

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
1	22	פרק ראשון: דיני עבודה (22 נקודות)		
		נדרש לענות על אחת מבין השאלות 1-2.		
		חוקי המגן: חוק שעות עבודה ומנוחה		
	9	א. לא חוקי. לפי חוק שעות עבודה ומנוחה (סעיף 3) עובד שכיר המועסק במשרה מלאה יעבוד 42 שעות בשבוע. ככלל, הקבוע בחוק יגבר על החוזה האישי, אלא אם תנאי החוזה האישי מיטיבים עם העובד לעומת החוק. הסכם ההעסקה אינו גובר על החוק בקשר ליונתן היות שתנאי ההסכם גורעים מהזכויות שהחוק מעניק לעובד.	100	50% לתשובה; 50% לנימוק
	9	ב. יונתן יהיה זכאי לתוספת בגין שעות נוספות. בעבור השעה השבועית ה־46 (שעה 9 של יום חמישי) הוא יקבל תוספת של 25% על השכר השעתי, וכך גם בעבור השעה השבועית ה־47 (שעה 10 של יום חמישי). ואילו בעבור השעה השבועית ה־48 (שעה 11 של יום חמישי) הוא יהיה זכאי לתוספת של 50% על השכר השעתי.	100	25% לתשובה חיובית; 3 × 25% לכל שעה נוספת
	4	ג. אלי הוא עובד שחוק שעות עבודה ומנוחה אינם חלים עליו, משום שתנאי העבודה שלו אינם מאפשרים למעסיק לפקח על שעות העבודה והמנוחה שלו. לפיכך, אין מגבלה חוקית על שעות העבודה של אלי.	100	50% לתשובה; 50% להסבר

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
2	22	מבוא למשפט העבודה, בית הדין לעבודה		
	6	א. דיני העבודה מקנים לשכירים זכויות מיוחדות כהגנה מפני המעסיקים בשל פערי הכוחות במשא ומתן בין המעסיקים ובין השכירים. אין שוויון בין ציבור המעסיקים ובין ציבור השכירים – המעסיקים הם מעטים והם בעלי הממון, ואילו השכירים הם הרבים הזקוקים לפרנסה. לפיכך יש צורך בהגנה מיוחדת על זכויות המינימום של השכירים.	100	נדרש הסבר
	8	ב. העובד השכיר לא יכול לתבוע את מעסיקו להשבת חוב פרטי בבית הדין לעבודה. סמכות השיפוט של בית הדין לעבודה נתונה רק בעניין יחסי עובד-מעביד. הלוואה פרטית שאינה נובעת מיחסי עובד-מעביד לא תידון בבית הדין לעבודה.	100	50% לתשובה שלילית; 50% לנימוק
	8	ג. סמכות השיפוט הייחודית בקשר לדיני עבודה נתונה לבית הדין לעבודה בלבד, ולא תסייע לשכיר הטענה שהמעסיק הסכים שהתביעה תוגש בבית דין אחר. כך גם לא תסייע לשכיר הטענה כי בית הדין הרבני קרוב למקום מגוריו.	100	50% לתשובה; 50% לנימוק

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
		<p>פרק שני: אתיקה וערכים בארגון (26 נקודות)</p> <p>נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 3-5.</p> <p>תוכנית אתיקה הלכה למעשה</p> <p>13</p>	3	
3 × 25% לכל עיקרון; 25% להדגמה	100	<p>א. שלושה מן העקרונות המיושמים בתוכנית אתיקה, והדגמת היישום של אחד מהם במכון לפיזיותרפיה:</p> <p>1. <u>הגברת המודעות</u> של חברי הארגון לאתיקה – בתחומי הרפואה המודעות לאתיקה חשובה במיוחד, היות שהמטופל אמור לבטוח במטפל שיעשה את הטוב ביותר בעבורו ומשיקולים רלוונטיים למצבו.</p> <p>2. התוכנית תכלול <u>פיתוח קוד אתי</u> – ובו ערכים וכללי התנהגות כסטנדרטים אתיים, ובהם שקיפות, יושרה והגינות, ומחויבות כלפי כל בעלי העניין: הבעלים, המנהלים, העובדים ומקבלי השירות, ובכלל זה יישום של כללי האתיקה המקצועית לפיזיותרפיסטים.</p> <p>3. הקוד האתי יהלום את <u>צורכי הארגון</u> – מכלול של הערכים וכללי ההתנהגות שבקוד יכוונו את העובדים להגשמת מטרות הפעילות של המכון, בין השאר למתן שירות מקצועי ואמין, ויצמצמו דפוסי התנהגות החורגים מהסטנדרטים האתיים, אשר עליהם מושתתת פעילות המכון. זה כולל גם התאמת תהליכים ונהלים לכללי הקוד, למשל נהלים לגבי עדכון ושיתוף פעולה בין חברי צוות רב-תחומי בתהליך הטיפול.</p> <p>4. התוכנית תשמש כלי עזר להטמעתה של <u>תרבות ארגונית/התנהגותית רצויה</u> – התוכנית תנווט ותעצב תפיסה משותפת בקרב עובדי המכון ותרבות אחידה של התנהגות הן בינם לבין עצמם והן בין המטופלים למטופלים. גיבוש אמות מידה להערכת השיקולים וקבלת ההחלטות של חברי הארגון והתנהגותם בהיבט הערכי והנורמטיבי – מה ראוי שינחה את הפעילות וכיצד לנהוג בסיטואציה נתונה.</p> <p>5. שימוש במנגנוני <u>למידה והתפתחות</u> – קיום מפגשים וסדנאות, למשל רב-שיח ארגוני שבו העובדים ישתפו עובדים אחרים בדילמות אתיות שנתקלו בהן וכיצד טופלו, והעלאת שאלות ודיון בהן; או מתן הדרכה לעובדים בכל שינוי שמתחולל במכון ובסביבתו ולמידה משותפת לגבי טיפול בסוגיות חדשות;</p>	5	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<p>או הדרכה המכוונת בעיקר להסביר לעובדים את משימות המכון וערכיו ולעזור להם להבין את הקוד האתי ואת דרכי יישומו.</p> <p>6. שימוש במנגנוני בקרה על הטמעת הקוד ואכיפתו: יש צורך בתכנון תהליכי ההטמעה, בבניית כלי בקרה, במדידה ומעקב, וכמו כן יש לפרסם את ממצאי הבקרה. יש למנות אדם שיהיה ממונה על תוכנית האתיקה הארגונית ועל אכיפתם של כללי ההתנהגות במכון. הוא גם הכתובת לתלונות, לשאלות ולהתייעצות בנושא אתיקה.</p>		
	4	<p>ב. בניית תוכנית האתיקה והטמעתה בקרב העובדים תסייע ביצירת התרבות הארגונית הרצויה במכון.</p> <p>אכן, עובדי המכון באים עם רקע תרבותי והתנהגותי מגוון, והיות שאי אפשר לפקח על מה שעושה כל עובד בכל מקום ובכל זמן בתוך המכון יש צורך ליצור אחידות בתרבות הארגונית כדי למנוע נזקים למכון. הקוד האתי מאפשר ליצור <u>שפה אחידה</u>, לגבש תפיסה משותפת של הטוב והראוי ולתאם ציפיות באשר להכוונת ההתנהגות הראויה במכון. תוכנית האתיקה תסביר לכלל העובדים את הפילוסופיה והמדיניות של המכון, בין השאר לגבי תקשורת, יחסי עבודה, בריאות ובטיחות, זכויותיהם וחובותיהם וגם את המחויבות שלהם כלפי הלקוחות והסביבה. התוכנית גם תכוון אותם לפעול לפי הקוד האתי המקצועי בתחומם.</p>	100	נדרש הסבר
	4	<p>ג. שני תנאים להצלחת ההטמעה של תוכנית האתיקה במכון, והסברים:</p> <p>1. <u>מעורבות ההנהלה</u> – תוכנית האתיקה לא הופכת את הארגון למוסרי יותר. הקוד האתי מעצב את התרבות בארגון רק אם מנהלים בכירים ומנהלים בדרגי השטח מטמיעים אותו בתהליכי קבלת ההחלטות ודואגים לאוכפו. לתוכנית האתיקה יש חלק מרכזי בארגון רק כאשר הנהגת החברה מהווה דוגמה להתנהגות אתית ויוצרת תרבות של מחויבות לאתיקה ברחבי הארגון. דבר זה צריך לבוא לידי ביטוי בהתנהלות כלפי עובדים, לקוחות, ספקים, מתחרים והקהילה שבה הארגון פועל.</p>	100	<p>2 × 25% לכל תנאי;</p> <p>2 × 25% לכל הסבר</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
		<p>2. <u>בניית קודים אתיים</u> בשיתוף חברי הארגון – חשוב שיתקיים שיח ארגוני לגיבוש הזהות הייחודית של הארגון או התפיסה והמדיניות שלו, ומנסחים זאת במסמך מחייב של הארגון העסקי.</p> <p>3. <u>בניית קודים אתיים המותאמים לסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון</u> – מדיניות הארגון לגבי גיוס עובדים, הכשרתם, תגמולים, תקשורת, יחסי עבודה, בריאות ובטיחות, פרישה, פיטורין ועוד, וחובת הארגון לציית לסטנדרטים סביבתיים ובטיחותיים; מעורבותו בעניינים מקומיים ותרומתו למטרות שהן לטובת הציבור כגון חינוך.</p> <p>4. <u>שילוב מרכיבים אתיים בחזון הארגון וערכיו</u> – כל פעילות הארגון מכוונת למימוש החזון, זוהי ליבת הפעילות של הארגון, ולפיכך המוציאים לפועל – העובדים – יהיו מורגלים לפעול באופן אתי אם הם נכללים בחזון הארגון.</p> <p>5. <u>הצבת יעדים בתחום האתיקה</u> – כאשר מצביעים יעדים, מתכוונים ומצפים להשיגם, ולכן קל יותר להטמיע חשיבה אתית.</p> <p>6. <u>קביעת קריטריונים ומדדים לבחינת יעילות התוכנית</u>, ותגמול העובדים שפועלים לפי התוכנית. בחינת יעילות התוכנית גוררת משוב ותיקונים לפי הצורך. ההיזון החוזר מסייע בהטמעת האתיקה בפעילות עצמה ובתוך תהליכי העבודה.</p> <p>7. <u>עדכון מתמיד של תוכנית האתיקה על ידי ממונה על האתיקה בארגון</u>, על מנת להתאימה לשינוי שחל בארגון או בסביבה החיצונית.</p> <p>8. <u>הסברת התוכנית לעובדים</u> – חשוב מאוד שהעובדים יבינו את חשיבות התוכנית לארגון, כיצד ליישם את כללי האתיקה מצד אחד וכיצד להימנע מהתנהגות לא אתית מצד אחר. הסברה תסייע לעובדים להתמודד עם דילמות אתיות בעבודה ותמנע מהם לטעות או לקבל החלטות שנוגדות את עקרונות הארגון.</p>		

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
50% לתת-סעיף 1; 50% לתת-סעיף 2 (2 x 25% לכל דרך)	100	<p>הטמעת תוכנית אתיקה ותהליכי שינוי בארגון</p> <p>א. 1. שינוי ארגוני הוא תהליך שבו חברה או ארגון משנים את שיטות הפעולה, את הטכנולוגיות, את המבנה הארגוני, או את האסטרטגיות שהם נוקטים. הסיבות המרכזיות להובלת שינוי בארגון נעוצות בהתהוות של פער בין אופן הפעולה של הארגון ובין סביבתו, או פער בין החזון הארגוני ובין המצב הממשי בארגון.</p> <p>2. שתי דרכים להפחתת התנגדות העובדים לשינוי:</p> <ul style="list-style-type: none"> - שכנוע העובדים בנחיצות השינוי ובחשיבותו להמשך הפעילות של הארגון. - מחויבות הדרג הבכיר לשינוי. - מתן תגמול על עמידה ביעדי השינוי - פתיחות ומתן מידע והדרכת העובדים בכל שלבי השינוי. - ביצוע השינוי בשלבים, לפי יכולת הארגון ומשאביו. - חיזוק הכוחות הדוחפים לשינוי והתומכים בו. - שיתוף העובדים בשלבי השינוי כדי להשיג את מחויבותם לתהליך השינוי. - הסברה ולימוד, הדרכת העובדים לגבי השינוי הצפוי וליווי העובדים לאורך כל התהליך. - הפעלת סוכן שינוי / מובילי דעה. 	13 5	4
נדרש הסבר	100	<p>ב. תהליך של שינוי ארגוני מחייב יצירת מודעות לערכי הארגון ולכללי ההתנהגות בקוד האתי לפי אמות המידה שהוגדרו לעובדים. הטמעת כללי הקוד האתי יוצרת מודעות לאתיקה, מחזקת את מחויבות העובדים לארגון ולכן היא תכונן אותם לתודעת שירות. האווירה שנוצרת, של פתיחות, שקיפות והגינות, משמשת כר נוח להחיל שינוי ארגוני – ככל שיהיו יותר שקיפות ואווירה תומכת בארגון, כך תגדל נכונות העובדים לפעול להגשמת מטרות השינוי הארגוני. הטמעת האתיקה כשלעצמה היא חלק מתהליך שינוי, שמתבטא בהשקעה בחוויית הלקוח ובשינוי תפיסת השירות, או בדרכי עבודה חדשות, ולפיכך תהליך שינוי יכול להתבצע בד בבד עם הטמעת כללי התנהגות רצויים בארגון.</p>	5	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	3	<p>ג. הבקרה ב"מרכז השירות" באה לידי ביטוי במערכת של פיקוח המאפשרת ללמוד באיזו מידה האתיקה מיושמת ואם יש צורך לערוך בה שינויים. זוהי בחינה מתמדת של יישום הקוד האתי לשם שיפור האפקטיביות שלו על-פי צורכי הארגון, ובמקרה זה הצורך בשיפור חוויית הלקוח. הבקרה בוחנת את מידת ההפנמה של כללי הקוד ובודקת אם יש צורך להתמקד בתחומים מסוימים.</p> <p>הממונה על האתיקה אמור לדווח לבעלי העניין על ממצאי הבקרה ולפרסם פרוטוקולים ודפי מידע בכל נושא חריג, תלונות ודילמות אתיות ופתרון. הפרסום נועד לקדם את האמון בארגון ובקוד האתי ולקדם את יכולת העובדים ואת נכונותם להשקיע בנושא אתיקה, מתוך תחושת שותפות בתהליך. יש צורך לפרסם את האירועים, כיצד הם טופלו ומשמעותם, וכן להציע במידת הצורך שינויים בתהליכי העבודה.</p>	100	50% לחשיבות הבקרה; 50% לחשיבות הפרסום
5	13	<p>אקלים אתי ואחריות חברתית תאגידית</p>		
	4	<p>א. אקלים אתי ארגוני יסייע בהתמודדות עם שאלות אתיות ובפתרון:</p> <p>אקלים אתי נותן ביטוי לתפיסות המשותפות של העובדים בנוגע לתוכן האתי בתחומי המדיניות, הנהלים וההתנהגות בארגון. אקלים אתי משפיע הן על קבלת ההחלטות והן על התגובות ההתנהגותיות, אשר משליכות על מגוון תוצאות הפעילות הארגונית. האקלים האתי מהווה את הבסיס למענה על השאלות של מה נכון ומה לא נכון מבחינה אתית – גם מבחינת התוכן, כלומר ההתנהגות הנכונה, וגם מבחינת התהליך, כלומר אופן הטיפול של הארגון בסוגיות אתיקה.</p>	100	נדרש הסבר
	5	<p>ב. שתי השפעות של האקלים האתי על פעילות המרכז הרפואי, הסברן וציטוט מתאים:</p> <p>– <u>שביעות הרצון של העובדים</u> – אקלים אתי מקדם את שביעות הרצון והמוטיבציה של העובדים, וכך נוצרת תחושה של הצלחה, קידום וסיכוי. ציטוט: "גיבוש קוד אתי ארגוני בשיתוף העובדים, לשביעות רצונם ובהתחשב במטופלים ובקהילה, ימקם את העובד ואת המטופל במוקד העשייה".</p> <p>– <u>מחויבות ואכפתיות כלפי העובדים</u> – מתבטאות בכך</p>	100	<p>2 × 15% לציון של כל השפעה;</p> <p>2 × 15% להסבר של כל השפעה;</p> <p>2 × 20% לציטוט של כל השפעה</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<p>שלעובדים יש עניין אמיתי ברווחתם של העובדים האחרים. ציטוט: "הנהלת המרכז רואה חשיבות רבה במתן יחס קשוב ואמפתי לעובדים ולמטופלים כאחד".</p> <p>- נכונות העובדים לפעול להגשמת חזון הארגון - ארגון שמראה אכפתיות כלפי העובדים מגביר את המחויבות שלהם, הן ברמת הפרט והן ברמת הקבוצה. ציטוט: "ההון האנושי יפעל מתוך מוטיבציה להצלחת המרכז ומכאן גם לחיזוק המוניטין שלו".</p> <p>- תחושת אמון בארגון / מנוף לחיזוק האיתנות הארגונית - סיוע ותמיכה ארגונית תורמים לתפיסה חיובית יותר של הארגון בעיני העובד ולרווחתו הפסיכולוגית. ציטוט: "גיבוש קוד אתי ארגוני בשיתוף העובדים... ישרה בהם אמון במרכז הרפואי".</p> <p>- התנהגות נאותה המבוססת על סטנדרטים אתיים - לאקלים האתי יש השפעה על תפיסתם של העובדים בארגון ועל נכונותם להטמיע התנהגויות אתיות ולעבוד על-פי סטנדרטים שנקבעו. העובדים עשויים להפחית תוצאות לא רצויות לארגון. ציטוט: "יהווה בסיס להתמודדות עם בעיות הקשורות באתיקה". או: "הנהלת המרכז רואה חשיבות רבה... במתן יחס קשוב ואמפתי לעובדים ולמטופלים כאחד".</p>		
	4	<p>ג. 1. אחריות חברתית תאגידית היא הכרת התאגיד בחובתו המתמדת להיענות לציפיות הלגיטימיות של בעלי העניין המושפעים מפעילותו, ולתרום לרווחתם באמצעות שילובם של שיקולים מוסריים, חברתיים וסביבתיים בהחלטותיו העסקיות. תפקידו של תאגיד אינו מתמצא בהשגת רווחים בלבד, אלא שמחובתו לפעול גם לקידום רווחת החברה בסביבתו החיצונית והפנימית, כלומר בקרב העובדים, הלקוחות, הנושים, הספקים, הקהילה והציבור בכללותו.</p> <p>2. תאגיד המיישם אחריות חברתית תאגידית, ובמקרה זה המרכז הרפואי - ערכים של דאגה למטופל ולמטפל תוך התייחסות לקהילה - הוא תאגיד אטרקטיבי שנותן ערך מוסף ללקוחות ולהון האנושי, ואף לסביבה החיצונית, ולכן הם יישארו נאמנים לו. אלו גורמים חשובים היוצרים יתרון תחרותי ותורמים לאיכות השירות.</p>	100	<p>50% לתת-סעיף 1; 50% לתת-סעיף 2</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
6	13	<p>פרק שלישי: התנהגות ארגונית (26 נקודות) נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 6-8.</p> <p>קבלת החלטות ושינוי בעבודה</p> <p>א. שני גורמים לצורך בשינוי בחברת "בלקון", והסבר כל גורם.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>גורם הרווח</u> – בשל ההאטה בפעילות הכלכלית יורדים רווחי החברה, עליית הריבית ותשומות הבנייה מגדילות את העלויות ולכן פוגעות ברווחים, והצורך לפצות לקוחות נוגס אף הוא ברווחי החברה. - <u>גורם כלכלי</u> – שינוי כלכלי בסביבת המאקרו – עליית הריבית ומחירי תשומות הבנייה. - <u>גורם ההישרדות</u> – הסביבה הארגונית החיצונית משתנה, ורק חברה שיכולה לעמוד בשינוי ולספוג הפסדים וירידה חדה ברווח תשרוד, ולכן עליה למצוא דרך לשרוד ולהמשיך להתקיים. - <u>גורם חברתי פוליטי</u> – חוסר יכולת לגייס עובדים מיומנים ממדינות זרות. 	100	<p>2 × 25% לכל גורם; 2 × 25% לכל הסבר</p>
4	4	<p>ב. מודל קבלת ההחלטות שמשקף בהצעתו של כל אחד מבעלי החברה, יתרון וחסרון של אחד מהמודלים:</p> <p>נתן – הגישה הכלכלית-רציונלית.</p> <p>יתרון:</p> <ul style="list-style-type: none"> - המודל מגדיר באופן ברור מה צריך להיעשות. - מעלה בקרב המנהלים את התובנה לקיומן של כמה חלופות לפתרון הבעיה. <p>חסרון:</p> <ul style="list-style-type: none"> - המנהלים פועלים תחת לחץ. - קיימים אילוצים אישיים (פרסונליים). - מציאות ארגונית מורכבת משפיעה על מקבל ההחלטה. - התמקדות בצד הכספי וחוסר התחשבות בגורמים אחרים. 	100	<p>3 × 20% לכל מודל; 20% ליתרון; 20% לחיסרון. נדרש לציין יתרון וחסרון של אחד מן המודלים</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
		<p>צור – הגישה של היוועצות משותפת (קבוצתית).</p> <p>יתרון:</p> <ul style="list-style-type: none"> - דיון קבוצתי תורם להבהרת הנושאים והבעיות. - חשיבה בקבוצה מסייעת להעלאת נקודות מבט חדשות ולקידום תהליך יצירתי של ק"ה. - שיתוף העובדים בתהליך מגביר את מחויבותם ליישום ההחלטה. - שביעות הרצון של העובדים גדלה כי הם מרגישים שמעריכים את דעתם ואת תרומתם. - העובדים תומכים במנהל בתהליך ק"ה. <p>חסרון:</p> <ul style="list-style-type: none"> - תהליך ארוך וממושך עקב הצורך בשיתוף. - קושי בקבלת ההחלטה הסופית. - לא כל אמירה/דעה רלוונטיות ותורמות לתהליך. <p>אבי – המודל של החלטות מצטברות.</p> <p>יתרון:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מציאותי – המודל מתאר מדויק יותר את האופן שבו אנשים מקבלים את ההחלטות בעולם האמיתי. הם מסתמכים על מידע ועל חוויות קודמות. - גמיש – מאפשר למקבלי ההחלטות להתאים את החלטותיהם למידע ולחוויות חדשות. - יעיל – יכול לעזור למקבלי ההחלטות לקבל החלטות מהירות יותר, בלי להזדקק למידע מלא. <p>חסרון:</p> <ul style="list-style-type: none"> - לא מושלם – אינו מתאים לכל סוגי ההחלטות. - עלול להביא להטיות – עשוי להיות מוטה לטובת אותו פתרון שמיושם גם בעתיד, גם אם ישנם פתרונות טובים יותר. 		

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
50% להסבר סוג השינוי; 50% לציטוט	100	<p>ג. סוג השינוי שבוצע בחברה, וציטוט מתאים מהפתיח:</p> <p>– שינוי בחלוקת המשאבים – חלוקה זו משפיעה על מבנה התמריצים בארגון, ובמקרה זה הפחתה משכר העובדים: "בשלב הראשון הוחלט להפחית 7% משכר העובדים ולקצץ בהטבות שקיבלו במשך שנים".</p> <p>אפשר גם: שינוי אנושי, שהוא תוצאת השינוי בחלוקת המשאבים – עזיבת עובדים, שינוי במצבת העובדים ובתרבות הארגונית.</p> <p>חלוקה אפשרית אחרת:</p> <p>– כפויותגובתי או יזום – שינוי כפויותגובתי: "בעלי החברה הבינו שאי אפשר להימנע מביצוע שינויים בחברה".</p> <p>– שינוי ממעלה ראשונה / שינוי תוספתי: הפתרון ניתן להחלה באמצעות התאמות ו"כיוונונים" פנימיים, בעוד המערכת נותרת יציבה באופן בסיסי.</p>	4	
		הארגון ותיאוריות הנעה בעבודה	13	7
2 × 25% לכל מאפיין; 2 × 25% לכל ציטוט	100	<p>א. שניים ממאפייני הארגון הביורוקרטי, וציטוט מתאים לכל מאפיין:</p> <p>– דרגה גבוהה של התמחות – "עובדי החברה נחשבים לעובדים הטובים והמקצועיים ביותר בתחומם".</p> <p>– מבנה (סמכותיות ותפקידים) מדורג (היררכי) – "החברה... שלושה דרגים: מנהלי מחלקות, סגנים ועובדים זוטרים".</p> <p>– קידום כוח אדם בארגון על-פי מבחני ביצוע – "בתהליך של קידום עובדים, העובדים הראויים לקידום נבחרים על-פי מבחנים".</p>	5	
40% לשם המבחן; 60% להסבר	100	<p>ב. העובדים הראויים לקידום נבחרים על-פי מבחני ביצוע.</p> <p>מבחן ביצוע הוא מבחן שנועד לזהות יכולת, מיומנות וידע פוטנציאליים של עובדים על ידי מדידת תגובותיהם והתנהגותם כאשר הם מבצעים פעילות בפועל. זיהוי היכולות נעשה בזמן ביצוע פעילות העובדים וניתן לבחון התייחסות רגשית של העובד למשימות שהוא מבצע.</p>	4	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	<p>ג. שני שיקולים לבחירה בתורת הגורמים של הרצברג לשיפור שביעות הרצון של העובדים, והסברם:</p> <p>1. תורתו עושה הבחנה בין גורמים היגייניים, שהם צרכים בסיסיים, והיעדרם גורם לאי־שביעות רצון; ובין גורמים מוטיבטוריים, שנוגעים לצורכי מימוש עצמי וצמיחה, והם אלה שמעלים את שביעות הרצון וההנעה של העובדים. לפי זה, אפשר להחליט באילו גורמים להשקיע, לפי המטרה הארגונית ולפי מאפייני העובדים (האם להעלות שכר, או לשפר את תנאי העבודה, או לשפר את יחסי עובד-מעביד ועוד).</p> <p>2. שילוב של גורמים היגייניים ומוטיבטוריים הוא שילוב מנצח מבחינת העובד, שלא רק יתייצב במקום עבודתו אלא גם יעשה אותה על הצד הטוב ביותר מתוך הזדהות עם עיסוקו ועם הארגון.</p> <p>3. סילוק הגורמים הפוגעים בשביעות הרצון לא יעלה באופן אוטומטי את שביעות הרצון של העובדים.</p>	100	<p>2 × 25% לכל שיקול; 2 × 25% לכל הסבר</p>
8	13	<p>התנהגות בעבודה</p>		
	5	<p>א. גורם סביבתי אחד וגורם ארגוני אחד ללחץ בעבודה, והסברם:</p> <p><u>גורמים סביבתיים ללחץ בעבודה:</u></p> <p>1. אי־ודאות – היעדר מידע, היעדר ביטחון תעסוקתי ואי־ודאות באשר לסיכויים להתפתח ולהתקדם בחברה הם תנאי רקע להתפתחות לחץ.</p> <p>2. מצבים חדשים – מצבים שאינם מוכרים לעובד ואין לו ניסיון קודם בהם, כמו טכנולוגיה חדשה שיש לאמץ (בשאלה – המעבר למתכונת עבודה היברידית והבינה המלאכותית על שלל יישומיה).</p> <p>3. עמימות – מצב בלתי ברור מעורר ספקות וגורם ללחץ.</p> <p>4. אירועים במעגל החיים – אירועים משפחתיים כמו זוגיות, היריון ולידה, שמשבשים את מהלך החיים המוכר והרגיל.</p> <p><u>גורמים ארגוניים ללחץ בעבודה:</u></p> <p>1. תחושה של חוסר שליטה על תהליכי העבודה – היעדר מידע וואו שיתוף בתהליך קבלת החלטות מהווה בעיה, כאשר הפרט מרגיש שאינו יכול להשפיע</p>	100	<p>2 × 25% לכל גורם; 2 × 25% לכל הסבר</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<p>על החלטות הקשורות בתפקידו העיקרי; הוא אינו מרגיש שותף ואינו יכול לחוש גאה במוצר המוגמר של עבודתו.</p> <p>2. עומס תפקיד – כאשר דרישות הביצוע מן העובד עולות על המשאבים המוקצים לו, בין שמדובר במשאבים כספיים ובין במשאבים ארגוניים. זה יכול להיות חוסר זמן מספיק לביצוע המטלה הנובע מלו"ז דחוק או ממחסור בידיים עובדות, או קושי לתת פתרונות לבעיות שנוצרו, למשל חברת היי־טק שחייבת לתת פתרונות יעילים.</p> <p>3. גורמים ארגוניים – שינויים בתפקיד, בשכר או שינוי בבעלות על הארגון – כל אלה, כאשר הם אינם תלויים ברצון העובד, יכולים לגרום לו לחץ.</p> <p>4. גורמים בין־אישיים – גורמי לחץ הקשורים ביחסים בין־אישיים משפיעים על איכות הביצוע של העובד. זה יכול להיות במישור יחסי עובד־מעביד, כמו תחושת חוסר הערכה מצד המעסיק, או במישור היחסים בין העובדים לבין עצמם, כמו תחרותיות ומתח.</p> <p>5. גורמי אישיות – גיוס עובד בלתי מתאים לתפקידו, כאשר אין לו יכולת אישית להתמודד עם מצבי לחץ או מצבי שינוי.</p>		
	4	<p>ב. "גישת שירום" לשחיקה בעבודה היא גישה פסיכולוגית שמבוססת על הרעיון ששחיקה היא תהליך הדרגתי של התרחקות מהעבודה. מדובר במגוון השפעות פסיכולוגיות ופיזיולוגיות הנובעות ממצבים שונים שמשפיעים על העובדים בכיוון זה.</p> <p>אחד ממרכיביה:</p> <p>1. <u>חוויה רגשית שלילית</u>, כגון עייפות תסכול וחוסר עניין בעבודה.</p> <p>2. <u>תחושה כרונית מתמשכת</u> – הימנעות מעבודה שמתבטאת בעיכובים, אי־עמידה בלוחות זמנים והימנעות מאחריות.</p> <p>3. <u>תופעה אישית ולא ארגונית</u> – העובדים השחוקים נוטים לראות את עצמם כיעילים פחות וחשים תסכול וחוסר מסוגלות לבצע את תפקידם.</p>	100	50% להסבר הגישה; 50% למרכיב אחד של הגישה

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
3 × 33.3% לכל דרך	100	<p>ג. שלוש דרכים שבאמצעותן עדנה יכולה לסייע לעובדיה להתמודד עם חוויית הלחץ והשחיקה בעבודה:</p> <p>1. עזרה לעובד להתמודד עם מקורות הלחץ – שיחה אישית עם העובד על מנת שישמיע את הקשיים שלו; או סדנאות למתן כלי התמודדות.</p> <p>2. ביצוע שינויים ארגוניים שיסירו את מקור הלחץ.</p> <p>3. התייחסות לעובדים כאל משאב אנושי ולא כאל רובוטים, למשל על ידי <u>שיפור האקלים הארגוני</u>: מפגשים חברתיים, שיחות אישיות עם העובדים ושיתופם בתהליכי העבודה.</p> <p>4. קביעת מטרות ויעדים שבהם העובדים שותפים לקבלת ההחלטות.</p> <p>5. העשרת עיסוקים / מתן אפשרות של קורסים / סדנאות בנושאים נלווים לעיסוקו של העובד כדי שיוכל לעבור לעבודות אחרות ולגוון את עיסוקיו.</p>	4	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
9	13	<p><u>פרק רביעי: תקשורת ויחסי ציבור (26 נקודות)</u></p> <p><u>נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 9-11.</u></p> <p>יחסי ציבור</p> <p>א. יחסי ציבור בארגון הם פעולה יזומה מצד הארגון, אשר מטרתה לגייס אהדה ותמיכה פנימית וחיצונית מהציבור ויצירת תדמית חיובית ומוניטין הרצויים לארגון. או: פעילות מתמשכת, מכוונת וממוקדת, שמטרתה לקדם מטרה, אדם או ארגון ולשמרם בתודעת הציבור.</p> <p><u>תרומתם של יחסי הציבור לארגון באה לידי ביטוי בקידום המודעות הציבורית למוצר או לשירות, בהעלאת הרווחים של הארגון, בבניית תדמית חיובית והבטחת המשך קיומו. היח"צ גם מטפחים גאות יחידה בקרב עובדי הארגון, כאשר המוצר או השירות מקבל הכרה בציבור והקשר עם הלקוחות משתפר.</u></p>	100	50% להסבר; 50% לתרומה
	5	<p>ב. שתי החלטות עיקריות שמשרד "חיוכים" צריך לקבל בעניין ביצוע יחסי ציבור עבור חברת "טוליפ", והסבר של אחת מהן:</p> <p>1. <u>קביעת יעדים</u> – קביעת היעדים הפנימיים על מנת לקדם את העובדים המקצועיים והבלתי מקצועיים להשגת יעדי היח"צ. העברת מידע, העלאת מודעות, העלאת מספר הצופים בסרטים, חינוך קהל היעד, שכנוע בעדיפות הסרטים, יצירת קשר אישי ראשוני עם לקוחות, קידום רעיונות חברתיים, העלאת המכירות והרווחים ושינוי עמדה.</p> <p>2. <u>בחירה במסר ובכלי להפצתו</u> – הצגת המסר בקצרה על מנת ליידע או לשכנע את הלקוחות שהחברה מספקת סרטים טובים במחיר כדאי. ניסוח המסר בצורה ברורה לקהל רחב.</p> <p>3. <u>יישום של תוכנית יחסי הציבור</u> – ביישום התוכנית ניתן להשתמש בסרטונים, אפשר לפתח ולפרסם דוחות שנתיים, לפתח מערכת כנגד שמועות עוינות, לפרסם בעיתונות, להפיץ עלונים, לארגן אירועים וכנסים מיוחדים.</p> <p>4. <u>הערכת התוצאות</u> – חיזוי עתידי של תמונת מצב מבחינת ההוצאות בהשקעת משאבים לקידום יחסי הציבור. יש צורך לוודא מראש מה יהיו ההוצאות</p>	100	2 x 30% לכל החלטה; 40% להסבר של אחת מהן

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	<p>ומהו התקציב העומד לרשות העוסקים ביחסי ציבור, כדי לנהל את הכספים באופן המיטבי. כמו כן נדרשת התייחסות להערכה ולתוצאות מכמה היבטים: האם המסר נקלט, האם האמצעי (טלוויזיה, רדיו, או עיתון) שנבחר היה מתאים, מה הייתה ההשפעה של כל אמצעי.</p> <p>ג. אחד מהאמצעים לטיפוח תדמיתה של החברה, והסברו:</p> <p>1. <u>ניהול קשרי לקוחות (קו פתוח ללקוחות) – לאפשר ללקוחות לקבל מידע, להתלונן ולקבל פתרון לבעייתם, כלומר שימור לקוחות קיימים וגם גיוס לקוחות חדשים; להטות אוזן ללקוחות, הן כדי לשמור על מוצר ושירות באיכות גבוהה והן כדי לזהות צרכים שטרם נענו ואשר מייצגים הזדמנויות להכנסות; הכרת הלקוחות והידיעה כיצד לספק להם חוויה מתגמלת ומועילה; על החברה להעניק ללקוחות מה שהם מחפשים, כדי שלא ילכו לחפש במקום אחר; גיוס לקוחות חדשים ובעיקר לשמור על לקוחות קיימים.</u></p> <p>2. <u>הדרכה והשתלמויות לעובדים – מסייעת לעובדים לשדר ללקוחות בקיאות ושליטה בידע על המוצר וגם כדי להגביר את מיומנותם בתחום התקשורת הבין-אישית. העובדים נשלחים להשתלמויות בתחומי יחסי אנוש, שירות לקוחות וכן בתחום התמחותם על מנת לשדר ללקוח ידע ובקיאות.</u></p>	100	50% לאמצעי; 50% להסבר

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
10	13	<p>ניהול משברים בתקשורת, שינויים ארגוניים</p> <p>א. צוות תגובה הוא צוות שנועד לניהול משברים בתקשורת. הצוות מוקם כדי להשתלט על משבר ולמזער את היקף הנזק הצפוי שעשוי לפגום בשמו הטוב של הארגון; צוות שהוקם לאחר תקלה חמורה שזכתה לפרסום רב ועוררה כעס בקרב הציבור/הלקוחות, או לאחר תקלה שנובעת מפעילות מתמשכת של הארגון שחשיפתה עוררה אי־שביעות רצון בקרב לקוחות הארגון.</p> <p>שניים מתפקידיו:</p> <ul style="list-style-type: none"> - השתלטות על המשבר כדי שלא יעמיק. - צמצום נזק ופגיעה בשמו של הארגון. - יצירת תגובות למדיה בנוגע למשבר כדי להפיק יתרונות מן המצב. - מניעת נטישה של לקוחות. - הרגעת הציבור/הלקוחות. <p>שניים מבעלי התפקידים המשתתפים בו:</p> <ul style="list-style-type: none"> - מנהל - דובר - יועץ ארגוני - יחצ"ן 	100	<p>20% להסבר;</p> <p>2 × 20% לכל תפקיד;</p> <p>2 × 20% לכל בעל תפקיד</p>
	4	<p>ב. תקשורת ארגונית יכולה לסייע בתהליך שינוי ארגוני: שינוי ארגוני יכול להתקיים ביעילות אם התקשורת הארגונית תקינה. העברה וקבלה של מסרים בין אנשים, יחידות ודרגים יסייעו בהפנמה וביישום מהיר של שינויים בארגון (יידוע, שיתוף, הסברה, עדכון).</p> <p>בכל תהליך של שינוי בארגון קיימת חשיבות רבה לתקשורת. באמצעות העברת מידע לעובדים על השינוי, ביצוע תהליך השינוי בארגון יהיה פשוט יותר ויתקבל על העובדים. בעזרת תקשורת יעילה ונכונה יהיה קל יותר לגייס את תמיכתם של העובדים לשינוי, דבר שיבטיח את שיתוף הפעולה שלהם ויאפשר את ביצוע השינוי בצורה חלקה וללא זעזועים.</p>	100	<p>נדרש הסבר</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	<p>ג. יתרון אחד וחסרון אחד של העיתונות הכתובה ושל שידורי הטלוויזיה לצורכי מסירת מידע ופרסום:</p> <p><u>העיתונות הכתובה</u></p> <p>יתרונות:</p> <ul style="list-style-type: none"> - קהל לקוחות רחב - עלות פרסום נמוכה - יכולת שמירה על מודעה או ידיעה - ניתן להוסיף תמונה - קהל הלקוחות ממעמד בינוני וגבוה <p>חסרונות:</p> <ul style="list-style-type: none"> - קשה להציג תמונות איכותיות - משך חיים קצר - ריבוי מידע המבליע את המידע בין ידיעות אחרות <p><u>טלוויזיה</u></p> <p>יתרונות:</p> <ul style="list-style-type: none"> - העברה מהירה של המסר - מגיע לקהל לקוחות רחב - המסר מוצג בכמה צורות - המסר מושך תשומת לב מיידית <p>חסרונות:</p> <ul style="list-style-type: none"> - עלות גבוהה - זמן השידור הקצר אינו מאפשר החדרת כמה מסרים - הגבלה של שעות שידור הפרסום. - הפרסום נעשה במקבצים ולכן הפרסום היחיד אינו זוכה לתשומת לב. 	100	<p>2 × 25% לכל יתרון;</p> <p>2 × 25% לכל חיסרון</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

הנחיות להערכה	ניקוד ב-%	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
			13	11
70% לתת-סעיף 1 (20% לסוג התקשורת; 25% ליתרון; 25% לחיסרון); 30% לתת-סעיף 2	100	<p>תהליך התקשורת ותקשורת טכנולוגית בארגון</p> <p>א. 1. סוג התקשורת שבו השתמשה מנהלת הרשומות כדי להודיע על ביטול הסיור: תקשורת טכנולוגית / אלקטרונית.</p> <p>יתרון אחד וחיסרון אחד שיש לסוג התקשורת הזה:</p> <p><u>יתרונות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - יעילה, חוסכת זמן, מיידית - משחררת מאילוצים גאוגרפיים, כולל הבדלי זמן - מאפשרת תיעוד ושימור קבוע של חומר (אסמכתא) - אין הגבלה מבחינת מספר האנשים שאליהם יכול להישלח המסר. - אין לחץ על מקיימי התקשורת להגיב במהירות, יש זמן לשיקול דעת - ניתן להשלים כל מידע חסר לצורך מתן תשובה - עלות נמוכה <p><u>חסרונות:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - העברה פורמלית של המסר ללא יצירת קשר אישי - תקשורת זו יוצרת תלות בגורמים חיצוניים - תקלות טכניות - יכולה להתקיים בעיית סודיות - קיימת אי-ודאות לגבי הגעת המסר ליעדו. <p>2. מנהלת הרשומות הייתה יכולה לוודא שההודעה התקבלה, למשל לבקש אישור על קבלת ההודעה במייל חוזר, או להשתמש בערוץ תקשורת נוסף, במקביל, כדי לוודא שההודעה התקבלה.</p>	5	

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	<p>ב. ארבעת המרכיבים של תהליך התקשורת, הסבר והדגמה מהפתיח:</p> <p>1. היוזם – שולח המסר. הגורם המחליט על תוכן המסר ועל אמצעי העברתו – מנהלת הרשומות.</p> <p>2. המסר/הנושא – תוכן התקשורת. זה יכול להיות רעיון, נתונים, רגשות, הוראות, הנחיות וכו' – ביטול הסיוור שנקבע לתלמידי כיתה י"ג.</p> <p>3. האמצעי – הכלי המשמש להעברת המסר – דואר אלקטרוני.</p> <p>4. הקולט – מקבל המסר, קולט את המסר ומפענח את משמעותו – מזכירות המכללה.</p>	100	<p>4 × 10% לציון כל מרכיב; 4 × 5% להסבר כל מרכיב; 4 × 10% להדגמת כל מרכיב מהפתיח</p>
	4	<p>ג. הסבר של שניים מהיתרונות של תקשורת טכנולוגית:</p> <p><u>מהירות גדולה</u> – הפקת פתרונות במהירות ובאופן מיידי. המסר מגיע במהירות רבה, סמוך לשליחתו. לחיצה על מקש מאפשרת גישה מיידיית לכל ערוץ נדרש.</p> <p><u>רב־ערוציות</u> – תקשורת רב־ערוצית מתבצעת במגוון ערוצי תקשורת מקוונים. אם בעבר התקשורת בין הארגון ללקוחותיו התבצעה באחת משתי דרכים – בטלפון או באופן פיזי כאשר הלקוח נדרש להגיע לארגון – הרי האמצעים הקיימים כיום מאפשרים תקשורת ישירה ומיידיית באמצעות כמה וכמה דרכים (ערוצים): מסרונים ואטסאפ / SMS / הודעות אימייל / צ'ט חי באתר האינטרנט/ בפייסבוק/ במסנג'ר/ באינסטגרם, בטפסים דיגיטליים ועוד;</p> <p>תקשורת רב־ערוצית מאפשרת תהליכי עיבוד מידע יעילים יותר ומבטיחה תקשורת פתוחה ורב־כיוונית. שילוב של כמה אמצעים, החלפות מידע, פתרון בעיות בערוצים רבים כך שהמשתמש יכול לבחור בקלות את הרצוי לו.</p> <p><u>סיעור מוחות</u> – צורה של חשיבה קבוצתית, נוהל לגיוס משאבים יצירתיים של הקבוצה לפתרון בעיות ופיתוח רעיונות. קבוצות יכולות להיפגש בשיחת ועידה או בזום או בווידיאו ולהפיק במהירות רעיונות ופתרונות אפשריים לבעיות. מפגשים שבהם החלפת מידע תורמת למציאת פתרון מהיר לבעיות וקבלת החלטות מהירה. ניתן ללמוד מניסיונם של אחרים ולפתור בעיות במהירות וביעילות.</p>	100	<p>2 × 50% להסבר של כל יתרון</p>

דגם תשובות לשאלון **מדעי הניהול**, סמל 717001, אביב תשפ"ד

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		<p>תהליך של חשיבה מחוץ לקופסה תוך שיתוף פעולה בין כמה אנשים; שיטה לניהול דיון לפיתוח ידע, שמטרתה הצפה מהירה של רעיונות מקרב קבוצת אנשים; מפגש שבמהלכו המשתתפים מעלים בחופשיות רעיונות והצעות חדשים בעניין כלשהו.</p> <p><u>גלובליזציה</u> – העברת התקשורת לאזורים נרחבים במקביל וצריכתה ברשתות חברתיות החורגות מעבר לגבולות הפיזיים, המדיניים או הכלכליים. מסרי תקשורת חוצים גבולות יבשתיים, כלכליים, חברתיים וכדומה, וכן מועברים ומשודרים בעת ובעונה אחת באזורים שונים בעולם.</p>		