

מבחן השלמה ללימודי תעודה מקצועית על-תיכונית למגמת ניהול עסקי

הוראות לנבחנים

א. משך הבחינה: שלוש שעות.

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

פרק ראשון: ניהול	40 נקודות
פרק שני: ניהול משאבי אנוש	40 נקודות
פרק שלישי: מבוא לכלכלה ומימון	20 נקודות
סך-הכול	100 נקודות

יש לענות על שתי שאלות מכל אחד מהפרקים הראשון והשני, ועל שאלה אחת מהפרק השלישי.
בסך הכול יש לענות על חמש שאלות מכל השאלון. לכל שאלה – 20 נקודות. סך-הכול – 100 נקודות.

ג. חומר עזר מותר בשימוש: כל חומר עזר כתוב בכתב יד או מודפס על נייר, מחשבון רגיל ומחשבון פיננסי.

ד. הוראות מיוחדות:

- כתבו את כל התשובות בעט בלבד.
- ענו על מספר השאלות הנדרש בשאלון. המעריך יקרא ויעריך את מספר התשובות הנדרש בלבד, לפי סדר כתיבתן במחברת, ולא יתייחס לתשובות נוספות.
- בתשובה על שאלת חישוב, עליכם להציג את הנוסחה המתאימה ואת כל שלבי הפתרון באופן מפורט, ולהסבירם בקצרה. קבלת מרב הנקודות מותנית במילוי דרישה זו.

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 7 עמודים.

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

בהצלחה!

השאלות

בשאלון זה שלושה פרקים, ובהם שמונה שאלות. יש לענות על שתי שאלות מכל אחד מהפרקים הראשון והשני, ועל שאלה אחת מן הפרק השלישי. בסך-הכול יש לענות על חמש שאלות מכל השאלון.

פרק ראשון: ניהול (40 נקודות)

ענו על שתיים מבין השאלות 1–3 (לכל שאלה – 20 נקודות).

שאלה 1 – מנהיגות ומבוא לתורת הארגון

בשכונה חדשה בעיר בארץ הוקם בית ספר חדש שש-שנתי. בשבוע הראשון ללימודים נפגש מנהל בית הספר עם צוות המורים וסיפר להם על חזונו להפוך את בית הספר למוסד מוביל בכל תחומי הלימוד ומוביל במיוחד בתחום החינוך החברתי. בהמשך אמר דברים בנוגע להשקפתו ולציפיותיו מצוות ההוראה: "אני מעודד עבודה יצירתית ומבטיח לתמוך בכל יוזמה שתתרום למימוש המטרה. חשוב לי שכל בעל תפקיד, מחנך ומורה מקצועי, ירגיש שייך וחיוני לבית הספר. אפעל להעצמת תפקוד המורים באמצעות הכשרות מתאימות, ואני מצפה שכל אחד מכם ישמש מודל לחיקוי עבור תלמידיו". המורים התרשמו מאישיותו של המנהל מעוררת ההשראה.

12 נק' א. מהו סגנון המנהיגות שנראה אצל מנהל בית הספר? ציינו שני מאפיינים בולטים של מנהיגות מסוג זה, והדגימו כל אחד מהם מן הפתיח.

2. איזה סוג כוח ואיזו צורת סמכות הפעיל המנהל בדבריו אל המורים? נמקו את התשובה.

המנהל הודיע שיקיים שיחות אישיות עם עובדי בית הספר כדי לערוך הגדרת תפקיד לכל עובד. זאת, כדי להגדיר מבנה ארגוני ומדרג הייררכי מתאימים, שיסייעו ויתמכו בהשגת המטרות של בית הספר.

8 נק' ב. הסבירו מדוע חשוב לקבוע מבנה ארגוני ומדרג הייררכי כדי להשיג ביעילות את מטרות בית הספר.

שאלה 2 – שינוי ארגוני

"דנטק", חברה ותיקה בתחום פיתוח תוכנה, פועלת בשוק דינמי המאופיין בחדשנות מתמדת ובתחרות. על מנת להתגבר על אתגרי השוק, החברה ביצעה מיזוג עם חברת ההזנק "גל חדש". המיזוג מאפשר להטמיע טכנולוגיות חדשות ולגייס בעלי כישרונות, ועם זאת הוא יצר פערים תרבותיים וחששות בקרב עובדי שתי החברות. עובדי "דנטק" הוותיקים חוששים לאבד את מעמדם המקצועי, ועובדי "גל חדש" חוששים לאבד את חופש הפעולה והגמישות בעבודה.

(10 נק') א. 1. מה היה הרקע לשינוי הארגוני שנקטה חברת "דנטק"? ציינו שני מניעים עיקריים לבחירתה של החברה להתמזג עם חברת "גל חדש".

2. הסבירו שני גורמי התנגדות לשינוי על פי הפתיח, והציעו לחברה כלי אחד להתמודדות עם כל אחד מגורמי השינוי.

לאחר המיזוג החליטה ההנהלה המשותפת להתמקד בליבת הפעילות ולהעביר את פעילות התחזוקה ואת פעילות שירות הלקוחות לניהולו של ספק חיצוני.

(10 נק') ב. 1. כיצד נקרא המהלך שהחליטה עליו ההנהלה המשותפת? ציינו את שם המונח והסבירו אותו.

2. פרטו שני מניעים אפשריים של ההנהלה לנקוט מהלך זה.

3. ציינו יתרון אחד וחסרון אחד של מהלך זה בהקשר של החברה המאוחדת (לאחר המיזוג).

שאלה 3 – יזמות וקבלת החלטות

אלעד, יזם מטבעו, זיהה שיש מצוקה בקרב אנשים מבוגרים ובקרב בעלי מוגבלויות, הנוטלים תרופות דרך קבע ושוכחים ליטול אותן בזמן. אלעד ערך סקר בקרב קהילת החברים של סבתו, ופיתח "צמיד תרופות" המקושר לאפליקציה ובו תאים חכמים המזכירים למטופל ליטול את התרופות בזמן. התא המיוחד בצמיד מצפצף ומהבהב בזמן שיש ליטול את התרופה, ואף קיימת אפשרות של רטט לכבדי ראייה. הצמיד מקושר לאפליקציה בטלפון הנייד של המשתמש ושל קרוב משפחתו, ובעזרת חיישני משקל הוא מדווח אם המשתמש נטל את התרופות שלו. אלעד בנה אב-טיפוס, וכעת הוא מבין שכדי להתקדם במיזם עליו לצרף אנשים שיעבדו איתו כצוות. אלעד פנה לחבריו הלנה וחנן, והציע להם להצטרף למיזם. הלנה, אשת שיווק, וחנן, איש כספים, שמחו להצטרף כשותפים למיזם.

(10 נק') א. 1. באיזה שלב של מודל ה-8 נמצא אלעד? תארו את הפעולות שעליו לעשות בשלב זה.

2. חברי הצוות נפגשו כדי להגדיר את קהל היעד של המוצר החדשני, פרטי או מוסדי, ולבחור באמצעי השיווק לפנייה לקהל היעד הנבחר. כמו כן הם החלו להכין תוכנית עסקית. הסבירו מדוע חשוב להגדיר את קהל היעד ואת אמצעי השיווק לפנייה אליו, ומדוע חשוב להכין תוכנית עסקית.

אלעד התייעץ עם שותפיו בנוגע להקמת חברה בע"מ, כדי להרחיב את הפעילות העסקית בארץ וכדי לבחון אפשרות של חדירה לשווקים בין-לאומיים. לדבריו, המציאות הכלכלית דורשת קבלת החלטות דינמיות ומקצועיות, והידע והניסיון של כל חבר צוות יכולים לתרום להתפתחות החברה.

(10 נק') ב. 1. איזו גישה נקט אלעד כדי לקבל את ההחלטה אם להקים חברה בע"מ? נמקו את התשובה.

2. ציינו יתרון אחד וחסרון אחד של גישה זו.

פרק שני: ניהול משאבי אנוש (40 נקודות)

ענו על שתיים מבין השאלות 4-6 (לכל שאלה – 20 נקודות).

שאלה 4 – הדרכה, פיתוח המשאב האנושי והערכת תפקוד עובדים בעבודה

"מזון לי" היא חברה ותיקה בתעשיית המזון. החברה מתמודדת עם אתגרים עסקיים בשל שינויים טכנולוגיים בענף, ולאחרונה הכניסה לקווי הייצור מכונות חדשות. רונית, סמנכ"לית משאבי אנוש, מזהה שקיימת ירידה בפריון העבודה וגם במעורבות העובדים בחברה. היא מאמינה שהבעיה נובעת מפערים בכישורים, לדוגמה: עובדים ותיקים מתקשים להסתגל למערכות הייצור החדשות ועושים יותר טעויות; למנהלי דרג הביניים אין כלים לניהול שינוי ולהנעת עובדים; יעל היא עובדת צעירה ומוכשרת, וכמו עובדים צעירים אחרים היא שוקלת לעזוב את החברה בשל היעדר אופק לקידום. רונית מאמינה שהשקעה בהדרכה ובפיתוח קריירה לעובדים היא פתרון מתאים לבעיה, והיא החלה לגבש תוכנית פעולה מקיפה.

(8 נק') א. הסבירו על פי הפתיח כיצד רונית יכולה לזהות את צורכי ההדרכה של העובדים. בתשובתכם, תארו את **שלוש** רמות הניתוח (ארגון, עיסוק ועובד), והביאו מן הפתיח דוגמה **אחת** לכל רמה.

(12 נק') ב. 1. הסבירו מדוע הערכת ביצועים של עובדים היא כלי חיוני לתהליך ההדרכה והפיתוח.
2. הסבירו מהו פיתוח קריירה לעובדים כמו יעל, ומה חשיבותו לחברת "מזון לי".

שאלה 5 – תכנון משאבי אנוש

ביום 14.8.2025 נכנס לתוקפו תיקון מס' 13 לחוק הגנת הפרטיות. בין שאר ההסדרים הקבועים בחוק זה, מובא בפירוט איסור גורף על עיבוד מידע שנאסף באופן לא חוקי ואיסור על עיבוד מידע ללא הרשאתו של בעל השליטה במאגר, ואף חלה חובת מחיקה של מידע מהמאגר או שמירתו בתנאים מסוימים. עוד במסגרת התיקון לחוק, הורחבה חובת היידוע, כלומר פנייה לאדם כדי לקבל ממנו מידע אישי לשם עיבודו במאגר מידע צריכה לכלול את הפרטים האלה: המטרה שלשמה מבוקש המידע; האם חלה על אותו אדם חובה חוקית/מוסרית למסור את המידע, או שמסירת המידע תלויה ברצונו, ומהי תוצאת אי-הסכמה מצידו; למי יימסר המידע ומהן מטרות המסירה.

חוק זה משפיע על תכנון משאבי האנוש של ארגונים, שכן התכנון מתבסס על מידע אישי, ניתוחו, עיבודו ושמירתו.

(10 נק') א. בחרו **שניים** מארבעת השלבים בתהליך תכנון משאבי אנוש, והסבירו מה הקושי בכל שלב שציינתם על רקע התיקון לחוק הגנת הפרטיות.

(10 נק') ב. הסבירו **ארבעה** פרטים שיש לכלול במכתב הפנייה למועמד לעבודה, הנוגעים לקבלת מידע אישי לשם עיבודו במאגר מידע, בהתייחס לחוק הגנת הפרטיות המתוקן. בתשובתכם, **אין** לכלול סעיף של פרטי העובד האישיים.

שאלה 6 – רווחת עובדים ובטיחות וגהות בעבודה

ממחקרים נודע שיש קשר בין רווחת העובדים בעבודה ובין שיפור הבטיחות והגהות במקום העבודה.
בטבלה שלפניכם רשומים שבעה מצבים המבטאים ליקויים שיכולים לגרום לתאונות עבודה או ללחץ ושחיקה בעבודה.
העתיקו את הטבלה למחברת, והשלימו אותה עבור חמישה מצבים בלבד על פי בחירתכם.

השלימו את הטבלה על פי הנדרש בסעיפים א-ב:

(8 נק') **א.** בעמודה האמצעית של הטבלה: ציינו איזה סוג תמיכה או פעולה במסגרת התפקיד של מחלקת הרווחה מתאים לטיפול בליקוי – למנוע או למזער אותו.

(12 נק') **ב.** בעמודה השלישית של הטבלה: הסבירו כיצד התמיכה או הפעולה שציננתם תמנע את הליקוי או תמזער אותו.

	המצב/הליקוי	א. תפקיד (תמיכה/פעולה) של מחלקת הרווחה	ב. כיצד יטופל הליקוי
1	הרגלי התנהגות מזיקים של עובדים (עישון וכד')		
2	תנאי תברואה לקויים שגרמו לעובד מחלה לזמן מוגדר או לצמיתות		
3	גורמי שחיקה, כגון עייפות, מתח וחרדה		
4	לחצים בעבודה עקב עומס ואי־ודאות		
5	קונפליקטים במקום העבודה		
6	ישיבה ממושכת ללא פעילות גופנית		
7	מחלות מקצוע, תוצאה של חשיפה לעשן / לכימיקלים		

פרק שלישי: מבוא לכלכלה ומימון (20 נקודות)

ענו על שאלה אחת מבין השאלות 7–8 (לכל שאלה – 20 נקודות).

שאלה 7 – מבוא לכלכלה ומימון

הנוסעים מתל אביב לירושלים משתמשים בדרך כלל בתחבורה ציבורית. לפנייהם שתי אפשרויות: נסיעה ברכבת או נסיעה באוטובוס. לאחרונה עלה מחיר הנסיעה ברכבת במסלול זה.

(6 נק') א. 1. ציינו והסבירו מה תהיה השפעת העלייה במחיר הנסיעה ברכבת על **ארבעת** המשתנים הבאים **בשוק הנסיעה באוטובוס** מתל אביב לירושלים:

- הביקוש לנסיעה באוטובוס.
- ההיצע של נסיעה באוטובוס.
- מחיר הנסיעה באוטובוס בנקודת שיווי המשקל.
- כמות הנסיעות באוטובוס בנקודת שיווי המשקל.

2. הציגו, במערכת צירים אחת, סרטוט סכמתי (ללא ערכים מספריים) של עקומות הביקוש וההיצע בשוק הנסיעה באוטובוס, כפי שהיו לפני עליית מחירי הנסיעה ברכבת, וכפי שהיו אחריה. סמנו בסרטוט את נקודת/נקודות שיווי המשקל בשוק.

(6 נק') ב. הממשלה החליטה לקבוע מחיר מקסימום לנסיעה באוטובוס מתל אביב לירושלים.

1. הסבירו שיקול **אחד** של הממשלה בהחלטתה על מחיר המקסימום.
2. ציינו מה תהיה השפעת מחיר המקסימום שקבעה הממשלה על **שלושת** המשתנים הבאים במסלול הנסיעה מתל אביב לירושלים:

- מחיר הנסיעה באוטובוס.
- הכמות המבוקשת של נסיעות באוטובוס.
- הכמות המוצעת של נסיעות באוטובוס.

(8 נק') ג. חברת היסעים מעוניינת לרכוש היום אוטובוס חדש. הוצעו לה שתי אפשרויות לתשלום:

אפשרות 1: תשלום היום בסך של 200,000 ש"ח.

אפשרות 2: תשלומים חודשיים בסך של 20,000 ש"ח בסוף כל חודש, במשך שנה.

באיזו אפשרות תבחר חברת היסעים אם שיעור הריבית החודשית במשק הוא 3% ?

שאלה 8 – מבוא לכלכלה ומימון

משק "ירוק" הוא משק חקלאי סגור המגדל מלפפונים. בתהליך גידול המלפפונים נדרשת כמות מרובה של מים להשקיה. עקב יישום תהליך של התפלת מים לחקלאות ירד מחיר המים במשק.

(6 נק') א. 1. ציינו והסבירו מה תהיה השפעת הירידה במחיר המים על **ארבעת** המשתנים הבאים בשוק המלפפונים במשק:

- הביקוש למלפפונים.
 - ההיצע של המלפפונים.
 - מחיר ק"ג מלפפונים בנקודת שיווי המשקל.
 - כמות המלפפונים הנרכשת בנקודת שיווי המשקל.
2. הציגו, במערכת צירים אחת, סרטוט סכמתי (ללא ערכים מספריים) של עקומות הביקוש וההיצע של מלפפונים כפי שהיו לפני ירידת מחירי המים, וכפי שהיו אחריה. סמנו בסרטוט את נקודת/נקודות שיווי המשקל בשוק.

(6 נק') ב. הממשלה במשק "ירוק" החליטה לקבוע מחיר מינימום למלפפונים.

1. ציינו והסבירו מה תהיה השפעת מחיר המינימום שקבעה הממשלה על מחיר ק"ג מלפפונים, ומה תהיה השפעתו על כמות המלפפונים המבוקשת מצד הצרכנים במשק.
2. ציינו יתרון **אחד** וחסרון **אחד** לקביעת מחיר מינימום של מלפפונים.

(8 נק') ג. אסף החקלאי מתכנן לרכוש טרקטור חדש בעוד שנה וחצי. הוא החליט להתחיל להפקיד כעת 1,500 ש"ח בסוף כל חודש, בתוכנית חיסכון הנושאת ריבית חודשית בשיעור 1%. מה יהיה הסכום שייצבר בתוכנית החיסכון של אסף בתום שנה וחצי?

בהצלחה!