

## מדעי הניהול

מגמת ניהול עסקי

## הוראות לנבחנים

א. משך הבחינה: ארבע שעות ו-45 דקות.

ב. מבנה השאלון ומפתח ההערכה: בשאלון זה ארבעה פרקים:

|                               |     |        |
|-------------------------------|-----|--------|
| פרק ראשון: דיני עבודה         | 22  | נקודות |
| פרק שני: אתיקה וערכים בארגון  | 26  | נקודות |
| פרק שלישי: התנהגות ארגונית    | 26  | נקודות |
| פרק רביעי: תקשורת ויחסי ציבור | 26  | נקודות |
| סך הכול                       | 100 | נקודות |

בשאלון זה אחת-עשרה שאלות. יש לענות על שבע מהן, לפי ההנחיות.

ג. חומר עזר מותר בשימוש: אין.

ד. הוראות מיוחדות:

- כתבו את תשובותיכם בעט בלבד.
- ענו על מספר השאלות הנדרש בשאלון. המעריך יקרא ויעריך את מספר התשובות הנדרש בלבד, לפי סדר כתיבתן במחברת, ולא יתייחס לתשובות נוספות.
- בנספח לשאלון זה מובא מילון מונחים בשפות עברית, ערבית, אנגלית ורוסית. תוכלו להיעזר בו בעת הצורך.

כתבו במחברת הבחינה בלבד, בעמודים נפרדים, כל מה שברצונכם לכתוב כטייטה (ראשי פרקים, חישובים וכדומה).  
כתבו "טייטה" בראש כל עמוד טייטה. כתיבת טייטות כלשהן על דפים שמחוץ למחברת הבחינה עלולה לגרום לפסילת הבחינה!

בשאלון זה 6 עמודים ו-3 עמודי נספח.

השאלות בשאלון זה מנוסחות בלשון רבים,  
אף על פי כן על כל תלמידה וכל תלמיד להשיב עליהן באופן אישי.

בהצלחה!

## השאלות

### פרק ראשון: דיני עבודה (22 נקודות)

ענו על אחת מבין השאלות 1–2 (לכל שאלה – 22 נקודות).

#### שאלה 1

יונתן מועסק כמכונאי רכב, שכיר במשרה מלאה, במוסך "חרוצים". בהסכם ההעסקה שלו נקבע שעליו לעבוד 48 שעות שבועיות.

- 9 נק' א. האם שעות העבודה של יונתן נקבעו לפי חוק שעות עבודה ומנוחה? הסבירו את התשובה.
- 9 נק' ב. יונתן עבד ביום חמישי 11 שעות במקום 8 שעות. האם הוא זכאי לתשלום בעבור שעות נוספות? אם לא – הסבירו מדוע, ואם כן – מה שיעור התוספת (באחוזים) על השעה הראשונה, על השעה השנייה ועל השעה השלישית?

גם אלי עובד במוסך "חרוצים", ותפקידו לשווק את שירותי המוסך ברחבי הארץ. לשם כך הוא קיבל רכב מהמעסיק. תנאי עבודתו אינם מאפשרים למעסיק שלו לפקח על שעות העבודה והמנוחה שלו, ולא ידוע למעסיק כמה שעות ומתי הוא עושה את עבודתו. בכל זאת, בהסכם ההעסקה שלו נקבע שעליו לעבוד 48 שעות שבועיות.

- 4 נק' ג. האם שעות העבודה של אלי נקבעו לפי חוק שעות עבודה ומנוחה? הסבירו את התשובה.

#### שאלה 2

- 6 נק' א. הסבירו מדוע יש צורך בדיני עבודה המקנים זכויות מיוחדות לעובדים.
- 8 נק' ב. עובד נתן למעסיקו הלוואה פרטית שאינה קשורה ביחסי העבודה ביניהם, והמעסיק מסרב לפרוע את החוב. האם העובד יכול להגיש תביעה כנגד מעסיקו בבית הדין לעבודה? הסבירו את התשובה.
- 8 נק' ג. עובד לא קיבל את שכרו ממעסיקו. המעסיק הסכים שהעובד יגיש נגדו תביעה בבית הדין הרבני הקרוב למקום מגוריו, ואכן כך היה. בבית הדין נשאל העובד מדוע הגיש את התביעה בבית הדין הרבני, והוא השיב כי בית הדין הרבני קרוב למקום מגוריו וכי מעסיקו הסכים לכך. האם העובד הגיש את התביעה במקום הנכון? הסבירו את התשובה.

## **פרק שני: אתיקה וערכים בארגון (26 נקודות)**

**ענו על שתיים מבין השאלות 3–5 (לכל שאלה – 13 נקודות).**

### **שאלה 3**

ד"ר גפן, מומחה באורתופדיה, הקים מכון פיזיותרפיה פרטי בבעלותו. לעבודה במכון הוא גייס 20 עובדים מומחים בתחומי האבחון, הטיפול והשיקום של פגיעות גופניות שונות, ריפוי בעיסוק ועוד. סביבת העבודה במכון מאופיינת בעומס ובלחץ רב בשל מטופלים רבים ובשל הצורך בקבלת החלטות טיפוליות במצבים מורכבים.

ד"ר גפן חושש שסביבת העבודה במכון תגרום לעובדיו "לעגל פינות" בלי לחשוב על ההשלכות האתיות של מעשיהם, מה עוד שהעובדים באים מרקע תרבותי והתנהגותי מגוון. הוא מבין שיש צורך ללמד את העובדים לחשוב בעצמם על ההשלכות האתיות של כל החלטה שהם מקבלים בטרם יבצעו אותה, וגם לקבל אחריות לתוצאותיה. ד"ר גפן פנה ליועץ ארגוני כדי שיסייע לו במשימה זו, והיועץ החל לתכנן תוכנית אתיקה למכון.

**(5 נק')** א. פרטו **שלושה** מן העקרונות המיושמים בתוכנית אתיקה, והדגימו את היישום של **אחד** מהם במכון לפיזיותרפיה.

**(4 נק')** ב. היועץ הארגוני אמר לד"ר גפן כי בניית תוכנית האתיקה והטמעתה בקרב העובדים יסייעו ביצירת התרבות הארגונית הרצויה במכון. הסבירו את דבריו.

**(4 נק')** ג. הטמעתה של תוכנית האתיקה בקרב העובדים תתרום להצלחה העסקית של המכון. ציינו **שני** תנאים להצלחת ההטמעה של תוכנית האתיקה במכון, והסבירו אותם.

### **שאלה 4**

מוסד "אינו-קאר", אשר בבעלותו של נועם, פועל שנים רבות במרכז הארץ. במוסד מועסקים 20 עובדים המתמחים במגוון התחומים של תיקוני רכב. לאחרונה הבחין נועם בירידה במספר הלקוחות ובהיקף ההכנסות של המוסד. נועם שכר את שירותיה של יועצת ארגונית, והיועצת ערכה בעבורו סקר שביעות רצון בקרב כלל הלקוחות שביקרו במוסד בשנה האחרונה. בתוצאות הסקר זיהתה היועצת בעיה בחוויית הלקוחות בעת שהם מקבלים שירות במוסד. היועצת הסבירה לנועם כי על מנת לשפר את חוויית הלקוחות יש לחולל שינוי בתפיסת השירות, ושינוי כזה מחייב שינוי ארגוני. היא הציעה להפוך את המוסד ל"מרכז שירות" שישפק שירותים נלווים, שמעבר לתיקוני רכב: עזרה בשינוע הרכב למוסד וניקוי הרכב לאחר התיקון, הוספת פינות ישיבה למנוחה, מים וקפה לשתיה ועוד. במסגרת השינוי הארגוני ייכתב קוד אתי ארגוני ותיערך בקרה על יישומו.

**(5 נק')** א. 1. הסבירו מהו שינוי ארגוני.

2. באילו דרכים צריך לפעול בעל המוסד כדי למנוע את התנגדותם של העובדים לשינוי? ציינו **שתי** דרכים כאלה.

**(5 נק')** ב. הסבירו כיצד הטמעת הקוד האתי בקרב עובדי המוסד תתמוך בהשגת המטרה של השינוי הארגוני – שיפור חוויית הלקוחות ותפיסת השירות.

**(3 נק')** ג. הסבירו את חשיבות הבקרה על יישומו של הקוד האתי ב"מרכז השירות", ואת חשיבות הפרסום של תוצאות הבקרה בקרב העובדים.

## שאלה 5

הנהלת מרכז רפואי בצפון הארץ החליטה להתוות אסטרטגיה ניהולית. בשלב הראשון הוחלט לגבש קוד אתי ארגוני, כדי ליצור במרכז הרפואי אקלים אתי שיהווה לדעת המנהלים בסיס להתמודדות עם בעיות הקשורות באתיקה.

הנהלת המרכז רואה חשיבות רבה בפיתוח המנהיגות הניהולית, האתית והקלינית, ובמתן יחס קשוב ואמפתי לעובדים ולמטופלים כאחד. ההנהלה סבורה כי גיבוש קוד אתי ארגוני בשיתוף העובדים, לשביעות רצונם ובהתחשב במטופלים ובקהילה, ימקם את העובד ואת המטופל במוקד העשייה, וישרה בהם אמון במרכז הרפואי. הדבר יאפשר גם לארגון את המערכת סביב צורכי המטופל ולקדמו כשותף פעיל בתהליך הטיפול.

הטמעת הקוד האתי במרכז הרפואי תשמש לדעת המנהלים מנוף לחיזוק האיתנות הארגונית ואף תהיה ביטוי של אחריות חברתית ותאגידית. לדעתם, מדיניות זו תעניק למרכז הרפואי יתרון תחרותי במתן ערך מוסף למטופלים, וההון האנושי יפעל מתוך מוטיבציה להצלחת המרכז ומכאן גם לחיזוק המוניטין שלו.

**(4 נק')** א. הסבירו מדוע מנהלי המרכז הרפואי סבורים כי אקלים אתי ארגוני יסייע בהתמודדות עם שאלות אתיות ובפתרון.

**(5 נק')** ב. אילו השפעות, לדעת המנהלים, יהיו לאקלים האתי הארגוני על פעילות המרכז הרפואי? הסבירו **שתי** השפעות כאלה, והביאו מן הפתיח ציטוט מתאים לכל השפעה.

**(4 נק')** ג. 1. הסבירו מהי אחריות חברתית ותאגידית.

2. הסבירו כיצד אחריות חברתית ותאגידית תשפר את היתרון התחרותי של המרכז הרפואי.

## פרק שלישי: התנהגות ארגונית (26 נקודות)

ענו על שתיים מבין השאלות 6–8 (לכל שאלה – 13 נקודות).

## שאלה 6

בחברת הבנייה "בלקון", בבעלותם של נתן, צור ואבי, חלה ירידה ניכרת במכירת דירות חדשות בשל כמה גורמים: עליית הריבית במשק, עלייה במחירי תשומות הבנייה וקושי בגיוס עובדי בנייה ממדינות זרות. שיבושים בלוח הזמנים של העבודות גוררים איחור במועד המסירה של הדירות על-פי חוזה המכירה ומחייבים את החברה לשלם פיצויים כספיים ללקוחות.

בעלי החברה ניסו לקבל החלטה בנוגע לפעילות העתידית של החברה, בעיקר של פרויקטים שנמצאים בשלבי בנייה. נתן הציע לקבל החלטה על-פי שיקולים כספיים. צור, לעומתו, הציע לשתף כמה מעובדי החברה בקבלת ההחלטה, ואבי הציע לגבש החלטה באמצעות צירוף של נתונים ומידע מהחלטות שונות שנתקבלו בעבר.

בעלי החברה הבינו שאי אפשר להימנע מביצוע שינויים בחברה. בשלב הראשון הוחלט להפחית 7% משכר העובדים ולקצץ בהטבות שקיבלו במשך שנים.

**(5 נק')** א. ציינו שני גורמים לצורך בשינוי בחברת "בלקון", והסבירו כל גורם.

**(4 נק')** ב. מהו מודל קבלת ההחלטות שמשתקף בהצעתו של כל אחד מבעלי החברה? ציינו יתרון אחד וחסרון אחד של אחד מהמודלים שצינתם.

**(4 נק')** ג. הסבירו מהו סוג השינוי שבוצע בחברה, וצטטו את המשפט המתאר זאת בפתיח.

## שאלה 7

חברת "אבינר", המייצרת רהיטים לחדרי ילדים, מאופיינת כארגון ביורוקרטי. החברה, בבעלותו של אבישי, מעסיקה 30 עובדים בשלושה דרגים: מנהלי מחלקות, סגנים ועובדים זוטרים. עובדי החברה נחשבים לעובדים הטובים והמקצועיים ביותר בתחומם. העובדים הראויים לקידום נבחרים על-פי מבחני יכולת, מיומנות וידע בתחום עיסוקם.

רמת ההנעה של העובדים בחברה נבחנת כל שנה באמצעות סקרי שביעות רצון. בסקר האחרון הסתבר כי העובדים מרוצים מעבודתם במידה בינונית. אבישי החליט להיעזר בתורת הגורמים של הרצברג כדי לשפר את שביעות הרצון של העובדים.

- (5 נק')** א. זהו בפתח **שניים** ממאפייני הארגון הביורוקרטי, וצטטו תיאור מתאים לכל מאפיין.
- (4 נק')** ב. על-פי איזה מבחן נבחרים העובדים הראויים לקידום? הסבירו מהו מבחן זה.
- (4 נק')** ג. ציינו **שני** שיקולים לבחירה בתורת הגורמים של הרצברג לשיפור שביעות הרצון של העובדים, והסבירו כל שיקול.

## שאלה 8

עובדי חברת המחשבים DGM מתלוננים בפני עדנה גור, היזמית והמנהלת, על לחץ ושחיקה שהם חווים בעבודה. לטענתם, המעבר למתכונת עבודה היברידית והבינה המלאכותית על שלל יישומיה הם הגורמים העיקריים לתחושותיהם.

- (5 נק')** א. ציינו גורם סביבתי **אחד** וגורם ארגוני **אחד** ללחץ בעבודה, והסבירו כל אחד מהם.
- (4 נק')** ב. הסבירו מהי "גישת שירוס" (מרכיבים משותפים לשחיקה בעבודה), וציינו **אחד** ממרכיביה.
- עדנה גור מודעת להשפעה השלילית של הלחץ על עובדיה, והיא מנסה להיעזר בדרכים שונות כדי לשפר את תחושותיהם.
- (4 נק')** ג. הציעו לעדנה **שלוש** דרכים שבאמצעותן היא יכולה לסייע לעובדיה להתמודד עם חוויית הלחץ והשחיקה בעבודה.

## **פרק רביעי: תקשורת ויחסי ציבור (26 נקודות)**

**ענו על שתיים מבין השאלות 9–11 (לכל שאלה – 13 נקודות).**

### **שאלה 9**

חברת "טוליפ" היא המפיצה הבלעדית של הסרטים של אולפני "יוניקורד" בישראל. החברה התקשרה עם אחד ממשרדי יחסי הציבור הגדולים, "חיוכים", כדי שיטפל ביחסי הציבור שלה.

- (4 נק')** א. הסבירו מהם יחסי ציבור בארגון, ומהי תרומתם לארגון.
- (5 נק')** ב. ציינו שתי החלטות עיקריות שמשרד "חיוכים" צריך לקבל בעניין ביצוע יחסי ציבור עבור חברת "טוליפ", והסבירו אחת מהן.
- (4 נק')** ג. במשרד "חיוכים" הוחלט להשקיע בטיפול התדמית של חברת "טוליפ". ציינו אחד מהאמצעים לטיפול תדמית של החברה, והסבירו אותו.

### **שאלה 10**

בשנה שעברה פורסם כי באחד מבתי החולים בארץ, חולים טופלו בתרופות שפג תוקפן. תחקיר עיתונאי חשף תכתובות בין בכירים בבית החולים, ולפיהן היו שהתריעו על חשד לשימוש בתרופות פגות-תוקף כבר לפני שנים, אך לא נעשה דבר בעניין. לאחר פרסום הידיעה פנה מנכ"ל בית החולים אל מנהלת מחלקת יחסי הציבור של בית החולים, וביקש ממנה לפעול במהירות כדי להגן על שמו הטוב של בית החולים. הוחלט למנות צוות תגובה לטיפול במשבר.

- (5 נק')** א. הסבירו מהו צוות תגובה, וציינו שניים מתפקידיו ושניים מבעלי התפקידים המשתתפים בו.
- (4 נק')** ב. בסיום הטיפול במשבר, הוחלט להחיל שינוי בתהליכי העבודה בבית החולים כדי למנוע את הישנותם של מקרים דומים. הסבירו כיצד תקשורת ארגונית יכולה לסייע בתהליך שינוי ארגוני.
- (4 נק')** ג. העיתונות הכתובה ושידורי הטלוויזיה הם אמצעי מדיה המשמשים ארגונים לצורכי הפצת מידע ופרסום. ציינו יתרון אחד וחסרון אחד לשימוש בכל אמצעי לצרכים אלה.

### **שאלה 11**

מזכירת המגמה של ניהול מערכות בריאות במכללת "אקדמיה" קבעה עם מנהלת מחלקת הרשומות של בית החולים "המרפא" מועד לסיום תלמידי המגמה בבית החולים.

מאוחר יותר התברר למנהלת הרשומות כי הסיום לא יוכל להתקיים במועד שנקבע, בשל שינוי הפעילות המתוכננת בבית החולים. היא שלחה מיד למזכירות המכללה הודעה בדואר האלקטרוני על ביטול הסיום. למרות זאת, תלמידי המכללה יצאו לסיום בבית החולים בתאריך שנקבע. כשהגיעו לבית החולים, התבררה להם התקלה והם נאלצו לחזור למכללה.

- (5 נק')** א. 1. באיזה סוג תקשורת השתמשה מנהלת הרשומות של בית החולים "המרפא" כדי להודיע על ביטול הסיום? ציינו יתרון אחד וחסרון אחד של השימוש בסוג תקשורת זה.
2. כיצד מנהלת הרשומות הייתה יכולה למנוע את יציאת התלמידים לסיום שבוטל?
- (4 נק')** ב. ציינו את ארבעת המרכיבים של תהליך התקשורת. הסבירו כל מרכיב, והדגימו אותו מתוך הפתיח.
- (4 נק')** ג. ארגון יכול להפיק מתקשורת טכנולוגית יתרונות, כמו: מהירות גדולה, רב-ערוציות, גלובליזציה, סיעור מוחות. הסבירו שניים מהיתרונות הללו.

### **בהצלחה!**

נספח: מילון מונחים (3 עמודים)

לשאלון 717001, אביב תשפ"ד

| המונח                   | תרגום המונח                           |                                                            |                                                     |
|-------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                         | ערבית                                 | רוסית                                                      | אנגלית                                              |
| אב מייסד                | الأب المؤسس                           | Отец-основатель                                            | founding father                                     |
| אמצעי תקשורת טכנולוגיים | وسائل الاتصال التكنولوجية             | Средства технологической коммуникации                      | technological means of communication                |
| אקלים אתי בארגון        | المناخ الأخلاقي في التنظيم            | Этическая атмосфера в организации                          | organization's ethical climate                      |
| אתיקה ארגונית           | أخلاقيات تنظيمية /<br>كياسة تنظيمية   | Этика организации                                          | organizational ethics                               |
| בית דין לעבודה          | محكمة العمل                           | Суд по трудовым делам                                      | labor law court                                     |
| גישת תורת המצוות        | نظرية / نهج الواجبات                  | Теория нравственного долга                                 | moral duties approach/theory (deontological ethics) |
| דובר                    | الناطق بلسان التنظيم                  | Докладчик / Официальный представитель                      | spokesman                                           |
| דילמות אתיות            | مشاكل متعلقة بالأخلاقيات<br>التنظيمية | Этические дилеммы                                          | ethical dilemmas                                    |
| דמי פיטורין             | مدفوعات الإقالة                       | Выходное пособие                                           | dismissal pay                                       |
| הטמעה                   | غرس / تنفيذ                           | Осознание                                                  | implementation                                      |
| הלנת שכר                | تأجيل موعد دفع الراتب                 | Задержка заработной платы                                  | holding back wages /<br>delay in wages              |
| הלקוח כערך מרכזי        | الزبون كقيمة رئيسية                   | Клиент как основная ценность                               | the customer as a core value                        |
| הנעה בעבודה             | التحفيز في العمل                      | Мотивация в работе                                         | motivation at work                                  |
| הסכם עבודה              | اتفاقية عمل / عقد عمل                 | Трудовой договор                                           | employment agreement                                |
| הסכם קיבוצי             | اتفاقية جماعية                        | Коллективный договор                                       | collective agreement                                |
| זיקה                    | صلة                                   | Связь / Близость                                           | linkage / affinity                                  |
| חוזה העסקה אישי         | اتفاقية عمل شخصية                     | Личный / персональный /<br>индивидуальный трудовой договор | personal employment contract                        |
| חופשה שנתית             | عطلة سنوية                            | Ежегодный оплачиваемый отпуск                              | annual leave                                        |
| חוק "המקל והגזר"        | قانون العقاب والمكافأة                | Закон кнута и пряника                                      | "the carrot and the stick" rule                     |
| חוקי מגן                | قوانين الحماية                        | Законы о защите<br>трудового права                         | protective labor laws                               |
| חיזוי אובייקטיבי        | تنبؤ موضوعي                           | Объективное<br>прогнозирование                             | objective prediction                                |

| תרגום המונח             |                                                       |                                | המונח             |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| אנגלית                  | רוסית                                                 | ערבית                          |                   |
| subjective prediction   | Субъективное прогнозирование                          | تنبؤ غير موضوعي                | חיזוי סובייקטיבי  |
| integrity               | честность                                             | استقامة                        | יושרה             |
| interpersonal relations | межличностные отношения / Управление персоналом       | علاقات إنسانية                 | יחסי אנוש         |
| PR – public relations   | Связи с общественностью                               | علاقات عامة                    | יח"צ – יחסי ציבור |
| global village          | Глобальная деревня                                    | القرية العالمية                | כפר גלובלי        |
| generic model           | Типовая модель                                        | النموذج العام                  | מודל גנרי         |
| rational model          | Рациональная модель                                   | النموذج المنطقي                | מודל רציונלי      |
| feedback mechanisms     | Механизмы обратной связи                              | آليات المردود                  | מנגנוני משוב      |
| open system             | открытая система                                      | منظومة مفتوحة                  | מערכת פתוחה       |
| risk management         | управление риском                                     | إدارة المخاطرة / إدارة المخاطر | ניהול סיכונים     |
| weakness point          | Уязвимое место                                        | نقطة ضعف                       | נקודת תורפה       |
| change agent            | подвижник изменений                                   | وكيل تغيير                     | סוכן שינוי        |
| information filtering   | отбор информации                                      | تصفية المعلومات                | סינון מידע        |
| digital age             | Эпоха цифровых технологий                             | العصر الرقمي                   | עידן דיגיטלי      |
| a sale transaction      | Сделка по продаже                                     | صفقة بيع                       | עסקת מכר          |
| values                  | Ценности                                              | قِيم                           | ערכים             |
| paying in lieu of leave | получение оплаты за неиспользованный ежегодный отпуск | تعويض عن أيام العُطْل          | פדיון ימי חופשה   |
| dismissal compensations | Компенсация при увольнении                            | تعويضات الإقالة                | פיצויי פיטורין    |
| response team           | Команда реагирования                                  | طاقم الردّ / التعليق           | צוות תגובה        |
| task group              | группа целевого назначения                            | مجموعة مهمة                    | קבוצת משימה       |
| working group           | рабочая группа                                        | مجموعة عمل                     | קבוצת עבודה       |
| command group           | командная группа                                      | مجموعة قيادة                   | קבוצת פיקוד       |
| independent contractor  | Независимый подрядчик                                 | مُقاوِل (متعهد) مستقل          | קבלן עצמאי        |
| ethical code            | Этический кодекс                                      | الرمز السلوكي / الأخلاقي       | קוד אתי           |
| promotion               | Продвижение сотрудников                               | ترقية القوى العاملة            | קידום (כוח אדם)   |



| תרגום המונח                                     |                                                 |                                | המונח                  |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| אנגלית                                          | רוסית                                           | ערבית                          |                        |
| multiple communications (messages)              | Многочисленные сообщения                        | כثرة الرسائل / כثرة الاتّصالات | ריבוי תשדורות          |
| satisfaction                                    | Удовлетворение                                  | الرضا                          | שביעות רצון            |
| reorganization                                  | Организационное изменение                       | التغيير التنظيمي               | שינוי ארגוני           |
| Minimum wage                                    | Минимальная заработная плата                    | الحدّ الأدنى للأجر             | שכר מינימום            |
| non-verbal language                             | Невербальный язык                               | اللغة غير الكلاميّة            | שפה בלתי-מילולית       |
| verbal language                                 | Вербальный язык                                 | اللغة الكلاميّة                | שפה מילולית            |
| organizational transparency                     | Прозрачность организации                        | شفافية تنظيميّة                | שקיפות ארגונית         |
| image                                           | Имидж                                           | صورة                           | תדמית                  |
| decision making process                         | Процесс принятия решений                        | سيرورة (عملية) اتّخاذ القرارات | תהליך קבלת החלטות      |
| ethics program                                  | План по этике                                   | برنامج / خطة الأخلاقيّات       | תוכנית אתיקה           |
| motivation theory                               | Теория импульса                                 | نظريّة تحفيز                   | תיאוריית הנעה          |
| outputs / productions                           | Продукты производства                           | مُخرجات / إنتاج                | תפוקות                 |
| communication malfunctions / disorders / faults | Нарушения в связи /<br>Нарушения в общении      | عطل / خلل في الاتّصالات        | תקלות / הפרעות בתקשורת |
| organizational communication                    | Коммуникация в организации                      | الاتّصال التنظيمي              | תקשורת ארגונית         |
| organizational culture                          | Культура организации                            | الثقافة التنظيميّة             | תרבות ארגונית          |
| inputs                                          | Факторы производства /<br>Экономические ресурсы | مدخولات                        | תשומות                 |