

מדינת ישראל
משרד ההשכלה הגבוהה והמשלימה
האגף לחינוך מבוגרים

רמת הבחינה : גמר
מועד הבחינה : חורף 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. <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. על פי תורת ההוגנות, איזה מבין הבאים הוא חלק מתפוקות העבודה:

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

2. בריאיון עבודה:

- א. חשוב להיות צנוע
- ב. אסור לשאול על השכר
- ג. חשוב להיות כנים
- ד. אסור לשאול שאלות

3. על פי גישת הניהול המדעי של טיילור, העובד מונע בעיקר מ:

- א. הצלחה חברתית
- ב. הגשמה עצמית
- ג. תגמול כספי
- ד. כבוד

4. עידוד מורלי מתבטא ב:

- א. העשרת תפקיד
- ב. בונוס
- ג. שכר עידוד
- ד. רכב צמוד

5. תיאורית הצרכים של מאסלו טוענת ש:

- א. כל האנשים מונעים ממימוש עצמי
- ב. העבודה מתבססת על השוואות
- ג. צורך יכול להתעורר רק לאחר שקודמו במדרג מומש
- ד. האנשים מונעים מהערכה וכבוד

6. **לגודל הקבוצה:**

- א. אין קשר ליחסים בין חברי הקבוצה וליכולת הביצוע של הקבוצה
- ב. יש השפעה על יחסי התפקיד, על האווירה ועל יכולת הביצוע של הקבוצה
- ג. אין קשר לדרך הניהול המומלצת בקבוצה
- ד. השפעה רק על מצב הרוח של חברי הקבוצה

7. **על פי מק'ארגור:**

- א. לכל המנהלים יש גישה התחלתית שלילית כלפי הכפופים להם לעבודה
- ב. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד עצלן מטבעו
- ג. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד מונע על ידי תמורה כספית בלבד
- ד. המנהלים מסוג Y מאמינים, שהעובד בעל רצון, דמיון ויכולת

8. **הגישה הביורוקרטית:**

- א. מאמינה שהיררכיה ארגונית נחוצה לקיום משמעת בעבודה
- ב. מאמינה שהיררכיה ארגונית אינה נחוצה לקיום משמעת בעבודה
- ג. מאמינה שאין צורך בנהלים פורמליים
- ד. טוענת שהאדם מונע מתגמול חברתי

9. **מהי דוגמה לקבוצת עבודה בלתי פורמלית?**

- א. צוות חדר ניתוח בבית חולים
- ב. צוות פקידים בסניף בנק
- ג. קבוצת כדורגל במפעל
- ד. קבוצת פיתוח מוצר במפעל

10. **כאשר מתייחסים לארגון כמערכת פתוחה הכוונה היא:**

- א. שהארגון קובע לסביבה את הכללים
- ב. שהסביבה אינה משפיעה על הארגון
- ג. שהסביבה קובעת לארגון את הכללים
- ד. שהארגון משפיע על הסביבה ומושפע ממנה

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 ליברלי:

- א. מצמצם את חופש הפעולה של חברי הקבוצה
- ב. מאפשר לחברי הקבוצה חופש נרחב לפעול על פי שיקול דעתם
- ג. הוא מנהל שמקבל מההנהלה סמכויות בלתי מוגבלות
- ד. מקבל החלטות מבלי לשתף את חברי הקבוצה

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 אינה רואה בעובד יצור חברתי. נכון/לא נכון
2. מנהיג דמוקרטי מרכז בידיו את כל הסמכויות. נכון/לא נכון
3. על פי מקס ובר, הביורוקרטיה היא הצורה היעילה ביותר של הארגון. נכון/לא נכון
4. אין צורך להתכונן לריאיון עבודה. נכון/לא נכון
5. בשעת משבר נעדיף מנהיגות סמכותית (אוטוקרטית). נכון/לא נכון
6. המנהיגות בארגונים אופיינית רק למנהלים. נכון/לא נכון
7. קבוצת עבודה לא פורמלית יכולה לכלול עובדים מיחידות שונות. נכון/לא נכון
8. מנהיג בלתי פורמלי ממונה על ידי ההנהלה. נכון/לא נכון
9. הנעה (מוטיבציה) היא הבאת העובד לעשייה ללא צורך בכפייה ולחץ. 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

יוסף ואברהם הם מנהלי מחלקות ייצור במפעל המתמחה בייצור צעצועים. במפעל מועסקים 300 עובדים בתפקידים שונים.

יוסף מנהל את מחלקת משחקי הקופסה. הוא חושב שאין טעם לצפות מעובדים שישקיעו מאמץ בעבודה. מניסיונו הרב כמנהל מחלקה הוא למד, שהעובדים עצלנים וחסרי יוזמה, "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.

אברהם מנהל את מחלקת צעצועי העץ. 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 שלושה עובדי ייצור ממחלקתו הגישו להנהלת המפעל הצעת ייעול שחסכה למפעל כסף רב, וזיכתה אותם בבונוס כספי נכבד.

מק'גרגור טוען שהתנהגות העובדים מושפעת מתפיסות שיש למנהלים על עובדיהם.

1. א. מהי תיאוריה X ומהי תיאוריה Y ? (4 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 אברהם ביחסו לעובדים, ואיזו תיאוריה מנחה את יוסף ביחסו לעובדים. בססו את דבריכם על הקטע. (7 נק')

אברהם מתאים לתיאוריה Y הטוענת שיש להטיל אחריות על העובד, לסמוך עליו ולשתף בהחלטות. יוסף מתאים לתיאוריה X המניחה כי העובד עצלן מטבעו, לא רוצה לעבוד, וללא פיקוח הדוק לא יבצע עבודתו כהלכה.

2. מהי הגישה שממליץ עליה מק'גרגור. זו של אברהם או זו של יוסף? בתשובתכם התייחסו להשפעה של כל גישה על מוטיבציית העובדים ועל הצלחת הארגון. (4 נק')
מק'גרגור ממליץ על תיאוריה Y, גישתו של אברהם. 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, פסיבי, 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 – השתלבות במקום העבודה

אורית סיימה בהצטיינות את לימודיה באוניברסיטה, וקיבלה תואר ראשון בשיווק. לאחר שחזרה מטיול של שלושה חודשים בדרום אמריקה, החליטה להיעזר בקשרי משפחה וחברים למציאת עבודה. היא כתבה קורות חיים בכתב ידה העגול והנאה, ותיארה את ההיסטוריה המקצועית שלה בצורה סיפורית ומעניינת. בחלק של השכלה והשתלמויות, היא ציינה תחילה את לימודי התיכון ואחר כך את הלימודים באוניברסיטה. בהמשך הדף, כדי להרשים, היא פירטה תחביבים רבים והוסיפה שמות שני ממליצים.

1. הציגו ארבע שגיאות שעשתה אורית בקורות החיים שכתבה. (8 נק')
נדרשות ארבע שגיאות לתשובה מלאה:

א. כתיבת קו"ח בכתב יד במקום הדפסת קו"ח

ב. כתיבה סיפורית ומעניינת במקום כתיבה עניינית ואפקטיבית

ג. בהשכלה והשתלמויות - ציינה לימודי תיכון ואחר כך לימודי אוניברסיטה, מהעבר להווה, כאשר הרישום הנכון הוא מההווה לעבר. קודם נציין את הלימודים באוניברסיטה ואח"כ נציין את הלימודים בתיכון.

ד. פירטה תחביבים רבים

ה. הוסיפה שמות ממליצים

2. אורית החליטה להסתייע בקשרי משפחה, חברים ומכרים.

א. האם בחרה בדרך נכונה לחיפוש עבודה? נמקו. (3 נק')

כן, אורית בחרה בדרך הנכונה. רשת קשרים חברתיים היא אחת הדרכים המומלצות ביותר שכן זוהי הדרך שבה אחוז הצלחה הוא הגבוה ביותר. השיטה עובדת כי אנשים אוהבים לעזור במיוחד כשקל לעזור. העיקרון הוא "חבר מביא חבר", ניתן לקבל מידע מחברים על התחום שבו רוצים לעסוק ואפשר להגיע להצעות עבודה שלא נגישות אחרת. ברגע שמגיעים למשרה פנויה, לא מתמודדים מול מאות אחרים שענו למודעה בעיתון אלא המועמד לבדו, לפעמים מועמד יחיד.

ב. הציגו שתי דרכים נוספות לחיפוש עבודה. (4 נק')

שתיים מהדרכים הבאות:

מכרזים, חיפוש עבודה באתרי אינטרנט, התנדבות, פנייה יזומה למקום עבודה, חברת כוח אדם/השמה, מודעות דרושים בעיתונים, לשכת תעסוקה

נושא שלישי – מנהיגות

שרית מונתה למנהלת בחברת תרופות. סגנון מנהיגותה מושפע מגישות ניהול מתקדמות הרואות בעובד משאב יקר ערך, ומוקד ידע שיש לטפח ולשמור עליו. כתוצאה מכך, היא מתייעצת עם עובדיה בתהליך קבלת ההחלטות, משתפת אותם בתכנון העבודה והם מוציאים את ההחלטות שהתקבלו אל הפועל. תפקידה של שרית הצטמצם לתפקידי הפעלה, תיאום ופיקוח.

1. א. מהו מנהיג דמוקרטי ומהו מנהיג סמכותי (אוטוקרטי)? (6 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 שרית היא מנהיגה דמוקרטית או מנהיגה סמכותית? נמקו מהקטע. (3 נק')

שרית מנהיגה דמוקרטית: "היא מתייעצת עם עובדים בתהליך קבלת ההחלטות, משתפת אותם בתכנון העבודה".

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. מטרת קורות החיים היא להגיע לריאיון עבודה.
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.
3. הנורמות בקבוצה יכולות להשתנות עם השנים.
נורמות הן כללי התנהגות המצופים מחברי הקבוצה. הן יכולות להשתנות בהתאם לזמן ולמקום. מה שלא היה מקובל בעבר, יכול להיחשב כיום כדבר רגיל, ולהיפך.
4. עידוד מורלי יכול להיות עידוד קבוצתי.
ימי גיבוש, ארוחות משותפות, ימי כיף וטיולים הם דוגמות לעידוד מורלי קבוצתי. אלה עידודים המספקים צרכים פסיכולוגיים נפשיים.

5. תיאוריית ההוגנות של אדאמס מתבססת על השוואות.

על פי תיאוריית ההוגנות, כל עובד מחשב את היחס בין התגמולים שהוא מקבל מהארגון (שכר, קידום, הערכה וכו') לבין השקעותיו בארגון (זמן, מאמץ השכלה, כישורים וכו') ומשווה את עצמו לעובד אחר שהוא מעריך כדומה לו. אם היחס שווה קיימת הוגנות ואם לא אזי קיימת מוטיבציה לשינוי.

6. לשינויים בסביבה הפוליטית יכולה להיות השפעה משמעותית על ארגונים.

שינויים במערכת הפוליטית במדינה כגון: עליית מפלגה חדשה לשלטון, מהפיכה וכו' עלולים להביא לעצירת תקציבים או לחלופין להזרמת תקציבים דבר שיכול להשפיע על הארגון.

בהצלחה!