

דולה ישראל  
מכתב התלמל העלל ואלסתמל  
קסמ תלמל הכבאר

נוע الامتحان: إنهاء  
موعد الامتحان: صيف 2021  
مستوى الامتحان: وحدتان تعليميتان  
رقم النموذج: 770402

תיכונית  
ככה עולים כיתה בחיים

تنظيم وإدارة

(سلوك تنظيمي)

تعليمات للممتحنين/ات

- أ. مدة الامتحان: ثلاث ساعات.
- ب. مبنى النموذج وتوزيع الدرجات: في هذا النموذج أربعة فصول:
- |              |                  |
|--------------|------------------|
| الفصل الأول  | 40 درجة = (4X10) |
| الفصل الثاني | 14 درجة = (7X2)  |
| الفصل الثالث | 30 درجة = (2X15) |
| الفصل الرابع | 16 درجة = (4X4)  |
- المجموع: 100 درجة
- ت. املؤوا التفاصيل التالية:

פרטי מרכז ההשכלה:

שם המוסד: \_\_\_\_\_

שם היישוב: \_\_\_\_\_

שם מרכז הבחינה: \_\_\_\_\_

פרטי הנבחן:

מספר הנבחן ברשימה: \_\_\_\_\_

שם משפחה + פרטי: \_\_\_\_\_

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ת.ז.

מעריך: \_\_\_\_\_

ציון: \_\_\_\_\_

נتمنى لكم النجاح!

## الفصل الأول (40 درجة)

أمامكم 12 سؤالاً مغلقاً. أجبوا عن عشرة أسئلة منها فقط.  
ضعوا دائرة حول الإجابة الأكثر ملاءمة (لكل إجابة صحيحة 4 درجات).

1. أي من العوامل التالية لا يزيد من دافعية العامل؟

أ. المكافأة مقابل الإنجازات.

ب. المراقبة الدائمة للعامل.

ت. التشجيع المعنوي.

ث. دورة استكمال في المجال المهني.

2. بحسب ماسلو، يندفع العمال من خلال عدة أمور من بينها:

أ. حاجات اجتماعية.

ب. حاجات أساسية.

ت. حاجات الأمن.

ث. جميع الإجابات صحيحة.

3. المعايير في المجموعة:

أ. تولد عادات سلوكية.

ب. يمكنها أن تتغير.

ت. تمنع مواجهات ونزاعات داخل المجموعة.

ث. جميع الإجابات صحيحة.

4. تعتبر المؤسسة التي تتغير حسب حاجة الزبون:

أ. مؤسسة بيروقراطية.

ب. مؤسسة عامة.

ت. مؤسسة لا تتأثر بالمحيط.

ث. مؤسسة تعمل اعتماداً على النظام المفتوح.

5. **نظرية T.Q.M تركّز على:**
- أ. رضى العمّال.
  - ب. رضى المديرين.
  - ت. جودة المنتجات والخدمة المقدّمة للزبون.
  - ث. كمّيّة المنتجات
6. **بحسب نظرية X ونظرية Y ماكغريغور:**
- أ. يتصرّف العامل حسب توقّعات المدير منه.
  - ب. كلّ عامل يتمتّع بدافعيّة عالية.
  - ت. دائما يكون المال هو الأهمّ بالنسبة للعامل.
  - ث. يُفضّل مدير X على مدير Y.
7. **بحسب نظرية تايلور ما يُحرّك العامل هو:**
- أ. التقدير والاحترام.
  - ب. تحقيق الذات.
  - ت. النجاح الاجتماعيّ.
  - ث. المال.
8. **أثناء البحث عن مكان عمل جديد:**
- أ. لا داعي للتوجّه لصاحب العمل بشكل ذاتيّ.
  - ب. لا داعي لإجهاد النفس لأنّ العمل "سيعثر عليك".
  - ت. يجب تكريس كلّ الوقت والجهود، والبحث بكلّ طريقة ممكنة.
  - ث. يجب التوجّه لشركة قوى بشريّة واحدة فقط.
9. **ما يميّز مؤسّسة بيروقراطيّة بحسب ماكس فيبر هو:**
- أ. توزيع العمل حسب مجالات الاختصاص.
  - ب. إشراك العمّال في اتّخاذ القرارات.
  - ت. خلق دافعيّة لدى العمّال من خلال مكافآت ماليّة.
  - ث. لا حاجة للقوانين والأنظمة.

10. القائد الديمقراطي:

- أ. لا يتدخل في نشاطات المؤسسة.
- ب. يُشرك العمال في عملية اتخاذ القرارات.
- ت. يركّز كلّ الصلاحيات لديه.
- ث. يحدّد تماما مجال صلاحية ومسؤولية كلّ عامل.

11. التشجيع الماديّ يُمكن أن يكون:

- أ. شهادة تقدير.
- ب. مكافأة مالية.
- ت. إثراء الوظائف.
- ث. كلمات تقدير.

12. المحاور في مقابلة العمل:

- أ. عليه أن يتحدّث عن أفراد عائلته.
- ب. عليه أن يكون موضوعيا ودقيقا.
- ت. عليه أن يتحدّث عن هواياته.
- ث. عليه أن يشهر بربّ العمل السابق.

## الفصل الثاني (14 درجة)

أمامكم تسعة أقوال، اخترُوا سبعة منها.

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

1. بحسب نظرية العلاقات الإنسانية، يعتبر الإنسان مخلوقاً اجتماعياً. صحيح | غير صحيح
2. بحسب ماسلو، جميع بني البشر يصلون لتحقيق الذات. صحيح | غير صحيح
3. خلال مقابلة العمل ينبغي التركيز على الأجر. صحيح | غير صحيح
4. القائد الليبراليّ يتيح للعمّال كامل حرّية العمل حسب تقديراتهم. صحيح | غير صحيح
5. القائد الاستبداديّ يتشاور مع العمّال. صحيح | غير صحيح
6. مفضّل توجيه انتقاد للعامل بدلاً من عدم الالتفات إليه نهائياً. صحيح | غير صحيح
7. الإدارة العلميّة تنظر للعمّال على أنّهم جزء من الآلة الصناعيّة. صحيح | غير صحيح
8. تحفظ المعايير داخل المجموعة بسريّة. صحيح | غير صحيح
9. في بعض الأحيان يكون التشجيع المعنويّ أهمّ من التشجيع المادّي. صحيح | غير صحيح

## الفصل الثالث (30 درجة)

أمامكم ثلاثة مواضيع. اختاروا اثنين منهما. احرصوا على الإجابة عن جميع الأسئلة التي يحتوي عليها (لكل موضوع كامل وصحيح 15 درجة). اكتبوا الإجابات المتعلّقة بالمواضيع على دفتر الامتحان.

### الموضوع الأول – الدافعية

يعمل نعيمة وسليم معا كمتدرّبين في مكتب محاماة وهما راضيان جدًا عن مكان عملهما. في أحد الأيام تحدّثا فيما بينهما وقارنا بين ظروف عملهما وأجرهما حيث اتّضح لهما بأنّهما يتمتّعان بنفس الكفاءات: أنهى الاثنان دراسة الحقوق، وهذا هو مكتب التدريب الأول لكليهما. ولكن المفاجأة كانت عندما تبين لسليم من خلال المحادثة، بأنّه يحصل على أجر أقلّ من أجر نعيمة.

1. اشرحوا كيف ستؤثر هذه المحادثة:

أ. على دافعية سليم. علّوا. (4 درجات)

ستنخفض دافعيته لأنه تبين له، بأنّه على الرغم من أنّه يتمتّع هو ونعيمة بنفس الكفاءات، ظروف العمل ونفس الأقدمية، يحصل على أقلّ أجر من أجر نعيمة.

ب. على دافعية نعيمة. علّوا. (4 درجات)

ستزداد دافعية نعيمة لأنها تريد المحافظة على الأجر المرتفع التي تحصل عليه مقارنة بسليم.

2. أ. لأيّ نظرية دافعية يلائم هذا الحدث؟ أحيطوا بدائرة الإجابة الصحيحة. (3 درجات)

- هرم الحاجات لماسلو.

- مدير X و- Y لماكغريغور

- نظرية النزاهة لأدامس.

ب. بيتوا ماذا تقول النظرية التي اخترتموها. (3 درجات)

يدعي أدامس من خلال نظريته، أن دافعية العمّال تتأثر بمقارنات الأجور التي يجرونها فيما بينهم. فعندما يدرك أحد العمّال أنّ أجرته عادلة مقارنة بأجرة الآخرين، تزداد دافعيته. بينما عندما تُظهر له المقارنة أنّ أجرته أكثر انخفاضاً من غيره، تصبح دافعيته أقل.

## الموضوع الثاني – القيادة

نُظِّمَ في مكتب العمل استكمال للمديرين. دار خلال الاستكمال حديث بين المشاركين حول الأسلوب المفضل لدى المدير. ادّعى خليل أنّه يفضّل دوماً المدير الديمقراطيّ. بالمقابل، ادّعى عزيز أنّ هنالك حالات يفضّل فيها أن يكون المدير مستبدّاً.

1. بينوا من هو القائد الديمقراطيّ ومن هو المستبدّ. (10 درجات)

القائد الديمقراطيّ: يُشرك أعضاء المجموعة في التخطيط وفي تحديد طرق العمل، يستشيرهم ويُشركهم في عملية اتّخاذ القرارات. كما وينفّذ أعضاء المجموعة العمل تحت إشرافه.  
القائد المستبدّ: يتّخذ القرارات بنفسه، لا يُشرك سواه، يتعالى على المجموعة.  
يشغّل العمال بتعليمات.

2. هاتوا أمثلة لحالتين يفضّل فيهما أن يكون القائد مستبدّاً. (5 درجات)

- في حالات الطوارئ مثل حدوث كارثة، حالة أمنيّة.
  - في حالة حدوث أزمة اقتصادية في المؤسسة وتتولّد حاجة للقيام بنشاطات بشكل سريع ودقيق.
- (تُقبل إجابات منطقية أخرى)

## الموضوع الثالث - الاندماج في مكان العمل

عمل موسى 10 سنوات في مكان عمل. تقدّم هناك جدًا ممّا جعل الجميع، بما في ذلك المدير، يقدّرون عمله جدًا. يريد الآن البحث عن مكان عمل جديد لأنّه لا مجال لديه من التطوّر أكثر في مكانه الحالي.

1. أ. هل من المفضّل أن يطلب موسى من صاحب العمل الحالي أن يساعده في العثور على مكان عمل جديد؟ علّل

(4 درجات)

نعم من المفضّل. موسى يحبّ مكان عمله، ولكنه استقال مضطّرًا. لقد كان ناجحًا في العمل وكانت له علاقة حسنة مع المدير. يستطيع المدير مساعدته لأنّ المدير قد يعرف أماكن عمل مشابهة في مكان عمل موسى الجديد. (للمصحّحين: تقبل أي صيغة منطقيّة أخرى)

ب. أذكروا واشرحوا طريقة أخرى للبحث عن مكان عمل.

(4 درجات)

إجابات ممكنة: الصحف، شركات القوى البشرية، الأصدقاء وأفراد العائلة، الإنترنت ...

عندما خرج موسى لمقابلة العمل في مكان العمل الجديد، ارتدى ملابس رياضة لأنّه كان ينوي الذهاب فور الانتهاء من المقابلة للتدريب في مركز الرياضة. لقد وصل إلى اللقاء متأخرا لأنّه لم يكن يعرف المكان ولم يعلم أنّ قد أكون أزمة سير في الطريق.

2. بيّنوا ما هما الخطآن اللذان ارتكبهما موسى خلال لقاء العمل.

(7 درجات)

أ. ارتدى ملابس رياضة للمقابلة: ملابس الرياضة ملائمة للتدريب فقط وليس لمقابلة رسمية. هذا الفعل يدلّ على عدم إدراك ماهية الحدث.

ب. تأخّر عن الحضور للمقابلة. هذا التصرف يدلّ على استخفاف وعدم الجديّة. كان ينبغي عليه فحص الطريق مسبقًا والوقت المطلوب للوصول.



## القسم الرابع (16 درجة)

أمامكم ستة أقوال، اخترُوا أربعة منها.

اشرحوا الادعاء القول الوارد في القول (لكل إجابة صحيحة 4 درجات).

1. يمكن أن تؤثر الأحداث خارج المؤسسة عليها.  
(يمكنكم الشرح بواسطة أمثلة)  
عندما تحدث تغييرات في المحيط تجبر هذه التغييرات المؤسسة على ملاءمة نفسها لها. على سبيل المثال: تغييرات في الوضع الاقتصادي في الدولة، تغييرات سياسية (سلطة جديدة)، تغييرات تكنولوجية وغيرها. يتوجب على المؤسسة في مثل هذه الظروف وغيرها التحقق من كيف تعيد ترتيبها مجددا أمام مجريات المحيط.
2. إذا كان الإنسان متحمسا خلال مقابلة عمل، عليه أن يخفف من ذلك.  
يعتبر الحماس أثناء مقابلة العمل ظاهرة طبيعية، لكنه قد يشوش مجرى المقابلة. ففي حال كان المحاور متحمسا، يجدر به التوقف عن ذلك وإخبار المحاور بذلك. ومن المفترض أن يتفهم المحاور ذلك، ويسهل عليه. فإن ذلك يبين للمحاور صراحة المحاور وهذا الأمر يعتبر إيجابيا.
3. يجب أن تدار مجموعة العمل حسب معايير ثابتة.  
المعايير هي التي تحدد قواعد العمل. فعندما تكون المعايير معروفة للعامل، سيسير العمل بشكل منظم ومرتب وبالتالي ستكون النتائج ناجحة. كما وسيكون الانتاج جيد وجودة العمل عالية أيضا.
4. ماكغريغور لا ينصح بنظرية X.  
بحسب نظرية X لا يخلق المدير دافعية لدى عماله: يضغطهم، يؤمن بأنهم يريدون المال فقط، لا يثق بهم ويراقبهم طوال الوقت.
5. في بعض الأحيان يمكن أن يتحوّل الدافع الخارجي إلى دافع داخلي.  
يبدأ العامل في بعض الأحيان عملا جديدا بسبب دافع خارجي (بالرغم من أنه لا يرضيه، ولأنه بحاجة للمال فقط) لكن مع مرور الوقت يتبين له أنّ هذا العمل مثيرا للاهتمام ونافع له – فيتحوّل إلى دافع داخلي. وبالتالي يصبح راضيا عنه ويسعده العمل فيه.

6. يمكن للقائد غير الرسمي أن يتحوّل في بعض الأحيان إلى قائد رسمي. قائد غير رسمي لم يحصل على تعيين رسمي ليكون قائدا لمجموعة أو مؤسسة. اختيار من قبل مجموعة. عندما يُظهر قدرات قيادية جيدة وعلاقات بشرية جيدة مع زملائه، يمكن للإدارة أن ترفّعه ليكون قائدا رسمياً لمزايا يمكن أن تخدم كلّ الأطراف المتعلقة بالأمر وخاصة المؤسسة. (تقبل أيّ إجابة منطقية)

**نتمنى لكم النجاح!**