

# 5<sup>th</sup> National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریتی و علوم انسانی در ایران  
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

## مدیریت بازرگانی، تلفیقی از مدیریت درون و برون

مراد جعفرزاده خوشرودی

moradcivil@yahoo.com

### چکیده

مدیریت، یک روش آموزشی-تجربی می باشد که باید ماه ها و یا حتی سالها تحصیل کرد و تجربه کسب نمود تا به یک مدیریت پایدار رسید. در این زمینه یکی از بهترین روشها، تفکیک ابعاد مختلف مدیریت در یک مجموعه می باشد. در این مقاله سعی شده به دو بعد از این مجموعه پرداخته شود که عبارتند از: مدیریت درون و مدیریت برون. مدیریت درون بر پایه مدیریت عوامل اجرایی و به زبان ساده تر مدیریت منابع انسانی بوده، در حالی که مدیریت برون بر پایه عوامل محاط بر شرکت می باشند.

**چکیده:** مدیریت، سلسله مراتب، منابع انسانی، زمان

### مروری بر تحقیقات انجام شده

در سال ۱۳۹۰، گل محمدی در باره مدیریت منابع انسانی در شرکت های تعاونی و روابط مثبت و مهم بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی، تعهد کارکنان و عملکرد تجاری شرکت مقاله ای نوشته است. Kim و Lee در سال ۲۰۰۹ رضایت مشتری با استفاده از حامل های کم هزینه را مورد بررسی قرار دادند که نتیجه گرفت بعد پاسخگویی قویترین اثر را بر روی رضایت مشتری دارد. Reunanen در سال ۲۰۱۵ عامل انسانی در مدیریت زمان را مورد بررسی قرار داد که در آن به نقش پررنگ زمان در موفقیت مدیر اشاره شده است.

### مدیریت درون

مدیر به عنوان بالاترین عنصر یک شرکت باید نسبت به کنترل تمامی پرسنل ذیصلاح اقدام نماید. تمامی پرسنل شرکت، در هر دو بخش تولید و فروش، باید همواره در بالاترین بازدهی خود قرار داشته باشند. بازدهی در قسمت تولید، به تولید بیشتر و با کیفیت مورد نظر، و در قسمت فروش به برخورد مناسب، جذب مشتری و در نهایت فروش بیشتر بستگی دارد. مدیریت درون در قسمت مدیریت بازرگانی تا حد زیادی به مدیریت دولتی شباهت دارد. زیرا در هر دو مورد، مدیریت حول نیروی انسانی می باشد.

به عنوان مثال در سه شعبه از آب و فاضلاب روستایی استان مازندران، سه نمونه مدیریت درون مشاهده گردید. در مورد اول، مدیر، کاملا با پرسنل راحت بوده و روابط موجود بین آنها، بیش از حد صمیمی و گرم بوده است. در این نمونه مدیریت مشاهده

# 5<sup>th</sup> National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریتی و علوم انسانی در ایران  
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

گردید که پرسنل موجود به مرور زمان حالت خود مختار پیدا کرده و هر نیرو به صورت گلخانه ای عمل میکند. همچنین تمامی افراد، حتی راننده، در کار همدیگر دخالت کرده و اظهار نظر می کنند. بنابراین از بازدهی شرکت کم شده و هرج و مرج جای قانون را گرفته است.

در شعبه دوم با یک مدیریت خشک مواجه می شویم که مدیر کاملاً قانون مدار بوده و علاوه بر آن فشار زیادی به نیروهای زیر دست آورده می شود. با وجود اینکه پرسنل موجود به مرور زمان و با توجه به فشار های وارده، نسبت به وظایف خود آگاه شده و به آنها عمل می کنند، اما به دلیل فشار بیش از حد و عدم وجود تشویق، نیروها دچار خستگی روحی شده و به مرور زمان از بازدهی آنها کم گردید. همچنین این شرایط در زندگی شخصی آنها نیز تاثیر غیر مستقیم گذاشته است.

در شعبه سوم، مدیریت قاطع، همراه با سیاست های تشویقی وجود دارد. مدیر در این شهرستان علاوه بر اینکه اجازه نزدیکی بیش از حد پرسنل ذریعاً به خود را نمی دهد، همواره میزان کارایی پرسنل را کنترل می کند. به عنوان مثال فردی که در قسمت اتفاقات شرکت مشغول به کار بود، بعد از تلاش فراوان و نشان دادن لیاقت های خود به مسئول اتفاقات ارتقاء پست داده شد. یا فردی که در تمام طول خدمت خود، نهایتاً ۲۰ ساعت اضافه کار در ماه داشت، بعد نشان دادن لیاقت خود، ۱۰۰ ساعت اضافه کار گرفت. بنا بر این عوامل شرکت همواره برای دستیابی به موقعیت های بهتر تلاش می کند.



نمودار ۱ بازدهی کار، در مدیریتهای مختلف

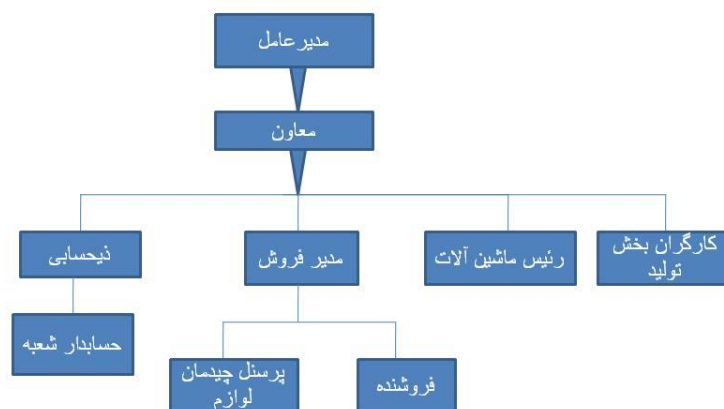
# 5<sup>th</sup> National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریتی و علوم انسانی در ایران  
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

یکی از مهم‌ترین موارد جهت حفظ انسجام مدیریتی (مدیریت درون)، ایجاد و حفظ سلسله مراتب می‌باشد. سلسله مراتب تصمیم‌گیری باید همواره رعایت گردد. اگر یک مدیر به معاون خود احترام نگذارد و یا با وجود معاون در محل، بدون توجه به او، از نظر یک کارگر ساده تبعیت کند، در آینده کارمندان پایین دست هم از معاونت حرف شنوی لازم را نداشته و این امر در مجموع باعث ایجاد هرج و مرج و بروز تصمیمات گلخانه‌ای در شرکت می‌شود. هر چند که مدیر باید روزهای خاصی در طول یک ماه یا یک فصل را به روزهای ملاقات کارمندان و کارگران پایین دست اختصاص دهد تا نسبت به شنیدن نظرات آنان و همچنین مشکلات شخصی و کاری آنان اقدام و در صورت لزوم تصمیمات مورد نیاز را اتخاذ کند، که این کار باعث افزایش راندمان کاری و انگیزه پرسنل می‌گردد. مدیریت منابع انسانی (HRM)، هدایت اثربخش افراد را در محیط کار در بر می‌گیرد و موضوع مهمی که با اجرای آن مورد تاکید قرار می‌گیرد، این مطلب است که کارکنان، دارائی‌های ارزشمند یک سازمان می‌باشند. (گل محمدی، ۱۳۹۰)



شکل ۱ نمونه‌ای از یک سلسله مراتب سازمانی در یک شرکت

## مدیریت برون

در این قسمت، مدیر باید به کنترل عوامل محیطی به شرکت بپردازد. مدیریت در این قسمت با مدیریت دولتی کاملاً متفاوت است. به این شکل که در مدیریت بازرگانی، استانداردهای فروش مهم می‌باشند. اما معمولاً در مدیریت دولتی، فروش یا وجود ندارد یا اهمیت بالایی ندارد.

# 5<sup>th</sup> National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران  
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

مدیریت بازرگانی در این قسمت باید به باز خورد های خریداران، درصد فروش و سلامت محصولات از کارگاه تولیدی یا محل ترخیص کالا تا محل فروش توجه کند.

به عنوان مثال یک شرکت تولیدی لباس، باید نسبت به سلامت لباس های ارسالی از کارخانه به فروشگاه ها اطمینان حاصل کرده و نسبت به نظرات مشتریان در باره نحوه فروش و کیفیت لباس ها پیگیر باشد که این برای مورد دو روش وجود دارد. روش اول از طریق مقایسه درصد فروش در دوره های مشابه، و روش دوم ایجاد صندوق های نظرات مشتریان در مراکز فروش است. رضایت مشتری یک مسئله قانع کننده است چرا که در خدمات صنعتی، حفظ مشتری مهم تر از جذب مشتری جدید است. (Kim and Lee, 2009)

مورد مهم دیگر در باره مدیریت برون در شرکت های بازرگانی، شناختن فصول پیک خرید مشتریان می باشد. در فصولی که مشتریان، بیشتر به خرید می پردازند، شرکت باید از طریق روش هایی مانند تبلیغات بیشتر، شرایط فروش بهتر و تولید و (به عنوان مثال برای شرکت تولیدی لباس) عرضه لباسهای مربوط به آن فصول اقدام کنند. در فصول کم فروش هم می توانند با تخفیف بالاتر برای لباسهای مربوط به فصول غیر مرتبط، نسبت به فروش لباس های فروخته نشده شرکت اقدام نمایند. همچنین مدیریت زمان از اهمیت بالایی برخوردار است. همواره داشتن یک جدول زمان بندی کار، از مهم ترین مزیت های پیشرفت به حساب می آید. [اغلب اوقات رهبران متوجه میشوند که برنامه ریزی و هماهنگی با آن یا تصمیم به عملی سازی در یک زمان توافقی کار مشکلی است. برخی افراد بهتر از دیگران خود را با هم زمانی حقیقی رهبران وفق می دهند. در نتیجه برای رهبران نیز درک چگونگی تجربه ی اعضای سازمان از زمان بندی خود و میزان آگاهی آنها، کار دشواری است. پیش از اینکه این امکان فراهم باشد تا یک فرد میزان بهره مندی خود از زمان، جهت گیری زمانی فردی و نگرش خود نسبت به زمان را مدیریت کند، لازم است تا شرایط را هوشیارانه بسنجد]. (Reunanen, 2015) بنابر این یک مدیر خوب باید میزان زمان سنجی پرسنل خود و زمانبندی پیشرفت کار شرکت را بررسی کند.

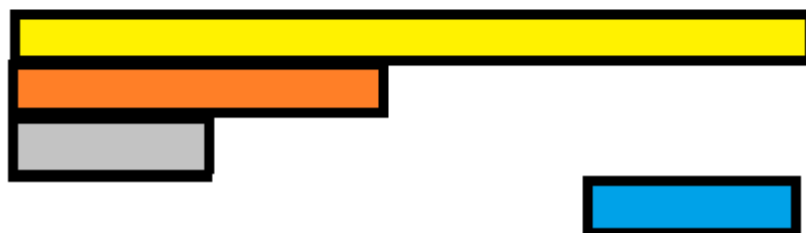
# 5<sup>th</sup> National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University



پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریتی و علوم انسانی در ایران  
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران

سه ماهه اول سال      سه ماهه دوم سال      سه ماهه سوم سال      سه ماهه چهارم سال



- تولید لیاسهای زمستانه و تابستانه
- توزیع لیاسهای تابستانه
- تحقیق کلیه محصولات به میزان ۱۵ درصد
- توزیع لیاسهای زمستانه

نمودار شماره ۲ نمونه ای از نمودار زمان بندی کار

## نتیجه گیری

دسته بندی عوامل مختلف مدیریت جهت تفکیک وظایف، یکی از راه های مناسب جهت سهولت در تعریف این وظایف و عملکرد بهتر می باشد. این دسته بندی ها می توانند در رسته های مختلفی انجام گیرند. یکی از این جدا سازی ها، جدا سازی کلی می باشد. در این دسته بندی، مدیریت به دو دسته مدیریت درون و برون تقسیم می گردد. مدیریت درون به مدیریت منابع انسانی اطلاق می گردد. مدیریت برون، مدیریت بر محاط شرکت و نتایج پروژه می باشد.

# 5<sup>th</sup> National Conference on Management & Humanistic Science Research in Iran

5 July 2018 - Tehran University

پنجمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران  
۱۴ تیر ۱۳۹۷ دانشگاه تهران



## مراجع

گل محمدی، (۱۳۹۰)، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی: بررسی اجمالی ادبیات نظری و استنتاج برخی یافته‌های

کاربردی برای تعاونیها در مالزی

[2] Kim, Lee, (2009), Customer satisfaction using low cost carriers

[3] Reunanen, (2015), Human factor in time management

Archive of SID