دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم – طولكرم
الفرع: الريادة والأعمال

مجموع العلامات (100) علامة

الزمن: ساعتان ونصف
المبحث: الإدارة والاقتصاد
الجلسة الأولى لعام 2026/2025
اليوم/التاريخ: الأربعاء 2026/5/6

ملاحظة: عدد أسئلة الورقة (ستة) أسئلة أجب عن خمسة أسئلة فقط

القسم الأول: يتكون هذا القسم من (أربعة) أسئلة، وعلى المشترك الإجابة عليها جميعها

السؤال الأول: (20 علامة)

أ) اختر الإجابة الصحيحة في كل من العبارات الآتية ثم انقلها إلى دفتر الإجابة : (6 علامات)

1. أي من وظائف إدارة الموارد البشرية تُعنى باستثارة همة القوى العاملة في المنشأة لإنجاز العمل المطلوب؟
– تقييم أداء العاملين – تحفيز العاملين – تدريب وتطوير العاملين – تعويض العاملين

2. ما النموذج الذي تحصل فيه المُنشأة على عوائد من بيع سلع وخدمات عبر موقعها الإلكتروني؟
– نموذج الاشتراكات – نموذج الإحالة – نموذج المبيعات – رسوم المعاملات

3. كم يبلغ الإنتاج الفعلي لمخبز، إذا علمت أن معدل كفاءة الطاقة الإنتاجية يساوي (80%) والطاقة الفعلية اليومية للمخبز تساوي 300 رغيفاً؟
– 280 رغيفاً – 240 رغيفاً – 300 رغيفاً – 320 رغيفاً

ب– يتضمن الجدول الآتي مجموعة من المزايا لمصادر الاستقطاب الداخلية والخارجية، **المطلوب:** تحديد فيما إذا كانت تختص بالمصادر الداخلية أو الخارجية للاستقطاب بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب: (5علامات)

الرقم	مزايا عمليات الاستقطاب	مصدر الاستقطاب	
		داخلي	خارجي
1	زيادة الرضا الوظيفي للعاملين	✓	
2	رفد المنشأة بدماء جديدة للعمل فيها		✓
3	انخفاض تكلفة البحث عن مرشحين	✓	
4	اتساع وعاء المواهب والمهارات المتاحة في المرشحين		✓
5	تقليل معدل دوران العمل		✓

ج– وضح العوامل الواجب دراستها في المنتج؟ (3 علامات)

د– اذكر مثالين على كل مما يلي: (6 علامات)
1. تكنولوجيا مستخدمة في الإنتاج الحالي.
2. مزايا اجبارية تُعطى للعاملين.
3. مستهلكات للتسويق الإلكتروني.

يتبع صفحة (2)

لتحميل المزيد من الملفات زورونا على موقع المكتبة الفلسطينية الشاملة www.sh-pal.com

السؤال الثاني: (20 علامة)

أ) اختر الإجابة الصحيحة في كل من العبارات الآتية ثم انقلها إلى دفتر الإجابة: (6 علامات)

1. كم يبلغ مقدار الربح المترتب على بيع سلعة ما، إذا علمت بأن سعر البيع (80) دينار، ونسبة هامش الربح المطلوب (25%) من التكاليف الكلية؟
- 60 دينار
- 64 دينار
- 16 دينار
- 20 دينار

2. ما هي طريقة التقييم التي تناسب المؤسسات الصغيرة؟
- التوزيع الإجباري
- الإدارة بالأهداف
- الترتيب البسيط
- معايير التقييم

3. ماذا تسمى مرحلة التسويق، التي أساسها الاهتمام بدراسة مسوحات الزبائن؟
- علاقات التسويق
- قسم التسويق
- شركة التسويق
- المبيعات

ب- فيما يأتي مجموعة من البيانات التي تصف عمليات الإنتاج في شركة المستقبل للمفروشات لعام 2022م.

البيان	القيمة /الكمية	البيان	القيمة / الكمية
رأس المال المستخدم	7000 دينار	كمية المواد الأولية	3000 كغم
تكلفة المواد الأولية	6000 دينار	كمية الطاقة	7000 كيلو واط
تكلفة الطاقة	3500 دينار	إنتاجية ساعات العمل	20 ساعة
تكلفة العمل المباشر	20000 دينار	الكمية المنتجة	4000 وحدة
عدد العاملين	40 عامل	سعر الوحدة الواحدة	10 دينار

المطلوب: احسب كلا من: (6 علامات)

1. الانتاجية الكلية
2. انتاجية الدينار من الأجور
3. إنتاجية الطاقة ورأس المال
4. عدد ساعات العمل
5. فسر النتائج التي حصلت عليها في البندين (1، 3).

ج- قارن بين النظم الصناعية والنظم الخدماتية من حيث: (5 علامات)

معايير المقارنة	النظم الصناعية	النظم الخدماتية
المخرجات	ملموسة	غير ملموسة
الاتصال بالزبائن	قليل	مرتفع
قياس الإنتاجية	سهل	صعب
فرصة معالجة مشاكل الجودة	عالية	منخفضة
اسهام العنصر البشري	منخفض	مرتفع

د- علل كل من العبارات الآتية: (2 علامات)

1. يحقق الاستثمار في الموارد البشرية ميزة تنافسية يصعب محاكاتها على المدى القصير.
2. محددات الطاقة الإنتاجية متداخلة.

لتحميل المزيد من الملفات زورونا على موقع المكتبة الفلسطينية الشاملة www.sh-pal.com

السؤال الثالث : (20 علامة)

أ) اختر الإجابة الصحيحة في كل من العبارات الآتية ثم انقلها إلى دفتر الإجابة: (6علامات)

1. أي المراحل الآتية تصل تكلفة معالجة الأخطاء في مراحل تدفق المنتج أعلى ما يمكن؟
- التصميم - التوزيع - الإنتاج - الاستهلاك

2. إلى ماذا تشير درجة تطابق المُنتج أو الخدمة المُقدمة لمواصفات التصميم؟
- جودة التصميم - جودة التنفيذ - جودة المُنشأة - جودة المُنتج

3. في أي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار الشرائي، يتم مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها بالتوقعات المطلوبة؟
- تقييم البدائل - تقييم القرار - قرار الشراء - البحث عن معلومات

ب- يتقاضى موظف راتباً أساسياً مقداره (2000) شيكل، ويحصل على علاوات وبدلات بقيمة (500) شيكل، ويُخصم من راتبه (300) شيكل اقتطاعات. إذا كان مستوى الأسعار قد ارتفع مما جعل قيمة ما يستطيع شراؤه تعادل (1800) شيكل، أجب عمّا يلي: (3 علامات)

1. احسب الراتب الإجمالي.
2. احسب الراتب الصافي بعد الاقتطاعات.
3. ما نوع الراتب الذي يمثل (1800) شيكل.

ج- ارسم شكلاً يوضح كل مما يلي: (6 علامات)

1. الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
2. عناصر نظام العمليات الإنتاجية.

د- وضح العلاقة السببية بين تواصل المنشأة مع الزبائن وتحقيق الربحية ؟ (5 علامات)

السؤال الرابع: (20 علامة)

أ) اختر الإجابة الصحيحة في كل من العبارات الآتية ثم انقلها إلى دفتر الإجابة: (6 علامات)

1. في أي مرحلة يتم فحص مستندات المتقدمين لشاغر وظيفي والتأكد من سلامتها وصحة البيانات الواردة فيها؟
- عقد الاختبارات - دراسة الطلب المقدم - اجراء المقابلة - تقديم الطلب للتوظيف

2. أي الآتية تشير على مفهوم تحويل توليفة المواد الداخلة في العملية الإنتاجية الى منتجات نهائية؟
- المدخلات - المخرجات - التغذية الراجعة - العمليات التحويلية

3. ماذا تسمى عملية بيع وشراء وتبادل السلع والخدمات والأموال والمعلومات بواسطة شبكات الحاسوب؟
- التجارة الإلكترونية - الأعمال الإلكترونية - السوق الإلكترونية - السوق الإلكترونية

يتبع صفحة التالية

لتحميل المزيد من الملفات زورونا على موقع المكتبة الفلسطينية الشاملة www.sh-pal.com

(9علامات)

ب- إليك الحالة الدراسية التالية:

شركة زاد الخير للصناعات الغذائية

تمتلك ليلى شركة في مدينة خليل الرحمن لإنتاج (المرتبى والدبس) باسم تجاري " زاد الخير "، مع زيادة الطلب المحلي والتوجه للتصدير، قررت ليلى تبني إدارة الجودة الشاملة لتكون المحرك الأساسي لكل أنشطة الشركة، عقدت ليلى اجتماعا مع الموظفين لوضع رؤيا ورسالة جديدة تركز على الزبون كمحور للجودة.

من الناحية الإنتاجية لاحظت ليلى أن عملية الطبخ والتعقيم سريعة جداً، لكن عملية إغلاق العبوات تتم بآلة قديمة تسبب بطئاً في التدفق وتراكماً للإنتاج وهذا ما يُعرف " بعنق الزجاجة " كما اكتشفت الشركة وجود وحدات معيبة (عبوات ممزقة) بعد وصولها للزبائن، مما رتب على الشركة تكاليف (الإخفاق الخارجي) باهظة.

قامت الشركة بتحليل دقيق للعمل لوظيفة (مراقب جودة)، كما اعتمدت مبدأ التمكين الوظيفي عبر تفويض العاملين سلطات لاتخاذ قرارات فورية لتحسين الجودة، كما أنها لم تغفل الجانب التسويقي فقد أطلقت الشركة موقعاً لبيع وصفات مبتكرة لمختلف أطعمة المربى والدبس، واستخدمت التسويق بالوسائط الاجتماعية لبناء علاقة (زبائن مدى الحياة).

المطلوب، أجب عن الأسئلة الآتية:

1. حدد اثنان من مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي طبقتها ليلى من خلال الحالة الدراسية السابقة؟
2. يشير تعريف تحليل العمل إلى مُخرجين مهمين، وضحهما؟
3. وضح أهمية دراسة تكلفة الجودة في منشآت الأعمال؟
4. يعد الاسم التجاري " زاد الخير " من أهم القرارات التي تتخذها المنشأة "؟
5. كيف يمكن تحقيق الإنتاجية المُثلى في النظام الإنتاجي من خلال دراستك لـ " عنق الزجاجة"؟
6. ما المقصود " بالتمكين الوظيفي "؟
7. ما آلية عمل " التسويق بالوسائط الاجتماعية؟

ج- عدد ثلاثة من نطاقات النشاط التسويقي، وأعط مثالاً على كلّ منها؟ (3 علامات)

يحتوي الجدول على مجموعة من المتغيرات الشخصية للمستهلك، **المطلوب** تصنيفها حسب علاقتها بالجوانب الشخصية بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب : (علامتان)

المتغيرات الشخصية	الخصائص الشخصية للمستهلك			
	الديموغرافية	الدوافع	الإدراك	نمط الحياة
الفئات العمرية	✓			
الاهتمامات				✓
الآراء المتبناة				✓
تقدير الذات		✓		

لاحظ الصفحة التالية ← يتبع صفحة (5)

لتحميل المزيد من الملفات زورونا على موقع المكتبة الفلسطينية الشاملة www.sh-pal.com

القسم الثاني : يتكون هذا القسم من سؤالين، وعلى المشترك الاجابة عن احداهما فقط .

السؤال الخامس: (20 علامة) (6علامات)

أ) اختر الإجابة الصحيحة في كل من العبارات الآتية ثم انقلها إلى دفتر الإجابة :

1. ما العنصر الأساسي الذي يؤدي غيابه إلى جعل جملة " الطاقة الإنتاجية المصممة لماكينة التصوير هي 50 ورقة غامضة وغير دقيقة؟
   - تحديد نوع وجودة الورق المستخدم
   - تكلفة صيانة وتشغيل الماكينة
   - معرفة مقدار الطاقة الفعلية للماكينة بعد الاستخدام
   - تحديد وحدة القياس الزمني
2. أي الإدارات الآتية يسند إليها تصميم وتشغيل ورقابة العمليات التحويلية؟
   - العمليات الإنتاجية
   - الموارد البشرية
   - التسويق
   - المالية
3. ما المنتجات التي يقوم المستهلك الصناعي بشرائها؟
   - مكيف للمنزل
   - خضروات للمنزل
   - خشب خام
   - سمك للمنزل

ب- تحتاج دائرة الأحوال المدنية إلى انجاز 4200 معاملة خلال شهر واحد، إذا كان متوسط الزمن اللازم لإنجاز المعاملة الواحدة (4 دقائق)، وكان عدد ساعات العمل الشهرية للموظف الواحد (140) ساعة. علماً أن كل موظف يتوقف عن العمل مدة 20 دقيقة يومياً للاستراحة، وعدد أيام العمل في الشهر (22) يوماً. (5علامات)

المطلوب: احسب عدد الموظفين المطلوبين لإنجاز العمل دون تأخير.

ج- ما الفرق بين كل من: (4علامات)

1. تجار الجملة وتجار التجزئة من حيث: عدد الصفقات
2. الانتباه الانتقائي والاستبقاء الانتقائي من حيث: المفهوم

د- يتضمن الجدول الآتي مجموعة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية المحتملة التأثير في إنتاجية شركة لبناء الشقق الس (5علا

والمطلوب: تصنيف هذه العوامل إلى: (عوامل داخلية أو خارجية) ثم تحديد نوع التأثير (زيادة أو نقصان):

الرقم	العوامل المؤثرة في الإنتاجية	داخلية – خارجية	زيادة – نقصان
1	استبدال أنظمة المناولة اليدوية بأخرى آلية	داخلية	زيادة
2	حصر مواد البناء والأدوات في مستودع واحد	خارجية	زيادة
3	استخدام عمالة جديدة في مواد البناء	داخلية	نقصان
4	جودة مواد البناء المتوفرة في السوق	داخلية	زيادة
5	اعتماد نظام الأجر الثابت في العمل	داخلية	نقصان

يتبع صفحة

لتحميل المزيد من الملفات زورونا على موقع المكتبة الفلسطينية الشاملة www.sh-pal.com

السؤال السادس: (20 علامة)

أ) اختر الإجابة الصحيحة في كل من العبارات الآتية ثم انقلها إلى دفتر الإجابة : (6علامات)

1. أي العوامل التالية لا تسهم في ظهور إدارة الموارد البشرية؟

- ظهور نقابات العمال
- تخفيض معدلات الضريبة على المشتريات
- زيادة وعي وثقافة العاملين
- سن قوانين وتشريعات العمل

2. ما المصطلح الإداري الذي يصف امتداد صلاحيات مدير إدارة الموارد البشرية ليشمل تقديم النصح والإرشاد والدعم لباقي الإدارات في المنشأة؟

- السلطة التنفيذية
- السلطة الوظيفية
- السلطة التشريعية في العمل
- سلطة اتخاذ القرار النهائي

3. ما السبب الذي يؤدي إلى زيادة أجر العامل نتيجة بقائه مدة طويلة في العمل داخل المنشأة؟

- طبيعة العمل
- غلاء المعيشة
- الأقدمية
- المكافأة

ب- فسر كل مما يلي: (5علا

1. طبيعة العلاقة بين الإنتاجية والتضخم.
2. لا يجوز تسعير المنتج المُشابه في جودته لجودة منتجات المنافسين، بسعر أعلى من أسعارهم.

ج- ما الآثار المترتبة على كل مما يلي: (5ع

1. ارتفاع نسبة الأثاث المطابق للمواصفات بنسبة 95%.
2. مزج عناصر التسويق بطريقة فاعلة.
3. التقييم الفاعل لأداء العاملين.

د- فيما يأتي المراحل التي تمر فيها عملية انتاج وتسويق الاثاث في بلد ما: (4ع

1. يزرع المزارع الأشجار ويقطعها ويبيعها بسعر 2000 دينار للطن الواحد
2. يتم بيع الخشب الخام لمصانع الاخشاب بقيمة 2200 دينار للطن الواحد.
3. تباع الالواح الخشبية الى مصانع الأثاث بسعر 2500 دينار للطن الواحد.
4. تصنيع الكراسي وتباع للمحلات بسعر 3000 دينار للطن الواحد.

المطلوب:

1. كوّن جدولاً تبين فيه مراحل الإنتاج وتكلفتها.
2. احسب القيمة المضافة لكل مرحلة انتاج.
3. ما مجموع القيمة المضافة لكل المراحل؟

انتهت الاسئلة

لتحميل المزيد من الملفات زوروا الموقع موقع المكتبة الفلسطينية الشاملة www.sh-pal.com

المكتبة الفلسطينية الشاملة للمعلم والطالب
تحضير دروس - اختبارات - أوراق عمل

لتحميل المزيد من موقع المكتبة الفلسطينية الشاملة

http://www.sh-pal.com

تابعنا على صفحة الفيس بوك: www.facebook.com/shamela.pal

تابعنا على قنوات التلجرام: www.sh-pal.com/p/blog-page_42.html

أقسام موقع المكتبة الفلسطينية الشاملة:

الصف الأول: www.sh-pal.com/p/blog-page_24.html

الصف الثاني: www.sh-pal.com/p/blog-page_46.html

الصف الثالث: www.sh-pal.com/p/blog-page_98.html

الصف الرابع: www.sh-pal.com/p/blog-page_72.html

الصف الخامس: www.sh-pal.com/p/blog-page_80.html

الصف السادس: www.sh-pal.com/p/blog-page_13.html

الصف السابع: www.sh-pal.com/p/blog-page_66.html

الصف الثامن: www.sh-pal.com/p/blog-page_35.html

الصف التاسع: www.sh-pal.com/p/blog-page_78.html

الصف العاشر: www.sh-pal.com/p/blog-page_11.html

الصف الحادي عشر: www.sh-pal.com/p/blog-page_37.html

الصف الثاني عشر: www.sh-pal.com/p/blog-page_33.html

ملازم للمتقدمين للوظائف: www.sh-pal.com/p/blog-page_89.html

شارك معنا: www.sh-pal.com/p/blog-page_40.html

اتصل بنا: www.sh-pal.com/p/blog-page_9.html