

چند پیشنهاد برای ایجاد بنگاه های زودبازده

را به جیب می زنند. باید به هر طریق ممکن دست واسطه ها را کوتاه کرد. اگر دست واسطه ها کوتاه شود هم جنس ارزانتر خواهد شد هم کشاورز به حق خود خواهد رسید!!!

پیشنهاد مشخص: شما توزیع کنید.

موضوع آخر: از هر چه بگذریم از این رانت خواران نمی توانیم گذشت کنیم. آخر برای چه این همه امتیاز به اینان داده می شود؟ فلانی با رانتی که گرفته یک کشتی ... آورده و در بازار توزیع کرده و ثروت نجومی به هم زده است. هر چه ما در این کشور می کشیم از دست همین رانت خواران است. اگر قانون باشد، اگر حساب و کتابی در کار باشد دیگر محلی از اعراب برای رانت خواران نخواهد بود. چند تا از این دانه درشت ها را اگر اعدام کنند، حساب کار دست همشان خواهد آمد.

پیشنهاد مشخص: شما بگیرید.

برای درک بهتر موضوع بنگاه های زودبازده و ارتباط آن با نگرش مبتنی بر حسد و تنگ نظری، جویندگان فرصت و مال و منال را به یادگیری علوم پایه، بخصوص فیزیک،

مبلغ ناچیزی در انتهای هر ماه می گیریم. معلوم نیست چه سر و سری دارد که به این راحتی به او پروژه می دهند. آنوقت ما که هر روز در این ناکجاآباد برای کشور زحمت می کشیم و باعث می شویم که برق و آب و گاز به خانه ها برسد، باید در حسرت به سفر خارج از کشور آه بکشیم. اصلاً معلوم نیست که این کارفرمایان دولتی برای چه کار را به این شرکت می دهند؟ آنها که می بینند ما کننده هستیم، چرا کار را مستقیماً به خود ما نمی دهند؟ هم اینجوری کار برای آنان ارزانتر تمام می شود، هم اینکه سهم ما از پروژه ها بیشتر می شود. تازه این



برای درک بهتر هر پیشنهاد در این نوشتار ابتدا موضوع بنگاه های زودبازده را نوشته سپس پیشنهاد مشخص را ارائه خواهیم کرد.

موضوع اول: آخر این کاری دارد؟ فلانی یک تلفن می زند و جنس را روی آب می خرد و با یک تلفن دیگر آن را می فروشد و میلیون ها تومان به

جیب می زند، بدون اینکه حتی یکی از عضله های اساسی خود را تکان دهد. این ها زالوهای اقتصادی کشور هستند، همان هایی که در رفاه کامل بوده و از درد قشر زحمتکش خبری ندارند. آخر چطور امکان دارد که یکی با کار زیاد در کوره های آجرپزی در تأمین مایحتاج اولیه زندگی بماند و آن دیگری به این شیوه، تنها با دو تا تلفن، خون اقتصادی جامعه را بمکد؟ پس کجاست عدالت؟ کجاست آن مسئولی که جلوی این هرزه های فرصت طلب در اجتماع را بگیرد؟ آخر به این می گویند عدالت؟ والله باید این جانپان را دار زد!!!

پیشنهاد مشخص: شما دوتا تلفن را بزنید.

موضوع دوم: آقا نشسته در دفترش توی تهران، ما داریم زیر آفتاب گرم بیابان کار می کنیم. آخر چی؟ همه سود را او می برد و ما که کننده کار هستیم



آقایان صاحبان شرکت هم سر جایشان خواهند نشست و مشخص می شود که چه کسانی مستحق درآمدهای حاصل از اجرای این پروژه ها هستند.

پیشنهاد مشخص: شما کار را بگیرید.

موضوع سوم: کشاورز بنده خدا این همه زحمت می کشد و بار را به ثمر می رساند، آنوقت این دلایان و واسطه های بی رحم هستند که نتیجه کار او



مشخصاً دو درس مربوط به ارتباط ظرف و مظروف و همچنین باطری ها دعوت می کنم. برآستی تکلیف این همه بنگاه زودبازده ای که ایجاد شدند، چه شد؟

فهرست مطالب:

۱	چند پیشنهاد برای ایجاد بنگاه های زودبازده
۲	معرفی کتاب: درس هایی از آینده؛ دلو بُر / سومین کنفرانس بین المللی تحقیق در عملیات / اولین نمایشگاه بین المللی لجستیک و زنجیره تأمین به تعویق افتاد
۳	معرفی شخصیتها: ادیسون / پارامترهای مهم در مذاکره / چگونه به افراد پاسخ مثبت بدهید و کار مورد درخواست آنها را رد کنید
۴	طرح ۵ میلیارد دلاری توسعه میدان گازی فرزاد B به زودی نهایی می شود / پانزدهمین نمایشگاه بین المللی نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی / تولید سالانه ۹۰۰ هزار تن قیر از نفت خام سنگین سروش و نوروز / تندیس بلورین هفتمین جایزه ملی تعالی و بهره وری به تام رسید / ایران خودرو دیزل محصولات جدید عرضه می کند / رشد ۲۰ درصدی در زنجیره تأمین ایران خودرو
۵	معرفی ۱۰۰ وبلاگ برتر مدیریت پروژه: (۱) بهترین وبلاگ های مدیر پروژه / تغییر نقش ها و مسئولیت ها در طی پروژه / عوامل توانمندی مدیران پروژه
۶	۸ مرحله حل مسئله / شما تا چه حد خودانگیزخته هستید؟ / درس هایی از طبیعت: ارسال پیام های گروهی با استفاده از هوش طبیعی
۷	مزرعه سیب زمینی / کارمند تازه وارد / جدول شماره ۲۹
۸	نکاتی در ارتباط با تشریفات اداری و کاغذبازی (۴) / ویژگی های افراد خلاق / کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۳۰) / کاهش هوشمندانانه هزینه ها

معرفی کتاب



دلو پر

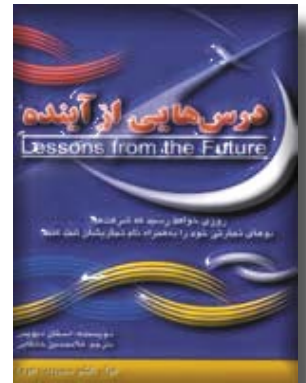
نویسندگان: تام راس، دونالد کلیفتون

مترجم: شمس آفاق یآوری

ناشر: سازمان فرهنگی فرا

درباره کتاب:

این کتاب بر این نظر نگاشته شده که چگونه استفاده از روانشناسی مثبت در تعاملات روزمره می‌تواند باعث تغییرات مهمی در زندگی هر فرد شود. کلیفتون متوجه شده بود که بیشتر مطالعات رشته روانشناسی بر اشتباهات و موارد منفی استوار است، حال آنکه می‌توان با تغییر آن به شکل تکیه بر موارد مثبت به نتایج مهمی رسید. راس و کلیفتون چنین مثال می‌زنند که هر کدام از ما یک دلو و یک ملاقه داریم. این دلوها باید با تجربیات مثبت مانند تشویق و احترام و غیره پر شوند. زمانی که برخوردی مثبت با دیگران داریم، نه تنها دلوهای آنان بلکه دلو خود را نیز پر می‌کنیم. در مقابل، به هنگام برخورد منفی با دیگران، با ملاقه خود از دلوهای آنان برداشت می‌کنیم. این نظر در تمام تعاملات روزانه، از روابط کاری و حرفه‌ای گرفته تا ازدواج و ارتباط با دیگران، کاربرد دارد. احساسات منفی با به خطر انداختن سلامتی، باعث کوتاه شدن عمر می‌شود. در قیاس، احساسات مثبت برای ادامه بقا ضروری است و افزایش آن نیز به طول عمر می‌افزاید.



درس‌هایی از آینده

نویسنده: استان دیویس

مترجم: غلامحسین خانقائی

ناشر: سازمان فرهنگی فرا

درباره کتاب:

ساعت‌های شماطه دار ما، قهوه جوش هایمان، توست‌تراها و پتوهایمان و در واقع آشناترین وسایل ما بتدریج با هم به گفتگو می‌پردازند. در نظام اقتصاد زیستی آینده، ارزش اقتصادی در سطح مولکولی ایجاد خواهد شد. از خود بپرسید: "سطح مولکولی مربوط به کسب و کار من کدام است و چگونه می‌تواند ارزش آفرین شود؟". مدیرانی که زمانی دغدغه ارزش زمانی پول را داشتند، اکنون به مدیریت ارزش پولی زمان می‌پردازند. با ترکیب و جوش خوردن پول و زمان با یکدیگر شاهد اتفاقات عجیب و غریبی در نظام اقتصادی و کسب و کار هستیم. ما می‌توانیم ارزش هر محصول را از طریق هوشمند کردن آن، بالا بردن محتوای اطلاعاتی و خدمت مدار کردن آن افزایش دهیم. باید در پیشرفت‌های علمی و فن آوری کنونی به دنبال اشکال احتمالی کسب و کارهای آینده، اقتصادهای آینده و شاید حتی نیکان آینده خود بگردیم. این کتاب شما را برای رویارویی با رویدادهای ناشناخته دنیای شیدبا متغیر امروز و آینده آماده خواهد کرد.

سومین کنفرانس بین‌المللی تحقیق در عملیات



هدف این کنفرانس فراهم سازی شرایط هم‌اندیشی دانشگاهیان و صنعتگران درباره کاربردهای عملی روشهای نوین تحقیق در عملیات، بهینه‌سازی پیوسته و گسسته و نظریه تصمیم است. ابعاد نظری مسئله نیز مورد توجه است.

سخنران ویژه:

○ Kees Roos



○ J-J Salazar-González



محورهای اصلی کنفرانس:

- مدلسازی ریاضی در تحقیق در عملیات
- بهینه‌سازی خطی
- بهینه‌سازی غیرخطی
- بهینه‌سازی ترکیبیاتی
- برنامه‌ریزی عدد صحیح
- بهینه‌سازی شبکه
- تصمیم‌گیری چندمعیاره
- شبیه‌سازی و نظریه صف
- تحلیل پوششی داده‌ها

- نرم افزارهای تحقیق در عملیات
- الگوریتم‌های ابتکاری
- بهینه‌سازی تصادفی
- بهینه‌سازی فازی
- بهینه‌سازی استوار
- نظریه بازی‌ها

آخرین مهلت ثبت نام:

۲۰ فروردین ماه ۱۳۸۹

آخرین مهلت ثبت نام با تأخیر:

۳۱ فروردین ماه ۱۳۸۹

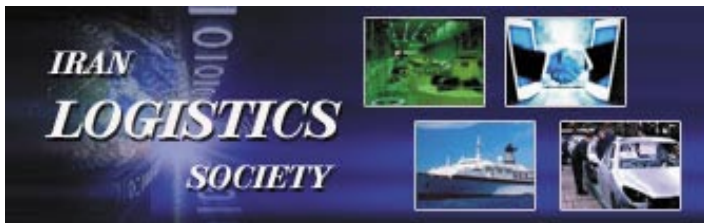
زمان و محل برگزاری:

۱۵ و ۱۶ اردیبهشت ماه ۱۳۸۹، تهران، دانشکده ریاضی و علوم کامپیوتر دانشگاه صنعتی امیرکبیر

سایت کنفرانس:

<http://or2010.aut.ac.ir>

اولین نمایشگاه بین‌المللی لجستیک و زنجیره تأمین به تعویق افتاد



نقل در سراسر نقاط ایران و به منظور برگزاری هرچه باشکوه‌تر نمایشگاه، به تیر ماه ۱۳۸۹ موکول شد.

سایت انجمن لجستیک ایران:

www.ils.ir

اولین نمایشگاه بین‌المللی لجستیک و زنجیره تأمین که قرار بود در دی ماه ۱۳۸۸ برگزار شود به دلیل مناسب نبودن فضای عمومی کشور و تداخل این نمایشگاه با نمایشگاه‌های حمل و



هیچ چیز بزرگی بدون انسان‌های بزرگ به دست نخواهد آمد، و انسان‌های بزرگ فقط آنهایی هستند که مصممند اینگونه باشند.



معرفی شخصیت ها:

ادیسون



توماس آلوآ ادیسون در ۱۱ فوریه ۱۸۴۷ در میلان اوهایو به دنیا آمد. او هفتمین فرزند خانواده بود. زمانی که ادیسون ۷ ساله بود، آنها به میشیگان نقل مکان کردند. پدر او به تجارت چوب و سرمایه گذاری بر روی زمین اشتغال داشت. توماس خوب تحصیل نکرده بود و مادرش، که قبلاً معلم بود، او را آموزش می داد. شخصیت ادیسون در نوجوانی با شیطنت همراه بود و دوست داشت سر به سر دیگران بگذارد. او از مطالعه، خصوصاً مطالعه کتاب های علمی نیز لذت می برد.

هنگامی که ادیسون یک پسر بچه بود، نزد پدرش به کار درباری مشغول بود؛ در راه آهن هم آبنبات، روزنامه و ساندویچ می فروخت. او در باغچه خود سبزیجات پرورش می داد و آنها را در شهر به فروش می رساند. توماس در ۱۵ سالگی روزنامه ای به نام "Weekly Herald" را چاپ و منتشر می کرد. او در این زمان دچار مشکل شنوایی شده بود و هر چه بزرگتر می شد، شنوایی او وضعیت بدتری پیدا می کرد.

زمانی که توماس ۱۵ ساله بود، یکی از اپراتورهای تلگراف را از مسیر قطار راه آهن نجات داد و آن اپراتور به عنوان قدردانی، چیزهایی درباره تلگراف به او آموخت. در ۱۸۶۳ ادیسون کار خود را به عنوان اپراتور تلگراف آغاز کرد. او به این کار علاقه مند شده بود و سخت کار می کرد و مشتاق بود بیشتر در مورد تلگراف بداند.

ادیسون در ۱۸۶۸ به عنوان یک اپراتور تلگراف به بوستون رفت. وی در این شهر، سیستم اعلام خطر آتش نشانی را بهبود داد؛ بهبودهایی هم در Stock

Ticker (ماشین های تلگرافی که برای نگهداری اطلاعات خرید و قیمت اقلام مورد استفاده قرار می گرفت) پدید آورد.

در ۱۸۷۰ به نیوجرسی رفت و یک کارخانه تولید Stock Ticker تأسیس نمود. در ۱۸۷۴ طراحی Quadruplex را به اتمام رساند. این، یک دستگاه تلگراف پیشرفته بود که از نوع معمولی آن سریعتر و بسیار مطمئن تر بود. این اختراع باعث شد که ادیسون به عنوان یک مخترع در چرخه تلگراف شهرت یابد.

ادیسون در بهار ۱۸۷۶ آزمایشگاه خود را در یک منطقه روستایی دایر نمود. همکاران ادیسون کوشیدند تا اختراعات او را گردآوری کنند و به او کمک کردند تا دریابد که دیگران چگونه مشکلات مکانیکی، الکتریکی و شیمیایی را حل می کنند. آنگاه او سعی کرد ایده های خود را بهبود بخشد.

او با همکاری چند شریک مالی در سطح جهان، کارخانه های جدیدی برای تولید و فروش محصولات اختراع نمود. درآمد حاصل از فروش این محصولات، صرف حمایت از آزمایشگاه تحقیقاتی او و توسعه محصولات بیشتر می شد. ادیسون در اواسط دهه سوم عمر خود به شهرت جهانی رسید و در اواسط دهه چهارم عمر خود تبدیل به یک میلیونر شد. مشهورترین اختراعات ادیسون عبارتند از:

- روشنایی الکتریکی (لامپ برق)
- فونوگراف
- و بهبودهایی در تلفن و تلگراف



ادیسون و فونوگراف

پارامترهای مهم در مذاکره



نمایید.

اگر این پارامترهای را به عنوان پایه مذاکرات خود مدنظر قرار دهید، بیشتر قادر خواهید بود راه حل های خلاقانه برای مسئله ای که درصدد حل آن هستید، بیابید.

William و Roger Fisher و Ury نویسندگان کتاب "to Yes" پارامترهای زیر را برای یک مذاکره اصولی مطرح کرده اند:

- حساب افراد را از مسائل جدا کنید.
- توجه خود را بر منافع و مصالح متمرکز کنید نه بر مناصب و موقعیت ها.
- قبل از هرگونه تصمیم گیری، امکانات و احتمالات مختلف را بررسی کنید.
- استانداردهای هدف را به عنوان معیاری برای تصمیم گیری، تعریف

چگونه به افراد پاسخ مثبت بدهید و کار مورد درخواست آنها را رد کنید



اگر پاسختان در مورد کاری که از شما درخواست شده منفی است، باید ببینید چگونه می توانید در عین حال، به شخصی که آن کار را از شما خواسته است، پاسخ مثبت بدهید. برای انجام این کار، اطمینان حاصل کنید که دلایل خود را بخوبی تشریح نموده اید، به طوری که کاملاً واضح باشد که شما صرفاً به این کار خاص و احتمالاً فقط در شرایط فعلی پاسخ منفی می دهید.

اگر طرف مقابل دریابد که پاسخ شما چرا منفی است، احتمال کمتری وجود خواهد داشت که تصور کند شما فرد مفیدی نیستید. به هر حال شما می توانید بر پاسخ منفی خود پافشاری کنید.

برای دادن پاسخ مثبت به شخص و رد کردن کار مورد درخواست او، ممکن است لازم باشد با او در مورد مقدمات کار مذاکره کنید تا درخواست او به شیوه ای دیگر انجام پذیرد.

قبل از دادن پاسخ مثبت به شخص، ابتدا به سه پرسش اساسی زیر پاسخ دهید:

- این شخص واقعاً چه نیازی دارد؟
- محدوده های انعطاف پذیری را بیابید.
- اولویت ها را مشخص نمایید.
- نیاز این شخص به چه صورت دیگری می تواند تأمین گردد؟

- قالب یا رویکردی متفاوت برای مسئله پیدا کنید.

- زمان و منابع جایگزین را جستجو کنید.

- چگونه می توانم به این شخص در تأمین نیازش کمک کنم؟

- هدفی بزرگتر را تعریف کنید.

- منافع و نیازهای مشترک را جستجو نمایید.

سطح بالای اعتماد و داشتن ارتباطات خوب، از ضروریات این فرآیند است. اگر چه تضمینی وجود ندارد که اعتماد منجر به یافتن راه حلی مناسب گردد، عدم اعتماد می تواند آسیبی جدی به همکاری وارد سازد. زمانی که در محیطی از احترام و اعتماد کار می کنید، رسیدن به توافق، بدون مصالحه در مورد نیازهایتان، بسیار ساده تر خواهد بود.

طرح ۵ میلیارد دلاری توسعه میدان گازی فرزاد B به زودی نهایی می شود



محمود زیرکچیان زاده، مدیرعامل شرکت نفت فلات قاره، از تمایل جدی شرکت ONGC هند برای سرمایه گذاری ۵ میلیارد دلاری در توسعه میدان گازی فرزاد B خبر داد. او گفت: هیئتی از شرکت ملی نفت ایران و نمایندگانی از این شرکت هندی در ماه های آینده در نشست مشترک در دهلی یا تهران، مباحث قراردادی طرح توسعه میدان گازی فرزاد B را نهایی می کنند.

پانزدهمین نمایشگاه بین المللی نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی



پانزدهمین نمایشگاه بین المللی نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی از تاریخ ۳۰ فروردین تا ۳ اردیبهشت ماه سال آینده در محل دائمی نمایشگاه های بین المللی تهران برگزار خواهد شد. این نمایشگاه که بزرگترین نمایشگاه تخصصی کشور و دومین نمایشگاه بزرگ نفت در جهان به شمار می رود، با هدف ایجاد تعامل بیشتر شرکت های پیمانکار و سازندگان داخلی و خارجی و با حضور شرکت های اصلی و فرعی صنعت نفت برپا می شود. پیش بینی می شود این نمایشگاه نسبت

به نمایشگاه سال های قبل، از رونق بیشتری برخوردار باشد.

تولید سالانه ۹۰۰ هزار تن قیر از نفت خام سنگین سروش و نوروز



منصور بزمی، رئیس پژوهشکده پالایش نفت پژوهشگاه صنعت نفت، از احداث اولین پالایشگاه تولید قیر از نفت خام آسفالتین میدان های نفتی سروش و نوروز با ظرفیت ۹۰۰ هزار تن در جزیره قشم خبر داد. او گفت: حضور مقادیر قابل توجه آسفالتین و فلزات سنگین در نفت های خام آسفالتینی، معضل بزرگی در پالایش و ارتقای کیفیت ته مانده های این نوع نفت خام است.

وی افزود: مواد آسفالتین و فلزات سنگین در نفت خام، مزیت قابل توجهی در بهبود کیفیت قیر دارد، زیرا ویسکوزیته قیر حاصل از این نوع نفت خام بیش از ۴۶۰ stc در دمای ۱۳۵ درجه سانتیگراد و نشان دهنده چسبندگی و کیفیت بی نظیر این نوع قیر است.

تندیس بلورین هفتمین جایزه ملی تعالی و بهره وری به تام رسید



جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی در ۵ بخش شامل ساخت و تولید، خدمات، سلامت، آموزش و بخش عمومی برپا شد که تندیس بلورین آن در بخش خدمات، توسط وزیر صنایع و معادن در دوم اسفند ماه جاری به مدیرعامل شرکت تام ایران خودرو اعطا شد. هدف اصلی این جایزه، ایجاد فضایی تشویقی برای مدیران سازمان ها و شرکت هاست تا مدیران بتوانند در این فضا، دستاوردها و موفقیت های سازمانی خود را با دیگر شرکت ها به مقایسه بگذارند. تمامی سازمان ها با هر نوع فعالیت و

مأموریت می توانند با استقرار مدل تعالی سازمانی و انجام خود ارزیابی در جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی شرکت کنند و ارزیابی آنها با انجام مشاهدات میدانی ارزیابان این جایزه و همچنین بررسی مدارک شرکت ها، مورد ارزیابی دقیق قرار می گیرد.

ایران خودرو دیزل محصولات جدید عرضه می کند



هاشم یکه زارع، مدیر عامل شرکت ایران خودرو دیزل، اعلام کرد: این شرکت، ظرف دو سال آینده چند محصول جدید به بازار عرضه خواهد کرد. این محصولات، شامل انواع اتوبوس های بین شهری و درون شهری، کامیونت، کامیون کشنده و وانت پیکاپ خواهد بود.

نقل عمومی، انجام می گیرد. یکه زارع تاکید کرد: در جهت تحقق اهداف کارآفرینی و ایجاد اشتغال برای جوانان شایسته و آینده ساز ایرانی، تمامی محصولات جدید، در خطوط تولید ایران خودرو دیزل تولید خواهد شد.

وی افزود: این اقدام براساس برنامه ریزی انجام شده، نیازسنجی بازار مصرف، در نظر گرفتن امکانات و پتانسیل های خطوط تولید شرکت ایران خودرو دیزل و نوسازی ناوگان حمل و

رشد ۲۰ درصدی در زنجیره تأمین ایران خودرو



محمد محمدی، مدیرعامل سایپکو، گفت: با بهبود پرداخت مطالبات سازندگان و رفع مشکلات مالی آنان توسط سایپکو، شبکه تأمین قطعات ایران خودرو، در میزان تولید قطعات، نسبت به سال گذشته ۲۰ درصد رشد داشته است. رشد تأمین و تدارک قطعات در ماههای اخیر، باعث شده تا با مدیریت درست زنجیره تأمین و ایجاد نظم و عدالت در پرداخت ها، شاهد رضایت نسبی سازندگان و استفاده آنان از تمامی توان خود برای تحقق اهداف ایران خودرو باشیم.

وی از کاهش زمان پرداخت مطالبات قطعه سازان به عنوان یکی از مهمترین اولویت های اصلی سایپکو یاد کرد و از آمادگی سایپکو برای رفع مشکلات مالی قطعه سازان خبر داد.

تغییر نقش ها و مسئولیت ها در طی پروژه



به نظر می رسد اگر این بازنگری ها در مورد نقش ها و مسئولیت های افراد، مورد غفلت قرار نگیرد، اشتباهی در باره اینکه انتظار می رود چه کسی چه کاری را انجام دهد، رخ نخواهد داد؛ اما در عمل اینگونه نخواهد بود. همواره این امکان وجود دارد که اتفاقی بیفتد که منجر به ایجاد ابهام و اشتباه در مورد وظایف و مسئولیت ها بشود.

به هر حال نمی توان منکر این واقعیت شد که با به کار بستن این توصیه، یعنی بازنگری نقش ها و مسئولیت ها در طی پروژه، چنین ابهاماتی به حداقل خواهند رسید و تأثیر آنها بر کل پروژه به کمترین میزان کاهش خواهد یافت.

در ابتدای پروژه مذاکره ای آشکار صورت می گیرد تا تعیین شود که کدامیک از اعضای تیم چه نقشی را بپذیرد؛ اما این، کافی نیست. در طی پیشرفت پروژه، هم شرایط و هم افراد تغییر می کنند. یک راهکار مناسب، ارزیابی مجدد نقش ها و مسئولیت ها، چندین بار در حین پروژه است؛ به عنوان مثال، هنگامی که کسی تیم را ترک می کند یا فرد جدیدی وارد تیم می شود، یا در مایل استون ها، مثلا در پایان یک مرحله یا فاز، بسته به طبیعت پروژه، زمان مناسبی برای این ارزیابی است.

توصیه می شود نیاز به بازنگری نقش ها و مسئولیت ها قبل از آنکه تداخلی صورت پذیرد، فعالانه به بحث گذاشته شود. طبیعتا شما مایل نیستید که چندین نفر مسئولیت یک کار را بر عهده داشته باشند یا فعالیت هایی از قلم بیفتد تنها به این علت که یکی از اعضای تیم تصور کرده که عضو دیگری از تیم آن را به انجام می رساند.

عوامل توانمندی مدیران پروژه



دادید" و وقتی مشکلی پیش می آید، می گویند: "تقصیر من بود".
 ○ تفکر کلی و جزئی (یا به قولی، توانایی دیدن جنگل و درختان): بعضی از افراد می توانند تصویر کلی را ببینند و تفکر استراتژیک داشته باشند اما توجهی به جزئیات ندارند؛ افراد بسیار دیگری هم هستند که می توانند در سطح جزئیات بیندیشند اما از تصویر کلی غافلند. تنها افرادی معدود این توانایی را دارند که تصویری کلی از موقعیت ایجاد کنند و آن تصویر را به کوچکترین اجزاء آن بشکنند و تلاش ها را در جهت ساختن یک به یک آن اجزاء هدایت نمایند.

بدیهی است یک مدیر پروژه به قابلیت های تکنیکی نیاز دارد؛ اما این قابلیت ها او را به یک مدیر پروژه توانمند تبدیل نمی کند. برای هدایت اکثر پروژه های مهم، داشتن استقامت، مهارت های رهبری، و توانایی اندیشیدن هم در سطح کلی و هم در سطح جزئیات، از عوامل ضروری به شمار می آید.

○ استقامت: شما مجبورید پروژه های دشوار را بپذیرید و ناگزیرید واقعیت هایی را به افراد بگویید که تمایلی به شنیدن آنها ندارند؛ افرادی که دارای قدرت هستند و کار و درآمد شما را تحت تأثیر قرار می دهند.
 ○ رهبری: این میثت، موارد بسیاری را شامل می گردد، از جمله تصمیم گیری به موقع در شرایط سخت و تحت فشار. اعضای تیم شما نیاز دارند که بدانند از آنها حمایت می کنید و وقتی که کارها خوب پیش می رود، می ایستید و به آنها می گویند: "کارتان را خوب انجام

معرفی ۱۰۰ وبلاگ برتر مدیریت پروژه: (۱) بهترین وبلاگ های مدیر پروژه

وبلاگ او "The Crossroads at the Woods" است.

5. Herding Cats:

وبلاگ Glenn B Alleman در مورد ایده ها، تعبیرها، و منابع مربوط به مدیریت پروژه در حوزه تجربیات اوست.

6. Are You Ready to Lead?:

این وبلاگ پرسش هایی را مطرح نموده، ابزارهایی جهت پاسخگویی در اختیار شما قرار می دهد. عمده مطالب این وبلاگ مربوط می شود به قدرت مدافعه و گفتگو به شیوه خودتان برای کسب موفقیت.



7. Project Management Guide:

Trevor Roberts یک مدیر پروژه است و شرکت مشاوره مدیریت پروژه خود، Ryton Projects، را اداره می کند. در وبلاگ او می توانید راهنمایی هایی در مورد تشکیل تیم، موفقیت، و ... بیابید.



8. Scope Crepe:

Rich مطالب وبلاگ خود را در مورد سفرهای جالبش به سرزمین مدیریت پروژه می نویسد.

9. Project Management Knowledge:

Tom در وبلاگ خود، منبع ارزشمندی را با فهرست الفبایی در اختیار مدیران پروژه قرار می دهد.

این وبلاگ ها متعلق به افرادی است که سال ها به عنوان مدیر پروژه تجربه اندوخته اند و اکنون دانش خود را از طریق وبلاگ در اختیار دیگران قرار می دهند:

1. A CEO's Perspective on Project Management:

مدیر Gregory Balestrero و CEO ی انجمن مدیریت پروژه (PMI) نویسنده این وبلاگ است.



2. Voices on Project Management:

این هم وبلاگی دیگر از PMI است که تمامی مباحث مدیریت پروژه را پوشش می دهد، از جمله: قابلیت پایداری، مدیریت استعدادهای، ROI، برنامه ها، سبدهای پروژه، و سایر نکات مرتبط.



3. Reforming Project Management:

Hal هم مدیر پروژه است و هم بهساز پروژه. در این وبلاگ می توانید مطالبی نظیر "ده قانون جدید برای مدیران پروژه" را بیابید.

4. Crossderry:

Paul برای شرکت Mead Johnson کار می کند و عنوان



۸ مرحله حل مسئله

ارزش واقعی ۸ مرحله متدولوژی حل مسئله در آن است که تمامی جنبه های مهم مدیریت نوین مسائل را شامل می شود. این ۸ مرحله عبارتند از:

○ **تشکیل تیم:** افراد مورد نیاز برای حل معضل فعلی را تعیین کنید؛ رهبر تیم را نیز مشخص نمایید.



○ **تعریف مسئله:** تمامی جزئیات ممکن در ارتباط با مسئله مورد نظر را جمع آوری کنید.

○ **اجرا و بررسی اقدامات موقت جهت محدود نگاه داشتن مسئله:** تأثیر نارضایتی مشتریان بر سازمان خود را تعیین کنید. تمامی موارد مشکوک احتمالی را شناسایی

نموده، آنها را مورد بررسی دقیق تر قرار دهید. روشی را تعریف کنید تا به وضوح به مشتری نشان دهد که خدمات یا کالای ارائه شده، کاملاً مورد بررسی قرار گرفته و مورد تأیید بوده است.

○ **تعیین و بررسی علل ریشه ای:** این مرحله مهمترین و دشوارترین مرحله از مراحل هشت گانه حل مسئله است. تیم به مسئله رسیدگی کرده، ایجاد فرضیه ها را با توجه به اینکه مسئله کجا و چگونه رخ داده است، آغاز می نماید. در این مرحله تیم باید "نقطه فرار" را نیز

تعیین کند. "نقطه فرار" جایی از فرآیند شماست که مشکل فعلی در آن تشخیص داده نشده است. این نقطه را با حرکت رو به عقب می توان تعیین نمود.

○ **انتخاب و بررسی اقدامات اصلاحی پایدار (غیرموقت):**

پس از شناسایی و بررسی علت های ریشه ای، اعضای تیم گرد هم می آیند تا اقدامات اصلاحی پایدار ممکن را پیشنهاد نمایند. تیم به هنگام انتخاب بهترین اقدامات اصلاحی از میان فهرست اقدامات اصلاحی ممکن، باید موارد مختلفی نظیر: رضایت مشتری، هزینه، حذف علت های ریشه ای، و غیره را مدنظر قرار دهد.

○ **اجرا و بررسی اقدامات اصلاحی پایدار:** در این مرحله اقدامات اصلاحی انتخاب شده در مرحله قبل به اجرا درمی آید. تیم باید بتواند تأثیرات اجرا و عدم اجرای این اقدام را بر

فرآیند، اندازه گیری کند تا از مؤثر بودن آن اطمینان حاصل نماید.

○ **پیشگیری از وقوع مجدد:** آنچه را که به دست آورده اید، حفظ کنید! فرآیند را به طور منظم مورد بازبینی قرار دهید تا از کارایی آن اطمینان حاصل نموده، از وقوع مجدد مشکل پیشگیری به عمل آورید.

○ **قدردانی از تلاش های تیم:**

بسیاری از شرکت ها این مرحله را انجام نمی دهند؛ اما لازم است به این نکته توجه شود که اگر اعضای تیم چنین بازخوردی را دریافت کنند، احتمال مشارکت آنها در رفع مشکلات احتمالی آینده به مراتب بالاتر خواهد بود.



شما تا چه حد خودانگیزه هستید؟



نمی دانید از کجا باید شروع کنید، حس خودانگیزگی شما همان چیزی است که شما را به حرکت وادار می کند. با حس خودانگیزگی، شما می آموزید و رشد می کنید، بدون توجه به شرایط خاص. به همین دلیل این حس، ابزاری بنیادی است برای رسیدن به اهدافتان، دستیابی به رؤیاهایتان، و پیشروی در سفری که آن را زندگی می نامیم.

آیا برای به دست آوردن آنچه واقعاً از زندگی خود می خواهید، انگیزه دارید؟ چقدر خود را وادار می کنید که کارها را انجام دهید و به پیش ببرید؟ قصد انجام کاری را داشتن و ایجاد انگیزه در خود برای انجام واقعی آن، دو چیز متفاوت است. بنابراین، تفاوت میان آنها این است که سال به سال به هیچیک از اهداف خود نمی رسند با آنها این که به اهداف خود، یکی پس از دیگری، دست می یابند، در چیست؟ معمولاً این تفاوت در خودانگیزگی آنان است.

خودانگیزگی، نیرویی است که ما را وادار به حرکت می کند- نیروی محرکه درونی ماست برای به دست آوردن، تولید کردن، توسعه دادن، و دائماً به جلو رفتن. هنگامی که فکر می کنید آماده اید تا از چیزی دست بکشید، یا

درس هایی از طبیعت:

ارسال پیام های گروهی با استفاده از هوش طبیعی



تیم های بیولوژیک در ارتباطات خود برای رساندن مقاصد اصلی خویش، استفاده گسترده ای از پیام های کوتاه به عمل می آورند: مورچه ها از پیام های شیمیایی استفاده می کنند؛ زنبورهای عسل از طریق حرکات رقص مانند خود، پیام های بصری ارسال می نمایند؛ و دلفین ها امواج صوتی را به کار می گیرند؛ با این وجود به نظر می رسد که اکثر تیم های انسانی، استفاده از هوش طبیعی خود را جهت ارسال پیام از یاد برده اند.

با تجزیه و تحلیل بیشتر این نوع از ارتباطات، به سرعت می توان به ویژگی های مشترکی در تمامی آنها پی برد:

○ این سیستم ها، سیستم های هم رتبه هستند، یعنی همه افراد گروه برای برقراری ارتباط با سایرین، به یک شیوه اقدام می کنند و شیوه ای مختص به رهبران یا بزرگترهای گروه وجود ندارد.

○ پیام های ارسال شده، فوراً و در محل دریافت می شوند؛ به عبارت دیگر پیام ها مابین تمامی محل هایی که ممکن است یکی از افراد گروه در آنجا باشد، مبادله می گردد

و هیچ پیامی برای رسیدگی های بعدی ذخیره نمی شود.

○ غالب پیام ها از نوع "یک به زیاد" و برخی از آنها از نوع "یک به یک" هستند و تعداد پیام های "یک به چند" بسیار اندک است. (برای آشنایی بیشتر با این انواع، می توانید به شماره قبلی این نشریه مراجعه کنید.)

○ پیام ها معمولاً یک طرفه هستند و دریافت کننده بدون آنکه مجبور باشد پیام را پاسخ دهد، می تواند اقدام بکند یا نکند. این امر سرعت و واکنش را به میزان غیرقابل باوری افزایش می دهد.

مزرعه سیب زمینی



پیرمردی تنها در مینه سوتا زندگی می کرد. او می خواست مزرعه سیب زمینی خود را شخم بزند اما این، کار خیلی سختی بود. تنها پسرش که می توانست به او کمک کند، در زندان بود. پیرمرد نامه ای برای پسرش نوشت و وضعیت را برای او توضیح داد: "پسر عزیزم، من حال خوشی ندارم، چون امسال نمی توانم سیب زمینی بکارم. من نمی خواهم این مزرعه را از دست بدهم، چون مادرت همیشه زمان کاشت محصول را دوست داشت، من برای کار مزرعه خیلی پیر شده ام. اگر تو اینجا بودی تمام مشکلات من حل می شد. من می دانم که اگر تو اینجا بودی مزرعه را برای من شخم می زدی. دوستدار تو پدر" پیرمرد در پاسخ، این تلگراف را دریافت کرد: "پدر، به خاطر خدا مزرعه را شخم زن، من آنجا اسلحه پنهان کرده ام." ساعت ۴ صبح فردا ۱۲ نفر از مأموران FBI و افسران پلیس محلی دیده

شدند؛ آنها تمام مزرعه را شخم زدند بدون اینکه اسلحه ای پیدا کنند. پیرمرد بهت زده نامه دیگری به پسرش نوشت و از او پرسید که چه اتفاقی افتاده و می خواهد چه کند؟ پسر پاسخ داد: "پدر برو و سیب زمینی هایت را بکار، این بهترین کاری بود که از اینجا می توانستم برایت انجام بدهم." نتیجه: هیچ مانعی در دنیا وجود ندارد. اگر شما از اعماق قلبتان تصمیم به انجام کاری بگیرید، می توانید آن را انجام بدهید.

(منبع: مجله الکترونیکی ویستا)

کارمند تازه وارد



مردی به استخدام یک شرکت بزرگ چند ملیتی درآمد. در اولین روز کار خود، با کافه تریا تماس گرفت و فریاد زد: "یک فنجان قهوه برای من بیاورید." صدایی از آن طرف پاسخ داد: "شماره داخلی را اشتباه گرفته ای. می دانی تو با کی داری حرف می زنی؟" کارمند تازه وارد گفت: "نه." صدای آن طرف گفت: "من مدیر اجرایی شرکت هستم، احقر." مرد تازه وارد با لحنی حق به جانب گفت: "و تو می دانی با کی حرف می زنی، بیچاره؟"

مدیر اجرایی گفت: "نه." کارمند تازه وارد گفت: "خوبه" و سریع گوشی را گذاشت.

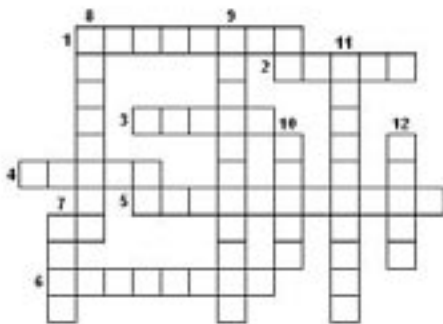
(منبع: سایت راهکار مدیریت)

پاسخ معماهای خانوادگی:

- ۴ پسر و ۳ دختر.
- آن پسر، فرزند آن زن است.
- آنها زن و شوهر هستند.



جدول شماره ۲۹



۱- روشی برای انجام کارها. به عنوان مثال، برنامه ریزی پروژه ممکن است نیازمند رویکردهای مختلف باشد، یا رویکردهای متفاوتی ممکن است به عنوان روش کاهش ریسک پروژه در نظر گرفته شود.

۲- شاخص رده یا رتبه در ارتباط با خصوصیات

یا مشخصاتی که مجموعه های مختلفی از نیازها را برای محصولات یا خدمات در نظر گرفته شده برای کاربردهای عملی همانند، پوشش می دهد.

۳- نمایش گرافیکی یک فعالیت.

۴- یک عنصر سطح پایین تر در یک ساختار هرمی.

۵- ایجاد یک نما یا مدل که به منظور تمرکز بر مجموعه مشخصی از جزئیات مورد نظر، مانع از نمایان شدن جزئیات غیرضروری می گردد.

۶- یک واحد عملیاتی که به عنوان یک نهاد، طراحی و مدیریت شده است. به عنوان مثال می توان به جعبه های الکترونیکی، مونتاژهای مکانیکی، و اجزاء نرم افزاری اشاره نمود.

۷- نتیجه یا مقصودی خاص، که برای یک پروژه تعیین شده است.

۸- یک وظیفه (task) یا مجموعه ای از وظایف که به منظور ایجاد یک قلم قابل تحویل، تقبل می شود.

۹- مسئول، پاسخگو.

۱۰- یک سری از اجزاء که به ترتیب به یکدیگر متصل شده اند، مانند یک سری منطقی از فعالیت ها یا رخدادهای.

۱۱- تأیید نتایج.

۱۲- جمعی از افراد که برای دستیابی به یک هدف خاص یا انجام یک کار، سازماندهی شده اند.

پاسخ جدول شماره ۲۸



"My team is having trouble thinking outside the box. We can't agree on the size of the box, what materials the box should be constructed from, a reasonable budget for the box, or our first choice of box vendors."

نکاتی در ارتباط با تشریفات اداری و کاغذبازی (۴)

- هنگامی که شماره جدید مجلات را دریافت می کنید، شماره قبلی آنها را دور بیندازید. اگر مجبورید آنها را نگهداری کنید، فقط به اندازه یک سال را نگه دارید. اشتراک خود را با نشریاتی که دیگر مطالعه نمی کنید، قطع نمایید.
- مطالعات عمده خود را به صورت دو بار در هفته در طی اوقات بدون اولویت، زمانبندی کنید. مطالعه در مترو، اتوبوس یا قطار، در طی زمان های انتظار، یا در هنگام صبحانه، را امتحان کنید.
- هنگامی که اقلامی را می یابید که هنوز مطالعه نکرده اید، از خود بپرسید: "چقدر احتمال دارد آن را مطالعه کنم و اطلاعات آن چقدر به درد می خورد؟". آن را دور بیندازید.
- هر قدر جای بیشتری برای نگهداری کاغذها داشته باشید، کاغذهای بیشتری را جمع آوری خواهید کرد. تعداد کازیه های خود را به دو عدد کاهش دهید: یکی برای کاغذهای ورودی و دیگری برای کاغذهای خروجی.
- تعداد کارت های اعتباری خود را به یک یا دو عدد (یکی برای منزل و دیگری برای کار) کاهش دهید. بدین ترتیب اظهارنامه ها و زمان پرداخت صورت حساب ها کاهش خواهد یافت.
- تا حد امکان از شیوه پرداخت های اتوماتیک استفاده کنید.
- تمامی رسیدهای خود را در یک پاکت نامه کوچک قرار دهید و به صورت ماهیانه یا فصلی، به مرتب سازی آنها بپردازید.

کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۳۰)

Organizational decision analysis:

جایی که سازمان به عنوان تصمیم گیرنده تلقی می شود.

Organizational learning:

بهبود ظرفیت سازمان برای اتخاذ تصمیمات مناسب، خنثی نمودن توجهات از طریق حذف مشوق هایی که سازمان برای تصمیم گیری در نظر گرفته است که فقط اخبار خوب ارائه دهند.

Outcomes:

وقایع مشخص ناشی از اقدامات؛ حالت خاصی از پیامدها.

Output judgment:

محاسبه شده از یک مدل یا رویه استنتاجی، شامل ورودی های آنها.

Outside organizational act:

معامله مابین سازمان (به عنوان تصمیم گیرنده) و جهان خارج، مثلاً خرید تجهیزات.

کاهش هوشمندانه هزینه ها



رئیس شما از شما خواسته است که هزینه های بخش خود را ۱۰ درصد کاهش دهید. از کجا باید شروع کنید؟

○ **ضروریات را حفظ کنید:** بسیار مهم است که چیزهایی را که بخش شما بدون آنها به هیچ وجه نمی تواند به بقای خود ادامه دهد، تعیین نمایید. بدیهی است کسب و کارها با یکدیگر متفاوتند، بنابراین هزینه های ضروری یک شرکت ممکن است برای شرکت های دیگر ضروری نباشد.

○ **"تجملات" را شناسایی کنید:** پس از تهیه فهرست ضروریات، به آنچه باقی می ماند توجه کنید؛ ممکن است بعضی از آنها اقلام تجملی باشند؛ هزینه هایی که به هیچ وجه ضروری نیستند و به سادگی می توان آنها را حذف کرد،

مثلاً گلهای تازه در قسمت پذیرش. ○ **اقلام "ممکن است" را بررسی کنید:** اینها چیزهایی هستند که در مورد آنها اطمینان کامل ندارید. هنگام بررسی این اقلام، هزینه های آنها را در مقابل منافع ملموس و ناملموس آنها ارزیابی نمایید. مثلاً مهمانی های بخش که مفید و مفرح هستند ممکن است در نگاه اول زاید به نظر برسند اما باید بررسی کنید که چه منافعی برای سازمان می توانند داشته باشند.

ویژگی های افراد خلاق



○ افراد خلاق، بخش عمده ای از اوقات خود را صرف توجه دقیق به اطراف خود می کنند و سوژه های جدیدی برای فکر کردن می یابند. ○ آنها بسیار کنجکاو بوده، دائماً در پی موضوعات پیچیده، جدید، ناشناخته و عجیب هستند و نسبت به دیگران، پرسش های بیشتر و پیچیده تری را مطرح می کنند.

- افراد خلاق انعطاف پذیرند و در ارائه راه حل و اندیشه بکر و بدیع آمادگی بسیار دارند.
- افراد خلاق به استقلال و ناهمنوایی تمایل دارند؛ بدین سبب اعمال مدیریت بر آنها بسیار دشوار است.
- آنها اگرچه به دستور گرفتن از دیگران اعتقاد ندارند، نیاز مبرم دارند که مورد پذیرش واقع شوند.
- افراد خلاق، مسائل پیچیده را به مسائل ساده ترجیح می دهند و با علاقه بسیار برای یافتن راه حل آنها می کوشند.
- آنها مسائل و وضعیت هایی را می بینند که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته است و فکرهای بکری را ارائه می دهند.
- این افراد، ایده ها و تجربیات حاصل از منابع گوناگون را به هم ربط داده، آنها را بر مبنای مزیتشان مورد بررسی قرار می دهند.
- یکی از مهمترین ویژگی های افراد خلاق، داشتن سلاست فکر است به گونه ای که در مورد یک مسئله همزمان چندین فکر و راه حل ارائه می دهند.
- آنها نسبت به پیش فرض های قبلی تردید می کنند و به رسم و عادت محدود نمی شوند.

شرکت مشاوره و مهندسی avec

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

تلفن و فکس: ۸۸۸۸۸۳۵۹ و ۸۸۷۹۷۳۲۰

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