

تنظيم المتجر وإدارة الموارد البشرية (1)

مقدمة:

هناك ثلاث خطوات رئيسية لإدارة أعمال متجر التجزئة على نحو مناسب وهي:

1. وضع الهيكل التنظيمي.

2. توظيف وإدارة الأفراد.

3. إدارة عمليات المتجر.

وسنخصص هذه الوحدة لتغطية الوجدتين الأولى والثانية، أما الخطوة الثالثة (إدارة العمليات) فترجى تغطيتها للوحدة الدراسية التالية.

وضع الهيكل التنظيمي:

يقوم مشروع التجزئة من خلال الهيكل التنظيمي بتحديد المهام (الوظائف)، والسياسات، والموارد، والسلطة، والمستويات، والمكافآت، وذلك من أجل إشباع حاجات السوق المستهدف بكفاءة وفاعلية، وكذلك حاجات العاملين والإدارة.

وفيما يلي بيان بالحاجات المتنوعة التي يجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط وتقييم التنظيم:

أولاً: حاجات السوق المستهدف:

1. هل هناك عدد كاف من العاملين لتوفير مستوى الخدمة المناسب للعملاء؟

2. هل العاملون على المستوى اللازم من المعرفة والدراية؟

3. هل مستوى تسهيلات المتجر ملائم؟

4. هل الحاجات المحددة لعملاء المتجر مشبعة؟

5. هل هناك استجابة فورية للتغير في الحاجات؟

ثانياً: حاجات العاملين:

1. هل تمثل الوظائف تحديداً كافياً للعاملين؟

2. هل هناك برنامج منتظم للترقية؟

3. هل يستطيع العاملون المساهمة في اتخاذ القرارات؟

4. هل قنوات الاتصال متاحة و واضحة ومفتوحة؟

5. هل تحقق الوظائف الإشباع الكافي للعاملين؟

6. هل علاقات السلطة-المسؤولية واضحة؟

8. هل تتم معاملة العاملين بعدالة؟

9. هل تتم مكافأة الأداء المتميز؟

ثالثاً: حاجات الإدارة:

1. هل من السهل نسبياً الحصول و المحافظة على الأفراد الأكفاء؟

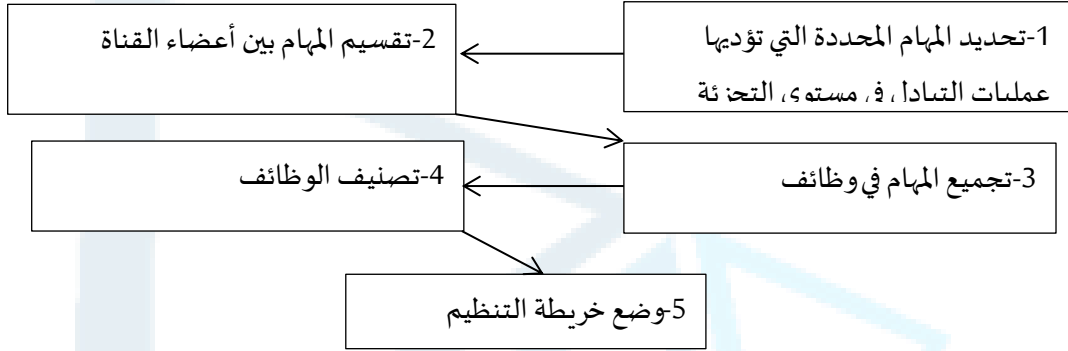
2. هل الإجراءات المتعلقة بالعاملين واضحة و محددة؟

3. هل كل شخص مسؤول أمام رئيس واحد؟

4. هل يستطيع كل مدير الاشراف ومراقبة العاملين التابعين له؟

7. هل الخطط متكاملة بشكل جيد؟

ويمكن بيان إطار عملية وضع الهيكل التنظيمي لمنشأة تجزئة على النحو التالي:



الإطار العام لعملية تنظيم متجر التجزئة

1- تحديد المهام التي تؤدي:

- . شراء المنتجات.
- . شحن المبيعات.
- . استلام المنتجات.
- . فحص المنتجات الواردة.
- . تحديد السعر.
- . تثبيت الأسعار على السلع.
- . التخزين ومراقبة المخزون.
- . العرض داخل المتجر وفي النوافذ.
- . الصيانة (مثل النظافة).
- . بحوث المستهلك.
- . الاتصال بالعملاء (إعلان بيع شخصي).
- . متابعة العملاء ومعالجة شكاوهم.
- . إدارة شؤون العاملين.
- . إصلاح أو استبدال المنتجات.
- . إعداد الفواتير.
- . استلام الدفعات المسددة والسجلات المالية.
- . عمليات الائتمان.

- . لف الهدايا.
- . التسليم.
- . رد المشتريات إلى الموردين (عند الضرورة).
- . التنبؤ بالمبيعات.
- . التنسيق.

2- تقسيم المهام بين أعضاء قناة التوزيع والعملاء:

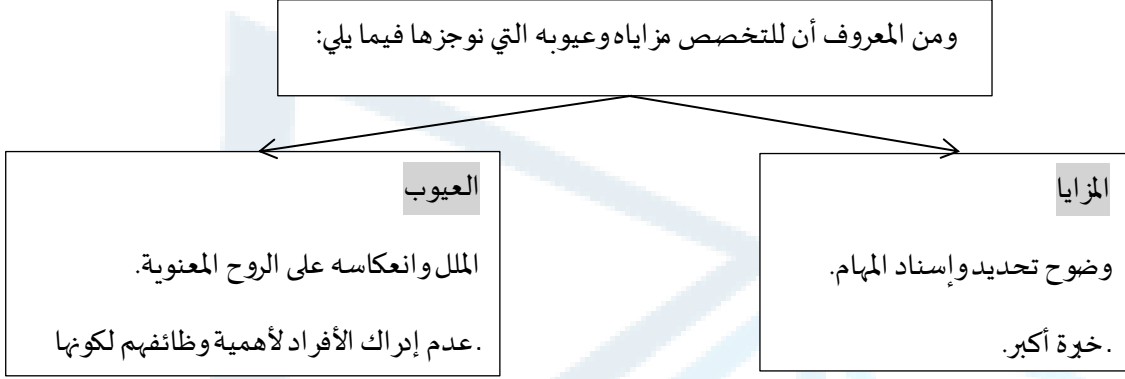
المهام	الجهة التي تؤدي المهمة
يمكن أن يؤدي كل أو بعض المهام السابق ذكرها في البند(1) بدءا بشراء البضاعة وانتهاء بالتنسيق	تاجر التجزئة
يمكن أن يؤدي قليلا أو كثيرا من الوظائف مثل: الشحن، وضع البيانات على السلع وتسعيرها، والتخزين ومراقبة المخزون، إعداد العرض، والبحوث، التنبؤ بالمبيعات	المنتج أو تاجر الجملة
مثل مكاتب الشراء، وشركات الشحن، والمخازن العمومية، وبحوث التسويق، ووكالات الإعلان، ومكاتب المحاسبة ومكاتب الائتمان	المنشآت التخصصية
يمكن أن يقوم بالاستلام، والنقل، والمجهود البيعي (خدمة النفس)	المستهلك

3- تجميع المهام في وظائف:

بعد تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها، يتم تجميع المهام في وظائف محددة بوضوح. ومنها:

الوظائف	المهام
أفراد البيع	عرض البضاعة، الاتصالات بالعملاء، لف الهدايا، متابعة العملاء.
أفراد التخزين	الاستلام والفحص، وضع البيانات على السلع، التخزين ومراقبة المخزون، رد البضاعة للموردين.
أفراد العرض	إعداد النوافذ، العرض الداخلي، العرض المتحرك.
أفراد خدمة العملاء	إصلاح أو تعديل البضاعة، شكاوى العملاء، بحوث العملاء.
أفراد الإدارة	شؤون العاملين، التنبؤ بالمبيعات، إعداد الموازنة، التسعير، التنسيق.

وبعد عملية التجميع، يجب التفكير في الاستفادة من التخصص، بمعنى أن يكون كل شخص مسؤولاً عن وظائف أو أنشطة محددة.



كما أنه بعد تجميع المهام في وظائف، يوضع توصيف للوظيفة يتضمن:

4. تصنيف الوظائف:

أن الوظائف يمكن تصنيفها وفقاً لأكثر من أساس مثل: الوظيفي، والمنتجات، والعملاء، ومزيج من أكثر من أساس من هذه الأسس.

5. وضع خريطة التنظيم:

عند تخطيط الهيكل التنظيمي، لا ينبغي لمتجر التجزئة النظر إلى الوظائف كوحدات فردية مستقلة، ولكن كأجزاء من كل واحد أكبر. وبالتالي فإن الشكل التنظيمي لمنشأة التجزئة يجب تخطيطه بطريقة متسقة ومتكاملة. والوظائف يجب أن تكون واضحة وغير متداخلة مع بعضها. وفي نفس الوقت فإن العلاقات المتشابهة بينها يجب أن تكون أيضاً واضحة.

فالتنظيم الذي يحتوي على عدد كبير من المرؤوسين التابعين لرئيس أو مشرف واحد يسمى التنظيم المسطح Flat. ويمتاز هذا النوع من التنظيم بما يلي:

1. جودة الاتصالات.

2. سرعة معالجة المشاكل.

أما المشكلة الرئيسية بالنسبة له فتتمثل في كبر عدد المرؤوسين الذين يتبعون رئيساً واحداً مما قد يؤثر على درجة الإشراف.

أما التنظيم الطويل Tall فيضم مستويات عديدة من المديرين ويتيح هذه النوع الإشراف الدقيق نتيجة قلة عدد المرؤوسين الذين يتبعون الرئيس الواحد.

أما مشاكله فتتضمن طول قنوات الاتصال، والقواعد غير المرنة.