

- تحديد مدى تطور أو تحسن الوضعية المالية و إمكانية تسديد ديونها؛
- إمكانية السماح بالإقتراض مجدداً أو إنطلاقاً من هامش الإقتراض المتوفر؛
- تقديم حكم على السياسات المالية، و مدى تحقيقها، و فعاليتها، و بالتالي على كفاءة المديرين أو المسؤولين على مالية المؤسسة؛
- إتخاذ القرارات في مجال تخطيط الاستثمارات نتيجة لوجود إمكانية لذلك؛
- استعمال مختلف النتائج للدراسات المستقبلية، لتحديد سياسة مالية جديدة أو لتغيير إتجاه المؤسسة... الخ.

ثانياً: وظيفة الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري مورداً أساسياً لقيام أي مؤسسة و إستمرار نشاطها، حيث نجد المؤسسات تسعى دائماً للبحث عن المورد البشري الكفؤ و المؤهل و الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة و أهدافه، و بالتالي سنحاول من خلال هذا العنصر إلى التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية ذات الأهمية الكبيرة في المؤسسة.

1- تعريف وظيفة الموارد البشرية: يمكن تعريفها كالاتي :

- تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها: " النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة، من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها، و ترغيبهم على البقاء و الاستقرار في عملهم، و جعلهم يبذلون الجهد الكامل لإنجاحها و تحقيق أهدافها.¹
- تعرف كذلك وظيفة الموارد البشرية بأنها: " الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى اللازمة للمؤسسة كما و نوعاً و توقيتاً و المحافظة عليها و تعويضها و تنميتها و تحفيزها".
أما إدارة الموارد البشرية فإنها تعني الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه ليصل بهم إلى تحقيق الأهداف المنوطة بتحقيقها، و على ذلك فإن وظيفة الموارد البشرية تعد إحدى وظائف المؤسسة، في حين أن إدارة الموارد البشرية وظيفتها كل مدير".²
- و تعرف كذلك بأنها: " مجموعة الأنشطة و المهام التي تعنى بجميع شؤون و جوانب القوى العاملة في المؤسسة بدءاً من الاستقطاب و جذب هذه القوى و تعيينها و توصيف الوظائف لها، و تنميتها و تطويرها و تحفيزها و توفير السياسات و النظم الكفيلة للمحافظة عليها و إستقرارها و حسن توظيفها و تعزيز إنتمائها للمؤسسة و دافعيتها للعمل".³
- على العموم يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تهتم بكل الأنشطة ذات العلاقة بالموارد البشرية سواء كانت على المستوى الإنساني أو المادي في المؤسسة، و من هذا المنطلق تتحدد أهدافها الرئيسية

¹ علي عباس، " أساسيات علم الإدارة " ، مرجع سبق ذكره، ص 231

² أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 373.

³ حسن حريم، " مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العلمية الإدارية، وظائف المنظمة"، ط2، عمان، دار الحامد للنشر، 2009، ص

مثل رعاية شؤون و حقوق العاملين، و الاختيار و التعيين و تحليله و توصيف الوظائف، و تحديد الاجور و التدريب....إلخ.¹

2- أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية: من بين الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بصورة عامة ما يلي :²

- إستقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل في المؤسسة؛
- الحفاظ على أفضل العناصر المنتجة داخل المؤسسة؛
- تحفيز العناصر البشرية بكفاءة و فعالية؛
- إستغلال طاقات الأفراد و قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحقيق الكفاءة و الفعالية في إدارة الموارد البشرية أداء و إنتاجا و ماليا و سلوكيا؛
- التوفيق و التجانس بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد؛
- توفير الحياة الكريمة المناسبة للعاملين و ذلك بتهيئة المناخ المادي و المعنوي الذي يفضي إلى الإنتاجية و ينتج لهم الفرصة لتحقيق ذواتهم.

3- المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: تتمثل هذه المهام في :³

- تحليل الوظائف/ الأعمال، و تشمل تحديد مسؤوليات و مهام الوظائف و متطلبات شغلها من مؤهلات علمية و تدريب و خبرة و قدرات شخصية؛
- تخطيط القوى البشرية، و تشمل عملية تحديد إحتياجات المؤسسة من الكفاءات و القدرات و المهارات و التخصصات المختلفة في جميع مجالات و نشاطات عمل المؤسسة؛
- البحث عن مصادر القوى البشرية و العمل على جلبها و اختيار الأشخاص المناسبين و بالأعداد و المؤهلات المطلوبة؛
- تقييم أداء العاملين بما في ذلك وضع المعايير و الإجراءات و النماذج و الأساليب الملائمة لعمليات تقييم الأداء من أجل الوقوف على مستويات أداء العاملين و مدى إستغلالهم لطاقاتهم و قدراتهم في العمل؛
- وضع و تنفيذ أسس و إجراءات النقل و الإنتداب و الإعارة و التدوير الوظيفي بما يضمن تحقيق الإستفادة القصوى من الموارد البشرية؛
- تطوير و تنمية قدرات العاملين و مهاراتهم و إتجاهاتهم و سلوكياتهم الإيجابية بما يضمن تحقيق الإرتقاء بمستويات أدائهم؛

¹ علي عباس، " أساسيات علم الإدارة "، ص 231.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 351.

³ المرجع نفسه ، ص ص 351، 352.

- إقتراح سياسات و نظم الرواتب و العلاوات و الحوافز و المزايا الإضافية المختلفة في ضوء تكاليف المعيشة و الرواتب المنافسة و بما يضمن جذب أفضل الكفاءات و الاحتفاظ بها و تحفيزها؛
- إقتراح الأنظمة و التعليمات التي تنظم حقوق الأفراد و واجباتهم و العلاقات بينهم و بين المؤسسة؛
- وضع الأنظمة و تعليمات و إجراءات السلامة العامة و الرعاية الصحية و الإرشاد المهني، بما يضمن توفير بيئة صحية آمنة و سليمة اجتماعيا و نفسيا و إداريا؛
- إجراء الدراسات و الأبحاث والمسوحات المتنوعة المتعلقة بمختلف جوانب إدارة شؤون الأفراد، بما في ذلك التعرف على إتجاهات العاملين و مستويات رضاهم و إنتمائهم و غيرها.

4- إدارة عملية الحصول على الموارد البشرية: تمر إدارة عملية الحصول على الموارد البشرية بمراحل متسلسلة و متكاملة و التي تتمثل فيما يلي :

4-1 تخطيط إدارة الموارد البشرية:

و يبدأ التخطيط الفعال في إدارة الموارد البشرية بالاعتبارات المتعلقة بالحصول على العناصر الملائمة من العاملين حتى تكون أعمال التنمية التي ستأتي فيما بعد قائمة على أساس سليم يمكن الاعتماد عليه، و من وجهة نظر الوظائف فإن عملية الحصول على العاملين ترتبط بمجالين هم: ¹

- عدد الوظائف الشاغرة؛

- تحديد المواصفات المطلوبة من المرشحين لشغل هذه الوظائف.

و يتوقف المجال الأول بصفة أساسية على الخطط الشاملة للمؤسسة و على معدل دوران عمالتها، أما المجال الثاني فيمكن الإجابة عليه بواسطة المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن طريق دراسة الوظائف.

4-2 الاستقطاب:

يقصد بالاستقطاب سلسلة الأنشطة المصممة لجذب أعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة. ²

و تلجأ المؤسسة عادة لإستقطاب الأفراد الراغبين في العمل من مصدرين رئيسيين هما: ³

- **المصدر الداخلي للمؤسسة:** و تكون عادة عن طريقتين، الترقيات و هي طريقة تستخدم في الغالب

لتأهيل قيادات إدارية، أو النقل الداخلي حيث تقوم بنقل الموظفين من وظيفة إلى أخرى شاغرة أو من قسم إلى قسم آخر أو من منطقة أو فرع إلى آخر.

¹ الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 656.

³ علي عباس، " أساسيات علم الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 232.

- المصدر الخارجي: و هذا من خلال الإعلان في الصحف عن إحتياجاتها أو التوجه مباشرة إلى الجامعات، و مراكز التدريب للقاء المتخرجين و تحفيزهم للعمل لديها، كما تلجأ إلى مساعدة مكاتب العمل،...إلخ.

3-4 عملية الاختيار: تأتي عملية الاختيار بعد عملية الإستقطاب في إطار التوظيف في المؤسسة، و هذه العملية تشتمل على تحديد الأشخاص الملائمين للتعاقد معهم و الذين أظهروا طاقات و قابلية أداء عالية، و يمكن إكمال خطوات الاختيار فيما يلي:

- التأكد من تطابق الشروط المطلوبة و إملاء الاستمارات الرسمية الخاصة بالتوظيف، حيث أن هذه الاستمارات هي إعلان عن الترشح الرسمي قد تحقق لهذا المترشح، و تحتوي هذه الاستمارات على التاريخ الشخصي و المؤهلات معززة بالوثائق و المستندات الرسمية.¹

- المقابلات و الاختبارات: تعتبر المقابلة الشخصية واحدة من أقدم الوسائل و أكثرها نفعا لاختيار العاملين من بين طالبي التوظيف، حيث تقدم هذه المقابلة فرصة لرؤية طالب التوظيف و التحدث معه و لتكملة معلومات طلب التوظيف، و لملاحظة رد فعله لمواقف معينة، و للحكم على أناقته و قدرته على التعبير و لمعرفة ميوله العامة.

أما الاختبارات فهي تعمل على التخفيض لأدنى حد من الحكم و التقدير المخفي عند اختيار العاملين، و من أهم الاختبارات نجد ما يلي :

اختبار الذكاء، اختبارات القدرة، اختبارات المهنية، اختبارات الشخصية و اختبارات الميل للعمل.²

4-4 التعيين : حيث يتم إصدار أمر رسمي يضم المرشح إلى المورد البشري للمؤسسة و اعتباره عضوا فيها يتمتع بامتيازات الوظيفة و يتحمل مسؤولية أداء مهامها و الواجبات الواردة في وصفها.

5- التدريب و تقييم أداء العاملين: يشكل تدريب العمال و تقييم أدايم في المؤسسة من المفاهيم المهمة في سبيل نجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها، حيث نحاول التطرق لها كآلاتي:

5-1 التدريب: و يعرف التدريب بأنه: " عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لأجل مساعدة العاملين على كسب الفاعلية و الكفاءة المناسبة على القيام بأعمالهم الحالية و المستقبلية من خلال تنمية قدراتهم الفكرية و العلمية، و أيضا إكسابهم المهارات و المعارف و الإتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة".³

و تظهر دوافع البرامج التدريبية من خلال ما تحققه من نتائج و فوائد تتمثل في النقاط التالية:⁴

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 657

² الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سبق ذكره، ص 102.

³ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 390.

⁴ محمود أحمد فياض و آخرون، " مبادئ الإدارة - وظائف المنظمة " ، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2010، ص 140.

- زيادة في إنتاجية العاملين؛
- قلة في دوران العمل؛
- رفع معنويات العاملين؛
- قلة في الإشراف و الرقابة؛
- توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة؛
- قلة في الشكاوي و تقديم في الإدارة؛
- قلة في حوادث العمل.

5-2 تقييم أداء العاملين: و هو عبارة عن التقييم الدوري لأداء الفرد على وظيفة، و مدى إتجاه قدراته و إمكانياته نحو التقدم.¹

و يهدف تقييم أداء العاملين في المؤسسة إلى:²

- تقييم الأداء الفردي بقصد التأكد من إمكانية و قدرات الموظف الجديد؛
 - إتخاذ نتائج التقييم أساسا للتعامل مع الأفراد من حيث الأجور و الترقيات و النقل؛
 - الحكم على مدى فاعلية الوظائف و الاختيار و التدريب التي تنظمها إدارة الموارد البشرية.
- أما من جانب طرق تقييم العاملين فنجد ما يلي:³
- طريقة معايير العمل: هي معايير محددة يقاس بها أداء العامل؛
 - طريقة المقالات: عبارة عن كتابة مقال لتقييم الأفراد؛
 - طريقة السلم البياني للتقييم: حيث تستخدم قائمة للسماة و الخصائص و في ضوءها يقيم الأداء بشكل متدرج على سلم بياني يتم اعتماده من قبل من يقوم بعملية التقييم؛
 - المقارنة الزوجية: حيث تتم مقارنة عاملين ببعضهما؛
 - طريقة الإدارة بالأهداف: حيث يستطيع المدير تقييم أداء العامل من خلال مؤشرات الإنجاز للأهداف التي تم الإتفاق عليها في إطار زمني محدد.

ثالثا: وظيفة التموين

تعد وظيفة التموين الوظيفة المسؤولة عن تزويد المؤسسة بجميع وظائفها بالموارد و المعدات التي تحتاجها لأداء نشاطها، و عليه سنحاول في هذا العنصر توضيح المفاهيم المرتبطة بهذه الوظيفة.

1- تعريف وظيفة التموين: يمكن تعريفها كالتالي :

¹ أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 392.

² علي عباس، " أساسيات علم الإدارة " ، مرجع سبق ذكره، ص 233.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 663.