

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה ג'**, סמל 839207, קיץ תשע"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
1	10	<p>א. מנהיגות</p> <ul style="list-style-type: none"> - היכולת של חבר קבוצה להשפיע על חברי הקבוצה האחרים כדי להניע אותם לפי כוונותיו - הנעת עובדים לביצוע משימות - ייזום וניהול שינויים לאורך זמן וללא כפייה <p>ההבדלים בין מנהל למנהיג</p> <ul style="list-style-type: none"> - מינוי – המנהל ממונה באופן פורמלי על-ידי הארגון, המנהיג מקבל את המינוי מהקבוצה. - מיקוד – המנהל מתמקד בתפעול הארגון ובניהול המנהיג מתמקד בחזון. - קביעת מטרות – המנהל מציב לעצמו מטרות טקטיות ואופרטיביות, המנהיג מציב מטרות אסטרטגיות. - היחס לארגון – המנהל נאמן לארגון, המנהיג נאמן לרעיון. - נטילת סיכונים – המנהל שואף לצמצם אי וודאות וסיכונים, המנהיג מוכן לקחת סיכונים בשם הרעיון. - יחסים בין-אישיים ותקשורת – המנהל משתמש בסמכותו הפורמלית ובתקשורת הפורמלית, המנהיג פועל בערוצי תקשורת שונים. 	100	<p>התלמיד צריך להסביר מהי מנהיגות ולציין הבדל אחד בין מנהיג למנהל.</p> <p>50% להסבר. 50% להבדל.</p>
	5	<p>ב. סגנון המנהיגות של אסף: סגנון סמכותי / סגנון המינהלן – ביורוקרט. דוגמאות מהאירוע:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ריכוזי, מקפיד על דיווחים קבועים ועל מפגשים סדירים, מטיל מטלות ברורות. - זימן את חני לשיחה אישית ושיבח אותה על עבודתה. - נוהג להטות את החלטות הצוות לכיוון המקצועי שבו הוא מאמין. 	100	<p>התלמיד צריך לציין את סגנון הניהול ולהביא שתי דוגמאות מהאירוע.</p> <p>50% לציין הסגנון. 25% לכל דוגמה.</p> <p>אין לקבל כתשובה סגנון דיקטטורי או פורמלי.</p>

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה ג'**, סמל 839207, קיץ תשע"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
2	10 6	<p>א. תיאום</p> <ul style="list-style-type: none"> - שילוב של פעולות המתבצעות ביחידות שונות של הארגון על מנת להביאן לפעול במשותף לרמת ביצוע אופטימלית. - הכוונת היחידות בארגון לעבודה משותפת ומתוזמנת לנצל באופן יעיל את המשאבים לביצוע המטלה. - שילוב בין עובדים, זמנים, תהליכים ופעולות כדי לבצע משימות. <p>מושאי התיאום הבאים לידי ביטוי באירוע</p> <ul style="list-style-type: none"> - תיאום בין ממונה לכפיף – תיאום בין ההנהלה לבעלי תפקידים, בין אסף לוי לחני כהן. - תיאום בין בעלי תפקידים באותו דרג (חני וחבריה לצוות) - תיאום בין בעלי תפקידים בפרויקט מסוים: עובדים בארץ ובחול"ל. - תיאום מרצון – תיאום בין בעלי-תפקידים שאין להם ממונה משותף (חני וחבריה לעבודה) 	100	<p>התלמיד צריך להסביר מהו תיאום ולציין שני מושאי תיאום הבאים לידי ביטוי באירוע.</p> <p>40% להסבר. 30% לכל מושא תיאום.</p>
4	8	<p>ב. מנגנוני תיאום נוספים המשמשים בחברת "רעשים"</p> <ul style="list-style-type: none"> - ישיבות – קבוצת אנשים המתכנסת לדיונים במטרה לקבל החלטות לביצוע. חברת "רעשים" נקבעו ונערכו ישיבות כלליות, אסף לוי מקפיד על מפגשים/ ישיבות קבועים. - בעלי תפקידים המשמשים כאנשי קשר ותיאום בין הארגון לגורמי פנים וחץ, כמו דובר הארגון. חני נבחרה לשמש כנציגת השירות, כמתאמת בחול"ל. - נוהלי עבודה – נהלי עבודה ברורים מסייעים לתיאום כי ברורה ההיררכיה ומי אחראי על אלו מטלות. נקבעו תהליכי עבודה, לו"ז, הקמות הוועדה. - דוחות – דיון וחשבון על מהלך האירועים והתפתחות של האירועים. המנהל מקפיד על קבלת דוחות. - צוות עבודה – הוקם צוות עבודה שתפקידו לרכז משימות ולעדכן אותן. 	100	<p>התלמיד צריך לציין שני מנגנוני תיאום המשמשים את החברה. 50% לכל מנגנון.</p>

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה ג', סמל 839207, קיץ תשע"ה

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
<p>התלמיד צריך להסביר מהי ועדה ולתאר קושי אחד בהפעלתה. 50% להסבר. 50% לקושי.</p>	100	<p>א. ועדה</p> <ul style="list-style-type: none"> - מספר אנשים שהוטל עליהם לתאם, להיוועץ, לחקור או להעריך מידע ולהגיש את המלצותיה לגוף שמינה אותה. - קבוצה נבחרת, ממונה או מתנדבת לטפל בנושא מסוים, לקבל החלטות או לבצע הנחיות. <p>קשיים בהפעלת המנגנון</p> <ul style="list-style-type: none"> - איטיות – תהליך הקמת הוועדה, זימון החברים ותהליך קבלת ההחלטות מתנהלים באיטיות. - חברי הוועדה נקבעים לעיתים בהשפעת שיקולים אינטרסנטיים, יוקרה וכבוד, ולא באופן ענייני, כך שהחלטות יכולות להיות מוטות. - מסקנות הוועדה מתקבלות לעיתים מתוך פשרה וההחלטות אינן בהכרח אובייקטיביות. - הוועדה מאפשרת התחמקות מקבלת אחריות אישית להחלטה. 	10 5	3
<p>התלמיד צריך לציין את סוג הוועדה שהוקמה ולהסביר מאפיין אחד שלה. 50% לציין של סוג הוועדה. 50% למאפיין.</p>	100	<p>ב. הוועדה שהוקמה היא ועדת אד-הוק.</p> <p>מאפיינים:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מוקמת לתקופה קצובה - מוקמת לצורך בדיקת נושא מסוים - מתפזרת עם סיום הגשת המסקנות/ההחלטות - ועדה זמנית 	5	

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה ג', סמל 839207, קיץ תשע"ה

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
התלמיד צריך להסביר שניים מן ההבדלים בין מנהיגות פורמלית ובלתי-פורמלית. 50% לכל הכול.	100	<p>א. מנהיגות פורמלית</p> <ul style="list-style-type: none"> - סמכות פורמלית להפעיל עובדים ולבצע משימות. - התקשורת מתקיימת בערוצים הפורמליים. - קבלת החלטות, קביעת מדיניות על-פי נוהלי הארגון. - פועלת במסגרת המוגדרת של התפקיד והסמכות. <p>מנהיגות בלתי פורמלית</p> <ul style="list-style-type: none"> - אדם המנהיג קבוצה בלי שקיבל סמכות רשמית לכך. - קשרים אישיים בלתי-פורמליים. - התקשורת מתנהלת בערוצים שונים. - אין היררכיה בקבוצה. - העשייה מתבצעת מתוך אמונה ברעיון ובמנהיג. - המנהיג צומח מתוך הקבוצה באופן טבעי. - סמכות המנהיג נובעת מתוך הרצון שמגלים חבריו. - המנהיג שותף למטרות הקבוצה. - המנהיג פועל במסגרת שונות בתוך הארגון ומחוצה לו. 	10 5	4
	100	<p>ב. חני היא מנהיגה בלתי-פורמלית: חברה לצוות נרתמו לעזור לה, בנוסף לעבודתם השוטפת. הם נשארו לעבוד שעות נוספות, בלי לקבל תמורה, לעבוד מתוך רצון לסייע לחני למלא את המשימות שהטילו עליה.</p>	5	
התלמיד צריך לציין שניים מבין הגישות לקבלת החלטות ולהסביר אחת מהן. 30% לציין כל גישה. 40% להסבר.	100	<p>א. גישות לקבלת החלטות</p> <ul style="list-style-type: none"> - הגישה כלכלית רציונלית – Milton Friedman גישה זו תופסת את כל פעילות הארגון במונחי רווח או הפסד (כמו גישה פוזיטיבית בכלכלה). - הגישה הקבוצתית של Janis : קבלת ההחלטות בשיטה זו מתקבלת על-ידי חשיבה משותפת של חברי הקבוצה ובקבלת אחריות אישית על ההחלטות. 	10 5	5

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה ג'**, סמל 839207, קיץ תשע"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<p>הגישה של השבעת רצון – Saimon : גישה זו מתמקדת בהשבעת רצונו של הקהל – המנהלים והלקוחות – קבלת החלטות בגישה זו אינה מתקבלת תמיד באופן רציונאלי.</p> <p>הגישה הלא-רציונלית – Kahneman + Tversky : על פי גישה זו, החלטות מתקבלות לא רק על בסיס רציונלי, אלא גם על בסיס אמוציונלי. המניע של מקבלי החלטות הוא פחד מהלא-נודע והתנהגות עדר המקובלת בין אנשים. אי-רציונליות מבוססת על השאיפה להיות כמו כולם ועל האמונה שלא ייתכן שכולם טועים ורק אני צודק.</p>		
	5	<p>ב. דרך קבלת ההחלטות בחברת "רעשים" היא רציונלית. שלבי קבלת ההחלטות בחברה:</p> <ul style="list-style-type: none"> - בדיקת צרכים – הוחלט על כנס בעקבות זכייה בפרס. - קביעת בעלי תפקידים – הוחלט על מינוי ראש צוות ונציגת קשרי חו"ל. - לו"ז – נקבעו לוחות זמנים לכנס ולהגשת המסקנות. - בדיקה והסקת מסקנות – נקבעה ועדה להסקת מסקנות ובדיקת התהליך. 	100	<p>התלמיד צריך להסביר את דרך קבלת ההחלטות בחברה ולנמק בעזרת דוגמה מהאירוע.</p> <p>60% להסבר של דרך קבלת ההחלטות.</p> <p>40% לדוגמה.</p>
	12			
6	4	<p>א. גישתו של טיילור נחשבת למדעית מאחר שניתן למדוד ולאמוד את הפעולות/המשימות של העובד באמצעות קריטריונים (תבחינים) מדויקים.</p> <p>לפי גישה זו, האדם הוא מכשיר לקידום מטרות הארגון בדומה לכל מכונה אחרת. בדומה למכונה ניתן לקבוע קריטריונים לפעולה כגון: זמן וכמות.</p> <p>פרמיה ונורמה – מדידה קבועה</p> <p>"סרט נע" (מדיד) – כמו מכונה</p>	100	

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה ג'**, סמל 839207, קיץ תשע"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	<p>ב. מסקנות של מחקרי הות'ורן</p> <ul style="list-style-type: none"> - הקשר הבלתי פורמלי בין העובדים משפיע על תפוקת העובדים ועל שביעות רצונם - למנהיג הבלתי-פורמלי יש השפעה על תפוקת הצוות, על לכידותו ועל התקשורת בין חבריו. - לכידות הקבוצה משפיעה על התפוקה שלה. - העובד הוא יצור חברתי ומונע על ידי צרכים חברתיים ועל-ידי זיקתו לקבוצתו. - עבודת הצוות ושיתוף הפעולה בין חברי הצוות המשפיעים על הפרייון. 	100	<p>התלמיד צריך לציין שתי מסקנות של מחקרי הות'ורן. 50% לכל מסקנה.</p>
	4	<p>ג. הקשר בין גישת יחסי האנוש לגישה המדעית</p> <ul style="list-style-type: none"> - שתי הגישות מתמקדות בעובד עצמו ומציגות אותו כמי שעומד במרכז העשייה בארגון. אולם המסקנות של שתי הגישות הפוכות. לפי הגישה המדעית העובד הוא כמו "מכונה" שיש לנצלה לצורך השגת מטרות הארגון. לעומת זאת, גישת יחסי האנוש תופסת את העובד כיצור חברתי וכאדם שיש לטפחו לצורך השגת אותן מטרות. - הגישה המדעית בודקת את העובד לפי תבחינים קבועים, ואילו גישת יחסי האנוש בודקת את מערכת היחסים החברתית הבלתי פורמלית. - הגישה המדעית שמה דגש על המנהל ואילו גישת יחסי האנוש שמה דגש על המנהיג. - גישת יחסי האנוש מייחסת חשיבות לקשרים חברתיים ואילו הגישה המדעית מייחסת חשיבות להיררכיה פורמלית. 	100	
7	17			
	4	<p>א. תפקידי התכנון:</p> <ul style="list-style-type: none"> - הבטחת ביצוע משימות - ייעול המערכת הארגונית - חלוקה נכונה של משאבים - איתור תקלות, קשיים ואילוצים שעלולים להופיע בזמן ביצוע תכנית. 	100	<p>התלמיד צריך לציין שני תפקידים של התכנון. 50% לכל תפקיד.</p>

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה ג'**, סמל 839207, קיץ תשע"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
8	4	ב. חשיבות של השלב טרום תכנון - גיוס משאבים לצורך ביצוע התוכנית. - קביעת המתכננים, או הגוף המתכנן לבדיקת העלות הכרוכה בכך - קביעת מטרות התכנון ומדיניות הארגון לגביו בחזקת "דע לאן אתה הולך"	100	
	4	ג. תכנית אב: תכנית כוללת שמיועדת לביצוע לטווח ארוך. בתכנית מתוארות מסגרת הפעילות ומטרות הארגון.	100	אין לקבל כתשובה תכנית מגירה או תכנית גיבוי.
	12			
	4	א. דרכים לפרסום מוצר או שירות חדש: פרסומות – העברת מסר ברבים כדי להביאו לידיעת הציבור ולהפיק רווחים ממכירתו. הסברה – העברת מסר ברבים כדי ליצור הבנה ותמיכה. תעמולה – העברת מסר ברבים תוך שימוש באמצעים מניפולטיביים. כלל אמצעי המדיה: טלוויזיה, אינטרנט, עיתונות, רדיו – אמצעי המדיה מסייעים להעביר בזמן קצר/אמתי/מהיר מידע על אודות מוצר חדש ולפרסם אותו.	100	התלמיד צריך לציין שתי דרכים לפרסום מוצר או שירות ולהסביר אחת מהן. 25% לציון כל דרך 50% להסבר
	4	ב. לעובדים תפקיד מרכזי בטיפוח תדמית הארגון: קבלת קהל אדיבה, סובלנות כלפי לקוחות, עזרה בפתרון בעיות. ניתוב לגורמים מטפלים. העובדים משמשים כחוליה מקשרת בין הארגון/ההנהלה לגורמי חוץ. יחסם של העובדים לפונים משפיע על תדמית הארגון.	100	
	4	ג. תפקידי המנהל בעיצוב הארגון ובשמירה על תדמיתו - תפקידו המרכזי של המנהל הוא לשמור על שקיפות לגבי בעיות שנוצרו, הן כלפי גורמי פנים והן כלפי גורמי חוץ. - תקצוב מיועד לפרסום - התייחסות לתלונות, ולטיפול בהן - קביעת בעלי תפקידים שיהיו אחראים לפרסום, לקבלת פניות הציבור ולמעקב אחר תלונות הציבור.	100	התלמיד צריך לציין תפקיד אחד .

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה ג', סמל 839207, קיץ תשע"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
9	12	<p>- הדגשת נושא התדמית בפני העובדים והפיכתו לחלק מהתרבות הארגונית. הדבר בא לידי ביטוי למשל בהתנהלות מול לקוחות ובמתן שירות אדיב</p>	100	
	4	<p>א. תקציב</p> <p>- תכנית של פעילות הארגון לתקופה מוגדרת המבוססת במונחים כספיים</p> <p>- מסגרת כספית לביצוע פעילות הארגון</p>	100	
	4	<p>ב. הסיבות לחשיבות של קבלת החלטות בארגון</p> <p>- קביעת סדר עדיפויות</p> <p>- תכנון הוצאות</p> <p>- שימוש נכון במשאבי הארגון</p> <p>- כל החלטה היא משמעותית/גורלית לחיי הארגון, החלטה שגויה יכולה לגרום להפסדים.</p> <p>- החלטות ההנהלה משפיעות על חיי העובדים - קידום עובדים או פיטורין - משפיעים על הביטחון הפיזי והכלכלי שלהם.</p>	100	<p>התלמיד צריך לציין שתי סיבות. 50% לכל סיבה.</p>
	4	<p>ג. חשיבות הבקרה בתהליך קבלת ההחלטות</p> <p>- בשלב זה בודקים אם הפעולה שנבחרה תשיג את התוצאה הרצויה, אם זוהי הדרך הטובה ביותר לפתור בעיה / לבצע תכנית.</p> <p>- בשלב זה מתבצעת "הרצת ניסיון", שבה נבדקות יעילות התכנית ויתרונותיה לארגון.</p> <p>- נתונים שמתקבלים בשלב זה על טיב הביצוע / יכולת הפעלת התכנית מספקים משוב למקבל ההחלטה ומסייעים לו להעריך אם ההחלטה שהתקבלה נכונה, הגיונית ושימה עבור הארגון.</p>	100	

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה ג', סמל 839207, קיץ תשע"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
10	12			
	3	א. פיקוח	100	
		- השגחה של ממונה על עובד המבצע מטלה		
		- תהליך המאפשר תיקון טעויות שהתגלו תוך כדי ביצוע עבודה		
	6	ב. הגורמים הנעזרים בתצפית	100	התלמיד צריך לציין שני גורמים שיכולים להיעזר בתצפית, ולהביא דוגמה לכל גורם. 25% לכל גורם. 25% לכל דוגמה.
		גורם חיצוני: פקחים מקצועיים בתחומים כגון כשרות, טיסות, בריאות, חינוך, בנקאות.		
		גורם פנימי: מנהל, אחראי מחלקה, אחראי בקרת איכות, מפקח פנים.		
	3	ג. כלים טכנולוגיים שמסייעים בפיקוח	100	התלמיד צריך לציין שני כלים טכנולוגיים. 50% לכל כלי.
		- תוכנות מחשב		
		- לוויינים - G.P.S		
		- מצלמות		
		- מזל"טים		
		- טלפונים ניידים		
		- האזנות/הקלטות		
		- אזעקה		
		- כרטיס עובד מגנטי/אלקטרוני		
		- שעון נוכחות		
		- קריאת אצבע		
		- קריאה ביומטרית		

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה ג', סמל 839207, קיץ תשע"ה

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
	100	<p>א. חשיבות האתיקה בבית-החולים</p> <ul style="list-style-type: none"> - חשוב שכולם יקפידו על כללים - שמירה על כבוד ועל פרטיות של החולים, העובדים ומשפחותיהם. - דיוק בביצוע - הקפדה על מערכת יחסים מקצועית בין מטפלים למטופלים 	12 4	11
התלמיד צריך לתאר בתפקיד אחד.	100	<p>ב. תפקידי הקוד האתי בפיתוח תרבות הארגון</p> <ul style="list-style-type: none"> - קוד אתי יוצר נורמות התנהגות - הקוד יוצר כללים אחידים הידועים לכולם - הקוד האתי מתייב מה מותר ומה אסור וכך חייבים כולם לנהוג. - קוד אתי מבטא ערכים: יושרה, שקיפות, טוהר מידות, מחויבות, מצוינות ועוד, וערכים אלה מעצבים את התרבות הארגונית ואת ההנהלות של הארגון ושל עובדיו. 	4	
התלמיד צריך לציין שני ארגונים נוספים ואת החשיבות של הקוד לכל ארגון. 35% לכל ארגון. 30% לחשיבות. כל ארגון יתקבל בתנאי שהתשובה תהיה מנומקת.	100	<p>ג. ארגונים הזקוקים לקוד אתי</p> <ul style="list-style-type: none"> - משטרה - כללי פתיחה באש / הפעלת כוח. - צה"ל - טוהר הנשק / הפעלת כוח. - משרדים ממשלתיים - עבודה אחידה / לא לעשות איפה ואיפה. - לשכת עורכי הדין - הגדרת קשרים עו"ד - לקוח, הגנה על סודיות המידע. - בנקים - יצירת סביבה ערכית ומוסרית. 	4	

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה ג', סמל 839207, קיץ תשע"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
12	12			
	4	<p>א. הרמה האסטרטגית - שר החינוך.</p> <p>הרמה הבכירה ביותר לקבלת החלטות. ברמה זו נקבעות המטרות הראשיות, המשאבים, המדיניות, סדר העדיפויות.</p>	100	<p>התלמיד צריך לציין את הרמה ומאפיין אחד שלה. 50% - לרמה 50% - למאפיין</p>
	4	<p>ב. הרמה הטקטית - מנכ"ל משרד החינוך, רמת ביניים.</p> <p>ברמה זו מוכנות התכניות שיאפשרו לבצע את המטרות. נבדקות חלופות, סיכונים/סיכויים, תחומי אחריות, משאבים ולו"ז.</p>	100	<p>התלמיד צריך לציין את הרמה ומאפיין אחד שלה. 50% - לרמה 50% - למאפיין</p>
	4	<p>ג. הרמה האופרטיבית - מנהלי בתי-הספר.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ברמה זו נעשה תכנון מפורט של הפעולות. - נקבעים סדרי עבודה לכל המשימות. - נקבעים האמצעים השונים הדרושים להוציא לפועל את המשימות. - נקבעים לוחות זמנים מפורטים לכל משימה. - נקבעים תהליכי פיקוח ובקרה מפורטים. 	100	<p>התלמיד צריך לציין את הרמה ומאפיין אחד שלה. 50% - לרמה 50% - למאפיין</p>