



در دوران رکود، روابط خود را توسعه دهیم

این امر از این جهت حائز اهمیت بود که این قرارداد، نوع رابطه بین دو شرکت را، بدون اینکه پروژه خاصی در این مقطع مورد نظر باشد، تعریف می کند. اما به ثمر رساندن این قرارداد، اوک را از نظر استراتژیک و داشتن یک شریک مهم در آن نقطه جغرافیایی، در جایگاهی بسیار مناسب برای انجام کارهای آینده قرار می دهد. در همین راستا اوک در شرف ایجاد اتحادی دیگر با شرکت IFS سوئد، یکی از بزرگترین فروشندگان و تأمین کنندگان سیستم های ERP در دنیا، می باشد. ما از گذشته خود این درس را گرفته بودیم که در زمانی که بازار به رکود می رسد، باید سرمایه گذاری های گذشته را تبدیل به روابط حسنه و تعهدآور بین خود و دیگران نماییم. به عبارتی در هنگام انجام پروژه ها متوجه شدیم که با کدام شرکت دارای خطوط مشترک هستیم، ولی زمان مناسب برای ایجاد یک اتحاد دراز مدت، به دلیل درگیری ها در انجام کار، نبوده است. اینک این زمان مناسب

از تاریخ صنعتی ایران می تواند جهت ارتقای توانایی بسیاری از پیوندها بین شرکت ها مورد بهره برداری قرار گیرد. اینک شرایط برای ایجاد اتحادهای استراتژیک بین شرکت هایی که دارای دیدگاه های مشترک در امر بازاریابی و خدمات منصفانه به مشتری های خود از یک طرف، و توانایی های اجرایی و دانش فنی از طرف دیگر هستند، مهیا شده است. با ایجاد اتحادهای استراتژیک بین شرکت ها می توان از هزینه های جاری آنها کاست، حوزه فعالیت ها را برای تمامی متحدین توسعه داد، و از تجارب به دست آمده در عرصه کار در طی دو دهه گذشته در راستای ایجاد امکانات مکمل بهره جست. این فرصت ها دیگر در آینده سخت به دست خواهند آمد؛ زمانی که فارغ از فشار پروژه ها و با خاطری آسوده بتوان بر روی مواضع اصولی و نحوه بهینه همکاری مذاکره و تعامل کرد. باید قدر این دوران، همین دوران رکود و به نظر من پر برکت را دانست.



فرارسیده و شرکت می تواند آینده خود را در این دوران شکل دهد. این موهبتی است که به سختی می توان در دوران توسعه و پرکاری و افت و خیزهای بازار به آن دست یافت. ما این فرصت را غنیمت شمرده و در حال توسعه روابط خود در حوزه هایی هستیم که قبلاً در آن، پروژه انجام داده و با بسیاری از شرکت های هم سوی خود آشنا شده ایم. وجود این بینش در نزد همکاران اوکی من بیش از هر موضوع دیگر باعث مسرت است و مطمئن هستیم که در حال شکل دادن آینده ایم.

با حرکتی که همکاران ما در آفریقایی جنوبی داشتند و با تبعیت از همین طرز تفکر، ما برای ایجاد اتحادهای استراتژیک با شرکت های معتبر و البته مکمل خود گام هایی را برداشتیم. در سایه این اقدامات، اوک توانست ضمن ثبت موجودیت خود در آن حوزه جغرافیایی با شرکت اوده (UHDE) قرارداد ارائه خدمات برنامه ریزی پروژه های ساخت و نصب را به امضا برساند.

این تکیه کلام بازاری های قدیمی بوده است که "هنر یک بازاری، خرید ارزان است نه فروش گران". به واقع نیز این طرز تفکر، منطقی به نظر می رسد. گرانفروشی موجب می شود که فروشنده به قیمت های غیر واقعی و آنچه استحقاقش را نداشته عادت کند و دیگر دلش نیاید که با قیمت های پایین تر محصولش را عرضه نماید؛ که این نیز باعث از دست دادن سهم بازار خواهد شد. از طرف دیگر با گرانفروشی آمادگی سازمانی فروشنده برای مقابله با شرایط بحرانی بازار نیز نامناسب خواهد بود و در دوره های طوفانی بازار قادر نخواهد بود که خود را با شرایط تطبیق دهد.

همانگونه که می دانید دوره ای که در آن به سر می بریم از دوران طوفانی و خطرناک بازار محسوب می شود، چه در ایران و چه در عرصه بین المللی. در این بازار و در این شرایط، گرانفروشان عرصه را به خود تنگ می بینند و یاری مقاومت ندارند. نه سیستم هایشان بهینه شده، چون در بازاری که به اصطلاح بازار فروشنده بوده نیازی به آن نمی دیدند، و نه سهم بازاری مطمئن در

سایه ایجاد روابط معتمدانه به وجود آورده اند که اینک بتوانند به آن تکیه کنند. در نتیجه مسلماً بسیاری از این گرانفروشان می باید بازار کار را ترک کرده، سهم کوچک و اندک خود را به شرکت هایی که برای این روزها آمادگی داشته اند بپردازند. این دوران، با تمامی سختی های آن، می تواند سرآغاز شروع پرانرژی و دینامیکی باشد که به عنوان یک سرمایه گرانقدر تا سال ها به توسعه شرکت ها کمک کند. شرکت هایی که در طی سالیان گذشته، حسب دیدگاه خود کوتاه مدت فکر نکرده و عزم خود را برای حضوری مستمر در بازار کار، با علاقه، دنبال می کرده اند، اینک می توانند میوه و ثمره این تلاش ها را در شکل و شمایل جدید همکاری ها متبلور نمایند. به نظر اینجانب این برهه

فهرست مطالب:

۱	در دوران رکود، روابط خود را توسعه دهیم
۲	معرفی کتاب: طرح ریزی دوباره مدیریت؛ راهنمایی برای خودباوری زنان / برنامه آموزشی 3PM/پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه/ همایش مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم کنش ها
۳	معرفی شخصیت ها: خوارزمی/ سطوح بلوغ سازمانی (۳)/ استفاده از چک لیست
۴	واحد VCM پتروشیمی بندر امام در مدار تولید قرار گرفت/ درآمد ۲ تریلیون دلاری ایران از فروش نفت خام در افق ۱۴۰۴ / دفتر پتروشیمی دهدشت و گچساران در یاسوج افتتاح شد/ روند عملیات اجرایی ۱۰ طرح عمرانی در منطقه بهرگان مطلوب است/ سمند BL به ناوگان تاکسیرانی ترکمنستان می پیوندد/ خیز ایران خودرو برای دریافت تندیس سیمین
۵	مدیریت همزمان چند پروژه نشان افتخار نیست/ پیشرفت های پیش بینی شده برای مدیریت پروژه/ نظریه رهبری خادمانه/ EMO چیست؟
۶	۱۰۱ قانون کلی برای رهبران (قسمت چهارم: مدیریت بر خود)/ توجه به نیازهای کاربران پروژه در تعیین محدوده پروژه/ نقشه نفوذ
۷	بهترین راه حل/ معماری آغل گوسفندان/ جدول شماره ۱۷
۸	۲۱ نوع رئیس (۱)/ تصمیم گیری و ریسک پذیری/ کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۱۸)/ توصیه هایی برای افزایش خلاقیت در کار (۹)

معرفی کتاب



راهنمایی برای خودباوری زنان

نویسنده: ناتانیل براندن
مترجم: مینو سلسله
ناشر: سازمان فرهنگی فرا
درباره کتاب:

این کتاب حاصل ۴۰ سال تجربه بین المللی دکتر ناتانیل براندن، در زمینه های روان درمانی حرفه ای و مشاوره و تدریس در مورد کاربرد اصول خودباوری برای رویارویی با چالش های دنیای امروز است. براندن می گوید: ما به لحظه ای از تاریخ رسیده ایم که خودباوری به صورت یک نیاز فوری اقتصادی درآمده است. وی خودباوری را چنین تعریف می کند: "خودباوری یعنی تجربه داشتن شایستگی برای رویارویی با چالش های بزرگ زندگی و داشتن لیاقت سعادت". بزرگترین چالشی که زنان در سازمان ها با آن روبرو هستند، عبور از سقف شیشه ای و دستیابی به پست های مدیریتی است و خودباوری، آنان را برای این عبور رویین تن می سازد.



طرح ریزی دوباره مدیریت

نویسنده: جیمز چمپی
مترجم: ایرج پاد
ناشر: سازمان مدیریت صنعتی
فهرست مطالب:

- مدیریت؟ چرا طرح ریزی دوباره مدیریت؟
- آزمون دشوار مدیریت
- با پرسش زندگی کردن
- به هر حال مقصود از این کسب و کار چیست؟
- چگونه تصمیم گرفتیم؟
- ما چه نوع فرهنگی می خواهیم؟
- اشاره به موارد مناسب / آنچه ما خواسته ایم
- کارمان را چگونه انجام خواهیم داد؟
- تفکر درباره فرآیندهای مدیریت
- با چه نوع افرادی می خواهیم کار کنیم؟
- چگونه انتخاب کنیم؟
- انقلاب دوم در مدیریت

پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه



پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه مرداد ماه سال ۱۳۸۸ برگزار خواهد شد. از علاقمندان برای حضور در بخش های مختلف این کنفرانس، شامل ارائه مقاله، حضور در کنفرانس، ارائه پیشنهادات اصلاحی و طرح نقطه نظرات دعوت به عمل می آید.

مطابق برنامه ریزی های انجام شده، اولین دوره جایزه ملی مدیریت پروژه ایران در این کنفرانس اعطا خواهد شد. علاوه بر گروه پژوهشی صنعتی آریانا و انجمن مدیریت پروژه ایران که از اولین دوره این کنفرانس به عنوان برگزارکنندگان آن همکاری داشته اند، هر ساله یکی از دانشگاه های کشور نیز مسئولیت علمی کنفرانس را عهده دار بوده است. تا کنفرانس سوم دانشگاه صنعتی اصفهان با همکاری جناب آقای دکتر حاج شیر محمدی نقشی ارزنده در شکل گیری و هدایت علمی کنفرانس ایفا نمود. از کنفرانس سوم بنا بر پیشنهاد اعضای محترم کمیته علمی مقرر شد به

مهلت ارسال اصل مقالات:

۳۱ فروردین ماه ۱۳۸۸

زمان و محل برگزاری:

۲۰ و ۲۱ مرداد ماه ۱۳۸۸، سالن همایش های صدا و سیما

سایت کنفرانس:

www.iipmc.com

همایش مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم کنش ها

رسانی این حوزه ضروری است. لذا، پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران و انجمن کتابداری و اطلاع رسانی ایران قصد دارند با حمایت نهادهای مرتبط، اولین همایش مشترک خود را با عنوان "مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم کنش ها" برگزار کنند.



مهلت دریافت متن کامل مقالات پذیرفته شده و درخواست شرکت در نمایشگاه: ۲۵ بهمن ۱۳۸۷

زمان و محل برگزاری:

۲۶ فروردین ۱۳۸۸، سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

آدرس دبیرخانه:

تهران، خیابان انقلاب، تقاطع فلسطین، پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

تلفکس: ۰۲۱-۶۶۹۵۴۶۲۷

سایت همایش:

www.km-seminar.ir/index.htm

دانش عنصری اساسی است که در هزاره سوم به عنوان ابزاری برای حذف یا کاهش فاصله بین کشورهای پیشرفته و در حال توسعه مورد توجه سازمان های بین المللی و دولت های ملی قرار گرفته است. برای دستیابی به توسعه مبتنی بر دانایی، مدیریت دانش یک رکن اساسی است. چنانچه دانش به صورت اصولی مدیریت نشود و دانش فردی به دانش جمعی تبدیل نگردد، نمی توان آن را به عنوان رکن توسعه قلمداد کرد. با توجه به اهمیت مدیریت دانش به ویژه در سازمان های دانش محور، تلاش در فراهم آوری زمینه گسترش عرصه های آموزشی، پژوهشی، و اطلاع

برنامه آموزشی 3PM



مؤسسه PMI را دریافت خواهند کرد. با هر ساعت کار در این دوره، یک PDU به دست خواهند آورد. آدرس اینترنتی:

www.hollstadt.com/
pmcourses.php#

شرکت هولشتات و همکاران، برنامه آموزشی 3pm را ارائه می کند. هدف این برنامه آموزشی، انتقال دانش به شرکت کنندگان و در اختیار گذاشتن ابزارها و فرصت های عملی در ارتباط با مفاهیم مدیریت پروژه است.

این برنامه آموزشی با تکیه بر مؤسسه مدیریت پروژه (PMI)، قوانین آموزش بزرگسالان و چهارچوب کاری 3PM این شرکت تهیه شده است. شرکت کنندگان در این برنامه آموزشی، واحدهای پیشرفت تخصصی (PDU)

معرفی شخصیت ها:

خوارزمی

می رفت.

کتاب "جبر و مقابله" خوارزمی که به عنوان الجبرا به لاتین ترجمه گردید، باعث شد که این کلمه در زبان های اروپایی به معنای جبر به کار رود. نام خوارزمی هم در ترجمه به جای "الخوارزمی" به صورت "الگوریتمی" تصنیف گردید و الفاظ الگوریسم و نظایر آن در زبان های اروپایی مشتق از آن می باشد.

کتاب دیگر خوارزمی "جمع و تفریق با عددهای هندی" نام دارد. این کتاب باعث شد تا سیستم عددی در اروپا از سیستم اعداد لاتین به سیستم اعداد هندی تغییر یابد که هنوز نیز در اروپا و دیگر نقاط جهان فراگیر است. این کتاب مقدمه ای بود بر حساب و نخستین کتابی بود که نظام ارزش مکانی را به نحوی اصولی و منظم شرح می داد.

خوارزمی علوم یونانی و هندی را با هم تلفیق کرد. کتاب هایی که وی درباره ارقام هندی نگاشته است، تأثیری شگفت آور بر اروپاییان گذارد. خوارزمی، دستی توانا در علم نجوم نیز داشت. او یکی از منجمان دربار مأمون و عضو "دارالحکمه" بود. او با سایر منجمانی که مأمون برای اندازه گیری طول قوس یک درجه نصف النهار مأمور کرده بود، همراهی داشت.

کتاب "زیج السند هند" او علاوه بر جدول های نجومی و مثلثاتی، مشتمل بر مقدمه ای نسبتاً مفصل در علم نجوم است که در حکم نجوم نظری می باشد. کتاب "صورت الارض" که اثری است در زمینه جغرافیا به طور تقریبی فهرست طول ها و عرض های همه شهرهای بزرگ و اماکن را شامل می شود.

اثر دیگری که از وی بر جای مانده است رساله کوتاهی در باره تقویم بهبود است. او دو کتاب نیز در باره اصطراباب با نام های "العمل بالاصطرلاب" و دیگری "عمل الاصطرلاب" نوشت. از این دو کتاب و کتاب "الرخامه" وی اثری بر جای نمانده است. کتاب های "تقویم البلدان" و "الفلک" نیز از او می باشد.

ابوجعفر محمد بن موسی خوارزمی در حدود سال ۸۵۰ میلادی مطابق با ۲۳۶ هجری قمری در گذشت.

ابوجعفر محمد بن موسی خوارزمی با کنیه ابو عبدالله از دانشمندان بزرگ مسلمان و ایرانی در زمینه ریاضی، جغرافی و نجوم است. او یکی از بزرگترین دانشمندان زمان خود بود که بنا به قولی در سال ۱۸۵ هجری قمری در نزدیکی بغداد پا به عرصه وجود نهاد. بعضی معتقدند وی در حدود سال ۱۳۰ هجری قمری در منطقه خوارزم آسیای میانه به دنیا آمد.



آثار علمی خوارزمی از حیث تعداد کم ولی از نفوذ بی بدیل برخوردارند، چرا که مدخلی بر علوم یونانی و هندی فراهم آورده اند. خوارزمی کارهای دیوفانتوس را در جبر دنبال کرد و به بسط آن پرداخت و خود نیز کتابی در این رشته نوشت. خوارزمی را می توان یکی از بنیانگذاران علم جبر، به عنوان رشته ای متمایز از هندسه شمرد. یکی از مشهورترین کتاب های وی در اروپا کتاب "مختصر" در جبر و مقابله است که در قرن دوازدهم میلادی به لاتین ترجمه شد. این کتاب در باره ریاضیات مقدماتی است.

خوارزمی، اولین کسی بود که اعداد علامت دار را به کار برد. او برای این کار، اصطلاحاتی را به کار می برد. وی اعداد منفی را ناقص و اعداد مثبت را زاید می نامید. تا آن زمان، کاربرد حروف در ریاضیات، متداول نبود. خوارزمی در حل مجهولی، عدد مجهول را "شیء" و مجذور مجهول را "مال" می نامید.

او با کتاب "مختصر"، نام این علم را در شرق و غرب تعیین کرده است. نام علم جبر در زبان های اروپایی از نام این کتاب گرفته شده است. این کتاب قرن ها مرجع و مأخذ اروپاییان به شمار

سطوح بلوغ سازمانی (۳)

سطح ۳: استاندارد شده

تعریف نموده، بدان دست یابد. اجرای فرآیندهای استاندارد به سازمان امکان می دهد که با تعیین مقیاس های مشترک در سطح فرآیند، به دست آوردن و به اشتراک گذاشتن آموزه ها، و توسعه صلاحیت های عمومی و فعالیت های آموزشی، از تجربیات خود درس بگیرد. راهبردهای به دست آمده از تجربه، برای ایجاد فرآیندهای استاندارد جهت استفاده در شرایط مختلف، به کار گرفته می شود. فرآیندهای استاندارد شده و پیشرفت های ناشی از آنها، زمینه را برای پیدایش یک فرهنگ سازمانی مشترک در تمامی واحدهای سازمان، فراهم می آورد.

هنگامی که سازمان، واحدهای کاری خود را تثبیت کرد و توانست تعهدات خود را در سطح داخلی مدیریت نماید، آمادگی آن را دارد که به استانداردسازی فرآیندهای واحدهای کاری خود بپردازد. این استانداردسازی از طریق یکپارچه نمودن راهکارهای برتر حاصل از روش های داخلی و رویه هایی که در راستای راهکارهای برتر وارد شده از خارج سازمان، بهترین نتایج را داشته اند، به دست می آید.

هنگامی که سازمان از فرآیندهای مشترک استفاده کند، می تواند حجمی از صرفه جویی در میزان عملیات را



استفاده از چک لیست

طبق اظهار محققان، نمی توان گفت کدامیک از اقلام چک لیست مهمتر بوده یا تأثیر بیشتری داشته است؛ نتایج به دست آمده، از ترکیب تمامی اقلام چک لیست حاصل گردیده است.

شما چه یک مدیر پروژه باشید چه یک پزشک جراح، می توانید از مزایای استفاده از یک چک لیست ساده برای بهبود کیفیت اقدامات خود، بهره مند گردید. همچنین می توانید تجربیاتی را که از پروژه های قبلی خود به دست آورده اید، به چک لیستتان اضافه کنید تا آن را همواره کارآمد نگه دارید.

تحقیقات نشان داده است که عوارض عمل های جراحی، یکی از عوامل عمده مرگ و معلولیت در جهان است. اما بنا بر گزارش محققان، یک سال پس از آنکه تیم های جراحی در هشت بیمارستان از یک چک لیست دارای ۱۹ قلم، استفاده کردند، متوسط نرخ مرگ بیماران بیش از ۴۰ درصد کاهش یافت؛ و نرخ معلولیت ها نزدیک به یک سوم تنزل پیدا کرد.



روند عملیات اجرایی ۱۰ طرح عمرانی در منطقه بهرگان مطلوب است



نماینده مردم بوشهر، گناوه و دیلم گفت: در حال حاضر ۱۰ طرح عمرانی در منطقه نفتی بهرگان واقع در بخش امام حسن شهرستان دیلم بوشهر در دست اجراست که عملیات اجرایی آنها با پیشرفت فیزیکی مناسبی ادامه دارد. وی گفت: پروژه های احداث پارک ساحلی، اسکله تجاری، مجموعه ورزشی و احداث ساختمان گمرک بندر امام حسن از مهمترین طرحهای عمرانی این منطقه است.

منطقه نفتی بهرگان در کنار شهر امام حسن از توابع استان بوشهر در میان راه بندر گناوه به بندر دیلم واقع شده است. سکوهای نفتی بهرگانسر، سروش و نوروز واقع در خلیج فارس در حوزه عملیاتی این منطقه نفتی قرار دارد.

منطقه نفتی بهرگان در کنار شهر امام حسن از توابع استان بوشهر در میان راه

سمند EL به ناوگان تاکسیرانی ترکمنستان می پیوندد



محمد پنیاف، معاون وزیر حمل و نقل ترکمنستان ضمن دیدار از خطوط رباتیک ایران خودرو گفت: دولت ترکمنستان برای تجهیز ناوگان تاکسیرانی این کشور تصمیم به خرید خودروی سمند از ایران خودرو گرفته است.

ناصر خلیلی مدیر بازرگانی ایران خودرو عشق آباد گفت: در حال حاضر مذاکرات برای انجام این کار در جریان است و امیدواریم بتوانیم سهم مناسبی از بازار این کشور را در اختیار بگیریم. رئیس

جمهور ترکمنستان خواستار ۱۰۰۰ دستگاه خودرو شده که تاکنون ۳۴۸ دستگاه اتوبوس شهری و ۱۰۰ دستگاه خودروی پژو ۴۰۵ برای ناوگان پلیس این کشور صادر شده است.

خیز ایران خودرو برای دریافت تندیس سیمین



ایران خودرو از سال ۸۲ برای کسب جایزه ملی بهره وری و تعالی و جایزه کیفیت تلاش کرده و با ارتقای امتیازهای کسب شده از ۲۶۰ به ۵۴۸، تاکنون به هشت تندیس و گواهی نامه مختلف دست یافته است.

ایران خودرو در پنجمین دوره جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی در سال ۱۳۸۶ بالاترین امتیاز را در میان سازمان های شرکت کننده به دست آورد و برای دومین سال پیاپی موفق به دریافت تندیس بلورین این جایزه شد.

تعداد امتیاز لازم برای تندیس سیمین امسال ۵۵۰ امتیاز ذکر شده است. گفته

واحد VCM پتروشیمی بندر امام در مدار تولید قرار گرفت



مدیرعامل شرکت کیمیا بندر امام از راه اندازی دوباره واحد وینیل کلراید منومر (VCM) مجتمع پتروشیمی بندر امام پس از انجام تعمیرات اساسی خبر داد. با تلاش شبانه روزی کارکنان پتروشیمی بندر امام، رکورد زمانی انجام تعمیرات اساسی این واحد از ۲۷ روز در سال گذشته به ۱۳ روز در سال جاری کاهش یافت.

ظرفیت این واحد، ۱۸۰ هزار تن در سال است.

درآمد ۲ تریلیون دلاری ایران از فروش نفت خام در افق ۱۴۰۴



رئیس ستاد اجرای اصل ۴۴ در شرکت ملی نفت ایران گفت: با تحقق سرمایه گذاری مورد نیاز در صنعت نفت در افق ۱۴۰۴ و در مدت ۲۰ سال دو تریلیون دلار (۲۰۰۰ میلیارد دلار) درآمد حاصل از فروش نفت خام خواهیم داشت.

او سرمایه گذاری مورد نیاز صنعت نفت در افق ۱۴۰۴ را ۴۴۵ میلیارد دلار اعلام و تصریح کرد: سهم شرکت ملی نفت ایران از این میزان ۱۳۰ میلیارد دلار، سهم شرکت ملی گاز ایران ۱۳۰ میلیارد دلار، سهم شرکت پالایش و پخش فرآورده های نفتی ۲۰ میلیارد دلار و

دفتر پتروشیمی دهدشت و گچساران در یاسوج افتتاح شد



فرماندار گچساران از افتتاح دفتر پتروشیمی شهرهای دهدشت و گچساران در یاسوج مرکز استان کهگیلویه و بویراحمد خبر داد و گفت: با راه اندازی این دفتر، مشارکت مردم این استان برای سرمایه گذاری در صنعت پتروشیمی از طریق پذیره نویسی سهام آسان می شود.

پذیره نویسی سهام این دو شرکت تا تاریخ ۱۷ بهمن امسال آغاز خواهد شد و بانک تجارت آمادگی کامل خود را برای پذیره نویسی سهام این شرکت ها در سراسر کشور اعلام کرده است.

۴۰ درصد، معادل ۲۰۰ میلیارد ریال سهام این دو شرکت از طریق طرح مشارکت مردم در امر پذیره نویسی واگذار می شود. این واحدهای پتروشیمی از مصوبات دو دوره سفرهای رئیس جمهور به استان کهگیلویه و بویراحمد است.



مدیریت همزمان چند پروژه نشان افتخار نیست



پرسش: مدیریت چند پروژه به طور همزمان می تواند کمرشکن باشد؟ پاسخ: کمتر از آنچه که فکرش را بکنید. در یکی از شماره های مجله PM Network نوشته شده بود که مدیران پروژه از تعداد پروژه هایی که به طور همزمان به آنها سپرده می شود، شکایت دارند. متوسط این تعداد، ۸ پروژه عنوان شده و گاهی مشاهده گردیده که مدیریت ۲۰ پروژه فعال یا بیشتر به طور همزمان به یک مدیر پروژه واگذار شده است.

مدیران پروژه به شما گزارش بدهند؛ اما این دیگر مدیریت پروژه نیست، مدیریت برنامه است؛ و حتی در این صورت نیز در هر زمان، تنها یک برنامه باید توسط یک شخص مدیریت شود. مشاهدات نشان می دهد که علت شکست بسیاری از مدیران پروژه این بوده است که آنها نتوانسته اند شرایطی را فراهم کنند که پروژه های اضافی به آنها تحمیل نشود (در برخی از موارد تخمین آنها از آنچه می بایست در حین اجرای پروژه انجام می دادند، پایین تر از حد لازم بوده است).

نتیجه اینکه هیچگاه سعی نکنید در دو جبهه به نبرد بپردازید، ... ۲۰ جبهه که جای خود دارد.

پیشرفت های پیش بینی شده برای مدیریت پروژه



ESI International فهرستی از پیشرفت های پیش بینی شده برای مدیریت پروژه در سال ۲۰۰۹ میلادی را منتشر کرده است. این فهرست شامل مواردی است که وقوع آنها ضروری به نظر می رسد. به هر حال، گذشت زمان نشان خواهد داد که کدامیک از این پیش بینی ها واقعاً به وقوع خواهد پیوست. برخی از موارد پیش بینی شده، از این قرار است:

- شرکت ها بالأخره درک اهمیت نقش مدیریت میانی در کل سیستم مدیریت پروژه را آغاز خواهند کرد.
 - بودجه های محدودتر، به معنی تیم های مجازی بیشتر است که به قوانین جدید اشتغال نیاز خواهند داشت.
 - شرکت ها، بالأخره به نکات دقیق و ظریف مدیریت برنامه و تفاوت های آن با مدیریت پروژه پی خواهند برد.
 - اجتماعات غیررسمی برای توسعه گفتگوها و به اشتراک گذاشتن راهکارهای برتر، مورد استفاده قرار خواهند گرفت.
- برای مشاهده کل این فهرست، می توانید به آدرس زیر مراجعه نمایید:
www.esi-intl.com/public/news/09JAN_PM_Trends.asp

نظریه رهبری خادمانه



"رهبری خادمانه" یکی از رویکردهای رهبری است که به رهبر به عنوان خدمتگزاری می نگرد که نقش کلیدی او پرورش، توانمندسازی و پشتیبانی از اعضای تیم به منظور کمک به آنها در پرورش استعدادهایشان و انجام کارها به بهترین نحو توسط آنها می باشد.

اگر شما در محیط کاری پیچیده و هوشمند امروز، رهبری مستبد باشید، باید خود را برای شکست آماده سازید. اکنون پیچیدگی ها آنقدر زیاد است که هیچکس نمی تواند همواره تمامی پاسخ ها را داشته باشد. بدیهی است در چنین شرایطی لازم است رهبران تاحدی متواضع باشند، زیرا افرادی که در اغلب محیط های کاری کنونی مشغول به کار هستند، افرادی تحصیل کرده اند که رفتار متکبرانه را نمی پذیرند.

- شما به عنوان یک رهبر لازم است:
- به دقت گوش کنید.
 - با افراد پیرامون خود سازگار باشید.
 - از طریق تبادل افکار، دریابید که آنها چگونه می اندیشند.
 - خود را با آنچه برای آنها الهام بخش بوده، انگیزه های آنها را بهبود می بخشید، وفق دهید.
 - موانع را از سر راه آنها بردارید.
 - و به آنها کمک کنید تا بهترین باشند.

EMO چیست؟

این بخش قابل مشاهده، پروژه های استراتژیک شرکت هستند. این پروژه ها مستقیماً اهداف استراتژیک شرکت را پشتیبانی می کنند. بخشی که در زیر سطح قرار می گیرد، پروژه های بزرگ شرکت، پروژه های کوچکتر، پروژه های "باید این چیزها را انجام بدهیم ولی آنها را پروژه نمی نامیم"، و بالأخره کارهای روزمره شرکت را شامل می شود.



با نگاهی به EMO مشاهده می شود که تمامی کوه یخی، تحت نفوذ این دفتر قرار می گیرد. هر کاری که در شرکت انجام می شود، اعم از فرآیند فروش، صدور صورتحساب ها، تلفن های پشتیبانی، مدیریت منابع و ...، توسط EMO مدیریت خواهد شد.

در روزهای هشتم تا دهم دسامبر ۲۰۰۸ کنفرانس PMO Summit 2008 در فلوریدا برگزار شد. یکی از مباحث جالبی که در این کنفرانس مطرح شد، EMO یا Everything Management Office بود که توسط Terry Doerscher از شرکت Planview ارائه گردید. این شرکت تحقیقات عمیقی بر روی PMO ها انجام داده و یکی از نتایج جالبی که بدان دست یافته بود این بود که از PMO هایی که در این تحقیقات شرکت کرده و به پرسش های آن پاسخ داده بودند، ۳۳ درصد بر روی پروژه های بزرگ استراتژیک کار می کردند، ۳۳ درصد پروژه های کوچکتر را نیز مدیریت می کردند، و ۳۳ درصد دیگر نه تنها پروژه های استراتژیک و کوچکتر، بلکه هر چیز دیگری را نیز مدیریت می نمودند.

این گروه سوم، EMO نامیده شد. EMO چه کارهایی انجام می دهد؟ یک کوه یخی شناور را در نظر بگیرید. همه می دانیم که فقط ۱۰ درصد از کوه یخی خارج از آب قرار می گیرد. در ارتباط با پروژه های یک شرکت،

توجه به نیازهای کاربران پروژه در تعیین محدوده پروژه



می‌کند. همچنین ممکن است یک پروژه با محدودیت‌های مالی مواجه باشد. میزان هزینه‌ها نیز محدوده پروژه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پاسخ پرسش‌های مناسب در مورد اینکه کاربران چگونه از پروژه استفاده خواهند کرد و درک محدودیت‌های منابع، پول، و ضروریات پروژه، مبنای بسیار خوبی برای مستند نمودن محدوده پروژه ارائه خواهد نمود.

اغلب پروژه‌ها توسط گروهی از افراد پدید می‌آیند، اما گروهی دیگر از آن استفاده می‌کنند به عنوان مثال، در "پروژه امنیت شبکه" افراد فنی می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر پروژه داشته باشند؛ اما امنیت، موضوع مورد توجه تمامی سازمان است، نه فقط متخصصان امنیت. در مثالی دیگر، ممکن است یک دفتر دولتی و یک پیمانکار اصلی، مسئول اجرای پروژه "ساخت مجتمع مسکونی الف" باشند، اما آنها در آن مجتمع سکونت نخواهند کرد. تعیین نیازهای ساکنان در مورد امکانات، پارکینگ، ایمنی و غیره باید در محدوده پروژه مدنظر قرار گیرد. ممکن است از محصول یک پروژه، استفاده‌های مختلفی به عمل آید. درک تنوع شیوه‌های استفاده از یک پروژه، به تعیین محدوده آن، کمک بسیار زیادی

نقشه نفوذ

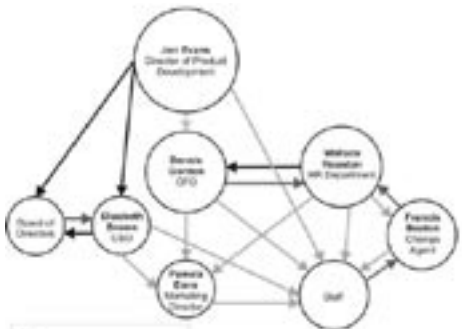
در تهیه نقشه نفوذ، لازم است نکات مهم زیر را رعایت کنید:

- اهمیت یا شدت تأثیر کلی افراد (این مورد را با اندازه دایره ای که پیرامون نام هر فرد ترسیم می‌کنید، نشان دهید).
- روابط میان افراد (برای نشان دادن آن، از خطوط یا پیکان‌ها استفاده کنید).
- میزان تأثیر و نفوذ افراد بر یکدیگر (این مورد را با ضخامت یا رنگ خطوط ارتباطی مشخص نمایید).

نمونه‌ای از نقشه نفوذ را می‌توانید در شکل مشاهده کنید.

افراد بسیاری می‌توانند پروژه‌های شما را تحت تأثیر قرار دهند که برخی از آنها مشهود و به راحتی قابل شناسایی هستند و برخی دیگر که تعداد آنها کم هم نیست، چندان مشهود نیستند. نقشه نفوذ، یک مدل بصری برای نشان دادن افرادی است که پروژه شما را تحت تأثیر قرار می‌دهند و در مورد آن تصمیم‌گیری می‌کنند. این نقشه به شما کمک می‌کند تا دریابید حامیان و ذی‌نفعان پروژه چه ارتباطاتی با یکدیگر دارند و مسیر این ارتباطات چگونه است. به خاطر داشته باشید که حتی قویترین افراد، به ندرت به تنهایی عمل می‌کنند.

مدیران اجرایی سطح بالا و سایر افرادی که دارای اختیاراتی هستند، به مشاوران خود اعتماد می‌کنند. این مشاوران را شناسایی کنید و دریابید که چگونه عمل می‌کنند. این امر می‌تواند برای موفقیت پروژه شما حیاتی باشد.



۱۰۱ قانون کلی برای رهبران (قسمت چهارم: مدیریت بر خود)

دارید ساده و روشن تشریح کنید، کارکنان شما آن را بهتر درک خواهند کرد و بهتر انجام خواهند داد.

۳۸- به جای دستور دادن، راهنمایی کنید. ممکن است شما رئیس باشید، اما نباید ارباب مشاغل رفتار کنید. اگر درخواست‌های خود را مؤدبانه تر مطرح کنید، موفق‌تر خواهید بود.



۳۹- کارکنان خود را در برنامه‌ها سهیم کنید. کار خود را محرمانه جلوه ندهید. بگذارید کارکنان شما بدانند چه وقایعی در جریان است و آنها چگونه می‌توانند مشارکت و همکاری نمایند.

۴۰- با کارهای زیردستان خود آشنا شوید. دانش کاری شما نباید پایین باشد.

۴۱- منعطف باشید. خوب است که نسبت به انتظارات خود، محکم و استوار باشید اما سعی کنید در مورد چگونگی رسیدن به آنها منعطف باشید.

۴۲- به طور منظم بازخورد بگیرید. کارکنان و مافوق‌های شما می‌توانند بازخوردهای ارزشمندی درباره چگونگی بهبود عملکرد شما ارائه دهند. از این امر به نفع خود استفاده کنید.

۴۳- محدودیت‌های خود را بشناسید. شما نمی‌توانید در آن واحد همه جا باشید و همه کارها را انجام دهید. محدودیت‌های زمان و توانایی‌های خود را شناسایی کنید و برای انجام کارهایی که می‌دانید نمی‌توانید انجام دهید، "نه" بگویید.

مدیر خوب بودن، تنها به تشویق دیگران به انجام کارها مربوط نمی‌شود، بلکه به مدیریت عملکرد خود شما نیز مربوط است.

۳۲- در دسترس باشید. تمام روز در دفتر خود نمایند- بیرون بیایید و با کارکنان خود ملاقات کنید. بگذارید آنها بدانند که همواره می‌توانند با مشکلات و نگرانی‌های خود به شما مراجعه کنند.

۳۳- انتقادات سازنده را بپذیرید. ممکن است همواره آنچه را که دوست دارید، نشنوید. اما گوش دادن به انتقادات سازنده، این امکان را برای شما فراهم می‌سازد که از اشتباهات خود درس بگیرید و رشد کنید.

۳۴- مسئولیت پذیر باشید. بخشی از ریاست، پذیرفتن مسئولیت خطاهای افراد تحت مدیریت شماست، نه اینکه صرفاً مسئولیت خطاهای خود را بپذیرید.

۳۵- بدانید که همواره امکان بهبود وجود دارد. کار شما همیشه می‌تواند بهتر انجام شود. همواره در پی یادگیری باشید.

۳۶- مهارت‌های خود را بهبود بخشید. یادگیری، فرآیندی برای تمام عمر است. شما هیچگاه آنقدر پیر نیستید که نتوانید در کلاسی شرکت کنید یا از یکی از همکارانتان بخواهید تا کمک کند دانش خود را توسعه دهید.



۳۷- چیزها را ساده تشریح کنید. از کلمات بزرگ و اصطلاحات فنی برای اینکه باهوش به نظر برسید و دیگران را تحت تأثیر قرار دهید، استفاده نکنید. اگر آنچه را که نیاز

بهترین راه حل

توانست مسئله را حل کند؟". مرد گفت: "مسئله ای در کار نبود، فقط نشستیم و فکر کردم، اولین سوالی که به ذهنم رسید این بود که: "آیا قفل بسته شده است یا نه؟". آنگاه از خودم پرسیدم: "از کجا باید شروع کنم؟". نخستین پرسشی که هر انسان هوشمند خواهد پرسید این است که: "آیا واقعاً مسئله ای وجود دارد؟ اگر بله، چگونه می توان آن را حل کرد؟". اگر سعی کنی مسئله ای را حل کنی که وجود ندارد، تا بی نهایت به قهقرا خواهی رفت و هرگز از آن بیرون نخواهی آمد، من فقط رفتم که ببینم آیا در، واقعاً قفل است یا نه و دیدم قفل باز است.

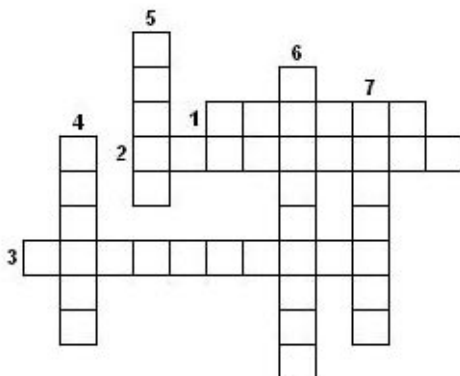
آن سه نفر فکر کردند که او دیوانه است، او با چشمان بسته در گوشه ای نشسته بود و کاری نمی کرد. او پس از مدتی برخاست، به طرف در رفت، در را هل داد، در باز شد و او بیرون رفت!!! و آن سه تن هنوز مشغول کار بودند. آنان حتی ندیدند که چه اتفاقی افتاد که نفر چهارم از اتاق بیرون رفت! وقتی پادشاه با این شخص به اتاق بازگشت، گفت: "کار را بس کنید، آزمون پایان یافته و من نخست وزیرم را انتخاب کرده ام". آنان نتوانستند باور کنند و پرسیدند: "چه اتفاقی افتاد؟ او کاری نمی کرد؛ او فقط در گوشه ای نشسته بود، او چگونه

اعداد، شروع به کار کردند. نفر چهارم فقط در گوشه ای نشسته بود!



پادشاهی می خواست نخست وزیری برای خود انتخاب کند. چهار اندیشمند بزرگ کشور فراخوانده شدند. آنان را در اتاقی جای دادند و پادشاه به آنان گفت: "در اتاق به روی شما بسته خواهد شد. قفل اتاق، قفلی معمولی نیست و به یک جدول ریاضی مرتبط است. تا زمانی که آن جدول را حل نکنید، نخواهید توانست قفل را باز نمایید. اگر بتوانید مسئله را حل کنید می توانید در را باز کرده، بیرون بیایید". پادشاه از اتاق بیرون رفت و در را بست. سه تن از آن چهار مرد بلافاصله دست به کار شدند. اعدادی روی قفل نوشته شده بود؛ آنان اعداد را نوشتند و با آن

جدول شماره ۱۷



۱- فعالیتی در یک شبکه که نه پیش نیاز دارد و نه پس نیاز.

۲- بیانی متقن که آنچه را که پروژه سعی دارد به دست آورد، تشریح می کند.

۳- فرآیند مقایسه، نوعاً به وضعیت فعلی در مقایسه با وضعیت برنامه ریزی شده یا پایه اشاره دارد.

۴- دریافت ها یا سودهایی که به طور منظم از نیروی انسانی، تجارت، یا دارایی حاصل می شود و معمولاً به شکل پول است.

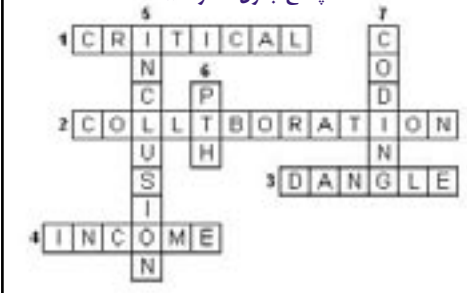
۵- یکی از موارد زیر:

- * به خرج دادن تلاش فیزیکی یا فکری خصوصاً هنگامی که دشوار یا اجباری باشد.
- * فعالیت انسانی که منجر به ارائه کالا یا خدمات می شود.
- * یک گروه اقتصادی متشکل از افرادی که کار ییدی انجام می دهند و عموماً توسط اتحادیه های کاری معرفی می شود.

۶- روشی برای پایان دادن به یک پروژه از طریق به هم پیوستن عملیات و تیم پروژه در قالب یک سازمان به عنوان یک نهاد مجزای پویا.

۷- یک سند حقوقی که افراد یا سازمان ها را مجاز می دارد تا کارهای معینی را انجام دهند.

پاسخ جدول شماره ۱۶



معمای آغل گوسفندان



کشاورزی ۱۲ گوسفند دارد و تصمیم گرفته است که هریک از آنها را در یک آغل جداگانه نگهداری کند. او ۱۲ دیواره چوبی طویل و ۶ دیواره چوبی به طول نصف دیواره های طویل در اختیار دارد. چگونه می تواند با این دیواره ها ۱۲ آغل برای گوسفندان خود بسازد؟

پاسخ معمای چراغ ها:

یکی از کلیدها را روشن و بعد از یکی دو دقیقه خاموش کنید. سپس کلید دیگری را روشن نموده، به اتاق چراغ ها بروید. چراغی که روشن است، مربوط است به کلید دوم. دو چراغ دیگر را لمس کنید؛ چراغی که گرم است، مربوط است به کلید اول و البته آنکه سرد است، مربوط است به کلید سوم.



موش خلاق!

کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۱۸)

Game Theory:

مرجعی برای مجموعه ای از استراتژی های بهینه برای تصمیماتی که همراه با عدم اطمینان بوده، از تضاد اهداف بازیکنان با شرایط تصمیم گیری وابسته به یکدیگر حاصل می شود.

Goal:

وضعیتی که تصمیم گیرنده ترجیح می دهد در آن قرار بگیرد، مانند افزایشی در یک معیار مثبت.

Goal-seeking:

توانایی پرسیدن اینکه متغیرهای اصلی باید دارای چه مقادیری باشند تا اهداف مورد نظر حاصل گردد. ابزاری است که از محاسبات مرحله ای استفاده می کند تا مقدار لازم برای یک پارامتر به منظور دستیابی به یک نتیجه مورد نظر را پیدا کند.

Going through the GOO:

تجزیه و تحلیل اهداف، گزینه ها و نتایج، که معمولاً در قالب یک جدول انجام می شود.

Group Decision Making:

تاکتیک های متعددی که می تواند عملکرد گروه ها را بهبود بخشد.

توصیه هایی برای افزایش خلاقیت در کار (۹)



۸۱- هرگاه در کار خود دچار مشکلی شدید که حل آن دشوار به نظر می رسد، کمی قدم بزنید.

۸۲- به تمرینات فکری (Meditation) یا تمدد اعصاب (Relaxation) بپردازید.

۸۳- تعداد وقفه های میان کار (جهت استراحت) را بیشتر کنید.

۸۴- با اعضای تیم خود، بیشتر برای صرف ناهار بیرون بروید.

۸۵- هر روز با یک شخص متفاوت، ناهار بخورید.

۸۶- درخواست عفو بکنید، اما اجازه نگیرید.

۸۷- برای هدایت جلسات توفان فکری

از شخصی خارج از سازمان خود دعوت به عمل آورید.

۸۸- ریسک های بیشتری را در خارج از دفتر کار خود بپذیرید (مانند موج سواری، اسکی، و غیره).

۸۹- به هنگام نیاز، کمک بخواهید.

۹۰- بدانید که ایجاد تغییر امکانپذیر است.

۲۱ نوع رئیس (۱)



۱- رئیس فداکار

رئیس فداکار هر آنچه را به نفع شرکت باشد انجام داده، می دهد و خواهد داد. او روزهای کریسمس، در روزهای برفی پر از کولاک و روزهایی که بیمار بوده، کار کرده است. او بعد از تصادف خودرو اش به مدت ۵ هفته با دو پای شکسته پیاده به شرکت رفت و آمد کرد. او هر شب بدون دریافت هیچ گونه مبلغ اضافی تا ساعت هشت در محل کارش می ماند. شما چگونه با این فرد رفتار می کنید؟ شما کاری جز گوش دادن انجام نمی دهید. او احتمالاً بعد از بازنشستگی هم اینجا خواهد بود. پس بهتر است از همان ابتدا نحوه کنار آمدن با این فرد را یاد بگیرید.

۲- رئیس داد و فریادکن

رئیی که داد و فریاد می کند، فکر می کند اگر صدایش را تا حد نامعقولی بلند کند به خواسته هایش می رسد. صدای

بلندتر، تعهد بالاتر. آخر و عاقبت این رئیس چه خواهد بود؟ بسیاری از مدیران استخدام سردرگم، داذدن را با مهارت های مدیریتی یکسان می گیرند. فراتر از همه چیز داد و فریاد کن ها فقط می خواهند بدانند که مورد توجه قرار می گیرند. آنها می خواهند مورد تأیید قرار گیرند. اگر شما بتوانید با این رئیس کنار بیایید و احترام و اعتماد وی را جلب کنید شاید بتوانید صدای او را پایین بیاورید.

(منبع: سایت راهکار مدیریت)

تصمیم گیری و ریسک پذیری

پيامدهای بالقوه آنها را ارزیابی می کنید. به هر حال، آنچه از تصمیمات خود به دست می آورید و ریسک های مرتبط با آنها، مطلق نیستند؛ شما آنها را برآورد کرده اید و این برآوردها به میزان درک و آگاهی شما بستگی دارد. از طرف دیگر درک و آگاهی شما به میزان زیادی تحت تأثیر تمایل شما به پذیرش ریسک قرار دارد.

به طور طبیعی برخی از افراد، ریسک پذیرتر از دیگران هستند. ما همگی افرادی را می شناسیم که با پذیرفتن ریسک های بزرگ، به موفقیت دست یافته اند. بدیهی است آنها قبل از پذیرفتن چنین ریسکی، تصمیم گرفته اند که این کار را انجام دهند. بنابراین می توان گفت که تصمیم گیری، تحت تأثیر میزان ریسک پذیری افراد قرار دارد. کسانی که ریسک پذیری بالاتری دارند، گزینه هایی را انتخاب می کنند که مخاطره آمیزترند و افرادی که به ثبات و کنترل بیشتر نیاز دارند، گزینه های دارای ریسک کمتر را برمی گزینند.

تصمیم گیری، تمامی فعالیت های شما را تحت تأثیر قرار می دهد. شما از لحظه ای که از خواب بیدار می شوید، تصمیم گیری می کنید. همه چیز، از لباسی که به تن می کنید گرفته تا زمان خروج شما از منزل به قصد رفتن به محل کار، نیازمند یک تصمیم، هرچند کوچک، است. و جزء لاینفک تقریباً تمامی تصمیمات، عنصر ریسک است. برای اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن، مهم است که دریابید با فرآیند تصمیم گیری چگونه برخورد می کنید.



برای هر تصمیمی که می گیرید، عناصر ناشناخته ای وجود دارد که نمی توانید آنها را کنترل کنید. هنگامی که تصمیمی می گیرید، به طور آگاهانه یا ناخودآگاه، این عناصر ناشناخته و



شرکت مشاوره و مهندسی avec

تهران، خیابان آفریقا، بین میرداماد و جهان کودک، برج نگین، طبقه سوم، واحد ۳۰۳

تلفن و فکس: ۸۸۷۹۷۳۲۰ و ۸۸۸۸۸۳۵۹

پست الکترونیک: info@avec-co.com

آدرس سایت: www.avec.ir

مشترکین گرامی، شما می توانید مطالب، نظرات و پیشنهادات خود را از طریق پست الکترونیک به آدرس زیر ارسال نمایید:

info@avec.ir