

برنام آن که جان را فکرت آموخت

راهنمای تدوین اظهارنامه بر اساس مدل PEB

تالیف:

دکتر مسعود تدین

مهندس سید مهدی بنی جمالی

۲۵۵۳۹۰۷



سرشناسه : تدین، مسعود، ۱۳۴۳ -
 عنوان و نام پدیدآور : راهنمای تدوین اظهارنامه بر اساس مدل PEB (جایزه ملی مدیریت پروژه ایران) /
 مولفین مسعود تدین طهماسبی، سید مهدی بنی جمالی.
 مشخصات نشر : تهران: دانش بنیاد، ۱۴۰۳.
 مشخصات ظاهری : ۱۰۸ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۴۹۱۱-۶۲-۹
 وضعیت فهرست نویسی : فیا
 یادداشت : کتابنامه: ص ۹۴ - ۱۰۸.
 موضوع : جایزه ملی مدیریت پروژه ایران
 موضوع : مدیریت طرح‌ها - ایران - ارزشیابی
 موضوع : Project management -- Iran -- Evaluation
 شناسه افزوده : بنی جمالی، سیدمهدی، ۱۳۴۸ -
 رده‌بندی کنگره : ۴/۶۹HD
 رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۴
 شماره کتابشناسی ملی : ۹۹۴۴۷۰۷
 اطلاعات رکورد کتابشناسی : فیا

راهنمای تدوین اظهارنامه براساس مدل PEB



تألیف : مسعود تدین - سید مهدی بنی جمالی

میراث : ضاکرمی شاهنده

ویراستار ادبی : محمد خندانزاده

آماده سازی و چاپ : انتشارات دانش بنیاد

نوبت چاپ : اول - بهمن ۱۴۰۱

تیراژ : ۲۰۰

شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۴۹۱۱-۶۲-۹

۵۵۰۰۰۰۰۰
R5

دفتر انتشارات :

تهران - خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت - بین بای نژاد و جمهوری - ساختمان ۱۰

تلفن: ۶۶۴۶۵۸۳۱ - ۶۶۴۸۱۰۹۶ - ۶۶۴۸۲۲۲۱

فروشگاه تهران:

خیابان انقلاب - مقابل دبیرخانه دانشگاه تهران - پلاک ۱۳۱۲ - کتابفروشی صانعی - تلفن: ۶۶۴۰۹۹۲۴

فروشگاه یزد:

میدان آزادی (باغ ملی) - ابتدای خیابان فرخی - جنب مجتمع ستاره - کتاب مرکزی فدک

تلفن: ۰۳۵ - ۳۶۲۲۶۷۷۲ - ۳۶۲۲۶۷۷۱ - ۳۶۲۲۷۲۷۵

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. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی برداری یا 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

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

روش‌های متعددی برای خودارزیابی و ارزیابی سازمانی مطرح شده است. با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد هر پروژه، ارزیابی و نتیجه 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 پویایی‌تری مانند پایداری، ریسک، مسئولیت اجتماعی، چابکی و ... را نیز ملاک ارزیابی قرار داد. است.

مدیریت پروژه یکی از حوزه‌های کلیدی در دنیای امروز است که برای موفقیت در آن نیاز به روش‌های دقیق و ساختارمند دارد. یکی از ابزارهای مهم در این زمینه، "اظهارنامه‌نویسی" است که در راستای ارزیابی و مدیریت پروژه‌ها به کار می‌رود. این کتاب به منظور آشنایی بیشتر با فرایند و اصول تدوین اظهارنامه‌ها در مدیریت پروژه تدوین شده است. در این کتاب، علاوه بر بررسی جایگاه اظهارنامه در فرایند مدیریت پروژه، نحوه تدوین و ارزیابی آن در سازمان‌ها و بر اساس مدل‌های معتبر مدیریت پروژه از جمله مدل PEB، مورد بحث قرار گرفته است.

همچنین، یکی از راهکارهای مناسب برای معرفی پروژه‌های موفق و به اشتراک‌گذاری تجربیات شرکت در ارزیابی‌های ملی و جهانی است. در اغلب مدل‌های تعالی (سرآمدی) مانند PEB تدوین اظهارنامه توسط سازمان متقاضی است.

سازمان متقاضی پروژه محور، با ارائه اظهارنامه در مسابقه ملی / جهانی شرکت خواهد کرد. اولین مواجهه ارزیابان آموزش دیده و مجرب با پروژه و سازمان از طریق خوانش اظهارنامه خواهد بود.

- تدوین اظهارنامه، کاری تیمی است که توسط تیمی از سازمان متقاضی و گاهی با استفاده از مشاور تهیه می شود. این امر به پروژه های بهبود سازمانی کمک بسزایی می کند.

- انجمن مدیریت پروژه ایران مجاز است از اظهارنامه سازمان متقاضی برای موارد آموزشی استفاده نماید، به این دلیل اظهارنامه می تواند به برندسازی سازمان پروژه محور کمک نماید.

- اظهارنامه می تواند به جمع آوری، دسته بندی درس آموخته های پروژه مطابق یک مدل جهانی کمک کند و برای سایر پروژه های سازمان مفید واقع شود.

نویسندگان این کتاب توفیق شرکت در ارزیابی تمام ادوار جایزه ملی مدیریت پروژه ایران (در نقش های مختلف: ارزیاب، سرارزیاب، عضویت در کمیته جایزه، رئیس کمیته جایزه، عضو هیئت داوران، عضو شورای عالی، سیاست گذاری جایزه و ...) و ارزیابی جوایز دیگر را داشته اند. این حضور بی وقفه در ارزیابی ها و تجربه کار نزدیک به سه دهه در سطح پروژه های کلان کشور و رویارویی با مشکلات بسیار زیاد در تدوین و نگارش اظهارنامه های ادوار مختلف جایزه ملی مدیریت پروژه، ما را برآن داشت تا کتاب "راهنمای تدوین اظهارنامه" را برای سازمان های متقاضی، ارزیابان، مدیران، مشاوران، دانشجویان و علاقه مندان تهیه نماییم.

در این کتاب علاوه بر استفاده از راهنماهای جایزه بین المللی مدیریت پروژه IPMA، مستندات انجمن مدیریت پروژه ایران، از مسائل و مشکلات ارزیابان و سرارزیابان در مراحل مختلف ارزیابی و تسهیل آن از طریق تدوین اظهارنامه و درس آموخته ها بهره برده شده است.

این کتاب حاصل تجربیات و درس آموخته های بسیاری است که ایده ها و تجربیات آن به سادگی قابل انتقال به سازمان های متقاضی است و در همه ارزیابی ها (حتی ارزیابی های جوایز دیگر) کاربرد دارد. این کتاب بسان نقشه راه مفصل و کاملی عمل می -

کند که خوانندگان خود را به سمت تدوین اظهارنامه رهنمون می‌سازد. این کتاب، عوامل مؤثر در ارزیابی پروژه‌ها را ارائه داده است و استفاده از آن سبب بهبود مدیریت و رهبری تیم تدوین اظهارنامه و نگارش هرچه بهتر و دقیق‌تر اظهارنامه در پروژه‌ها و سازمان‌ها خواهد شد.

برای تهیه این کتاب از تجميع نظرات و درس‌آموخته‌های دوره‌های ارزیابی (موارد و مسائلی که در ادوار قبل ارزیابان، سرارزیابان، مشاوران و سازمان‌های متقاضی درگیر آن بوده و بر نتایج ارزیابی پروژه‌ها تأثیرگذار بوده است)، نظرات ارزیابان جایزه، افراد سازمان‌های متقاضی ارزیابی‌شونده، گردآوری، عارضه‌یابی و بهره‌گرفته شده است. این کتاب با هدف ارائه راهنمایی‌های عملی و علمی برای تدوین اظهارنامه‌های پروژه، به‌ویژه در جهت کسب موفقیت در جایز ملی مدیریت پروژه و دیگر ارزیابی‌های معتبر، تنظیم شده است و می‌تواند برای مخاطبان زیر مفید باشد:

- سازمان‌های متقاضی شرکت در فریند جایزه ملی مدیریت پروژه با استفاده از راهنمای PEB
 - مدیران و کارشناسان شرکت‌های پروژه‌ساز
 - اساتید دانشگاه مرتبط با مباحث ارزیابی و مدیریت پروژه
 - مشاوران و مدرسان مرتبط با موضوع‌های مدیریتی، مدیریت پروژه و...
 - تیم‌های تدوین اظهارنامه در سازمان متقاضی شرکت در جایزه ملی مدیریت پروژه
 - دانشجویان رشته‌های مرتبط
- این کتاب شامل چهار فصل است.

در فصل اول، به معرفی جایزه ملی مدیریت پروژه پرداخته می‌شود. این جایزه یکی از معتبرترین نشان‌های افتخار در حوزه مدیریت پروژه است که به پروژه‌های موفق در سطح ملی اعطا می‌شود. در این فصل به مباحثی درباره: 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 ...)، معیارهای مدل PEB و ... پرداخته شده است.

در فصل دوم "اظهارنامه" به تعریف اظهارنامه، اهمیت آن و قالب کلی آن در مدل ارزیابی PEB پرداخته شده است.

فصل سوم به "سازماندهی تدوین اظهارنامه در سازمان متقاضی" اختصاص دارد. در این فصل، به مباحثی از جمله: گام‌های اصلی تدوین اظهارنامه، اقدامات آغازین تهیه اظهارنامه، تهیه قالب‌های جمع‌آوری اطلاعات از سطح سازمان و پروژه، فهرست اسناد مربوط به پروژه، نکات مهم در نگارش اظهارنامه، نکات لازم در تدوین مقدمه، معرفی سازمان، معرفی پروژه و... پرداخته شده است.

در فصل چهارم "تدوین اظهارنامه براساس معیارهای مدل" براساس معیارهای PEB نحوه تدوین براساس معیار A کارکنان و اهداف در اظهارنامه، معیار B فرایندها و منابع در اظهارنامه و معیار C در اظهارنامه ارائه شده است.

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

- پیوست شماره یک: راهنمای مدل تعالی / معرفی جوایز انجمن مدیریت پروژه ایران
- پیوست شماره دو: قالب تهیه اظهارنامه

در خاتمه امیدواریم کتاب حاضر زمینه را برای توسعه فرهنگ تدوین مناسب اظهارنامه‌ها و آموزه‌های مدیریت پروژه و بسترسازی برای کاربرد این آموزه‌ها در عرصه واقعی کار، یعنی در متن پروژه‌ها و سازمان‌ها، فراهم آورد. زیرندگان از نظرها، رهنمودها و اصلاحات سازنده‌ای که آنها را در خدمت به عرصه توسعه فرایند تدوین اظهارنامه و بهبود ارزیابی پروژه‌ها ترغیب نماید، استقبال می‌کنند و خود را مدیون خوانندگان می‌دانند.

فهرست

فصل ۱ در باره جایزه ملی مدیریت پروژه ایران ۱

- ۱-۱ سیر تکامل کیفیت و تعالی ۲
- ۲-۱ آشنایی با مدل باره تاریخچه مدل تعالی پروژه (Project Excellence Model) (پیوست شماره یک تاریخچه مدل تعالی؛ معرفی جوایز انجمن مدیریت پروژه ایران) ۳
- ۱-۲-۱ مزایای شرکت در جایزه ملی مدیریت پروژه ۳
- ۲-۲-۱ فرایند ارزیابی جایزه ۴
- 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 اهمیت تعامل و ارتباط بین بخش‌های مختلف مدل ۸
- ۵-۳-۱ فرایندهای موجود در یک سازمان/ شرکت پروژه‌محور ۱۰
- ۶-۳-۱ اهداف، کاربران و کاربردهای PEB ۱۱
- ۷-۳-۱ ساختار مدل PEB ۱۱
- ۴-۱ معرفی جایزه ملی مدیریت پروژه ۱۲
- ۴-۴-۱ اهداف جایزه ۱۲
- ۲-۴-۱ سطوح جایزه ۱۳
- ۳-۴-۱ دسته‌بندی پروژه‌ها ۱۳
- ۴-۴-۱ فرایند ارزیابی و انتخاب پروژه‌های برتر ۱۴

فصل ۱۷: اظهارنامه ۱۷

اظهارنامه چیست؟ ۱۸

فصل ۱۹: سازماندهی تدوین اظهارنامه در سازمان متقاضی ۱۹

- ۱-۳ گامهای اصلی تدوین اظهارنامه ۲۰
- ۲-۳ اقدامات آغازین تهیه اظهارنامه ۲۱
- ۱-۲-۳ ویژگیهای تیم تدوین اظهارنامه ۲۱
- ۳-۳ تهیه قالبهای جمعآوری اطلاعات از سطح سازمان و پروژه ۲۲
- ۱-۳-۳ فرم جمعآوری اطلاعات برای معیار A ۲۳
- ۲-۳-۳ فرم جمعآوری اطلاعات برای معیار B ۲۴
- ۳-۳-۳ اظهارنامه نویسی معیار (۱) C1 الی (۳) C3 ۲۷
- ۴-۳-۳ اظهارنامهنویسی معیار (۴) C4 ۲۸
- ۴-۳ فهرست اسناد مربوط به پروژه ۲۹
- ۵-۳ نکات مهم در نگارش اظهارنامه ۲۹
- ۶-۳ نکات لازم در تدوین مقدمه، معرفی سازمان، معرفی پروژه (ساختار سازمانی، فرایند اجرایی پروژه و) ۳۰

فصل ۲۰: تدوین اظهارنامه بر اساس معیارهای مدل ۳۳

- ۱-۴ معیار A کارکنان و اهداف در اظهارنامه ۳۴
- ۲-۴ معیار B فرایندها و منابع در اظهارنامه ۴۸
- ۳-۴ معیار C در اظهارنامه ۵۲

پیوست ۱ تاریخچه مدل تعالی / معرفی جوایز انجمن مدیریت پروژه ایران ۶۳

پیوست ۲ قالب تهیه اظهارنامه ۷۷

منابع و مآخذ ۹۴

www.ketab.ir