

מדינת ישראל	دولة إسرائيل
משרד החינוך	وزارة التربية والتعليم
מינהל כ"א"ב תיאום ובקרה	إدارة القوى البشرية والتنسيق والرقابة
האגף לחינוך מבוגרים	قسم تعليم الكبار
רמת הבחינה: גמר	نوع الامتحان: إنهاء
מועד הבחינה: חורף תשע"ח 2018	موعد الامتحان: شتاء 2018
היקף הבחינה: יחידת לימוד אחת	مستوى الامتحان: وحدة تعليمية واحدة
מספר שאלון: 770401	رقم الامتحان: 770401

## تنظيم وإدارة

(سلوك تنظيمي ~)  
تعليمات للممتحن

## ארגון ומינהל

(התנהגות ארגונית)  
הוראות לנבחן

א. מועד הבחינה: שלוש שעות  
 ב. מבנה השאלון ומפתח ההערכה  
 בשאלון זה ארבעה פרקים:  
 פרק ראשון 40 נקודות. (10X4)  
 פרק שני 20 נקודות. (10X2)  
 פרק שלישי 20 נקודות. (1X20)  
 פרק רביעי 20 נקודות. (5X4)  
 סה"כ: 100 נקודות  
 ג. ההוראות בשאלון זה מנוסחות בלשון זכר, אך  
 מכוונות לנבחנים ולנבחנות כאחד

א. مدة الامتحان: ثلاث ساعات  
 ب. مبنى الامتحان وتوزيع العلامات  
 يتألف هذا الامتحان من أربعة فصول:  
 الفصل الأول - (10 x 4) = 40 درجة  
 الفصل الثاني - (10 x 2) = 20 درجة  
 الفصل الثالث - (1 x 20) = 20 درجة  
 الفصل الرابع - (5 x 4) = 20 درجة  
 المجموع: 100 درجة  
 ج. التعليمات في هذا الامتحان مكتوبة بصيغة  
 المذكر وهي موجهة للممتحنات وللممتحنين  
 على حدّ سواء.

ד. מלאו את הפרטים הבאים:  
 מספר נבחן: \_\_\_\_\_  
 שם נבחן: \_\_\_\_\_  
 שם משפחה פרטי  
 מס' ת"ז:

שם: _____	מספר נבחן: _____
כתובת המוסד: _____	שם נבחן: _____
קוד מוסד: _____	שם משפחה פרטי
מקום בחינה: _____	מס' ת"ז: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

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

בהצלחה! نتمنى لك النجاح!

מעריך: _____
ציון: _____

## الفصل الأول (40 درجة)

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

1. بناء على نظرية النزاهة الحصول على أجر زائد من التنظيم يسبب للعامل:

- أ- الشعور بفقدان النزاهة.
- ب- الشعور بالتقدير من جانب التنظيم.
- ت- بذل جهد أقل في العمل.
- ث- الشعور بالنزاهة.

2. يتميز الحزم:

- أ. بإخضاع الطرف الآخر.
- ب. بصرف ذهن الطرف الآخر.
- ت. بالعدوانية.
- ث. بالقدرة على الإصرار على الحقوق دون المسّ بالطرف الآخر.

3. عملية اتخاذ القرارات:

- أ. عملية بالنسبة إلى المديرين الكبار فقط.
- ب. مركبة من مرحلتين فقط.
- ت. تعتبر صعبة ومركبة، ولذلك تحتاج إلى مستشار تنظيمي.
- ث. عملية يتم فيها اختيار طريق واحدة من بين عدة طرق وعدة إمكانيات.

4. أي حالة من الحالات التالية هي مثال على اتصال ثنائي الاتجاه؟

- أ. سامي الذي يصغي للراديو.
- ب. موسى الذي يشاهد لعبة كرة قدم في التلفزيون.
- ت. أحمد الذي يكتب رسالة اعتذار لعميل (زبون) عن تأخر تزويده بالمنتج الذي طلبه منه عن طريق حانوت الشركة على الإنترنت.
- ث. عفاف التي تقدّم برنامجاً في الراديو.

5. عند كتابة السيرة الذاتية:

- أ. يجب تفصيل أسماء الذين يوصون بك.
- ب. يجب الامتناع عن إدخال معلومات لا صلة لها بالوظيفة.
- ت. لأكثر ضمانة، من المفضل أن تضيف معلومات لا صلة لها بالوظيفة أيضاً.
- ث. يجب تفصيل جميع الوظائف يشمل الوظائف المؤقتة لكي تظهر تجربتك المتنوعة.

6. أيّ أمر من الأمور التالية هو جزء من نواتج العمل بحسب نظرية النزاهة لآدمس:

- أ. الثقافة.
- ب. الأجر.
- ت. العمل الصعب.
- ث. المهنيّة (الاحتراف).

7. نظرية الحاجات لماسلو:

- أ. تدّعي بأنّ جميع الأشخاص يحركهم تحقيق الذات.
- ب. تدّعي بأنّ جميع الأشخاص يحركهم التقويم والاحترام.
- ت. تدّعي بأنّ الحاجة يمكن أن تثور فقط بعد أن تُسدّ الحاجة التي قبلها في السلم.
- ث. تستند على المقارنات.

8. أيّ حالة من الحالات التالية تعتبر مثالاً على التشجيع المغنويّ؟

- أ. وهبي الذي حصل على مكافأة (بونوس) ماليّة بالإضافة إلى راتبه.
- ب. حافظ الذي حصل على شهادة تقدير على تفوّقه في العمل.
- ت. موسى الذي حصل على شهادة تقدير بالإضافة إلى المكافأة (البونوس) الماليّة.
- ث. رانية التي حصلت على تلفون محمول جديد من العمل.

9. مبنى المركز الاجتماعيّ في المجموعة:

- أ. يؤثّر على تقسم العمل في المجموعة.
- ب. يعتمد على أساس صفات "الانتساب" لدى الفرد فقط.
- ت. يعتمد على أساس صفات "الاكتساب" لدى الفرد فقط.
- ث. لجميع أعضاء المجموعة مركز متساو.

10. الاتصال غير المباشر يمتاز بكونه:

- أ. سريعاً ومُتاحاً.
- ب. يشمل مردوداً غير لفظي (كلامي).
- ت. من المحتمل جداً أن يكون مصيره النسيان أو الإنكار (التكذيب).
- ث. مؤثراً (مسجلاً).

11. مثال على مجموعة عمل غير رسمية:

- أ. طاقم غرفة العمليات في مستشفى.
- ب. طاقم عمال التركيب في مصنع.
- ت. طاقم موظفين في فرع بنك ما.
- ث. فريق كرة سلة في مصنع.

12. في مقابلة العمل على المرشح للعمل أن:

- أ. يباليغ في عرض مؤهلاته كلما لاحت الفرصة لذلك.
- ب. يسيطر على الموقف وأن يُملّي (يفرض) مواضيع الحديث.
- ت. يترك انطباعاً (جيداً) عند المُستجوب والمحافظة على المصداقية في الوقت ذاته.
- ث. التعامل مع المُستجوب بشكل وُدّي وغير رسمي.

## الفصل الثاني (20 درجة)

أمامكم 12 قولا اخترُوا 10 منها.

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

1. نظرية X تعتقد بأنّ الإنسان يحبّ أن يعمل.

صحيح / غير صحيح

2. من المحبذ التصرف بسلبية في العمل.

صحيح / غير صحيح

3. عملية اتخاذ القرارات يمكن أن تتم في المراتب المختلفة في التنظيم

**صحيح / غير صحيح**

4. الاتصال المباشر يجري شفهيًا وجها لوجه.

**صحيح / غير صحيح**

5. النهاية الناجعة للمفاوضات هي WIN-WIN (= منتصر-منتصر).

**صحيح / غير صحيح**

6. المعايير في المجموعة تحدّد ما هو ممنوع، ولكنها لا تحدّد ما هو مسموح.

**صحيح / غير صحيح**

7. الاتصال ثنائي الاتجاه يمكن من تصحيح الرسالة.

**صحيح / غير صحيح**

8. لغة الجسد يمكن أن تناقض الرسالة اللفظية (الكلامية).

**صحيح / غير صحيح**

9. بناء على ماسلو، لكي نخلق دافعية يجب سدّ حاجة الأمن والأمان.

**صحيح / غير صحيح**

10. السلبية هي شكل من الاتصال الذي يسيء إلى الآخرين.

**صحيح / غير صحيح**

11. التشجيع المادي يمكن أن يفقد من قيمته كتشجيع.

**صحيح / غير صحيح**

12. توسيع مجال المسؤولية وتوسيع الصلاحيات يساهم في إثراء الوظيفة.

**صحيح / غير صحيح**

## الفصل الثالث (20 درجة)

أمامكم موضوعان اختاروا واحدًا منهما واحرصوا على أن تجيبوا عن جميع الأسئلة التي يحتوي عليها.  
(لكلّ موضوع كامل – 20 درجة). اكتبوا الإجابات على دفتر الامتحان.

### الموضوع الأول – الدافعية / التحفيز

أمجد وشريف هما مديرا قسمي إنتاج في مصنع متخصص في إنتاج منتجات التجميل الطبيعيّ. يعمل في هذا المصنع 150 عاملاً في مختلف وظائف المصنع. يدير أمجد القسم أ. وهو يعتقد بأنّ العمّال يريدون، بالفطرة، أن يساهموا في التنظيم، ولذلك يجب توفير الفرص لهم للتعبير عن أنفسهم في إطار العمل. وهو مؤمن بوجود تخويلهم الصلاحيّات وإشراكهم في القرارات من أجل أن يبذلوا كلّ جهدهم في العمل وأن يساهموا في نجاح المصنع. في الآونة الأخيرة، قدّم اثنان من عمال الإنتاج في قسمه إلى إدارة المصنع اقتراح ترشيد وقرت على المصنع أموالاً كثيرة، استحقاً عليه مكافأة ماليّة محترمة. يدير شريف القسم ب. وهو يعتقد بأنّه لا فائدة من أن نتوقع من العمّال أن يبذلوا قصارى جهدهم في العمل. من تجربته الطويلة كمدير قسم عرف أنّ العمال كسولون، "لا يزيدون شيئاً على المطلوب منهم" ولا يبادرون. "ما يهمهم هو الراتب في آخر الشهر"، وإذا كنّا نريد أن ينقذ العمل كما ينبغي يجب علينا أن نهتمّ بالإشراف الدقيق عليهم والمراقبة الدائمة. في الأسبوع القادم من المخطّط أن يقوم بالسفر ضمن العمل إلى الخارج وهو يخشى من أن يستغلّ العمال غياب رقابته وألّا يقوموا بعملهم في المصنع.

## يدعى مكغرجور بأن تصرف العمال يتأثر بالمفاهيم التي لدى المديرين عن عمالهم

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

ب. اشرحوا أيّ نظرية توجّه أمجد في تعامله مع العمال وأيّ نظرية توجّه شريقاً في

تعامله مع العمال. اعتمد في أقوالك على القطعة. (8 درجات)

2. ما هو التوجّه الذي يوصي به مكغرجور: تلك التي توجّه أمجد مدير القسم أ،

أو تلك التي توجّه شريقاً مدير القسم ب؟

تطرقوا في إجابتك إلى تأثير كلّ توجّه على دافعية العمال وعلى نجاح التنظيم. (6

درجات)

### الموضوع الثاني – الفرد والمجموعة

هاني هو مدير القسم القضائي في شركة بناء كبيرة. طاقم القسم القضائي مؤلف من 4 محامين، تمّ اختيارهم من بين مئات المرشّحين بناء على مهنيتهم وتجربتهم الواسعة في هذا المجال. في بداية الأسبوع دعا إلياس مدير الشركة هاني إلى مكتبه، وقال له بأنّه يريد أن يضمّ إلى طاقم القسم القضائي ابن أخيه راني وهو محام في بداية الطريق. أثنى هاني على ضمّ راني إلى الطاقم وقال لإلياس بأنّ اثنين من المحامين غائبان عن العمل حتى نهاية الأسبوع، لأنّهما عضوان في فريق كرة القدم التابع للشركة، ويشتركان في ألعاب الدوري الخاصّ بأماكن العمل.

1. أ. اعرضوا فرقين بين مجموعة عمل رسمية وبين مجموعة عمل غير رسمية.

(6 درجات)

ب. أعطوا مثالاً من الحدث على مجموعة عمل رسمية

وعلى مجموعة عمل غير رسمية (4 درجات)

2. أ. ما هو المركز المكتسب وما هو المركز الموروث؟ (6 درجات)

ب. أعطوا مثالاً من الحدث على مركز مكتسب وعلى مركز موروث.

(4 درجات)

## الفصل الرابع (20 درجة)

أمامكم 7 أقوال، اختاروا 5 منها.  
اشرحوا الادعاء/ القول الوارد في الجملة. (لكل سؤال 4 درجات).

1. التعاون هو أحد طرق حلّ الصراعات.

اشرحوا:

---

---

---

---

2. مجموعة العمل غير الرسمية تتكوّن على أساس عضويّة اختياريّة.

اشرحوا:

---

---

---

---

3. الاتصال المباشر من المحتمل جدًا أن يكون مصيره النسيان أو الإنكار (التكذيب).

اشرحوا:

---

---

---

---



4. المعايير في المجموعة يمكنها أن تتغير مع مرور السنوات.

اشرحوا:

---

---

---

---

5. التشجيع الماديّ ناجع، في الأساس، لدى العمال ذوي الدخل المنخفض والمتوسط.

اشرحوا:

---

---

---

---

6. الهدف من "السيرة الذاتية" هو الوصول إلى مقابلة عمل.

اشرحوا:

---

---

---

---

7. لغة الجسد مهمة في الاتصال المباشر.

اشرحوا:

---

---

---

---

**בהצלחה!**

**נשמתי לכם النجاح!**