

מדינת ישראל  
משרד החינוך  
המזכירות הפדגוגית  
האגף לחינוך מבוגרים

רמת הבחינה : גמר  
מועד הבחינה : מועד קיץ (אוגוסט) תש"ף, 2020  
היקף הבחינה : 2 יח"ל  
מספר שאלון : 990402

**תיכונות**  
ככה עולים כיתה בחיים

**ארגון ומינהל**  
(התנהגות ארגונית)  
מחונן

א. משך הבחינה : שלוש שעות.

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

פרק ראשון :	$40 = (4 \times 10)$ נקודות
פרק שני :	$14 = (7 \times 2)$ נקודות
פרק שלישי :	$30 = (2 \times 15)$ נקודות
פרק רביעי :	$16 = (4 \times 4)$ נקודות
<hr/>	
סה"כ : 100 נקודות	

ג. מלאו את הפרטים הבאים :

<b>פרטי הנבחן :</b>	<b>פרטי מרכז ההשכלה :</b>										
מספר הנבחן ברשימה : _____	שם המוסד : _____										
שם משפחה + פרטי : _____	שם היישוב : _____										
ת.ז. <table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table>											שם מרכז הבחינה : _____

שם המעריך : _____
ציון הבחינה : _____

**בהצלחה !**

## פרק ראשון (40 נקודות)

לפניכם 12 שאלות. עליכם לענות על עשר שאלות בלבד.  
הקיפו בעיגול את התשובה המתאימה ביותר (לכל תשובה נכונה 4 נקודות).

1. רחל עובדת כמתכנתת בחברת תוכנה ואינה מרוצה מעבודתה. היא מרגישה כי היא משקיעה יותר זמן ומאמץ בעבודתה מאשר חברים אחרים בצוות, אך היא מקבלת משכורת נמוכה מהם, משום שהתחילה לעבוד בתקופת המיתון. לפי תיאורית ההוגנות, תגובה אפשרית של רחל תהיה:
  - א. להשקיע יותר שעות בעבודה
  - ב. להשקיע יותר באיכות העבודה
  - ג. להשקיע פחות באיכות העבודה
  - ד. תתנהג כרגיל כי היא לא משווה את עצמה לאחרים
2. בריאיון עבודה המרואיין:
  - א. צריך להיות צנוע
  - ב. צריך להתייחס למראיין בצורה חברית
  - ג. צריך להיות ענייני וממוקד
  - ד. צריך להשמיץ את המעביד הקודם
3. על פי גישת הניהול המדעי של טיילור:
  - א. יש להשקיע בפיתוח צוותים
  - ב. יש להאמין בעובד וביכולותיו
  - ג. יש לתת לעובד חופש להחליט בנושאי עבודתו
  - ד. אנשים מונעים על ידי שכר
4. שיתוף עובדים בהחלטות הוא דוגמה ל:
  - א. עידוד חומרי
  - ב. עידוד משולב
  - ג. עידוד מורלי
  - ד. כל התשובות נכונות

5. לפי התיאוריה של מאסלו כדי ליצור מוטיבציה לעבודה יש:
- א. להתייחס לעובד בכבוד
  - ב. להציב מטרות ברורות לעובד
  - ג. לתת לעובד קביעות בעבודה
  - ד. לספק את צורכי העובד המתאימים לשלב בו הוא נמצא

6. קבוצת עבודה פורמלית:

- א. נוצרת ביוזמת העובדים
- ב. עוסקת בייצור מוצר או שירות
- ג. מתבססת על יחסים בין אישיים
- ד. קיימת רק בארגונים גדולים

7. תיאוריה X ותיאוריה Y של מקרגור:

- א. מצמיחות עובדים חסרי יוזמה
- ב. מאמינות שמנהל צריך לפקח כל הזמן על העובדים
- ג. מתייחסות לגישות של מנהלים לגבי אופי העובדים והתייחסותם לעבודה
- ד. מתאימות רק למפעלי ייצור

8. מה מאפיין ארגון ביורוקרטי על פי מקס וובר?

- א. בחירה וקידום אנשים על בסיס חברות אישית
- ב. שיתוף עובדים בהחלטות
- ג. גמישות תפקודית
- ד. מערכת ברורה של סמכות ואחריות

9. נורמות:

- א. אינן משתנות עם השנים
- ב. נאכפות בצורה שווה על כל חברי הקבוצה
- ג. קובעות רק את מה שאסור
- ד. הן כללי התנהגות המצופים מחברי הקבוצה

10. על פי גישת המערכות הפתוחות, הסביבה הארגונית:

- א. תמיד יציבה ופשוטה
- ב. אינה משפיעה כלל על הארגון
- ג. מקיימת יחסי גומלין עם הארגון
- ד. לא מושפעת משינויים פוליטיים

11. המנהל מצהיר שבשל המשימות הרבות, כל העובדים נדרשים לעבוד שעות נוספות, וכל החופשות בארגון בטלות למרות חופשת הקיץ. גישת המנהל היא:

- א. גישה הדוגלת בחשיבות המשימה ללא התחשבות באנשים
- ב. גישה הדוגלת בחשיבות המשימה וגם בהתחשבות באנשים
- ג. גישה המתחשבת באנשים ובשביעות רצונם
- ד. גישה לא מקצועית

12. מנהיג פורמלי:

- א. נבחר על ידי חבריו
- ב. הוא בעל סמכות הנובעת מהתפקיד
- ג. דואג תמיד רק לאינטרסים של העובדים
- ד. מתאים בעיקר לעובדים לא מקצועיים

## פרק שני (14 נקודות)

לפניכם תשעה היגדים, **בחרו שבעה מתוכם**.

**הקיפו בעיגול** אחת משתי האפשרויות: "נכון" או "לא נכון"  
(לכל תשובה נכונה 2 נקודות).

1. גישת הניהול המדעי רואה בעובד יצור חברתי. נכון/לא נכון
2. מנהיגות דמוקרטית מתחשבת בעובדים ובצרכים שלהם. נכון/לא נכון
3. שיפור מתמיד במוצר ובקרה צמודה לייצור הם חלק מ-T.Q.M. נכון/לא נכון
4. בכתבת קורות חיים צריך "למכור" את עצמכם. נכון/לא נכון
5. מנהיג כריזמטי עלול להתגלות כמסוכן. נכון/לא נכון
6. המנהיגות בארגונים אופיינית רק למנהלים. נכון/לא נכון
7. השתלבות בקבוצת עבודה חשובה מבחינה חברתית אך לא משימתית. נכון/לא נכון
8. מנהיג בלתי פורמלי ממונה על ידי ההנהלה. נכון/לא נכון
9. גישת יחסי אנוש מתבסס על ההנחה כי אנשים מונעים מתגמול מורלי. 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 נכון - 15 נקודות). את התשובות לנושאים יש לכתוב במחברת הבחינה.

### נושא ראשון – מוטיבציה

איתי סיים את לימודיו בתחום המחשבים בהצטיינות יתרה, והוא מתלבט בין שתי הצעות עבודה. ההצעה הראשונה מחברה גדולה וידועה בתחומה. שכר העבודה אינו גבוה במיוחד, אולם בחברה דואגים לארוחות בוקר וצהריים לעובדים ולאחר שנת עבודה הוא צפוי לקבל קביעות. ההצעה השנייה היא מחברת סטארט-אפ קטנה, לא ידועה ועדיין לא רווחית. השכר בה גבוה, האנשים צעירים ומוצאים חן בעיניו, ונראה כי העבודה מעניינת ומאתגרת ותאפשר לו למצות את יכולותיו.



1. על פי פירמידת הצרכים של מאסלו

א. אילו צרכים מספקת ההצעה הראשונה? פרטו והדגימו מהקטע. (4 נק')  
צרכים בסיסיים: "בחברה דואגים לארוחות", צרכי ביטחון-קביעות אחר שנת העסקה.

ב. אילו צרכים מספקת ההצעה השנייה? פרטו והדגימו מהקטע. (4 נק')  
צרכי חברה " אנשים צעירים ומוצאים חן בעיניו" ומימוש עצמי – "עבודה מאתגרת שתאפשר לו למצות את יכולותיו"

2. איתי החליט לקבל את ההצעה השנייה ולעבוד בחברת הסטארט-אפ. בהתחלה הוא ביצע מספר שגיאות, אך באמצעות ביקורת בונה שקיבל מהמנהל למד לשפר את ביצועיו וקיבל שבחים רבים על התקדמותו בעבודה. בשיחה מסכמת בסוף השנה המנהל הביע את שביעות רצונו מאיתי, וכאות להערכתו העניק לו רכב צמוד מטעם החברה.

א. מהו עידוד חומרי ומהו עידוד מורלי? (3 נק') (3 נק')

**עידוד חומרי – תגמול כספי או תגמול הניתן בשווה כסף שמטרתו להניע את העובד להשקיע בעבודה**

**עידוד מורלי – תגמול המכוון לספק את הצרכים הפסיכולוגיים של האדם, צרכים חברתיים פסיכולוגיים**

ב. הדגימו מהקטע עידוד חומרי אחד ועידוד מורלי אחד. (4 נק')

**עידוד חומרי – רכב צמוד מטעם החברה  
עידוד מורלי – ביקורת בונה, דברי שבח (נדרש אחד בלבד)**

### נושא שני – השתלבות בעולם העבודה

סופי ורחל ישבו בבית הקפה השכונתי ודנו בדרכים שונות לחיפוש עבודה. סופי: "אני מאמינה בגישה ישירה. אני אכנס לחנויות במרכז המסחרי ואשאל אם הם זקוקים לעובדת".

רחל: "אני חושבת שהשיטה המוצלחת ביותר היא למצוא עבודה באמצעות חברים. אני אתקשר לבני משפחה ומכרים, אספר להם שאני בין עבודות ואבקש את עזרתם בחיפוש עבודה".

1. א. הסבירו באיזו שיטה לחיפוש עבודה תשתמש סופי ובאיזו שיטה תשתמש רחל.

הדגימו מהקטע. (4 נק')

**סופי - פנייה יזומה למעסיק. היא פונה לחנויות במרכז המסחרי ושואלת אם צריך עובדים.  
רחל באמצעות פנייה למכרים וחברים - מבקשת עזרת משפחה וחברים בחיפוש עבודה.**

ב. הציגו יתרון אחד לשיטה של סופי ויתרון אחד לשיטה של רחל. (4 נק')

**יתרון לשיטה של סופי - מעידה על מוטיבציה ורצון לעבוד, ניתן להתרשם מהמועמד ישירות.  
יתרון לשיטה של רחל - אחוז הצלחה גבוה, חסכוני.**

ג. הציגו שתי דרכים נוספות למציאת עבודה. (3 נק')

**חברות כ"א, לשכת התעסוקה, אינטרנט, מכרזים רשתות חברתיות, התנדבות וכו'**

2. רחל הזמנה לריאיון עבודה לתפקיד רכזת הדרכה במפעל.  
הציגו שני כללים שיסייעו לרחל להתנהל נכון בריאיון העבודה.  
(4 נק')  
הנבחן נדרש לשני כללים שיסייעו לרחל להתנהל נכון בריאיון העבודה.  
התכונן לריאיון מראש ע"י הכנת שאלות ותשובות מתאימות.  
להגיע בזמן  
לבוש הולם  
לכבד את המראיין  
לאסוף מידע על הארגון ועל התפקיד

### נושא שלישי – מנהיגות

אריאל מונה למנהל מחלקת ייצור במפעל גדול. סגנון מנהיגותו מושפע מגישות ניהול מתקדמות הרואות בעובד משאב יקר ערך, ומוקד ידע שיש לטפח ולשמור עליו. בהתאם לכך, הוא משתף את העובדים בתכנון העבודה ואף מתייעץ איתם בתהליך קבלת ההחלטות. חברי הקבוצה אחראיים להוציא את ההחלטות שהתקבלו אל הפועל, ותפקידו של אריאל מצטמצם לתפקידי הפעלה, תיאום ופיקוח.

1. א. מהו מנהיג דמוקרטי ומהו מנהיג סמכותי (אוטוקרטי)?  
(5 נק')  
מנהיג דמוקרטי - מנהיג שמתיעץ ומשתף את חברי הצוות בתהליך קבלת ההחלטות ובדרכי הפעולה.  
מנהיג סמכותי (אוטוקרטי) - מנהיג עצמאי, קבלת החלטות של המנהיג ללא שיתוף חברי הקבוצה.

- ב. האם אריאל הוא מנהיג דמוקרטי או מנהיג סמכותי? נמקו מהקטע.  
(4 נק')  
אריאל מנהיג דמוקרטי – "הוא משתף את העובדים בתכנון העבודה ואף מתייעץ איתם בתהליך קבלת ההחלטות".

- ג. הציגו יתרון אחד וחסרון אחד לסוג המנהיגות שבחרתם בסעיף ב'.  
(6 נק')  
יתרונות: נדרש יתרון אחד בלבד

- שיתוף חברי הקבוצה מביא ליוזמה ורצון להשקיע ולתרום.
- הפריה הדדית, רמת תכנון גבוהה יותר
- מעורבות החברים נותנת תמונה כללית על המשימה ומאפשרת להם פעולה עצמאית ללא הנחייה צמודה של המנהל בכל שלב בעבודה
- חסרונות: נדרש חסרון אחד
- סרבול פעולת הקבוצה, בגלל הצורך בהתייעצות בכל עניין.
- חולף פרק זמן ארוך מתחילת התכנון וקבלת החלטות ועד הביצוע.



## פרק רביעי (16 נקודות)

לפניכם שישה היגדים, בחרו ארבעה מתוכם.

הסבירו את הטענה/האמירה המוצגת בהיגד (לכל תשובה נכונה 4 נקודות).

1. בעיית הנאמנות הכפולה קיימת אצל מנהלים.  
מעמדו המיוחד של המנהל מול ההנהלה ומול העובדים מציב אותו בבעיית הנאמנות הכפולה. מצד אחד הוא צריך לדאוג ולטפח את העובדים ומצד שני יש לו מחויבות לארגון שמינה אותו כמנהל.
2. בריאיון יש חשיבות לשפת הגוף.  
בראיון עבודה ניתן לבחון גם את שפת הגוף של המראיין. תנועות גוף, אופן הישיבה, המבט, לחיצת היד, מעבירים מסר למראיין. שפת הגוף יכולה לתמוך במסר המילולי או לסתור אותו.
3. אחת הדרכים המומלצות לאיתור מקומות עבודה היא להסתייע בקשרים חברתיים.  
זוהי הדרך שבה אחוז ההצלחה הוא הגבוה ביותר. העיקרון הוא "חבר מביא חבר", ניתן לקבל מידע מחברים על התחום שבו רוצים לעסוק ואפשר להגיע להצעות עבודה שלא נגישות אחרת, וברגע שמגיעים למשרה פנויה לא מתמודדים מול מאות אחרים שענו למודעה בעיתון אלא המועמד לבד, לפעמים מועמד יחיד.
4. קבוצת עבודה מפעילה לחץ על חבריה כדי שלא יסטו מהנורמה.  
ההשתייכות לקבוצה תובעת מן העובד להתנהג לפי הנורמות של הקבוצה. הקבוצה לא אוהבת שאנשים מתנהגים בניגוד לנורמות ומפעילה לחץ קבוצתי על החברים לפעול בהתאם לנורמות. הלחץ יכול להיות ע"י: שכנוע, לגלוג, התעלמות מהחבר, אלימות מילולית ובמקרים קיצוניים אף אלימות פיזית.
5. הנחתו של מקרגור היא שעובד מתנהג בהתאם לציפיות של המנהל שלו.  
לפי מקרגור, אם המנהל חושב שהעובד עצל (תיאוריה X), רוצה לעבוד פחות ולהרוויח יותר, הוא יגביר את הפיקוח עליו והעובד יפעל בהתאם לנהלים והוראות רבים ככל הניתן. אם המנהל חושב שלעובדים יש נטייה ליצור זהות ארגונית ולא רק אינטרס כלכלי (תיאוריה Y), הוא יעודד את העובדים ליצירתיות ויאציל עליהם סמכויות.

6. בשעת משבר נעדיף מנהיגות אוטוקרטית (סמכותית).

בשעת משבר יש מעט זמן לקבל החלטות קבוצתיות וכאשר יש צורך לקבל החלטות מהירות והחלטיות בזמן קצר מנהיג סמכותי יעיל יותר. הוא מקבל החלטות בעצמו, מרכז את המידע, קובע משימות לעובדים ומתאם בין הפעולות, המנהיג ברור בצפיותיו שולט בעובדים ובסיטואציה.

**בהצלחה!**