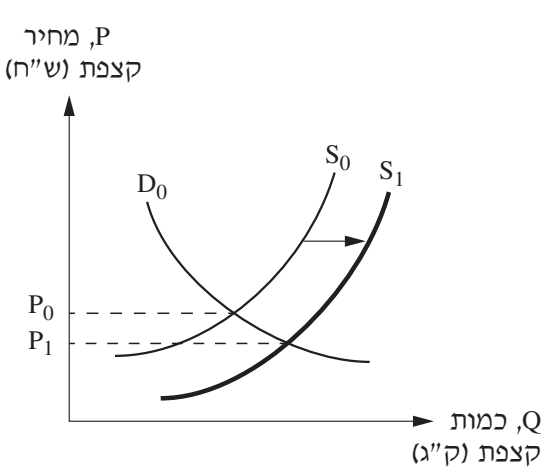

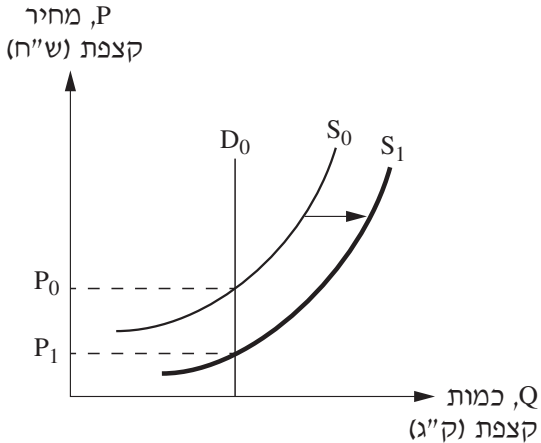


דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשע"ט

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
1	10 5	<p><b>פרק ראשון: מבוא למינהל וכלכלה (50 נקודות)</b></p> <p>נדרש לענות על חמש מבין השאלות 1-8 (לכל שאלה – 10 נקודות).</p> <p><b>מבוא לכלכלה</b></p> <p>א. השפעת השיפור הטכנולוגי על מחיר הקצפת ועל הכמות הנצרכת:</p> <p>שיפור טכנולוגי דורש העסקה של פחות גורמי ייצור, כך שאם כל גורמי הייצור שהועסקו לפני כן עדיין מועסקים (תעסוקה מלאה) – הכמות המיוצרת תגדל, כלומר ההיצע יגדל. עקומת ההיצע זזה ימינה:</p>  <p>בנקודת שיווי המשקל החדשה – המחיר לצרכן יורד והכמות הנצרכת גדלה.</p>	100	40% לסרטוט; $2 \times 30\%$ להשפעה על המחיר ועל הכמות.

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

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
<p>40% להסבר המונח;</p> <p>20% לסרטוט;</p> <p>20% × 2 להשפעה על המחיר ועל הכמות</p>	<p>100</p>	<p>ב. 1. <b>עקומת ביקוש קשיחה לחלוטין</b> מתארת שוק של מוצר שבו הצרכנים מבקשים לרכוש כמות מסוימת קבועה של המוצר, ללא תלות במחירו. שינוי במחיר לא גורם לשינוי בביקוש.</p>  <p>הסרטוט מוצג להמחשה בלבד ואינו חובה.</p> <p>2. <b>כאשר הביקוש לקצפת הוא קשיח לחלוטין:</b> עקב השיפור הטכנולוגי, היקף הייצור בתעסוקה מלאה יגדל והיצע הקצפת יגדל – עקומת ההיצע זזה ימינה.</p>  <p>בנקודת שיווי המשקל החדשה, המחיר לצרכן יורד (וכמות הקצפת המיוצרת אמנם גדלה), אך הכמות הנצרכת נשארת בלא שינוי.</p>	<p>5</p>	

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה																					
2	10	<p>א. חישוב תפוקה שולית:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>מספר פועלי ייצור</th> <th>תפוקה חודשית (טון)</th> <th>תפוקה שולית</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>35</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>60</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>80</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>95</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>105</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>	מספר פועלי ייצור	תפוקה חודשית (טון)	תפוקה שולית	0	0	0	1	35	35	2	60	25	3	80	20	4	95	15	5	105	10	100	5 × 20% לכל חישוב
מספר פועלי ייצור	תפוקה חודשית (טון)		תפוקה שולית																						
0	0	0																							
1	35	35																							
2	60	25																							
3	80	20																							
4	95	15																							
5	105	10																							
	5	<p>ב.</p> <p>1. החוק שבא לידי ביטוי בהסברו של מנהל הטחנה הוא <b>חוק התפוקה השולית הפוחתת</b>. כאשר מגדילים את גורמי הייצור הקבועים, בשלב מסוים תלך התפוקה ותפחת. ככל שמוסיפים עובדים בלי שמגדילים את גורמי הייצור הקבועים – מנקודה מסוימת תוספת התפוקה שביא גורם ייצור נוסף היא קטנה יותר מזו שנתן גורם הייצור שלפניו. במקרה זה, תוספת התפוקה שמביא הפועל החמישי קטנה יותר מזו של הפועל הרביעי.</p> <p>2. טענתו של מנהל הטחנה לא בהכרח נכונה: אמנם נכון שהתפוקה השולית פוחתת מן הפועל הרביעי לחמישי, אך עדיין בזכות הפועל החמישי תפוקת הקמח הכוללת של הטחנה גדלה ב-10 טונות. ניתן לדעת אם העסקתו <b>כדאית</b> רק כאשר נחשב את הרווח שמתקבל מהעסקתו.</p> <p><b>תתקבל גם התשובה:</b> בהנחה ששכר העובד נמוך מתפוקתו – יש כדאיות כלכלית בהעסקתו, כי הוא מוסיף 10 טונות לתפוקה, ולכן טענתו של מנהל הטחנה אינה נכונה.</p>	100	20% לשם החוק; 40% להסברו; 20% לקביעה אם הטענה נכונה; 20% לנימוק																					

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
3	10	<p><b>א.</b> שלושה מאפיינים של שוק תחרותי משוכלל:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- מספר רב של יצרנים וצרכנים, כך שכל יחידה כלכלית (יצרן יחיד או צרכן יחיד) סבורה שהתנהגותה אינה יכולה להשפיע על מחיר השוק.</li> <li>- המוצר אחיד בעיני היצרנים והצרכנים.</li> <li>- לצרכנים וליצרנים קיים מידע מלא לגבי המחירים בשוק.</li> <li>- החופש לרכוש ולייצר - כל יחידה כלכלית יכולה לפעול באופן חופשי. שוק חופשי.</li> <li>- כל יחידה כלכלית רציונלית בהתנהגותה: היצרן הבודד מבקש למקסם את הרווח, והצרכן הבודד מבקש למקסם תועלת.</li> <li>- אין התארגנות של היחידות הכלכליות שמשפיעה על המחיר. הפירמות אינן מתאמות מחירים.</li> <li>- אין התערבות ממשלתית.</li> </ul>	100	<p><math>3 \times 33.33\%</math> לכל מאפיין</p> <p><b>הערה:</b> המאפיין הראשון מכיל למעשה שניים: יצרנים וצרכנים.</p>
	5	<p><b>ב.</b></p> <p>1. תופעה זו נקראת <b>מונופול</b>. פירושה, שיצרן יחיד שולט בשוק - הוא מוכר מוצר או שירות שאין לו תחליף מושלם דומה, ולפיכך יצרן זה אינו חשוף לתחרות מצד יצרנים אחרים. יצרני הגלידה התאחדו כדי למקסם רווחים.</p> <p>2. עקב הפיכת השוק למונופוליסטי, מחיר הגלידה <b>עלה</b> והכמות הנצרכת <b>קטנה</b>.</p>	100	<p>20% לשם התופעה;                      40% להסברה;  <math>2 \times 20\%</math> להשפעה על המחיר ועל הכמות.</p> <p><b>הערה:</b> אין לקבל תשובה של קרטל, אלא אם כן הראה התלמיד שהוא מבין את ההבדל בין קרטל ובין מונופול.</p>

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

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
60% לסוג האבטלה; 40% להסבר	100	<p><b>א.</b> סוג האבטלה בקרב המכונאים הוא <b>אבטלה מבנית (כרונית)</b>. אבטלה זו נובעת מהפער שבין דרישות המעסיקים ובין היצע העובדים. במקרה זה הפער נוצר על רקע שינויים טכנולוגיים וחוסר התאמה בין השכלת המכונאים וכישוריהם/הכשרתם, ובין דרישות המעסיקים בחברות ההיי־טק.</p> <p><b>ב.</b> <u>דרך אחת לקידום העסקתם של המכונאים המובטלים:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- מימון קורסי <b>הכשרה</b> למכונאים בתחומי ההיי־טק של תעשיית הרכב. [לחלופין, מימון קורסי <b>הסבה</b> מקצועית למקצועות טכנולוגיים או לכאלה שנדרשים על־פי צורכי המשק].</li> <li>- מתן סובסידיה (מענק) לחברות הי־טק שיעסיקו את המכונאים.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><u>תורת הארגון</u></p>	10 6 4	4
2 × 20% להסבר כל סוג יחידה; 2 × 30% לסיווג לפי כל יחידה	100	<p><b>א.</b> <b>יחידת קו</b> עוסקת באופן ישיר במשימה שלשמה הוקם הארגון.</p> <p><b>יחידת מטה</b> עוסקת במתן שירותי עזר, תמיכה וייעוץ ליחידות הקו. היא מקשרת בין אנשי הקו להנהלה.</p> <p><b>סיווג היחידות ברשת השיווק "טעמים":</b></p> <p><b>יחידות קו:</b> כל אחד מסניפי הרשת (יתקבל גם: מנהלי הסניפים).</p> <p><b>יחידות מטה:</b> מנכ"ל הרשת, והאגפים שבהנהלה המרכזית: כספים, משאבי אנוש, פרסום וייעוץ משפטי.</p> <p><b>הערה:</b> יתקבל גם סיווג של מנכ"ל הרשת ליחידת קו.</p>	10 6	5

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

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
50% לזיהוי העיקרון; 50% להסברו	100	<p><b>ב. מנכ"ל הרשת ממונה על כל היחידות והסניפים על-פי עקרון יחידות (אחידות) הניהול.</b> על-פי עיקרון זה, כל אחת מיחידות הארגון חייבת להיות מנוהלת בידי מנהל אחד האחראי לקביעת תוכנית אחת שתאפשר השגת כל מטרה ממטרות הארגון. ניהול אחיד של הארגון אפשרי רק כאשר מנהל אחד מכוון וקובע את תוכניות הפעולה ואת דרכי ביצוען.</p>	4	6
	100	<p><b>א. מחזור חיי ארגון</b> פירושו מערכת השלבים שעובר ארגון – משלב ההתהוות הארגונית (לידה), דרך צמיחה ובשלות ארגונית ועד שלב השקיעה (התחסלותו).</p>	4	
	100	<p><b>ב. שניים מן השלבים במחזור חיי חברת "אופן-לי" והדגמתם מתוך הפתיח של השאלה:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>שלב ההתהוות הארגונית (הלידה)</b> – חברת "אופן-לי" לשיווק אופניים חשמליים הוקמה בשנת 2012.</li> <li>- <b>שלב הצמיחה</b> – בתום ארבע שנות פעילות הגיע היקף המכירות של החברה לכ-35 מיליון ש"ח לשנה (יתקבל גם ייחוס הציטוט הזה <b>לשלב הבשלות</b>).</li> <li>- <b>שלב השקיעה (דעיכה, התחסלות)</b> – בשנה החמישית לפעילותה נרשמה מגמת ירידה בהיקף המכירות, בשל כניסתה לתוקף של התקנה האוסרת רכיבה באופניים חשמליים מתחת לגיל 16.</li> </ul>	6	
2 × 25% לזיהוי כל שלב; 2 × 25% לכל הדגמה	100	<p><b>א. תקשורת דו-סטריית</b> מאפשרת למנהלים לקבל מידע על קליטת המסרים והבנתם, ולפיקד: <b>שני</b> שיקולים בבחירה לקיים תקשורת זו בין העובדים למנהלים:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- אם המסרים חשובים – חייבים לוודא באמצעות היזון חוזר / משוב שהמסרים נקלטו והובנו.</li> <li>- אם המסרים מורכבים – יש לוודא באמצעות משוב שכל הפרטים נקלטו והובנו כראוי והובן כיצד לבצעם.</li> <li>- אם נדרשת רמת דיוק גבוהה – יש אפשרות לתקן ולשפר בעקבות שאלות הבהרה של העובדים.</li> <li>- אם ההנהלה מעוניינת להגביר את המוטיבציה של העובדים.</li> <li>- לקבלת משוב מהיר, המסייע להנהלה לקבל החלטות.</li> </ul>	5	7

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה												
	5	<b>ב. יתרון אחד</b> וחיסרון <b>אחד</b> לקיומה של <b>תקשורת בלתי פורמלית</b> בקרב העובדים:	100	50% ליתרון; 50% לחיסרון												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>יתרונות</th> <th>חסרונות</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>זרימת מידע מהירה, בעקיפת המערכת הביורוקרטית</td> <td>זורמת ברשת צינורות הבנויה באופן אקראי ובלתי יציב</td> </tr> <tr> <td>מלבד מידע, היא כוללת גם תחושות, דעות, תגובות</td> <td>המידע איננו מדויק / מסונן רק מעט / מכיל שמועות שלא תמיד הן מבוססות</td> </tr> <tr> <td>מסייעת בפיתוח הקשרים החברתיים בין עובדים</td> <td>יכולה לשמש בסיס להתארגנויות ולחתירה תחת סמכויות מנהלים לצורך קידום אינטרסים שונים</td> </tr> <tr> <td>משרה תחושה חיובית</td> <td>קשרים קרובים מדיי יכולים לגרום לציניות</td> </tr> <tr> <td></td> <td>מינוי וקידום לפי אינטרסים ולא באופן אובייקטיבי</td> </tr> </tbody> </table>	יתרונות	חסרונות	זרימת מידע מהירה, בעקיפת המערכת הביורוקרטית	זורמת ברשת צינורות הבנויה באופן אקראי ובלתי יציב	מלבד מידע, היא כוללת גם תחושות, דעות, תגובות	המידע איננו מדויק / מסונן רק מעט / מכיל שמועות שלא תמיד הן מבוססות	מסייעת בפיתוח הקשרים החברתיים בין עובדים	יכולה לשמש בסיס להתארגנויות ולחתירה תחת סמכויות מנהלים לצורך קידום אינטרסים שונים	משרה תחושה חיובית	קשרים קרובים מדיי יכולים לגרום לציניות		מינוי וקידום לפי אינטרסים ולא באופן אובייקטיבי		
יתרונות	חסרונות															
זרימת מידע מהירה, בעקיפת המערכת הביורוקרטית	זורמת ברשת צינורות הבנויה באופן אקראי ובלתי יציב															
מלבד מידע, היא כוללת גם תחושות, דעות, תגובות	המידע איננו מדויק / מסונן רק מעט / מכיל שמועות שלא תמיד הן מבוססות															
מסייעת בפיתוח הקשרים החברתיים בין עובדים	יכולה לשמש בסיס להתארגנויות ולחתירה תחת סמכויות מנהלים לצורך קידום אינטרסים שונים															
משרה תחושה חיובית	קשרים קרובים מדיי יכולים לגרום לציניות															
	מינוי וקידום לפי אינטרסים ולא באופן אובייקטיבי															
8	10 6	<b>א. מאפיין אחד של שלושת סוגי המבנה הפירמידלי: מבנה פירמידלי פשוט:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- גמישות ומהירות בקבלת החלטות בגלל פשטות המבנה.</li> <li>- צינורות תקשורת ברורים המאפשרים העברה מהירה של הוראות ודיווח בין הדרג המנהל ובין העובדים.</li> <li>- שליטה ניהולית ומשמעת בעבודה / ניהול ריכוזי / עומס על המנהלים.</li> <li>- מורכב מיחידות קו בלבד.</li> <li>- חוסר ייעוץ מקצועי עקב חוסר ידע ספציפי של המנהל שאחראי על תחומים רבים.</li> <li>- מתאים לארגון קטן שבו מנהל אחד וכמה עובדים.</li> </ul> <b>מבנה פירמידלי שטוח:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- מספר דרגים מצומצם.</li> <li>- תהליך קבלת החלטות מהיר.</li> <li>- המידע זורם במהירות בצינורות "העולים" ובצינורות "היורדים".</li> <li>- טווח השליטה של המנהלים הוא רחב.</li> </ul>	100	$3 \times 33.3\%$ למאפיין של כל סוג												

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<p><b>מבנה פירמידלי תלול:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- מספר הדרגים גדול.</li> <li>- מספר העובדים הכפופים למנהל אחד קטן יותר / הרבה דרגי ביניים.</li> <li>- טווח השליטה צר.</li> <li>- תהליך קבלת החלטות ממושך.</li> </ul>		
	4	<p><b>ב.</b> התצורה הארגונית היא <b>מבנה תלתן</b> (ניהול גמיש).  <b>שלושת חלקיה הם:</b> ליבה (עובדים קבועים), כוח עבודה גמיש (עובדים זמניים, או ממאגר), קבלנות (או שירותי כוח אדם).  <b>דוגמה אחת לארגון שבנוי במבנה תלתן:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>בית מלון</b> מעסיק קבוצת עובדים באופן קבוע, ובתקופות שיא הוא מגייס כוח עבודה גמיש – עובדים זמניים, על-פי הצרכים. בית המלון פונה לקבלנים מבצעים לצורך קבלת שירותים כמו כביסה, ניקיון.</li> <li>- <b>בית ספר</b> מעסיק סגל מורים קבוע של משרד החינוך, ולפי הצורך מורים מחליפים / עובדים זמניים. עובדי הניקיון/שמירה אינם עובדי משרד החינוך אלא עובדי חברות קבלניות.</li> </ul>	100	<p>20% לזיהוי התצורה;  <math>3 \times 15\%</math> לכל מרכיב שלה;                      35% לדוגמה</p>
	12.5	<p><b>פרק שני: תורת הניהול (50 נקודות)</b>  <b>נדרש לענות על ארבע מבין השאלות 9-14 (לכל שאלה – 12.5 נקודות).</b></p>		
	6	<p><b>א.</b> <u>שני מאפיינים של התקציב בארגון עסקי, והסבר של אחד מהם:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- המקור הכספי הוא הון עצמי של הבעלים / משקיעים פרטיים.</li> <li>- התקציב תורם לבעלים – נגזר ממטרת הארגון, להניב רווח לבעלים, ולכן נקבע לפי שיקולי רווחיות. התקציב שואף להגיע ליעילות מרבית ולרווחים מרביים – שיקולים עסקיים גרידא.</li> </ul>	100	<p><math>2 \times 33\%</math> לכל מאפיין;                      34% להסבר מאפיין אחד</p>



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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<p>- התקציב גמיש ונקבע על-פי המצב הפיננסי של הבעלים - ניתן להכניס בו שינויים והתאמות לפי הצורך. הבעלים משנה תהליכי ייצור, מעסיק עובדים, מגייס הון וציוד - הכול לפי נתוני השטח, יכולתו הכספית והיכולת לממש תוכניות.</p> <p>- התקציב באחריות מלאה של הבעלים - הבעלים הם שקובעים את ההקצאות והם שמאשרים את התקציב, ולכן גירעון או מחסור כספי יכול לעצור פרויקטים, וההפסד כמו הרווח - לבעלים.</p> <p>- בנוי מתקציב רגיל ומתקציב השקעות: <b>התקציב הרגיל</b> מורכב מתקציב הכנסות (מכירות והכנסות אחרות) ומתקציב הוצאות מפורט לכל פעילות (עלויות ישירות ועלויות עקיפות) לפי מערכת תמחור המספקת מידע על עלויות אלה. <b>תקציב ההשקעות</b> מהווה מסגרת לרכישתם של אמצעים (מכונות, ציוד) שיזדקק להם הארגון על מנת להרחיב את היקף פעילותו.</p>		
	3	<p><b>ב. גירעון בתקציב</b> - חוסר איזון או פער בתקציב, שנוצר כאשר תקציב ההוצאות גדול מתקציב ההכנסות, והוא מלמד על חריגה בפעילות הארגון. המצב הרצוי הוא תקציב מאוזן, שבו תקציב ההכנסות שווה לתקציב ההוצאות.</p> <p>גירעון בתקציב עשוי ללמד על תכנון לקוי שגרם לחריגה בתקציב.</p>	100	נדרש הסבר
	3.5	<p><b>ג. מעקב אחר ניצול התקציב</b> נחוץ כדי לגלות בזמן אמת סטייה מהתקציב, אם קיימת, ולגלות טעויות שנעשו בקביעת התקציב ולתקן אותן באופן מידי ולהתאימן לנעשה בשטח, וזאת בבדיקה תקופתית (מדי חודש או רבעון) של הוצאות הארגון בפועל כנגד מה שנקבע בתקציב הארגון, ובאמצעות רישום, תיעוד ודיווח על ההוצאות. באופן זה מתאפשר מעקב אחר יחידות הארגון במימוש תוכניות העבודה ובאילו עלויות.</p>	100	נדרש הסבר

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
10	12.5 2.5	<p><b>א. היזם הפנים-ארגוני</b> הוא בעל רעיונות יצירתיים שמסוגל להוציאם אל הפועל במסגרת הארגון שהוא עובד בו, ללא צורך לעזבו. יש לו רעיונות כיצד לשפר מוצר קיים באופן מהותי ולהפכו למוצר מתקדם, או לפתח מוצר או שירות חדש שייב רווחים לארגון, או לפתח תהליך או שיטה שיביאו לשיפור משמעותי בתהליך העבודה של הארגון. עובד כזה תורם לארגון מיכולותיו ומכישורנותיו משום שהוא יוצר אפשרויות חדשות להגדלת רווחי הארגון ולכן כדאי לארגון לטפח אותו ולספק לו את התנאים המתאימים כדי שיוכל לממש את רעיונותיו. תרומות נוספות:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- מעלה את יכולת הארגון להתחרות בסביבה משתנה.</li> <li>- מסייע בהגשמת מטרות הארגון.</li> <li>- גורם להעלאת שביעות הרצון של הלקוחות.</li> </ul>	100	נדרש הסבר
6	6	<p><b>ב. הסבר של שניים ממאפייני היזם האלה:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>מנהיגות</b> – יכולת להוביל אחרים ולטעת בהם מחויבות לרעיונותיו. היזם מוביל ומוליך את אנשי הארגון ליזום, לשנות ולחדש.</li> <li>- <b>יצירתיות</b> – מעלה רעיונות שונים ומגוונים באופן פורה, סוער וחדשני. מלא רעיונות כרימון. אדם בעל כושר אלתור ומעוף המאפשר לו לפתור בעיות לא שגרתיות. מפיק תוצר מקורי בעל ערך.</li> <li>- <b>נכונות ליטול סיכונים</b> – אינו פוחד משינוי והולך לקראת רעיונות חדשים. הוא לא נרתע מתוצאות לא רצויות, גם כאשר הוא עלול להיזק ולאבד את השקעתו.</li> <li>- <b>תחרותיות</b> – זוהי תכונה המניעה למאמץ והשקעה מתמדת כדי להגיע להישגים משמעותיים, ולערנות מתמדת למה שקורה מסביב. היזם שואף תמיד "לעלות" על אחרים ולהוכיח שהוא טוב מהם.</li> </ul>	100	2 × 50% לכל הסבר של מאפיין

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
11	4	<p><b>ג. מרכז לטיפוח יזמות (מט"י) –</b> קבוצה של עמותות העוסקות בסיוע לעסקים קטנים ובינוניים ומיזמי סטארט-אפ טכנולוגיים ובקידום של עסקים אלה. למט"י סניפים רבים ברחבי הארץ ומטרתו לסייע בהפיכת רעיון למיזם או לעסק תוך מתן שירותי ייעוץ ותכנון לעסקים בכל הענפים. תרומתו ניכרת גם בגיוס הלוואות המיועדות להקמה ולהרחבה של עסקים קטנים ובמתן מגוון של קורסים וסדנאות בנושאי ניהול ושיווק.</p>	100	<p>נדרש תיאור פעילותו ותרומתו של מט"י לעסקים 50% לתיאור הפעילות; 50% לתרומה</p>
	3	<p><b>א. קוד אתי</b> הוא סדרת כללי התנהגות של "עשה ואל תעשה" המקובלים בתחום מקצועי או בארגון מסוים. הקוד האתי יכול לסייע בהטמעת תרבות וכללי אתיקה אחידים בכל דרגי הארגון.</p>	100	<p>נדרש הסבר</p>
	4.5	<p><b>ב. אורן</b> לא נהג על-פי כללי הקוד האתי המקובלים בארגונים, משום שלא שמר על אינטרס הארגון שהוא עובד בו. הדברים שנאמרו בישיבה לא היו נאמרים אילו ידעה הנהלת חברת "זהב" שאייל עתיד לעבור לעבוד בחברת "כסף". על אורן היה לבקש מאייל שלא להשתתף בישיבה בשל ניגוד עניינים. במקרה זה המחויבות לארגון צריכה לגבור על המחויבות לעמית בעבודה.</p>	100	<p>30% ל-כן/לא נהג לפי הקוד האתי; 70% להסבר</p>
	5	<p><b>ג. שקיפות ארגונית</b> היא מנגנון תקשורתי שמסייע בהעברת מידע רלוונטי גלוי וניתן לביקורת בכל הנוגע לתוכניות ולפעולות פנים-ארגוניות וחוץ-ארגוניות. ארגון שמעוניין להיות מוסרי ואתי צריך לספק מידע חיוני לעובדיו ולגורמים חיצוניים שעמם הוא בקשר. שקיפות היא אחד העקרונות המוסריים של הארגון, והיא חלק מהישרה, הכנות, ההגינות ודיווח האמת על כל מה שקורה בארגון. פיתוח האתיקה בארגון נעשית בין השאר על-ידי מתן דוגמה אישית של ההנהלה הגבוהה ולכן מחויבותה לשקיפות חשובה.</p>	100	<p>75% להסבר המונח; 25% לקשר לאתיקה</p>

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
12	12.5	<p><b>א. תכנון</b> הוא תהליך של חשיבה מסודרת לצורך הכנת מערך של תוכניות פעולה שמאפשר להשיג מטרות מוגדרות.</p> <p><b>שתי מגבלות אפשריות של תכנון:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- יצירת קיבעון ותגובה איטית בסביבה דינמית.</li> <li>- פגיעה ביצירתיות ובגמישות הביצוע. קושי לשנות מהכתוב במקרים חריגים.</li> <li>- פגיעה בהנעה של העובד. מדכא מוטיבציה ומורל.</li> </ul>	100	34% להסבר המונח; 2 × 33% לכל מגבלה
	4.5	<p><b>ב. שלושת השלבים של התכנון, והסבר של אחד מהם:</b></p> <p>1. <b>טריום תכנון</b> – מוצבת מטרה מוגדרת שמחייבת תכנון כדי לקבוע תוכנית מתאימה. בשלב זה נקבעים מדיניות הפעולה, הגוף המתכנן, המקורות והמשאבים הדרושים.</p> <p>2. <b>בניית התוכניות</b> – בשלב זה מבצעים את הפעולות האלה: איסוף מידע על כל אחת מהאפשרויות; הערכת נתונים וחיזוי תוצאות חיוביות ושליליות העשויות להתקבל מכל אפשרות; קביעת קריטריונים שלפיהם תיבחר דרך הפעולה ודירוגם לפי חשיבות; בחירה בדרך הפעולה הטובה ביותר; תכנון וקביעה של תוכנית פעולה מפורטת; העברת התוכנית לאישור הדרג הממונה.</p> <p>3. <b>אישור התוכניות ועדכון</b> – ביצוע התוכנית באמצעות הרצת ניסיון ואחר כך הפעלת התוכנית ושיפורה תוך כדי ביצוע. לאחר מכן עדכון התוכנית בהתאם.</p>	100	3 × 20% לכל שלב; 40% להסבר אחד השלבים
	4	<p><b>ג. בתוכניות העבודה</b> נקבעים תקנים מפורטים לרמת הביצוע הנדרשת לטיב המוצר. <b>בקרה</b> נעשית תמיד בהשוואה לתקנים, לנורמות שנקבעו. אחת ממטרות הבקרה היא להשוות בין תכנון לביצוע. לכן מנהל מחלקת הייצור יכול להיעזר בתוכניות העבודה לצורך הבקרה – לבדוק מה נדרש בתוכניות העבודה כנגד מהי התפוקה בפועל, ולדעת אם קיים פער (או סטיות), מה גודלו ואולי גם מה מקורו.</p>	100	

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

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
נדרש הסבר 50% להסבר של שני המונחים 50% להסבר הקשר ביניהם	100	<b>א. הקשר בין יצירתיות ובין חדשנות:</b> יצירתיות מביאה לחדשנות. יצירתיות היא העלאת רעיונות חדשים ומקוריים, וחדשנות היא יישום והחייאה של הרעיונות האלה לצורך השגת ערך. לא ניתן לפתח מוצר חדשני, שלא היה קודם לכן, בלי יצירתיות. כאשר ההנהלה מקימה ומטפחת צוותים שתפקידם לפתח מוצרים ושירותים חדשניים – הם נדרשים "לצאת מהקופסה", לגלות פתיחות לרעיונות לא שגרתיים (נעשה למשל באמצעות סיעור מוחות). למעשה, יצירתיות – מעוף המחשבה, מהפכנות וכושר אלתור – היא תנאי לחדשנות.	12.5 4.5	13
$3 \times 33.33\%$ לכל גורם	100	<b>ב. שלושה גורמים לעידוד יצירתיות בארגון:</b> – מחויבות ומיקוד של ההנהלה. – עידוד עובדים להשקיע חלק מזמנם במחקר שאינו קשור לעיסוקם העיקרי תוך מתן חופש פעולה. הטמעת תרבות של יצירתיות. – חיפוש אחר עובדים בעלי חשיבה יצירתית והשקעה בהם, מתן הכשרה למתאימים, קורסים והשתלמויות. – תקשורת עוקפת היררכיה. – מדידת אנשים לפי חדשנות. – סובלנות לכישלונות. – הכרה בהצעות ורעיונות גם אם אינם ישימים. – יצירת גירוי מתמיד ותגמול הולם לעובדים בעלי רעיונות. – היוועצות משותפת וסיעור מוחות. – הכנסת דפוסי גמישות וחופש פעולה בעבודה.	4	
נדרש הסבר	100	<b>ג. תרומתן של יצירתיות וחדשנות לארגון:</b> הצורך בחדשנות מונע מצרכים עסקיים דחופים כמו תחרות ושינויים תכופים בסביבה העסקית. הצורך בהתאמות ובשינויים דורש מארגונים לעשות את הדברים "אחרת", ולכך נדרשת יצירתיות וחשיבה מקורית – תמיד לחדש על מנת לשגשג ולהצליח ואפילו כדי לשרוד. יצירתיות מסייעת לפתור בעיות שלעתים נראה שאין להן פתרון ולפיכך יכולה להקנות לארגון יתרון תחרותי.	4	

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
14	12.5	<p>האמונה ביצירתיות ופתיחות לרעיונות מסייעת להנהיג חדשנות בארגון. חדשנות מיועדת להביא לתוצאות עסקיות והיא אמצעי להצמחת הארגון. כאשר ההנהלה מקימה ומטפחת צוותים שתפקידם לפתח מוצרים ושירותים חדשניים היא מצעידה את הארגון אל העתיד. יצירתיות וחדשנות מעצימות את הארגון.</p>		
	4	<p><b>א. גישת בזמן (Just in time) – מבוססת על אי-אחזקת מלאים והזמנת חומרי גלם רק על-פי ההזמנות שמקבל הארגון.</b></p> <p><b>הסבר העיקרון של גישה זו:</b> ייצור על-פי הזמנה, ללא אחזקת מלאי, תוך שיתוף פעולה מלא בין המחלקות, ואיכות ללא פשרות. גישה זו מקצרת זמני ביצוע לפי ל"ז שמכתיבים הלקוחות.</p>	100	<p>50% לזיהוי הגישה; 50% להסבר העיקרון שלה</p>
	4.5	<p><b>ב. הגישה הביורוקרטית (על-פי ובר) – גישת ניהול מרכזית בארגונים פורמליים אשר הניחה את היסודות לעקרונות המבנה הארגוני.</b></p> <p><b>שני עקרונות של גישה זו:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- חלוקת עבודה והצבת עובדים על-פי תחומי ההתמחות שלהם.</li> <li>- היררכיה ארגונית – מבנה תפקידים וסמכויות מדורג.</li> <li>- תקנות וכללים ברורים.</li> <li>- גיוס וקידום של עובדים על בסיס מבחני ביצוע (כשרים).</li> <li>- דרגה גבוהה של התמחות.</li> <li>- סוגים שונים של סמכויות: ארגוניות, תפקודיות, פיקודיות.</li> </ul>	100	<p>30% לזיהוי הגישה; 2 × 35% לכל עיקרון</p> <p>2 × 25% לכל עיקרון; 2 × 25% לכל הסבר</p>

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	<p>ג. <u>שני עקרונות של גישת הניהול לאיכות TQM , והסברים:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>שיפור מתמיד</b> – אין לנוח על זרי דפנה. יש לבנות מערכת ניהולית שתעקוב אחר השיפור.</li> <li>- בקרה ופיקוח מתמיד.</li> <li>- <b>איכות מעל לכול</b> – יש תמיד לבדוק את איכות המוצרים שמסופקים לארגון ולהתמקד בחלקים החשובים. הדרכת העובדים גם בנושא האיכות.</li> <li>- <b>טיפוח ספקים</b> – קשר ארוך טווח עם ספקים אמינים וטיפוח הקשר עמם. לא תמיד הזול ביותר הוא הטוב ביותר.</li> <li>- <b>הדרכה מתמדת לצוות</b> – לעבוד פשוט ולתת הנחיות לעובדים בצורה ברורה, קצרה ופשוטה, ובגובה העיניים. ותמיד בקו הייצור עצמו.</li> <li>- <b>הגדרת מטרות לטווח הארוך וקביעת יעדים בני השגה</b> – יש להראות את האופק בעבודה לכלל העובדים.</li> <li>- שירות יעיל ללקוחות והעלאת שביעות רצונם.</li> </ul>	100	<p>2 × 25% לכל עיקרון; 2 × 25% לכל הסבר</p>