

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
1	18 7	פרק ראשון (72 נקודות) נדרש לענות על ארבע מבין השאלות 1-6 (לכל שאלה - 18 נקודות). יזמות וקבלת החלטות א. שני תנאים של אי-ודאות שהיו ברקע ההחלטות שקיבל היזם בשלב ההקמה של החברה ובתהליך התפתחותה: 1. אי-ודאות בקשרים עם לקוחות (Nasa ולקוחות מסחריים): היה חשש שבסופו של דבר לא יהיו מספיק לקוחות, במיוחד לאחר כישלונות ראשוניים. היה צורך להבטיח שהחברה תצליח להימשך כמובילת השוק, אם תוכל לשכנע לקוחות מסחריים וגורמים ממשלתיים להשתמש בטכנולוגיות שלה. האי-ודאות נגעה לא רק לכמות הלקוחות, אלא גם ליכולת החברה לעמוד בציפיות שלהם ולהתחרות בהצלחה מול חברות טכנולוגיה אחרות. 2. אי-ודאות בשוק הגלובלי: במקביל לכך שהחברה פעלה בשוק האמריקני, גם שחקנים אחרים בעולם עשויים היו לפתח פתרונות טכנולוגיים חדשים בתחום השיגורים לחלל. היו ספקות אם החברה תצליח להוביל את השוק באופן בלעדי או שהיא תיתקל בתחרות גדולה מצד מדינות אחרות כמו סין, רוסיה ואיחוד האמירויות הערביות, שיכולות גם להשקיע במיזמים דומים. 3. אי-ודאות בשוק ההון: מאז הקמת החברה היו מספר תקופות שבהן לא היה ברור אם החברה תוכל לגייס את הכספים הנדרשים להמשך פעילותה, בעיקר נוכח הכישלונות הראשונים והשפעתם על המשקיעים. שינויי מגמות בשוק ההון היו עשויים להוביל למשבר פיננסי עבור החברה, במיוחד בשוק שבו מדדי הסיכון היו גבוהים. 4. אי-ודאות בתפיסת הציבור וההצלחה התקשורתית: בשלב מוקדם, החברה הייתה נתונה לספקות מצד הציבור והמומחים בתחום, אם המיזם יכול להצליח. הציבור והמומחים היו סקפטיים מאוד בנוגע ליכולת של חברה פרטית להצליח בתחום שנשלט בעיקר על-ידי סוכנויות ממשלתיות גדולות כמו נאסא. ההתמחות וההצלחה שלה בשיגורים לא היו מובנות	100	$2 \times 25\%$ לציון כל תנאי; $2 \times 25\%$ לכל פירוט או הסבר

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		מאליהן, ויכולת החברה לתקשר את ההצלחות שלה ולהגביר את האמון הציבורי הייתה קריטית.		
		5. אי-ודאות במודל העסקי: לאורך הדרך, היה צורך לוודא אם המודל העסקי של החברה יהיה מוצלח בטווח הארוך. האם היא תוכל להוזיל את עלויות השיגור לחלל באופן שיהפוך אותו למסחרי ומשתלם, ובמקביל לנהל את תהליך הפיתוח וההפקה של טילים וחלליות בהצלחה לאורך זמן?		
	7	ב. שתי החלטות עיקריות שנדרש היזם לקבל בשלב ההקמה של החברה ובתהליך התפתחותה: 1. החלטה על מטרת החברה ואסטרטגיה: בשלב ההקמה, היזם היה צריך להחליט על המטרה המרכזית של החברה – לפתח טכנולוגיות שיגור חדשות וזולות יותר שיגדילו את גישת האנושות לחלל. החלטה זו כללה את זיהוי היעדים של החברה ואת בחירתה להתמקד ביצירת יתרון תחרותי בעולם השיגורים. 2. החלטה על גיוס הון וההשקעה האישית: היזם היה צריך להחליט כיצד לגייס את הכספים הנדרשים לפיתוח המיזם. לאחר כישלונות בשיגורים הראשונים, הוא לקח את הסיכון להשקיע מכספו האישי, מה שהיווה החלטה קריטית שמציבה את החברה במצב של סיכון כלכלי גבוה. 3. החלטה על תהליך ההתמודדות עם כישלונות: לאחר שלושה שיגורים כושלים, היזם היה צריך להחליט אם להפסיק או להמשיך. היזם בחר להמשיך ולהשקיע עוד כסף, לאור האמונה שהכישלונות הם חלק מהתהליך ההוליסטי של חדשנות ושההצלחה הקרובה תספק את ההזדמנות להצלחה לטווח הארוך. 4. החלטה על בניית שותפויות אסטרטגיות: כאשר החברה התחילה להראות הצלחה, היזם היה צריך להחליט על יצירת קשרים עם שותפים אסטרטגיים, דוגמת נאסא, כדי להבטיח את המשך הצמיחה ולהרחיב את השוק לשימושים מסחריים. זו הייתה החלטה חיונית עבור החברה להמשיך פעילותה. 5. לפתח טכנולוגיות שיפחיתו את עלויות השיגורים לחלל, ליצור אפשרויות חדשות בחקר החלל, פיתוח טילים חדשים.	100	$2 \times 25\%$ לציון כל החלטה; $2 \times 25\%$ לכל פירוט או הסבר

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	4	ג. שלושה מסרים לרתימת משקיעים למהלכי החברה בתנאי אי הוודאות: 1. הצלחה בעתיד אם נמשיך להשקיע: ניתן להדגיש את ההזדמנות האדירה שבהמשך ההשקעה, החברה יכולה להביא לחדשנות שתהפוך את תחום השיגורים לחלל למשתלם ויעיל יותר. הצלחה אחרי כישלונות תראה למשקיעים שהחברה מסוגלת להתגבר על מכשולים ולצמוח בעתיד. 2. פוטנציאל שוק גדול וחדש: ניתן להציג את האפשרות לפיתוח שוק מסחרי חדש בתחום השיגורים לחלל, כך שמסחר בתחום הזה יהיה רווחי בעתיד, ושהחברה ממנפת את היתרון שלה ליצירת הכנסות באמצעות שותפויות עם גופים כמו נאסא ולקוחות נוספים. 3. היתרון התחרותי מול השחקנים הקיימים: אפשר להדגיש את היתרון התחרותי שבנתה החברה, עם שיפורים טכנולוגיים שיכולים להפחית את עלות השיגורים לחלל. זו עשויה להיות הזדמנות כלכלית רבה עבור המשקיעים, כשיתקיימו שינויים בתעשייה עם כניסת חברה פרטית שמתחרה מול סוכנויות ממשלתיות. 4. העתיד של חקר החלל והפוטנציאל של טכנולוגיות חלל חכמות: מסר שמדגיש את הפוטנציאל של טכנולוגיות השיגור החדשות לשנות את כל תחום חקר החלל. היזם יכול היה להדגיש שהמהפכה בתחום השיגורים לחלל היא לא רק במונחים של ירידה בעלויות, אלא גם בהפיכת חקר החלל לנגיש יותר למוסדות פרטיים, גופים מסחריים ומדענים. השוק שמציב את הצמיחה העתידית והדרישה הגוברת לשירותים בתחום החלל מציע הזדמנויות כלכליות עצומות. 5. הזדמנות להשפיע על מדיניות החלל והעתיד הגלובלי: מסר נוסף שיכול היה לשכנע משקיעים הוא הפוטנציאל להשפיע על מדיניות חקר החלל העולמית. היזם יכול היה להדגיש שהחברה לא רק מספקת פתרונות טכנולוגיים חדשים, אלא גם משנה את הדינמיקה בין מדינות ועסקים בענף החלל. היכולת ליצור שותפויות עם סוכנויות ממשלתיות כמו נאסא או מדינות אחרות יכולה להוות את היתרון הבולט שהופך את החברה לשחקן חשוב בתחום הזה.	100	$3 \times 16.7\%$ לציון כל מסר; $3 \times 16.7\%$ לכל פירוט או הסבר

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
2	18	6. יתרון המוביל של החברה בתחום שיגורי הלוויינים: מסר נוסף שיכול היה לשמש את היזם הוא ההזדמנות החדשה שהחברה הציעה בשוק שיגורי הלוויינים, בעיקר באמצעות הטכנולוגיה שמאפשרת לשגר ולחזור לכדור הארץ. היזם יכול היה להדגיש את יכולת החברה להציע פתרונות זולים, גמישים ויעילים לשיגור לוויינים, מה שיכול להוביל להגדלת שוק השיגורים המסחרי, במיוחד עבור חברות שמפעילות לוויינים ומעוניינות להוריד עלויות.		
	7	מבוא לתורת הארגון ואתיקה א. המושג מתחום האתיקה שנוגע לאירוע המתואר בפתח הוא "שקיפות ארגונית". שקיפות ארגונית מתארת התנהלות של ארגון באופן המאפשר גישה למאגרי המידע שלו, כגון התנהלות כספים, פרוטוקולים, סטטיסטיקות, תקנות וחוקים, מזכרים, ישיבות פתוחות ודרכי פעולה.	100	50% למושג; 50% להסבר
	7	ב. שתי פעולות שהממונה על תחום האתיקה נדרש לעשות בנוגע לאירוע: - העמקת המודעות לאתיקה - חידוד הנהלים - בדיקת האפקטיביות של הקוד האתי - עידוד העובדים להתייעץ בנושאי אתיקה - מתן הדרכות לעובדים - אזהרה והטלת עונשים למפרים את הכללים - ייסוד מערכת פיקוח המאפשרת ללמוד באיזו מידה תוכנית האתיקה מיושמת בעירייה.	100	$2 \times 50\%$ לכל פעולה
	4	ג. סיווג עיריית "נווה אחדות" על-פי שני קריטריונים לסיווג ארגונים: תחום פעילות – ארגון שירותי (ללא מטרת רווח) המספק שירותים לקהל לקוחות. מגזר הפעילות / מטרות הפעילות – ארגונים מהמגזר הציבורי שתכליתם לספק שירותים ציבוריים כפי שהגדירה המדינה.	100	$2 \times 50\%$ לכל קריטריון

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
3	18	מנהיגות וקבלת החלטות		
	5	א. סוג הכוח שמאפיין את ד"ר אברהם הוא כוח המומחיות . מנהל שמחזיק במומחיות או במיומנויות נדירות בארגון הוא בעל כוח מומחיות. כוח המומחיות של המנהל תלוי בידע שיש לו ובתפיסתם של העובדים את מומחיותו והכשרתו. <u>ציטוט מתאים:</u> "רופאה קרדיולוגית בעלת שם בתחומה... העובדים מצידם מעריכים את מקצועיותה".	100	50% לסוג הכוח; 50% לציטוט
	7	ב. השיטה להפעלת עובדים שדורון נוקט היא הפעלה עצמית . שיטת הפעלה זו מסירה מהמנהל את הצורך לייחד זמן לפעולות עובדיו, הנהנים מאוטונומיה בעבודתם, והוא ייכנס לתמונה רק במקרים חריגים.	100	50% לציון הפעלה עצמית; 50% לנימוק
4	6	ג. המודל שמשתקף בהחלטתה של ד"ר אברהם הוא מודל השבעת רצון . מנהלים שמשתמשים במודל זה מתעלמים מהיבטים רבים של הבעיה ובוחרים בפתרונות המבוססים על תמונת המציאות הפשוטה. תמונה זו כוללת מספר מצומצם בלבד של גורמים שיש לשקול בתהליך קבלת ההחלטות הרלוונטיות שלהם לבעיה. והם בוחרים בפתרון שמניח את הדעת ומשביע רצון. ד"ר אברהם העדיפה שלא להסתכן בפיתוח מוצרים רבים והסתפקה בחלוקה בין כל המחלקות כדי שכולם יהיו מרוצים. הדבר יחסוך זמן, ויכוחים, התלבטות, חיפושים וכסף, וגם ישביע את רצון כולם.	100	50% למודל השבעת רצון; 50% לנימוק
	18	יזמות ואתיקה		
	6	א. 1. כיצד שיבשה חברת "דינור" את שוק השכרת המשרדים: החברה שיבשה את שוק השכרת המשרדים בכך שהיא הציעה מודל עבודה גמיש ומודרני שלא היה קיים בשוק עד אז. במקום להציע שכירות של משרדים עם מחויבות למשך תקופות ארוכות ועלויות גבוהות, החברה הציעה פתרונות לשכירות גמישה ומותאמת יותר לצרכים של עסקים קטנים, יזמים וסטארט-אפים. המודל שלה כלל חללי עבודה	100	25% לשיבוש; $2 \times 12.5\%$ לכל שינוי; 25% ליתרון; 25% לחיסרון

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		משותפים, שהציעו תשתית ושירותים כמו אינטרנט מהיר, חדרי ישיבות, ושירותים נוספים, עם הדגש על חוויית עבודה שיתופית, שדיברה מאוד לסטארט-אפים ויזמים. שני שינויים מהותיים שהציעה החברה ללקוחות בשוק זה: - גמישות בשכירות: במקום להתחייב לתקופות שכירות ארוכות, החברה הציעה ללקוחות את האפשרות לשכור שטחי עבודה לפי הצורך, בלי לעמוד בהוצאות או התחייבויות גבוהות. - חוויית השימוש: מיקוד בחוויית עבודה שיתופית תוך הצעת פתרונות מותאמים אישית, כמו שירותים נוספים (חדרי ישיבות, אינטרנט מהיר, פעילויות נטוורקינג). - פשטות ונוחות: במקום לדאוג לכל תשתית העבודה באופן עצמאי, הלקוחות קיבלו פתרון הכולל את כל מה שהם צריכים תחת קורת גג אחת, כולל שירותים כמו אינטרנט מהיר, חדרי ישיבות, ותמיכה טכנית. 2. יתרון אחד וחיסרון אחד של השיבוש שיצרה החברה בשוק: יתרונות - גמישות: פתרונות לשכירות גמישה, המתאימים לצרכים משתנים של עסקים קטנים וסטארט-אפים ללא התחייבות לטווח ארוך. - שירותים נוספים ו"עשירים": האפקטיביות של עבודה עם כל התשתיות הדרושות תחת קורת גג אחת. שירותים כמו אינטרנט מהיר, חדרי ישיבות, ומתקנים נוספים המוסיפים ערך למקום העבודה. - קהילה שיתופית: יצירת קהילה של יזמים ועסקים קטנים המעודדים שיתוף פעולה ונטוורקינג, ומתן אפשרות לייצר רשת של קשרים עם בעלי עסקים נוספים, מה שמייצר סביבה שיתופית ומועילה. חסרונות - עלויות גבוהות: עבור עסקים שהיו זקוקים למשרדים פרטיים יותר, השכירות של חללים משותפים הייתה יקרה יותר מהשכירות במודל הקלסי. - התמודדות עם צפיפות: בחללים משותפים היו מקרים של חוסר פרטיות, מה שלא תמיד היה מתאים לכל סוגי העסקים.		

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	6	ב. שתי תועלות ייחודיות שהפיקו יזמים ועסקים קטנים מהפתרונות שסיפקה להם חברת "דינור": 1. חויית עבודה שיתופית: במרחק מהמודל המסורתי של השכרת משרד, הציעה החברה חללים משותפים בהם יזמים ועסקים קטנים יכלו לעבוד יחד וליצור שיתופי פעולה. 2. גמישות: היזמים לא היו צריכים להתחייב להשקעה גדולה אלא יכלו לשכור שטחים לפי הצורך ובתקופות גמישות ויצרה מקום עבודה שמתאים לצרכים משתנים. 3. קהילה פעילה: המודל יצר קהילה, פלטפורמה לרשת קשרים עם בעלי עסקים אחרים, ועידוד נטוורקינג, שיתוף פעולה ולמידה הדדית שתורמו לצמיחה ולחיוק העסקים. 4. הבידול בשוק: המודל של החברה בלט בשוק השכרת המשרדים בגלל השילוב בין פתרונות גמישים, שירותים נוספים ויצירת קהילה. כל אלה יחד יצרו בידול משמעותי, כשהחברה לא רק השכירה שטחי עבודה אלא גם העניקה ללקוחותיה חויית עבודה שמחוברת לסביבה תומכת וקהילתית. 5. מתן מגוון של שירותים נוספים: שירותי אינטרנט מהיר, חדרי ישיבות, מיקומים נגישים, ועוד, כל אלה עזרו לעסקים לנהל את עסקיהם בצורה יעילה מבלי צורך להוציא סכומים גבוהים על הוצאות משרדיות.	100	$2 \times 25\%$ לציון כל תועלת; $2 \times 25\%$ לכל פירוט או הסבר
	6	ג. הסבר ההצלחה היזמית של חברת "דינור" באמצעות שלושה מושגים: 1. חדשנות: החברה הציעה פתרון חדשני בשוק השכרת המשרדים, תוך מתן שירותים ושכירות גמישה שמותאמת לצרכים של עסקים קטנים וסטארט-אפים. המודל השיתופי היה יצירתי בכך שהוא סיפק לא רק משרד אלא גם את כל השירותים סביבו. 2. צמיחה: החברה צמחה במהירות רבה, ובמהלך שנים ספורות פתחה סניפים בעיר ניו-יורק ובערים בין-לאומיות נוספות, תוך גיוס השקעות גדולות, שהבטיחו את המשך הצמיחה הגלובלית שלה. 3. מיצוב: החברה הצליחה למצב את עצמה כפתרון של כל מה שקשור למקום עבודה גמיש, תוך שמירה	100	$3 \times 33.3\%$ להסבר כל מושג בהקשר ההצלחה היזמית

דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
		על איכות חיים לעובדים – מה שיצר בידול מול המתחרים. 4. תכנון: החברה בנתה תוכנית ארוכת טווח שכוללת גם את פיתוח הסניפים הבין-לאומיים וגם את ההתמקדות במודלים ומוצרים חדשים. 5. הובלה: החברה הובילה בתחום החדשנות בניהול חללי עבודה ושירותים משותפים. החברה הצליחה להיות הראשונה בתחום עם מודל זה ומיד משכה את תשומת הלב של המשקיעים והלקוחות. 6. יכולת ניהול משאבים: החברה הצליחה לנהל משאבים בצורה טובה, על ידי השקעה בתשתיות ובשירותים תומכים (אינטרנט, חדרי ישיבות ועוד) שעזרו ללקוחות להתמקד בעסקיהם. 7. קבלת החלטות: החברה קיבלה החלטות נכונות ובזמן לגבי מועד ותחום ההתרחבות, מהפנייה אל שווקים חדשים ועד הרחבת השירותים. 8. גמישות והתאמה לשוק: החברה התאימה המודל העסקי לשוק המשתנה והגיבה מהר לשינויים, כמו פיתוח תוכניות ומוצרים נוספים.		
5	18	שינוי ארגוני		
	7	א. גורם אחד שעורר את הצורך בשינוי בחברת "סוריקט" בשתי הפעמים, וציטוטים מתאימים: גורם הרווח / ההישרדות / גורם כלכלי: מחסור או עודף זמניים בחומרי גלם חיוניים, אבטלה, שינויים בכוח הקנייה של צרכנים, עידוד השקעות, שינויים בשערי המטבע הזר וחרם כלכלי – כל אלה משפיעים בצורה ניכרת על ענפי הייצור, המסחר והשירותים. ארגונים נדרשים לשנות את היקף פעילותם, את שוקי היעד ואת המוצרים, ולהתאים את כל אלה לסביבה המשתנה. <u>ציטוטים:</u> לפני חמש שנים חוותה החברה משבר גדול על רקע ירידה של 35% בהכנסות וירידת ערך המניה שלה ב-20%. לאחרונה, על רקע משבר כלכלי גלובלי, נקלעה החברה לקושי ברווחיות ממכירות.	100	50% לגורם; $2 \times 25\%$ לכל ציטוט

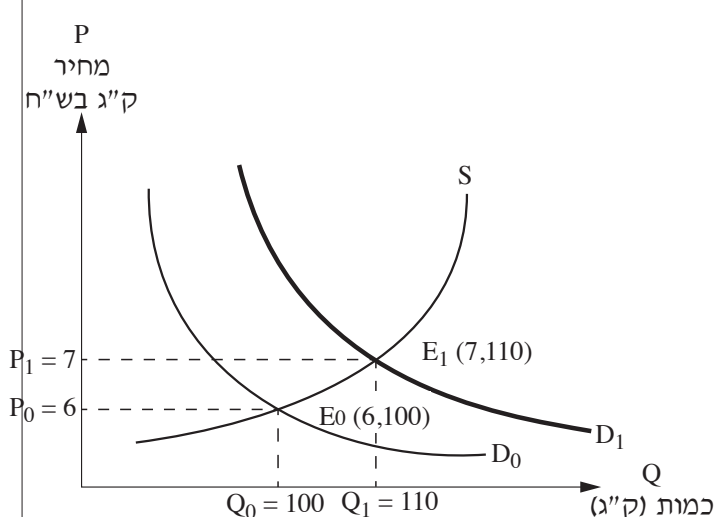
דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	7	ב. השוואה בין עוצמת השינוי שהוחל בחברה לפני חמש שנים ובין עוצמת השינוי שהוחל בה לאחרונה: כיצד נקרא כל שינוי, ונימוק: לפני חמש שנים: <u>שינוי ממעלה שנייה</u> – מכונה גם שינוי אסטרטגי. <u>נימוק</u>: שינוי המסגרת הכוללת של הארגון. שינוי מהותי ובר-זמני במאפיינים מרכזיים של הארגון, נוגע בדרך כלל לכל מחלקות הארגון. עוצמה גבוהה. <u>ציטוט</u>: השינוי כלל ניווד של עובדים לעבודה במפעלים אחרים ופיטורי עובדים אחרים, וכן פיתוח טכנולוגיות חדשות להרחבת מגוון המוצרים של החברה. לאחרונה: <u>שינוי ממעלה ראשונה</u> – מכונה גם שינוי תוספתי. <u>נימוק</u>: מעבר ממצב למצב או מהתנהגות אחת לאחרת בתוך מסגרת כוללת של התנהגות. ממוקד וספציפי: לרוב השינוי מצומצם בגודלו ומתמקד בבעיה ספציפית, בעוד המערכת נותרת יציבה באופן בסיסי. עוצמה נמוכה. <u>ציטוט</u>: הוחלט להחיל שינוי ממוקד, שיכלול צמצום של עלויות תפעול וחומרי גלם.	100	$2 \times 16.7\%$ לכל שם השינוי; $2 \times 16.7\%$ להסבר כל שינוי; $2 \times 16.7\%$ לכל ציטוט
	4	ג. גורמי התמיכה ומאיצי השינוי בכל אחד מתהליכי השינוי שהוחלו בחברה, והסבר תרומתם להצלחתו של כל אחד מתהליכי השינוי: <u>לפני חמש שנים</u>: גורמי התמיכה ומאיצי השינוי היו העובדים. <u>לאחרונה</u>: המשקיעים, מקימי החברה. <u>הסבר</u>: שיתוף העובדים בתהליך השינוי: שיחות והסברה מדוע מתחייב השינוי ומה ההיגיון שבו – יפחית התנגדות ואולי יגביר את שיתוף הפעולה ואת המחויבות של העובדים לשינוי. המשך ההעסקה של חלק מהעובדים וניודם למפעלים אחרים יכול להפחית את חרדות העובדים ואת אי-הוודאות שחוו מן השינוי. המשקיעים כמאיצי שינוי: ביכולתם לעודד עובדים בעלי השפעה להטמיע שינויים, באמצעות תמריצים כספיים, קידום וכו'.	100	$2 \times 25\%$ לכל גורם תמיכה; $2 \times 25\%$ להסבר התרומה של כל גורם

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה																					
6	18 6	מנהיגות ואתיקה א. מקור המנהיגות של ירון הוא מנהיגות נרכשת. <u>הסבר:</u> מנהיגות זו נובעת מהניסיון שצבר אדם בחייו מתפקידי ניהול ומלמידה פורמלית. ירון עבד לצד אביו ולמד ממנו, התבונן בהתנהגותו וחשב לעצמו כיצד הוא היה מתנהג באותן נסיבות. <u>ציטוט:</u> בשנים האחרונות לחיי אביו, סייע לו ירון בניהול החברה ולמד ממנו רבות. הערה: יש לשקול אם לקבל גם מנהיגות מצבית.	100	40% למקור המנהיגות; 30% להסבר; 30% לציטוט																					
6	6	ב. השוואה בין ירון ובין אביו כמנהלים על פי שלושה מאפיינים:	100	$3 \times 11.1\%$ לכל מאפיין רלוונטי; $6 \times 11.1\%$ לכל אפיון השוואתי																					
<table><tr><th>מאפיין</th><th>ירון</th><th>אבא של ירון</th></tr><tr><td>יחסים בין-אישיים</td><td>טובים, מגלה פתיחות לעובדים</td><td>גרועים</td></tr><tr><td>דאגה לעובדים</td><td>דואג לתנאי עבודתם</td><td>אינו דואג ואף פוגע</td></tr><tr><td>תגמול הולם על מאמצים</td><td>מתגמל</td><td>לא מתגמל</td></tr><tr><td>מעודד יצירתיות</td><td>מעודד</td><td>לא מעודד</td></tr><tr><td>הצלחת הארגון</td><td>מאמין שהצלחתו נובעת מהצלחת העובדים</td><td>אינו מתייחס לזה כלל</td></tr><tr><td>הערכה</td><td>מעריך את העובדים</td><td>אינו מעריך כלל</td></tr></table>					מאפיין	ירון	אבא של ירון	יחסים בין-אישיים	טובים, מגלה פתיחות לעובדים	גרועים	דאגה לעובדים	דואג לתנאי עבודתם	אינו דואג ואף פוגע	תגמול הולם על מאמצים	מתגמל	לא מתגמל	מעודד יצירתיות	מעודד	לא מעודד	הצלחת הארגון	מאמין שהצלחתו נובעת מהצלחת העובדים	אינו מתייחס לזה כלל	הערכה	מעריך את העובדים	אינו מעריך כלל
מאפיין	ירון	אבא של ירון																							
יחסים בין-אישיים	טובים, מגלה פתיחות לעובדים	גרועים																							
דאגה לעובדים	דואג לתנאי עבודתם	אינו דואג ואף פוגע																							
תגמול הולם על מאמצים	מתגמל	לא מתגמל																							
מעודד יצירתיות	מעודד	לא מעודד																							
הצלחת הארגון	מאמין שהצלחתו נובעת מהצלחת העובדים	אינו מתייחס לזה כלל																							
הערכה	מעריך את העובדים	אינו מעריך כלל																							
6	6	ג. התנהגותו של אביו של ירון במונחי אתיקה, הסבר המונח וציטוט: <u>המונח</u> הוא התנהגות ארגונית לא אתית – התנהגות ארגונית לא נאותה. <u>הסבר:</u> התנהגות בין-אישית החוזרת על עצמה והמפרה נורמות ארגוניות ו/או חברתיות של התנהגות בין-אישית ראויה. היא תיחשב פוגענית כאשר הנפגע חש שהיא פוגעת בבריאותו הפיזית או הנפשית ו/או כאשר הוא חש שהיא יוצרת בעבורו סביבת עבודה עוינת. <u>ציטוט:</u> אביו נהג לעיתים בחוסר כבוד כלפי העובדים, לא דאג לתנאי עבודה נאותים וויתר על פעילויות גיבוש חברתיות.	100	34% למונח; 33% להסבר; 33% לציטוט																					

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
7	14	פרק שני: מבוא לכלכלה ומימון (28 נקודות) נדרש לענות על שתיים מבין השאלות 7-9 (לכל שאלה - 14 נקודות). מבוא לכלכלה: ש"מ בשוק תחרותי, תזוזה של עקומות הביקוש וההיצע; מימון: חישוב ערך עתידי של סדרת תשלומים	100	40% לסרטוט. $3 \times 20\%$ לקביעת המחיר, הכמות, סך ההוצאות
	5	א. 1. סרטוט העקומות:  2. בנקודת שיווי המשקל: מחיר ק"ג תפוז"א: 6 ש"ח כמות תפוז"א הנרכשת: 100 ק"ג סך הוצאות הצרכנים: 600 ש"ח		
4	4	א. 1. עקומת הביקוש זזה ימינה, ראו לעיל בסרטוט לסעיף א'. 2. סיבות אפשריות לגידול בביקוש (יש לציין רק שתיים): - מספר הצרכנים שמבקשים לרכוש תפוז"א גדל - הכנסת הצרכנים עלתה, תפוז"א מוצר נורמלי - הכנסת הצרכנים ירדה, תפוז"א מוצר נחות - פרסום חיובי לתפוז"א - מחיר תפוז"א צפוי לעלות - מחיר מוצר תחליפי לתפוז"א עלה - מחיר מוצר משלים לתפוז"א ירד	100	40% לסרטוט העקומה (לעיל); $2 \times 10\%$ לסימון מחיר וכמות ש"מ חדש; $2 \times 20\%$ לכל סיבה

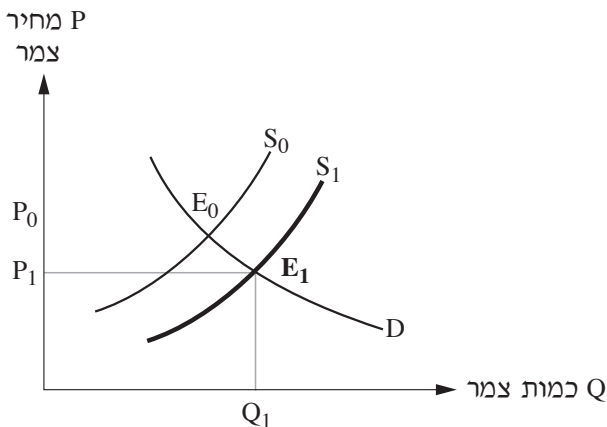
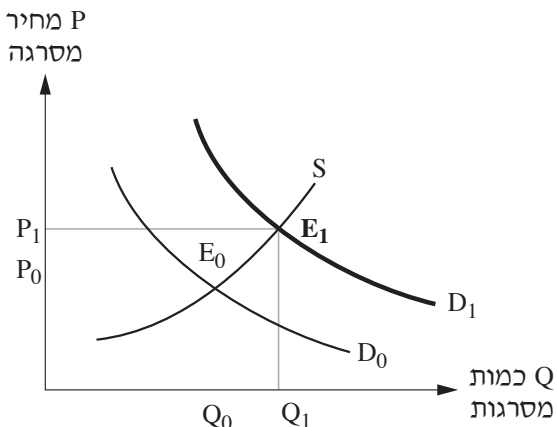
דגם תשובות לשאלון **מינהל וכלכלה**, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
8	5	ג. ערך עתידי של סדרת תשלומים שווים (P) בסך 1,000 ש"ח, למשך 12 רבעונים (t), בריבית רבעונית (r) בשיעור 3%: חישוב בעזרת לוח מקדמי ערך עתידי סדרתי: $FV = P \cdot \left(\frac{1}{r} \right)^t = 1,000 \cdot \left(\frac{1}{0.03} \right)^{12} = 1,000 \cdot 14.192$ נק $FV = 14,192$ ניתן לחשב גם כך: $FV = P \cdot \left[\frac{(1+r)^t - 1}{r} \right] = 1,000 \cdot \left[\frac{(1+0.03)^{12} - 1}{0.03} \right]$ $FV = 14,192.03$	100	
	14	מבוא לכלכלה: משק פתוח, מסחר בין-לאומי במוצר; מאקרו-כלכלה: מדיניות פיסקלית; מימון: הלוואות בהחזר קרן קבועה		
	5	א. 1. אם מחיר בקבוק שמן זית בשוק העולמי הוא 60 ש"ח, המשק ייצא שמן זית, כי המחיר המקומי 40 ש"ח. הסבר: ליצרני המשק ישתלם לייצא שמן זית לחו"ל, מכיוון שהם יכולים למכור אותו במחיר גבוה מזה שקיבלו במשק הסגור. השינויים במשק "סגול": - מחיר בקבוק שמן זית יעלה ל-60 ש"ח - כמות השמן המיוצרת במשק תגדל (תהיה גדולה מ-800) - כמות השמן שירכשו צרכני המשק תקטן (תהיה קטנה מ-800). 2. אם מחיר השמן בשוק העולמי יעלה ל-70 ש"ח: - מחיר השמן במשק "סגול" יעלה גם הוא ל-70 ש"ח - היצוא יגדל (הכמות המיוצרת תגדל, והכמות הנרכשת במשק תרד).	100	50% לתת-סעיף 1 (10% ליצוא; 10% להסבר; 3 × 10% לכל השפעה); 50% לתת-סעיף 2 (25% לעלייה במחיר, 25% לגידול היצוא)

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה																												
4	4	ב. 1. מדיניות זאת נקראת מדיניות פיסקלית מרחיבה – הוצאות הממשלה על רכישת מוצרים ושירותים גדלות, הצריכה הציבורית גדלה $\uparrow G$. 2. <u>השפעת מדיניות פיסקלית:</u> כאשר הממשלה מגדילה את הצריכה הציבורית $\uparrow G$, הביקוש המצרפי גדל, והתוצר במשק גדל (כמות המוצרים והשירותים המיוצרת במשק גדלה). $\uparrow$ $\uparrow$ $NNP = C + G + In + EX - IM$ עלייה בתוצר מצמצמת את האבטלה במשק, כי כדי לייצר יותר מוצרים ושירותים, על היצרנים להעסיק יותר עובדים.	100	40% לתת-סעיף 1; 60% לתת-סעיף 2 (30% להגדלת התוצר; 30% לצמצום האבטלה)																												
		ג. נתוני ההלוואה: סכום ההלוואה $K = 64,000$ מספר שנים $t = 4$ הריבית השנתית $r = 0.06$ סכום הקרן להחזר בכל חודש: $\frac{64,000}{4} = 16,000$ לוח סילוקין של ההלוואה על-פי תנאי ההחזר: <table border="1"> <thead> <tr> <th>מס' תשלום</th><th>תשלום קרן</th><th>תשלום ריבית</th><th>סה"כ תשלום</th><th>יתרת קרן</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>היום 0</td><td></td><td></td><td></td><td>64,000</td></tr> <tr> <td>1</td><td>16,000</td><td>$64,000 \cdot 0.06 = 3,840$</td><td>19,840</td><td>48,000</td></tr> <tr> <td>2</td><td>16,000</td><td>$48,000 \cdot 0.06 = 2,880$</td><td>18,880</td><td>32,000</td></tr> <tr> <td>3</td><td>16,000</td><td>$32,000 \cdot 0.06 = 1,920$</td><td>17,920</td><td>16,000</td></tr> <tr> <td>4</td><td>16,000</td><td>$16,000 \cdot 0.06 = 960$</td><td>16,960</td><td>0</td></tr> </tbody> </table>	מס' תשלום	תשלום קרן	תשלום ריבית	סה"כ תשלום	יתרת קרן	היום 0				64,000	1	16,000	$64,000 \cdot 0.06 = 3,840$	19,840	48,000	2	16,000	$48,000 \cdot 0.06 = 2,880$	18,880	32,000	3	16,000	$32,000 \cdot 0.06 = 1,920$	17,920	16,000	4	16,000	$16,000 \cdot 0.06 = 960$	16,960	0
מס' תשלום	תשלום קרן	תשלום ריבית	סה"כ תשלום	יתרת קרן																												
היום 0				64,000																												
1	16,000	$64,000 \cdot 0.06 = 3,840$	19,840	48,000																												
2	16,000	$48,000 \cdot 0.06 = 2,880$	18,880	32,000																												
3	16,000	$32,000 \cdot 0.06 = 1,920$	17,920	16,000																												
4	16,000	$16,000 \cdot 0.06 = 960$	16,960	0																												

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
9	14	מבוא לכלכלה: ש"מ בשוק תחרותי, תזוזה של עקומות הביקוש וההיצע; מימון: ערך נוכחי של סדרת תשלומים		
	5	א. השפעת השיטה חדשה על שוק הצמר במשק: - הביקוש לצמר לא ישתנה - היצע הצמר יגדל - כמות הצמר בנקודת ש"מ החדשה תגדל - מחיר הצמר בנקודת ש"מ החדשה ירד ניתן להיעזר בסרטוט העקומות בשוק הצמר: 	100	4 × 25% לכל השפעה
	4	ב. השפעת ירידת מחיר הצמר על שוק המסרגות: מסרגות הן מוצר משלים לצמר, ולכן: - הביקוש למסרגות יגדל - היצע מסרגות לא ישתנה - כמות המסרגות בנקודת ש"מ החדשה תגדל - מחיר המסרגות בנקודת ש"מ החדשה יעלה ניתן להיעזר בסרטוט העקומות בשוק המסרגות: 	100	4 × 25% לכל השפעה

דגם תשובות לשאלון מינהל וכלכלה, סמל 839381, קיץ תשפ"ה

השאלה	ניקוד בנק'	פתרון	ניקוד ב-%	הנחיות להערכה
	5	ג. נשווה בין שתי האפשרויות. במזומן: תשלום היום (הערך הנוכחי שלו) בסך 32,000 ש"ח. בתשלומים: נביא ליחידת זמן זהה, ונחשב את הערך הנוכחי של סדרת תשלומים שווים (P) בסך 1,500 ש"ח, למשך 24 חודשים (t), בריבית חודשית (r) בשיעור 1%: <u>חישוב בעזרת לוח מקדמי ערך נוכחי סדרתי:</u> $PV = P \cdot \left(\frac{1}{1+r} \right)^t = 1,500 \cdot \left(\frac{1}{1+0.01} \right)^{24} = 1,500 \cdot 21.243$ <u>PV = 31,864.5 ₪</u> <u>ניתן לחשב גם כך:</u> $PV = P \frac{[1-(1+r)^{-t}]}{r} = 1,500 \frac{[1-(1+0.01)^{-24}]}{0.01}$ <u>PV = 31,865.08 ₪</u> מסקנה: האפשרות הכדאית לאלה היא תקבול במזומן, כי הע"נ שלו גבוה יותר.	100	