب از منابع انسانی مورد نیاز به کسب قدرت اجرای موفق برنامه ها است.

- یارگیری: تحلیل کار، استخدام، اجیر کردن افراد برای کارهای مناسب.

- راهبری: تعیین آنچه نیاز به عمل در یک موقعیت است، و واداری افراد به انجام آن است.

- کنترل: تعقیب، مراقبت، تطبیق پیشرفت با برنامه ها، که ممکن است نیازمند تغییر بر پایه بازخورد باشد.

- انگیزش: فرآیند تهییج فردی به پذیرش عملی است که نتیجه آن به انجام رسیدن مطلوب هدف خواهد بود.

* شکلدهی سیاست کسب و کار:

- رسالت و مأموریت یک کسب و کار آشکارترین مقصد آن کسب و کار است. به عنوان ساده ترین مثال مأموریت یک کسب و کار در ارائه خدمت خاص به قلمرو مکانی و زمانی تعریف شده از جمعیت.

- دید یک کسب و کار منعکسه اشتیاقهای یک کسب و کار است و مشخص کننده جهت بیان شده و یا مقاصد آینده است.

- اهداف کسب و کار اشاره به سرانجام یک فعالیتی دارد که یک وظیفه خاص بدان نشانه گیری می کند.

- سیاست کسب و کار راهنمایی است که تصریح دستورالعملها، قواعد، اهداف را می کند که بر آن مبنا امکان استفاده مدیران در فرآیند تصمیم گیری شان دارد. این موارد باید انعطاف پذیر، آسان به فهم، تعبیر و تفسیر توسط تمام کارکنان باشد.

- راهبرد کسب و کار اشاره به هماهنگی نقشه عملیاتی دارد که به مرحله اجرائی می‌افتد، بعلاوه اشاره به منابعی دارد که کسب و کار از آنها استفاده خواهد کرد تا بدینطریق دید و اهداف دراز مدت خود را به جا آورد. آن نقشه راه برای مدیران در چگونگی تخصیص منابع و بکار گیری نهاده های تولید در راستای مزیت‌های کسب و کار تصریح می نماید. بدوا، استراتژی به مدیران در نوع کسب و کاری که آنها می خواهند شکل بدهند می تواند کمک نماید.

* چگونگی اجرای سیاستها و راهبردهای کسب و کار

- بایستی تمام سیاستها و راهبردها با تمامی نیروها و اعضاء مدیریت به بحث گذاشته شود.

- بایستی مدیران کجائی و چگونگی توان خویش در اجرای سیاستها و راهبردها را بفهمند.

- بایستی برای هر بخشی نقشه عملیاتی تدبیرشود.

- بایستی بطور منظم سیاستها و راهبردها مرور و تجدید نظر شود.

- بایستی در موارد تغییرات محیط، برنامه های تطبیق اقتضاء تدبیر شود.

- بایستی توسط مدیران بالادست بطور منظم ارزیابی پیشرفت به اجرا در آید.

- در درون کسب و کار، جو کاری خوب و روح کار تیمی لازم است.

- بایستی ماموریتها، اهداف، قوت ها و ضعفهای هر بخشی جهت تعیین نقش های آنها در نیل به ماموریت کسب و کار مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

- گزینش یک روش پیش بینی، تصویر قابل اتکائی از جو آینده کسب و کار را توسعه می دهد.

- بایستی واحد برنامه ریزی جهت تضمین تمام آن برنامه‌هائی که مناسب و هماهنگ هستند، و اینکه سیاستها و راهبردهای هدفگیری شده به نیل به آنها همان ماموریت و اهداف را داشته باشند؛ بوجود بیاید.

- در موارد لزوم، بایستی نقشه های اقتضائی نیز توسعه داده شوند.

- بایستی تمام سیاستها با تمام کارکنان مدیریت و اعضائی که در سیستم اجرا بدان نیاز است به تفکیک هر سیاست درهربخشی مورد بحث قرار گیرد.

از منظر راهبردی، تغییرات سازمانی از طریق اجرای برنامه با مراحل هشتگانه که توسط کوتلرمحقق شده است به شرح: افزایش اضطرار، کسب دید صحیح، ارتباطات برگشت سهام فروخته شده، تقویت عملیات، آفرینش پیروزی های کوتاه مدت، جلوگیری از رکود، و گیر کردن در تغییر، قابل رسیدن است.

* مناسبت سیاستها و راهبردهای کسب و کار بافرآیند برنامه ریزی

مواردی که سیاستها و راهبردهای کسب و کار مناسب فرآیند برنامه ریزی است:

- عقیده‌ای خوب به مدیران سطوح پائین و متوسط از برنامه های آینده هر بخش بیان کند.

- برای برنامه ها و تصمیماتی که باید گرفته شود یک چهارچوب درست شده است.

- امکان افزایش برنامه‌های خاص مدیران سطوح میانی و پائین به برنامه های راهبردی کسب و کار

۵-۶ سلسله مراتب مدیریت چند بخشی:

ممکن است مدیریت سازمانهای بزرگ دارای سه سطح به شرح زیرین باشند که هر کدام دارای شرایطی است:

- مدیریت ارشد ، یا بالا و مافوق

- مدیریت میانی

- مدیریت سطح پائین بمانند، سرپرست یا راهنمای گروه

- سرکارگر

- ستون و ردیف

مدیریت ارشد:

- نیازمند دانش وسیعی از نقشهای مدیریت و مهارتهاست.

- باید آنها از مولفه‌های خارجی از قبیل بازارها خیلی آگاه باشند.

- عموماً، ماهیت تصمیم های آنها دراز مدت است.

- تصمیم های آنها با بکارگیری فرآیندهای تحلیلی، رهنمودی، مفهومی-ادراکی، و/یا رفتاری، و/یا مشارکتی گرفته می‌شود.

- آنها مسئول تصمیم گیریهای راهبردی هستند.

- آنها باید برنامه را پیش نویس کنند و احتمال موثر بودن برنامه در آینده را مشاهده کنند.

- در خاصیت، آنها مدیر اجرایی هستند.

مدیریت میانی:

- مدیران میانی دارای فهم تخصصی از وظیفه مدیریتی خاص هستند.

- آنها مسئول اجرای تصمیم‌های گرفته شده توسط مدیران مافوق هستند.

مدیریت سطح پائین:

- این سطح از مدیریت اجرای تصمیم‌های گرفته شده و برنامه‌های تهیه شده توسط دو سطح دیگر مدیریت را تضمین میکنند.

- عموماً، تصمیم‌های مدیران سطح پائین از نوع کوتاه مدت هستند.

سرکارگر:

- افرادی هستند که سرپرستی مستقیم نیروی کار در اداره، کارخانه، قلمروهای فروش، و یا سایر گروه‌های کاری و یا حوزه‌های

فعالیتی را دارند.

ستون و ردیف:

- مسئولیت‌های اشخاص متعلق به این گروه، حتی محدودتر و تخصصی‌تر از سرکارگر است.

۷-۵ جمع‌بندی فصل پنجم:

در این فصل در راستای تشریح ضرورت و اهمیت مدیریت و راهبری مشاغل شهری پس از ذکر مقدمه‌ای در این زمینه به تعاریف مفاهیم اصلی و به ذکر مزایای از مدیریت علمی پرداخته شد. سپس با عنایت به نیازهای مخاطبین این مجموعه با اشاره به مشاغل شهری مختصری کاربردی ولی بنیادی از وظایف اساسی مدیریت، مزایای مدیریت راهبردی و سلسله مراتب مدیریت چند بخشی آمد. نظر به اقتضاء مدیریت شهری جنبه‌های کاربردی این موارد بیشتر خاص اقتضاهای شهرهای گوناگون خواهد بود که چون کاملاً دارای دامنه تغییراتی وسیعی هستند، در اساس جنبه‌های تمرینی پیدا می‌کنند، که به صورت کارگاهی می‌باید ضمن تدریس عملیاتی شود. البته از این بین، نظر به اهمیت ویژه بحث هدف و هدف‌گذاری، فصل بعدی به این موضوع اختصاص یافته است.

سوالات فصل پنجم

- مفهوم ضرورت و کاربرد آن در مدیریت را شرح دهید.
- چرا تشخیص درجات اهمیت در کارهای جدی چون ساماندهی مشاغل شهری مهم است؟
- تعریف کاربردی مدیریت چیست؟
- مزایای مدیریت از روی مهارت چیست؟
- مفهوم راهبری را چگونه عملیاتی می کنید؟
- از مزایای مدیریت علمی چند مورد را شرح دهید؟
- روشها و فرآیندهای مدیریت علمی در مورد مشاغل شهری چگونه عملیاتی می کنید؟
- چه تفاوت‌هایی بین مدیریت مدرن با مدیریت سنتی در کسب و کار وجود دارد؟
- وظایف اساسی مدیریت در مشاغل شهری چیست؟
- چگونه سیاست کسی و کار را در مشاغل شهری شکل می دهید؟
- سیاستها و راهبردهای کسب و کار در مشاغل شهری را چگونه تنظیم می کنید
- مناسبت نظام برنامه ریزی با سیاستهای کسب و کار در چیست؟
- یک طرح سلسله مراتب برای مدیریت کسب و کارهای شهری تنظیم نمائید.

منابع تکمیلی فصل پنجم

فصل ششم: اهداف مدیریت و ساماندهی مشاغل شهری

۱-۶ مقدمه

۲-۶ تعاریف مفاهیم اصلی فصل

-هدف، نیت، قصد، غایت

-سامانه

-سامانه کسب و کار

-سامانه مشاغل شهری

۳-۶ روشهای توسعه هدف در مدیریت

- اهداف کوتاه مدت

- اهداف شخصی

- نیل به اهداف شخصی

۴-۶ هدف در سازمان و مدیریت هدف در سازمانها

- بین اهداف و مقاصد تفاوتی

- تفاوتی بین اهداف و مقاصد

۵-۶ اهداف در مشاغل

- دلایل ارائه هدف در کسب و کار

۶-۶ مدیریت به طریق اهداف

- محتوا و مزایای مدیریت به طریق هدف

۷-۶ قلمرو و سطح اهداف

۸-۶ جمع بندی فصل ششم

اهداف مورد نظر فصل ششم

تشریح مباحث عمده اهداف در مدیریت و در ساماندهی مشاغل شهری

سوالات مورد نظر جهت پاسخ در این فصل

۱- تعریف کلی هدف چیست؟

۲- مصادیق مدیریتی تبیین اهداف چیستند؟

۳- در راستای قرارداد کردن اهداف منابع هدف چیستند

۴- روشهای توسعه اهداف چیست؟

۵- انواع هدف چیستند و این انواع چگونه در تعامل با همدیگر قرار می گیرند؟

۶- نقش هدف در مدیریت چیست؟

۷- چرا هدفگذاری در مدیریت در این حد مهم است؟

۸- پس از قرارداد کردن هدف ها گامهای بعدی در راستای ساماندهی مشاغل شهری چیستند؟

۹- چگونه باید اهداف به تصمیم گیری و سایر مراحل تنظیم شود؟

۱۰- عناصر موفقیت و گزارشات راضی کننده برای جامعه، سیاستمداران و مدیران کلان شهری و کشوری چگونه از

همان اوان در مرحله هدف گذاری باید بنیانگذاری بشود؟

با فهمی که از کلیات مدیریت در فصل پیش پیدا کرده‌ایم، در راستای عملیاتی کردن وظایف و فرآیندهای مطرح در مدیریت مشاغل شهری اولین گام، به نحوی که اشاره‌ای نیز در فصل پیش بدان بود ورود ماهرانه به حوزه بس پیچیده هدف در مدیریت است. چرا که گامهای بعدی ساماندهی مشاغل شهری بر پایه همین مباحثات هدف استوار خواهد بود. مدیریت اصولی و صحیح هدف در مقایسه با خطا در تنظیم اهداف به مصداق پی ریزی‌های ساختمان یا سازه مهمی است که قرار است سالهای طولانی مورد استفاده قرار گیرد. پس نظر به اینکه هدف و هدفگذاری در مشاغل به مصداق پی‌ها و پی ریزی‌های ساختمان است الزام به کسب دانش و مهارت‌ها در این زمینه از بایدهای آموزشهای مدیریتی است. در این راستا، و در تشریح اصولی و علمی موضوع هدف، در این فصل بتدریج در طی سر تیر های مستقل هدف به صورت کلی تعریف می شود، سپس مصادیق مدیریتی آن تبیین می‌گردد، منابع هدف چیستند و روشهای توسعه هدف‌ها چیست، انواع هدف چیستند و این انواع چگونه در تعامل با همدیگر قرار می‌گیرند، نقش هدف در مدیریت چیست و چرا هدفگذاری در مدیریت اینقدر مهم است، گامهای بعدی در راستای ساماندهی مشاغل، از قبیل تصمیم‌گیری و سایر مراحل چگونه باید بهم تنظیم شود تا به ساماندهی مشاغل شهری در غایت موجب موفقیت و تقدیم گزارشات راضی‌کننده برای جامعه، سیاستمداران و مدیران کلان شهری و کشوری به‌مراه داشته باشد.

۲-۶ تعاریف مفاهیم اصلی فصل:

- هدف، نیت، قصد، غایت - هدف، وضعیت طرح ریزی شده کار و بار یک شخص یا یک سامانه از جمله کسب و کار و مشاغل شهری است که رسیدن بدان به صورت‌های رسمی و غیر رسمی، کتبی و شفاهی قرارداد شده، خواسته شده و یا در مواردی بدان برنامه ریزی شده است. هدف نقطه غایت مطلوب برای شخص یا سازمانی است که در آن بعضی از صورتهای توسعه یافتگی و پیشرفت مفروض بوده و تبیین گردیده‌است. خیلی از افراد تلاش به نیل به هدف در قالب زمان محدود با قراردادن مهلت و سررسید دارند. یک میل، شهوت و خواسته و یا یک نیت و قصد به شرطی به هدف تبدیل می‌شود که یک شخص یا سامانه برای نیل بدان عملی را به انجام برساند. پس هدف و عمل لازم و ملزوم همدند. در واقع هدف در نظر داشتن - رسمی و غیر رسمی؛ ثبت شده و نشده - نتایج پیش‌بینی شده از چیزی است که راهنمای عمل و یا رسیدن به غایت و انتهای آن است که یک ماده فیزیکی یا مجازی دارای ارزش ذاتی است.

- سامانه - که معادل فارسی سیستم قرارداد شده، مجموعه‌ای از نهادهای متقابلا اثر گذار بهم‌دیگر یا وابسته بهم‌دیگر موجود است که یک کلیت یکپارچه را بوجود می‌آورد. اکثر سامانه‌ها دارای ویژگی‌های مشترکی به شرح: ۱- سازه - قسمت‌های ترکیب بین آنها، ۲- رفتار - ورود نهاده به مرحله فرآیند و با خروجی خاص محصولی که دارای شکل‌های مواد، انرژی و اطلاعات، ۳- وظایف چرخه‌وار - هر قسمتی دارای وظیفه‌ای است که آن وظیفه دارای پیش‌زمینه و پس‌زمینه است، ۴- مرز و محدوده - آن مواردی که در درون سیستم است، و ۵- محصور با محیط - مواردی که خارج از سیستم تعریف شده است.

- سامانه‌ها دارای انواعی نیز هستند از جمله: ۱- سامانه‌های طبیعی - بدون هدف قراردادی از طرف بشر. ۲- مصنوعی - با هدف قراردادی از طرف انسان؛ هستند. ۳- سیستم باز همه چیز را با محیط مبادله می‌کند، ولی ۴- سیستم بسته فقط انرژی را با محیط مبادله می‌کند. ۵- ساده و مرکب، یک سامانه ممکن است دارای زیر سامانه ای/هائی نیز باشد که در عین فرع بودن خود نیز سامانه

است. به عنوان مثال، سامانه اقتصاد ملی یک سازو کاری است که سر و کارش با تولید، توزیع و مصرف اجناس و خدمات در یک جامعه خاص است. در این صورت، سامانه اقتصاد مرکب از افراد، نهاد ها، و ارتباط آنها با نهادهائی چون عرف و میثاق و مالکیت است. هدفگیری آن مسائل اقتصادی بمانند تخصیص با لحاظ کمیابی منابع است. بدینترتیب هر کسب و کار شهری هم در واقع نوعی سامانه بازی است که با فلسفه ارائه خدمات از طریق مکانسیسم های بازار بوجود آمده است. این سامانه کسب و کار از نوع باز بوده از محیط عوامل را دریافت و پس از فراوری در درون خودش با مکانیزمهای داد و ستد به محیط پس می‌دهد.

• سامانه کسب و کار- سامانه تلاش و فعالیت است که یک سازمان قانونا، عرفا تصدیق شده‌ای است که برای ارائه اجناس و/ یا خدمات به مصرف کننده طراحی شده‌است. کسب و کار بخش غالب سیستم سرمایه‌داری بوده و اکثرا با مالکیت خصوصی بوده و برای کسب نفع که موجب افزایش ثروت صاحبان آن و رشد خود کسب و کار است تشکیل می‌شود. یکی از اهداف اصلی مالک کسب و کار، و مدیران آن دریافت و یا آفرینش برگشت مالی در عوض کار وی و پذیرش ریسک و خطر است. استثناء این موارد تعاونیها، غیر انتفاعی ها و کسب و کارهای با مالکیت دولتی است. اگر چه انواع تصرف در کسب و کار تابعی از سامانه قضائی حاکم در محیط کسب و کار است؛ انواع کسب و کار به شرح: مالکیت فردی، شراکتی، شرکت رسمی با هویت حقوقی، و تعاونی است. از منظر رشته فعالیت کسب و کار دارای انواعی به شرح: کشاورزی، معدن، مالی، اطلاعاتی، صنعتی، مستغلاتی، خرده فروشی و توزیع، نمایندگی، خدماتی، حمل و نقل و ترابری، تسهیلات زندگی از قبیل آب و برق، فاضلاب، گرمایش، سرمایش و گاز و... که مشروح این در فصل سوم آورده شده است؛ و برای یادآوری، خلاصه ای به شرح جدول ۶-۱ در اینجا نیز آمده است:

جدول ۶-۱ کد و شرح انواع رشته فعالیتهای شهری

ردیف	کد	شرح
۱	۱۱	کشاورزی، جنگلداری، ماهیگیری و شکار
۲	۲۱	معدن
۳	۲۲	تسهیلات زندگی
۴	۲۳	ساختمان
۵	۳۱-۳۳	صنایع
۶	۴۲	عمده فروشی

خرده فروشی	۴۵-۴۴	۷
ترابری و انبارداری	۴۹-۴۸	۸
اطلاعات	۵۱	۹
امور مالی و بیمه	۵۲	۱۰
مستغلات - اجاره و رهن	۵۳	۱۱
خدمات حرفه ای، علمی و فنی	۵۴	۱۲
مدیریت شرکتها و کسب و کارها	۵۵	۱۳
خدمات اداری، حمایتی، مدیریت ضایعات و تعمیرات	۵۶	۱۴
خدمات آموزشی	۶۱	۱۵
تامین اجتماعی، بهداشت و درمان	۶۲	۱۶
هنر، تفریح و سرگرمی	۷۱	۱۷
وسایل راحتی و خدمات غذا	۷۲	۱۸
سایر خدمات (به استثنای خدمات اداری)	۸۱	۱۹
مدیریت دولتی - خدمات اداری دولتی	۹۲	۲۰

• سامانه مشاغل شهری

هر تلاش کسب و کار هدفمندی که محیط محصور آن شهرهاست. هر کسب و کار هدفمندی که قلمرو فعالیت آن شهری است. عملیات کارآمدسازی و موثرسازی یک کسب و کار (نگاه خرد بنگاهی) و یا مجموعه کسب و کار های یک ابر سامانه (نگاه کلان مثلا در شهرها) و مطالعه این موضوع مدیریت کسب و کار + دو شکل اجرایی و علمی) نامیده می شود. شاخه های اصلی این مدیریت عبارتند از: مدیریت مالی، مدیریت بازاریابی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت راهبردی، مدیریت تولید، مدیریت خدمات، مدیریت اطلاعات و فناوری، و اطلاعات و جاسوسی کسب و کار. مدیریت دارای عناصری است که اولین و همگانی ترین آن تنظیم هدف برای کسب و کارهاست.

۶-۳ روشهای توسعه هدف در مدیریت:

در کمال مطلوب، هدف گذاری در گیر با برقرار کردن اهداف خاص، قابل اندازه گیری، قابل دسترسی، واقعگرا، و زماندار است. تامل در نظریه تنظیم هدف اشاره به توانائی هدف به عنوان ابزاری موثر جهت خدمت دهی برای عملیاتی کردن پیشرفت از طریق تضمین شرکاء در گیر در سازمان با داشتن آگاهی شفاف از آنچه باید هر یک از آنها برای نیل بدان هدف یا کمک به رسیدن بدان انجام دهند. در سطح اشخاص، فرآیند تنظیم هدف به شخص - عرفا اهداف مالی یا اهداف حرفه ای - اجازه تخصیص و سپس کار به سوی اهداف خودش را می دهد. تنظیم هدف شامل یک مولفه اساسی از توسعه شخصی است. در راستای توسعه و برقراری مطلوب اهداف هر کسب و کاری الزام به شناخت انواع آن و نیز شناخت تعامل بین یکدیگر این انواع از هدف است. به لحاظ دوره انتظار برای ملاقات نتایج هدف، اهداف در هر سامانه کسب و کاری دارای تنوع به شرحی که می آید طبقه بندی می شوند.

اهداف کوتاه مدت:

در این نوع هدف انتظار به دوره اتمام آن کوتاه مدت است، بمانند تلاش به پرداخت یک صورت حساب در چند روز آینده، که طبعاً یک دوره کوتاهی از زمان است. تبیین یک هدف کوتاه مدت نیاز به دادن ارتباط آن به طول زمان خاصی ندارد. به دیگر گویه، یک نفر ممکن است به یک هدف کوتاه مدت در عرض یک روز، هفته، ماه، سال و غیره برسد (یا نرسد). چهارچوب زمانی برای هدف کوتاه مدت در رابطه با زمینه آن هدف در سراسر دوره زمانی که در آن بکار بسته می شود است. به عنوان مثال، می توان هدف کوتاه مدت را برای یک طرح یکماهه با روز سنجید؛ در حالیکه هدف کوتاه مدت برای طول عمر یک شخص را می توان به ماه ها و یا سال ها سنجید. معمولاً، برنامه ریزان اهداف کوتاه مدت را در رابطه با هدف یا اهداف دراز مدت یا راهبردی و استراتژیک تبیین می کنند. مصادیق عملی اکثر اهداف سازمانی است اما در این بین اهداف شخصی نیز مطرح هستند.

اهداف شخصی:

افراد نیز بمانند سازمانها می توانند اهداف شخصی قرارداد و تنظیم کنند. ممکن است، یک دانشجو در یک امتحان هدف نمره بالا را قرارداد کند. یک ورزشکار ممکن است قرارداد هدف روزی ۸ کیلومتر راهپیمائی را بنماید. یک مسافر ممکن است تلاش به رسیدن به یک شهر هدف را در عرض سه ساعت بکند. در اکثر کسب و کارهای شخصی بمانند خود اشخاص اهداف مالی مثالی رایج است: پس انداز برای بازنشستگی، و یا برای یک خرید خاص. مدیریت اهداف می تواند در تمام جنبه های زندگی شخصی بازدهی داشته باشد. دانش دقیق از آنچه یکنفرمی خواهد بدان برسد، وادار به روشن شدن زمینه های تمرکز و اصلاح کرده و اغلب حتی ناخودآگاه موجب

اولویت آن هدف می شود. تنظیم هدف و برنامه ریزی - کارهای مربوط به هدف- دید دراز مدت و انگیزه کوتاه مدت را توسعه می دهد. آن موجب تمرکز مقاصد، خواستها و مطلوبها، و کسب دانش می شود که کمک به سازماندهی منابع می کند. کارهای مربوط به هدف موثر شامل تشخیص و حل هر گونه تقصیر، کشمکش درونی و یا باور محدودکننده ای باشد که ممکن است عامل کارشکنی و تخریب بر علیه تلاشهای یک نفر باشد. با قرارداد اهدافی که به روشنی تعریف شده، متعاقباً توان سنجش آنها و فرصت احساس غرور در شرایط نیل به آن اهداف است. می توان تجربه پیشرفت در چیزی را دید که ممکن بود در ابتداء چیزی بلند پروازانه، شاید غیر ممکن، و سایشی به نظر می آمد.

نیل به اهداف شخصی:

نیل به اهداف پیچیده و مشکل نیازمند تمرکز، پشت کار درازمدت و تلاش است. موفقیت در هر زمینه ای نیازمند چشم پوشی از بهانه ها و دستاویزها، و تعدیلات عملکردهای ضعیف یا فقدان برنامه ریزی مناسب داشته و مختصراً، موفقیت نیازمند توسعه احساسات است. درجه باوری که افراد به توان آنها در نیل به اهداف شخصی دارند، نیز اثر در خود آن موفقیت می گذارد. موفقیت های دراز مدت بر پایه موفقیت های کوتاه مدت قرار دارند. کنترل هیجان در طول لحظات کوتاه در طول یک روز تفاوت درشتی را در دراز مدت ایجاد می کند. یک فرمول برای موفقیت می گوید: $(م = ه * ا)$ که در آن $م =$ موفقیت، $ه =$ هوش و فراست، و $ا =$ انگیزه، $*$ = ضربدر است. مواقعی که انگیزه برابر صفر است، موفقیت، بدون نقش درجه هوش و ذکاوت، همواره صفر است. همینطور برای هوش، اگر آن برابر صفر باشد، موفقیت همیشه صفر است. هر چه ترکیب هر دو هوش و انگیزه بالاتر باشد، موفقیت نیز عالی تر خواهد بود.

۴-۶ هدف در سازمان و مدیریت هدف در سازمانها:

در سازمان، مدیریت هدف شامل فرآیند تشخیص یا استنباط از اهداف افراد عضو گروه، غربالگری اهداف نامناسب در حال حاضر، تعیین و حل تضادهای بین اهداف، اولویت بندی اهداف مداوم برای همدستی گروهی و عملیات موثر است. برای هر سامانه تجاری موفق، آن به مفهوم بیرون کشیدن نفع با بکارگیری اجناس با بهترین کیفیت، و یا استفاده از خدمات در دسترس با بهترین کیفیت برای مصرف کننده نهائی یا مشتری در سطح بهترین هزینه ممکن است. مدیریت هدف در سازمانها از جمله در نظام های کسب و کار شامل:

- ارزیابی و حذف موانع نامعقول موفقیت

- مدیریت زمان

- تجدید نظر مکرر (بازرسی پایداری و تناسب)

- بررسی و بازرسی ممکن بودن آنها

- تنظیم بین مرحله ای با مقاصد هدف اصلی

در رابطه با مدیریت سامانه فناوری سه نوع بنیانی از اهداف تشخیص داده شده است:

هدف تولید

هدف ایمنی

هدف اقتصادی

راه‌حل‌های مطلوب مدیریت هدف سازمانی تضمین اهداف فردی کارکنان، هم‌ردیف‌سازی اهداف با دید و اهداف راهبردی کل سازمان را می‌نماید. مدیریت هدف، سازمانها را با فرآیند ارتباط موثر با اهداف صنفی و اهداف راهبردی برای هر شخص در عرض سازمان تدارک می‌نماید. این کلید، شامل داشتن تمام سرچشمه‌های هدف از منبع محوری و ارائه پیام شفاف و مناسب با هدف سازمانی به هر شخص است. با مدیریت هدف، هر کارکنی چگونگی اثر تلاش خودش در مساعدت به موفقیت بنگاه را می‌فهمد.

انواع هدف در مدیریت کسب و کار: در مدیریت کسب و کارها از جمله کسب و کارهای شهری تنوع محوری اهداف به شرح زیر هستند. محور هدف ممکن است یکی یا تلفیق مناسبی از مشتری، کالا، عملیات باشد.

اهداف مشتری‌گرا؛ اشاره به عرضه محصول یا خدمتی دارد که بازار یا مشتری آنرا می‌خواهد
اهداف کالاگرا؛ اشاره به عرضه محصول برجسته در مقایسه با دیگر محصولات، شاید بدلائل تمایل به کیفیت، طرح، قابلیت اعتبار و نو ظهوری

اهداف عملیاتی؛ اشاره به چنان روش اداره‌ای از سازمان دارد که بهترین کاربرد مهارت‌های مدیریتی، فناوری و منابع را داشته باشد
در بین اهداف نیز به لحاظ شدت اثر در سازمان کسب و کار اولویت بندی انجام می‌گیرد. در این بین اهداف با اثر عمده جزء اهداف اصلی و سایرین جزء اهداف فرعی یا ثانوی قرارداد می‌شوند. بنابراین، اهداف ثانویه اشاره به اهدافی دارد که برای سازمان در اولویت نیست، اما به لحاظ اهمیت آنها امکان غربالگری آنها نیز میسر نبود.

به لحاظ تلقی نامناسب از مبحث هدف در بین غیر متخصصین، الزام به روشن‌گری بین هدف و مقصد احساس می‌شود.

تفاوت‌های بین اهداف و مقاصد:

بین اهداف و مقاصد تفاوت‌هایی به شرح زیر وجود دارد:

مقاصد وسیع، اهداف باریک هستند.

مقاصد نیت‌های عمومی بوده، اهداف دقیق هستند.

مقاصد نامحسوس بوده، اهداف محسوس هستند.

مقاصد چکیده‌اند، اهداف بهم پیوسته هستند.

مقاصد بمانند اهداف نافذ نیستند.

مثال: دانستن از کلیات بدن (مقصد) متفاوت با دانستن مثلا نام تمام استخوانهای بدن از یک کتاب پزشکی است. البته در مشاغل سامان یافته و مهم از نظر اقتصادی آنچه به فرآیندهای رسمی وارد می‌شود اهداف است. بنابراین خاص مشاغل به شرح اهداف می‌پردازد.

۵-۶ اهداف در مشاغل:

اهداف در مشاغل مشخص کننده موارد مدلی است که بر پایه آن عملیات خاصی در هر کسب و کاری طراحی می‌شود، که به نوبت، باید نیروی کار برای نیل بدان موارد تدارک و آموزش داده شود؛ و لوازم، تجهیزات، اختیارات و نهادهای مورد نیاز در دسترس قرار گیرد. اهداف، مقاصد پیش نویس شده برای عملکرد بنگاه به صورت روشن و محسوس جهت عملیات نیروی کار است. در نگارش

اهداف برای کسب و کار باید که مطمئن از تشریح شفاف نتایج بدست آمده در مقصد از ارائه دستورالعمل ها به جای ارائه فقط خود فرآیندها باشیم.

دلایل ارائه هدف در کسب و کار:

برای ارائه اهداف در هر کسب و کاری دلایلی وجود دارد. فهم این دلایل برای مصمم شدن به تنظیم اهداف برای کسب و کارها مهم است. هدفها برای کارکنان، سرپرستان، طراحان و برنامه ریزان هر کسب و کاری به لحاظ روشنگری های بایسته ای که در رابطه با پیشآمدها- از قبیل تدارک ملزومات- و پسآمدها- از قبیل تدارک مشتریان انجام میگیرد مفید هستند. برای گزینش و ابلاغ یک دستورالعملی با محتوا، مواد، ویا روشهای مربوطه که معمولاً مستخرج از یک طرح هستند؛ الزام به عمل بر پایه یک مقیاس هماهنگ شده ای است که بعدها همه موارد و مراحل بر آن پایه اندازه گیری می شوند. بدینقرار، در یک کسب و کار همه دست اندرکاران یک سیستم اجرائی توان سنجش موفقیت خودشان را پیدا می کنند. هدف ارائه راهنما و دستورالعمل اصلاح عملکرد همه در کسب و کار است. با بیان روشن نتایج، درخواست تکمیل فرآیند مورد نظر بوده، و بدینطریق می توان تناسب دانش و مهارتهای اکتسابی کارکنان را نیز مشخص کرد. بدین دلیل که اهداف، راهنماها، مواد، و ملزومات هماهنگ با همدیگر به کارکنان داده شده است، و آنها مقدمات اولیه هدایت تلاش ها و استعدادها به سوی تکمیل هدف خواسته شده است؛ تامل صبورانه در مرحله هدف گذاری در هر کسب و کاری گامی بایسته در تضمین موفقیت کسب و کارهاست. خیلی از کلمات زمینه سوء تفسیرند. ابهامات، واژه های خیلی گسترده ای هستند که به شرط عدم فهم شفاف برای خواننده بوجود می آیند. بنابراین، برای جلوگیری از سوء تفاهم لازم است که هدف با موثرترین روش ارتباطی ممکن بیان شود. یک هدف موفقیت آمیز، بانتقال موفق یک نتیجه مقصود به خواننده به طریق برقراری ارتباط موفق مقصود شماسست. بهترین بیانیه عدم استفاده از واژه های چند مفهومی است که خود زمینه سوء تعبیرات است. چهارچوب کاری شناخته شده برای بیان شفاف اهداف شامل چهار ویژگی است که کمک به انتقال هدف بر پایه مقصد شما میکند.

این ویژگیهای چهار سوال را پاسخ می دهد:

چه کسی رفتار مورد نظر را انجام خواهد داد؟

چه کاری را باید کارکن مورد نظر توان انجامش را داشته باشد؟

در چه شرایطی شما می خواهید کارکن مورد نظر قادر به انجام آن کارمورد نظر باشد؟

آن کار باید با چه کیفیتی به انجام برسد؟

یک راه آسان برای یادآوری این عناصر چهارگانه استفاده از کلمه مختصر **مرشد** به شرح زیر است:

م = مخاطب، کارکن = انجام دهنده عمل را (نه سرکارگر) را مشخص کنید.

ر = رفتار، توان کارکن = کارکن قادر به انجام چه کاری خواهد بود. مطمئن از دیده شدن و شنیده شدن آن باشید.

ش = شرایط، شرایطی را که برای کارکن در راستای انجام آن عمل و به وصول به هدف فراهم خواهید کرد؛ بیان کنید. کارکن مجاز

به استفاده از چه چیزی خواهد بود، کارکن به استفاده از چه چیزی مجاز نخواهد بود، بایستی در چه شرایطی مهارت خودش را نشان

دهد؟

= درجه (یا ملاک) = درجه یا ملاک شاخصی است که بوسیله آن عملکرد ارزشیابی می شود. قدرت ارتباط یک هدف در زمانی که شما به کارکن می گوئید که برای انجام یک کار رفتار چقدر باید خوب باشد؛ افزایش پیدا می کند. تمرکز به پاسخ به سوالات زیرین کمک کننده است: به حد کافی خوب یعنی چه؟ درجه های متداول شامل: سرعت، دقت، و کیفیت است.

برای هر نوعی از کارکنان، می توان اهدافی نوشت. یک منظر طبقه بندی قلمرو و ماهیت کاری کارکن است؛ که سه قلمرو متعاقب نوع کارکنان شامل: شناختی - هدف در تعامل با قدرت شناخت - اندیشه و دانش - کارکن، عملیاتی - هدف در تعامل با توان فیزیکی کارکن، و مهارتی - هدف در تعامل با شتاب اجرائی کارکن؛ است. بسته به قلمرو های سه گانه، اهداف کتبی دارای دو شکل است: هدف کتبی شناختی و هدف کتبی اجرائی. در نگارش اهداف ممکن است با مسائلی از قبیل، گستردگی، پیچیدگی، شوق و جدیت بیش از حد، ملاک های غلط، راهنماهای غلط، و عملکرد غلط مواجه شد که راه حل این موارد، ساده تر کردن، عقلمندتر، مفیدتر و محدودتر کردن ملاکها، پردازش به جزئیات و ویرایش آن اهداف است.

۶-۶ مدیریت به طریق اهداف:

مدیریت به طریق اهداف، فرآیند موافقت در اهداف در درون یک سازمان به نحوی است که مدیریت و کارکنان موافق در اهداف و فهم آنچه آنها بدان دلیل در سازمان هستند؛ مهم است. واژه مدیریت به طریق هدف، اولین دفعه توسط پیتر دراگر در کتاب ایشان بنام تمرین مدیریت بتاريخ ۱۹۵۴ ظاهر شد که بعدها همگانی شد. جوهره این نوع مدیریت هدف گذاری، گزینش سلسله عملیات، و تصمیم گیری مشارکتی است. بخش مهمی از این نوع مدیریت سنجش و مقایسه عملکرد واقعی کارکنان با استانداردهای توافق شده است. به صورت آرمانی، زمانی که خود کارکنان در هدف گذاری، و گزینش سلسله عملیاتی باید توسط خود آنها پیگیری شوند درگیر می شوند، با احتمال بالاتر مسئولیتهای خودشان را تکمیل خواهند کرد.

محتوا و مزایای مدیریت به طریق هدف:

محتوای همگن و مزایای فرآیند مدیریت به طریق هدف است. اساس مدیریت به طریق هدف، آفرینش کارکنان توانمندی است که دارای شفافیت نقش و مسئولیت منتظر از آنها بوده؛ اهداف خویش را که باید بدان برسند می فهمند، که این چنین مساعدت به نیل به اهداف سازمان در کنار اهداف شخصی خویش می کنند. بعضی موارد مهم و مزایای چنین مدیریتی به شرح زیر هستند:

۱- انگیزه - درگیری کارکنان در کل فرآیند هدف گذاری، و افزایش قدرت کارکن، رضایت از کار کارکن و تعهد وی را افزایش می دهد.

۲- ارتباط و هماهنگی بهتر - مرور چندین باره و عمل و عکس العمل بین بالادست و زیر دست کمک به حفظ همخوانی روابط در بین فعالیت کرده و نیز خیلی مسائل بوجود آمده ضمن دوره کاری از همان اوان کار حل می شود.

۳- شفافیت هدف - این تیپ مدیریت به نحوی است که معمولاً اهداف شفاف هستند.

۶-۷ قلمرو و سطح اهداف:

اهداف می تواند در تمام قلمرو ها و سطوح (تولید، خدمات، فروش، تحقیق و توسعه، منابع انسانی، امور مالی، سامانه اطلاعاتی، و غیره) قرارداد بشود. بعضی اهداف جمعی برای تمام بخش و / یا در تمام سازمان / شرکت بوده و بعضی دیگر می تواند فردی و شخصی باشد.

اهداف نیازمند کمی کردن و مراقبت از آنهاست. برای برقراری اهداف مناسب و مراقبت بعدی آنها در فهم عملی سهم نائل شده به آنها نیاز به سامانه اطلاعات مدیریتی معتبر است. اغلب، پرداخت تشویقی در رابطه با نتایج در نائل شدن به اهداف است. ضمناً، در استفاده از مزایای چنین مدیریتی محدودیتهائی شامل، محدودیت انگیزه حتی در خود روشهای مشارکتی، عدم توجه کافی به نقش محیط و فرهنگ، خود ظرف هدف گذاری، ضعف مطرح در منابع، برنامه ریزی و روشها، نقش محیط سریعاً در حال تغییر که اثر در فضای کار دارد، فرض اثباتی به قدرت اندیشه و تمایل به مشارکت کارکنان مطرح هستند. بنابراین این نوع مدیریت را با تمام شرایط احتیاط، بایستی با سنجش اقتضائی محیط و عوامل کاری و شرایط هر بنگاه انتخاب کرد.

۶-۸ جمع بندی فصل ششم:

این فصل به هدف گسترش مفهوم، تنوع و فرآیندهای هدف گذاری و سپس اشاره به اهداف مدیریت به صورت پایه ای بنیانی برای ساماندهی مشاغل شهری تهیه شد. در مقدمه به ضرورتها و اهمیت تنظیم اهداف به صورت کلیات بحثهایی ارائه شد. سپس در راستای بستر سازی به کسب مطلوب مطالب در رابطه با مفاهیم اصلی فصل تعاریفی ارائه شد. از روشهای توسعه هدف در مدیریت سازمانی، در فعالیتهای شخصی و بالاخره در مشاغل و کسبو کارهای شهری رهنمائیهای ارائه شد. در راستای روشننگری بیشتر شرحی از تفاوت بین هدف و مقصود نیز ارائه گردید. با این زمینه که هدف اولین، اساسی ترین و عمده ترین عنصر کشیدن نقشه راه - برنامه - برای کسبو کارهاست در فصل بعدی به روشهای ارتقاء عملکرد این مشاغل می پردازد.

سوالات فصل ششم

- به مفهوم کلی هدف یعنی چه؟
- از مصادیق مدیریتی تبیین اهداف و از چرایی آنها مواردی را بنویسید.
- برای قرارداد کردن اهداف آیا منابع هدف لازم هستند، آنها چیستند، چرا، چگونه از آن منابع استفاده می شود
- آیا برای توسعه اهداف روشهای قراردادی وجود دارد، چرا؟
- انواع هدف چیستند، و تعامل این انواع هدف با همدیگر چگونه است؟
- آیا هدف در مدیریت دارای نقشی است؛ چیست، چگونه، و چرا؟
- به صورت منتظم گامهای بعدی در راستای ساماندهی مشاغل شهری پس از قرارداد کردن هدفها چیستند؟
- فرآیندهای تصمیم گیری و مراحل آن در کجای سامانه قرارداد؟
- با انتخاب خود با یکی از سه مورد: سامانه، سامانه کسب و کار، سامانه مشاغل شهری پاسخ کاربردی بدهید.
- آیا بین اهداف و مقاصد تفاوتی هست چیست و چگونه اشتباه در این دو چه عوارض مدیریتی ایجاد می کند؟
- مدیریت به طریق اهداف دارای چه مزایا و معایبی است؟

منابع تکمیلی فصل ششم

فصل هفتم: راهکارهای ارتقاء عملکرد مشاغل شهری در جهت توسعه شهری

۱-۷ مقدمه

۲-۷ تعاریف توسعه شهری

۳-۷ عملکرد

۴-۷ تعریف قلمرو

۵-۷ روشهای مدیریت عملکرد

۶-۷ معیارها / شاخصهای کلیدی عملکرد

۷-۷ مدل‌های کاربرد نرم افزارها

۸-۷ طراحی و اجرای مدیریت عملکرد

۹-۷ روشها و رهیافت های ارتقاء سطح عملکردی مشاغل شهری

۱۰-۷ جمع‌بندی فصل هفتم

اهداف مورد نظر فصل هفتم

ارائه مباحثی از عملکرد سازمانی و راهکارهای ارتقاء آن در عملکرد مشاغل شهری در جهت توفیق به توسعه شهری

سوالات مورد نظر جهت پاسخ در این فصل

- ۱- چرایی سنجش عملکرد مشاغل شهری چیست؟
- ۲- توسعه شهری چیست و چرا و نقش مشاغل شهری در آن؟
- ۳- عملکرد یعنی چه، مصادیق سازمانی آن چیست و چرا باید همواره عملکرد سازمانی سنجیده شود؟
- ۴- تعریف قلمروهای سنجش عملکرد در مشاغل شهری چیست؟
- ۵- از سنجش عملکرد مشاغل چه نتایج بدست می آید و روشهای اصلاح و مدیریت عملکرد چیست؟
- ۶- معیارها / شاخصهای سنجش عملکرد چیستند و چرا سنجش بدون معیارهای استاندارد کم اعتبار هستند؟
- ۷- مدل های کاربردی سنجش عملکرد سازمانی چیست و نرم افزارهای مربوطه چه بوده و دارای چه نقشههایی هستند؟
- ۸- طراحی سامانه مدیریت عملکرد چیست و چرا لازم بوده و چگونه این سامانه ها به مرحله اجرا می رسند؟
- ۹- روشها و رهیافت های ارتقاء سطح عملکردی مشاغل شهری چیستند؟

یکی از وظایف اصلی و در واقع دغدغه های مدیریت شهری ایجاد هماهنگی و همسوسازی تمام زیر سامانه های شهری با توسعه پایدار شهری در حد امکان و چشم انداز مطلوب به سوی آرمانهای ارتقاء مطلوب رفاه اکثریت شهروندان است. هماهنگی و همسوسازی مشاغل شهری که از فلسفه وجودی هر کدام از آنها مواردی ذکر شده نه تنها مستثنی از این قاعده نبوده، بلکه آنها دارای نقش کلیدی و وظیفه بسترسازی بنیادی در موفقیت به توسعه مطلوب شهری دارد. چرا که هر کدام از مشاغل شهری عهده دار تامین ملزومات پیش نیاز توسعه زیر بناهای شهری، ملزومات متعدد و گوناگون شهروندان را دارند. هر چه این فرآیندهای متنوع ارائه کننده خدمات از طرف مشاغل شهری کارآمد، با بهره وری مطلوب ارائه شود، اولاً که توسعه شهری با حداقل هزینه برای شهروندان و نیز برای مسئولین توسعه شهری تحقق پیدا خواهد کرد؛ و ثانیاً، از قبل آن موجب رضایتمندی بیشتر و بالاتر شهروندان خواهد بود که خودبنوبت زمینه اساسی برای نشاط زندگی و کاری همگان در شهرها خواهد شد. بدینقرار اندیشه در راه های ارتقاء سطوح عملکرد مشاغل شهری بحثی مطلوب و در عین حال پیچیده و چالشی خواهد بود. برای بررسی این مبحث مهم ابتدا به تعریف عناصر اصلی بحث یعنی توسعه شهری، سپس به ترتیب به تشریح عملکرد، تعریف قلمرو، روشها مدیریت عملکرد، معیارها / شاخصهای کلیدی عملکرد، مدل های کاربرد نرم افزار، طراحی و اجرا مدیریت عملکرد، روشهاو رهیافت های ارتقاء سطح عملکردی این مشاغل پرداخته خواهد شد.

۲-۷ تعاریف توسعه شهری:

به تبع از تعاریف توسعه، توسعه شهری نیز دارای تعاریف متعدد است. خاص هدف این مجموعه توسعه شهری عموماً اشاره به مجموعه عملیات و ابتکارات بکار گرفته شده جهت ارتقاء استاندارد های زندگی از ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و حتی فرهنگی در شهرها دارد، که با مکانیزمهای تصمیم گیری بالا به پائین، یا پائین ببالا، و یا تلفیقی از ایندو میسر است. عموماً شهرها مراکز تجمع شهروندان با چگالی بالا و با سامانه های بهداشتی، باتسهیلات زیر ساختی مربوطه، با بکارگیری های ویژه از زمین، با مسکن متنوع و متراکم، با تاسیسات و ترابری از انواع گوناگون است. تراکم و تمرکز توسعه شهری به مفهوم جامعه شناسی خاص شهری و در رابطه با موضوع این درسنامه به مفهوم توسعه وسیع تر کسب و کارهای متنوع و متعدد است که همه شهروندان به صورت تعاملی از آنها برای گذران زندگی خودشان استفاده می کنند

۳-۷ عملکرد:

عموماً عملکرد شامل یک پدیده ای از نتایج انواع اعمال انسانی است که ضمن آن یک فرد یا گروهی از افراد (عمل کننده /ها) با راه خاصی برای دیگر فرد یا گروهی از افراد (مشتری، بیننده، شنونده) عمل می کنند. بعضی مواقع، بمانند خدمات شهری، تقسیم بندی بین افراد بدو دسته مشتری و صاحب مشتری از جمله در کارهای مشارکتی و تعاونی در عمران شهری که در آن همگان درگیر در تولید و استفاده از خدمت شهری می شوند؛ مشکل می شود. معمولاً هر گونه عملکردی که با نوعی ارزیابی همراه است؛ که این یک شم کاملاً مهم و بعضاً فطری موجود در بشر است. این ارزیابی در موارد ارزیابی خود از کار خود زیاد رسمی نبوده و معمولاً به صورت ندهای وجدان خود شخص برای آن شخص می باشد، که معمولاً گوش فرا دادن به این نداها به خود شخص مفید می باشد. ولی سنجش عملکرد در مواردی بمانند توسعه خدمات و مشاغل شهری که عمل برای دیگری است بمانند عمل فروشنده برای مشتری،

عمل کارمند اداری به مراجعه کننده اندکی جدی تر است، و بسته به اهمیت و ارزش این عمل در مواردی این سنجش حالت رسمی و به صورت مدعی و مدعی علیه نیز عمل می نماید. در مشاغل شهری عملکرد معمولاً در سامانه های ثابت یا سیار؛ رسمی و غیر رسمی، دولتی یا خصوصی کسب و کار های شهری انجام می گیرد. بنابراین، مدیریت عملکرد مشاغل شهری شامل مجموعه فرآیندهای کمک کننده به کسب و کار در راستای بهینه سازی عملکرد آن کسب و کار شهری از طریق سنجش، داوری و اصلاح موردی است. این موارد ارائه دهنده چهارچوبی برای سازماندهی بهتر هر کار شهری، آسان سازی و سهل سازی، و تجزیه و تحلیل روشهای عملیات گوناگون در هر کسب و کار، سنجش، فرآیندها و سامانه هایی است که در پشت انگیزه بوجود آوردن کسب و کار شهری باید همزمان به وجود آید. رابطه بین هوشیاری در کسب و کار و مدیریت عملکرد کسب و کار تنگاتنگ، تعاملی، بعضاً تعرضی و جدی است. با رشد زیاد سطوح هوشیاری در کسب و کار شهری و عنصری از آن ابعاد اطلاعات درون سازمانی و برون سازمانی و وظیفه تبعی آن سنجش های روندی و مقایسه ای عمیق این اطلاعات مخصوصاً از عملکرد کسب و کار در مقایسه با اهداف اولیه و با علائم داده شده از طرف مشتری ها از عملکرد بنگاه از باید های حفظ عملکرد با کیفیت بالای هر کسب و کار شهری است. این عمل کمک به مصارف کارآمد منابع مالی، انسانی، مواد و سایر منابع بکار رفته در مشاغل شهری می کند. تفاوت بین هوشیاری کسب و کار و مدیریت عملکرد کسب و کار در داشتن وظیفه کنترل و مراقبت یا بازخورد، تحلیل علت و معلول وضعیت عملکرد در مدیریت عملکرد است که تضمین نیل به اهداف را همراه خواهد داشت. ولی در هوشیاری فقط جمع آوری، تحلیل اطلاعات است. امروزه اداره کسب و کار با اعداد - اطلاعات - به مفهوم برنامه ریزی، بودجه بندی، تحلیل و گزارشدهی است که می تواند ملاکهای تقویت تصمیم گیریهای مدیریت باشد. شرط موفقیت در کسب و کار دسترسی به دانش کافی از قوتها و ضعفهای خود، رقیب و مشتری است. فقدان هر کدام ممکن است موجب شکست در عملکرد مطلوب باشد. چالشهای کسب و کار مشابه چالشهای جنگ است، در اینجانبین اطلاعات از درون و بیرون کسب و کار یا جبهه جمع آوری می شود که به مفهوم اطلاعات اولیه و خام بوده، سپس با تجزیه و تحلیل اطلاعات الگوها و مدلها از آن اطلاعات شناخته و استخراج می شود؛ تا بدینقرار برای سوالات عارض از عملکرد نتایج حاصل و پاسخ های لازم تهیه و داده شود. در صورت عدم قبول و یا عدم دسترسی به این روش های مدرن و علمی امروز باید که در اداره کسب و کار ها متوسل به الهام و ندهای ناشناخته از درون صاحب کسب و کار شد. تجهیز چنین سامانه ای از اطلاعات با تجزیه و تحلیل های بعدی که از اساسی ترین پیشنیازهای بهبود عملکرد هر سامانه کسب و کار است نیازمند زیر ساختهای اساسی، نرم افزارهای مربوطه و نیروی انسانی شایسته است. البته این یک فرآیند زمان بر و هزینه بری می باشد؛ ولی اگر بتوانیم نتیجه چنین سامانه هایی را در بهبود سامانه تصمیم گیریهای مدیریتی در کوتاه مدت و مخصوصاً در دراز مدت راهبردی را به سنجیم خواهیم توانست قضاوت حقیقی تری از نقش این موارد در ارتقاء عملکرد سامانه های کسب و کار شهری را بکنیم. ارتقاء استانداردهای عملکرد، خودکار سازی فرآیندهای مربوطه با استفاده از فناوری ها، مبنای دسترسی به مقادیر متنابهی از اطلاعات شده است. این فناوریها ذخیره اطلاعات، انبار و ذخیره سازی این اطلاعات را فراهم کرده است. ابزارهای استخراج، انتقال و بارگذاری (ELT) اطلاعات پیشرفته و نرم افزارهای کاربردی جامع برای کسب و کارها (EAI) موجب گسترش جمع آوری سریع اطلاعات شده است. فناوریهای گزارش فرآیندهای تحلیلی روی خط ارتباطی (OLAP) اجازه آفرینش سریع گزارشات جدید و اجازه تحلیل اطلاعات سریع را به کسب و کار های مدرن داده است. امروزه، آگاهیهای کسب و کار به صورت یک هنر غربالگری مقادیر متنابهی از

اطلاعات، استخراج اطلاعات مفید، و تبدیل آن اطلاعات به دانش عملیاتی قابل پیگیری درآمده است. آگاهیهای کسب و کار واژه پوششی برای توصیف مجموعه مفاهیم و روشها بهبود سامانه تصمیم گیری کسب و کار بطریق بکارگیری سامانه حمایتی واقعیت محور است. شالوده اساسی مدیریت اجرائی بر پایه آگاهیهای کسب و کار گذاشته شده است، اما این پایه به درون سامانه برنامه ریزی و کنترل فعالیت وارد شده است - و معمولا با استعدادهای برنامه ریزی فعالیت، ایجاد همبستگی بین آنها، و مدلسازی نهائی همراه است. ۴-۷ تعریف و قلمرو:

مدیریت عملکرد کسب و کار (معک) شامل مجموعه‌ای از فرآیندهای تجزیه و تحلیل - پشتیبانی شده با فناوریها- است که کسب و کارها را قادر به تعریف اهداف راهبردی، و سپس اندازه گیری و مدیریت عملکرد در مقایسه با آن اهداف رامی کند. پایه اصلی فرآیندهای مدیریت عملکرد کسب و کار شامل برنامه ریزیهای مالی و عملیاتی، ایجاد همبستگی بین آنها، و گزارشدهی، مدلسازی کسب و کار، تجزیه و تحلیل، و مراقبت از شاخصهای عملکرد کلیدی در ارتباط با راهبردهای متخذه است. مدیریت عملکرد کسب و کار شامل ترکیب اطلاعات از منابع گوناگون، بررسی، و تجزیه و تحلیل و واکاوی اطلاعات، و قراردادن تبعی نتایج در فرآیندهای عملیاتی است. مدیریت عملکرد کسب و کار با آفرینش چرخه های بازخوردی بهتر موجب ارتقاء سطح فرآیندها می شود. مداومت در این موارد و مرور زمان واقعی می تواند کمک به تشخیص و حذف مسائل قبل از رشد آن مسائل بکند. تواناییهای پیش نگری مدیریت عملکرد کسب و کار به کاره کسب و کارها کمک در انجام عملیات اصلاحی بموقع برای ملاقات درآمدهای برنامه ریزی شده می کند. پیش نگری با درجه بالائی از پیش بینی پذیری در بهترین مصارف در پاسخ به سوال سناریوهای شرطی است. مدیریت عملکرد کسب و کار به کسب و کارها توان کمک به واکاوی ریسک، توان پیش بینی نتایج ادغام با دیگر کسب و کارها، نیز توان پیش بینی نتایج کسب دیگر سناریوها، و در برنامه ریزیها توان چیره شدن به مسائل بالقوه را می دهد. مدیریت عملکرد کسب و کار شاخصهای کلیدی عملکرد (شکع) (KPIs) را تهیه کرده که کمک به مراقبت از کارائی پروژه ها و کارکنان در مقابل اهداف اجرائی را می کند.

۵-۷ روشهای مدیریت عملکرد:

برای اجرائی کردن مدیریت عملکرد کسب و کار روشهای گوناگون وجود دارد. این روشها به کسب و کارها چهارچوب از بالا به پائینی را که با آن برنامه ریزی و اجرا، راهبرد با تاکتیکها، و اهداف کسب و کار با اهداف کل فعالیت همتراسازی می شود؛ بدست می دهد. ممکن است عکس العمل شامل راهبرد شش سیگما (شش مولفه عمده تشخیص داده شده)، کارت نمره همتراز، هزینه گذاری فعالیت محور (ABC)، مدیریت تمام کیفیت (TQM)، ارزش افزوده اقتصادی، ارزیابی راهبردی ادغام شده، و نظریه محدودیت ها بشود. کارت نمره همتراز شده وسیعترین حد پذیرش از متدهای مدیریت عملکرد را دارد. البته روشها به تنهایی توان ارائه راه حل های کامل به تمام نیازهای محاسبات عددی نقاط بحرانی در مسیر (CPM) کسب و کارها را ندارد. اجرای خیلی از روشهای محض در تحویل دادن منافع پیش بینی شده به کسب و کارها به خاطر عدم دغام با فرآیندهای محاسبات عددی نقاط بحرانی در مسیر (CPM) با شکست مواجه می شوند.

۶-۷ معیارها / شاخصهای کلیدی عملکرد:

برای مفید واقع شدن ابزار واکاوی اطلاعات کسب و کار؛ ضرورتا، باید که یک فعالیت اهداف و مقاصد خود را بفهمد، باید که مسیر پیشرفت مطلوب را بداند. برای مساعدت به این واکاوی، مدیریت باید شاخصهای عملکرد کلیدی را برای ارزیابی وضعیت کسب و کار

جهت توصیف یک رشته عملیات تعیین نماید. معیارها و شاخصهای کلیدی عملکرد در تعیین اولویت های آنچه که می باید اندازه گیری شود مهم است. روش بکار گرفته شده مساعدت در تعیین معیارهای بکار گرفته شده در سازمان می کند. خرد عادی مدیریتی گویای اینکه یک مدیر توان سنجش آن چه را که باید اندازه گیری شود را دارد. تعیین معیارها و شاخصهای کلیدی عملکرد و تشخیص چگونگی سنجش آنها به سازمانها در مراقبت از عملکرد سازمانی در عرض میدان عملیاتی بدون غرق شدن در سیل اطلاعات کمک می نماید، که سناریوی آزاررسانی در اکثریت شرکتها است. خیلی از کسب و کارها شروع به در دسترس قراردادن سریع اطلاعات کرده اند. در گذشته، بعضی اطلاعات فقط پس از یکی دو ماه قابل دسترسی می شدند، که نمی توانست مساعدت به عکس العمل باندازه کافی سریع مدیران بکند. اخیراً، بانکها تلاش به در دسترس قراردادن اطلاعات در دوره های زمانی کوتاه تر کرده، و میزان تاخیرات را کاهش داده اند. کسب و کارهای با ریسکهای عملیاتی بالا – مثل کارتهای اعتباری بانکها – اطلاعات عملکرد را سریعاً در دسترس قرار می دهند. خیلی از مواقع، مدیریت عملکرد کسب و کار به طور ساده به مفهوم بکارگیری چند معیار مالی و غیر مالی یا چند شاخص کلیدی عملکرد جهت ارزیابی وضعیت فعلی یک کسب و کار و برای تعیین رشته عملیاتی مربوطه است. بعضی مواردی را که از آن موارد تحلیل مدیریت رتبه بالا بطریق بکارگیری مدیریت عملکرد کسب و کار می تواند اطلاعات دریافت نماید ممکن است شامل:

- ۱- ارقام مربوط به مشتری
- ۱- مشتریهای جدید بدست آمده
- ۲- وضعیت مشتریهای موجود
- ۳- کناره گیری مشتریان (شامل کناره گیری بدلیل ورشکسته گی)
- ۲- گردش معاملات ایجاد شده توسط قسمتهائی از مشتریها – امکانا با بکارگیری فیلترهای جمعیت شناختی
- ۳- ترازهای مالی معوق مانده توسط قسمتهائی از مشتریها و شرایط پرداخت – امکانا با بکارگیری فیلترهای جمعیت شناختی
- ۴- جمع آوری دیون بد در درون ارتباطات مشتریان
- ۵- بکارگیری واکاوی جمعیت شناختی افراد (مشتریان بالقوه) برای تبدیل آنها به مشتریان بالفعل، و سطوح تصویب، رد، و تعویق شماره ها
- ۶- واکاوی تخلف های مشتری ها در زمینه پرداختها
- ۷- سوددهی مشتریان به تفکیک قسمتهای جمعیت شناختی و تفکیک مشتریان بر پایه سوددهی
- ۸- مدیریت رقابت و نبرد تجاری
- ۹- ذخایر اطلاعات زمان حقیقی در معیارهای عملیات کلیدی
- ۱- کارائی موثر تمام تجهیزات
- ۱۰- واکاوی اطلاعات ثبتی از اینترنت
- ۱۱- پی گیری کنندگان اسناد بهادار جمع آوری شده از محصولات کلیدی
- ۱- واکاوی مسیرهای بازاریابی

۲- واکاوی اطلاعات فروش به تفکیک کالاها

۳- معیارهای مراکز فرمان

فهرست بالا تا حدودی وضعیت مراقبت یک کسب و کار عادی شهری را توصیف می کند، اما می تواند اشاره به وضعیت بعضی شرکت‌های خدمات شهری را نیز در برداشته باشد. اقلام با درجه اهمیت همگانی ممکن است شامل موارد زیر باشد:

۱- اطلاعات در رابطه با شاخصهای عملکرد کلیدی صحیح و سازگار زمینه ساز کسب بصیرت در جنبه های عملیاتی یک کسب و کار

۲- دسترسی به موقع به اطلاعات در رابطه با شاخصهای عملکرد کلیدی

۳- اطلاعات در رابطه با شاخصهای عملکرد کلیدی طراحی شده به انعکاس مستقیم کارآئی و بهره وری یک کسب و کار

۴- اطلاعات نمایش داده شده در چارچوبی که مساعدت به تصمیم گیریهای در مدیریت و تصمیم سازی بکند

۵- توان به تمیزدادن الگوها و روندها از اطلاعات سازمان داده شده

مدیریت عملکرد کسب و کار فرآیندهای شرکتها را با مدیریت روابط مشتریان (CRM) و برنامه ریزی منابع کسب و کار (ERP) ادغام می نماید. بایستی همواره کسب و کارها در اندازه گیری رضایت مشتریان، کنترل روند مشتریان و اثرگذاری در سیستم ارزشی سهامداران قادر به عملکرد بهتری بشوند.

۷-۷ مدل های کاربرد نرم افزار:

اشخاصی که در سامانه اطلاعاتی کسب و کار مشغول هستند برای سهولت کارها ابزاری را- بخصوص در زمانیکه وظیفه اطلاعات در گیر با جمع آوری و واکاوی مقادیر وسیعی از اطلاعات سامان نیافته باشند- توسعه داده اند. انواع متداول بکار گرفته شده در مدیریت عملکرد کسب و کارها از این ابزارها شامل:

۱- فرآوری تحلیلی روی خطی (فخت) (OLAP) که بعضی مواقع به طور ساده "تحلیلی" گفته می شود (بر پایه واکاوی ابعادی و بطور مشهور فرا سه بعدی یا سه بعدی)

۲- کارتهای نمره زن، کارت خوانهای سریع، واقعی سازی اطلاعات

۳- ذخیره کننده های اطلاعات

۴- ذخیره کننده های اسناد

۵- واکاوی کننده متون

۶- واکاوی کننده اطلاعات (DM)

۷- بهینه سازان عملکرد کسب و کار (BPO)

۸- سامانه های اطلاعات اجرائی (EIS)

۹- سامانه های حمایتی تصمیم (DSS)

۱۰- سامانه های اطلاعات مدیریتی (MIS)

۱۱- نرم افزار مدیریت فعالیتهای راهبردی (SEMS)

۱۲- انبار های اطلاعاتی کسب و کار.

۷-۸ طراحی و اجرای مدیریت عملکرد:

در شرایط اجرای یک برنامه مدیریت عملکرد کسب و کار ممکن است موارد شامل مجموعه سوالاتی به شرح زیرین باشد:

۱- سوالات صف بندی هدفها: هر کس در ابتدا باید که مقاصد کوتاه و متوسط مدت برنامه را مشخص نماید. به توسط این برنامه آدرس در نظر گرفته شده کدام هدف (ها) راهبردی سازمان است؟ این موارد به کدام ماموریت و دیدگاه سازمانی مربوط است؟ نیازمند ساختن یک فرضیه‌ای است که چگونه تفصیل این ابتکار در نهایت موجب اصلاح نتایج/عملکرد خواهد شد(به یک معنی نقشه راهبردی)

۲- سوالات پایه ای: آیا شایستگی سامانه جمع‌آوری اطلاعات فعلی نیازمند ارزیابی است؟ آیا ما ظرفیت مراقبت از منابع مهم اطلاعات را داریم. چه اطلاعاتی جمع‌آوری شده و چگونه آن اطلاعات ذخیره شده است؟ پارامترهای آماری این اطلاعات کدامها هستند؟ - چقدر تغییرات تصادفی در آنها وجود دارد؟ آیا این موارد اندازه گیری می شوند؟

۳- سوالات هزینه و ریسک: یک کسی باید نتایج مالی ابتکار جدید اطلاعات کسب و کار را تخمین بزند. لازم است هزینه عملیات فعلی، و افزایش هزینه‌های همراه با ابتکار جدید مدیریت عملکرد کسب و کار ارزیابی شود. ریسک شکست این ابتکار جدید چیست؟ بایستی این ارزیابی ریسک به شاخص‌های مالی تبدیل شده و در برنامه ریزی بیاید.

۴- سوالات مشتریان و سهامداران: باید مشخص شود که از این ابتکارچه کسی منتفع و چه کسی هزینه‌ها را پرداخت خواهد کرد. در روش جاری سهام در دست کیست؟ از این ابتکار چه نوع از مشتریان و صاحبان سهام مستقیماً بهره مند خواهند شد؟ از قبل این ابتکار چه منافع کیفی/ و کمی بدست خواهد آمد؟ آیا این ابتکار گزینش شده بهترین نوع راه برای افزایش رضایتمندی تمام انواع مشتریان است یا راه بهتر دیگری وجود دارد؟ از منافع مشتریان چگونه مراقبت خواهد شد؟ در مورد کارکنان، سهامداران، و اعضاء فعال در مسیرهای توزیع نیز مشابه همین سوالات مطرح است؟

۵- سوالات مربوط به شاخص‌ها: نیازمندیهای اطلاعاتی باید در قالب شاخصهای به روشنی تعریف شده عملیاتی بشوند. باید تصمیم گرفت که چه شاخصی را برای هر قسمتی از اطلاعات جمع‌آوری شده بکار گرفت. آیا اینها بهترین شاخص‌ها هستند؟ آن را چگونه می‌دانیم؟ چگونه انواع متعدد شاخصها نیازمند پیگیری است؟ اگر این مورد یک رقم درشتی است (که معمولاً هم هست) چه نوع سامانه‌ای می‌تواند آنرا پیگیری نماید؟ آیا شاخص استاندارد شده است، تا بدینجهت بتوان آنرا به صورت تطبیقی با عملکرد دیگر سازمان و یا همان سازمان در دیگر مقطع زمانی بکار برد؟ چه شاخصهای استاندارد ویژه این کسب و کار در دسترس است؟

۶- سوالات مربوط به روشهای سنجش: برای مشخص کردن بهترین (قابل پذیرش ترین) روش سنجش شاخص مورد نیاز مسؤل سنجش عملکرد باید روش و یا راه کار مربوطه را تثبیت کند. چه روش‌هایی بکار گرفته خواهد شد؟ و تکرار جمع‌آوری اطلاعات چیست؟ آیا برای این استاندارد ویژه وجود دارد؟ آیا این بهترین راه برای سنجش است؟ چگونه مطمئن از این قضاوت هستیم؟

۷- سوالات مربوط به نتایج: در تضمین ملاقات اهداف، هر کس باید که از برنامه مدیریت عملکرد کسب و کار مراقبت نماید. شاید تعدیلات در برنامه لازم باشد. باید که دقت، روائی و پایائی برنامه آزمون بشود. آن، چگونه ابتکارات اطلاعات کسب و کار را می‌تواند نمایش دهد نه چیز دیگر را؟ تا بدینقرار موجب تغییر واقعی در نتایج باشد. چه میزان از تغییرات احتمالاً اتفاقی است؟

۷-۹ روشها و رهیافت های ارتقاء سطح عملکردی مشاغل شهری:

به شرحی که رفت اساسی ترین پایه ارتقاء سطح عملکرد مشاغل شهری در گام نخست عملیاتی کردن واقعی در اقتضاء کاری از موارد قلمروکاری و مشاغل مد نظر، روشها مدیریت عملکرد، معیارها / شاخصهای کلیدی سنجش عملکرد، مدل های کاربرد نرم افزار، طراحی و اجرا مدلهای ارتقاء مدیریت عملکرد است، سپس با عنایت بدینکه ارتقاء دارای یک ماهیت روندی زمانی است و آن بدین مفهوم است که مدیریت می خواهد سطح عملکرد را از یک مبداء زمانی با سطح عملکرد نسبتا نامطلوب با اتخاذ تدابیر لازم به سطح عملکرد بالاتری در آینده افزایش دهد. شاخصهای مد نظر ممکن است کالبدی، فنی، مالی، تجاری، اجتماعی به مفهوم سطح پوشش مشاغل در شهر، تا حتی سیاسی باشد. با این زمینه اطلاعات در دسترس از سه بازه زمانی گذشته، حال و آینده از شاخصهای مد نظر خط مشی های اساسی برای ارتقاء عملکرد را مشخص خواهد کرد. در مرحله نهائی با عنایت به ماهیت عملکرد ممکن است از یک یا همزمان از چندین رهیافت به شرح سرمایه گذاری، تغییر فناوری، افزایش کارآئی و بهره‌وری، و نیز افزایش شاخصهای رضایتمندی و پوشش شهری را مد نظر قرار داد. که در مورد هر گزینه تنها یا ترکیبی از اینها با عنایت به وظایف مطرح شده از مدیریت علمی باید که برنامه ریزی، اجرا و کنترل های مربوطه را مد نظر داشت.

۷-۱۰ جمع‌بندی فصل هفتم:

این فصل با عنوان راهکارهای ارتقاء عملکرد مشاغل شهری در جهت توسعه شهری به مواردی به شرح تعریف عناصر اصلی بحث یعنی توسعه شهری، سپس به ترتیب به تشریح عملکرد، تعریف قلمرو، روشها مدیریت عملکرد، معیارها / شاخصهای کلیدی عملکرد، مدل های کاربرد نرم افزار، طراحی و اجرا مدیریت عملکرد، پرداخت و در نهایت به ارائه راه کارهای عمومی برای ارتقاء عملکرد مشاغل شهری پرداخت و توصیه میکند که با عملیاتی کردن بحث طراحی و اجرای مدیریت عملکرد مطرح شده در این فصل و با در نظر گرفتن روند زمانی شاخصهای اساسی منعکس کننده عملکرد ها می توان به ارتقاء عملکرد این سامانه ها نائل شد. این توصیه در دو بازه قابل اجراست. در بازه کلان وظیفه در گرده مسئولین مدیریت شهری مشاغل است. ولی در بازه خرد بنگاهی، عهده دار به صورت اختیاری صاحبان و مدیران تک تک مشاغل شهری است. در همین راستا یکی از موارد کلیدی سازماندهی مشاغل شهری است که در فصل بعدی بدین مقوله می پردازد.

سوالات فصل هفتم

- سنجش عملکرد مشاغل شهری چیست و به چه دلیل اقدام در این زمینه لازم است؟
- توسعه شهری به چه مفهوم بوده چرا باید به اعمال مدیریت در توسعه شهری کرد و در این راستا نقش مشاغل شهری در آن چیست؟
- مفهوم عملکرد چیست، مصادیق سازمانی آن چیستند و چرا باید همواره عملکرد سازمانی سنجیده شود؟
- تعریف قلمرو های سنجش عملکرد در مشاغل شهری چیست؟،
- معمولا نتایج سنجش عملکرد مشاغل شهری چیست اگر این عمل مقدمات اعمال اصلاحات در مدیریت عملکرد است چگونه آنرا شرح دهید.
- معیارها / شاخصهای سنجش عملکرد چیستند و چرا سنجش بدون معیارهای استاندارد معتبر نیستند؟
- آیا چیزی با نام مدل های کاربردی سنجش عملکرد سازمانی وجود دارد. نقش آنها در مدیریت چه بوده و اگر از نرم افزارهای مربوطه اطلاعاتی دارید آنها چیستند و دارای چه نقشهائی هستند؟
- اگر بگویند که برای سامانه مدیریت عملکرد طراحی کنید چه کاری را، چرا و چگونه این سامانه ها را طراحی می کنید؟
- اگر بگویند که یک طرح سامانه مدیریت عملکرد را به اجرا بگذارید، چگونه اینکار را انجام می دهید؟
- روشها و رهیافت های ارتقاء سطح عملکرد مشاغل شهری را مختصرا بنویسید.

منابع تکمیلی فصل هفتم

فصل هشتم: اصول سازماندهی انواع مشاغل در شهر

۱-۸ مقدمه

۲-۸ تعریف گروه اجتماعی

۳-۸ اشکال حقیقی و حقوقی کسب و کارهای اقتصادی

۴-۸ تعریف سازمان

۵-۸ اصول سازماندهی مشاغل شهری

۶-۸ مراحل سازماندهی

۷-۸ انواع سازمان

۸-۸ نمودار سازمانی

۹-۸ اصول حفاظت سازمان

۱۰-۸ چارت سازمانی

۱۱-۸ رهبریت در سازمان های رسمی

۱۲-۸ جمعبندی فصل هشتم

اهداف مورد نظر فصل هشتم

زمینه سازی کاربردی در اصول، انواع و روشهای سازماندهی انواع مشاغل در شهر

سوالات مورد نظر جهت پاسخ در این فصل

۱- در مکان، زمان و شرایط خاصی دو یا چند کسب و کار چند نوع رابطه می توانند با همدیگر داشته باشند؟

۲- گروه اجتماعی یعنی چه و پایداری سازمانی و موفقیت در هر گونه سازماندهی برای کسب و کارها جهت

گیریهای صحیح چیستند؟

۳- اشکال حقیقی و حقوقی کسب و کارها یعنی چه و در کسب و کارهای شهری که نوعی فعالیت اقتصادی است

این اشکال چند نوع هستند؟

۴- سازمان چیست، و چرا در اکثر موارد مشاغل شهری به فکر اجرای فرآیندی آن بود؟

۵- اصول چیست و چرا در سازماندهی باید از آنها استفاده کرد و مشهورترین اصول سازماندهی چیست؟

۶- مراحل سازماندهی در مشاغل شهری چیستند؟

۷- سازمانها دارای چه انواعی است؟

۸- اصول حفاظت سازمان چیست و چرا درک آن لازم است؟

۹- چارت سازمانی یعنی چه و نقش آن در بهینه سازی ساخت سازمان و تمرکز چیست؟

۱۰- رهبریت در سازمان چیست و بسته به وضعیت رسمی بودن آن وضعیت رهبری در سازمانها چند نوع با چه

ویژگیهای است؟

یکی از مهارت‌های مدرن لازم در هر گونه فعالیت انسانی و مخصوصا در کسب و کارهای اقتصادی؛ اکتساب توانائی سازماندهی که بخشی از آن توانائیهای کار تیمی و به مفهوم علم مدیریتی آن کسب مهارت‌های سازماندهی است. فعالیتهای انسانی در قالب کسب و کارهای شهری عبارت از هرگونه مجموعه هدفمند از افعال گوناگون برای رضایت تراشی متقاضیان خدمات شهری از صاحبان مشاغل شهری است. فعل هر صاحب کسب و کاری نیز مجموعه حرکات منظم و هدفدار جهت رسیدن به هدف ارضای خویش از طریق دریافت اجرت به شکل‌های گوناگون و همزمان پاسخگوئی به مطالبات متقاضیان ویژه آن کسب و کار است. کسب و کار یا فعالیت اقتصادی مجموعه‌ای از افعال منظم با اهداف اقتصادی از قبیل کسب سود و/ یا فرار از ضرر است. برای انجام هر حرکتی توان و قدرت لازم است و برای انجام صحیح و مطمئن آن حرکت مهارت نیاز است. آیا در رابطه با به جریان اندازی و اداره هر کسب و کاری هر فرد بخصوصی دارای تمام منابع قدرت و مهارت است؟ مثلا صاحبان کسب و کار در گزینش محل و موقعیت کاری چقدر به سامان و هدفمند عمل می کنند. در استفاده از بسترسازیهایی حقوقی و قانونی چقدر آگاهانه عمل می کنند. معمولا هر فرد دسترسی به تمام منابع قدرتی را نداشته و دارای تمام مهارت‌های مورد نیاز بعضی کسب و کارها نیست و یا حداقل اینکه سطح مهارت‌های افراد در انجام بعضی افعال با هم متفاوت است. در اینجا نیز شغل/حرفه مجموع حرکات هدفمند برای تولید یک کالا(نان)/ یا یک خدمت (رانندگی وسایل عمومی شهری) هدف است. حال با توجه به نوع کالا، حجم تولید آن، سرعت و شتاب و کیفیت مورد نیاز برای تولید آن به لحاظ ساختار بازار و سطح رقابت در بازار آن و اینهمه در تعامل با سطوح دسترسی متفاوت به موقعیت مطلوب در شهرها، سرمایه و تکنیک و تاسیسات و تجهیزات متفاوت؛ آیا یکنفر به تنهایی توانائی پاسخ به تمام تقاضاهای کالا و خدمات در یک شهر را دارد. اگر بلی که حتما شهر در حد کوچک یا اندازه کسب و کاری در آن اندازه درشت و یا اینکه اصلا نوع کسب و کار بالمایه دارای تقاضای کمی در شهر است. آیا یکنفر به تنهایی توانائی انجام تمام حرکات تولیدی را دارد؟ و آیا اصلا صلاح موسسه چنین است یا باید فکری دیگر بکنند! هرکسب و کاری به لحاظ استعداد قدرتی، مهارتی، شخصیتی و رفتاری و ویژگیهای روانی و رفتاری گرایش ذاتی و اکتسابی به انجام بعضی کارها را دارد و یا حداقل دارای ترجیحات انجام کارها و افعال ارائه کالا و خدمات ویژه شهری است. در گذر تکاملی و تکوینی اقتصاد، رقابت به معنی موفقیت در ارائه محصولات و خدمات با کیفیت تر و کم هزینه تر بوده است؛ و آن نیز در گرو واگذاری افعال و حتی حرکات گوناگون تولیدی به دست افراد ماهر و متخصص بوده است. همین مهارت و صلاحیت را در مقیاسهای بزرگ چه کسی و یا چه بدنه‌ای از دولت یا نهادهای ملی باید تشخیص داده و مجوز فعالیت صادر نماید. انجام کارها بر اساس تخصص موجب ارتقاء سطح رقابت و ماندگاری و پایداری و گریز از این به معنی احتراز و بالاخره خروج از سامانه های کسب و کار است. پس، یکی از ضرورت‌های سازماندهی در مشاغل شهری به سامان سازی تعداد، گسترش، توزیع و صدور مجوز برای صاحبان مشاغل ذیصلاح است. ضرورت دیگر سازماندهی که نگاه خرد و بنگاهی است استفاده از مزایای موجود در پدیده همیاری است. انجام کارهای سنگین و سخت تکنفره میسر نبوده و بر اساس قانون مکانیک دو / یا چند بردار همسو دارای اثر تکاثری نیز هست. با این منطق اگر اصل و ضرورت سازماندهی مقدمه موفقیت کسب و کارها قرارداد شود چه اقداماتی برای کسب این مهارت لازم بوده، مصادیق کارهای تیمی چیست؟ چگونه سامانه‌های کسب و کارهای تیمی میسر به طراحی و اجراست؟ و چگونه این سامانه ها قابل اداره کردن است و چندین سوال دیگر در این رابطه. در این رابطه نکته شروعی مروری از انواع تعامل های موجود بین افراد انسانی، یا

با دید وسیعتر بین کسب و کارهای شهری است. دو یا چند کسب و کار یا چند نفر با همدیگ می توانند یکی از انواع روابط زیر را در مکان، زمان و شرایط خاصی داشته باشند:

۱- آنها روابط همکاری دارند اگر مساعی آن کسب و کارها و نفرات یکی بوده و دارای هدف مشترک باشد بدین نوع همکاری اجتماعی شدن می گویند که غایت آرزوهای شهروندی مطلوب است.

۲- آنها روابط همسازی دارند اگر آن کسب و کارها و نفرات به دلایلی (از جمله هدف مشترک) به طور موقت یا دائم اختلافات موجود بین خود را کنار بگذارند بدین نوع همکاری فرهنگی شدن می گویند. که مطلوب ساماندهی کسب و کارهای شهری است.

۳- آنها روابط سبقت جوئی دارند اگر وصول به هدف از طرف یک کسب و کار و یک نفر مورد نظر آن دیگری نیز باشد. این حالت مطلوب ساماندهی کسب و کارهای شهری از نظر کارائی و بهره وری است.

۴- آنها روابط رقابتی دارند اگر پس اندازی دیگری در وصول به هدف مورد نظر آن دیگری نیز باشد.

۵- آنها روابط ستیزه جوئی دارند اگر تعامل بین آنان همراه با خشونت باشد. که نامطلوبتری وضعیت سامان کسب و کارهای شهری است.

در تمام این روابط ممکن ایت رفتارها مطلوبی به شرح: آشتی، مدارا، توافق سازش فرمانفرمائی و فرمانبرداری از انسانها پدیدار گردد، اما چگونه که مورد بحث مهارتهای سازماندهی است.

اما نکته اصلی در این موارد و در رابطه با ساماندهی مشاغل شهری اینکه همین موارد را در مقیاسهای بزرگ چه کسی و یا چه بدنه- ای از دولت یا نهادهای ملی باید تشخیص داده، مجوز فعالیت صادر نماید، و از آن مراقبت کند.

۸-۲ تعریف گروه اجتماعی:

به منظور شروع به نگاه علمی به بحث ساماندهی گروهی از فعالیتهای شهری الزام به ارائه تعریفی از گروه اجتماعی است که اساسی ترین و پایه ای ترین تعریف برای طراحی و اجرای طرحهای سازماندهی در سطح خرد بنگاهی و کلان ملی - شهری است: " گروه اجتماعی دو یا عده بیشتری از واحدهای انسانی - منفردا یا مجتمعا- است که در بین آنها کنش متقابل روی می دهد که در این صورت گروه دارای دو شکل غیرارادی یا ارادی است. گروه یا غیر ارادی است بمانند خانواده و یا ارادی است مثل تجمع صنفی، انجمن علمی حرفه ای، حکومت و دولت با میثاق ملی. از مشخصات گروه اجتماعی اینکه در هر گروه اجتماعی به یک نسبت همبستگی اجتماعی وجود دارد. و در این رابطه همسازی و همبستگی موجب ارتقاء سطح مشارکت می شود و محور های نیاز و همسازی می تواند هویت (بومی گرائی، ملی گرائی، جهان وطنی) فیزیولوژیک (خانواده) جمالی (خدا محوری و جامعه محوری) و کنش های متقابل پیشین و پسین (ارتباطات موجود بین کسب و کارها و مشاغل شهری) داشته باشد. در گروه اجتماعی کنش های اجتماعی به شرطی پایدارترند که متقابل و ضمنا همسو باشند. پس پدیده مطلوب مشارکت آحاد انسانی در گروه های اجتماعی چه به صورت ارادی و غیر ارادی و چه به صورت رسمی و غیر رسمی به شرطی پایدارتر است اگر در بین آن انسانها سامانه های تربیتی جامعه جوئی، جامعه پذیری، جامعه زیستی و مشارکت اجتماعی بوجود آمده باشد. بنابراین مقدمه پایداری سازمان ها و موفقیت در هر گونه سازماندهی برای کسب و کارها جهت گیریهای صحیح فرهنگی و تربیتی است.

۸-۳ اشکال حقیقی و حقوقی کسب و کارهای اقتصادی:

عموم کارها و مشاغل اقتصادی مجازدارای شکل قانونی است. در صورت تشخیص به نیاز به کسب هویتی قانونی به جای هویت حقیقی- هر تشکل صنفی با فرآیندی تبدیل به شکل حقوقی می شود. مثلا رسمیت یافتن تشکل با ثبت وجود و عمل آن بنگاه یا شرکت در ثبت شرکتها، و الا تشکل یا سامانه صنفی دارای شکل حقیقی است. شناخت اشکال حقیقی و حقوقی کسب و کارها و مشاغل شهری به لحاظ روابط پیشین و پسین الزام آور برای آن مشاغل یکی از مسائل اصلی در ساماندهی این مجموعه ها در شهرواست. چرا الزامهای قانونی بنگاه های رسمی می تواند متفاوت با دیگر شکلهای فعالیتی باشد. کارهای اقتصادی دارای گزینه هایی به شرح زیر است:

۱- کارهای اقتصادی یا به صورت کار برای خود است که در آن نوع مشاغل فرد صاحب و مسئول سرمایه و سرنوشت مربوطه است. و در آن گرایشات و اهداف یا جمالی و غیر اقتصادی بوده (نقاشی، بافتن و دوختن هنری برای خود) و یا اقتصادی و مالی است که در این صورت فرد صرفا فردی (حقیقی) و یا به صورت سازمانهای حقیقی و غیررسمی (خانواده و شراکتی) است. و یا

۲- کارهای اقتصادی به صورت کار برای دیگری است که در آن نوع مشاغل، فرد یا افراد دیگری صاحب و مسئول سرمایه و سرنوشت مربوطه است. در این صورت سازمان یا غیر دولتی (رسمی یا حقوقی و غیر رسمی یا حقیقی) است و یا دولتی و عمومی است. در صورتی که سازمان رسمی و حقوقی باشد؛ برای رسمی و حقوقی کردن آن باید بر اساس موازین قوانین تجارت هر کشوری اولاً نوع سازمان و نیز نوع شرکت و ثانياً اساسنامه آن و ثالثاً مشروح سازمان را طراحی و به ثبت رسانید و بالاخره اینکه برای اداره اصولی آن مسلح به مهارتهای مدیریت (سنتی و علمی) و از جمله به مهارتهای سازماندهی (سنتی و علمی) بود. در رابطه با بند اول و دوم باید که به قانون تجارت و به کارشناسان حقوقی و ثبتی مراجعه شود. انتخاب نوع شرکت با فهم مزایا و معایب هر نوع از شرکتها در تعامل با اقتضای کاری افراد شرکت از قبیل سطح سرمایه، سطح اطمینان بهمدیگر و نیز مصلحت اندیشی های مدیران شهری یا کشوری و غیره که مشروح این موارد باید از قوانین مربوطه دریافت شود میسر است. اما مقدمه ثبت هر شرکت حقوقی و رسمی تنظیم اساسنامه آن است و اساسنامه (قراردادهای توافقی بین اعضاء در تعامل های مختلف با همدیگر و دیگران) است که پس از بحثهای درونی بین اعضاء شرکت از سامانه و از فرآیند مدیریت در شرکت و تصمیم ها در آن شرکت، از افتتاح و اختتام و از داد و ستدها در آن شرکت تنظیم و سپس در سازمان ثبت اسناد با فرآیند و مراحل ویژه ای به ثبت می رسد. ولی در رابطه با کسب مهارتهای سازماندهی در مشاغل شهری نیز مشابه سایر موارد، باید که ضرورت، تعریف، اصول، روش و فرآیند، روش طراحی سازمانها، انواع سازمانها و روش اجرای سازمانهای طراحی شده آشنائی لازم را پیدا کرد.

در نگاه خرد بنگاهی از دیگر ضرورت سازماندهی در سامانه های تولیدی از آنجا ناشی است که در شرایط رقابتی یکی از پتانسیلهای کسب سطوح بالای رقابتی از طریق کاهش هزینه های تولید و افزایش درآمدها و سود (اقتصادیهای مقیاس یا اندازه) اقدام به تولید در اندازه های درشت است و تولید در اندازه های درشت بدون توسعه سازمانی ممکن است میسر نباشد. با تعدد وظایف و مشاغل (که مشخصه سازمانهای درشت است) امکان محدودیت قوای فیزیکی، تخصص، و فکری وجود داشته که در اینصورت امکان تنظیم همه نوع تعاملات سازمانی کمتر میسر خواهد بود.

۴-۸ تعریف سازمان:

سازمان چیست؟ سازمان به مجموعه‌ای از افراد انسانی همهدف گویند که در بین خودشان توانمندیهای لازم برای همسوسازی روابط گوناگون با همدیگر را- به صورت موقت - سازمانهای حبابی، یا دائم - دارند. از نظر اقتصادی در چنین مواردی با تشکیل سازمان زمینه لازم برای ارتقاء سطح بهره‌وری و کارآئی اقتصادی آن مجموعه فراهم تر است. چرا که همسوئی یعنی: ←←←← اثر تکاثری افعال دو یا چند نفر در کنار همدیگر که به مفهوم ارتباط امن و با نشاط با همدیگر است.

و ناهمسوئی و اختلاف و اخلاف یعنی ← ۰ → اثر فرسایشی افعال دو یا چند نفر در کنار همدیگر که به مفهوم ارتباط ناامن و بی نشاط با همدیگر است.

بدینترتیب هر گروه اجتماعی که به منظور رسیدن به اهداف مشخص به صورت عمدی و با برنامه مشخص و منظم بوجود آید و آن گروه طی مدت زمان معین با اتخاذ آئینامه، قوانین و ضوابط و روشهای معین حفظ شود بنام سازمان یا تشکیلات نامیده می شود مثلا سازمان مشاغل شهری شهرستان الف، اتحادیه تاکسی رانی شهر ب.

۵-۸ اصول سازماندهی:

اصل به مفهوم قاعده کلی خدشه ناپذیر با کاربردهای همگانی است، که در صورت بکارگیر آن تضمین نتیجه است. اصول سازماندهی چیست؟ اصول سازماندهی قواعد کلی موفق شدن عملی در سازماندهی است. اگر چه این اصول متعددند ولی با رهیافتهای کاربردی این اصول شامل: ملاحظه روابط اجتماعی بین افراد سازمان(به شرح فوق)، گزینش تخصصی افراد، ملاحظه روابط تخصصی در بین افراد، ملاحظه وحدت فرماندهی در بین افراد، ملاحظه حیطة نظارت(شفاف و در حد توان)، ملاحظه اختیارات(در حد کشش فرد) ملاحظه مسئولیت (در حد پذیرش فرد)، ملاحظه چینش در کنار همدیگر افراد با ملاحظه روابط تعاون، نرمش پذیری و کارآئی بین آنها) مثلا هر گونه چینش افراد در کنار همدیگر به شرط کارآئی آن چینش را مقبول و کسب و کار را از نظر اقتصادی پایدارتر خواهد کرد).

۶-۸ مراحل سازماندهی:

مراحل سازماندهی متعدد و برای اقتضاءهای گوناگون می تواند متفاوت باشد. در موارد نگاه کلان بدان - مثل وظایف شهرداریها در ساماندهی مشاغل شهری این مراحل شامل: شناخت مشاغل مطرح در شهر، طبقه بندی مهارتی، تخصصی و فرآیندی آن مشاغل، آشنائی از استانداردهای انجام وظایف در هر مهارت، در هر تخصص و در هر فرآیند به تفکیک هر شغل شهری، برآورد اولیه نیازهای کمی مهارتی و تخصصی شهر از هر شغلی، تقسیم و تعیین و طراحی توزیع شهری مشاغل مطرح، صدور مجوز با تمهید تعهدات لازم و تفویض اختیارات و مسئولیت برای هر شغل شهری بر پایه موارد اخلاقی کسب و کار، مهارتی، با تعیین روابط فرآیندی و مهارتی و تخصصی و مدیریتی در بین مشاغل گوناگون جهت ایجاد هماهنگی موثر در انجام اهداف مشترک ارائه خدمات شهری به شهروندان با ملاکهای انصاف و رضایتمندی، تعیین ساختار، چارت و مسئولیت سازمانی و تعیین معیارهای ارزیابی سازمان مشاغل شهری با شاخصها و ملاکهای قراردادی. در این تیپ ساماندهی پس از تخمین نیازهای شهری از هر شغلی، حساس ترین مبحث گزینش مطلوب افراد و صاحبان مشاغل است. روال امروزی استفاده از آزمونهای استاندارد و متعدد به صورت کتبی و مصاحبه با امتیازگزاریهای خاص است که به لحاظ تخصصی بودن این کار اگر اجرای این مرحله در سازمان هداین کننده میسر نباشد، اکثرا به شرکتها خاص واگذار می شود.

۷-۸ انواع سازمان:

به لحاظ کلی سازمانها دارای انواعی به شرح زیرین است:

سازمان بر حسب نوع عملیات، کلیه فعالیتهای تخصصی در قالب یک سازمان مثال مهندسی، امور مالی، امور صنفی

سازمان بر حسب نوع محصول و خدمت، تولید کفش، خدمات ترابری، تولید مبلمان، فروش سبزی و میوه

سازمان بر حسب محل عملیات، حوزه استحفاظی تبریز، مشهد، شیراز و اصفهان

سازمان بر حسب نوع مراجعات، بر اساس خواست مشتری، امور اعتباری، حسابهای جاری و پس انداز، امور زنان، امور کودکان

سازمان ترکیبی یا ماتریسی، هر حالتی از ترکیب چند مورد فوق.

سازمانهای دورگ، سازمان هیبرید یا دورگ سازمانی است که همزمان وظایف عمومی و توسعه فعالیتها در بازارهای تجاری القاء شده

از هر دو بخش عمومی خدمت رایگان و خصوصی خدمت با محوریت کسب سود را عمل می نماید.

۸-۸ نمودار سازمانی:

به منظور کسب اطلاعات سریع از وضعیت عناصر سازمان - مثلا توزیع شهری صنف خواربار و نیز فهم توزیع مسئولیت و سلسله

مراتب کاری این صنف نمودار سازمانی که در واقع فورم شماتیک سازمانی است که در آن قرارگاه هر مسئولیت در قالب یک

چهارچوب نشان داده شده است. دارای انواع ساده (مسئولیت و ارتباط) کارگزینی (با نام متصدی) وظایفی (با شرح وظایف متصدی)

خطی (با تحلیلهای سازمانی) و غیره است.

۹-۸ اصول حفاظت سازمان:

بزرگترین مسائل سازمانها حفاظت مداوم، پایدار و بانشاط و با بهره وری مطلوب آنهاست. در این راستا مهارتهای مدیریت سازمان و نیز

آشنائی با قوانین کار، حقوق کارکنان، بیمه و سلامتی و غیره ضروری است سازمان نوعی آرایش اجتماعی است که اهداف دسته

جمعی و مشتری را پیگیری کرده، عملکرد خودش را کنترل می نماید، و دارای مرز جدا کننده خودش از محیط بیرونی است.

سازمانها توسط محققین علوم متفاوت بمانند جامعه شناسی، اقتصاد، علوم سیاسی، روانشناسی، مدیریت و ارتباطات سازمانی مطالعه

می شود، که همگی به مفهوم تحلیل های سازمانی بوده ولی نتیجه آن وجود نظریه های سازمان و دیدگاه های متفاوت از قبیل

نظریه های فرآیندی - موجودیت سازمان، نظریه های وظیفه ای - بکارگیری سازمان برای انجام وظایف، و نظریه های نهادی -

ساختار و تشکیلات است. در این بین نظریه بوروکراسی وبر، تحلیل سازمانی مارکسیستی، مدیریت علمی فردریک تیلور، مطالعات

روابط اجتماعی هاوثرن، مازلو، و هرزتبرگ، نظریه های اداری فایول و چستر بارنارد، نظریه اقتضاء، نهادگرایی جدید و نهادهای جدید

اقتصادی، تحلیل شبکه، جامعه شناسی اقتصادی، اکولوژی سازمان، نظریه کارگزاری، مطالعات فرهنگ سازمانی، نظریه فرآیندی

نیروی کار، مطالعات مدیریت نقادانه، نظریه پیچیدگی و سازمانها، نظریه هزینه مبادله مدل گارباچ، نظریه شبکه فعال و مدرسه

متنرال، نظریه کارآفرینی اجتماعی از این موارد است.

۱۰-۸ چارت سازمانی:

مطالعه سازمانها شامل تمرکز در بهینه سازی ساخت سازمان است. بر مبنای علوم مدیریت اکثر سازمانهای انسانی حدودا در چهار تیپ قرار می گیرند هرمی یا سلسله مراتبی، کمیسیونی، هیئتی یا هیئت منصفه، ماتریسی، و یا بوم شناختی و اقتضائی. مشخصه بارز سازمان هرمی و سلسله مراتبی رهبری است که سازمان را هدایت می کند، که این نوع معمولا همراه با نظریه بوروکراسی است. مشخصه بارز سازمان کمیسیونی، هیئتی یا هیئت منصفه ای وجود گروه اعیانی است که شاید با رای گیری سازمان را هدایت می کند، که این نوع معمولا همراه با نظریه روابط است. مشخصه بارز سازمان بوم شناختی و اقتضائی مساعدت نیروهای ستاد به انجام کار در بخش صف سازمان است. رئیس تیم کاری - اغلب غیر متخصص - گمارش نیرو را انجام میدهد. اگر کارها عادی است که کار سازمان پیش می رود. ولی اگر فرآیند با مشکلی مواجه است، مشکل به متخصص ذیربط ارجاع و پس از پیدا شدن راه حل کار عملی جهت اجرا به بخش صف برمی گردد. در سازمانهای با چارت، چرخه ای مشخصه بارز اینکه تمام مهارت های مورد نیاز در سازمان از قبل پیش بینی شده است. در سازمانهای ماتریسی هر کارکنی دارای دو مسئول - وظیفه ای و اجرائی - با سلسله مراتب متفاوت است. پروژه های سازمانی بر پایه نواحی، انواع مشتری و سایر طرح های گوناگون طراحی می شود. سازمانهای اکولوژیک، مواجهه با رقابت سخت هستند. بخش نامناسب و بد سازمان گرسنه و بخش خوب آن کار بیشتری را دریافت می کند و پاداشها تابعی از کار عملا انجام شده توسط اشخاص است و چنین سازمانهایی معمولا عملکرد خودکار و بدون نیاز به کنترل دارند. سازمانهای هرج و مرج، نوعی از سازمان است که نظم را با هرج و مرج تلفیق می نماید. ترکیبی از مردم سالاری، سیستم پیچیده، تصمیم سازی اجماعی، تعاون و رقابت است. این نوع سازمان تلاش به تشویق سازمان از طریق تکمیل سلسله مراتب می کند، و مدل های دستوری و کنترلی دارد. گزینش مزایای هر کدام و غربالگری معایب آنهاست. سازماندهی های هنری و معماری سازمانها نوعی سازمان است، که با عدم عنایت به خواست سیاسیون و صاحبان شرکتهای اصرار به نقش معماری سازمان در موفقیت آن سازمان دارد.

۸-۱۱ رهبریت در سازمان:

رهبریت هدایت بهینه یک سازمان بطور هماهنگ به سوی اهداف غائی آن سازمان است. بسته به رسمیت یافتن سازمان و یا غیر رسمی بودن آن سازمان وضعیت رهبری در سازمانها متفاوت است:

رهبریت در سازمان های رسمی:

تشکیل سازمان به عنوان ابزار یا وسیله ای برای رسیدن به اهداف رسمی سازمانها دیده شده است. در طراحی آن چگونگی اهداف، تقسیم بندی و بخش بندی آنها تعریف می شود. بخشها، گروه ها، قسمتها، موقعیت ها، مشاغل، ووظایف ساختار کار را درست می کنند. این چنین انتظار بدین است که سازمان رسمی در رابطه با روابط بین کارگزاران و یا اعضاء خویش بطور غیر شخصی رفتار نماید. ورود به سازمان تابعی از شایستگی و ارشدیت بوده و به تبع سطح دریافتی و اجرت تعیین گشته و اینچنین تکلیف رهبریت از بالاترین تا به پائین ترین سطح آن نیز مشخص می شود که چگونه منتصب می شوند.

رهبریت در سازمان های غیر رسمی:

برخلاف انتصاب رهبریت و ریاست در سازمانهای رسمی، رهبر در سازمانهای غیر رسمی از متن سازمان بر می خیزد که پایه اساسی آن قدرت و تبدیل آن به نفوذ در دیگران است که تبدیل به جلب مشارکت و تعاون آنها از طریق تشویق، و کنترل اجرت های گوناگون توسط رهبر است.

لازم به ذکر است که در مشاغل شهری از هر دو تیپ رهبریت می توان استفاده کرد. در سطح مسئولیت شهری رهبریت بنوعی حالت رسمیت داشته ولی از طرف دیگر با عنایت به مزایای رهبریت غیر رسمی می توان از این مزیت این نوع رهبری در ساماندهی خود مشاغل در بین خودشان استفاده کرد و در صورت مواجه با تضادها بسته به اقتضای پیش آمده می توان تدابیری را به اجرا گذاشت.

۸-۱۲ جمع بندی فصل هشتم:

در این فصل در شروع ضمن اشاره به انواع روابط بین دو یا چند کسب و کار شهری در مکان، زمان و شرایط خاصی به تعریف گروه اجتماعی که تشخیص آن بنیان پایداری سازمانی و موفقیت در هر گونه سازماندهی برای کسب و کارهاست پرداخته شد. سپس به اشکال حقیقی و حقوقی کسب و کارهای شهری که نوعی فعالیت اقتصادی است اشاره شد. در راستای معرفی مقدمات برای کسب مهارت‌های سازماندهی مشاغل شهری سازمان تعریف گردید و از چرایی آن در مشاغل شهری مواردی ذکر گردید. در همین شو برای عملیاتی کردن موفق سازماندهی در این تیپ کارهای توسعه ای از اصول سازماندهی، مشهورترین و کاربردی‌ترین آن اصول سازماندهی در مصادیق مشاغل شهری ذکر گردید. مراحل سازماندهی در مشاغل شهری چتشریح شد. پس از اشاره به انواع سازمانها، از اصول حفاظت سازمان، از چارت سازمانی و نقش آن در بهینه سازی ساخت سازمان و تمرکز مواردی تشریح گردید و بالاخره از رهبریت در سازمان، انواع آن و کاربرد این انواع در مشاغل شهری راهنمایی‌هایی ارائه گردید. به لحاظ تفاوت در وضعیت شهرهای ایران تکمله این موارد تمرین‌های موردی باید باشد که در اجرای کلاسهای آموزشی باید که اساتید ذیربط مد نظر داشته باشند.

سوالات فصل هشتم

- دو یا چند کسب و کار در شرایط مکانی، وزمانی ویژه چند نوع رابطه می توانند با همدیگر داشته باشند؟
- مفهوم گروه اجتماعی چیست؟
- در رابطه با تنوع تعاملات اجتماعی پایداری سازمانی و موفقیت‌آمیز هر نوع سازماندهی برای کسب و کارها منوط به چیست و چرا؟
- در کسب و کارهای شهری اشکال حقیقی و حقوقی کسب و کارها به چه مفهوم است؟
- سازمان به چه مفهومی است؟
- چرا در موارد مقتضی در مشاغل شهری باید به فکر اجرای فرآیندی سازماندهی بود؟
- چرا در سازماندهی مشاغل شهری باید اصول از آن مساعت گرفت، با اشاره به این هر کدام از این اصول معایب عدم استفاده از آنها را تحلیل کنید.
- بفرض مسئول بودن در مشاغل شهری خودتان این مراحل سازماندهی چگونه در نظر می گیرید و چرا؟
- اگر سازمانها دارای تنوعی است، از کدام نوع سازمان به چه دلیلی استفاده می کنید؟
- آیا به نظر شما سازمان نیاز به حفاظت دارد و چرا؟
- چارت سازمانی یعنی چه و نقش دسترسی به و آن در چیست؟
- در موارد غیرسیاسی رهبریت یعنی چه تنوع، ویژگیهای هر کدام ومطابقت بامشاغل شهری را به اجمال بنویسید؟

منابع تکمیلی فصل هشتم

فصل نهم: آسیب شناسی مشاغل شهری و راه حل های برون رفت از آسیبه‌ها

۱-۹ مقدمه

۲-۹ آسیب شناسی

۳-۹ آسیب/خطر/ریسک

۴-۹ انواع آسیبه‌ها

۵-۹ روشهای برخورد با این آسیبه‌ها

۶-۹ مدیریت مالی و برخورد با آسیبه‌ها

۷-۹ سامانه بیمه و آسیبه‌های کسب و کار

۸-۹ مدیریت انگیزه و آسیبه‌های کسب و کار

۹-۹ راهنمایی در علت یابی آسیبه‌ها

۹-۹ جمع‌بندی فصل نهم

اهداف مورد نظر فصل نهم

آسیب شناسی در مشاغل شهری و ارائه بحثهای مربوطه، رهیافتها و راه حل های برون رفت از این آسیبها

سوالات مورد نظر جهت پاسخ در این فصل

- ۱- آسیب شناسی یعنی چه؟
- ۲- آسیبهای صدمه زننده به کسب و کارها چیستند؟
- ۳- مجاری ورود صدمات به کسب و کارها چیستند؟
- ۴- مجاری درون نژای آسیب به سامانه کسب و کار کدامند؟
- ۵- مجاری برون نگرای - محیط - آسیب به سامانه کسب و کار کدامند؟
- ۶- برای رفع و رجوع و ترمیم اثرات نامطلوب هر کدام از این دسته آسیبها چه تدابیری مطرح می شوند؟
- ۷- مدیریت مالی چیست و چگونه موجب جلوگیری از آسیبها می شود؟
- ۸- بیمه چیست و چرا و چگونه در مدیریت آسیبها به کسب و کار صرفه اقتصادی دارد؟
- ۹- مدیریت انگیزه چیست و چه نقشی در مدیریت اصطکاکات بین کارکنان و آسیبهای وارده از آن دارد؟
- ۱۰- برای تشخیص آسیب موارد راهنمائی چیستند؟
- ۱۱- پیش بینی از عوامل آسیب زا چیست و چگونه موجب مدیریت خطرات می شود؟

ماهیت فعالیتهای انسانی در هر زمینه ای به نحوی است که انسان منفردا یا مجتمعا برای ارضای نیاز تشخیص داده شده از خود، دیگران و یا هردو، با طراحی فرآیندی زود یا دیربازده، کامل یا ناقص، راضی کننده یا با ناراضیتی نسبی؛ با اجرای آن فرآیند به یک خروجی دست می یابد که آن خروجی مستقیما - مثل اکثر کالاها- و غیر مستقیما - مشابه اکثر خدمات از قبیل همین مشاغل شهری - نیاز وی را رفع می نماید. تکرار هدفمند و هوشیارانه همین گامها موجب کسب مهارت در آن زمینه می شود که با کسب همین مهارتها اصلا انجام همین فرآیند بتدریج با زحمت ها، مشقت و دغدغه های کمتری انجام می شود، و خروجیهای مطلوبتر را بدست می دهد. ولی بخصوص در شروع و سپس در ادامه فرآیندها، در نهاد عناصر وارد شده در همین فرآیند، در ادامه همین روند درمرحله میانداد و فرآیندی، همینطور در نهاد این مرحله نیز، و بالاخره در مرحله نهائی در گام خروجی عوامل شناخته و ناشناخته ای وجود دارند و یا بوجود می آیند که چنانچه هوشیاربهای خاص مدیریتی برای شناخت همین عوامل و رفع و رجوع آنها تدابیری اندیشیده نشود موجب ورود آسیب به کسب و کار می شود. وسایل و تجهیزات مستهلک می شوند، با تغییرات فاحش در منافع، شکاف سنی و شکاف مهارتی اصطکاکات بین افراد بوجود می آید. نیز هر فعالیتی در محیطی انجام می شود همین محیط هم در مواردی سازکار با کسب و کار و بدینقرار موجب رشد، بالندگی و شکوفائی آن می شود، باز، از محیط هم ناگهانی و یا بطور نهادی تدریجا و یا فورا عواملی بروز می نماید که موجب آسیب زدن به کسب و کار حتی سامان دار می شود. بازارهای نهاده ها و محصولات به لحاظ قیمت، ساختار، و سهم و رقابت عوض می شوند. شرایط حفاظت و امنیت موقعیت کار تغییر پیدا می کند. عناصر طبیعی چون آب، حرارت و رطوبت اثرات ناخاسته تحمیل می کنند. در دانش مدیریت به این پدیده ها خطرات و اثر آنها را آسیب می گویند که به واژه علمی با کلمه ریسک تعریف، طبقه بندی، تشریح، و تحلیل شده و سپس برای برون رفت از صدمات و آسیب و یا برای جلوگیری از ورود آسیب تدابیری طراحی و اجرا و یا از همام اوان کار پیش بینی می شود. همین پدیده بوجود آمده در کسب و کار ها عینا در بدن حتی انسان سالم نیز اتفاق می افتد. چطور که انسان دارای چرخه حیاتی است که ضمن آن متولد شده، رشد و بالغ می شود، مریض می شود و بالاخره دوره مرگ آن فرا می رسد و همه این آسیبها دارای عوامل آشکار و پنهان و شناخته شده و شناخته نا شده ای است و انسان در مقابل این عوامل مقاومت کرده پیروز شده ودر مواردی هم شکست می خورد و در غایت هم ممکن است تسلیم شود و مرگش فرا رسد؛ در کسب و کارها نیز مشابه همین چرخه های مشهود، و بعضا غیر مشهود وجود دارند. مشابه موارد انسانی، در کسب و کار ها نیز باید آسیبها را شناخت که بهتر است قبل از ورود و شروع چرخه کسب و کاراین آسیبها را شناسائی کرد و راه های مقابله با آنها اندیشید و پیش بینانه مسلح به برخورد شد و در صورت سختی و عدم امکان چنین پیش بینی هائی آنها را در حد امکان حدس زد و الا باید منتظر نزول، رکود و شاید مرگ ناگهانی کسب و کار شد که دارای خسارات کاملا جبران ناپذیر اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی است. به لحاظ اهمیت اساسی این مباحث، و در این راستا این فصل اختصاص به بررسی این پدیده ها دارد. بنابراین ابتدا تعریفی از آسیب شناسی ارائه می شود. سپس کلیاتی از آسیب شناسی تشریح می گردد. در مرحله سوم این فصل با نگاه سیستمی آسیبهای صدمه زننده به کسب و کار ها توصیف می شوند. مجاری ورود صدمات به کسب و کارها مشخص می شود، این موارد به صورت درون نگر سامانه کسب و کار و برون نگر از محیط تحلیل می شوند و بالاخره در راستای برون رفت از این آسیبها برای رفع و

رجوع و ترمیم اثرات نامطلوب آنها مواردی مطرح می شوند. مثلا بیمه چیست و چرا و چگونه و آیا به کسب و کار صرفه اقتصادی دارد و مطالبی از این مقوله مطرح خواهد شد و در نهایت این فصل با جمع بندی به پایان می رسد.

۲-۹ آسیب شناسی:

آسیب شناسی ابزار بنیانی، اولیه و اساسی شناخت وضعیت سلامتی/ نا سلامتی یک سیستم کسب و کار است. بطور عام آسیب شناسی، از مقوله دانش، شناخت، علم و تجربه است. آسیب شناسی مطالعه شناختی آسیبهای اتفاق افتاده برای تشخیص مریضی از سلامتی، مطالعه عوامل اثرگذار- مستقیم بیماریزا یا پاتوژن و یا زمینه ساز و غیر مستقیم بیماریزا مثل اثر عوامل محیطی در سلامت یک سامانه یا سیستم - حالت مطلوب- و یا در نا سلامتی و مریضی آن سامانه است. این علم برای جلوگیری از مریضی آن سامانه - حالت نامطلوب- که بعنوان یک بنیان و منطق جهت انجام دخالت های معقول و بهینه برای باز گرداندن سلامتی معالجه، ترمیم و/یا جراحی به سیستم فراگرفته می شود. فراگیری دانش پیشگیری و درمان در هر سیستم آموختن جامع این دانش است که برای بقاء با شرایط نشاط و بهینگی الزامی هر سامانه است. آسیب شناسی در کسب و کار دارای سه مولفه مکانی (در کجا آسیب اتفاق افتاده)، زمانی (این آسیب کی و یا در چه زمانهائی اتفاق افتاده) از جمله دوره حدوث، روزمره، هفتگی، ماهیانه و سالانه- و عنصر انسانی این آسیب توسط چه کسی و چگونه اتفاق افتاده) - موقعیت سازمانی، عمد و خطای وی، تک نفره و چند نفره، یک باره و/یا چند باره- است و نیز دارای یک فرآیند آسیب است که ضمن آن شناخت علت و معلول آسیب است که منظور از شناخت پی بردن به خود این مولفه ها، شدت، مداومت و طریق اثر آنها است. دامنه پوششی مطالعات آسیب شناسی از تپیه های بررسی مدیرانه و چاره جویانه حوادث، طغیان، و فجایع گرفته تا به موارد طراحی مطالعه، جمع آوری اطلاعات، تجزیه تحلیل آن اطلاعات شامل آزمونهای آماری و طراحی مدل مربوطه، آزمون فرضیات، و مستند سازی اسناد و مدارک ذیربط و تقدیم آنها به متخصصین، زبردستان و پیشکسوتان آسیب شناس برای آسیب شناسی دقیق بعنوان زمینه اساسی برای ارائه راه حل های اساسی برای برون رفت از حالت نا سلامتی را شامل است. آسیب شناسی شامل بررسی عوامل موثر از محیط در بروز ناسلامتی و اثرات محیطی یک وضعیت ناسلامتی نیز می شود. دانش آسیب شناسی در کسب و کارها بواقع کلمه یک دانش چند انضباطی بوده و ملحم از علوم کاملاً متعددی از جمله دانش مدیریت، اقتصاد، جامعه شناسی، سیاست، جغرافیا، آمار، اکولوژی انسانی و غیر انسانی - محیط - امور مالی، تجارت و بازرگانی، فناوری های گوناگون رفتار سازمانی، حقوق می باشد. آسیب شناسی می تواند به صورت توصیفی و تحلیلی باشد نوع اول بیشتر شناختی بوده ولی این نوع دوم است که در اتخاذ تدابیری اصلاحی و ترمیمی و یا در مدیریت آسیب و ریسک بدرد می خورد و ایفای نقش می نماید.

۳-۹ آسیب/خطر/ریسک:

برای این واژه ها تعاریف متعددی در دسترس است و بسته به کاربرد خاص و یا شرایط اتفاق آن آسیب یا خطر تعریف خاصی تداعی مطلوبتری می کند. در وضعیت کسب و کارها منظور از این واژه ها اشاره به کلیه عوامل داخل سازمانی و برون سازمانی کسب و کار اثر گذار به صورت تصادفی یا عمدی در سلامتی آن نظام کسب و کار است. آسیب یک وضعیت بعضاً شفاف و اکثراً غیر شفاف و مبهم کسب و کار است که در شروع با یک مقیاس کیفی - اعلان وضعیت موجود در هویت شرکت، نیمه کمی - ضرر، اتلاف منابع، سنجیده می شود و اکثراً غیر قابل برگشت است و در صورت تداوم وضعیت و عدم معالجه خود یا عوامل آسیب گذار موجب تنزل کیفیت خود کسب و کار، ورودیها آن از قبیل مواد طبیعی و انرژی در دسترس و خروجیهای آن از قبیل محصولات و خدمات شده و در

غایت موجب از هم پاشیدگی، فعالیت کسب و کار اقتصادی می شود. اگر که مداومت هدف حفظ سامانه مورد نظرمفروض باشد باید که در مبادی امر این آسیبها را بر مبنای تعاریف ارائه شده از آسیب شناسی شناخت و سپس در راستای کاهش و حذف ضررهای وارده از عملکرد آنها مدیریت آسیب کرد. مثلا کم آمدن منابع مالی در کسب و کارها یک آسیب جدی است، که می تواند ده ها علت، از جمله عدم پیش بینی اولیه مطلوب، عدم تامین اولیه مطلوب، اتلاف عمدی ضمن مصارف منابع مالی، اتلاف غیر عمدی ضمن مصارف مالی، سوء مصرف، اختلاس، دزدی، گم شدن داشته باشد. همیطور وضعیت در مورد سایر عوامل اصلی چرخاندن کسب و کارها می تواند بدینصورت باشد. مدیریت آسیب متفاوت از مدیریت ریسک است، زیرا که تعریف علمی ریسک احتمال اتفاق یک پدیده - خوب یا بد با اثر منفی یا اثر مثبت - است. ولی آسیب به مفهوم اتفاقات با اثر منفی است. اتفاق ریسک با احتمالات سنجیده می شود، ولی در مدیریت ریسک تعدد عوامل اثر گذار و سطح اثر هر عامل اثر گذار در وضعیت کسب و کار مطرح است که سر و کاری زیادی با احتمالات ندارد. در مدیریت ریسک، به جای منتظر به اتفاق بد شدن و سپس به دنبال راه چاره گشتن، از همان اوان، سپس در جریان کاری و در آینده باید طوری سامانه را اداره کرد که از اثر عوامل منفی در هر لحظه اجتناب کرد، چرا که ریسک منفی و بد یک پدیده نا خواسته است که هر آن احتمال اتفاق دارد. بدین مفهوم معادله ریسک عبارت از:

ریسک = احتمال یک تصادف * (ضربدر) تلفات هر تصادف

یا به صورت عام:

ریسک = احتمال هر پدیده * (ضربدر) نتایج بد هر تصادف

اغلب احتمال هر اتفاقی در آینده از فراوانی و تعداد اتفاقات مورد نظر در گذشته برآورد می شود. و ضرر ناشی از آن نیز با عنایت به محاسبات مالی بدست می آید. خطرات مالی به مفهوم تغییرات غیر قابل انتظار و فرارایت برگشتهاست و اینچنین هر دو وضعیت برگشت بالقوه بدتر از انتظار و بهتر از انتظار را شامل می شود. ارجاعات به خطر منفی کمتر از حد عنوان اثر مثبت و یا فرصت گرفته می شود (مثال ضرر در مقابل ضرر و دریافت همزمان) مگر اینکه بستر مانع است. در آمار، ریسک به صورت احتمالی از یک پدیده که اتفاق آن خوشآیند نیست دیده می شود. معمولا آن احتمال و بعضی ارزیابیهای تبعی خسارت انتظاری آن باید به صورت سناریوی قابل قبولی از نتایج دیده شود؛ که ترکیبی از سری خطر، حسرت، و احتمالات جبران در قالب ارزش انتظاری برای یک نتیجه دیده می شود. بنابراین ریسک به صورت تابعی از سه پارامتر به شرح زیر ارزیابی می شود: احتمال وجود خطر، احتمال آسیب پذیرها، و اثر بالقوه در کسب و کار. بعضا دو احتمال ترکیب شده اینچنینی مشهور به راست نمائی است. اگر هر کدام از این متغیرها گرایش به صفر پیدا بکند کل خطر صفر خواهد بود. مدیریت عملی خطرات معروف به مدیریت ریسک است. بین نااطمینانی و ریسک نیز تفاوتی است. نااطمینانی عدم اطمینان کامل به معنی وجود امکان بیش از یک مورد در هر پدیده است. ارزش/نتیجه/وضعیت/ و نتایج حقیقی مشخص نیست. سنجش نا اطمینانی به طریق دسترسی به اطلاعات مجموعه ای از احتمالات منتصب به مجموعه ای از امکانات در یک پدیده است. مثال شانس ۶۰٪ وجود دارد که در عرض پنج سال ظرفیت این بازار دو برابر شود. ریسک وضعیت نا اطمینانی در شرایطی است که بعضی از امکانات نا اطمینانی درگیر با ضرر، فاجعه، و یا سایر نتایج نامطلوب است. سنجش ریسک به طریق دسترسی به مجموعه ای از امکانات با احتمالات کمی شده و با ضررهای تعیین شده است. مثال؛ وجود شانس ۴۰٪ در شغل پیشنهاد شده ای که موفق نبوده باشد که در اینصورت همراه با ضرر ۲ میلیارد ریال هزینه های آموزش، تجهیز، و افتتاح شغل خواهد بود.

با نگاه منظم و سیستماتیک به سامانه های مشاغل و کسب و کارهای شهری؛ این مشاغل از منابع متعدد شناخته شده و بعضا ناشناخته، محسوس و بعضا ماحسوس، تدریجی و ناگهانی آسیب می بینند. شناخت و طبقه بندی این آسیبها گام اول برای برخورد یا مدیریت مناسب بر علیه این منابع آسیب هستند. با در نظر گرفتن این واقعیت که هر کسب و کاری در واقع یک سامانه فعالیت اقتصادی محصور در محیط خود است. در شروع هر کسب و کار با گزینش از گزینه های متعدد پیش روی هر تصمیم گیرنده از هر کدام از موارد به شرح: ایده کسب و کار، منابع، تجهیزات، وسایل، لوازم اولیه، منابع اولیه چون مواد اولیه، سرمایه، اعتبار و منابع انسانی، و سپس با فراهم آوری و وارد کردن هر کدام از آن موارد به درون این کسب و کار از محیط بیرونی و تبدیل فرآیندی همین موارد به صورتهای تدریجی، مقطعی یا مداوم در غایت آنها به کالاها و خدمات تبدیل شده و با انتقال مجدد آنها به محیط بیرونی برای دریافت اجرت و قیمت آنها و با کسب درآمد به اندیشه ایجاد ماندگاری، پایداری و مداومت و بعضا مقاومت در کسب و کار گزیده شده خویش هستیم. البته، به شرط هوشیاری کامل، در مبادی امر فکر و نیز قبول کرده ایم که برای کلیه این موارد چه در ورودیهای این سامانه و چه در خروجیهای آن بازار، قیمت و مبادلات مناسب و مطلوبی از محیط در دسترس خواهد بود. بر طبق تعاریف ارائه شده از آسیب هر حالت غیر منتظره از مجموعه این موارد که به شرط اتفاق موجب وارد کردن خسارت به کسب و کار می شود جزء حوزه بحث انواع آسیب هاست. بنابراین، دو دسته از انواع آسیبها طرح هستند. آسیبهای وارده از محیط و عوامل محیطی با عنوان عوامل برونزا و با این ویژگی که مستقیما تحت کنترل ما نبوده و باید در مراحل قبل از وقوع و پس از وقوع به فکر تدابیر پیشگیری و یا حفاظتی در مقابل این آسیبهای ناگوار بود. بمانند دزدی، آتش سوزی، حوادث ناشی از جریان نامناسب بازارها از قبیل قیمت محصولات، خدمات، نهاده ها، و حوادث ناشی از جریان نامناسب هوا، آب، نور و حرارت. این دسته از عواملی آسیبهای وارده از محیط خارج به کسب و کار خود به دو دسته عوامل غیر قیمتی و عوامل قیمتی طبقه بندی می شود. دیگر دسته آسیبهای وارده به کسب و کار از درون سامانه کسب و کار به خود کسب و کار است. این موارد معمولا از ریشه دسترسی / یا عدم دسترسی غیر بهینه به نهاده ها به روشهای و مهارتهای تولید و روشهای اداره کسب و کار، خطاهای انسانی خودی و معارضات انسانی خودی ناشی است. این عوامل درونزای کسب و کارها بوده و می تواند کاملا تحت کنترل ما قرار گیرد. عوامل آسیب انسانی و غیر انسانی عمدی و غیر عمدی، ناگهانی و تدریجی، یک باره و چندباره، و قیمتی و غیر قیمتی هستند. در مراحل قبل، ضمن و پس از وقوع می تواند مستقیما تحت کنترل ما قرار داشته باشد.

۵-۹ روشهای برخورد با این آسیبها:

روشهای برخورد با این آسیبها بسته به منشأ نوع و ماهیت عامل آسیب کاملا متعدد، و در هر مورد هم گوناگون است، اما تابعی از وضعیت عمومی هر کسب و کار بوده ولی قدر مسلم هر نوع از مدیریت آسیبهای موفق نیازمند مهارتهای متعددی است. که در سر مطلع آنها دسترسی پویا به اطلاعات در قالب شاخصهای استاندارد از وضعیت گذشته، حال و آینده تمام عوامل آسیب زای درون سازمان و بیرون سازمانی محیطی است. پس از نهائی کردن شاخصهای مورد نیاز با توجه به ماهیت هر کسب و کار اصلی ترین مهارت مورد نیاز برای عملیاتی کردن این مرحله، کسب مهارتهای گزارشگیری، گزارشدهی و تجزیه و تحلیل بهنگام این گزارشها برای شناخت آنی وضعیت سلامتی کسب و کار است. البته علیرغم تنوع آسیبها و نیز تنوع شاخصهای تبعی بعضی شاخصها در رابطه با

همه فعالیتها همگانی است. از جمله این موارد شاخصهای کارآئی و بهره وری از ابعاد اقتصادی، مالی، بازار، و عملکرد انسانی است که عنقریب به این موارد می پردازد و نیز در موارد بیرون سازمانی توان استفاده بهینه از سیستمهای مال و/یا بیمه است؛ که بدین موارد نیز پرداخته خواهد شد. معمولا کسب مهارت در هر دو این موارد زمینه را برای پیشگویی، پیشگیری، اصلاحات ترمیمی بعدی و مدیریت مطلوب ریسکها و خطرات را فراهم می نماید. از جمله راه حل‌های برخورد با این آسیبهای وارده به کسب و کار، بررسی مدیرانه تعطیلی دائم یا موقت یک سیستم یا بخشی از آن سیستم، گسترش بموقع طولی یا عرضی، بخشی یا همگانی آن سیستم، پرهیز از خطاها، تقویت، تضعیف، جراحی، سمپاشی، تبلیغ، مذاکره و تدابیری مشابه از این تیپ هاست. در این راستا عنایت همیشگی به شاخصهای درخور هر کسب و کاری در تعامل با محیط کار تعریف شده چون وضعیت جمعیت - رشد، رکود و افول آن، شهری و روستائی، خودی و غیر خودی، وضعیت بازار کسب و کار، وضعیت رقبا، بازار خدمات و کالاهای ذریبط ما، بازار کالاها و خدمات مصرفی ما در سامانه کسب و کار خودی، بازارپول، ارز، سرمایه و اعتبارات، روابط پسین و پیشین هر کسب و کار در گریز پیش در آمدی و یا اعمال تدابیر پس از وقوع صدمات به کسب و کار خیلی سازنده است. در این بین سه مبحث کاملا اساسی است. اول، با عنایت به نقش سرمایه در شروع، تداوم و بقاء با نشاط کسب و کارها باید از مدیریت مالی تعاریف، اصول و روشهایی را آشنا بود که البته برای کنترل داخلی کسب و کار لازم است. نیز، در رابطه با آسیبهای وارده از بیرون و محیط باید آشنا با اصول و موازین بیمه بود، سوم مدیریت انگیزه در رابطه با کنترل اصطکاکات نیروی انسانی درون سازمانی که ذیلا به هر سه این موارد می پردازد.

۶-۹ مدیریت مالی و برخورد با آسیبها:

یکی از منابع اساسی ورود خسارت به کسب و کار از ریشه منابع مالی است. عدم دسترسی و دسترسی بیش از حد به منابع مالی هر دو وضعیت به صورت بالقوه از منابع خطر به هر کسب و کاری است. بنابراین، یکی از مهارتهای لازم برای اداره موفق و کم خطر هر گونه کسب و کاری از جمله فعالتهای کارآفرینانه مهارتهای دسترسی و کسب امکانات مالی از منابع مالی، استفاده مطلوب و بهینه از این امکانات به صورت حفظ بالندگی و نشاط مالی در سامانه و حفظ پایداری مالی دراز مدت در آن سامانه است. اداره مالی سامانه های کسب و کار به شرط کسب مهارتهای مدیریت مالی میسر خواهد بود. اینکه: مدیریت مالی یعنی چه؟ هدف های مدیریت مالی چیست؟ و وظایف مدیران مالی چیستند؟ در این مختصر سعی به تشریح اجمالی این موارد است. مدیریت مالی دانش و فن تامین و کاربرد وجوه مالی در یک سامانه کسب و کار برای رسیدن به اهداف قراردادی آن سامانه است؛ که با ملاکهای اقتصادی از جمله به حداقل رسانی هزینه و به حداکثر رسانی درآمدها و سود و نیز ارتقاء سطوح کارآئی و بهره وری ارزیابی می شود. دانش و علم اداره پول و سایر منابع مالی در یک سامانه اقتصادی با ملاکهای بهره وری و سود خالص را مدیریت مالی گویند. هدف اصلی این مدیریت پایدار سازی جوانب مالی در سامانه های کسب و کار است که معمولا از طریق به حداکثر رسانی سود، ثروت، و سود سهام میسر است و آن نیز با انجام مسئولانه ماموریتهای مقرر اقتصادی، و بعضا اجتماعی و سیاسی به نحو مؤثر است. در هر سامانه فعالیتها و جریانهای مالی معمولا با تهیه و تامین و ورود منابع مالی (از جمله پول) به آن سامانه شروع و با کاربرد و خروج آن منابع از سامانه ادامه داشته و این جرخه تا آخر حیات سامانه ادامه دارد. جریان ورودی با سرمایه گذارهای اولیه شروع و با فروش محصولات و خدمات تولیدی و با وصول پول از بدهکاران ادامه دارد و جریان خروجی منابع مالی با انجام هزینه های گوناگون به طریق نقد و نسیه و انجام تعهدات می باشد. عمده ترین دغدغه مدیر مالی اینکه این جریانها را چگونه به چرخاند تا ضمن کسب قدرت، اعتبار و هویت مالی از گذر به

حداکثر رسانی درآمد و سود و به حداقل رسانی هزینه ها بتوان نیز از موارد سوء نیز گریز کرد. البته در این گذر دست مدیر مالی اصلا باز مطلق نبوده بلکه یکی از موارد منضبط در هر سامانه کسب و کار موارد مالی است. عمده ترین وظیفه مدیر مالی اداره قدرتمند و متعادل منابع مالی و پول سامانه است که از طریق ریزوظایفی چون: تهیه و تجزیه و تحلیل برنامه مالی سامانه بر اساس برنامه های فنی آن، برآورد نیازهای مالی با دوره های زمانی مربوطه (روز، هفته، ماه، فصل و سال)، برآورد مازاد های مالی با دوره های زمانی مربوطه و با مشخص کردن گزینه های احتمالی سرمایه گذاری برای دوره های مازاد جهت بکارگیری وجوه تامین شده، شناخت بازار مالی با شرایط و ضوابط مربوطه، و تامین وجوه مالی مورد نیاز برای دوره های پیش بینی شده با حداقل هزینه به سامانه میسر خواهد شد. هر دو مورد تراکم و توقف پول و وجود بیش از حد پول در سامانه و نیز قلت و کمبود پول در آن سامانه خطر ناک است. در هر وضعیت تعادل مالی هدف اصلی است. هر چه دوره های زمانی برآوردهای مالی به سوی کوتاه تر (روز) دقیقتر باشد اولاً که هزینه های دسترسی به منابع مالی کمتر و ثانياً، امکانات فرصتهای استفاده نیز مطلوبتر خواهد بود.

معمولاً، گامهای زیر در هر مدیریت مالی مطرح است:

- ۱- دسترسی / تهیه طرح فنی سامانه کسب و کار (فهم ورودیها، خروجیها و فرآیندهای مطرح در سامانه)
- ۲- برآورد هزینه های فعالیتهای مطرح در آن سامانه با دوره های زمانی مربوطه (ورودی ها/نیازها)
- ۳- برآورد درآمدهای فعالیتهای مطرح در آن سامانه با دوره های زمانی مربوطه (خروجیها/ دسترسی)
- ۴- تهیه بودجه فعالیتهای مطرح در آن سامانه با دوره های زمانی مربوطه و بودجه کل و زمانی
- ۵- ارزیابی های مالی/اقتصادی، کارائی، بازده ها و محاسبات ضرایب مالی و اقتصادی (نسبتهای نقدینگی، نسبتهای فعالیت، نسبتهای اهرمی، نسبتهای سودآوری، نسبتهای بازار) به صورت دوره های زمانی مطابق با اقتضاء مالی کسب و کار) و تجزیه و تحلیل آنها
- ۶- شناخت منابع مالی: بازار (محل داد و ستد) مالی/پولی و سرمایه از قبیل بانگها، شرکتهای سرمایه گذاری، صندوقها، مؤسسات اعتباری، شرکتهای بیمه و شرکتهای تهیه سرمایه به صورتهای تخصصی و تجاری و به صورت متمرکز و غیر متمرکز و رسمی و غیر رسمی و با روشهای تهیه سرمایه آنها از قبیل ارائه وام، مشارکت، فروش سهام و با حالتیهای زمانی کوتاه، متوسط و دراز مدت و به صورت اوراق بهادار، اوراق تجاری، حواله بانگی، پول نقد، فاینانس و غیره
- ۷- شناخت شرایط منابع مالی متعدد نرخ بهره نوع معامله (جعاله، مشارکت مزارعه و ..)
- ۸- شناخت ضوابط منابع مالی متعدد
- ۹- تعریف معیارها و ملاکهای مطلوب استفاده از منابع مالی (هزینه/زمان و سودو کارائی)
- ۱۰- شناخت فرآیندهای دسترسی و دریافت منابع مالی
- ۱۱- شناخت روشهای دریافت، شروع استفاده از منابع و روشهای باز پرداخت یا بازدریافت
- ۱۲- تهیه و تدارک بودجه جاری مورد طراحی سامانه حسابداری آن
- ۱۳- تحلیل حین فعالیت و حین استفاده از منابع مالی با نسبتهای حسابداری و با اصلاحات مربوطه
- ۱۴- تهیه گزارش عملکرد و ترازنامه فعالیت و سالانه با تجزیه تحلیلیها و تدقیق و تعدیلهای مالی مربوطه

لازم به این توضیح که با همان گامهای فوق می توان به وضعیت کسب و کار با دیگر شاخصهای غیر مالی از قبیل بهره وری و کارائی سایر ورودیها به کسب و کار بمانند نیروی کار نیز دسترسی پیدا کرد.

۹-۷ سامانه بیمه و آسیبهای کسب و کار:

بیمه در حقوق و اقتصاد شکلی از مدیریت ریسک است که اصولاً برای کسب مصونیت از خطر مشروط و محتمل از آن استفاده می شود. بیمه به صورت انتقال منصفانه خطر ضرر از یک نهاد یا هویت به نهاد یا هویت دیگر در قبال یک اجرت و پاداش مقرر و مفاهمه شده است؛ که می تواند بعنوان تضمین جلوگیری از احتمال ضرر بزرگ و مخرب در مقابل یک ضرر کوچک شناخته شده - حق بیمه - تعبیر شود. بیمه کننده یک شرکت فروشنده بیمه، و بیمه شده و یا بیمه گزار شخصی یا با هویت حقوقی خریدار بیمه است؛ نرخ بیمه عامل بکار گرفته شده در تعیین میزان خرج و هزینه گذاری به میزان معینی از پوشش بیمه ای است که مشهور به اجرت یا حق بیمه است. مدیریت ریسک، پیشه ارزیابی و کنترل ریسک به عنوان یک موضوع فعالیت مستقل مطالعه و اجرا و تکامل یافته است.

اصول بیمه - به لحاظ تجاری، نوعاً خطر قابل بیمه شدن مشترک در شش ویژگی عمومی به شرح زیر است:

۱- تعداد بزرگی از واحد های همگن ظاهر شده - مشتری و متقاضی - یعنی بیمه برای فقط یک نفر و یک مورد میسر نیست. به عنوان مثال اگر حداقل ده میلیون بیمه گزار شخص ثالث اتوموبیل متقاضی نباشد بیمه شکل نمی گیرد که در این صورت سامانه بیمه می تواند پایدار باشد. در اینصورت حق بیمه های دریافتی قدرت همپوشانی خسارتهای پرداختی را خواهد داشت.

۲- ضرر تعیین شده؛ اصولاً، اتفاقی که موجب ضرر خواهد شد که بدینقرار موضوع بیمه قرار گرفته است باید به همراه تعریف معین شده از مکان، زمان و علت/علل شناخته شده از عامل یا عوامل ضرر باشد.

۳- خسارت غیر مترقبه، پدیده ای که موجب برانگیزش ادعای خسارت می شود باید کاملاً غیر مترقبه، تصادفی و بر مبنای شانس و احتمال بوده، و یا در حداقل آن خارج از کنترل منتفع سامانه بیمه باشد. خسارتهای جهتدار و عمدی تحت پوشش بیمه قرار نمی گیرند.

۴- خسارت بزرگ، میزان خسارت باید که از منظر بیمه گذار معیندار باشد. حق بیمه باید که پوشش هزینه های انتظاری خسارات، بعلاوه هزینه صدور بیمه و اجرای سیاست بیمه، تعدیل خسارت، و عرضه نیازهای سرمایه ای مطمئن ساز برای پرداخت خسارات ادعا شده از طرف بیمه گذاران را داشته باشد.

۵- حق بیمه در حد استطاعت مالی بیمه گذار، در صورتی که احتمال اتفاق بیمه شده در حدی بالا باشد، یا هزینه اتفاق در حدی درشت باشد که حق بیمه برآورد شده در مقایسه با میزان پوشش پیشنهادی زیاد است، احتمال خرید بیمه از طرف اشخاص پائین می آید.

۶- خسارت قابل محاسبه، باید حداقل دو عنصر از سامانه بیمه قابل محاسبه و یا حداقل قابل برآورد باشد، احتمالات خسارت - که یک تمرین تجربی است، و هزینه وابسته و تبعی - که ملحم از دسترسی به اطلاعات، اثبات ادعاها، و ارزیابی واقعی تر خسارات است.

۷- ریسک محدود خسارات بزرگ و مصیبت بار. اگر اتفاق مشابه با همان علت به صورت متعدد برای یک بیمه گزار اتفاق بیفتد، توان بیمه گر به صدور بیمه محدود می شود.

پرداخت غرامت - به معنی بازسازی مجدد از طرف بیمه گر است، یا در حد مقدرات قرارداد بیمه گذار توسط بیمه گر در وضعیتی است که قبل از وقوع اتفاق در آن وضعیت بوده است. البته بیمه عمر از این مقوله نبوده بلکه این بیمه از نوع مشروط است. ادعای غرامت - ادعاها و بررسی خسارت جنبه های عملی سودمندی بیمه است. آن خدمت عملی است که بدان پرداخت می شود، البته هر کسی امیدوار به عدم بکار گیری این مرحله است. ادعاها ممکن است مستقیماً توسط بیمه گذار و یا به طریق کارگزار وی عملی شود. ادعاها ممکن به صورت باز از طرف بیمه گذار ادعا شود و یا اینکه به صورت استاندارد به طریق بیمه گر سامان داده شود. این کار معمولاً توسط کارشناسان بررسی ادعاها و برآورد کننده ای که مسلح به اطلاعات بهنگام مناسب و در خور هستند عملیاتی می شود. معمولاً اختلاف بین سطح ادعاهای خسارت و سطح برآورد خسارت توسط برآورد کنندگان خسارتها توسط بیمه گران با نظام دادرسی حل و فصل می شود.

انواع بیمه - معمولاً خطرات با چیزهای با ارزشی که در دسترس انسان قرار دارد همراه است. معمولاً هم آن چیزی ارزشمند است که برای انسان ایجاد مطلوبیت می کند واز وی رفع نیازی را می کند. برای چیز بی ارزش اگر هم خطری تهدید کننده وجود داشته باشد چون ارزش ندارد حفاظت از آن نیز ممکن است چندان مهم نباشد. هر خطری که قابل کمی شدن باشد به صورت بالقوه می تواند بیمه شود. در نظام کسب و کار با تفکیک عوامل وارد شده در کسب و کار - از قبیل کار انسانی و خود وی در اشکال، انواع و زمانهای متعدد و گوناگون آن، سرمایه در اشکال، انواع و زمانهای متعدد و گوناگون آن بمانند ماشین آلات، خودروها، تجهیزات و زمین در اشکال، انواع و زمانهای متعدد و گوناگون آن بمانند ساختمان، تاسیسات؛ امکان وجود بیمه و امکان تنظیم قرارداد بیمه به شرط وجود هفت شرط فوق را دارد. نیز به تفکیک تنوع عوامل خسارت زانواع بیمه وجود دارد. زلزله، سیل، آتش، دزدی، درمان، عمر، بیماری، بیکاری، تصادفات و اتفاقات، معلولیت، پیری و استهلاک، بیمه بدهیهای حرفه ای، بیمه خسارت حرفه ای، بیمه تصرفات ملکی، حمل و نقل محموله ها، وام و اعتبار و ده ها نوع دیگر.

۸-۹ مدیریت انگیزه و آسیبهای کسب و کار:

کسب این توانائیهای مدیریتی در رفع و رجوع آسیبهای وارده از ریشه اصطکاکات نیروی انسانی درون سازمانی خیلی مهم است. انگیزه به مفهوم فعال سازی یا تحریک رفتارهای هدف محور است که گفته می شود دارای عواملی از درون انسان - نهاد انسانی مثل لذت همراه با انجام یک کار و بیرون انسان - مثل اجرت دریافتی، تهدید و ترس ابلاغی، احساس برندگی از رقیب و دشمن؛ است. انگیزش ریشه در نیازها با گرایشهای حداقل سازی زحمت و حداکثر سازی لذت دارد. مدیریت انگیزه به مفهوم تشخیص، تطبیق و اجرای پویای ابزارهای انگیزه با فهم جامع اقصاء کاری برای نیل به نتایج مطلوب در مدیریت نیروی انسانی یک سامانه کسب و کار است. مدیریت انگیزه کنترل از قبل طراحی شده وظایف محوله به صورت بموقع و با استفاده بهینه و کارآمد از منابع در دسترس - مخصوصاً منابع انسانی - جهت نیل به اهداف قراردادی یک کسب و کار است. در ساده ترین حالت آن مدیریت انگیزه دارای رهیافتهای تشویق و تنبیه بوده به ترتیبی بوده که باید همگان در بین حالتها خوف و رجاء انجام وظایف محوله را بکنند. شروع به اعمال این موارد بطریق بازرسی، گزارش گیری و کنترل های نامحسوس است که امکان استفاده از مزیت این روش مدیریتی برای سامانه های کسب و کار را فراهم می نماید. زیرا که افراد انگیزه مند همواره در جستجوی بهترین راه برای انجام کار محوله هستند. این افراد در انجام کارهای محوله کیفیت گرا هستند؛ و چنین افرادی با بیشترین سطح بهره وری انجام وظیفه می نمایند. لحاظ همین

موارد به صورت یک سامانه مدیریتی موجب جلوگیری از آسیب های وارده از منشاء اصطکاکات نیروی انسانی بین مدیریت و آنها و بین خود آنها می شود. لحاظ موارد زیر برای مدیریت انگیزه و جلوگیری از آسیب های وارده از نیروی انسانی مفید است:

۱- تشخیص تفاوت های فردی مستخدمین تحت مدیریت و تعیین شفاف رفتارهای ارزشمند آنها در سازمان. شناخت اندیشه، احساس، عادات، خود دوستی، باور، ارزش و فرهنگ هر کدام از مستخدمین مفید برای مدیریت انگیزه است؛ چرا که اکثر افراد از خیلی از این ابعاد متفاوتند

۲- اجازه به مشارکت کارکنان با عنایت به موارد تشخیصی فوق

۳- ایجاد ارتباط شفاف و معقول بین اجرت و عملکرد

۴- مشاهده پذیری برای شناخت همه فرآیندها از جمله فرآیند انگیزش و اجتناب از گزارشات مبهم و مشکوک و غیر معتبر.

۹-۹ راهنمایی در علت یابی آسیبها:

با عنوان علت یابی آسیبها، برای بررسی وجود یک علتی در ورود یک آسیب به کسب و کار موارد راهنمایی به شرح زیر وجود دارد:

- ۱- شدت: یک همخوانی کوچک بدین معنی نخواهد بود که علت و معلولی وجود ندارد
- ۲- پایداری: یافته های همسازگار مشاهده شده توسط افراد متفاوت در محل های گوناگون بطریق نمونه های متفاوت احتمال وجود یک علت آسیب را تقویت می کند
- ۳- اختصاصی بودن: سببیت به شرطی محتمل است که آسیب وارده به یک توده خاص - از محصول، خدمت، یا نهاد در محل ویژه ای داری توجیه احتمالی دیگری نباشد. بیشترین آمیزش خاص علت و معلول ما بین علت و معلول به مفهوم احتمال بالاتر آن روابط علی است.

۴- زود گذری: باید که معلول بعد از علت اتفاق بیفتد، حتی اگر قرار به تاخیر در علت باشد باید که معلول بعد از علت اتفاق بیفتد

۵- شیب حیاتی: ظهور بزرگتر یک اتفاق عموماً هدایت به بزرگی حادثه ناشی از اثر بزرگتر علت دارد. در مواقعی اثر معکوس مشاهده می شود

۶- معقول بودن: یک ساز و کار عقلانی - مانند فلوچارت، فرآیندها - ما بین علت و معلول مساعدت کننده است

۷- همبستگی: همبستگی بین آسیب شناسی و یافته های تحلیلی احتمال یک علت را افزایش می دهد. البته عدم دسترسی به اطلاعات یافته های تحلیلی به معنی بی معنی بودن آسیب شناسی نیست

۸- آزمایش و پژوهش: در مواقعی ابهام بامکان توسل به شواهد تجربی میسر بوده و می توان با این کار رفع ابهام کرد

۹- قیاس و شباهت: ممکن است اثر عوامل مشابه نیز مورد ملاحظه قرار گیرد.

۹-۱۰ جمع بندی فصل نهم:

در این فصل در راستای پایدار سازی از گذر ایمن سازی کسب و کارهای شهری از ورود آسیب به آنها پدیده های آسیبزا مورد کنکاش قرار گرفت. ابتدا تعریفی از آسیب شناسی ارائه شد. سپس کلیاتی از آسیب شناسی تشریح گردید. در مرحله سوم این فصل با نگاه سیستمی آسیبهای صدمه زننده به کسب و کارها توصیف شدند. مجاری ورود صدمات به کسب و کارها مشخص گردید، این موارد به

صورت درون نگر سامانه کسب و کار و برون نگر از محیط تحلیل شدند و بالاخره در راستای برون رفت از این آسیبها برای رفع و رجوع و ترمیم اثرات نامطلوب آنها مواردی در رابطه با مدیریت مالی، بیمه و مدیریت انگیزه مطرح شد.

سوالات فصل نهم

- غیر بهینه گی دسترسی به نهاده های تولید یعنی چه و چگونه موجب منبع آسیب می شود؟
- غیر بهینه گی دسترسی به روشهای تولید یعنی چه و چگونه -موجب منبع آسیب می شود؟
- غیر بهینه گی دسترسی به مهارتهای تولید یعنی چه و چگونه موجب منبع آسیب می شود؟
- غیر بهینه گی روشهای اداره کسب و کار یعنی چه و چگونه موجب منبع آسیب می شود؟
- خطاهای انسانی یعنی چه و چگونه موجب منبع آسیب می شود؟
- معارضات انسانی یعنی چه و چگونه موجب منبع آسیب می شود؟
- مدیریت مالی یعنی چه ؟ و چگونه موجب جلوگیری از ورود آسیب می شود؟
- مطابقت با اقتضاء مالی کسب و کار در رابطه با دوره های زمانی برآورد نسبتهای مالی یعنی چه و چرا باید؟
- مدیریت انگیزه یعنی چه؟ و چگونه موجب جلوگیری از ورود آسیب می شود؟
- چند مورد از مراحل راهنمایی به شناخت آسیب را شرح دهید.

منابع تکمیلی فصل نهم