

דולה ישראל  
מכתב התלמל העالی والاستكمال  
قسم تلمل الكبار

نوع الامتحان: إنهاء  
موعء الامتحان: شتاء 2021  
مستوى الامتحان: وءءان تلملیمتآن  
رقم النموء: 770402

תלכונלית  
ככה עוללם כלתה בחללם

تنظلم وإءارة

(سلوك تنظلمی)

تلملماء للممتحنلن\اء

أ. مءة الامتحان: ثلاث ساءاء.

ب. مبلى النموء وتوزلء الءراءاء: فل هءا النموء أربعة فصول:

الفصل الأؤل = 40 ءرءة (4X10)

الفصل الثاني = 14 ءرءة (7X2)

الفصل الثالث = 30 ءرءة (2X15)

الفصل الرابع = 16 ءرءة (4X4)

المءموء: 100 ءرءة

ء. إملؤوا الأفاصل الأالفة:

فرسل مרכז ההسכלה:	فرسل הנבחן:										
שם המוסء: _____	مسفر הנבחן برشلما: _____										
שם הללשוב: _____	שם משפחה + פרسل: _____										
שם مרכז הבחלנה: _____	ת.ז. <table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>										

שם המערلء: _____
צלון הבחלנה: _____

نتمنى لكم النءاء!

## الفصل الأول (40 درجة)

أمامكم 12 سؤالاً. 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 جزءاً من إنتاج العمل:

أ. التعليم.

ب. الأجر.

ت. العمل الشاق.

ث. المهنيّة.

2. خلال مقابلة عمل:

أ. من المهم أن نكون متواضعين.

ب. يُحظر طرح أسئلة حول الأجر.

ت. من المهم أن نكون صريحين.

ث. يُحظر طرح أسئلة.

3. بحسب منهج الإدارة العلميّة لتايلور، يكون العامل غالباً محفزاً من:

أ. النجاح الاجتماعيّ.

ب. تحقيق الذات.

ت. المكافأة الماليّة.

ث. الاحترام.

4. يتجلّى التشجيع المعنويّ في:

أ. الإثراء الوظيفيّ.

ب. المكافأة.

ت. الأجر التشجيعيّ.

ث. سيّارة على حساب الشركة.

5. **تدعي نظرية الحاجات لماسلو أن:**

- أ. كلّ الناس محفّزون بسبب تحقيق الذات.
- ب. يعتمد العمل على المقارنات.
- ت. يمكن للحاجة أن تثار بعد تحقيق سابقتها في السلم فقط.
- ث. يحفّز الأشخاص بواسطة التقدير والاحترام.

6. **لحجم المجموعة:**

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

7. **بحسب ماكغريغور:**

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

8. **النظرية البيروقراطية:**

- أ. تعتقد بأنّ الهرمية المؤسّساتية ضرورية لتطبيق الانضباط في العمل.
- ب. تعتقد بأنّ الهرمية المؤسّساتية غير ضرورية لتطبيق الانضباط في العمل.
- ت. تعتقد بأنّه لا حاجة لأنظمة رسمية.
- ث. تدعي بأنّ الإنسان يحفّز بالمكافأة الاجتماعية.

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 تطوير منتج في مصنع.

10. عندما يُنظر للمؤسسة على أنها منظومة مفتوحة يقصد بذلك:

أ. أن المؤسسة تحدّد القواعد للمحيط.

ب. أن المحيط لا يؤثر على المؤسسة.

ت. أن المحيط يحدّد قواعد المؤسسة.

ث. أن المؤسسة تؤثر في المحيط وتتأثر به.

11. أعلن المدير أنه بسبب المهام الكثيرة، مطلوب من جميع العمّال العمل ساعات إضافية،

وأن جميع الإجازات في المؤسسة ملغية بالرغم من العطلة الصيفية. منهج المدير هو :

أ. منهج يؤيد أهميّة المهمة دون مراعاة الأشخاص.

ب. منهج يؤيد أهميّة المهمة ومراعاة الأشخاص أيضا.

ت. منهج يراعي الأشخاص ورضاهم.

ث. منهج غير مهنيّ.

12. القائد المتحرّر:

أ. يحدّد من حرّية عمل أعضاء المجموعة.

ب. يتيح لأعضاء المجموعة حرّية كبيرة للعمل حسب اعتباراتهم.

ت. يعتبر مديرا يحصل على صلاحيّات غير محدودة من الإدارة.

ث. يتخذ قرارات بدون إشراك أعضاء المجموعة.

## الفصل الثاني (14 درجة)

أمامكم تسعة أقوال، اخترُوا سبعة منها.

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

1. منهج الإدارة العلميّة ينظر للعامل على أنه مخلوق اجتماعيّ. صحيح | غير صحيح
2. القائد الديمقراطيّ يُركّز بين يديه جميع الصلاحيّات صحيح | غير صحيح
3. بحسب ماكس وفر، البيروقراطية هي أنجع أشكال المؤسسة صحيح | غير صحيح
4. لا داعي للاستعداد لمقابلة العمل صحيح | غير صحيح
5. عند حدوث أزمة يُفضّل قائد مستبدّ صحيح | غير صحيح
6. القيادة في المؤسسة تميّز المديرين فقط صحيح | غير صحيح
7. مجموعة العمل غير الرسميّة يمكنها احتواء عمّال من وحدات مختلفة صحيح | غير صحيح
8. يتمّ تعيين القائد غير الرسميّ من قبل الإدارة. صحيح | غير صحيح
9. التحفيز هو جعل العامل يعمل بدون حاجة للإكراه والضغط صحيح | غير صحيح

## الفصل الثالث (30 درجة)

أمامكم ثلاثة مواضيع. اختاروا موضوعين منها.

في الموضوعين الذي اخترتموهما - احرصوا على أن تجيبوا عن جميع الأسئلة التي يحتويان عليها (لكلّ موضوع كامل وصحيح 15 درجة). أكتبوا الإجابات المتعلقة بالمواضيع على دفتر الامتحان.

### الموضوع الأول – الدافعية – التحفيز

يوسف وإبراهيم هما مديران لأقسام في مصنع مختصّ بتصنيع ألعاب الأطفال. يعمل في المصنع 300 عامل يشغلون مناصب مختلفة.

يعتقد يوسف الذي يعمل مديرا لقسم ألعاب الصندوق، بأنّه لا داعي للتوقع من العمال أن يبذلوا جهدا في العمل. حيث تعلّم من خلال تجربته الواسعة كمدير قسم أنّ العمال كساليّ وعديمي المبادرة، "لا يرون شيئا سوى النقود" وإذا أردنا أن يتمّ العمل بالشكل المطلوب، يجب توفير إشراف مشدّد ورقابة دائمة عليهم. بحسب التخطيط سيقوم خلال الأسبوع برحلة إلى خارج البلاد، لكنّه يخشى أن يتخاذل العمّال عندما لا يكون متواجدا.

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

يدّعي ماكغريغور بأنّ سلوك العمّال يتأثر من نظرة المديرين لهم.

1. أ. ما هي نظريّة X وما هي نظرية Y ؟ (4 درجات)

نظريّة X ونظريّة Y تمثلان نظرة المدير لعماله. حيث تفترض نظريّة X بأنّ العامل كسول بطبعه، يحاول الامتناع العمل ولا يتحمّل المسؤولية. ولكي يتمّ تحقيق أهداف المؤسسة يجب مراقبته وإعطاءه توجيهات طوال الوقت. تدّعي هذه النظريّة بأنّ العامل ماديّ، ليست لديه رغبة لبذل مجهود لأجل المؤسسة والشيء الوحيد المهمّ بالنسبة له هو الأجر. بينما تفترض نظريّة Y بأنّ العمل يعتبر أمرا طبيعيا بالنسبة للإنسان، فالإنسان قادر على إخضاع نفسه للمراقبة الذاتية ويفضل تحمّل المسؤولية. يتمتع المدير في المؤسسة التي تعمل حسب نظريّة

Y نظرة مغايرة تماما، حيث يؤمن بأن العامل يحب ويريد أن يعمل، يتمتع بخيال ورغبة ويحب أن يتم توفير الظروف والفرص لكي يظهر قدراته وحينها سيبذل مجهودا لأجل المصنع ويبيدي الوفاء والإخلاص.

ب. اشرحوا أيّ نظرية توجّه إبراهيم في تعامله مع العمّال، وأي نظرية توجّه يوسف خلال

في تعامله مع العمّال. اِدعموا أقوالكم بما جاء في القطعة. (7 درجات)

سلوك إبراهيم ملائم لنظرية Y التي تدّعي بأنه يحبّ إسناد المسؤولية للعامل، الاعتماد عليه وإشراكه في اتخاذ القرارات. أما سلوك يوسف فيلائم نظرية X التي تفترض بأنّ 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 أو ذلك الذي اتّبعه يوسف؟ تطرّقوا من

خلال إجابتكم إلى تأثير كلّ توجّه في دافعية العمّال وفي نجاح المؤسسة. (4 درجات)

ينصح ماكغريغور باتباع نظرية Y، بالتوجه الذي انتهجه إبراهيم. تعتمد نصيحته على الفرضية القائلة بأنّ توجّه المدير يؤثر على دافعية وسلوك العمال. النبوءة ذاتية التحقق – التوقع أنّ السلوك يولد السلوك. يفترض المدير الذي ينتهج نظرية X بأنّ 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 منخفضة 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 تولّي المسؤولية وقادرون على فرض رقابة ذاتية على أنفسهم. حيث يأمل هذا المدير من عماله أفعال إيجابية، يدعمهم، يشركهم في التنظيم ويوفّر الفرص لإبداء قدراتهم. يولّي عماله مسؤوليات ويقوم بتمكينهم. ممّا يجعله يحصل على عمال يبذلون التزاما تجاه المؤسسة يتمتعون بدافعية إيجابية، ولاء وإخلاص في العمل. يتمّ انجاز العمل بشكل جيّد حتّى عندما يكون المدير غائبا عن المؤسسة ممّا 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، بيّنت فيها تاريخها المهنيّ بأسلوب قصصيّ ومشوّق. حيث ذكرت في بداية الجزء المتعلّق بالدراسة والاستكمالات، تعليمها الثانوي ومن ثمّ الدراسة الجامعيّة وفيما بعد، لكي تترك انطباعاً حسناً، كتبت هوايات كثيرة وأضافت اسمي موصيين.

1. **إعرضوا أربعة أخطاء ارتكبتها نورة في السيرة الذاتية التي كتبتها؟ (8 درجات)**

**يُطلب وجود أربعة أخطاء لعدم استيفاء الإجابة الكاملة:**

أ. كتابة السيرة الذاتية بخط 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 أنّ الكتابة الصحيحة تكون من الحاضر للماضي. نذكر الدراسة في الجامعة

وبعد ذلك نذكر الدراسة في الثانوية

ث. إضافة أسماء موصيين

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

أ. **هل اختارت طريقا سليما للبحث عن عمل؟ علّلوا (3 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 تؤتي نتائج لأنّ الناس

يحبّون 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 المرشّح لوحده، أحيانا يكون

مرشّح منفرد.



ב. إعرضوا طريقتين إضافيتين للبحث عن عمل.

(4 درجات)

اثنتان من الطرق التالية:

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

عاملة\تنسيب، إعلانات "مطلوب" في الصحف، مكتب العمل.

### الموضوع الثالث - القيادة

تمّ تعيين سارة مديرة في مصنع أدوية. أسلوب قيادتها متأثر بمناهج إدارة متطورة ترى في العامل ثروة ثمينة، ومصدر معرفة يجب الاعتناء به والحفاظ عليه. نتيجة لذلك تقوم باستشارة العمال أثناء عملية اتخاذ القرارات وبإشراكهم في تخطيط العمل وهم بدورهم يقومون بتنفيذ القرارات التي اتخذت. أعضاء المجموعة مسؤولون عن تنفيذ القرارات التي اتخذت، من هنا تقلص دور سارة وانحصر في التفعيل، التنسيق والمراقبة.

1. أ. ما هو القائد الديمقراطي وما هو القائد الاستبدادي؟ (6 درجات)

القائد الديمقراطي – قائد يستشير ويشرك أعضاء الطاقم أثناء اتخاذ القرارات وفي طرق العمل. القائد الاستبدادي – قائد منفرد، يتم اتخاذ قرارات القائد بدون إشراك أعضاء الطاقم.

ب. هل سارة تعتبر قائدا ديمقراطياً أم قائدا استبدادياً؟ هاتوا تعليلاً من القطعة. (3 درجات)

تعتبر سارة قائدا ديمقراطياً: "تقوم بالتشاور مع العمال أثناء اتخاذ القرارات، تشركهم في تخطيط العمل".

ت. إعرضوا حسنة واحدة وسيئة واحدة لنوع القيادة الذي اخترتموه في البند ب. (6 درجات)

الحسنات: مطلوب حسنة واحدة فقط:

- إشراك أعضاء المجموعة يوئد المبادرة والرغبة في البذل والمساهمة.
- تغذية متبادلة، مستوى التخطيط أعلى
- مشاركة الأعضاء تعطي صورة عامة عن المهمة وتمكنهم من العمل بشكل مستقل بدون توجيهات المدير الملازمة في كلّ مرحلة من مراحل العمل

السيئات: مطلوب سيئة واحدة:

- عرقلة عمل المجموعة، بسبب الحاجة إلى التشاور بخصوص كل موضوع.
- تمرّ برهة زمنية طويلة منذ بداية التخطيط واتخاذ القرارات لغاية التنفيذ

## القسم الرابع (16 درجة)

أمامكم ستة أقوال، اخترُوا أربعة منها.

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

1. مشكلة الولاء المزدوج موجودة لدى المديرين.  
اشرحوا: مكانة المدير الخاصة أمام الإدارة وأمام العمل تعرضه لمشكلة الولاء المزدوج. فمن جهة ينبغي عليه الاهتمام والاعتناء بالعمال ومن جهة أخرى ملقاة عليه التزامات تجاه المؤسسة التي عينته كمدير.
2. الغاية من السيرة الذاتية هي الوصول إلى مقابلة عمل.  
اشرحوا: تتكوّن عملية تصنيف العمال من عدة مراحل. حيث يتقلّص 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.
3. يمكن للمعايير داخل المجموعة أن تتغيّر مع مرور السنين.  
المعايير هي أحكام السلوكيات المتوقعة من أعضاء المجموعة. يمكنها أن تتغيّر بحسب المكان والزمان. فما لم يكن مقبولاً في الماضي قد يعتبر أمراً عادياً الآن والعكس صحيح.
4. يمكن أن يكون التشجيع المعنويّ تشجيعاً جماعياً.  
اشرحوا: اجتماعات لبناء روح الطاقم، وجبات مشتركة، أيام ترفيهية ورحلات تعتبر مثالا للتشجيع المعنويّ الجماعيّ. يوفّر هذا التشجيع حاجيات سيكولوجية نفسية.

5. تعتمد نظرية النزاهة لأدمس على المقارنات.

إشرحوا: بحسب نظرية النزاهة، كل عامل يقيّم 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 يقدر أنه يشابهه. فإن كانت العلاقة متساوية توجد نزاهة وإن لم تكن حينها تكون هنالك دافعية للتغيير.

6. يمكن أن يكون للتغيرات السياسية تأثيرا على المؤسسات.

إشرحوا: التغييرات في الجهاز السياسي في الدولة مثل: تربيع حزب جديد على السلطة، حدوث ثورة والسخ قد يولد توقف ضخ ميزانيات أو بدلا من ذلك ضخ ميزانيات، الأمر الذي قد يؤثر على المؤسسة.

**نتمنى لكم النجاح!**