

דولة إسرائيل
وزارة التربية والتعليم
إدارة التنسيق والرقابة
قسم تعليم الكبار

نوع الامتحان : إنهاء
موعد الامتحان : صيف ٢٠١٦
مستوى الامتحان : وحدتان تعليميتان
رقم الامتحان : ٧٧٠٤٠٢

تنظيم وإدارة
(سلوك تنظيمي)
تعليمات للممتحن

أ- مدة الامتحان : ثلاث ساعات
ب- مبنى الامتحان وتوزيع العلامات
يتألف هذا الامتحان من أربعة فصول:
الفصل الأول- $(10 \times 4) = 40$ درجة
الفصل الثاني- $(7 \times 2) = 14$ درجة
الفصل الثالث- $(2 \times 15) = 30$ درجة
الفصل الرابع - $(4 \times 4) = 16$ درجة
المجموع: 100 درجة

מדינת ישראל
משרד החינוך
מינהל תאום ובקרה
האגף לחינוך מבוגרים

רמת הבחינה: גמר
מועד הבחינה: קיץ תשע"ו 2016
היקף הבחינה: שתי יחידות לימוד
מספר שאלון: 770402

ארגון ומינהל
(התנהגות ארגונית)
הוראות לנבחן

א. משך בחינה: שלוש שעות
ב. מבנה השאלון ומפתח ההערכה
בשאלון זה ארבעה פרקים:
פרק ראשון (10×4) 40 נקודות.
פרק שני (7×2) 14 נקודות.
פרק שלישי (2×15) 30 נקודות.
פרק רביעי (4×4) 16 נקודות
סה"כ: 100 נקודות

פרטי מרכז ההשכלה:	ג. מלאו את הפרטים הבאים:
שם: _____	מספר נבחן: _____
כתובת המוסד: _____	שם נבחן: _____
קוד מוסד: _____	שם משפחה פרטי
מקום בחינה: _____	מס' ת"ז: <input type="text"/>

הדביקו מדבקת נבחן	הדביקו מדבקת שאלון
-------------------	--------------------

בהצלחה! **نتمنى لكم النجاح!**

שם המעריך: _____
ציון בחינה: _____

פרק ראשון שאלות סגורות (40 נקודות) הפصل الأول أسئلة مغلقة (40 درجة)

أمامكم 12 سؤالاً. عليكم الإجابة عن **10** أسئلة **فقط**. **ضعوا دائرة** حول الإجابة **الأكثر** **ملاءمة** (لكلّ إجابة صحيحة – 4 درجات).

1. في مقابلة العمل:

- أ. من المفضلّ التعامل مع المقابل (المرشّح للعمل) بشكل ودّي (أخويّ) وغير رسميّ.
- ب. على المقابل (المرشّح للعمل) أن يبّالغ في إظهار مؤهلاته في كلّ فرصة.
- ج. على المقابل (المرشّح للعمل) أن يحافظ على المصداقيّة ولكن عليه ألا يكون متواضعاً.
- د. من المفضلّ عدم الاستعداد مسبقاً للمقابلة لكي يكون الشخص عَفْويّاً.

2. المبني غير الرسميّ:

- أ. يمكن أن يسهم في تكوين مناخ اجتماعي لطيف.
- ب. لا يؤثر على عمل المبني الرسميّ.
- ج. يمتاز بتحديد صلاحيّات المديرين ومسئوليّاتهم.
- د. لا يمكن أن يسيء إلى التنظيم (يلحق الضرر به).

3. في حالة وجود اتّصال ذي اتّجاهين:

- أ. تُستقبل الرسالة بتفهّم دائماً.
- ب. لا توجد إزعاجات في الاتّصال.
- ج. يكون هناك مردود (تغذية مرتدّة) على الرسالة ويمكن تصحيحها.
- د. لا يكون هناك مردود (تغذية مرتدّة).

5. إحدى ميزات نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)

- أ. توزيع العمل وتوزيع الوظائف بحسب التخصصات.
- ب. وجوب المحافظة على علاقات شخصيّة بين أعضاء التنظيم.
- ج. وجوب تقديم تشجيعات إيجابيّة للعامل.
- د. وجوب كون مكافأة العامل متوازنة/ متناسبة مع عطائه (الجهد الذي يبذله).

6. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات:

- أ. يزيد من شعور العاملين بالالتزام.
- ب. يزيد من شعور العاملين بقيمتهم الذاتية.
- ج. من المحتمل أن يساعد المدير على اتخاذ قرارات صحيحة.
- د. جميع الإجابات أعلاه صحيحة.

7. المشترك بين نظرية X لماكريغور، وبين نظرية الإدارة العلمية لتايلور هو:

- أ. الافتراض بأن العامل يأتي إلى التنظيم ليساهم بكل ما عنده.
- ب. تركيز النظريتين على أهمية الإشراف على العامل.
- ج. الافتراض بأنه لكي يكون العامل فعالاً يجب أن يكون عمله متنوعاً.
- د. الافتراض بأن العامل يستطيع بل ويجب عليه أن يدير نفسه (بنفسه).

8. بحسب نهج العلاقات الإنسانية:

- أ. ما يحفز الإنسان هو المكافأة المادية فقط.
- ب. فإن الإنسان تحقّره الحاجات الاجتماعية أيضاً.
- ج. لتماسك المجموعات تأثير قليل على سلوك العامل.
- د. منظومة العلاقات غير الشخصية تنمي تماهي العامل مع عمله.

9. التنظيم العام:

- أ. منفتح جداً أمام التجديدات والتغييرات.
- ب. هدفه الرئيسي تحقيق الأرباح.
- ج. محافظ وذو انفتاح قليل أمام التغييرات.
- د. يعمل في الغالب في ظروف سوق مفتوح وتنافس مع تنظيمات أخرى.

10. الإنتاج:

- أ. هي المواد الخام التي يستوعبها التنظيم من البيئة من أجل الحصول على إنتاج.
- ب. هي ذات أهمية في التنظيم التجاري فقط.
- ج. هي الخدمات أو المنتجات التي يصدرها التنظيم إلى البيئة.
- د. ليست حيوية (= ضرورية) لاستمرار بقاء التنظيم.

11. التنظيم الذي يعمل كمجموعة منفتحة يمتاز ب:

- أ. تدفق المعلومات في اتجاه واحد.
- ب. بيئة مستقرة.
- ج. حدود محددة ونفيذة (قابلة للاختراق).
- د. عدم التعلق بالبيئة.

12. نجاعة أسلوب القيادة تتأثر ب:

- أ. الطريقة التي يتقبل بها العاملون المدير.
- ب. طبيعة المجموعة، ظروف القائد وطبعه (شخصيته).
- ج. نوع العاملين.
- د. صفات القائد الموروثة (الخلقية).

الفصل الثاني / פרק שני (14 درجة)

أمامكم 9 أقوال اختاروا 7 منها.

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

1. القائد الديمقراطيّ يشرك أعضاء المجموعة في القرارات. صحيح / غير صحيح
2. بحسب نهج المجموعات المفتوحة لا يؤثر التنظيم على البيئة. صحيح / غير صحيح
3. من المحبذ الاستعداد مسبقًا لمقابلة العمل. صحيح / غير صحيح
4. الضبابية الوظيفية تسبب الضغط. صحيح / غير صحيح
5. في أبحاث هوثورن انكشف تأثير المجموعة على الفرد. صحيح / غير صحيح
6. السلوك الحازم غير مُحبذ عند الحاجة إلى التحدّث مع المسؤول. صحيح / غير صحيح
7. يمكن للغة الجسد أن تناقض الرسالة اللفظية. صحيح / غير صحيح
8. بحسب ماسلو، الحاجة إلى الانتماء هي حاجة أساسية. صحيح / غير صحيح
9. يرى نهج الإدارة العلمية أنّ العاملين هم جزء من المكنة الصناعية. صحيح / غير صحيح

الفصل الثالث פרק שלישי (30 درجة/ דק)

أمامكم ثلاثة مواضيع. اختاروا موضوعين منها واحرصوا على أن تجيبوا عن جميع الأسئلة التي يحتوي عليها كل واحد منهما. (لكل موضوع كامل – 15 درجة).

اكتبوا الإجابات على دفتر الامتحان.

الموضوع الأول – الدافعية في العمل – التحفيز

وهبي وعارف وراوي هم مدراء لأقسام في مصنع إنتاجي يقوم بتطوير منظومات ريّ مبتكرة. معظم العاملين في المصنع هم عمال إنتاج منكوذين يتقاضون راتباً لا يتجاوز الحد الأدنى للأجور ويعيشون في ضائقة اقتصادية. يتخبّط مدراء الأقسام حول السؤال كيف يحفّزون عمالهم ويزيدون دافعيّتهم.

وهبي يقترح منح العمال حوافز عن طريق منح مكافآت مالية لمن يكون أداءهم أعلى من العاديّ. أمّا عارف فيقترح القيام بـ "يوم كيف" لكل قسم من أجل توثيق العلاقات بينهم عن طريق الاستمتاع معاً برحلة تشمل فعاليات وألعاب ممتعة وجذابة واختتام اليوم بوجبة فاخرة مشتركة. أمّا راوي فيقترح إقامة حفلة فيها يختار المدراء في كل شهر عاملاً متفوقاً يكون "نجم الشهر". يحصل هذا العامل على مكافأة مالية وشهادة تقدير وتنشر صورته في النشرة التي يصدرها المصنع.

1. ما هو نوع المكافأة التي يقترحها كل واحد من المدراء الثلاثة؟ أعطوا أمثلة من القطعة. (4 درجات).
2. أمامكم رسم لسلم الحاجيات لماسلو



أ. اعرضوا واشرحوا هرم (سلم) الحاجيات بحسب ماسلو. (5 درجات)

ب. بناء على نظرية الحاجيات بحسب ماسلو ما هي الحاجة التي يسدّها كل اقتراح من اقتراحات المدراء؟ اشرحوا. (6 درجات)

الموضوع الثاني - الاتصال

عماد واسماعيل هما مديران لقسمي إنتاج في مصنع "السلامة" وهو مصنع يعمل على تطوير سماعات لمن يعانون من عجز في السمع.

عماد مدير القسم أ في المصنع.

وهو مؤمن بأهمية العلاقة الشخصية مع العمال وبالتواصل معهم وجهًا لوجه. وعليه فهو يعقد كل صباح جلسة لطاقتهم مع عماله حيث يعطيهم توجيهاته الشفهية حول ما يطلب منهم القيام به في ذلك اليوم. كما أنه يلتقي مع عماله في استراحة الغداء حيث يقدمون له تقاريرهم حول ما يجري.

عندما لا يكون في المصنع يتصل بأحد العمال ويطلب منه تقريرًا تلفونيًا شفهيًا عن سير العمل. في بداية الأسبوع في استراحة الغداء شعر بأن أحد العمال بدا غير مرتاح وكان وجهه متجهًا كما أنه تحاشى النظر إليه مباشرة. فهم عماد بأن هناك شيئًا ما ودعاه إلى محادثة على حدة. خلال المحادثة تبين أن العامل يشعر بعدم الارتياح وبالارتباك بسبب خطأ مهني ارتكبه والذي أدى إلى عدم اكتمال المهمة كما هو مخطط. ردّ عليه عماد بصوت هادئ مع ابتسامة خفيفة قائلاً: "كل شيء على ما يرام، بحق لنا أن نخطئ فمن الأخطاء نتعلم".

إسماعيل مدير القسم ب في المصنع.

يحبّ إسماعيل التواصل مع عماله خطيًا. وهو مؤمن بأنه من أجل تنفيذ العمل كما يجب هناك حاجة إلى عمل منظم، ومرتب وموثق. في كل صباح مع بداية العمل يرسل إسماعيل إلى عماله بواسطة البريد الإلكتروني المهمات اليومية ويحصل منهم خلال اليوم على تقارير مكتوبة حول حصول خلل أو حول ما تمّ تنفيذه وحول كل شيء يرى العمال بأنه يجب عليه أن يعرفه.

1. بناء على الحدث، أعطوا مثالًا على اتصال لفظي وعلى اتصال غير لفظي. (درجتان)

2. أ. ما هو الاتصال المباشر؟ وما هو الاتصال بوسائل إلكترونية؟ وما هو الاتصال

غير المباشر؟ (9 درجات)

ب. اذكروا أيّ اتصال من بين أنواع هذه الاتصالات الثلاثة يتمثل في الحدث.

أعطوا أمثلة من القطعة. (4 درجات)

الموضوع الثالث – الضغط والاستنزاف

تعمل رانية كمركزة للموارد البشرية في قسمين مختلفين في مصنع: قسم التسويق وقسم الإرشاد. في صباح يوم الأحد استدعى أيمن مدير قسم التسويق رانية إلى مكتبه وأخبرها بأنه ملزم بعقد مؤتمر مهم يُدعى إليه ضيوف مهمون ومحترمون جداً. من المتوقع أن يعقد المؤتمر بعد أسبوعين تقريباً. عملية التحضير للمؤتمر تشمل: اختيار مزود جيد لطعام جاهز وفاخر، إجراء اتصالات مع محاضرين، وتخطيط برنامج اليوم، تحضير الدعوات وإرسالها إلى المدعوين، فحص عدد من أكدوا حضورهم وتنظيم جلوسهم في القاعة، شراء هدايا رمزية للضيوف وما شابه. عادت رانية إلى مكتبها وفجأة جاءها أحمد مدير قسم الإرشاد وطلب منها أن يتحدث معها في مكتبه. قال لها بأنه مضطرب بشكل مستعجل إلى السفر إلى الخارج لمدة أسبوعين لموضوع شخصي، لا يحتمل التأجيل.

"أريدك أن تديري القسم حتى أعود ... أنا أعتد عليك وأثق بك... أنت تجيدين العمل وتعرفين ما الذي يجب فعله..." قالها وخرج مسرعاً من المكتب.

لكي تستطيع القيام بكل المهمات بدأت رانية تعمل حتى ساعات الليل المتأخرة. حتى أنها بدأت تعاني من ألم في الرأس، ومن النسيان وانعدام التركيز والشعور باضطراب التفكير. في إحدى الليالي وهي في طريق عودتها من المصنع إلى البيت كانت تسوق بشكل غير حذر وكادت تتورط في حادث طرق. شعرت بأنها لا تفلح في مواجهة كل هذا الضغط وشعرت بإحباط شديد.

أ. الصراع الوظيفي يسبب الضغط في العمل. اشرحوا ما هو الصراع الوظيفي. (3 درجات)

ب. اذكروا ما هو الصراع الوظيفي المعروف في الحالة التي أمامكم. أعطوا أمثلة من القطعة. (6 درجات)

ج. اعرضوا 3 علامات من النص تدلّ على وجود ضغط. (6 درجات)

פרק רביעי: הפסוק הרביעי (16 דק"ו / דרגה)
אממם 6 אָוּל, אַחְטָרוּוּ 4 מִנְהָ. אִשְׁרְחוּוּ אֲדָעָא/ אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא.
(לכל שאל 4 דרגות).

1. אַחְטָרוּוּ הוּוּ נֹע מִן אֲדָעָא אֲדָעָא.

אִשְׁרְחוּוּ:

2. אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא.

אִשְׁרְחוּוּ:

3. אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא אֲדָעָא.

אִשְׁרְחוּוּ:

4. في مقابلة العمل يجب الحرص على لغة جسد توحى بالثقة بالنفس

اشرحوا:

5. البيئة السياسيّة تؤثر على سلوك التنظيم .

اشرحوا:

6. النتيجة المنشودة في نهاية المفاوضات هي WIN-WIN (رابح – رابح)

اشرحوا:

בהצלחה!

نتمنى لكم النجاح!