

به نام آن که جان را فکرت آموخت

راهنمای ارزیابی پروژه کتاب و پرتفولیو

تالیف:

مهندس سید مهدی بنی جاسی

دکتر مسعود تدین

۲۵۵۶۵۱۱



سرشناسه : بنی جمالی، سید مهدی، ۱۳۴۸ -
 عنوان و نام پدیدآور : راهنمای ارزیابی پروژه طرح و پرتفولیو (جایزه ملی مدیریت پروژه ایران)
 مولفین: سید مهدی بنی جمالی، مسعود تدین طهماسبی
 مشخصات نشر : تهران: دانش بنیاد، ۱۴۰۳.
 مشخصات ظاهری : ۱۸۰ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۴۹۱۱-۶۳-۶
 وضعیت فهرست نویسی : فیبا
 یادداشت : کتابنامه: ص. ۹۴ - ۱۰۸.
 موضوع : جایزه ملی مدیریت پروژه ایران
 موضوع : مدیریت طرح‌ها - ایران - ارزشیابی
 موضوع : Project management -- Iran -- Evaluation
 شناسه افزوده : تدین، مسعود، ۱۳۴۳ -
 رده بندی کنگره : ۴۶۹HD
 رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۴
 شماره کتابشناسی ملی : ۹۹۴۴۷۱۰
 اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیبا

راهنمای ارزیابی پروژه طرح و پرتفولیو



سید مهدی بنی جمالی - مسعود تدین	تالیف
رض کرمی شاهنده	مدیر تولید
فرمانده نرسیده	ویراستار ادبی
انتشارات دانش بنیاد	آماده سازی و چاپ
اول - بهمن ۱۴۰۳	نوبت چاپ
۲۰۰	تیراژ
۹۷۸-۶۲۲-۴۹۱۱-۶۳-۶	شابک

RLS
 30000000

دفتر انتشارات : تهران - خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت - بین باقی نژاد و جمهوری - ساختمان ۱۰
 تلفن: ۶۶۴۶۵۸۳۱ - ۶۶۴۸۱۰۹۶ - ۶۶۴۸۲۲۲۱
 فروشگاه تهران: خیابان انقلاب - مقابل دبیرخانه دانشگاه تهران - پلاک ۱۳۱۲ - کتابفروشی صناعی - تلفن: ۶۶۴۰۹۹۲۴
 فروشگاه یزد: میدان آزادی (باغ ملی) - ابتدای خیابان فرخی - جنب مجتمع ستاره - کتاب مرکزی فدک
 تلفن: ۳۶۲۲۶۷۷۲ - ۳۶۲۲۶۷۷۱ - ۳۶۲۲۶۷۷۵ - ۳۵

ایمیل و وبسایت: www.fadakbook.ir - fadakbook@yahoo.com

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است؛ مطابق با قانون حقوق مولفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مولفین می باشد. هر گونه برداشت، تکثیر، کپی برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه کتبی از مولفین ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

معاونت حقوقی
 انتشارات دانش بنیاد

پیش‌گفتار چاپ دوم

امروزه، اهمیت پروژه‌ها بیش از پیش در حوزه کسب‌وکار افزایش یافته است. در دنیایی که به سرعت در حال تغییر است، پروژه‌ها ابزاری کارا برای مدیریت و اجرای تغییرات سازمانی، رقابت در بازار، نوآوری، و بهبود فرایندها، ... و خدمات هستند. مدیریت پروژه، یکی از مهارت‌های کلیدی برای رهبران و مدیران عصر مدرن است.

سازمان‌های پروژه‌محور در دریای پرتلاطم جایگاه مهم ذی‌نفعان، با مدیریت ریسک‌ها، نگاه و اهمیت مسائل زیست‌محیطی، پر رنگ شدن مسئولیت اجتماعی در بستر تغییرات فناوری از جمله: واقعیت مجازی یا VR، هوش مصنوعی یا AI، پرینت سه بعدی، مدل‌سازی اطلاعات ساختمان (BIM) و ... در حال فعالیت هستند.

امروزه روش‌های متعددی برای نمودارزیابی و ارزیابی سازمانی مطرح شده است. با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد هر پروژه، ارزیابی و مقایسه آنها کاری دشوار و ضروری است. از سوی دیگر، جهان و دنیای مدیریت پروژه از معیارهای کلاسیک مثلث موفقیت پروژه: زمان، هزینه و کیفیت، گذر کرده و مفاهیم جدید و عمیق‌تری مانند پایداری، ریسک، مسئولیت اجتماعی، چابکی و ... را نیز ملاک ارزیابی قرار داده است.

مدل PEB یکی از متدهای ارزیابی کارآمد و تجربه شده مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه‌محور است.

فرایند دشوار ارزیابی ویژگی‌های خاصی دارد مانند:

- ارزیابی کاری تیمی، داوطلبانه و بدون منافع مادی برای ارزیابان است.
- تیم ارزیابی توسط انجمن مدیریت پروژه با لحاظ شرایط انتخاب می‌شود.
- ارزیابان از سازمان‌های مختلف با سوابق و تجربیات متفاوت در مدت کوتاه در تیم ارزیابی (حدود ۳ ماه) با هم کار می‌کنند.

به این دلایل اعضای تیم ارزیابی بایستی دانش و مهارت‌هایی - از جمله موارد زیر- را داشته باشند:

- مهارت‌های نرم (کار تیمی، انعطاف‌پذیری، اخلاق حرفه‌ای، مذاکره و ...)

• شناخت انواع پروژه‌ها و ارکان آنها

• شناخت کامل مدل ارزیابی توانایی ارزیابی، مرور مستندات، مصاحبه و ...

پس از انتشار چاپ اول کتاب و استقبال مخاطبان و تغییر مدل از PEM به PEB بر آن شدیم تا چاپ دوم را با تغییرات انجام دهیم. در این نسخه به مهارت‌های نرم منطبق با استاندارد ICB، موضوع پایداری و ... پرداخته‌ایم. بدیهی است نقدها و پیشنهادهای خوانندگان کتاب برای ما مغتنم است و قدردان آنها هستیم.

نویسندگان این کتاب توفیق شرکت در ارزیابی تمام ادوار جایزه ملی مدیریت پروژه ایران و ارزیابی جوایز دیگر را داشته‌اند. این حضور بی‌وقفه در ارزیابی‌ها و تجربه کار نزدیک به سه دهه در سطح پروژه‌های کلان کشور ما را برآن داشت یک کتاب راهنما برای ارزیابان، سازمان‌های متقاضی، علاقه‌مندان به فرایند ارزیابی تهیه نماییم.

در این کتاب علاوه بر استفاده از راهنماهای جایزه بین‌المللی مدیریت پروژه IPMA، مستندات انجمن مدیریت پروژه ایران، از مسائل و مشکلات ارزیابان و سرارزیابان در مراحل مختلف جایزه و درس آموخته‌ها بهره‌برداری شده است.

این کتاب حاصل تجربیات و درس‌آموخته‌های بسیاری است که ایده‌ها و تجربیات آن به سادگی قابل انتقال به ارزیابان است و در همه ارزیابی‌ها (حتی ارزیابی‌های جوایز دیگر) و سازمان‌ها و پروژه‌ها کاربرد دارد. این کتاب بسان نسف مفصل و کاملی عمل می‌کند که خوانندگان خود را به سمت ارزیابی پروژه‌ها در حالی رهبری می‌سازد که علائم خطر و هشداردهنده را به خوبی در بر دارد.

این کتاب، عواملی که در جهت ارزیابی پروژه‌ها نقش مؤثری دارند را ارائه داده است و استفاده از آن سبب بهبود مدیریت و رهبری تیم‌های ارزیابی و اجرای هرچه بهتر و دقیق‌تر فرایند ارزیابی در پروژه‌ها و سازمانها خواهد شد. این کتاب منبع ارزشمندی برای تمامی ارزیابان، سرارزیابان، کمیته داوران جایزه، مدیران پروژه‌ها، دانشجویان و سازمان‌های متقاضی است.

برای تهیه این کتاب از تجميع نظرات و درس‌آموخته‌های دوره‌های ارزیابی (موارد و مسائلی که در ادوار قبل ارزیابان، سرارزیابان و متقاضیان درگیر آن بوده‌اند و نتیجه آن مستقیماً روی نتایج ارزیابی پروژه‌ها تأثیر گذار بوده است)، نظرات ارزیابان جایزه، افراد

سازمان‌های متقاضی ارزیابی‌شونده، گردآوری، عارضه‌یابی و ... بهره گرفته شده است.

این کتاب برای مخاطبان زیر می‌تواند مفید باشد:

- مدیران و کارشناسان شرکت‌های پروژه محور
- سازمان‌های متقاضی شرکت در فرایند جایزه ملی مدیریت پروژه PEB
- اساتید دانشگاه مرتبط با مباحث ارزیابی و مدیریت پروژه
- مشاوران و مدرسان مرتبط با موضوع‌های مدیریتی، مدیریت پروژه و...
- ارزیابان سایر جوایز ملی
- دانشجویان رشته‌های مرتبط.

این کتاب شامل شش فصل است. در فصل اول (درباره ارزیابی) به تعریف ارزیابی و تفاوت آن با ممیزی و بازرسی، آشنایی با مدل PEB، ارزیابی در مدل تعالی پروژه، آشنایی با مدل PEB، مفهوم تعالی پروژه، ارزش‌های بنیادین مدل PEB، مفاهیم کلیدی مبنای تعالی (بهبود مستمر، پایداری و ...)، سیرهای مدل PEB و ... پرداخته شده است.

در فصل دوم (شایستگی‌های عمومی ارزیابان) به ویژگی‌های رسمی ارزیابان جایزه، وظایف عمومی ارزیابان، ویژگی‌های رسمی سراسریاب و وظایف عمومی سراسریاب و شایستگی‌های فردی ارزیابان مطابق ICB پرداخته شده است.

در فصل سوم (قبل از ارزیابی / پس از تعیین تیم ارزیابی / قبل از سایت ویزیت) به موضوعاتی از قبیل: تشکیل تیم ارزیابی، ارزیابی فردی و گروهی، جلسه معرفی تیم‌های ارزیابی، ارزیابی انفرادی، جلسه حضوری / مجازی تیم قبل از سایت ویزیت و وظایف ارزیابان قبل از سایت ویزیت پرداخته شده است.

در فصل چهارم (بازدید میدانی (SV) Site Visit) سایت ویزیت) به مباحثی از جمله: گام‌های فرایند بازدید، سایت ویزیت دفتر مرکزی، (جلسه افتتاحیه، برگزاری جلسات بازدید از پروژه، سایت ویزیت کارگاه / سایت / یارد / ...، وظایف سراسریاب و ارزیابان در سایت ویزیت، تعهدات پروژه متقاضی و ... پرداخته شده است.

در فصل پنجم (جلسات اجماع) موضوع‌های نحوه برگزاری جلسات، وظایف سراسریاب و ارزیابان در جلسات اجماع، نکات مهم در تهیه گزارش اول و دوم هیئت ژوری (کمیت‌ه داوران)، وظایف سراسریاب و ارزیابان در تهیه گزارش‌ها و ... ارائه شده است.

در فصل ششم (گزارش بازخورد/الگوبرداری) به مباحث گام‌های تهیه گزارش، ساختار کلی گزارش، نکات مهم در نگارش گزارش بازخورد و ... پرداخته شده است.

دو پیوست مهم در این کتاب آمده است که عبارتند از:

- پیوست شماره یک: تاریخچه مدل تعالی/معرفی جوایز انجمن مدیریت پروژه ایران
- پیوست شماره دو: تشریح فایل (TLA) Team Lead Assessor ارزیاب

فهرست

درباره ارزیابی ۱

- ۱-۱ سیر تکامل کیفیت و تعالی ۲
- ۲-۱ آشنایی با مدل جایزه تاریخچه مدل تعالی پروژه (Project Excellence Model)
(پیوست شمار یک تاریخچه مدل تعالی / معرفی جوایز انجمن مدیریت پروژه ایران) ۳
- ۳-۱ آشنایی با مدل PEB ۴
 - ۱-۳-۱ مفهوم تعالی پروژه ۵
 - ۲-۳-۱ ارزش‌های بنیادین مدل PEB ۵
 - ۳-۳-۱ مفاهیم کلیدی مبنای تعالی (بهبود مستمر، پایداری و ...) ۶
 - ۴-۳-۱ ارتباط و پیوند بین PEB با UCB و ICB ۱۱
 - ۵-۳-۱ اهداف، کاربران و کاربردهای PEB ۱۴
 - ۶-۳-۱ معیارهای مدل PEB ۱۵
 - ۷-۳-۱ معرفی جایزه ملی مدیریت پروژه ۳۹
- ۴-۱ ارزیابی در مدل تعالی پروژه (PEB)- کلیات ۴۲
 - ۱-۴-۱ بازرسی، ممیزی و ارزیابی ۴۲
 - ۲-۴-۱ نحوه ارزیابی معیارها در حوزه‌های A و B ۴۴
 - ۳-۴-۱ جدول امتیازدهی معیارها در حوزه‌های C1 الی C3 ۴۷
 - ۴-۴-۱ نحوه ارزیابی معیارها در حوزه C4 ۴۸
 - ۵-۴-۱ نتایج ارزیابی PEB ۴۹

شایستگی‌های عمومی ارزیابان ۵۳

- | | |
|-------|--|
| ۱-۲ | شرایط لازم ارزیابان جایزه ۵۴ |
| ۲-۲ | ویژگی‌های عمومی ارزیابان ۵۴ |
| ۳-۲ | شایستگی‌های فردی ارزیابان مطابق ICB ۵۵ |
| ۴-۲ | وظایف عمومی ارزیابان و شرایط و الزامات فعالیتهای ارزیابان ۶۱ |
| ۵-۲ | ویژگی‌های رسمی سرارزیاب ۶۳ |
| ۱-۵-۲ | شرایط لازم سرارزیاب ۶۳ |
| ۲-۵-۲ | وظایف عمومی سرارزیاب ۶۴ |
| ۶-۲ | رازداری و محرمانگی ۶۵ |

فعالیت‌های قبل از ارزیابی / پس از تعیین تیم ارزیابی /

قبل از سایت ویزیت ۶۷

- | | |
|-------|--|
| ۱-۳ | جلسه معرفی تیمهای ارزیابی: مرحله آشنایی با تیم ارزیابی ۶۷ |
| ۲-۳ | قبل از سایت ویزیت ۶۹ |
| ۱-۲-۳ | ارزیابی انفرادی ۶۹ |
| ۲-۲-۳ | جلسه حضوری / مجازی تیم ۷۱ |
| ۳-۲-۳ | نتیجه ارزیابی اولیه و اولین جلسه کمیته داوران (هئیت ژوری) ۷۲ |
| ۳-۳ | وظایف سر ارزیاب قبل از سایت ویزیت ۷۲ |
| ۱-۳-۳ | تهیه برنامه زمانبندی با مشارکت نماینده پروژه ۷۵ |
| ۴-۳ | وظایف ارزیابان قبل از سایت ویزیت ۷۶ |
| ۵-۳ | نکات مهم در تهیه گزارش اول هیئت ژوری (کمیته داوران) ۷۶ |
| ۶-۳ | جلسه کمیته داوران ۷۷ |
| ۷-۳ | تجربیات ۷۸ |
| ۱-۷-۳ | وظایف ارزیابان پس از تهیه برنامه زمانبندی ۷۹ |

فعالیت‌های Site Visit(SV) سایت ویزیت ۸۱

- ۱-۴ بازدید از پروژه و تصمیم نهایی کمیته داوران ۸۲
- ۲-۴ مرحله بازدید از محل پروژه ۸۳
- ۳-۴ تعهدات سازمان/ پروژه متقاضی ۸۳
- ۱-۳-۴ سفر ۸۴
- ۲-۳-۴ هماهنگی‌های لازم برای بازدید ۸۴
- ۴-۴ سایت ویزیت دفتر مرکزی ۸۵
- ۱-۴-۴ جلسه افتتاحیه ۸۵
- ۲-۴-۴ برگزاری جلسات ۸۷
- ۳-۴-۴ نکات مهم ۸۸
- ۵-۴ سایت ویزیت کارگاه/ سایت/ بارد/ ... ۸۸
- ۱-۵-۴ گام‌های فرایند بازدید ۸۸
- ۲-۵-۴ بازدید از پروژه ۸۹
- ۳-۵-۴ ارزیابان باید بر روی موارد زیر توافق داشته باشند ۹۰
- ۴-۵-۴ وظایف سرارزیاب در بازدید ۹۰
- ۵-۵-۴ وظایف ارزیابان در سایت ویزیت (باید و نبایدها) ۹۲
- ۶-۴ نکات مهم ۹۳

فعالیت‌های جلسات اجماع ۹۵

- ۱-۵ نحوه برگزاری جلسات اجماع ۹۶
- ۲-۵ وظایف سرارزیاب در جلسات اجماع ۹۶
- ۳-۵ وظایف ارزیابان در جلسات اجماع ۹۷
- ۴-۵ نکات مهم در تهیه گزارش دوم هیئت ژوری (کمیته داوران) ۹۷
- ۵-۵ گزارش بازخورد/ الگوبرداری ۹۸

۱۰۱ (Feedback/Benchmark Report)

- ۱-۶ گام‌های تهیه گزارش بازخورد ۱۰۲
- ۲-۶ ساختار کلی گزارش بازخورد ۱۰۳
- ۳-۶ نکات مهم در نگارش گزارش بازخورد ۱۰۴
- ۱-۳-۶ نمونه‌هایی از جملاتی که در گزارش بازخورد ثبت می‌شود ۱۰۵
- ۲-۳-۶ اشتباهات معمول در تهیه گزارش بازخورد ۱۰۷

تاریخچه مدل تعالی / معرفی جوایز انجمن مدیریت پروژه

ایران ۱۰۹

- ۲-۱ ساختار و حوزه‌های فعالیت انجمن ۱۱۲
- گواهینامه‌های حرفه‌ای ۱۱۴
- گواهینامه بین‌المللی مدیریت پروژه ۴ سطحی ۱۱۴
- سطح A ۱۱۵
- سطح B ۱۱۶
- سطح C ۱۱۶
- جایزه ملی پژوهش برتر ۱۱۷
- نحوه برگزاری رقابتها ۱۱۸
- جایزه مدیر پروژه برتر PMY ۱۱۸
- جایزه مدیر پروژه برتر جهان ۱۱۹
- مسابقات بخش جوانان ۱۱۹
- مسابقات مجازی مدیریت پروژه ۱۱۹
- مسابقات ملی دانشجویان مدیریت پروژه: (PMC) ۱۲۰
- مسابقات مدیر پروژه جوان برتر (YPMY) ۱۲۱

تشریح فایل TLA ارزیابی ۱۲۳

- ارزیابی فردی - تجميع اطلاعات ارزیابان ۱۲۵
جلسه مجازی تیم و تهیه اولین گزارش داوران ۱۲۷
نتایج بازدید از سایت و تهیه گزارش دوم داوران ۱۲۹

منابع و مآخذ ۱۶۱

واژه‌نامه ۱۶۳

www.ketab.ir