

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תש"ף

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
1	19 6	<p>פרק ראשון: מינהל (76 נקודות)</p> <p>נדרש לענות על ארבע מבין השאלות 1-8 (לכל שאלה – 19 נקודות).</p> <p>מנהיגות</p> <p>א. יתרון אחד וחיסרון אחד של כל אחד משלושת הסגנונות המסורתיים של מנהיגות:</p>	100	<p>$3 \times 16.7\%$ לכל יתרון; $3 \times 16.7\%$ לכל חיסרון</p>
		<p>מנהיגות – גישות מסורתיות</p> <p>מנהיגות סמכותית (אוטוריטטיבית)</p> <ul style="list-style-type: none"> קביעת מטרות ברורות ודרכי פעולה אחידות. היעדרו של דיון משותף מאפשר הפעלה מהירה של חברי הקבוצה. קביעה מדויקת של תחומי הסמכות והאחריות מונעת כפילויות, בזבוז ואי-סדר. פיקוח צמוד ומשמעת בעבודה מוודאים שיתקבלו התוצאות הרצויות להנהלה. 		<p>חסרונות (נדרש אחד)</p> <ul style="list-style-type: none"> היעדר שיתוף יוצר תלות של חברי הקבוצה במנהיג. הפיקוח והדרישה לאחידות מביאים לידי פסיביות ודיכוי יוזמה. חברי הקבוצה אינם מכירים את התמונה הכללית.
		<p>מנהיגות דמוקרטית (משתפת)</p> <ul style="list-style-type: none"> השיתוף מעורר בחברי הקבוצה יוזמה ורצון להשקיע. הכרת החברים מהידע והניסיון מעלה את איכות התכנון וההחלטות. הכרת החברים את התמונה הכללית מאפשרת להם לפעול עצמאית. 		<ul style="list-style-type: none"> בשל השיתוף מתארך הזמן מתחילת התכנון ועד לביצוע. הצורך בהתייעצות מסרב את פעולת הקבוצה.
		<p>מנהיגות נמנעת ("שב והנח")</p> <ul style="list-style-type: none"> חברי הקבוצה חופשיים לפעול לפי שיקול דעתם. חברי הקבוצה נמדדים על-פי הישגים אישיים. החופש מעניק תחושת עצמאות ומגביר אחריות. תחושת המוטיבציה בקרב החברים גדלה. החברים יכולים לתרום מניסיונם האישי לקידום מטרות הקבוצה. 		<ul style="list-style-type: none"> הקשר בין חברי הקבוצה רופף. חברי הקבוצה לא מתפקדים כקבוצה מלוכדת. מבחינת המנהיג, אין לו תפקיד אקטיבי ושליטתו מועטה.

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תש"ף

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	8	<p>ב. שלושת מקורות המנהיגות, והסבר של אחד מהם:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מנהיגות מולדת – תכונה שנולדים אתה. על-פי גישה זו מנהיגים נולדים, ולא מתהווים. - מנהיגות נרכשת – תכונה נרכשת, יכולת המנהיגות נרכשת החל בתקופת הילדות באמצעות כמה גורמים: מערכת יחסים בין-אישית, ניסיון, הזדהות עם מנהיגים, למידה ועוד. - מנהיגות מצבית – סגנון מנהיגות תלוי-מצב ארגוני וסביבתי נתון, המניח כי התנהגות המנהיג תלויה בגורמי המצב שבסביבתו. מנהיג בעל סגנון כזה מתהווה מתוך מצב מסוים ונסיבות מסוימות שבהן הוא מתאים להנהיג את הקבוצה, והוא לא בהכרח יתאים להנהיגה במצבים אחרים. (במסגרת "מנהיגות מצבית" ניתן לקבל "מנהיגות מזדמנת", המוסברת בכך שמצב מסוים יכול להוות הזדמנות למנהיג להציג את כישורי ההנהגה שלו, שאולי לא היו באים לידי ביטוי אלמלא הזדמנות זו). 	100	<p>3 × 20% לכל מקור מנהיגות; 40% להסבר של אחד מהם</p>
	5	<p>ג. שיטה אחת של הפעלת עובדים, הסבר שלה ודוגמה ליישומה בארגונים:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מתן פקודות: פקודה היא הוראה שיש למלא במדויק הניתנת באופן ישיר כציווי והעובד חייב לבצע בהכירו בכך שסירוב יגרור סנקציות. פקודות מעוררות התנגדות אצל העובדים, המבקשים לראות את עצמם שותפים שיש להתייעץ עמם. מתן פקודות צריך להיות מיושם במצבים מיוחדים בלבד היות שהוא עלול לדכא יוזמה וחשיבה עצמאית של העובדים. - דוגמה: בארגונים צבאיים, במצבי חירום או לחץ נדרשים הכפופים (חיילים וקצינים) לבצע הוראות ללא ויכוחים. - היוועצות משותפת: שיתוף העובדים בגיבוש תוכנית הפעולה ודרכי הביצוע. צורת הפעלה זו תורמת לתחושת שותפות ומגבירה את המחויבות והמוטיבציה של העובדים. - דוגמה: בארגוני הייטק מקובל לבצע את תהליך קבלת ההחלטות בהתייעצות עם העובדים. או: במפלגה בעלת הנהגה דמוקרטית משתפת. - טפולול (מניפולציה): הפעלה בלתי ישירה של העובד באמצעות יצירת מצב המביא אותו לידי עשייה לפי רצונו של המנהל. העובד מצדו מבצע את הפעולה מתוך מחשבה שהוא עושה את הדברים מרצונו החופשי בעוד למעשה הם מוכתבים לו. 	100	<p>30% לשיטה; 30% להסבר; 40% לדוגמה</p>

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תש"ף

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
		<p>דוגמה: המנהל מבקש מהעובד לסיים משימה בפרק זמן ארוך מהנדרש, והעובד סבור שניתן לבצע את המשימה בפרק זמן קצר יותר; המנהל מסכים לכך כי זו הייתה כוונתו מלכתחילה. (למשל, ארגונים ביורוקרטיים שבהם העובדים חסרי מוטיבציה)</p> <p>- הפעלה עצמית: המנהל מאציל סמכויות לעובדים ומשאיר בידיהם את הבחירה באיזו דרך לפעול. לעובדים יש אוטונומיה בעבודתם והמנהל מתערב רק במקרים חריגים. בהפעלה זו הכרחי שיהיו האצלת סמכויות, רמת ביזור גבוהה ורמה מקצועית גבוהה של העובדים.</p> <p>דוגמה: המנהל מסביר לעובד מהי המשימה ומהי מטרתה ומאפשר לעובד את דרכי הפעולה המתאימות. (אוניברסיטה, מו"פ, היי־טק)</p> <p>- קואופטיציה: צורת הפעלה המסייעת לארגון להתמודד מול מנהיגים או בעלי עניין שמפריעים או יכולים להפריע להנהלת הארגון. כדי לנטרל את הפרעתם מצרפים אותם לדרג המנהל הבכיר בארגון, וכך האדם המפריע מגויס לצד ההנהלה והיא נעזרת בכישוריו לטובת הארגון.</p> <p>דוגמה: חברה מצמצמת את פעילותה בארץ, דבר שיגרור פיטורי עובדים; היא מצרפת עובד בעל השפעה רבה להנהלת הארגון, כדי שיסייע בביצוע השינוי ולא יקשה על ההנהלה. (ארגון גדול עם ועד עובדים חזק, כמו רשות הנמלים או רכבת ישראל)</p> <p>- חניכה: מערכת יחסים המכוונת להתפתחות אישית בתהליך תומך של העברת ידע, מידע ותפיסות עולם מחונך לנחנך. מטרתה לשפר ביצועים ברמה המקצועית וברמה ההתנהגותית, ולהגביר את ההזדהות והמחויבות הארגונית והחברתית.</p> <p>דוגמה: עובד ותיק בארגון חונך עובד חדש. (מורה חדש בבית ספר, תנועת נוער כגון "הצופים")</p> <p>- אימון: מערכת יחסים שיתופית "אחד על אחד" בין מאמן (מנהל) למתאמן (מונהג) בתהליך שמטרתו ליצור שינוי בהתנהגות המתאמן באמצעות העלאת מודעות עצמית ולמידה על מנת לממש את מיטב הפוטנציאל האישי והמקצועי שלו. בתהליך האימון מיושמת מטרת המתודולוגיה האימונית לסייע לעובדים, למנהלים ולמנהיגים להשיג מטרות ארגוניות במונחים של מיומנויות, ביצועים או התפתחות מקצועית.</p>		

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תש"ף

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
2	19	קבלת החלטות		
	6	א. תהליך קבלת החלטות הוא תהליך קוגניטיבי שבו מתבצעת בחירה של דרך פעולה אחת מבין כמה דרכי פעולה אפשריות. זהו מנגנון מרכזי בניהול של ארגונים בכלל וארגונים עסקיים בפרט, המבוסס על כל אחד מתחומי הניהול: תכנון, ארגון, תיאום, הפעלה, פיקוח, בקרה ותקצוב. מנגנון זה מאפשר הפעלת משאבים, העסקת אנשים, גיוס כספים והוצאת כספים, ייצור מוצרים ושירותים. החלטות הן האמצעי העיקרי בארגונים המתיר ומאפשר להמיר משאבים במוצרים ובשירותים, ולכן תהליך ק"ה הוא אחד הביטויים המובהקים של צבירת כוח ושימוש בו כדי לקדם את מטרות הארגון וגם את מטרות בעלי הכוח.	100	יש להסביר מהו תהליך ק"ה
	7	ב. שתי אמות מידה לבחירה בחלופה המתאימה בעת קבלת החלטה:	100	$2 \times 50\%$ לכל אמת מידה
	6	ג. המודל לקבלת החלטות המשמש את אלון – הגישה הכלכלית – רציונלית (שיקולי עלות – תועלת). המודל לקבלת החלטות המשמש את דן – גישת ההחלטות המהירות והחסכוניות.	100	$2 \times 50\%$ לכל מודל
		– רמת הסיכון הצפונה בכל אחת מהחלופות. – רמת ההשקעה הצפויה בכל אחת מהחלופות. – תזמון, מהי רמת הדחיפות של הפתרון הנדרש. – מגבלות הצוות, מיהם האנשים שיבצעו את ההחלטה.		

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תש"ף

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
50% להסבר אתיקה; 50% לחשיבותה לארגון	100	<p>אתיקה</p> <p>א. אתיקה היא ענף בפילוסופיה העוסק בחקר הערכים המקובלים, בשאלות הנוגעות לדרך הראויה להתנהג בהתקשרות עם הזולת, ובשיפוט מוסרי של טוב ורע. זוהי מערכת ערכים או עקרונות שמטרתם להנחות את מתכונת הפעילות של חברי הארגון בשגרה, במצבים של קונפליקט ובמצבי חירום. למעשה היא תפיסה סדורה בדבר ההתנהגות הראויה במסגרת הארגון, בין השאר ההתנהגות הראויה של העובדים ובעלי הארגון.</p> <p>חשיבותה לארגון: כיום גוברת ההבנה שאין בחוק לבדו כדי לקיים חברה בריאה וכי חייבים להעמיד עמוד שדרה אתי חזק, כך שגם מעשים שאינם מפרים שום חוק יוכלו להיחשב בלתי ראויים מבחינה אתית, ולכן יהיו חשופים לביקורת ולגינוי מצד הציבור.</p> <p>אתיקה היא כלי ניהולי המשמש את הארגון בכמה תחומים:</p> <ul style="list-style-type: none"> - תרומה לניהול יום-יומי - "מצפן" בזמני שינוי וחוסר יציבות - תרומה ליחסי אמון פנים-ארגוניים - תרומה ליחסי אמון של הארגון עם הסביבה - מנוף לפיתוח עסקי - פיתוח מסגרת לדיאלוג ארגוני - הפחתת סיכונים עסקיים - חלק ממערכת למידה לשיפור התנהגות לכיוונים רצויים - התמודדות אפקטיבית עם אתגרים בסביבה משתנה 	19 5	3

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תש"ף

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
<p>2 × 50% להסבר של כל שלב</p>	<p>100</p>	<p>ב. הסבר שני השלבים הבאים של תוכנית האתיקה בארגון:</p> <p>שלב 2: פיתוח תוכנית אתיקה</p> <p>פיתוח תוכנית אתית חייב להתבסס על בחינת התרבות הארגונית. התוכנית היא כלי עזר להטמעתה של התרבות ההתנהגותית הרצויה של הארגון. ארגונים מפתחים תוכנית אתיקה כדי למנוע התנהגויות החורגות מסטנדרטים אתיים בארגון ובסביבתו או לפחות לצמצמן. כדי לפתח את התוכנית חשוב לשתף את בעלי התפקידים, היות שתוכנית זו מהווה מסמך זהות של הארגון.</p> <p>המסמך מציג חזון ומשמש תפיסה של התנהגות ראויה, שהיא בגדר חתירה למימוש החזון הארגוני. הוא מתאר את תפקידו ומטרתו של הארגון בסביבה שבה הוא פועל, על-פי ערכיו כגון יושרה, יעילות, מקצועיות ואחריות, כבוד האדם, בטיחות וציות לחוק; על-פי ערכים בסיסיים כמו זהירות, צניעות, חיסכון, צדק; ועל-פי יחסי ההנהלה והעובדים – מדיניות הארגון לגבי גיוס עובדים, הכשרתם, תגמולים, תקשורת, יחסי עבודה, בריאות ובטיחות, פרישה, פיטורין ועוד. מחויבותם של העובדים לתוכנית האתית היא הכרחית. היא חייבת להיות חלק בלתי נפרד מחוזה ההעסקה של העובדים. התוכנית מאפשרת לתגמל את חברי הארגון על ציות לכללי האתיקה ולחלופין – להטיל סנקציות על המפרים את כללי האתיקה.</p> <p>שלב 3: העמקת המודעות לאתיקה בקרב חברי הארגון</p> <p>העמקת המודעות לאתיקה הוא שלב חשוב ביישום מסמך האתיקה, או הקוד האתי. יש להפיצו בקרב כל דרגי הארגון ובקרב לקוחות, ספקים, חברות בנות, סביבת הארגון, ולכל מי שעומד איתו בקשר. מסמך זה עשוי לספק מידע על אמינות הארגון, על איכות מוצריו, על שירות לקוחות ועוד. כדי להעמיק ולפעול ברוח הקוד האתי של הארגון, חשוב מאוד להדריך ולסגל את העובדים בכל הדרגות להתנהגות על-פי חזון הארגון. יש גם לרענן את הקוד האתי על-פי הצרכים החדשים ולפי השינויים המתרחשים בארגון, או בסביבתו, וליצור מחויבות לעקרונותיו. כמו כן יש לוודא שיהיה טיפול הולם במקרים של חריגות מהכתוב. על הארגון לקבוע נהלים ומערכות בקרה במוקדי סיכון. בתוכנית ההטמעה/העמקה יש לתרגל את העובדים בקבלת החלטות ברוח הקוד האתי. הצלחתה של תוכנית הטמעה נמדדת במיומנויות שרכשו העובדים לפתרון של בעיות חדשות.</p>	<p>8</p>	

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תש"ף

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	6	<p>ג. <u>שניים מתפקידיו של הממונה על תחום האתיקה בארגון:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - תיאום בקרב ההנהלה הראשית ומנהלים אחרים במחלקות הארגון לגבי הוצאתה אל הפועל של תוכנית האתיקה וביצוע פעולות להטמעתה. - פיתוח דרכים ליצירת תקשורת אפקטיבית בין כל דרגי העובדים בארגון לשם הצלחת התוכנית. - פיתוח הקוד האתי והפצתו גם בקרב חברות בנות וחברות שותפות. - פיתוח אמצעים לכפיית התנהגות על-פי הקוד האתי הכוללים דרכי ענישה למפרים את הקוד. - תגמול העובדים שהשתמשו בקוד לפתרון בעיות אתיות. - מתן ייעוץ בשאלות בעלות השלכות אתיות המתעוררות בארגון. - כתובת לדיווח על התנהגות שהיא בלתי ראויה בעיני העובדים. - מתן דוגמה אישית להתנהגות אתית. - פיקוח ובקרה כדי ללמוד באיזו מידה התוכנית האתית מיושמת ואם יש צורך לערוך בה שינויים. - בחינה מתמדת של תוכנית האתיקה לשם שיפור. 	100	2 × 50% לכל תפקיד

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תש"ף

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
4	19	שינוי ארגוני		
	7	א. שינוי ארגוני הוא תהליך שבו חברה או ארגון משנים את שיטות הפעולה, את הטכנולוגיות, את המבנה הארגוני, או את האסטרטגיות שהם נוקטים. על-פי רוב, השינוי הארגוני מתרחש בתגובה ללחצים חיצוניים או פנימיים, או בניסיון למנוע אותם. תהליך מתמשך של מעבר ממצב ארגוני א' למצב ארגוני ב'. תהליך מתמשך שמטרתו להתאים את המערכות ואת התהליכים הארגוניים לשינויים החיצוניים שמתרחשים בסביבה, או שינוי כלשהו בדרכי הפעולה של הארגון על מנת להשיג ביעילות את מטרותיו ולהגשים את חזונו.	100	נדרש הסבר
	5	ב. שני כלים להתמודדות עם התנגדות לשינוי: - לימוד, הכשרה והסברה - שיתוף עובדים - תמיכה ועזרה - שכנוע באמצעות מתן תגמולים (בחינה מחדש של השכר, קידום) - מיקוח - קואופטיציה - מניפולציה - כפייה	100	$2 \times 50\%$ לכל דרך
	7	ג. מיזוגים ורכישות – העברת השליטה בחברה ו/או ושינוי מבנה ארגוני בחברה. עסקאות אשר מביאות לחיבורן של יחידות עסקיות שונות ליחידה עסקית אחת. בשנים האחרונות, בעקבות השינויים הכלכליים והטכנולוגיים – הן בגבולות המדינה והשווקים המקומיים והן בסביבה הגלובלית – התעצמו מאוד תהליכי השינוי הארגוני הנובעים ממיזוגים ומרכישות של חברות ותאגידי ענק רב-לאומיים. חברות ישראליות הכניסו "שותף אסטרטגי" לעסקיהן והוא השתלט על החברה. שתי סיבות אפשריות להחלטה על המיזוג: - שינויים בכוח הקנייה של צרכנים - שינויים ברווחי החברה (הפסדים, רצון להגדיל את התפוקה) - צורך בהכנסת שותף אסטרטגי או כלכלי - רצון להיכנס לשוק חדש ו/או גישה לקהל צרכנים חדש - אי-עמידה בתחרות עם חברות אחרות בתחום - צורך בהתייעלות	100	$2 \times 40\%$ להסבר המונח; $2 \times 30\%$ לכל סיבה

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תש"ף

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
40% להסבר המונח; $3 \times 20\%$ לכל רכיב באקלים הארגוני	100	<p>שינוי ארגוני ואתיקה</p> <p>א. חדשנות ארגונית היא תהליך גנרי של איסוף רעיונות, הנבטה וגידול של מיזמים בארגון, תהליך מקיף של שיפור וחדוש מתמידים. היא יוצרת כללי משחק חדשים הנובעים ממוחם היצירתי של עובדים בכל רחבי הארגון, הנתקלים בבעיות ומוצאים להן פתרונות חדשניים. חדשנות מושפעת מיעדי הארגון, מצרכיו המסחריים, מתחום עיסוקו, ממצבו הכלכלי, מזירת הפעילות שלו, ממגמות טכנולוגיות ועוד.</p> <p>שלושה רכיבים באקלים הארגוני שתורמים לפיתוח חדשנות:</p> <ul style="list-style-type: none"> - אמונה עמוקה בחשיבותה של חדשנות כגורם מרכזי להצלחת הארגון. - מתן אוטונומיה וחופש חשיבה לעובדים – החדרת הרעיון שכל אדם בארגון יכול להיות מקור לחדשנות, ואין זה באחריותה הבלעדית של מחלקת הפיתוח. - עידוד לניסוי וטעייה – עידוד לסקרנות ולנטילת סיכונים, הכרה בחדשנות ומתן תגמול בעבודה; למידה מכישלונות; הכרה בכך שגם רעיון קטן יכול להיות השראה לדבר גדול. - יצירת מפגשים מגוונים חוצי גבולות ארגוניים מקובלים, בין מחלקות ובין תפקידים; חיבור עובדים מתחומים שונים לצורך חשיבה חדשנית. - פיתוח יכולת למידה הפורצת דפוסי חשיבה קיימים; סובלנות לנקודות מבט שונות ולעימותים. 	19 7	5
$2 \times 50\%$ לכל מונח. יש להסביר את המונחים	100	<p>ב. אחריות חברתית – הדאגה לקהילה, לחברה, לאינטרסים של הגורמים החלשים בחברה. במובן הרחב זו תיאוריה מוסרית שלפיה לכל אדם או ארגון יש מחויבות להיטיב עם החברה ועם הסביבה בכללותה. האחריות החברתית עוסקת לרוב בשמירה על איזון בין התפתחות כלכלית-חומרית ובין רווחת החברה והסביבה. אחריות זו יכולה להיות סבילה – בהימנעות מפעולות המזיקות לחברה, או פעילה – בהתנהגויות שמקדמות באופן ישיר מטרות חברתיות.</p> <p>אחריותיות – הנכונות והחובה של מוסד ציבורי או של גוף שלטוני לתת דין וחשבון על פעולותיו ולשאת בתוצאותיהן. מושג זה משלב בתוכו את המושגים אחריות, מחויבות ומתן דין וחשבון. ראוי שאחריותיות תהיה מרכיב חיוני בדפוסי העבודה של כל הממשל הציבורי.</p>	7	

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תש"ף

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	5	<p>ג. אתיקה סביבתית עוסקת בערכים ובפעולות המכוונות את היחסים בין האדם לסביבה. היא בוחנת את הדרכים הראויות להתמודדות עם בעיות הכרוכות בניצול משאבי הטבע, זיהומים ומפגעים סביבתיים שונים ועם הקצאת המפגעים והסיכונים הסביבתיים בין קבוצות אוכלוסייה שונות. לפיכך היא שואלת: מה צריכים להיות הערכים וסדרי הפעילות המנחים את היחסים בין האדם לסביבה? מה צריכים להיות העקרונות והנורמות המנחים בנוגע לסכנות ולהתפתחויות הסביבתיות המאיימות על המין האנושי? כיצד ניתן להגן על הסביבה ועל האדם החי בה? כיצד ניתן להגן על הדור הנוכחי ועל הדורות הבאים? אילו ירושות סביבתיות, סיכויים וסיכונים נשאר לבאים אחרינו? העיסוק בשאלות אלה הולך וגובר עם התעצמות הבעיות הסביבתיות.</p> <p>שלוש דוגמאות מהפתיח ליישום של אתיקה סביבתית:</p> <ul style="list-style-type: none"> - חלק מחומרי הגלם שישמשו את החברה לייצור יהיו ממוחזרים; - הבגדים יהיו ניתנים למחזור, ועל התוויות תצוין השפעתם על הסביבה; - המתכנתים והמעצבים של החברה יעשו את עבודתם מהבית; - המוצרים יישלחו ללקוחות באריזות שיוצרו מחומרי גלם ממוחזרים, והאריזות יהיו גם הן ניתנות למחזור. 	100	<p>40% להסבר המונח אתיקה סביבתית; 3 × 20% לכל דוגמה מן הפתיח ליישומה</p>
6	19	<p>מנהיגות ושינוי ארגוני</p>		
	6	<p>א. שני חסרונות של צורת ההפעלה "מתן פקודות":</p> <ul style="list-style-type: none"> - פקודות מעוררות התנגדות אצל העובדים, המבקשים לראות את עצמם שותפים שיש להתייעץ עמם. - מתן פקודות עלול לדכא יוזמה וחשיבה עצמאית של העובדים וגם לדכא את המוטיבציה שלהם. - עלול לפגוע במורל של העובדים. - עלול ליצור אווירה עכורה. 	100	<p>2 × 50% לכל חיסרון</p>

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תש"ף

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	7	<p>ב. אג'ליות – יכולתו של ארגון לנצל באופן מתמשך את ההזדמנויות הנוצרות עקב השינויים והשיבושים בשוק, על-ידי מימוש היכולות הפנימיות (אנושיות, ניהוליות וטכניות), לצפות ולהגיב במהירות למתרחש בשוק, על מנת להשיג יתרון תחרותי. אג'ליות משלבת בין המושגים "גמישות" ו"זריזות אסטרטגית". היא מייצגת את הצורך של ארגונים לפעול במהירות ומתוך גמישות ולגלות סתגנות לשינויים בשוק.</p> <p>ארגון אג'לי הוא ארגון היודע להסתגל בגמישות אפקטיבית לתנאי סביבה משתנים, תוך שמירה על סטנדרטים ותפוקות ברמת איכות גבוהה ולשביעות רצון הלקוחות והארגון.</p> <p>הסיבה לאימוץ אג'ליות על-ידי ארגונים היא הבנתם שגישה זו תסייע להן לשמור על יתרונם התחרותי ועל הרלוונטיות שלהם, ואף להגדיל אותם. שיפור האג'ליות הארגונית מקנה לארגונים גדולים ואפילו גדולים מאוד את היכולת להתנהל בקלילות, כאילו היו ארגונים קטנים וחדשים.</p>	100	50% להסבר אג'ליות; 50% לסיבה לאימוצה
	6	<p>ג. שני גורמי תמיכה שניתן להיעזר בהם, והסברם:</p> <p>- העובדים: לעובדים יש רצונות ומניעים משל עצמם, ועמדותיהם חשובות מאוד כשמדובר בשינוי ארגוני, שכן הם אלה שיצטרפו להפעיל וליישם את תהליך השינוי, וללא תמיכתם יהיה קשה להוציאו לפועל. לפיכך נדרש: שיתוף העובדים בתהליך השינוי תוך יצירת מחויבות לתהליך; פיתוח ועידוד של יכולת האנשים המעורבים למצוא פתרונות בעצמם, ותמיכה בפעולותיהם.</p> <p>- קואליציה ארגונית: אמצעי השפעה שכיח; ניתן להיעזר בקואליציה פנימית הכוללת את חברי הארגון ובעלי תפקידים בארגון, וכן בקואליציה חיצונית הכוללת ספקים, לקוחות, איגודים מקצועיים.</p> <p>- קואליציה אישית: קואליציה של דמות מרכזית בארגון (למשל בנו של יוסי), השולטת על עמדות הכוח. נדרשים לה כישורים ניהוליים ליישום מוצלח של השינוי: החדרת ההכרה שנדרש שינוי – צעד ראשון בדרך להצלחה הוא הכרה משותפת של כל הגורמים המעורבים בכך שקיימת בעיה הדורשת מענה; יצירת שינוי תפיסתי – הבטחה שהשינוי מבוסס על הבנה מעמיקה של הנושאים ונתמך בכלים ובתהליכים ארגוניים; יישום השינויים ומיסודם – פיתוח תוכנית שתבקר ותעריך את השינויים שהוכנסו.</p> <p>- מנהיגי דעה – יש לרתום עובדים שהם דמויות מובילות חברתית, הנותנות את הטון במקומות עבודה והנתפסות כמהימנות ובעלות כריזמה.</p>	100	2 × 25% לכל גורם תמיכה; 2 × 25% לכל הסבר

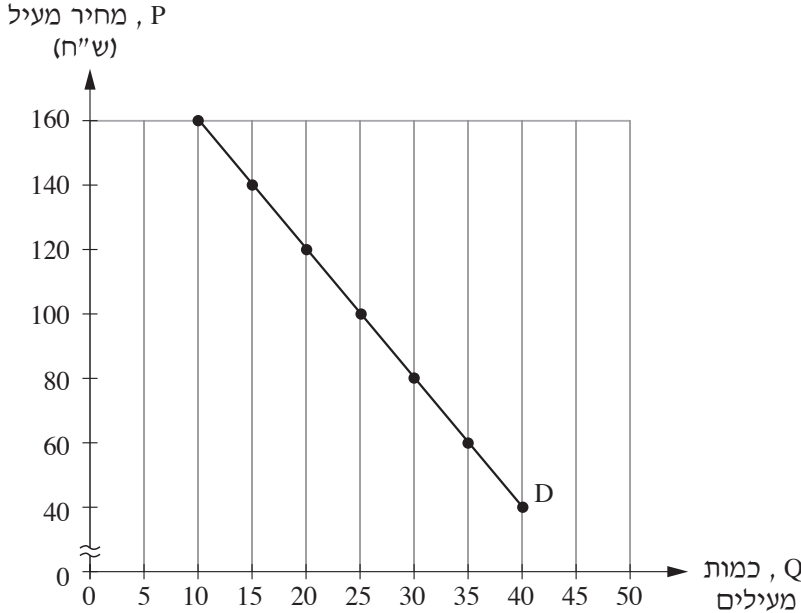
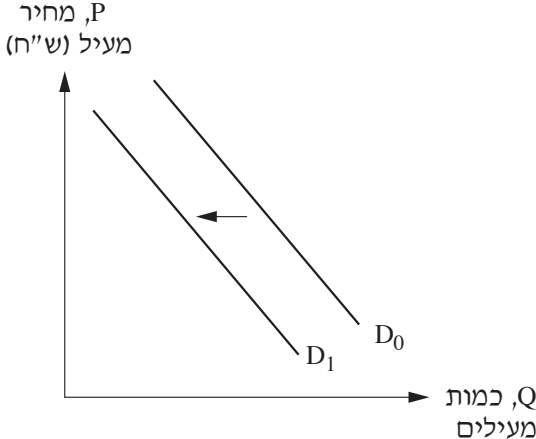
דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תש"ף

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
7	19 6	<p>אתיקה וקבלת החלטות</p> <p>א. אחריות תאגידית – תיאור הפעילויות הארגוניות ותהליכי קביעת המדיניות הנעשים על בסיס ערכי-מוסרי וחורגים מעבר לשיקולים של תפוקה, יעילות ורווחיות למען קידום הדאגה לעובדים, לציבור, ללקוחות ולסביבה.</p> <p>תפיסה ניהולית שעל-פיה חברות מטמיעות שיקולים חברתיים, סביבתיים וערכיים לפעילות העסקית ולממשקים עם בעלי העניין, באופן וולונטרי.</p> <p>מחויבות לתרום לפיתוח כלכלי בר-קיימא באמצעות עבודה עם עובדים, עם משפחותיהם, עם הקהילה המקומית ועם החברה בכלל, מתוך מטרה לשפר את איכות חייהם.</p> <p>הכרת התאגיד בחובתו להיענות לציפיות הלגיטימיות של בעלי העניין המושפעים מפעילותו, ולתרום לרווחתם באמצעות שילובם של שיקולים מוסריים, חברתיים וסביבתיים בהחלטותיו העסקיות.</p> <p><u>הקשר להחלטת המנכ"ל</u>: מנכ"ל החברה ראה את המציאות המורכבת של קבלת החלטה כלכלית גרידא ובחר להישאר נאמן לאחריות התאגידית כלפי ציבור הלקוחות.</p> <p>מנכ"ל החברה מחויב להיות קשוב לציפיות בעלי העניין, במקרה זה לקוחות החברה. קיימת מחויבות תאגידית לתרום לרווחת הלקוחות לאחר שהובאו בחשבון כל השיקולים.</p>	100	60% להסבר המונח; 40% לקשר להחלטת המנכ"ל
8	8	<p>ב. החלטה בתנאי אי-ודאות – מצב שבו מקבל החלטה אינו יודע להעריך מראש את שיעור הסיכוי להצלחה או לכישלון, וברוב המקרים מדובר בבחירה בין שתי חלופות או יותר. לדוגמה, מנהל צריך לקבל החלטה אם להשקיע 30,000 ש"ח בקידוח לחיפושי נפט. המנהל יודע שמציאת נפט תניב רווח גדול ושאם לא יימצא נפט – ההפסד יסתכם בעלות הקידוח. אבל ההסתברות למצוא נפט אינה ידועה למנהל.</p> <p>החלטה בתנאי סיכון – מצב שבו ההסתברות להשיג את התוצאה הרצויה נמוכה מאוד וידועה מראש, כלומר אפילו יבחר מקבל החלטה בכל החלופות המתאימות להשגת התוצאה – אין זה בטוח שאכן ישיג אותה.</p> <p>למשל, אם צריך להחליט על הדרך הטובה ביותר להגיב לטכנולוגיה חדשה שהושקה זה עתה על-ידי מתחרה, על</p>	100	2 × 50% לכל הסבר

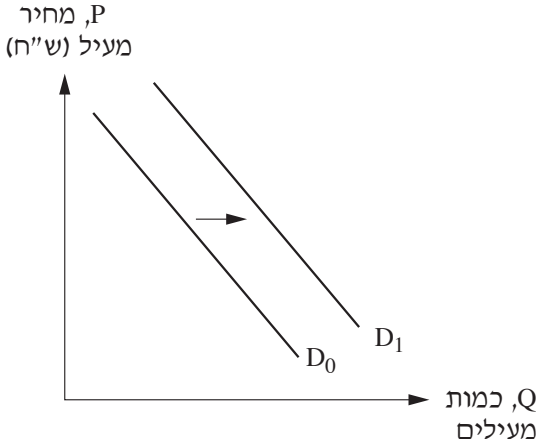
דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תש"ף

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		מקבל ההחלטה לבחור מכלל החלופות בחלופה שקיים בה הסיכוי הגבוה ביותר להצלחה, וגם אז הוא נוטל סיכון מחושב ונערך בהתאם אך אינו יכול להבטיח הצלחה ודאית.		
	5	ג. החלטת מנכ"ל החברה לא הייתה כלכלית-רציונלית מאחר שלא מקסום פוטנציאל הרווח עמד בבסיסה. המנכ"ל נתן חשיבות לאחריות התאגידי, כלומר הביא בחשבון את ציפיות בעלי העניין, במקרה זה הלקוחות. על הארגון להידרש לשיקולים נוספים מלבד השיקול הכספי לטווח הקצר, שכן קיים חשש של איבוד מעמדו הציבורי ופגיעה בתדמיתו כארגון מהימן בעיני הלקוחות, דבר שיש לו השלכות ארוכות-טווח גם על רווחיותו.	100	50% לכך שההחלטה אינה כלכלית-רציונלית; 50% לנימוק
8	19	מנהיגות ומבוא לתורת הארגון		
	6	א. סוג הארגון ומטרתו: ארגון יצרני, העוסק בייצור של מוצרים וסחורות כדי למכור אותם, ומטרתו הפקת רווחים ממכירתם.	100	60% לסוג הארגון; 40% למטרת הפעילות
	7	ב. האצלת סמכויות היא העברת חלק מסמכויות המנהל לכפופים לו. דוגמה מן הפתיח: מנהל החברה נאלץ לצאת לחופשה ארוכה ולכן מועצת המנהלים מינתה את מנהל מחלקת הייצור למנכ"ל זמני והעניקה לו חופש פעולה בכל הנוגע לתהליך הרכישה.	100	60% להסבר; 40% לדוגמה
	6	ג. סגנון המנהיגות של מר זהבי, והסבר: מנהיגות סמכותית (אוטוריטיבית). המנהיג הסמכותי קובע מדיניות ומטרות. הוא מקבל החלטות ללא שיתוף חברי הקבוצה, ומרכז בידי את כל הסמכויות: קובע במה יעסקו חברי הקבוצה, מציע פתרונות, חולק שבחים ומותח ביקורת עניינית, אך אינו נוטל חלק בפעילות הקבוצה.	100	50% לסגנון המנהיגות; 50% להסבר

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה, סמל 839381, קיץ תש"ף

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
9	12 5	<p>פרק שני: מבוא לכלכלה ומימון (24 נקודות)</p> <p>נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 9-11 (לכל שאלה - 12 נקודות).</p> <p>מבוא לכלכלה - ביקוש והיצע של מוצר</p> <p>א. סרטוט עקומת הביקוש של מעילים:</p>	100	
				
3.5	3.5	<p>ב. היות שמעיל הוא מוצר נורמלי, אז אם ההכנסה של הצרכנים תרד, גם הביקוש למעילים ירד משום שהצרכנים ירצו פחות לקנות מעילים, ולכן עקומת הביקוש של מעילים תזוז שמאלה.</p>	100	50% לסרטוט; 50% להסבר
				

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה, סמל 839381, קיץ תש"ף

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	3.5	<p>ג. כאשר מדובר במוצרים תחליפיים – אם מחיר השכמיות עלה, אז הביקוש למעילים יגדל משום שהצרכנים יעדיפו לרכוש את המוצר הזול יותר מביניהם, ולכן עקומת הביקוש של מעילים תזוז ימינה.</p> 	100	50% לסרטוט; 50% להסבר
10	12	<p>מבוא לכלכלה – ביקוש והיצע של מוצר, התערבות ממשלתית</p>		
	5	<p>א. מוצרים משלימים: מוצרים שהצרכן בדרך כלל רוכש יחד, כדי לספק צורך מסוים, ורכישתו של האחד תלויה ברכישתו של האחר. דוגמה: שוקולית וחלב; כלי רכב ודלק; טיסה ומלון.</p>	100	50% להסבר המונח; 50% לדוגמה
	3.5	<p>ב. אם מחיר האופניים החשמליים יעלו, אז הצרכנים ירכשו פחות אופניים חשמליים. לפיכך, הביקוש לקסדות ירד, ומחיר הקסדות ירד.</p>	100	50% לירידת הביקוש; 50% לירידת המחיר
	3.5	<p>ג. שתי דרכים שיביאו להגדלת צריכת הקסדות:</p> <p>- קביעת מחיר מקסימום הממשלה יכולה לפקח על מחיר הקסדות ולקבוע מחיר לצרכן שיהיה נמוך יותר מהמחיר הנוכחי. אופן ההשפעה: בשל הורדת מחיר הקסדות, הכמות המבוקשת של קסדות תגדל.</p> <p>- מתן סובסידיה הממשלה תסבסד את הקסדות (הממשלה תשתתף בעלות הקסדות ליצרן). אופן ההשפעה: המחיר לצרכן ירד, והצרכנים יבקשו לרכוש יותר קסדות.</p>	100	2 × 25% לכל דרך; 2 × 25% לכל הסבר של אופן ההשפעה

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה, סמל 839381, קיץ תש"ף

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
11	12	מימון – ריבית פשוטה, ריבית דריבית וחישוב ערך עתידי של הפקדה חד-פעמית		
	4	א. ריבית פשוטה מחושבת מהקרן בלבד, ומוכפלת במספר התקופות. לעומת זאת, ריבית דריבית היא הריבית המצטברת על הקרן מתקופה לתקופה.	100	
	5	ב. שיעור הריבית לכל תקופת החיסכון בתוכנית 1: לפי ריבית פשוטה: $R = r \cdot t = 0.08 \times 4 = 0.32$ חן יקבל 32% ריבית.	100	$2 \times 50\%$ לכל תוכנית
		שיעור הריבית לכל תקופת החיסכון בתוכנית 2: לפי ריבית דריבית: $R = (1 + r)^t - 1 = (1 + 0.08)^4 - 1 = 1.360 - 1 = 0.36$ חן יקבל 36% ריבית.		
	3	ג. הסכום שחן יקבל בתום 4 שנות החיסכון בתוכנית 2: $FV = PV(1 + r)^t = 3,500 \cdot (1 + 0.08)^4 = 4,761.71$ חן יקבל בעוד 4 שנים 4,761.71 ש"ח.	100	