

מדעי הניהול

מגמת ניהול עסקי

הוראות לנבחנים

א. משך הבחינה: ארבע שעות.

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

פרק ראשון: דיני עבודה	22	נקודות
פרק שני: אתיקה וערכים בארגון	26	נקודות
פרק שלישי: התנהגות ארגונית	26	נקודות
פרק רביעי: תקשורת ויחסי ציבור	26	נקודות
סך-הכול	100	נקודות

בשאלון זה אחת-עשרה שאלות. יש לענות על שבע מהן, לפי ההנחיות.

ג. חומר עזר מותר בשימוש: אין.

ד. הוראות מיוחדות:

- כתבו את תשובותיכם בעט בלבד.
- ענו על מספר השאלות הנדרש בשאלון. המעריך יקרא ויעריך את מספר התשובות הנדרש בלבד, לפי סדר כתיבתן במחברת, ולא יתייחס לתשובות נוספות.
- בנספח לשאלון זה מובא מילון מונחים בשפות עברית, ערבית, אנגלית ורוסית. תוכלו להיעזר בו בעת הצורך.

כתבו במחברת הבחינה בלבד, בעמודים נפרדים, כל מה שברצונכם לכתוב כטייטה (ראשי פרקים, חישובים וכדומה).

כתבו "טייטה" בראש כל עמוד טייטה. כתיבת טייטות כלשהן על דפים שמחוץ למחברת הבחינה עלולה לגרום לפסילת הבחינה!

בשאלון זה 8 עמודים ו-3 עמודי נספחים.

השאלות בשאלון זה מנוסחות בלשון רבים, אף על פי כן על כל תלמידה וכל תלמיד להשיב עליהן באופן אישי.

בהצלחה!

השאלות

פרק ראשון: דיני עבודה (22 נקודות)

ענו על אחת מבין השאלות 1–2 (לכל שאלה – 22 נקודות).

שאלה 1

דוד עבד כגנן בחברה שבבעלותו של יונתן. לפני העסקתו, דוד חתם על חוזה שבו נקבע שהוא קבלן עצמאי ושאינו יחסי עובד-מעביד בינו ובין החברה. על-פי החוזה דוד יעבוד כגנן בחברה פעמיים בשבוע בשעות הבוקר. כשדוד היה מבקש לבצע את העבודה בשעות אחר הצהריים, או כשביקש לשלוח גנן אחר שיחליף אותו בעבודה, יונתן סירב והתעקש שדוד עצמו יבצע את העבודה, ובשעות שנקבעו. את הכלים לעבודת הגינון דוד היה לוקח ממחסן החברה בתחילת העבודה, ובסיומה היה מחזיר אותם למחסן.

החברה לא הוציאה לדוד תלוש משכורת חודשית. את השכר בעבור עבודתו קיבל כנגד חשבונית מס שהנפיק והגיש לחברה בסוף כל חודש. דוד היה מוזמן פעמיים בשנה לאירועים שקיימה החברה לעובדיה לקראת החגים, ואף קיבל מתנת חג כשאר עובדי החברה. כעבור שנתיים הודיע יונתן לדוד על הפסקת ההתקשרות עימו.

דוד מגיש לבית הדין לעבודה תביעה כנגד החברה בגין זכאותו להשלמת שכרו לשכר המינימום, לחופשה שנתית ולפיצויי פיטורין. החברה מתנגדת לתביעה וטוענת שלא התקיימו בינה ובין דוד יחסי עובד-מעביד.

(8 נק') א. הביאו מנתוני הפתיח שני נימוקים שישמשו את החברה לטעון להיעדר קיומם של יחסי עובד-מעביד בינה ובין דוד.

(8 נק') ב. הביאו מנתוני הפתיח שלושה נימוקים שישמשו את דוד לטעון לקיומם של יחסי עובד-מעביד בינו ובין החברה, וציינו שם של מבחן התומך באחד מהנימוקים.

(6 נק') ג. אם ייקבע שאין יחסי עובד-מעביד: הסבירו מה המשמעות של הקביעה, וציינו אם דוד יהיה זכאי ל:

1. שכר מינימום.

2. חופשה שנתית.

3. פיצויי פיטורין.

שאלה 2

אמיר הוא בחור צעיר ועובד חדש בחברה. בחוזה ההעסקה שלו, שנחתם לתקופה של שנה, הוסכם שאמיר יעבוד שישה ימים בשבוע וישתכר שכר מינימום. כמו כן הוסכם בחוזה שאמיר, בהיותו עובד חדש, יקבל שמונה ימי חופשה שנתית בתקופת העסקתו.

- (6 נק') א. הסבירו מה חשיבותה של חופשה שנתית לעובד.
- (8 נק') ב. האם מספר ימי החופשה השנתית לעובד אמיר נקבע כחוק? נמקו את התשובה.
- (8 נק') ג. לאחר שנה חתם אמיר על חוזה העסקה שנתי חדש, ובו הוסכם שיקבל 26 ימי חופשה. בנסיבות אלה, מה קובע לעניין מספר ימי החופשה השנתית – חוזה ההעסקה או החוק? הסבירו את התשובה.

פרק שני: אתיקה וערכים בארגון (26 נקודות)

ענו על שתיים מבין השאלות 3–5 (לכל שאלה – 13 נקודות).

שאלה 3

בעידן הנוכחי הולכים ומתרבים הארגונים שמגבשים תוכנית אתיקה סדורה ומצהירים על כך בפרסומיהם.

- (4 נק') א. הסבירו מהי תוכנית אתיקה של ארגון, וצינו שני תפקידים שלה.
- (6 נק') ב. עופר הוא יו"ר ועד העובדים בחברה. עופר ארגן לעובדים ולבני משפחתם יום טיול ובילוי בפארק מים, ולבקשת שניים מאחיו צירף אותם ואת בני משפחתם לטיול ללא תשלום וללא אישור כנדרש. הנהלת החברה טוענת שהתנהגותו של עופר חורגת מכללי האתיקה ופוגעת במוניטין החברה.
1. האם עופר נהג לפי כללי האתיקה? הסבירו את התשובה.
2. הסבירו כיצד הקפדה על כללי האתיקה יכולה להגביר את מוניטין הארגון.
- (3 נק') ג. הסבירו את הקשר בין חוקים וחקיקה ובין מוסר, ערכים ואתיקה בארגון.

שאלה 4

בסביבה העסקית של ארגונים ישנם גורמים וערכים רבים. לעיתים קרובות ארגונים ניצבים בפני מצב של התנגשות בין שני ערכים שונים, ששניהם ראויים וצודקים. מטבע הדברים, כל ארגון קובע מדרג ערכים וסדר עדיפות משלו.

(5 נק') א. חברת "סופר יופי", המשווקת מוצרי קוסמטיקה בארץ ובעולם, מציבה יעדי מכירות חודשיים לכל אנשי המכירות שלה. מי שהשיג את היעד מתוגמל בבונוס חודשי, ומי שלא השיג את היעד אינו מקבל את הבונוס החודשי. איזו גישה פילוסופית לניתוח דילמות אתיות עולה מהתנהגות החברה? הסבירו גישה זו.

(5 נק') ב. ציינו שם של גישה פילוסופית **נוספת** לניתוח דילמות אתיות, והסבירו מהי.

(3 נק') ג. הקוד האתי של חברת "היצרן", המייצרת מוצרי מזון, מדגיש את התחייבות החברה לפעול בשקיפות, ביושר ובאחריות. החברה מצאה כי העלאת אחוז הסוכר במוצריה מגדילה את המכירות, ולפיכך הורתה למנהל הייצור להעלות את כמות הסוכר במוצרים בלי לעדכן את רשימת התכולה על גבי האריזות. הסבירו מהי הדילמה האתית שמנהל הייצור ניצב בפניה.

שאלה 5

בשנים האחרונות תפס הנושא של אתיקה ארגונית מקום חשוב בעולם העסקי. בעלי העניין מייחסים ערך מוסף לארגונים שגיבשו קוד אתי ואשר פועלים על פיו.

(4 נק') א. הסבירו מהו קוד אתי של ארגון, ומה מטרתו.

(5 נק') ב. למנהל תפקיד חשוב בפיתוח תוכנית אתיקה בארגון. ציינו **שלוש** פעולות שעל המנהל לעשות כדי לפתח ולהטמיע אתיקה בארגון.

(4 נק') ג. הסבירו מדוע חשוב לשתף את עובדי הארגון בבניית תוכנית אתיקה.

פרק שלישי: התנהגות ארגונית (26 נקודות)

ענו על שתיים מבין השאלות 6–8 (לכל שאלה – 13 נקודות).

שאלה 6

המכללה האקדמית "משכילים" מעסיקה בכל פקולטה סגל מינהלי-מקצועי וסגל אקדמי: הסגל המינהלי-מקצועי, שעובדיו בעלי הכשרה בניהול וייעוץ, עוסק בהכוונה, ייעוץ והרשמה של סטודנטים חדשים לפקולטה; הסגל האקדמי, ובו מרצים בעלי השכלה, ניסיון וותק, עוסק בהוראה במסלולי ההתמחות של הפקולטה.

מדי שנה, לקראת מועדי הבחינות, המכללה מעסיקה מתרגלים לפי הצורך להכנת הסטודנטים לבחינות. בראש כל פקולטה עומד דיקן, הממונה על הסגל המינהלי-מקצועי, על הסגל האקדמי ועל המתרגלים. תפקידו לגייס מרצים, להגדיר את יעדי ההוראה וההישגים הלימודיים ולדאוג להסתגלותם במערכת. המכללה מקיימת אחת לחודש משחק כדורגל שבו משתתפים עובדי המכללה.

5 נק') א. הסבירו מהי קבוצת עבודה פורמלית ומהי קבוצת עבודה בלתי פורמלית, והביאו מן הפתיח דוגמה **אחת** לכל קבוצה.

5 נק') ב. הסבירו מה ההבדל בין קבוצת פיקוד ובין קבוצת משימה, והדגימו **כל אחת** מהן מן הפתיח.

3 נק') ג. דיקן המכללה מדגיש כי הצלחת המכללה והלומדים בה תהיה תוצאה של זיקת היחיד לקבוצה. הסבירו את משמעות דבריו על-פי **אחד** ההיבטים הבאים, שבאמצעותם נוצר הקשר בין היחיד לקבוצה:

1. חליפין
2. הסתגלות
3. יחסי תפקיד

שאלה 7

חברת הייטק פיתחה מוצר חדשני, ובימים אלו עוסקים בחברה בפרויקט לבניית אב-טיפוס למוצר. משך הפרויקט הוא שלוש שנים. לוח הזמנים דחוק, הלקוחות כבר ממתנים ליציאת המוצר לשוק, ובחברה שוררת אווירת לחץ. כל טעות בייצור יכולה לעלות בדחייה לזמן ניכר של יציאת המוצר לשוק. עובדי הפרויקט עוסקים ימים ארוכים בבדיקות רבות, ואינם שותפים לקביעה של תהליכי העבודה.

עובדי הפרויקט הם מהנדסים צעירים מכל רחבי הארץ, שגויסו לחברה בתום לימודיהם על-פי חוזה אישי וחסוי לעבודה בפרויקט זה, עם אפשרות להיקלט בסיומו כעובדי החברה. הצעירים היו חדורי התלהבות ונקלטו במהירות בחברה. לאחרונה ערך מנהל הפרויקט סיור בקרב העובדים והתרשם כי חלקם מתוסכלים, חווים פגיעה בתפקוד ואף אדישים להספק הנדרש וליעדים שנקבעו להם.

5 נק') א. הסבירו מהו לחץ בעבודה. ציינו והדגימו מן הפתיח **שני** גורמי לחץ המשפיעים על עובדי הפרויקט.

5 נק') ב. מנהל הפרויקט זיהה אצל חלק מעובדיו סימנים של שחיקה. הסבירו והדגימו מן הפתיח **שניים** מהשלבים במעגל השחיקה בעבודה.

מנהל הפרויקט פנה למנהלים וטען: "מגזר ההייטק מביא עקרונות של עולם עבודה חדש. האחריות שלנו כמנהלים היא לסייע לעובדים בהתמודדות עם לחצים בעבודה".

3 נק') ג. ציינו **שתי** דרכים שבאמצעותן יכולה הנהלת החברה לסייע לעובדים להתמודד עם חוויית הלחץ והשחיקה בעבודה.

שאלה 8

חברת התעופה "עננים" פועלת בסביבה מורכבת ורבת-משתנים המשפיעים על תפקודה: גורמים טכניים, גורמים אנושיים וגורמים אחרים כמו תנאי מזג האוויר. כל עובד נאלץ מדי יום לקבל החלטות בשטח, החלטות שיש להן לעיתים מחיר כלכלי גבוה, משום שאין זמן לשאול ואין עם מי להתייעץ. החלטות כאלה יכולות להיות למשל אם להוציא טיסה אל הפועל, או לצרף את נוסעיה לטיסה אחרת לאותו היעד; אם לעכב טיסה בגלל תנאי מזג האוויר, ואם לבטל טיסה בגלל סיבות טכניות.

החברה מפעילה מרכז הדרכה שנועד להקנות לעובדים כלים לקבלת החלטות. בהדרכה הם רוכשים ידע כיצד לקבל את ההחלטות הטובות ביותר ברמת היחיד. מנכ"ל החברה מעודד את העובדים לקבל החלטות רציונליות, לעיתים תוך סיכון, ומעניק להם את מלוא הגיבוי.

(5 נק') א. 1. הסבירו מהו המודל הרציונלי לקבלת החלטות.

2. הביאו דוגמה אחת להחלטה המתקבלת ברמת היחיד בחברת "עננים".

מנהל התפעול ומנהל הכספים טוענים כי אסטרטגיית המנכ"ל בעניין קבלת החלטות איננה נכונה ושהיא גורמת הפסדים לחברה. לדעתם, יש לאמץ מודלים אחרים של קבלת החלטות ברמת הארגון.

(4 נק') ב. מנהל התפעול ממליץ על הגישה של מדעי הניהול על-פי סימון ומרץ (מודל השבעת רצון), ומנהל הכספים ממליץ על המודל של החלטות מצטברות. הסבירו אחת מן ההמלצות.

(4 נק') ג. על רקע העומסים והתחרות בענף, המנהלים מציעים לפעול גם על-פי טכניקות שיאפשרו לחזות מראש התפתחויות שונות. הציעו לחברה שני אמצעי חיזוי שיסייעו לה למקסם תוצאות של החלטה, והסבירו כיצד ניתן ליישם כל אמצעי.

פרק רביעי: תקשורת ויחסי ציבור (26 נקודות)

ענו על שתיים מבין השאלות 9–11 (לכל שאלה – 13 נקודות).

שאלה 9

חברת "ירק הגינה", המייצרת ומשווקת ירקות קפואים, פנתה לציבור בקריאה להחזרה (recall) של מוצרי החברה שנרכשו לאחרונה. זאת, לאחר שתועדו ופורסמו תלונות של לקוחות שמצאו חלקי מתכת במוצרי החברה. החברה פרסמה את תאריכי הייצור המסומנים על אריזות המוצרים שיש להחזיר, וציינה שיינתן החזר כספי לכל לקוח.

(4 נק') א. כצעד מיידי לטיפול במשבר התדמיתי מינתה החברה צוות תגובה שיפנה לציבור. ציינו אמצעי תקשורת **אחד** לניהול הדיאלוג עם הציבור, והביאו דוגמה **אחת** למסר הרצוי שתעביר החברה לציבור באמצעי תקשורת זה.

(5 נק') ב. מנהל יחסי הציבור של החברה החליט לטפל בשני תחומים:

1. ניהול קשרי הלקוחות בחברה

2. הדרכה והשתלמויות לעובדים

הסבירו מדוע חשוב להשקיע **בכל אחד** מן התחומים על מנת לשפר את תדמית החברה.

(4 נק') ג. לאחר בדיקה יסודית שערכה החברה נמצאו הגורמים לתקלה. הנהלת החברה הודתה בליקויים ופרסמה את ממצאי הבדיקה. כמו כן הבטיחה החברה כי תיישם את הלקחים כדי שמקרה כזה לא יישנה. הסבירו כיצד פעולה זו תסייע לחברה בהחזרת אמון הציבור במוצריה.

שאלה 10

מנכ"ל רשת הצעצועים "פיצי" מכנס במשרדו מדי שבוע את מנהלי הסניפים של הרשת לישיבה. כל מנהל סניף מציג בעיה שקיימת בסניף שלו, ושאר המשתתפים מעלים הצעות לפתרון הבעיה. לשם כך נעזרים המשתתפים במאגרי המידע של החברה ובאינטרנט. לפני כל ישיבה, מנהל הרשת שולח למשתתפים בדואר האלקטרוני את סיכום ההחלטות שהתקבלו בישיבה הקודמת.

(5 נק') א. בטבלה שלפניכם נתונים שלושה סוגים של ערוצי תקשורת פורמלית המשמשים בארגונים. העתיקו את הטבלה למחברת, והשלימו אותה: הסבירו מהו כל ערוץ תקשורת, והביאו מן הפתיח ציטוט מתאים.

ערוץ התקשורת	הסבר	ציטוט מתאים מהפתיח
אנכי		
אופקי		
מקוון		

(4 נק') ב. 1. האם חברת "פיצי" יכולה להחליף את הישיבה השבועית בשיחת ועידה?

2. ציינו יתרון אחד וחסרון אחד של שיחת ועידה לעומת ישיבה.

(4 נק') ג. הסבירו מהו סיעור מוחות, וכיצד הדבר בא לידי ביטוי במפגש המנהלים של חברת "פיצי".

שאלה 11

החברה הישראלית "מוחית" עוסקת בפיתוח טכנולוגיות בתחום הסייבר והבינה המלאכותית. החברה מעוניינת להרחיב את פעילותה אל מעבר לגבולות המדינה ולהיהפך לחברה גלובלית. בשלב הראשון הוחלט לפתוח סניפים בהודו ובסין.

(5 נק') א. ציינו יתרון אחד וחסרון אחד של התפתחות התקשורת הטכנולוגית, מבחינת השפעתה על התקשורת הבין-אישית בארגונים.

(4 נק') ב. הסבירו כיצד התפתחות התקשורת הטכנולוגית בתחומי ניהול המידע והידע יכולה לתמוך ביכולתה של חברת "מוחית" לתפעל את סניפיה ברחבי העולם.

(4 נק') ג. המעבר מחברה מקומית לחברה גלובלית מחייב את "מוחית" לבצע כמה וכמה שינויים. הביאו דוגמה אחת לשינוי הנדרש בתרבות הארגונית של החברה, ודוגמה אחת לשינוי הנדרש במבנה הארגוני של החברה.

בהצלחה!

נספח: מילון מונחים (3 עמודים)

לשאלון 717001, אביב תשפ"ג

תרגום המונח			המונח
אנגלית	רוסית	ערבית	
founding father	Отец-основатель	الأب المؤسس	אב מייסד
technological means of communication	Средства технологической коммуникации	وسائل الاتصال التكنولوجية	אמצעי תקשורת טכנולוגיים
organization's ethical climate	Этическая атмосфера в организации	المناخ الأخلاقي في التنظيم	אקלים אתי בארגון
organizational ethics	Этика организации	أخلاقيات تنظيمية / كياسة تنظيمية	אתיקה ארגונית
labor law court	Суд по трудовым делам	محكمة العمل	בית דין לעבודה
moral duties approach/theory (deontological ethics)	Теория нравственного долга	نظرية / نهج الواجبات	גישת תורת המצוות
spokesman	Докладчик / Официальный представитель	الناطق بلسان التنظيم	דובר
ethical dilemmas	Этические дилеммы	مشاكل متعلقة بالأخلاقيات التنظيمية	דילמות אתיות
dismissal pay	Выходное пособие	مدفوعات الإقالة	דמי פיטורין
implementation	Осознание	غرس / تنفيذ	הטמעה
holding back wages / delay in wages	Задержка заработной платы	تأجيل موعد دفع الراتب	הלנת שכר
the customer as a core value	Клиент как основная ценность	الزبون كقيمة رئيسية	הלקוח כערך מרכזי
motivation at work	Мотивация в работе	التحفيز في العمل	הנעה בעבודה
employment agreement	Трудовой договор	اتفاقية عمل / عقد عمل	הסכם עבודה
collective agreement	Коллективный договор	اتفاقية جماعية	הסכם קיבוצי
linkage / affinity	Связь / Близость	صلة	זיקה
personal employment contract	Личный / персональный / индивидуальный трудовой договор	اتفاقية عمل شخصية	חוזה העסקה אישי
annual leave	Ежегодный оплачиваемый отпуск	عطلة سنوية	חופשה שנתית
"the carrot and the stick" rule	Закон кнута и пряника	قانون العقاب والمكافأة	חוק "המקל והגזר"
protective labor laws	Законы о защите трудового права	قوانين الحماية	חוקי מגן
objective prediction	Объективное прогнозирование	تنبؤ موضوعي	חיזוי אובייקטיבי
subjective prediction	Субъективное прогнозирование	تنبؤ غير موضوعي	חיזוי סובייקטיבי

תרגום המונח			המונח
אנגלית	רוסית	ערבית	
integrity	честность	استقامة	יושרה
interpersonal relations	межличностные отношения / Управление персоналом	علاقات إنسانية	יחסי אנוש
PR – public relations	Связи с общественностью	علاقات عامة	יח"צ – יחסי ציבור
global village	Глобальная деревня	القرية العالمية	כפר גלובלי
generic model	Типовая модель	النموذج العام	מודל גנרי
rational model	Рациональная модель	النموذج المنطقي	מודל רציונלי
feedback mechanisms	Механизмы обратной связи	آليات المردود	מנגנוני משוב
open system	открытая система	منظومة منفتحة	מערכת פתוחה
risk management	управление риском	إدارة المخاطرة / إدارة المخاطر	ניהול סיכונים
weakness point	Уязвимое место	نقطة ضعف	נקודת תורפה
change agent	подвижник изменений	وكيل تغيير	סוכן שינוי
information filtering	отбор информации	تصفية المعلومات	סינון מידע
digital age	Эпоха цифровых технологий	العصر الرقمي	עידן דיגיטלי
a sale transaction	Сделка по продаже	صفقة بيع	עסקת מכר
values	Ценности	قيَم	ערכים
paying in lieu of leave	получение оплаты за неиспользованный ежегодный отпуск	تعويض عن أيام العُطَل	פדיון ימי חופשה
dismissal compensations	Компенсация при увольнении	تعويضات الإقالة	פיצויי פיטורין
response team	Команда реагирования	طاقم الردّ / التعليق	צוות תגובה
task group	группа целевого назначения	مجموعة مهمة	קבוצת משימה
working group	рабочая группа	مجموعة عمل	קבוצת עבודה
command group	командная группа	مجموعة قيادة	קבוצת פיקוד
independent contractor	Независимый подрядчик	مُقاوَل (متعهّد) مستقلّ	קבלן עצמאי
ethical code	Этический кодекс	الرمز السلوكي / الأخلاقي	קוד אתי
promotion	Продвижение сотрудников	ترقية القوى العاملة	קידום (כוח אדם)
multiple communications (messages)	Многочисленные сообщения	كثرة الرسائل / كثرة الاتصالات	ריבוי תשדורות
satisfaction	Удовлетворение	الرضا	שביעות רצון
reorganization	Организационное изменение	التغيير التنظيمي	שינוי ארגוני

המונח	תרגום המונח		
	ערבית	רוסית	אנגלית
שכר מינימום	الحَدّ الأدنى للأجر	Минимальная заработная плата	Minimum wage
שפה בלתי-מילולית	اللغة غير الكلاميّة	Невербальный язык	non-verbal language
שפה מילולית	اللغة الكلاميّة	Вербальный язык	verbal language
שקיפות ארגונית	شفافيّة تنظيميّة	Прозрачность организации	organizational transparency
תדמית	صورة	Имидж	image
תהליך קבלת החלטות	سيرورة (عملية) اتخاذ القرارات	Процесс принятия решений	decision making process
תוכנית אתיקה	برنامج / خطة الأخلاقيات	План по этике	ethics program
תיאוריית הנעה	نظريّة تحفيز	Теория импульса	motivation theory
תפוקות	مُخرجات / إنتاج	Продукты производства	outputs / productions
תקלות / הפרעות בתקשורת	عطل / خلل في الاتّصالات	Нарушения в связи / Нарушения в общении	communication malfunctions / disorders / faults
תקשורת ארגונית	الاتّصال التنظيمي	Коммуникация в организации	organizational communication
תרבות ארגונית	الثقافة التنظيميّة	Культура организации	organizational culture
תשומות	مدخولات	Факторы производства / Экономические ресурсы	inputs