

דגם בחינה (לפי ת"ל מעודכנת לתש"פ)

במקצוע: מנהל וכלכלה – 70%

סמל שאלון 839381

הוראות לנבחן:

א. משך הבחינה: שלוש שעות.

ב. מבנה השאלון ומפתח ההערכה: בשאלון זה שני פרקים.

75 נק'	פרק ראשון - מינהל
25 נק'	פרק שני - מבוא לכלכלה ומימון
<hr/>	
100 נק'	סה"כ

ג. חומר עזר מותר בשימוש: דף נוסחאות מחשבון

ד. הוראות מיוחדות: 1. ענה על מספר השאלות הנדרש בשאלון. המעריך יקרא ויעריך את מספר התשובות הנדרש בלבד לפי סדר כתיבתן במחברתך, ולא יתייחס לתשובות נוספות.

2. הקפד לציין במחברת הבחינה את מספר השאלה ואת מספר הסעיף שעליהם אתה משיב.

ב ה צ ל ח ה !

שים לב!!!

מבחן זה הנו דגם בחינה בלתי מחייב, הבא להציג אפשרות למבנה השאלון וסגנון השאלות.

דגם מבחן במקצוע: מנהל וכלכלה – 70%

פרק ראשון: מינהל (75 נקודות)

ענה על חמש מבין השאלות 1 – 8 (לכל שאלה 15 נקודות).

שאלה 1

מנהיגות יכולה להוות מודל לחיקוי ולהעניק תחושת משמעות ואתגר למשימות הארגוניות. או לחילופין יכולה להתמקד בעיקר ב"שכר ועונש" ולהמעיט בקידום יעדים לטווח הארוך.

6 נק') א. ציין שני סגנונות של מנהיגות והסבר מאפיין של כל אחד מהם.

5 נק') ב. ציין שני הבדלים בין מנהל למנהיג והסבר אחד מהם.

4 נק') ג. קיימות מספר צורות להפעלת עובדים. הסבר מהי "חניכה" ומהי "הפעלה עצמית".

שאלה 2

כשעוסקים באתיקה מדברים על גיבוש ופיתוח של תכנית אתיקה. יש צורך בשיח פנימי ארגוני ושיתוף עובדים כמו גם בגיבוש מנגנונים פנימיים לשימור הקוד לאורך זמן.

3 נק') א. פיתוח תכנית אתיקה מתבסס על בחינת התרבות הארגונית, הערכים המובילים והחזון של הארגון. הסבר היגד זה.

6 נק') ב. התכנית האתית היא כלי ניהולי המשמש את הארגון במספר תחומים. ציין והסבר שניים מהתחומים.

6 נק') ג. ארגונים רבים מצאו שקשה לשמור לאורך זמן על תכנית אתיקה או הקוד האתי כך שיהיו חלק חשוב מהתרבות ומאורח החיים של העובד. כיצד ניתן להתגבר על קושי זה?

שאלה 3

באיור הבא מוצג תהליך קבלת החלטות הכולל שישה שלבים:



- 7 נק') א. הסבר שניים מהשלבים בתהליך קבלת החלטות בארגון.
- 5 נק') ב. להחלטות המתקבלות בארגון יש השלכות על תפקוד הארגון. ציין שניים מהתרומות של החלטה נכונה לארגון, והסבר אחת מהן.
- 3 נק') ג. החלטה שגויה בארגון עלולה לגרום לכשלון והפסדים. ציין שניים מהסיבות לכישלונות וטעויות המובילות לקבלת החלטה שגויה.

שאלה 4

בחברת האופנה "N&A" מייצרים מגוון בגדים לנערות. מיום פתיחת החברה, חלה עלייה מדי שנה במכירות הבגדים. במחצית הראשונה של שנת 2018, החלה להראות ירידה בגרף המכירות של החברה. התברר כי ירידה זו נגרמה לנוכח הגידול בתחרות עם כוח עבודה זול בסין. חברי ההנהלה התכנסו ודנו במצב החברה. בסיומה של הישיבה הוחלט על יד המנהלים כי החברה צריכה להתאים את עצמה למצב החדש ויש צורך לבצע שינוי.

- 6 נק') א. ציין איזו גישה של קבלת החלטות נקטה ההנהלה של חברת "N&A". הסבר את הגישה הזאת.
- 5 נק') ב. הסבר גישה נוספת של קבלת החלטות.
- 4 נק') ג. הנהלת החברה החליטה שיש צורך לבצע שינוי. הסבר מהו הגורם המאלץ את החברה לבצע שינוי זה, וכיצד בא לידי ביטוי גורם מאלץ זה באירוע.

שאלה 5

בחברת LMZ החליטו לערוך שינוי מבני. לצורך כך גייס מנהל החברה את בעלי הארגון, ספקים, איגודים מקצועיים וכדומה שהם בעלי השפעה על הארגון.

א. הסבר מהו שינוי מבני. (4 נק')

ב. קיימים מספר גורמי תמיכה המאיצים שינוי בארגון. הסבר את תרומתם של "מובילי דעה" ו"חונכים". (5 נק')

ג. בתרשים שלפניך מופיעים כלים שונים להתמודדות עם התנגדות לשינוי. הסבר שניים מהם. (6 נק')



שאלה 6

חברת "אורנית" המייצרת ממתקים שונים נקלעה לקשיים כלכליים. אלעד, המנכ"ל שבידיו מרוכזות כל הסמכויות, מקבל החלטות ללא שיתוף חברי הנהלה נוספים. בעקבות הקשיים שאליהם נקלעה החברה החליט המנכ"ל מספר החלטות: לפטר מספר עובדי יצור, להעביר מספר עובדים למחלקות אחרות ולמנות מנהל חדש למחלקת הייצור.

א. הסבר מהו סגנון המנהיגות של אלעד וציין שני יתרונות לסגנון זה. (6 נק')

ב. איזו דרך קבלת ההחלטות נקט אלעד כאשר פיטר עובדים, נייד עובדים ומינה מנהל חדש? (5 נק')

ג. מהו סוג השינוי שחל בחברה, וכיצד הוא בא לידי ביטוי? (4 נק')

שאלה 7

ליאור, תלמידת כיתה י', פונה אליכם בבקשה לעזרה. מפריע לה מאוד שחרם הפך בבית הספר שלה לשכיח, והיא החליטה להקים מיזם שיעזור לפתור בעיה זו. עדיין אין לה רעיון, והיא באה להתייעץ אתכם, כיזמים מנוסים.

- א. (6 נק') לפניך שמונת השלבים הנכונים לבניית מיזם: שלב הייחודיות, שלב האחדות, שלב ההקשבה, שלב החשיבה היצירתית, שלב הרתימה, שלב קבלת ההחלטות, שלב היישום, שלב השיווק.
- הסבר את החשיבות של שלושה מן השלבים.
- ב. (5 נק') לליאור עדיין אין רעיון למיזם, והיא חושבת לוותר על כל העניין. כיצד תייעץ לה לנהוג?
- ג. (4 נק') ליאור מצאה רעיון שיפתור את הבעיה. היא והצוות שלה החליטו להקים קו טלפוני ואתר אינטרנט, שייתן מענה מיידי לילדים שעושים עליהם חרם. כל הודעה על חרם באתר תעדכן מיד את צוותי ההוראה ומיד ישודך לילד חונך מתנדב באותו בית הספר. איך תייעץ להם להתקדם מכאן, עכשיו כשיש להם רעיון?

שאלה 8

בתום ישיבת הנהלת "עליתון", חברה טכנולוגית מובילה, הזהיר מנכ"ל החברה כי התחרות המתפתחת במהירות מציבה בפני החברה את הכורח לבצע שינוי ארגוני גדול. אחת החטיבות המרכזיות תתפצל לשישה אזורים גיאוגרפיים שונים. בעקבות השינוי יוצע למאה עד מאתיים עובדים למצוא משרות בתוך החברה, ואם המהלך לא יצליח הם יפוטרו. עוד הוחלט להעביר את פעילויות ההסעדה, האבטחה והניקיון לקבלן.

- א. (4 נק') הסבר מהי הדרך בה התקבלה ההחלטה עליה הזהיר מנכ"ל "עליתון".
- ב. (6 נק') חברת "עליתון" החליטה על ביצוע מיקור חוץ. הסבר מהו מיקור חוץ וציין שניים מחסרונותיו.
- ג. (5 נק') קיימות שתי דרכים לשימוש במיקור חוץ. הסבר אחת מהדרכים.

פרק שני : מבוא לכלכלה ומימון (25 נקודות)

ענה על שתיים מבין השאלות 9 – 11 (לכל שאלה – 12.5 נקודות).

שאלה 9

במשק "גאוני", הפועל בתנאי תחרות משוכללת, קיים שוק מחשבוניים. להלן נתונים על הביקוש וההיצע למחשבוניים במשק:

מחיר	כמות מבוקשת	כמות מוצעת
50	800	350
100	700	400
150	600	450
200	500	500
250	400	550
300	300	600
350	200	650
400	100	700

בהתייחס לנתונים שלעיל:

- א. שרטט את עקומות הביקוש וההיצע במערכת צירים אחת. (3.5 נק')
- ב. 1. מהו מחיר מחשבון ומהי הכמות הנמכרת במשק "גאוני" בנקודת שיווי המשקל? (2.5 נק')
2. מה תהיינה הוצאות הצרכנים על מחשבוניים? מה יהיה פדיון היצרנים ממחשבוניים? (2.5 נק')
- ג. חל גידול בהכנסה של תושבי משק "גאוני". הנח שמחשבון הוא מוצר נורמלי, וקבע מה יקרה למחיר ולכמות של המחשבוניים במצב שווי משקל (יעלה/ירד/לא ישתנה). נמק תשובתך במילים (ניתן להיעזר גם בגרף). (4 נק')

שאלה 10

במשק "חגיגה" מתנהל שוק תחרותי של זיקוקים. הממשלה החליטה להתערב בשוק והכריזה על מחיר מקסימום לזיקוקים.

- א. מהו מחיר מקסימום? (4 נק')
- ב. מה תהיה השפעת קביעת מחיר המקסימום על כמות הזיקוקים המיוצרת במשק "חגיגה", ועל כמות הזיקוקים שיבקשו צרכני המשק לרכוש? כיצד נקראת התופעה? (4.5 נק')
- ג. הצע לממשלה שתי דרכים לפתרון התופעה שעלתה בסעיף ב'. (4 נק')

שאלה 11

מור מבקשת לרכוש מכונית חדשה. סוכנות הרכב מציעה למור שתי חלופות לתשלום עבור אותה מכונית:

חלופה א': החזר ב- 6 תשלומים חודשיים, גובה כל תשלום 20,000 שקל, בריבית חודשית של 2%

חלופה ב': תשלום מזומן של 40,000 שקל, ועוד 2 תשלומים חודשיים של 40,000 שקל, בריבית חודשית של 1%

א. מה הערך הנוכחי הנקי (ע.נ.ג.) של חלופה א'? (5 נק')

ב. מה הערך הנוכחי הנקי (ע.נ.ג.) של חלופה ב'? (5 נק')

ג. באיזו חלופה תבחר מור? (2.5 נק')

בהצלחה!

דף נוסחאות – מימון (שאלון – 839381)

$$R = r \cdot t$$

ריבית נומינלית פשוטה

$$R = (1+r)^t$$

ריבית דריבית

$$R_{\text{ריאלית}} = \frac{1 + R_{\text{נומינלית}}}{1 + P}$$

ריבית ריאלית, בהינתן הריבית הנומינלית R והאינפלציה P

$$R_e = [(1 + r_{12})^{12} - 1] \cdot 100$$

: R_e ריבית אפקטיבית שנתית, בהינתן ריבית נומינלית חודשית r_{12}

$$R_e = [(1 + r)^t - 1] \cdot 100$$

: R_e ריבית אפקטיבית לתקופה t, בהינתן ריבית נומינלית לכל תקופה r

$$r_{12} = (1 + R)^{1/12} - 1$$

: r_{12} ריבית אפקטיבית חודשית, בהינתן ריבית שנתית נומינלית R

$$V_0 = \frac{V_t}{(1+r)^t}$$

ערך נוכחי

$$V_0 = \frac{V_1}{(1+r)^1} + \frac{V_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{V_t}{(1+r)^t}$$

ערך נוכחי של סדרת הפקדות לא שוות

$$V_0 = V \left[\frac{1 - (1+r)^{-t}}{r} \right] = V \left(\frac{t}{r} \text{ מענס} \right)$$

ערך נוכחי של סדרת הפקדות שוות

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

ערך נוכחי נקי של השקעה

טבלה לחישוב NPV ערך נוכחי נקי (ע.נ.ג) של השקעה:

n	3	2	1	0	תקופה
					$-I_0$	השקעה
+	+	+	+	+		הכנסות
-	-	-	-	-		עלויות
						= רווח לפני מס
						רווח אחרי מס
CF_n		CF₃	CF₂	CF₁		= סה"כ תזרים מזומנים

$V_t = V_0(1 + r)^t$ ערך עתידי ריבית קבועה

$V_t = V_0(1 + r_1)(1 + r_2)...(1 + r_t)$ ערך עתידי ריבית משתנה

$V_n = V \left[\frac{(1+r)^t - 1}{r} \right]$ ערך עתידי מצטבר של סדרת הפקדות המתבצעות בסוף כל תקופה

$V_n = V(1+r) \left[\frac{(1+r)^t - 1}{r} \right]$ ערך עתידי מצטבר של סדרת הפקדות המתבצעות בתחילת כל תקופה

טבלה לחישוב לוח סילוקין לפי החזר קבוע:

מס' תשלום	תשלום לקרן	תשלום ריבית	סה"כ תשלום	יתרת קרן

טבלה לחישוב לוח שפיצר לפי החזר תשלום קבוע:

$a = \frac{V_0 \cdot r \cdot (1+r)^t}{(1+r)^t - 1} = \frac{V_0}{\frac{t}{r}}$ ההחזר השנתי מענס

שנה	תשלום קרן	תשלום ריבית	סה"כ תשלום	יתרת קרן

$V_\infty = \frac{a}{r}$ ערך אינסופי

דגם תשובות לשאלון דגם מינהל וכלכלה תש"פ סמל 839381

ניקוד ב- %	פתרון	ניקוד בנק'	השאלה
	<p style="text-align: center;">א. סגנונות מנהיגות ומאפייניהם :</p> <p>מנהיגות סמכותית-מאפיינים : קובע מדיניות ומטרות, מקבל החלטות ללא שיתוף חברי הקבוצה, מרכז בידיו את כל הסמכויות, קובע במה יעסקו חברי הקבוצה, מציע פתרונות, מספק שבחים וביקורת אובייקטיביים, לא נוטל חלק בפעילות הקבוצה.</p> <p>מנהיגות דמוקרטית (משתפת)-מאפיינים : שיתוף חברי הקבוצה בתכנון וקביעת דרכי פעולה. תפקידו תכנון, תיאום ופיקוח בעוד חברי הקבוצה מוציאים לפועל את ההחלטות. המנהיג מציע פתרונות, מספק שבחים וביקורת אובייקטיביים.</p> <p>מנהיגות נמנעת ("שב והנח"; Laissez-fair)-מאפיינים : עוסקת בזיהוי של בעיות ותיקונן בשעת הצורך, ללא ניסיון להעמקה והרחבה. אין מעורבות פעילה של המנהיג בפעילות המונהגים, ואף נוכחותו בשטח אינה משמעותית. בדפוס זה מוותר המנהיג על כל ניסיון להשפיע. המנהיג מספק חופש מלא לחברי הקבוצה בקבלת החלטות ובביצוען, לא נוטל חלק בפעילות הקבוצה, נמנע מלספק שבחים או ביקורת, מתפקד כמתאם פעולות ברמה המאוד רחבה (לא יום-יומית או קונקרטי) וכמייצג.</p> <p>מנהיגות מעצבת/מתמירה-מאפיינים : מעוררת רגשות הזדהות ומחויבות, מעוררת נאמנות לאידיאלים, המנהיג מעצים, מעריך ונותן משמעות למעשים, מניע את המונהגים לעשות יותר מאשר שהאמינו שביכולתם, יוצר מוטיבציה רגשית (הגשמה עצמית ללא ציפייה לתגמולים), מחפש דרכי עבודה חדשות ומנסה לזהות הזדמנויות חדשות מול סיכונים, משתמש בטכניקות תגמול מסורתיות המכוונות למניעים חיצוניים ופנימיים.</p> <p>מנהיגות מתגמלת/עסקאית-מאפיינים : מזהה את ציפיות המונהגים, מפנים תודעה של קשר ברור בין מאמץ לתגמול, מעניק תגמולים על פי ביצוע, מוביל לרמת ביצוע בסיסית, יוצר מוטיבציה תכליתית-תועלתית, מקדם עבודה עפ"י נהלים ידועים ומוכרים, משתמש בטכניקות תגמול מסורתיות המכוונות בעיקר למניעים חיצוניים.</p>	6	1

ב. הבדלים בין מנהל למנהיג:			5
מנהל	מנהיג		
משתמש במיקרו ניהול, דואג לנהל כל פרט, נוטה לתת פקודות והנחיות, מעט האצלת סמכויות ומעט הפעלת שיקול דעת	משתמש במאקרו ניהול, נוטה להאציל סמכויות, ממעט להפעיל פיקוח, מעודד התמקדות במטרה ועבודת צוות	דרך הניהול	
מתמקד בדרך להשגת המטרה על ידי קבלת החלטות בגלל התחרות או הכאוס	מתמקד במטרה עצמה, ומקבל החלטה לצורך הגעה ליעדים ולמטרה שהציב	ההתמקדות במטרה	
מראה את הדרך, צופה מהצד כיצד העובדים מבצעים את העבודה	מוביל את הדרך, נותן דוגמה אישית בביצוע העבודה	דרך הביצוע	
ממוקד במה נכון לבצע עכשיו, כדי לפתור בעיות על ידי כיבוי שריפות, כלומר, פתרון בעיות עכשוויות.	ממוקד במה נכון לבצע, תוך דאגה לפתרון הבעיות על ידי מניעת שריפות עתידיות ופתרון הבעיות בצורה נכונה	ביצוע תוך התמקדות בזמן	
מלמד איך לפתור בעיות	מלמד איך לגשת לפתרון בעיות על מנת שהמונהגים יוכלו להתמודד עם פתרון של בעיות אחרות	התייחסות לפתרון בעיות	
מודד הצלחה על פי המיקום שלהם בחברה או על פי תפקידם	מודד הצלחה בכל מקום, ההצלחה נקבעת על ידי מידת ההשפעה שלו על האנשים.	מדד הצלחה	
רוצה להצליח יותר באופן אישי, יותר מאשר העובדים	מעוניין בהצלחת המונהגים, יותר מאשר הם-עצמם	תפיסת ההצלחה	
דורש אחריות עצמית תוך העברת האחריות למונהגים ודרישה לדיווח	בונה אחריות עצמית, וכך מגדיל את הבטחון העצמי של המונהגים, דבר שיסייע בטווח הארוך	תפיסת האחריות	
משקיע פחות בביטחון העצמי של המונהגים	בונה את הביטחון העצמי של המונהגים	תפיסת הביטחון העצמי של המונהגים	
אינו מתמקד בחדשנות, ממוקד בתהליכים ובעבודות ואינו מעוניין לקחת סיכונים בביצוע רעיונות חדשים.	מעורר חדשנות, רואה את בני אדם כנכס ולכן מעדיף שהעובדים יציעו פתרונות חדשים, נותן הזדמנות לנסות רעיונות חדשים ולא מעניש או נרתע מכישלונות	ההתייחסות לחדשנות	

	<p>ג. צורות להפעלת עובדים:</p> <p>חניכה (Mentoring) – תהליך תומך להעברת ידע, מידע ותפיסות עולם מהחונך, לרוב מאדם מנוסה יותר מבחינה מקצועית, לחנך, תוך העצמת הנחך לשיפור מיומנויות על בסיס הידע הנדרש.</p> <p>מטרת החניכה – שיפור ביצועים ברמה המקצועית, התנהגותית והעלאת ההזדהות והמחויבות הארגונית והחברתית.</p> <p>הפעלה עצמית - האצלת סמכויות לעובדים על ידי המנהל, תוך</p> <p>השאת בחירת הדרך בידיהם. מונע מהמנהל את הצורך להקדיש זמן להפעלת העובדים, ונותן לעובדים אוטונומיה, כאשר המנהל יכנס לתמונה רק במקרים חריגים.</p> <p>הפעלה עצמית תלויה בנכונות המנהל להאציל סמכויות, ברמה מקצועית גבוהה של העובדים, ברמת הניסיון של העובדים, במוסר עבודתם, בנכונותם וביכולתם לקבל החלטות בצורה עצמאית.</p>	4	
	<p>א. תכנית האתיקה של הארגון היא כלי עזר להטמעתה של תרבות התנהגות רצויה. ארגונים מפתחים תכנית אתיקה כדי למנוע או לצמצם התנהגויות החורגות מסטנדרטים אתים בארגון ובסביבתו, על ידי עידוד התנהגות החולמת את מטרות הארגון תוך הקפדה על שמירת החוק, היושרה וההגינות. בארגונים קטנים יתכן שאפשר להסתפק לשם כך בדוגמא אישית שנותן מנהל או עובד בכיר אחר. בארגונים גדולים בהם יש עובדים רבים, יש צורך בתוכנית אתיקה אפקטיבית.</p> <p>קוד אתי ללא תכנית אתיקה ליישומו והטמעתו בקרב העובדים, אינו יכול להשפיע על התרבות ההתנהגותית יתרה מזאת, הוא יכול אפילו להשפיע באופן שלילי על יחסם של העובדים לנדרש מהם מבחינה אתית, לעומת היחס שהם עשויים לגלות לתוכנית אתיקה הכוללת פעולות ליישום והטמעתה.</p> <p>כמו כן משמשת התוכנית האתית להדרכה המכוונת במטרה להסביר לעובדים את משימות הארגון וערכיו ולעזור להם להבין את הקוד האתי ואת דרכי השימוש בו. התוכנית צריכה להיות שיטתית ומעוגנת בנהלים. אין די בעזרה מקרית הניתנת רק כאשר מתעורר צורך וזאת משום שמדובר במעין תהליך חינוכי שנועד להפוך את העובדים למיומנים יותר בפתרון בעיות. ההנהלה הבכירה ביותר צריכה להיות מעורבת בתהליך ההטמעה של הקוד, כך מבהירים מהי חשיבותו ומגבירים את סיכווי הצלחת התוכנית.</p> <p>ב. התחומים בהם תכנית אתית/קוד אתי משמשים כלי ניהולי:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ מאפשרת התמודדות אפקטיביים עם אתגרים בסביבה משתנה ✓ תרומה לניהול יום-יומי ✓ מנוף לפיתוח עסקי- פתוח מסגרת לדיאלוג ארגוני ✓ הפחתת סיכונים עסקיים ✓ 'מצפן' בעיתות שינוי וחוסר יציבות ✓ תרומה ליחסי אמון של הארגון עם הסביבה ✓ תרומה ליחסי אמון פנים-ארגוניים ✓ חלק ממערכת למידה לשיפור התנהגות לכיוונים רצויים 	3	2
		6	

	6	<p>ג. הדרכים בהן ניתן להתגבר על הקשיים הקיימים בשמירת תוכנית אתיקה/קוד אתי:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ לתרגל את העובדים (בדרגות הגבוהות ועד הנמוכות ביותר) להשתמש בתוכנית אתית/קוד אתי על ידי פיתוח תכנית הטמעה. ✓ לרענן את התוכנית על פי הצרכים החדשים והשינויים המתרחשים בארגון. ✓ להבטיח טפול הולם במקרים של חריגות מהכתוב בתוכנית האתיקה/קוד אתי. ✓ לקבוע נהלים ומערכות בקרה במוקדי סיכון.
3	7	<p>א. שלבים בתהליך קבלת החלטות:</p> <p>שלב ראשון-תיאור הבעיה והגדרתה יש לנסח באופן מדויק את הצורך עליו יש לענות, הדרישות, להגדיר את הגורם המכריע המהווה את יסוד הבעיה והגדרת הבעיה. הגדרת הבעיה צריכה לעמוד בשלושה תבחינים עיקריים: מנוסחת באופן בהיר, מדויק ותמציתי; מנומקת הגיונית, התוצר ניתן לתיאור במונחים ברורים הניתנים לצפייה בסופו של תהליך קבלת החלטות.</p> <p>שלב שני – איסוף מידע ואינטגרציה יש להתמקד באיסוף מידע לצורך קבלת החלטה תוך התייחסות לשאלות הבאות: איזה מידע, כמה מידע ובאילו שיטות יש לאסוף מידע כדי להציע חלופות מתאימות להחלטה.</p> <p>שלב שלישי – גיבוש חלופות בשלב זה מציגים את החלופות העומדות על הפרק, יש לראות את מרחב האפשרויות, להעריך ולשקול אותן, יש להמנע מבחירה של חלופות 'מוכרות' ולבחון היטב את החלופות המוצעות וכן להמנע מהטיות בתהליך גיבוש החלופות.</p> <p>שלב רביעי – הערכת החלופות הערכת החלופות משווה בין האפשרויות, באמצעות בדיקת יתרונות וחסרונות של כל אחת מהן לאור המידע שהצטבר הכולל: נתונים, דוחות, הערכות מצב, חו"ד של מומחים וכו'. לצורך ניתוח החלופות יש להתייחס לנושאים הבאים: התוצאות האפשריות של כל אחת מהחלופות; התועלת (כולל נזק) שכל אחת מהתוצאות יכולה להביא; ההסתברות לכל אחת מהתוצאות; עדכניות המידע.</p> <p>שלב חמישי – בחירת חלופה בחירת החלופה המועדפת נעשית בשני שלבים, שלב ראשון, פסילת החלופות שאינן ישימות. שלב שני, השוואה בין החלופות שנותרו ובחירה בחלופה המועדפת. אמנות המידה (הקריטריונים) לבחירת הפתרון הטוב ביותר הם: רמת הסיכון, רמת ההשקעה הצפויה, תזמון, מגבלות צוות העובדים.</p> <p>שלב שישי – משוב המשוב יכלול התייחסות לכל השלבים בתהליך קבלת החלטות, כולל התוצרים הסופיים. יש לערוך משוב גם בשלבי הביניים (הגדרת בעיה/מטרה, איסוף וארגון המידע וגיבוש חלופות) ולא להמתין לביצוע החלטה ותוצאותיה. המשוב יכול להתבצע ע"י המחליטים עצמם או ע"י גורם חיצוני. חשוב שמתן המשוב יהיה צמוד לתהליך עצמו ולהחלטה המתקבלת וכן חשוב שהמשוב יינתן על הצלחות ועל כשלונות.</p>

5	<p>ב. תרומות של החלטה נכונה לארגון:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ גשוג הארגון ✓ התרחבות הארגון ✓ הפקת לקחים 	
3	<p>ג. סיבות לכישלונות וטעויות:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ טעות אנוש - ראייה, שמיעה, זיהוי טעות שעלולות להיגרם על ידי כל גורם אנושי. ✓ תקלה טכנית - תקלה שמקורה בתהליך טכנולוגי ✓ כוח עליון - יש להתפלל שלא יקרה להתייחס כאל חוק מרפי ולמזער נזקים. ✓ טעות זיהוי - זיהוי לא נכון של סוג הבעיה, העדר ניסיון או/ו ידע ✓ טעות מימד - הערכה שגויה של היקף ומימדי בעיה שמתפתחת למשהו גדול, העדר ניסיון והבנה. ✓ פרשנות שגויה - שיקול דעת שגוי יתכן ונובע מחוסר ידע או ניסיון. ✓ נוהל שגוי או העדר נוהל - נוהל קיים אך לא מכסה מספיק את הנושא. ✓ הפרת משמעת - אי התייחסות לנהלים ולכללים. ✓ רשלנות - זלזול וחוסר תשומת לב. ✓ תהליך שגוי - מספר מהלכים שגויים המזינים ומוזנים זה מזה בתהליך ניהולי או ארגוני. 	
6	<p>א. היוועצות משותפת (קבלת החלטות קבוצתית)</p> <p>החלטות נקבעות על ידי קבוצת אנשים בנושאים מורכבים המחייבים היוועצות. קבוצה יכולה לקבל החלטה טובה יותר בשל הסינרגיה הנוצרת ממפגש הדעות ומאיזון בשל חשיבה ביקורתית.</p>	4
5	<p>ב. גישות נוספות לקבלת החלטות:</p> <p>גישה כלכלית-רציונלית</p> <p>מקבל ההחלטות רציונלי לחלוטין, ברשותו מידע בלתי מוגבל והוא אף מודע לכל הבעיות בארגון. הוא מסוגל לזהות את כל החלופות הקיימות לפתרון הבעיה, מודע לכל התוצאות האפשרויות של בחירתו ובעל יכולת לדרג את ערכן של החלופות ולבחור בחלופה הטובה ביותר לפתרון הבעיה. השיקולים המנחים את מקבל ההחלטות נובעים משיקולים כלכליים רציונליים של רווח והפסד, שיקולי עלות תועלת הממקסמים את הרווח. ההחלטה היא ללא מעורבות רגשית.</p> <p>גישת השבעת רצון</p> <p>קבלת ההחלטה בגישה זו היא בחירה שנעשית בהתאם לנסיבות ולא בהכרח החלטה שמשגיחה את כל המטרות. הבחירה נעשית בוודאות נמוכה, תוך התעלמות מהיבטים רבים של הבעיה וללא חיפוש מקיף כדי להגיע להחלטה מסוימת.</p> <p>תיאוריית ההחלטות המהירות והחסכוניות</p> <p>קבלת ההחלטות מתבצעת תוך הצגת דרכי פעולה אפשריות לנוכח האילוצים הניצבים ובחירה בדרך הפעולה הראשונה שאינה נתקלת בדחיה. קבלת החלטות זו פועלת היטב במצבי לחץ ובמצבים בהם יש למקבלי החלטות מידע חלקי בלבד.</p>	

4	<p>ג. שינויים בכוח הקנייה של צרכנים, שינוי בהיקף פעילות, שינוי בשוקי היעד ובביקוש למוצרים הם גורמים כלכליים המאלצים לבצע שינוי.</p> <p>באירוע, הירידה במכירות החברה לנוכח התחרות עם כוח עבודה זול בסין הם גורמים כלכליים שאילצו את החברה לבצע שינוי.</p>
5	<p>א. שינוי מבני - שינוי בהגדרת התפקידים, אופי חלוקת המשימות, היחסים בין המחלקות והסמכויות בארגון. שינוי במרכיב אחד של המבנה חייב להיות בהלימה עם מרכיבים אחרים במבנה מפני שהשינוי יתמקד ברובד המבני-טכני בלבד.</p> <p>ב. מובילי דעה - דמויות מובילות חברתית, שנותנות את הטון במקומות עבודה, קבוצות חברים או קבוצות למידה, דמויות דומיננטיות, שמצליחות לרכז סביבם "קהל רב של אנשים". הם נתפסים כדמויות מהימנות, בעלות כריזמה גבוהה ולעיתים גם כסוג של מנהיגים. מנהיגי דעה הם אנשים פרטים, שאחרים במעגלי ההיכרות שלהם מתייעצים עימם בנושאי בקיאותם והתמחותם ונעזרים בהם בקבלת החלטות בנושאים אלה. כדי שאדם ייקרא מנהיג דעה בעניין מסוים, עליו להיות (או לכל הפחות להיתפס) חסר אינטרסים באותו העניין. מנהיג דעה אינו שונה ממונהגיו, הוא בעל מעמד זהה למונהגיו. המונהגים יכולים להיות שכנים, עמיתים, חברים או בני משפחה.</p> <p>חונכים - מהלך ארגוני מובנה של למידה אישית, המבוססת על קשר מתמשך ובלתי אמצעי בין מנהל/עובד מנוסה המלווה את עשייתו של מנהל/עובד צעיר או פחות מנוסה ממנו. מטרת החניכה היא להקנות לחניך ערכים ונורמות ניהוליים, לסייע בפיתוח חשיבה ניהולית, להביא לשיפור ביצועים ולהעצים את תחושת המסוגלות העצמית של המנהל הנחנך. בנוסף, החניכה הניהולית מאפשרת פיתוח וניסוח של ידע ניהולי משותף ויצירת</p> <p>תרבות ארגונית של למידה הדדית, שיתוף בידע והתפתחות מקצועית תוך כדי עבודה.</p> <p>ג. כלים להתמודדות עם התנגדויות לשינויים:</p> <p>לימוד והסברה מבהירים את הצורך וההיגיון שבשינוי ומאפשרים לגייס את תמיכת המשוכנעים. חשוב שיהיה אמון בין מתכנני השינוי לעובדים.</p> <p>שיתוף עובדים – שיתוף העובדים בתכנון, יישום ונשיאה בתוצאות השינוי.</p> <p>תמיכה ועזרה - כוללים הכשרה ואימון למיומנויות החדשות הנדרשות בעקבות השינוי; מתן הזדמנות להסתגל לפעילויות ולתפקידים החדשים ותמיכה חברתית ורגשית בעובדים שעוברים את תהליכי השינוי.</p> <p>מיקוח – ניהול משא ומתן בין סוכני השינוי למתנגדי השינוי באמצעות באמצעות משא ומתן, אשר יקבע תמורה (לדוגמה: תוספת שכר, שיפור בתנאי העבודה, תנאי פרישה מיטיבים) בעבור הסכמה לשינוי.</p>

<p>מניפולציה - ניסיון להחליש את ההתנגדות באמצעות השפעה סמויה. מסתירים את המניעים האמתיים למאמצי השכנוע, ומסווים אותם באמצעות שימוש סלקטיבי במידע, לעתים עד כדי סילופו, כדי לשכנע בנחיצות השינוי. הסתרת מידע על ההשלכות השליליות שיהיו לשינוי כדי למנוע את הכשלתו, או תיאור מוזגם של יתרונותיו.</p> <p>קואופטיציה – סוג של מניפולציה, סוכני השינוי מנסים להקטין את ההתנגדות לשינוי בנכונות לשלם מחיר כלשהו. סוכני השינוי מרצים את ראשי המתנגדים לשינוי באמצעות קידום בארגון (לדוגמה, מציעים לראש ועד העובדים תפקיד חשוב באגף כוח אדם).</p> <p>כפייה - סוכני השינוי מאלצים את אוכלוסיית היעד לאמץ את השינוי בעל כורחם. הכפייה יכולה להסתייע באיום ישיר או עקיף על מניעת תגמולים, זכויות והטבות.</p>		
<p>א. סגנון המנהיגות של אלעד – מנהיגות סמכותית בה המנהיג קובע מדיניות ומטרות, מקבל החלטות ללא שיתוף חברי הקבוצה, מרכז בידיו את כל הסמכויות, קובע במה יעסקו חברי הקבוצה, מציע פתרונות, מספק שבחים וביקורת אובייקטיביים, לא נוטל חלק בפעילות הקבוצה.</p> <p>יתרונות לסגנון זה:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ קביעת מטרות ברורות ודרכי פעולה אחידות ✓ הפעלה מהירה של חברי הקבוצה ללא עיכובים לצורך דיון ✓ קביעה מדויקת של תחומי הסמכות האחריות ✓ פיקוח צמוד ומשמעת בעבודה <p>ב. דרך קבלת ההחלטות של אלעד ביחס לפיטורי העובדים ומינוי מנהל חדש היא כלכלית רציונלית. האדם הוא יצור כלכלי והחלטותיו נובעות משיקולים כלכליים רציונליים של רווח והפסד. כאשר מקבל ההחלטה מבקש למקסם את תועלתו האישית. להשגת תועלתו המרבית יפעל הפרט לקבל החלטה רציונאלית. החלטה תוגדר כרציונאלית במידה והינה העדיפה ביותר עבור הפרט בזמן נתון ביחס לחלופות הקיימות. אדם זה יפעל משיקולי עלות מול תועלת המובילים לבחירה החלופה הממקסמת את הרווח. החלטה ללא מעורבות רגשית.</p> <p>ג. סוג השינוי שחל בחברה הוא שינוי אנושי/פרסונלי, השינוי בא לידי ביטוי באמצעות מינוי מנהל חדש למחלקה, פיטורי מספר עובדים והעברת מספר עובדים למחלקות אחרות.</p>	<p>6</p> <p>5</p> <p>4</p>	<p>6</p> <p>7</p>
<p>א. שמונת שלבי היזמות הם:</p> <p>1. שלב הייחודיות - מטרתו שכל אחד מאתנו ידע ויכיר בכוחו ובייחודיות שלו וידע מה הוא "מביא לשולחן" ובמקביל יבין מה מניע אותו ומעניין אותו בחיים - ודרך זה ימצא מה בא לו לשנות, ידייק את התשוקה שלו וימצא בתוכו את הרצון והנחישות לשנות.</p>	<p>6</p>	<p>7</p>

2. **שלב האחדות** - בשלב זה אנחנו מבינים לעומק שיזמות היא תמיד עבודה של מספר אנשים, ומבינים ששיתוף פעולה בין "כוחות העל" והייחודיות של כל אחד מאתנו ייצור השפעה משמעותית בעולם. בשלב הזה ייווצר צוות מתוך הבנה עמוקה של מהי עבודה שיתופית.

3. **שלב ההקשבה** - בשלב זה חוקרים את הצרכים של הלקוחות הפוטנציאליים (קהל היעד) ואת החלופות הקיימות בשוק לפתרון הבעיה. חשיבות השלב הזה היא קריטית, שכן מתוך ההקשבה אנחנו בונים את המיזם שלנו בהתאמה לשוק ולקהל היעד שלנו.

4. **שלב החשיבה היצירתית** - אחרי שחקרנו את הייחודיות שלנו והתשוקה שלנו מחד ואת צרכי הלקוחות והשוק מאידך והתאחדנו לצוות, נוכל להתכנס נבונים יותר לשלב החשיבה היצירתית. בשלב זה נחשוב על פתרונות אפשריים לבעיה דרך בריינסטורמינג ודרכים שונות להגמיש את החשיבה. נסנן את הפתרונות השונים שהצענו על פי פרמטרים שונים. זה גם השלב שנבחן את הפתרון הנבחר במבחנים שונים כדי לעשות לו "בחינת היתכנות".

5. **שלב הרתימה** - בשלב זה ננסה לרתום כמה שיותר אנשים לעזור לנו, נבין מה המשאבים הדרושים ונצא לפיצ' - הצגה קצרה ותכליתית על המוצר, שישאף לשכנע אנשים לסייע לנו ולהשיג את המשאבים הדרושים לנו להצלחת המיזם.

6. **שלב קבלת החלטות** - בשלב זה אנחנו יודעים מה הצלחנו להשיג ומה לא הצלחנו להשיג מבחינת המשאבים והעזרה שהיו נחוצים לו. יכול להיות שנצטרך לצמצם את המוצר או לעשות שינויים לאור המשאבים שיש לנו כרגע, זה שלב שבו נתחיל ללמוד איך לקבל עצות ממנטורים, איך להיעזר במומחים וגם איך לייצר שקט פנימי, שיאפשר לנו לקבל החלטות ולהתקדם.

7. **שלב היישום** - נעמיק בביצוע -איך להפוך רעיון למציאות, נחלק משימה גדולה למרכיבים קטנים, נייצר גאנט (מפת דרכים) שיביא אותנו ליום ההשקה מוכנים.

8. **שלב השיווק** - נייצר תכנית שיווקית ואסטרטגיית חדירה לשוק. נבנה אתר אינטרנט, לוגו, סלוגן, ברושורים, ננסח מודעות ונבין את הסיפור של המותג שלנו. נבין איך נשווק את המיזם שלנו לציבור כדי שזה יוכל ליהנות ממנו.

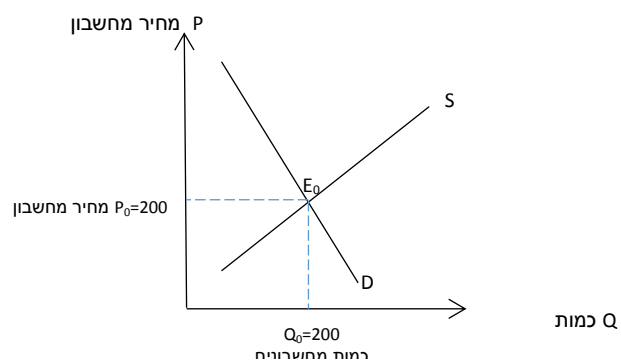
ב. לא צריך רעיון כדי להתחיל לפעול במציאות. מה שצריך זה **בעיה**, שהיא מספיק כואבת להרבה אנשים ויש לנו רצון ונחישות לפתור אותה. הרעיון יגיע בהמשך. אני הייתי מייעצת לליאור להתחייב לפתרון הבעיה ולא לדאוג שאין לה רעיון.

5

<p>ג אחרי שיש רעיון צריך לעשות לו מבחנים כדי לבדוק אותו. אפשר דרך סקר נוסף לצרכנים שבוחן את הפתרון עצמו וגם צריך לעשות פיילוט - שהוא מבחן של המוצר בקטן, בהתנסות על מספר משתמשים קטן.</p> <p>בהמשך, אם צלחנו את הפיילוט אפשר להתקדם לשלב הרתימה - שבו נבין איזה משאבים אנחנו צריכים כדי לממש את הרעיון בגדול ונגייס את המשאבים האלה דרך הצגה טובה ומשכנעת (פיצ').</p>	4	
---	---	--

<p>א. הדרך בה התקבלה ההחלטה עליה הצהיר מנכ"ל "עליתון" היא באמצעות תיאוריית החלטות המהירות והחסכוניות. על פי המודל של קליין מקבלים החלטות מהירות ויעילות במצבים מורכבים. מקבל ההחלטה משרטט לו דרכי פעולה אפשריות לנוכח האילוצים הניצבים בפניו, ובוחר בדרך הפעולה הראשונה שאינה נתקלת בדחייה. דרך קבלת החלטה זו מתאימה למקבלי החלטות מנוסים, המזהים, מהתנסות קודמת, סימנים שונים של מצבים הטעונים החלטה מהירה, וכבר התנסו בבחירת מגוון פתרונות לבעיות כאלה.</p>	4	8
<p>ב. מיקור חוץ (outsourcing) - פרקטיקה שתכליתה הוצאת פעילויות שאינן נמצאות בליבת העשייה הארגונית והעברתן לקבלן, והשאר תפעול וניהול ישיר של פעילויות הליבה בלבד.. שיטה זו מאפשרת לארגון להתמקד בתחום התמחותו, להשקיע את מרב המשאבים בכך, ולקיים מוטת שליטה יעילה על האגפים היצרניים בו.</p> <p>חסרונות מיקור חוץ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ זליגת ידע למתחרים, בעקבות שימוש בחברות משותפות לניהול מידע, וחשיפת סודות מסחריים. ✓ קושי בבקרה ופיקוח, וכן בהתווית מדיניות עסקית אחידה. ✓ קשיים כלכליים מצד ספק השרות עלולים לפגוע בלקוח. ✓ קושי בהטמעת מערכות חכמות לניהול ידע ומידע בארגונים מסורתיים (low tech). ✓ רצון מצד ספק השרות להוזיל את העלויות עלול לפגוע ברמת וטיב השירות. 	6	
<p>ג. הדרכים לשימוש במיקור חוץ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ העברת אגפים שלמים לניהול תחת חברות חיצוניות, כדוגמת ניהול מערך הרכב באמצעות חברות "ליסינג", ניהול עובדים באמצעות חברות כח-אדם ייעודיות, או העברת מערך פרסום לחברת פרסום חיצונית. ✓ שיפור ופיתוח מערכות קיימות, תוך התבססות על המבנה הארגוני הקיים, כדוגמת מחשוב מחדש של מערכת השכר, מערכות התקשורת והגישה לאינטרנט, מערכות המלאים והמחסנים וכדומה. 	5	

א. שרטוט עקומות הביקוש וההיצע:



ב. 1. מחיר מחשבון 200 שקל
הכמות שתימכר 500 מחשבוני.

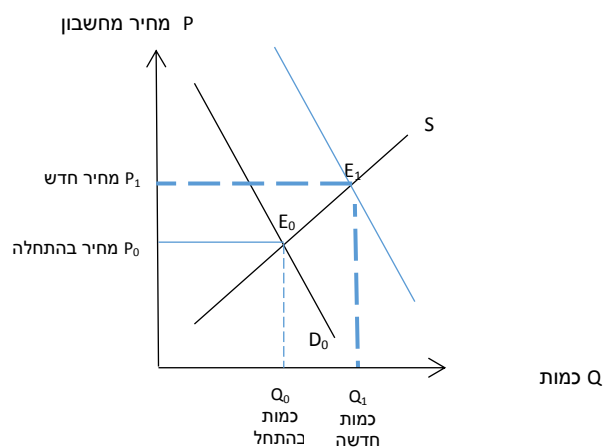
ב. 2. הוצאות הצרכנים על מחשבוני
100,000 שקל = $500 * 200$

ג. פדיון היצרנים ממחשבוני 100,000 שקל = $500 * 200$
השפעת גידול בהכנסה תושבי משק "גאוני", מחשבון הוא מוצר

נורמלי:

אם מחשבון הוא מוצר נורמלי, אזי כשהצרכנים יקבלו הכנסה גדולה יותר, הם יבקשו לרכוש יותר מחשבוני. כלומר הביקוש לרכישת מחשבוני ע"י תושבי המשק יגדל, תזוז ימינה. כתוצאה מכך: מחיר המחשבוני יעלה והכמות הנרכשת של מחשבוני תגדל.

הגרף המתאר את השינוי:



<p>א. מחיר מקסימום הוא מחיר מפורק ע"י הממשלה. הממשלה קובעת כי מחירו של מוצר מסוים יהיה לכל היותר המחיר שנקבע. מחיר המקסימום נקבע במטרה להוריד את מחיר המוצר, לטובת צרכני המוצר.</p> <p>ב. כתוצאה מקביעת מחיר המקסימום, מחיר הזיקוקים במשק "חגיגה" יורד. הצרכנים רואים שמחיר הזיקוקים נמוך יותר מבעבר, לכן יבקשו לרכוש כמות גדולה יותר. לעומת זאת, היצרנים נאלצים למכור במחיר נמוך יותר, לכן יציעו פחות זיקוקים. היות וכמות הזיקוקים המבוקשת גדולה מכמות הזיקוקים המוצעת, יהיה במשק עודף ביקוש.</p> <p>ג. דרכים לפתרון עודף הביקוש: ✓ הממשלה תייצר את זיקוקים במפעלים ממשלתיים, ותמכור אותם במחיר המקסימום. ✓ הממשלה תעניק סובסידיה לזיקוקים ✓ הממשלה תאפשר יבוא זיקוקים (בהנחה שמחיר זיקוקים בחו"ל נמוך יותר)</p>	<p>4</p> <p>4.5</p> <p>4</p>	<p>10</p>
<p>א. חלופה א': החזר ב- 6 תשלומים חודשיים, גובה כל תשלום <u>20,000 שקל, ריבית חודשית 2%</u> חישוב הע.ג.נ (ערך נוכחי נקי): $V_0 = 20,000 \cdot (2\% \text{ ס.נ.ע. } 6) = 20,000 \cdot 5.601 = 112,020$</p> <p>ב. חלופה ב': תשלום מזומן של 40,000 שקל, ועוד 2 תשלומים חודשיים של 40,000 שקל, בריבית חודשית של 1% חישוב הע.ג.נ (ערך נוכחי נקי): $V_0 = 40,000 + \frac{4000}{(1+0.01)^1} + \frac{4000}{(1+0.01)^2} = 118,815.802$</p> <p>ג. מור תעדיף לרכוש את המכונית בחלופה בה הע.ג.נ קטן יותר. לכן מור תבחר בחלופה א'.</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>2.5</p>	<p>11</p>