

# چگونه می توان صنایع کوچک را فعال کرد

## سیدرضا سیدجوادی

مقدمه :

رشد و خودکفایی ایفا می کند .

۲- نقش مدیر در صنایع کوچک:

صنایع کوچک به علت کیفیت جدیدشان از صنایع سنتی از قبیل صنایع دستی و حرفه های صنعتگری و قالی باقی و غیره متمایزند ، همچنین از نظر اندازه نیز از صنایع بزرگ متمایز می باشند . این نوع صنایع در کلیه کشورهای جهان قسمت مهمی از درآمد ملی و شاغل صنعتی را تامین می نمایند و نسبت قابل توجهی از مجموعه صنایع هر کشور را صنایع کوچک تشکیل می دهند . صنایع کوچک در توسعه اقتصادی کشورهای عقب نگه داشته شده اهمیت زیادی دارد و در کشورهای پیشرفته به عنوان یکی از محورهای اقتصاد صنعتی مطرح می باشد .

صنایع کوچک با سرمایه گذاری نسبتاً کم ، اشتغال قابل ملاحظه ای می آفریند و بعلت انعطاف پذیری جغرافیایی ، اجرای برنامه ، عدم تمرکز در فعالیتهای صنعتی را آسان می سازد ، ضمن اینکه می تواند بصورت صنایع جنبی در خدمت صنایع بزرگ باشد . علاوه بر اینکه این نوع صنایع دارای تکنولوژی ملی بوده و وابستگی آنها بخارج کمتر است ، روش تولید آنها ساده بوده امور فنی و اداری آنها بایسک نفر نیز می تواند اداره شود از این رو نقش مهمی را در رهایی از وابستگی کشورها و سیر آنها به طرف

بی اغراق می توان گفت کشوری که از لحاظ طبیعی فقیر است با اعجاز مدیران می تواند به موفقیت رفیعی دست یابد زیرا چنانچه مدیر فرد با هوش و زیرکی باشد ، به نحو روشن و مشخص تکالیف و وظایف هر یک از اعضای گروه خود را به گونه ای تعیین می کند که افراد مزاحم هم نشوند و کار یک گروه توسط گروه دیگر خنثی نگردد ، و واحدهایی که دارای وظایف نامرتبط با هم هستند مسئول واحد خود باشند ، تا هر کس بتواند در انجام کلیه وظایفی که با دیگری ارتباط پیدا می کند موفقیت کسب نماید . صنایع کوچک همانند صنایع بزرگ به مدیریت کارآ محتاج است . این نیاز در صنایع کوچک عمدتاً با مدیریت یک نفره تامین می گردد . مدیر در این نوع موسسات معمولاً مالکیت شرکت را در اختیار دارد و خود در راس سازمان به هدایت امور و اداره کارگران می پردازد . ممکنست در یک صنعت کوچک تولیدی احياناً از خدمات اشخاص به عنوان مدیر فروش و یا تولید استفاده شود ، و چند سرپرست عملیاتی در سطوح بین مدیریت و کارگران انجام وظیفه نمایند ، اما با توجه به اینکه عموماً مدیریت در صنایع کوچک

## ۴- وظایف مدیران در صنایع کوچک:

بروم ولانچینگر کنت در کتاب " مدیریت مشاغل کوچک" لایروپام یک در کتاب " چگونه باید یک بازرگانی کوچک را سازمان داد و بکار انداخت" معتقدند که مدیران صنایع کوچک باید بطور موثر همان وظایف کلی مدیران را در حد مدیریت اجرایی شرکتها بزرگ انجام دهند این وظایف شامل برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، هدایت و کنترل می باشد.

### ۳/۱- ماهیت برنامه ریزی درمو، سات کوچک

موقعیت هر شرکت بزرگ یا کوچک به برنامه ریزی برای امور جاری و آینده بستگی دارد، در حقیقت مهمترین وظیفه مدیر جهت رشد، بقا و تداوم سودآوری شرکت با توجه به شرایط و تحول محیطی امروزه از نظر سیاسی، اقتصادی و تکنولوژی برنامه ریزی می باشد، بی توجهی به این امر در اداره امور سازمانی را دچار مشکل می سازد. زیرا که برنامه ریزی فرآیند تفکر منظم است که براساس آن اهداف شرکت و راه کارهای عملی برای رسیدن به آن اهداف تعیین می گردد، در این فرآیند برنامه ها، رویه ها و استراتژی ها مشخص می شود. برنامه ریزی همه عملیات شرکت از قبیل: تولید فروش، امور پرسنلی، مالی و غیره را زیر پوشش قرار می دهد. درمو، سات کوچک کارفرما خودش بطور مستقیم مسئول برنامه ریزی است.

در اولین قدم جهت برنامه ریزی مدیران تلاش می کنند به پرسشهایی نظیر چه کاری را؟ چرا؟ چه وقت؟ و چگونه باید انجام داد؟ بسا شناخت اهداف و استفاده از فرصتها در قالب مفروضات، تعیین روش انجام کارها یا نحوه عمل ارزیابی راه کارها و انتخاب بهترین روش انجام کار در شکل برنامه های فرعی و بیان بصورت آمار و ارقام و بودجه، پاسخ دهند. در این رابطه عدم آگاهی بعضی از مدیران از گوناگونی برنامه ها غالباً مشکلاتی را در برنامه ریزی ایجاد می کند لذا در

به عهده یک نفر است، بنابراین می توان گفت که مدیر در مو، سات کوچک عمل فروش، تولید و مسئولیتهای از این نوع را شخصاً انجام می دهد.

بدیهی است بی توجهی به مدیریت و وظایف مدیر پیامدهای وخیمی خواهد داشت، بر اساس تحقیقاتی که توسط مو، سات ویراد استریست به عمل آمده نشان داده اند، که ۹۱ درصد شکست ها و عدم موفقیت های مدیران در این نوع صنایع به علت عدم آشنایی آنها با (وظایف) مسایل مدیریت بوده است.

مدیران صنایع کوچک نه تنها باید بدانند محصولات را چگونه بسازند، و به چه کسی بفروشند بلکه باید با مفاهیم مالی و اقتصادی نیز آشنا باشند آنها باید برنامه ریزان و رهبران توانایی در جهت نیل به اهداف سازمانشان و هدایت امور مربوط به سازمان و به کارگیری منابع انسانی و غیر انسانی مربوط به صنعت خود باشند.

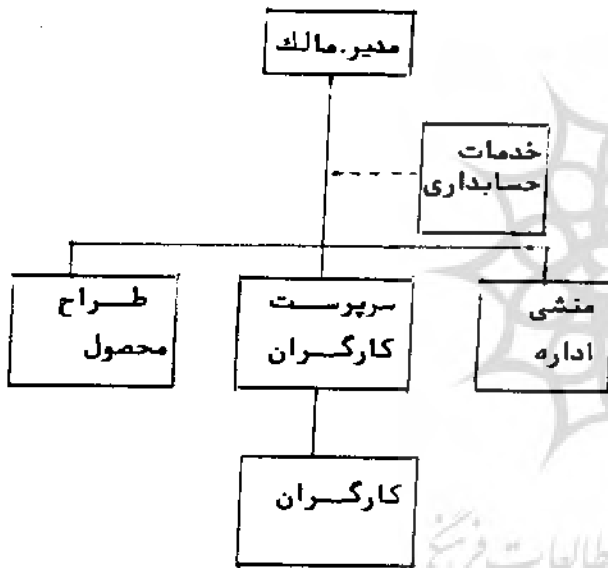
توجه شدید به روابط کارگری در ماهیت کارگر برای صنایع کوچک بوده، و از این نظر نوع مدیریت آنها با صنایع بزرگ متفاوت خواهد بود. در این نوع موسسات کارگری داند که برای مدیر یا مالک کارخانه با ارزش تر از دنده های بسیار کوچک غیر قابل رویت یک ماشین بزرگ است کارگر خوشحال است که اکثر اوقات، مدیر را در محیط کار ملاقات کرده به راحتی با وی مشکلات خود را مطرح می کند. لذا در تعریف مدیریت صنایع کوچک گفته اند شامل کلیه فعالیتهایی است که موجب تأمین کاراز طریق کوشش سایر افراد می شود " بنابراین مدیریت صنایع کوچک در بر گیرنده مجموعه اصولی است که مبنای اندیشه، مدیر در تصمیم گیری جهت وصول به اهداف تعیین شده از قبیل تحمیل سود، عرضه پیوسته کالا و خدمات به منظور استفاده عامه و بقا و رشد کارگاه، پیش بینی و تدارک فرصتهای شغلی برای کارگران، می باشد. کسب اهداف مذکور به شایستگی مدیر در انجام وظایفش بستگی دارد. از این رو دانستن میدان وظایف مدیر در صنایع کوچک در اداره این نوع صنایع ضروری می نماید.

پرسنلی، مالی باتوجه به زمان لازم بایسد توسط مدیران این نوع صنایع مورد توجه باشد .

### ۳/۲ - سازماندهی در صنایع کوچک:

حتی کوچکترین مؤسسات به یک سازماندهی مناسب نیازمند است . در هر سازمانی دو عامل تقسیم وظایف یا فعالیتها و تفویض اختیار از مهمترین وظایف مدیر است .

در شکل زیر نمونه ای از نمودار سازمانی مؤسسات کوچک ملاحظه می گردد . در چنین سازمانی مدیر یا مالک خودگرداننده شرکت ، رفع کننده مشکلات ، متخصص روابط عمومی ، خریدار موادپایه فروشنده ، رئیس کارگزینی ، بازاریاب و غیره است .



در نمودار فوق شرکت از خدمات حسابداری به صورت خرید خدمتی استفاده می کند . سرکارگر کارخانه بطور مستقیم عملیات کارخانه را نظارت و سرپرستی می نماید . منشی بعنوان پذیرایی از مشتریان ، بازکردن نامه کارهای دفتری و در واقع بجای مسئول روابط عمومی تحت نظارت مدیرانجام وظیفه می نماید . نمودار فوق نشان دهنده یک کارخانه پلاستیک سازی را نشان می دهد .

عناصر اساسی در ساخت سازمان صنایع کوچک عبارتند از:

**الف : سادگی در ساخت سازمانی - رعایت سادگی در ساخت سازمان به درک و اثربخشی عملکرد**

ابتدا باید ابزارهای لازم برای برنامه ریزی شناسایی گردد، این ابزارها عبارتند از:

**الف : اهداف - اهداف مقاصدی هستند که فعالیت شرکت در جهت وصول به آنها انجام می شود در واقع اهداف بعنوان ارزشهایی است که تلاش آینده سازمان را به خود اختصاص می دهد و میزان کارآیی و تصمیمات اتخاذ شده براساس آن اندازه گیری می شود .**

**ب : استراتژی - عبارت از برنامه جامع ، واحد و کاملی است که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تضمین می گردد .**

**ج : سیاستها ( خط مشی ها ) - سیاستها به صورت راهنمایی برای تصمیمگیری محدوده فعالیت مدیران اجرایی را مشخص می نماید . مدیران استفاده از این ابزار برنامه های درمی یابند که چه باید انجام دهد .**

**د : قوانین - قوانین راهنمای عمل بوده رفتار را تعیین می نماید و آنچه که باید انجام شود و یا نباید انجام گیرد را مشخص می نماید .**

**ه : رویه ها و روش ها - رویه ها در راستای سیاستها بشکل محدود تر جریان عملیات مدیریت را مشخص می سازد رویه ها یک برنامه زمان بندی شده برای انجام دادن فعالیت های آتی سازمان است و با استفاده از روش ها نحوه اجرای جدول زمان بندی را برای هر یک از مراحل رویه توصیف می نماید .**

**و : بودجه - نوعی برنامه عددی است که در غالب آمار و ارقام بیانگر تعهدات شرکت می باشد . این ابزار برنامه ای بیشترین استفاده را در کنترل دارد .**

مدیران امروزه جهت انتخاب بهترین راه حلها از این ابزارها استفاده می کنند ، در صنایع کوچک مدیران جهت بهبود تصمیمگیری از برخی فنون مالی آماری و ریاضیات پیشرفته مانند تئوری نمونه گیری ، برنامه ریزی خطی ، تئوری صف خط انتظار ) استفاده نیز می نمایند .

در صنایع کوچک بنابه ماهیت مدیریت یک نفره ابعاد مختلف برنامه ریزی از نظر تخصصی ،

سازمان کمک خواهد کرد، اگر بافت و ساخت سازمانی توسط همه اعضا درک نشود، بیشترین عملکردها، کمترین نتایج را خواهد داشت. لذا در نتیجه، ساخت سازمانی سادهتر اصطکاک کمتر و احتمال موفقیت بسیار آری بیشتر جهت نیل به اهداف سازمانی افراد وجود خواهد داشت.

**ب: تفویض اختیار** - یعنی اینکه مدیر قسمتی از اختیارات خود را به مرئوسین انتقال دهد. میزان تفویض اختیار به حدود تمرکز یا عدم تمرکز در نظر گرفته شده برای سازمان بستگی دارد. جهت واگذاری وظایف مدیر نیاز به تجزیه و تحلیل مسئولیتها و اهداف شغل مورد نظر دارد، در این مرحله او شغل را به وظایف مشخص و فرعی تری تقسیم می نماید. سپس بطور مشخص بخش ها یا قسمتهایی را که خودش انجام خواهد داد، تعیین و قسمتهایی را که باید به مرئوسین واگذارد، مشخص می نماید. و با توجه به امکانات موجود، دانش، صلاحیت و شایستگی افراد سازمان، شغل را به مرئوسین واگذار می کند.

البته هدف از تفویض اختیار قادر نمودن مرئوسین جهت انجام دادن وظایف شغلی آنها بطور موثر است.<sup>۲۲</sup>

**ج: تقسیم کار**: کل فعالیت و وظایف اجرایی پیش بینی شده در سازمان باید متناسب با توان اشخاص یا گروههایی باشد که در سازمان بکار گرفته می شوند و بر اساس لیاقت و تواناییها تقسیم گردد، زیرا سازماندهی صرفاً "جهت انجام کار مورد نظر است. تا از فشار کار بريك شخص جلوگیری شود. لذا باید وظایف سازمان بطور متناسب بین اعضا تقسیم شود.

**د: صف و ستاد** - منابع کوچک همانند شرکت های بزرگ از تحولات محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی متاثر، و نیازمند خدمات مشورتی می باشند سازمانهای کوچک با توجه به اندازه و قدرت مالی خود ممکنست این مشکل را با از طریق استخدام افراد متخصص مورد نیاز در داخل موسسه برآورد و یا اینکه از سازمانهای خدماتی که برای این کار موجودند استفاده کنند. این خدمات

عموماً موارد زیر را در بر می گیرند:

**الف** - تعیین بهای تمام شده کالا، حسابداری هزینه یابی، مالیات

**ب** - چگونگی تامین مواد اولیه، نگهداری کالا و انبارداری.

**ج** - اصول و روابط کارگری و رفاه کارگران.

**د** - برنامه ریزی تولید و کنترل برنامه های اجرایی

**ه** - تامین سرمایه، گردش موجودی و خصوصاً اخذ وام از بانکها.

با توجه به اهمیت خدمات مشورتی ضرورتاً در بسیاری از سازمانهای کوچک هیات مدیره به کارهای ستادی جهت ارائه خدمات مشورتی مجبور می شود که در اقتصاد آزاد از این شیوه زیاد استفاده می شود.<sup>۲۵</sup>

اما بطور روشن ماهیت صف به نحوی است که در خط فرماندهی و نظارت اجزاء ساختمان را به یکدیگر ارتباط می دهد. این خط واحد فرماندهی که اصطلاحاً "به آن واحدهای صفی گویند در موسسات بزرگ از بالاترین سطوح مدیریت سازمان شروع و تا پایین ترین سطوح سازمان ادامه می یابد اما در موسسات کوچک که تعداد کارکنان آنها معمولاً محدود است يك خط واحد فرماندهی از راس سازمان شروع و به محل اجرای عملیات ختم می گردد. این خط واحد فرماندهی به صورت صف مطلق پس از کسب نظر از اهل فن دستورهای مستقیم خود را به کارکنان زیر دست ابلاغ می کند.<sup>۲۶</sup>

### ۳/۳ - بسیج منابع و امکانات:

هر مدیری در اداره امور موسسه باید بتواند جوابگوی نیازهای لازم جهت تامین منابع غیر انسانی و نیروهای انسانی پیش بینی شده در برنامه های شرکت خود باشد.

از نظر تامین نیازهای پرسنلی حتی اگر موسسات کوچک از افراد يك خانواده تشکیل شده باشند باز پیچیدگی و رشد شرکت در نیل به اهداف سازمان، انتخاب مدیر و کارکنان را ضروری می سازد، لذا در تامین مدیریت سازمان به علت ویژگی خاص این نوع سازمانها توجه به مهارتهای مدیران اهمیت فراوانی برخوردار است.<sup>۲۷</sup>

این مهارتها عبارتند از:

**الف:** مهارتهای فنی - که متضمن توانایی مدیر در استفاده از تجربیات آموزشی و کارآموزی در بکارگیری دانشها، روشها، فنون و تجهیزات برای عملیات است.

**ب:** مهارت انسانی - توانایی و اعتقاد مدیر به کار با مردم و به وسیله مردم که شامل شناخت، انگیزش و کاربرد رهبری مؤثر می باشد.

**ج:** مهارت نظری - قدرت درک پیچیدگی های تمام سازمان و جایگاه عملیات خود فرد در درون سازمان می باشد. این دانش به فرد اجازه می دهد که مطابق با اهداف کل سیستم عمل کند. درموء سسات کوچک مهارت انسانی مدیر از درجه اهمیت بالایی برخوردار است. لذا باید توانایی مدیر را از لحاظ درک رفتار گذشته، پیش بینی رفتار آینده و هدایت و تغییر و کنترل رفتار دقیقاً بررسی کرد.

از آنجایی که صنعت گر کوچک از وجود کارگر به منظور تکمیل شدن تلاشهای خود استفاده می نماید معمولاً میزان کار وی را از نسبت ارزش کار او به ارزش کالای تولیدی (از نظر کمی و کیفی) می سنجد و به دلیل اینکه مدیران صنایع کوچک عموماً خود در کار تولیدی صاحب تجربه هستند و با از نزدیک با زمان تولید و هزینه، آن بطور تجربی آگاهی دارند. از کمترین اتلاف وقت و کندی عمل کارگر، و تلاش در صرف زمان بیشتر برای صرف چای یا نهار و یا صحبتان پی به عدم کارآیی و پیشرفت کار می برند، بنابراین عوامل یاد شده نشان می دهد که محدودیت وظایف ساده کارگری در صنایع کوچک موجب از بین رفتن مشکلات ناشی از روابط کار نخواهد شد بسیاری از اوقات پیوند عاطفی بین مدیران و کارگران در صنایع کوچک انضباط لازم در کار را دچار آشفتگی می نماید، احساس همدردی کارفرمانسبت به کارگران که زاییده محیط کاری کوچک است، ممکنست موجب نگهداری و استخدام افرادی در صنعتی کوچک گردد که با هیچ اصول علمی در گزینش و انتخاب مطابقت نداشته باشد. در نتیجه ارتباط با کارگران غیر رسمی بوده، و استفاده مطلوب از محیط غیر رسمی مستقیماً به

توانایی مدیر بستگی دارد.

نکته قابل توجه این است که کوچکی سازمان درموء سسات کوچک مانع از اجرای روشهای اصلی استخدام در این نوع سازمانها نمی گردد، صاحب یا مدیر کارخانه با پیروی از یک روش اصولی در استخدام، می تواند حتی به آموزش کارگران غیر ماهر نیز بپردازد، و می تواند در تماسهای روزانه اش با کارگران که معمولاً در محیط کوچک این نوع صنایع تکرار می گردد، ضمن گفتگو با آنها بنوعی تجارب خود را به آنها منتقل نماید و به هنگام انجام کار خوب آنها را تشویق نموده در صورت دیدن نواقص در کار ابتداء آنها را توجیه نماید، سپس به توییح و تنبیه آنها بپردازد، حسن این کار در ارزیابی مداومی است که توسط مدیران انجام می گیرد.

معمولاً در این نوع سازمانها بکارگیری طرح طبقه بندی مشاغل شاید اقتصادی نباشد ولی اگر بنا بر استفاده از طرح طبقه بندی مشاغل باشد عموماً از روش درجه بندی استفاده بعمل می آید.

از نظر بکارگیری مواد، سرمایه و امکانات مدیران این نوع موسسات یکی از وظایفی را که بعهده دارند مطالعه اقتصادی برای انتخاب محل کسب کارگاه می باشد. نظر به اینکه بازار محلی برای صنایع بزرگ چندان اهمیت ندارد و هزینه حمل و نقل مواد اولیه برای یک کارخانه کوچک تاثیر بیشتری بر قیمت محصولات و خرید تمام شده آن خواهد گذاشت بناچار مدیران این نوع موسسات، باید کارخانه را در محلی انتخاب نمایند که بتوانند مواد اولیه را با ارزانترین قیمت تهیه کنند و با هزینه کمی محصولات تولیدی خود را به مصرف کننده عرضه نمایند.

مدیران این نوع سازمانها برای انجام دادن وظایف مالی نیازمند ابزارهایی هستند که به آنها در جهت نیل به اهداف شرکت کمک می نماید.

این ابزارها بطور خلاصه به سه دسته تقسیم می شوند که عبارتند از:

**الف - نسبتهای در ارتباط با اقلام کوناگون**

ترازنامه مانند دارایی جاری به بدهی جاری و ...

ب - نسبت‌های عملیاتی که ارتباط حساب  
مخارج را با درآمد نشان می‌دهد مانند سودنهایی  
و ...

ج - نسبت‌هایی که چگونگی ارتباط بین یک  
قلم از صورت سود و زیان را با اقلام ترازنامه نشان می‌دهد  
مانند نسبت مخارج و ...

برای موء سسات كوچك محاسبه دوره سرمایه  
در گردش که نشان دهنده کاهش مجموعه بدهی از  
داراییهای جاری است ، اهمیت فراوانی دارد . زیرا  
یك مو سه كوچك ممكن است داراییهای ثابت مشمل  
ساختمان و ماشین آلات را اجاره کند ، اما پول نقد و  
مطالبات موجودی کالا را نمی‌تواند اجاره نماید . و از  
آنجایی که موء سسات كوچك به بازار سرمایه راهی  
ندارند تامین مالی آنها بیشتر از طریق اعتبارات و  
طرحهای کوتاه مدت خواهد بود که روی سرمایه در  
گردش خالص تاثیر فراوانی می‌گذارد .

استفاده مداوم از این رابطه مدیر را متوجه  
موجب کاهش هزینه سرمایه و نسبت گردش سرمایه  
در دوره مالی می‌نماید .

در موء سسات كوچك جهت تامین سرمایه  
ممكن است مدیران از پس انداز شخصی ، اعتبارات  
تجاری كمكهای دولتی ، وام بانکی استقراض از دوستان  
واقوام استفاده نمایند .

از نظر خرید مواد اولیه این نوع مو سسات از  
برتری و امتیاز استعمال مواد اولیه ای که بنا بر  
موقعیت محلی ارزان است ، برخوردار می‌باشند . و  
نیازمند به عملیات و معاملات بزرگ نیستند اما به  
دلایل مالی مذکور به يك عمده فروش مواد اولیه  
وابسته اند و بسیاری از اوقات این عمده فروشان  
موسسات كوچك را دچار تنگناهای مالی می‌گردانند  
زیرا که ممكن است مواد اولیه مرغوب را در اختیار  
آنها قرار ندهد .

این نوع موسسات به دلیل نداشتن اشخاص  
متخصص و آزمایشگاههای مجهز نمی‌تواند کیفیت مواد  
اولیه خریداری شده را بررسی نمایند لذا مغبون  
واقع می‌شوند .

این نوع موسسات حتی از نظر عرضه کالا به بازار

دچار مشکل می‌باشند و در این رابطه با نیاز به  
عمده فروشان پیدامی‌کنند ، تا مسایل تبلیغاتی و  
عرضه کالای آنها به بازار را حل کنند زیرا  
عمده فروشان امکانات ارائه و معرفی کالا در قفسه و  
یا ارائه آنها در نمایشگاهها را دارند و به راحتی  
می‌توانند با مشتریان احتمالی به بستن قرار داد  
بپردازند .

برای حل این نوع مشکلات فروش و بازاریابی و  
خرید مواد اولیه ، ایجاد بنگاه و شرکت تعاونی ویژه  
این نوع موسسات می‌تواند كمك بزرگی برای آنها  
باشد .

جهت تعیین قیمت محصولات ، مدیران موسسات  
كوچك می‌توانند از روش های تجزیه و تحلیل نقطه  
سربه سر ، روش اضافه بر قیمت تمام شده ، روش  
قیمت گذاری بر مبنای تقاضای اضافه از نقطه سربه سر  
استفاده نمایند . یکی از مهمترین وظایف مدیران  
صنایع كوچك در تجسم بخشی به وظیفه بسیج منابع و  
امکانات استفاده از منابع حقوقی و یافتن جایگاه این  
نوع موء سسات در داخل کشور است که با استفاده از  
این موارد قادر خواهند شد که از تسهیلات لازم توسط  
وزارتخانه ، ذیربط و معافیت های مالیاتی برخوردار  
گردند .

#### ۳/۴ - هدایست :

چهارمین وظیفه اساسی مدیر در هر سازمانی  
هدایت و سرپرستی نیروی انسانی است ، این وظیفه  
مدیر بنا بر ماهیت انگیزشی که دارد در حول ارزشهای  
اجتماع و فرد مطرح می‌گردد . در بعد رهبری مدیر  
وظیفه یکی کردن اهداف افراد و گروههای موجود کاری  
را با اهداف سازمان به عهده دارد . در موء سسات  
كوچك بنا بر ماهیت سازمان مدیر می‌تواند از فنون زیر  
باتوجه به وضعیت و موفقیت استفاده نماید .

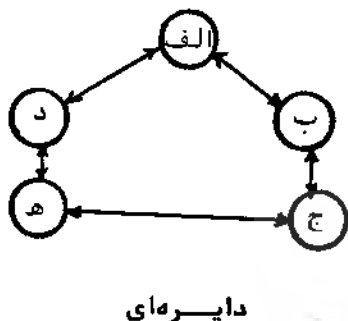
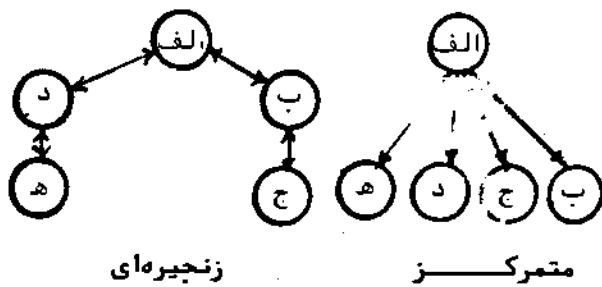
- شنونده خوب و ارتباط دهنده دقیق و آماده ای  
باشد .

- پیوسته در بررسی احوالات کارکنان باشد .

- با تذکار و خواهش ، اشخاص را ترغیب به

اظهار تمایلاتشان کند ، سپس تلاش نماید تا از

شبکه‌های ارتباطی گروه‌های کوچک بصورت الگوی زیر  
ارائه می شود .



که عموماً " از الگوی ارتباطی متمرکز در این نوع  
موسسات استفاده می شود، زیرا که انعطاف پذیری  
در تصمیمات کمتر و معمولاً " رهبر یا مدیر هر فرد را  
می زند <sup>۲۵</sup> .

۲/۵ - کنترل : کنترل یکی از عمده ترین وظایف مدیر  
را تشکیل می دهد . وی از طریق کنترل حداکثر کارایی  
و اثربخشی از منابع و فعالیت های اعضا ، را در جهت نیل  
به اهداف سازمان می سنجد ، کنترل عاملی است که  
مدیر را قادر به تشخیص صحت پیش بینی ها در برنامه -  
ریزی و تصمیم گیری می کند ، هیچ برنامه ای بدون  
کنترل به درستی اجرایی شود و بدون برنامه کنترل  
مفهوم پیدانمی کند ، پویایی نقش کنترل از آن جهت  
است که بر اساس آن می توان به اصلاح انحرافات و <sup>۲۶</sup>  
تطابق عملکرد با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت .  
درموسسات کوچک لازمست از تدابیر کنترلی  
مانند ، کنترل موجودی درکارخانه های کوچک ، تعیین  
باصرفه ترین مقدار سفارش ، برنامه ریزی عملیات از  
طریق بودجه ، روش ارزیابی و تجدیدنظر در برنامه  
حداکثر استفاده بسمه عمل آید .

این امیال آگاه شود .

- انگیزه های زیردستان را بررسی کرده موثرترین  
انگیزه را بیابد .  
- انتقاد و توبیخ را بطور پنهانی انجام دهد و  
تشویق را در جمع بعمل آورد .  
- قبل از اجرای تصمیمات و برنامه ها و مرئوسین  
را با آن برنامه ها آشنا نماید و از ایشان نظر بخواهد و  
سرانجام به افکار و عقاید آنها احترام بگذارد ، و به  
آنها اعتبار بخشد .  
- فرصتهای لازم جهت آگاهی زیردستان را از  
وضعیت های موجود بوجود آورد .  
- انتظار و تحمل نامایمات را داشته باشد .  
- به اشتباهات خویش واقف باشد و وظایف را به  
طور کامل تفویض نماید . <sup>۳۳</sup>

در این نوع موسسات با توجه به ماهیت کارگری  
آنها الگوی رهبری وضعیتی مناسب خوبی را ارائه  
می دهد <sup>۳۴</sup> .

در این الگو اثر بخشی به سه عامل : رفتار و وظیفه  
یا کاری که یک رهبر ارائه می دهد ، رفتار رابطه ای که  
دارد ، و میزان آمادگی که پیروان در انجام دادن وظیفه  
شخصی از خود بروزمی دهند بستگی دارد .

با توجه به اینکه همه ، متغیرهای رهبری ( رهبر ،  
پیروان سازمان و غیره ) مهم هستند تاکید در رهبری  
وضعیتی بر رفتار رهبران خواهد بود ، لذا در این  
نظریه یک سبک رهبری خاص جهت نفوذ در کارگزاران  
وجود ندارد ، بلکه آن سبک رهبری مناسب است که  
بر اساس سطح بلوغ عناصر انسانی در موقعیت خاص  
توسط رهبر بکار گرفته می شود . بر مبنای تحقیقات  
انجام شده عامل عمده ، موفقیت مدیران این نوع  
موسسات از توان اداره ، انسانی آنها نشات گرفته و  
نقش رفتار و انگیزه ، مدیر در ارتباط با شغل و محیط  
بسیار مهم است . نکته ، دیگری که مورد تاکید قرار  
گرفت این است که اکثر ابتکارات از موسسات کوچک  
به موسسات بزرگ راه یافته است <sup>۳۴</sup> .

در همین رابطه ایجاد ارتباط مناسب یکی از ارکان  
موثر مدیریت است ، پژوهش های ارائه شده در مورد

- 14- Glueck , William , F, 1971,  
Business policy , Second Edition  
McGraw - Hill Book , Company New  
York : p. 3
- 15- Agrawal , R. O, 1982,  
Organization and Management .  
tata McGraw -Hill PP. 73- 74.
- 16- I bid fourteen , p, 79
- 17- Ibid one , p. 166
- 18- Ibid fourteen , p. 82
- 19- I bid seven , pp. 258- 260.
- 20- Steiner , G.A. 1969. Top  
Management planning New York:  
Macmillan publishing co. pp,  
591- 592
- 21- I bid (8) , p. 131
- 22- I bid Seven, p. 46
- 23- I bid Seven ,pp. 238- 242.
- 24- Koontz, O, Donnell & Weihrich,  
1983, Essential of Management.  
Tata McGraw-Hill , PP. 251-253.
- 25- Stoner , James ,A. 1983,  
Management , prentice- Hall of  
India, P. 254
- 26- I bid Fourteen , p.343
- 27- I bid , Twenty four pp. 232-238
- 28- Hersey & Blanchard, 1983,  
Management of Organization Behav-  
ior, Prentice- Hall of India  
pp. 5-10
- ۲۹- سیدجوادی ، سیدرضا ، نقش مدیر در بازاریابی  
صنایع کوچک ، رساله کارشناسی ارشد ، مدرسی  
دانشگاه تربیت مدرس ، دانشکده علوم انسانی ،  
شهریور ۱۳۶۵ .
- 30- Sanzo , Richard, 1957 , Ratio  
Analysis for Small Business  
Small Business Administration. p  
4
- ۱- تعریف کلی جهانی برای صنایع کوچک:  
واحدی که دارای مالکیت مستقل باشد و تعداد  
کارگران آن نیز از ۵۰ نفر تجاوز ننماید.  
منبع: گزارش تحلیلی از وضع صنایع کوچک  
در ایران و جهان - وزارت صنایع ، ص ۲۳
- 2- Service for Small-Scale Industry,  
May 1967, International Labour  
Office , Second Impression P.1
- ۳- گزارش تحلیلی از وضع صنایع کوچک در ایران و  
جهان ، وزارت صنایع ، سازمان صنایع کوچک  
ایران ، ۱۳۶۱ ، ص ۳ و ۴
- 4- I Bid one , PP 32,33
- 5- Drucker , Peter ,F, 1954, The  
Practice of Management. New York:  
Harper & Row Publisher , P. 231.
- 6- Dun & Brad Street.
- 7- Glueck , William , F. 1977.  
Management . The oryden presshins-  
dale illinoise, p.7
- 8- Broom , H.N.& Longenecker , J, G.  
1971. Small Business Management.  
South - Western Publishing Co, pp  
41-43.
- 9- Kelley , Pearce , C. Lawyer , Kenne-  
th & Baumbach, Clifford. M, 1968  
How to organize and operate a Small  
Business, prentice- hall , Inc,  
Englewood Cliffs, N.I.P. 129.
- 10- Martin , Elizabet , 1959, Management  
for the smaller Company , American  
Management Asso ciation , P. 27.
- 11- I bid Seven .p. 251
- 12- Koontz, o Donnell , Weikyich, 1980  
Management , Seventh Edition  
McGraw - hill International Book  
Company pp. 173- 177
- 13- Ibid Eleven , p. 162.



37- Kazmier , Leonard , J . 1982  
Management , Tata McGraw-Hill p.  
314

38- I bid Fourteen . p. 245

39- How to Manage Your Small  
Business . Aprill 1972 Ministry.  
of Economy The Organization for  
Small Scalle Industries &  
Industrial Estate of Iran.

31- Khna, M.Y & Jain P.K. 1983,  
Financial Management .Tata  
McGraw - Hill , p. 48

32- I bid one , pp. 28-29

۳۳- همان منبع ، بیست وهشت ، ص ۱۹۱ الی ۱۰۶

34- I bid Seven p. 49

35- I bid Twenty Seven pp. 149-153

36- I bid Six ,pp. 74- 75





پروپوزیشن گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی