



**راهنمای کاربردی**  
**جایزه ملی پروژه برتر ایران**  
**بر اساس مدل تعالی پروژه (PEM)**

ترجمه و تألیف:

دکتر اقبال شاکری

(عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی امیر کبیر)

رضا آتش فراز

علی کیوانلو

با مقدمه‌ای از دکتر مجتبی حسینعلی پور

(عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی تهران)

سرشناسه	شاگری، اقبال، ۱۳۳۰ -
عنوان و نام پدیدآور	راهنمای کاربردی جایزه ملی پروژه برتر ایران بر اساس مدل تعالی پروژه (PEM) / ترجمه و تألیف اقبال شاگری، رضا آتش فراز، علی کیوانلو ؛ با مقدمه‌ای از مجتبی حسینی‌علی‌پور.
مشخصات نشر	تهران: آدینه، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	۱۵۹ ص.
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۸۳۱۳-۸۰-۲
وضعیت فهرست نویسی	فیپا
یادداشت	عنوان اصلی: Guidance on project management: ISO 21500: 2012.
موضوع	مدیریت طرح‌ها -- ایران -- ارزشیابی
شناسه افزوده	آتش فراز، رضا، ۱۳۶۰ -
شناسه افزوده	کیوانلو شهرستانکی، علی، ۱۳۵۹ -
شناسه افزوده	حسینی‌علی‌پور، مجتبی، ۱۳۳۴ - مقدمه نویس
رده بندی کنگره	۱۳۹۲ ش ۴/م ۶۹/HD
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۴:
شماره کتابشناسی ملی	۳۳۲۰۱۹۲:

## راهنمای کاربردی جایزه ملی پروژه برتر ایران بر اساس مدل تعالی پروژه (PEM)

ناشر: انتشارات آدینه

ترجمه و تألیف:

اقبال شاگری

رضا آتش فراز

علی کیوانلو

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۳۱۳-۸۰-۲

قیمت: ۱۰۰۰۰ تومان

چاپ اول: ۱۳۹۲، تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

تلفن مرکز پخش: ۳۳۱۲۶۵۴۱ و ۰۹۱۲۱۲۶۱۳۷۰

[www.AdinehBook.com](http://www.AdinehBook.com)

تمامی حقوق برای ناشر محفوظ است

فهرست مطالب

۵۷	۷-۳ نحوه شرکت در جایزه	۵	مقدمه
	۸-۳ راهنمای تهیه اظهارنامه متقاضیان	۷	پیشگفتار
۵۸	شرکت در جایزه ملی پروژه برتر ایران	۱۱	فصل اول
۱۱	۹-۳ فرایند ارزیابی و انتخاب جایزه ملی		معرفی مدل تعالی پروژه
۵۹	پروژه برتر ایران	۱۱	۱-۱ مقدمه
	۹-۳ تاریخچه اعطای جایزه ملی مدیریت		۲-۱ مروری بر مدل تعالی سازمانی اروپا
۶۰	پروژه ایران	۱۲	(EFQM)
۶۰	۱-۹-۳ دوره نخست، ۱۳۸۷-۱۳۸۸		۳-۱ مفاهیم اساسی مدل تعالی پروژه
۶۱	۲-۹-۳ دوره دوم، ۱۳۸۹-۱۳۹۰	۱۴	(PEM)
۶۱	۳-۹-۳ دوره سوم، ۱۳۹۰-۱۳۹۱	۱۷	۴-۱ کاربردهای مدل تعالی پروژه
۶۳	فصل چهارم		۵-۱ ارتباط مدل تعالی پروژه با
۶۳	راه کارهای تحقق مدل تعالی پروژه	۱۸	استانداردهای ICB و PMBOK
۹۹	پیوست الف	۲۴	فصل دوم
	اظهارنامه پروژه سیمهاردی شرکت ملی برق	۲۴	ساختار و نحوه ارزیابی بر اساس
۹۹	حرارتی	۲۴	مدل تعالی پروژه
۱۵۹	منابع و مأخذ	۲۴	۱-۲ تشریح ساختار مدل تعالی پروژه
		۴۶	۲-۲ فرایند ارزیابی
		۵۳	فصل سوم
		۵۳	جایزه ملی پروژه برتر ایران
		۵۳	۱-۳ مقدمه
		۵۴	۲-۳ جایزه ملی مدیریت پروژه ایران
			۳-۳ اهداف جایزه ملی پروژه برتر ایران
		۵۴	
			۵-۳ ارکان جایزه ملی پروژه برتر ایران و
		۵۵	وظایف آنها
		۵۵	۵-۳-۱ ارکان
			۵-۳-۲ وظایف ارکان اجرایی و ارزیابی
		۵۶	جایزه
			۶-۳ دامنه شمول جایزه ملی پروژه برتر
		۵۷	ایران

## مقدمه

امروزه وجود سرمایه، تجهیزات، ماشین‌آلات و حتی نیروی انسانی مجرب به تنهایی نمی‌تواند ضامن موفقیت پروژه‌ها باشد. دانشی که از تجربیات کسب شده از پروژه‌های خاتمه یافته برای هر سازمان پروژه محوری ایجاد می‌شود می‌تواند به عنصری قدرتمند در حوزه توسعه و بلوغ آن شرکت منجر شود، به همین علت در دنیای امروز پروژه‌ها، وجود این نوع دانش بطور قطع مزیت رقابتی خوبی را برای این شرکتها ایجاد می‌نماید.

یکی از رویکردهای مطرح در زمینه افزایش ضریب موفقیت پروژه‌ها بهره‌گیری از مفاهیم و نکات راهنمای مدل‌های مطرح بلوغ و تعالی مدیریت پروژه است. مدل‌های تعالی، سیری تکاملی سازماندهی شده و نظام‌مند را برای رشد هرچه بیشتر فرایندهای پروژه تشریح می‌کنند. این مدل‌ها می‌آموزند که برتری پروژه‌ها، برداشتی نظری و تئوریک نیست، بلکه کسب و ارائه نتایج ملموس و قابل مشاهده‌ای است که در جریان اجرای پروژه استمرار و دوام داشته باشد. انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA) در اواخر قرن بیستم مدلی را جهت ارزیابی پروژه‌های مدعی سرآمدی پیشنهاد نمود که همانا مدل تعالی پروژه (PEM) می‌باشد، یکی از مدل‌های رایج و مطرح در زمینه تعالی که امکان استفاده از آن در همه پروژه‌هایی که از روش‌شناسی‌های گوناگون بهره گرفته‌اند امکان‌پذیر می‌باشد. از جمله نقاط مثبت این مدل می‌توان به مواردی مانند جامع‌نگری و رویکرد سیستمی به عناصر اثرگذار بر پروژه، بررسی همزمان معیارهای توانمندسازها و نتایج، کمیت‌پذیر بودن نتایج، ممیزی مناسب جهت ارزیابی پروژه‌های بزرگ و پیچیده و... اشاره نمود.

نخستین دوره جایزه ملی پروژه برتر ایران در سال ۱۳۸۸ بر اساس مدل PEM به اجرا درآمد و تاکنون ۳ دوره موفق را پشت سر گذاشته است، این جایزه تاکنون توانسته به موفقیت‌های قابل توجهی در زمینه ترغیب سازمان‌های پروژه محور در بکارگیری معیارهای تعالی در پروژه‌ها و توسعه دانش مدیریت پروژه حرفه‌ای دست پیدا کند.

هدف اصلی انجمن مدیریت پروژه ایران از جایزه ملی پروژه برتر، شناسایی و معرفی پروژه‌هایی در کشور می‌باشد، که با بکارگیری معیارهای تعالی توانسته‌اند میزان دستیابی خود را به اهداف کمی و کیفی پروژه‌ها نزدیک‌تر نمایند. انجمن مدیریت پروژه ایران با اعطای جایزه ملی پروژه برتر ایران تلاش دیگری را در جهت معرفی مباحث کاربردی در

زمینه دانش مدیریت پروژه به جامعه حرفه‌ای مدیران و مشاورین فعال در حوزه مدیریت پروژه به عمل آورده و امید دارد که سازمان‌های پروژه محور با شناخت کامل از این مدل بتوانند گام‌های استواری را در مسیر تعالی بردارند.

دکتر مجتبی حسینی پور

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی تهران

## پیشگفتار

امروزه مسئله عمده مطرح در حیطه مدیریت پروژه بیش از آنکه تکنیک‌های خاص مدیریت پروژه‌ها باشد، نحوه نهادینه‌سازی مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه محور و بهره‌مندی از مزایای دراز مدت ناشی از آن است. کیفیت انجام فعالیت‌های مدیریت پروژه نقش موثری در موفقیت یا شکست پروژه‌ها دارد. به خصوص در سازمان‌های پروژه محور با پروژه‌های بزرگ، این موفقیت یا شکست بسیار هویداست. در این راستا مدل‌های بلوغ و تعالی مدیریت پروژه می‌توانند به عنوان ابزار مناسبی در جهت کمک به صحت و کیفیت فعالیت‌های مدیریت پروژه به سازمان‌ها کمک نمایند.

مدل‌های بلوغ و تعالی پروژه‌ها، علاوه بر تعیین نقاط قوت و ضعف پروژه‌ها، زمینه را برای الگوبرداری فراهم می‌نمایند. همچنین این مدل‌ها می‌توانند برای سازمان‌ها زمینه ساز مزیت رقابتی در فضای کسب و کار با ایجاد بهبود مستمر در پروژه‌ها را فراهم نمایند. بنابراین طی سالهای اخیر تلاش گسترده‌ای جهت ارائه روش‌های سیستماتیک ارزیابی میزان بلوغ و تعالی مدیریت پروژه صورت گرفته است. در این میان مدل تعالی پروژه که توسط انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA) ارائه گردیده است به دلیل ارائه یک روش نظام‌مند برای تسهیل نمودن ارزیابی و ارائه روش‌هایی برای مشخص نمودن کاستی‌ها و ارائه راهکارهایی جهت بهبود در دو بعد مدیریت پروژه و نتایج پروژه، از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد.

مدل تعالی پروژه (PEM) توسط کمیته جایزه انجمن مدیریت پروژه ایران به عنوان مبنای جایزه ملی پروژه برتر ایران انتخاب شده است. همچنین این مدل مبنای جایزه بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA) نیز می‌باشد. در این کتاب نخست مدل تعالی پروژه و نحوه ارزیابی بر اساس آن به عنوان مبنای اصلی جایزه ملی پروژه برتر ایران معرفی گردیده است و پس از آن سیر تاریخی جایزه ملی پروژه برتر ایران و فرایند شرکت در آن تشریح شده است و در انتها نیز راهنمایی‌های عملی جهت تحقق معیارهای مدل تعالی ارائه گردیده است. این کتاب یک راهنمای کاربردی برای متقاضیان، ارزیابان و علاقمندان به جایزه ملی پروژه برتر ایران می‌باشد.

محتوای این کتاب به صورت زیر می باشد:

#### بخش فصل اول:

در این فصل با نام "معرفی مدل تعالی پروژه" به تاریخچه مدل، کاربردهای مدل، فرایند ارزیابی و ارتباط کار پرداخته می شود.

#### بخش فصل دوم:

در این فصل با عنوان "ساختار و نحوه ارزیابی بر اساس مدل تعالی پروژه" ساختار کلی، معیارها، زیر معیارها و مثال های ارائه شده توسط مدل و همچنین چگونگی ارزیابی بر اساس این مدل تشریح می گردد.

#### بخش فصل سوم:

این فصل با عنوان "جایزه ملی پروژه برتر ایران" به تشریح ویژگی ها و تاریخچه جایزه ملی مدیریت پروژه ایران، اهداف، ارکان، دامنه شمول، نحوه شرکت در جایزه و فرایند ارزیابی پرداخته می شود.

#### بخش فصل چهارم:

در این فصل با عنوان "راه کارهای تحقق معیارهای مدل تعالی پروژه" برخی از راه کارهایی که می توان جهت تحقق معیارهای مدل تعالی پروژه مورد استفاده قرار داد به عنوان نمونه تشریح شده است. همچنین در این فصل از تجربیات موردی مولفین بهره گرفته شده است.

#### بخش پیوست الف: اظهارنامه پروژه سیمهاردی

در این پیوست ترجمه اظهارنامه پروژه سیمهاردی که به عنوان بهترین پروژه جهان در سال ۲۰۰۵ توسط IPMA انتخاب گردیده است، ارائه شده است. در پایان از انجمن مدیریت پروژه ایران و استاد ارجمند جناب آقای دکتر نصیرزاده ریاست کمیته پژوهشی انجمن و اساتید گرامی جناب آقای دکتر سپهری و جناب آقای

مهندس صفاکیش جهت بررسی و تایید، و آقایان مهندس رئیس زاده و حمید رضا مفتخری که جهت ویراستاری ادبی این اثر همکاری لازم را مبذول داشتند تشکر و قدردانی می‌نماییم.

دیدگاه‌ها و نظرات ارزنده خوانندگان گرامی زمینه‌ساز رفع کاستی‌ها و اشکالات این کتاب و غنای بیشتر محتوای آن و تالیفات آتی خواهد بود. در این راستا اطلاعات لازم برای تماس با مؤلفین در ذیل آورده شده است:

*eshakeri@aut.ac.ir*

دکتر اقبال شاکری، *Ph.D*

*www.atashfaraz.com*

مهندس رضا آتش‌فراز، *MSc. MBA, PMP*

*info@atashfaraz.com*

*keivanloo\_ali@yahoo.com*

مهندس علی کیوانلو، *MSc.*

*keivanloo@pmoclinic.com*