

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
1	22	<p>פרק ראשון: דיני עבודה (22 נקודות)</p> <p>נדרש לענות על אחת מבין השאלות 1-2.</p>		
	8	<p>א. הסבר הבסיס המשפטי לטענתו של רפי כי הוא עובד שכיר בחברה:</p> <p>על-פי מבחן ההשתלבות רואים את העובד כמי שמשתלב בחברה ומועסק בעבודה הנחוצה לפעילות השוטפת של המעביד. רפי מבצע מדי פעם גם תיקונים ללא תמורה ואפילו עונה לטלפונים כשצריך. הוא מצורף לרשימת התפוצה של עובדי המשרדים בדואר האלקטרוני, ובימי גיבוש הוא מצטרף לבילוי עם העובדים. מדי שנה הוא משתתף באירועי הרמת כוסית שמקיימת החברה לקראת החגים. כל עובדי הבניין מכירים אותו כאחד העובדים.</p>	100	
	6	<p>ב. שני נימוקים משפטיים שתציג חברת "השלום" כנגד התביעה של רפי:</p> <p>העסקתו אינה עומדת במבחנים של יחסי עובד-מעביד:</p> <p>1. מבחן הקבלן העצמאי אל מול העובד: רפי הוא עוסק עצמאי לפי הגדרת שלטונות המס - בסוף החודש הוא מנפיק חשבונית מס ומקבל תשלום כולל מע"מ. את תשלומי החובה על שכרו - מס הכנסה, מע"מ וביטוח לאומי - הוא משלם בעצמו.</p> <p>2. מבחן הפיקוח והכפיפות: רפי מבצע את העבודות במועדים שקבע לעצמו מראש, ואין מי שממונה עליו ונותן לו הוראות במשרדי החברה.</p>	100	2 × 50% לכל נימוק
	8	<p>ג. שתי עילות שבגינן תהיה רחלי זכאית לקבל פיצויי פיטורין ממעסיקה:</p> <p>שתיים מאלה:</p> <p>הגעה לגיל פרישה; בריאות לקויה של העובדת או של בן משפחתה; טיפול בילד (אחרי לידה או אימוץ או אומנה); הרעת תנאים, כולל חילופי מעסיקים; גיוס לצה"ל/ למשטרה/שירות לאומי; מעבר דירה (עקב גירושין, מעבר לאזור חקלאי או אזור פיתוח/התנחלות, או מעבר בעקבות בן הזוג) והמרחק ממקום העבודה גדול מ-40 ק"מ.</p>	100	2 × 50% לכל עילה

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
40% לתשובה שלילית; 60% לנימוק	100	<p>א. משה אינו זכאי לתשלום דמי הבראה.</p> <p>דמי הבראה משולמים לעובד שעבד לפחות שנה אחת מלאה במקום העבודה. הואיל ומשה עבד בחברה א' רק חצי שנה הוא אינו זכאי לדמי הבראה.</p>	22 8	2
	100	<p>ב. מספר הימים שעבורם זכאי משה לקבל דמי הבראה במשך עבודתו בחברה ב':</p> <p>בסוף השנה הראשונה – 5 ימים; בסוף עבודתו בחברה (אחרי חצי שנה) – 3 ימים.</p> <p>בסך הכול 8 ימים.</p>	7	
50% לתשובה; 50% לנימוק	100	<p>ג. בהנחה שיש הסכם קיבוצי ענפי, הוותק של משה בחברה א' מצטבר ונוסף לוותק בחברה ב'. לכן הוא יקבל מעבודתו בחברה ב' 5 ימים עבור השנה הראשונה; ועוד 6 ימים בסוף עבודתו (כאילו עבד שנתיים). בסך בכול 11 ימים.</p>	7	
		<p>פרק שני: אתיקה וערכים בארגון (26 נקודות)</p> <p>נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 3-5.</p>		
50% לתת-סעיף 1; 50% לתת-סעיף 2	100	<p>א. 1. קוד אתי – סדרת כללי התנהגות מפורטים של "עשה" ו"אל תעשה" לעוסקים באותו תחום מקצועי או באותו ארגון.</p> <p>זוהי רשימת ערכים ועקרונות המגדירים את זהות הארגון, מעין 'אני מאמין'. קוד כזה מכוון את העובדים בארגון לקבל החלטות על בסיס הערכים והעקרונות הללו, ומזמין את בעלי העניין שלו לבחון את פעילותו על פיהם.</p> <p>2. בקוד האתי של החברה מודגש עקרון השקיפות, שפירושו העברת מידע אמיתי, עדכני ורלוונטי לכל חלקי הארגון, פעילות כנה וגלויה וחשיפה של מחשבות ופעולות בפני אחרים כדי לקבל משוב, וכן סיפוק מידע חיוני לעובדים ולגורמים חיצוניים שקשורים עם הארגון. לפיכך, התנהגותו של מנהל השיווק מפרה את הקוד האתי – הן כלפי הזירה הפנים-ארגונית והן כלפי זו החוץ-ארגונית.</p> <p>נוסף על כך, התנהגותו של מנהל השיווק, שמטרתה להעשיר את קופת החברה בהונאת הצרכנים, היא ביטוי של רמאות, חוסר הגינות וחוסר יושר, והיא נוגדת לחלוטין את כללי האתיקה.</p>	13 5	3

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	<p>ב. גלית פעלה על-פי המחויבות האישית שלה כלפי הארגון. כעובדת הארגון היא פנתה לגורם פנימי שינסה לתקן ולמנוע את המכירה ובכך לפעול על-פי ערכי הקוד האתי של החברה – הגינות ושקיפות. היא נמנעה מלפנות לגורם חיצוני שהיה עשוי לפרסם את העניין ולפגוע בשמה הטוב של החברה.</p>	100	50% לערך המחויבות האישית; 50% להסבר
	4	<p>ג. טענה של "היעדר קשר בין הקוד האתי של החברה ובין התרבות הארגונית שלה" – אחת הפעולות הראשונות שצריך לעשות בארגון שמאמץ קוד אתי הוא ליידע את העובדים ולוודא שהם מכירים את עקרונותיו ומבינים אותם. אחרי הידיעה, נדרש להטמיע את הקוד האתי בקרב העובדים. הקוד מפרט את הערכים החשובים בארגון, ומהם נגזרים כללי ההתנהגות שיחולו על עובדי הארגון, וכך מתגבשת תרבות ארגונית. כללים אלה ידריכו את העובדים ויסייעו להם לפתור דילמות אתיות שונות, כמו הדילמה המתוארת בשאלה. גלית אומנם מודעת לכללים אך לא היו לה כלים לפתור את הדילמה. אשר למנהל השידוק, אילו הייתה תרבות ארגונית בהשראת הקוד האתי, הוא היה נמנע מהפעולה או לפחות מתייעץ עם מישהו, כבעניין מקצועי לכל דבר.</p>	100	הנבחן נדרש להסביר
4	13			
	4	<p>א. אקלים אתי בארגון הוא מישור התנהגותי המבטא את הנורמות, הנהלים והמעשים הארגוניים המבוססים על הנחות היסוד, תפיסות וערכים של העובדים בארגון לגבי התנהלותם בארגון, כמו מה מותר ומה אסור באירוע נתון. זהו משתנה שעל-פיו מעריכים תרבות ארגונית.</p> <p>האקלים הוא המשתנה שבאמצעותו ניתן להעריך את האלמנטים של התרבות הארגונית בזמן נתון, וכך אנשים חדשים המגיעים לארגון מבינים איך להתנהג בו.</p> <p>ממד אחד של אקלים אתי:</p> <ul style="list-style-type: none"> - אקלים של חמלה, אכפתיות ודאגה, כשלעובדים יש אינטרס אמיתי ברווחת האחרים. - אקלים פורמלי של כללים וחוקים. 	100	75% להסבר המונח; 25% לממד אחד

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	6	<p>ב. הסבר של שתי השפעות האקלים האתי על פעולות הארגון:</p> <ul style="list-style-type: none"> - שביעות הרצון של העובדים – אקלים אתי מקדם את שביעות הרצון והמוטיבציה של העובדים, היות שהוא יוצר תחושה של הגינות ושיתוף, וכך נוצרת תחושה של הצלחה, קידום וסיכוי. - מחויבות ואכפתיות כלפי העובדים – מתבטאות בכך שלעובדים יש עניין אמיתי ברווחתם של העובדים האחרים. - נכונות העובדים לפעול להגשמת חזונו של הארגון – ארגון המראה אכפתיות כלפי העובדים מגביר את המחויבות שלהם לארגון, הן ברמת הפרט והן ברמת הקבוצה. - תחושה של אמון בארגון – תמיכה ארגונית וסיוע תורמים לתפיסה חיובית יותר של הארגון בעיני העובד ולרווחתו הפסיכולוגית. - התנהגות נאותה המבוססת על סטנדרטים אתיים – האקלים האתי הוא בעל השפעה על תפיסתם של העובדים בארגון ועל נכונותם להטמיע התנהגויות אתיות ולעבוד על-פי סטנדרטים שנקבעו. כך העובדים עשויים להפחית תוצאות לא רצויות לארגון. 	100	2 × 50% לכל הסבר השפעה
	3	<p>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.</p> <p>דוגמאות:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ארגון שמבקש להתכונן לקראת סיכון תפעולי, כמו קריסת מערכות מחשבים אפשרית, נדרש לבצע תהליך מעמיק של אמידת הסיכונים וגיבוש מתווה לטיפול בבעיה. - תאימות לחוק או לאתיקה – חברה יצרנית המחויבת לאחריות סביבתית תיערך למקרים של חריגות של חומרים מזהמים ותשקיע הון וכוח אדם בפיתוח של דרכי טיפול יעילות ושל חלופות לייצור, וגם בתוכניות הסברה. - סיכון פיננסי-עסקי – ארגון בתקופת הקורונה שוקל להשקיע כשותף בחברת תרופות המפתחת חיסון 	100	50% להסבר המונח; 50% לדוגמה אחת

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
5	13 5	<p>לקורונה. ברגע ההחלטה לא ברור אם החברה תצליח, או אם חברה אחרת תפתח לפנייה את החיסון המיוחל.</p> <p>- חשיבה והיערכות לקראת פתיחת עסקים/קניונים בתקופת הקורונה אל מול הסיכון של עלייה בתחלואה.</p> <p>א. שני תחומים שבהם הקוד האתי משפיע ברמת העובדים, והסבר ההשפעה בכל תחום:</p> <p>- שיפור הפעילות של המחלקות השונות בארגון - העובדה שקיימים כללי התנהגות ברורים והעובדים יודעים ומבינים מה ההתנהגות המצופה מהם במסגרת תפקידם, מאפשרת להם לבצע את תפקידם כהלכה ומשפרת את פעילות המחלקות.</p> <p>- יחסי אנוש בארגון - קודים אתיים צריכים לכלול גם כללים הנוגעים להתנהגות העובדים זה לזה. באופן זה הקודים האתיים יכולים לתרום ליחסי האנוש בארגון.</p> <p>- מתן שירות נאות ויעיל ללקוחות - הקוד האתי צריך לכלול התייחסות לכללים ולאופן שבו מצופה מהעובדים להתייחס ללקוחות הארגון. כאשר כללים אלו ברורים וידועים, יש סיכוי רב יותר שהלקוחות יזכו לקבל שירות נאות ויעיל.</p> <p>- שמירה על אמינות ומוניטין - ארגונים שעובדיהם שומרים על כללי האתיקה וההתנהגות יזכו להערכה מצד הלקוחות, הספקים והקהילה ובדרך זו יוכלו לשפר את האמינות והמוניטין שלהם.</p> <p>- יחסי עובד-מעביד - הקוד האתי צריך לכלול התייחסות לנושאים הקשורים ליחסי עובד-מעביד ולאופן שבו הם באים לידי ביטוי ביחס לעובדי החברה - עמידה בחוקי המגן, יחס לעובדים, העסקה מגוונת, מדיניות רווחה ופנאי וכו'. כאשר כללים אלו ברורים לעובדים ולמנהלים בחברה, הם יכולים להשפיע על אופן ההתנהגות וההתייחסות של המנהלים ושל עובדי החברה לנושאים הקשורים ליחסי עובד-מעביד.</p> <p>- הזדהות העובד עם הארגון - עובד המכיר את ערכי הארגון והם ברורים לו, ירגיש הזדהות רבה יותר עם הארגון שבו הוא עובד ויוכל לייצג אותו בצורה טובה יותר.</p>	100	<p>2 × 20% לציון של כל תחום; 2 × 30% להסבר ההשפעה בכל תחום</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	5	<p>ב. שני תחומים שבהם הקוד האתי משפיע ברמת הארגון, והסבר ההשפעה בכל תחום:</p> <p>- תורם לשיפור היתרון התחרותי של ארגון מכיוון שנקבעים בו כללי התנהגות שהם בבחינת המצפן שמסייע לעובדים לבחור בדרך הנכונה על-פי תפיסת הארגון – מה מותר ומה אסור. לפיכך הוא מבטיח שעובד ינקוט התנהגות מוסרית ויחס הוגן כלפי לקוחות הארגון, ודבר זה יקנה לארגון יתרון על מתחריו.</p> <p>- קובע כיצד להתייחס ללקוחות. כל עובד שינהג כלפיהם כנדרש על-פי הקוד האתי משפר את תדמית הארגון, מעלה את יוקרתו ותורם לשביעות רצון של הלקוחות ולקשר טוב עימם. לקוחות שיקבלו יחס הולם מנותני השירות לא "יברחו" לארגונים המתחרים. ארגון המאמץ ערכים כמו התנהגות מוסרית ויושרה מקצועית ישאף לייצר מוצר/שירות איכותי, ולאורך זמן ישיג יתרון על מתחריו.</p> <p>- אתיקה ככלי ניהולי התורם להצלחה ארגונית: הובלה למצוינות – היכרות מעמיקה והזדהות של העובדים והמנהלים בארגון והיכרות של הקוד האתי והערכים וההתנהגות הנגזרים ממנו, תאפשר להנהלת החברה שיתוף פעולה ורצון להירתם ולהוביל את הארגון להצלחות.</p> <p>- עמידה בדרישות החקיקה ובנורמות – קוד אתי מפורט וברור צריך שיתייחס גם לחקיקה ולנורמות התנהגות בסוגיות שונות הקשורות לפעילות הארגון. ככל שלמנהלים ולעובדים יהיה ברור יותר מהן נורמות ההתנהגות המצופות מהם, ומהם החוקים שבהם עליהם לעמוד, כך תגדל הסבירות שהם יפעלו על פיהם ולא ינהגו בצורך שאינה חוקית או שאינה נורמטיבית.</p> <p>- אתיקה ואחריות חברתית – חיזוק הקשר עם הקהילה. ארגון שיש לו תוכנית אתיקה וקוד אתי אשר במסגרתם מושם דגש על תרומה וקשר עם הקהילה, יכול דרך זה לחזק את הקשר עם הקהילה שבה הוא פועל על-ידי תרומה כספית, התנדבות עובדים, תוכניות חינוכיות וכד'.</p> <p>- שיפור המוניטין וחיזוקו – ארגונים ששומרים על כללי האתיקה וההתנהגות יזכו להערכה מצד הלקוחות, הספקים והקהילה ובדרך זו יוכלו לשפר ולחזק את המוניטין שלהם.</p>	100	<p>2 × 20% לציון של כל תחום; 2 × 30% להסבר ההשפעה בכל תחום</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<ul style="list-style-type: none"> - ניהול סיכונים – עמידה בכללי הקוד האתי יכולה להפחית את הסיכוי לתלונות ותביעות משפטיות של לקוחות הארגון ושל עובדי הארגון ובכך להפחית סיכונים לארגון. - שיפור תהליכי עבודה – קוד אתי ברור ומוגדר בארגון יכול לתרום לשיפור תהליכי עבודה בכך שהוא קובע הגדרות ברורות בנוגע למערכות היחסים בין הגורמים השונים בארגון, ומה האחריות של כל אחד מהגורמים בארגון, וכן כללי התנהגות ברורים המנחים כל אחד מהם בפעילותו. - פיתוח התרבות הארגונית והטמעתה – קוד אתי ברור ומפורט המוטמע בצורה טובה בארגון יכול לשנות את התרבות הארגונית בארגון ולכוון אותה באופן שכלל העובדים יפעלו לפיה. - שיפור הקשר בין הסביבה הפנים-ארגונית והסביבה החוץ-ארגונית – קוד אתי מפרט כללי התנהגות רצויים ביחס לכלל המעגלים שבהם פועל הארגון – העובדים (פנים-ארגוני), הלקוחות (חוץ-ארגוני), הספקים (חוץ-ארגוני), הקהילה (חוץ-ארגוני). הקפדה על כללים ונורמות התנהגות ביחס לכלל המעגלים תחזק את הקשר והאמון ביניהם. - שיפור היתרון התחרותי של הארגון – ארגון שיש לו תוכנית וקוד אתי ברורים ומפורטים, ואשר זוכה למוניטין ולאמון הציבור בשל כך, יהיה תחרותי יותר ויהיה לו יתרון בשוק על פני מתחרים שאין להם תוכנית וקוד אתי. 		
	3	<p>ג. יתרון אחד שהחברות המפרסמות קוד אתי יכולות להשיג בעולם העסקי:</p> <p>נושא האתיקה הארגונית והאחריות התאגידית תפס מקום חשוב בשנים האחרונות בעולם העסקי. לבעלי המניות, למשקיעים, ללקוחות, לספקים ולקהילה חשוב לעבוד עם ארגונים המשקיעים בנושאים אלו. אימוץ קוד אתי בארגונים מבטא את השקעתם בחשיבות הנושא ומאפשר להם להציג את הפעולות שהם עושים בתחום זה לכל בעלי העניין.</p> <ul style="list-style-type: none"> - עליית ערך המניות של החברה. - גיוס של עובדים מקצועיים ובעלי שם. - גיוס משקיעים מהארץ ומהעולם. - שיפור היתרון התחרותי של החברה. 	100	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
		<p>פרק שלישי: התנהגות ארגונית (26 נקודות) נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 6-8.</p>		
20% להסבר; 3 × 20% לכל מאפיין; 20% לדוגמה	100	<p>א. ארגון ביורוקרטי הוא ארגון המתנהל על-פי כללים ועקרונות נוקשים וברורים. שלושה מאפיינים של ארגון ביורוקרטי:</p> <ul style="list-style-type: none"> - דרגה גבוהה של התמחות - מבנה סמכויות ותפקידים מדורג (היררכי) - סוגי הסמכות: ארגוני, תפקודי, פיקודי - קידום כוח אדם בארגון על בסיס מבחני ביצוע - מערכת של כללים הנוגעים לטיפול במצבים שונים בעבודה. - חלוקת עבודה פונקציונלית (לפי תפקידים). - מערכת של כללים הנוגעים לזכויות וחובות של עובדים. - יחסים פורמליים. <p>דוגמה אחת לארגון כזה:</p> <ul style="list-style-type: none"> - צבא וכל המערכת הצבאית - משטרה - כל משרדי הממשלה - המוסד לביטוח לאומי 	13 6	6
50% להסבר המונח; 50% לדוגמה	100	<p>ב. מבחן ביצוע הוא מבחן אשר באמצעותו בודקים את הישגיו המקצועיים והאישיים של העובד. במסגרת המבחן נבדקת דרך התנהלותו של העובד - האם לפי הנהלים וההוראות? וכיצד הוא מקבל החלטות. ניתן פעולתו של יחיד במסגרת תפקידו כדי לאתר נקודות חוזק או חולשה על מנת לשפר את ביצועיו ואת הישגיו. דוגמה אחת לאופן שבו מתקיים מבחן כזה בארגון ביורוקרטי:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. במפעל ייצור הבוחן נורמות עבודה, אפשר לבדוק את כמות המוצרים שייצר העובד בהשוואה לנורמה הנדרשת. 2. בארגון המקבל קהל אפשר לבדוק את כמות הלקוחות שקיבל כל עובד ביום עבודה ואת רמת שביעות רצון הלקוחות. 3. בביטוח הלאומי אפשר לבדוק אם עובד שהעניק הנחה בתשלום אכן פעל על-פי הקריטריונים הקבועים. 	4	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	3	<p>ג. דוגמה אחת להתנהגות של עובד המבטאת מחויבות ארגונית כלפי מקום עבודתו:</p> <ul style="list-style-type: none"> - עובד שמשקיע מאמצים רבים לתועלת הארגון, גם אם אינו מתוגמל על כך וגם אם זה חורג מתחום תפקידו. - עובד שחש מחויבות רגשית לארגון והוא עובד בו משום שהוא מזדהה עם מטרותיו ועם ערכיו. - עובד שנשאר לעבוד בארגון ואינו עוזב אף שיש לו הצעה טובה יותר מארגון מתחרה. 	100	
7	13			
	3	<p>א. מודל השבעת הרצון לקבלת החלטות על-פי סיימון: הרברט סיימון טוען כי מקבלי ההחלטות בארגונים מחפשים פתרון שישביע את רצונם של אחרים (מנהלים, לקוחות, ספקים ועוד) ולא דווקא את הפתרון הטוב ביותר. המנהלים מחפשים פתרונות משביעי רצון; היות שאין להם היכולת להגיע לתהליך קבלת החלטות הטוב ביותר, הם מחפשים חלופות משביעות רצון. עוד הוא טוען, שקבלת החלטות הוא תהליך משתנה, אשר מצד אחד מכוון לפתור מגוון של בעיות, ומצד אחר יוצר בעיות אחרות בארגון.</p>	100	נדרש הסבר
	6	<p>ב. השלב הראשון בתהליך קבלת החלטות בנושא מסוים הוא "איתור הבעיה". שני שלבים נוספים בתהליך זה, והסבר אחד מהם:</p> <ul style="list-style-type: none"> - חיפוש חלופות לפתרון הבעיה – לאחר זיהוי הבעיה יש להתחיל באיסוף מידע רלוונטי למציאת דרכי הפעולה האפשריות. יש למיין את המידע ולעבדו, כולל קביעת יתרונות וחסרונות של כל חלופה, כדי לקבל תמונה מלאה ואמיתית. כאן המקום לחשיבה יוצרת ולהעלאת פתרונות מקוריים וחדשניים כדי להתגבר על בעיות. - בחינת החלופות ודירוגן על-פי קריטריונים – יש לקבוע מהם הקריטריונים הרלוונטיים לבחינתה של כל חלופה, ולדרג את הקריטריונים על-פי סדר חשיבותם ומשקלם בשקלול הכללי לכל חלופה. יש לנסות לחזות את התוצאות הישירות והעקיפות היכולות להתקבל מפעולה בכל אחת מן החלופות ולהשוות ביניהן, בין השאר מבחינת: רמת הסיכון 	100	2 × 25% לציון של כל שלב; 50% להסבר של אחד השלבים

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<p>והסיכוי, רמת הדחיפות, עלות ההשקעה, יכולת הביצוע וזמינות המשאבים. שלב זה מסייע למקבל ההחלטה לבחור בחלופה המיטבית.</p> <p>- שיתוף צוות העובדים בקבלת ההחלטה עשוי לעזור למנהל לקבל את ההחלטה הנכונה. העובדים מכירים את תחומי ההתמחות שלהם וביכולתם לתת למנהל נתונים מדויקים וחוות דעת מקצועית על סיכויי ההצלחה של כל חלופה. (הדבר גם תורם לתחושת המחויבות של העובדים לארגון, להנעתם וגם להעלאת המורל).</p> <p>- תכנון וביצוע – יש לבצע תכנון קפדני ולקבוע תוכנית מפורטת. בתוכנית יפורטו שיטות הפעולה, לו"ז, תחומי סמכות, ציוד וכלים שישמשו בפועל, שיטות פיקוח ובקרה וכדומה. עם סיום התכנון מתחיל שלב הביצוע הלכה למעשה.</p> <p>- בקרה ושיפור של הביצוע – יש לבדוק אם נפתרה הבעיה ואם הושגה התוצאה, וזאת בהפעלת התוכנית ובחינת יעילותה בשני אופנים:</p> <p>1. הרצת ניסיון – לאחר תקופה שנקבעה מראש בודקים ומבצעים תיקונים.</p> <p>2. הפעלת התוכנית במלואה ובד בבד זיהוי פגמים ותיקונם.</p>		
ג.	4	<p>הסבר של חיזוי אובייקטיבי וחיזוי סובייקטיבי:</p> <p>חיזוי אובייקטיבי – חיזוי המתבסס על עובדות ועל מודלים סיבתיים, ועל סדרות מגמתיות, עתיות (סדרות נתונים על פני זמן) ומחזוריות, חישובים מתמטיים ונוסחאות.</p> <p>חיזוי סובייקטיבי – חיזוי שבו מובאות בחשבון דעות והערכות אישיות של אנשים באמצעות אנשי מכירות, סקר לקוחות וקבוצות מומחים.</p>	100	2 × 50% לכל הסבר

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
2 × 25% לציון של כל גורם; 50% להסבר של אחד הגורמים	100	<p>א. שני גורמים סביבתיים המשפיעים על המצב הרגשי שחווים העובדים, והסבר אחד מהם.</p> <p>- מצב חדש שנוצר בעולם - יש מגיפה מתפשטת שמונעת מעבר בין מדינות ושהייה של אנשים רבים יחד בחללים סגורים, וכפועל יוצא - הפסקת הטיסות. מדובר במצב שנוצר מחוץ לגבולות הארגון ומשפיע על הארגון.</p> <p>- חוסר ודאות - לא ברור מתי יהיה חיסון לנגיף ומתי ניתן יהיה להחזיר את פעילות שדה התעופה למתכונתה הרגילה.</p> <p>- עמימות - הדברים אינם ברורים כי התנהגות הנגיף אינה צפויה.</p> <p>- חוסר ביטחון תעסוקתי - העובדים חוששים למקום עבודתם ואינם יודעים "מי הבא בתור" להיות מפוטר.</p>	13 5	8
2 × 25% לציון של כל גורם; 50% להסבר של אחד הגורמים	100	<p>ב. שני גורמים פנים-ארגוניים המשפיעים על המצב הרגשי שחווים העובדים, והסבר אחד מהם.</p> <p>- עמימות - גורם סביבתי וגורם פנים-ארגוני. עמימות יכולה להיווצר מהמצב שמחוץ לארגון אך יכולה להיווצר גם מגורמים פנים-ארגוניים, וזאת כאשר ההנהלה פועלת בחוסר שקיפות, לא מגבשת תוכניות פעולה ברורות או שלא משתפת את העובדים בתוכניות הפעולה שגיבשה.</p> <p>- חוסר שקיפות (מצד הארגון כלפי עובדיו) יכול להשרות אצל העובדים חוסר ביטחון תעסוקתי. הם אינם יודעים אם ימשיכו בעבודה ובאיזו מתכונת.</p> <p>- גורמי אישיות - יש עובדים שחרדים למצב הבריאותי והכלכלי שלהם ושל בני משפחותיהם, וזה גורם להם ללחץ. זהו גורם פנים-ארגוני שנוצר ממבנה האישיות של כל אחד מהעובדים והאופן שבו הוא מגיב למצב החדש.</p> <p>- לחצי תפקוד - היות שנשארו מעט עובדים בחברה, עובדים אלו נדרשים לשאת בכל הנטל והם חווים לחצים בתפקוד. זהו גורם פנים-ארגוני שנובע מתוך הארגון ומהאופן שבו הארגון החליט לפעול במצב שנוצר.</p>	5	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
9	3	<p>ג. שתי דרכים שבאמצעותן הנהלת החברה יכולה לסייע לעובדים בהתמודדות עם חוויית המצוקה הרגשית:</p> <ul style="list-style-type: none"> - עזרה ליחיד להתמודד עם מקורות הלחץ - לאפשר לעובדים שיחות עם גורם מקצועי (עובדת רווחה, פסיכולוג) על הקשיים. - שיתוף העובדים בקבלת החלטות - שיתוף נציגות עובדים בקביעת שמות העובדים שיוצאו לחל"ת, הצגה מסודרת לעובדים של תוכנית העבודה בתקופת הקורונה. - העשרת עיסוקים - מתן הכשרות מקצועיות לעובדים על מנת שישתלבו בתחומי עיסוק נוספים. - שיפור האקלים הארגוני - ביצוע פעולות רווחה וגיבוש לעובדים. שמירה על קשר עם העובדים שהוצאו לחל"ת. <p>פרק רביעי תקשורת ויחסי ציבור (26 נקודות) נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 9-11.</p>	100	2 × 50% לכל דרך
	6	א.	100	8 × 12.5% לכל תא בטבלה

מאפיין	תקשורת פורמלית	תקשורת בלתי פורמלית
זרימת התקשורת	זורמת בצינורות המקובלים של המבנה הארגוני	מועברת בצורה אקראית
סוג המידע	הוראות ודיווחים	המידע שנמסר חלקי, מבוסס על רכילות, שמועות
מהירות התקשורת	איטית - עוברת דרך כל הדרגים בארגון	מהירה - אינה עוברת דרך כל הדרגים בארגון
דיוק במידע	מדויק ואמין	לא מדויק - מכיל שמועות בלתי מבוססות

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	<p>ב. כיוון הזרימה ותוכן המידע בכל ערוץ של התקשורת האלקטרונית: בערוץ אחד, התקשורת האלקטרונית יורדת כלפי מטה. תוכן המידע: הנחיות וייעוץ מקצועי מאנשי המטה לאנשי הקו (ביצועי). בערוץ שני, התקשורת האלקטרונית עולה כלפי מעלה. תוכן המידע: דיווח והערכות של פעילויות מאנשי הקו לאנשי המטה.</p>	100	<p>2 × 25% לכיוון הזרימה בכל ערוץ; 2 × 25% לתוכן המידע הזורם בכל ערוץ</p>
	3	<p>ג. תקשורת בין-אישית – מבוססת על מערכות יחסים בין יחידים בתוך הארגון, לא בין עובדים באותה מחלקה/ צוות. תקשורת זו עשויה להתפתח בין עובדים בעלי רקע משותף, תחביב משותף. תקשורת חברתית – מבוססת על תקשורת בין קבוצות חברתיות שהן שונות מהקבוצות המוגדרות במבנה הפורמלי של הארגון, על-ידי יצירת הווי משותף בין העובדים. (לדוגמה, קבוצת כדורגל שהתארגנה בין העובדים, מקהלה מקרב העובדים, קבוצת מתנדבים מתוך הארגון).</p>	100	<p>2 × 50% לכל הסבר</p>
10	13			
	5	<p>א. שלושה אמצעי תקשורת טכנולוגיים: טלפון, דואר אלקטרוני, שיחת ועידה בווידיאו, רשת תקשורת, אינטרנט (פגישה ב־zoom), שיחת ועידה טלפונית, אינטראנט. שני יתרונות שמשיג הארגון המשתמש באמצעים אלה:</p> <ul style="list-style-type: none"> • סיעור מוחות (מרחוק או פגישות מקוונות) • רב־ערוציות (שילוב כמה ישיבות, החלפות מידע ועוד) • מאפשר שיתוף בין העובדים במידע ובעדכון, שליפת מידע מהירה • תפוצה רחבה בזמן קצר • מהירות העברת מידע • תיעוד ושימור של חומר קבוע • נוחיות השימוש • חיסכון במקום 	100	<p>3 × 15% לכל אמצעי; 2 × 27.5% לכל יתרון</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
		<ul style="list-style-type: none"> • שימוש במכשיר אחד המאפשר יצירה, העברה וקבלה של מסרים • חיסכון בזמן • גלובליזציה (אין גבולות גיאוגרפיים) • קיצור תהליכים • תגובה בזמן אמת • אפשרות לעבודה מהבית • סיעור מוחות • עדכני (On Line) • מידע משולב (צליל, תמונה וטקסט) • אפשרות להגדיל את כמות המידע המועבר ואיכותו. 		
2 × 50% לכל הסבר	100	<p>ב. הסבר של שני מאפייני ניהול המידע והידע בתקשורת הטכנולוגית:</p> <ul style="list-style-type: none"> - חשיפה מיידית לידע מעשי – הארגון צריך מערכות שיתופיות מיידיות המאפשרות לכל משתמש להיות אקטיבי ולקשר את פעולותיו לפעולות המערכתיות. - אוטונומיה תפקודית – שימוש באמצעי תקשורת לצורך קליטה, הבנה ומסירה של מידע. על העובד לדעת כיצד להשתמש ביעילות בטכנולוגיית המידע והתקשורת (יקצר זמן תגובה וזמן תהליכים). - איתור, הפקה ויישום של פתרונות מקומיים – הארגון יפתח תהליכים וירכוש משאבים שיאפשרו הסתגלות מהירה לשינויים ולפתרונות המידיים שיש להם בתוך הארגון ומחוצה לו. - תקשורת בין-אישית מהירה להעברת מידע – חיונית להשתלבות העובד בארגון, לתפקודו באינטראקציות המערבות תקשורת חברתית ויצירת קשרים בין-אישיים. מידע שניתן פנים אל פנים, לדוגמה באמצעות שיחת וידאו, יכלול לא רק מידע אלא גם רגשות, חוות דעת ועוד, שיועילו לעובדים בתהליך העבודה. 	4	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
11	13	<p>ג. ערוץ תקשורת אופקי – ערוץ הזורם בצורה אופקית בין דרגים שווים בארגון, למשל בין מנהלים המוצבים בעמדות מקבילות ביחידות שונות באותו דרג ניהולי.</p> <p>שתי מטרות של תקשורת אופקית:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. החלפת מידע 2. יצירת תיאום 3. החלפת מטרות בין עובדים באותו דרג 4. התייעצות / קבלת החלטות משותפות <p>סייג אחד:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. עובד המעוניין לקיים תקשורת זו חייב לקבל את אישור הדרג הגבוה יותר. 2. לאחר ביצוע התקשורת על העובד לדווח למנהל הישיר. 	100	<p>30% להסבר המונח; 2 × 25% לכל מטרה; 20% לסייג אחד</p>
	4	<p>א. תקשורת ארגונית היא תקשורת המתקיימת בתוך הארגון וכוללת את התקשורת הפורמלית והבלתי פורמלית.</p> <p>– האופן שבו חלקי הארגון השונים מתקשרים זה עם זה והאופן שבו הארגון מתקשר עם סביבתו – ברמה הפורמלית וברמה הבלתי פורמלית.</p> <p>שתי מטרות של התקשורת הארגונית, והסבר של אחת מהן:</p> <p>– ייעול – מהירות וזמינות של מידע בתוך הארגון ובין ארגונים. מסייעת לפעילות ארגונית טובה יותר.</p> <p>– בקרה מיידי – אפשרית כיום באמצעות מערכות טכנולוגיות משוכללות המספקות מידע מדויק ואמין.</p> <p>– תיאום פנים-ארגוני וחוץ-ארגוני – הן בתקשורת אישית והן בתקשורת טכנולוגית, מאפשר תיאום מלא ומוחלט שימנע תקלות ושיבושים בפעילות הארגונית.</p>	100	<p>30% להסבר המונח; 2 × 25% לכל מטרה; 20% להסבר מטרה אחת</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"א

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	5	<p>ב. הסבר שלושת הקשרים של התקשורת הארגונית:</p> <ul style="list-style-type: none"> - למבנה הארגוני – התקשורת הארגונית מושפעת מהמבנה הארגוני והיא מתנהלת: באופן אנכי בין הדרגים, כלפי מעלה וכלפי מטה; באופן אופקי, בין יחידות ובעלי תפקידים הנמצאים באותו שלב בסולם המדרג; ובאופן אלכסוני בין יחידות הקו ליחידות המטה. ככל שהמבנה הארגוני גדול יותר, כך התקשורת הארגונית מורכבת יותר. - לתרבות הארגונית – הקובעת ערכים, אמונות, נורמות, שהן הרובד הגלוי של הארגון. רובד זה משפיע על אופן התקשורת המתנהלת בארגון ועל תוכנה. - לשינויים ארגוניים – יכולים להתקיים ביעילות אם התקשורת הארגונית תקינה. העברה וקבלה של מסרים בין אנשים, יחידות ודרגים יסייעו בהפנמה וביישום מהיר של שינויים בארגון (יידוע, שיתוף, הסברה, עדכון). 	100	3 × 33.3% לכל קשר
	4	<p>ג. הסבר של שניים מהתחומים שהתקשורת ומתן השירות עוסקים בהם:</p> <p>שפה מילולית – שפה מילולית של חברי הארגון, הן בעל-פה והן בכתב. אופי השפה המילולית, הסגנון, והשימוש בביטויים שונים משפיעים ישירות על התקשורת בין הארגון ובין לקוחותיו. עובד בארגון שישתמש במילים/ביטויים לא הולמים ופוגעים, יפגע אנושות בקשר של הציבור עם הארגון.</p> <p>ייצוג הארגון – תקשורת נכונה ומתן שירות הולם משפיעים ישירות על הרמה הייצוגית של הארגון כלפי גורמי חוץ ופנים.</p> <p>הלקוח כערך מרכזי – "הלקוח תמיד צודק" – זהו המסר שהארגון צריך לשדר במתן שירות ובתקשורת עם הציבור, וזאת כדי לשמור ולשמר אותו.</p> <p>ניסיון להכיר את רצונותיו, מחשבותיו וטעמו של הלקוח, כדי להביא לו מקסימום תועלת מהמוצר (וזה יכול להתבטא בפיתוח ושיפור של המוצרים עקב תלונות, או אחרי סקרים יזומים).</p>	100	2 × 50% לכל הסבר