

### "بالقوه" هستیم، یعنی نیستیم

خالی لیوان واقعاً خالیست و نیمه پر آن نیز در واقع پر است؛ این نگاهی واقع بینانه به لیوان است نه آزمون تئوری های روانشناسی.

اجازه دهید قدری از شعاردهی فاصله بگیریم. چگونه می دانیم که "ما می دانیم"؟ اثبات "ما می دانیم" از طریق مدلسازی میسر و پذیرفته است. مدل ها به سه دسته تقسیم می شوند:

- شماتیک (مدل های گرافیکی)
- سمبلیک (مدل های ریاضی)
- فیزیکی (مانند ماکت ها)

در بحث مدیریت، بهره گیری از مدل های شماتیک کاربرد وسیعی دارد. ابزارهایی مانند فلوجارت، پروسس چارت، و Fish bone، تنها چند مثال هستند. در نتیجه وقتی ادعا می کنیم که ما می توانیم یک انبار را مدیریت کنیم، بلافاصله باید فلوجارت ها را به نمایش گذاریم. وقتی می گوئیم که عملیات نصب را مانند کف دست می شناسیم، پس باید بتوانیم مدل شماتیک آنرا نیز تشریح کنیم؛ در غیر این صورت تنها می توانیم ادعا کنیم که بالقوه می دانیم، یعنی به واقع نمی دانیم.

با شناسایی توانایی های بالقوه، این تصور غلط دامنگیر می شود که فاصله آنچه که هستیم با آنچه که می توانیم باشیم، بسیار کم است، تنها یک فشار، فقط قدری عزم راسخ و شاید تنها گذر زمان نیاز است! "ما می توانیم" شاید برای ایجاد انگیزه، شعار جالبی باشد، اما فاصله بین "ما می توانیم" تا "ما توانستیم" یک "ما می دانیم" است که متأسفانه به ورطه آزمایش گذارده نمی شود. بدون "ما می دانیم" دوره عمر "ما می توانیم" بسیار طولانی می گردد و نهایتاً به فراموشی سپرده خواهد شد و یا موضوع مورد نظر آنقدر بدیهی می گردد که دیگر به توانایی نیازی نخواهد بود.

"ما می توانیم" پروژه های عظیم را مدیریت کنیم! این شعار را از چهره های سیاسی و مدیران این رده می توانیم بپذیریم، اما وقتی کار عملاً به موارد اجرایی می رسد و همین شعارها را مدیران اجرایی نیز سر می دهند، آنگاه کارها در سایه شعارها گذر عمر می کنند. معلوم نیست که پایین ترین سطح سازمانی برای طرح شعارهای سیاسی کجاست. باور کنید که نیمه

خیلی اوقات برای توجیه وضعیت فعلی و ایجاد بارقه های امید به آینده به این عبارت پناه می بریم که "ما بالقوه همه چیز داریم و باید تنها کمی تلاش کنیم تا آنچه را که بالقوه داریم به بالفعل تبدیل کنیم". یک توضیح کوچک در این بین لازم به نظر می رسد. لازمه بالقوه داشتن چیزی "نداشتن" واقعی همان چیز است. اگر بالقوه مدیریت می دانیم، در واقع در حال حاضر مدیریت نمی دانیم. اگر بالقوه بهترین تیم فوتبال آسیا و حتی فراتر از آن هستیم، به این معناست که در واقع در حال حاضر هیچکدام نیستیم.



که ممکن است این تعبیر از واژه بالقوه، نگاه کردن به نیمه خالی لیوان باشد، اما با همین نگاه "لیوانی"، نیمه پر آن آرزوهای آینده و نیمه خالی آن واقعیت های فعلی است.

### واگذاری امور به افراد شایسته، روشی بنیادین در مدیریت زمان



واگذار نمایید؛ در غیر این صورت آنها مجبور خواهند بود زمان بیشتری را برای انجام وظایف خود صرف کنند.

برخلاف آن چیزی بشود که انتظارش را داشتید. توانایی یک سازمان وابسته به استعدادها و قابلیت های مجموعه افرادی است که در آنجا مشغول به کار هستند. استفاده مؤثر از استعدادهای سازمانی می تواند باعث صرفه جویی در وقت تمامی کارکنان بشود و تا حد بسیار زیادی ناامیدی ها و سردرگمی ها را از میان بردارد؛ در حالی که استفاده نایجا نتایج معکوس به همراه خواهد داشت.

بکوشید تا نقاط ضعف و قوت کارکنان خود را شناسایی کنید و کارها را براساس دانش و توانایی های آنها به ایشان

واگذاری کارها به افراد شایسته یکی از روش های بنیادین در عرصه مدیریت زمان است. با استفاده از این روش، هم بار کاری خودتان سبکتر می شود، و هم فضایی برای کارکنانتان ایجاد می گردد که در آن احساس قدرت و درایت بیشتری خواهند داشت.

یکی از نکات مهمی که در واگذاری امور به کارکنان باید در نظر گرفته شود، تعیین حیطه قدرت و گستره اختیارات آنهاست. آنها باید به خوبی بدانند که دامنه اختیاراتشان تا کجا گسترده شده است. اگر چنین مرزهایی را به خوبی به آنها تفهیم نکنید، ممکن است نتیجه کار

#### فهرست مطالب:

۱	"بالقوه" هستیم، یعنی نیستیم/ واگذاری امور به افراد شایسته، روشی بنیادین در مدیریت زمان
۲	معرفی کتاب: مدیریت استراتژیک بازار؛ نظام های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی/ اولین کنفرانس بین المللی بتن های ناتراوا مخازن ذخیره آب شرب
۳	نکاتی جهت برگزاری بهتر جلسات پروژه/ ویژگی های مدیران خلاق و نوآور/ چگونه می توانید پروژه های خود را سریعتر تحویل دهید/ چند توصیه برای تصمیم گیری منطقی
۴	تعمیر ترانس رکتیفایر شرکت کیمیا بندر امام به دست متخصصان داخلی/ تولید محصولات پتروشیمی در ماهشهر به ۲۲ میلیون تن در سال می رسد/ تزیق متناوب آب و گاز، راهکاری برای افزایش تولید نفت/ تولید ایران خودروی خراسان از مرز ۱۰۰ هزار دستگاه عبور کرد/ طرح ویژه ایساکو برای بازارهای بین المللی/ خانواده سمند در رده کیفی خیلی خوب قرار گرفت
۵	معرفی ۱۰۰ وبلاگ برتر مدیریت پروژه: (۱۰) برترین سازمان های بین المللی برای مدیران پروژه/ انواع شخصیت های مدیریتی/ مفهوم چابکی (Agility)
۶	ایجاد برنامه پروژه در ۳ گام/ وجدان کاری/ مدیریت ارزش حاصله
۷	سر کلاس تنبل خان! جدول شماره ۳۸
۸	شما حق دارید "نه" بگویید!!/ کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۳۹)/ ۱۰ خطای نگارشی در نامه نگاری های بین المللی

## معرفی کتاب



### مدیریت استراتژیک بازار

نویسنده: دیوید آکر

مترجم: دکتر احمد روستا

ناشر: گروه آریانا

درباره کتاب:

ویرایش هشتم کتاب مدیریت استراتژیک، ابزارهای مدیریت استراتژیکی در اختیار شما قرار می دهد که برای رویارویی با چالش های بازار پویای امروز به آنها نیاز دارید.

این کتاب سرشار از ایده ها و روش های متعددی مانند پرسش های استراتژیک، مدل های پورتفولیو و تحلیل سناریو در ۵ حوزه زیر است:

- تحلیل استراتژیک
  - تشویق و مدیریت نوآوری
  - اداره شرکت های چند کسب و کاره
  - خلق مزیت
  - توسعه استراتژی های رشد
- ویرایش حاضر نسبت به نسخه قبلی، تغییرات قابل توجهی دارد و مطالب آن به روز شده اند.

این کتاب، راهنمای کاربردی معتبری برای خلق استراتژی های موفق کسب و کار برای جذب مشتریان، رویارویی موفق با رقبا و حداکثر کردن موفق دارایی ها و شایستگی های سازمان است.

بی شک این کتاب جامع ترین کتاب مدیریت استراتژیک بازاریابی است. این کتاب ظرفیت ها و منافع بی نظیری برای مدیران، تیم برنامه ریزی و دانشجویان استراتژی دارد.



### نظام های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی

نویسنده: رابرت سایمون

مترجم: مجتبی اسدی

ناشر: گروه آریانا

درباره کتاب:

در قرن بیست و یکم، به ابزارهای کنترل و حسابداری جدیدی برای اجرای استراتژی های سازمان نیاز می باشد. نوآوری های سریع، رقباتی کارآفرین و مشتری هایی با تقاضاهای فزاینده، پویایی بازار رقابتی را دو چندان کرده است. این کتاب آخرین تکنیک های کنترل و سنجش عملکرد را با توجه به واقعیت های رقابت، استراتژی ها و طراحی سازمان مطرح می سازد. هر کسی که می خواهد کسب و کاری را اداره کند، از مفاهیم جدید و رویکردهای جدیدی که در این کتاب ارائه گردیده است، در جهت اجرای استراتژی سازمان خود بهره خواهد برد. مهمترین ویژگی کتاب این است که تلاش دارد از نظام های کنترل و سنجش عملکرد به منظور سنجش میزان موفقیت استراتژی های سازمان و برنامه ریزی استراتژیک و تدوین استراتژی های آتی یا تعدیل استراتژی های فعلی بهره ببرد.

رابرت سایمونز استاد دانشکده کسب و کار چارلز ویلیامز دانشگاه هاروارد است. وی در ۱۵ سال گذشته حسابداری، کنترل مدیریت و نظام های سنجش عملکرد تدریس نموده است و کارشناس رسمی دادگاه فدرال آمریکا در زمینه نظام های کنترل و سنجش عملکرد می باشد.

## اولین کنفرانس بین المللی بتن های ناتراوا مخازن ذخیره آب شرب



### محورهای کنفرانس:

- طرح اختلاط بهینه برای کاهش میزان تراوش با حفظ مقاومت بتن
  - تأثیر دانه های سنگی گردگوشه یا شکسته بر میزان تراوش
  - تأثیر نسبت آب به سیمان بر میزان تراوش
  - بررسی جنس (مقاومت، ترکیبات) سنگدانه ها در مقابله با اجزاء آب شرب (کلر.....)
  - استفاده از بتن های پلیمری و سایر چسباننده ها به جای بتن های سیمانی
  - استفاده از FRP در مقاوم سازی مخازن بتنی fiber reinforcement polymer
  - تأثیر استفاده از فیلرهای طبیعی یا صنعتی در بتن بر میزان تراوش و مقاومت
  - تأثیر استفاده از ذرات نانو در بتن بر میزان تراوش و مقاومت
  - بررسی انواع ذرات نانو از نظر فیزیکی، شیمیایی، نحوه تولید، مواد اولیه، نگهداری و مصرف
  - بررسی تأثیر عوامل محیطی (سولفاتها، کلرور ها، نور خورشید و...) بر بتن های ناتراوا
  - بررسی تاثیر عوامل کاهش دهنده تراوش بر کارائی و پایداری بتن
  - بررسی تاثیر متقابل اجزاء بتن و سایر افزودنی های طبیعی و صنعتی بر کیفیت آب شرب (کلر ....)
  - مخازن ذخیره آب شرب با سازه غیر بتنی، استفاده از مصالح نوین در ساخت مخازن آب
  - بررسی به کارگیری مصالح و روش های نوین در ساخت انواع مخازن ذخیره آب شرب از نظر اقتصادی (ساخت، بهره برداری)
  - تأثیر عوامل خورنده (داخلی و
- خارجی مخازن) بر واتر استاپ ها در درزهای اجرایی، انبساط و ... مخازن ذخیره آب شرب
- آزمایش های غیرمخرب و استاندارد قابل استفاده جهت کنترل کیفیت بتن های مخازن (آزمایش میزان تراوش، آزمایش کنترل دانه بندی پس از ساخت بتن)
  - سیستم های کنترل از دور مخازن ذخیره آب شرب (سطح آب، میزان آب ورودی و خروجی در واحد زمان، میزان کلر و سایر املاح آب مخزن، قطع و وصل شیرهای مخازن و ...)
  - سیستم های حفاظت از مخازن و کنترل امنیت از راه دور
  - برنامه ریزی اجرایی، زمانبندی، کنترل و هدایت عوامل انسانی و ماشین آلات (مدیریت پروژه های احداث مخازن و سایر سازه های بتنی)
  - بررسی و تقسیم بندی واحد های هزینه در ساخت مخازن (مانند مصالح سنگی، مصالح فلزی، قالب بندی، حمل و نقل، عوامل انسانی، سیمان، مواد افزودنی، عمل آوری و بهره برداری بهینه) و ارزش گذاری بر روی هزینه ها به نسبت تأثیر آنها بر کیفیت و کارایی سازه های بتنی مانند مخازن
- دبیر همایش:** غلامرضا مقدسی  
**تماس مستقیم با دبیر همایش:** ۰۹۱۱۳۳۱۵۸۸۰
- آدرس دبیرخانه:** گیلان، رشت، صندوق پستی ۴۳۶۴ - ۴۱۶۳۵  
**تلفن:** ۰۱۳۱-۳۲۴۳۱۰۳
- نمبر:** ۰۱۳۱-۳۲۴۳۱۰۳
- زمان و محل برگزاری:** ۲۴ تا ۲۶ بهمن ماه ۱۳۸۹، گیلان، رشت
- سایت کنفرانس:**  
[www.abfa-hamayesh.ir](http://www.abfa-hamayesh.ir)

## نکاتی جهت برگزاری بهتر جلسات پروژه



نشده است.

- هر کسی حرف خود را زده است.
- معمولاً در جلسات، مسئله ای خاص، بخش عمده ای از زمان جلسه را به خود اختصاص می دهد. اگر این مسئله، با اهداف خاص آن جلسه ارتباطی ندارد، از تیم بخواهید که بحث در مورد آنرا متوقف سازند و به مسائل دیگر بپردازند. آن مسئله را یادداشت کنید و پس از این جلسه، با افرادی که درگیر آن هستند، به بررسی آن ادامه دهید.
- تمامی پروژه ها در ارتباط با "انجام کارهایی" هستند. پس در صورت امکان، اطمینان حاصل کنید که هر مباحثه ای منجر به تکمیل اقدامی خواهد شد. تمرکز بر اقدامات لازم، روشی مناسب جهت کاهش زمان جلسات است.

- برای حصول اطمینان از اینکه بیشترین نتایج را از جلسات خود کسب می کنید، باید آنها را خردمندانه برنامه ریزی نمایید. قبل از هر جلسه، ۳ هدف را که از آن جلسه انتظار دارید، بنویسید؛ مثلاً:
  - من می خواهم تیم بدانند که ما پیگیر هستیم.
  - من می خواهم تمامی مسائل و ریسک ها آشکار گردد.
  - من می خواهم آنها احساس ارزش و انگیزه بکنند.
- پس از آن باید ببینید چگونه می توانید به این اهداف دست یابید.
- در آغاز جلسه، اهداف، انتظارات و اهمیت آنرا بیان کنید؛ و در پایان جلسه، توافقات و نتایج را متذکر شده، به مراحل بعدی اشاره نمایید.
- شما باید در تمامی لحظات، کنترل جلسه را به دست داشته باشید تا مطمئن شوید که:
  - جلسه طبق دستور پیش می رود.
  - توجه خود را تنها به یک مسئله خاص معطوف نداشته اید.
  - شخص دیگری بر جلسه مسلط

## ویژگی های مدیران خلاق و نوآور



- زمان حال
- داشتن اعتماد به نفس بالا و بی نیاز بودن از تأیید دیگران
- استقلال و عدم اتکا به دیگران
- خنده رو و شاد بودن
- عدم تمسخر دیگران
- داشتن بصیرت و بینش بالاتر نسبت به دیگران
- ارج نهادن به طبیعت
- مثبت و سازنده بودن

- داشتن بهره هوشی بالا
- آگاهی و حساسیت نسبت به محیط
- توانایی انعطاف پذیری و داشتن قدرت ابتکار
- شک کردن نسبت به ایده های پذیرفته شده
- بازگوشی فکری و شوخ طبعی
- ناهمنوایی و اعتماد به نفس
- دوست داشتن زندگی
- کنجکاو بودن نسبت به دلایل و علل پیدایش مسائل
- دوست داشتن خود و ارزش قائل بودن برای خود
- نترسیدن از شکست
- داشتن انرژی فراوان و استفاده مثبت از آن
- آشفته نبودن فکر
- درس گرفتن از گذشته، تلاش برای آینده، و زندگی کردن در

## چگونه می توانید پروژه های خود را سریعتر تحویل دهید

منابع محدودی در اختیار دارند، اما می توان گفت که امکان تخصیص منابع بیشتر به فعالیت های بحرانی وجود ندارد؛ می توان با تخصیص منابع کمتر به سایر فعالیت ها این کار را انجام داد؛ بدین ترتیب، فعالیت های مسیر بحرانی و در نتیجه پروژه، در زمانی کوتاهتر به اتمام خواهند رسید.

## ○ ابتدا فعالیت های دشوار را انجام دهید.

معمولاً اعضای تیم انجام فعالیت های دشوار و پیچیده را تا آنجا که ممکن باشد به پایان پروژه موکول می کنند؛ زمانی که انرژی خود را از دست داده و خسته اند. اگر اینگونه فعالیت ها را در ابتدای برنامه قرار دهید تا در صورت امکان در ابتدای پروژه انجام شوند، اعضای تیم با توان و انرژی بیشتری به آنها خواهند پرداخت و آنها را در زمانی کوتاهتر و با استاندارد و کیفیتی بالاتر به اتمام خواهند رساند. در این صورت انجام مابقی فعالیت های پروژه آسانتر خواهد بود.

## ○ در برنامه خود، راه های میانبر را پیدا کنید.

معمولاً مدیران پروژه، ۲۰ درصد وقت خود را برای برنامه ریزی و ۸۰ درصد آنرا برای اجرا صرف می کنند. اگر برای فاز برنامه ریزی وقت بیشتری صرف کنید، معمولاً می توانید راه های میانبری را کشف کنید تا پروژه را در زمانی کوتاهتر به پایان برسانید.

## ○ انجام کارهای روزمره را از دستی به خودکار تبدیل کنید.

بدین ترتیب کارها سریعتر انجام خواهند شد.

## ○ اجرا را به دقت مدیریت کنید.

هوشیارانه مراقب باشید تا پروژه مطابق برنامه اجرا شود؛ اجازه ندهید که برنامه پروژه در گوشه ای خاک بخورد و اعضای تیم کارها را مطابق میل خود انجام دهند.

## ○ منابع را افزایش دهید.

معمولاً آسانترین راه برای کاهش زمان پروژه، تخصیص منابع بیشتر به آن است. اگرچه اکثر پروژه ها، بودجه و

## چند توصیه برای تصمیم گیری منطقی



- درست تر و منطقی تری بگیریید.
- فرصت تصمیم گیری را از دیگران دریغ نکنید و به آنها اجازه دهید در مسائل مربوط به خودشان تمرین تصمیم گیری داشته باشند.
- شهادت تصمیم گیری را در خود و دیگران تقویت کنید.
- عوامل مؤثر در تصمیم گیری را مورد شناسایی و توجه قرار دهید.
- به یاد داشته باشید که هدف گذاری، مقدمه تصمیم گیری است.
- مطالعه زندگینامه افراد موفق در عرصه های مختلف می تواند زمینه ساز تصمیم گیری های مناسب تر گردد.

- در تصمیم گیری، با افراد آگاه، متخصص و باتجربه مشورت کنید.
- در تصمیمات گروهی، نظر تمامی افراد گروه را جویا شوید.
- سعی کنید خودآگاهی خود را افزایش دهید تا تصمیم گیرنده بهتری باشید.
- با حفظ و تقویت اعتماد به نفس، اجازه ندهید دیگران برایتان تصمیم بگیرند.
- مسئولیت پیامدهای تصمیم خود را شخصاً برعهده بگیرید.
- با مدیریت و کنترل هیجانات خود تصمیمات منطقی تری بگیریید.
- در تصمیم گیری به تمامی جوانب موضوع توجه کنید.
- سعی کنید قبل از اجرای تصمیم خود پیامدهای مثبت و منفی آنرا بررسی کرده، به آنها امتیاز بدهید.
- نگاه مثبت، توأم با تفکر و شناخت باعث می شود که تصمیم های

## تولید ایران خودروی خراسان از مرز ۱۰۰ هزار دستگاه عبور کرد



این شرکت از ابتدای سال جاری تاکنون ۳۷۰۰ دستگاه گراند ویتارا تولید و روانه بازار کرده است.

شرکت ایران خودروی خراسان از ابتدای سال جاری تاکنون بیش از ۱۰۰ هزار دستگاه خودرو تولید کرد که این میزان نسبت به مدت مشابه سال قبل ۲۰ درصد رشد نشان می دهد. ایران خودروی خراسان در ابان ماه سال جاری برای اولین بار رکورد تولید را در کارنامه خود ثبت کرد و موفق شد در طول یک ماه بیش از ۱۲ هزار خودرو تولید کند.

## طرح ویژه ایساکو برای بازارهای بین المللی



ایساکو در توسعه بازارهای بین المللی، گسترش خدمات در بازار کشور عراق بود که استقبال خوبی از محصولات ایران خودرو در آن کشور شده است.

طرح ویژه ایساکو برای تأمین قطعات در ۳۵ کشور جهان که ایران خودرو حضور دارد، از ابتدای سال جاری میلادی کلید خورد. محمدرضا بابایی، مدیر عامل شرکت خدمات پس از فروش ایران خودرو، گفت: در این طرح به صورت ویژه سبدهای از قطعات اصلی ایساکو برای هر کشور و متناسب با وضعیت بازار آن کشور در نظر گرفته شده است. وی افزود: ما امسال توسعه ۱۰۰ درصدی بازارهای خارجی را در برنامه داریم که تا به حال سهم عمده ای از آن به انجام رسیده است. از جمله برنامه های امسال

## خانواده سمند در رده کیفی خیلی خوب قرار گرفت



آنها ارتقای کیفیت خودروی ملی بود. پیش از این خودروهای پژو ۲۰۶، گراند ویتارا و تندر ۹۰ در این رده کیفی قرار داشتند. اکثر خودروهایی که در رده کیفی A قرار دارند، جزو خودروهای وارداتی، مونتاژی و یا عرضه محدود هستند ولی خوشبختانه اکثر محصولات ایران خودرو و به ویژه خودروی سمند نیز به این رده افزوده شده است.

مهندس علی شیخ زاده، معاون تولید خودروی سواری گروه صنعتی ایران خودرو، با بیان اینکه برای نخستین بار در صنعت خودرو سازی کشور خانواده سمند در رده کیفی A قرار گرفته است، گفت: با توجه به برنامه گروه صنعتی ایران خودرو که امسال را سال جهش کیفی خوانده بود، یکی از مهمترین اهداف کیفی امسال که افزایش جهشی کیفیت خودروی ملی و ارتقاء سطح کیفی آن به گرید خیلی خوب (A) اعلام شده بود، محقق گردید. وی افزود: برنامه ریزی های مدونی در زمینه افزایش کیفیت محصولات ایران خودرو انجام شده که یکی از مهمترین

## تعمیر ترانس رکتیفایر شرکت کیمیا بندرامام به دست متخصصان داخلی



کار تعمیراتی و انجام تست مطابق با استانداردهای بین المللی با موفقیت در سرویس قرار گرفت.

واحد کلرآکالی شرکت کیمیا بندرامام وظیفه تولید کاستیک، کلر، آب ژاول و اسید را در مجتمع پتروشیمی بندرامام برعهده دارد.

یکی از ترانس های این شرکت به دلیل آسیب دیدگی و نقص فنی از سرویس خارج شد، اما شرکت خارجی سازنده آن حاضر به تعمیر و راه اندازی مجدد آن نشد و پیشنهاد فروش یک ترانس جدید را ارائه کرد.

پس از بررسی های لازم، این ترانسفو که ۱۰۰ تن وزن دارد، به شهرستان زنجان منتقل شد و پس از یک سال

## تولید محصولات پتروشیمی در ماهشهر به ۲۲ میلیون تن در سال می رسد



امیر اهواز به منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی را یکی دیگر از پروژه های مهم این سازمان اعلام کرد.

مدیرعامل سازمان منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی گفت: با راه اندازی پروژه های جدید تا پایان سال، ظرفیت تولید محصولات پتروشیمی در این منطقه به ۲۰ تا ۲۲ میلیون تن در سال افزایش می یابد. وی با اشاره به راه اندازی فاز نخست پتروشیمی اروند در ماه های اخیر یادآور شد: در فاز نخست این مجتمع کلر و سود کاستیک، از محصولات مهم و موردنیاز کشور، تولید می شود. او از راه اندازی فاز دوم فجر ۲ برای تأمین مطمئن تر و پایدارتر بوتیلیتی منطقه در دهه فجر سال جاری خبر داد و طرح عظیم آبرسانی از منطقه کوت

## تزریق متناوب آب و گاز، راهکاری برای افزایش تولید نفت



ضریب بازیافت و ازدیاد برداشت نفت در ایران برشمرده، در این روش آب و گاز به صورت متناوب و در یک محل به مخزن تزریق می شوند.

صنعت نفت ایران همزمان با اجرای طرح های تزریق آب و گاز به صورت مستقل بررسی و آزمایش راهکارهای مناسب همچون تزریق متناوب آب و گاز (WAG) را برای افزایش بازدهی و تولید نفت بیشتر از مخازن در دستور کار قرار داده است.

اجرای پروژه مطالعه و ارزیابی عملکرد تزریق متناوب آب و گاز (WAG) در یکی از مخازن نفتی شکافدار غرب ایران را می توان یکی از اقدامات پژوهشی مهم و عملی در زمینه افزایش

## انواع شخصیت‌های مدیریتی



این افراد، برنامه‌های خود را برای رسیدن به پیشرفت‌ها و موفقیت‌های بالاتر، سازماندهی می‌کنند. به طور کلی آنها انگیزه بیشتری برای پیشرفت دارند. چنین انگیزه‌ای انتخاب اهداف، شیوه‌های مدیریتی و شیوه‌های ارتباطی آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

### ○ شخصیت موفق در مدیریت

این فرد، از سطح بالای انرژی، تحمل در برابر فشار، ثبات قدم، بلوغ عاطفی و اعتماد به نفس برخوردار است. او فردی است صادق، پایبند به اخلاق و قابل اعتماد؛ به خود و دیگران احترام می‌گذارد؛ میان اهداف شخصی و سازمانی تعادل ایجاد می‌کند؛ و در نابسامانی‌ها آرامش خود را حفظ می‌نماید. زبردستان او با آنکه وظایف سنگینی بر عهده دارند، تعلق بیشتری نسبت به اهداف سازمان و برنامه‌های آن از خود نشان می‌دهند.

بسته به اینکه چه نوع ویژگی‌هایی در شخصیت مدیر یا رهبر وجود داشته باشد سبک رهبری او متفاوت خواهد بود. در اینجا به چند نمونه اشاره می‌شود:

### ○ شخصیت آزادمنش

مدیران آزادمنش برای نظرات و آراء زبردستان خود اهمیت قائلند و معمولاً در اداره امور، نظر آنها را جویا می‌شوند. آنها کمتر با اعمال قدرت مستقیم، تنبیه و توبیخ برنامه‌های خود را هدایت می‌کنند و کارکنانشان با احساس رضایت بیشتری وظایف خود را انجام می‌دهند.

### ○ شخصیت مستبد

معمولاً تصمیم‌گیرنده اصلی، خود این افراد هستند. در مقابل کوتاهی و خطای زبردستان سختگیرند و ممکن است شیوه‌های تنبیهی و توبیخی بیشتری را برای کنترل عملکرد آنها به کار گیرند. زبردستان معمولاً رضایت کمتری از این نوع شخصیت‌ها نشان می‌دهند.

### ○ شخصیت قدرت طلب

یک مدیر یا رهبر قدرت طلب، ممکن است مستبد یا آزادمنش یا پیشرفت طلب نیز باشد. شخصیت قدرت طلب در بین مدیران و رده‌های بالاتر، بیشتر دیده می‌شود.

### ○ شخصیت پیشرفت طلب

## مفهوم چابکی (Agility)



پاسخگویی به برخی از نیازهای بازار را ایجاد می‌کند.

رابرت کاپلان، استاد مدرسه بازرگانی هاروارد می‌گوید: "مردم معانی مختلفی برای این کلمه در ذهن دارند. چابک بودن، عبارت است از توانایی پی بردن سریعتر به تغییرات در بازارها و ترجیحات مشتری، و داشتن توان پاسخگویی به آنها. این، تنها اطلاعات نیست، بلکه تجزیه و تحلیلی است جهت درک الگوهای تصمیمات و ترجیحات خرید مشتریان و آوردن این داده‌ها به درون شرکت تا شرکت بتواند به این نیازهای نوظهور و در حال تغییر پاسخ دهد. چابک بودن همچنین شامل پیگیری نیروهای رقیب نیز می‌شود تا بتوان آنها را تعدیل نمود. چابکی فقط این نیست که شما کاری را در شرکت خود سریعتر انجام بدهید، بلکه در واقع

## معرفی ۱۰۰ وبلاگ برتر مدیریت پروژه: (۱۰) برترین سازمان‌های بین‌المللی برای مدیران پروژه

این سازمان‌ها از مدیران پروژه و برای مدیران پروژه سراسر جهان می‌باشند:

### 71. International Project Management Association:

در هلند قرار دارد؛ آنها نمایندگی ۴۵ انجمن ملی مدیریت پروژه را در سطح بین‌المللی برعهده دارند. در این سایت می‌توانید به اطلاعات مربوط به عضویت، مرکز دانلود، نشریات، و ... دسترسی یابید.

### 72. Major Projects Association:

در انگلستان پایه‌گذاری شده؛ هدف آنها پیشرفت و بهبود پروژه‌های بزرگ، از طریق ارتباطات متقابل اعضا از تمامی بخش‌ها در تبادل تجربیات، دانش و ایده‌هاست. از این سایت برای دسترسی به ابزارهای توسعه تخصصی، تبادل تجربیات و آگاهی از وقایع، بازدید کنید.

### 73. Australian Institute of Project Management:



AIPM دارای منابعی است همچون گواهینامه‌های تخصصی، آموزش، فعالیت‌ها، انتشارات، خدمات اعضا، و ...

### 74. Project Management Associates India:

از این سایت دیدن کنید تا اطلاعات بیشتری در مورد کارگاه‌های ملی و جهانی آنها به دست آورید. آنها منابعی هم برای فعالیت‌ها و آموزش از راه دور دارند.

### 75. Hong Kong Institute of Project Management:

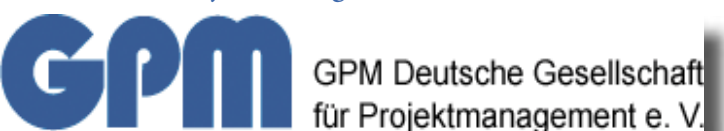
در Home Page این سایت از وقایع پیش روی آنها مطلع شوید. همچنین می‌توانید اطلاعاتی در مورد پیشرفت تخصصی مستمر و موافقت‌نامه‌های همکاری آنها کسب نمایید.

### 76. The Project Management Association of Canada:



چه انگلیسی‌زبان باشید چه فرانسوی‌زبان، می‌توانید در اینجا اطلاعات بیشتری درباره گواهینامه‌های کانادایی به دست آورید. آنها همچنین دارای یک Forum برای اعضا و یک مرکز مشاغل هستند.

### 77. German Project Management Association:



GPM بیش از ۳۳۰۰ عضو، اعم از افراد، شرکت‌ها، یا سازمان‌ها، دارد و ورود به آن برای همه آزاد است. منابع آن به هر دو زبان آلمانی و انگلیسی قابل دسترسی است.

### 78. Institute of Project Management of Ireland:

این مؤسسه، برنامه‌های آموزشی روزانه و شبانه برای مدیران پروژه ارائه می‌کند. همچنین می‌توانید اخبار، مقالات و بسیاری مطالب دیگر را دریافت کنید.

### 79. Project Management South Africa:

در این سایت می‌توانید به منابع بیشمار دست یابید از جمله آموزش، وقایع، بخش پرسش‌های متداول و ... همچنین می‌توانید از آخرین عناوین خبری در PMSA آگاه شوید.

## ایجاد برنامه پروژه در ۳ گام

برنامه پروژه، تمامی فعالیت های لازم برای تکمیل پروژه، همچنین مایل استون ها، وابستگی های مابین فعالیت ها، منابع و چهارچوب های زمانی مربوطه را فهرست می کند. نمودار زیر، ۳ گام ضروری برای ایجاد برنامه پروژه را نشان می دهد:

○ **تعریف ساختار شکست کار (WBS):** در این گام، تمامی فازها، اقدامات و فعالیت های لازم جهت تکمیل موفقیت آمیز پروژه را شناسایی و تشریح کنید. ترتیب انجام فعالیت ها و وابستگی های کلیدی داخلی و خارجی پروژه را مشخص سازید. فهرستی از مایل استون های حیاتی پروژه، مانند

زمان تکمیل اقلام قابل تحویل کلیدی پروژه، نیز تهیه نمایید.

○ **تعریف منابع لازم:** در این مرحله، لازم است منابع کلی لازم برای تکمیل هر فعالیت را شناسایی کنید؛ از جمله: کارکنان تمام وقت و پاره وقت، پیمانکاران، تجهیزات و مواد. برای هر نوع از منابع، مقدار مورد نیاز، زمان تحویل، و فعالیت هایی که به آن نیاز دارند را مشخص سازید.

○ **ایجاد برنامه زمانبندی پروژه:** اکنون شما تمامی اطلاعات لازم برای تهیه برنامه زمانبندی پروژه را در اختیار دارید، پس به تهیه آن بپردازید.



## وجدان کاری



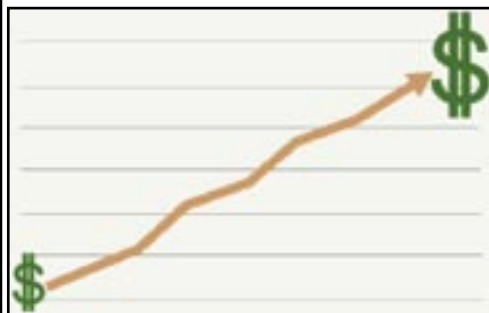
وجدان کاری عبارت است از احساس تعهد درونی به منظور رعایت الزاماتی که در ارتباط با کار، مورد توافق قرار گرفته است. به بیان دیگر منظور از وجدان کاری، رضایت قلبی، تعهد و التزام عملی نسبت به وظایفی است که قرار است انسان آنها را انجام دهد، به گونه ای که اگر بازررس و ناظری نیز بر فعالیت او نظاره گر نباشد، باز هم در انجام وظیفه قصوری از او سرزنند. عوامل مختلفی وجدان کاری را تحت تاثیر قرار می دهند:

- ترفیع کارکنان بر اساس معیارهای قابل اندازه گیری.
- تشویق و تنبیه کارکنان.
- شرکت دادن کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی.
- تفویض اختیار و عدم تمرکز تا حد امکان.
- تقسیم مطلوب کاردرمیان کارکنان.
- انتساب مدیران شایسته بر اساس تخصص، تجربه، وجدان کاری و علاقه به جای روابط و خصوصیات غیرمرتبط با کار.
- اجرای برنامه های آموزشی براساس نیازهای شغلی و به منظور تعالی کارکنان برای ایجاد رضایتمندی شغلی.

## مدیریت ارزش حاصله

جایگزین گردید. بر این اساس، در جلسات ارائه گزارشات پیشتر پروژه، کارشناسان از نوع دیگری از اختصار استفاده نموده و صرفاً حروف ابتدایی عبارات مزبور یعنی S و P و A را به کار می گرفتند و این امر سبب می شد تا مخاطبان دوباره از موضوع دور بیفتند.

به این ترتیب، امروزه امید می رود تا به اجماع بر روی زبانی ساده و قابل فهم برای همگان برسیم. در این خصوص هیچ جهت دهی خاصی برای شناخت افراد نسبت به اطلاع از وضعیت پروژه های بر مبنای ارزش حاصله نیاز نخواهد بود. از سال ۱۹۹۶، مؤسسه



هنگامی که ارزش حاصله برای نخستین بار از سوی فردریک تیلور و مهندسين صنایع زبردست وی مطرح گردید، عبارات و اصطلاحاتی شفاف و نامفهم برای تشریح ابعاد سه گانه این مفهوم جدید به کار گرفته شد. آنان "برنامه خط مبنا"ی خود را به اختصار "استانداردهای برنامه ریزی شده" می نامیدند. عملکردهای اندازه گیری شده حاصل نیز "استانداردهای حاصله" نام گرفتند و از عبارت "ساعات واقعی" برای مقایسه هزینه های واقعی در برابر استانداردهای حاصله استفاده می شد. چه چیزی می توانست از این ساده تر باشد؟ هیچ آموزش و یا برگردان خاصی نیاز نبود.

سپس این مفهوم تا اوایل دهه ۱۹۶۰ به دست فراموشی سپرده شد. در این زمان، این رویکرد با معرفی ترمینولوژی جدید

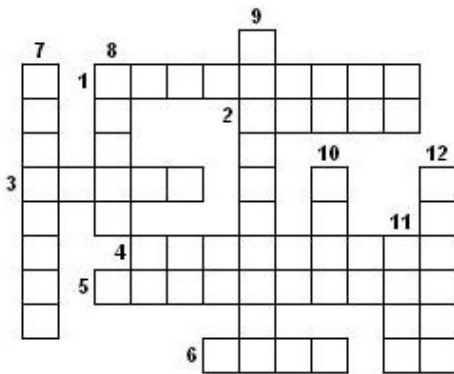
اندکی پیچیده تر شد. برنامه خط مبنا به "ارزش برنامه ریزی شده کار زمانبندی شده" و یا به اختصار PVWS تغییر نام داد. ماحصل اندازه گیری شده با "ارزش برنامه ریزی شده کار تکمیل شده" و یا به اختصار PVWA جایگزین شد و هزینه های واقعی تکمیل کار به "هزینه های واقعی کار انجام شده" و یا به اختصار PVWA تغییر کرد. در جلسات گزارش دهی، کارشناسان اغلب از اصطلاحات PVWA، PVWS و ACWP استفاده می کردند و این امر سبب می شد تا مخاطبین با موضوع احساس نامأنوسی کنند و به مسائل دیگری بیندیشند.

در سال ۱۹۶۷ ابعاد سه گانه ارزش حاصله با مجموعه جدیدی از اصطلاحات جایگزین شد: از برنامه به عنوان "هزینه های بودجه ریزی شده کار برنامه ریزی شده" و یا اختصاراً BCWS یاد شد؛ ارزش حاصله با "هزینه های بودجه ریزی شده کار انجام شده" و یا به اختصار BCWP جایگزین شد و هزینه های واقعی با عبارت "هزینه های واقعی کار انجام شده" و یا اختصاراً ACWP

مدیریت پروژه (PMI) مستندی ارائه کرده است که در آن به تشریح استانداردهای عملی برای مدیریت پروژه در عصر حاضر پرداخته شده است. از این استاندارد با عنوان راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه و یا عبارت شناخته شده تر PMBOK® Guide یاد می شود. مدیریت ارزش حاصله از جایگاه ارزشمندی در این مستند فراگیر برخوردار است. در ویرایش دوم این راهنما (منتشر شده در سال ۲۰۰۰)، ابعاد سه گانه این مفهوم با "ارزش برنامه ریزی شده"، "ارزش حاصله" و "هزینه های واقعی" جایگزین گردید. در واقع به این ترتیب یک چرخه کامل طی شده و دوباره به عبارات و اصطلاحات مورد استفاده تیلور در صد سال پیش رجوع شده است. با این حال، هنوز موانعی در میان است. برخی از افراد، اصطلاحات غیرقابل فهم سابق نظیر BCWS، BCWP و ACWP را بیشتر می پسندند که البته خوشبختانه با گذشت زمان، تعداد این افراد سریعاً رو به کاهش است. (فرستنده: دکتر سیامک حاجی یخچالی)

## سر کلاس تنبل خان!

## جدول شماره ۳۸



۱- رد نکردی، خالی از هرگونه شک و تردید. هیچ ریسکی ندارد.  
 ۲- نمایشی گرافیکی از داده های کمی یا کیفی.  
 ۳- یک عنصر سطح پایین تر در یک ساختار هرمی.  
 ۴- نادیده گرفتن سلسله مراتب در یک ساختار سازمانی.

۵- ویرایش نهایی در پایان یک چرخه.  
 ۶- در یک دیاگرام شبکه ای، کمترین انحراف زمانی لازم میان شروع یک فعالیت و شروع فعالیت دیگری که با آن همپوشانی دارد.  
 ۷- فرآیند بررسی اینکه یک فعالیت یا شیء با یک استاندارد معین مطابقت دارد یا خیر.

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

۹- هزینه اقدامات اصلاحی که به درخواست خریدار انجام می شود و براساس مفاد قرارداد می توان از تأمین کننده، دریافت نمود.

۱۰- هزینه.

۱۱- گرهی در یک نمودار شبکه.

۱۲- وقفه ای ناخواسته در یک مسیر شبکه است که از پایین به بالا نوشته شده.



پاسخ جدول شماره ۳۷

این کنفرانس ها نیز با شماسنت. می توانید قیافه ای جدی به خود بگیرید که چنین کنفرانس های عمل گرایانه ای در شأن ما نیست. ما باید کنفرانس های علمی سطح بالا بدهیم. کنفرانس هایی که از مؤسسات دیگر هم برای استفاده بیایند. برای مثال اگر قرار است کنفرانس های مورد بحث در مورد کارکردهای آن مؤسسه باشند، می توانید استدلال کنید که برای بررسی کارکردهای مؤسسه، باید ابتدا آمار بلد بود و برای اطلاع از آمار هم ریاضیات لازم است؛ پس ما اول یک سلسله کنفرانس در مورد ریاضیات می گذاریم، بعد بنده و آقای فلانی در مورد آمار کنفرانس می دهیم، در نهایت انشاء.. کنفرانس های عملی را شروع می کنیم. مطمئن باشید چنان این سنگ، گنده می شود که کسی آن را نخواهد زد.



### ○ راه حل عرفانی

ممکن است در حیطه کاری شما تکنیک های جدیدی تدوین شده باشد که ضمن اینکه هنوز کاملاً متداول نشده اند و تأثیر آنها هنوز به اثبات نرسیده، یادگیری و تبجر در آنها انرژی فراوانی را می طلبد و شما دیگر حوصله چنین کارهایی را ندارید. در اینگونه موارد می توانید از عرفان کمک بگیرید، یعنی عنوان کنید که: "ای بابا! این کارها هم که هنوز ثابت نشده! حالا فرض کن که تأثیر هم داشت. چه فایده ای دارد؟ این چند روزه دنیا ارزش این همه بالا و پایین ندارد!" می توانید چند بیت شعر بخوانید در مورد اینکه چند روزه عمر را باید بی دغدغه گذرانید و گاهی هم فوتی به هوا بفرستید. در این صورت بسیاری تصور خواهند کرد که شما از مصالح عالی تری با خرید و آن مصالح بالاتر اصلاً جای بحث ندارند.

می توانید حالت حکیمانه تری به خود بگیرید که: "از ما که گذشت! باشد برای جوانترها!.."

اگر یک روز نخواهید سر کار بروید یا کار دیگری داشته باشید، می توانید با مراجعه به یک پزشک، اظهار چند ناراحتی، و پرداخت ویزیت از او یک گواهی استعلاجی بگیرید یا می توانید فوت عمه ها و خاله ها و عموها و سایر اقوام داشته و نداشته را بهانه کنید. اگر بخواهید فقط چند ساعت سر کار نباشید، می توانید کت خود را به چوب لباسی اداره آویزان کنید که یعنی "هستم"؛ اما این راه حل ها فقط یکی دو بار کار کرد دارند و تشت آنها از بام افتاده است! به جای روش های فوق می توانید از مکانیسم های پیشرفته تری استفاده کنید که نه تنها تبدیلی شما را می پوشانند، بلکه ممکن است منافع دیگری هم برایتان داشته باشند. در اینجا شما را با برخی از راه حل های مفید برای فرار از کار آشنا می کنیم:

### ○ راه حل حیثیتی

فرض کنید هر ماه شما را به جلسه ای دعوت می کنند که برای شما هیچ چیز ندارد جز اینکه مقدار زیادی از وقت لابد "گرانیهای" شما را می گیرد و شما نمی توانید در آن شرکت نکنید! در این صورت می توانید مختصری درنگ کنید و ببینید آیا واقعا برای تشکیل این جلسه یا انتخاب اعضا با شما مشورت کرده اند یا خیر؟ آیا نظر شما را برای زمان مناسب جلسه در نظر گرفته اند یا خیر، یا حداقل نگاه کنید آیا نام شما را پایین تر از نام سایر افراد نوشته اند یا خیر؟

اگر یکی یا همه این موارد مثبت باشد، می توانید حیثیت خود را جریحه دار شده ببینید و به شما شدیداً بربخورد و بگویند: "دیگر پایم را در این جلسه نمی گذارم". در این صورت فقط کافی است بهانه ای بیابید که به وضوح الکی باشد. آن وقت همه می فهمند موضوع دیگری در کار است و به شما برخورد است و برخی به دست و پای شما هم می افتند تا از دلتان بیرون بیاید! بدین ترتیب قرب و منزلت شما هم بیشتر می شود!

### ○ راه حل علمی

فرض بفرمایید قرار شده هر هفته کنفرانس های علمی در مورد مسایل جاری در بخش یا مؤسسه ای که به آن اشتغال دارید، گذاشته شود و مسئولیت



"Time management is a myth! If I had any control over time, I'd still be sixteen and weigh 90 pounds!"

## کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۳۹)

### Representation heuristic:

استفاده از تصمیمات گذشته به عنوان نمونه ای که فرضیات منطقی در مورد روابط اطلاعات از آن استخراج و برای تصمیم گیریهای آینده مورد استفاده واقع می شود.

### Representation:

فرموله کردن یا مرور یک مسئله.

### Representational decisions:

گزینه هایی که برای آنها یک زمینه اطلاعاتی غنی و یک روش پذیرفته شده جهت پردازش داده ها وجود دارد.

### Representative value:

مقداری که به عنوان جایگزین بخشی از توزیع انتخاب شده است.

### Risk averse:

تصمیم گیرنده، احتمال نتایج شرطی بد را دوست ندارد.

### Risk penalty:

مقداری که برای به حساب آوردن ریسک، سود میانگین باید به اندازه آن کاهش داده شود تا یک مقدار قطعی حاصل گردد.

## ۱۰ خطای نگارشی در نامه نگاری های بین المللی



- واضح و شفاف نبودن هدف شما از نوشتن نامه
- عدم وجود برنامه و سازماندهی مناسب در متن نامه
- عدم وجود پیوستگی و یکپارچگی استفاده از عبارت ها و جمله های غیرشفاف و ناواضح و طولانی بودن غیرضروری متن نامه
- انتخاب سبک نگارشی نامناسب
- داشتن آهنگ و لحن نامناسب
- وجود اشتباهات دستوری (گرامری) در نامه
- استفاده نادرست و نابجا از علائم نقطه گذاری
- طرح بندی و صفحه آرایی نامناسب (عدم رعایت صحیح حاشیه ها، فاصله ها، و ...)
- استفاده از عبارت های غیرمعمول غیراستاندارد

## شما حق دارید "نه" بگویید!

در اینکه گفتن "نه" گاهی واقعاً ضروری است، شکی نیست! چگونه می توان این کلمه را بر زبان راند، بی آنکه سوء تفاهمی پیش آید؟ در اینجا به چند روش اشاره شده است:

### ○ روش "پافشاری"

این روش هنگامی مورد استفاده قرار می گیرد که طرف مقابل مایل به شنیدن "نه" نیست و تصور می کند که با اصرار می تواند سرانجام رضایت شما را جلب کند. تنها کاری که در مقابل این افراد باید انجام دهید گفتن "نه" و باز هم "نه" است که البته برای گفتن آن، می توان از جملات ملایم نیز استفاده کرد.

### ○ روش "ساندویچی"

این روش برای افرادی به کار می رود که احساس می کنید باید با ملاحظت بیشتری با آنها برخورد کنید مثل

سالمندان و یا کسانی که تازه با آنها آشنا شده اید و نمی خواهید از شما برنجد. در این روش شما یک "نه" درست و حسابی را بین دو جمله مثبت می پیچید و به فرد مقابل تحویل می دهید. مثلاً: "از دعوت شما خیلی ممنونم، ولی نمی توانم امشب بیایم، امیدوارم به شما خوش بگذرد."

### ○ روش "ساندویچی معکوس"

اگر به یک "نه" قوی تر احتیاج دارید، می توانید جمله خود را با "نه" شروع کنید، در میانه کلام از جمله ای زیبا استفاده نمایید و در آخر، یک "نه" دیگر به کار ببرید. این روش برای "نه" گفتن به همکاران یا افراد سختگیر بسیار مناسب است. مثل: "خبر واقعاً از آمدن به کنفرانس معذورم. خیلی دوست داشتم می توانستم بیایم و امیدوارم همه چیز به خوبی پیش برود. اما متأسفم که باید بگویم نه."

### ○ روش "نه، اما ..."

اگر از شما درخواستی می شود که مایل

به پذیرش آن نیستید، می توانید آن را با یک پیشنهاد جدید جایگزین نمایید. مثلاً: "نه، ولی هفته بعد وقت دارم، ممکن است تغییرش بدهید؟"

همیشه هنگام گفتن "نه" محتاط باشید و تا جایی که می توانید برای خود فرصت ذخیره کنید. شاید در حال حاضر مایل به انجام کاری نباشید ولی چند ساعت بعد نظراتان عوض شود؛ بنابراین هر وقت مایل به پذیرفتن پیشنهادی نبودید، مستقیماً "نه" نگویید و از جملاتی مانند: "می توانم راجع به آن فکر کنم؟" یا "فردا خبرش را به شما خواهم داد" استفاده نمایید.

بعضی ها عادت کرده اند به در بگویند تا دیوار بشنود. واقعاً شگفت انگیز است که چقدر بدون آنکه مستقیماً انجام کاری از ما خواسته شده باشد، برای انجام آن



کار "بله" گفته ایم. اگر واقعاً حوصله، فرصت، یا توان انجام کار درخواستی را ندارید و یا طرف مقابل، نه از سر ناچاری یا آبرومندی، بلکه به دلیل زبل بودن درخواست خود را با این شیوه مطرح کرده است، حرف او را نشنیده بگیرید. در نهایت، به یاد داشته باشید که:

- شما حق دارید "نه" بگویید.
- گفتن "نه" گستاخی نیست، بلکه یک امر طبیعی است.
- اگر به جا "نه" بگویید، از احترام شما کاسته نخواهد شد.
- اگر به جا "نه" بگویید بیشتر به خودتان لطف کرده اید.



### 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