

מדינת ישראל
משרד ההשכלה הגבוהה והמשלימה
האגף לחינוך מבוגרים

רמת הבחינה : גמר
מועד הבחינה : מועד קיץ תשפ"א, 2021
היקף הבחינה : 2 יח"ל
מספר שאלון : 990402

תיכונות
ככה עולים כיתה בחיים

ארגון ומינהל
(התנהגות ארגונית)
הוראות לנבחן

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 :

פרטי הנבחן :	פרטי מרכז ההשכלה :
מספר הנבחן ברשימה : _____	שם המוסד : _____
שם משפחה + פרטי : _____	שם היישוב : _____
ת.ז. <input type="text"/>	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. מה מהגורמים הבאים אינו מגביר מוטיבציה של עובד?

- א. בונוסים על הישגים
- ב. פיקוח מתמיד על העובד
- ג. עידוד מורלי
- ד. קורס השתלמות במקצוע

2. על פי מאסלו, עובדים מונעים בין היתר מ:

- א. צרכים חברתיים
- ב. צרכים בסיסיים
- ג. צורכי ביטחון
- ד. כל התשובות נכונות

3. הנורמות בקבוצה:

- א. יוצרות הרגלי התנהגות
- ב. יכולות להשתנות
- ג. מונעות התמודדויות וריבים בקבוצה
- ד. כל התשובות נכונות

4. ארגון המשתנה לפי הצורך של הלקוח הוא:

- א. ארגון ביורוקרטי
- ב. ארגון ציבורי
- ג. ארגון שלא מושפע מהסביבה
- ד. ארגון הפועל על בסיס המערכת הפתוחה

5. שיטת T.Q.M שמה דגש על:
- א. שביעות הרצון של העובדים
 - ב. שביעות הרצון של המנהלים
 - ג. איכות המוצרים והשירות ללקוח
 - ד. כמות המוצרים
6. לפי תיאוריה X ותיאוריה Y של מק'גרגור:
- א. העובד מתנהג לפי הציפיות של המנהל ממנו
 - ב. לכל עובד יש מוטיבציה גבוהה
 - ג. תמיד הכסף הכי חשוב לעובד
 - ד. מנהל X עדיף על מנהל Y
7. לפי טיילור, העובד מונע מ:
- א. יוקרה וכבוד
 - ב. מימוש עצמי
 - ג. הצלחה חברתית
 - ד. כסף
8. כשמחפשים מקום עבודה חדש:
- א. לא כדאי לפנות למעסיק באופן אישי
 - ב. אין צורך להתאמץ כי "העבודה תמצא אותך"
 - ג. יש להקדיש את כל המאמצים והזמן, ולחפש בכל דרך אפשרית
 - ד. יש לפנות רק לחברת כוח אדם
9. המאפיין ארגון ביורוקרטי על פי מקס ובר הוא:
- א. חלוקת עבודה על פי תחומי התמחות
 - ב. שיתוף עובדים בהחלטות
 - ג. יצירת מוטיבציה אצל העובדים על ידי תגמול כספי
 - ד. אין צורך בחוקים ובנהלים

10. מנהיג דמוקרטי:

- א. אינו מעורב בפעילות של הארגון
- ב. משתף את העובדים בתהליך קבלת ההחלטות
- ג. מרכז אצלו את כל הסמכויות
- ד. קובע במדויק את תחומי הסמכות והאחריות של כל עובד

11. עידוד חומרי יכול להיות:

- א. תעודת הוקרה
- ב. בונוס כספי
- ג. העשרת עיסוקים
- ד. דברי הערכה

12. בריאיון עבודה המרואיין:

- א. צריך לספר על בני משפחתו
- ב. צריך להיות ענייני וממוקד
- ג. צריך לספר על התחביבים שלו
- ד. צריך להשמיץ את המעסיק הקודם

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. לפי גישת יחסי האנוש, האדם הוא יצור חברתי. נכון/לא נכון
2. על פי מאסלו, כל בני האדם מגיעים למימוש עצמי. נכון/לא נכון
3. בריאיון עבודה מתמקדים בשכר. נכון/לא נכון
4. מנהיג ליברלי מאפשר לעובדים חופש פעולה מלא לפי שיקול דעתם. נכון/לא נכון
5. מנהיג סמכותי מתייעץ עם העובדים. נכון/לא נכון
6. מוטב להעביר ביקורת על עובד מאשר לא להתייחס אליו בכלל. נכון/לא נכון
7. גישת הניהול המדעית רואה בעובדים חלק מהמכונה התעשייתית. נכון/לא נכון
8. הנורמות בקבוצה נשמרות בסוד. נכון/לא נכון
9. לפעמים עידוד מורלי חשוב יותר מעידוד חומרי. 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

מיכל ויאיר עובדים ביחד כמתמחים במשרד של עורכי דין ומרוצים מאוד ממקום העבודה. יום אחד שוחחו ביניהם והשוו את תנאי העסקתם ואת שכרם. התברר להם ששניהם בעלי אותם כישורים: שניהם סיימו לימוד משפטים, ולשניהם זהו המשרד הראשון שקיבל אותם להתמחות. למרבה ההפתעה, התברר ליאיר בשיחה שהוא מקבל שכר נמוך יותר משכרה של מיכל.

1. הסבירו איך תשפיע השיחה הזאת:

א. על המוטיבציה של יאיר. נמקו. (4 נק')

המוטיבציה שלו תרד כי התברר לו, שלמרות שלו ולמיכל יש בדיוק אותם כישורים, אותם תנאי עבודה ואותו ותק, הוא מקבל שכר נמוך מזה של מיכל.

ב. על המוטיבציה של מיכל. נמקו. (4 נק')

המוטיבציה של מיכל תעלה כי היא תרצה לשמור על השכר הגבוה שקיבלה בהשוואה ליאיר.

2. א. לאיזו תיאוריה של מוטיבציה מתאים האירוע הזה? סמנו את התשובה. (3 נק')

- פירמידת הצרכים של מאסלו.

- מנהל X ו-Y של מק'גרור.

- תיאוריית ההוגנות של אדמס.

ב. הסבירו מה אומרת התיאוריה שבחרתם. (4 נק')

אדמס טוען בתיאוריה שלו, כי המוטיבציה של עובדים מושפעת מהשוואות של השכר שהם עושים ביניהם. כאשר עובד יודע ששכרו הוגן ביחס לאחרים, המוטיבציה שלו תהיה גבוהה. כאשר ההשוואה תראה לו ששכרו נמוך יותר, המוטיבציה שלו תהיה נמוכה.

נושא שני – מנהיגות

במשרד התעסוקה נערכה השתלמות למנהלים. במהלך ההשתלמות התעורר שיח בין המשתתפים על הסגנון המועדף של המנהל. גדעון טען שבעיניו תמיד עדיף המנהל הדמוקרטי. לעומתו, טען אלון, שישנם מצבים בהם עדיף שהמנהל יהיה סמכותי דווקא.

1. הסבירו מהו מנהיג דמוקרטי ומהו מנהיג סמכותי. (10 נק')
(10 נק')

- מנהיג דמוקרטי: משתף את חברי הקבוצה בתכנון ובקביעת דרכי פעולה, מתייעץ איתם ומשתף בתהליך קבלת החלטות. הביצוע של חברי הקבוצה נעשה תחת פיקוחו.
- מנהיג סמכותי: מקבל החלטות בעצמו, לא משתף, עומד מעל הקבוצה. מפעיל את העובדים על ידי הוראות.

2. הביאו דוגמאות לשני מקרים שבהם עדיף שהמנהיג יהיה סמכותי. (5 נק')

- במצבי חירום כמו אסון, מצב בטחוני.
- במצב של משבר כלכלי בארגון כשיש לחץ לבצע פעולות מהר ומדויק. (לקבל כל תשובה הגיונית)

נושא שלישי – השתלבות בעולם העבודה

מיכאל עבד 10 שנים במקום עבודה. הוא התקדם מאוד שם וכולם, כולל המנהל, מאוד העריכו את עבודתו. עכשיו הוא מעוניין לחפש מקום חדש כי אין לו עוד אפשרות להתקדם במקום הנוכחי.

1. א. האם כדאי למיכאל לבקש מהמעסיק הנוכחי שלו לעזור לו למצוא מקום עבודה חדש? נמקו. (4 נק')
כדאי. מיכאל אהב את מקום העבודה והתפטר בגלל אילוצים. הוא גם הצליח בעבודה והיו יחסים טובים בינו לבין המנהל. המנהל יוכל לעזור לו כי המנהל אולי מכיר מקומות עבודה דומים במקום החדש של מיכאל. (לבודקים: לקבל כל ניסוח הגיוני אחר)
- ב. ציינו והסבירו דרך נוספת לחיפוש עבודה. (4 נק')
תשובות אפשריות: עיתונים, חברת כוח אדם, חברים ובני משפחה, אינטרנט...

כשיצא מיכאל לריאיון עבודה במקום חדש, הוא לבש בגדי ספורט, כי התכוון ללכת מיד אחרי הריאיון לאימון במכון כושר. אל הפגישה הוא הגיע באיחור כי לא הכיר את המקום ולא ידע שבדרך עלול להיות עומס כבד.

2. הסבירו שתי טעויות שעשה מיכאל בריאיון העבודה. (7 נק')
- א. **לבש בגדי ספורט לריאיון: בגדי ספורט מתאימים רק לאימון ולא לריאיון רשמי. זה מראה על חוסר הבנה של האירוע.**
- ב. **איחר לריאיון. זה מראה על זלזול ועל חוסר רצינות. היה צריך לבדוק מראש את הדרך ואת זמן ההגעה.**

פרק רביעי (16 נקודות)

לפניכם שישה היגדים, **בחרו ארבעה מתוכם**.

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

1. להתרחשויות מחוץ לארגון יכולה להיות השפעה על הארגון עצמו.
(אפשר להסביר בעזרת דוגמאות)
כאשר קורים שינויים בסביבה הם מאלצים את הארגון להתאים את עצמו אליהם. למשל: שינויים במצב הכלכלי במדינה, שינויים פוליטיים (שלטון חדש), שינויים טכנולוגיים ועוד. במקרים כאלה ואחרים הארגון צריך לבדוק איך הוא מתארגן מחדש מול הסביבה.
2. אם אדם מתרגש בזמן ריאיון עבודה כדאי לו לומר זאת.
התרגשות בריאיון עבודה היא תופעה טבעית, אבל עלולה לשבש את הריאיון. אם המרואיין מתרגש, כדאי לו לעצור ולספר זאת למראיין. סביר להניח שהמרואיין יבין אותו ויקל עליו. אם מספרים על התרגשות, זה מלמד את המראיין על הכנות של המרואיין וזה חיובי.
3. קבוצת עבודה חייבת להתנהל לפי נורמות קבועות.
הנורמות קבועות את כללי העבודה. כאשר הנורמות ידועות לעובדים, העבודה תתנהל בצורה מאורגנת ומסודרת והתוצאות יהיו יעילות. יהיה הספק טוב והאיכות של העבודה תהיה טובה.
4. מק'גרגור לא ממליץ על תיאוריה X.
לפי תיאוריה X המנהל אינו יוצר מוטיבציה אצל עובדיו: הוא מלחיץ אותם, מאמין שהם רוצים רק כסף, אינו נותן בהם אימון ומפקח עליהם כל הזמן.
5. לפעמים יכול מניע חיצוני להפוך למניע פנימי.
לפעמים עובד מתחיל עבודה חדשה בגלל מניע חיצוני (למרות שהיא לא לרוחו, והוא צריך רק כסף). במשך הזמן מתברר לו שהעבודה מעניינת אותו וטובה לו – והיא הופכת למניע פנימי. הוא מרוצה ממנה ושמח לעבוד בה.

6. מנהיג בלתי פורמלי יכול לעיתים להפוך למנהיג פורמלי.

מנהיג בלתי פורמלי לא קיבל מינוי רשמי להיות מנהיג של קבוצה/ארגון. הוא נבחר על ידי הקבוצה. כאשר הוא מגלה יכולת מנהיגות טובה וגם יחסי אנוש טובים מול חבריו, ההנהלה יכולה לעיתים לקדם אותו להיות מנהיג פורמלי בגלל תכונותיו שיכולות לשרת את כל הנוגעים בדבר, ובעיקר הארגון כולו.
(לקבל כל תשובה הגיונית)

בהצלחה!