

بررسی نقش مدیران بخش صنایع کوچک ایران

سیدرضا سید جوادین

می‌آید که به چه نحوی می‌توان با استفاده از مدیریتی موثر، افزایش تولید و بهره‌برداری بیشتری را در این صنایع موجب گردید. و دولت در این راستا چه نقشی می‌تواند داشته باشد، پاسخگویی به پرسشهای مذکور نیازمند پژوهشی عمیق درباره مدیریت صنایع کوچک می‌باشد. تا مسائلی عمده مدیریت صنایع کوچک از قبیل ضعف مدیریت، علم اطلاع از کاربرد فنون جدید مدیریت نداشتن اطلاعات نسبتاً مناسب از وضعیت اقتصادی، زمینه‌های بازاریابی، چگونگی تامین مالی و بوروکراسی اداری در آن را بررسی نماید.

تحقیقی از صنایع کوچک ایران نشان می‌دهد که گستره وسیع این قبیل صنایع، نودوپنج درصد از کل صنایع کشور را پوشانده است. این نوع صنایع را به عنوان سازندگان قطعات و لوازمی مورد نیاز صنایع بزرگتر ایجاد یک ساختمان صنعتی هم‌آهنگ و متوازن می‌توان یکا گرفت. در اغلب کشورهای صنعتی و بخصوص در کشورهای نظیر ژاپن و هندوستان هنگام تهیه طرح‌های صنعتی سعی می‌شود، ساخت قطعات مورد نیاز، بخصوص برای صنایع بزرگ، بعهده صنایع کوچک گذاشته شود.

صنایع کوچک علاوه بر اینکه می‌توانند بصورت صنایع جنبی در خدمت صنایع بزرگ باشند، دارای امتیازات دیگری نیز هستند که عبارتند از:

بطور کلی می‌توان گفت که اداره و مدیریت کارگاه‌های صنعتی یک عنصر اصلی توسعه و پیشرفت اقتصادی بشمار می‌رود. و کلیه منابع یک کشوری یعنی کارگر، کار، مراکز انرژی و وسائل حمل و نقل تحت کنترل روزانه مدیران موسسات دولتی و خصوصی قرار دارند. استفاده کم و بیش درست و صحیحی که از این منابع به عمل می‌آید، و نتایجی که در زمینه بهبود وضع انسانها و سطح زندگی آنها حاصل می‌گردد، به نحوی که رفتار شود به نوع عملکرد مدیران کارگاهها بستگی دارد. موفقیت یا شکست صنایع کوچک نیز از عمل مدیران ناشی می‌گردد.

در ایران صنایع کوچک به منایعی اطلاق می‌گردند، که بهای ماشین آلات و تجهیزات آنها از هفت و نیم میلیون ریال تجاوز نکند، جز صنایع دستی نباشد، و جنبه لوکس و ترفنی هم نداشته باشد.

سرمایه ثابت این نوع صنایع حداکثر حدود پنج میلیون ریال و حداکثر تعداد کارکنان در هر نوبت کاری حدود ۵۰ نفر باشد. از جمله خصوصیات صنایع کوچک این است که جنبه هنری ندارد، و نباید بیش از ۲۵ درصد سرمایه آنها به مصرف هزینه‌های ساختمانی اختصاص یابد. از این رو این فکر بوجود

الف - دارای تکنولوژی ملی بوده و وابستگی آنها به خارج کمتر است .

ب - روش تولید آنها ساده، و امور فنی و اداری آنها توسط پلنفر نیز می‌تواند اداره شود .

ج - بواسطه انعطاف پذیری این نوع صنایع، تصمیمات لازم را می‌توان به سرعت اتخاذ و اجرا کرد .
از این رو صنایع کوچک می‌توانند نقش مهمی را برای رهایی از وابستگی ایفا نمایند.^۵

۲- بنای پژوهش

در کشور ما غالب مدیران و صاحبان صنایع کوچک از مسائل فنی صنعت اطلاعات لازم را دارند . ولی متأسفانه تمایلی به مسائل خاص مدیریت مانند : برنامه‌ریزی ساده نمودن کار، کنترل تولید، کنترل موجودی انبار، نظارت بر دستگاه تعمیرات، کنترل کیفیت کالا، سنجش کار، مشخص نمودن هزینه عملیات و غیره از خود نشان نمی‌دهند، از این رو کیفیت مصنوعات نامرغوب و هزینه تولید آنها در مقایسه با کالاهای خارجی خیلی زیاد و در نتیجه بازده آنها محدود می‌باشد . بطور مکرر ملاحظه می‌گردد که سرمایه‌گذار به تهیه ماشین آلات و تولید کالاهای با کیفیت و افری نشان می‌دهد، ولی هیچکدام روش‌های تقلیل قیمت را از ابتدا مورد توجه قرار نمی‌دهد، به مسائل مالی مدیریت از قبیل حسابداری صحیح، تعیین هزینه، بودجه‌بندی، نسبت سرمایه در گردش به سرمایه و غیره، واقعی نمی‌نهند . بنابراین به دلیل نداشتن مدیریت صحیح بسیاری از صاحبان صنایع از آغاز تاسیس کارخانه مواجه با مشکلات فراوان می‌گردند .

در موارد بسیاری مدیران صنایع کوچک بدلیل فقدان روش اعمال مدیریت صحیح بویژه در برنامه‌ریزی تولید صنعتی، امور مالی و بازاریابی لطمات فراوانی دیده‌اند . توجه به نقش مدیریت در صنایع کوچک و تربیت مدیران برای پویا شدن این دسته از صنایع باید از اولویت‌های خاصی برخوردار باشد .^۶

لذا از نکاتی که مدیران باید به عنوان یک معیار

در این نوع صنایع به آن توجه داشته باشند، این است که، وجوه افتراق صنایع کوچک را از دیگر صنایع مشخص نمایند . برای این منظور تفکیک ابعاد کمی از کیفی صنایع کوچک ضروری است .

در تعریف کیفی از صنایع کوچک به استقلال مالکیت و مدیر مالکی بصورت انفرادی اشاره می‌شود . ضمن اینکه صلاحیت فنی و اخلاقی صنعتگر نیز دارای اهمیت است . از نظر کمی، به تعداد کارگران، مقدار فروش سالیانه کارگاه تولیدی، درآمد خالص، صدور سهام معمولی، سرمایه اولیه موسسه، سود، مقدار سرمایه گذاری در ماشین آلات، ترانزنامه و پرداخت دستمزدها بها داده می‌شود .^۷

شاخص مذکور در تطبیق با تعریف ارائه شده در این پژوهش نشان می‌دهد، در کشورمان نیز ضوابط کمی بیشتر مورد نظر بوده است، از نظر استقرار صنایع در نواحی جغرافیایی کشور علاقه به ایجاد واحدهای صنعتی در تهران زیاد دیده می‌شود، که با توجه به نابسامانیهای اقتصادی در رژیم گذشته و عدم برنامه‌ریزی صحیح در توزیع صنعت در سطح کشور، بسیاری از واحدهای تولیدی کوچک کل کشور نیز حدود ۶۰ درصد در تهران مستقرند . دلائل عمده این تمرکز به شرح زیر است :

الف - تمرکز امکانات و تسهیلات دولتی در تهران (تمرکز کارشناسان وزارت صنایع در تهران)

ب - دسترسی به انواع نیروهای متخصص (کارگر فنی)

ج - دسترسی به مواد اولیه (به نرخ دولتی یا در بازار آزاد)

د - دسترسی به قطعات و لوازم ماشین آلات به دلیل تمرکز سیستم توزیع خدمات تجاری و صنعتی در تهران

و - وجود تسهیلات رفاهی (بیمارستان - آموزشگاه - دبستان - دبیرستان - دانشگاه - جاده آسفالت شده - آب و برق - و وجود پاره‌ای کوش‌های سیاسی و اجتماعی)^۸

نکته دیگری که در این پژوهش باید بررسی شود، تفاوت‌های چشمگیری است که بین صنایع کوچک و اقسام دیگر صنایع وجود دارد . این تفاوتها در جدول شماره ۱

۱- جدول مشخصات صنایع در ایران^{۱۰}

مشخصات	بخش صنعت			ملاحظات
	صنایع بزرگ	صنایع کوچک	صنایع دستی	
۱	وارداتی وابسته	(استادکاری) ملی	سنتی نسل به نسل	
۲	وابسته بخارج	وابسته به صنایع بزرگ داخلی	درحدامكانات محلی ویا وابسته به صنایع داخلی	
۳	ماشین آلات اختصاصی	ماشین آلات عمومی	ابزار دستی	
۴	انبوه تولیدات	سفارشی	درحدامكانات محلی یا خانگی "دستی عمومی" بابت کار دستی است	
۵	ابعاد صنعت	ملی، سیاسی اقتصادی	منطقه‌ای، محلی خانگی	
۶	مدیریت	تخصصی باکادر لازم	مدیریت امور فنی واداری در يك نفر خلاصه می شود. مدیریت چندنفره	

مالی در تجزیه و تحلیل نسبتها، نقطه سربسر ونحوه استفاده از صورتهای مالی مانند: صورت سود و زیان و ترانزنامه کمک بگیرند. آگاهی مدیران از ابزارهای مالی ذکر شده، موجب افزایش اعتبار تجاری آنها و در نتیجه کارآئی بیشتر کارگاه تولیدی خواهد شد. مدیر صنعت کوچک در ارتباط با شغل خود بایست عوامل موثر محیطی مانند تحولات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، بازرگانی و دانش فنی را بشناسد، تا بتواند

مدیران صنایع کوچک که عموماً "در رشته صنعتی مورد نظر صاحب تجربه اند، می‌توانند جهت تامین نیاز کارگری خود، مهارت کارگر را بررسی نمایند، و به هنگام احداث کارگاه به هزینه‌های ناشی از حمل و نقل مواد، دسترسی به بازار فروش، امکانات، جاده و غیره توجه داشته باشند. همچنین باید سعی کنند که از ضوابط حقوقی، مالیاتی، کسب مجوز و شرایط استفاده از وام بانکی مطلع شوند. آنها باید از فنون

به درستی وظیفه رهبری کارگران را انجام دهد. و از رفتار خود در تاثیرگذاری بر کارگران نهایت استفاده را ببرد. لذا آویاید با آگاهی از وضعیت موجود و میزان بلوغ کارگران، شیوه رهبری مناسب را برگزیند و بر اساس آن نوع روابط خود با کارگران را مشخص نماید، زیرا ایجاد ارتباط مناسب علاوه بر آنکه همکاری کارگران را در اجرای برنامه‌ها ممکن می‌سازد، موجب آگاهی مدیران از انحراف برنامه‌ها در هنگام اجرا و در نتیجه اقدامات اصلاحی به موقع می‌گردد!^{۱۱}

بر اساس مفاهیم فوق مفروضات زیر مبنای پژوهش درباره نقش مدیر در اثر بخشی صنایع کوچک گردید:

الف - پیروی مدیران صنایع کوچک از روشهای اصولی مدیریت، موجب افزایش بازدهی صنایع کوچک می‌شود.

ب - استفاده از فنون مالی جهت حل مشکلات مالی صنایع کوچک، سود بیشتری را نصیب صاحبان این صنایع می‌سازد.

ج - رعایت اصول بازاریابی در عرضه محصولات در آمد شرکت را افزایش می‌دهد.

د - رعایت روابط انسانی در صنایع کوچک، موجب افزایش کارایی خواهد شد.

برای اجرای تحقیق در ابتدا پرسشنامه‌ای تنظیم گردید، و با مراجعه به فهرست کارگاه‌های تولیدی واحدهایی را که با تعریف ارائه شده در این پژوهش تطبیق می‌کرد، انتخاب و با مراجعه مستقیم به مدیران واحدهای تولیدی مشخص شده، اطلاعات لازمه بهره‌گیری از روشهای مشاهده و مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری گردید. سپس پرسشنامه‌ها به شیوه دستی^{۱۳} و از طریق فن چوب خطی^{۱۴} در جداول خاص بیان مقاصد تحقیق، تنظیم گردید ضمناً^{۱۵} برای آزمون فرضیات از تکنیک آماری "کای دو" استفاده گردید.

۲- یافته‌های اساسی

ارقام استخراج شده نشان می‌دهند که:

۵۶/۷٪ مدیران جامعه آماری مورد بررسی در صنایع کوچک - از نظر سنی جوان بوده از نظر مدرک علمی در سطوح پایین تحصیلی کشور قرار دارند ۷۱/۶۰٪ آنها

هیچگونه دوره کلاسیک آموزش مدیریت رانیده‌اند و فقط تجربه کارگری و نیاز به تامین معاش، آنها را به فعالیت در رشته‌های تولیدی واداشته است بر اساس مشاهدات انجام شده مدیران جامعه آماری از نظر تخصصی نیز فاقد مهارت و توان علمی بوده‌اند و تجارب آنها عموماً "از کارهای عادی کارگاهی مانند شاگردی و غیره حاصل شده است."

جدول ۲ صفحه ، سوابق شغلی و ابعاد تجربی و تخصصی مدیران را نشان می‌دهد. از اینرو وقتی که مدیران این نوع صنایع شروع به تاسیس کارگاه می‌نمایند. علاوه بر مشکل سرمایه که به هر صورت از جایی فراهم می‌شود غالباً "به تجربه علمی خود متکی بوده‌اند."

طبقات تحصیل کرده کمتر در این جامعه به فعالیت مشغول می‌باشند و ۸۸/۳٪ از مدیران صنایع کوچک، خود سهامداران و یا مالکین آنها می‌باشند و فقط ۱۱/۷۱٪ مدیران جامعه آماری به عنوان مدیر در این گونه کارگاه‌ها مشغول به کار بوده‌اند.

در مشاهدات حضوری به مواردی برخورد شده است که برخی از صاحبان کارگاه‌ها شخصی را به عنوان مدیر استخدام کرده ولی عملاً خود به رتق و فتق امور مشغول بوده‌اند، مدیران جامعه آماری هرکاری را که انجام می‌دادند بایستی به عنوان وظیفه مدیر تلقی می‌نمودند اما در پرسشهای کنترلی که در پرسشنامه به تناسب هر وظیفه مدیر، چند مورد در نظر گرفته شده بود، نتایج زیر بدست آمد.

از نظر برنامه‌ریزی ۵۳/۲٪ مدیران به زمانبندی برنامه معتقد نبوده‌اند و فقط بر مبنای کسب سود و گذراندن معاش و سیر حوادث بازار، میزان تولید، فروش و قیمت محصول خود را مشخص می‌نمایند ۷۵٪ مدیران جامعه آماری با انگیزه حفظ مشتری، خود را به اجرای تعهدات سپرده شده مقید می‌دانستند و رعایت اصول علمی با اهداف زمان بندی و انعطاف پذیری در برنامه‌ریزی توجه نداشتند. و ۵۱/۷٪ تصمیم گیری‌ها در صنایع کوچک، فردی بوده تابع هیچ برنامه پیش بینی شده‌ای نبودند، ۲۰٪ مدیران در تصمیم‌گیری از مشورت با کارگران بهره می‌جستند و فقط ۲۱/۶٪

۲- جدول سوابق شغلی مدیران صنایع کوچک

ردیف	سوابق شغلی	مشاهدات	فراوانی	درصد
۱	کارگری	مشاهده شده	۳۸	۶۳/۳
		مشاهده نشده	۲۴	۳۶/۷
		جمع	۶۰	۱۰۰
۲	سرپرستی کارگران	مشاهده شده	۳۵	۵۸/۳
		مشاهده نشده	۲۵	۴۱/۷
		جمع	۶۰	۱۰۰
۳	کارمند اداری کارخانه	مشاهده شده	۳۱	۵۱/۷
		مشاهده نشده	۲۹	۴۸/۳
		جمع	۶۰	۱۰۰
۴	مشاور مدیریت	مشاهده شده	۲۲	۳۶/۷
		مشاهده نشده	۳۸	۶۳/۷
		جمع	۶۰	۱۰۰
۵	مسئولیت خرید وتدارکات	مشاهده شده	۲۵	۴۱/۷
		مشاهده نشده	۳۵	۵۸/۳
		جمع	۶۰	۱۰۰
۶	مسئولیت مالی وحسابداری	مشاهده شده	۱۴	۲۳/۳
		مشاهده نشده	۴۶	۷۶/۷
		جمع	۶۰	۱۰۰
۷	مسئولیت نظارت بر طرح	مشاهده شده	۴	۶/۷
		مشاهده نشده	۵۶	۹۳/۳
		جمع	۶۰	۱۰۰

گردیده بود به محل مشخص شده، مراجعه گردید، اما اثری از کارگاه دیده نشد و یادرنوع شغل تغییر حاصل شده بود پس از بررسی معلوم شد، تعطیل و یا تغییر شغل ها معمولاً " به دلیل عدم سودآوری، کمبود

مدیران به برنامه ریزی از قبل معتقد بودند. در موارد زیادی با قصد شناسائی کارگاهی در محدوده تحقیق که قبلاً " نشانی آنها از طریق تعاونی ها واتحادیه های ویژه این نوع صنایع استخراج

سرمایه، مشکلات کارگری و مالی و برای جلوگیری از ورشکستگی یازبان بیشتر اتفاق افتاده است. مقولاتی از این قبیل در واقع یافته‌های این پژوهش را از نظر فقدان دانش‌ها و بی‌اعتمادی بکارگیری فنون مالی اقتصادی توسط مدیران بخش صنایع کوچک تائید می‌نماید.

جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که تعیین قیمت فروش و میزان تولید غالباً توسط مدیران این بخش از صنایع با حدس و گمان مشخص می‌گردد و تصمیم‌گیری علمی و استفاده از فنون مالی در سطح محدودی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۳- جدول تعیین قیمت و فروش

تعیین نقطه تولید و فروش	فراوانی	درصد
نقطه سربسر (تا حد برابری هزینه با درآمد)	۳	۵
فروش تا ۲۵٪ بیشتر از هزینه	۸	۱۳/۳
" " " ۵۰٪	۵	۸/۳
" " " ۷۵٪	۶	۱۰
" " " ۱۰۰٪	۷	۱۱/۷
نظرات شخصی مدیر	۳۱	۵۱/۷
جمع	۶۰	۱۰۰

۴- جدول عوامل موثر در تامین مالی

میزان اهمیت	عوامل موثر در تامین مالی		سرمایه شخصی		اعتبار تجاری		سود حاصله از درآمد	
	فراوانی	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	
بسیار کم	۱۱	۱۸/۳	۴	۶/۷	۱۳	۲۱/۷	۲۱	۳۵
کم	۲۳	۳۸/۳	۷	۱۱/۷	۲۲	۳۶/۷	۱۴	۲۳/۴
متوسط	۱۷	۲۸/۴	۶	۱۰	۱۱	۱۸/۳	۸	۱۳/۳
زیاد	۵	۸/۳	۲۳	۳۸/۳	۶	۱۰	۹	۱۵
بسیار زیاد	۴	۶/۷	۲۰	۳۳/۳	۸	۱۳/۳	۸	۱۳/۳
جمع	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰

در جامعه آماری مورد بررسی فقط ۱۵٪ از مدیران دارای اعتبار تجاری مناسبی بوده‌اند و ۷۱/۶٪ مدیران از سرمایه شخصی خود در سرمایه‌گذاری کارگاه استفاده می‌جویند. توجه زیادی به قوانین مالیاتی و استفاده از سود حاصل از درآمد نمی‌شود.

جدول شماره ۴ عوامل موثر در تامین مالی این نوع صنایع را نشان می‌دهد.

آمار این جدول ضمن تائید سخن ممیزین مالیاتی جامعه آماری (تهران و گیلان) مبنی بر اینکه بیش از ۹۰٪ اظهارنامه‌های مالیاتی این نوع صنایع علی‌الراس تشخیص داده می‌شود، نشان دهنده استفاده محدود صاحبان این نوع صنایع از دانش مالی است، عدم رعایت مفاد حقوقی مشاهده شده در ستون ضوابط جدول شماره ۴، آمار ارائه شده در گزارش داخلی وزارت صنایع را مبنی بر اینکه از ۶۰٪ صنایع کوچک مستقر در تهران فقط ۱/۱٪ دارای مجوز و پروانه فعالیت صنفی می‌باشند تائید می‌نماید. ارقام مشاهده شده همچنین با اظهارات معاون مالیاتی وزارت اقتصاد و دارائی که می‌گوید از ۱۰۷ میلیارد تومان درآمد مالیاتی مشاغل برای سال ۶۴ فقط ۳/۵٪ آن وصول گردیده است، مطابقت دارد. مشاهدات همچنین نشان می‌دهد که:

۸۵٪ مدیران پاسخ دهنده، تابع مقررات مدون برنامه نبوده‌اند و اداره امور کارگاه بر اساس نظرات شخصی آنها بوده است.

چنانکه در مشاهدات عینی خود از چند کارگاه تولیدکننده ادوات کشاورزی (داس و سائل خرمن‌کوبی وغیره) ملاحظه شد که انبار، از کالاهای ساخته شده انباشته است در پاسخ این سوال که میزان تولید این کالاها بر چه مبنائی تعیین می‌گردد گفته شد: در طول زمستان به تدریج کالاها ساخته می‌شود و سپس در فصل کشاورزی از طریق چند فروشنده به مراکز روستائی و بازار ارسال می‌گردد. سیاست بر این است که آنقدر تولید شود که در حالت افزایش تقاضا، کالای مورد نیاز عرضه شود، و موجب افسوس برای تولید نباشد. بدیهی است افزایش تولید برای فروش سال بعد انبار خواهد شد. در این پاسخ‌ها هیچ توجهی به هزینه‌های انبارداری، کنترل موجودی، وزنک زدن این وسائل که پرداخت مجدد آن مستلزم انجمام دادن کار می‌باشد نشده است. از نظر سازمانی،

آمار مشاهدات نشان می‌دهد که ۵۱/۷٪ از مدیران جامعه آماری به کارگران تحت امر خود اختیار تصمیم‌گیری در وظایف روزمره و عادی را نمی‌دهند، و فقط ۲۸/۲٪ مدیران گاهی اوقات به این امر مبادرت می‌ورزند. این ارقام نشانگر تمرکز شدید در اداره امور این سازمانهاست.

میزان آگاهی پرسنل از مسائل سازمانی کارگاه حدود ۲۵٪ است. از نظر صف و ستاد در بافت سازمانی صنایع کوچک آمار مشاهدات نشان می‌دهد که ۷۰٪ این نوع صنایع فاقد ستاد مشورتی در سازمان خود بوده برای حل مشکلات خود از مراکز خدماتی و فنی خارج از سازمان استفاده می‌کنند.

مشاهدات ارقام جدول ۵ اعمال نظارت شدید را در این نوع صنایع نشان می‌دهد.

۵ جدول میزان مداخله و نظارت مدیر

میزان نظارت	فراوانی	درصد
بسیار کم	۳	۵
کم	۵	۸/۲
متوسط	۵	۸/۲
زیاد	۱۰	۱۶/۷
بسیار زیاد	۲۷	۶۱/۷
جمع	۶۰	۱۰۰

محمول آنها به درستی انجام نمی‌گیرد، زیرا اینها امکانات لازم را برای توزیع ندارند. از جهت کسب سهام بازار نیز ناتوان می‌باشند و توان مالی ضعیفشان به آنها اجازه تبلیغات زیاد را نمی‌دهد، ارزان‌ترین وسیله تبلیغات برای آنها آگاهی دیواری

اعمال نظارت شدید مشاهده شده تمرکزگرائی در این نوع سازمانها را تایید می‌نماید. علت این کنترل به نظر اکثر مدیران جامعه آماری آگاهی کارکنان از انحراف و آموزش آنان ذکر گردیده است. جدول شماره ۶ علل اعمال کنترل را بیان می‌دارد.

۶- جدول علت کنترل مدیران

مشاهدات	علت اعمال کنترل شدید		پی بردن به وجود مشکلات		کنترل مفید		آگاهی از انحرافات برنامه و آموزش کارکنان	
	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %
مشاهده شده	۲۲	۳۶/۷	۱۴	۲۳/۳	۲۳	۳۸/۳	۲۶	۴۳/۳
مشاهده نشده	۲۸	۶۳/۳	۴۶	۷۶/۷	۳۷	۶۱/۷	۳۴	۵۶/۷
جمع	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰

جدول ۷ و ۸ نشان می‌دهد که مدیران این صنایع از نظر بازاریابی دچار مشکلات فراوانی هستند. توزیع

است و به علت نداشتن مکان عرضه مناسب تبلیغات آنها نیز اثر چندانی ندارد. خودشان جهت عرضه کالا اقدام می‌نمایند و استفاده از سایر تسهیلات جهت عرضه کالا به راحتی مقدور نیست.

۷- جدول بررسی چگونگی توزیع محصولات برای فروش

مشاهدات	چگونگی توزیع		دستگاههای دولتی		شرکتهای تعاونی		عمده فروشها خرده فروشها		بازاریابان فروشگاهها و شرکتهای	
	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %
مشاهده شده	۲۲	۳۶/۷	۲۴	۴۰	۱۱	۱۸/۶	۲۵	۴۱/۷	۲۹	۴۵
مشاهده نشده	۴۸	۶۳/۳	۳۶	۶۰	۴۹	۸۱/۶	۳۵	۵۸/۳	۲۱	۳۵
جمع	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰

۸ - جدول ابزار تبلیغاتی مورد استفاده در صنایع کوچک

ابزار تبلیغاتی	روزنامه		مجله		رادیو		تلویزیون	
	مشاهدات	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	مشاهدات
مشاهده شده	۸	۱۳/۳	۴	۶/۷	۲	۳/۳	۳	۵
مشاهده نشده	۵۲	۸۶/۷	۵۶	۹۳/۳	۵۸	۹۶/۷	۵۷	۹۵
جمع	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰

ادامه جدول ۸

ابزار تبلیغاتی	آگهیهای دیواری		تعیین جایزه		جمع	
	مشاهدات	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %
مشاهده شده	۹	۱۵	۳	۵	۲۹	۸/۱
مشاهده نشده	۵۱	۸۵	۵۷	۹۵	۳۱	۹۱/۹
جمع	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰

یکی از مهم ترین وظایف مدیر داشتن مهارت انسانی در اداره کارگاه است.

از نظر مدیران پاسخ دهنده جامعه آماری، رعایت روابط انسانی از قبیل تحسین، تقدیر، بها دادن به شخصیت کارگران، میزان همکاری افراد با همدیگر و غیره تاثیر چندانی در کارآئی کارگان ندارد و اگر هم تاثیر داشته باشد در حد متوسط خواهد بود از نظر سبک رهبری ۹۰٪ مدیران وظیفه گرا بوده و به تولید توجه داشته و رابطه گرائی کمتری داشته اند و با توجه به رهبری غیر موثر، از ارقام ذکر شده در بخشهای مختلف استنباط می شود مدیران، بیشتر به روشهای تحمیلی به کارگران متکی بوده گاهی اوقات روشهای نامطلوب را که برای آنها از جهت بازده مطلوب

جدول ۹ و ۱۰ در صفحه بعد نشان می دهد که مدیران این نوع صنایع از جهت بازاریابی به عوامل فنی، اجتماعی و نیاز مردم کم توجه بوده بیشتر به عوامل بازرگانی، اقتصادی، سیاسی توجه دارند، که این می تواند برای آنها خطرناک باشد. هر چند به عامل نیاز مردم در قیمت گذاری بی توجه هستند، اما علت عمده خرید کالاهای خود را نیاز مصرف کنندگان و قیمت مناسب کالاهای خود می دانند و به همین دلیل به کیفیت خوب محصول توجهی نمی کنند. در پاسخ به عامل کیفیت خوب محصول، کمترین پاسخ داده شده است، در اینجا عمده ترین مشکل آنها نحوه توزیع بوده که با درآمد بالایی به چشم می خورد.

کوتاه مدت مفید می باشد توصیه می کنند. از نظر ارتباط رهبر با کارگران، ارتباط به راحتی بنا به مشاهدات انجام می گیرد و از این نظر درصد خوبی حاصل گردیده، نوع ارتباط از بالا به پایین و از بالا به بالا شفاهی بوده لذا به راحتی کارگران مشکلات محیط کار و انحراف از برنامه ها و یا انجام نادرست عملیات را به اطلاع مدیر می رسانند. از نظر کیفیت پرسنلی استخدام بر مبنای ضوابطی

غیر از مهارت انسانی و تخصص استوار بوده بیشتر تحت تاثیر روابط بین اشخاص و یا رابطه عاطفی مدیر صورت می پذیرد، افراد غیر متخصص و نیمه ماهر عناصر انسانی این نوع صنایع را تشکیل می دهند، از این رو ملاحظه می شود یکی از مشکلات عمده که در جدول شماره ۱۱ به آن اشاره می شود نداشتن کارگران ماهر بوده که در تفسیر جدول فوق به زبانهای ناشی از فقدان کارگر

۹ - جدول بررسی عوامل موثر محیط بر قیمت و تولید محصولات از نظر مدیران صنایع کوچک

عوامل سیاسی		عوامل بازرگانی		عوامل اقتصادی		عوامل موثر بازاریابی	
فرآوانی	%	فرآوانی	%	فرآوانی	%	میزان تاثیر	
۵	۸/۳	۸	۱۲/۳	۷	۱۱/۷		بسیار کم
۱۱	۱۸/۳	۱۱	۱۸/۳	۸	۱۳/۳		کم
۱۰	۱۶/۷	۱۰	۱۶/۷	۹	۱۵		متوسط
۱۸	۳۰	۱۴	۲۳/۴	۱۵	۲۵		زیاد
۱۶	۲۶/۷	۱۷	۲۸/۳	۲۱	۳۵		بسیار زیاد
۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰		جمع

ادامه جدول ۹

نیاز مردم		عوامل اجتماعی		عوامل فنی		عوامل موثر بازاریابی	
فرآوانی	%	فرآوانی	%	فرآوانی	%	میزان تاثیر	
۱۱	۱۸/۳	۲۳	۳۸/۳	۱۸	۳۰		بسیار کم
۱۲	۲۰	۲۰	۳۳/۳	۲۱	۳۵		کم
۱۰	۱۶/۷	۸	۱۳/۴	۱۰	۱۶/۷		متوسط
۱۴	۲۳/۳	۶	۱۰	۶	۱۰		زیاد
۱۳	۲۱/۷	۳	۵	۵	۸/۳		بسیار زیاد
۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰		جمع

۱۰- علل خرید محصولات این نوع صنایع توسط مصرف کنندگان از نظر مدیران صنایع کوچک

مشاهدات	علل مصرف		نیاز مردم		قیمت مناسب کالا		کیفیت خوب محصولات		نحوه خوب توزیع کالا	
	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %
مشاهده شده	۴۲	۷۰	۲۲	۵۳/۳	۲۹	۴۸/۳	۱۱	۱۸/۳		
مشاهده نشده	۱۸	۳۰	۲۸	۴۶/۷	۳۱	۵۱/۷	۴۹	۸۱/۷		
جمع	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰		

نامناسب و هوای تنفسی مسموم بوده است، بسیاری از کارگران از فقدان امکانات رفاهی مانند بیمه خدمات اجتماعی و غیره متاثر بودند و می گفتند در صورت تقاضا جهت تامین این حقوق، تهدید به اخراج می شوند و اگر پافشاری شود، با اعلام عدم نیاز کارفرما روبرو می گردند. البته در چند کارگاهی که از نزدیک مشاهده شده است برخی از کارگران تحت پوشش بیمه و خدمات درمانی بوده اند. با چنین وضعی که مشاهده شد، آمار مشاهدات پرسشنامه نشان می دهد که اکثر مدیران تاثیر این مورد را بر کارآئی موسسه و کارگاه خود کم و متوسط می دانستند، ضمن اینکه از جنبه فضا و جو شکایت داشتند.

جدول شماره ۱۳ نشان می دهد که بیشتر مدیران تاثیر عوامل مهم پرسنلی حقوق و مزایا، تشویق و تنبیه را بر کارآئی موسسه زیاد دانسته معتقدند که این سه عامل به عنوان مهمترین ابزار مدیریت صنایع کوچک جهت بهره گیری از نیروی انسانی مطرح می باشد.

متخصص ارزیان مدیران پرداخته شد. در جدول شماره ۱۲ ملاحظه می گردد که یکی از پیشنهادهای مدیران بهبود امور آموزشی کارگران می باشد زیرا توان و امکان آموزش کارگران را در خود نمی بینند. در ارتقاء کارگران از کارگری به سرپرستی یا معاونت مدیر یا منشی گری بنا به ارقام مشاهده شده نظر مدیر مطرح می باشد ولیاقت و شایستگی افراد یا ضوابط سازمانی کمتر مورد توجه قرار می گیرد.

در ارزشیابی کارگران کیفیت کار مورد توجه نیست، تعداد کم تولید کارگران و هزینه زیاد تولید هر واحد ممکن است موجب اخراج و توبیخ کارگران گردد. در برخی از کارگاهها مدیران به کنترلی که میزان تولید دستگاه را نشان می داد اشاره کرده و می گفتند که این کنترلی بسیاری از کارگران این کارگاه را از این کارگاه بیرون رانده است.

از نظر محیطی، بسیاری از کارگاهها وضعیت نامساعدی داشتند در بسیاری از کارگاهها محقق شاهد گرمای طاقت فرسای ۵۰ درجه، نور کم، فضای

۱۱- جدول مشکلات مدیران منابع کوچک در ایران

مشکلات	مشکلات قطع آب و برق	منظم نبودن و کمبود مواد اولیه	عدم تخصص کارگران	مشکلات تامین سرمایه	هزینه جاری و سرفلسی	محیط کاری نامناسب					
مشاهدات	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %					
مشاهده شده	۲۴	۵۶/۷	۴۷	۶۱/۷	۲۵	۵۸/۳	۲۵	۲۶	۵۱/۷	۳۶	۶۰
مشاهده نشده	۲۶	۴۳/۳	۲۳	۳۸/۳	۲۵	۴۱/۷	۲۵	۲۹	۵۸/۳	۲۴	۴۰
جمع	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰

ادامه جدول ۱۱

مشکلات	نداشتن چهارچوب مناسب	مواد اولیه نامرغوب	مشکل توزیع و فروش	افزایش هزینهها	نبودن رقابت سالم					
مشاهدات	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %					
مشاهده شده	۱۶	۲۶/۷	۲۵	۴۱/۱	۲۲	۵۳/۳	۲۳	۵۵	۱۷	۲۸/۳
مشاهده نشده	۴۴	۷۳/۳	۲۵	۵۸/۳	۲۸	۴۶/۷	۲۷	۴۵	۴۳	۷۱/۷
جمع	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰

۱۲- پیشنهادهای مدیران منابع کوچک جهت رفع مشکلات

پیشنهادها	تامین سرمایه	تامین مواد اولیه	آموزش به کارگران	نظارت و حمایت از آنها				
مشاهدات	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %	فراوانی %				
مشاهده شده	۲۷	۴۵	۲۲	۵۳/۳	۲۶	۶۰	۲۷	۴۵
مشاهده نشده	۳۳	۵۵	۲۸	۴۶/۷	۲۴	۴۰	۳۳	۵۵
جمع	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰

ادامه جدول ۱۲

ایجاد مراکز ویژه این نوع صنایع		کمکهای مالی و مالیاتی		گسترش تعاونی ومراکز فروش وتوزیع		پیشنهادها مشاهدات
%	فراوانی	%	فراوانی	%	فراوانی	
۵۵	۳۳	۳۵	۳۱	۵۱/۷	۳۱	مشاهده شده
۴۵	۲۷	۶۵	۳۹	۴۸/۳	۲۹	مشاهده نشده
۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	جمع

۱۳ - تاثیر عوامل پرسنلی در کارآیی صنایع کوچک

حقوق ومزایا		امکانات رفاهی		شرایط محیطی		عوامل پرسنلی میزان کارآیی
%	فراوانی	%	فراوانی	%	فراوانی	
۱۰	۶	۸/۳	۵	۲۸/۳	۱۷	بسیار کم
۱۰	۶	۱۶/۷	۱۰	۳۶/۷	۲۲	کم
۱۱/۷	۷	۴۱/۷	۲۵	۱۸/۳	۱۱	متوسط
۲۳/۳	۱۴	۱۶/۶	۱۰	۱۰	۶	زیاد
۴۵	۲۷	۱۶/۷	۱۰	۶/۷	۴	بسیار زیاد
۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰	جمع

ادامه جدول ۱۳

تنبیه		تشویق		عوامل پرسنلی میزان کارآیی	
%	فراوانی	%	فراوانی		
۸/۳	۵	۸/۳	۵		بسیار کم
۸/۳	۵	۸/۳	۵		کم
۱۳/۴	۸	۲۵	۱۵		متوسط
۴۱/۷	۲۵	۱۶/۷	۱۰		زیاد
۲۸/۳	۱۷	۴۱/۷	۲۵		بسیار زیاد
۱۰۰	۶۰	۱۰۰	۶۰		جمع

۴- نتایج

نتایج مشاهدات جامعه آماری نشان می‌دهد که به اصول مهم وظیفه‌ای مدیریت مانند برنامه‌ریزی در ابعاد مختلف و روابط انسانی توجه چندانی نمی‌شود. در واقع این نتایج تطابق چندانی با موازین علمی در اجرای مدیریت ندارد، با توجه به آنچه ذکر گردید ۹۱ درصد علت شکست صنایع کوچک، عدم رعایت مسائل مدیریت بوده است. در آزمون فرضیه‌ها، بر اساس یافته‌های تحقیق، می‌توان گفت آنچه کسه مدیران صنایع کوچک ایزان انجام می‌دهند، با کارآیی موسسه و پیروی از روشهای علمی مدیریت ارتباطی ندارد و اگر اقبالی وجود دارد، فقط بدلیل شرایط ویژه فعلی است از قبیل:

- مداخله در امر صنعت توسط مراجع مختلف مانند شهرداری‌ها، فرمانداری‌ها، اتحادیه‌های صنفی و غیره.
- عدم وجود کنترل روی فعالیتهای تولیدی (هر واحد می‌تواند هرکالائی را بدون تایید و مجوز قبلی تولید و عرضه نماید).

- بی‌توجهی به سیاستهای صنعتی کشور.
- نداشتن مجوز، که عدم کنترل ممیزین مالیاتی را موجب گشته و در نتیجه فرار از پرداخت مالیات و بیمه کارگران را ممکن می‌سازد.

- تامین مواد اولیه توسط اتحادیه‌ها، به موجب بند ۲ ماده ۴ (قانون نظام صنفی) صدور پروانه باید توسط اتحادیه صنفی باشد، لذا تامین مواد اولیه به عهده اتحادیه‌هاست و وزارت صنایع در آن دخالتی ندارد.

- تامین مواد اولیه اتحادیه‌ها توسط وزارت بازرگانی (مراکز تهیه و توزیع) بدون در نظر گرفتن مجاز یا غیرمجاز بودن واحدهای صنعتی.
از این رو نتیجه حاصل از آزمون فرضیات ورد فرضیه موافق، به علت شرایط ویژه‌ای است که مانع از اجرای اصول علمی مدیریت گردیده است.

۵- پیشنهادها

به نظر می‌رسد جهت بهبود وضعیت مدیریت

صنایع کوچک در ابتدا باید عوامل موثر محیطی حاکم بر آن را به صورت مناسبی مطرح نمود، سپس بر پایه پیشنهادهایی درباره اقدامات اصلاحی پیرامون مدیریت پرداخت.

الف - موارد زیر برای ایجاد وضعیت مناسب محیطی صنایع کوچک پیشنهاد می‌شود.

۱- هرگونه شناسائی و صدور پروانه جهت صنایع باید بر اساس سیاستهای صنعتی کشور انجام گیرد.

۲- هم‌آهنگی بین وزارتخانه‌ها، سازمانهای مربوط و رعایت ضوابط قانونی به گونه‌ای ایجاد شود که از احداث هرگونه واحد صنفی غیر مجاز جلوگیری بعمل آید و بطور کلی مصوبات دولت و سازمانهای مسئول بدون کمترین اغماض اجرا گردد.

۳- برای صدور موافقت اصولی جهت صنایع مشخصی از پیش، بین ارگان‌ها و سازمانهای دولتی نظیر وزارتخانه‌های صنایع، نیرو، کار، مخابرات، کشاورزی و عمران و ستایی، سازمان محیط زیست، بانک‌ها و غیره هماهنگی لازم بعمل آید، تا صنعتگران جهت گرفتن مجوز سرگردان نشوند و در نتیجه از گرایش آنها به اعمال غیرقانونی جلوگیری بعمل آید.

۴- ساخت تمرکز اقتصادی، سیاسی، اجتماعی تهران شکسته شود و توزیع مواد اولیه، ماشین‌آلات و سایر امکانات در سراسر کشور انجام شود.

۵- از دخالت ارگان‌های غیرمسئول از جمله کمیته امور صنفی باید در امر صنعت جلوگیری شود.

۶- دادگاه‌های مشخص، نظیر دادگاه‌های امور صنفی به تخلفات صاحبان صنایع بویژه آنهايي که بدون رعایت ضوابط و مقررات بوجود می‌آیند رسیدگی نمایند.

۷- از طریق وسائل ارتباط جمعی بطور منظم صنعتگران و علاقه‌مندان به احداث صنایع،

باضوابط و سیاست های صنعتی و کمک ها و حمایت های دولتی از صنایع کوچک آشنا شوند و اهمیت آن در توسعه صنعتی و خودکفایی اقتصاد کشور بازگو گردد.

۸- با صدور کارت شناسائی برای کلیه واحدها، از یک سو جلو فعالیت واحدهای بدون جواز گرفته شود و از سوی دیگر در یک هماهنگی با وزارت اقتصاد و دارائی و کار و امور اجتماعی از فرار مالیاتی و عدم پرداخت حق بیمه جلوگیری گردد.

۹- با فعال کردن سازمان صنایع کوچک ایران در سراسر کشور و تمرکز امور مربوط به این نوع صنعت در سازمان یاد شده، هم امکان کنترل آماری و نظارت کیفی بر محصولات آنها امکان پذیر خواهد شد و هم امکان آموزش و هدایت صحیح این نوع صنایع بوجود می آید.

۱۰- نواحی ویژه صنعتی برای صنایع کوچک در تمامی نقاط کشور ایجاد شود. ویژگی این نواحی آنست که علاوه بر ساختمان و محل کارخانه که به صنعتگران واگذار می گردد، استقرار کارشناسان مالی در محل فراهم شدن امکانات دیگر، آموزش کارکنان و کارگران رانیز ممکن می سازد. کارشناسان مالی آنها را در نحوه دفتر داری، حسابرسی و تصمیم گیری مالی راهنمایی می کنند. یک محل نمایش مکانیکی پیش بینی خواهد شد تا امور نمایش کار به آنها نشان داده شود. برای مثال، چگونه از ماشین های خود بطور صحیح نگاهداری کنند و چگونه آنها را مستقر نمایند.

خوبی این نوع نواحی در این است که امور مشاوره ای و کمکی را که برای مطالعه امور مربوط به مدیریت صورت می گیرد می توان با دادن ساختمان هایی که برای صنعت در نظر گرفته شده و همچنین با وسائل ماشینی که به صنعتگران واگذار می شوند، هماهنگ

نمود و درازای آنها با توجه به توان مالی صنعتگران و میزان استفاده آنها از امکانات ناحیه صنعتی اجازه دریافت کرد.

۱۱- یکی از عوامل بازدارنده در پیشرفت این نوع صنایع در کشور ما از جهت ایجاد شغل و محل کار و کارگاه بی توجهی به تفاوت های انواع مشاغل از نظر تولیدی، خدماتی است، اجازه عمده تاسیس هر مرکز کار از طریق امور صنفی بسیاری از تاییده های وزارتخانه ها راتحت شعاع قرار می دهند و در نتیجه به بسیاری از رشته های تولیدی که از سهولت اداره خدماتی برخوردار نیستند لطمه می زند، لذا به نظر می رسد یکی از اقدامات موثر این است که صدور برخی از اجازه نامه ها از دست امور صنفی خارج و بطور مستقیم تحت نظارت وزارتخانه مربوط باشد و به تایید صلاحیت فنی که آن هم از نظر اجرائی برخوردار ضعیفی رادربی دارد، اکتفا نشود.

ب

اقداماتی در جهت بهبود اعمال مدیریت : بدنبال یا همزمان با اصلاحات فوق برای ایجاد محیط سالم جهت بهبود مدیریت و رفع مشکلات آن پیشنهاد های زیر ارائه می گردد :

۱- متقاعد کردن مدیران کارگاه های صنعتی به ضرورت بودن تعلیمات حرفه ای و توجیه اثرات ناشی از این تعلیمات، و در نهایت ایجاد کلاس های تعلیماتی برای آنها و ادا شدن این افراد به حضور در آن کلاس ها.

۲- همزمان با آموزش تئوری روش ها، فنون اجرائی آن روش ها را با نظم و تاثیر فراوان برای آنها به اجر در آورند، به گونه ای که از آنها بخواهند با وسائل عملی که در اختیار دارند، روش پائین آوردن مخارج و با لابریدن حجم فروش را بیازمایند و گزارش امر را اطلاع دهند. همچنین تمرینات عملی در مورد روش های ساده کردن کار، تفویض اختیار و

و چگونگی بکاربردن ابزار، طرز استقوار ماشین آلات، برنامه ریزی، پیاده کردن ماشین، چگونگی روش خرید و چگونگی استفاده از قوانین رادرجل تمرینات عملی به آنها بیاموزند، بدین صورت می توان توان عملی آنها را افزایش داد.

۳- آموزش کارگران باید هم از طریق استفاده از وسائل نمایشی و هم در ضمن خدمت بطور پیوسته انجام گیرد، یعنی یادگیری بر اساس تجربه کردن مداوم کارگران بوجود می آید البته برای این منظور، نظم و امکانات محیطی در مرحله اول و حمایت های درست در مرحله دوم لازم است.

۴- استفاده از مراکز آموزشی ویژه این نوع صنایع در کلیه استانها و شهرها می تواند از نظر بکارگیری تکنولوژی و افزایش مهارت کارگران در صنایع کوچک موثر باشد، زیرا استفاده از امکانات آموزشی وسیع برای مدیران و کارگران این نوع صنایع از طرف کارگاه وجود ندارد، ایجاد مراکز آموزشی در سطح استانها و شهرها باید با همکاری دولت و تاحدی آموزش اجباری برای مدیران و کارگران همراه باشد.

۵- برای تامین مالی و سرمایه ای کارگاه های کوچک قانون فروش اقساطی بانک ها می تواند مفید باشد، باید امکان استفاده سریع از آن فراهم گردد، برای این امر سازمان صنایع کوچک با اختیارات بیشتر می تواند صنایع کوچک را ملزم به داشتن دفاتر ثبتی و گزارش های مالی منظم نماید تا از طولانی شدن مدت تقاضا و دریافت وام کاسته شود. ضمن آنکه این عمل به تصمیم گیری سریع کارشناسان بانکی کمک خواهد کرد.

۶- بواسطه کاهش مشکلات توزیع، بازاریابی و خرید مواد اولیه، بهترین وسیله برای صنایع کوچک ایجاد تعاونی ها می باشد، زیرا

موجب می شود تا، عمده فروش ها تحت تاثیر قرار گرفته از اجحاف خودداری کنند، همچنین ایجاد تعاونی این امکان را می دهد که با استخدام افراد متخصص جهت بررسی فنی مواد اولیه تهیه شده از صدمه زدن به ماشین آلات و کیفیت تولید جلوگیری شود.

از نظر تبلیغات و فروش نیز ایجاد تعاونی ها منافع بسیاری خواهد داشت زیرا محصولات صنایع کوچک از طریق تعاونی های تولید عرضه خواهد شد و با در اختیار داشتن مراکز فروش اعضای تعاونی به غیر از مکانها و مغازه های تعاونی از مراکز فروش بیشتری برخوردار خواهند شد.

هر چند در ایران در شرایط فعلی عموماً آن دسته از تعاونی ها فعال می باشند، که در کنار واحدهای امور منفی فعالیت می نمایند، اما در بسیاری از رشته های تولیدی تداخل این دو در امور همدیگر موجب نوعی گسستگی در کارها گردیده است. لذا پیشنهاد می شود نظارت بر این گونه تعاونی ها از نظر منفی توسط وزارتخانه های ذیربط انجام گیرد تا امکان اعمال سیاست های وزارتخانه مربوط فراهم گردد.

۷- رقابت ناسالم موجود فقط با نظارت بیشتر ارگان های ذیربط در صنعت کوچک تاحدی قابل کنترل است. اما چاره کار را باید در افزایش سطح فرهنگی و بینش مذهبی این اقشار جستجو کرد.

۸- آخرین پیشنهاد به محققینی که در آینده درباره این موضوع تحقیق خواهند کرد تقدیم می گردد:

پیشنهاد می شود، پس از کسب ذهنیت نسبی از موضوع، تمرکز کار را بر کار میدانی قرار داده از افراط در کار نظری پرهیز نمایند تا بدین وسیله بتوان با شناخت واقعی مشکلات موجود، راه حلی مناسب با ارزشهای این جامعه را ارائه داد.

- 1- Service for Small-Scale Industry International Labour office, Second Impression, May 1967, p.1
- ۲- چگونه می‌توان صنایع کوچک را فعال کرد، سیدرضا سیدجوادین، دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری، شماره دوم پائیز ۱۳۴۷، ص ۷۹
- ۳- ضوابط مربوط به تشخیص صنایع کوچک، سازمان صنایع ونواحی صنعتی
- ۴- پیام صنایع کوچک، نشریه سازمان صنایع کوچک ایران، شماره دوم، سال سوم، ص ۶
- ۵- گزارش تحلیلی از وضع صنایع کوچک در ایران و جهان، وزارت صنایع، سازمان صنایع کوچک ایران، ۱۳۶۱، ص ۳ و ۴
- ۶- هدایتی، ضیا، نقش صنایع کوچک در توسعه اقتصادی - انتشارات دانشگاه تهران، آذرماه ۱۳۴۹
- 7- International Congress on Small Business, Tourmolinos, Malaga Spain, October 1982
- ۸- همان منبع، صفحات ۷ الی ۱۳
- 9- Staley, Eugene. Morse, Richard: Small Industry for Developing Countries. Publisher McGraw-Hill Book Company. 1965. pp.3,4
- ۱۰- همان منبع صفحات ۵ و ۶
- ۱۱- سیدرضا سیدجوادین، نقش مدیر در بازدهی صنایع کوچک، رساله کارشناسی ارشد مدرسی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، ۱۳۶۵، ص ۲۰۱-۲۰۲
- ۱۲- فهرست نام ونشانی ونوع تولید ۸۵۰۰ واحد تولیدی، وزارت صنایع، معاونت طرح وبرنامه اداره کسب آمار واطلاعات صنعتی اردیبهشت ماه ۱۳۶۲
- 13- Hand Tabulation system.
- 14- Array system
- 15- Chi-Square
- ۱۶- گزارش تحلیلی از وضع صنایع کوچک ایران و جهان، ص ۱۲-۱۳
- ۱۷- روزنامه اطلاعات: بامویدیانی که اظهارنامه خود را در مهلت مقرر تسلیم نکنند به شدت برخورد می‌شود، حسینی معاون مالیاتی وزارت اقتصاد، سه شنبه ۲۱ مردادماه ۱۳۶۵ ص ۴
- ۱۸- قانون نظام منفی - مصوب شورای انقلاب جمهوری اسلامی - تیرماه ۱۳۵۹
- ۱۹- همان منبع صفحات ۷ الی ۱۳



