



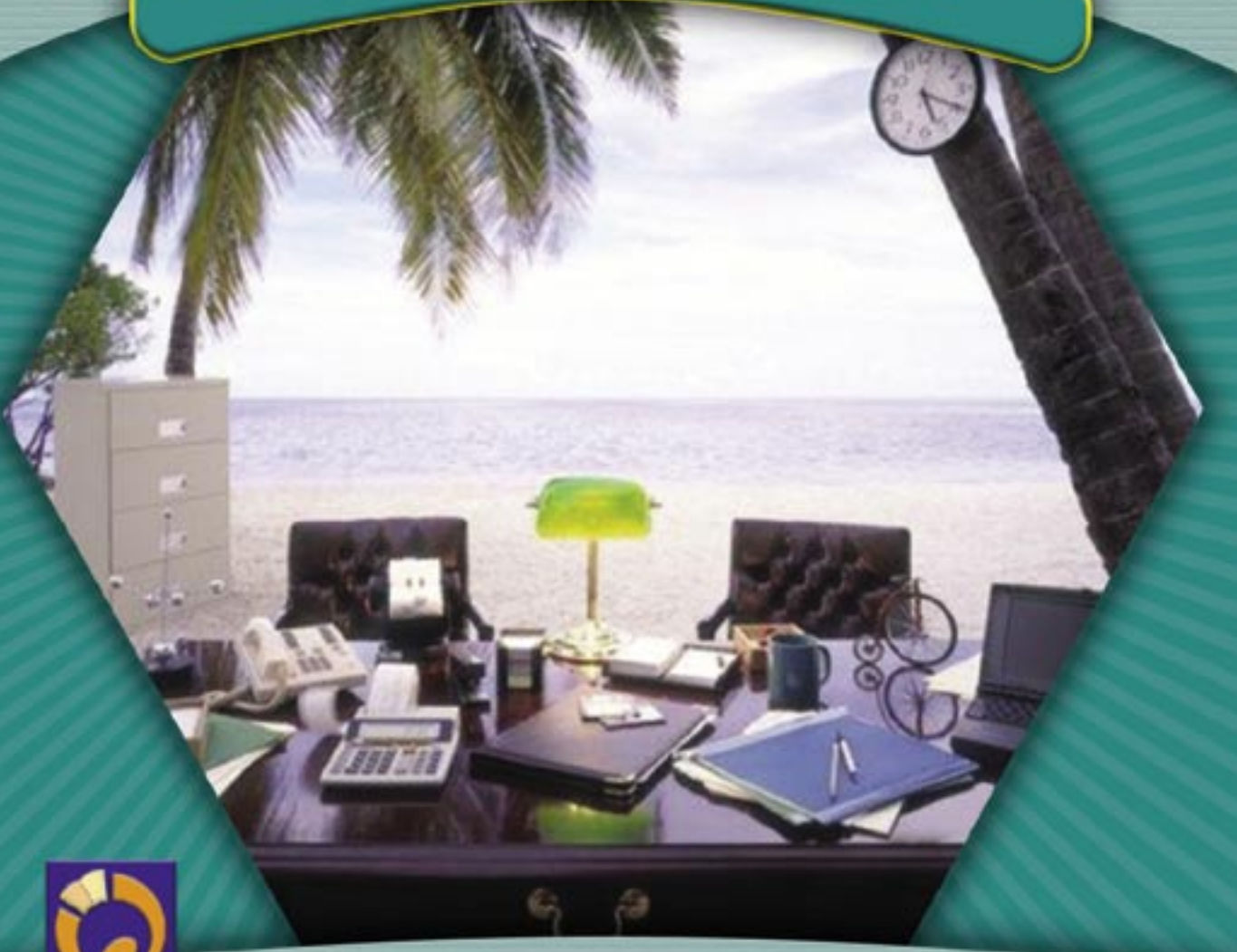
دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي



الفرع التجاري

# تطبيقات إدارية (عملي)

للمصف الأول الثانوي - الجزء الأول



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي

# تطبيقات إدارية (عملي)

الجزء الأول

للمصف الأول الثانوي  
التجاري

المؤلفون

أ. فاروق صالح عرار

رندة ياسر الطويل «مركز المناهج»



# الألات والأجهزة الإدارية والمالية

## DRAFT

### نسخة أولية



### أهداف الوحدة

- ١ أن يشغل الطالب الآلة الحاسبة ويجد ناتج العمليات الحسابية الأربعة الأساسية ويستخرج النسب المئوية والجذر التربيعي ويجري العمليات الحسابية باستخدام الذاكرة .
- ٢ أن يشغل صندوق النقد بحيث يتمكن من إدخال البيانات والحصول على النتائج .
- ٣ أن يتعرف إلى العمليات التي تجريها البنوك من خلال البطاقات الائتمانية .
- ٤ أن يتعرف خطوات الطباعة السمعية .
- ٥ أن يستخدم آلات التصوير .

## الآلات والأجهزة الإدارية والمالية

إن لكل مهنة مفرداتها وخصائصها، فتجد في عيادة الطبيب المعدات والتجهيزات الطبية الخاصة به، ولدى الحداد العدد والأدوات اللازمة له ليتسنى له إنجاز أعماله، والنجار كذلك الأمر وهكذا دواليك، إذ لا بد من أن لكل مهني أو حرفي معداته وأدواته اللازمة له ليتمكن من القيام بعمله على أكمل وجه ويفترض به مواكبة التطورات والتجديدات الخاصة بمهنته .

### نشاط ١-١

أذكر أبرز العدد، الآلات، الأجهزة اللازمة لكل من المحاسب، المدير.

فالأعمال الإدارية والمالية كباقي الأعمال تتطلب الكثير من الآلات والأجهزة وسوف نتناول في هذه الوحدة أبرزها:

## أولاً: الآلات الحاسبة CALCULATORS

الآلة الحاسبة على اختلاف أنواعها وأشكالها، أداة لاستخراج النتائج الرقمية وتحليلها، وإنجاز العمليات الحسابية الأربع ومن أبرز وظائف الآلة الحاسبة الآتي:

- ١ استخراج مجاميع الأعداد للقوائم المالية
- ٢ استخراج مقدار الخصم والفائدة والنسب المئوية والجذر .
- ٣ تحليل المبيعات والمشتريات وإعداد مذكرات التسوية البنكية الجردية .
- ٤ اعداد ميزان المراجعة والقوائم والحسابات المالية الختامية
- ٥ اعداد كشوفات الرواتب والأجور والحسميات؟

### نشاط ١-٢

أذكر استخداماتك للآلة الحاسبة .

## تشغيل الآلة الحاسبة وطرق حمايتها:

هناك آلات حاسبة تعمل على الكهرباء (٢٠٠ فولت)، كما يعمل جزء من الآلات الحاسبة على البطاريات الجافة، وآخر على الطاقة الشمسية .

وأهم الأمور التي يجب مراعاتها عند إعداد الآلة الحاسب للعمل :

- ١ وضع لفائف ورق (الرول الورقي) على الآلة في حالة عدم وجوده .
- ٢ وضع شريط التحبير على الآلة في حالة عدم وجوده .
- ٣ وصل الآلة بالتيار الكهربائي .

ويمكن استخدام الآلة الحاسبة والحصول على النتائج على الشاشة فقط ، أو الحصول على النتائج على الورق وذلك بوضع المفتاح على (Print) .  
ولحماية الآلة من التلف والعطب وتشغيلها بشكل سليم ، وعدم ترك التيار الكهربائي متصلاً بالآلة بعد الانتهاء من العمل ، وتغطيتها للوقاية من الغبار والرطوبة والشمس .

### نشاط ١-٣

- ١ ارفع غطاء الآلة الحاسبة
- ٢ ضع شريط التجبير على الآلة
- ٣ ضع اللفائف الورقة على الآلة
- ٤ صل التيار الكهربائي Poweron
- ٥ صل مفتاح الطباعة على Print – Off

## دليل استخدام لوحة مفاتيح الآلة الحاسبة

لو نظرت إلى لوحة مفاتيح آلة حاسبة أو أكثر تجد العديد من المفاتيح بحروف وإشارات مختلفة، ولكل مفتاح وظيفة محددة ويختلف عددها ووظائفها من آلة لأخرى، إلا أنها تشترك جميعها بمفاتيح أساسية لا بد منها، علماً بأن الحروف والأرقام تكون باللغة الإنجليزية .

■ وبشكل عام تكون المفاتيح كالآتي :

NP P P : للطباعة على الورق ٠ ١ ٢ ٣ ٤



NP : لا تطبع على الورق

0 : يضيء معالجة أعداد صحيحة

1 : خانة عشرية واحدة

2 : خانتين عشريتان

3 : ثلاث خانات عشرية.

4 : أربع خانات عشرية .

■ أما مفاتيح العمليات الأربع الأساسية فهي :

+ الجمع \* ، × الضرب

- الطرح ÷ ، / القسمة

■ أما المفاتيح المساندة فهي :

المجموع الفرعي	T, ST	المجموع الكلي	GT
إلغاء عملية خاطئة / وآخر عملية	CE	الذاكرة	M
تفريغ الذاكرة	MC	تفريغ الذاكرة	MR
تخزين أرقام سالبة	M-	تخزين أرقام موجبة	M+
الجذر التربيعي	$\sqrt{\quad}$	النسبة المئوية	./.
إلغاء كل العملية	CL	المتوسط الحسابي	CNT
أرقام أو عمليات أخرى	S	تحديد عدد المنازل العشرية	DC , +F

## عمليات الجمع والطرح باستخدام الآلة الحاسبة:

١ لجمع رقمين مثل (٥١ + ٠٢) نتبع الآتي : نضغط على الرقم (١) ثم الرقم (٥) ثم الإشارة + يلي ذلك الضغط

على الرقمين (٢)، (٠) فتظهر النتيجة على الشاشة ٣٥ ولا حاجة للضغط على = .

٢ لجمع عدة أعداد متتالية مثل : (٢١ ، ١٥ ، ٢٠ ، ٥٣) نضغط على الأرقام كما مر معنا، ثم نضغط على المفتاح

S الذي يمكننا من إدخال أرقام أو عمليات أخرى ثم نضغط على الحرف t لإعطاء مجموع إجمالي ويكون

التسلسل : ١٢ + ٢٠ + ١٥ + ٣٥ S أو T وتظهر النتيجة على الشاشة ٩٢ .

٣ لجمع أعداد متشابهة لا داعي للضغط على المفاتيح لتلك الأرقام كل مرة بل يضغط على إشارة + يحدد مرات تكرار ذلك العدد مثال: (٠٧+٠٧+٠٥) فيكون تسلسل العملية للجمع كالآتي:  
S ٠٥ + ٠٧ + T نلاحظ أننا ضغطنا على إشارة الجمع مرتين للأرقام المتشابهة دون كتابة العدد مرة أخرى.  
المفتاح S هو لإدخال عمليات حسابية أخرى.

٤ لإجراء عملية الطرح لرقمين نتبع الآتي:

مثال ١ اطرح ٧٥ - ٥٢

- ١ ارفع غطاء الآلة الحاسبة
- ٢ ضع شريط التجبير على الآلة
- ٣ ضع اللفائف الورقة على الآلة
- ٤ صل التيار الكهربائي Poweron
- ٥ صل مفتاح الطباعة على Print - Off

٥ لإجراء عملية طرح أرقام متتالية عدة اتبع الآتي:

مثال ٢ اطرح ٨٥٠-٥٠- ١٠٠

- بعد المفتاح S اتبع الخطوات الآتية:
- ١ كتابة العدد ٨٥٠
  - ٢ الضغط على المفتاح +
  - ٣ كتابة العدد ٥٠
  - ٤ الضغط على المفتاح -
  - ٥ كتابة العدد ١٠٠
  - ٦ الضغط على المفتاح -
  - ٧ الضغط على المفتاح T لتظهر النتيجة ٧٠٠

## نشاط ٤-١ استخدام الآلة الحاسبة لاستخراج نتيجة:

$$١٥+٧-٣٤٠-٢٠+١٢٠$$

### إجراء عمليات الضرب والقسمة

■ لإجراء عملية الضرب لرقمين نتبع الآتي :

- ١ كتابة العدد الأول
- ٢ الضغط على مفتاح  $\times$
- ٣ كتابة العدد الثاني
- ٤ الضغط على الإشارة =

وفي حالة أكثر من رقمين نكتب العدد ثم إشارة  $\times$  حتى الأخير ونضغط على إشارة = للحصول على النتيجة .

## نشاط ٥-١ استخراج ناتج العمليات الآتية:

$$١٥ \times ٣٦$$

$$٧٨ \times ١٦ \times ١١ \times ٢٥$$

■ لإجراء عملية القسمة نتبع خطوات المثال الآتي :

### مثال ٣ استخراج نتيجة قسمة (٢١÷٤٨)

- ١ كتابة العدد ٨٤
  - ٢ الضغط على المفتاح  $\div$
  - ٣ كتابة العدد ١٢
  - ٤ الضغط على المفتاح =
- تظهر النتيجة على الشاشة ٤

■ أما في حالة اجراء عمليات القسمة لاعداد متتالية :

#### مثال ٤ استخراج نتيجة قسمة (٤٨÷١٣÷٢)

- ١ كتابة العدد ٨٤
  - ٢ الضغط على إشارة =
  - ٣ كتابة العدد ١٢
  - ٤ الضغط على ÷
  - ٥ كتابة العدد ٢
  - ٦ الضغط على إشارة ÷
- تظهر النتيجة على الشاشة ٢

#### استخدام مفاتيح الذاكرة

من خلال المفاتيح M+, M-, MR يمكننا إجراء عمليات متنوعة عدة (الجمع، الطرح، الضرب، القسمة).

#### مثال ٥ استخراج نتيجة العمليات الآتية باستخدام الذاكرة:

١٠-١٢+٢(٣×٢)، لاستخراج النتيجة نتبع الآتي :

- ١ اكتب العدد ١٠
- ٢ اضغط على مفتاح الذاكرة M+
- ٣ اكتب العدد ٢
- ٤ اضغط على مفتاح الذاكرة M-
- ٥ اكتب العدد ١٢
- ٦ اضغط على مفتاح الذاكرة M+
- ٧ اكتب العدد ٣
- ٨ اضغط المفتاح ×
- ٩ اكتب العدد ٢
- ١٠ اضغط على الإشارة =
- ١١ اضغط على مفتاح الذاكرة M+
- ١٢ اضغط على مفتاح الذاكرة MR فتظهر النتيجة على الشاشة ٢٦

## استخراج النسب المئوية

لاستخراج النسب المئوية لعدد إلى آخر، نتبع خطوات المثال الآتي:

ما النسبة المئوية للعدد ٥ إلى العدد ٢٠؟

- ١ اكتب العدد ٥
  - ٢ اضغط على الإشارة ÷
  - ٣ اكتب العدد ٢٠
  - ٤ اضغط على الإشارة %
- تظهر النتيجة ٢٥%.

## استخراج الجذر

لاستخراج جذر أي عدد نتبع خطوات المثال الآتي:

- ١ نكتب أرقام العدد المطلوب استخراج جذره وليكن (١٨)
- ٢ نضغط على مفتاح الإشارة ( $\sqrt{\quad}$ ) فيظهر جذر العدد ٩

لاستخراج جذر عدد لأقرب ثلاث منازل عشرية نتبع الخطوات الآتية:

- ١ نكتب أرقام العدد المطلوب،
- ٢ نضغط مفتاح الخانات العشرية .
- ٣ نضغط على إشارة الجذر فيظهر جذر العدد لأقرب ثلاث منازل عشرية .

استخرج جذر الأعداد الآتية لأقرب ثلاث منازل عشرية:

نشاط ٦-١

١٥٠ ، ٢٣٠ ، ٥٤٧٠ ، ٦٧٨٠ .

يعد صندوق النقد أحد الأجهزة التي تستخدم في المؤسسات والمحلات التجارية التي تتعامل مع الجمهور بالبيع والشراء وذلك لتسجيل العمليات النقدية ومعالجتها مما يؤدي إلى زيادة فاعليتها عن طريق سرعة وسهولة ودقة استخراج نتائج العمليات الحسابية .

### مزايا صندوق النقد وأهميته: -

- ١ ظهور المعلومات الرقمية على الشاشة وبالتالي يراها العميل .
- ٢ برمجة الجهاز وهذا يسهل استخراج نتائج العمليات بسرعة .
- ٣ إجراء الخصم وتصحيح الأخطاء وإجراء التعديلات بسهولة
- ٤ يتناسب وعمليات القبض المتنوعة نقداً أو بشيك أو كليهما .
- ٥ يمكن برمجته لاستخدام معادلات الضرائب .
- ٦ معالجة البضاعة المعادة واستلام الدفعات من الزبائن
- ٧ يستخدم كحافضة آمنة للنقد السائل .

### أجزاء صندوق النقد ووظائفه:-

- ١ مفتاح وصل التيار الكهربائي : (ON-OFF) : وهو المفتاح اللازم لفتح الدائرة الكهربائية وإغلاقها .
- ٢ مفتاح التشغيل والتحكم CONTROL KEY : يشمل على عدة مفاتيح تستخدم لأغراض الإغلاق والتشغيل والقراءة والتسجيل والتخزين .
- ٣ الطابعة PRINTER : تستعمل لطباعة البيانات المحاسبية الإجمالية لعمليات البيع والتقرير الداخلي للحركات اليومية .
- ٤ لوحة الأرقام والحروف KEY BOARD : تتضمن الأرقام (٠-٩) والحروف وبعض الرموز الخاصة .
- ٥ الشاشة SCREEN : تحتوي بعض صناديق النقد على شاشتين الأولى للعميل والثانية للموظف .
- ٦ الصندوق المجاور DRAWER : له قفل ومفتاح يحفظ فيه فئات النقود والأوراق التجارية والنقدية الأخرى .

## إرشادات هامة لاستخدام صندوق النقد:-

- ١ عدم تعريض الجهاز للشمس والحرارة والرطوبة .
- ٢ التأكد من وصل التيار الكهربائي دائماً لتجنب ضياع البرامج .
- ٣ عدم تشغيل الجهاز بأيدي مبتلة
- ٤ استعمال قطعة قماش ناعمة ومبتلة لتنظيف الجهاز وعدم استعمال البنزين .
- ٥ عدم فتح الجهاز لإصلاحه إلا من قبل المختصين .

## تشغيل صندوق النقد:

- ١ ارفع غطاء صندوق النقد .
- ٢ صل التيار الكهربائي
- ٣ ضع مفتاح التشغيل على ON فتضيء الشاشة
- ٤ تأكد من وجود اللفائف الورقية في جهاز الطباعة .
- ٥ تأكد من سلامة جهاز الطباعة
- ٦ شغل الجهاز بواسطة مفتاح التشغيل .
- ٧ ضع مفتاح التحكم على وضع القراءة .

## نشاط: ٧-١ جري في محلات الأدهم التجارية عمليات البيع النقدية الآتية:

- ١ ٨٥٦٠ دينار ثمن ثلاجة .
  - ٢ ٤٥٠ دينار ثمن غسالة .
  - ٣ ٣٢٠ دينار ثمن تلفزيون .
- أدخل العمليات الحسابية السابقة في صندوق النقد، وجد مجموع الحساب النهائي .

## إعادة المبلغ المتبقي:

نشاط ٨-١ باعت إحدى الشركات بضاعة ثمنها ٢٢٠,٢٥ دينار ودفعت المشتري ٢٣٠ دينار

لإجراء هذه العملية تتبع الخطوات الآتية:

- ١ أدخل فئة النقود المدفوعة ٢٥, ٢٢٠
- ٢ اضغط مفتاح (NO SALE / CASH TEND) ارجع (١) صورة الجهاز وحدد المفتاح فيظهر المبلغ المتبقي، يفتح الجارور، أعد المبلغ للمشتري.

## طباعة التقارير

لطباعة تقرير يومي تتبع الخطوات الآتية:

- ١ ضع مفتاح التشغيل X على وضع READ
- ٢ اضغط على مفتاح (NO SALE)NS وهو مفتاح عدم البيع.

## طباعة التاريخ والوقت DATE & TIME

لإدخال عملية طباعة التاريخ والوقت في صندوق النقد تتبع الخطوات الآتية: -

- ١ ضع مفتاح التشغيل على READ
- ٢ أدخل التاريخ بما يناسب الجهاز.
- ٣ احفظ مفتاح القسم رقم (١) حتى يظهر التاريخ على الشاشة.
- ٤ احفظ مفتاح DATE/ TIME فيظهر التاريخ على الشاشة.
- ٥ أعد المفتاح (١) وضع الإغلاق LOCK.

## تصحيح الأخطاء:

في حالة حدوث خطأ في آخر عملية يمكن شطبها باستخدام مفتاح (Error-Correct) بالضغط عليه ثم كتابة الرقم الصحيح، تتم هذه العملية قبل الضغط على مفتاح Sub أما إذا أردت التصحيح بعد ذلك فإن الأمر يحتاج إلى إجراء عملية الطرح فيضغط على مفتاح Read ثم كتابة الرقم المطبوع نفسه.

## ■ البرمجة : Programming of Cash Box

تقوم المؤسسة ببرمجة صندوق النقد وفق الآتي :-

١ رقم الجهاز

٢ رقم الكاتب السري

٣ التاريخ

٤ الوقت

٥ نسبة الضريبة

٦ نسبة الخصم

٧ أسعار السلع

### اتبع بخطوات الآتية قبل برمجة الجهاز:

نشاط ٩-١

١ ضع مفتاح التشغيل على وضع البرمجة P

٢ ادخل من لوحة الأرقام (٠) ثم اضغط على مفتاح ST

٣ اضغط على مفتاح Clean ويرمز له بالحرفين CL

نشاط ١٠-١

ينظم المعلم زيارة لأحد المحلات التي يتوافر بها صندوق نقد ويطلع الطلاب على العمليات التي يقوم

بها الجهاز.

التوجه الحديث للتسوق يرتكز على عدم حمل النقود توخياً لسلامة المتسوق والسهولة في التسوق، وظهرت البدائل والممثلة في البطاقات الائتمانية أو البنكية، وتصدر من قبل البنوك، وترتبط هذه البطاقات آلياً في شبكات البنوك بحيث يتمكن حامل هذه البطاقة من استخدامها في سداد التزاماته، وانتشرت في المحلات التجارية أجهزة نقاط البيع لغايات التعامل مع هذه البطاقات دون الحاجة إلى التداول النقدي .  
وأجهزة نقاط البيع هي تلك الأجهزة المخصصة لتحصيل المبالغ من العملاء عن طريق بطاقاتهم الائتمانية .

### البطاقات الائتمانية Credit Cards

وهي بطاقات تصدرها البنوك لعملائها تستهدف توفير الوقت والجهد لحامل البطاقة والبنوك، بحيث يحصل على العديد من الخدمات دون مراجعة البنوك ومن هذه الخدمات:

- ١ السحب النقدي: وذلك من خلال جهاز الصرف الآلي .
- ٢ الإيداع النقدي: عن طريق وضع المبلغ في مغلف خاص وإيداعها في جهاز الصراف الآلي .
- ٣ الاستعلام عن الرصيد .
- ٤ تسديد فواتير كهرباء، مياه، هاتف . . إلخ .
- ٥ طلب دفتر شيكات .
- ٦ تسديد الالتزامات من خلال أجهزة نقاط البيع .

### العمليات التي تؤدي من خلال أجهزة نقاط البيع

كثيرة العمليات التي تنجز من خلال أجهزة نقاط البيع ومن هذه العمليات .

- ١ الشراء: حيث يمكن لحامل البطاقة تسديد قيم مشترياته باستخدام البطاقة التي بحوزته، ويتم تحويل المبلغ آلياً من حسابه لحساب البائع .
- ٢ إلغاء عملية الشراء: إذ خلال ستون ثانية يمكن إلغاء آخر عملية شراء بنجاح لسبب أو لآخر .
- ٣ الموازنة: إذ تؤدي في نهاية كل يوم عمل وهي عبارة عن إدخال المبالغ في حساب التاجر وتصفير مجاميع الجهاز .
- ٤ الاستعلام عن الرصيد: إذ أن حامل البطاقة يمكن له معرفة رصيده من خلال البطاقة دونما ترتيب أي أثر على حسابه .
- ٥ التعويض: إذ تمكن هذه الخدمة التاجر من معرفة قدرة العميل على تسديد التزاماته .

## مكونات أجهزة نقاط البيع

تتوفر نقاط البيع بعدة اشكال، وغالباً تتشابه هذه الأجهزة في مكوناتها ومهامها وفي العادة يتكون الجهاز من:

- ١ المحطة الرئيسية: وتتضمن قارئ البطاقات، شاشة العرض ولوحة المفاتيح.
- ٢ وحدة إدخال الرقم السري وتتضمن لوحة مفاتيح وشاشة عرض.
- ٣ الطابعة: وهي الخاصة بطباعة والإيصالات لإتمام العمليات.

## خطوات التشغيل

سوف نتناول خطوات تشغيل أجهزة نقاط البيع في عملية الشراء ويمكن ترتيبها كالاتي:

- ١ الضغط على مفتاح الشراء.
- ٢ تمرير البطاقة في المسلك الخاص بها بحيث يكون الشريط الممغنط مقابلاً لوحدة القراءة
- ٣ إدخال مبلغ الشراء وضغط مفتاح اختيار.
- ٤ إدخال الرقم السري وبعد الموافقة على مبلغ الشراء يقوم العميل بإدخال الرقم السري الخاص به، وفي حالة عدم الموافقة يضغط على المفتاح (امسح).
- ٥ تنفيذ العملية: إذ يتصل الجهاز بالبنك وفي حالة توفر رصيد يتم استكمال العملية وطباعة إيصال بمبلغ الفاتورة، ويطلب من العميل التوقيع على الإيصال ويُعد نسخة من الإيصال.

## نشاط ١-١١

ينظم المعلم زيارة لأحد البنوك أو المحلات التي تتوفر بها هذه الأجهزة وإطلاع الطلاب عليها وآلية عملها.

حدث تطور كبير على آلات السحب والتصوير، حتى أضحت الآلات الحديثة تعمل، بصفة مراكز طباعة وسحب للجهات المعينة بهذه الخدمات حيث أصبح تلقيم الورق للآلة آلياً، وكذلك الأمر فرز الورق وترتيبه وتخريمه وتدبيسه، علماً أن التقدم في برامج الحاسوب أدى إلى تخفيض الاعتماد على آلات التصوير في الخدمات المتطورة التي تقدمها تلك الآلات.

ويمكن تصنيف آلات التصوير بحسب الاستخدام حالياً إلى الآتي:

- ١ آلات التصوير الشخصية: وهي صغيرة الحجم، إذ تؤدي فقط عملية التصوير وتتميز بصغر حجمها وسهولة صيانتها، وتستخدم في العادة في مكاتب خاصة جداً لغايات السرية في بعض الأعمال.
- ٢ آلات التصوير للمؤسسات صغيرة الحجم: إذ تعد متوسطة السرعة ولها إضافات بحيث تقدم خدمات أكثر مثل ملقم الورق الآلي والفايز أو الدباسة وإدراج إضافية لورق التصوير.
- ٣ آلات التصوير للمؤسسات كبيرة الحجم: إذ أنها تعتبر آلات سريعة ومتعددة الخدمات، إذ بالإضافة إلى عملية التصوير يمكن إيصالها بشبكات الحاسوب، كما يمكن تخزين الصور على أقراص مرنة، ويمكن استخدامها للطباعة مباشرة من جهاز الحاسوب بالإضافة إلى الخدمات في النوع الثاني.

### اختيار مكان وضع آلة التصوير

يفترض في المكان الذي توضع به آلات التصوير أن يحقق الشروط الآتية:

- ١ أن لا يكون معرض للغبار والرطوبة والشمس
- ٢ أن لا يكون قريباً من مصادر البرودة كالمكيف مثلاً.
- ٣ أن لا يكون قريباً من مصادر الحرارة كالتدفئة.
- ٤ أن يكون المكان جيد التهوية.
- ٥ أن تكون مصدر الكهرباء قريباً ويستخدم فقط لآلة التصوير.
- ٦ أن يكون هناك حيزاً كافٍ لآلة التصوير.

## تغذية الآلة بالورق

لتزويد الآلة بالورق اتبع الخطوات الآتية:

- ١ افتح الدرج المخصص للورق
- ٢ تعديل الحواجز الموجودة بالدرج لتناسب مع حجم الورق المستعمل .
- ٣ ضرورة تهوية الورق
- ٤ وضع الورق في المكان المخصص على أن لا يتجاوز الخط الجانبي
- ٥ إعادة الدرج إلى مكانه الطبيعي .

## تعديل المستندات يدوياً

للتصوير يدوياً لا بد من مراعاة الخطوات الآتية:

- ١ شغل الآلة وانتظر اشارة بدء العمل الآلية .
- ٢ ارفع غطاء آلة التصوير
- ٣ وضع الأصل على السطح الزجاجي بحيث يكون وجه الورقة للأسفل .
- ٤ إعادة غطاء آلة التصوير إلى مكانه الطبيعي .
- ٥ في حالة تصوير ورقة من كتاب ينصح بالضغط برفق على الغطاء
- ٦ كتابة عدد النسخ المطلوبة باستخدام المفتاح المخصص لذلك .
- ٧ اضغط على مفتاح العمل

## خاصية التصغير والتكبير

هذه الخدمة ضرورية لكثير من الحالات ولا بد من توفرها في عمل آلات التصوير باستثناء الآلات الشخصية حيث يمكن التصغير أقل من ٥٠٪ أو التكبير إلى أكثر من ١٠٠٪. وتعد هذه الخاصية ضرورية عند التعامل مع بعض الأعمال التي تستدعي ذلك مثل المكاتب الهندسية، والوزارات والمؤسسات المعنية بمخططات الأراضي... الخ.

## التصوير باستخدام ملقم الورق الأوتوماتيكي

الخطوات الصحيحة لإتمام هذه العملية تبوب كآآتي :

- ١ التحقق من عدم وجود دبابيس أو مشابك في الوثائق المراد تصويرها .
- ٢ ضبط الحواجز الجانبية للمقم الورق لتناسب عرض الورق المراد تصويره .
- ٣ وضع الوثائق المراد تصويرها في ملقم الورق ، والوجه المراد تصويره إلى أعلى ودفعها إلى الأمام للوصول إلى نهاية الملقم .
- ٤ تحديد عدد النسخ المطلوبة ثم ضغط مفتاح التصوير .

## استخدام فارز الورق

في حالة وجود مجموعة مستندات مرتبة ، ونود تصوير عدة نسخ منها ، يتم اللجوء إلى فارز الورق بحيث تبقى الأوراق مرتبة كما هي ويمكن إتمام هذه العملية كآآتي :

- ١ وضع المستندات المراد تصويرها مرتبة في الملقم الآلي بحيث يكون وجه الصفحة الأولى للأعلى .
- ٢ ضغط المفتاح المخصص لتشغيل الفارز ثم اختيار طريقة الفرز .
- ٣ إدخال عدد النسخ المطلوبة .
- ٤ ضغط مفتاح التصوير .

## تغيير الحبر لآلة التصوير

غالباً تكون حاوية الحبر للأدوات كبيرة الحجم في أحد جانبيها ولتغيير الحبر للآلة اتبع الخطوات الآتية :

- ١ مستخدماً مفك مناسب أنزع مثبت الغطاء
- ٢ فتح الباب الخاص بحاوية الحبر .
- ٣ إخراج حاوية الحبر المستخدمة
- ٤ إغلاق غطاء حاوية الحبر الفارغة .
- ٥ تثبيت حاوية الحبر الجديدة في مكانها .
- ٦ إغلاق الباب المؤدي إلى حاوية الحبر .
- ٧ تثبيت المسمار في مكانه .

■ وإذا كانت الآلات متوسطة أو صغيرة الحجم يمكن إتباع الخطوات الآتية :

- ١ فصل التيار الكهربائي ثم فتح الغطاء المؤدي إلى حاوية الحبر
- ٢ فتح قفل التثبيت وسحب حاوية الحبر المستخدمة .
- ٣ إخراج حاوية الحبر الجديدة من غلافها وتحريكها يميناً وشمالاً لغايات توزيع الحبر بداخلها .
- ٤ تثبيت الحاوية في مكانها
- ٥ إغلاق الباب بشكل محكم وإعادة وصل التيار الكهربائي .

## الورق العالق في آلة التصوير

يظهر على سطح الآلة أحياناً مؤشر بوجود ورق عالق ، وفي هذه الحالة يمكن إزالة الورق بإتباع الخطوات الآتية :

- ١ إبعاد فارز الورق عن الآلة وذلك برفع اليد المخصصة لفتحه وسحبه للخارج .
- ٢ فتح باب خروج الورق
- ٣ إخراج الورق العالق .
- ٤ إغلاق باب خروج الورق وإعادة فارز الورق لمكانه
- ٥ فتح الأبواب الجانبية للآلة .
- ٦ إزاحة حاوية الورق إلى اليمين بالضغط على المفتاح الخاص بذلك
- ٧ أدرج ذراع ناقل الورقة عكس عقارب الساعة " واسحبه للخارج .
- ٨ إعادة ناقل الورق إلى مكانه
- ٩ إعادة حاوية الورق إلى مكانها وتثبيتها .
- ١٠ إغلاق الأبواب بإحكام .

## نشاط ١٢-١ الاطلاع على آلات التصوير الموجودة في مدرستك والقيام بالمهام الآتية:

- ١ تصوير عدد من الأوراق باستخدام الملقم وفارز الورق .
- ٢ تصور بطاقتك المدرسية وتكبيرها %٢٠٠ .
- ٣ شرح طريقة تغيير الحبر عملياً .
- ٤ شرح طريقة إخراج الورق العالقة من الآلة .

## خامساً: أجهزة الطباعة السمعية

حلت الطباعة السمعية محل الاختزال، فقبل ظهور الطباعة السمعية، كان السكرتير بحاجة إلى معرفة الاختزال وكتابة مذكراته برموز الاختزال، وبعد ظهور الطباعة السمعية أصبح بإمكان مدير الشركة أو رئيس المؤسسة تسجيل رسائله على شريط كاسيت عادي بواسطة مسجل عادي، ويترك هذا الشريط الذي يستمع إليه لإجراء المطلوب. ويتكون نظام الطباعة السمعية من الأجزاء الآتي:

- ١ آلة كاتبة .
- ٢ جهاز تسجيل .
- ٣ سماعات أذن رأسية
- ٤ جهاز تشغيل بالقدم .

■ أما خطوات عملية الطباعة السمعية: فتتم على النحو الآتي:

- ١ وضع شريط الكاسيت في المسجل .
- ٢ تهيئة الآلة الكاتبة للطباعة
- ٣ وضع السماعات الرأسية على الأذنين .
- ٤ تشغيل الشريط بواسطة الضغط على الدواسة بالقدم اليمنى
- ٥ إعادة الشريط لسماع المادة المسجلة ثانية عند الحاجة، وبواسطة الضغط على الدواسة بالقدم اليسرى .
- ٦ تخفيف سرعة دوران الشريط ليتناسب مع سرعة الطباعة وذلك برفع القدم اليمنى قليلاً عن الدواسة .

## أسئلة الوحدة

- ١ أذكر الأمور التي يجب مراعاتها عند استخدام الآلة الحاسبة .
- ٢ ماذا تعني المفاتيح الآتية للآلة الحاسبة : P ، NP ، DC ، CL ، S ، # ، \* ، \*
- ٣ استخرج نتيجة العمليات الآتية باستخدام الآلة الحاسبة .
  - أ  $15 \div (20 \times 1000)$
  - ب  $16 + 30 - 10 + 40$
  - ج  $60 - 15 + 60 + 60 + 40$
  - د  $15 \times (2 \div 100)$
- ٤ استخرج نتيجة العمليات الآتية باستخدام الذاكرة  
 $(2 \times 6) 40 + - 30 + 19 - 80$
- ٥ استخرج النسبة المئوية لما يلي :
  - أ ١٠ إلى ٣٠
  - ب ٢٠٠ إلى ٥٠
  - ج ٣. ٤ / ١ إلى ١ / ٢
- ٦ استخرج الجذر الأعداد :  
١٢٣١ ، ٩ ، ٥٧٦
- ٧ عدد مزايا صندوق النقد؟
- ٨ بين خطوات تشغيل صندوق النقد؟
- ٩ ما هي الخدمات التي تقدمها البطاقات البنكية؟
- ١٠ اذكر أنواع آلات التصوير؟
- ١١ ما هي الخطوات اللازمة لتغيير الحبر لآلة التصوير؟
- ١٢ أذكر خطوات عملية الطباعة السمعية؟

# الهيكل التنظيمي

**DRAFT**

نسخة أولية



## أهداف الوحدة

- ١ أن يتعرف الطالب إلى مفهوم الهيكل التنظيمي .
- ٢ أن يصمم الطالب الهيكل التنظيمي .
- ٣ أن يبين الطالب خطوط السلطة في الهيكل التنظيمي .
- ٤ أن يتعرف إلى الخريطة التنظيمية .
- ٥ أن يتعرف إلى الدليل التنظيمي ومكوناته .
- ٦ أن يتعرف إلى أسباب إعادة التنظيم في المؤسسة .

## الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يقصد بالهيكل التنظيمي: البناء والإطار الذي يحدد الإدارات وأجزائها الداخلية، وبناء عليها تتجسد التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المنشأة ويحدد أيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

ولن تتمكن من إيجاد هيكل نموذجي يناسب أية مؤسسة، إذ أن الهيكل التنظيمي يعتمد على أهداف وطبيعة عمل المنشأة وعوامل أخرى من أبرزها:

- ١ حجم المنشأة: فكلما كان العمل صغير يصعب تقسيم الأعمال بشكل محدد، وفي حال كون المنشأة كبيرة الحجم تتسع الأنشطة ومجالاتها بحيث يصبح التخصص واقعاً وتنامى الحاجة إلى التنسيق والرقابة
- ٢ فترة حياة المشروع: فإذا كانت حياة المشروع قصيرة ومؤقتة فإن هذا الوضع يتطلب هيكلاً تنظيمياً بسيطاً في مكوناته وعلاقاته وعلى العكس من ذلك فإذا كانت حياة المشروع طويلة المدى يستدعي ذلك هيكلاً تنظيمياً أكثر تعقيداً.
- ٣ مكان عمل المؤسسة: المنشأة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكل تنظيمي مختلف عن المنشأة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة.
- ٤ التخصص: فكلما كانت درجة التخصص محدودة في المؤسسة كان الهيكل التنظيمي بسيطاً والعكس بالعكس.
- ٥ القدرات الإنسانية: كلما كانت القدرات الإنسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص، كلما أمكن استخدام هيكل تنظيمي بسيط ينظم علاقات متعددة القدرات، بينما يستدعي ازدياد نوعية القدرات الإنسانية إلى التعقيد في الهيكل التنظيمي.
- ٦ التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا المستخدمة دوراً مهماً في تحديد علاقات العمل وبالتالي الهيكل التنظيمي.
- ٧ البيئة: المنشأة التي تعمل في بيئة مستقرة اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً وسياسياً يختلف هيكلها التنظيمي عن التي تعمل في بيئة غير مستقرة.

## نماذج الهيكل التنظيمي

تصنف نماذج الهيكل التنظيمي إلى:

### ١ النموذج التقليدي ويقسم إلى:

#### أ التنظيم التنفيذي Line Organization

ويسمى بالتنظيم الرأسي وهو من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية، واستخدامه في المنشآت العسكرية، ويتكون من علاقات رئيسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى القاعدة بشكل مباشر ومتصل.

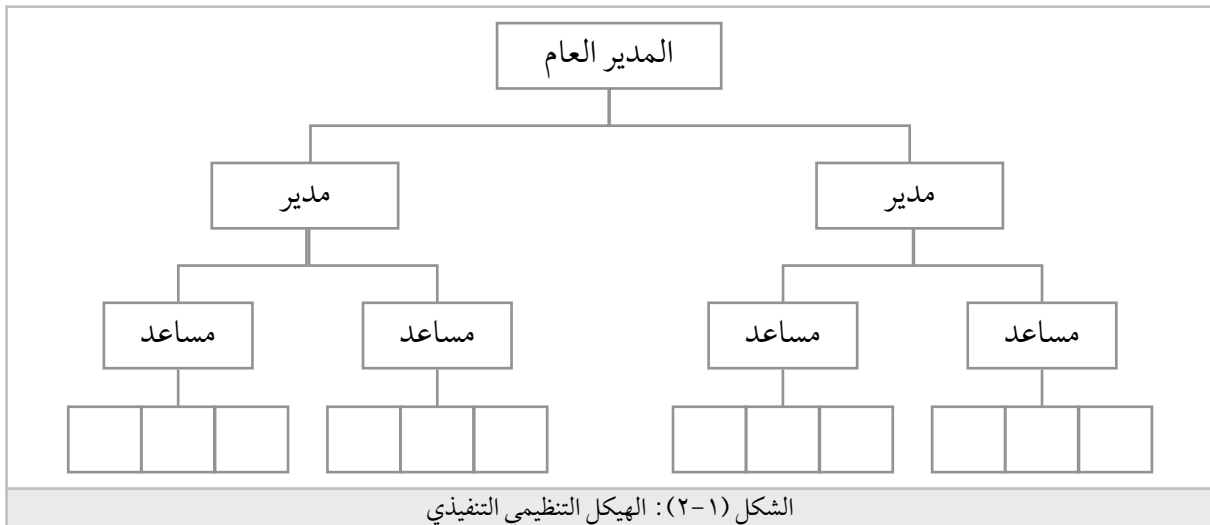
#### ■ مزايا التنظيم التنفيذي:

- ١ البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية
- ٢ ووحدة القيادة والسرعة في اتخاذ القرارات.
- ٣ لا يحتاج إلى إدارات وظيفية تخصصية

#### ■ عيوب التنظيم التنفيذي:

- ١ إغفال تقسيم العمل على أساس التخصص
- ٢ تحميل المدير صلاحيات قد تفوق قدراته إذ لا تفويض في هذا النوع من التنظيم.

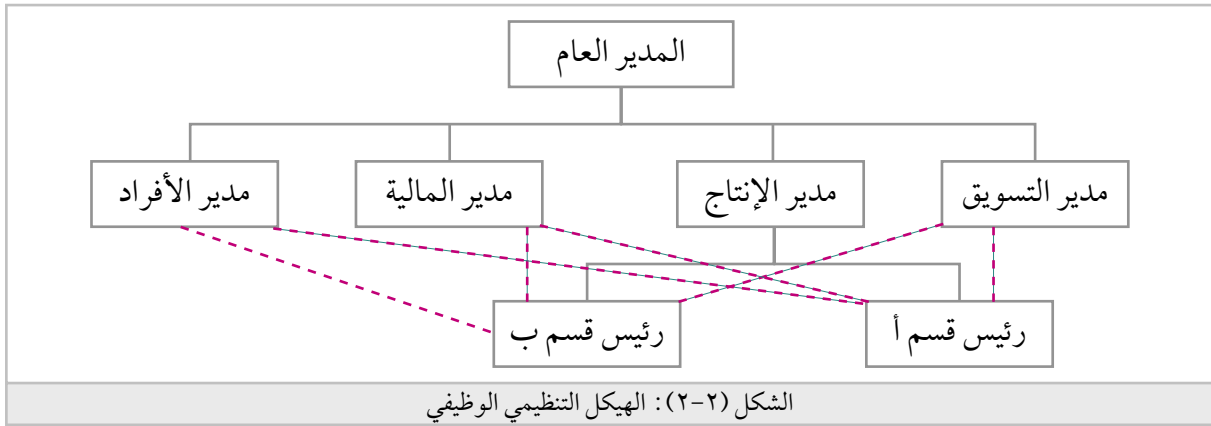
■ يوضح الشكل (٢-١) هذا النوع:



## ب التنظيم الوظيفي Function Organization

أول من اقترح هذا التنظيم هو فريدريك تايلور منذ عام ١٩٠٣ ، ويقوم هذا النوع على أساس التخصص وتقسيم العمل ، وينبغي أن يعين لكل منشأة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني متميز .

■ انظر الشكل (٢-٢) إذ يوضح هذا النوع من التنظيم :



■ مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي :

- ١ إتقان العمل إذ يعتمد على خبراء ومختصين .
- ٢ تنمية روح التعاون بين العاملين في المنشأة .
- ٣ تمكن المدير العام من الحصول على معلومات عملية وفنية تمكنه من اتخاذ القرارات .

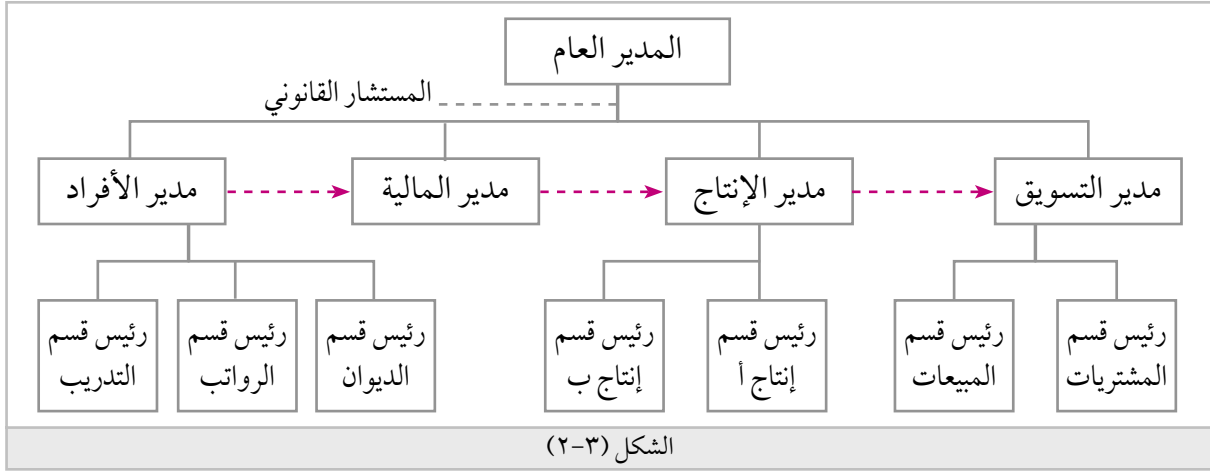
■ وأهم ما يؤخذ على هذا التنظيم :

- ١ عدم وضوح السلطة والمسؤولية .
- ٢ تداخل نطاق الإشراف الفني .

## ج التنظيم التنفيذي الاستشاري Line-Staff Organization

إذ أنه يقوم على فكرة الجمع بين التنظيم التنفيذي والوظيفي ، ويحاول تحقيق مزاياهما معاً وتجنب أبرز محاذيرهما . إذ يقوم على الاستعانة بالاستشاريين الفنيين المختصين لتقديم النصائح إلى السلطة التنفيذية .

■ انظر الشكل (٢-٣) :



## ■ الهيكل التنفيذي الاستشاري

ومن مزايا هذا النوع للهيكل التنظيمي: توفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات في المنشأة، ويؤخذ عليه بأنه يؤدي إلى إحداث صراع بين الاستشاريين والتنفيذيين، إذ أن كل منهم يبرر فشله بسبب الآخر.

### نشاط ٢-١

أي الأنواع من الهياكل التنظيمية يناسب كل من المؤسسات الآتية:

- ١ المدرسة
- ٢ مديرية التربية والتعليم
- ٣ وزارة التربية والتعليم
- ٤ بنك فلسطين الدولي
- ٥ وزارة الداخلية الفلسطينية.

## ٢ النموذج العضوي

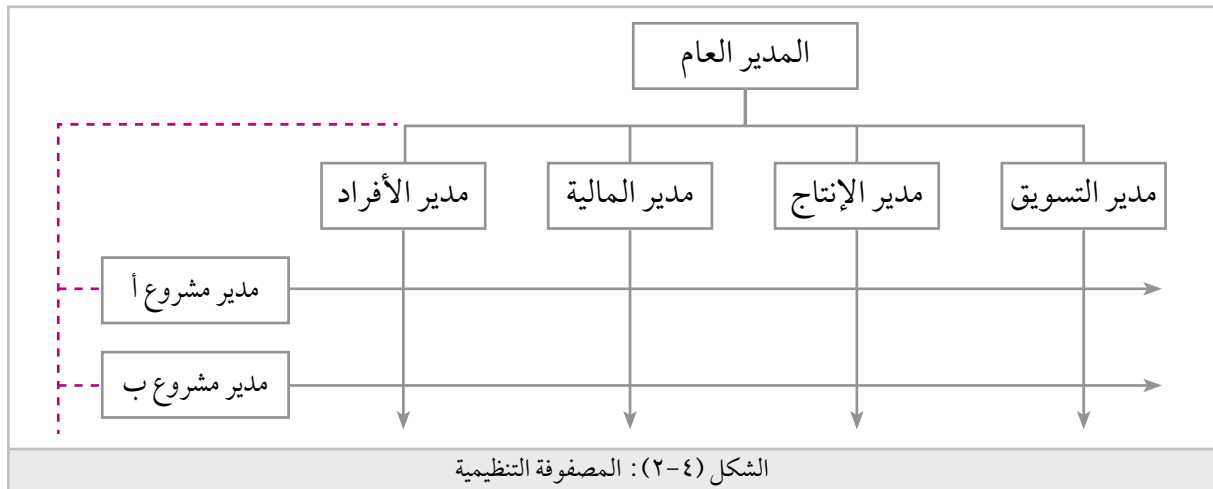
وفي هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية لها أهداف محددة عليه تحقيقها وله كل الحرية في التصرف داخل إدارته، وغالباً ما يلجأ لهذا النوع في المنشآت التي تعيش في بيئة غير مستقرة.

ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج المصفوفة التنظيمية Matrix Organization وقد تم استخدام هذا النوع في الفضاء والصناعات الحربية، ثم استخدمته المنظمات الصناعية لغايات تنفيذ اتفاقيات، أو تطوير منتج معين فتصنعه على شكل مشروع مستقل وتشكل له مجموعة عمل لتنفيذه.

والفكرة لهذا النوع تقوم على شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، وفيه السلطات الوظيفية التنفيذية

والسلطات الفنية، وعليه يكون لكل مدير وحدة موازنة خاصة، وأهم ما يميز هذا الشكل المرونة للمنشأة لجدولة أعمالها في كل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ، ومن أمثال ذلك المنشآت التي تعتمد في أعمالها على العقود والاتفاقيات. ثم أنه يسمح للمؤسسة باستخدام أمثل لمواردها ويؤمن لها الخبرة الفنية في الوقت المناسب، ثم أن هذا النوع من التنظيم يعتبر وسيلة فعالة في إنجاز المشاريع الكبيرة والمعقدة، ثم أنه يسهل الرقابة على الأداء والنتائج، ويؤخذ على هذا النوع الخروج على مبدأ وحدة الأمر، فالعاملون يتلقون الأوامر من مدير الوحدة مما يؤدي إلى صراع بين المسؤولين.

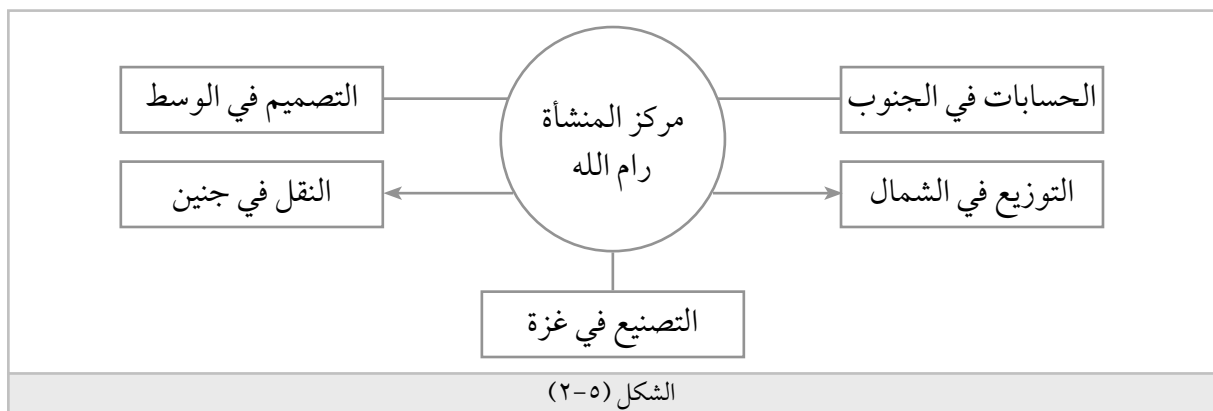
■ يوضح الشكل (٤-٢) هذا النوع من التنظيم.



### ٣ التنظيم الشبكي Network

إذ يعود لمجموعة من المؤسسات الأخرى على ضوء هذا النوع بالقيام بمهام أخرى عوضاً عن استحداث وحدات داخل المنشأة الرئيسية يتم التحاق مع هذه المؤسسة من قبل الإدارة العليا للمنشأة.

■ الشكل (٥-٢) يوضح ذلك.



■ مزايا هذا النوع تتمثل في :

- ١ القدرة على المنافسة .
- ٢ المرونة والتحدي
- ٣ التقليل من التكاليف الثابتة .

■ أما السلبيات والمآخذ فتتمثل في :

- ١ عدم القدرة على الرقابة المباشرة .
  - ٢ زيادة المخاطر على أعمال المنشأة .
  - ٣ تفاوت ولاء العاملون في المنشأة .
- اختيار النموذج التنظيمي المناسب

■ اختيار نوع التنظيم المناسب يتطلب سلسلة من التحليلات وهي :

- ١ تحليل الأنشطة : إذ أن أهداف المنشأة تحدد الأنشطة اللازمة لها فالمنشأة الصناعية تتطلب قسم إنتاج ، والمنشأة المصرفية تتطلب قسم ودائع والمنشأة السياحية تتطلب قسم للحجز وهكذا .
- ٢ تحليل القرارات : أي معرفة من يتخذ القرار ومتى ولماذا حتى يتمكن المنظم من التمييز بين القرارات التي تؤخذ في المستويات الإدارية العليا أو المتوسطة أو التنفيذية .
- ٣ تحليل العلاقات : إذ يجب على المنظمة دراسة العلاقات الإدارية الرأسية والأفقية لكل وحدة وعلاقتها بالوحدات الأخرى حتى يتم الحصول ويوضح على خطوط الاتصال .
- ٤ تحليل البيئة : إذ أن الظروف المحيطة بالمؤسسة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية تؤثر حكماً على طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعليه لا بد للمنظم من التعرف على هذه الظروف .

## نشاط ٢-٢

ما هي الأنشطة اللازمة للمصرف .

## مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

ان أعداد الهيكل التنظيمي يمر بعدة مراحل وهي :

- ١ تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة ثم الأهداف الفرعية حتى يتمكن المنظم من تحديد الاحتياجات التنظيمية التي تحدد الهيكل التنظيمي المناسب .

- ٢ حصر أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية إذ أن هذه النشاطات تشكل وسائل وأدوات لتحقيق الأهداف .
- ٣ تقسيم النشاطات إلى أساسية وفرعية بما يتفق مع إمكانيات وموارد المنشأة وظروفها .
- ٤ تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية والقيام بإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية .
- ٥ تحديد علاقات ومسؤوليات الوحدات التنظيمية لغايات تحقيق التنسيق والتعاون وتجنب الازدواجية في العمل .
- ٦ تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة تنظيم .
- ٧ إعداد الخريطة التنظيمية للمنشأة .

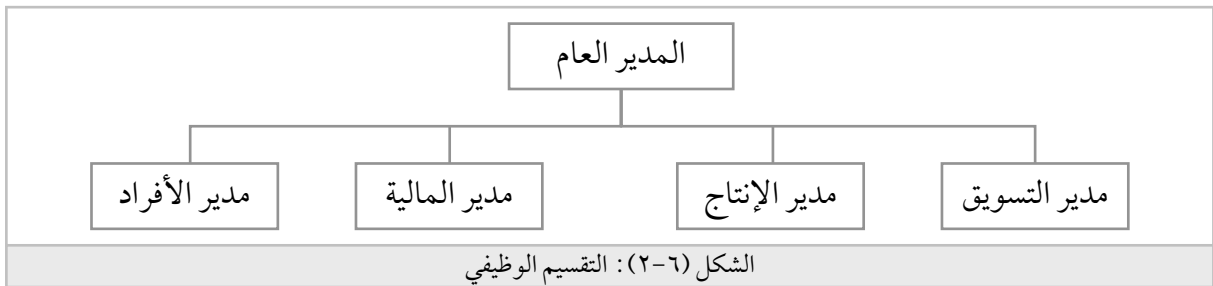
## طرق التقسيم التنظيمي:

تقسم أنشطة المؤسسة في وحدات تنظيمية نجد أكثر من طريقة وأهم هذه الطرق:

### أ التقسيم الوظيفي:

وهو من أكثر الطرق شيوعاً، وتقسم المؤسسة إلى وحدات مختصة بأداء وظيفة معينة، وتجزأ الوظيفة الرئيسية إلى وظائف فرعية، ففي المنشأة الصناعية يمكن تقسيم المنشأة إلى وحدات الإنتاج والتسويق والتمويل .

■ انظر الشكل (٦-٢)



## نشاط ٢-٣

أعط أمثلة لشركات ومؤسسا من السوق الفلسطيني مقسمة على أساس وظيفي .

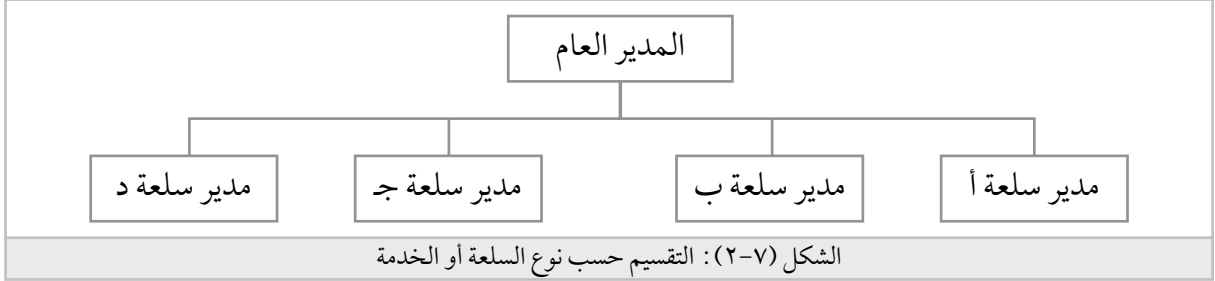
## تدريب ١

بين مزايا وعيوب هذا التقسيم .

## ب التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة.

إذ تقسم نشاطات المنشأة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها وهذه الطريقة شائعة في المنشآت الصناعية منشآت الخدمات وتمتاز هذه الطريقة بالاستفادة من التخصص وتقسيم العمل والتنسيق بين مختلف الوحدات المختلفة .

■ انظر الشكل (٧-٢):



## نشاط ٢-٤

هل توجد مأخذ على هذا النوع من التقسيم وإن وجدت ما هي؟

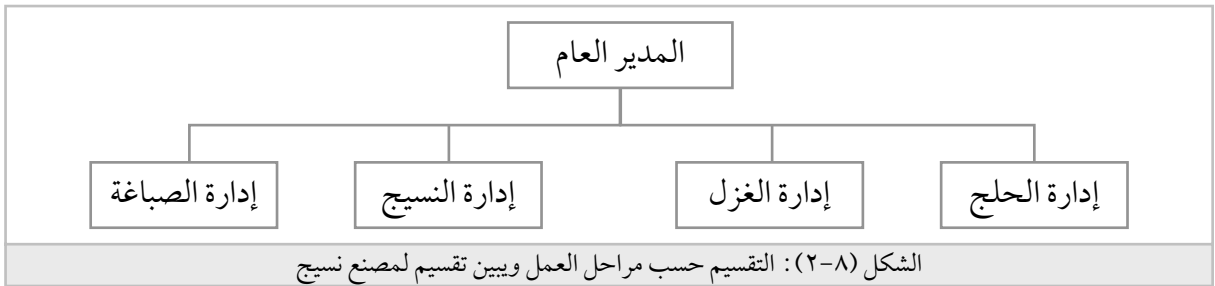
## تدريب ٢

حاول التعرف على المؤسسات العاملة في محافظتك وتعتمد هذا التقسيم .

## ج التقسيم حسب مراحل العمل:

حيث تقسم المنشأة وحداتها التنظيمية حسب مراحل تسلسل العمل .

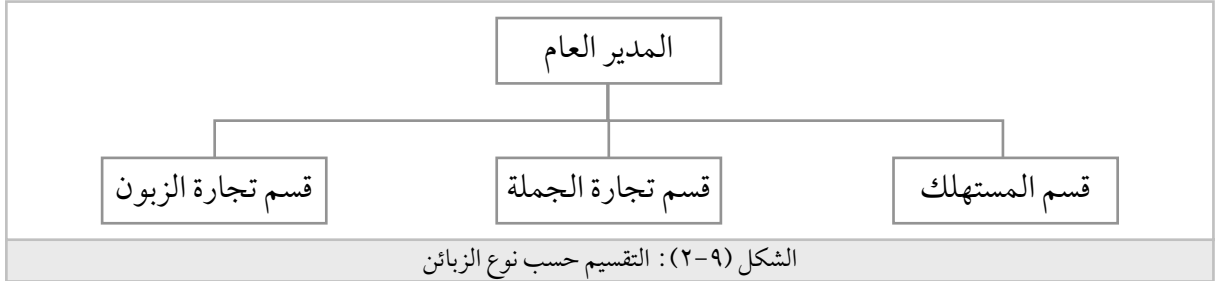
■ انظر الشكل (٨-٢)



## د التقسيم حسب نوع الزبائن:

بعض المنشآت تتعامل مع زبائن مختلفين فمثلاً نجد مؤسسات تتعامل مع تجار جملة، وتجار تجزئة، أو مؤسسة مختصة بيع ملابس نسائية، أو رجالية، ولادية. الخ، ويصار لتقسيم المنشأة إلى وحدات تنظيم مختصة بشؤون كل شريحة أو فئة من الزبائن.

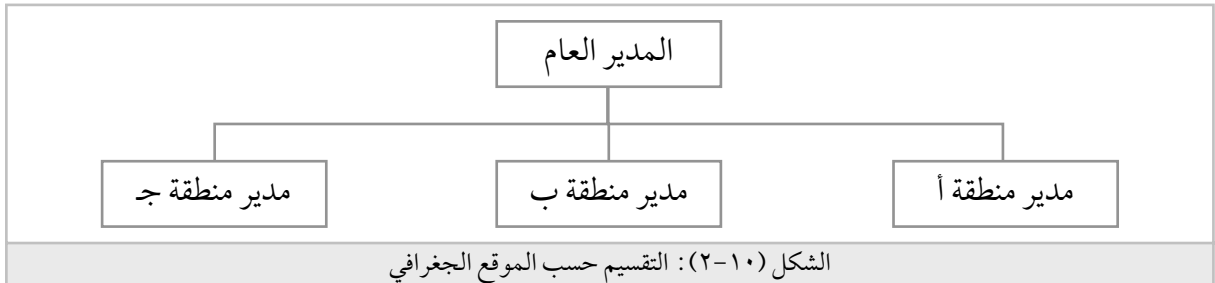
■ انظر الشكل (٢-٩):



## ه التقسيم حسب الموقع الجغرافي:

نجد منشآت عاملة في أكثر من موقع جغرافي، ويعود لكل منطقة جغرافية وحدة تنظيمية يتولى شؤونها مدير خاص، ومن مزايا هذا النوع السرعة في اتخاذ القرارات وفقاً لظروف كل وحدة تنظيمية.

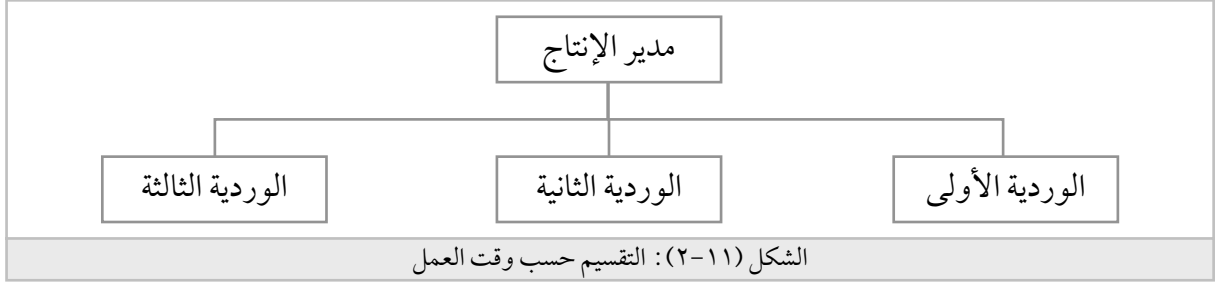
■ انظر الشكل (٢-١٠):



## و التقسيم على أساس وقت العمل

هناك مؤسسات تعمل أكثر من وردية، وحتى تتمكن من الوفاء بالتزاماتها تتعهد لكل وردية القيام بمهام محددة.

■ انظر الشكل (٢-١١):



## ح التقسيم المركب:

وهو من أكثر الطرق شيوعاً، ونادراً ما يتم تقسيم المؤسسة إلى وحدات تبعاً لطريقة واحدة، وهذا يحدد طبيعة عمل المنشأة، ويتم تغيير التقسيم وفقاً لظروف تطور المنشأة أو تراجعها.

■ ولاعتماد هذه الطريقة أو تلك هناك عدة عوامل نذكر منها:

- ١ طبيعة الأنشطة الفنية للمؤسسة .
- ٢ المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة .
- ٣ درجة تطور التكنولوجيا المستخدمة .
- ٤ المزايا الاقتصادية المتحققة لاختيار هذه الطريقة أو تلك .
- ٥ سهولة الإشراف والتنسيق والرقابة .
- ٦ إمكانيات السوق ومدى استيعابه لمنتجات المؤسسة .
- ٧ العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- ٨ توافر الموارد المادية والبشرية للمؤسسة .

## تدريب ٣

اقترح تقسيم مركب لمؤسسة فلسطينية قائمة .

## الخريطة التنظيمية Organization Chart

تعتبر الخريطة التنظيمية وسيلة إيضاحية تصور الشكل التنظيمي للمنشأة، وتبرز أوجه النشاط الرئيسية للمنشأة أو الوحدة التنظيمية، وتوضح خطوط السلطة والمستويات التنظيمية ونطاق الإشراف وطرق تقسيم العمل والخريطة التنظيمية تتضمن معلومات مهمة لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد العاملين في المنشأة، وتساهم في تبسيط التعامل مع أنشطة المنشأة وتوصيف الوظائف وتنسيقها.

وتقسم الهياكل التنظيمية إلى :

١ الخريطة الرئيسية Muster chart : وهي تبين الشكل التنظيمي العام للمنشأة بما فيه من الوحدات ومستويات الإدارية المختلفة .

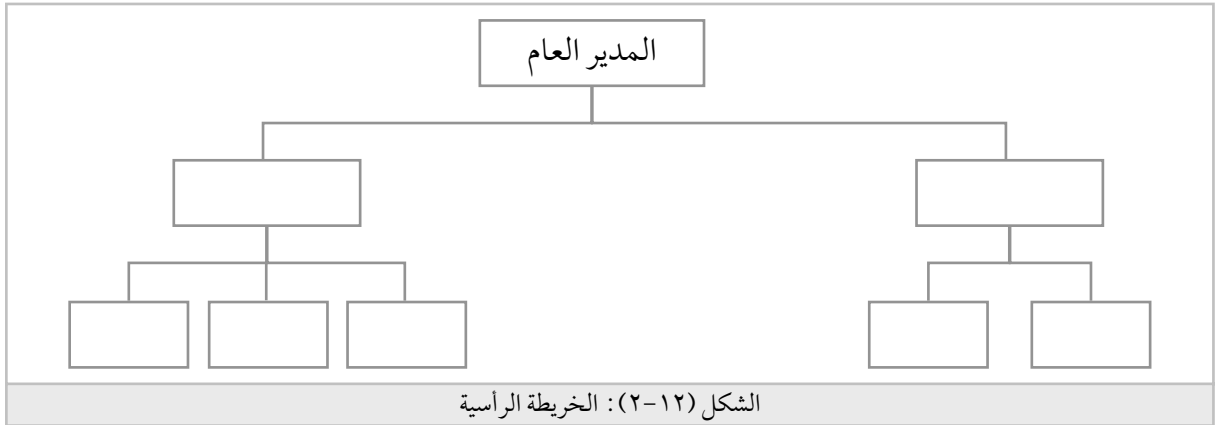
٢ الخريطة المساعدة Supplementary chart : إذ تصور الشكل التنظيمي الخاص بالوحدات .

## أشكال الخرائط

للخرائط ثلاث أشكال رئيسية :

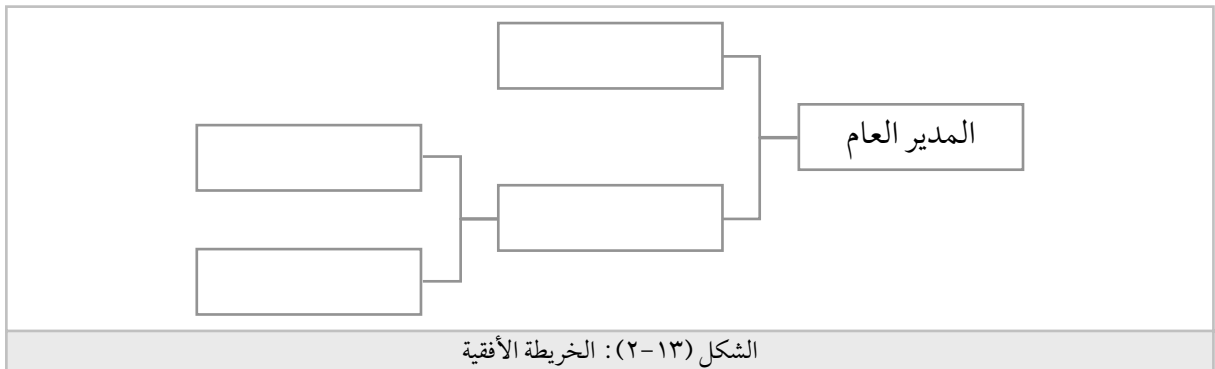
### ١ الخرائط الرأسية (Vertical charts)

وهو الشكل الأكثر شيوعاً نظراً لبساطته وسهولة إعداده ويبين خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل .  
انظر الشكل (١٢-٢) :



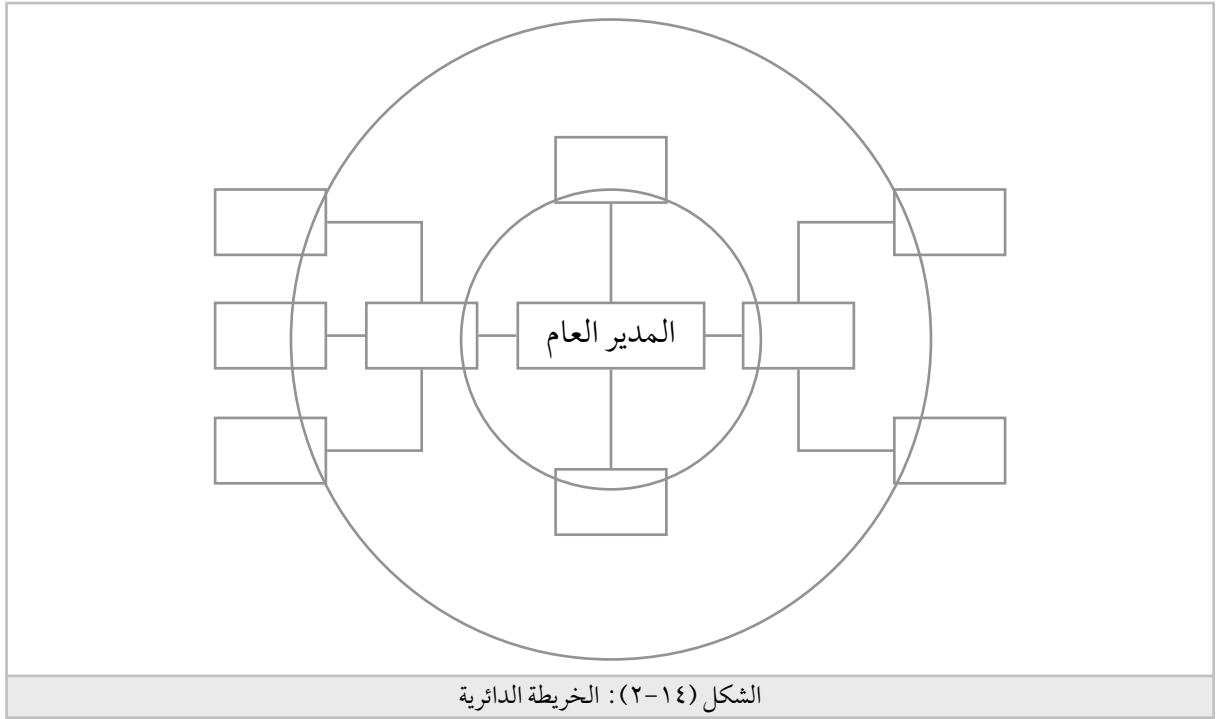
### ٢ الخرائط الأفقية (Horizontal Charts)

تعرض هذه الخريطة تدرج السلطة بشكل أفقي . انظر الشكل (١٣-٢) :



إذ تبين العلاقة بين المركز والمحيط في الدائرة، حيث تقع السُّلطة في مركز الدائرة، وتتوزع الوحدات التنظيمية بين المركز والمحيط تبعاً لمستوى الإداري.

■ انظر الشكل (١٤-٢):



## الدليل التنظيمي Organization Manual

ويعد مكملاً للخرائط التنظيمية، إذ يوفر المعلومات المكتملة والتفصيلية للخريطة التنظيمية، ويعتبر مصدراً مهماً للمعلومات عن المنشأة ونشاطها وحجمها، وملجأً لبعض المؤسسات إلى توزيع الدليل التنظيمي على العاملين فيها ليتمكنوا من تفهم أعمالها وأدوارهم وعلاقاتهم ويمكننا إدراج أهم محتويات الدليل التنظيمي وهي:

- ١ أهداف وسياسات المنشأة
- ٢ السلطات والمسؤوليات والوحدات التنظيمية.
- ٣ الوصف الوظيفي لكل وظيفة
- ٤ العلاقات الإدارية وحجم القوى العاملة.
- ٥ أساليب العمل وتسلسل خطواته.

## إعادة التنظيم Re-Organizing

إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة عملية مستمرة ومتواصلة، إذ أن الأصل في واقع المنشآت التطور والتغيير، وعليه لا بد من الاستجابة لذلك تنظيمياً، مما يستدعي إعادة التنظيم:

- ١ تغيير في أهداف المنشأة
- ٢ تغيير في حجم أعمال المنشأة
- ٣ حدوث نقص في وظائف الإدارة العليا تتجه للتقاعد أو الإقالة . . الخ .
- ٤ تضمين وحدات تنظيمية جديدة .

■ وعادة الإدارة العليا تعنى بشؤون إعادة التنظيم وذلك وفقاً لأهمية ذلك العمل.

## أسئلة الوحدة

- ١ بين العوامل التي تؤثر في اختيار الهيكل التنظيمي؟
- ٢ فرق بين النموذج الكلاسيكي والنموذج العضوي التنظيمي؟
- ٣ ما هي مزايا عيوب التنظيم الرأسي؟
- ٤ قبل اختيار النموذج التنظيمي هنالك سلسلة من التحليلات على المنظمة إجرائها، أذكرها؟
- ٥ ما فائدة الخريطة التنظيمية للمؤسسة، وما هي أنواعها؟
- ٦ أذكر أهم البيانات التي يحتويها الدليل التنظيمي؟
- ٧ ما هي أسباب إعادة التنظيم في المؤسسات؟

## قائمة بأسماء المراجع

- ١ أصول المحاسبة، د. عبد الله عطية، عزابة، دهمس، أبو جبارة.
- ٢ محاسبة البنوك، عبد الحلیم كراجه، خ.ع ١، ٢٠٠٠.
- ٣ التطبيقات العملية، إبراهيم العوضي / فيصل عبد اللطيف، ناديا القواسمي، خ.ع ١، ١٩٩٧.
- ٤ أصول تحضير الميزانيات الناتجة، مالكوم سيكرت، خ.ع ١، ١٩٩٧.
- ٥ تطبيقات مالية، فيصل عبد اللطيف، خالدة شتات، خ.ع ١، ١٩٩٤.
- ٦ أساسيات في المحاسبة الحكومية، محمود الهور، عمان، دار وائل، خ.ع ١، ١٩٩٨.
- ٧ إدارة المكاتب / نسرین العوران، مصطفى شايوش، محمود الشريك، رزق عبيدات ١٩٩٥.
- ٨ المحاسبة ومسك الدفاتر، محمود حسام اللحام وآخرون، عمان / الأردن ١٩٩٥.
- ٩ المفاهيم الإدارية الحديثة / د. فؤاد الشيخ ساهم وآخرون / عمان ١٩٩٢.

