

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
1	22 6	פרק ראשון: דיני עבודה (22 נקודות) נדרש לענות על אחת מבין השאלות 1-2. דרכי התקשרות בין עובד למעביד א. שלוש דרכים אפשריות להתקשרות בין עובד למעביד: 1. הסכם בעל-פה 2. הסכם אישי בכתב 3. הסכם קיבוצי 4. העסקה דרך צד שלישי – חברת כוח אדם או שירות מיקור חוץ.		
		ב. עובד זכאי לתנאים המיטביים המוענקים לו – בין מכוח ההסכם האישי ובין מכוח ההסכם הקיבוצי. במקרה זה, הסכם ההעסקה האישי של גיא מעניק לו תנאים מיטיבים יותר מן החוק ומן ההסכם הקיבוצי, ולכן הוא יהיה זכאי ל-21 ימי חופשה בשנה.	100	50% לתשובה; 50% לנימוק
		ג. הסכם קיבוצי הוא הסכם שנחתם בין איגוד מקצועי של עובדים ובין מעסיק או איגוד מעסיקים. מטרתו להסדיר יחסי עבודה קולקטיביים, בדרך כלל לטווח זמן ארוך, כגון: הסדרת תנאי העסקה ושכר של העובדים; קביעת זכויות סוציאליות (חופשות, פנסיה, הטבות שונות) איזון בין הצרכים והזכויות של העובדים והמעסיקים; קביעת כללים מסכמים לעבודה (שכר, שעות עבודה, הטבות סוציאליות); יצירת מערכת יחסים יציבה ושוויונית בין הצדדים.	100	50% בין מי למי נחתם; 50% למטרה

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
2	22	יחסי עובד ומעביד		
	8	א. ארבע זכויות נלוות לשכר העבודה של עובד כאשר קיימים יחסי עובד-מעביד: 1. זכויות לדמי מחלה 2. חופשה שנתית 3. דמי הבראה 4. דמי נסיעה 5. תשלום בגין שעות נוספות 6. הפרשות לקרן פנסיה וקרנות אחרות 7. תשלום דמי פיטורין 8. שכר מינימום 9. הודעה מוקדמת לפני פיטורין 10. תשלומי ביטוח לאומי	100	4 × 25% לכל זכות. יתקבלו זכויות נוספות
	6	ב. הערכאה המשפטית שאלה גיל יכול לפנות כדי לתבוע את התשלום בכל אחד מהמקרים: 1. אם התשלום הוא שכר עבודה: בית הדין לעבודה. 2. אם התשלום אינו שכר עבודה אלא תשלום לעצמאי: בית משפט השלום.	100	2 × 50% לכל תת-סעיף
	8	ג. בטענתו שהוא היה עובד שכיר יהושע מתבסס על מבחן הפיקוח ו/או מבחן ההשתלבות. מן הפתיח: "שעות עבודתו היו לפי לוח הזמנים שקבעה העירייה, ואת הכלים לעבודת הגינון קיבל מהעירייה. בפסח קיבל יהושע מתנת חג כמו שאר עובדי העירייה".	100	20% לשם המבחן; 80% לתיאור מהפתיח

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
3	13 5	פרק שני: אתיקה וערכים בארגון (26 נקודות) נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 3-5. אתיקה וקוד אתי; תוכנית אתית הלכה למעשה א. אתיקה מקצועית: אתיקה מקצועית חלה על כל בעלי מקצוע מסוים, ולא על ארגון ספציפי. - כללי התנהגות נכונה וראויה של אנשים העוסקים באותו מקצוע. - תפיסה סדורה של האידאל המעשי של ההתנהגות במסגרת מקצועית. - התנהגות לפי כללים מוסריים שמקצוע מכתב, כגון רפואה, משפטים, ראיית חשבון. - התנהגות מוסרית ובחירה בדרך הטובה ביותר במסגרת העיסוק במקצוע. - מתבטאת בציות לכללים הקשורים למקצוע או עיסוק מסוימים ללא קשר לארגון שבו העובד נמצא. חשיבותה: מבטיחה התנהגות מוסרית נאותה של איש המקצוע ונוגעת להתנהגותו המקצועית הראויה. אתיקה מקצועית מהווה גם קוד התנהגות בין העוסקים באותו מקצוע לבין עצמם. מי שמפר את כללי האתיקה פוגע בכלל חבריו למקצוע ובאמון שהציבור רוחש לכלל העוסקים במקצוע. חשיבותה של האתיקה המקצועית באה לידי ביטוי בהכוונת אנשי המקצוע להיות הכי טובים בתחומם. היא מהווה גורם משמעותי ומרכזי בכל מקצוע ומסייעת להבטיח שאותו מקצוע יתנהל בצורה מקצועית והוגנת; מקדמת ערכים שונים שתורמים ליחסים טובים בין אנשי המקצוע ובין הלקוחות; מסייעת לשמור על אמון הציבור במקצועות שונים.	100	50% להסבר; 50% לחשיבות

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	ב. הסבר הטענה כי קביעתה של הלשכה לאתיקה בהסתדרות הרפואית תפגע באמון הציבור ובבריאותו ובמעמד הרופאים: קיימת בעייתיות ביחסים בין רופאים לבין גופים מסחריים, כאשר רופאים אלו משמשים כ"לוביסטים" של חברות מסחריות. תמורת תשלום, רופאים מביעים תמיכה בשימוש במוצרים או צריכת מוצרים שלא תמיד תורמים לבריאותו של הצרכן, אך ברגע שהם מפרסמים את המוצרים הם מסייעים ביצירת תדמית חיובית ובריאה למוצר/שירות. רופא המקבל תשלום על קידום מוצרי חברה, לעיתים נאמנותו לחברה גוברת על מחויבותו לבריאות המטופלים. חובתו של הרופא להגן על הציבור מפני סיכונים לבריאותו, והשימוש המסחרי באמינות ובמקצועיות שהציבור מייחס לו לקידום מוצרים מהווה סכנה לבריאות הציבור ופוגעת באמון הציבור ומכאן גם במעמד הרופאים.	100	נדרש הסבר
	4	ג. חשיבותו של קוד אתי ארגוני בעבודה השוטפת של מוסדות רפואיים (בתי חולים, קופות חולים): הקוד האתי קובע כללים להתנהגות נאותה המחייבים את כלל העובדים בארגון. מוסדות רפואיים נותנים שירותים לכלל הציבור ומקיימים קשר עם הסביבה, לכן עליהם לנהוג יושרה ושקיפות כלפי המטופלים, לפעול מתוך אחריות ולשמור על זכויות החולים המטופלים. על המוסדות הרפואיים להקפיד על שקיפות מול משרדי הממשלה כמו משרד הבריאות, עליהם להתייחס בכבוד ובאופן ראוי לחולים ולשמור על זכויותיהם. וכן: אם לא יהיו כללים, יתגלו סודות רפואיים; הקוד האתי קובע סטנדרטים למתן טיפול רפואי מידי כל העובדים הקשורים בכך; קוד אתי הוא כלי חיוני שמבטיח שהתנהלות המוסדות הרפואיים תהיה מקצועית, אתית וממוקדת בטובת המטופלים.	100	נדרש הסבר

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
4	13 4	קוד אתי; גישות פילוסופיות לניתוח דילמה אתית א. שלושה ערכים של אתיקה שיש לצפות שנכתבו בקוד האתי של חברת "המתכנן", והסבר חשיבותם לתחום העיסוק של החברה: החברה עוסקת בתחומי הפיננסים, הביטוח וההשקעות. רוב האנשים בדרך כלל לא מבינים בתחומים אלה, ולכן הם חשובים ללקוחות, אשר נותנים את אמוןם ואת הגישה לכספם באנשי מקצוע שיעשו הכול לטובתם, ובייחוד אנשים מבוגרים שדואגים לעתידם ואנשים שאינם מבינים בתחום המקצועי הזה, ולכן יש חשיבות מכרעת להקפדה על סטנדרטים מקצועיים, על שקיפות כלפי הלקוחות ועל מתן שירות אישי המכוון לצורכי הלקוח ולטובתו כערך עליון: 1. אחריות – חובת העובד לבצע את עבודתו בדרך היעילה ביותר, לדווח לממונים ולשאת בתוצאות מעשיו. היכולת של חברים בארגון לקבל על עצמם אחריות גם ללמידה, גם ליישום וגם ללקחים שהופקו מתוצאות היישום. 2. שקיפות – היכולת להיות כנים וגלויים ולחשוף מחשבות ופעולות בפני אחרים כדי לקבל משוב. 3. יושר, אמינות, הגינות – התנהגות בהגינות, כנות, כיבוד הזולת, דיווח אמת, אי-הטעיה והולכת שולל. 4. מקצועיות – פעולה מתוך שיקולים וסטנדרטים מקצועיים כמקובל בתחום. 5. נאמנות – תחושת מחויבות לארגון, לאדם, לרעיון. 6. מתן שירות אישי המכוון לצורכי הלקוח ולטובתו כערך עליון – "תפירת" השירות לפי נתוני הלקוח ולפי יכולתו וצרכיו.	100	40% לחשיבות בהתחשב בתחום העיסוק של החברה; $3 \times 20\%$ לכל ערך
	4	ב. שתי השפעות אפשריות של הקוד האתי על התרבות הארגונית של חברת "המתכנן": 1. הטמעת כללי הקוד האתי יוצרת מודעות לאתיקה. היא מחזקת את מחויבות העובדים לארגון ומכוונת אותם לתודעת שירות. האווירה שנוצרת, של שקיפות והגינות, משמשת כר נוח לצמיחה מקצועית ולשכלול השירות הניתן ללקוחות. ההשפעה יכולה להתבטא בהשקעה בחוויית הלקוח ובשינוי תפיסת השירות, או בדרכי עבודה חדשות.	100	$2 \times 50\%$ לתיאור כל השפעה

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		השפעות נוספות: חיזוק ערכים משותפים, כמו יושר, כבוד, שקיפות, התורמים ליצירת תרבות ארגונית טובה יותר; חיזוק מוטיבין הארגון; משדר אמינות; המוטיבציה תעלה, הלך הרוח בחברה יגרום לעובדים לעבוד באופן מקצועי יותר; הקוד האתי מקדם תרבות של כבוד הדדי ושיתוף פעולה בין העובדים, וזה מפחית עימותים ומעודד שיח פתוח ומכבד. 2. הקוד האתי של הארגון מעצב את התרבות הארגונית רק אם מנהלים בכירים ומנהלים בדרגי השטח מטמיעים אותו בתהליכי קבלת ההחלטות ודואגים לאיכוף. הקוד האתי משפיע על התרבות הארגונית בחברה מאחר שהוא מוטמע בראש ובראשונה בקרב המנהלים, והם משמשים דוגמה אישית ופועלים להטמעת הקוד בקרב שאר העובדים. באופן זה נוצרת תרבות אחידה וכללי התנהגות מוסכמים. 3. הקוד האתי משפיע על הקשר בין עובדי הארגון לבין עצמם (גיבוש בין העובדים) וגם מבסס יחסי אמון, אמינות ויושרה בין הארגון לבין לקוחותיו וכל הבאים עימו במגע (לרבות ספקים ונותני שירותים). 4. הקוד האתי, בהיותו מגדיר מה מותר ומה אסור, מה ראוי ומה אינו ראוי, מבסס תרבות ארגונית יציבה הנשענת על התפיסות, האמונות והערכים של החברה ושל עובדיה.		
5	ג. 1	1. הגישה פילוסופית שאליה קשורה הדילמה היא הגישה התועלתנית. גישה זו מודדת את ערכה המוסרי של פעולה לפי מידת השפעתה על מאזן האושר הכללי. פעולה תיחשב אתית או נכונה אם היא יכולה להביא תועלת. <u>תקבל גם: גישת ההוגנות/הצדק</u> של אדמס – שוויון בחלוקה של המשאבים הכלכליים והחברתיים בין המשתתפים בארגון. 2. חיסרון אחד של הגישה התועלתנית: גישה זו מעריכה את המעשה על פי תוצאותיו, ואינה מספקת אמות מידה להערכת המעשה והשלכותיו על מרכיבים אחרים, כגון לקוחות, עובדים, איכות הסביבה; הגישה מתעלמת מזכויות הפרט; מצדיקה פעולות שפוגעות ביחידים מתוך מטרה להיטיב עם הרוב.	100	<u>תת-סעיף 1:</u> 40% לגישה; 40% להסבר; <u>תת-סעיף 2:</u> 20% לחיסרון

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
5	13	חיסרון אחד של גישת ההוגנות/הצדק – חלוקה שוויונית יכולה לגרום למצב שכולם יקבלו אותו דבר אך לא יתרמו באותו האופן; גישה נוקשה; אינה גמישה במצבים שבהם יש צורך להתפשר; הגישה מקשה את התאמת ההחלטות לנסיבות המשתנות. קוד אתי; אתיקה וניהול א. הסבר כל אחד מסגנונות הניהול: זאב בודד – סגנון הניהול שלו הוא בבחינת כיבוי שריפות. קבלת ההחלטות נעשית בשליפה מן המותן והוא אינו נוהג להתייעץ אלא מחליט על הכול בעצמו. הוא ממוקד בהשגת תוצאות לטווח הקצר ומעדיף לבצע את המשימות מאשר לבזבז זמן על שיחות מסדרון. הוא ממוקד בהשגת תוצאות ובטיפול בנושאים בוערים, וקצר רוח כלפי ישיבות של סיעור מוחות, הדרכות ופעולות ארגוניות אחרות. הוא יעדיף לבצע משימות בעצמו בגלל הזמן הנדרש ללמד אחרים ובגלל החשש לאבד את השליטה על מהירות הביצוע. הזאב הבודד לא בודק, לא מתייעץ. ביורוקרט – ממוקד באופן ובתהליך שבו מתבצעות משימות בטווח הקצר בניסיון להקטין בזבוז למינימום. לפני כל משימה/פעולה חשוב למנהל לדעת מהי בדיוק המשימה שהוא נדרש למלא או להצטרף לביצועה. הוא מפגין רתיעה גדולה מעמימות ומאי-ודאות ומרגיש חוסר נוחות במצבים בלתי מובנים. הוא תורם לארגון בהכניסו סדר, יציבות וחוקיות בעבודה. תהליכי ההחלטה שלו אורכים זמן רב עקב חיפוש אחר פרטים רבים יותר, בחינת חלופות ובחינת ההשלכות האפשריות של כל בחירה. הביורוקרט פועל בשיטה של מה שכתוב, לא "מעגל פינות", הכול לפי הכתוב בנהלים, "לפי הספר". הוא ממוקד בהצלחות ובהשגת תוצאות ולא בשיתוף הצוות בתהליכים.	100	$2 \times 50\%$ להסבר של כל סגנון
4	4	ב. כיצד ייגש כל אחד מהמנהלים לטיפול בבעיות הקשורות באתיקה: הזאב הבודד – יעדיף לפתור את הבעיות הנתונות במצבי משבר והדחופות ביותר, יתמודד לבדו וינהג על פי שיקולים אישיים או כלכליים מול הקוד האתי של הארגון. הביורוקרט – יפעל על פי הספר ובאופן שיטתי לפי הנחיות הקוד האתי, או לפי תקדימים, מתוך אידאולוגיה שעל פיה לכל משימה נדרש נוהל ביצוע כלשהו. יפעל לפי חוקי הארגון, ויתעד כל פעולה בשקיפות.	100	$2 \times 50\%$ לכל סגנון

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	ג. תפקידו של מנהל הארגון כסוכן שינוי בתהליך הטמעת הקוד האתי בארגון: הטמעת הקוד האתי בארגון על ידי המנהלים היא תהליך מורכב ומתמשך שנמצא באחריותם של מנהלי הארגון בדרגים השונים. מנהלי הארגון תורמים לקידום תהליך הטמעת הקוד האתי בזכות מומחיותם וזיקתם לתהליכי שינוי מורכבים. תפקידם להסביר את מטרת הקוד ולשמש <u>דוגמה אישית לעובדים ולפקח על הטמעתו</u>. הקוד האתי יוטמע היטב בקרב העובדים בארגון רק אם מנהלים בכירים ומנהלים בדרגי השטח <u>מטמיעים אותו בתהליכי קבלת ההחלטות ודואגים לאוכפו</u> ורק כאשר הנהגת הארגון 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.	100	

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
6	13	פרק שלישי: התנהגות ארגונית (26 נקודות) נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 6-8. קבלת החלטות א. 1. הגישה (או המודל) לקבלת החלטות שנקט צבי, וציטוט המשפט מהפתיח: הגישה של היועצות משותפת (קבוצתית). <u>ציטוט:</u> צבי זימן את מנהלי הסניפים לסדרת פגישות במשרדו, ובהן דנו המשתתפים בהצעות לפעולות שניתן לעשות כדי לחלץ את הרשת מקשייה ובקבלת החלטה על עתידה של הרשת. 2. שני יתרונות של הגישה לקבלת החלטות שנקט צבי: - 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.	100	25% לגישה; 25% לציטוט; 25% לכל יתרון
4	4	ב. חיזוי הוא תחום שנעזר בטכניקות שונות המאפשרות לחזות מראש התפתחויות שונות. במקרה זה יש לחזות את היקף המכירות לשנים הבאות במצב של אי-ודאות לגבי משך המלחמה והמצב הכלכלי שנוצר בעטייה. <u>חיזוי סובייקטיבי</u> מביא בחשבון דעות והערכות אישיות, גם של מומחים וגם מצד לקוחות למשל. בחינת מצבים עתידיים בעזרת מומחים מתחומים שונים (ביטחוני למשל) או באמצעות סקר לקוחות. <u>החיסרון</u> העיקרי בטכניקת חיזוי: מדובר בתחום של אי-ודאות, ולא במדע מדויק. החיזוי מתבסס על שיקול דעת והטיות אישיות ולכן קיימת סכנה שהוא אינו מדויק. אם משתמשים בטכניקת חיזוי, יש להביא בחשבון שהתוצאות יכולות להיות שונות מהמתוכנן.	100	60% להסבר חיזוי סובייקטיבי; 40% לחיסרון

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	ג. הגישה הכלכלית-רציונלית מתמקדת בצד הכספי ואינה מתחשבת בגורמים אחרים, ומנגד – היא מעלה כמה וכמה חלופות של פעולה לשיקום הרשת, למשל: – לבטל אפשרות הזמנה בישיבה ולהשאיר רק הזמנות למשלוחים, הזמנות מקוונות או טלפוניות – להגביל את ימי הפעילות ושעות הפעילות – לצמצם את מספר המנות בתפריט – לצמצם את מספר הסניפים (להשאיר רק את הפעילים והרווחיים ביותר) – לצמצם את מצבת העובדים – פיטורין – לסגור סניפים שעלות התפעול שלהם גבוהה ולפתוח אחרים במקומות שעלותם נמוכה יותר – להחליף את חברת השליחויות בחברה אחרת שעלותה זולה יותר – לחפש מוצרים תחליפיים (חומרי גלם) זולים יותר, בתנאי שאיכותם טובה, שלא תיפגע רמת האיכות של מוצרי הרשת.	100	נדרשת פעולה אחת
7	13	תאוריות בהנעת עובדים; עמדות בעבודה		
	5	א. תאוריית ההנעה שבאה לידי ביטוי בדברי טלי היא תורת (סולם) הצרכים של מאסלו. העבודה מספקת לטלי את <u>הצרכים החברתיים</u> שלה בסולם הצרכים. תאוריה זו בנויה פירמידה מדורגת של צורכי האדם: בתחתיתה, הצרכים הפיזיולוגיים הבסיסיים ביותר (מזון ומשקה, לבוש, מחסה/קורת גג), וככל שהם מסופקים לאדם הוא עולה בסולם לצרכים גבוהים יותר: צורכי ביטחון (ביטחון תעסוקתי, קביעות בעבודה וכו'); צרכים חברתיים (אהבה, הערכה, השתייכות במסגרת יחסי גומלין חברתיים, הערכה עצמית – כבוד עצמי, הערכה והוקרה מצד אחרים, ביטחון עצמי); מימוש עצמי – הצרכים הגבוהים ביותר (צמיחה פסיכולוגית והגשמה אישית, שאיפה של האדם להגיע למיצוי היכולות שלו). תאוריית ההנעה שבאה לידי ביטוי בדברי שירין היא תורת ההוגנות של אדמס. התאוריה מניחה שאנשים מוֹנְעִים לשמר הוגנות והגינות ביחסיהם עם אחרים ולבצע שינויים באותם יחסים חברתיים הנתפסים על ידם כלא הוגנים. הגישה עוסקת בהנעה של אנשים להימלט מרגשות	100	$2 \times 25\%$ לכל תאוריה; $2 \times 25\%$ לכל נימוק

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		שליליים הנובעים מחוסר הוגנות בעבודתם. רגשות כאלה מופיעים כאשר אנשים משווים את עצמם לאחרים בזיקה לשני משתנים בעבודה – תפוקות (כשכר, טובות הנאה ויוקרה) ותשומות (התרומות, הכישורים והמאמץ המושקעים בעבודה) כפי שהן נתפסות בעיני העובד. אנשים משווים את היחס שבין התפוקות לתשומות שלהם בעבודתם ליחס שבין התפוקות לתשומות בעבודתם של אחרים. תוצאת ההשוואות הללו יכולה להיות תחושה של "תשלום יתר" (שיוצר תחושת אשמה), או "תשלום חסר" (שיוצר תחושת כעס) או "תשלום הוגן". [לפי התאוריה, עובדים שואפים להפחתת חוסר ההוגנות באמצעות תגובות התנהגותיות או תגובות פסיכולוגיות].		
4	ב.	מנהלי הארגון יכולים להשפיע על <u>עמדתה</u> של שירין כלפי מקום העבודה באמצעות אחד מאלה: – <u>לטפח אצל שירין "מחויבות ארגונית"</u>: מחויבות ארגונית משקפת את המידה שבה הפרט מזדהה עם הארגון שהוא עובד בו, מעורב בנעשה בו ואינו חפץ לעזוב אותו. מעורבות בעבודה מוגדרת כמידה שבה האדם מזדהה עם תפקידו ומייחס חשיבות לביצוע יעיל בתפקיד. הסוגיה החשובה במחויבות העובד ובמעורבותו בעבודה נוגעת בהזדהות עם אובייקט משמעותי עבורו. במחקרים נמצא שמידת המחויבות הארגונית מושפעת ממאפייני התפקיד. למשל, נמצא שמחויבות נוטה להיות גבוהה יותר כאשר לאנשים רמות גבוהות של אחריות כלפי התפקיד שהם ממלאים, ונמוכה במקרים שבהם אנשים סובלים מהזדמנויות מועטות לקידום. בין הגורמים המשפיעים לטובה על חיזוקה של המעורבות בעבודה: <u>עניין בעבודה</u>, גיוון המשימות, אוטונומיה ואתגרים <u>בעבודה</u>. כתוצאה, העובד המחויב לארגון יאמין במטרות הארגון ובערכיו, יענה מרצונו לקבל הוראות מהממונים עליו, ישקיע מאמץ ניכר בביצוע תפקידו וייעדר פחות מהעבודה. מכיוון ששירין עובדת בחברה המייצרת מוצרים "חכמים" עבור משרד הביטחון, היא יכולה לחוש גאווה בעבודתה החשובה לביטחון המדינה. גורמים נוספים שיכולים לטפח את המחויבות לארגון: <u>תחושת ביתיות</u> בארגון, בניית קשר רגשי עם העובד, הענקת תגמולים הוגנים, שימוש המנהלים בכוח	100	יש להסביר באמצעות אחד המושגים: מחויבות ארגונית או אזרחות ארגונית

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב- %	הנחיות להערכה
		<u>הזיקה</u> (כוח שנובע מנטייתם של עובדים להזדהות עם המנהל), <u>שיתוף העובדים</u> בגיבוש תוכנית הפעולה ודרכי הביצוע תורם לתחושת שותפות ומגביר את המוטיבציה ואת המחויבות הארגונית. - <u>לטפח אצל שירין "אזרחות ארגונית" טובה:</u> ניתן להקביל אזרחות ארגונית לאזרחות במדינה דמוקרטית, וזאת מתוך ההבנה שעובדי הארגון אינם שונים מהותית מאזרחים שחיים במדינה דמוקרטית. לפיכך על הארגון לעמוד ברשימה של <u>זכויות אך גם של מחויבויות כלפי העובדים</u>. על המנהלים לטפח <u>סביבה ארגונית פתוחה לביקורת</u>: לאפשר לעובדים למתוח ביקורת על תהליכים בארגון ללא חשש, ואין לתת לעובד תחושה שהוא ייענש על ביקורתו. יתר על כן, ניתן <u>לשתף את העובד בתהליך קבלת ההחלטה</u> ולתת לו פתח להשמיע ביקורת טרם קבלת ההחלטה הסופית תוך הקשבה אמיתית לדעותיו. מנהל טוב הוא אדם שפתוח לשינוי, גמיש, יוצר תרבות של אכפתיות, מעודד יוזמות לשיפור מקום העבודה, מוכן ללמוד ולהקשיב לעובד, לזוויות הראייה המיוחדות שלו, ומכבד את דעותיו ורעיונותיו. "משטר דמוקרטי" הוגן בארגון יכול להפוך את שירין ל"אזרחית" טובה שאכפת לה מהארגון ושתהיה מוכנה לגייס מאמצים למען הצלחתו.		
	4	ג. <u>הסבר שתומך בטענה: מכיוון שהעובדים בארגון מייצגים תרבויות שונות, ערכים שונים, עמדות ומניעים שונים, צריך כל בעל תפקיד ניהולי להיות בקיא ולהכיר כמה שיותר: מניעים, תרבויות, עמדות, צרכים, סוגי אישיות שונים. על המנהל להכיר טוב את התרבות, הערכים וההרגלים של העובדים שלו. כך העובדים ירגישו שמבינים אותם ומעריכים אותם והדבר יסייע למנהל לשפר את הנעתם בעבודה.</u> ככל שימצא וירכוש ידע טוב יותר בהבדלים ובשונות שבין היחידים/הפרטים ובין הקבוצות השונות, יהיו לו יותר אפשרויות למצוא פתרונות לדילמות/ בעיות/ קונפליקטים שעשויים להיווצר בארגון ולהפריע למהלך תקין וסדיר של העבודה. הוא יוכל להשרות אווירה רגועה בין העובדים, לשמור על רמת שביעות רצון גבוהה, והתוצאה תהיה רמות תפוקה גבוהות.	100	

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
8	13	קבוצות עבודה בארגון		
	5	א. 1. קבוצת עבודה פורמלית היא קבוצה שהעובד משתייך אליה מתוקף עיסוקו ותפקידו בארגון; מספר יחידים שיכולים לקיים ביניהם מערכת קשרים המאופיינת בקשר בלתי אמצעי. גורמי השייכות לקבוצה הפורמלית: דרישות הארגון, כישורי העובד, מקצועו, ניסיונו בעבודה וכו'; קבוצת עבודה שיש לה מיקום ומעמד פורמליים ומוגדרים בארגון. 2. סוג (שם) קבוצות העבודה שמספקת חברת "בא לי בית" ללקוחותיה הוא קבוצת משימה.	100	50% לתת-סעיף 1; 50% לתת-סעיף 2
	4	ב. החשיבות של זיקת היחיד לקבוצה – הן ליחיד והן לקבוצה: קבוצה מורכבת מיחידים, פרטים, שלכל אחד מהם ייחוד משל עצמו. <u>היחיד</u> מביא עימו לקבוצה את הגורמים המייחדים אותו: קווי אופי, רקע, היסטוריה וניסיון וכו'. יחסי הגומלין בין תכונות הפרטים המרכיבים את הקבוצה ובין תכונות הקבוצות לסוגיהן, הם שנותנים לכל <u>קבוצה</u> את אופייה המיוחד. התנהגות הקבוצה היא יותר מסך כל תכונות היחידים המרכיבים אותה. היחיד משפיע ומושפע מקבוצתו, והוא תורם מאישיותו לקבוצה וגם נתרם ממנה – התרומה היא הדדית ודו-סטרית: היחיד מרגיש שייכות, תמיכה ועידוד מהקבוצה; מפתח כישורים אישיים וגם המוטיבציה שלו עולה, ומצד שני הוא תורם לקבוצה מידעיותו, מהשכלתו, מניסיונו, גורם לשיתוף פעולה וקשרים של זיקה שיוצרים אווירה טובה של עזרה ושיתוף פעולה בקבוצה ומכאן להצלחתה.	100	50% לחשיבות ליחיד; 50% לחשיבות לקבוצה

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	ג. שני אזורי התנהגות שיכולים לשמש את מנהלי החברה לפתרון קונפליקטים ויצירת אווירה רגועה בין חברי הקבוצות: שיתוף פעולה – המאמץ של הצדדים מוקדש למציאת פתרון של "win-win" המשרת את כל הצדדים. אזור זה דורש תקשורת טובה להבנת הצרכים השונים יחד עם יצירתיות במציאת הפתרונות האפשריים. התפשרות – אזור זה הוא מעין מצב ביניים, כשיש מידה בינונית של דאגה לאינטרסים של כל הצדדים. הוא נובע לרוב מתוך תחושה שלכל צד מגיעה הזכות למימוש חלק מהאינטרסים שלו ומרצון להימנע מההשפעות השליליות של תחרות. הפשרה מושגת על ידי ויתורים הדדיים. לעיתים פשרה היא הפתרון הארגוני הקל להתמודדות עם קונפליקטים. אף שפשרה נתפסת כפתרון הוגן לשני הצדדים, היא יכולה ליצור תחושת תסכול מאחר ששום צד לא באמת הצליח להשיג את האינטרסים שלו (וייתכן שבכך הארגון מפסיד בטווח הארוך). הסתגלות – אזור זה מתאפיין בשימת דגש על השגת יעדי האחר על חשבון השגת היעדים שלנו. כיצד זה ייתכן שנוותר על האינטרסים שלנו למען האחר? לעיתים, אנחנו מבינים שבסיטואציה מסוימת יש יותר חשיבות שהצד האחר יהיה מרוצה מאשר שאנחנו נשיג את מטרתנו על מנת לשמור על יחסי עבודה תקינים או מתוך מחשבה שבפעם הבאה הצד האחר יבוא לקראתנו. לעיתים נבחין שמראש אין לנו סיכוי ולכן נוותר. עימות – כאשר אנחנו נותנים חשיבות ניכרת לאינטרסים שלנו על פני האינטרסים של הצד האחר, אנחנו בסיטואציה של תחרות. במצב זה אנחנו משקיעים את כל מה שאנחנו יכולים על מנת לדאוג לאינטרסים שלנו, ללא התחשבות באינטרסים של הצד האחר. מבחינתנו זהו מצב של ניצחון או הפסד. מדובר ב"הכול או לא כלום". אזור זה מלווה בדרך כלל באווירה לא נעימה בין הצדדים. הימנעות או בריחה – לעיתים, במצבי קונפליקט אנו נוטים להפחית בחשיבות שאנו מייחסים להשגת היעדים שלנו וגם להשגת היעדים של הצד האחר. לחלופין, אנחנו נמנעים מהקונפליקט בשל חוסר נעימות להיכנס לעימות. הצדדים השונים מחכים שהקונפליקט ייפתר מאליו. כשמדובר בקונפליקט קטן וחסר חשיבות, זוהי אפשרות מקובלת. הבעיה היא במקרים של קונפליקטים מהותיים. גישת ההימנעות רק תדחה את ההתמודדות עם הקונפליקט לשלב מאוחר יותר, ואז יש סכנה שמרחב הפתרונות יהיה קטן יותר.	100	$2 \times 25\%$ לציון כל אזור התנהגות; $2 \times 25\%$ לתיאור כל אזור

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
9	13	הפרעות ותקלות בתקשורת ארגונית	100	2 × 20% לציון כל סוג תקלה; 2 × 30% לכל ציטוט
	5	א. שני סוגי תקלות בתקשורת שאירעו בחברת הביומד, וציטוט תיאור מתאים לכל תקלה: <u>השמטה</u> – מנכ"ל החברה הודיע למנהל מחלקת הייצור להפסיק את הייצור לאלתר עד להודעה חדשה, בלי לפרט את הסיבה לכך. <u>הצפה של מידע מוטעה ובלתי מבוסס</u> ריבוי תשדורות סילופי משמעות – הופצו שמועות: "החברה מפסיקה את פעילותה בארץ בגלל המלחמה", "משרד הבריאות עומד לסגור את החברה בארץ", "החברה נקלעה לקשיים כספיים והיא מתכננת לפטר עובדים".		
	4	ב. כיצד הייתה החברה צריכה לפעול כדי למנוע את ההפרעות בתקשורת: ברגע שהמוצר עבר לאישור של ה-FDA, מנהלי החברה ומחלקת הפיתוח היו צריכים ליידע את כלל העובדים ולמסור מידע מלא, אמין ועדכני על הפיתוח ועל המשמעות להתפתחות החברה ברגע שיתקבל האישור. כך היו נמנעים מתחושות של חוסר אמון ותפקוד לקוי מצד העובדים, במיוחד מעובדי הייצור והשיווק.		
	4	ג. שתי דרכים להתמודדות עם התקלות בתקשורת, והסברן: – <u>העברת מסרים ברורים וחד-משמעיים</u> : התערבות של אחד המנהלים וכתבתו בקבוצת הוואצאפ של העובדים כדי למנוע את המשך השרשרת; מנהלי החברה צריכים להסביר לעובדים שהדחייה בהעברת המסר מתבססת על העובדה של התמודדות מול המתחרים הרבים בשוק הפארמה של ההרזיה, המעוניינים לחקות את הפיתוחים החדשניים, וכן החשש שהתקשורת עלולה להעביר מידע מוטעה בלי להבין את התפקיד של הגלולה ולפגוע בעתיד החברה. – <u>העברת המסר העיקרי</u> : הבנת הפיתוח החדשני, כיצד הגלולה פועלת, הבנת משמעות המוצר לחברה.	100	2 × 25% לכל דרך; 2 × 25% לכל הסבר

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

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
10	13	- <u>תזמון נכון בהעברת המסר</u>: מנכ"ל החברה היה צריך לשוחח לפני קבלת ההחלטה עם מנהלי המחלקות; המנהלים צריכים להסביר שהעיתוי הנכון הוא קבלת האישור מה-FDA. רק אז ניתן לשווק את המוצר ולהפעיל אמצעי תקשורת בשוק. לכן הם החליטו לדחות את התזמון בהעברת המסר. - <u>הבהרת הרציונל של הוראה/דרישה</u>: להסביר את המטרה, לשם מה היא נחוצה ומה רוצים להשיג באמצעותה.		
	5	א. יחסי ציבור שתי החלטות עיקריות שהחברה צריכה לקבל בעניין ביצוע יחסי ציבור לפעילותה הוולונטרית, והסבר או דוגמה לכל אחת מהן: <u>הגדרת קהל היעד</u>: כדי לכוון את העזרה באופן ממוקד לאוכלוסייה שהיא הכי נזקקת לעזרה. <u>בחירת מסרים והפצתם</u>: החברה צריכה לבחור מסר עדין ומתחשב, אמפתי, ולהדגיש את הסכנה בבית לקשישים. <u>קביעת יעדים ומטרות</u>: חשוב לקבוע אסטרטגיה לפעולה לאחר הגדרת המטרות. בחירת כלי הפצה מתאימים – לבחור ערוצי תקשורת מתאימים לסוג הפעילות ולשקול שימוש ברשתות חברתיות כחלק מהאסטרטגיה. <u>יישום תוכנית יחסי ציבור והערכת תוצאות</u>: לאחר ביצוע הפעילות, חשוב לקבל החלטה לגבי אופן המדידה וההערכה. יחסי ציבור הוא תהליך מתמשך המחייב גמישות והתאמה מתמדת לשינויים בסביבה התקשורתית והחברתית. יש לבחון כל סעיף שנקבע בהחלטות, את הישגיו ותוצאותיו.	100	$2 \times 25\%$ לכל החלטה; $2 \times 25\%$ לכל הסבר
	4	ב. שני אמצעי מדיה מתאימים להפצת המסר של החברה: <u>טלוויזיה</u>, <u>רשתות חברתיות</u>: בשני אמצעי המדיה האלה החשיפה היא המונית, וכן הרשתות החברתיות מאפשרות יצירת שיח. ניתן לחבר ערכים של נתינה עם תדמית הארגון, ולהשפיע על העמדות וההתנהגויות של קהלי היעד, ליצור העדפה למותג ולחזק נאמנות ושביעות רצון של לקוחות קיימים. <u>אמצעים נוספים</u>: מגזינים בענייני רפואה וגריאטריה, רדיו (למבוגרים), עיתונות.	100	$2 \times 25\%$ לכל אמצעי מדיה; $2 \times 25\%$ לכל הסבר

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
11	4	ג. שתי סיבות לחשיבות של הערכת תוצאות המהלכים שנעשו במסגרת יחסי ציבור: - מדידת אפקטיביות היח"צ: בדיקת התגובות והתוצאות מאפשרת למדוד את האפקטיביות של מאמצי יחסי הציבור. זה חיוני כדי להבין אם הושגו המטרות שהוגדרו מראש ולהעריך את ההצלחה של הקמפיין. בתוך זה: הפקת לקחים, כיצד הגיבו הקשישים, אילו צרכים אחרים קיימים, זיהוי נקודות לשיפור או לשימור. - זיהוי מגמות ותובנות: ניתוח התוצאות מאפשר לזהות מגמות ולהפיק תובנות לגבי השאלה עם אילו מסרים הצליח להזדהות קהל היעד, אילו ערוצי תקשורת היו האפקטיביים ביותר, כיצד הקהל מגיב למותג או למסרים שהועברו. מידע זה יכול לסייע בשיפור אסטרטגיות עתידיות. - התאמת האסטרטגיה על סמך ההערכה: ניתן להתאים ולשפר את האסטרטגיה, לחזק מסרים שהצליחו, לשנות או להסיר גישות שלא השיגו את המטרה, להתמקד בערוצי תקשורת שהוכחו כאפקטיביים יותר.	100	$2 \times 25\%$ לכל סיבה; $2 \times 25\%$ לכל פירוט/הסבר
	13	סוגי תקשורת וקשרים של תקשורת ארגונית		
	4	א. שני ערוצי תקשורת פורמלית הקיימים ברשות המקומית "עץ הדקל": - ערוצי תקשורת אנכיים – כלפי מעלה וכלפי מטה. - ערוצים אופקיים – תיאום והתייעצות בין גורמים במחלקות השונות. - ערוצים פנים-ארגוניים – מסד נתונים.	100	$2 \times 25\%$ לכל ערוץ; $2 \times 25\%$ לכל תיאור/הסבר
	5	ב. הסבר כיצד שינויים ארגוניים תכופים יכולים להשפיע על התקשורת הארגונית הפורמלית: תקשורת פורמלית יעילה, שבה נבנות פלטפורמות להעברת מידע, מסרים, הוראות, לדיאלוג ולשיתוף, להבעת דעות, היא חיונית לתהליכי שינוי בארגון. היא מספקת מידע ברור לגבי השינויים ומטרתם, מפחיתה קשיים וחששות מכיוון שהעובדים מקבלים מידע מפורט ועדכני, מאפשרת גיוס ותמיכה של העובדים בתהליך השינוי, מבהירה את הציפיות מהעובדים וכך מפחיתה אי-הבנות.	100	נדרש הסבר

דגם תשובות לשאלון מדעי הניהול, סמל 717001, אביב תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		היא מגבירה את מעורבות העובדים ואת תחושת החיבור שלהם למטרות הארגון. היא מסייעת ביצירת קהילה אנושית המתפקדת בימי חירום כבימי שגרה ולכן יכולה לתרום להתגייסות מהירה וגמישות של העובדים במצבים דחופים ובמצבי שינוי. לפיכך, שינויים תכופים מחייבים התאמות בתקשורת הארגונית, שאמורה לתמוך בתהליך השינוי. תקשורת יעילה מסייעת <u>בהטמעת שינויים</u>, בהסברת הצורך בשינוי ובהפחתת התנגדויות, מה שמקל השגת תמיכה והצלחת תהליכי השינוי. שינויים תכופים בארגון שאינם מסונכרנים ומותאמים לתקשורת הפורמלית בארגון יכולים לגרום לבלבול וחוסר הבנה לגבי הנהלים והשינויים החדשים. כמו כן יכולים לגרום לאיבוד אמון העובדים בהנהלה, לגרום לעובדים להרגיש מנותקים ושלא משתפים אותם בתהליך השינוי.		
	4	ג. התקשורת הא-פורמלית יוצרת תרבות ארגונית חיובית: תקשורת פתוחה ונגישה תורמת לשיפור המורל, לידיעה מהן תחושות העובדים, להגברת המעורבות והיצירתיות של העובדים. תקשורת א-פורמלית תורמת לשיתוף מידע מהיר, לחיזוק קשרים חברתיים בין העובדים, ולתמיכה אישית ורגשית.	100	