

המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

מבחן בקורס: ניהול מיזמי מערכות מידע

תאריך הבחינה 15.02.2016

שנת הלימודים: תשע"ו סמסטר א מועד 1

משך הבחינה: שעתיים

שם המרצה: ד"ר עמית רכבי

מבנה הבחינה: הבחינה מורכבת משלושה חלקים

מספר השאלות הכולל בבחינה: 8 שאלות לבחירה מתוך 11

משקל כל שאלה: בצמוד לכל שאלה

הוראות לנבחן:

- אסור השימוש בחומר עזר
- יש לענות על גבי השאלון בלבד ללא מחברות 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.

ת"ז לשם אישור 200931574

בהצלחה!!

90 / (-10)

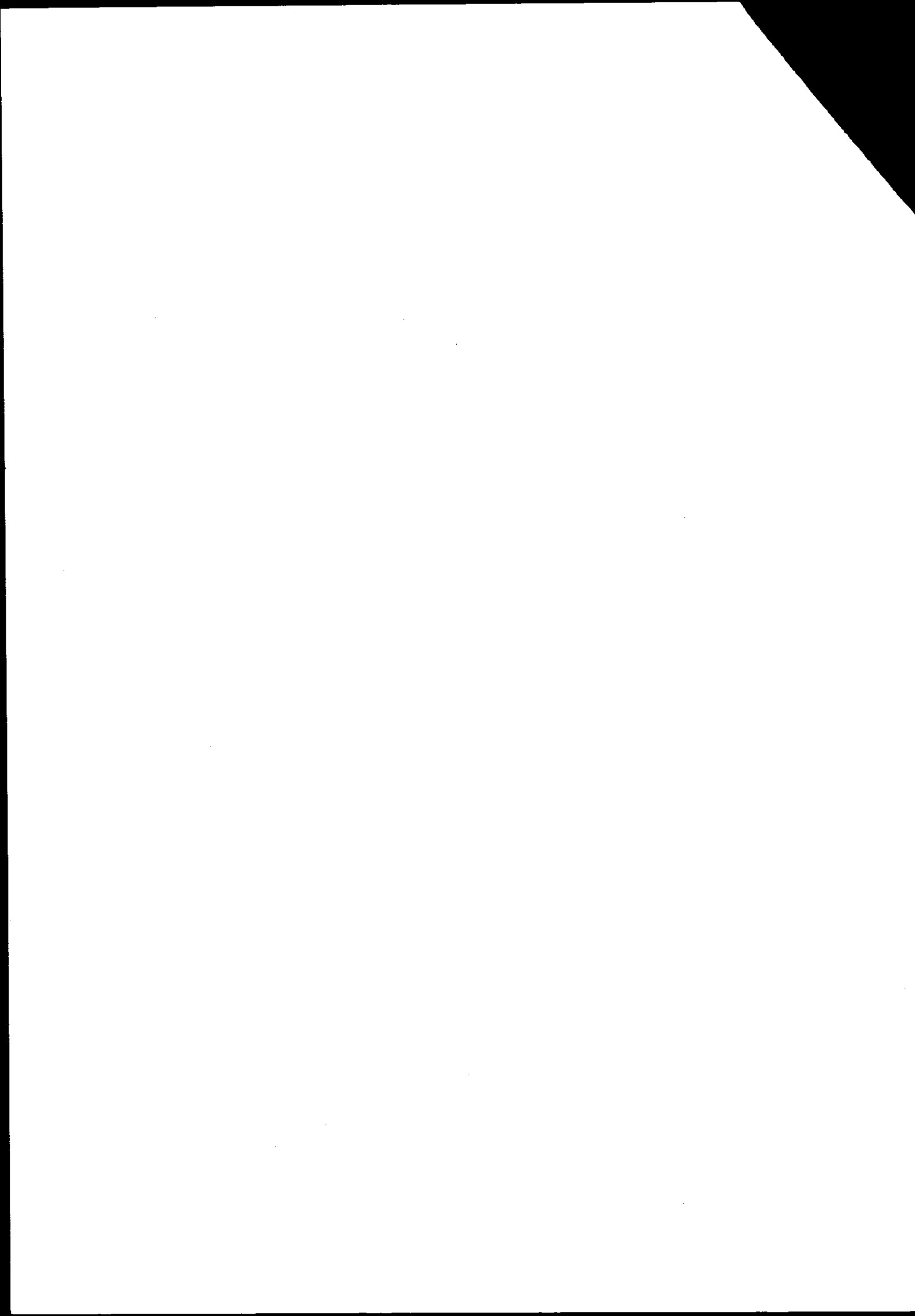


200931574

חדר: בנין 23-כיתה 1



0079264111



המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

חלק ראשון - שאלות חובה (60 נקודות)
יש לענות על שתי השאלות הבאות

שימו לב: אין לחרוג מהמקום המוקצה לרישום כל תשובה – חריגות לא תיבדקנה!
קראו את הכתבה הנ"ל בעיון וענו על השאלות בהמשך.

שאלה 1 (36 נקודות) Case Study - חברת HP ופרויקט מחשוב בשב"ס.

על פי דו"ח המבקר, באוגוסט 2006 פרסם שירות בתי-הסוהר מכרז להקמת מערכת מחשוב חדשה - מערכת "קידמה" - שנועדה להחליף את מערכות המידע ששימשו אותו, ובאוקטובר 2007 חתם על חוזה עם חברת HP לפיתוח המערכת.

במערכת המתוכננת נכללו בתחילה שלוש תת-מערכות - משאבי אנוש, אסירים וניהול בתי הסוהר - ואחר כך נוספה לה גם תת-מערכת מודיעין.

– הפרויקט תוקצב על פי ההערכות שב"ס בסך 43.2 מיליון ש"ח ועוד 6.5 מיליון ש"ח לרזרבה. באוגוסט 2004 ביקשו בשב"ס לאשר את התקציב בוועדה המרכזית לענייני תקשוב במשרד האוצר. אולם, על פי הדו"ח, שב"ס לא כיסה את כל העלויות על פי האומדן, שהסתכמו ב-62.5 מיליון ש"ח. בדיעבד מסתבר שהתקציב שביקש שב"ס לא כלל את עלויות תחזוקתה של המערכת.

בשנים 2004-2012 גדל תקציב הפרויקט מכ-43 מיליון ש"ח ל-144 מיליון ש"ח, יותר מפי שלושה מהתקציב המקורי, לוח הזמנים התארך פי שניים מהמתוכנן והמערכת שהתקבלה הייתה חסרה לבסוף הופסקה ההתקשרות עם HP.

על פי דוח המבקר, כאשר השב"ס הזמין תת-מערכת חדשה, באחד מנספחי החוזה הוא ויתר מרצונו על הנחה של 1.7 מיליון שקל שהגיעה לו. במקביל, כאשר החליטו בשב"ס לאחר מכן להקטין את נפח הפרויקט, לא התקזזו על הקטנת הפרויקט מול החברה המבצעת – מהלך שהיה יכול לחסוך לקופת המדינה 2.4 מיליון שקל.

במקום זה, בחר השב"ס להעניק לחברה תשלום נוסף של 2.2 מיליון שקל. לאחר מכן, ויתר השב"ס לחברה גם על קנסות שהיתה אמורה לשלם על התעכבות הפרויקט. לאחר שקיבל חלקים של המערכת, בשב"ס לא בדקו אם המערכת שקיבלו היתה מוכנה לעלייה לאוויר (והיא לא היתה מוכנה). כאשר כן עלתה המערכת כחלק מפיילוט, לא התכוונו בשב"ס לתרחיש בו המערכת תחדש לא פועלת.

כאשר המערכת החדשה לא פעלה בצורה תקינה, לשב"ס לא היתה כבר אפשרות לחזור למערכת הישנה לסיכום, באוגוסט 2012 החליטה השב"ס להפסיק לעבוד עם החברה – בלי שקיבלה כאמור את המערכת שהושקעו בה כספי ציבור רבים כל כך.

המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

במסגרת הדיון בהקמת מערכת המחשוב "קידמה" לשרות בתי הסוהר ובדו"ח מבקר המדינה בעניין טען יו"ר הועדה לביקורת המדינה אמנון כהן (ש"ס) כי: **"חברת HP נכשלה לחלוטין בבניית מערכת מחשוב, ומשכו זמן יקר וכסף רב מוגף ממשלתי. הם ניגשים לכל מכרז אבל לא יודעים לבצע כל עבודה. מתגלחים על חשבוננו, ובסוף אין תפוקה ואין מערכת."**

לדברי כהן, העלויות תפחו מ-43 מיליון שקל ל-114 מיליון שקל בין השנים 2004 עד 2012, זאת בניגוד לתקציב ההתחלתי שהוקצה לפרויקט בסך כ-50 מיליון שקל. ח"כ כהן ביקש מהאוצר הסברים בנוגע לאיפיון הפרויקט ונהלי ההתקשרות: **"איך האוצר אישר מיזם בלי לבדוק אותו ואיך ויתרו למבצע על קנסות באיחור הגשת המערכת"**, שאל כהן. נציג המבקר, יובל חיו, הוסיף כי מיזמים דומים מתנהלים כעת בגופים אחרים בהיקף של עשרות מיליוני שקלים ולכן חשוב ללמוד את הלקחים, כדי למנוע טעויות וכשלים כאלו.

מהשב"ס נמסר בתגובה כי **"עם הפיכתו של שירות בתי הסוהר לארגון כליאה לאומי, הגדלת המשימות והכפלת כוח האדם, נוצר צורך מהותי באיפיון מערכת ממוחשבת אשר תיתן מענה מבצעי וניהולי. לצערנו, פרוייקט "קידמה" שתוכנן, לא התקדם כצפוי ולא הסתיים בהצלחה. יש לציין כי טרם הביקורת וכבר בשנת 2010, הקפיא שב"ס את העברת הכספים לחברת HP ובמקביל פעל למזעור הנזקים באמצעות פיתוח מערכות חלופיות הממלאות באופן חלקי את החלל שנוצר עקב אי השלמת המערכת. ביום 28.2.13 נחתם הסכם סיום התקשרות בין שב"ס לחברת HP בהסכמת הצדדים ועל דעת האוצר. לקח מרכזי שהופק הינו הקפדה על עמידה בהתחייבויות ספקים ככתבן וכלשונו וכן שיפור המעקב והבקרה אחרי ביצוע תוכניות עבודה לרבות ניהול פרוייקטים וניהול סיכונים."**

נציב שרות בתי הסוהר, רב גונדר אהרון פרנקו הוסיף: **"מאז כניסתי לתפקיד לא שולמה אגורה לחברה בגלל שהיא לא סיפקה את הסחורה. ביצענו מכרז וסוכם כי האוצר יממן את הקמת המערכת ואילו השב"ס את תחזוקתו, אך תוך כדי בניית המערכת, השב"ס הכפיל את מתקני הכליאה ואת אנשי הסגל."**

בנוגע לבחירתה של HP טען פרנקו כי החברה בעלת יוקרה רבה וניסיון בתחום, והטענות בתחשיב הראשוני היא בגלל חוסר ניסיונו. **"היום יש לנו 3 מתוך 4 מערכות שתוכננו, כשהוצאותינו 126 מיליון שקל. גם אם תיפול המערכת הישנה יש תחליף"**. לגבי הוויתור על קנסות האיחור, השיב פרנקו כי: **"במיזם שמתמשך וארגון שמשנתנה, החליטו קודמיי שעדיף לוותר על הקנס – כדי לקבל את המערכת בעתיד. זה כבר לא קורה היום ולא יקרה בעתיד, ולא כל הצוותים שטיפלו בנושא פעלו במקצועיות."**

בית הספר למנהל עסקים

היסטוריה ארוכה של פרויקטים מוצלחים בסקטור הציבורי והפרטי."

1. מהן אבני הדרך המתוכננות בפרוייקט. (6) השתמש בטבלה

[illegible]

2. על פי ניהול סיכונים בפרוייקט, מהם הארועים שבראייה לאחור היו צריכים "להדליק אור אדום" (4)

אצל הלקוחות בפרויקט : (6)

1. אבן זקני - המבטן מאבטח את הנהגת הרכב, הנהגת הרכב (האבטח צריך להיות בשם מחזיקתה)
המבטן 4. תרבות נפחים, המבטן מצדד לטובת הנהגת הרכב, הנהגת הרכב צריכה להיות בשם מחזיקתה
יכולים לפרוק את המבטן בשם הנהגת הרכב, הנהגת הרכב צריכה להיות בשם מחזיקתה
המבטן.

2. יסוד המסלול clear-cut - תוס' היה צריך להסביר כי (המסלול) דלוקר כי תלמיד

הוא מסלול קטן מס' 7.

(-1)

[illegible]

הקצב לא סבל מחלה/בצקת לב אבל

בית הספר למנהל עסקים

- [illegible]

3. נתחו את הארוע מנקודת מבטה של הספק, כלומר, חברת HP. התייחסו לנקודות הבאות : עלות, לוחות זמנים, SOW וסיכון (6)

[illegible]

המרכז האקדמי רופין
בית הספר למנהל עסקים

4. מהן מתודולוגיות ההטמעה שאתם מכירים, ובאיזה מהן נעשה שימוש בפרויקט הנ"ל? נמק. (6)

~~ש' 2 מנגנוני תמיכה נתיב - R'n / רגלי התמיכה נתיב - (RAD)~~

~~דמיטל המפרק ש' ו- SPIRAL, PROTOTYPE ואלו חלקי~~

~~השיטה שלר (אם יש) נקראת ש' היא ש' - חלקי ה"פ"ק ב"~~

~~(חומר מתכת, קרחון, פלסטיק)~~

שם 3 אגודת נחל : חן ורחמים , מנחם פרידמאן

כך נאמר במסכת שם חזק ונאמן כי המלך הישיר חותם דבריו
ואם היה מוכן לך שחשבה לא גמול כלל. ואם זה היה לשם כך

[illegible]

חז ונתק - ש"ס שד מתי"ב שאל - 'שנה דחצוה דש"נ' אחר ונתי"ב ש
מתק"ל - ש"ס שד מתי"ב שאל - 'שנה דחצוה דש"נ' אחר ונתי"ב ש

378 250 p.317 ms 77118

התאמה לשלד - ממצאים חלקי חלקי שם
היסטוריה מורפולוגית דמיונית המצאה

ספר
בא' המין
ל' מהער' או (מידה) למין

5. בהנחה שפרוייקט מוצלח הינו Win-Win מי הם לדעתכם כלל הקלוחות והספקים במערכת.

מל"ס - המלכת הייתה אמורה לצבור אסדות. הילדים נהנו עוד יותר אם בתי הכנסה (האסירים)

אסירים - המנהל אינדיבידואליזציה, Win-Win ואזור עם פאטריס, (יחיד) פירורים מני דקור, מני אמיצה, רב ...

[illegible][illegible]

HP - בספריה למעלה מדור ילדים, מוסף 710.
 פרטנו לגבי כל אחד מהלקוחות והספקים - **שתי דרכים** בהם על סמך הפרוייקט הזה, הוא יוכל להתנהל

טוב יותר בפרויקט הבא :

שם - שמואל בן יוסף, יליד 1870, נפטר 1940, נשוי, 3 ילדים.

HP - ש"ש א.ב.מ.ה.ת. תשל"ח ח' סיון ב' פסח ה'תשנ"א

[illegible]

מנהל - מנהל המנהל

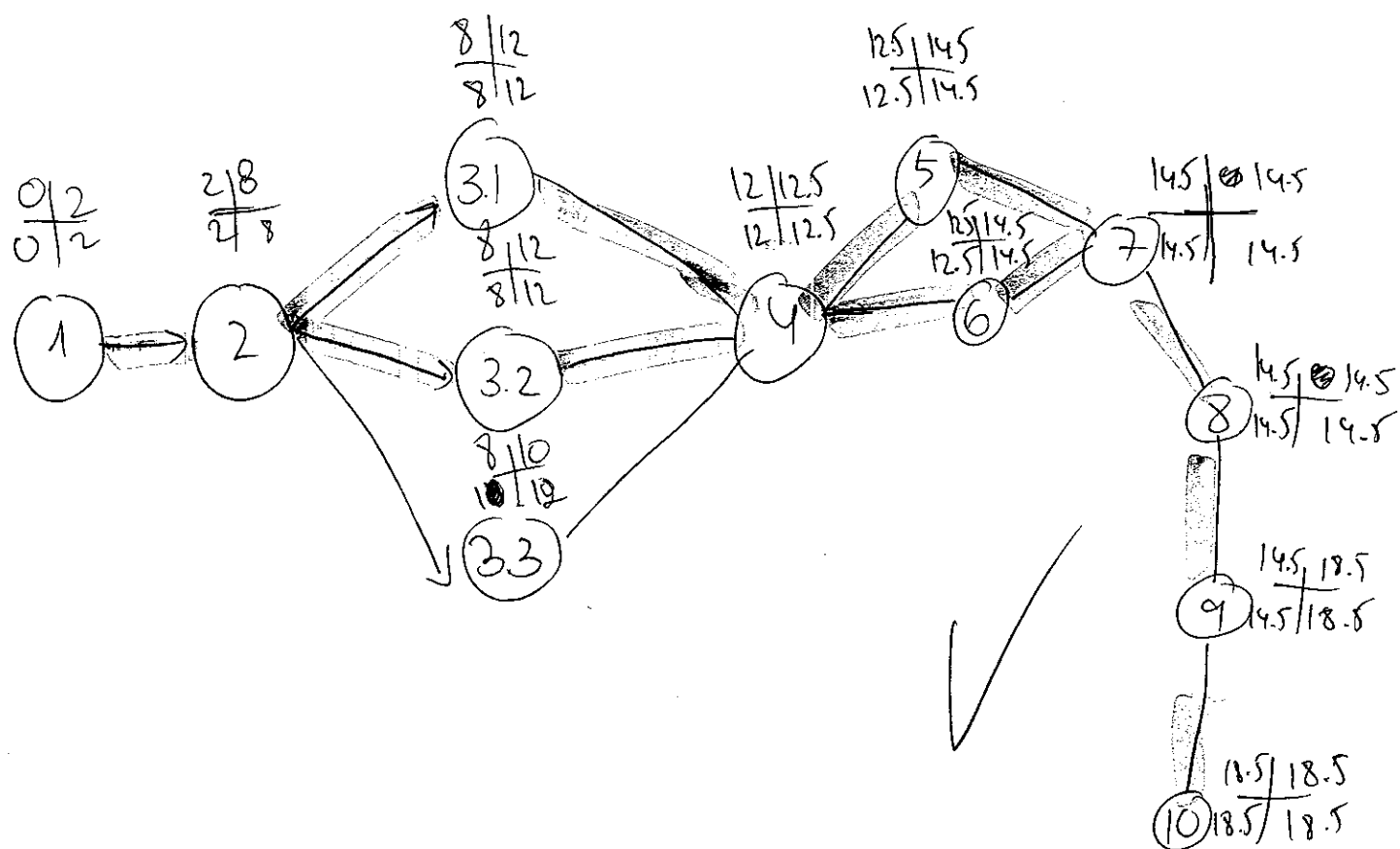
אדם נצחי. מנוסה, סתרה ו הדרגה לא כך עמים (מחזיקים פילוסופיה של גור

כבי גלימאס ליש חרפה מתקבל הילאס י

* ציבור - אלו המבקשים סיוע, תמיכה, הכנסה וכו' מלשכת מנהלים. הם לא יודעים

אסטרולוג - הם חתם חתם לול שם שם

2. Rent



המרכז האקדמי דופין

בית הספר למנהל עסקים

שאלה 2 (24 נקודות)

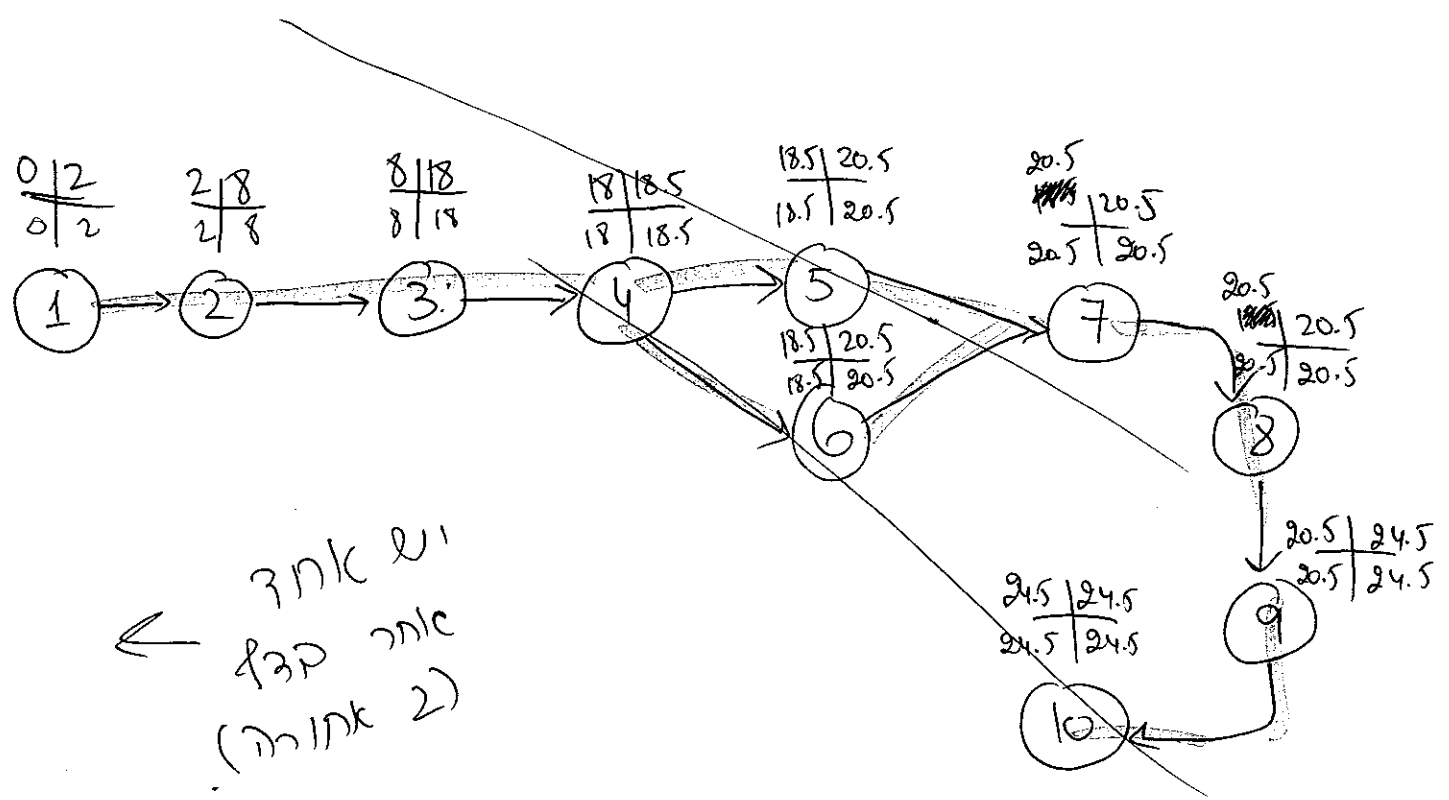
להלן פעילויות של פיתוח בלנדר חדש המפיק "ברד".

קוד פעילות	שם הפעילות	משך הפעלות (שבועות)	פעילויות מקדימות	הערות
1	בניית שאלון צרכים	2		יוצאים לדרך
2	הפצת שאלון קבלה וניתוח תוצאות	6	1	על פי דעת הקהל יקימו את אב הטיפוס
3	הקמת אב טיפוס	10, 2	2	כולל: מנגנון חשמלי, מכני ופיתוח טעמים
3.1	הקמת המנגנון החשמלי	4		
3.2	הקמת המנגנון המכני	4		במקביל להקמת המנגנון החשמלי
3.3	פיתוח טעמים ייחודי לבלנדר	2		במקביל להקמת המנגנון החשמלי
4	בחינה כוללת של אב טיפוס (חשמלי מכני וטעמים)	0.5	3	
	אישור השותפים שאב הטיפוס מוכן	0	4	חתימה על אישור
5	הקמת מצגת למשקיעים	2	4	
6	הכנת ארוע למשקיעים	2	4	במקביל להכנת המצגת למשקיעים
7	קיום הארוע	0	5,6	בארוע מתכוננים להחתים משקיעים בפועל
8	גיוס משקיעים בארוע עצמו	0	7	
9	בעזרת המשקיעים ייצור 1000 יחידות ראשונות	4	8	
10	תחילת פעילות שיווק	0	9	

המרכז האקדמי רופין בית הספר למנהל עסקים

es	ef
ls	lf

- השלימו את הטבלה (במידת הצורך) ובנו את רשת הפרויקט (תרשים פרט), על פי הפעילויות (6).
- מצאו את הנתיב הקריטי וסמנו אותו בצורה ברורה על גבי התרשים (12)



- על פי סעיף 1, אלו שתי פעילויות בעיניכם הינן החשובות ביותר ומדוע? (6)

~~הקבוצה האחרונה של הפרויקט היא הקבוצה האחרונה של הפרויקט~~
 (1) אישור האקט'ים של 4 - האקט'ים של 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
 כספים ממשלתיים
 (2) קיום האקט'ים - האקט'ים של 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
 זהם אקט'ים, האקט'ים של 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
 ייתכנו אקט'ים - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
 (-) ה'ה' ר'ה' כ'ה' א'ה' ע'ה' ס'ה' פ'ה'
 ו'ה' - צ'ה' כ'ה' א'ה' ל'ה'.

המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

חלק שני - שאלות בחירה (24 נקודות)
יש לענות על שתיים מתוך שלוש השאלות הבאות (כל שאלה 12 נקודות)
שימו לב: אין לחרוג מהמקום המוקצה לרישום כל תשובה – חריגות לא תיבדקנה !

function, sloc

שאלה 1 (12 נקודות)

מנה שלושה מנגנונים להערכת עלות פרויקט פיתוח תוכנה. התייחס ספציפית לפיתוח תוכנה.

שם המנגנון	1.	2.	3.
תאור קצר על מה מתבסס המנגנון, מה עקרונותיו			
יתרונות המנגנון			
חסרונות המנגנון			
הערכה כללית שלך			

המרכז האקדמי רופין

בית הספר למנהל עסקים

שאלה 2 (12 נקודות)

בחר מחקר מתוך המחקרים שנסקרו בפרק "כשלון פרוייקטים". ציין את שם המחקר ואת כותביו ומנה 4 תחומים עיקריים התורמים על פי המחקר הזה לכשלון פרוייקטים

שם המאמר והכותבים: גשן, אהרן (2010) - פרויקט - סלאדן (מאמר 1)

1. בחירת צוות - לא מנהל הפרויקט מסתיר את הצוות, לא מקפידה שיהיו מספיק אנשים, ויכולת אישיותי. דחירה של מוסר, אישיות.

2. יחסי התקשורת - מנהל הפרויקט - יש להם את המערכת, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט.

3. קיום יחסי תחומים - מנהל הפרויקט - יש להם את המערכת, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט.

4. תחומים - מנהל הפרויקט - יש להם את המערכת, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט.

שאלה 3 (12 נקודות)

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

1. פעילויות לפני תחילת העבודה:

1. בחירת צוות - מנהל הפרויקט - יש להם את המערכת, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט.

2. תחומים - מנהל הפרויקט - יש להם את המערכת, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט.

3. תחומים - מנהל הפרויקט - יש להם את המערכת, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט.

4. תחומים - מנהל הפרויקט - יש להם את המערכת, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט.

5. תחומים - מנהל הפרויקט - יש להם את המערכת, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט, מנהל הפרויקט.

בית הספר למנהל עסקים

2. פעילויות במהלך העבודה:

פעילויות:

- [illegible]

חלק שלישי – שאלות קצרות לבחירה (16 נקודות)

יש לענות על ארבע מתוך שש שאלות קצרות (כל שאלה 4 נקודות). במקרה ונילמד השם בעברית של המושג, הוא מופיע בסוגרים. שימו לב: אין לחרוג מהמקום המוקצה לרישום כל תשובה – חריגות לא תיבדקנה !

1) מהו תרשים Pert ?

- תחשבו שכל מה שאתם עושים הוא לומר את המילה (שם) הפשוטה שאתם רוצים
ל"א גורם שכל אדם אומר. ה"א (השם) של, ו"א (שם) של, ו"א (שם) של
גורם שכל אדם אומר, ו"א (שם) של, ו"א (שם) של, ו"א (שם) של, ו"א (שם) של
שם שכל אדם אומר, ו"א (שם) של, ו"א (שם) של, ו"א (שם) של, ו"א (שם) של.

2. מה הקשר בין אי וודאות לניהול סיכון בפרוייקט ? ומדוע קיים סיכון בפרוייקט ?

- [illegible]

(-1)

6 psi $\times \sqrt{1/2} \text{ ft} - 1/6 = 150$
 8/1/27 11 8/1/27

בית הספר למנהל עסקים

(-2)

3/ "על פי פעילויות הפרוייקט מנהל הפרוייקט גוזר את המשאבים הדרושים". האם הטענה נכונה ? נמק בקצרה את תשובתך.

(כיון מאד. חק מופי'י מנהל השירות) חל' אודיו איך אנהל - תמליל
 הדושים: כגון: כלל וצור העדשים. ע מנהל השירות ע' אומר השמיו
 שחברנו אל משה קצוץ ואל ע' הנהג'ו'ל, שאל כלל הנהל וצור
 אמרן אל תמליל וצור'מא אס' י' עזר' צור' עזר' / צ'ר'ה שמים וצור'
 / סיון ק אא י'ס אנס, אחר איך וצור' דצ'ר' - ואמל'ל תמליל' אס'ר אנהל'

4. תאר בקצרה את יחסי התחלופה בין הממדים הבאים "עלות- לוחות זמנים" בפרויקט הטמעה של מערכת מידע. התייחס רק לפרויקט הטמעה של מערכות מידע.

330. ההפך (b) ל (ה)

5. תאר שלושה מנגנוני התקשורת בפרוייקט. מהם? מי משתמש בהם? מתי כדאי להשתמש בהם? ומה ניתן ללמוד מהשימוש דווקא בהם?

מנגנון 3	מנגנון 2	מנגנון 1	
face to face	שיחה facetime	פנים	שם המנגנון
מנהל פה"ק ספונסר מנהל צו	מנהל פה"ק ספונסר מנהל חדרה	מנהל צו - פ"ח מנהל צו - פ"ח חדר צו - פ"ח מנהל פה"ק	שלושה בעלי תפקיד לפחות בפרוייקט שישתמשו במנגנון
אדמה	נחמה - דינור	אדמה - אדמה	מהי תדירות השימוש שלו ?

בית הספר למנהל עסקים

(f)

6. רשום את הגדרת המושג "פרוייקט" כפי שנילמדה בקורס.

~~ה'תש"ס-תש"ט ש' פלמ"א הסומ"ג דמ"ב מנ"ד"א ש'
ל"א, ס"ב, ע"א, כ"ב, א"ב, א"א, ל"א, מ"א~~

צײן מהם הרכיבים החשובים בהגדרה ולמה הם חשובים בעיניך ?

