

מדינת ישראל	دولة إسرائيل
משרד החינוך	وزارة التربية والتعليم
מינהל כא"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	מועד الامتحان: שנת 2018
היקף הבחינה: שתי יחידות לימוד	مستوى الامتحان: وحدتان تعليميتان
מספר שאלון: 770402	رقم الامتحان: 770402

تنظيم وإدارة

(سلوك تنظيمي)

تعليمات للممتحن

א. מועד الامتحان: ثلاث ساعات

ב. מבני 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

ج. التعليمات في هذا الامتحان مكتوبة بصيغة

المذكر وهي موجهة للممتحنات وللممتحنين

على حدّ سواء.

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

ג. ההוראות בשאלון זה מנוסחות בלשון זכר,

אך מכוונות לנבחנים ולנבחנות כאחד

ד. מלאו את הפרטים הבאים:

שם: _____

מספר נבחן: _____

כתובת המוסד: _____

שם נבחן: _____

קוד מוסד: _____

שם משפחה פרטי

מקום בחינה: _____

מס' ת"ז:

הדביקו מדבקת נבחן

הדביקו מדבקת שאלון

בהצלחה! نتمنى لك النجاح!

מעריך: _____

ציון: _____

الفصل الأول أسئلة مغلقة (40 درجة)

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

1. "أنا لا أسمعك جيداً صوتك متقطع ... توجد مشكلة استقبال في التلفون"

هذه الجملة تميّز:

- أ. إزعاجا في الاتّصال المباشر.
- ب. إزعاجا في الاتّصال بوسائل إلكترونية.
- ت. إزعاجا في الاتّصال غير المباشر.
- ث. إزعاجا في الاتّصال وجها لوجه.

2. في الجهاز الإداري الذي يعمل كجهاز تنظيمي مفتوح من المعقول أن نتوقع منه:

- أ. قرارات إدارية تتّصف بالمركزية.
- ب. خروج كثير من العمال/ العاملين.
- ت. تأثيرات بيئية كثيرة.
- ث. عددا كبيرا من المديرين.

3. عندما يشعر العامل بأنّ التنظيم لا يتعامل معه بنزاهة بحسب نظرية النزاهة لأدمس

فإنّه سيحاول:

- أ. أن يتجاهل شعوره.
- ب. أن يتحدّث عن هذا مع أصدقائه / زملائه المقربين
- ت. أن يعيد لنفسه الشعور بالنزاهة.
- ث. ألا يفعل شيئاً.

4. عملية اتخاذ القرارات:

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

5. ما الذي يميز التنظيم البيروقراطي بحسب ماكس فيبر؟

- أ. مبني واضح للصلاحيات والمسئولية.
- ب. صراعات كثيرة تُحلّ بحلول بيئية.
- ت. منظومة غير واضحة للصلاحيات والمسئولية.
- ث. إشراك العمال في (اتخاذ) القرارات.

6. أفضلية شبكة الاتصال المتشعب تكمن في:

- أ. أن كل واحد يستطيع أن يوصل موقفه في موضوع معين إلى كل شخص آخر في الشبكة.
- ب. وتيرة نقل المعلومات بطيئة، بحيث يمكن السيطرة عليها.
- ت. النجاعة في نقل الرسائل عندما تكون المجموعة مشغولة بمهام بسيطة.
- ث. التزام أعضاء المجموعة بقرارات المجموعة قليل (منخفض).

7. قُبلت إلى التنظيم وحصلت على تحديد وظيفتك بشكل عام فقط ثم وُجّهت لمحادثة تعارف مع ثلاثة

مديرين ستحتاج إلى العمل معهم. يمكننا التخمين بأنه إذا لم تحدّد وظيفتك بشكل واضح، فإنّ

الخطر الأساسي بالنسبة إليك هو:

- أ. أنّك ستضطرّ إلى تحديد وظيفتك لوحده.
- ب. الصراع الوظيفي.
- ت. أنّك ستفصل من التنظيم بعد فترة التجربة.
- ث. الملل من العمل.

8. الاستنزاف هو ظاهرة:

- أ. نادرة جدًا في عالم العمل.
- ب. يمكنها أن تتمثل في التعب الجسماني، الاكتئاب، مواقف سلبية من العمل.
- ت. موجودة عند المديرين فقط.
- ث. موجودة عند من يعمل سنوات كثيرة جدًا فقط.

9. الإدارة العلمية تستند على:

- أ. فحص العلاقات الشخصية بين أعضاء مجموعة العمل.
- ب. الفرضية بأن ما يُحَقِّز الأشخاص هو الأجر.
- ت. إشراك العامل في القرارات التي تتعلق بالعمل في القسم.
- ث. عمل الطاقم.

10. القائد الديمقراطي:

- أ. يشرك أعضاء المجموعة في عملية اتخاذ القرارات.
- ب. يركّز في يده جميع الصلاحيات.
- ت. يمنح أعضاء المجموعة الحرية للعمل بحسب تفكيرهم المنطقي.
- ث. هو المدير الذي يحصل من التنظيم على صلاحيات غير محدودة.

11. يتميز الحزم:

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

12. عند كتابة السيرة الذاتية:

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

الفصل الثاني (14 درجة)

أمامكم 9 أقوال اختاروا 7 منها.

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

1. توجد إستراتيجية واحدة لحلّ الصراعات في المجموعة. صحيح / غير صحيح
2. بناء على ماسلو، الحاجة الاجتماعية هي التي تحفّز العاملين في الأساس. صحيح / غير صحيح
3. نظريّة الإدارة العلميّة تنظر إلى الإنسان على أنّه مخلوق اقتصادي. صحيح / غير صحيح
4. يكون التشجيع الماديّ ناجعا في الأساس للعاملين ذوي الدخل العالي. صحيح / غير صحيح
5. الانتساب إلى المجموعة يعطي العامل الشعور بالانتماء والهويّة. صحيح / غير صحيح
6. المرحلة الأولى من مراحل اتّخاذ القرارات هي تشخيص المشكلة. صحيح / غير صحيح
7. يتأثر كلّ من التنظيم والمحيط ببعضهما بشكل متبادل. صحيح / غير صحيح
8. القائد غير الرسميّ تعينه الإدارة. صحيح / غير صحيح
9. الهدف الرئيس للتنظيم العامّ هو كسب الأرباح. صحيح / غير صحيح

الفصل الثالث (30 درجة)

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 عن المواضيع على دفتر الامتحان.

الموضوع الأول – الدافعية / التحفيز

أمجد وشريف هما مديرا قسمي إنتاج في مصنع متخصص في إنتاج منتجات التجميل الطبيعي. يعمل في هذا المصنع 150 عاملاً في مختلف وظائف المصنع.
يدير أمجد القسم أ. وهو يعتقد بأن العمال يريدون، بالقطرة، أن يساهموا في التنظيم، ولذلك يجب توفير الفرص لهم للتعبير عن أنفسهم في إطار العمل. وهو مؤمن بوجود تخويلهم الصلاحيات وإشراكهم في القرارات من أجل أن يبذلوا كل 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 مالية محترمة.
يدير شريف القسم ب. وهو يعتقد بأنه لا فائدة من أن نتوقع من العمال أن يبذلوا قصارى جهدهم في العمل. من تجربته الطويلة كمدير قسم عرف أن العمال كسولون، "لا يزيدون شيئاً على المطلوب منهم" ولا يبادرون. "ما يهمهم هو الراتب في آخر الشهر"، وإذا كنا 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 وألا يقوموا بعملهم في المصنع.

ידעי מקגרור בآن 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 شريفًا في تعامله مع

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

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

أو تلك التي توجّه شريفًا 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 بأنه يريد أن يضمّ إلى طاقم القسم القضائي ابن أخيه راني وهو محامٍ 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)

الموضوع الثالث – القيادة

مصنع "الورشة" هو مصنع إنتاج في مجال الإلكترونيكا يعمل فيه 40 عاملا. على ضوء وضع المصنع الاقتصادي الصعب عقدت إدارة المصنع جلسة طارئة، واختارت مرسي مديرا جديدا في المصنع. وقد تمّ اختياره بسبب تجربته الواسعة في إدارة الأزمات. منذ يومه الأوّل في المصنع لاحظ موسى بأنّ العمال غير مباليين وعديبي المشاركة في العمل. الجوّ في المصنع غير لطيف. أساء العمّال فيه الظنّ كثيرا مما جعله يدرك بأنّه لن يحظى منهم بتعاون كامل. ومع ذلك مرسي مصرّ على أن ينجح في مهمّته.

1. أ. أذكروا ما الذي يميّز القائد المهمّاتيّ (2 درجات)

أذكروا ما الذي يميّز القائد الاجتماعيّ (2 درجات)

ب. بناء على معطيات الحدث، أيّ أسلوب قيادة (مهمّاتيّ أم اجتماعيّ) كنتم

تقترحون على المدير الجديد أن يستعمل؟ في إجابتكم تطرّقوا إلى نِجاعة الأسلوب الذي

اخترتموه بما يتلاءم مع طبيعية/ ميزة المجموعة. (6 درجات)

2. هل المدير الجديد هو قائد رسميّ أم قائد غير رسميّ؟ إشرحوا (5 درجات)

الفصل الرابع (16 درجة)

أمامكم 6 أقوال، إختاروا 4 منها.

إشرحوا الادّعاء/ القول الوارد في الجملة. (لكل سؤال 4 درجات).

1. في وقت الأزمات نفضّل القيادة السلطويّة / المطلقة (الأوتوقراطيّة).

إشرحوا:

2. البيئة السياسيّة تؤثر على التنظيم

إشرحوا:

3. إحدى الطرق المفضّلة للعثور على أماكن عمل هي الاستعانة بالعلاقات الاجتماعيّة.

إشرحوا:

4. الاتصال غير اللفظي يثري الرسالة ويضيف إليها دلالات لا تتمثل في الاتصال اللفظي (الكلامي).

إشرحوا:

5. المعايير في مجموعات العمل يمكنها أن تتغير مع مرور السنوات.

إشرحوا:

6. إعطاء المردود هو وسيلة مهمة لتحسين عملية الاتصال.

إشرحوا:

בהצלחה!

נשמתי לכם הנجاح!