

המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

מבחן בקורס: ניהול מיזמי מערכות מידע

תאריך הבחינה 12.02.2018

שנת הלימודים: תשע"ח סמסטר א מועד 1

משך הבחינה: שעתיים

שם המרצה: ד"ר עמית רכבי

מבנה הבחינה: הבחינה מורכבת משני חלקים

מספר השאלות הכולל בבחינה: 5 שאלות לבחירה מתוך 6

משקל כל שאלה: בצמוד לכל שאלה

הוראות לנבחן:

• מותר שימוש בחומר עזר, כולל מחשב. אסור שימוש באינטרנט

• יש לענות על גבי השאלון בלבד ללא מתברות טיוטה

• נדרש להחזיר את השאלון

• לא מצורף נספח לבחינה

שמירה על טוהר הבחינות

הלימודים במרכז האקדמי רופין מבוססים על אמון בין הסטודנטים לבין המוסד על סגל מוריו ועובדיו. הסטודנטים מצופים להתנהגות ההולמת את כבוד המרכז כמוסד אקדמי ואת מעמדם כסטודנטים.

ידוע לי כי העבירות שלהלן הן עבירות משמעת:

1. הכנסת חומר עזר אסור לבחינה או החזקתו בעת הבחינה.
2. התקשרות או ניסיון התקשרות בין בכתב ובין בדרך אחרת עם נבחן אחר או גורם חוץ, בעת בחינה.
3. הכנסת שינוי כלשהו בבחינה לאחר תום מועד הבחינה או בשעת עיון בה לאחר מתן ההערכה.

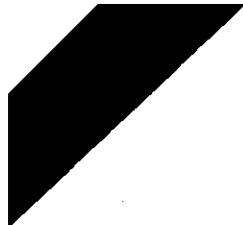
הנני מתחייב/ת לעבודה עצמאית בבחינה.

302138185

ת"ז לשם אישור

בהצלחה!!

(-8)



המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

חלק ראשון - שאלות חובה (70 נקודות)
יש לענות על שתי השאלות הבאות

שימו לב: אין לחרוג מהמקום המוקצה לרישום כל תשובה – חריגות לא תיבדקנה !

שאלה 1 (44 נקודות) ניתוח Case Study -

קראי את שתי הכתבות הנ"ל בעיון ועני על השאלות בהמשך.

1. הפרויקט של חברת החשמל להטמעת ERP במערכיה.

ERP היא מערכת מידע לניהול תהליכי עבודה ומשאבים בארגון. תכליתה היא ליצור ממשק אינטגרטיבי בארגון שיאפשר תהליכי עבודה אחידים ושימוש משותף במידע. בחברת החשמל החלו בפרויקט השמתה עוד ב-2002, בתוכנית בת שלושה שלבים שאמורה היתה להסתיים עד ל-2006. זמן קצר לפני הפעלת שלב א' נתקל הפרויקט בהתנגדות ועד העובדים, שעצר את היישום. זאת, בין היתר, מחשש כי הגברת השקיפות והבקרה תנוצל לרפורמה עתידית ולהעברת נתונים לרגולטורים של החברה. בגלל התנגדות הוועד, עוכב הפרויקט למשך שלוש שנים ובנזק של 5 מיליון דולר שבו נשאה החברה.

ד"ר ב-2008 הופעלה מערכת רק בתחומי משאבי אנוש, כספים ולוגיסטיקה. באותה שנה בנטל משום מה שלב ג' של הפרויקט, ללא אישור או דיווח להנהלת החברה, ואת ההחלטה המחודשת על ביצוע קיבלה החברה רק ב-2010. בנוסף, בעקבות התנגדות הוועד התברר כי מערכת ה-ERP יושמה לבסוף ללא מרכזי רווח מבוקרים, המאפשרים בקרה חשבונאית נפרדת על כל אחד ממערכי החברה בנפרד. מנכ"ל חברת החשמל דאז, יעקב רזון, הוא שהחליט על יישום המערכת ללא מרכזי רווח מבלי שדיווח לדירקטוריון על כך ומבלי שקיבל לכך אישור.

אגף מערכות מידע ותקשוב (אמ"ת), שהופקד על יישום התוכנית, דיווח לוועדת הביקורת של הדירקטוריון על החלטת המנכ"ל רק באוקטובר 2004. יותר משנה לאחר קבלתה, "בעת שיישום המודול הכספי של המערכת כבר היה בשלב מתקדם, וכבר לא היה אפשר לשנות את ההחלטה ללא עלויות נוספות וללא דחייה בלוחות הזמנים של הפרויקט", נכתב בדו"ח המבקר.

חרף העובדה שמערכת ERP קריטית לתפקודה היעיל של כל חברה עסקית, היא לא יושמה עד היום דווקא על מערכות הגזברות והדלק של חברת החשמל. בסתיו 2012 הופתעה החברה לגלות טעות של 1.8 מיליארד שקל לפחות בתחזית התזרים שביצעה, שכמעט הביאה לקריסתה הפיננסית. מבדיקת המבקר עולה כי חרף היקפי העתק של הכספים המנוהלים במינהל הדלק של חברת החשמל, המגיעים לכדי עשרות מיליארדי שקלים בשנה, מנוהלות חלק מההתחשבנויות באגף באופן ידני.



המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

עד ליוני 2013 החליף בחברת החשמל חק 34 מערכות במקום 108 שיועדו להחלפה ל-ERP, בעלות שהסתכמה ב-442 מיליון שקל. כלומר, בחריגה של 130% מהתקציב המקורי. ב-2013 הכין אמ"ת בחברה תכנית רב-שנתית חדשה ליישומי ה-ERP עד-2020, בהיקף כספי של 320 מיליון שקל נוספים.

אמ"ת, שהופקד משך יותר מעשור על ביצוע הפרויקט, מעסיק לא פחות מ-130 עובדים. פרק מיוחד הקדיש מבקר המדינה לתפקוד הלקוי של האגף. בין היתר, ציין שורת מהלכים שנקט האגף על דעת עצמו, ללא דיווח, תוך הפרת הוראות מנכ"ל ובניגוד לנהלי החברה - לרבות שינוי בתקציבי הפרויקט ובקרב יישומו. כך למשל, כשנדרש האגף להציג להנהלת החברה את נתוני ביצוע התקציב המצטברים של הפרויקט ב-2011-2013, הוא שיקלל בנתונים את עלויות הפיתוח בלבד, תוך השמטת תקציבי התחזוקה והתפעול.

על הטמעת מערכת ה-ERP אחראים בשנים האחרונות בחברת החשמל ראשי אמ"ת, צבי חרפ"ק ויוסי שנק, וכן מנהלת המחלקה הייעודית ענת שמיר. ממצאי דו"ח המבקר, כך התברר, לא הפריעו לשלושה לטפס בסולם הדרגות, ולא מנעו מהנהלת החברה לקדמם.

מחברת החשמל נמסר בתגובה: "החברה הפיקה את הלקחים, והנקודות לטיפול תוקנו או נמצאות בתהליך תיקון. נכון להיום מירב התהליכים העסקיים והתפעוליים העיקריים יושמו ובוצע צמצום מהותי של מערכות המידע בחברה. אכן, חלק מיעדי הפרויקט שהוגדרו לפני עשור לא הושגו בהתאם לתוכנית המקורית, בשל שינוי תפישה ובהתאם להחלטות שהתקבלו במהלך חיי הפרויקט, למשל בתחום ניהול משק הדלק.

2. פרויקט "תבל המוסד לביטוח לאומי"

כשל ניהולי של בכירי הנהלת המוסד לביטוח לאומי הביא לבזבזם של 600 מיליון שקל שהושקעו בפרויקט מחשוב מחדש של המוסד, שבינתיים הוקפא ולא יצא לפועל. התוכנית המקורית של הפרויקט, שמטרתו להחליף את מערכות המחשוב הישנות של המוסד ולייעל בכך את השירות לעובדים ולציבור, חולקה ל-33 חלקים שונים שמתוכם פותחה רק מערכת אחת.

במהלך דיון שנערך היום בוועדת המדע והטכנולוגיה של הכנסת הציג מ"מ מנכ"ל הביטוח הלאומי, רמי גראור, דו"ח בדיקה שבו הוא מודה כי האחריות לכשל היא של הנהלת המוסד הקודמת ושל מנהלי הפרויקט. על פי הדו"ח שהוצג, פרויקט "תבל" שיצא אל הפועל ב-2009, היה אמור להסתיים בתוך עשור, כאשר עם השנים תפח התקציב מ-477 מיליון שקל שהוקצו לו ל-600 מיליון שקל.

ב-2015 התריע מבקר המדינה בדו"ח שפירסם כי העיכובים היקרים שלא דווחו כראוי לגורמים המוסמכים, גרמו לחריגה של עשרות מיליוני שקל בתקציב הפרויקט. עוד קבע המבקר כי המוסד לא בחן אפשרויות למיקור חוץ על מנת להוזיל את עלויות הפרויקט. גראור הסביר בדיון כי בעת כניסתו לתפקיד ממלא המקום במאסר השנה, הוא



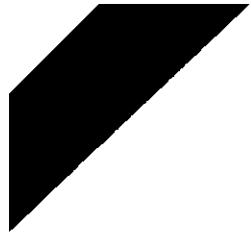
המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

קיבל הוראה לבחון את התקדמות הפרויקט, ולאחר שהתברר כי מרבית הפרויקט לא הגיע לשלב הפיתוח, הוא החליט על הקפאתו.

גראור אמר במהלך הדיון "החזון היה נכון, הביצוע קצת פחות. היו עיכובים בדרך לא רק של מינהלת הפרויקט, היו גם בעיות מול ועד העובדים. בדיונים התברר שעד לימים אלה הוצאו כ-600 מיליון שקל, ובסך הכל מינהלת הפרויקט הצליחה לפתח מודול אחד מתוך 33 מודולים שהמערכת הכוללת היתה אמורה לפתח. המודל שפותח הוטמע כפילוט רק בשני מוקדים. ההוראה שלי היתה שהמודול (תוכנה) הזה יכנס בכל סניפי המוסדות, וזה יקרה עד סוף השנה." בהמשך הסביר גראור כי אם הפרויקט היה ממשיך לפי התוכנית המקורית - הוא לא היה מסתיים ב-2020 אלא ב-2028, ועל מנת לסיימו יהיה צורך להוסיף עוד 800 מיליון שקל. בכך היתה מגיעה העלות הכוללת של הפרויקט ל-1.4 מיליארד שקל - כמיליארד יותר ממה שתוקצב בהתחלה. כאמור, את הכשל בניהול הפרויקט תולה גראור בשני גורמים: "הראשון הוא חוסר תשומת לב ניהולית של הארגון, ברמה הכי גבוהה, והשני כשל ניהולי ברמת ניהול התוכנית: לא נוהלו לוחות זמנים, היה ניהול של הוצאה כספית אך לא של התפוקות, ולא היה הליך של שינויים ניהוליים."

לדבריו של גראור, לא כל 600 מיליון השקלים ירדו לטמיון, ועד כה ישנם כמעט שני מודולים מוכנים. "הניהול של הפרויקט ישתנה לחלוטין, תהיה מינהלת שבה יהיו שותפים כל הגורמים המקצועיים הרלוונטיים, אנחנו יושבים על תוכנית העבודה לשנים 2018-2019 ומגדרים את הפרויקט. תהיה גם הוצאה אבל נפקח מאוד על היקף כוח האדם והתפוקות". אף שהתוכנית הוקפאה, גראור ואנשיו עדיין בוחנים כיצד ניתן להמשיך להתקדם עם הפרויקט, ולדבריו ייתכן שרק חלק מהפרויקט יפותח.



בית הספר למנהל עסקים

1. מהן אבני הדרך (לפחות חמש) המתוכננות ושהתרחשו בפועל בשני הפרויקטים. (14)

מספר סידורי של אבן דרך	שמה של אבן הדרך. ומדוע היא חשובה ?	מה היה חלקה של <u>חברת חשמל</u> באבן הדרך	מה היה חלקו של הספק באבן הדרך
1 ✓	יום גינת העיר ^{העיר} אשדוד "לא כל בדרו"ה"	ב"מ הגנני ואילנה פריאוו אילנה חברה הספק	בזיקה שהייתה "אילנה ונצח" סיו
2 ✓	יום האגדה בחברה בזיקה אליה אנחנו סוף 2006 ע'ה/ס'ה הגנני	הבן האחרון יאן הספק איסורה ואחר בזיקה ולאסר אגודת אירא	השדה האחרון והאחר אל החברה, יגדנה ואילוני לא חברה
3 ✓	הסלולר שלי א' ו-כ' ביום ריק בעמך	הסלולר האחרון בלא סל שאני אעל יעטע וואיסל	הסלולר השלישי שלי וישליח בחברה
4 ✓	הבן תלמי רחל אפסה אישית הדגמה סוף 2013	הבן חברה גנן חברה אילו חובי, אישוס חברה והחלל האקטיב הדגמה אשדוד החברה	ורווא שבת-הדגמה אילנה אלה שבת כ' ר' ח' הספק סיו

[illegible]

מספר	שמה של אבן הדרך.	מה היה חלקו של <u>הביטוח הלאומי</u>	מה היה חלקו של הספק
סידורי של אבן דרך	ומדוע היא חשובה ?	באבן הדרך	באבן הדרך
4	כמה האבן הדרך	כמה האבן הדרך	כמה האבן הדרך
5	האבן הדרך	האבן הדרך	האבן הדרך
6	האבן הדרך	האבן הדרך	האבן הדרך

הגדה שבת חמץ לחם	החלק ה' חמץ לחם וביקור סניט	אליהם התקבלה הסכך גוף
4	5	החמץ
קבלה שם אבן חלוקה	השם שחמץ לחם	השם חמץ לחם
החמץ לחם	החמץ לחם	החמץ לחם



✓ בחברת החשמל הארצית - ועד המיסוד הארצי ועוסקת בשל - 3 ש"ח

✓ ביטוח אג"מ במוקד ב"א. חברת א"ס ס"ס מוקד - אג"מ הארצי

✓ אג"מ חוקים מס' 15 ~~המסד~~ ^{המסד} הארצי

האג"מ ח" 333 - א"מ - בחברת אג"מ קיסר - אג"מ חוקים

✓ יו"מ חוקי אג"מ הארצי

✓ חוקי אג"מ - אג"מ חוקים ^{המסד} ~~המסד~~ אג"מ חוקים

הנהגת הנהלת המוסד

אברהם בן יצחק בן יהודה בן אברהם בן יצחק

אריזת בקיעות לא נסבה מאותן מקלות רק בחלק הראשון א האגדה

ל גייתם בדיקת אלוטור סרף כ"ט פמ"ז

[illegible]

הערה ללשון ~~הקדמה~~

שם החברה - החברה מס' הקצוץ החבר התאריך החבר

לה לידי ~~ה~~



המרכז האקדמי רופין בית הספר למנהל עסקים

3. השווי את פעילות הלקוח בשני סיפורי ההטמעה בשלוש נקודות (10).

א. מהי תרומת הלקוח ותרומת מממן הפרויקט לכישלון

✓ מוסר הדשא לא ידעו להתמודד אלא ודאי הצדדים א מדיח
 ✓ מוסר ביקורת בעל-מא-מנהלי הפרויקט סאלר
 ✓ מאמן הפרויקט אישר את חריגת התקציב אלא ידועה אפריטי
 ימדיקה הפעילים אכן גמורה נלכדה.
 בביטוח הלאומי לאחר חלוקת הפרויקט היו בידיהם אכסן שהתמלאו-אין
 בקצה טאסה קיבלו רק לווה אלא גרונ כלל הפרויקט וטבר חרש בתקציב
 אה מהמאמן אישר את החריגה בתקציב אלא פדיקה אדמק א חפלה
 החברה עפ אשי היה כפר לאותר לידי.

ב. מה היו מנגנוני הבקרה של הלקוח ושל מממן הפרויקט

באוסף אביטוח לאודי השלחו בקרק-^{owner} Risk ופאלי ראו שמנהל הפרויקט
 איש גמרה א-חפודי נאפוסה החליטה איש, בחברה השלח א חפלה
 ✓ במשעל זה יאישו למנהל הפרויקט אגלין ואחריה.
 כשני הפרויקטים מאמן הפרויקט ביצע Risk Review ידו אדקר חדיני
 ✓ שחקר את כשל הפרויקטים אק מרגלין זה השם לאלור גלי
 זאמר חניאל אכודי בתקציב הפרויקטים.
 22!

ג. מהן יכולות ההתאוששות של הפרויקט, כולל התייחסות ליכולת "לחזור אחורה"

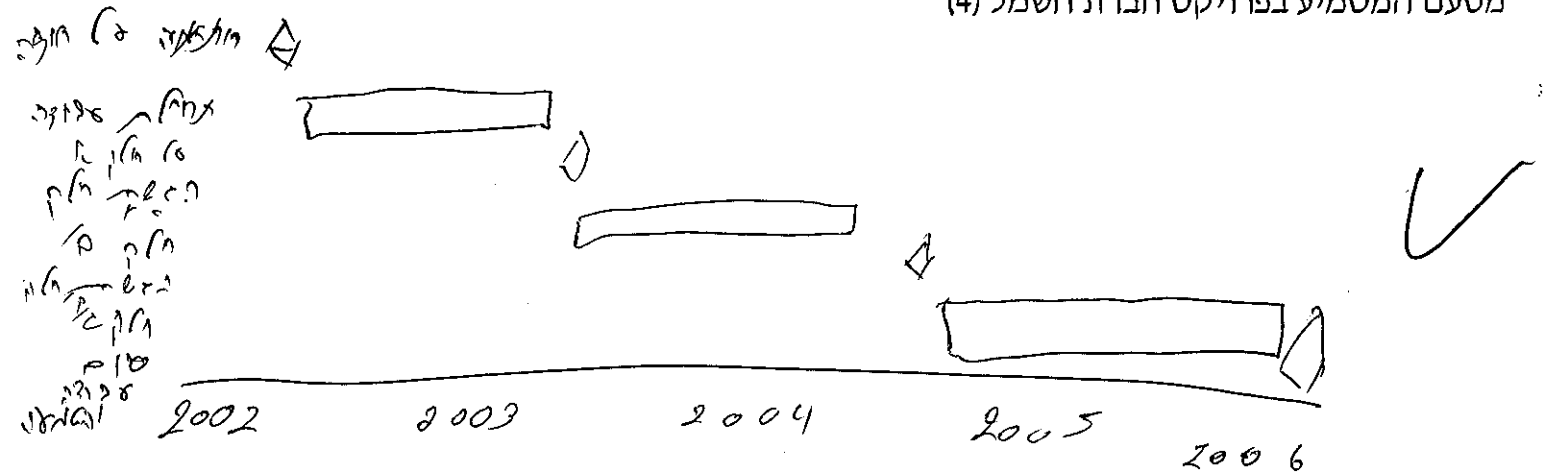
מכיון שהפרויקט כבר בקינז בשל החברה אנטם חפלים
 איש ואכן היעלן חפלה חפודי אשלי אגלין ואיש את הפרויקט
 אין אפלי-חפודי אחודי מכיון ששני החפודי אפלה לזורה אונלי
 ואישל אסר חייקת אנטון
 מדידה והפרויקט יכשל וצרכי אהמיל פוויקליס חפלי א חפלה
 ✓ דבלל אלא למד כחל א חפלה פחילק אהלי-הכל
 בפייל-ולן חפלה למד אהלי-חפלה יארי.
 (-1)



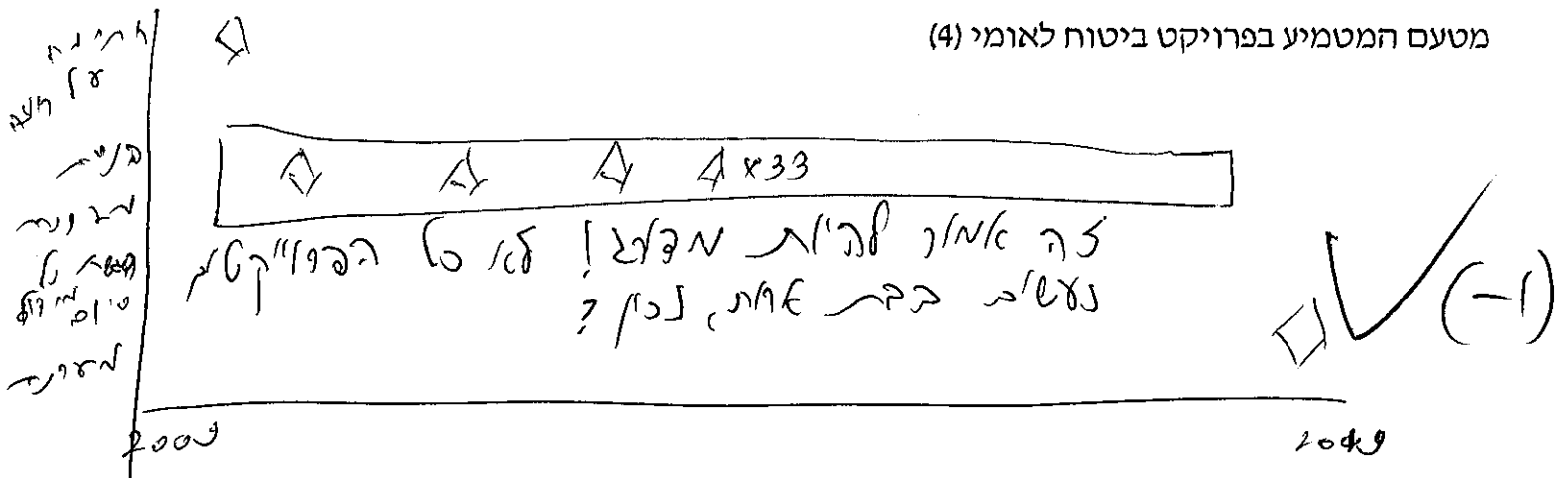
המרכז האקדמי רופין בית הספר למנהל עסקים

4. שרטטו את תרשים הגאנט של הפרויקט – כפי שראה לנגד עיניו מנהל הפרויקט

מטעם המטמיע בפרויקט חברת חשמל (4)



מטעם המטמיע בפרויקט ביטוח לאומי (4)



5. מדוע נוצרו וכיצד נוחלן הקונפליקטים וההתנגדויות בשני הפרויקטים (6) :

חברת חשמל

במהלך החשמל ניקנה תשלום א, וזו הסיבה שיש חשש שהחברה
 תסיק את החשמל אצלם בהם
 החשמל לא יבוא, וזהו הסיבה שיש חשש שהחברה
 לא תבנה את החשמל אצלם בהם



(-1)



המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

שאלה 2 תרשים פרט (26 נקודות)

להלן פעילויות של פיתוח אפליקציה מתאריך 1.1.2018.

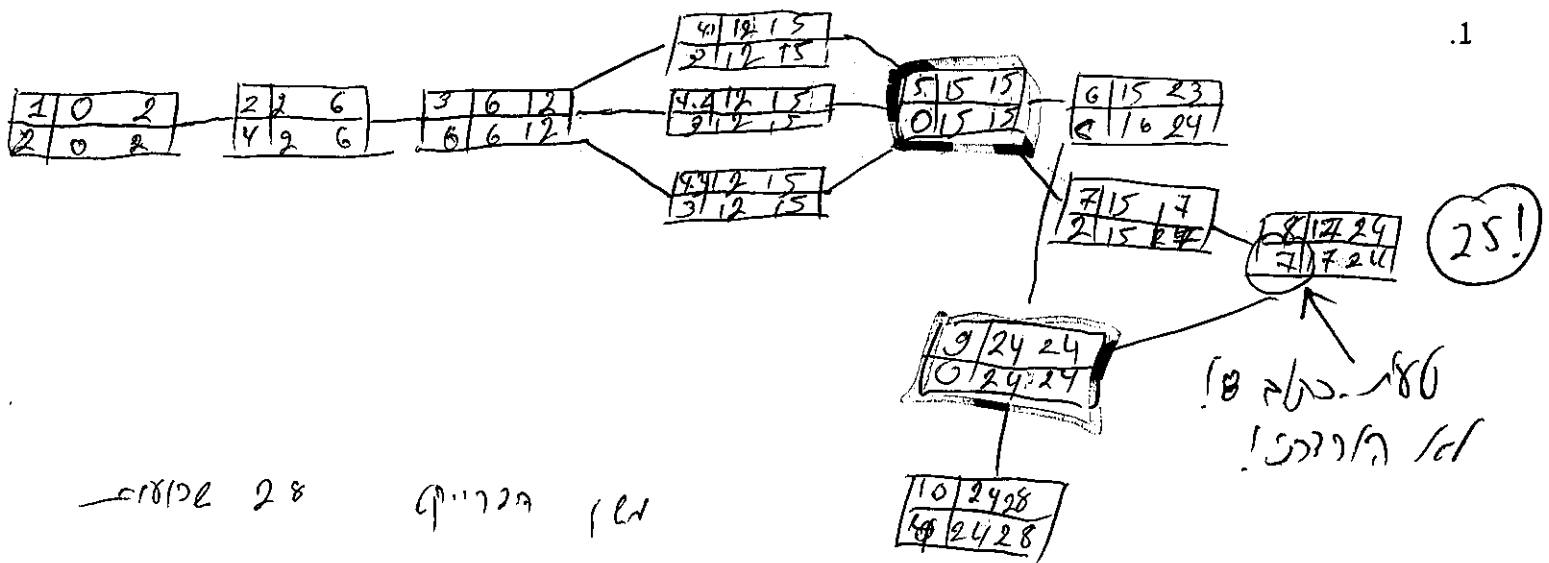
קוד פעילות	שם הפעילות	משך הפעלות (שבועות)	פעילויות מקדימות	הערות
1	בניית שאלון צרכים	2		יוצאים לדרך
2	הפצת שאלון קבלה וניתוח תוצאות	4	1	על פי דעת הקהל יקימו את אב הטיפוס
3	הקמת אב טיפוס ראשוני לאפליקציה	6	2	
4	בחינת אב הטיפוס ע"י שלוש קבוצות נסיוניים	3	3	
4.1	קבלת תשובות נסיוניים של קבוצה 1	3		
4.2	קבלת תשובות נסיוניים של קבוצה 2	3		
4.3	קבלת תשובות נסיוניים של קבוצה 3	3		
5	אישור אב הטיפוס של הוועדה על פי שלוש קבוצות הנסיוניים	0		מחכים לכל התשובות לפני שמקבלים החלטה
6	הקמת גרסאת בטא	8	5	
7	הכנת מצגת שיווקית	2	5	
8	גיוס משקיעים	8	7	במקביל לתחילת עבודה
9	החלטה האם ממשיכים את הפרויקט על פי התקדמות העבודה והגיוס	0	8, 6	
10	הכנת מסיבת עיתונאים להכרזה על ההחלטה	4		



המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

1. בני את רשת הפרויקט (תרשים פרט), על פי הפעילויות, מצאי את הנתבי הקריטי וסמני אותו בצורה ברורה על גבי התרשים. מהו משך הפרויקט? (6)
2. מהן אבני הדרך בפרויקט. צייני אותן בברור (4)
3. עקב קשיים בפיתוח, הקמת גרסת הבטא ארכה 14 שבועות. מהו הנתבי הקריטי החדש? (2)
4. קבוצת נסיינים 1 והתקשתה להחליט האם "אב הטיפוס" הינו טוב מספיק. קבוצה 1 מבקשת לפנות לייעוץ חיצוני. משך עבודת היועץ שבועיים. את מסקנותיו הוא מעביר ישר לוועדה. שרטי את הפרט החדש, וסמני את הנתבי הקריטי החדש. מה יהיה זמן הפרויקט החדש ? (4)
5. את נדרשת לקצר בשבועיים את משך הפרויקט המקורי, בלי לפגוע ב SOW ובאיכות הפרויקט. מה תעשי? שרטי פרט חדש המציג את הפתרון. (6)



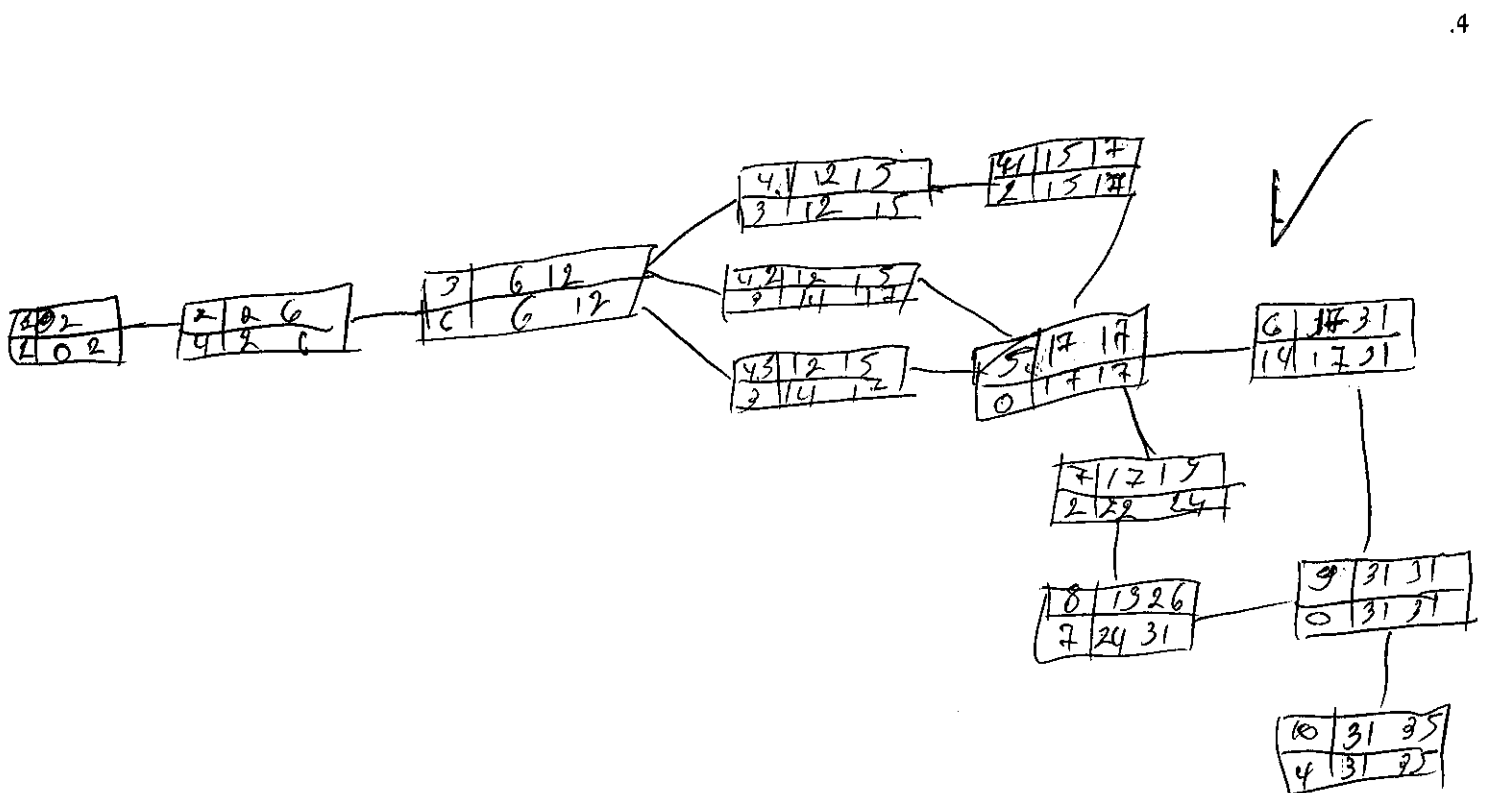
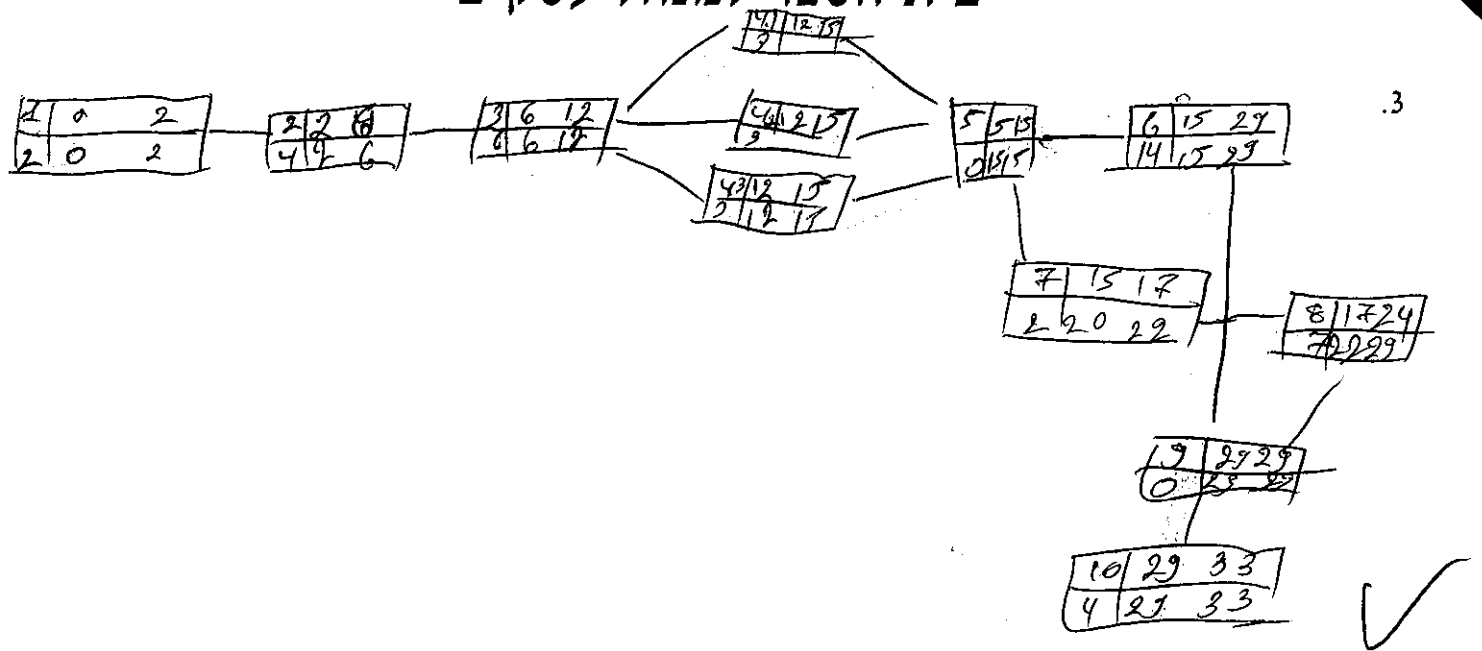
9 - 5 - 11.80 - 273 J/A





המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים





המרכז האקדמי דופן

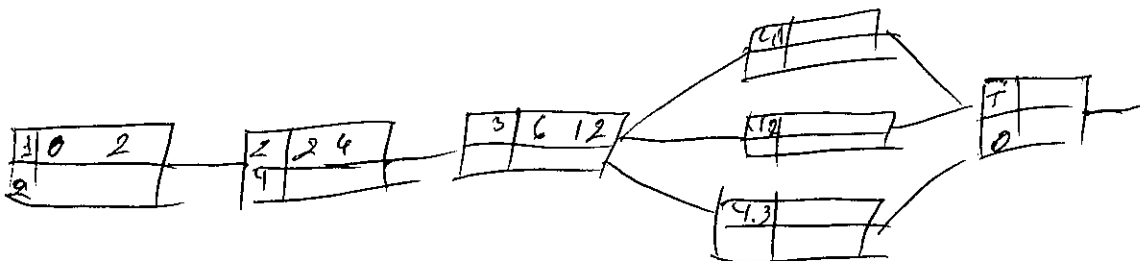
בית הספר למנהל עסקים

5.

אין אטסיון אקציה בלתי ציבורית אבל אנחנו יכולים להיות
 מבין שהמיליון היתרון של אקציה היא הנגד מצד שיווקי
 שנקצר את המים הקרובים הקרובים בלסיון בלגד ולא בלבושיים
 תשלום מקורי

6.

הקדמה ברמה הנכונה של המיקר והמקרו ואורכה
 שכן יב אכן ייתכן מקרים של חוב המיליון
 * פירסה המצפונה שבה היא עורכת 14 שבועות





המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

חלק שני - שאלות בחירה (30 נקודות)

יש לענות על שלוש מתוך ארבע השאלות הבאות (כל שאלה 10 נקודות)

שימו לב: אין לחרוג מהמקום המוקצה לרישום כל תשובה – חריגות לא תיבדקנה!

שאלה 1 (10 נקודות)

מני שלושה מנגנונים להערכת עלות פרוייקט פיתוח תוכנה. התייחסי ספציפית לפיתוח תוכנה.

שם המנגנון	1.	2.	3.
תאור קצר של המנגנון מה המנגנון? על מה הוא מתבסס? מה עקרונותיו?			
יתרונות שימוש במנגנון			
חסרונות המנגנון			
אפשרות הבקרה על המנגנון			
הסיכון הכרוך בשימוש במנגנון			
הערכה כללית של המנגנון, במילים שלך			



בחרי שני מחקרים מתוך המחקרים שנסקרו בפרק "כשלון פרוייקטים". צייני את שם המחקר ואת כותביו ומני 4 תחומים עיקריים התורמים על פי המחקר הזה לכשלון פרוייקטים

IT Study 2008 Dr Manus and Dr Wood-Harper
שם המאמר הראשון והכותבים (3):

C_p'' 1720 ~~2240~~ cm^{-1} - ~~1740~~ cm^{-1} .1

670 1222 2 2

3. 515 1720 CP

CP" וצדד מרכז .4

שם המאמר השני והכותבים (3):
Dr. Val Harker

1. $\frac{1}{2} \leq \frac{1}{2} \leq \frac{1}{2}$

2. הקצאת מקומות לישיבה – הנהלת המועצה תמנה את מקומות הישיבה.

3. חיסור פתק שורה

10173 2320 1.5 .4



המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

מה ההבדלים המהותיים בתפישת הכישלון בשני המאמרים שבחרת (4) ?

הראשון, גסרל על אל הפרוייקט וזהו המאמר של גסרל
והשני, גסרל על אל במהלך הפרוייקט (של גסרל) זה
הוא המקור

✓

שאלה 3 (10 נקודות)

מנהל פרוייקט נדרש למספר רב של פעילויות במהלך חיי הפרוייקט. חלקן לפני תחילת העבודה מול
הלקוח בפרוייקט וחלקן במהלך העבודה עצמה. הנך נדרשת לפרט ארבע פעילויות מכל קבוצה:

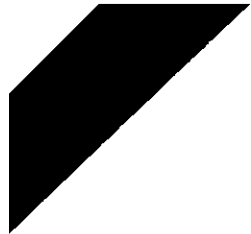
1. פעילויות לפני תחילת העבודה (3)

1. יציאת הפרוייקט - מנהל הפרוייקט אינו יודע את המהלך

2. יציאת מנהל הלקוח שיש צורך בפרוייקט

3. יציאת מנהל הפרוייקט

4. הקדמת מנהל הפרוייקט



המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

2. פעילויות במהלך העבודה (3):

1. הקדמה

2. የጥገና ማስፈጸሚያ

3. לפני כה 1125 וק"ק/100

4. שנינו חסידים קטנים - שנינו חסידים קטנים

בחרי בחוכמה שלוש פעילויות (מסעיף 1 ו 2) מה הקשר בין פעילויות אלו לבין ניהול אי הוודאות בפרויקט (4)?

בפרויקט (4)?

א. יסוד הפנייה י' חזק לטובת המעשה רק בחלקי
ל- ~~המחלקה~~ המנהלית המנהלית

(-1) ? $\frac{1}{\sqrt{3}} \frac{1}{1 - \frac{1}{\sqrt{3}}}$ $\frac{1}{\sqrt{3}}$ $\frac{1}{1 - \frac{1}{\sqrt{3}}}$ $\frac{1}{\sqrt{3}}$

ב. בקצ'ק יצוין במידה מסוימת הולדתו אסמ

אין אונזערע אידן איז א גרויסע אונדזערע אידן
אין אונזערע אידן איז א גרויסע אונדזערע אידן



המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

שאלה 4 (10 נקודות)

"על פי פעילויות הפרויקט מנהל הפרויקט גוזר את המשאבים הדרושים".

האם הטענה נכונה ?

נמקי בקצרה את תשובתך.

נא הדגימי את התשובה על פי שלושה פרויקטים שאת מכירה (הכרות אישית או פרויקטים שהועלו בכיתה)

הטענה שגויה - ראשית, המבקר לא מפרט הפרויקט הוחלט לפני
 שהתחיל. נכון בחלקו. גם הכיוון הנכון - נכון! (-3)
 הפרויקט נבחר לפני שהתחיל. צריכים לראות גם האם נקבע
 מראש, ולחלק את המשאבים ביניהם.
 הפרויקט שצריך להעביר לא חייב להיות נכון, ולכן
 הפרויקט נבחר לפני שהתחיל.
 הפרויקט לא נבחר לפני שהתחיל. לא נבחר לפני שהתחיל.
 הפרויקט נבחר לפני שהתחיל. הפרויקט

