

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
1	22	פרק ראשון: דיני עבודה (22 נקודות) נדרש לענות על אחת מבין השאלות 1-2.		
	5	א. חופשה שנתית חשובה לרווחתו של העובד כדי שיצא להתאווור, ינוח מעבודתו וינפוש (וכמו כן תגבר תפוקתו בעבודה בעתיד). על פי חוק חופשה שנתית, מספר ימי החופשה שלהם זכאי עובד בשנתו הראשונה שווה לזה שיקבל בכל אחת מ-4 שנות עבודתו הראשונות.	100	40% לחשיבות; 20% למי שרק הסביר מהי ח"ש 30% לאורך החופשה 30% לנימוק
	8	ב. עובד שסיים לעבוד אצל מעסיק ולא ניצל את ימי החופשה המגיעים לו, זכאי לפדיון ימי חופשה , בסכום השווה לדמי החופשה שהיה זכאי להם אילו יצא לחופשה ביום שבו חדל לעבוד. היות שמטרת החוק אינה להגדיל את שכרו של העובד אלא לדאוג לרווחתו, הרי העובד צריך לקבל את חופשתו בפועל – ולכן המעסיק אינו רשאי למנוע מחגי לצאת לחופשה.	100	40% להסבר; 40% לקביעה רשאי/אינו רשאי 20% לנימוק
	9	ג. הלנת שכר היא מצב שבו עובד אינו מקבל את מלוא שכרו במועד המתחייב על פי חוק. על פי חוק הגנת השכר, מועד תשלום השכר לשכר המשולם על בסיס חודשי הוא בתום החודש. שכר שלא שולם עד היום <u>התשיעי</u> ממועד זה, נחשב שכר מולן . עובד ששכרו הולך יפנה לבית הדין לעבודה ויתבע את מעסיקו בגין הלנת השכר.	100	$2 \times 33.3\%$ להסבר ולמועד; 33.4% למי לפנות

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
2	22	א. הסכם קיבוצי הוא הסכם שמסדיר את תנאי העבודה והשכר בין עובדי מפעל/ים ובין המעסיק/ים בענף. הצדדים להסכם הם ארגוני המעסיקים וארגוני העובדים. ב. חוזה העסקה אישי עדיף על הסכם קיבוצי ככל שתנאי העבודה של העובד בחוזה האישי טובים יותר. לפיכך חוזה ההעסקה האישי של משה הוא הקובע לעניין שכרו, והוא 10,000 ש"ח. ג. החברה חייבת לקיים את הודעתה שבעל-פה ולהעניק למשה את הבונוס. העובדה שהתחייבות לא נעשתה בכתב, אלא בעל פה, איננה מבטלת את ההתחייבות והיא עומדת בעינה.	100	60% להסבר; 40% לציון הצדדים
	7		100	50% למה קובע; 50% להסבר
	8		100	50% לתשובה כן/לא 50% להסבר
3	13	פרק שני: אתיקה וערכים בארגון (26 נקודות) נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 3 – 5. א. מעורבות ההנהלה בהטמעת תכנית אתית – ניסוחם של דפוסי התנהגות חוצי-ארגון, מבכירי ההנהלה ועד אחרון העובדים – היא בבחינת מודל למנהיגות ערכית, ובקיומם הלכה למעשה ההנהלה מהווה דוגמה אישית לדרך הנכונה שבה צריך להתנהל הארגון. הכוונת העובדים להתנהגות על פי כללים אחידים מסייעת לארגון בהשגת מוניטין ובהצלחה עסקית. בעת התוויית התכנית על ההנהלה לקבוע אמות מידה להצלחת התכנית כדי שתוכל לאמוד את תרומתה לשיפור דרכי הביצוע של העובדים, ומכאן להצלחת הארגון. ב. הסבר של שני כלי הערכה לבחינת היעילות של התכנית האתית בארגון: שאלון – כלי כמותי בדרך כלל, אשר בו נבנית סדרת שאלות, לרוב סגורות כלומר רבות-ברירה. השאלון יופץ בין העובדים והם יידרשו לענות על השאלות. לבסוף – עיבוד הנתונים וניתוחם והסקת מסקנות.	100	2 × 50% לכל כלי והסברו
	3		100	
	6		100	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<u>ריאיון</u> – כלי איכותני אשר במסגרתו מתקיימת שיחה פנים אל פנים בין המראיין למרואיין. ניתן לקיים ראיונות לחלק מייצג מן העובדים (בחלוקה לפי מחלקות למשל). היתרון הוא במיידיות התוצאות ובהתרשמות בלתי אמצעית מן העובד. <u>תצפית</u> – כלי שבו המעריך נוכח בפעילויות של המוערך ומתרחש מהן. בדרך כלל מדובר בצפייה מן הצד בפעילות העובד. אפשר גם באמצעות הקלטת שיחות של שירות הלקוחות של הארגון.		
	4	ג. כאשר צפוי שינוי כלשהו בארגון יש צורך לבחון אם השינוי תואם את הערכים והנורמות של הקוד האתי הקיים בארגון, ואם לא – יש לעשות התאמות או שינויים גם בקוד האתי ולהטמיע את השינויים האלה בקרב העובדים, כדי שתהליך השינוי ייעשה כמתוכנן. [מיזוג עם חברה אחרת, למשל, יכול לשנות את אופי הניהול ואת נותני הטון בחברה, ואולי יש להם דגשים שונים מאלה שרגילים אליהם עובדי החברה].	100	חשוב ההסבר של הקשר בין השניים. אם רק הסביר את המושגים – 50% בלבד.
4	13			
	3	א. קביעת כללים בקוד האתי – מה מותר ומה אסור, עשה ואל תעשה במערכת היחסים בין העובדים – יוצרת ומכוונת לאווירה טובה בארגון ולתרבות ארגונית טובה.	100	
	5	ב. עובדים שנוהגים בהוגנות על פי הקוד האתי ייתנו ללקוחות הארגון מידע נרחב ואמין יותר על המוצרים ו/או השירותים שמציע הארגון, וייצגו את הארגון כראוי בענף שהוא פועל בו. כל אלה מייעלים ומשביחים את השירות ועקב זאת גם את שביעות רצון הלקוחות. <u>דוגמה</u>: עובד בשירות הציבורי ייתן מידע נרחב ואמין ללקוחות ולא יקבל תשלום בשום צורה שהיא תמורת השירותים שנתן. <u>דוגמה נוספת</u>: כאשר מוכרים מוצר ללקוח, לא ראוי להדגיש את יתרונותיו ולהצניע את חסרונותיו.	100	50% להסבר; 50% לדוגמה

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
5	5	ג. ניהול סיכונים הוא תהליך רב-שלבי מובנה, מקצועי, מורכב ושיטתי לזיהוי, להערכה ולבקרה של סיכונים בפעילות העסקית ולהיערכות לקראתם, וזאת מתוך מטרה לבטלם או לפחות לצמצמם ככל האפשר. <u>דוגמה:</u> ארגון שמבקש להתכונן לקראת סיכון תפעולי, כמו קריסת מערכות מחשבים אפשרית, עליו לבצע תהליך מעמיק של אמידת הסיכונים וגיבוש מתווה לטיפול בבעיה. <u>דוגמה נוספת:</u> תאימות לחוק או לאתיקה – חברה יצרנית המחויבת לאחריות סביבתית תיערך למקרים של חריגות וזיהום סביבתי ותשקיע הון וכוח אדם בפיתוח של דרכי טיפול יעילות ושל חלופות לייצור, ובתכנון הסברה.	100	50% להסבר; 50% לדוגמה אפשר לקבל גם: היערכות לשעת חירום, תוכנית מגירה.
	13	א. הסבר של שניים מסגנונות הניהול על פי אדיג'ס: 1. <u>יצרן תוצאות / זאב בודד</u> – סגנון הניהול שלו הוא בבחינת כיבוי שריפות. קבלת ההחלטות נעשית בשליפה מן המותן והוא אינו נוהג להתייעץ אלא מחליט על הכול בעצמו. הוא ממוקד בהשגת תוצאות לטווח הקצר ומעדיף לבצע את המשימות מאשר לבזבז זמן על שיחות מסדרון. הוא ממוקד בהשגת תוצאות ובטיפול בנושאים בוערים, וקצר רוח כלפי ישיבות של סיעור מוחות, הדרכות ופעולות ארגוניות אחרות. הוא יעדיף לבצע משימות בעצמו בגלל הזמן הנדרש ללמד אחרים ובגלל החשש לאבד את השליטה על מהירות הביצוע. 2. <u>מנהלן / ביורוקרט</u> – ממוקד באופן ובתהליך שבו מתבצעות משימות בטווח הקצר בניסיון להקטין בזבוז למינימום. לפני כל משימה/פעולה חשוב למנהלן לדעת מהי בדיוק המשימה שהוא נדרש למלא או להצטרף לביצועה. הוא מפגין רתיעה גדולה מעמימות ומאי־ודאות ומרגיש חוסר נוחות במצבים בלתי מובנים. הוא תורם לארגון בהכניסו סדר, יציבות וחוקיות בעבודה. תהליכי ההחלטה שלו אורכים זמן רב עקב חיפוש אחר פרטים רבים יותר, בחינת חלופות ובחינת ההשלכות האפשריות של כל בחירה.	100	$2 \times 50\%$ לכל סגנון ניהול מספיקים שני מאפיינים בולטים של כל סגנון ניהול

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		3. <u>זם / מבעיר שריפות</u> – ממוקד בתוצאות לטווח הארוך ובניסיון לזהות הזדמנויות חדשות וכיווני התפתחות חדשים. הוא בעל חזון ואיש רעיונות. מתמקד בעתיד ובאופקים חדשים שאליהם נכון להוביל את הארגון. פועל בניסיון לזהות שינויים ומגמות. נוטל סיכונים באופיו ומקבל החלטות במהירות גם במצבים שבהם חסר מידע. אוהב שינוי לשם השינוי ונוטה להשתעמם מהר. הכרזות חגיגיות על פרויקטים חדשים, אסטרטגיות מהפכניות ושינויים אחרים הן אירוע מועדף בעבורו. לאחר שהתלהבות שככה והגיע הזמן לתרגם את ההכרזה לעבודה קשה ולשקיעה בפרטים – הוא משתעמם ומפנה את מרצו לרעיונות ומיזמים חדשים. 4. <u>שורד</u> – ממוקד בביצוע משימות לטווח הארוך וביצירת קשר בין חלקי הארגון השונים כדי לפעול כיחידה אחת. ממוקד בבניית צוות ובעבודת צוות בארגון. מנהל זה רגיש לצורכי אחרים ולגורמים המניעים אותם, ונוטע בהם מוטיבציה. הוא יפעל לקידום מטרות משותפות, יעריך עבודת צוות, עבודה בדרכי נועם והרמוניה חברתית, ויעדיף עבודה מתוך הסכמה ויירתם לעזרת אחרים בשעת הצורך. לעתים יירתע מקונפליקטים בין-אישיים ובמצבים שבהם ייתקל בהתנגדות הוא ייסוג מן העמדה שהצהיר עליה. <u>מתכלל (integrator)</u> – ממוקד ויעיל בטווח הארוך. מנהל זה רגיש לצרכים של אחרים, מחוץ לארגון ומתוכו. הוא דואג ליצירת אינטגרציה בין חברי הארגון, מגבש קונצנזוס ופועל להגעה לידי פשרות. פועל באופן אורגני, כלומר מחפש פתרונות מתוך המערכת. מנהל זה אינו לוקח אחריות אישית על מגוון משימות הניהול, אלא מניע את העובדים המסוגלים על-פי כישוריהם למלא בהצלחה תפקידים בתוך המערכת.		הערה: יתקבל שורד או מתכלל
	4	ב. אופן ההתמודדות של <u>שניים</u> מסגנונות הניהול עם סוגיה אתית: 1. <u>יצרן תוצאות / זאב בודד</u> – יעדיף לפתור את הבעיות הנתונות במצבי משבר והדחופות ביותר, וינהג על-פי שיקולים אישיים או כלכליים מול הקוד האתי של הארגון. 2. <u>מנהלן / ביורוקרט</u> – יפעל על-פי הספר ובאופן שיטתי לפי הנחיות הקוד האתי, או לפי תקדימים, מתוך אידאולוגיה שעל פיה לכל משימה נדרש נוהל ביצוע כלשהו.	100	2 × 50% לכל סגנון ניהול

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		3. <u>יזם</u> / מבעיר שריפות – יעלה אין-ספור רעיונות משלו. הוא יצירתי ונלהב, ומלהיב לעתים קרובות את עובדיו. 4. <u>שורד</u> – יעשה הכול כדי שהארגון ישרוד. אם תתעורר בעיה אתית הוא ינסה לעקוף אותה או להתחמק ממנה. <u>מתכלל</u> – ידאג למצוא איזון בין צורכי הארגון ובין הצרכים הפרטיים שלו בהתחשב בקוד האתי של הארגון. הוא יפעיל את העובדים לעבודת צוות, מתוך רגישות ושיתוף פעולה ותמיכה בהם.		יתקבל שורד או מתכלל
	3	ג. <u>סוכן שינוי</u> הוא גורם התומך בעיצוב ובהטמעה של תהליכים המסייעים לארגון בהתמודדות מוצלחת עם שינויים. זהו גורם שנוקט פעולות על מנת לשנות תהליכים בהתנהגותם של אנשים או של המערכת. <u>דוגמה</u>: מנהל הארגון או מנהלים בדרגים שונים ייתנו דוגמה אישית בהטמעת השינוי הארגוני ובפיקוח על יישומו בארגון. <u>דוגמה נוספת</u>: הובלת שינוי בית ספרי על ידי מנהל בית הספר, באמצעות <u>ייצוגיות</u>, כלומר נוכחותו מול הורים למשל, שהיא סימן לחשיבות שמייחס בית הספר לשינוי.	100	50% להסבר; 50% לדוגמה
	13	פרק שלישי: התנהגות ארגונית (26 נקודות) נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 6-8.		יש לקבל גם גורם חיצוני כסוכן שינוי
6	4	א. <u>שני</u> גורמים המשפיעים על עמדת העובד כלפי הארגון שהוא עובד בו, והסבר של <u>אחד</u> מהם: - <u>שביעות רצון</u> – הרגשות שבאמצעותם חווה העובד את תפקידו במקום עבודתו, האם הוא מרוצה ומסופק והאם יש לו תחושת הצלחה בשל תפקידו בארגון. - <u>מחויבות ארגונית</u> – השקעת העובד בארגון ונכונותו להשקיע מאמצים לתועלת הארגון קושרות את גורלו הכלכלי בארגון. אמונה חזקה בארגון, הזדהות עם מטרותיו וקבלת ערכיו ויעדיו. - <u>אזרחות ארגונית טובה</u> – נכונותו של העובד לתת מעצמו ולתרום תרומה אישית, התנדבותית, כדי לסייע בהצלחת הארגון. - שיתוף העובד בקבלת החלטות.	100	$2 \times 33.3\%$ לכל גורם; 33.4% להסבר של אחד מהם

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	ב. תיאוריית שני הגורמים של הרצברג: ישנם גורמים היגייניים-סביבתיים, כמו שכר נמוך, תנאי עבודה לא טובים, פיקוח נוקשה, חוסר ביטחון תעסוקתי – אלה גורמי <u>חוסר שביעות רצון</u> ממקום העבודה. וישנם גורמי הנעה מוטיבטוריים, כמו עבודה אתגרית ומעניינת, אחריות בעבודה, שיתוף העובד בהחלטות, הכרה בהישגיו, קידום – אלה גורמי <u>שביעות רצון עם הנעה חיובית</u> בעבודה. לפי הרצברג, סיפוק הצרכים ההיגייניים של העובדים יכול למנוע אי-שביעות רצון, ואילו סיפוק הצרכים הפנימיים של העובדים ישיג שביעות רצון והנעה חיובית של העובדים. משמע, יש לספק לעובדים משני סוגי הגורמים.	100	
	5	ג. <u>שתי</u> תיאוריות נוספות של הנעה בעבודה, והסבר של <u>אחת</u> מהן: 1. <u>תיאוריית הצרכים של מאסלו</u>: מאסלו הגדיר סולם בן חמישה שלבים, החל בצרכים הבסיסיים ביותר של העובד וכלה בצרכים הנעלים ביותר: - צורך פיזי – הצורך הבסיסי לקיום (מזון, שינה, אוויר) - צורכי ביטחון – ביטחון תעסוקתי, כלכלי (שכר הוגן) - צורך חברתי – השתייכות לקבוצה שממנה הוא מקבל תמיכה כחלק מקבוצה - צורך בהערכה וכבוד – צורך בהכרה, בהערכה והוקרה על הישגים - צורך במימוש עצמי – הגשמת הפוטנציאל האישי הטמון ביחיד מאסלו טען שלכל אדם יש צרכים שהוא רוצה לממש בעבודה. כאשר מסופק צורך של העובד, מתעורר אצלו צורך גבוה יותר שהוא שואף לממש, והמטרה היא להביאו לשלב החמישי והגבוה ביותר של מימוש עצמי.	100	$2 \times 30\%$ לכל תיאוריה; 40% להסבר של אחת מהן

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		2. <u>תיאוריית ההוגנות של אדמס:</u> מתבססת על ההנחה שמסבירה את המוטיבציה כתגובה ליחסי גומלין בין ביצוע לתגמולים ובעצם כתגובה לתחושת צדק ואי־צדק הכרוכה ביחסים אלה. מצב הוגנות הוא מצב שבו היחס בין תגמוליו של הפרט העובד ובין השקעתו בעבודה שווה ליחס אצל אחרים שעמם יש לו יחסי חליפין. חוסר הוגנות זו תחושה של העובד כי היחס בין תגמוליו לתפוקותיו שונה מזה הקיים אצל אחרים. ככל שאי־הצדק הנתפס גדול יותר, כך גדלה המוטיבציה של האדם לתקן את המצב. העובד אינו שבע רצון והנעתו פוחתת. תיאוריית ההוגנות נבחנה בעיקר ביחס לשכר עבודה. הוגדרו שני מצבים של חוסר הוגנות: תשלום יתר – העובד אמור לחוש ששכרו היחסי גבוה מדי ולפיכך יגביר את מאמצי עבודתו כדי להגיע לאיזון. תשלום חסר – העובד יחוש כי קופח בשכרו היחסי לעומת אחרים ולפיכך יפחית את מאמצי עבודתו כדי להגיע לשוויון הזה: $\frac{\text{תפוקת העובד}}{\text{תשומת העובד}} = \frac{\text{תפוקת האחר}}{\text{תשומת האחר}}$		
		3. <u>תיאוריית היעדים של לוק:</u> יש לפעול להגברת המוטיבציה באמצעות תהליכים של הצבת מטרות ועיצוב התנהגות מתאימה לצורך השגתן. לוק טען כי מטרות ברורות וספציפיות, המקובלות על העובד, יניעו אותו לפעול להשגתן גם אם הן קשות יותר מאשר מטרות קלות אך מעורפלות. יש ליצור לוח זמנים מוגדר, מטרה ברורה, ריאלית אך לא קלה מדי כדי ליצור עובד מוטיבציוני. בתיאוריה זו נדרשת סביבת עבודה שיש בה תמיכת מנהלים ועובדים במטרות אתגריות.		

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
7	13			
	4	א. מניחים ששביעות רצון בעבודה גורמת להרגשת מחויבות ארגונית. עובד שמרוצה מתפקידו בארגון יפתח נאמנות לארגון ורצון להמשיך לעבוד בו. נכונותו להשקיע מאמצים לתועלת הארגון קושרת את גורלו הכלכלי בארגון.	100	50% להסבר המושגים 50% לקשר ביניהם
	4	ב. <u>שני</u> גורמים שבאמצעותם יכול הארגון להגביר את המחויבות הארגונית של העובד: - שיפור מאפייני התפקיד שממלא העובד בארגון, כגון גיוון והעמקה שלו, תוספת עניין ואתגר. - קידום בעבודה כגון מתן סמכות ואחריות במסגרת תפקיד חדש. - שיתוף העובד בקבלת החלטות. - מתן תגמולים חומריים כגון שכר הוגן, מתנות. - מתן תגמולים לא חומריים כמו הערכה ומשוב חיובי על תפקוד העובד, הידיעה שעבודתו חשובה ומועילה. - אקלים ארגוני מעודד, שנעים לעבוד בו. - הגברת המודעות לערכי הארגון. אפשר גם: - משימות בעלות אחריות רבה. - חופשות	100	2 × 50% לכל גורם
	5	ג. <u>חיזוי טכנולוגי</u> משפיע על קבלת החלטות בארגון בתנאים סביבתיים של אי־ודאות. הוא מאפשר לנבא אילו טכנולוגיות עתידות להיכנס לשימוש ועד כמה הן יחדרו לשימוש. החיזוי מאפשר לחברה להחליט באיזה ערוץ למקד את המאמצים והמשאבים שלה, אם במחקר ואם בהתאמת מוצריה/שירותיה לטכנולוגיות החדשות, ודבר זה הכרחי להישרדות החברה ולרלוונטיות של מוצריה בטווח הארוך. <u>דוגמה</u> : חברה למתן שירותים רפואיים שוקלת לרכוש מכשיר דימות חדש. חיזוי טכנולוגי מצביע על כניסת טכנולוגיה חדשה לשוק, ולכן החברה תמתין ותדחה את הרכישה.	100	50% להסבר; 50% לדוגמה

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
8	13 6	א. קבוצת פיקוד היא קבוצה שקיומה קבוע ויציב ויש לה מיקום ברור במבנה התפקידים והסמכויות של הארגון. <u>דוגמה אחת</u>: צה"ל, כוחות הביטחון, צוות מורים לאנגלית בבית ספר, קבוצת הרכבה במפעל תעשייתי. קבוצת משימה היא קבוצה שקיומה זמני ושיש לה סמכויות וכפיפויות משתנות. היא מורכבת על פי תחומי התמחות שונים להשלמתה של משימה חד-פעמית. <u>דוגמה אחת</u>: ועדת ארגון והכנה לאירוע חד-פעמי בעיקר, כגון אירוע סוף שנה, או ארגון והפקה של טיול שנת.	100	2 × 25% לכל קבוצה; 2 × 25% לכל דוגמה
3	3	ב. שלוש אסטרטגיות לפתרון קונפליקטים בארגון: - <u>הימנעות או בריחה</u> (היעדר נחישות ורמה נמוכה של שיתוף פעולה). - <u>עימות</u> (נחישות גבוהה המשולבת ברמה נמוכה של שיתוף פעולה בין הצדדים, שבאופן טבעי מביאה לידי עימות מתוך כוונה להכריע את היריב). - <u>הסתגלות</u> (נחישות נמוכה ורמה גבוהה של שיתוף פעולה לפתרון הקונפליקט). - <u>התפשרות</u> (רמת נחישות בינונית ורמת שיתוף פעולה בינונית המחייבת את הצדדים להגיע לפשרה).	100	3 × 33.3% לכל אסטרטגיה
4	4	ג. שתי קבוצות עבודה בלתי פורמליות, והסבר של <u>אחת</u> מהן: - <u>קבוצת ידידות</u> – נוצרת על בסיס אישי בין חברים - <u>קבוצת התייחסות</u> – קבוצה שרוצים להשתייך אליה, ותקני ההתנהגות בה הם מקור לחיקוי. אפשר גם: - קבוצת אינטרס - קבוצה חברתית	100	2 × 30% לכל קבוצה; 40% להסבר אחת הקבוצות

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה												
9	13 6	פרק רביעי: תקשורת ויחסי ציבור (26 נקודות) נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 9 – 11. א. הבדלים בין תקשורת פורמלית לבלתי פורמלית: <table><tr><th>מאפיין</th><th>תקשורת פורמלית</th><th>תקשורת בלתי פורמלית</th></tr><tr><td>זרימת התקשורת</td><td>בצינורות המקובלים של המבנה הארגוני</td><td>בצינורות אקראיים</td></tr><tr><td>סוג המידע</td><td>פורמלי, הוראות ודיווחים</td><td>מידע חלקי, חברתי, רכילות, דעות, תחושות</td></tr><tr><td>כיוון המעבר של המידע או אופן העברת המידע</td><td>כלפי מעלה וכלפי מטה; בקו מקביל לפי המבנה הארגוני, בכתב, מסונן</td><td>בכל כיוון ובכל דרג; בין עמיתים, קשרים אישיים, בד"כ בעל פה, בוואצאפ, תקשורת עקיפה</td></tr></table>	מאפיין	תקשורת פורמלית	תקשורת בלתי פורמלית	זרימת התקשורת	בצינורות המקובלים של המבנה הארגוני	בצינורות אקראיים	סוג המידע	פורמלי, הוראות ודיווחים	מידע חלקי, חברתי, רכילות, דעות, תחושות	כיוון המעבר של המידע או אופן העברת המידע	כלפי מעלה וכלפי מטה; בקו מקביל לפי המבנה הארגוני, בכתב, מסונן	בכל כיוון ובכל דרג; בין עמיתים, קשרים אישיים, בד"כ בעל פה, בוואצאפ, תקשורת עקיפה	100	$6 \times 16.7\%$ לכל תא
מאפיין	תקשורת פורמלית	תקשורת בלתי פורמלית														
זרימת התקשורת	בצינורות המקובלים של המבנה הארגוני	בצינורות אקראיים														
סוג המידע	פורמלי, הוראות ודיווחים	מידע חלקי, חברתי, רכילות, דעות, תחושות														
כיוון המעבר של המידע או אופן העברת המידע	כלפי מעלה וכלפי מטה; בקו מקביל לפי המבנה הארגוני, בכתב, מסונן	בכל כיוון ובכל דרג; בין עמיתים, קשרים אישיים, בד"כ בעל פה, בוואצאפ, תקשורת עקיפה														
4	4	ב. מרשתת-פנים (אינטראנט) היא רשת תקשורת מחשבים פנים-ארגונית המוקמת אך ורק לצורכי הארגון. הגישה אליה מותרת לעובדי הארגון בלבד, והכניסה לרשת נעשית באמצעות מערכת הרשאות כגון קוד. מרשתת-פנים מעשירה את סביבת העבודה במידע, ומאפשרת לעובד לקבל מידע ושירות פנים-ארגוניים במהירות וביעילות.	100	50% להסבר; 50% לתרומה												
3	3	ג. תקשורת טכנולוגית היא תקשורת הנתמכת על ידי אמצעי טכנולוגי או דיגיטלי, והיא מאפשרת שיתוף בין העובדים במידע ובעדכון, בשליפת מידע מהירה. שני אמצעי תקשורת טכנולוגית: פקס; מכשירים סלולריים; שיחות ועידה; אינטרנט; אינטראנט; דוא"ל.	100	$2 \times 33.3\%$ לכל אמצעי; 33.4% להסבר;												

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
10	13 4	א. הפרעה (חסם) בזרימת תקשורת היא הפרעה המקשה על זרימת מידע חלקה ולעתים היא עשויה לשבש את המסר. דוגמה <u>אחת</u> להפרעה בתקשורת: - סילופי משמעות - השמטת פרטים - הצפת מידע - עיתוי גרוע של העברת המידע - שיבושים ברשת הטלפונים	100	50% להסבר; 50% לדוגמה
	5	ב. שתי דרכים להתמודדות עם חסמים בתקשורת: - <u>סינון המידע</u>, באמצעות: העברת המסר העיקרי בלבד; מניעת הצפה של מידע; הבהרת המסר. - <u>השקעה בתשתית טכנולוגית</u> המתאימה להזרמת מידע; בחירה באמצעי תקשורת מתאים. - <u>דרכים נוספות</u>: הדרכת העובדים; צמצום רמות ההיררכיה; האצלת סמכויות; מערכת משוב ארגונית.	100	$2 \times 50\%$ לכל דרך
	4	ג. השפה הבלתי מילולית חשובה מאוד בתקשורת שיש בה מגע חושי ישיר בין הצדדים, בראייה ו/או בשמיעה, והיא משפיעה על בן השיח בדרכים שאינן גלויות ולכן חשוב לשים עליה דגש אצל עובד המייצג את הארגון בפני לקוחותיו. הבעת פנים רגועה, עניינית ומזמינה יכולה לתת תחושה של מתן יחס הוגן. חיוך, אינטונציה, קשר עין עם הלקוח, לבוש שמעביר את המסר הנכון - כל אלה כלים שבאמצעותם יכול העובד לשדר רוגע, נינוחות, עניין, כנות ואמינות. הרושם שיקבל הלקוח מנותן השירות יקבע במידה רבה את עמדתו כלפי הארגון.	100	50% רק להסבר; 50% כיצד היא מסייעת

מדינת ישראל
משרד החינוך

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
11	13 5	א. יחסי ציבור נועדו לבנות תדמית חיובית לארגון ולהבטיח את המשך קיומו. זו פעולה יזומה של הארגון שמטרתה לגייס מהציבור אהדה ותמיכה ולהקנות לארגון שם טוב ומוניטין. יחסי הציבור מקדמים את המודעות הציבורית למוצר או לשירות, ולכן גם מעלים את הרווחים של הארגון. כמו כן הם מטפחים גאוות יחידה בקרב עובדי הארגון, שהמוצר או השירות מקבל הכרה בציבור, והקשר עם הלקוחות משתפר.	100	50% להסבר; 50% לתרומה
	4	ב. שתי החלטות עיקריות שיש לקבל בביצוע מהלך של יחסי ציבור: - קביעת יעדים; - בחירה במסר ובכלי להפצתו; - יישום של תכנית יחסי ציבור; - הערכת התוצאות.	100	$2 \times 50\%$ לכל דרך
	4	ג. ניתן לטפח את תדמית הארגון באמצעות ניהול קשרי לקוחות (קו פתוח ללקוחות) ועל ידי כך לאפשר ללקוחות לקבל מידע, להתלונן ולקבל פתרון לבעייתם. באופן זה משמרים לקוחות קיימים ומגייסים לקוחות חדשים. כמו כן ניתן לטפח את התדמית באמצעות מתן הדרכה והשתלמויות לעובדים, שתסייע להם לשדר ללקוחות בקיאות ושליטה בידע על המוצר/שירות.	100	