

מדינת ישראל  
משרד החינוך  
מינהל תיאום ובקרה  
האגף לחינוך מבוגרים

**תיכונות**  
ככה עולים כיתה בחיים

רמת הבחינה : גמר  
מועד הבחינה : חורף תשע"ח, 2018  
היקף הבחינה : יחידת לימוד אחת  
מספר שאלון : 990401

**ארגון ומינהל**  
(התנהגות ארגונית)

הוראות לנבחן

א. משך הבחינה : שלוש שעות.

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

**פרק ראשון** (10X4) 40 נקודות.

**פרק שני** (10X2) 20 נקודות.

**פרק שלישי** (1X20) 20 נקודות.

**פרק רביעי** (5X4) 20 נקודות

סה"כ: 100 נקודות

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

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

מעריך: _____
ציון: _____

**ב ה צ ל ח ה !**

## פרק ראשון (40 נקודות)

לפניכם 12 שאלות סגורות. עליכם לענות על 10 שאלות בלבד.  
הקיפו בעיגול את התשובה המתאימה ביותר. (לכל שאלה – 4 נקודות).

1. על פי תורת ההוגנות קבלת תגמול יתר על ידי הארגון תגרום לעובד :

**א. לתחושת חוסר הוגנות.**

ב. להרגשת הערכה מצד הארגון.

ג. להשקיע פחות בעבודה.

ד. לתחושת הוגנות.

2. אסרטיביות מתאפיינת :

א. בהכנעת הצד השני.

ב. בהסחת דעת של הצד השני.

ג. בתוקפנות.

**ד. ביכולת לעמוד על זכויות מבלי לפגוע בצד השני.**

3. תהליך קבלת ההחלטות:

א. שימושי רק עבור מנהלים בכירים.

ב. מורכב משני שלבים בלבד.

ג. נחשב קשה ומורכב, ולכן מחייב שימוש ביועץ ארגוני.

**ד. הוא תהליך בו מתבצעת בחירה של דרך אחת מתוך מספר דרכים ואפשרויות.**

4. אילו מהמקרים הבאים הוא דוגמה לתקשורת דו כיוונית?

א. דני המאזין לרדיו.

ב. משה הצופה במשחק כדורגל בטלוויזיה.

**ג. אריאל, שכותב מכתב התנצלות ללקוח על איחור באספקת מוצר, שהזמין ממנו**

**בחנות האינטרנטית.**

ד. ענת שמשדרת תכנית ברדיו.

5. בכתיבת קורות חיים :

- א. צריך לפרט את שמות הממליצים.
- ב. צריך לכתוב בכתב יד קריא וברור.
- ג. חשוב להסביר מדוע עזבת את מקום העבודה הקודם.
- ד. **צריך להיות ענייני ורשמי.**

6. איזה מבין הבאים הוא חלק מתפוקות העבודה על פי תורת ההוגנות של אדאמס :

- א. השכלה.
- ב. **שכר.**
- ג. עבודה קשה.
- ד. מקצועיות.

7. תיאוריית הצרכים של מאסלו :

- א. טוענת כי כל האנשים מונעים ממימוש עצמי.
- ב. טוענת כי כל האנשים מונעים מהערכה וכבוד.
- ג. **טוענת כי צורך יכול להתעורר רק לאחר שקודמו במדרג סופק.**
- ד. מתבססת על השוואות.

8. איזה מהמקרים הבאים הוא דוגמה לעידוד מוראלי?

- א. דורון שקיבל בונוס כספי בנוסף למשכורת.
- ב. **חיים שקיבל תעודת הערכה על הצטיינות בעבודה.**
- ג. משה שקיבל תעודת הערכה בנוסף לבונוס הכספי.
- ד. רינה שקיבלה טלפון סלולרי חדשני מהעבודה.

9. מבנה הסטטוס החברתי בקבוצה :

- א. **משפיע על חלוקת העבודה בקבוצה.**
- ב. נבנה רק על בסיס תכונות "שיוכיות" של היחיד.
- ג. נבנה רק על בסיס תכונות "הישגיות" של היחיד.
- ד. לכל החברים בקבוצה יש סטטוס שווה.

10. תקשורת עקיפה מאופיינת בכך שהיא:

- א. מהירה וזמינה.
- ב. כוללת משוב לא מילולי.
- ג. מועדת לשכחה או להכחשה.
- ד. מתועדת.

11. דוגמה לקבוצת עבודה בלתי פורמלית:

- א. צוות חדר ניתוח בבית חולים.
- ב. צוות פועלי הרכבה במפעל תעשייה.
- ג. צוות פקידים בסניף בנק.
- ד. קבוצת כדורסל במפעל.

12. בריאיון עבודה המרואיין צריך:

- א. להגזים בהצגת כישוריו בכל הזדמנות.
- ב. לשלוט בעניינים ולהכתיב נושאי שיחה.
- ג. להרשים את המרואיין תוך שמירה על אמינות.
- ד. להתייחס למראיין בצורה חברית ובלתי פורמלית.

## פרק שני (20 נקודות)

לפניכם 12 היגדים, **בחרו 10 מתוכם**.

**הקיפו בעיגול** אחת משתי האפשרויות: "נכון" או "לא נכון"  
(לכל סימון מתאים - 2 נקודות).

1. תיאוריה X מאמינה שהאדם אוהב לעבוד. נכון / לא נכון
2. רצוי להתנהג בפאסיביות בעבודה. נכון / לא נכון
3. תהליך קבלת החלטות יכול להתבצע בדרגים שונים בארגון. נכון / לא נכון
4. תקשורת ישירה מתנהלת בע"פ פנים אל פנים. נכון / לא נכון
5. הסיוס היעיל של משא ומתן הוא WIN-WIN (= מנצח - מנצח). נכון / לא נכון
6. הנורמות בקבוצה קובעות מה אסור, אך לא קובעות מה מותר. נכון / לא נכון
7. תקשורת דו סטרית מאפשרת תיקון המסר. נכון / לא נכון
8. שפת גוף עשויה לסתור את המסר המילולי. נכון / לא נכון
9. ע"פ מאסלו, כדי ליצור מוטיבציה יש לספק את צרכי הביטחון. נכון / לא נכון
10. פאסיביות היא צורת תקשורת הפוגעת באחרים. נכון / לא נכון
11. עידוד חומרי יכול לאבד מערכו כעידוד. נכון / לא נכון
12. הרחבת תחומי אחריות והגדלת סמכות תורמת להעשרת התפקיד. נכון / לא נכון

## פרק שלישי (20 נקודות)

בפניכם שני נושאים. בחרו אחד מהם והקפידו לענות על כל השאלות הכלולות בו.  
(לכל נושא מלא - 20 נקודות). את התשובות יש לכתוב במחברת הבחינה.

### נושא ראשון – מוטיבציה

איתן ויניב הם מנהלי מחלקות ייצור במפעל המתמחה בייצור מוצרי קוסמטיקה טבעית. במפעל מועסקים 150 עובדים בתפקידים שונים במפעל. איתן מנהל את מחלקה א'. הוא סבור שעובדים מטבעם רוצים לתרום לארגון, ויש לספק להם הזדמנויות לביטוי עצמי במסגרת העבודה. הוא מאמין שיש להאציל סמכויות ולשתף אותם בהחלטות כדי שישקיעו בעבודה ויתרמו להצלחת המפעל. לאחרונה 2 עובדי ייצור ממחלקתו הגישו להנהלת המפעל הצעת ייעול שחסכה למפעל כסף רב, וזיכתה אותם בבונוס כספי נכבד. יניב מנהל את מחלקה ב'. הוא סבור כי אין טעם לצפות מעובדים שישקיעו מאמץ בעבודה. מניסיונו הרב כמנהל מחלקה הוא למד שהעובדים עצלנים, חסרי יוזמה ו"ראש קטן". הם "רואים רק את הכסף", ואם רוצים שהעבודה תתבצע כראוי, יש לדאוג לפיקוח קפדני ובקרה מתמדת עליהם. בשבוע הבא מתוכננת לו נסיעת עסקים לחו"ל, והוא חושש שללא נוכחותו במפעל העובדים יתבטלו ולא יתפקדו כמעט במפעל.

### מקגרור טוען שהתנהגות העובדים מושפעת מתפיסות שיש למנהלים על עובדיהם.

1 א. מהי תיאוריה X ומהי תיאוריה Y. (6 נק')

**תיאוריה X ותיאוריה Y הן תפיסות שיש למנהל על עובדיו. תיאוריה X מניחה כי העובד הוא עצלן מטבעו, מנסה להימנע מעבודה ולא לוקח אחריות. כדי להשיג את מטרות הארגון יש לפקח עליו ולתת לו הנחיות כל הזמן. גישה זו טוענת כי העובד הוא חומרני, אין לו רצון לתרום לארגון והדבר היחיד שחשוב לו הוא השכר.**  
**תיאוריה Y מניחה כי העבודה טבעית לאדם, אדם מסוגל לפיקוח עצמי ומעדיף לקחת אחריות. בארגון הפועל לפי תיאוריה Y למנהל גישה שונה לחלוטין. הוא מאמין כי העובד אוהב ורוצה לעבוד, יש לו דמיון ורצון ויש לתת לו את התנאים וההזדמנות כדי לבטא את יכולותיו ואז הוא יתרום למפעל ויגלה נאמנות ומסירות**

ב. הסבירו איזו תיאוריה מנחה את איתן ביחסו לעובדים, ואיזו תיאוריה

מנחה את יניב ביחסו לעובדים. בססו את דבריכם על הקטע. (8 נק')  
**איתן מתאים לתיאוריה Y הטוענת שיש להטיל אחריות על העובד, לסמוך עליו ולשתף בהחלטות.**

**יניב מתאים לתיאוריה X המניחה כי העובד עצלן מטיבעו לא רוצה לעבוד וללא פיקוח הדוק לא יבצע עבודתו כהלכה.**

2. מהי הגישה שממליץ עליה מקרגור: זו של איתן, מנהל מחלקה א',

או של יניב, מנהל מחלקה ב'?

בתשובתכם התייחסו להשפעה של כל גישה על מוטיבציית העובדים

ועל הצלחת הארגון. (6 נק')

**מקרגור ממליץ על גישתו של איתן - תיאוריה Y. המלצתו מתבססת על ההנחה שגישת המנהל משפיעה על המוטיבציה והתנהגות העובדים.**

**אפקט של פגמליון/נבואה שמגשימה את עצמה - הציפיה להתנהגות יוצרת התנהגות.**

**מנהל בגישת X המניח כי העובד הוא בטלן מטבעו, פאסיבי, וללא פיקוח הדוק לא יבצע את המשימה כראוי יתנהג לעובדיו בצורה קפדנית, לא יסמוך עליהם ולא יאציל סמכויות, יקבל עובדים בעלי מוטיבציה נמוכה בעבודה, שעושים רק את מה שאומרים להם במפורש. חסרי יוזמה ומעוף ואם המנהל לא נמצא לא יעשו כלום מעצמם. דבר זה פוגע בהצלחת הארגון.**

**מנהל בגישה Y מניח כי עובדיו אוהבים ורוצים מטבעם לעבוד, מעדיפים לקחת אחריות ומסוגלים לעשות פיקוח עצמי. מנהל זה מצפה מעובדיו לעשייה חיובית, תומך בהם, משתף אותם בארגון ומספק להם הזדמנויות לבטא את יכולותיהם. הוא נותן אחריות לעובדיו ומעצים אותם. מנהל כזה יקבל עובדים מחויבים לארגון בעלי מוטיבציה חיובית נאמנות ומסירות לעבודה. העבודה מתבצעת בצורה טובה גם כשהמנהל נעדר מהארגון והארגון צומח מכך.**

## נושא שני - הפרט והקבוצה

דני הוא מנהל מחלקה משפטית בחברת בנייה גדולה. צוות המחלקה המשפטית מונה 4 עורכי דין, שנבחרו מבין מאות מועמדים על סמך מקצועיותם וניסיונם הרב בתחום. בתחילת השבוע הזמין אלון, מנהל החברה, את דני למשרדו, ואמר לו שהוא מצרף לצוות המחלקה המשפטית את רוני, שהוא אחיינו ועורך דין בתחילת דרכו. דני ברך על הצטרפותו של רוני לצוות, ואמר לאלון ששני עורכי דין מהמחלקה נעדרים עד סוף השבוע, מאחר שהם משחקים בקבוצת הכדורגל של החברה, ומשתתפים במשחקי הליגה של מקומות העבודה.

1. א. הציגו שני הבדלים בין קבוצת עבודה פורמלית ובין קבוצת עבודה בלתי פורמלית.

**פתרון: ניתן להסתפק בשניים בלבד בהשוואה בין קבוצה פורמלית וקבוצה בלתי פורמלית**

**קבוצת עבודה פורמלית:**

א. מפיקה מוצר או שירות עבור הארגון

ב. מתגבשת ביוזמת הנהלת הארגון

ג. נוצרות מהצורך לחלק את העבודה

ד. נוצרת מהצורך לתאם פעולות שונות

ה. קיימת הגדרה ארגונית של תפקיד תעסוקתי ("מי יעשה מה").

ו. יחסי הגומלין בקבוצה מתעצבים סביב המשימות

**קבוצת עבודה בלתי פורמלית:**

א. מתגבשת כיוזמה של העובדים

ב. נוצרת על בסיס חברות וולנטרית מתוך אינטרס או מטרה שאינם קשורים באופן

ישיר למשימות הארגון.

ג. מספקת צרכים חברתיים, רגשיים של העובד

חוצה גבולות תפקיד, יכולה לקבץ אליה עובדים שונים מיחידות שונות בארגון או להיות תת

קבוצה בתוך קבוצה פורמלית

(6 נק'))

ב. הביאו דוגמה מהאירוע לקבוצת עבודה פורמלית ולקבוצת עבודה

(4 נק')

בלתי פורמלית.

**צוות המחלקה המשפטית – קבוצה פורמלית**

**קבוצת הכדורגל של המפעל – קבוצה בלתי פורמלית**



2. א. מהו סטטוס הישגי ומהו סטטוס שיוכי. (6 נק'')

סטטוס הישגי – סטטוס/מעמד חברתי של חבר קבוצה המבוסס על תכונות הישגיות כגון: השכלה, חריצות, מקצועיות. (מעמד שאדם זכה להגיע עליו בכוחות עצמו). סטטוס שיוכי – הוא סטטוס /מעמד חברתי שנבנה על בסיס תכונות שיוכיות של היחיד – שנולדת אליו ולא התאמצת להשיגו לדוג': גיל, מין, וותק בעבודה, בן של...

ב. הביאו דוגמה מהאירוע לסטטוס שיוכי ולסטטוס הישגי. (4 נק'')

לעורכי הדין בצוות המחלקה המשפטי יש סטטוס הישגי, הם התקבלו על בסיס הישגיהם, מומחיותם בתחום ומקצועיותם. רוני האחיינן שהוא עו"ד מתחיל ואחיינו של המנכ"ל יש סטטוס שיוכי, הוא התקבל בגלל שהוא בן משפחה ולא לפי הישגיו.

## **פרק רביעי (20 נקודות)**

לפניכם 7 היגדים, **בחרו 5 מתוכם**.

**הסבירו את הטענה/אמירה המוצגת במשפט**. (לכל שאלה 4 נקודות).

1. שיתוף פעולה הוא רק אחת מהדרכים לפתרון קונפליקטים.

**הסבירו קונפליקט משמעותו חוסר הסכמה/ מאבק/סכסוך בין הקבוצות או בתוכן. קיימות מספר אפשרויות לפתרון קונפליקטים ביניהן : עימות, שתוף פעולה , הימנעות , התפשרות וסתגלנות. הבחירה באסטרטגיה משתנה בהתאם לנכונות לשיתוף פעולה וכן בנחישות לפתור את הקונפליקט. בשיתוף פעולה הנכונות לפתור את קונפליקט גבוהה והרצון לשיתוף פעולה גבוה מה שמוביל לחידוד הקונפליקט ופתירתו.**

2. קבוצת עבודה בלתי פורמלית נוצרת על בסיס חברות מרצון.

**הסבירו קבוצת עבודה בלתי פורמלית נוצרת ביוזמת העובדים ובשבילם, עקב הצורך האנושי ביחסי אחווה וחברות בין אנשים. החברות היא מרצון עקב יחסי ידידות בין עובדים, קידום אינטרס או מטרה שלא קשורים לעבודה עצמה תקשורת ישירה מועדת לשכחה או להכחשה.**

3. תקשורת ישירה מועדת לשכחה או להכחשה

**תקשורת ישירה היא בע"פ פנים אל פנים, היא אינה מתועדת ולכן ניתנת לשכחה או להכחשה. אין תיעוד ואין הוכחות.**

4. הנורמות בקבוצה יכולות להשתנות עם השנים.

**הסבירו: נורמות הם כללי התנהגות המצופים מחברי הקבוצה. הנורמות הם תלויות זמן ומקום. עם הזמן הם משתנות בהדרגה דברים שלא היו מקובלים בעבר יכולים להיות מקובלים היום**

5. עידוד חומרי יעיל, בעיקר, אצל עובדים בעלי הכנסה נמוכה ובינונית.

**הסבירו: עובדים בעלי הכנסה נמוכה ובינונית רואים חשיבות רבה על כל תוספת שכר או הטבה המאפשרים להם להעלות את רמת חייהם. אם עובדים מקבלים משכורות גבוהות, תוספות השכר חייבות להיות גדולות כדי שתהיינה משמעותיות עבורם ושתשמשנה כגורם מניע**

6. מטרת "קורות חיים" היא להגיע לריאיון עבודה.

**הסבירו: תהליך מיון עובדים מורכב ממספר שלבים. בכל שלב כמות המועמדים מצטמצמת עד הבחירה הסופית בעובד הרצוי. תפקיד קורות החיים הוא לייצג את המועמד בצורה מלאה, אמינה, מעניינת ומושכת כדי שיוכל לעבור בהצלחה את המיון הראשון המבוסס על קורות החיים ושיזומן לשלב הבא - לראיון.**

7. שפת גוף חשובה בתקשורת ישירה

**הסבירו: תקשורת ישירה מתבצעת בע"פ פנים אל פנים. הבעות פנים, קשר עין, אופן הישיבה/העמידה, לחיצת יד וכו' הם אמצעים לא מילוליים להעברת מסרים המשפיעים על הנמען מעבר למילים הנאמרות. שפת הגוף יכולה לבטא אהדה, הזדהות, בטחון עצמי, חוסר מנוחה וכו'. שפת הגוף מעשירה את המסר ולעיתים אף יכולה לסתור את המסר המילולי.**

## **ב ה צ ל ח ה !**