

## מנהיגות ויזמות

## הוראות לנבחנים

א. משך הבחינה: שלוש שעות.

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

## פרק ראשון:

יש לענות על ארבע מהשאלות 1-6 (לכל שאלה - 18 נקודות) - 72 נקודות

## פרק שני:

יש לענות על אחת מהשאלות 7-8 (28 נקודות לשאלה) - 28 נקודות

## סך-הכול:

100 נקודות

ג. חומר עזר מותר בשימוש:

- מחשבון (פשוט או פיננסי) שאינו מאפשר תקשורת חיצונית.
- שלושה דפים מהודקים בגודל A4 כתובים על צד אחד או שניים בכתב יד או בהדפסה. בראש כל עמוד בצד שמאל ייכתב מספר תעודת הזהות של הנבחן/ת. הדפים הם אישיים ואין להעבירם לאחרים. בסיום ההיבחנות יש לצרף את הדפים למחברת הבחינה.

ד. הוראות מיוחדות:

- כתבו את כל התשובות במחברת הבחינה, בעט בלבד.
- ענו על מספר השאלות הנדרש בשאלון. המעריך יקרא ויעריך את מספר התשובות הנדרש בלבד, לפי סדר כתיבתן במחברת, ולא יתייחס לתשובות נוספות.
- בתשובה על שאלת חישוב, עליכם להציג את הנוסחה המתאימה ואת כל שלבי הפתרון באופן מפורט, ולהסבירם בקצרה. קבלת מרב הנקודות מותנית במילוי דרישה זו.

הוראות למשגיחים: יש לוודא שהנבחנים צירפו למחברת הבחינה את הדפים המהודקים בגודל A4 שהביאו עימם (ראו סעיף ג' לעיל - חומר עזר מותר בשימוש).

כתבו במחברת הבחינה בלבד, בעמודים נפרדים, כל מה שברצונכם לכתוב כטייטה (ראשי פרקים, חישובים וכדומה).  
כתבו "טייטה" בראש כל עמוד טייטה. כתיבת טייטות כלשהן על דפים שמחוץ למחברת הבחינה עלולה לגרום לפסילת הבחינה!

בשאלון זה 7 עמודים.

השאלות בשאלון זה מנוסחות בלשון רבים,  
אף על פי כן על כל תלמידה וכל תלמיד להשיב עליהן באופן אישי.

בהצלחה!

המשך מעבר לדף

## השאלות

בשאלון זה מובא קטע קריאה ואחריו שאלות בשני פרקים. יש לענות על ארבע שאלות מן הפרק הראשון, ועל שאלה אחת מן הפרק השני. בסך-הכול יש לענות על חמש שאלות מכל השאלון. שימו לב: כל השאלות, בשני הפרקים, מתייחסות לכתוב בקטע הקריאה שבעמוד זה.

קטע הקריאה שלהלן מתאר עסק מתחום הווטרינריה וחיות המחמד. קראו את הטקסט, וענו על שאלות הפרקים הראשון והשני על פי ההנחיות שבכל פרק.

בשנת 2020 סיים אבי ישראלי לימודי וטרינריה בהצטיינות באוניברסיטת בן-גוריון. בתחילת דרכו המקצועית אבי השתלב בעסקי הווטרינריה והתמודד עם קשיים וכישלונות. אבי לא אמר נואש, ובשנת 2022 החליט לפתוח בעיר אילת, מקום מגוריו, עסק עצמאי בתחום הכשרתו המקצועית – מרפאה וטרינרית.

אבי הגדיר לעצמו מטרת-על, והאמין שאם יפעל על פי ערכיו וגישתו המקצועית הוא יצליח להגשימה לאורך זמן. לאחר שהתייעץ עם חברו שעוסק בנדל"ן, שכר בשכונת שחמון מקום שניתן להרחיבו בעתיד. מדובר בשכונה מתפתחת, ובה משפחות רבות שמגדלות חיות מחמד. שם העסק: "שמש החיות".

אבי משמש כמנהל המרפאה והווטרינר הראשי. הוא מעסיק מזכירה מקצועית שמסייעת לו בעבודות משרדיות וגם משמשת פקידת קבלה לבאי המרפאה, קובעת תורים וגובה תשלומים. נוסף על כך, העסק כולל שלוש מחלקות:

- מחלקה לרפואה כללית ופנימית, שבה ניתנים לחיות המחמד טיפולים שגרתיים ושירותי רפואה אחרים ובהם ניתוחים, צילומי רנטגן ואולטרה-סאונד. את המחלקה מנהל רופא וטרינר.
- מחלקה לרפואה דחופה. את המחלקה מנהלת רופאה לרפואה דחופה, ולצידה עובדת אחות סייעת בעת הצורך.
- מחלקה למתן שירותים עירוניים – מתן חיסונים מפני כלבת, הנפקת רישיונות עירוניים ושבבים אלקטרוניים. בראש המחלקה עומדת מנהלת אדמיניסטרטיבית.

בתום השנה הראשונה לפעילות המרפאה, אבי זכה להכרה בקרב לקוחותיו בזכות ההגינות, היושרה, הסבלנות, האדיבות והמקצועיות במתן השירותים. בסוף שנת 2023 אבי היה מעוניין להגדיל את רווחי המרפאה. בסקר שוק שערך בעיר אילת התברר לו שיש חוסר בשירותי מספרה, וכן ביעוץ והדרכה לבעלי חיות מחמד בנושאי תזונה, התנהגות ובריאות כללית. לפיכך, הוא החליט להרחיב את העסק ולפתוח במקום שני אגפים: מספרת כלבים, ואגף ייעוץ לתזונה ולהתנהגות הכולל אילוף כלבים. לצורך זה הוא גייס שלושה עובדים: ספר כלבים, יועץ תזונה ומאלף כלבים. אבי יצר קשר עם ספקי ציוד ומזון ייחודיים לחיות מחמד, ופתח לשירות אגפים אלה חנות למכירת ציוד ומזון לחיות מחמד.

## פרק ראשון (72 נקודות)

ענו על ארבע מבין השאלות 1–6 על פי קטע הקריאה שבעמוד 2 והנתונים הנוספים בכל שאלה (לכל שאלה – 18 נקודות).

### שאלה 1 – מבנה ארגוני

- (12 נק') א. סרטטו תרשים מבנה ארגוני של העסק "שמש החיות" כפי שפעל בשנת 2022 (לפני הרחבתו).  
(6 נק') ב. בטבלה הבאה נתונות שלוש פניות של לקוחות לקבלת שירות במרפאה. העתיקו את הטבלה למחברת, והשלימו אותה על פי תהליכי העבודה הנגזרים מן המבנה הארגוני שסרטטתם בסעיף א': לכל פנייה ציינו מיהו הגורם המטפל, ותארו את הפעולה שנעשית במרפאה מקבלת הפנייה עד סיום הטיפול בה.

| תוכן הפנייה                    | הגורם המטפל בפנייה | תיאור הפעילות למתן השירות |
|--------------------------------|--------------------|---------------------------|
| בקשה לתאם פגישה עם מנהל המרפאה |                    |                           |
| חיסון כלב                      |                    |                           |
| טיפול רפואי בכלב               |                    |                           |

### שאלה 2 – מנהיגות

- (9 נק') א. 1. ציינו שתי תכונות מנהיגות בולטות של אבי שניתן לזהות מתוך הטקסט. הסבירו כיצד כל תכונה קשורה בהובלת העסק להצלחה, וצטטו את הקטע שבו זיהיתם אותה.  
2. בתחילת הפעילות אבי קבע את המדיניות ואת המטרות של העסק. את ההחלטות קיבל בלי לשתף את העובדים, וכל הסמכויות רוכזו בידיו. נוצר מצב שהעובדים היו תלויים בו בכל צעד, והיו עיכובים בטיפולים בהיעדר הצעות ייעול מצד העובדים. מהו סגנון המנהיגות שהפעיל אבי? נמקו את התשובה.  
(9 נק') ב. 1. יעל, מנהלת מחלקת השירותים העירוניים, משתפת את עובדיה בהחלטות בשל ניסיונם העשיר, וגם על מנת שידעו להוציא אותן אל הפועל באופן עצמאי. מהו סגנון המנהיגות של יעל? נמקו את התשובה.  
2. גד, מנהל המחלקה לרפואה כללית ופנימית, הציע לאבי להנהיג מתן תגמולים לעובדי המרפאה. לדבריו, הנהגה כזו תגביר את המוטיבציה של העובדים ותאפשר השגת יעדים בצורה מיטבית. איזה סגנון מנהיגות משקפת הצעתו של גד? נמקו את התשובה.

### שאלה 3 – שיווק

(9 נק') א. אבי מנהל גם את תהליכי השיווק במרפאה.

1. תארו על פי הסקר שערך אבי **שלושה** צרכים שהמרפאה מספקת ללקוחותיה.
  2. מהי ההזדמנות העסקית שעלתה מתוך הסקר שערך אבי? הסבירו מהו **הערך** שאבי מעוניין לספק ללקוחותיו.
- (9 נק') ב. 1. סל התועלות של המערכת השיווקית כולל את תועלת השירות, תועלת המקום, תועלת הזמן ותועלת המידע. פרטו **שתיים** מהתועלות בהתייחס ללקוחות המרפאה לאחר הרחבתה.
2. לאחר שהחליט על הרחבת העסק, אבי בחן את אמצעי התקשורת השיווקית המתאימים ביותר כדי למצב את העסק, ליצור מעורבות של לקוחות פוטנציאליים ולשתף אותם בידע על טיפול בחיות מחמד, וכן כדי לאפשר בהמשך קמפיינים ממוקדים לפי סוג, גיל ומאפיינים נוספים של חיות המחמד. ציינו **שלושה** אמצעי תקשורת שיווקית מתאימים, והסבירו כיצד אבי יוכל להשתמש בהם כדי להשיג יעדים אלו.

### שאלה 4 – קליטת עובדים והתפטרות עובדים

לאחרונה הגישו כמה עובדים מכתבי התפטרות מן העבודה במרפאה. היות שתחלופת עובדים עלולה להסב נזק לאיכות השירות הניתן ללקוח ולהכנסות המרפאה, הוחלט לערוך סקר בקרב עובדי המרפאה. בסקר דיווחו העובדים על אי-שביעות רצון מתהליך הקליטה שלהם בעבודה. על פי דיווחם, ביום הראשון לעבודתם הם קיבלו הדרכה קצרה ולאחריה כבר ציפו מהם למלא את תפקידם כהלכה.

(12 נק') א. פרטו **ארבע** משימות שהיה על הנהלת המרפאה למלא בקשר לקליטת העובדים החדשים ביוםם הראשון בעבודה.

(6 נק') ב. הסבירו כיצד עמיתים לעבודה יכולים לתרום לקליטה מיטבית של עובדים חדשים במרפאה.

### שאלה 5 – מנהיגות ושיווק

(12 נק') א. באילת פועלות מרפאות רבות לטיפול בחיות מחמד, אך הוטריןרים אינם קבועים (מגיעים מחוץ לעיר לתורנות). המרפאה היחידה שיש בה רופא וטרינר קבוע היא "שמש החיות". אבי מעוניין בבידול השירות הניתן במרפאה, שכן שירות לקוחות טוב הוא אבן היסוד בקשר עם הלקוח/ה, ובמקרה הזה קשר עם בעל/ת חיית המחמד ועם חיית המחמד עצמה.

1. ציינו **ארבעה** עקרונות שלפיהם יינתן "שירות לקוחות טוב" שיבדל את שירותי המרפאה.

2. אבי מעוניין במתן שירות וירטואלי. הסבירו כיצד ניתן לתת בפועל שירות מסוג זה.

(6 נק') ב. כדי להעניק שירות וירטואלי מיטבי ולשם הגשמה אפקטיבית של רעיונותיו, אבי מעוניין לגייס מנהל קהילה ברשת. ציינו **שלוש** תכונות שנדרשות לעובד החדש כדי להוביל את הקהילה ברשת. הסבירו כל תכונה.

## שאלה 6 – חוזה עבודה אישי והמשאב האנושי

לפני שלושה חודשים כרמל התקבלה לעבודה כמנהלת שיווק במרפאה. בריאיון העבודה סוכם בעל פה שהיא תקבל שכר בסיס בסך 20,000 ש"ח, בתוספת בונוסים על פי עמידתה ביעדים. ביום הראשון לעבודתה, כאשר חתמה על חוזה העבודה, ראתה שכתוב בו כי תשלומי בונוס יינתנו לפי "נוהל החברה".

כשהגיע מועד התשלום של הבונוס הראשון, התברר לכרמל שיש פער ניכר בין מה שסוכם בעל פה, לפי "עמידה ביעדים", ובין "נוהל החברה" בפועל, והדבר גרם לה אכזבה רבה.

**(8 נק')** א. ציינו **שלוש** פעולות שהיו יכולות למנוע את אי־ההבנה בין כרמל למעסיקה, אילו הייתה עושה אותן לפני החתימה על חוזה העבודה.

על פי המלצותיו של יועץ ארגוני, אבי שלח לכל העובדים הודעה בדבר חידושים בפעילות המרפאה לטובת העובדים: כל מנהל מחלקה יגדיר מחדש את תפקידיהם של עובדי המחלקה ויקיים עימם שיחות משוב אחת לחצי שנה; רשימת הצעות של לימוד והכשרה ומסלולי קידום אפשריים לעובדים; תיפתח קפיטריה בשירות עצמי, ובה יוכלו העובדים להכין לעצמם כריכים ומשקה חם בשעות העבודה; החל בשנה זו תקיים כל מחלקה יום גיבוש שבו יבחרו העובדים את מסלול הטיול והבילוי; צביעת המרפאה והחלפת הריהוט בחדרים לשיפור סביבת העבודה.

**(10 נק')** ב. הסבירו כיצד החידושים במרפאה תומכים בצורכי העובדים על פי התאוריה של מאסלו. בתשובתכם התייחסו **לחמשת** הצרכים על פי מאסלו.

## פרק שני (28 נקודות)

ענו על אחת מהשאלות 7-8 על פי קטע הקריאה שבעמוד 2 והנתונים הנוספים בכל שאלה (28 נקודות לשאלה).

### שאלה 7 – משימת קמפיין שיווקי למספרת הכלבים

(18 נק') א. ערכו עבור אבי ישראלי, הבעלים של העסק, קמפיין שיווקי לשירותי מספרת הכלבים שהוקמה כחלק מהמרפאה, על פי המתווה התמציתי (בריף) הנתון להלן. התייחסו **לששת** הקריטריונים האלה: הגדרת השוק; מיצוב; מיתוג; פעילויות שיווקיות; מדדי הצלחה; תוצר סופי.  
בריף שיווקי לקמפיין:

- המטרה – יצירת מודעות וגיוס לקוחות קבועים לשירותי המספרה.
  - היעד למדידה – הגעה לשלושה לקוחות משלמים ביום, שלושה חודשים מתחילת הקמפיין.
  - השירות – תספורות לכלבים קטנים וגדולים.
  - קהל היעד – בעלי כלבים מהעיר ומהאזור.
  - המתחרים – מספרות לכלבים בעיר אילת.
  - תקציב השיווק – 10,000 ש"ח לכל הקמפיין.
  - לוח זמנים – קמפיין לשלושה חודשים כדי להגיע ליעד הנדרש.
- (10 נק') ב. במהלך הכנת הקמפיין השיווקי, התברר לבעל העסק שעומדת להיפתח מספרת כלבים בתוך חנות למזון לחיות מחמד שנמצאת במרחק כ-100 מטרים מהמרפאה. כיצד יש לשנות את הקמפיין השיווקי לאור המידע החדש? ציינו **ארבעה** שינויים, והסבירו כיצד כל שינוי ייתן מענה לבעיה.

## שאלה 8 – משימת הכנה והגדרה של פרויקט הפנסיון לכלבים

**(16 נק')** א. כחלק מהפיתוח העסקי העתידי, הבעלים של המרפאה אבי ישראלי קיבל מגורמים העוסקים בתיירות בעיר פניות לגבי נושאים רבים המתעניינים בפנסיון לכלבים כאשר הם מגיעים לחופשה בעיר. כמי שקשוב לדרישות השוק, אבי החליט לפנות למרכז המידע לתייר (המופעל על ידי עיריית אילת) ולערוך סקר בבתי המלון בעיר אילת, כדי לתכנן ולבדוק את הכדאיות של הקמת פנסיון כלבים בעיר.

נסחו ותכננו פרויקט מתאים לבדיקות שאבי צריך לקיים ולתהליך ההקמה של הפנסיון – פרויקט שיבוצע במהלך **שישה** חודשים.

ההגדרה והתכנון של הפרויקט צריכים לכלול פירוט של:

1. שתי מטרות עיקריות.
2. 10–8 משימות עיקריות ופעילויות הנדרשות לביצוע המשימות שהוגדרו.
3. לוחות זמנים עבור כל משימה ופעילות – מועד התחלה, משך ומועד סיום.
4. שימו לב: כל הפרויקט אמור להסתיים בתוך שישה חודשים.
5. סדרי עדיפות בין המשימות והפעילויות שהוגדרו.

**(12 נק')** ב. 1. רכזו את המשימות והפעילויות שפירטתם בסעיף א' בטבלה עם הכותרות שלהלן, וסרטטו לוח גאנט לפרויקט שתכננתם.

| משימה או פעילות | משך זמן הפעילות | פעילות מקדימה | מועד התחלה | מועד סיום |
|-----------------|-----------------|---------------|------------|-----------|
| העתיקו למחברת   |                 |               |            |           |

2. לאחר סיום ההגדרה והתכנון של הפרויקט, התברר שעיריית אילת לא מוכנה להקצות שטח להקמת פנסיון באזור השיפוט של העיר. לפיכך, הקמת הפנסיון מחייבת למצוא מקום כזה ביישובי הסביבה (מועצה אזורית אילת).
- לאור המידע החדש, ציינו **שני** שינויים שיש לבצע בסעיף המשימות בהגדרת הפרויקט. אין צורך להכין לוח גאנט עבור הפרויקט המתוקן.

## בהצלחה!