



### احترام امامزاده را کی نگه می دارد؟

#### فهرست مطالب:

۱	احترام امامزاده را کی نگه می دارد؟
۲	معرفی کتاب: قدرت اراده: دنیای خود را چگونه خلق کنیم؛ ثروت در پایه هرم/ سمینار بازاریابی و فروش در صنعت خودرو/ آموزش ERP
۳	شش اصل بیل گیتس / چهار عبارت کوچک اما قدرتمند/ موفقیت، ژنتیکی نیست!! چگونه می توانید پتانسیل خود را به عنوان یک مدیر پروژه بهبود بخشید
۴	تولید بیش از ۲۳۸ میلیون بشکه نفت در شرکت نفت و گاز گچساران / آموزش در HSE و برگزاری دوره های ایمنی و آتش نشانی / جمع آوری خطوط لوله فرسوده نفت و پاکسازی چاه های آلوده تهران/ راه اندازی مرکز آموزش سامانه های کنترل ابزار دقیق در مجتمع پارس جنوبی / تولید ۴۵ هزار دستگاه تندر ۹۰ در ایران خودرو/ بسیج ایساکو برای جهش ارتقای کیفی در ارائه خدمات پس از فروش
۵	معرفی ۱۰۰ وبلاگ برتر مدیریت پروژه: (۲) بهترین وبلاگ های مدیریت پروژه زنان/ ماتریس انعطاف پذیری پروژه/ معیارهای نوآوری/ کاهش ضریب هوشی با افزایش تعداد کارهایی که همزمان انجام می دهید
۶	۷ چیز که هرگز نباید به رئیس خود بگویند/ راهکارهایی برای کاهش استرس/ درس هایی از طبیعت: اصلاح عملکرد بد تیم ها
۷	روانشناسی بستنی/ جدول شماره ۳۰
۸	ویژگی های افراد خودساخته/ کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۳۱)/ ۱۰ گام بهبود فرآیند کار

شبی که قرار بود به سفر یک هفته ای بروم نامه ای را برایم آوردند که حاوی گلایه از بی توجهی شرکت در انجام تعهداتش بود. در این گلایه نامه قید شده بود که به این شرکت (یعنی شرکت ما) یک سال پیش به آدرشان اعلام کردیم که بیاید و تعهدات خود را انجام دهد اما گوش نداد! شش ماه پیش دوباره به ایشان تذکر دادیم، به همان آدرس و با زبان خوش، که تشریف بیاورید و آنچه را که در برابر تعهد کرده اید انجام دهید، باز توجه نکردند!!

دیگر زمان مهربانی به سر آمده و طی این نامه اعلام می کنیم که چون ایشان نیامده اند اینک ما خود می آییم و آنچه را که قانونگذار حق ملت اعلام کرده از ایشان می ستانیم.

دو نکته در این نامه جلب توجه می کرد: اول اینکه این نامه به کارفرمای شرکت ما اعلام شده بود و آدرس شرکت، که نامه ها را به همان آدرس ارسال کرده بودند آدرس اشتباه بود. دوم اینکه در بالای نامه شعار سال درج شده بود "همت مضاعف، کار مضاعف". نویسنده نامه ها بدون توجه به آدرس شرکت تصمیمی را گرفته بود که اینک چندین نفر باید تلاش کنند تا موضوع مورد مناقشه به حالت یک سال پیش برگردد و این دفعه، نامه به آدرس صحیح ارسال گردد. هم کار مضاعف تحقق پیدا کرده و هم همت مضاعف، اما نیت مضاعف و توجه مضاعف محقق نشده. به عبارتی برعکس آنچه که رهبر معظم انقلاب صریحاً اعلام کردند که چند برابر سال قبل ثمره داشته باشیم، با بی توجهی، خروجی ما حتی کمتر از سال قبل خواهد بود. چرا با بی توجهی تنها اثر از اشاره رهبری همان متن شعار در بالای نامه باید باشد؟؟ آیا این بی توجهی ها باعث لوث شدن اصل شعار و سیاستگذاری در بالاترین سطح مدیریت کشور نیست؟ مرا به یاد اتومبیل هایی می اندازد که در سطح شهر با شعارهای مذهبی، که به خط درشت روی شیشه

پشت نوشته شده، در شهر تردد کرده و مرتکب انواع خلاف های رانندگی می شوند. آخر نه احترامی به آن شعار و نه احترامی به این شعائر مذهبی گذارده می شود. چه کسی حرمت آن شعار و این شعائر را نگه می دارد؟ اگر دستگاه های اداری و حکومتی، خود در اجرای کارها دقت نمی کنند تقاضا دارم که لاقلاً از نوشتن شعار رهبری در سربرگ نامه های خود جلوگیری کنند. از رانندگان خودروها نیز تقاضا دارم حالا که می خواهند خلاف کنند تا راهشان در ترافیک سهمگین تهران باز شود، دیگر از نوشتن نام بزرگان بر روی ماشین خودداری کنند.

فضایی دیگر. صحبت از موارد بیزینسی بود. کدام شرکت چه کاری را انجام می دهد. دختر خانمی باعلاقه از آنچه در دانشگاه مطالعه کرده بود داستان قهوه فروشی استارباکس را تعریف می کرد. این قهوه فروشی متوجه شده بود که اگر گودی قاشقی را که برای برداشتن بستنی (در بعضی نوشیدنی های قهوه از بستنی هم استفاده می کنند) استفاده می کنند به اندازه مشخصی بیشتر کند، آنگاه کارگر با یک حرکت، به جای دو یا سه حرکت، بستنی لازم را برخواهد داشت. این کاهش حرکت دست کارگر باعث صرفه جویی چند دهم ثانیه ای در هر سفارش قهوه با بستنی خواهد شد. تعداد سفارشات را در این عدد ضرب کرده و زمان صرفه جویی شده کلی را در هزینه هر ساعت حقوق کارگران ضرب کرده و به عدد کاهش هزینه سالانه رسیده بودند، که به گفته این خانم بالغ بر چند میلیون دلار می شد. این هم یک نوع از افزایش بهره وری است. تفاوت این داستان و آن واقعه اولی در "توجه و نیت" مضاعف است.

اما توجه و نیت را نمی توان اندازه گیری کرد. می توان به آن اشاره کرد و ادعا نمود که موجب بدبختی و خوشبختی همین توجه و نیت در کار است، اما اندازه گیری، نه، شاید هم من نمی دانم.

ولی باید توجه نمود که اگر افزایش در امری را داریم یعنی حتماً سطح "فعلی" را می شناسیم. رهبر معظم انقلاب می فرمایند آنچه که به عنوان شعارهای سال اعلام می گردد انگشت اشاره ای است به جهتی که ملت باید حرکت کند. تعیین جهت را قانونگذار به عهده رهبری گذارده است. نمی شود که از صدر تا ذیل حکومت تکرار همان اشاره را بکنند. به جای اشاره کردن باید برای نحوه اجرا چاره ای اندیشید. اما چاره چیست؟ اولین گام، تعیین وضعیت فعلی است. تعیین وضعیت فعلی از روش های علمی هم شناخته شده است و هم تجربه شده. لذا اولین گام برای تمامی ارگان های موظف به اجرای شعار رهبری ثبت دو موضوع خواهد بود:

۱- فعالیت ها و روش های کاری  
۲- زمان انجام فعالیت ها و میزان خروجی مورد انتظار

این کار را در اصطلاح "ارزیابی کار و زمان" می نامند و از مجموعه دروس آموزشی رشته مهندسی صنایع است. بدون انجام این اولین گام، ادعا در خصوص تحقق شعار "همت مضاعف، کار مضاعف" فقط با روش های غیرمهندسی و سیاسی کاری ممکن خواهد بود. حال کلاهمان را قاضی کنیم؛ احترام این شعار را کی می خواهد نگه دارد؟ احترام امامزاده را کی نگه می دارد؟ اگر متولیان که در سربرگ نامه ها شعار را درج می کنند نسبت به اجرای آن اهتمام نشان ندهند، چطور می شود از افراد عادی انتظار داشت که در راستای این شعار، که سکان کشتی پیشرفت کشور است، گام بردارند؟ تا دیر نشده و به انتهای سال نرسیده ایم دستگاه های اجرایی را موظف کنیم که برای نگه داشتن حرمت شعار و حرکت در راستای آن وضعیت فعلی را با ثبت دو موضوع فوق تحقق بخشند چه، در غیر این صورت هتک حرمت این شعار در سطح جامعه گریبان ایشان را خواهد گرفت.

## معرفی کتاب

## سمینار بازاریابی و فروش در صنعت خودرو

### محورهای سمینار:

- اصول بازاریابی خودرو
- ارزش آفرینی در بازار خودرو
- استراتژی های بازاریابی خودرو
- تحقیقات و هوشمندی بازاریابی خودرو
- بازاریابی و فروش الکترونیکی خودرو
- مدیریت فروش خودرو
- اصول مذاکرات در فروش خودرو
- مدیریت ارتباط با مشتری خودرو
- مدیریت نام و نشان تجاری خودرو
- خدمات پس از فروش خودرو
- تبلیغات و روابط عمومی خودرو
- بازاریابی و فروش بین المللی خودرو (صادرات خودرو)
- تحلیل رفتار خریداران خودرو
- مدیریت قیمت گذاری و لیزینگ در فروش خودرو
- مدیریت نیروی فروش خودرو
- مدیریت نمایندگی خودرو
- بازاریابی و فروش نمایندگی ها و نمایشگاه های خودرو



- سازمان گسترش و نوسازی صنایع
- اتاق بازرگانی و صنایع و معادن
- انجمن خودروسازان ایران
- انجمن سازندگان قطعات و مجموعه های خودرو
- شرکت ایده پردازان کسب و کار

### زمان و محل برگزاری:

۹ و ۱۰ خرداد ماه ۱۳۸۹، تهران، مرکز همایش های بین المللی دانشگاه شهید بهشتی، سالن ابوریحان

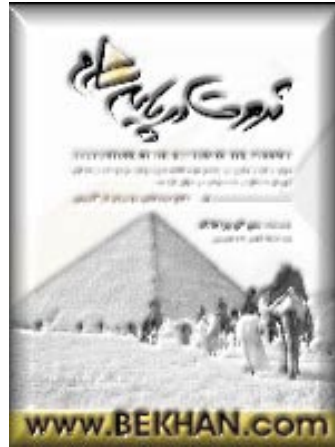
### سایت سمینار:

www.autosalesseminar.com

## آموزش ERP

- WO Processing
- Workshop & Assessment
- فارغ التحصیلان رشته های مهندسی و مالی از دانشگاه های معتبر دولتی و آزاد که تمایل به اشتغال در زمینه ERP دارند، می توانند درخواست خود را به آدرس پست الکترونیکی r.malek@avec.ir ارسال نمایند. شرکت پارس اوک پس از بررسی درخواست آنان، در صورت صلاحدید، برای آنها دوره آموزشی رایگان برگزار می نماید. شرکت کنندگان در کلاس ها پس از به اتمام رساندن دوره و موفقیت در آزمون و مصاحبه (به زبان انگلیسی)، در صورت تمایل جذب شرکت خواهند گردید.

- شرکت پارس اوک کیش در راستای اهداف آموزشی خود اقدام به برگزاری سمینار یک روزه آشنایی با سیستم ERP و همچنین دوره تخصصی آموزش ERP برای کارشناسان شرکت پارس جنوبی در اردیبهشت ماه سال جاری در جزیره کیش نمود.
- شرکت پارس اوک کیش برای ارتقاء دانش فنی کارشناسان ارشد خود اقدام به برگزاری دوره آموزشی در جزیره کیش نمود. در این دوره ۵ روزه، مباحث زیر توسط آقای Danilo Bunag از شرکت IFS آموزش داده شد:
- Equipment Administration
- PM Administration



### ثروت در پایه هرم

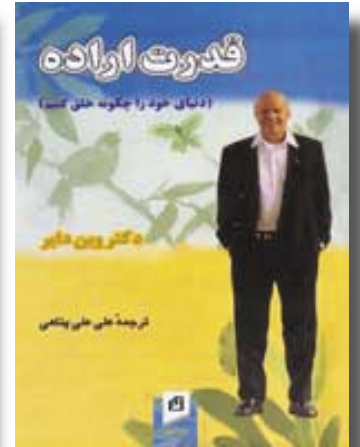
نویسنده: سی کی پراهالاد

مترجم: فضل اله امینی

ناشر: سازمان فرهنگی فرا

### درباره کتاب:

- این کتاب در زمینه مدیریت استراتژیک و اقتصاد عمومی است.
- در رأس هرم اقتصادی، جمعیت جهان ۷۵ تا ۱۰۰ میلیون نفر، هر یک با قدرت خریدی معادل بیش از ۲۰۰۰۰ دلار زندگی می کنند؛ اما قدرت خرید بیش از چهار میلیارد انسانی که در قاعده این هرم جا دارند ۱۵۰۰ دلار یا کمتر است (یعنی کمتر از روزی ۲ دلار!).
- سی کی پراهالاد را اثرگذارترین متفکر زمانه ما در راهبرد کسب و کار می دانند. او می گوید می توان در قاعده هرم با رویکردی منفعت جویانه به مبارزه با فقر برخاست. پراهالاد این بازار و چند و چون کالاها و خدمات آنرا معرفی می کند و با به دست دادن نمونه هایی از چهارگوشه جهان، اکوسیستم ثروت آفرینی را در بازار قاعده هرم به خواننده می شناساند.
- در بیشتر موارد، کشورهای فقیر از نظر دارایی ها ثروتمند، اما از نظر سرمایه فقیرند؛ دارایی را نمی توان تبدیل به سرمایه کرد مگر آنکه قانون حاکم باشد.



### قدرت اراده: دنیای خود را چگونه خلق کنیم

نویسنده: وین دایر

مترجم: علی علی پناهی

ناشر: آسیم

### فرازهایی از کتاب:

- در صورت استفاده از قدرت اراده: "نیروها، توانایی ها و استعداد های نهفته بیدار خواهند شد و شما در خواهید یافت که بسیار بزرگتر از آن هستید که همیشه فکر می کرده اید."
- اگر یک نفر حق رسیدن به موفقیت و خوشبختی را داشته باشد، دیگران نیز این حق را دارند، زیرا همه همواره به کانون قدرت اراده متصل هستند.
- افرادی که به اوج خود شکوفایی در زندگی رسیده اند کسانی هستند که هدفمند بوده اند.
- روح الهی خود را احساس کنید، چرا که در آنجا، اراده و هدف آنقدر به یکدیگر نزدیک هستند که یقین می کنید هدف خود را یافته اید.
- تمام کسانی را که نقشی در زندگی شما داشته اند، افرادی بدانید که برای منافع شما به سویتان فرستاده شده اند. در دنیایی که تمام آن را شعوری خلاق، الهی و دقیق فرا گرفته، یقیناً چیزی به نام تصادف وجود ندارد.



## شش اصل بیل گیتس



- بهتر است با این حقیقت کنار بیایید که در زندگی، همه چیز عادلانه نیست.
- در این دنیا از شما انتظار می رود قبل از آنکه نسبت به خودتان احساس خوبی داشته باشید، کار مثبتی انجام دهید.
- پس از فارغ التحصیلی و استخدام، کسی به شما رقم فوق العاده زیادی به عنوان حقوق پرداخت نمیکند؛ پس باید قبل از رسیدن به مقام معاون ارشد، برای مقام و مزایایش زحمت بکشید.
- اگر تصور می کنید آموزگاران سختگیر است، سخت در اشتباهید. پس از استخدام، متوجه خواهید شد که ریاستان خیلی سختگیرتر از آموزگاران است، چون امنیت شغلی آموزگاران را ندارد.
- آشپزی در رستوران ها با غرور و

شان شما تضاد ندارد. پدر بزرگ های ما برای این کار اصطلاح دیگری داشتند، از نظر آنها این کار یک فرصت بود.

- اگر در کارتان موفق نیستید، والدیتان را ملامت نکنید، دست از نالیدن بکشید و از اشتباهات خود درس بگیرید.

## چهار عبارت کوچک اما قدرتمند

محصول، باید از بهار تا زمان برداشت صبر کرد. اگر پروژه ای را آغاز کرده اید، آن را به انجام برسانید. گاهی مشکلی پیش می آید که لازم می گردد کار را فیصله دهید، اما هرگز کار را معلق رها نکنید.

- **اهمیت بدهید:** اگر تا حدودی اهمیت بدهید، به نتیجه می رسید و اگر به اندازه کافی اهمیت بدهید، به نتایجی باورنکردنی دست خواهید یافت.



بینید با این چهار عبارت کوچک، اما قدرتمند چه تغییراتی می توانید در زندگی خود ایجاد کنید؟

چهار عبارت ساده زیر می توانند موقعیت شما را متحول سازند:

- **بیاموزید:** آنچه نمی دانید به شما آسیب می رساند. برای کسب موفقیت بیشتر باید بیشتر بیاموزید. سعی کنید از تجربیات خود و دیگران، چه مثبت و چه منفی، بیاموزید. از آنچه می بینید و آنچه می شنوید، می توانید بیاموزید؛ پس با دقت ببینید و شنونده خوبی باشید. شما از هر منبعی می توانید بیاموزید: از سخنرانی ها، از ترانه ها، از موعظه ها، از گفت و گو با افراد ارزشمند، و ...؛ پیوسته در حال آموختن باشید.

- **بکوشید:** تنها، آموختن کافی نیست، کوشش هم لازم است. بکوشید تا تغییری ایجاد کنید، بکوشید تا پیشرفت کنید، بکوشید تا مهارتی تازه کسب نمایید. مسلماً خیلی کارها هست که می توانید انجام دهید به شرط اینکه تمامی تلاش خود را به کار گیرید.

- **بردار باشید:** برای برداشت

## موفقیت، ژنتیکی نیست!



شباهت صورت یا بروز برخی از رفتارها نیست؛ بلکه فقط و فقط ناشی از برگزیدن اهدافی شفاف و فراهم نمودن مقدمات حرکت در مسیر منتهی به آن اهداف، با اراده و عزمی راسخ، بوده است و نه معجزه ای دیگر!

موفقیت و دستیابی به شرایط و موقعیت های بهتر، همواره نشأت گرفته از اراده شخصی افراد است. هر چند نمی توان منکر شرایط محیطی و تأثیر آنها بر سرنوشت افراد و عملکردشان بود، اما به جرات می توان گفت که اراده و برنامه ریزی افراد، می تواند به میزان زیادی جریان آب را در جهت خواسته های آنان تغییر دهد.

در حقیقت این خود افراد هستند که با بهره گیری از آنچه که از محیط پیرامون خود آموخته اند و برخی از گرایش های درونی، شرایط و مقدمات دستیابی به موفقیت را برای خود مهیا می سازند. نگاهی به درون خانواده های بسیاری از مردان و زنان موفق در گوشه گوشه جهان، بیانگر آن است که موفقیت های آنان حاصل ویژگی های ژنتیکی، نظیر

## چگونه می توانید پتانسیل خود را به عنوان یک مدیر پروژه بهبود بخشید



محلی پروژه خود را بشناسید؛ جهانی بیندیشید و محلی عمل کنید.

- استعداد طبیعی به علاوه بینش و بصیرت یا شهود، مساوی است با خلاقیت؛ با این حال، موهبت های طبیعی به اندازه استفاده بهینه از توانایی هایتان اهمیت ندارند.
- اعتماد به نفس داشته باشید و بدانید که هر کار ممکن را می توانید انجام دهید.

- شما باید قادر باشید پیام خود را به صورت کلامی به دیگران منتقل نمایید، حتی با سخنرانی در مقابل گروهی بزرگ.
- برای دیگران اهمیت قائل شوید و با آنها همراهی نمایید.
- شانس همواره مفید است ولی هیچگاه کافی نیست.

- افکار و ایده های فرعی و بی ربط را از خود دور کنید تا دریابید آنچه واقعاً حائز اهمیت است، چیست.
- همواره از پروژه ها درس بگیرید.
- این شهامت را داشته باشید تا در زندگی، کارها را در وهله اول با تکیه بر منابع و توانایی های خود به پیش ببرید و نشان دهید که خواستن، توانستن است.
- دامنه فرهنگ لغات و مهارت های گفتاری و نوشتاری خود را گسترش دهید. توسعه مهارت های نرم و فراگیری فرهنگ سایر ملت ها نیز بسیار مفید است.
- مدیران پروژه موفق، دارای توانایی های سازمانی قوی و روابط کاری مؤثر هستند و می توانند مسائل مهم را از غیرمهم تشخیص دهند.
- به ایجاد انگیزه بیندیشید نه ارباب. نظم و انعطاف پذیری را با هم بیامیزید. به جهانی شدن فکر کنید؛ به افراد، صرف نظر از ملیت و خاستگاه آنها، به عنوان انسان نگاه کنید.
- نسبت به معنویات و اخلاقیات حساس باشید. شرایط محیطی

## تولید بیش از ۲۳۸ میلیون بشکه نفت در شرکت نفت و گاز گچساران



تولید نفت خام صادراتی کشور دارد.

در سال گذشته بیش از ۲۳۸ میلیون و ۶۴۲ هزار بشکه نفت در حوزه عملیاتی شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران تولید شد. این شرکت همچنین در این مدت بیش از ۴ میلیون و ۷۶۵ هزار بشکه نفتا در کارخانه گاز و گاز مایع ۹۰۰ پازنان ۲ و ۱۰ میلیون و ۱۱۱ هزار بشکه گاز مایع در مجتمع های پالایشگاهی ۱۲۰۰ گچساران و ۱۳۰۰ سیاه مکان تولید داشته است. شرکت بهره برداری نفت و گاز گچساران یکی از شرکت های تابع مناطق نفت خیز جنوب است که سهم عمده ای در

## راه اندازی مرکز آموزش سامانه های کنترل ابزار دقیق در مجتمع پارس جنوبی



مرکز آموزش سامانه های کنترل ابزار دقیق شرکت مجتمع گاز پارس با منظور آموزش کارکنان بخش ابزار دقیق این مجتمع و افزایش توانمندی آنها گشایش یافت. مرکز آموزش سامانه های کنترل ابزار دقیق شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی شامل متنوع ترین سیستم های کنترل موجود در پالایشگاه های پارس جنوبی است. این سامانه با هدف آموزش کارکنان ابزار دقیق و افزایش توان فنی کارشناسان علاقه مند مجتمع، طراحی و به صورت کامل اجرا شده است.

## آموزش در HSE و برگزاری دوره های ایمنی و آتش نشانی



منطقه برگزار کرده است.

واحد آموزش HSE سازمان منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی در فروردین ماه سال جاری ۱۰۹۲ نفر ساعت آموزش را در کارنامه خود ثبت کرده است. این آموزش های عملی و تئوری در زمینه های تخصصی به کارکنان تازه استخدام شرکت پتروشیمی فجر داده شده است. این دوره ها عموماً واحدهای تخصصی شامل عملیات H,P و دروس تئوری مرتبط با آتش نشانی بوده است. واحد آموزش HSE تا کنون، دوره های تخصصی بسیاری برای آتش نشانان پتروشیمی ها و شرکت های مختلف

## تولید ۴۵ هزار دستگاه تندر ۹۰ در ایران خودرو



در شهریور ماه و ۲۱۰ دستگاه در مهر ماه افزایش خواهد یافت. این خودرو در تیپهای مختلف و با گزینه به درخواست مشتری تولید می شود.

شرکت ایران خودرو در سال جاری، ۴۵ هزار دستگاه تندر ۹۰ تولید و روانه بازار می کند که از این میزان ۱۰ هزار دستگاه آن گازسوز است. افزایش تولید خودروی تندر ۹۰ گاز سوز بستگی به تقاضای بازار دارد و این شرکت آمادگی پاسخگویی به نیاز مشتریان را دارا می باشد. تولید تندر ۹۰ از روزانه ۷۵ دستگاه در سال جاری آغاز شده که به ۹۰ دستگاه در خرداد ماه، ۱۲۰ دستگاه در تیر ماه، ۱۵۰ دستگاه در مرداد ماه، ۱۸۰ دستگاه

## بسیج ایساکو برای جهش ارتقای کیفی در ارائه خدمات پس از فروش



ایساکو توزیع می شوند. این قطعات عمدتاً از شرکت پژو فرانسه هستند و تحت هیچ شرایطی از قطعات یدکی چینی و یا قطعات بی کیفیت داخلی استفاده نشده و نخواهد شد. البته قطعاتی هم از شرکت های پژو فرانسه تأمین می شود که این قطعات در چین با نظارت پژو فرانسه تهیه می شوند.

شرکت ایساکو جهشی کیفی را در زمینه خدمات پس از فروش خودرو در سراسر کشور در دستور کار خود قرار داده است. مدیرعامل ایساکو گفت: در تمامی نمایندگی های مجاز ایران خودرو نظارت مستمری بر روند فعالیت ها به جهت رضایتمندی مشتریان صورت خواهد گرفت و با توجه به عرضه گسترده قطعات یدکی اصلی در این نمایندگی ها و نیز سایر ابزارهای مورد نیاز، از این پس هیچ عذر و بهانه ای برای تعلل نمایندگی ها در ارائه خدمات به مشتریان وجود نخواهد داشت. وی افزود: از این پس تمامی قطعات یدکی مورد نیاز، در نمایندگی های مجاز

## جمع آوری خطوط لوله فرسوده نفت و پاکسازی چاه های آلوده تهران



قصر" (واقع در کهریزک و باقرشهر) برطرف گردید.

چهار رشته خط لوله ۱۰ و ۱۲ اینچ خارج از رده منیفلد مرکز انتقال نفت اقماری از سوی کارشناسان شرکت خطوط لوله و مخابرات نفت منطقه تهران شناسایی و جمع آوری شد. همچنین با هدف افزایش ظرفیت انتقال مرکز انتقال نفت ری مهرآباد، قطر لوله های ورودی و خروجی بوستر پمپهای فرآورده ATK و JP4 از ۸ به ۱۰ اینچ افزایش یافت. عملیات پاکسازی چاه های آلوده در محدوده منطقه تهران نیز با موفقیت به پایان رسید. در این عملیات، آلودگی چاه های "مجیدآباد" و "هنرستان کشاورزی

## معیارهای نوآوری



مالی و هم نیازهای اجرایی جهت پیگیری و دستیابی به اهداف را برطرف خواهید ساخت. در این رویکرد، لازم است سه نوع مشخص از معیارها را در ارتباط با نوآوری، مورد توجه قرار دهید:

- معیارهای فرهنگی
- معیارهای فرآیندی
- معیارهای مرتبط با سودآوری و بازگشت سرمایه

استراتژی معیارها یکی از مباحث بسیار مهم در ارتباط با نوآوری است. این مبحث در بسیاری از سازمان ها، صرف نظر از میزان اهمیت آن، موضوعی چالش برانگیز است.

برقراری استراتژی معیارهای نوآوری را با تعیین عواملی که باعث بازگشت سرمایه می گردد، آغاز نمایید؛ به ویژه مشخص کنید که چه عواملی باعث افزایش نرخ بازگشت سرمایه می شوند و چه عواملی موجب کاهش سرمایه های ضروری مورد نیاز می گردند. اگر در این مسیر، نتایج نهایی را مدنظر داشته باشید، به موفقیت های بیشتری نایل خواهید گردید.

برای این کار بهتر است از تمامی ظرفیت مغز خود استفاده کنید؛ بدین معنی که سعی کنید هوشیارانه هم معیارهای کمی (سمت چپ مغز) و هم معیارهای کیفی (سمت راست مغز) را به کار بگیرید. بدین ترتیب، هم نیازهای

## کاهش ضریب هوشی با افزایش تعداد کارهایی که همزمان انجام می دهید



سوئیچ کردن مغز کاهش بیشتری پیدا می کند؛ و گاهی این کاهش سرعت فقط به معنای از دست دادن کارایی نیست بلکه می تواند به معنای مرگ یا زندگی باشد.

پس راه حل چیست؟ پاسخ، تمرکز است. استفاده از تکنیک های مدیریت زمان می تواند به حفظ تمرکز کمک بسیار زیادی بکند.

شما به عنوان رهبر سازمان خود، برای ایجاد و حفظ تمرکز، چه کرده اید؟

هنگامی که چند کار را همزمان با هم انجام می دهید، ضریب هوشی شما چند درجه کاهش می یابد؟ طبق تحقیقاتی در انگلستان، ۱۰ درجه.

وقتی افراد سعی می کنند همزمان با انجام وظایف شغلی، ایمیل های خود را نیز بررسی کنند یا به چت کردن بپردازند، به همان میزان درجه هوشی آنها افت می کند که گویی تمام شب قبل را نخوابیده باشند؛ این میزان بیش از دو برابر مقدار کاهش ضریب هوشی بر اثر مصرف ماری جواناست. نکته دیگر اینکه در چنین مواردی کاهش ضریب هوشی در مردان بیش از زنان می باشد.

تحقیقات نشان داده است که مغز ما بین دو فعالیت، متناوباً سوئیچ می کند (که به آن کنترل اجرایی گفته می شود). ما واقعاً نمی توانیم به طور همزمان دو کار را بخوبی انجام دهیم. هر قدر پیچیدگی کارها بیشتر باشد، مانند بررسی صفحات اینترنت و صحبت کردن با تلفن، یا رانندگی و صحبت کردن با تلفن، سرعت

## معرفی ۱۰۰ وبلاگ برتر مدیریت پروژه: (۲) بهترین وبلاگ های مدیریت پروژه زنان



و ... می نویسد.

### 14. Raven's Brain:

او یک مدیر پروژه ارشد در سیاتل است. وی در مورد تخصص خود و سایر موضوعات مرتبط می نویسد.

### 15. Keeping the Peace:

مارگارت به متخصصان کمک می کند تا خود را از تضادهای کاری رها سازند. مدیران پروژه می توانند مطالب دسته بندی شده مفیدی را در مورد ارتباطات، القانات، رهبری و ... در وبلاگ او بیابند.

### 16. Women in Project Management:

این گروه، وقایع مرتبط با مدیران پروژه زن سراسر کشور را ثبت و نگهداری می کند. شما می توانید تقویم آنها را ببینید، روزنامه آنها را مطالعه کنید، یا واقعه جدیدی را ثبت نمایید.

### 10. A Girl's Guide to Project Management:

الیزابت براساس تجربیات خود به شما می آموزد که چگونه پروژه خود را تحت زمان، بودجه و محدوده تعیین شده، مدیریت کنید.

### 11. Managing Project Development:

Johanna Rothman رئیس گروه مشاوره Rothman در ماساچوست است. وبلاگ او برای کسانی است که می خواهند در مورد چگونگی مدیریت بر افراد، پروژه ها، و ریسک ببینند.

### 12. The Enlightened Manager:

Cheri Baker صاحب شرکت مشاوره ای Emergence Consulting در ایالت واشینگتن است. در وبلاگ او می توانید مطالبی در مورد تسهیل مهارت ها، آموزش الکترونیکی و ترقی و پیشرفت بیابید.

### 13. Stepping Into PM:

Soma یک مدیر پروژه بلندپرواز و یک تحلیلگر حرفه ای است که در وبلاگ خود در مورد اشتباهات، فرآیند یادگیری،

## ماتریس انعطاف پذیری پروژه

از ماتریس مطرح می کند به طوری که در هر ستون فقط یک سلول انتخاب شده باشد.

○ با شفاف تر شدن تصویر پروژه، ماتریس پایدارتر می گردد و توافقات به شکلی ساده و قابل درک ثبت می شوند.

○ بعداً در طی پروژه، هنگامی که تغییری پیشنهاد می شود، این ماتریس با نشان دادن توافقات و تصمیم گیری های اساسی و اولیه، به تعیین جهت مذاکرات مرتبط با آن تغییرات کمک می کند.

بسیار مهم است که تمامی توافقات انجام شده در مورد اولویت ها، در همان ابتدای پروژه به تأیید تمامی ذینفعان پروژه رسانده شود.

ماتریس انعطاف پذیری پروژه، ابزاری ساده و مؤثر است که به هنگام مذاکره در مورد محدوده، منابع و زمانبندی پروژه و برنامه ریزی کارها می تواند به عنوان یک راهنما و ابزار کمکی، مورد استفاده قرار گیرد. این ماتریس برای شفاف سازی اینکه چه محدودیت هایی دارای انعطاف هستند و کدامیک از اهداف پروژه باید حفظ گردند، به کار گرفته می شود.

○ از این ماتریس در مذاکرات اولیه پروژه، برای تعیین چهارچوب گفتگو و هدایت بحث به سوی تعیین اولویت ها استفاده کنید.

○ تیم پروژه، موارد مورد بحث را با قراردادن یک چک مارک یا یادداشت چسبان در سلول مناسبی

## ۷ چیز که هرگز نباید به رئیس خود بگویید

شما حتی اگر برای خودتان کار می کنید، باز هم می توان گفت کارمند "مشتریان" خود هستید. یکی از بزرگترین عوامل حفظ روابط رئیس و کارمند، آن است که هرگز اجازه ندهید رئیسستان تصور کند کارتان را دوست ندارید، قادر به انجام کارتان نیستید، یا - بدتر - کارتان را به زور انجام می دهید. معمولاً جملاتی در محیط کار شنیده می شود که این قاعده را نقض می کند. در اینجا به ۷ مورد از متداولترین آنها اشاره می کنیم. ممکن است این جملات، عادی یا بی ضرر به نظر برسند، اما اگر سعی کنید از دیدگاه رئیس خود به آنها توجه کنید، درخواهید یافت که چرا هرگز نباید اجازه دهید چنین جملاتی از دهانتان خارج گردد.



- **"این، کار من نیست."** بسیاری از رؤسا تصور می کنند وظیفه شما انجام دادن هر چیزی است که از شما خواسته می شود؛ پس اگر کاری از شما خواسته شد، حتی اگر جزء شرح وظایفتان نبود، بهتر است آنرا انجام دهید.
- **"این، مشکل من نیست."** این جمله، عدم دلسوزی شما را نشان می دهد. اگر مشکلی در محیط کار وجود داشته باشد، مشکل همه است و همه باید در رفع آن بکوشند.
- **"تقصیر من نیست."** شنیدن چنین ادعایی باعث می شود که دیگران درمورد مقصر بودن شما شک کنند. به علاوه، اگر اشتباهی رخ داده است باید به دنبال اصلاح

- آن بود نه در پی یافتن مقصر.
- **"من در آن واحد فقط یک کار را می توانم انجام دهم."** گله از اینکه کارتان زیاد است در رئیسستان احساس تأسف ایجاد نمی کند یا او را وادار نمی سازد که کارتان را کاهش دهد؛ در عوض، او تصور خواهد کرد: (۱) شما کارتان را دوست ندارید، (۲) شما به درد آن کار نمی خورید.
- **"لیاقت من پیش از این کار است."** ممکن است واقعاً اینگونه باشد، اما این، کاری است که شما توافق کرده اید آنرا انجام دهید. گفتن این جمله باعث می شود همکارانی که کاری مشابه آنرا انجام می دهند از شما متنفر و منزجر شوند؛ رئیس شما هم با خود نخواهد گفت: "این، انسان ممتازی است که باید او را ارتقا دهم؛" او خواهد گفت: "چه انسان احمقی".
- **"این، کار ساده ای است! هر کسی می تواند آنرا انجام دهد."** شاید منظور شما این باشد که شما آنقدر با استعداد هستید که انجام این کار برایتان ساده است؛ اما آنچه در دیگران القا خواهد شد، این است که "این کار، احمقانه است؛" و رؤسا دوست ندارند چنین چیزی را از کسی بشنوند؛ گفتن این جمله، کل سازمان را تحقیر می کند.
- **"این کار، قابل انجام نیست."** گفتن این جمله مانند بالا بردن پرچم قرمز در مقابل رئیس است. حتی اگر کاری غیرممکن به نظر می رسد، بهتر است به دنبال یافتن مشکل آن و برطرف کردن مشکل باشید و خود را ناتوان از انجام آن نشان ندهید.



## راهکارهایی برای کاهش استرس



- درمیانه روز ۲۰ تا ۳۰ دقیقه بخوابید.
- معاینات پزشکی را به طور مرتب انجام دهید.
- متأمل شوید.
- با عبادت انس بگیرید.
- برای خودتان یک سرگرمی سالم دست و پا کنید.
- از تکنیک های مدیریت زمان بهره بگیرید.
- حساب دخل و خرجتان را داشته باشید.
- بیشتر بخندید.
- مهارت خود در برقراری ارتباط با دیگران را ارتقا دهید.
- شنونده خوبی باشید.
- به طور منظم ورزش کنید.
- یک رژیم غذایی سالم را برای تنظیم وزن خود در پیش بگیرید.
- اوقاتی را با دوستان خود بگذرانید.
- سیگار کشیدن را ترک کنید.
- نه خیلی خوش بین باشید و نه خیلی بدبین.
- به تمرین مدیریتیشن بپردازید.

### درس هایی از طبیعت:

## اصلاح عملکرد بد تیم ها



راههای بسیاری برای تشخیص عملکرد بد تیم ها وجود دارد، مثلاً: فقدان اهداف مشترک، همکاری ضعیف در محیط کار، رهبری ضعیف و غیره. اگر از دیدگاه بیولوژیکی به این مسئله نگاه کنیم، به نتایج جالبی در مورد علل عملکرد بد تیم ها دست خواهیم یافت. بیولوژی تکاملی برای تشریح رفتار متقابل حیوانات و حشرات با یکدیگر، از تکینکی به نام "تئوری بازی تکامل" استفاده می کند. ساده ترین سناریو در این بازی، وجود تنها دو استراتژی برای بازیکنان است: بازها و کبوترها.

○ بازها همواره می جنگند تا به حریفان خود ضربه وارد سازند یا آنها را بکشند، حتی اگر خودشان آسیب ببینند.

○ کبوترها فقط تهدید می کنند اما هرگز درگیر یک نزاع جدی نمی شوند.

اکنون در نظر بگیرید که اگر تمامی افراد، کبوتر باشند یا جامعه، صرفاً از بازها تشکیل شده باشد، چه اتفاقی رخ خواهد داد؟

در حالت اول تمامی جدل ها میان کبوتران به وقوع خواهد پیوست و یک باز به تنهایی خواهد توانست آسیب های جدی به آنها وارد سازد؛ در نتیجه تعداد بازها افزایش خواهد یافت. بنابراین

چنین اجتماعی دارای ثبات و پایداری نخواهد بود. در حالت دوم تمامی نزاع ها مابین بازها درخواهد گرفت؛ در نتیجه هزینه ها بسیار بالا خواهد بود. در چنین جمعی، یک کبوتر به تنهایی عملکرد خوبی خواهد داشت و بنابراین تعداد آنها رو به افزایش خواهد گذاشت. در این مدل، تعادل و آرامش پایدار در صورتی حاصل می شود که توازن میان تعداد کبوترها و بازها وجود داشته باشد. با به کار گیری "تئوری بازی تکامل" در مورد تیم های سازمانی، به جای کبوترها و بازها با افراد همکار و افراد غیرهمکار مواجه خواهیم بود. در اینجا نیز زمانی تیم به حالت تعادل و آرامش پایدار دست خواهد یافت که یک توازن پایدار میان تعداد افراد همکار و افراد غیرهمکار وجود داشته باشد.

## روانشناسی بستنی

بعضی از روانشناسان دوست دارند بین هر کاری که آدم انجام می دهد با روح و روان او ارتباطی کشف کنند. آنها حتی علاقه مندانه انواع بستنی را روانشناسی کرده اند. بد نیست نتیجه این تحقیقات را بدانید:

○ اگر بستنی پسته ای دوست دارید، شنونده خوبی هستید و تحملتان زیاد است. در نتیجه، مشکلات را با شکیبائی پشت سر می گذارید و کمتر خشمگین می شوید. فردی بسیار احساساتی هستید، مشکلات و موقعیت های دیگران را بخوبی درک می کنید و به همین دلیل روابط خوبی با اطرافیانتان دارید.

خصوص در ورزش لذت می برید و دوست دارید همیشه رئیس باشید. ○ اگر بستنی توت فرنگی دوست دارید، خجالتی هستید، احساساتی بسیار قوی دارید، دقیق و مشکوک و خودرأی هستید، کاملاً درون گرائید و معمولاً برای ضعف ها و اشتباهاتتان خود را سرزنش می کنید. ○ اگر بستنی شکلاتی دوست دارید، فردی سرزنده و خلاق هستید و بندرت سعی می کنید هیجان و اشتیاقتان را پنهان کنید. شخصیت شما برای دیگران جالب است و وجود شما در مهمانی ها و مجالس



○ اگر بستنی وانیلی دوست دارید، فردی تنوع طلب هستید و اغلب اوقات براساس انگیزه های آنی عمل می کنید. از ریسک کردن نمی ترسید و از آنجا که توقع زیادی از خود دارید، اهداف بزرگی هم برای خودتان در نظر می گیرید. روابط نزدیک خانوادگی برای شما لذت بخش است.

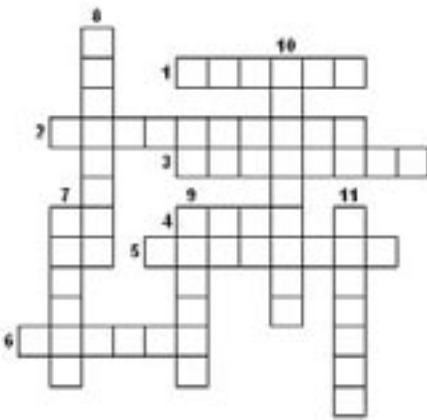
○ اگر بستنی گردویی دوست دارید، منظم و محتاط هستید و از آنجا که بسیار کمال گرا هستید، به جزئیات خیلی اهمیت می دهید و هیچوقت از قوانین تخطی نمی کنید. وظیفه شناسی، اخلاق گرائی و محافظه کاری از ویژگی های بارز شماست. از رقابت کردن با دیگران به

فضا را شاد می کند. کارهای یکنواخت شما را کسل می کند و از اینکه همیشه در مرکز توجه دیگران باشید، لذت می برید.

○ اگر بستنی موزی دوست دارید، فردی آسان گیر هستید و براحتی خودتان را با شرایط جدید تطبیق می دهید. دست و دل باز هستید و صداقت و همدلی شما زبانزد خاص و عام است.

○ اگر بستنی با طعم قهوه دوست دارید، حافظه خوبی دارید؛ هیچ وقت اسم ها و وقایع گذشته را فراموش نمی کنید. زیاد به گذشته فکر می کنید و از مرور کردن خاطرات لذت می برید. تا حدی درون گرا هستید و احساسات خود را به راحتی بروز نمی دهید.

## جدول شماره ۳۰



۱- وقفه ای ناخواسته در یک مسیر شبکه.

۲- شرایط نامطلوبی که در آن تمامی اعضای یک گروه (مثلاً یک تیم پروژه) مانند یکدیگر فکر می کنند یا وانمود می نمایند که مانند یکدیگر فکر می کنند.

۳- جهت دهی یا تأثیرگذاری به گونه ای دیگر، بر رفتار و اعمال یک شخص یا گروه.

۴- چیزی که یک شخص، خواهان انجام آن است. در مفهوم گسترده تر، بی انتهایتر از Objective. به عنوان رویدادی مطلوب و مورد نظر، مطرح می شود.

۵- فعالیت یا واقعه ای که تأخیر آن، باعث تأخیر در واقعه مهم دیگری، که معمولاً تکمیل یک پروژه یا تکمیل مرحله عمده ای در یک پروژه است، خواهد شد.

۶- برآورد تأثیرات مضر یک ریسک در حال وقوع.

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

۸- روشی برای انجام کارها.

۹- افزایشی تدریجی در یک راستا، مثلاً در اندازه، کمیت، ارزش، و غیره.

۱۰- یک روش کاری پیشنهادی یا متداول برای رسیدن به یک هدف عینی. این روش، اجباری نیست، اما معمولاً از آن پیروی می شود.

۱۱- یک فعالیت یکپارچه یا خلاصه که از به هم پیوستن تمامی فعالیت های مرتبط حاصل گردیده، در سطح خلاصه، نشان داده می شود.

پاسخ جدول شماره ۲۹



**"Let's form a committee to create a task force to develop a team to determine the fastest way to deal with the problem."**

## کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۳۱)

### Pallid:

یک ویژگی اطلاعات که باعث می شود به علت فقدان هویت اختصاصی، پشت سر گذاشته شدن، یا خلاصه بودن، فراخوانی آن دشوار گردد.

### Partitioned utility:

ناپیوسته با اجزاء به هم افزوده شده.

### Path dependency:

ارجاع به تأثیر تعهدات گذشته یادانش کسب شده در مورد اقدامات و تصمیمات بعدی.

### Personal decision analysis:

ارزیابی گزینه ها از طریق کمی نمودن قضاوت های تصمیم گیرنده براساس تئوری تصمیم آماری.

### Personal decision:

یک تصمیم خصوصی مشتمل بر اقدام خود شخص تصمیم گیرنده.

### Personal Probability:

عدم قطعیت کارشناس که به صورت عددی در فاصله صفر و یک بیان می شود.

## ۱۰ گام بهبود فرآیند کار



سازمان نیاز دارد.

- برای بهبود مستمر، مراحل فوق را به طور مداوم انجام دهید.

- فهرست فرآیند را تهیه کنید (تعریف و اولویت بندی اقدام فرآیند).
- شالوده کار را مشخص نمایید (تعیین محدوده).
- نقشه فرآیند را ترسیم کنید (ترسیم فلوجارت و مستندسازی).
- زمان و هزینه را برآورد نمایید.
- نقشه فرآیند را به تأیید برسانید.
- تکنیک های بهبود را به کار بگیرید.
- کنترل ها، معیارها و ابزارهای داخلی را ایجاد کنید.
- آنچه را تا این مرحله انجام داده اید، مورد آزمون و بازنگری قرار دهید.
- تغییرات را به اجرا درآورید. (انجام این مرحله به آماده سازی افراد

## ویژگی های افراد خودساخته

- افراد خودساخته درک بهتری از واقعیت دارند و قادرند خوب و بدها و بالا و پایین ها را تشخیص دهند و بپذیرند.
- آنها واقعیت را همانطور که هست می بینند و مسئولیت آن را نیز بر عهده می گیرند.
- این افراد در کارهای خود سادگی، طبیعت و فوریت دارند. آنها سعی نمی کنند دیگران را بیازارند، و برای خوبی ها ارزش و احترام قائلند.
- آنها شدیداً بر روی مشکلات خارج از خود تمرکز می کنند، درگیر مشکلات دیگران و مشکلات جامعه هستند و می کوشند تا آن مشکلات را برطرف سازند.
- که باعث می شود احساس شناور بودن به آنها دست دهد.
- آنها با همه مردم احساس همستگی می کنند؛ آنها از آدم های اطرافشان آگاه و نسبت به آنها حساسند.
- آنها توانایی عشق ورزیدن و دوست داشتنی را دارند که برای دیگران غیرممکن به نظر می رسد. معمولاً دوستان کمی دارند اما همین ارتباطات کم، بسیار عمیق و پرمعناست.
- این افراد به برابری انسان ها معتقدند، اینکه هر انسان حق حرف زدن دارد و هر انسان نقاط قوت و ضعف خاص خود را دارد.
- آنها تفاوت بین راه و هدف، و خوب و بد را می دانند و آنها را طوری با هم اشتباه نمی گیرند که باعث لطمه خوردن به خودشان یا دیگران شود.
- آنها با اینکه می توانند خیلی جدی باشند، اما افرادی شوخ طبع و خوش طینت به نظر می رسند.
- آنها می توانند شدیداً خلاق باشند و خلاقیت خود را می توانند در ابعاد مختلف با نوشتن، نواختن موسیقی، خیال پردازی و ... نشان دهند.
- این افراد در برابر فرهنگ پرستی، مقاومت می کنند و معتقدند هر انسانی به طریقی فراتر از فرهنگ خود قرار دارد، یعنی فردیتی عمیق دارد و می تواند فرهنگ را منتقدانه ارزیابی کند به طوری که خودش تصمیم بگیرد که چه چیز برایش بهتر است.
- افراد خود ساخته، از این واقعیت آگاهند که کامل نیستند و مانند سایر افراد، کمی ها و کاستی هایی دارند. آنها معتقدند همواره چیزهای تازه ای برای یادگرفتن و راه هایی برای رشد وجود دارد. آنها هرگز دست از تلاش بر نمی دارند.



- آنها به یک حریم خصوصی نیاز دارند و دوست ندارند همیشه مردم در اطرافشان باشند. آنها مایلند فقط با چند نفر از نزدیکان آن هم برخی اوقات در ارتباط باشند.
- افراد خودساخته از فرهنگ و محیط خود استقلال دارند. آنها می توانند به تنهایی تصمیم بگیرند و به تنهایی کارهایشان را انجام دهند. ایشان به خود، اطمینان و اعتماد کامل دارند.
- آنها از ساده ترین و طبیعی ترین چیزها لذت می برند؛ غروب آفتاب همیشه برای آنها زیباست و هنوز هم از انجام بازی های دوران کودکی خود لذت می برند.
- این افراد، تجربیاتی عارفانه دارند



### 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