

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
1	10	פרק ראשון: מבוא למינהל וכלכלה (50 נקודות) נדרש לענות על חמש מבין השאלות 1-8 (לכל שאלה – 10 נקודות).		
	5	מבוא לכלכלה א. מחיר מקסימום: הממשלה מפקחת על מחיר המוצר וקובעת ליצרנים את המחיר המרבי למכירתו בשוק. מחיר זה נמוך ממחיר שיווי המשקל, והוא מיועד למוצרי יסוד כדי להבטיח שמוצרים אלה יהיו בהישג ידם של בעלי ההכנסה הנמוכה במשק. אם הממשלה תקבע לפעוטוני הילדים מחיר מקסימום הנמוך מהמחיר הנוכחי, בעלי הפעוטונים יאלצו להוריד את המחיר ועקב כך יתאפשר ליותר זוגות צעירים לשלוח את ילדיהם לפעוטונים.	100	50% להסבר המונח; 50% להשפעה
	5	ב. סובסידיה: מענק כספי שנותנת הממשלה מתוך מטרה לעודד פעילות כלכלית. הממשלה משלמת לצרכן הרוכש את המוצר, או ליצרן המייצר אותו, במישרין או בעקיפין – הנחות במחירי התשומות, מתן הלוואות בתנאים מועדפים, הנחות במיסים – כדי להוזיל את מחיר המוצר לצרכן ולהקל על מעוטי ההכנסה. אם הממשלה תסבסד את פעוטוני הילדים, הנטל הכספי שבו נושאים הזוגות הצעירים יקטן והם ישלמו מחיר נמוך יותר, ושאר הכנסתם יתפנה להוצאות אחרות. לכן כמות הזוגות הצעירים שישלחו את ילדיהם לפעוטונים תגדל.	100	50% להסבר המונח; 50% להשפעה

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

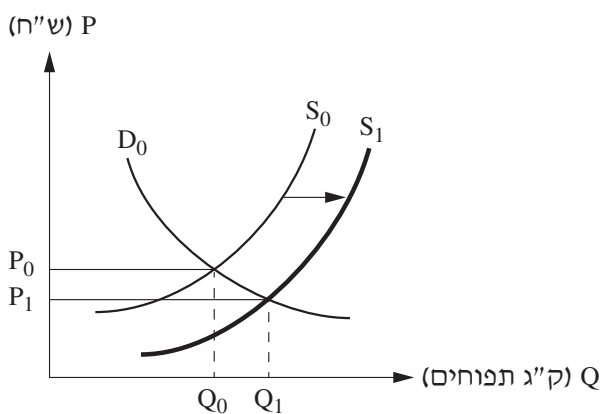
הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה																														
20% לכל חישוב	100	<p>א.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>E</th> <th>D</th> <th>C</th> <th>B</th> <th>A</th> <th>אפשרות ייצור</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20</td> <td>15</td> <td>10</td> <td>5</td> <td>0</td> <td>אפונה</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>20</td> <td>30</td> <td>38</td> <td>40</td> <td>גזר</td> </tr> <tr> <td>40-0</td> <td>40-20</td> <td>40-30</td> <td>40-38</td> <td>40-40</td> <td>עלות אלט' כוללת לייצור אפונה</td> </tr> <tr> <td>40</td> <td>20</td> <td>10</td> <td>2</td> <td>0</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	E	D	C	B	A	אפשרות ייצור	20	15	10	5	0	אפונה	0	20	30	38	40	גזר	40-0	40-20	40-30	40-38	40-40	עלות אלט' כוללת לייצור אפונה	40	20	10	2	0		10 5	2
E	D	C	B	A	אפשרות ייצור																													
20	15	10	5	0	אפונה																													
0	20	30	38	40	גזר																													
40-0	40-20	40-30	40-38	40-40	עלות אלט' כוללת לייצור אפונה																													
40	20	10	2	0																														
25% לכל תשובה כן/לא; 25% לכל הסבר	100	<p>ב.</p> <p>1. המשק אינו יכול לספק את הדרישה, מכיוון שהכמות המבוקשת, 50 טונות של גזר, גדולה יותר מכמות הגזר המקסימלית שהמשק יכול לייצר - 40 טונות (הנקודה מחוץ / מעל לעקומת התמורה).</p> <p>2. המשק יכול לספק את הדרישה על-פי אפשרות הייצור C. החיסרון הוא שזה יהיה ייצור לא יעיל, מכיוון שבנקודה זו המשק מסוגל לייצר 10 טונות אפונה ו-30 טונות גזר, כלומר הדרישה של גזר קטנה יותר מאפשרות הייצור המקסימלית של המשק (הנקודה מתחת לעקומת התמורה). הדבר מייצר חלק מגורמי הייצור ולכן יגרום לאבטלה.</p>	5																															

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
3	10 5	<p>א. צריכה פרטית: סך הסחורות והשירותים הנרכשים על-ידי משקי הבית הפרטיים במשק, והמשמשים לצריכה שוטפת.</p> <p>אחת מהדוגמאות האלה: מזון, תחזוקת הבית, ביגוד והנעלה, חינוך, תרבות, בריאות, תקשורת.</p> <p>השקעה פרטית: רכישת נכס (מוחשי או לא מוחשי) על-ידי היחיד כדי להפיק ממנו רווחים, אם באמצעות עליית הערך שלו ואם באמצעות הכנסות אחרות שיניב בעתיד.</p> <p>אחת מהדוגמאות האלה: נדל"ן, מניות, אג"ח, אופציות, תוכניות חיסכון (ביטוח חיים, גמלה), מט"ח.</p>	100	<p>25% לכל מונח; 25% לכל דוגמה על אי-התייחסות ל"פרטית" – להוריד 50% מהציון היחסי של כל מונח.</p>
	5	<p>ב. שתיים ממטרות הבורסה לניירות ערך:</p> <ul style="list-style-type: none"> - לאפשר לחברות: גיוס הון, בעלות על חברות אחרות, הענקת מניות או אופציות לעובדים, שקיפות, שיפור תדמית. - לאפשר לממשלה: גיוס הון, הפרטת חברות ממשלתיות. - לאפשר רווח: למשקיעים מוסדיים (בנקים, חברות ביטוח, קרנות נאמנות, קרנות השתלמות וכיו"ב), למשקיעים מקצועיים (מקומיים וזרים), למשקיעים ספקולנטיים, לציבור (מקומי וזר) - באמצעות מסחר במניות. <p>שני אפיקי השקעה בבורסה לניירות ערך: מניות, אופציות, איגרות חוב.</p>	100	<p>25% לכל מטרה; 25% לכל אפיק השקעה</p>

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
4	10 5	<p>א. גורם ייצור קבוע: אמצעי לייצורם של מוצרים ושירותים אשר כמותו אינה משתנה עקב שינוי היקף הייצור בטווח הקצר (או שהיא משתנה רק בסוגי ייצור מסוימים).</p> <p>אחת מהדוגמאות האלה: עובדים מומחים, קרקע, מבנה, ציוד כבד.</p> <p>גורם ייצור משתנה: אמצעי לייצורם של מוצרים ושירותים אשר כמותו תלויה בהיקף הייצור והיא יכולה להשתנות בטווח הקצר.</p> <p>אחת מהדוגמאות האלה: פועלים ועובדים זמניים, חומרי גלם (שתילי תפוחים), מזמרות, סולמות.</p>	100	<p>25% לכל מונח; 25% לכל דוגמה על אי-התייחסות ל"קבוע" או "משתנה" – להוריד 12.5% פעם אחת.</p>
	5	<p>ב. 1. שכר הפועלים הוא מחיר של גורם ייצור משתנה, לכן ירידה בשכרם תחסוך בעלויות ייצור ותגרום להגדלת היצע התפוחים במשק. לפיכך עקומת ההיצע S תזוז ימינה, ובנקודת שיווי המשקל החדשה מחיר התפוחים נמוך יותר.</p> <p>2.</p>	100	<p>50% להסבר; 50% לסרטוט. על אי-ציון האות S_1 – להוריד 10%; על אי-ציון הצירים – להוריד 10%.</p>



דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
5	10	תורת הארגון		
	5	א. טווח השליטה והפיקוח במרפאת "השן" הוא טווח שליטה צר , משום שתחת פיקוחו הישיר של המנהל מצוי מספר מועט של עובדים/יחידות. הקשר בין טווח השליטה למספר הדרגים הוא קשר הפוך: ככל שטווח השליטה רחב יותר, כך מספר הדרגים קטן, ולהפך.	100	50% לטווח השליטה; 50% לקשר
	5	ב. שני מאפיינים של המבנה ההיררכי במרפאת "השן": - בנוי בצורת סולם היררכי שעל שלביו השונים ממוקמים העובדים. - מעמדו של כל עובד נקבע על-פי מיקומו בסולם ההיררכי. - ככל שהשלב שבו מצוי העובד הוא גבוה יותר, כך מעמדו רם יותר. - על-פי המיקום בסולם ההיררכי נקבע מיהם המנהלים בדרגים השונים ומיהם העובדים הכפופים להם. - המבנה ההיררכי הוא תנאי לקיום משמעת בעבודה, שכן הוא מבהיר במדויק למי כפוף כל עובד ולמי עליו לציית. מנכ"לית החברה נמצאת במיקום הגבוה ביותר בהיררכיה, ולכן מעמדה הוא הבכיר ביותר וכך גם התגמול על עבודתה. היא אינה כפופה לדרג כלשהו מעליה, והמידע והדיווחים זורמים מלמטה אליה. היות שלמיקום במבנה ההיררכי יש השפעה פסיכולוגית, יש להניח שתחושת הערך העצמי של המנכ"לית גבוהה.	100	2×30% למאפיינים; 40% להסבר על המנכ"לית

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
6	10	<p>א. שלושת הקדקודים של משולש הזהב: מטרה, תקציב ולוח זמנים. משולש הזהב הוא הבסיס שעליו בנויה שאיפת הארגון להגשים את מטרותיו, במסגרת התקציב שהוקצה להן, ועל-פי לוח זמנים מתוכנן. האיזון בין שלושת הקדקודים חיוני, שכן סטייה באחד מהם מעוררת סטייה בקדקודים האחרים ויכולה לפגוע בפעילות הארגון.</p>	100	50% לקדקודים; 50% להסבר
	5		<p>ב. תכליתיות: ארגונים נוסדים באופן מכוון, על-פי רצף החלטות מודעות ומוגדרות מראש, על מנת להשיג מטרה – להרוויח, לתת שירות, לייצר מוצרים. המטרה קובעת את גודל הארגון, את מיקומו, את סוג העובדים ועוד. המטרה צריכה להיות ברורה וידועה לעובדים.</p> <p>הבניה: ארגונים בנויים מתוך הגדרה של חלוקת עבודה והתמחות, חלוקת סמכויות ואחריות, על-פי משימות הארגון ועל-פי צרכיו – לכל ארגון יש מבנה ארגוני הייחודי לו. מהות ההבניה היא בכך שהארגון רואה את עובדיו כממלאי תפקיד ולא כבעלי דעה וייחודיות רגשית. התוצאה היא התמחות ומתאם גבוה בין דרישות הארגון מעובדיו ובין תפקודם בפועל.</p>	100

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
7	10		100	50% להסבר המונח; 50% למטרה
	4	<p>א. חלוקת עבודה בארגון: פירוק משימות הארגון הראשיות למשימות-משנה מסוגים שונים והטלת האחריות לביצוען על העובדים/המחלקות. מטרתה שלא ייווצרו כפילויות בעבודה מצד אחד, ושטחי הפקר מצד אחר (או עומס על עובדים מסוימים), וכן שהעובדים יגיעו לרמת מומחיות ומיומנות גבוהה בתחום עיסוקם.</p> <p>חלוקת עבודה מגדילה את היעילות והרווחיות משום שהיא מביאה לסדר, ניצול משאבים, מניעת סכסוכים ומימוש היעדים ביעילות.</p>		
	6	<p>ב. שלושה בסיסים לחלוקת עבודה בארגון + דוגמה אחת לכל בסיס:</p> <p>- תפקודי – יחידות המשנה מתפקדות כתת-מערכות ראשיות בארגון.</p> <p>דוגמה: מחלקת שיווק, מחלקת ייצור, מחלקת משאבי אנוש.</p> <p>- תהליכי – כל יחידה ארגונית מהווה שלב נוסף בתהליך השרשרת ומוסיפה נדבך למוצר או השירות המופק.</p> <p>דוגמה: בארגון יצרני החלוקה נעשית על-פי שלבי הייצור כגון שלב אריזת מוצר מזון.</p> <p>- מוצר – החלוקה נעשית על-פי המוצרים המיוצרים בארגון.</p> <p>דוגמה: במפעל המייצר כלי רכב נעשית חלוקה על-פי סוג הרכב – פרטי או מסחרי, לפי סוג המנוע וכדומה.</p> <p>- לקוחות – החלוקה נעשית על-פי הלקוחות של הארגון.</p> <p>דוגמה: חלוקה לפי מגזר כגון חרדי, חלוקה לפי לקוח פרטי או מוסדי.</p> <p>- גיאוגרפי – כל יחידת-משנה אחראית על הספקת המוצרים/שירותים של הארגון לאזור שבו היא פועלת, כך ניתן להתאים את הפעילות הארגונית לכל סביבה.</p> <p>דוגמה: חלוקה לפי ערים או מחוזות בארץ, או חלוקה על-פי יבשות בחברה גלובלית.</p>	100	<p>3×16.7% לכל בסיס; 3×16.7% לכל דוגמה כל דוגמה נכונה תתקבל.</p>

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
		<p>- מומחיות – כל יחידה תורמת לארגון ידע ומיומנויות ספציפיים הייחודיים לה. כמו כן יחידות המשנה מחולקות לתת-יחידות לפי תחום עיסוק צר ומעמיק יותר.</p> <p><u>דוגמה</u>: מחלקות בבית חולים.</p> <p>- טכנולוגי – ארגון המתבסס על המכשור המיוחד לכל אחת מיחידותיו, כל מכשור מבוסס על טכנולוגיה אחרת.</p> <p><u>דוגמה</u>: במכון להדמיה רפואית – רנטגן, אולטרה-סאונד, MRI .</p>		
	100	<p>א. חסם בתקשורת: הפרעה (או שיבוש) לזרימת תקשורת יעילה בין שני צדדים (היוזם והקולט) על-ידי גורם אובייקטיבי או על-ידי גורם הקשור בצדדים.</p> <p>דוגמה אחת מאלה, וציון מקור החסם בדוגמה:</p> <p>- ההזמנות לאירוע לא הגיעו ליעדן במועד בגלל שביתת הדוורים. המקור לחסם הוא <u>האמצעי</u>.</p> <p>- יעל לא הצליחה לשוחח בטלפון עם חברתה בגלל תקלה במערכת הטלפון הנייד. המקור לחסם הוא <u>האמצעי</u>.</p> <p>- יעל לא הצליחה לשוחח בטלפון עם חברתה כאשר ישבה בתחנת האוטובוס ברחוב סואן. מקור החסם הוא <u>הרקע – רעש</u>.</p> <p>- יעל נזכרה בשעת חצות להודיע למנהלה כי לא תגיע למחרת לעבודה ושלחה לו מסרון על כך, אך למחרת התברר שלא קרא את ההודעה. המקור לחסם הוא <u>העיתוי</u>. עיתוי גרוע מונע מהקולט העסוק בעניינים אחרים להתייחס אל המסר.</p> <p>- <u>מסר ארוך מדי או מסורבל</u> יכול לגרום לאיבוד הקשב של מי שאמור לקלוט אותו.</p> <p>- מרחק גאוגרפי.</p> <p>- ריבוי הודעות/הצפה.</p> <p>- שוני בערכים, תרבויות שונות.</p> <p>- שוני במבנה היררכי או מיקום במבנה זה.</p>	10 5	8
50% להסבר המונח; 25% לכל דוגמה כל דוגמה נכונה תתקבל.				

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	5	<p>ב. שתי דרכים להתמודד עם חסמים בתקשורת ארגונית, והסבר של אחת מהן:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מנגנוני סינון / מניעת הצפה: פרטי המידע שהם חשובים פחות מועברים לטיפול העובדים בדרג הנמוך. הסינון נועד למנוע מצב שבו המנהלים בדרג הבכיר יוצפו במידע רב, שבחלקו אינו רלוונטי לצורך עבודתם, ושהטיפול בו יפריע להם לעסוק בנושאים שבהם נדרשת מיומנותם הניהולית. ובאופן כללי, סינון המידע מפרטים טפלים יאפשר זרימת מידע חיוני בצינורות התקשורת בלא הפרעה או סתימת הערוצים. - הקטנת הצורך בתקשורת: ניתן לעשות זאת על-ידי האצלת סמכויות, או הקטנת מספר הדרגים בארגון. - הוראות מנוסחות בבהירות: יש לתת הוראות מדויקות וברורות, בשפה מובנת ומותאמת לקולט, לשפתו ולרמת ההבנה שלו, ולוודא שאינן משתמעות לשתי פנים. - משוב: שיפור תהליך התקשורת על-ידי העברת הודעה מהקולט אל היוזם ובה אישור על קליטת המסר והבנתו. ההיזון החוזר מאפשר לוודא שהקולט אכן קיבל את המסר והבין את משמעותו. - הבהרת הרציונל של הוראה/דרישה: להסביר את מטרת ההוראה/ הדרישה/הבקשה, לשם מה היא נחוצה ומה רוצים להשיג באמצעותה. - השקעה בתשתית טכנולוגית להזרמה ישירה של המידע: פיתוח מערכות תקשורת טכנולוגיות כגון מחשבים, טלפונים רגילים וניידים ומכשירי קשר, שיאפשרו למסור או לקבל מסרים באופן מהיר ומידי. - תשתית תקינה: תשתית שניתן להשתמש בה והיא זמינה למשתמשים ללא תקלות. - הדרכה ופיתוח של מיומנויות תקשורת: הדרכת המשתמשים כיצד להשתמש באמצעים הטכנולוגיים של תקשורת והדרכתם להקשיב לזולת. 	100	<p>2x35% לכל דרך; 30% להסבר</p>

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
9	12.5	פרק שני: תורת הניהול (50 נקודות)		
		נדרש לענות על ארבע מבין השאלות 9-14 (לכל שאלה – 12.5 נקודות).		
		5	100	הבעיה בתיכון התהליך הניהולי על-פי האירוע היא חוסר תיאום. המלצר במסעדה לא הוכווון ולא עודכן על-ידי מנהלו במידע חיוני על מוצרי המסעדה (במקרה זה אפשרות של שתי ארוחות עסקיות), והדבר פגע ביעילות השירות ללקוחות.
3	100	ב. מושא התיאום המתואר הוא תיאום בין ממונה לכפיף. המלצר פנה לממונה עליו כדי לבדוק מהו תפריט הארוחה העסקית.	50% למושא התיאום; 50% להסבר	
4.5	100	ג. מנגנון אחד שהיה יכול למנוע את התקלה ודרך יישומו במסעדה: - ישיבות – ישיבה יומית קצרה שבה יינתן לעובדים מידע על תפריטים מיוחדים, מבצעים וכדומה. - דיווחים – דיווח יומי, או לפי הצורך, על שינויים, וזאת כדי לעדכן את כל העובדים ולמנוע תקלות. - נוהלי עבודה – נהלים קבועים לכל העובדים, שינחו אותם כיצד לנהוג במקרה של תקלה, אי-הבנה וכדומה, וכמו כן נהלים לגבי העברת משמרות בין מלצר למלצר.	50% למנגנון; 50% לדרך יישומו אין לקבל ועדה.	

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה										
25% לכל מאפיין	100	<p>א. שני מאפיינים של פיקוח:</p> <ul style="list-style-type: none"> - השגחת הממונה או המנהל הישיר על פעולה/תהליך בעת העשייה. - תיקון טעויות או סטיות בו במקום. <p>שני מאפיינים של בקרה:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מעקב שיטתי ומתמיד של מדידה בידי עובדים שהוכשרו לכך. - בסיומה, השוואת התוצאות או ההתרחשויות עם תקנים, ציפיות או תוכניות, והסקת מסקנות לפעולות בעתיד. 	12.5 4.5	10										
30% לכל יתרון; 40% לחיסרון	100	<p>ב. שני יתרונות וחיסרון אחד של בקרה:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">יתרונות</th> <th style="width: 50%;">חסרונות</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. קבלת מידע מעודכן</td> <td>1. מגדילה את הוצאות הארגון</td> </tr> <tr> <td>2. איתור סטיות וחריגות מהתכנון בכל שלב של הפעולה</td> <td>2. בקרה חיצונית יכולה להשתוות ובכך לגרום נזק מצטבר שלא ניתן יהיה לתקנו</td> </tr> <tr> <td>3. שיפור האיכות ועמידה בלו"ז</td> <td>3. גורמת לאקלים ארגוני שלילי</td> </tr> <tr> <td>4. השימוש בכלים ותקנים משחרר את העובד מהחשש מביקורת המעביד</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	יתרונות	חסרונות	1. קבלת מידע מעודכן	1. מגדילה את הוצאות הארגון	2. איתור סטיות וחריגות מהתכנון בכל שלב של הפעולה	2. בקרה חיצונית יכולה להשתוות ובכך לגרום נזק מצטבר שלא ניתן יהיה לתקנו	3. שיפור האיכות ועמידה בלו"ז	3. גורמת לאקלים ארגוני שלילי	4. השימוש בכלים ותקנים משחרר את העובד מהחשש מביקורת המעביד		4	
יתרונות	חסרונות													
1. קבלת מידע מעודכן	1. מגדילה את הוצאות הארגון													
2. איתור סטיות וחריגות מהתכנון בכל שלב של הפעולה	2. בקרה חיצונית יכולה להשתוות ובכך לגרום נזק מצטבר שלא ניתן יהיה לתקנו													
3. שיפור האיכות ועמידה בלו"ז	3. גורמת לאקלים ארגוני שלילי													
4. השימוש בכלים ותקנים משחרר את העובד מהחשש מביקורת המעביד														
50% לכלי; 50% להסבר	100	<p>ג. כלי פיקוח טכנולוגי אחד למעקב אחר התנהלות עובדים בארגון, והסבר אופן הפיקוח:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מצלמות מעקב – מצלמות במעגל סגור המכסות את שטחי הארגון ומאפשרות לעקוב און-ליין אחר הפעילות בתחומי הארגון. זהו כלי לבדיקת תהליכי עבודה, ניצול הציוד, שימוש בחומרים וכיו"ב. המצלמות עשויות לפגוע בפרטיות העובדים ולכן יש להתקינן בידיעתם ולתת על כך הסבר. 	4											

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
		<p>- GPS – כלי המזהה במדויק את המיקום ואת המסלול של התנועה. הוא מותקן ברכבי החברה כדי לסייע בפיקוח על צי הרכב ולהשוות את המידע עם דיווחו של הנהג-העובד.</p> <p>- האזנות והקלטות – שיחות העובדים עם הלקוחות מוקלטות. דבר זה מאפשר למפקח להעריך את טיב השירות שניתן ללקוחות וגם לטפל בתלונותיהם על טיב השירות.</p> <p>- שעון נוכחות – משמש בעיקר לרישום נתוני כניסה של עובדים לעבודה ויציאה ממנה, לשם חישוב הזכויות הנובעות מנוכחותם בעבודה. הוא משמש גם לרישום כניסה לחדרים מסוימים במקום העבודה כגון מתקן מאובטח, וכן ניתן להשתמש בו לרישום התחלה וסיום של פרויקט במהלך יום העבודה.</p> <p style="text-align: right;"><u>אפשרות נוספת:</u></p> <p>כיום קיימת גישה חדשה לפיקוח על עובדים באמצעות אפליקציות סלולאריות, המאפשרות רישום עובדים גם מחוץ למקום העבודה, בשילוב נתוני GPS על מיקומם.</p>		

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
			12.5	11
<p>2×30% לכל סגנון; אין לקבל סגנון דמוקרטי.</p> <p>2×10% לכל יתרון;</p> <p>2×10% לכל חיסרון</p>	100	<p>א. סגנון הניהול של עידו הוא סמכותי (אוטוקרטי), וסגנון הניהול של תמר הוא ליברלי.</p> <p>יתרון אחד וחיסרון אחד של ניהול סמכותי:</p> <ul style="list-style-type: none"> - יתרונות: קביעת מטרות ברורות ודרכי פעולה אחידות; הפעלת חברי הקבוצה ללא עיכובים; פיקוח צמוד ומשמעת בעבודה; טוב למצבי חירום. - חסרונות: תלות במנהיג; דיכוי של יוזמה; חברי הקבוצה אינם מכירים את התמונה הכללית. <p>יתרון אחד וחיסרון אחד של ניהול ליברלי:</p> <ul style="list-style-type: none"> - יתרונות: חופש פעולה בעבודה והפעלת שיקול דעת; עידוד העובדים לביצוע מטלות מתוך תחושת עצמאות בעבודה; הגברת אחריות העובדים בעבודה מתוך תחושה שסומכים עליהם; גורם לשביעות רצון ומעודד יזמות. - חסרונות: שליטה מועטה של המנהיג; לעתים הקשר רופף בין המנהיג לעובדים; מחייב הגדרת סמכויות. 	4.5	
<p>את הכתוב בסוגריים מרובעים אין הנבחן נדרש לכתוב.</p>	100	<p>ב. [בסגנון ניהול דמוקרטי המנהל עובד כראש צוות ומתייעץ עם עובדיו אך את ההחלטה הסופית הוא משאיר בידיו. הדבר משרה אווירה טובה ומעודד את המוטיבציה של העובדים היות שכל אחד רשאי להביע את דעתו.] סגנון זה יכול לשפר את עבודת הניהול של עידו כי באופן זה הוא ישמע מגוון דעות ורעיונות חדשים מהעובדים ואף ירחיב את הידע שלו באמצעותם, וגם ייצר מחויבות ושיתוף פעולה מצד עובדיו.</p>	4	
<p>2×35% לכל מקור;</p> <p>30% להסבר</p>	100	<p>ג. שני מקורות של מנהיגות, והסבר של אחד מהם:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מנהיגות מולדת – מנהיגות הבאה לידי ביטוי כבר בגיל צעיר שבו הילד לוקח לידי את ניהול העניינים ונהפך למנהיג הקבוצה. הקבוצה יכולה להיות אחיו, ילדי הגן או בית הספר. - מנהיגות נרכשת – המנהיגות מתבססת על הכישרון הטבעי המולד של האדם אך גם על המוטיבציה ויכולת הלמידה שלו. יכולת המנהיגות של אדם נרכשת ומעוצבת על-ידי כמה גורמים: מערכת היחסים הבין-אישיים בבית 	4	

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
12	12.5	<p>ובבית הספר, ניסיון, הזדהות עם מנהיגים, רפלקציה (מודעות עצמית), למידה. מכך ניתן להסיק כי המנהיגות היא תכונה מולדת המתפתחת עם השנים על-ידי התנסות ולמידה.</p> <p>- מנהיגות מצבית - מנהיגות מצבית גורסת שבכל מצב נדרש מנהיג בעל יכולת המתאימה למצב המיוחד, והוא שמכתיב את הכישורים והתכונות המיוחדות שלהן זקוק המנהיג כדי להצליח. כיוון שמנהיגות היא אינטראקציה בין מצב מסוים או נסיבות מסוימות לבין כישוריו ויכולתו של מנהיג, ברור שבמצב מסוים מנהיג אחד יתפקד היטב ואילו למצב אחר הוא לא יתאים.</p>		
	4.5	<p>א. שני טיפוסים של מנהיג, והסבר שלהם:</p> <p>- מנהיג מעצב - מנהיג המגביר את המוטיבציה ואת המורל בקרב העובדים, ומשרה בהם אווירה ערכית חיובית.</p> <p>- מנהיג מתגמל - משיג את מטרותיו באמצעות מתן שכר ועונש. הוא מאמין שהעובדים פועלים לתועלתם, כלומר ינסו להשיג את האינטרס שלהם בכל מחיר.</p> <p>- מנהיג משנה - דוגל בשינוי כדרך פעולה, לוקח יוזמות ומוציאן אל הפועל. לא תמיד הוא מרצה את קבוצתו אלא הוא מעוניין להשאיר חותם ייחודי לפועלו.</p> <p>- מנהיג סמכותי - קובע את המדיניות, את המטרות ואת הדרך להשגתן. הוא נותן הוראות ומחלק תפקידים בלי להסביר מעבר להכרחי ובלי להציג את התמונה הכללית. הקבוצה תלויה בו - רק הוא יודע כיצד להמשיך לאחר כל שלב. הוא אינו משתתף בעבודה אלא אם כן נדרש להדגים פעולה מסוימת. הוא נותן ביקורת ושבחים באופן אישי.</p> <p>- מנהיג אותנטי (דוגמה אישית) - מעצים את האנשים סביבו. הוא עוזר להם לזהות את החוזקות שלהם ולהתחבר לתשוקה שלהם. הוא מאפשר להם להיות בעלי חלומות וחזון משלהם ולמצוא את דרכם, מתוך אמונה שלמה בהם.</p>	100	<p>2x25% לכל טיפוס; 2x25% לכל הסבר</p>

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	<p>ב. שיטת הפעלה באמצעות מתן פקודות:</p> <p>דרך להפעלת עובדים באמצעות פקודה – הוראה שיש למלא ככתבה וכלשונה. הפקודה ניתנת במישרין והעובד חייב לבצעה, גם אם יש לו הסתייגות מהעניין או מאופן הוצאתו לפועל. השימוש במתן פקודות חייב להיות מבוקר ולהיעשות אך ורק במצבים מיוחדים, שכן פקודה יכולה לעורר התנגדות אצל העובד ולדכא יוזמה וחשיבה עצמית. כדי שהעובד יבצע את הפקודה היא חייבת להיות בת ביצוע, שלמה ומפורטת, וברורה – להינתן בשפה מוכרת ובמונחים מובנים כדי שלא יהיו טעויות בביצוע.</p> <p>שיטת הפעלה באמצעות קואופטיציה:</p> <p>דרך מניפולטיבית להפעלת עובדים, שבה ההנהלה מפעילה עובד כמשתף פעולה שלה תמורת מתן טובות הנאה. הוא מעביר מידע להנהלה על המתרחש, אך נתפס בעיני העובדים כאחד משלהם.</p> <p>באופן זה ההנהלה יכולה גם להתמודד עם מנהיגים או נציגים שמפריעים או שעשויים להפריע לפעילות הארגון כשהם פועלים <u>מחוצה לו</u>. ההנהלה תציע לאנשים אלו תפקיד רשמי בארגון על מנת לרתום את כישוריהם לטובת הארגון, כחלק מהמנגנון, ולתת להם אפשרות להשפיע עליו מבפנים. צירופם לארגון עשוי למנוע התגבשות של אופוזיציה יעילה מטעם גורמי חוץ, בשל גיוסם של המוכשרים מבין חבריה לשורות הארגון.</p>	100	2x50% לכל הסבר שיטה
	4	<p>ג. מנהיגות בלתי פורמלית: מנהיגות הצומחת באופן טבעי ללא קבלת סמכות רשמית, ויש לה השפעה על אחרים. היא נובעת מהאמון שאנשים נותנים באדם ומנכונותם ללכת אחריו. קבוצות בלתי פורמליות מתגבשות בארגון בגלל הצורך של האדם להיות בקשר עם חבריו לעבודה. מנהיגות זו אינה נבחרת בידי ההנהלה אלא היא צומחת מתוך האינטרסים של חברי הקבוצה. המנהיג הבלתי פורמלי מעניק לחברים ביטחון ומידע בלתי רשמי על הנעשה בארגון, וכן הוא יוצר קשר עם ההנהלה כדי לשמור על האינטרסים של חברי הקבוצה. אם הוא לא ימלא את הדרישות הללו, הוא יוחלף על-ידי החברים.</p> <p>דוגמה אחת למנהיגות בלתי פורמלית: מומחה המוביל מהלך; "מלך הכיתה", "מנהיג דעה". יתקבל גם: יו"ר ועד העובדים.</p>	100	50% להסבר; 50% לדוגמה

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
2x50% לכל יתרון	100	<p>א. שני יתרונות של שיתוף עובדים בתהליך קבלת החלטות בארגון:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ניסיונם ובקיאותם של העובדים מוסיפים ממד של עומק לתהליך קבלת ההחלטות. - סיוע למנהל בקבלת החלטות טובות יותר, היות שכל עובד מביע את דעתו. - הגברת המוטיבציה ותחושת המחויבות של העובדים לתרום להשגת מטרות הארגון. - הקטנת ההתנגדות של עובדים לשינויים המתרחשים בארגון. - העלאת מורל העובדים. - העלאת תחושת הערך העצמי של העובדים. - שיפור האקלים הארגוני ותחושת השייכות של העובד לארגון. 	12.5 2.5	13
2x35% לכל שלב; 30% להסבר הערה: את איתור הבעיה הנבחן אינו נדרש להסביר	100	<p>ב. שני שלבים נוספים בתהליך קבלת החלטות, והסבר של אחד מהם:</p> <ul style="list-style-type: none"> - איתור הבעיה: זיהוי ואיתור של הבעיה באופן מדויק הוא שלב חיוני בתהליך קבלת החלטות המאפשר למצוא פתרון מתאים. זיהוי ואיתור שגויים יגרמו לבחירת דרך שגויה לפתרון הבעיה. - 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. - בחירת החלופות ודירוגן על-פי קריטריונים רלוונטיים: 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 והסיכוי - מה הסיכוי להשיג תוצאות 	6	

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
		<p>מסוימות ומהם הסיכונים הכרוכים בכל חלופה; רמת הדחיפות לפתרון הבעיה; עלות ההשקעה בכל חלופה; יכולת הביצוע וזמינות המשאבים – כוח אדם מקצועי והמשאבים הנדרשים להוצאתה לפועל של כל חלופה. שלב זה מסייע למקבל ההחלטה לבחור בחלופה המיטבית.</p> <p>- תכנון וביצוע: יש לבצע תכנון קפדני ולקבוע תוכנית מפורטת. בתוכנית יפורטו שיטות הפעולה, לר"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: (א) הרצת ניסיון: לאחר תקופה שנקבעה מראש בודקים ומבצעים תיקונים; (ב) הפעלת התוכנית במלואה ובד בבד זיהוי פגמים ותיקונם.</p>		
	100	<p>ג. הגישה הכלכלית-רציונלית של מילטון פרידמן רואה את כל פעילות הארגון במונחים של רווח והפסד (כמו הגישה הפוזיטיבית בכלכלה). לפי גישה זו, האדם הוא יצור כלכלי והחלטותיו נובעות משיקולים כלכליים-רציונליים של רווח והפסד. הנוקטים גישה זו יעבדו מידע חדש ויסיקו מסקנות בתהליך מובנה, ולא על סמך אינטואיציה, ובדרך כלל מבלי מעורבות רגשית.</p>	4	

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ח

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
14	12.5 4.5	<p>א. יחסי ציבור הם מכלול הפעולות העוסקות בפרסום הארגון שנועד לגייס אהדה ותמיכה מהציבור. הפעולות יזומות על-ידי הארגון, ומבוצעות באופן מתוכנן לאורך זמן. תרומתם להצלחת חגיגות ה-70 למדינה:</p> <p>יצירת תדמית חיובית למדינת ישראל לאור התפתחותה לאורך השנים וקיום של דיאלוג עם הציבור. ניתן לעשות זאת על-ידי ייזום, תכנון והקמה של מופעים, קונצרטים וסרטי תעודה שיראו לציבור את הישגי המדינה ויזכירו להם אירועים שהם ציוני דרך בדרכה. יש לגייס חברה חיצונית המתמחה ביח"צ והיא תסייע בהשגת אמנים ותבחר באירועים החשובים שכדאי להביא לציבור.</p>	100	50% להסבר; 50% לתרומה
	4	<p>ב. שתי דרכים של יחסי ציבור חוץ-ארגוניים, והסברן:</p> <ul style="list-style-type: none"> - פרסומות מסוגים שונים: פרסומת ויזואלית - בעיתון, בטלוויזיה, באינטרנט; או באודיו - פרסומת ברדיו - כדי לעניין את הקהל בשינויים שחלו בארגון ולהעביר מסרים חיוביים. - הסברה: מסיבת עיתונאים בנושאי כלכלה; ראיונות במדורי הכלכלה בעיתונות הכתובה והאלקטרונית, מאמרים בעיתונות ובאינטרנט. - תעמולה: ניתן להשתמש בכלי זה כאשר מעוניינים לשנות באופן אגרסיבי חשיבה ועמדות של אחרים. 	100	25% לכל דרך; 25% לכל הסבר
	4	<p>ג. יחסי ציבור פנים-ארגוניים מאפשרים לארגון להדגיש את הייחודיות והיתרונות שלו באמצעות שימוש במרכיבים פנימיים כגון הזרכת עובדים וניהול קשרי לקוחות. העובדים מהווים מרכיב חשוב מאחר שהם משמשים חוליה מקשרת עם קהל הלקוחות. היות שהלקוח רואה את העובד כנציגו של הארגון, הדרך שבה העובד מטפל בו נתפסת בעיני הלקוח גם כיחס של הארגון אליו, ובכך מושפעת תדמית הארגון. ההשקעה ביחסי ציבור פנים-ארגוניים יוצרת גאוות יחידה בקרב העובדים ומשרה אקלים מיטבי שגם הוא בתורו תורם לתדמית הארגון.</p>	100	