



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Assignment- 1 (Spring 2021)

Student Name..... فاطمه محسن محمد مجرشي
.....fatmah mhson mhmahd majrsy

Students I.D 2021201572..... الرقم
2021201572..... الجامعي

Section

Bachelor

Date

18 / 02 / 2021

Course Code

(MGM111)

Principle of management

Instructions:

يجب حل الواجب و تعبئته في هذا النموذج وتحويله الي PDF ورفعته مره اخري للتقيم.
الحل باللغة العربية او الانجليزية.

Instructor's Name: **DR. MAGDY ALHAJ**

2 التخزين

3_ _ البيع

في الوقت الذي يحتوي البنك على

1_ _ وظائف الإعتمادات المُستندية

2_ _ خطابات الضمان

3_ _ الحسابات الجارية

وظائف الاداره هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).
التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.
التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.
التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.
التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.
الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.
وظائف المشروع يُقصد بوظائف المشروع مجموعة الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المنظمة والتي تختلف من صناعة لأخرى وقد تختلف من منظمة لأخرى في نفس الصناعة.
فالوظائف التي تؤدي في مشروع صناعي تتضمن الإنتاج والمخازن والمشتريات والمبيعات، في حين أن الوظائف التي تؤدي في مشروع تجاري هي الشراء والتخزين والبيع، في حين أن البنك يحتوي على وظائف الإعتمادات المستندية وخطابات الضمان والحسابات الجارية

وظائف والمشروع من أهم وظائف الإدارة إلى جانب وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، ولكي نقوم بمراجعته وظائف المشروع التي تنظم كلاً من وظيف التسويق والانتاج والتمويل والأفراد الخ فإنه يجب إعداد قائمة لمراجعته وظائف المشروع هذه القائمة تحتوي على مجموعه من الأسئلة الاجابة عليها أو على أي منها بـ (لا) أي بالنفي فإنه يمثل نقطة ضعف في المنظمة أما إذا كانت الاجابة عليها بـ (بنعم) أي بالايجاب فإنها تمثل نقطة قوه له

نمة مختصرة لبعض وظائف المشروع :

1. وظيفة التسويق : تنظم وظيفية التسويق قائمة تحتوى على الأسئلة التالية :

- هل يجب توسيع خط الانتاجات الحالي ام تبسيطة ؟
- هل هناك منتجات يجب حذفها أو إضافتها إلى خط الانتاجات ؟
- هل هناك أهداف وسياسات واضحة للتسعير ؟
- هل هناك أهداف وسياسات محددة للتوزيع ؟
- هل المنفق على الاعلان مناسب لظروف الشركة ؟
- هل يتم اختيار وسائل الاعلان بصورة جيدة ؟

2. مراجعه الوظيفة المالية : فيما يلي قائمة يمكن للمدير من خلالها مراجعه الموقف المالي وبالتالي يمكن الوقوف على نقاط القوة والضعف بها من خلال الاجابة على أي منها

هل نسب الربحية تزداد مع مرور الوقت ؟
 هل نسب النمو تزداد مع زيادة المتوسط العام للصناعة ؟
 هل هناك توازن بين مصادر الاموال واستخداماتها ؟
 3. **مراجعته أنشطة البحوث والتطوير :** فمن خلال اعداد قائمة تظم أنشطة البحوث والتطوير يمكن ايضاً تحديد أهم نقاط القوة والضعف لتلك الادارة من خلال الاجابة التي تحتوي عليها تلك القائمة :

هل يوجد في المنظمة أصلاً ادره للبحوث والتطوير ؟
 هل يوجد لدى المنظمة استراتيجية شاملة للبحوث والتطوير ؟
 هل يوجد لدى المنظمة الافراد اللازمين لاجراء تلك البحوث ؟
 هل يوجد لدى المنظمة المعدات اللازمة لاجراء هذه البحوث ؟
 هل تمتلك المنظمة تدفق كامل للمعلومات يتيح لها إجراء البحوث ؟

❖ مصفوفة تقييم العوامل الداخلية :

ان بعد القيام بإجراء المراجعته الداخلية لإنشطة المنظمة من انتاج وتسويق وتمويل الخ يتم تكوين مصفوفة تقييم العوامل الداخلية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتلك الانشطة .

سـ 1/ يتم تكوين مصفوفة تقييم العوامل الداخلية وذلك بهدف تحديد الفرص والتهديدات ؟

أ (صح

ب)خطاء

خطوات إعداد تلك المصفوفة :

هل تحديد نقاط القوة والضعف الاساسية في المنظمة . ويجب ملاحظة أنه من أهم العناصر الداخلية لمصفوفة تقييم العوامل الداخلية ما يلي :

- أ- الروح المعنوية والهيكل التنظيمي .
- ب- وفرة رأس المال العامل .
- ت- البحوث والتطوير .

ث- جودة المنتجات وهامش الربح .

- ✍ تحديد الوزن النسبي والذي يتراوح من 0 إلى 1 صحيح .
- ✍ ترتيب العناصر السابقة من واحد الى اربع درجات لتحديد ما اذا كان يمثل نقطة ضعف أو نقطة قوة
- ✍ الحصول على الدرجة المرجحة لكل عنصر حيث = الترتيب * الوزن النسبي
- ✍ الحصول على الدرجة المرجحة الكلية والتي = حاصل جمع الدرجة المرجحة لجميع العناصر

إدارة المشروع

الإدارة مصدر أدار، وأدار الشيء جعله يدور وتعاطاه وأحاط به. وقد اكتسب هذا الفعل في العصر الحديث معنى فيه بعض التوسع في المعنى الأول، وغدا القول «أدار شؤون الدائرة أو الوحدة الإنتاجية» يعني ساسها وتولى تصريف أمورها فهو مدير. فإذا تولت شؤون المؤسسة أو الوحدة الإنتاجية هيئة وقامت بإدارتها كان الحديث عنها على أنها الهيئة التي تتولى شؤون مشروع متكامل صناعي أو تجاري أو إنتاجي أو غير ذلك. ومن هنا يكون الحديث عن إدارة المشروع enterprise management للدلالة على من يتولى شؤون المشروع من حيث التوجيه والإشراف على العاملين والمعطيات الإنتاجية المتكاملة.

والإدارة عمل إنتاجي قائم بذاته، ولها دور أساسي في العمليات الإنتاجية ولها خصائصها.

ولما كانت عناصر الإنتاج لا تستطيع أن تأخذ وضعاً إنتاجياً إلا عندما تكون على هيئة «وحدة إنتاجية»، أو ما يُسمى بالمشروع، كانت العمليات الإنتاجية لا تستطيع أن تأخذ مجراها إلا بإمرة مركز قيادي واحد هو قيادته الإدارية، وهكذا يكون دور الإدارة في الوحدة الإنتاجية ممثلاً دور الدماغ في جسم الإنسان، وتكون مهمة الإداري هي تنظيم أوضاع المشروع والإشراف على سير العمل فيه واتخاذ القرارات الكفيلة بتجميع عناصر الإنتاج داخل المشروع باستخدام أفضل التقنيات المناسبة لعمليات الإنتاج وتوفير أفضل الشروط لمجمل العلاقات الإنتاجية داخل المشروع وعلاقات المشروع مع المحيط الخارجي. إن كل هذه العمليات يجب أن تتم على أساس هو تحقيق أكبر مردود ممكن بأقل مقدار من التكاليف، أو بتعبير أكثر شيوعاً هو الحصول على الربح، والإدارة هي إذن، من حيث الإجراء، العملية أو الطريقة المستخدمة لتسيير المشروع بحسب تقنيات مناسبة، يمكن تسميتها تقنيات الإدارة، من أجل الحصول على الربح أو تحقيق منفعة عامة.

وإدارة المشروع يمكن أن يقوم بها شخص واحد هو رئيس المشروع، ويمكن أن تقوم بها مجموعة صغيرة من الأفراد يسمون المديرين، وذلك بحسب حجم المشروع.

المنظور التاريخي

تطورت إدارة المشروع تاريخياً مع تطور طبيعة المشاريع ذاتها سواء أكانت تجارية أم صناعية. فقد مرّ المشروع بمرحلة الصانع البسيط الذي كان يستخدم أدواته البسيطة ويعمل لتدارك حاجاته الضرورية، إلى مرحلة الصانع المتنقل الذي كان يقوم بتحويل بعض المواد ويقدمها لغيره (للمستهلك) مقابل سلعة أخرى، وإلى مرحلة الصانع المحترف الذي كان يشتري المواد الأولية لحسابه ويصنعها بأدواته اليدوية ثم يبيعها مصنوعة للتاجر الوسيط. ثم جاء دور آخر فقد فيه الصانع استقلاله وأصبح يعتمد على صاحب العمل الذي يقدم له المواد الأولية فيصنعها هو في منزله ثم يسلمها إلى صاحب العمل، وبذلك تحرر الصانع من عبء الشراء والبيع والتمويل ومن مخاطر ملكية المواد والبضائع المصنوعة. وظل كذلك إلى أن ظهرت الآلات الحديثة وتم استخدامها فطغت على الآلات اليدوية وأصبح في غير مقدور الصانع أن يملك الآلة الحديثة للإنتاج، فراح يؤجر عمله لأصحاب المصانع.

وهكذا حل المصنع محل المنزل مكاناً للإنتاج وأصبح الإنتاج لمد الأسواق بدلاً من الإنتاج لتلبية طلبات، وبدأت المشروعات الكبرى وشركات الأموال في الظهور والانتشار، وبدأت المنافسة تحتدم بين المنتجين على اكتساب الأسواق والفرز برضى أكبر عدد من المستهلكين فازدادت أهمية الإدارة لتغدو عاملاً رئيساً من عوامل النجاح في الإنتاج والتسويق وتحسينهما وفي زيادة الأرباح، وبدأ الطلب على فئة المديرين الذين تتوافر لديهم القدرة والخبرة يزداد يوماً بعد يوم، في حين لم يكن هنالك في الماضي من يفكر بهذه المهنة الإدارية على أنها عمل مستقل بل كانت من ضمن الأعمال التي يقوم بها المنتج ذاته.

وتتخذ المشروعات أشكالاً قانونية مختلفة بحسب طبيعة تكوينها والغاية التي تُنشأ من أجلها. فقد تكون مشروعات فردية أو مشروعات عامة تمتلكها الدولة، وقد تكون شركات تضامن أو شركات توصية بسيطة أو شركات محاصّة. وقد تكون أيضاً شركات أموال مساهمة أو شركات ذات مسؤولية محدودة. وهناك أيضاً المشروعات المختلطة وكذلك الشركات ذات الجنسيات المتعددة.

ويتأثر اختيار الشكل القانوني للمشروع بعدة عوامل يكون في مقدمتها: مدة المشروع المتوقعة، ودرجة المخاطر والمميزات المختلفة التي تمنحها الدولة لبعض الأشكال القانونية من دون غيرها، ونظرة المجتمع إلى كل شكل من الأشكال القانونية المختلفة للمشروعات.

الوظائف في المشروع

تتوقف الوظائف الرئيسية للمشروع على طبيعة النشاط الذي يقوم به. فإذا كان المشروع صناعياً كانت أهم الوظائف الرئيسية فيه الوظائف الآتية:

وظيفة الإنتاج: وتعد من أهم الوظائف في المنشآت الصناعية، وهي تتعلق بإيجاد المنافع الشكلية للمواد والخامات، وذلك بتحويلها إلى سلع يمكن أن تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم. ولكن هذه الوظيفة الأساسية تنطوي على الكثير من الوظائف الفرعية مثل اختيار موقع المصنع، وترتيب الآلات، وتحديد درجة الآلية، والتصميم الهندسي للسلعة والتنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية والعمليات الإنتاجية داخل المصنع، والحصول على المواد، وتخطيط الإنتاج، ورقابة الإنتاج والجودة.

الوظيفة المالية: تعد هذه الوظيفة حيوية لكل مشروع، لأن جميع مشروعات الأعمال تحتاج إلى الأموال حتى تستطيع القيام بنشاطاتها.

وكل وظائف المشروع الأخرى تقريباً لا يمكن النهوض بها من دون توافر الأموال اللازمة، فمهمة هذه الوظيفة هي تزويد المشروع بالمال اللازم من مصادر متعددة قد تكون دائمة أو مؤقتة وقد تكون ملكية أو اقتراضاً. ولا يقتصر النشاط المالي على الحصول على الأموال بل يمتد لكي يشمل الرقابة على الاستخدام الفعال لهذه الأموال. ومن أهم أهداف هذه الوظيفة العمل على احتفاظ المشروع بسيولة نقدية كافية تجعله قادراً على مقابلة التزاماته عند حلول مواعيدها.

ويدخل ضمن هذه الوظيفة النشاط المحاسبي للمشروع.

وظيفة الأفراد: تتعلق هذه الوظيفة بالحصول على القوة العاملة وجعلها راضية ومتعاونة في تنفيذ الأعمال. ويستلزم هذا القيام بنشاطات مختلفة مثل حصر الوظائف اللازمة وتحديد مواصفاتها، والمحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل، والحصول على الأفراد المناسبين وتأهيلهم للعمل. وتهتم بوضع سياسات الأجور والمكافآت والترقيات، وتنظيم علاقات العمل، وتقديم الخدمات للعاملين ومراقبتهم للتأكد من أن العاملين يعملون على تحقيق أهداف المشروع.

وظيفة التسويق (أو الإدارة التجارية): تهتم هذه الإدارة بكل النشاطات الضرورية التي تبذل ليقب طلب السلع التي ينتجها المشروع قائماً.

وهي توجه نشاطاتها، بوجه خاص نحو انسياب السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستعمال أو الاستهلاك. إن هذه الوظيفة الحيوية التي تعد المحور الرئيس في منشآت الأعمال تشمل وظائف أخرى مهمة مثل عملية البيع والتخزين والنقل. فوظيفة البيع تهتم بتحويل ملكية السلع والخدمات من المنتج إلى الوسطاء أو المستهلكين مما يستدعي اختيار طرائق التوزيع المناسبة وتحديد أسعار البيع، والقيام بالحملات الإعلانية والترويجية لكسب «زبائن» المشروعات المنافسة، وكذلك اختيار العاملين في البيع وتدريبهم.

أما وظيفة النقل فتعمل على خلق المنفعة المكانية للسلع، في حين تعمل وظيفة التخزين على خلق المنفعة الزمنية.

بحوث العمليات ودراسة السوق: تهدف بحوث العمليات إلى حل مشاكل الإدارة التي تنشأ في المؤسسات الصناعية والتجارية وغيرها.

وتستخدم من أجل ذلك طرائق علمية تطبق بها الأساليب الكمية لحل هذه المشاكل سواء أكانت تسويقية أم إنتاجية أم لأغراض عسكرية أم غير ذلك.

أما أبحاث السوق فقد عرّفها جميعة التسويق الأمريكية بأنها تلك المعلومات التي يتم تجميعها وتسجيلها وتحليلها بشأن كل ما يتعلق بمشاكل تسويق السلع والخدمات. لذا فإن هذه المعلومات تختص بالنشاطات التسويقية سواء أكان ذلك متصلاً بالمنتج أم بالبائع أم بالمستهلك ويجب أن تأتي هذه المعلومات من مصادر موثوق بها، ويجب أن تكون مطابقة لواقع السوق. ويتركز نشاط أبحاث السوق بوجه خاص على النشاطات التي تتضمن جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة لحل مشكلات التسويق. وتطورت أبحاث السوق مع تطور المشروعات وتنوع منتجاتها. أما عملية أبحاث السوق فإن في مقدمة ما تشمله، تحديد المشكلة واقتراح الحلول أو البدائل المناسبة لمعالجتها، ووضع تصاميم تفصيلية لكل من البدائل المقترحة، وجمع المعلومات المتعلقة بكل منها.

وقد أسهمت التقنية الحديثة، وخاصة الحاسوب، في حل مشاكل أبحاث السوق واعتمدت الطرائق الكمية مثل بحوث العمليات ونظرية المباراة للوصول إلى الحل الأمثل لمشاكل المخزون، وتخصيص الموارد ودراسة مشكلة الوقت فيما يتعلق بمراحل الإنتاج أو بخدمة ما، وكذلك المنافسة بين المشروعات. وقد قدمت هذه التقنيات إلى المسؤولين عن التسويق نتائج مهمة أسهمت إلى حد كبير في اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه المشاكل.

وظائف الإدارة

يجب التفريق بين وظائف المشروع التي ذكرت آنفاً ووظائف الإدارة التي هي من مهام المدير الإداري أو الجهاز الإداري. وقد اتفق المفكرون الإداريون على أن النشاط الإداري يتألف من مجموعة من الوظائف الإدارية التي يمارسها المديرون. إلا أن هؤلاء المفكرين أنفسهم اختلفوا في تعداد هذه الوظائف تبعاً لاختلاف فلسفة الباحث المهتم بهذه الوظائف وطريقة تصنيفها. ويذهب بعض الباحثين إلى أن وظائف الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة. ويحدد آخرون هذه الوظائف قائلين إنها التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة. وثمة باحثون آخرون يرون أن مهمة المدير هي وضع الأهداف والتنظيم والتنشيط.

إن عملية وضع الأهداف هي نقطة البداية لكل مشروع، ثم تأتي عملية التخطيط لتنفيذ هذه الأهداف. ومن هنا أتت التسمية وهي التخطيط بالأهداف، ويعني ذلك توجيه النشاطات من أجل تحقيق أهداف المشروع بواسطة خطط منسجمة ومنسقة فيما بينها.

أما التنظيم فيؤلف البنية التحتية لنظام الإدارة وذلك بإنشاء أقسام إدارية مكونة من عناصر إنسانية حددت لها أهداف ومهام وجهزت بالمصادر اللازمة من أجل القيام بواجباتها، لذا عرفت الأوضاع والأدوار التي تقوم بها هذه الأقسام في المشروع ووضعت لها الطرائق والسبل اللازمة من أجل معرفة سير عملها. وأدرج كل ذلك ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع الذي يحدد العلاقات الضرورية بين مختلف الأقسام من أجل تنسيق نشاطات العاملين في المشروع، ومراقبتها وتقويمها. ويلجأ المدير عند تنظيم مختلف النشاطات وجمعها في وحدات إدارية إلى أسس تحقق مزايا التنظيم الجديد. وهذه الأسس هي: تجميع النشاطات بحسب وظائف المشروع والتجميع على أساس المناطق الجغرافية أو مواقع هذه الوحدات والتجميع على أساس السلع والتجميع على أساس العملاء والتجميع على أساس العمليات والتجميع على أساس الوقت (بحسب الورديات).

أما التنشيط فهو العملية التي تعنى بتوحيد الكفايات الفردية وحفزها عن طريق التأثير في قدرات العاملين وإمكاناتهم، وذلك بتأهيلهم وتكوينهم من أجل تحسين كفاءة المشروع وتحقيق أهدافه.

ومن أجل ذلك لا بد من أن تلتقي دوافع العاملين في المشروع مع دوافع المشروع نفسه.

لذا تقوم الإدارة بعملية الرقابة الاجتماعية التي تتضمن طرائق السلطة، وتقويم النتائج، والعقوبات، والمكافآت، وتكوين الأفراد وكيفية قيادتهم. وحتى يحقق المشروع أهدافه لا بد من أن تتوحد جهود جميع أقسامه مع جهود الأفراد في جو يسوده التعاون والانسجام. ومن هنا جاء حرص الإدارة على رفع معنويات العاملين بالمشروع والاهتمام بجو العمل. هذا ما دعا أصحاب مدرسة «علم نفس اجتماع المنظمة» إلى أن يهتموا

بفكرة التنشيط في العمل ودراسة سلوك العاملين واتجاهاتهم وذلك من أجل أن تلتقي مصالح العاملين مع مصالح المشروع.

الأبعاد الاجتماعية للمشروع

إن إحدى الخصائص البارزة للمشروع هي أنه نوع خاص من تجمع الأفراد. وبفضل إسهام هؤلاء الأفراد في العمل الجماعي يستطيع المشروع أن يحقق الأهداف التي أنشئ من أجلها. إلا أن هؤلاء الأفراد ينتمون إلى طبقات اجتماعية وفئات مهنية، يأتي كل منهم إلى المشروع ومعه قيمه ومعتقداته، وله أهدافه التي يريد تحقيقها انطلاقاً من العمل الذي يقوم به، وبذلك يبرز الصراع بين الفرد والمشروع لأن لكل منهما هدفه الخاص ولأن كلاهما يبحث عن منفعة الخاصة.

ثم يتطور هذا الصراع ليأخذ شكلاً آخر وبعداً جديداً هو البحث عن امتلاك وسائل الإنتاج، وإن لم يتحقق ذلك فيصبح الصراع من أجل الحصول على سلطة القرار في المشروع أو المشاركة فيه على الأقل. وهو ما يلحظ غالباً في المشروعات التي توجد في النظم الرأسمالية.

أما في حالة المشروعات التي تعمل في ظل نظام اشتراكي أو سائر على طريق الاشتراكية فغالباً ما تتجه إدارة المشروع نحو منحى آخر هو الأخذ بمبدأ ديمقراطية الإدارة، ويعني ذلك أخذ المنتجين زمام المبادرة في إدارة المشروع مباشرة أو تمثيلهم في مجالس الإدارة أو اللجان الإدارية.

وبذلك يستطيع العاملون في الإنتاج أن يرعوا مصالحهم مباشرة عن طريق وضع الأهداف والخطط أو المشاركة في وضعها، وبذلك يزول الصراع وتتوافق مصالح العاملين مع مصالح المشروع والمجتمع على السوا ما هي الإدارة؟

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

ما الهدف من تعلم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

1. زيادة مهاراتك.
2. تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

الوظائف الخمسة:

هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية: **التخطيط**.

يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام: **التنظيم** والصلاحيات.

يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة: **التوظيف**.

إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة: **التوجيه**.

الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا: **الرقابة**.

الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول:

1. **التخصص** يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. **تقسيم العمل**. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

2. **إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة** هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص: **السلطة**. والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.

3. تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. **الفهم**. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

4. **يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط**. بشكل عام يعتبر وجود مشرف **وحدة مصدر الأوامر**. واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

5. **مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس** **يد واحدة وخطة عمل واحدة** الأهداف.

6. **إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على** **إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة**. اهتمامات المنظمة.

7. **مستوى** قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل: **مكافآت الموظفين**. الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

8. **هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية**. بينما تقوم **الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية**. إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

9. **السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى** "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء **قنوات الاتصال**. هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

10. **الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر: الأوامر**.

11. **المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة: العدالة**.

12. يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل: **استقرار الموظفين**.
الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.
13. يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة: **روح المبادرة**.
المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.
14. في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين: **إضفاء روح المرح للمجموعة**.
الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

التخطيط: الوظيفة الأولى

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى: التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال سنوات قادمة:

1. تحديد الموارد المطلوبة.
2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء: التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. التخطيط الاستراتيجي:

ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري. يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2. التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3. التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات

ما هي الإدارة؟

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

ما الهدف من تعلم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما

1. زيادة مهاراتك.
2. تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

الوظائف الخمسة:

هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية: **التخطيط**

يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام: **التنظيم** والصلاحيات.

يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة: **التوظيف**

إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة: **التوجيه**

الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا: **الرقابة**

الأسس العامة للإدارة عند هنري فايول:

1. **التخصص** يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. **تقسيم العمل**. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
2. **إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة.** والسلطة متأصلة في الأشخاص **:السلطة**. والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.
3. تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. **:الفهم**. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.
4. **يجب أن يتلقى الموظفون أوامرهم من مشرف واحد فقط.** بشكل عام يعتبر وجود مشرف **:وحدة مصدر الأوامر**. واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
5. **مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس** **:يد واحدة وخطة عمل واحدة** الأهداف.
6. **إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على** **:إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة** الاهتمامات المنظمة.
7. **ومستوى** قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل **:مكافآت الموظفين**. الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
8. **هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية.** بينما تقوم **:الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية**. إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
9. **السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى** "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء **:قنوات الاتصال** هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.
10. **الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر** **:الأوامر**.
11. **المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة** **:العدالة**.
12. **يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر.** ينتج عن تقليل نقل **:استقرار الموظفين**. الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.
13. **يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة** **:روح المبادرة** المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.
14. **في الوحدات التي بها شدة:** على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين **:إضفاء روح المرح للمجموعة**. الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

التخطيط :الوظيفة الأولى

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

1. ماذا نريد أن نفعل؟
2. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى: التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال سنوات قادمة:

1. تحديد الموارد المطلوبة.
2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. التخطيط الاستراتيجي:

ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري. يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2. التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3. التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات

2. تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
3. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
4. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1. التخطيط الاستراتيجي:

ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري. يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
2. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
3. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2. التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3. التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

التنظيم: الوظيفة الثانية

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند انتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفوا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

:هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم

.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

:الخطوات الخمسة في عملية التنظيم

1. احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

2. تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

3. تصنيف الأنشطة:

:المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات

1. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
2. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
3. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

4. تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

5. تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة

1. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح)

التوظيف : الوظيفة الثالثة

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملى المواقع الشاغرة فيها من خلال . خلال التوظيف . التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب . والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثمانية عن قرب

مهام التوظيف الثمانية

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. :أولاً: تخطيط الموارد البشرية

ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي

1. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
2. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات
3. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. :ثانياً: توفير الموظفين وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما:

1. مواصفات الوظيفة
2. ومتطلباتها.

وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق :ثالثاً: الاختيار عليه الاحتياجات

خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجها بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف **رابعاً: التعريف بالمنظمة**. مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين **خامساً: التدريب والتطوير**. كفاءة المنظمة.

- التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.
- التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة **سادساً: تقييم الأداء**.

قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها **سابعاً: قرارات التوظيف**. يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً **ثامناً: إنهاء الخدمة**.