

דולה ישראל  
وزارة التربية والتعليم  
السكرتارية التربوية  
قسم تعليم الكبار

**תיכונות**  
ככה עולים כיתה בחיים

נוע الامتحان: إنهاء  
موعد الامتحان: شتاء 2020  
مستوى الامتحان: وحدة تعليمية واحدة  
رقم النموذج: 770401

تنظيم وإدارة  
(سلوك تنظيمي)  
تعليمات للممتحن/ة

أ. مدة الامتحان: ثلاث ساعات

ب. مبنى النموذج وتوزيع الدرجات: في هذا الامتحان أربعة فصول:

الفصل الأول	(4X10)	= 40 درجة
الفصل الثاني	(2X10)	= 20 درجة
الفصل الثالث	(1X20)	= 20 درجة
الفصل الرابع	(5X4)	= 20 درجة
المجموع: = 100 درجة		

ت. املؤوا التفاصيل التالية:

פרטי הנבחן:	פרטי מרכז השכלה:
מספר הנבחן ברשימה: _____	שם המוסד: _____
שם משפחה + פרטי: _____	שם היישוב: _____
	שם מרכז הבחינה: _____
ת.ז. <input type="text"/>	

מערך: _____
ציון: _____

נتمنى لكم النجاح!

## الفصل الأول (40 درجة)

أمامكم 12 سؤالاً مغلقاً. أجبوا عن 10 أسئلة منها فقط. ضعوا دائرة حول الإجابة الأكثر ملاءمة (لكل سؤال – 4 درجات).

1. **الخلل في إرسال البريد هو مثال لـ:**
  - أ. ضجة في الإعلام المباشر.
  - ب. ضجة في الإعلام غير المباشر.
  - ت. اتصال تركيزي.
  - ث. شبكة دائرية.
  
2. **الإنسان السلبي:**
  - أ. يتصرف بعدم احترام مع الآخرين ويستخف بهم.
  - ب. يعرض موقفه بشكل عدائي.
  - ت. يتنازل عن احتياجاته لصالح الآخر.
  - ث. غالباً، يكون ذات صورة ذاتية عالية.
  
3. **بحسب نموذج الاتصالات، لكي يتم تمرير رسالة بنجاح في المؤسسة:**
  - أ. يجب أن تكون الرسالة مسلية.
  - ب. ينبغي أن تكون الرسالة موجزة.
  - ت. يجب أن تمرر الرسالة بصورة تتلاءم مع قدرة المتلقي على فهمها.
  - ث. يجب أن تكون الرسالة إيجابية.
  
4. **فريق ركض لعاملي المستشفى يعتبر مثالا لـ:**
  - أ. فريق رسمي.
  - ب. فريق غير رسمي.
  - ت. صراع وظيفي.
  - ث. شبكة دائرية.

5. ترك موسى مكان عمله، وعندما سئل عن السبب الذي أدى لذلك، قال إنه يشعر بالملل وعدم الرضا المهني.  
بحسب ماسلو، موسى يعبر عن عدم الرضا لانعدام:
- أ. الحاجات الفسيولوجية.
  - ب. حاجات الأمان.
  - ت. الحاجة لتحقيق الذات.
  - ث. الحاجات الاجتماعية.
6. نظرية Y لماكغريغور:
- أ. تُنمّي عمالاً عديمي المبادرة.
  - ب. تؤمن بأنّ على المدير مراقبة العمال طوال الوقت.
  - ت. تؤمن بأنه لا بدّ من خلق جوّ من التسامح والثقة المتبادلة لتطوير العمال.
  - ث. ملائمة لمصانع الانتاج فقط.
7. يعمل نمر وأسد في مخبز يقع في أحد الأحياء بالقرب من مكان سكنهما. يقوم الاثنان بذات العمل ويتمتعان بمواصفات متشابهة (السنن، الخبرة المهنية والخ)، ومع ذلك تزيد أجره أسد عن أجره نمر ب - 300 ش.ج.  
بحسب نظرية العدالة:
- أ. نمر هو من سيشعر بعدم الإنصاف.
  - ب. أسد هو من سيشعر بعدم الإنصاف.
  - ت. سيشعر الاثنان بعدم الإنصاف.
  - ث. لا يقارن العمال بعضهما ببعض.
8. الحالة الاجتماعية في المجموعة:
- أ. تُبنى فقط على أساس مظاهر "انتماء" الفرد، مثل: السن، الأقدمية، العائلة.
  - ب. تُبنى فقط على أساس مظاهر "الانجاز" مثل: التعليم، الاجتهاد، المهنية.
  - ت. لا تؤثر على توزيع العمل داخل المجموعة.
  - ث. تُبنى على أساس مظاهر "الانتماء" ومظاهر "الانجاز".

9. **الأثرء الوظيفي يعتبر مثالاً لـ:**

- أ. التشجيع المادي
- ب. التشجيع المعنوي
- ت. التشجيع المزدوج
- ث. التشجيع المالي

10. **خلال مقابلة عمل:**

- أ. من المهم الحضور في الوقت واحترام مجري المقابلة.
- ب. ينبغي ارتداء ملابس احتفالية وأنيقة جداً.
- ت. لا نهتم بلغة جسد مجري المقابلة.
- ث. يستحسن أن تكون سلبي وهادئ.

11. **عند العثور على مكان عمل جديد:**

- أ. يجب التوجه إلى مكتب التشغيل فقط، لأن يوفر أفضل العروض.
- ب. يجب التركيز على الأقرباء والمعارف ممن لديهم علاقات.
- ت. يفضل ألا تجهد نفسك لأن "العمل سيجدك".
- ث. من المهم دمج عدة طرق للعثور على العمل.

12. **عملية اتخاذ القرارات:**

- أ. ملائمة لمشكلة مألوفة ومعروفة داخل المؤسسة.
- ب. تراعي قدرة الأداء وتوفر الموارد.
- ت. ملائمة للإدارة العليا فقط.
- ث. لا تراعي التأثيرات ذات المدى البعيد.

## الفصل الثاني (20 درجة)

أمامكم 12 قول، اخترُوا 10 منها.

ضعوا دائرة حول إحدى الإمكانيتين: "صحيح" أو "غير صحيح"  
(لكلّ إجابة صحيحة – درجتان).

- |                |   |
|----------------|---|
| صحيح/ غير صحيح | 1. يجب أن تتضمن السيرة الذاتية أسماء الموصين وتفاصيلهم. |
| صحيح/ غير صحيح | 2. في العمل مطلوب التصرف بسلبية                         |
| صحيح/ غير صحيح | 3. شبكة الاتصال اللامركزية ملائمة للمهام المعقدة.       |
| صحيح/ غير صحيح | 4. التطوع هو وسيلة من وسائل العثور على العمل            |
| صحيح/ غير صحيح | 5. في الاتصال أحادي الاتجاه لا توجد تغذية مرودة.        |
| صحيح/ غير صحيح | 6. يُعتبر الانتقاد البناء تشجيعاً معنوياً.              |
| صحيح/ غير صحيح | 7. في الاتصال المباشر هناك مستند للرسالة.               |
| صحيح/ غير صحيح | 8. تتكوّن مجموعة العمل الرسمية بمبادرة من العمال.       |
| صحيح/ غير صحيح | 9. يمكن أن تكون قيم المؤسسة معلنة أو سرّية              |
| صحيح/ غير صحيح | 10. المجموعة تمنح العامل شعوراً بالانتماء.              |
| صحيح/ غير صحيح | 11. يمكن للغة الجسد أن تتناقض مع الرسالة الكلامية       |
| صحيح/ غير صحيح | 12. تعتبر الشبكة الدائرية شبكة لا مركزية                |

## الفصل الثالث (20 درجة)

أمامكم موضوعين. اختاروا واحدًا من بينهما واحرصوا على أن تجيبوا عن جميع الأسئلة التي تلي الموضوع: (لكلّ موضوع كامل - 20 درجة). أكتبوا الإجابات في دفتر الامتحان.

### الموضوع الأول – الدافعية – التحفيز

بدأت ربي ونهى العمل قبل عام مديرات للحسابات في مكتب كبير. كلتاهما مخلصتان وتبذلان جهدا في عملهما. تتمتع كلّ منهما بمهارات متشابهة وتحصلان على ذات الراتب. في أحد الأيام استدعاها المدير وأثنى على أدائهما، وأشركهما بقرارات تتعلق بالعمل في المكتب، كما كلفهما بمهامّ أخرى تنطوي على مسؤوليّة كبيرة وتحدي مهنيّ. حصلت الاثنتان في نهاية العام على الأقدميّة في العمل وزيادة في الراتب.

1. أ. ما هو التشجيع الماديّ؟ (2 درجات)

مكافأة مالية أو معادلة للمال، الهدف منها دفع العامل للبذل في عمله.

ب. ما هو التشجيع المعنويّ؟ (2 درجات)

مكافأة موجهة لتوفير احتياجات الإنسان الفسيولوجيّة والاجتماعيّة.

ت. بيّنوا تشجيعا مادياّ واحدا وتشجيعين معنويّين من التي وردت في القطعة. (6 درجات)

تشجيع ماديّ – زيادة الأجر

تشجيع معنويّ – مدح من المدير، المشاركة في اتخاذ القرارات والإثراء الوظيفيّ (طلب مثالان للتشجيع المعنويّ)

2. أ. أذكروا حاجتين من الحاجات الواردة في سلم الحاجات لماسلو استوفيت في مكان العمل.

هاتوا مثلا من القطعة. (6 درجات)

الأمان – أقدميّة في العمل

التقدير – مدح من قبل المدير

تحقيق الذات – مسؤوليّة وتحدي مهني

ب. بيّنوا الانتقادات الموجهة لنظريّة ماسلو. (4 درجات)

في الواقع نحن لا نرى أن الناس يتصرفون دائما حسب الترتيب المحدد في هرم الحاجيات لماسلو حيث يمكن تخطّي بعض المراحل.

## الموضوع الثاني – الاتصالات

ترغب عرين في مناقشة موضوع عاجل، شخصي وحساس مع مديرها المباشر. لكنها مترددة في تحديد نوع الاتصال (مباشر/ غير مباشر) الملائم لمناقشة هذا الموضوع.

1. أ. بينوا ما هو الاتصال المباشر وما هو الاتصال غير المباشر (4 درجات)

الاتصال المباشر يتم شفويا، وجها لوجه. الاتصال غير المباشر يتم خطيا

ب. بحسب رأيكم ما هو نوع الاتصال الأنسب لعرين؟ عللوا. (5 درجات)

الاتصال المباشر: يمكن من توفير تغذية مردودة، سريع ومتاح ومرضى أكثر من الناحية العاطفية. في

المواضيع العاطفية نفضل الاتصال المباشر.

ت. بينوا سببتين لنوع الاتصال الذي ذكرتم في البند 1. ب. (7 درجات)

يتيح الخروج عن المهم، معرض للنسيان أو الإنكار لأنه غير موثق.

2. أ. اشرحوا ما هو الاتصال بواسطة الوسائل الإلكترونية (درجتين)

يتم الاتصال المتشعب شفوي بواسطة أجهزة تقنية، على سبيل المثال، الهاتف.

ب. أذكروا حسنة واحدة من حسنات الاتصال بواسطة الوسائل الإلكترونية (درجتين)

سريع، يتيح توفير تغذية مردودة فورية، يتيح الاتصال على مسافات (مطلوب حسنة واحدة)

## القسم الرابع (20 درجة)

أمامكم 7 أقوال، اخترُوا 5 منها.

اشرحوا الادعاء/ القول الوارد في الجملة (لكلّ قول 4 درجات).

1. يُمكن للمعايير داخل المجموعة أن تتطوّر تدريجيًا وتتغيّر مع مرور السنوات.

المعايير هي قواعد السلوك المتوقعة من أعضاء المجموعة. كما ويمكنها التغيّر بحسب الزمان والمكان.

ما لم يكن مألوفًا في الماضي، يمكن اعتباره اليوم أمرًا عاديًا.

2. يُمكن أن تضمّ مجموعة العمل غير الرسميّة عمّالًا من مستويات مختلفة من عمّال المؤسسة.

تتشكّل مجموعة العمل غير الرسميّة بمبادرة من العمال، حيث تتشكّل بين الأشخاص بشكل تلقائيّ، على أساس

الصداقة أو المصالح المشتركة. الجوّ السائد داخل هذه المجموعة غير رسميّ، وهي تضم أشخاصًا من مستويات

مختلفة داخل المؤسسة.

3. بحسب آدامز، يمكن أن يقلّص العامل انتاجه في العمل بسبب انعدام النزاهة.

بحسب آدامز، يوازن كلّ عامل العلاقة بين المكافآت التي يحصل عليها من المؤسسة (الأجر، الترقية، التقدير والخب)

وبين بذله لصالح المؤسسة (الوقت، الجهد، التعليم، المهارات والخب)، ويقارن نفسه بعامل آخر يعتقد بأنّه يماثله. فإن

شعر العامل بأنه يتلقّى أقلّ من الآخر، لربّما يجعله ذلك يقلص من الانتاج ليشعر بالعدل.

4. التشجيع الماديّ ناجع بشكل خاصّ لدى أصحاب الدخل المتدنيّ والمتوسّط.

التشجيع الماديّ ناجع بشكل خاصّ لدى أصحاب الدخل المتدنيّ والمتوسّط، لأنهم لا يملكون مالا كافيًا

لإعالة أنفسهم، لذا الزيادة الماليّة تمكّنهم من توفير احتياجات أساسيّة.

5. يمكن للفوارق الثقافيّة أن تُحدث ضجّة في الاعلام.

الفوارق الثقافيّة تجعلنا نفسّر الرسالة بشكل مغاير لما قصده المرسل، ولذلك تعتبر هذه الفوارق ضجّة

إعلاميّة.



6. التعاون هو وسيلة واحدة من وسائل حلّ الصراعات.

هناك خمس استراتيجيات لحلّ الصراعات: التعاون، حلول الوسط، المواجهة، التجنّب والتكيف. الطريقة المفضلة لحلّ الصراعات هي التعاون WIN WIN . كل طرف يدرس وجهات نظر الخصم وجذور الخلاف، وهكذا يتوصل كل منهما إلى حلّ ناجع دون المساومة على المصالح والمبادئ الضرورية في نظرهم.

7. في عملية اتّخاذ القرارات يجب مراعاة النتائج المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

ضمن عملية اتّخاذ القرارات على المدير القيام بفحص النتائج التي يريد الحصول عليها وبالمقابل ما هي النتائج غير المرغوب فيها نسبياً في نظرة. بعد التحقق من حسنات وسيئات كل قرار حينها عليه اختيار البديل الأفضل بالنسبة له.

**نتمنى لكم النجاح!**