

נוע اللمتחל: إنهالل  
موعد اللمتחל: شتالل 2021  
مستوى اللمتحان: وحدة تلمللمة واحدة  
رقم النموذج: 770401

## تنظلم وإدارة

(سلوك تنظلمي)

تلملات للممتحنل\ات

أ. مدة اللمتحان: ثلاث ساعات

ب. مبلى النموذج وتوزلح الدرجات: فل هذا النموذج أربعة فصول:

الفصل الأول = 40 درجة (4X10)

الفصل الثاني = 20 درجة (2X10)

الفصل الثالث = 20 درجة (1X20)

الفصل الرابع = 20 درجة (5X4)

المجموع: 100 درجة

ت. إملؤوا التفاصيل التالية:

فرسل הנבחן:	פרסל מרכז השכלה:
מספר הנבחן ברשמה:	שם המוסד:
שם משפחה + פרסל:	שם הלשוב:
	שם מרכז הבחנה:
ת.ז.	

מערלך:
צלון:

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. بحسب نظرية النزاهة، أي من التالي يعتبر جزء من إنتاجية العمل:

أ. التعليم.

ب. الأجر.

ت. العمل الشاق.

ث. المهنية.

2. يمكن أن نتعلم من نظرية الدافعية أن:

أ. لا علاقة بين الدافعية والحاجة.

ب. الدافعية قد تكون رد فعل للحاجة.

ت. فقط للدوافع الخارجية تأثير على العامل.

ث. لا يمكن محاولة فهم ماذا يحرك الناس.

3. خلال مقابلة عمل:

أ. من المهم الالتزام بالتواضع.

ب. ممنوع طرح أسئلة عن الأجر.

ت. من المهم أن نكون صريحين.

ث. ممنوع طرح أسئلة.

4. ينعكس التشجيع المعنوي في:

أ. الإثراء الوظيفي.

ب. المكافأة.

ت. الأجر التشجيعي.

ث. سيارة على حساب الشركة.

**5. لحجم المجموعة:**

- أ. لا صلة للعلاقات بين أعضاء المجموعة وبين قدرة أداء المجموعة.
- ب. يوجد تأثير على علاقة المهمة، على الأجواء وعلى قدرة أداء المجموعة.
- ت. لا صلة لطريقة الإدارة المفضلة داخل المجموعة.
- ث. يوجد تأثير على نفسية أعضاء المجموعة فقط.

**6. نظرية الحاجات لماسلو:**

- أ. تدّعي أنّ جميع الناس محفّزون بواسطة تحقيق الذات.
- ب. تعتمد على المقارنات.
- ت. تدّعي أنّ الحاجة يمكن أن تتولد بعد أن تمّ تحقيق سابقتها فقط.
- ث. تدّعي أنّ الناس محفّزون بسبب التقدير والاحترام.

**7. بحسب ماكغريغور:**

- أ. يتمتّع جميع المديرين بنظرة أوليّة سلبية اتّجاه العمّال الخاضعين لإمرتهم.
- ب. المديرون من نوع Y يعتقدون أنّ العامل بطبيعته كسول.
- ت. المديرون من نوع Y يعتقدون أنّ العامل محفّز بواسطة المقابل الماديّ فقط.
- ث. المديرون من نوع Y يعتقدون أنّ للعامل رغبة، خيال وقدرة.

**8. منح مكافأة مالية وشهادة تقدير:**

- أ. يعتبر تشجيعا ماديا
- ب. يعتبر عملا نادرا
- ت. يعتبر تشجيعا مدمجا ماديا ومعنويا
- ث. يعتبر تشجيعا معنويا

**9. ما هو المثال الذي يعبر عن مجموعة غير رسمية؟**

- أ. طاقم غرفة عمليات جراحية في مستشفى.
- ب. طاقم موظفين في فرع بنك.
- ت. فريق كرة قدم في مصنع.
- ث. فريق يعمل على تطوير منتج في مصنع.

**10. الحاجة إلى تحقيق الذات:**

- أ. تظهر لدى ماسلو في قاعدة الهرم.
- ب. تتجلى لدى الجميع.
- ت. تعتبر بحسب ماسلو هي الحاجة الأكثر ضرورية.
- ث. تتحقق بعد أن تتوفر الحاجات الأخرى.

**11. في السيرة الذاتية:**

- أ. يُنصح بعدم ذكر السن.
- ب. يجب إبراز التفاصيل ذات العلاقة.
- ت. مهمّ تقديم سرد عن العائلة.
- ث. يجب سرد أسماء موصين.

**12. أثناء البحث عن مكان عمل جديد:**

- أ. يجب التركيز على موقع إنترنت واحد، يحتوي على أفضل العروض.
- ب. لا داعي لإجهاد النفس لأنّ العمل "سيعثر عليك".
- ت. يجب تكريس كامل الوقت والموارد والبحث بكلّ وسيلة ممكنة.
- ث. يجب التركيز على أفراد العائلة وأصحاب العلاقات.

## الفصل الثاني (20 درجة)

أمامكم 12 قولا، اخترُوا عشرة منها.

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

1. يمكن لمجموعة عمل غير رسمية أن تضمّ عمّالا من وحدات مختلفة  
صحيح/ غير صحيح
2. الانتماء للمجموعة يزوّد العامل بشعور بالانتماء والهويّة.  
صحيح/ غير صحيح
3. معرفة المعايير المؤسسية الضرورية للأداء السليم داخل المؤسسة.  
صحيح/ غير صحيح
4. التّحفيز هو جعل العامل يقوم بعمله بدون إكراه وضغط.  
صحيح/ غير صحيح
5. نظرتي ماكروجر تعتقدان أنّ العامل مسؤول.  
صحيح/ غير صحيح
6. تعرّضت نظرية ماسلو لانتقادات.  
صحيح/ غير صحيح
7. لا داعي للاستعداد لمقابلة العمل.  
صحيح/ غير صحيح
8. مجموعة العمل تمارس الضغط على أعضائها لتلاّ ينحرفوا عن المعايير.  
صحيح/ غير صحيح
9. بحسب ماسلو، الحاجات الروحيّة تسبق الحاجات الجسديّة.  
صحيح/ غير صحيح
10. نظرية X ونظرية Y لماكروجر تُتَمَيّن عمّالا عديمي المبادرة.  
صحيح/ غير صحيح
11. بحسب آدمس، يشعر العامل بالنزاهة عندما تكون المكافآت، بحسب رأيه، التي حصل عليها هو وزملائه في العمل غير متساوية.  
صحيح/ غير صحيح
12. ينصح بالكذب خلال مقابلة العمل لإخفاء ضعف الشخصية  
صحيح/ غير صحيح

## الفصل الثالث (20 درجة)

أمامكم موضوعان. اختاروا واحدًا منهما. احرصوا على أن تجيبوا عن جميع الأسئلة التي يحتوي عليها (لكلّ موضوع كامل وصحيح 20 درجة). أكتبوا الإجابات المتعلقة بالمواضيع على دفتر الامتحان.

### الموضوع الأوّل – الدافعية – التحفيز

يوسف وإبراهيم يعملان مديري أقسام في مصنع مختصّ بتصنيع ألعاب الأطفال. يعمل في المصنع 300 عامل يشغلون مناصب مختلفة.

يعتقد يوسف الذي يعمل مديراً لقسم ألعاب الصندوق، بأنّه لا داعي للتوقّع من العمّال أن يبذلوا جهداً في العمل. لأنّه تعلّم من خلال تجربته الواسعة كمدير قسم أنّ العمّال كساليّ وعديميّ المبادرة، "لا يرون شيئاً سوى النقود" وفي حال كانت هنالك رغبة في أن يتمّ العمل بشكل لائق، يجب توفير إشراف مشدّد ورقابة دائمة عليهم. بحسب مخطّط العمل سيقوم خلال الاسبوع القادم برحلة إلى خارج البلاد، لكنّه يخشى أن يتخاذل العمّال عندما لا يكون موجوداً وبالكاد يقومون بعملهم.

يعتقد إبراهيم الذي يعمل مديراً لقسم الألعاب الخشبيّة، أنّ العمال يريدون بحكم طبيعتهم مساعدة المؤسسة، لذا يجب إعطائهم فرصة للتعبير عن ذواتهم ضمن مجال العمل. يؤمن بأنّه يجب إعطاء العمال صلاحيّات ويجب إشراكهم في اتّخاذ القرار لكي يبذلوا جهداً في العمل ويساهموا في إنجاح المصنع. مؤخّراً قام ثلاثة من عمّال التصنيع الذين يعملون في قسمه بتقديم اقتراح لإدارة المصنع يساهم في زيادة نجاعة المصنع ممّا وقرّ على المصنع أموالاً طائلة، وجعلهم يحظون بمكافأة ماليّة محترمة.

يدعى ماكغريغور بأن سلوك العمال يتأثر من نظرة المدراء لهم.

1. أ. ما هي نظرية X وما هي نظرية Y ؟ (6 درجات)

نظريّة X ونظريّة Y تعكسان نظرة المدير إلى عماله. حيث تفترض نظريّة X بأنّ العامل كسول بطبعه، يحاول الامتناع عن العمل ولا يتحمّل المسؤولية. فلنكي يتمّ تحقيق أهداف المؤسسة يجب مراقبته وإعطاءه توجيهات طوال الوقت. ترى هذه النظرية أنّ العامل ماديّ، ليست لديه رغبة في بذل مجهود من أجل المؤسسة والشيء الوحيد المهمّ بالنسبة له هو الأجر. بينما تفترض نظريّة Y بأنّ العمل يعتبر أمراً طبيعياً بالنسبة للإنسان،

فالإنسان قادر على إخضاع نفسه للمراقبة الذاتية ويفضل تحمّل المسؤولية. يتمتع المدير في المؤسسة التي تعمل حسب نظرية Y نظرة مغايرة تماما، حيث يؤمن بأن العامل يحب ويريد أن يعمل، يتمتع بخيال ورغبة ويحب أن توفر الظروف والفرص لكي يظهر قدراته وحينها سيبدل مجهودا من أجل المصنع ويبدى الوفاء والإخلاص.

ب. اشرحوا أي نظرية توجّه إبراهيم خلال نظرتة للعمل، وأي نظرية توجّه يوسف خلال نظرة إلى العمّال ادعوا أقوالكم بما جاء في القطعة. (8 درجات)

سلوك إبراهيم يلائم نظرية Y التي تدعي بأنه يحب إسناد المسؤولية للعامل، الاعتماد عليه وإشراكه في اتخاذ القرارات. أما سلوك يوسف فيلائم لنظرية X التي تفترض بأن العامل كسول بطبعه، لا يريد العمل، ولن يقوم بعمله كما يجب بدون مراقبة ملازمة.

2. ما هو التوجّه الذي ينصح به ماكغريغور. هل ذلك الذي اتّبعه إبراهيم أم ذلك الذي اتّبعه يوسف؟ تطرّقوا من خلال إجابتكم إلى تأثير كلّ توجّه على دافعية العمال وعلى نجاح المؤسسة. (6 درجات)

ينصح ماكغريغور باتباع نظرية Y، بالتوجه الذي انتهجه إبراهيم. تعتمد نصيحته على الفرضية القائلة بأن توجه المدير يؤثر على دافعية وسلوك العمال. النبوءة ذاتية التحقق – التوقع أن السلوك يولد السلوك. يفترض المدير الذي ينتهج نظرية X بأن العامل متقاعس بطبعه، خامل، ولن يؤدي المهمة بشكل لائق بدون مراقبة ملازمة، يتعامل مع عماله بشكل صارم، ولن يعتمد عليهم ولن ينقل لهم صلاحيات – يستوعب عمال ذات دافعية متدنية أثناء العمل، ممن لا يقومون إلا بما يملئ عليهم بشكل حرفي فقط، عديمي المبادرة والخيال الواسع وفي حال عدم وجود المدير لن يقوموا بأي شيء من تلقاء أنفسهم. وبالتالي يضر ذلك بنجاح المؤسسة. بينما يفترض المدير الذي ينتهج نظرية Y أن عماله بطبعهم يحبون ويرغبون بالعمل، يفضلون تولي المسؤولية وقادرون على فرض رقابة ذاتية على أنفسهم. حيث يأمل هذا المدير من عماله أفعال إيجابية، يدعمهم، يشركهم في التنظيم ويوفر الفرص لإبداء قدراتهم. يولي عماله مسؤوليات ويقوم بتمكينهم. مما يجعله يحصل على عمال يبدون التزاما تجاه المؤسسة يتمتعون بدافعية إيجابية، ولاء وإخلاص في العمل. يتم إنجاز العمل بشكل جيد حتى عندما يكون المدير غائبا عن المؤسسة مما يجعل المؤسسة تنمو جراء ذلك.

## الموضوع الثاني – الاندماج في مكان العمل

أنهت نورة تعليمها في الجامعة بامتياز، وحصلت على لقب أول في التسويق. قرّرت نورة بعد عودتها من رحلة في أمريكا الجنوبية استغرقت ثلاثة أشهر، الاستعانة بعلاقات عائلية وأصدقاء للبحث على عمل. فقامت بكتابة سيرة ذاتية بخطّ يدها الدائريّ والجميل، سرّت من خلالها تاريخها المهنيّ بأسلوب قصصيّ ومشوّق. حيث ذكرت في مستهلّ الجزء المتعلّق بالدراسة والاستكمالات، تعليمها الثانويّ ومن ثمّ الدراسة الجامعيّة وفيما بعد، لكي تترك انطباعاً حسناً، سردت هوايات كثيرة وأضافت اسمي موصيين.

1. **إعرضوا أربعة أخطاء ارتكبتها نورة في السيرة الذاتية التي كتبتها؟ (10 درجات)**

**يُطلب وجود أربعة أخطاء للإجابة الكاملة:**

أ. **كتابة السيرة الذاتية بخطّ اليد بدلا من طباعة السيرة الذاتية**

ب. **كتابة بأسلوب قصصيّ ومثير للاهتمام بدلا من كتابة موضوعيّة وناجعة**

ت. **في الجزء المتعلّق بالدراسة والاستكمالات – ذكرت الدراسة الثانوية وبعد ذلك الدراسة الجامعيّة، من الماضي إلى الحاضر، في حين أن الكتابة الصحيحة تكون من الحاضر للماضي. نذكر الدراسة في الجامعة**

**وبعد ذلك نذكر الدراسة في الثانويّة**

**ث. إضافة أسماء موصيين**

2. **قرّرت نورة الاستعانة بعلاقات عائلية وأصدقاء ومعارف**

أ. **هل اختارت طريقا سليما للبحث عن عمل؟ علّوا (4 درجات)**

نعم، اختارت نورة الطريق السليم. تعتبر شبكة العلاقات الاجتماعية واحدة من أكثر الطرق التي ينصح بها لأن

هذه هي الطريقة التي تكون نسبة النجاح من خلالها هي الأعلى. هذه الطريقة تأتي بنتائج لأن الناس يحبون

أن يساعدوا بشكل خاصّ عندما تكون المساعدة سهلة. المبدأ هو "صديق يأتي بصديق"، يمكن الحصول

على معلومات من الأصدقاء عن المجال الذي نريد العمل فيه ويمكن الوصول إلى عروض عمل لا يمكن

الوصول إليها بغير هذه الطريقة. وكذلك في حال الوصول إلى وظيفة شاغرة، لا تتمّ المنافسة أمام مئات

منافسين آخرين قد استجابوا للإعلان المنشور في الجريدة بل يتنافس المرشح لوحده، أحيانا يكون مرشح

**منفرد.**



اثنان من الطرق التالية:

مناقصات، بحث عن عمل في مواقع الانترنت، التطوع، توجه استباقي لمكان عمل، شركة قوى

عاملة/تنسيب، اعلانان "مطلوب" في الصحف، مكتب العمل.

## القسم الرابع (20 درجة)

أمامكم ستة أقوال، اخترُوا أربعة منها.

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

1. مجموعة العمل غير الرسمية تكوّن علاقات عفوية بين أعضائها.  
اشرحوا: تتكوّن مجموعة العمل غير الرسمية نتيجة مبادرة العمال بسبب اهتمام مشترك\ احتياجات صداقة، اجتماعية أو مصلحة مشتركة. تضم أشخاص ذوي مستويات مختلفة من داخل المؤسسة وتكون الأجواء السائدة فيها غير رسمية. توفر احتياجات اجتماعية وتنشأ بشكل عفوي بين الأشخاص.
2. يمكن للمعايير السائدة داخل المجموعة أن تتغيّر مع مرور السنوات.  
اشرحوا: المعايير عبارة عن قواعد السلوك المتوقعة من أعضاء المجموعة. المعايير منوطة بالزمان والمكان. لذلك تتغير تدريجياً مع الوقت، فهكذا على سبيل المثال، يمكن أن تكون سلوكيات غير مقبولة في الماضي وتصبح مقبولة اليوم، وبالعكس يمكن لسلوكيات كانت مقبولة في الماضي أن تصبح غير مقبولة اليوم.
3. يكون التشجيع المعنويّ ناجعاً بين أوساط العمل من ذوي الدخل المتدنيّ والمتوسّط خاصّة.  
اشرحوا: يولي العمال من أصحاب الدخل المنخفض والمتوسط أهمية كبيرة لكل زيادة أجر أو منفعة تمكنهم من رفع مستوى معيشتهم. أما إذا كان العمال يتقاضون رواتب عالية، فعلى زيادات الأجر أن تكون كبيرة لكي تكون ذات أهمية بالنسبة لهم وتستخدم كعامل محرك.
4. يمكن أن يكون التشجيع المعنويّ تشجيعاً جماعياً.  
اشرحوا: اجتماعات لبناء روح الطاقم، وجبات مشتركة، أيام ترفيهية ورحلات تعتبر مثالا للتشجيع المعنويّ الجماعيّ. يوفر هذا التشجيع حاجيات سيكولوجية نفسية.

5. الهدف من السيرة الذاتية هو الوصول إلى مقابلة عمل.

اشرحوا: تتكون عملية تصنيف العمال من عدة مراحل. حيث يتقلص عدد العمال لغاية الوصول إلى الخيار الأخير لاختيار العامل المطلوب. وظيفة السيرة الذاتية هي التعريف بالعامل بشكل كامل، موثوق به، مثير للاهتمام وجذاب لكي يتمكن من اجتياز التصنيف الأولي الذي يعتمد على السيرة الذاتية بنجاح ويتم استدعائه للمرحلة المقبلة – المقابلة.

6. تعتمد نظرية النزاهة لأدمس على المقارنات.

اشرحوا: بحسب نظرية النزاهة، كل عامل يفحص العلاقة بين المكافآت التي يتلقاها من المؤسسة (أجر، ترقية، تقدير والسخ) وبين بذله لصالح المؤسسة (وقت، جهد، تعليم، مهارات والسخ) ويقارن نفسه بعامل آخر ممن يعتقد أنه يشابهه. فإن كانت العلاقة متساوية توجد نزاهة وإن لم تكن حينها تكون هنالك دافعية للتغيير.

**نتمنى لكم النجاح!**