

מדינת ישראל  
משרד החינוך  
מינהל תיאום ובקרה  
האגף לחינוך מבוגרים

רמת הבחינה : גמר  
מועד הבחינה : חורף תשע"ח, 2018  
היקף הבחינה : שתי יחידות לימוד  
מספר שאלון : 990402

**תיכונות**  
ככה עולים כיתה בחיים

## ארגון ומינהל

הוראות לנבחן

א. משך הבחינה: שלוש שעות.

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

פרק ראשון (10X4) 40 נקודות.

פרק שני (7X2) 14 נקודות.

פרק שלישי (2X15) 30 נקודות.

פרק רביעי (4X4) 16 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 נבחן	הדביקו מדבקת שאלון
-------------------	--------------------

**בהצלחה!**

שם המעריך: \_\_\_\_\_

ציון בחינה: \_\_\_\_\_

## פרק ראשון שאלות סגורות (40 נקודות)

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

1. "אני לא שומעת אותך ברור, אתה נשמע מקוטע...יש בעיות קליטה בטלפון"  
משפט שמאפיין:

- א. רעש בתקשורת ישירה.
- ב. רעש בתקשורת חוצצת.**
- ג. רעש בתקשורת עקיפה.
- ד. רעש בתקשורת פנים אל פנים.

2. במערכת ניהולית העובדת כמערכת ארגונית פתוחה סביר לצפות ל:

- א. החלטות מנהלים ריכוזיות.
- ב. עזיבת עובדים רבה.
- ג. השפעות סביבה רבות.**
- ד. הרבה מנהלים.

3. כאשר עובד מרגיש כי הארגון לא התייחס אליו בהגינות ע"פ תיאוריית

ההוגנות של אדאמס הוא ינסה:

- א. להתעלם מהרגשתו.
- ב. לשוחח על כך עם חבריו הקרובים.
- ג. להחזיר לעצמו את הרגשת ההוגנות.**
- ד. לא לעשות דבר.

4. 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 אפשריות.

5. מה מאפיין ארגון ביורוקרטי על פי מקס וובר?

- א. מבנה ברור של סמכות ואחריות.
- ב. קונפליקטים רבים הנפתרים בפתרון בינאישי.
- ג. מערכת לא ברורה של סמכות ואחריות.
- ד. שיתוף עובדים בהחלטות.

6. היתרון ברשת תקשורת מבוזרת הוא:

- א. שכל אחד יכול להביא את עמדתו בנושא מסוים לכול אדם אחר ברשת.
- ב. קצב העברת המידע איטי, ואפשר לשלוט בו.
- ג. יעילות בהעברת מסרים כאשר הקבוצה עוסקת במטלות פשוטות.
- ד. מחויבות נמוכה של חברי הקבוצה להחלטות הקבוצה.

7. הגעת לארגון וקיבלת הגדרת תפקיד כללית בלבד והופנית לשיחות היכרות עם

שלושה מנהלים שתצטרך לעבוד במחיצתם. יש לשער, כי אם לא יוגדר התפקיד

בבירור, הסכנה העיקרית עבורך היא:

- א. תצטרך להגדיר לבד את תפקידך.
- ב. קונפליקט תפקידי.
- ג. תפוט מהארגון לאחר תקופת הניסיון.
- ד. שעמום מהעבודה

8. השחיקה היא תופעה :

- א. נדירה מאוד בעולם העבודה.
- ב. היכולה להתבטא בעייפות פיזית, דיכאון, עמדות שליליות כלפי העבודה.
- ג. הקיימת רק אצל מנהלים.
- ד. הקיימת רק אצל מי שעובד שנים רבות מאוד.

9. הניהול המדעי מתבסס על :

- א. בדיקת היחסים האישיים בין חברי קבוצת העבודה.
- ב. ההנחה שאנשים מונעים על ידי שכר.
- ג. שיתוף עובד בהחלטות הנוגעות לעבודה במחלקה.
- ד. עבודת צוות.

10. מנהיג דמוקרטי :

- א. משתף את חברי הקבוצה בתהליך קבלת ההחלטות.
- ב. מרכז בידיה את כל הסמכויות.
- ג. מאפשר לחברי הקבוצה חופש לפעול על פי שיקול דעתם.
- ד. הוא מנהל שמקבל מהנהלת הארגון סמכויות בלתי מוגבלות.

11. אסרטיביות מתאפיינת :

- א. בהכנעת הצד השני.
- ב. בהסחת דעת של הצד השני.
- ג. בתוקפנות.
- ד. ביכולת לעמוד על זכויות מבלי לפגוע בצד השני.

12. בכתובת 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.**

**פרק שני** (14 נקודות)

לפניכם 9 היגדים, **בחרו 7 מתוכם.**

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

1. קיימת אסטרטגיה אחת לפתרון קונפליקטים בקבוצה. **נכון / לא נכון**
2. על פי מאסלו, עובדים מונעים בעיקר מהצורך החברתי. **נכון / לא נכון**
3. תיאוריית הניהול המדעי רואה את האדם כיצור כלכלי. **נכון / לא נכון**
4. עידוד חומרי יעיל בעיקר לעובדים בעלי הכנסה גבוהה. **נכון / לא נכון**
5. ההשתייכות לקבוצה נותנת לעובד הרגשת שייכות וזהות. **נכון / לא נכון**
6. השלב הראשון בתהליך קבלת החלטות הוא זיהוי הבעיה. **נכון / לא נכון**
7. הארגון והסביבה מושפעים באופן הדדי זה מזה. **נכון / לא נכון**
8. מנהיג בלתי פורמלי ממונה על ידי ההנהלה. **נכון / לא נכון**
9. המטרה העיקרית של ארגון ציבורי היא הפקת רווחים. **נכון / לא נכון**

## פרק שלישי (30 נקודות)

לפניכם שלושה נושאים. בחרו שני נושאים מתוכם.  
בשני הנושאים שבחרתם - חשוב להקפיד לענות על כל השאלות הכלולות בהם.  
(לכל נושא מלא - 15 נקודות). את התשובות לנושאים 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. (5 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, ואיזה תיאוריה מנחה את יניב ביחסו לעובדים. בססו את דבריכם על הקטע. (5 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. (5 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. (5 נק')  
(5 נק')

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

**פורמלית**

**קבוצת עבודה פורמלית:**

ה. מפיקה מוצר או שירות עבור הארגון

ו. מתגבשת ביוזמת הנהלת הארגון

ז. נוצרות מהצורך לחלק את העבודה

ח. נוצרת מהצורך לתאם פעולות שונות

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

י. 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

ב. הביאו דוגמה מהאירוע לקבוצת עבודה פורמלית ולקבוצת עבודה בלתי פורמלית. (3 נק')

**צוות המחלקה המשפטית – קבוצה פורמלית**  
**קבוצת הכדורגל של המפעל – קבוצה בלתי פורמלית**



2. א. הסבירו מהו סטטוס שיוכי ומהו סטטוס הישגי. (5 נק') (5 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. (2 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.**

## נושא שלישי – מנהיגות

מפעל "חרוצית" הוא מפעל ייצור בתחום האלקטרוניקה המונה 40 עובדים. לאור מצבו הכלכלי הקשה של המפעל, התכנסה הנהלת המפעל לישיבת חירום, ובחרה את משה למנהל החדש במפעל. הוא נבחר בשל ניסיונו הרב בניהול במצבי משבר. כבר ביומו הראשון ראה משה כי העובדים אדישים וחסרי מעורבות בעבודה. האווירה במפעל לא נעימה. העובדים גילו כלפיו חשדנות רבה, והוא הבין שלא יזכה לשיתוף פעולה מלא מצדם. משה נחוש בדעתו להצליח בתפקידו.

1. א. ציין מה מאפיין את המנהיג המשימתי. (2 נק')

**ניהול השם את הדגש על השגת המטרה לפני כל עניין אחר. העובדים מקבלים הוראות מדויקות מה לעשות וכיצד, יש פיקוח קפדני על העובדים שמטרתו להביאם לפעולה מתואמת ויעילה. המנהל משתמש בסמכות הפורמלית ובאמצעי שליטה.**

ציין מה מאפיין את המנהיג החברתי. (2 נק')

**מכוונות לאדם, ניהול השם את הדגש על טיפוח העובד. הוא מאופיין על ידי התחשבות רבה בעובדים עידודם, פיקוח רופף על מעשיהם מתוך אימון בהם והפעלתם באמצעות השפעה אישית. הנעת העובד לפעול לטובת הארגון מבלי שיהיה צורך ללחוץ עליו ולדרבנו.**

ב. על פי נתוני האירוע, באיזה סגנון מנהיגות (משימתי או חברתי) היית מציע למנהל החדש לנקוט? בתשובתך התייחס ליעילות של הסגנון שבחרת, בהתאם לאופי הקבוצה. (6 נק')

**סגנון הניהול המומלץ הוא ניהול משימתי- דפוס התנהגות המנהל מושפע בין היתר מאופי הקבוצה ומהאקלים הארגוני של המפעל. כאשר העובדים אדישים וחסרי מעורבות בעבודה וכאשר האווירה במפעל לא נעימה והמנהל אינו נהנה משיתוף פעולה מלא של עובדיו, דפוס הפעולה היעיל ביותר יהיה משימתי ומוכוון למטרה. (באמצעות הגעה ליעדים והצלחה במשימות המנהל יזכה בהערכה ואמון מצד העובדים).**

2. האם המנהל החדש הוא מנהיג פורמלי או מנהיג בלתי פורמלי? הסבירו. (5 נק')

**המנהל החדש הוא מנהיג פורמלי – שכן הוא הוסמך על ידי הנהלת המפעל לנהל את המפעל ולהפעיל את עובדיו באמצעות שליטה או השפעה. יש לו סמכות המאפשרת לו לשלוט בעובדים הכפופים לו ולכפות עליהם את רצונו.**

### **פרק רביעי** (16 נקודות)

לפניך 6 היגדים, בחר 4 מתוכם.

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

1. בשעת משבר נעדיף מנהיגות אוטוקרטית (סמכותית).

**הסבירו: \_ במצבי חירום יש צורך בפעולות מהירות ללא התייעצות עם חברי הקבוצה. המנהיג האוטוקרטי מרכז בידינו את כל הסמכויות ומקבל החלטות מבלי לשתף אחרים בשיקוליו. דבר זה מאפשר הפעלה מהירה ללא בזבוז זמן הנגרם עקב דיונים ממושכים עם חברי הקבוצה. יש קביעה מדויקת של תחומי אחריות וסמכות של כל חבר בקבוצה, פיקוח צמוד, שמירה על משמעת בעבודה היוצרים תחושת ביטחון ושליטה בעניינים.**

2. הסביבה הכלכלית משפיעה על הארגון.

**הסבירו המערכת הכלכלית היא מערכת שממנה שואב הארגון את המשאבים הכספיים לקיומו. שינויים כלכליים כמו פיחות, עלייה/ירידה בריבית ישפיע על הארגון שינויים במצב הכלכלי במשק (צמיחה או נסיגה) רמת אבטלה, שינוי בשער הדולר, אינפלציה וכו' ישפיעו על יכולת הארגון לגייס משאבים ועל יכולתו להרוויח.**

3. אחת הדרכים המומלצות לאיתור מקומות עבודה היא להסתייע בקשרים חברתיים.

**הסבירו רשת קשר היא אחת הדרכים המומלצות ביותר שכן זוהי רשת רחבה המתבססת על חברים רבים ממגוון ארגונים. בהרבה מקרים החברים ישמחו לעזור לחבר. באופן יחסי אחוז ההצלחה הוא גבוה מכיוון שהחבר ימליץ על עובד רק אם הוא חושב שהוא מתאים. שיטת חבר מביא חבר טובה גם למעסיק שאם הוא מרוצה מעובד בארגון יקבל גם את המלצת העובד.**

4. התקשורת הלא מילולית מעשירה את המסר ומוסיפה משמעויות, שאינן באות לידי ביטוי בתקשורת המילולית. **הסבירו תקשורת לא מילולית יכולה לחזק או לסתור מסר מילולי. שפת גוף, אופן ההליכה והישיבה, לחיצת יד, הבעות הפנים וכו' משדרות מסרים לנמען במקביל למסר המילולי. המסר הלא מילולי יכול להיות תואם למילים הנאמרות ואז המסר המועבר מתחזק. אולם שפת הגוף יכולה לסתור מסר מילולי ואז המסר המילולי לא יתפס כמהימן.**

5. הנורמות בקבוצות עבודה יכולות להשתנות עם השנים.

**הסבירו: נורמות הן כללי התנהגות המצופים מחברי הקבוצה הנורמות קובעות מה מותר ומה אסור. הנורמות תלויות זמן ומקום והן יכולות להשתנות עם הזמן.**

6. מתן משוב הוא אמצעי חשוב לשיפור תהליך התקשורת.

**הסבירו באמצעות המשוב אנו מקבלים את תגובת הנמען למסר, המשוב מאפשר לדעת אם המסר ברור לנמען או שהועבר כהלכה והובן כפי שהתכוון המוען. במידה והמסר לא הובן כראוי יש אפשרות לתיקון או להבהרה. דבר זה משפר את תהליך התקשורת.**

## **בהצלחה!**