

מאי - יולי 2020

אוניברסיטת חיפה - החוג למנהל עסקים  
תוכנית MBA התמחות בארגונים ללא כוונת רווח  
**קורס ניהול פרויקטים 209.4620**

ד"ר דורה קואינקה-זאל  
טל: 04-8244094  
[doracz@netvision.net.il](mailto:doracz@netvision.net.il)

**מטרת הקורס**

הגברת המודעות להשפעת תנאי ההקשר ואי-ודאות בניהול פרויקטים.

הבנת העקרונות לניהול פרויקטים בסביבה דינאמית.

**תוכנית לימודים**

הקורס ידון בנושאים הבאים: גישות לניהול פרויקטים, רגישות לתנאי ההקשר, עקרונות לניהול פרויקטים בסביבה דינאמית, תכנון ובקרה בתנאי אי-ודאות, חשיבות ה"יישום" ככלי להורדת אי-ודאות בפרויקטים דינאמיים, אנשים וארגון, תפקיד מנהל הפרויקט, עבודת צוות ומנהיגות, תקשורת ומעקב בפרויקט.

**דגשים מתודולוגיים**

הקורס מתבסס על: הרצאות, קריאה וניתוח של חקרי אירוע ושל סיפורים קצרים, הכנה של עבודת שדה-לימוד מקרוב של פרויקט טכנולוגי או אירגוני לאחר ביצועו, דיונים בכתה ולמידה קולקטיבית מהצגת עבודות.

חשוב לציין כי הלמידה בקורס מתבצעת בכתה, בה משלבים את "הידע החדש" הנלמד בקורס עם הידע והניסיון של הסטודנטים בכתה (בתחומי פעילותם השונים), לכן נוכחות והשתתפות פעילה בהרצאת הינן חשובות ביותר.

**ספרות עזר**

1. A. Laufer, *Breaking the Code of Project Management*, Palgrave Macmillan, 2009, New York.
2. A. Laufer, *Mastering the Leadership Role in Project Management*, FT Press, 2012, Upper Saddle River, New Jersey.
3. A. Laufer, *Simultaneous Management: Managing Projects in a Dynamic Environment*, AMACOM, American Management Association, 1996, New York.
4. A. Laufer, and E. Hoffman, *Project Management Success Stories: Lessons of Project Leadership*, Wiley, 2000, New York.



5. A. Laufer, T. Post, E. Hoffman, *Shared Voyage: Learning and Unlearning from Remarkable Projects*, NASA History Series, 2004. [www.technion.ac.il/~allaufer/SV.pdf](http://www.technion.ac.il/~allaufer/SV.pdf), <http://appel.nasa.gov/>
6. Kerzner, Harold. *Project Management, A systems approach to planning, scheduling, and controlling*; 6<sup>th</sup> edition, Van Nostrand Reinhold, 1998.
7. ציקליק, צ. (2008). חקרי אירוע של פרויקטים: ניתוחם באמצעות "העקרונות לניהול פרויקטים בסביבה דינאמית" וגורמי ההקשר שלהם, עבודת דוקטורט, הטכניון – מכון טכנולוגי לישראל

### הרכב הציון

עבודה מס' 1- אישי	5 %
עבודה מס' 2 - בקבוצות	30 %
מצגות (על עבודה מס' 2) בקבוצות	10 %
בוחרן כיתה (חומר פתוח) - אישי	50 %
נוכחות והשתתפות בשיעור *	5 % (מתוכו נוכחות במצגות בסוף הקורס 2.5%)

**הערה חשובה- על פי דרישות התכנית, ישנה חובת נוכחות בשיעורים של לפחות 80% .**  
סטודנט שיחסיר יותר משני שיעורים בקורס זה, לא יוכל לסיים את הקורס ויאלץ לחזור על הקורס בשנית.

### מועדי הגשות ועוד

הגשת עבודה מס' 1- שיעור 5	שיעור 6
בוחרן כיתה –	שיעור 8
הגשת עבודה מס' 2 - שיעור 8	מצגות שיעורים 7 ו 8 (בכל פגישה יוצגו מחצית העבודות).

### תוכנית הקורס

מס'	נושא	חומר קריאה לפני השיעור
1.	<b>מבוא</b> תיאור הקורס (מטרות, מתודולוגיה, דרישות, עבודות) עקרונות לניהול פרויקטים בסביבה דינאמית רגישות להקשר	PMSS XI-XXII, SV 1-7 ASK Magazine Issue #19, By Laufer, A . <a href="http://appel.nasa.gov/">http://appel.nasa.gov/</a> BCPM - Introduction
2.	עיקרון <b>תכנון</b> ובקרה התמודדות עם אי-ודאות	SM- Chapters 1-3 BCPM: Chapter One
3.	עיקרון <b>תכנון</b> ובקרה	SM Chapters 7 and 9 BCPM Chapter One SV 29-30
4.	עיקרון <b>יישום</b>	BCPM Chapter Two PMSS 120-123 SV 28-29, 32-33, 202-203, 123-124
5.	עיקרון <b>אנשים</b> וארגון (עבודת צוות) הגשת עבודה מס' 1	SM Chapter Five BCPM Chapter Four SV 35-37, 50-51, 62-63, 103 PMSS 205-208, 184-186 <a href="http://appl.nasa.gov/knowledge/ask_home.htm">http://appl.nasa.gov/knowledge/ask_home.htm</a>

מס'	נושא	חומר קריאה לפני השיעור
.6	עיקרון Attitude (מנהיגות) <b>בוחרן כיתה</b>	SM Chapter 4 BCPM Chapter Three SV 66-67, 106, 204, 138, 200-201 PMSS 79-81, 111-112
.7	עיקרון תקשורת <b>מצגות</b>	SM Chapter Eight BCPM Chapter Five
.8	<b>מצגות</b> סיכום הקורס <b>הגשת עבודה מס' 2</b>	

**PMSS** - A. Laufer, and E. Hoffman, *Project Management Success Stories: Lessons of Project Leadership*, Wiley, 2000, New York.

**SM** - A. Laufer, *Simultaneous Management: Managing Projects in a Dynamic Environment*, AMACOM, American Management Association, 1996, New York.

**SV** - A. Laufer, T. Post, E. Hoffman, *Shared Voyage: Learning and Unlearning from Remarkable Projects*, NASA History Series, 2004.

**BCPM**- A, Laufer, *Breaking the Code of Project Management*, Palgrave Macmillan, 2009, New York.

### הנחיות לעבודה מס' 1 – עבודה עיונית

#### כללי

עבודה מס' 1 כוללת קריאה של חקר אירוע (סיפור של פרויקט) וניתוחו בהתאם לשאלות בהמשך. העבודה תוגשנה באופן אישי. חקרי האירוע (סיפורי פרויקטים) יפורסמו באתר הקורס.

**הערה חשובה:** מטרת העבודה הינה לסייע לסטודנט להבין את מושגים שנלמדו בכיתה באמצעות שאלות מנחות. כמו כן, הכנת העבודה מכינה את הסטודנט לקראת הבוחן וניתן להשתמש בה בבוחן. שימו לב ששאלות 1 ו 2 **לא תיבדקנה**.

#### שאלות

1. ציין/י 4 גורמי הקשר אשר משפיעים על ניהול הפרויקט. תאר/י כל גורם ונמק/י את תשובתך (למה בחרת בו) (עד 4 שורות לכל גורם ונימוקו) (0%).
2. תבחר/י 3 עקרונות להתמודדות עם אי ודאות אשר לדעתך הופעלו/מופיעים בחקר אירוע שקראת. לכל אחד מהעקרונות תאר/י 2 פעילויות/ התמודדויות אשר לדעתך מדגימים את העיקרון. נמק/י את תשובתך (מדוע את/ה חושב/ת כך?). יש לבחור 2 פעילויות/ התמודדויות לכל עיקרון. (0%)
3. מה את/ה הייתה עושה במקום מנהלי הפרויקטים (ציין/י לפחות 2 פעולות שונות מאלו שנקטו בסיפורי הפרויקטים) (50%).
4. תאר/י שלושה תנאי הקשר/אירועים/התמודדויות/ החלטות שמהם למדת לדעתך **במיוחד** ו/או הפתיעו אותך (שתי שורות לתיאור האירוע ושתי שורות לנימוק הבחירה: למה הם הפתיעו?) (50%).

יש להגיש את העבודה ב- hard copy.

### הנחיות לעבודה מס' 2 – עבודת שדה

#### מטרת העבודה

לבחון את מידת היישום של העקרונות (לניהול פרויקטים בסביבה דינאמית) שנלמדו בקורס פרויקט (טכנולוגי או ארגוני) אשר בוצע בפועל באופן מוצלח יחסי (בהתאם להערכה הסובייקטיבית של מנהלי/לקוחות הפרויקט).

#### הנחיות כלליות

1. ניתן להגיש את העבודה בקבוצות של עד 3 סטודנטים.
2. מומלץ לבחור בפרויקט מוכר היטב על ידי לפחות אחד מחברי הקבוצה.
3. יש לבחור פרויקט מתאים לקורס - מספיק "מוגדר, גדול ומורכב" – במילים אחרות, מאפייני הפרויקט יאפשרו את ניתוחו באמצעות העקרונות שנלמדו בקורס.
4. יש לבחור פרויקט בשלבים מתקדמים או אשר הסתיים לפני שנה/שנתיים, לא יותר.
5. לצורך ביצוע העבודה, ירואינו לפחות שלושה אנשים שהיו קרובים/מעורבים בייזום, בתכנון וביישום הפרויקט.
6. במידת האפשר, יעשה שימוש במקורות מידע נוספים כגון מסמכים המתארים את הפרויקט.

#### תכולת העבודה (ומבנה הדו"ח)

**תקציר** (חצי עמוד).

**שיטת העבודה:** שם חבר הקבוצה שהיה בפרויקט הנבחר לעבודת הקורס, מרואיינים ותפקידם, קשיים (במידה והיו) באיסוף הנתונים (עד חצי עמוד).

**תיאור הפרויקט:** (מטרת חלק זה היא לפרט **(בקיצור!)** את כל הפרטים ה"יבשים" של הפרויקט).

1. יעדי הפרויקט.
2. תנאי הקשר ואילוצים מיוחדים בהתחלת הפרויקט: תנאי שוק, אי-וודאות, תרבות החברה, סביבה אירגונית, קשר מנהלת פרויקט-לקוח, קצב עבודה, וכו'.
3. תכולת הפרויקט, מרכיבים עיקריים (כולל תיאור טכני קצר).
4. ניהול ואירגון: מבנה אירגוני, סוגי התקשרות/חוזים, עלות (לשלב, לתחום, וכו'), לוח זמנים (כלל/אבני דרך עיקריים).

#### **ניתוח וסיכום:**

1. "סיפור הפרויקט": תיאור פעולות ותהליכים שיושמו במהלך הפרויקט. הסיפור יכלול סיכונים, אתגרים, היבטים וקשיים מיוחדים במהלך חיי הפרויקט (אם רלוונטי). **כאן חשוב לספר את "סיפור הפרויקט", ולשבץ דוגמאות וסיפורים.**
2. תוצאות והישגים של הפרויקט.
3. ניתוח ופרשנות של אותם פעולות ותהליכים שתוארו בסעיף 1 לעיל, בעזרת העקרונות שנלמדו בקורס. לצורך כך יש לבחור 5 עקרונות מתוך 15 העקרונות שנלמדו בקורס אשר לדעתך הופעלו/מופיעים בפרויקט שחקרתם. לכל אחד מהעקרונות יש לציין 2 פעילויות/ התמודדויות אשר לדעתכם מדגימים את העיקרון. נמקו את תשובתכם (מדוע חושבים כך?). יש לבחור 2 פעילויות/ התמודדויות לכל עיקרון.

#### הצגת הדו"ח ואורכו

יש להקפיד היטב על **בהירות הניסוח**, מבנה המשפט ומבנה הקטע.  
יש לכתוב בתכלית הקיצור.

יש להדפיס את הדו"ח (1.5 רווח, פונט 12).

יש להגיש את העבודה ב-2 עותקים ב-hard copy ובגרסה אלקטרונית.

העבודה תיבדקנה רק ב-hard copy.



### הערכת הדו"ח

תיאור הפרויקט – 45%  
עומק (ניתוח ולקחים) ועניין (סיפורים ודוגמאות) - 55%  
חוסר בהירות ואי-רלוונטיות יפגעו בציון.

### הנחיות להצגה בעל-פה (של הפרויקט הנבחר על ידי הקבוצה)

- מטרת המצגת היא לימוד קולקטיבי (כיתתי) מהעבודות הקבוצתיות. למידה זו הינה תוצאה של חשיפת הסטודנט למספר רב של פרויקטים מגוונים מבחינת הקשרם, תכולתם, יעדם וניהולם.
- אורך המצגות: בין 10-12 דקות + דיון קצר בכתה.
- תוכן המצגת: הצגת פתרונות ניהוליים ו/או אספקטים ייחודיים של הפרויקט הנבחר ע"י הקבוצה.
- הערכת המצגת: עניין ותוכן (50%), איכות (עמידה בל"ז וזרימה) (50%). המצגת חייבת להיות: זורמת, מעניינת, מלמדת ויצירתית.
- המצגת תינתן על ידי החברים בקבוצה שלא היו מעורבים (כעובדי חברה או כמנהלי פרויקטים) בפרויקט הנבחר. סטודנט שבחר לא להציג יקבל ציון שהוא 80% מציון הקבוצה.

יש להגיש את המצגת בגרסה אלקטרונית (במייל או בדיסק).