

ד"ר דורה קואינק-זאל  
טל: 04-8244094  
doracz@netvision.net.il

**ניהול פרויקטים – 209.4200**  
**תוכנית MBA למנהלים + ספנות - כיתות דליה ודקל + העוגן**  
**תקופת לימוד מס' 6: 02.12.2021 - 14.10.2021**

**מטרת הקורס**

הגברת המודעות להשפעת תנאי ההקשר ואי-הוודאות 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, עבודת צוות ומנהיגות, תקשורת ומעקב בפרויקט.

**דגשים מתודולוגיים**

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

חשוב לציין, כי הלמידה בקורס מתבצעת בכיתה, בה משלבים את ה"ידע החדש" הנלמד בקורס עם הידע והניסיון של הסטודנטים בכיתה (מתחומי פעילותם השונים); לכן נוכחות והשתתפות פעילה בהרצאת הן 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               | 45 % |
| מצגות (על עבודה מס' 2) בקבוצות      | 15 % |
| בוחן כיתה (חומר פתוח) -אישי (מקוון) | 35 % |

### מועדי הגשות ועוד

|                                               |
|-----------------------------------------------|
| הגשת עבודה מס' 1 - שיעור 5 או 6               |
| בוחן כיתה - שיעור 6 או 7                      |
| הגשת עבודה מס' 2 - עד שבועיים אחרי סיום הקורס |
| מצגות עבודה מס' 2 - שיעורים 7 ו-8             |

### הערות:

- הסטודנטים נדרשים להתחבר ולהיכנס לשיעור כ-10 דקות לפני תחילת השיעור, וכן נדרשים לנוכחות מלאה בשיעורים עם מצלמות אינטרנט פתוחות.
- נוכחות במצגות הסטודנטים הינה **חובה** (בזום ו/או פרונטאלית).
- במידה וסטודנט/ית לא יוכלו להיבחן במועד בו יתקיים בוחן הכיתה מסיבה מאושרת, יתקיים בוחן פרונטאלי או באופן מקוון או בע"פ, בתאריך שייקבע בהמשך.
- כל ההרצאות יוקלטו ויפורסמו באתר הקורס.
- מוקד תמיכה טכנית לסטודנטים בטלפון 04-8240856, שלוחה 1 ובדוא"ל [helpdesk@univ.haifa.ac.il](mailto:helpdesk@univ.haifa.ac.il).

### בעלי לקויות למידה או בעיות רפואיות:

אם יש לכם לקות למידה או מוגבלות/בעיה רפואית שעשויה להשפיע על לימודיכם ושביגה אתם זקוקים להתאמות, אנא פנו לדיקנאט הסטודנטים למדור נגישות ולקויות למידה:  
דוא"ל [LDA@univ.haifa.ac.il](mailto:LDA@univ.haifa.ac.il) טל: 04-8249265

לאבחון והתאמות בגין לקות למידה ו/או הפרעת קשב, יש לפנות ליה"ל:  
דוא"ל [mhait@univ.haifa.ac.il](mailto:mhait@univ.haifa.ac.il) טל: 04-8249022

סטודנטים שיש ברשותם מכתב התאמות מהאוניברסיטה וזקוקים להנגשה בקורס, מוזמנים לפנות לפרופ' ג'ני קורמן, דקאנית הסטודנטים בשעות הקבלה או במייל בסמוך למועד תחילת הקורס.

## תוכנית הקורס

| שיעור מס' | נושא                                                                                                                     | חומר קריאה לפני השיעור                                                                        |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | <b>מבוא</b><br>תיאור הקורס (מטרות, מתודולוגיה, דרישות, עבודות)<br>עקרונות לניהול פרויקטים בסביבה דינאמית<br>רגישות להקשר | XXII, -XI PMSS<br>SV 1-7<br>BCPM – Introduction<br>מצגת עקרונות לניהול פרויקטים               |
|           | תכנון ואינטגרציה, כלים לתכנון פרויקטים<br>עיקרון "רוק" - תכנון ובקרה                                                     | SM Chapters 1-3                                                                               |
|           | עיקרון "רוק" - תכנון ובקרה                                                                                               | SM Chapters 7 and 9<br>BCPM Chapter One<br>SV 29-30                                           |
|           | עיקרון "חום" - יישום                                                                                                     | BCPM Chapter Two<br>PMSS 120-123<br>SV 28-29, 32-33, 202-203, 123-124                         |
|           | עיקרון "אדום" - אנשים וארגון (עבודת צוות)<br>הגשת עבודה מס' 1                                                            | SM Chapter Five<br>BCPM Chapter Four<br>SV 35-37, 50-51, 62-63, 103<br>PMSS 205-208, 184-186  |
|           | עיקרון "צהוב" - גישה (מנהיגות)<br>הגשת עבודה מס' 1<br>בוחן כיתה                                                          | SM Chapter 4<br>BCPM Chapter Three<br>SV 66-67, 106, 204, 138, 200-201<br>PMSS 79-81, 111-112 |
|           | עיקרון "אפור" - תקשורת<br>בוחן כיתה<br><b>מצגות</b>                                                                      | SM Chapter Eight<br>BCPM Chapter Five                                                         |
|           | <b>מצגות</b><br>סיכום הקורס<br>הגשת עבודה מס' 2                                                                          |                                                                                               |

**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 וניתוחו בהתאם לשאלות בהמשך.  
העבודות תוגשנה באופן אישי. חקרי האירוע 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. בחר/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 שננקטו 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%).

עבור קורס מקוון, תוגשנה העבודות באופן אלקטרוני.

## הנחיות לעבודה מס' 2 - עבודת שדה

### מטרת העבודה

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

### הנחיות כלליות

1. ניתן להגיש את העבודה בקבוצות של עד 5 סטודנטים.
2. מומלץ לבחור בפרויקט מוכר היטב על ידי לפחות אחד מחברי הקבוצה.
3. יש לבחור פרויקט מתאים לקורס - מספיק "מוגדר, גדול ומורכב" - במלים 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, ירואיינו לפחות שני אנשים שהיו קרובים/מעורבים בייזום, בתכנון וביישום הפרויקט.
6. במידת האפשר, ייעשה שימוש במקורות מידע נוספים, כגון מסמכים המתארים את הפרויקט.
7. חשוב ביותר: יש להיצמד להנחיות ולהתייחס לכל הנושאים המפורטים מטה.

תכולת העבודה (ומבנה הדו"ח)

תקציר (חצי עמוד).

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

**תיאור הפרויקט:** (מטרת חלק זה הינה לפרט (בקצרה!) את כל הפרטים ה"יבשים" של הפרויקט הנבחר).

1. יעדי הפרויקט.
2. תנאי הקשר ואילוצים מיוחדים בהתחלת הפרויקט: תנאי שוק, אי-ודאות, תרבות החברה, סביבה ארגונית, קשר מנהלת פרויקט-לקוח, קצב עבודה וכדו'.
3. תכולת הפרויקט, מרכיבים עיקריים (כולל הצגת WBS).
4. ניהול וארגון: מבנה ארגוני, סוגי התקשרות/חוזים, עלות, לוח זמנים (כללים/אבני דרך עיקריים) (כולל הצגת תרשימי מבנים ארגוניים ולו"ז).

#### ניתוח וסיכום

1. "סיפור הפרויקט": תיאור פעולות ותהליכים שיושמו במהלך הפרויקט. הסיפור יכול לכלול סיכומים, אתגרים, היבטים וקשיים מיוחדים במהלך חיי הפרויקט (אם רלוונטי). **כאן חשוב לספר את "סיפור הפרויקט" באופן רצוף, ומומלץ לשלב דוגמאות וסיפורים מתוך הפרויקט הנבחר.**
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/מופעלים בפרויקט שחקרתם. עבור כל אחד מהעקרונות שנבחרו, נדרש להציג 2 סיפורים/פעילויות/התמודדויות אשר לדעתכם מדגימים את העיקרון. נמקו את תשובתכם (מדוע חושבים כך?).

4. **במידה ובוחן הכיתה יתקיים באופן מקוון, כל סטודנט בקבוצה יידרש לענות באופן אישי לשאלה הבאה:**

עבור הפרויקט "הנבחר" המוצג בעבודה הנוכחית ועבור חקר המקרה האישי (בעבודה 1): בחרי 3 עקרונות (מתוך העקרונות שנלמדו בכיתה) שלדעתך הופעלו/יושמו בשני הפרויקטים (הערה: אותו עיקרון עבור שני הפרויקטים!). עבור כל אחד מהעקרונות שבחרת, תארי את הפעילות/ההתמודדות שלדעתך מדגימה את יישום העיקרון הנבחר (הסביר את בחירתך).

#### הצגת הדו"ח ואורכו

יש להקפיד היטב על **בהירות הניסוח**, מבנה המשפט ומבנה הקטע.  
**כל קבוצה תגיש את העבודה בקובץ אחד ב-hard copy ובקובץ אלקטרוני.**  
**העבודה תיבדק רק ב-hard copy.**  
**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 בכיתה.
- תוכן המצגת: הצגת פתרונות ניהוליים ו/או אספקטים ייחודיים של הפרויקט הנבחר ע"י הקבוצה.
- הערכת המצגת: עניין ותוכן (50%), איכות (עמידה בלו"ז זרימה) (50%). המצגת חייבת להיות: זורמת, מעניינת, מלמדת ויצירתית.
- הצגת המצגת תתבצע על ידי כל החברים בקבוצה, כאשר חבר/ת הקבוצה שהביא/ה ו/או היה/הייתה מעורב/ת בפרויקט י/תציג את חלקו/ה באופן קצר בהתחלה בלבד. סטודנט/ית שבחר/ת לא להציג, י/תקבל ציון שהוא 80% מציון הקבוצה (דרישה זו אינה רלוונטית אם המצגות יועברו באופן מקוון - הסברים נוספים בשיעור).

**יש להגיש את המצגת בגרסה אלקטרונית.**