

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 : שתי יחידות לימוד
מספר שאלון : 990402

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. שכול 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 פיסית, 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 בידיו 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. בכתיבת קורות חיים :

- א. צריך לפרט את שמות הממליצים.
- ב. צריך להימנע מלהכניס מידע, שאינו רלוונטי למשרה.
- ג. כדי ליתר ביטחון, להוסיף גם מידע, שאינו רלוונטי למשרה.
- ד. יש לפרט את כל העבודות, כולל עבודות זמניות, כדי להפגין ניסיון מגוון.

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')

ב. הסבירו איזו תיאוריה מנחה את איתן ביחסו לעובדים, ואיזו תיאוריה מנחה את יניב ביחסו לעובדים. בססו את דבריכם על הקטע. (5 נק')

2. מהי הגישה שממליץ עליה מקגרור: 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')

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')
ב. הביאו דוגמה מהאירוע לקבוצת עבודה פורמלית ולקבוצת עבודה בלתי פורמלית. (3 נק')
2. א. הסבירו מהו סטטוס שיוכי ומהו סטטוס הישגי. (5 נק')
ב. הביאו דוגמה מהאירוע לסטטוס שיוכי ולסטטוס הישגי. (2 נק')

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')

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

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

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

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:

2. הסביבה הכלכלית משפיעה על הארגון.

הסבירו:

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

הסבירו:

4. התקשורת הלא מילולית מעשירה את המסר ומוסיפה משמעויות, שאינן באות לידי ביטוי בתקשורת המילולית.

הסבירו:

5. הנורמות בקבוצות עבודה יכולות להשתנות עם השנים.

הסבירו: _____

6. מתן משוב הוא אמצעי חשוב לשיפור תהליך התקשורת.

הסבירו: _____

ב ה צ ל ח ה !