

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
1	4	א. שרגון ארגון מחדש של המוסד; שינוי במבנה הארגוני המביא לשינויים ארגוניים.	100	
	6	ב. דוגמאות לשינויים שיגרמו לשרגון בחברה - תוקם מחלקה טכנית שתהיה אחראית לבנייה ולתחזוקה של אתר האינטרנט החדש. - יגויסו מוקדנים למוקד התמיכה הטכנית שסייעו גם במוקד ההזמנות הטלפוני. - מחלקת שירות לקוחות תבוטל. - יוקם אגף שיווק שיכלול מחלקה לפניות הציבור ומחלקת פרסום ויחסי ציבור.	100	התלמיד צריך להביא שתי דוגמאות מתוך האירוע. 50% לכל דוגמה.
2	4	א. שלבים בתהליך השינוי - התעוררות הצורך בשינוי - הארגון מודע לצורך בהכנסת שינויים בגלל מכלול של סיבות, חיצוניות ופנימיות. - קביעת סדרי קדימויות - נקבעים סדרי עדיפויות ונבדקות חלופות בהתאם לצורכי הארגון ולמהותו. - תכנון מפורט של השינוי - לו"ז מפורט תוך גמישות לשינויים. - הכנת הגורם האנושי לשינוי - הדרכה של העובדים, עריכת השתלמויות ופעילויות הסברה כדי למנוע התנגדויות מצד העובדים לשינוי. - מעקב אחרי השינוי - בדיקה, פיקוח ובקרה אחר התנהלות התהליך וביצועו.	100	התלמיד צריך לציין שני שלבים, ולהסביר אותם. 50% להסבר כל שלב.
	6	ב. שלבים בתהליך השינוי ברשת "פיצה-פיץ" - התעוררות הצורך בשינוי - ירידה בשביעות רצון הלקוחות כפי שבאה לידי ביטוי בסקר שערכה "פיצה-פיץ"	100	התלמיד צריך לציין שני שלבים מתוך האירוע . 50% לכל שלב.

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
3	4	<p>– תכנון מפורט של השינוי – כפי שפירט המנכ"ל בדבריו: תוקם מחלקה טכנית, המנהלים יעברו השתלמויות; יגויסו מוקדנים; תבוטל מחלקת שירות לקוחות; יוקם אגף שיווק.</p> <p>– הכנת הגורם האנושי לשינוי</p> <p>– השתלמויות והסברה</p> <p>– כל מנהלי הסניפים ואחראי המשמרת יעברו השתלמות.</p> <p>– כל העובדים יקבלו הסבר על התהליך שעתיד להתבצע.</p>		
		<p>א. דרכים לטיפול יזמות בארגון:</p> <p>– עבודת צוות, גיוס עובדים יצירתיים, עידוד "סיעור מוחין"</p> <p>– עידוד יצירתיות ומצוינות</p> <p>– טיפוח ותגמול יזמים</p> <p>– מרכזי טיפוח יזמות בארץ</p>	100	התלמיד צריך לציין שתי דרכים לטיפול יזמות. 50% לכל דרך.
	6	<p>ב. דוגמאות לטיפול יזמות מתוך האירוע: הכרזה על תחרות יוזמות בין העובדים; בחירת עובד מצטיין; מתן פרס לעובד מצטיין.</p>	100	התלמיד צריך להביא שתי דוגמאות לטיפול יזמות מתוך האירוע. 50% לכל דוגמה.

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

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
				4
	100	<p>א. יחסי ציבור בארגון</p> <ul style="list-style-type: none"> - פעולה יזומה על-ידי הארגון אשר מטרתה גיוס אהדה ותמיכה מהציבור ויצירת מוניטין לאיגוד. - סך-כל הקשרים של הארגון עם גורמי חוץ וגורמי פנים ליצירת תדמית חיובית ובניית המוניטין של הארגון - תהליכים של פרסום הארגון במטרה ליצור אהדה ותמיכה של הלקוחות. - דרכים ליעל יחסי ציבור פנים ארגוניים 	4	
התלמיד צריך להסביר את חשיבות יחסי הציבור החוץ-אירגוניים והפנים ארגוניים. 50% לכל הסבר	100	<p>ב. חשיבות יחסי הציבור לחברת "פיצה פיץ"</p> <p>חשיבות יחסי ציבור החוץ-ארגוני:</p> <ul style="list-style-type: none"> - גיוס אהדה וגיוס לקוחות חדשים - בניית מוניטין ל"פיצה-פיץ" כדי להגדיל את מספר הלקוחות ושמירה על הלקוחות הקיימים - בניית תדמית חיובית שתבטיח את המשך קיומה של "פיצה-פיץ" ואת הצלחתה <p>חשיבות יחסי ציבור פנים-ארגוני</p> <ul style="list-style-type: none"> - טיפוח העובדים - פיתוח "גאוות יחידה" - יצירת שפה שיווקית/מקצועית/שירותית אחידה אשר תקרב בין העובדים ברשת או בסניפים. 	6	
				5
התלמיד צריך לציין שניים מאמצעי התקשורת או הפרסום ולהסביר את סיועם לחברה. 50% לכל הסבר.	100	<p>א. אמצעי תקשורת ואמצעי פרסום המשמשים במסע פרסום:</p> <p>טלוויזיה, עיתונות, רדיו, שלטי חוצות, בתי קולנוע ואינטרנט:</p> <p>אמצעים אלה יכולים להגביר את מודעות הציבור לחברה, ליצור לה תדמית חיובית ולהבליטה ולהדגיש את השינוי כתהליך חדשני.</p>	5	

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
6	5	<p>ב. דוגמאות לשינויים שעשויים להשפיע על תדמית החברה</p> <ul style="list-style-type: none"> - כל מנהלי הסניפים ואחראי המשמרת יעברו השתלמות בניהול שירות לקוחות. - יוקם אגף שיווק ובו תוקם מחלקת פניות הציבור ומחלקת פרסום ויחסי ציבור. - הרשת תצא במסע פרסום כדי לפרסם את השינוי הן ברמה הארצית והן ברמת הסניפים. - פעם בחצי שנה ייערך סקר שביעות רצון של לקוחות הרשת, וייבחר עובד מצטיין בתחום היזמות והחדשנות. 	100	<p>התלמיד צריך להביא שתי דוגמאות מתוך האירוע. 50% לכל דוגמה.</p>
	3	<p>א. גישת "בדיק בזמן" (J.I.T) זו גישה הדוגלת בייצור על-פי הזמנה, ללא יצירת מלאי, תוך שיתוף פעולה מלא בין המחלקות השונות. גישה זו מקצרת זמני ביצוע על-פי לו"ז מוכתב על-ידי הלקוחות.</p>	100	<p>התלמיד צריך לציין את שם הגישה ולהסביר אותה. 30% לציין. 70% להסבר.</p>
	6	<p>ב. עקרונות בגישת הניהול לאיכות (T.Q.M):</p> <ul style="list-style-type: none"> - שיפור מתמיד - איכות מעל לכול - הדרכה מתמדת לצוות - קביעת יעדים ברי השגה 	100	<p>התלמיד צריך להסביר שני עקרונות. 50% לכל הסבר.</p>
	3	<p>ג. הגישה שהניחה את היסודות לעקרונות המבנה הארגוני היא הגישה של ובר (ביורוקראטיה) המתמקדת בחלוקת עבודה, בבניית היררכיה ארגונית, בתקנות ובכללים ברורים, בגיוס ובקידום עובדים.</p>	100	

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
7	6	<p>א. תהליך קבלת החלטות</p> <p>* בחירת דרך אחת לביצוע משימה מבין כמה אפשרויות.</p> <p>* הגישה הנהוגה בבית-ספר "המתמיד" היא הגישה הקבוצתית (Janis): בגישה זו כמה עובדים מקבלים החלטה במשותף, והאחריות על ביצוע ההחלטה חלה על הקבוצה כולה ועל הפרטים שהשתתפו בקבלת ההחלטה.</p>	100	<p>התלמיד צריך להסביר מהו תהליך קבלת החלטות ולציין את הגישה המקובלת בביה"ס המתמיד.</p> <p>70% להסבר.</p> <p>30% לציין הגישה.</p>
	2	<p>ב. גישות נוספות של קבלת החלטות</p> <p>- הגישה הכלכלית-רציונאלית (פרידמן)</p> <p>- הגישה של השבעת רצון (סיימון)</p> <p>- הגישה הלא-רציונאלית (קהנמן וטברסקי)</p>	100	<p>התלמיד צריך לציין גישה אחת.</p> <p>* גישה אינטואיטיבית</p> <p>* גישה רציונלית</p> <p>יתקבלו כתשובה מלאה.</p>
	4	<p>ג. השלבים בתהליך קבלת החלטות</p> <p>1. איתור וזיהוי הבעיה</p> <p>2. חיפוש חלופות לפתרון</p> <p>3. בחינת החלופות</p> <p>4. דירוג החלופות, לפי שיקולים רלוונטיים</p> <p>5. בחירת החלופה המתאימה</p> <p>6. תכנון וביצוע החלופה שנבחרה</p> <p>7. בקרה ושיפור הביצוע</p>	100	<p>התלמיד צריך לציין שניים מבין השלבים בתהליך קבלת החלטות.</p> <p>50% לכל שלב.</p>
8	6	<p>א. שלבי התכנון</p> <p>שלב טרום התכנון – שלב המתחיל כאשר מוצבת מטרה מוגדרת שמחייבת תכנון.</p> <p>שלב תהליך התכנון – הכנה בפועל של תוכנית העבודה.</p> <p>שלב לאחר התכנון – שלב הביצוע.</p> <p>ניתן לענות גם:</p> <p>- בניית תכנים</p> <p>- אישור התכנים ועדכוןם</p>	100	<p>התלמיד צריך לציין שלושה מבין שלבי התכנון.</p> <p>33.3% לכל שלב</p>

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
9	3	<p>ב. החשיבות של עדכון תכניות הפעולה של הארגון</p> <p>עדכון התכניות מייעל את תהליך התכנון: הוא מונע תקלות וסטיות בתכנון, משפר את חלוקת המשאבים, מייעל את עבודת כלל השותפים בתכנון, מבטיח ביצוע מהיר, זול ואיכותי של התכנית ומאפשר קריאה נכונה של המציאות ערנות לשינויים.</p>	100	
	3	<p>ג. המגבלות האפשריות של תכנון בארגון:</p> <p>- אישור - ניתן להתחיל בביצוע תכניות אך ורק כאשר גובשה תכנית מפורטת.</p> <p>- פגיעה ביצירתיות - הנובעת מגיבוש תכניות לטווח ארוך בלי שיוכנסו בהן שינויים עכשוויים.</p> <p>- פגיעה בהנעה של העובדים בשל התחושה ש"מכתבים" להם דברים ונותנים להם תחושה של הצרת פעולותיהם ורעיונותיהם. יכול לפתח בהם אדישות וחוסר רצון לתרום ולשנות.</p>	100	
	4	<p>א. מטרת התיאום</p> <p>ניצול יעיל של המשאבים העומדים לרשות הארגון כמו כוח אדם, מכונות וציוד. תיאום נכון ומיטבי לוקח בחשבון את הדרכים והמשאבים של הארגון ולמנוע עלויות מיותרות ובזבוז.</p> <p>מניעת כפילויות - מניעת מצבים שבהם כמה יחידות או בעלי תפקידים מבצעים את אותן משימות.</p> <p>מניעת שטחי הפקר - מניעת מצב שבו העבודה מתבצעת מאחר שכל צד חושב שהאחר מבצע את העבודה.</p> <p>מניעת סכסוכים בעבודה - מניעת סכסוכים על רקע של אי-שיתוף פעולה ופגיעה באינטרסים הקשורים לתחומי אחריות.</p>	100	<p>התלמיד צריך להסביר שתיים ממטרות התיאום. 50% לכל הסבר.</p>
	3	<p>ב. מנגנונים המסייעים בביצוע תיאום</p> <p>ישיבות, דיווחים, נוהלי עבודה, קציני תיאום, ועדות.</p>	100	<p>התלמיד צריך לציין שני מנגנונים. 50% לכל מנגנון.</p>

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
10	5	<p>ג. השלבים בתהליך התיאום</p> <ul style="list-style-type: none"> - התעוררות הצורך בתיאום - הצורך בתיאום מתעורר בשל פעילות/משימה/בעיה המשותפת לכמה גורמים. - קביעת הגורמים המתאמים - קביעת בעלי התפקידים שיהיו אחראים לביצוע התיאום. - ביצוע התיאום - ביצוע תהליכי התיאום על-ידי הגורמים השותפים לו תוך כדי בדיקה שכולם פועלים בהתאם להנחיות. - מעקב לאחר הביצוע - מנהל/אחראי מקבל דיווח שוטף על התהליך כדי למנוע שטחי הפקר או כפילויות. 	100	<p>התלמיד צריך לציין שני שלבים ולהסביר אחד 30% לכל ציון 40% להסבר.</p>
	3	<p>א. מאפיינים של מנהיגות בלתי-פורמלית - הנהגת קבוצה ללא קבלת סמכות רשמית מבוססת על:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מערכת קשרים בינאישיים (ללא קשר להיררכיה פורמלית). - מנהיגות שאינה נבחרת באופן רשמי לתפקיד ונתונה לשינויים על-פי החלטות הקבוצה - מעניקה ביטחון והגנה לחברי הקבוצה. 	100	<p>התלמיד צריך לציין שניים מהמאפיינים. 50% לכל מאפיין.</p>
	6	<p>ב. יזם פנים-ארגוני הוא עובד מן המניין בארגון, שמכיר את הארגון ומעלה רעיונות יצירתיים לשיפור תהליכים בארגון.</p> <p style="text-align: center;">התכונות/של יזם פנים-ארגוני:</p> <p>יצירתיות, חתירה להישגיות, תחרותיות, ביטחון עצמי, נכונות לקחת סיכונים, בעל מעוף, חדשני, מציע יוזמות חדשניות לטובת הארגון.</p>	100	<p>התלמיד צריך להסביר מהו יזם פנים-ארגוני ולציין שתי תכונות. 50% להסבר. 25% לכל תכונה.</p>
	3	<p>ג. יזם בין-ארגוני יכול להיות יזם עצמאי או עובד ארגון שמתווך בין ארגונים שונים כדי שיפעלו במשותף להוציא אל הפועל מיזם משותף.</p>		

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
11	3	א. מתן פקודות היא שיטת ההפעלה שבה העובדים מצווים לבצע הוראות במהירות וללא ויכוחים. ההנחיות הניתנות לעובדים ברורות, שלמות ומפורטות.	100	
	6	ב. טפלול (מניפולציה) היא שיטת הפעלה בלתי-ישירה של העובד על-ידי יצירת מצב המביא את העובד לעשייה בהתאם לרצונו של המנהל הממונה. - שיטת הפעלה עקיפה המניעה את העובד לפעולה לפי רצונו של הממונה עליו בלי לציין דברים באופן מפורש. חסרונות השיטה: - העובד עלול לחוש כי תומרן ועקב כך לחוש תסכול. - חולף פרק זמן ארוך ומייגע מרגע שנתקבלה ההחלטה עד והפעלת העובד. יתרונות השיטה: - אינה יוצרת התנגדות אצל העובד. - מונעת חיכוכים בין המנהל לעובד.	100	התלמיד צריך להסביר מהו טפלול ולציין יתרון אחד וחיסרון אחד. 50% להסבר 25% לחיסרון 25% ליתרון
	3	ג. שיטת ההפעלה העצמית היא שיטת הפעלה המאפיינת סגנון ניהול ליברלי. מאופיינת בכך שהעובדים מקבלים אוטונומיה להחליט על ביצוע משימות. בשיטה זו המנהל מאציל סמכויות לעובדים ומאפשר להם לקבל החלטות בדרך שנראית להם הטובה ביותר. המנהל נכנס לפעולה אך ורק אם נוצרות בעיות חריגות. שיטה כזו מתאימה לעובדים במכוני מחקר, בבת-חולים ובתחומים נוספים הדורשים מיומנות ומומחיות.	100	
12	4	א. אתיקה בארגון: מערכת עקרונות מוסריים שארגון מגדיר ומאמץ, אשר כוללת כללי התנהגות הנדרשים בארגון. הנהגת אתיקה בארגון מעלה את המוניטין של הארגון ומשדרת יושרה, אחריות, רגישות מוסרית ושקיפות בפעילויות. היא גם מעודדת עובדים לפעול באופן אתי כלפי לקוחות הארגון.	100	

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	<p>ב. תפקיד המנהל בפיתוח הקוד האתי</p> <ul style="list-style-type: none"> - המנהל מסייע לעובדים לבחון בעצמם מה "טוב" ומה "רע" ובכך לעודד רגישות אתית כלפי עמיתים ולקוחות. - המנהל צריך להיות מעורב לאורך כל התהליך, להיות מעודכן, לפתח תקשורת אפקטיבית בין השותפים לתהליך. - המנהל צריך לפתח אמצעים לאכיפת הקוד האתי. 	100	
	4	<p>ג. דרכים לטיפוח האתיקה בארגון:</p> <ul style="list-style-type: none"> - למנות עובד שתפקידו לעסוק באתיקה - להעמיד תעודות לשבח והוקרה על פעילות אתית של עובדים - לפרסם את הקוד האתי בכלי התקשורת ובקרב ציבור לקוחות 	100	<p>התלמיד צריך לציין שתי דרכים לטיפוח האתיקה. 50% לכל דרך.</p>