

به نام خدا

ارزیابی پروژه

راهنمای ارزیابان جایزه ملی مدیریت پروژه ایران

مهندس سیدمهدی بنی جمالی / دکتر مسعود تین

سرشناسه	:	بنی جمالی، سیدمهدی، ۱۳۴۸ -
عنوان و نام پدیدآور	:	ارزیابی پروژه: راهنمای ارزیابان جایزه ملی مدیریت پروژه ایران / سیدمهدی بنی جمالی، مسعود تدین.
مشخصات نشر	:	همدان: انتشارات مدیر، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	:	۲۲۲ ص.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۹۶۵۷۰-۱-۸
یادداشت	:	واژه نامه.
یادداشت	:	کتابنامه.
موضوع	:	مدیریت طرح‌ها -- ایران -- ارزشیابی
موضوع	:	Project management -- Iran -- Evaluation
شناسه خزانه	:	تدین، مسعود، ۱۳۴۳ -
رده‌بندی دهده	:	۱۳۹۶ ۸۵ م/۴ ۶۹ HD
رده‌بندی دیوپی	:	۶۵۸/۴۰
شماره کتابشناسی ملی	:	۴۷۰۳۱۱۸



انتشارات مدیر

Δ ارزیابی پروژه: راهنمای ارزیابان جایزه ملی مدیریت پروژه ایران

Δ نوشته: مهدی بنی جمالی، مسعود تدین

Δ نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۶

Δ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

Δ صفحه‌آرایی و نظارت بر چاپ: کارگاه گرافیک نشر مدیر

Δ چاپ و صحافی: همایون

Δ بهاء: ۲۵۰۰۰ تومان

آدرس: همدان، میدان دانشگاه، خیابان جهان‌نما، ساختمان شهباز، طبقه ۵، واحد ۲۲
کد پستی: ۹۵۳۸۷-۶۵۱۶۷ تلفن: ۰۸۱-۳۸۲۲۰۰۶۶ فکس: ۰۸۱-۳۸۲۲۰۰۸۸

www.modirpress.com

فهرست

۹.....	مقدمه انجمن مدیریت پروژه ایران
۱۱.....	سخن مؤلفان
۱۴.....	تقدیر و تشکر
۱۵.....	فصل اول- درباره ارزیابی
۱۷.....	۱-۱ سیر تکامل کیفیت و مدل
۱۸.....	۲-۱ تاریخچه مدل تعالی پروژه (Project Excellence Model) و آشنایی با انجمن بین المللی مدیریت پروژه IPMA
۱۹.....	۳-۱ آشنایی با انجمن مدیریت پروژه ایران
۲۰.....	۱-۳-۱ ساختار و حوزه های فعالیت انجمن
۲۲.....	۲-۳-۱ گزیده ای از خدمات انجمن
۲۳.....	۴-۱ آشنایی مختصر با مدل تعالی پروژه PEM
۲۵.....	۵-۱ آشنایی مختصر با مدل PEB
۲۶.....	۱-۵-۱ تفاوت مدل های ارزیابی PEB و PEM
۲۸.....	۶-۱ ارزیابی در مدل تعالی پروژه (PEM/ PEB)- کلیات
۲۸.....	۱-۶-۱ بازرسی، ممیزی و ارزیابی
۳۰.....	۷-۱ معرفی جایزه ملی مدیریت پروژه
۳۰.....	۱-۷-۱ اهداف جایزه
۳۰.....	۲-۷-۱ سطوح جایزه
۳۱.....	۳-۷-۱ دسته بندی پروژه ها
۳۱.....	۴-۷-۱ فرآیند ارزیابی و انتخاب پروژه های برتر
۳۲.....	۵-۷-۱ ارکان جایزه
۳۲.....	۱-۵-۷-۱ کمیته داوران جایزه
۳۴.....	۲-۵-۷-۱ کمیته تخصصی جایزه

۳۶	۱-۷-۵-۳ دبیرخانه جایزه
۳۹	۱-۷-۵-۴ سرارزیابان
۳۹	۱-۷-۵-۵ ارزیابان
۳۹	۱-۷-۵-۶ سازمان متقاضی
۳۹	۱-۷-۵-۷ نماینده پروژه
۳۹	۱-۷-۶ تاریخچه جایزه بین‌المللی و ملی مدیریت پروژه
۳۹	۱-۷-۶-۱ پروژه‌های برتر در سطح ملی در دوره‌های گذشته
۴۵	۱-۷-۶-۲ نتایج رقابت پروژه‌های ایرانی در عرصه بین‌المللی
۴۷	فصل دوم- نیازمندی‌های عمومی General ارزیابان
۴۹	۲-۱ شرایط عمومی ارزیابان جایزه
۴۹	۲-۲ وظایف عمومی ارزیابان و شرایط و الزامات فعالیت‌های ارزیابان
۵۲	۲-۳ ویژگی‌های عمومی ارزیابان
۵۲	۲-۳-۱ شرایط عمومی سرارزیاب تیم ارزیابی
۵۳	۲-۳-۲ وظایف عمومی سرارزیاب
۵۴	۲-۴ رازداری و محرمانگی
۵۵	فصل سوم- فعالیت‌های قبل از ارزیابی / قبل از تعیین تیم ارزیابی / قبل از سایت ویزیت
۵۷	۳-۱ جلسه معرفی تیم‌های ارزیابی؛ مرحله آشنایی تیم ارزیابی
۵۹	۳-۲ قبل از سایت ویزیت
۵۹	۳-۲-۱ ارزیابی انفرادی
۶۰	۳-۲-۲ جلسه حضوری / مجازی تیم
۶۱	۳-۲-۳ نتیجه ارزیابی اولیه و اولین جلسه کمیته داوران (۵ روز)
۶۲	۳-۳ وظایف سرارزیاب قبل از سایت ویزیت
۶۵	۳-۳-۱ تهیه برنامه زمانبندی با مشارکت نماینده پروژه
۶۶	۳-۴ وظایف ارزیابان قبل از سایت ویزیت
۶۶	۳-۵ نکات مهم در تهیه گزارش اول هیأت ژوری (کمیته داوران)
۶۷	۳-۶ جلسه کمیته داوران
۶۸	۳-۷ فرآیند ارزیابی IPMA
۶۸	۳-۷-۱ دید کلی فرآیند ارزیابی IPMA در پروژه‌های متوسط
۶۹	۳-۸ تجربیات
۷۱	۳-۸-۱ وظایف ارزیابان پس از تهیه برنامه زمانبندی

فصل چهارم- فعالیت‌های زمان Site Visit(SV) سایت ویزیت ۷۳

۱-۴ بازدید از پروژه و تصمیم نهایی کمیته داوران ۷۵

۲-۴ مرحله بازدید از محل پروژه ۷۶

۳-۴ انجام بازدید در فرآیند ارزیابی پروژه‌های متوسط ۷۶

۴-۴ تعهدات پروژه متقاضی ۷۷

۱-۴-۴ سفر ۷۷

۲-۴-۴ هماهنگی‌های لازم برای بازدید ۷۷

۵-۴ سایت ویزیت دفتر مرکزی ۷۸

۱-۵-۴ سه افتتاحیه ۷۸

۲-۵-۴ برگزاری نشست ۸۰

۳-۵-۴ نکات مهم ۸۱

۶-۴ سایت ویزیت کارگاه / دفتر / یا ۸۱

۱-۶-۴ گام‌های فرایند IEMA ۸۱

۲-۶-۴ بازدید از پروژه IEMA ۸۲

۳-۶-۴ ارزیابان باید بر روی موارد ارزیابی توافق داشته باشند ۸۳

۴-۶-۴ وظایف سرارزیاب در بازدید ۸۳

۵-۶-۴ وظایف ارزیابان در سایت ویزیت (بایدها و نبایدها) ۸۵

۷-۴ نکات مهم ۸۶

فصل پنجم- فعالیت‌های جلسات اجماع ۸۹

۲-۵ وظایف سر ارزیاب در جلسات اجماع ۹۱

۳-۵ وظایف ارزیابان در جلسات اجماع ۹۲

۴-۵ تهیه گزارشات نهایی ۹۳

۵-۵ گزارش الگوبرداری ۹۴

۶-۵ نکات مهم در تهیه گزارش دوم هیأت ژوری (کمیته داوران) ۹۴

۷-۵ نکات مهم در تهیه گزارش مدیریتی ۹۵

۸-۵ وظایف سرارزیاب در تهیه گزارشات نهایی (بایدها و نبایدها) ۹۶

پیوست‌ها ۹۷

مراجع ۲۲۱

مقدمه انجمن مدیریت پروژه ایران

دستیابی به ثروت برای پر امید ایران آباد اسلامی و دستیابی به جایگاه نخست اقتصادی، علمی و فن آوری در سطح منطقه، تنها در پناه نگاهداشت ویژه ایزدی و در پرتو تلاش و کوشش روزافزون، مدیرانه و آگاهانه تکاملی است. بیان آزاده و بلندهمت در سازماندهی و اجرای موفق پروژه‌های مختلف توسعه‌ای در سطح کشور دست یافتنی خواهد بود.

در راستای اجرای پروژه‌های استراتژیک مدیریت پروژه از اهمیت بسیار بالایی در موفقیت و شکست پروژه‌ها برخوردار هستند. همچنین حرکت در مسیر تعالی اجتناب‌ناپذیر بوده و مدل‌های تعالی ابزارهای مناسبی در این مسیر هستند. در اواخر سال بیستم، انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA)، مدل تعالی پروژه PEM را برای ارزیابی پروژه‌های مدعی سرآمدی مطرح نمود و از سال ۲۰۰۲ آن را به عنوان معیاری برای ارزیابی این نوع پروژه‌ها، به دنیای مدیریت پروژه ارائه داد. فرایند ارزیابی و اعطاء جایزه بین‌المللی تعالی پروژه، از همان ابتدا عنوان ابزاری بسیار مؤثر برای گسترش، نهادینه کردن و بالندگی دانش مدیریت پروژه و تشویق به انجام تعالی به این دانش در اجرای پروژه‌ها مورد توجه کشورهای پیشرفته و در حال توسعه قرار گرفت.

فرایند جایزه از یک سو به گسترش دانش مدیریت پروژه در جهان کمک کرد و از سوی دیگر در تعامل با جوامع مدیریتی کشورهای مختلف، باعث پویایی و تکامل مدل PEM شد.

انجمن مدیریت پروژه ایران، از سال ۱۳۸۸ به اهمیت این فرایند و اثر آن در حوزه مدیریت پروژه کشور توجه کرده و تاکنون با برگزاری «جایزه ملی مدیریت پروژه»، پروژه‌های متعددی را بر اساس مدل PEM ارزیابی، و سطح سرآمدی آنها را تعیین نموده است.

هم‌اکنون انجمن مدیریت پروژه ایران به‌عنوان یکی از فعال‌ترین اعضای انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه، در حال برگزاری این جایزه است. از طرفی با توجه به فعالیت ملی و بین‌المللی ارزیابان و متخصصان خود در بازنگری مدل PEM نیز همراه انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه بوده است.

این کتاب در نتیجه تجربه و درس آموخته‌های مؤلفان با حضور به‌عنوان سرارزیاب در تمام ادوار جایزه ملی مدیریت پروژه و همکاری با کمیته جایزه ملی مدیریت پروژه به نگارش درآمده است.

انجمن مدیریت پروژه ایران

هم‌پیمانی همیشگی برای بالندگی مدیریت پروژه کشور