

تعریف نقطه (۰،۰)، شروع فرآیند بهبود



اما باید سازمان را نسبت به آنچه ادعا می نماید، پاسخگو دانست. تا زمانی که عمل منطبق بر گفته ها نشود، نمی توان انتظار بهبود جدی را در سازمان داشت. تطبیق عمل با گفته ها و ادعاها، در صورت به وقوع پیوستن، سازمان را در موقعیتی قرار می دهد که ظرفیت لازم را جهت ایجاد بهبود داشته باشد. این سازمان، که اینک بین عمل و قولش فرقی نیست، دارای توان و ظرفیت لازم جهت برداشتن گام های دردناک برای ایجاد بهبود می باشد. مشاهده می کنید؟ نیازی نیست که به دنبال جهش های آنچنانی باشیم! تنها باید قول و عملمان را همراستا نماییم. خروجی این تمرین آن ظرفیت و جنبه ای است که سازمان را برای ایجاد هرگونه تحول، مجهز می سازد. ببینید، مشکلات سازمانهای پروژه ای و سیستم های مدیریت پروژه از خارج از این کره خاکی که وارد نشده است! سازمان و پرسنل سازمان، مشکل منابع مشکلات، راه حل بهبود سازمان نیز هستند. برای ایجاد بهبود، نیاز به اراده ای قوی است. این اراده نیز ممکن است در سازمان ایجاد نشده باشد. با تطبیق قول و عملمان می توانیم اراده را تقویت نماییم و از آن در مراحل بعدی برای برداشتن گام های بزرگتر بهره ببریم.

خاطر آن، مدارکی مانند دستورالعمل و رویه هم تولید کرده باشد ولی به آن رویه ها عمل ننماید؟ بله، البته که امکان دارد! پس نقطه (۰،۰) این شرکت کجاست؟ رویه هایش یا عملش؟ مسلماً عملش. یک گام دیگر باید به مرحله شناخت اضافه نمود تا از اجرای آنچه ادعا می شود اطمینان حاصل گردد. این گام بسیار مهم و تعیین کننده خواهد بود. پس از ثبت نحوه اجرای کار، به هر طریقی که ادعا می گردد، یک ناظر بیطرف باید صحت اطلاعات جمع آوری شده را از طریق نظام پایش (Monitoring) ارزیابی نموده، نقاط اختلاف را شناسایی نماید. پس از این کار می توان از سازمان خواست که راه حلی را جهت رفع مغایرت ها ارائه دهد.



شرکتها به دنبال بهبود نظام و سیستمهای خود هستند. شرکت هایی که در زمینه مدیریت پروژه فعالیت می کنند نیز از این قاعده مستثنی نیستند. اما مشکلی که در این شرکت ها مشاهده می کنم این است که نمی دانند دقیقاً در حال حاضر چه توان سازمانی و سیستمی دارند. بدون این داده مهم، محاسبه بهبود و اینکه آیا گامی به جلو برداشته شده یا نه مورد مناقشه قرار می گیرد. به همین دلیل تعریف اینکه وضعیت فعلی شرکت، به لحاظ جایگاه سیستم و نظام مدیریت پروژه، چگونه است، پیشنیازی برای ایجاد هر گونه بهبود خواهد بود. تنها در این صورت است که ارزیابی ایجاد بهبود میسر خواهد شد. اما چگونه وضعیت فعلی تعیین گردد؟ نقطه (۰،۰) را چطور شناسایی کنیم؟

روش معمول برای تعیین وضعیت فعلی، انجام مرحله "شناخت" در سازمان است. در این مرحله با استفاده از ابزارها و تکنیک های شناخته شده، سیستم فعلی شناسایی می گردد. اما ابزارهای شناخت، بیشتر به آنچه ادعا می گردد بسنده می کنند. با نمایش مدارک و مستندات، سازمانها می توانند ادعا کنند که عملیات مشخصی را اجرا می کنند. آیا واقعاً چنین است؟ آیا ممکن است که سازمانی ادعایی داشته باشد و حتی به

فهرست مطالب:

۱	تعریف نقطه (۰،۰)، شروع فرآیند بهبود
۲	معرفی کتاب: فرهنگ سازمانی
۲	معرفی پایان نامه: طراحی سیستم اطلاعاتی مدیریت تأخیرات پروژه
۳	قراردادهای پیمانکاری
۳	عسلیوه کجاست؟
۳	معرفی متدولوژی های مدیریت پروژه: متدولوژی IDEAL
۴	معرفی شخصیت ها: پیتر دراگر
۴	معرفی دوره های آموزشی: مدیریت پروژه های Fast Track
۵	مدیریت زمان در برگزاری جلسات
۵	مدیریت علمی - عملی
۶	سمینارها و کنفرانس ها: پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع
۶	معرفی مراکز تحقیقاتی و پژوهشگاه ها: پژوهشگاه صنعت نفت
۷	پروژه سیمان تربت جام، بزرگترین سرمایه گذاری تاریخ شهرستان تربت جام
۷	دو خبر از پروژه های ایران خودرو
۸	مدیریت افراد با فرهنگ های متفاوت
۸	بدون عنوان !!!
۸	استفاده از روش BALM برای تخصیص وظایف مناسب به افراد

معرفی کتاب:

فرهنگ سازمانی



نویسنده: ادگار شاین

مترجم: محمد ابراهیم محجوب

ناشر: سازمان فرهنگی فرا

فرازهایی از کتاب:

- هرگز عزم تغییر فرهنگ نکنید.
- کار را به عزم گشودن گرهی از کار سازمان آغاز کنید. استقرار رفتار نو

مستلزم طرز تفکر نو است.

- تغییر باورهای بنیادین سازمان به معنای واقعی، بین پنج تا پانزده سال یا بیشتر به درازا می کشد.
- در سال های آغازین زندگی سازمان، رهبران، فرهنگ سازمان را می سازند؛ حال آن که در میانسالی، فرهنگ سازمان، رهبران را می سازد.
- کامیابی های پی در پی، باورهای نهفته مشترک و راسخی را پدید می آورد که منجر به ایجاد فرهنگی نیرومند می شود.
- فرهنگی که به آتش نشان ها پاداش دهد، آتش افروز می پرورد.
- ما میل داریم فکر کنیم می توانیم

استراتژی را از فرهنگ جدا سازیم. اما توجه نداریم که در بیشتر سازمان ها، تفکر استراتژیک از باورهای نهفته ای که از هویت و مأموریت سازمان در ذهن هاست، سخت اثر می پذیرد.

- فرهنگ، پس ماند موفقیت است.
- فرهنگ سازمان هم پای محیط سیال آن متحول می گردد.

فهرست مطالب:

مقدمه ناشر
دیباچه مترجم
دیباچه وارن بنیس
پیش گفتار نویسنده
معرفی نویسنده

بخش یکم: مبانی فرهنگ سازمانی

- فصل اول: چرا فرهنگ سازمانی مهم است؟
- فصل دوم: فرهنگ سازمانی چیست؟
- فصل سوم: شالوده فرهنگ سازمانی چیست؟
- فصل چهارم: فرهنگ سنجی سازمان
- بخش دوم: فرهنگ سازمان در میدان عمل
- فصل پنجم: تحول فرهنگ در سازمانهای جوان
- فصل ششم: دگرگونی پایدار فرهنگ
- فصل هفتم: فرهنگ در سازمانهای بالغ
- فصل هشتم: دیدار فرهنگ ها
- فصل نهم: واقعیت های فرهنگی برای رهبران جدی فرهنگ

معرفی پایان نامه:

طراحی سیستم اطلاعاتی مدیریت تأخیرات پروژه

دانشجو: لیلا سادات مرتضوی یزدی
استاد راهنما: دکتر بهرام امامی زاده
دانشگاه: صنعتی امیرکبیر
دانشکده: مهندسی صنایع
مقطع: کارشناسی ارشد

چکیده: براساس مطالعات انجام شده، پرداختن دقیق به موضوع تأخیرات پروژه و محاسبه سهم هر یک از طرف های درگیر در ایجاد تأخیرات، مستلزم حسابداری بسیار تفصیلی و نگهداری داده های فراوان است. هرچه در روند پروژه اطلاعات جامع تری ثبت شود و به عنوان سوابق پروژه ذخیره سازی و به روزآوری گردد، احتمال استخراج عوامل ایجادکننده تأخیرات در پروژه و مسئولیت یابی آنها بیشتر خواهد بود.

در این پایان نامه به طراحی سیستمی جهت شناسایی، علت یابی، مسئولیت یابی و تسهیم مسئولیت تأخیرات پرداخته شده است. همچنین جهت اجرای مؤثر تکنیک های فرآیند تسهیم مسئولیت تأخیرات، به مکانیزه کردن آن اقدام شده است.

آنالیز تأخیرات و همچنین پایگاه های داده تأخیرات پروژه ها پرداخته شده است.

در همین راستا، ابتدا به بیان کلیاتی درباره سیستم های اطلاعاتی مدیریت پروژه، تعاریف اولیه تأخیرات، روشهای

در ادامه، به معرفی متدولوژی تحقیق اقدام گردیده و با ارائه یک مطالعه موردی، روش های مختلف تسهیم مسئولیت های تأخیرات، مورد مقایسه قرار گرفته و کاربرد دو روش "آنالیز بازه های روزانه" و "در صورت نبود اصلاح شده" در طراحی سیستم مکانیزه تسهیم مسئولیت تأخیرات، مد نظر قرار گرفته است.

با ارائه مدل جریان داده ها، به معرفی سیستم پیشنهادی جهت مدیریت تأخیرات، اقدام شده است. به دنبال آن، فرآیندهای لازم جهت مدیریت مؤثر تأخیرات، مورد تجزیه و تحلیل واقع گردیده و شرح فرآیندها، جریان های داده ورودی و خروجی، مخازن داده و مدل ارتباط موجودیت های سیستم به تفصیل ارائه شده است.

در نهایت، مکانیزاسیون فرآیند تسهیم مسئولیت های تأخیرات با دو روش منتخب، صورت گرفته و همچنین پیشنهاداتی جهت بهبود سیستم مذکور ارائه شده است.



قراردادهای پیمانکاری



پروژه تنظیم می گردند. در پروژه های بزرگ، پیمانکار به دلایلی همه کارها را خود انجام نمی دهد؛ دلایلی چون: کمبود منابع، نداشتن دانش فنی، انجام موازی کارها، قیمت تمام شده کمتر و بسیاری علل دیگر موجب می گردد تا پیمانکار اصلی پروژه، خود افراد و پیمانکاران دیگری را برای انجام برخی از امور پروژه، انتخاب نموده، پس از عقد قرارداد، این بخش ها را به آنها واگذار کند. در بسیاری از پروژه ها تعداد این قراردادهای فرعی به حدی افزایش می یابد که مدیر، فرد یا گروه خاصی را به عنوان مدیر قراردادهای مسئول پیگیری آنها می کند. موفقیت پروژه به میزان زیادی به چگونگی برخورد با پیمانکاران فرعی و نظارت بر حسن عملکرد آنها بستگی دارد.

○ کیفیت انجام کار و تعیین معیارهای ارزیابی انجام و تحویل کار
○ موارد تشویق یا تنبیه پیمانکار و میزان این تشویق یا تنبیه
○ چگونگی برخورد با تغییرات و شرایط پذیرش یا رد آنها برای طرفین
○ استثناها و نحوه برخورد با آنها
○ تعیین مسئول در قبال بروز حوادث
○ موارد بازرسی از کار یا اسناد طرفین و چگونگی انجام آن
○ معرفی مرجع حل اختلاف
○ شرایط فسخ قرارداد و چگونگی محاسبه و پرداخت زیان ناشی از آن
○ شرایط پایان پروژه و ختم قرارداد
قراردادهای رایج در صنعت پروژه بسیار متنوع هستند و بسته به شرایط، نیازها، توانایی ها و محدودیت های طرفین

مفاد قرارداد پروژه ها، بیش از آنکه حقوقی باشد، مهندسی است. این قراردادهای، محدوده کار و امور وابسته به آن را به خوبی مشخص می کنند. قرارداد باید به گونه ای تنظیم شود که موارد زیر در آن روشن گردد:
○ موضوع قرارداد، محدوده کار و اقلام قابل تحویل پروژه
○ شرح خدمات و مسئولیت های پیمانکار به صورت تفصیلی
○ اختیارات و تعهدات کارفرما در طی پروژه
○ ذینفعان پروژه و نحوه گزارش دهی به آنها
○ معرفی نمایندگان طرفین قرارداد
○ زمان و نحوه پرداخت های مالی
○ زمان انجام پروژه و تحویل هر یک از اقلام قابل تحویل

معرفی متدولوژی های مدیریت پروژه: متدولوژی IDEAL

Establishing

- تعیین اولویت ها
- مشخص نمودن نحوه رویکرد
- برنامه ریزی اقدامات

Action

- ایجاد راه حل
- آزمون راه حل ارائه شده
- برطرف نمودن معایب و اشکالات و بهبود راه حل ارائه شده

Learning

- تجزیه و تحلیل و تأیید اعتبار
- ارائه پیشنهاد جهت اقدامات آتی

این متدولوژی برای پروژه های IT طراحی گردیده است و شامل پنج مرحله می باشد. مراحل متدولوژی IDEAL عبارتند از:

Initiation

- روشن نمودن زمینه کار
- تعیین حامی و پشتیبان پروژه
- ایجاد شالوده کار

Diagnostics

- روشن نمودن وضعیت های موجود و موردنظر
- ارائه پیشنهادات



عسلویه کجاست؟

مکان و موقعیت

عسلویه در حاشیه خلیج فارس، در ۳۰۰ کیلومتری شرق بندر بوشهر و ۵۷۰ کیلومتری غرب بندر عباس و در فاصله ۱۰۰ کیلومتری حوزه گاز پارس جنوبی قرار دارد. این موقعیت دارای مزایای قابل توجهی است، از جمله:
○ کمترین فاصله ممکن با میدان گاز پارس جنوبی
○ وجود فرودگاهی که می تواند به عنوان فرودگاه بین المللی مورد استفاده قرار گیرد
○ دسترسی مستقیم به آب دریا
○ عمق مناسب سواحل از نظر بندری
○ برخورداری از شبکه های تأسیسات زیرساختی شریان های ارتباطی فرامنطقه ای
○ وجود نیروی کار بالقوه در شهرها و روستاهای اطراف



- طبیعت سرسبز و چشم اندازهای طبیعی زیبا

محدوده و وسعت

منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس بر اساس مصوبه هیات وزیران و شورای عالی مناطق آزاد تجاری - صنعتی، به شرح زیر محدود شده است:
○ از غرب به روستای شیرینو
○ از جنوب به خلیج فارس
○ از شمال به دامنه ادامه سلسه جبال زاگرس
○ از شرق به روستای چاه مبارک
این محدوده ۱۰۰۰۰ هکتار می باشد که بر اساس استانداردها تفکیک می گردد.

توسعه منطقه ویژه

با توجه به لزوم استقرار واحدهای مایع سازی گاز (DME, GTL, LNG) در منطقه و عطف به مسائل ایمنی و حریم و فاصله لازم این واحدها از دیگر واحدهای صنعتی، یک قطعه زمین ساحلی به وسعت تقریبی ۲۰۰۰ هکتار واقع در ۲۰ کیلومتری غرب منطقه جهت استقرار واحد های فوق، پیش بینی شده است.

معرفی شخصیت ها:

پیتر دراگر



سازمان های کوچک و بزرگ دولتی و غیردولتی بوده است. دراگر ۳۵ کتاب نوشته است که به بیش از ۲۰ زبان ترجمه شده اند. همچنین مقالات متعددی از او در مجلات و ژورنالهای مختلف به چاپ رسیده است. کتاب های مهم او در زمینه مدیریت عبارتند از:

- The End of Economic Man
- The Future of Industrial Man
- The Concept of Corporation
- The Practice of Management
- Managing for Results
- The Effective Executive
- People and Performance
- Management: Tasks, Responsibilities, Practices
- The Unseen Revolution
- Adventures of a Bystander

پیتر دراگر در سال ۱۹۰۹ در وین متولد شد و تحصیلات مقدماتی خود را در وین و لندن پایان داد. او درجه دکترای خود را در رشته حقوق عمومی و بین المللی اخذ نمود و در سال ۱۹۳۷، در سن ۲۹ سالگی، به آمریکا مهاجرت کرد. پیتر دراگر نویسنده، مدرس، و مشاور تخصصی در زمینه استراتژی و سیاست است. او مشاور بسیاری از شرکت ها و

- Towards the Next Economics
- Innovation and Entrepreneurship
- The Frontiers of Management
- Managing in the Next Society

دراگر بیش از ۲۰ سال استاد مدیریت در دانشکده تحصیلات تکمیلی دانشگاه نیویورک بوده است. او جوایز و درجات



افتخاری متعددی نیز دریافت نموده است. پیتر دراگر در آمریکا و دیگر کشورها به عنوان متفکر، نویسنده و سخنران اثرگذار بر سازمان های معاصر شناخته شده است. در سال ۱۹۹۷، روی جلد مجله Forbes، او به عنوان "هنوز جوانترین ذهن" معرفی شد و مجله BusinessWeek او را "ماندگارترین متفکر مدیریت زمان ما" نامید.

پیتر دراگر چندین دکترای افتخاری از دانشگاه های سراسر جهان دریافت کرده است. در نهم جولای ۲۰۰۲ او مدال پرزیدنتی آزادی را دریافت نمود. دراگر، متأهل و دارای چهار فرزند و شش نوه است. او با همسرش، دوریس، که دانشجوی هنر ژاپن و ژاپنی است در کلرمونت کالیفرنیا زندگی می کند.

(منبع: سایت راهکار مدیریت)

معرفی دوره های آموزشی:

مدیریت پروژه های Fast Track

- تمرین آنها
- دلایل موفقیت و شکست پروژه ها
- هزینه شکست پروژه ها
- ارتباط پروژه ها با برنامه ها، دیدگاه ها و استراتژی های اجرایی شرکت
- مدیریت پروژه های Fast Track - تسریع فرآیند
- مراقبت، پایش، کنترل و گزارش دهی؛ انواع فرآیندهای کنترل و گزارش دهی پیشرفت؛ مدیریت تغییرات؛ مدیریت جلسات و ارتباطات؛ استراتژی های احتمالی و جبران خسارات ناشی از حوادث؛ مدیریت زمان
- مدیریت هزینه ها شامل تجزیه و تحلیل ارزش کسب شده و نسبت هزینه به سود
- مدیریت فروشندگان، پیمانکاران و پیمانکاران جزء
- وضعیت فعلی مدیریت پروژه و راهکارهای برتر جهت بهبود آن
- عوامل عمده موفقیت و تجربه های به دست آمده

- پروژه به عنوان یک رهبر، یک عضو تیم پروژه، و غیره
- کمک به شرکت کننده در دوره جهت بررسی، ایجاد و یا بهبود روش ها و مهارت های مدیریت پروژه، رهبری، تشکیل تیم و همکاری
- سرفصل مطالب دوره:
- مروری بر مبانی مدیریت پروژه و

- تجزیه و تحلیل متدولوژی های چرخه عمر پروژه، از آغاز تا پایان
- بررسی و تجزیه و تحلیل تکنیک های مؤثر در برنامه ریزی، کنترل، پایش، اندازه گیری، برآورد و اجرای زمانبندی، منابع، اقلام قابل تحویل، فعالیت ها، ریسک ها و تغییرات پروژه
- بررسی نقش و مسئولیت مدیران

در سال های اخیر، استفاده از ابزارها و دیسپلین های فرآیندهای مدیریت پروژه برای برنامه ریزی و کنترل مؤثر طیف گسترده ای از پروژه ها و اقدامات استراتژیک ابتکاری، در تمامی سطوح سازمانی، رشد چشمگیری داشته است. مدیریت پروژه، متدولوژی ها، ابزارها و تکنیک های قدرتمندی را در اختیار یک سازمان قرار می دهد به طوری که توانایی آن سازمان در برنامه ریزی، اجرا و کنترل موفقیت آمیز پروژه ها به میزان زیادی افزایش می یابد؛ همچنین روش های مؤثرتری را جهت مدیریت و اولویت بندی افراد، منابع، امکانات، بودجه ها، مشتریان و فروشندگان ارائه می نماید.

در راستای گسترش دانش مدیریت پروژه، دانشگاه Bridgeport و مؤسسه مدیریت پروژه PMI دوره مدیریت پروژه های Fast Track را با اهداف زیر ارائه می نمایند:

- ارائه مباحث، مفاهیم، تکنیک ها، فرآیندها و ابزارهای مدیریت طیف گسترده ای از پروژه ها



مدیریت زمان در برگزاری جلسات

اکثر مدیران بنا بر ضرورت های کاری مجبورند در جلسات متعددی شرکت نمایند؛ بنابراین مدیریت زمان در جلسات از اهمیت ویژه ای برخوردار است.



برخی از جلسات به منظور اطلاع یافتن از وضعیت واحدهای مختلف سازمان و یا ارائه دستورالعملها به این واحدها برگزار می گردد. هنگامی که صرفاً می خواهید وضعیت واحدها را پیگیری کنید، برای صرفه جویی در وقت، بهتر است به جای برگزاری جلسه، از مدیران

واحدها بخواهید که در دوره های کوتاه مدت، گزارش وضعیت واحدهای خود را به شما ارائه دهند و تنها برای گوشزد کردن مطالب مهم و ارائه دستورالعملها، جلسات را برگزار نمایید.

در جلسات دو نفره ای که شما به عنوان ما فوق در جلسه حضور دارید، بهتر است جلسه را طوری هدایت کنید که مطالب خارج از موضوع مورد بحث، مطرح نشود. همچنین سعی کنید زمان جلسه را کوتاه نگه دارید تا موجب اتلاف وقت



و خستگی طرفین نگردد. در جلسات دو نفره ای که شما به عنوان مدیر یک بخش، به مافوق خود گزارش می دهید، باید از حاشیه رفتن خودداری کرده، سعی کنید موضوعات اصلی را به صورت روشن و در کمترین زمان ممکن بیان نمایید.

برای جلسات از قبل دستور جلسه تهیه کنید و به اطلاع افرادی که باید در جلسه شرکت کنند برسانید. موضوعات مهم مورد بحث، زمان در نظر گرفته شده برای جلسه، انتظارات از برگزاری جلسه، و نقش افراد شرکت کننده، از موارد مهمی است که باید در دستور جلسه مشخص شوند.

تاکید کنید که همه افراد به موقع در جلسه حضور یابند. موضوعات را به ترتیبی مطرح کنید که زمان جلسه به

طور مناسب بین تمامی موارد، توزیع شود و اجازه ندهید بحث در مورد یک



موضوع خاص، تمامی وقت جلسه را به خود اختصاص دهد. همچنین اجازه ندهید افراد با سخنرانی های طولانی و بی مورد و یا مطرح کردن مباحث تکراری، زمان جلسه را تلف کنند.

مدیریت علمی - عملی

مراد از مدیریت علمی - عملی، مدیریت مبتنی بر دانش است که در عمل تجربه شده باشد. ویژگی ممتاز این نوع مدیریت، توانایی و احاطه بر رویکردهای علمی و کارکردهای عملی محیطهای اجرایی است. اما چگونه می توان مدیرانی با دانش تجربه شده در نظام مدیریت پرورش داد؟ بنا نهادن ساختاری سنجیده در نظام پرورش مدیران، از اصول زیربنایی برای پی ریزی موفقیت در مدیریت جامعه است و برای میسر شدن این هدف توجه به دو بُعد دانش و تجربه به عنوان بازوان فعال یک مدیر، اهمیت زیادی دارد.

برای پرورش مدیران دانا و کارکشته در هر جامعه الگو، برنامه، راهبرد و مکانیزم های مبتنی بر زیرساخت های نظام های آموزشی و اجرایی وجود دارد که با هماهنگی و فعالیت نهادهای آموزشی و اجرایی و نهادهای مکمل دیگر، نظیر نهادهای اجتماعی، این مکانیزم ها به شکلی صحیح به اجرا درمی آید و از دل این فرآیند، مدیران کارآمد و خبره خودنمایی می کنند.

ساختار و نحوه اجرای این فرآیند در همه جا یکسان نیست و نظامهایی که در نهادهای آموزشی و اجرایی هر جامعه ای وجود دارد، تا حدودی دارای مشخصه های متفاوت هستند. بنابراین، نمی توان نسخه ای مشترک برای همه جا تجویز کرد. اگر سمت و سوی بحثمان را متمرکز به کشورمان کنیم به دلیل فاصله و از هم گسستگی که در هماهنگی و برنامه ریزی بین نهادهای آموزشی و اجرایی وجود دارد، موقعیتهای مطلوب برای پرورش مدیران، فراهم نمی شود.

از مسائلی که موجب تفکیک و اختلاف در برنامه ریزی و اجرای عملی بین این دو نهاد است، اجمالاً به موارد زیر اشاره می گردد:

● آنچه در نهادهای آموزشی تعلیم داده می شود لزوماً در نهادهای اجرایی مورد استفاده قرار نمی گیرد. این امر باعث کاهش انگیزه فراگیری در دانشجوی می شود زیرا تعاملات غیر کارکردی بین این دو نهاد، در عرصه عمل به صورت بارزی

مشهود است.

● قراردادن دانشجوی در دو مسیر یک طرفه که یکی منتهی به فراگیری دانش و دیگری تجربه کردن این دانش است. این امر عاملی خواهد شد تا دانشجو نتواند بیشتر آنچه را که می آموزد، در عمل بیازماید و به هنگام عمل نیز بسیاری از آنچه را که آموخته، به دلیل فاصله زمانی، فراموش کرده باشد.

● کم توجهی نهادهای آموزشی نسبت به مسائل مورد نیاز نهادهای اجرایی و همچنین عدم علاقه نهادهای اجرایی به مباحثی که دانش آموخته فراگرفته نیز باعث تضعیف نهادهای آموزشی و افت جایگاه عملی و فاصله بیشتر بین این نهادها می شود.

● نوع گزینش مدیران در برخی نهادهای اجرایی، که بعضاً از بار علمی و تجربه مورد نیاز برخوردار نیستند نیز باعث تضعیف جایگاه نهادهای آموزشی می گردد.

● مهمترین مسئله، عدم استفاده

مطلوب از متخصصان و برنامه ریزان است.

اگر این نهادها با هم در تعاملی مطلوب باشند، با آگاهی بیشتر از نیازها در همسویی بیشتر قدم خواهند داشت و توسعه و تعالی خواهند یافت.



لذا پله های دانش و تجربه در ساختار آموزشی و اجرایی باید بر روی یک نردبان باشند تا بعد از عبور از پله دانش، آن را تجربه کرد.

سمینارها و کنفرانس ها:

پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع



پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، تابستان امسال توسط انجمن مهندسی صنایع ایران و دانشگاه علم و صنعت ایران برگزار می گردد.

محورهای تخصصی کنفرانس:

- تحقیق در عملیات: برنامه ریزی ریاضی / تصمیم گیری چندمعیاره / شبیه سازی / الگوریتم های متا هیوریستیک / پیامد های تصادفی / تئوری آشوب
- مدیریت زنجیره تأمین: مدیریت

○ مدیریت سازمان و منابع انسانی: مدیریت استراتژیک / مدیریت منابع انسانی / سیستم های اندازه گیری و ارتقاء بهره‌وری / خلاقیت، نوآوری و کار آفرینی

سایر مباحث مهندسی صنایع

علاقه مندان می توانند جهت کسب اطلاعات بیشتر با دبیرخانه کنفرانس تماس حاصل نمایند.

دبیرخانه کنفرانس:

تهران، نارمک، دانشگاه علم و صنعت ایران، دانشکده مهندسی صنایع، طبقه سوم

تلفن: ۰۲۱-۷۷۲۰۸۱۲۸

تلفکس: ۰۲۱-۷۷۲۴۰۴۸۵

آدرس اینترنتی: www.iriecie.com

پست الکترونیک: info@iriecie.com

○ فناوری اطلاعات و سیستمهای اطلاعاتی: کسب و کار الکترونیکی / مدیریت دانش / برنامه ریزی و مدیریت سیستم های اطلاعاتی / اقتصاد دیجیتال

○ سیستمها و روشهای هوشمند: سیستمهای خبره / شبکه های عصبی / هوش مصنوعی / سیستمهای فازی / داده کاوی

○ سیستم های تولیدی و فناوری پیشرفته: سیستم های ساخت سلولی / سیستم های تولید انعطاف پذیر / سیستم ذخیره سازی و بازیابی اتوماتیک / فناوری نانو

○ مدیریت کیفیت: مدیریت کیفیت فراگیر / مدیریت فرآیندها / مدیریت فرآیندها با رویکرد آماری / مدل های تعالی سازمانی

تأمین کنندگان / مدیریت ارتباط بامشتری / مدیریت لجستیک / مدیریت اطلاعات در زنجیره تأمین

○ مدیریت تولید: تولید در کلاس جهانی با رویکرد صادرات / تولید ناب و چابک / مدل های برنامه ریزی تولید و عملیات / مدیریت نگهداری و تعمیرات

○ مدیریت پروژه: امکان سنجی / مدل های بلوغ پروژه / مدیریت ارزش / مدیریت ریسک / مدیریت هزینه، کیفیت، زمان، منابع و ... پروژه

○ مدیریت فناوری: برنامه ریزی و بومی سازی فناوری / ارزیابی فناوری / رقابت پذیری سازمان ها / مدل های انتقال فناوری

معرفی مراکز تحقیقاتی و پژوهشگاه ها:

پژوهشگاه صنعت نفت

منحصر به فرد در سطح کشور، برای پیشبرد پروژه های تحقیقاتی، خدمات علمی - فنی و مشاوره ای خود، از این امکانات بهره می برد. پژوهشگاه صنعت نفت شامل چندین پژوهشگاه ها و مرکز تحقیقاتی می باشد که عبارتند از:

مرکز مطالعات و پژوهش های اکتشاف و تولید:

- پژوهشگاه مهندسی و توسعه فرآیندهای شیمیایی
- پژوهشگاه گاز
- پژوهشگاه علوم و تکنولوژی پلیمر
- مرکز تحقیقات روان کننده ها
- مرکز تحقیقات پوشش

پژوهشگاه پالایش نفت:

- پژوهشگاه حفاظت صنعتی و محیط زیست
- پژوهشگاه شیمی و پتروشیمی
- مرکز تحقیقات کاتالیست
- مرکز تحقیقات انرژی
- مرکز تحقیقات کربن

نفتی

- شناسایی، ارزیابی و ساخت کاتالیست
- سنتز و فرمولاسیون مواد شیمیایی مورد نیاز صنایع نفت، گاز و پتروشیمی و سایر صنایع
- شناسایی و کاربرد پلیمرهای ویژه در صنایع

- تکنولوژی های نوین در رفع آلودگی آب، هوا و حفاظت از تأسیسات صنعتی
- طراحی و توسعه فرآیندهای نوین صنعتی
- پژوهشگاه صنعت نفت با در اختیار داشتن آزمایشگاه های مختلف و تجهیزات



جایگاه والای عضویت هیئت علمی پژوهشگاه را کسب نمایند که با در نظر گرفتن قابلیت های دستگاهی و امکانات تکنولوژی ویژه، خدمات علمی، مشاوره ای و آزمایشگاهی را به صنایع نفت، گاز و پتروشیمی ارائه می نمایند.



مهمترین عرصه های تحقیقات در پژوهشگاه به شرح زیر است:

- اکتشاف و ارزیابی منابع هیدروکربوری و روش های ازدیاد برداشت
- توسعه روش های تصفیه و انتقال گاز و تبدیل آن به سایر محصولات با ارزش
- بهبود و ارتقاء کیفیت فرآورده های

پژوهشگاه صنعت نفت در سال ۱۳۳۸ ابتدا با نام "اداره توسعه و تحقیقات شرکت ملی نفت ایران" تأسیس شد. هدف اولیه این سازمان تحقیق و پژوهش در زمینه کاربرد مواد نفتی بوده است. بعد از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی، نام این سازمان به "مرکز پژوهش و خدمات علمی" تغییر یافت و به توسعه فعالیت های خود در راستای اهداف فوق پرداخت. سپس طبق موافقت نامه اصولی سال ۱۳۶۸ شورای گسترش وزارت فرهنگ و آموزش عالی، به عنوان "پژوهشگاه صنعت نفت" با هدف انجام تحقیقات بنیادی، کاربردی و توسعه ای نامیده شد و به فعالیت های خود ادامه داد. در حال حاضر پژوهشگاه صنعت نفت از ۷۰۰ نیروی انسانی متخصص، مجرب و ماهر برخوردار است که شامل ۶۵ دکتر، ۲۷۵ فوق لیسانس، ۱۶۱ لیسانس، و بقیه نیروهای تکنیسین و پشتیبانی می باشند. از کل کارکنان حدود ۶۶ درصد دارای سمتهای پژوهشی می باشند. از این میان تعداد ۴۰۰ نفر توانسته اند

پروژه سیمان تربت جام، بزرگترین سرمایه گذاری تاریخ شهرستان تربت جام

برای ۵۰ سال ذخیره معدنی کافی داشته باشد؛ بر اساس مطالعات کارشناسان و آزمایشهای صورت گرفته بر روی معادن آهنک، رس و پوزولان منطقه تربت جام، ذخایر معدنی موجود نه تنها پاسخگوی بیش از یکصد سال مصارف کارخانه خواهد بود بلکه سیمان تولیدی از نظر کیفیت مواد ترکیبی نیز در درجه مطلوبی قرار خواهد داشت.

پروژه سیمان تربت جام، پس از بهره برداری می تواند زمینه های توسعه اقتصادی منطقه خود را تعیین کند. انجام یک سرمایه گذاری متمرکز در این منطقه می تواند سهامداران این مجموعه را بر آن دارد تا در صورت مساعد بودن شرایط، جهت سرمایه گذاری در سایر زمینه های اقتصادی و صنعتی منطقه نیز اقدام نمایند.

غنی بودن معادن شرق کشور، خصوصاً در زمینه مواد معدنی مورد نیاز کارخانجات سیمان، مزیت بسیار ارزشمندی برای کارخانجات سیمان شرق کشور است. احداث یک کارخانه سیمان باید در مجاورت معادنی صورت گیرد که حداقل



صادرات آن به مکان های دوردست توجیه اقتصادی ندارد. قرار گرفتن محل احداث کارخانه سیمان تربت جام در فاصله ۲۵ کیلومتری مرز افغانستان باعث شده است که این پروژه از توجیه اقتصادی خوبی برخوردار گردد.

پروژه ۵ هزار تنی سیمان تربت جام، بزرگترین سرمایه گذاری تاریخ این شهرستان است. با احداث این مجتمع صنعتی، سالانه یک و نیم میلیون تن به میزان تولید سیمان کشور افزوده خواهد شد. این پروژه، هم از نظر میزان تولید و هم از نظر حجم سرمایه گذاری، یکی از بزرگترین طرح های سیمان در حال احداث کشور است.

یکی از مهمترین مزیت های اقتصادی این پروژه، نزدیکی آن به بازار گسترده مصرف داخلی است. تولیدات این کارخانه می تواند محدوده وسیعی از بازار داخلی شرق استان، از فریمان گرفته تا تربت جام، تایباد، نصرآباد، صالح آباد، باخرز و ... را پوشش دهد.

از آنجا که سیمان کالایی است با وزن بالا و هزینه حمل و نقل قابل توجه،

دو خبر از پروژه های ایران خودرو

خواهد کرد، سالانه یکصد هزار دستگاه انواع خودرو در تبریز تولید و به بازار عرضه خواهد شد؛ این میزان، ۲۰ درصد مجموع تولیدات ایران خودرو را شامل می شود. با ورود تولیدات این کارخانه به منطقه علاوه بر تأمین نیازهای داخلی، صادرات به کشورهای همسایه و آسیای میانه نیز سرعت بیشتری خواهد گرفت. حجم سرمایه گذاری انجام شده در شرکت ایران خودروی تبریز، دو هزار میلیارد ریال می باشد که ۵۱ درصد آن توسط ایران خودرو و بقیه از طرف کارخانجات فولاد شاهین بناب و درپاد تأمین شده است.

کارخانه ایران خودروی تبریز در ۳۰ کیلومتری جاده تبریز - آذرشهر و در مجاورت شبکه سراسری راه آهن شمال - جنوب ساخته می شود.



استان تولید می شود.

با راه اندازی کارخانه ایران خودروی تبریز زمینه اشتغال سه هزار نفر از جوانان منطقه به صورت مستقیم و ۱۵ هزار نفر نیز به صورت غیر مستقیم فراهم خواهد شد.

کل مساحت کارخانه ۱۴۰ هزار مترمربع می باشد و تاکنون چهار سالن بزرگ ویژه نصب خطوط تولید با زیربنای ۳۵ هزار متر مربع در محل کارخانه آماده بهره برداری گردیده است.

این مجتمع در سه فاز راه اندازی خواهد شد که فاز اول آن باتکمیل سالن تزئین، در مهر ماه سال جاری آغاز به تولید خواهد کرد.

با راه اندازی این کارخانه که تمامی محصولات شرکت ایران خودرو را تولید

جدید این خودرو براساس استانداردهای زیست محیطی و سلیقه مصرف کنندگان چینی تولید خواهد شد. مهمترین رقبای ایران خودرو در بازار خودروی چین، شرکت های خودرو سازی هیوندای کره جنوبی، چری چین و فولکس واگن آلمان هستند.



فاز اول کارخانه ایران خودروی تبریز مهرماه سال جاری راه اندازی می شود.

توسعه صنعت، اشتغال زایی و پوشش بازار منطقه از انگیزه های مهم ساخت و راه اندازی کارخانه ایران خودروی تبریز است. در حال حاضر ۷۰ درصد از قطعات مورد نیاز صنعت خودروی کشور در این

کارخانه تولید سمند چین اوایل سال آینده به بهره برداری می رسد.

کارخانه تولید سمند چین با ظرفیت اسمی سالانه ۳۰ هزار دستگاه در اوایل سال ۸۷ به بهره برداری خواهد رسید. ظرفیت تولید این کارخانه در طرح توسعه، به ۱۲۰ هزار دستگاه قابل افزایش است.

میزان سرمایه گذاری برای احداث این کارخانه ۶۰ میلیون دلار است که ۳۰ درصد آن متعلق به ایران خودرو و بقیه متعلق به یک شرکت چینی است.

عملیات اجرایی ساخت کارخانه تولید سمند از اوایل شهریور ماه سال ۸۵ در شهر تایان در استان شندونگ آغاز شده است که طبق برنامه باید طی مدت ۱۸ ماه تکمیل شود و به بهره برداری برسد. در این کارخانه، سمند LX و مدل های



مدیریت افراد با فرهنگ های متفاوت

امروزه افراد درگیر در اکثر پروژه های بزرگ، دارای زمینه های فرهنگی متفاوت هستند. از این رو مدیران این پروژه ها نیاز به مهارت هایی دارند که بتوانند افرادی با فرهنگ های مختلف را مدیریت نمایند. آنها باید بتوانند ماهیت هر فرهنگ را به سرعت درک کنند؛ زیرا این فرهنگ افراد است که رفتار آنها را شکل می دهد. رهبران و مدیران پروژه باید بیاموزند که چگونه یک فرهنگ مثبت راه حداقل در سازمان خود، ایجاد کنند و آن را در جهت رسیدن به اهداف سازمان به کار گیرند.

فرهنگ، بسیار پیچیده و دارای وجوه متعدد بوده، از جهات مختلف، افراد را تحت تأثیر قرار می دهد:

○ افراد از یک طرف تحت تأثیر زمینه های قومی، نژادی، ملی و مذهبی

خود قرار دارند؛
○ از طرف دیگر تحت نفوذ استانداردها، ایده آل ها، ارزش ها و تجربیات تیم های خود هستند؛
○ و از طرفی دیگر نیز از فرهنگ سازمان خود تأثیر می پذیرند.
ممکن است شما به عنوان یک مدیر پروژه نتوانید فرهنگ های مختلف و چگونگی تأثیر آنها بر عادات و رفتار افراد را به طور کامل درک کنید، اما توجه به اینکه فرهنگ افراد برای آنها ارزشمند است و علت بسیاری از تفاوت های فردی آنهاست، به شما در مدیریت بهتر آنان کمک می کند.



بدون عنوان !!!



"In this office, everyone is treated with respect and dignity. Thank God we can still be rude to computers!"

اگر لیوانی تا نیمه پر از آب باشد:

- از دید شخص خوش بین، لیوان نیمه پر است؛
- از دید شخص بدبین، لیوان نیمه خالی است؛
- از دید یک مدیر پروژه، اندازه لیوان دو برابر اندازه مورد نیاز است!



استفاده از روش BALM برای تخصیص وظایف مناسب به افراد

در یک تیم ورزشی مدتها زمان صرف می شود تا افراد مناسب برای هر بازی انتخاب گردند؛ این انتخاب شامل تعیین جایگاه افراد در تیم نیز می شود و بستگی به مهارت هر بازیکن و ترکیب تیم مقابل دارد. مدیران پروژه نیز باید برای نقش های مختلف، افرادی مناسب، براساس تخصص ها و مهارت های آنها، انتخاب کنند. بدین منظور لازم است ابتدا مهارت ها و تخصص های موردنیاز و همچنین توانایی ها و قابلیت های افراد تیم را شناسایی کنند و سپس افراد را در جای مناسب خود قرار دهند. استفاده از روش چهار مرحله ای BALM می تواند به مدیران پروژه کمک کند تا تخصیص وظایف به افراد را به درستی انجام دهند. مراحل این روش عبارتند از:

Break down ...

اهداف تیم را به وظایف خاص فردی بشکنید. فهرستی از تمامی وظایف تهیه کرده، آن را براساس اهمیت وظایف، مرتب نمایید.

Analyze ...

قابلیت های لازم برای انجام هر یک از

وظایف را تجزیه و تحلیل و فهرست کنید.

List ...

فهرستی از قابلیت های هر یک از اعضای تیم تهیه نمایید.

Match ...

براساس این دو فهرست، وظایف مناسب هر فرد را به او تخصیص دهید.

درعمل ممکن است پس از اجرای این روش، موارد متعددی از هم پوشانی یا خلأ وجود داشته باشد؛ بدین معنی که ممکن است برای انجام برخی از کارها، بیش از یک نفر در دسترس باشد (هم پوشانی)، ویا برای برخی از کارها هیچ فرد مناسبی در تیم نباشد (خلأ).

برای هم پوشانی ها، دو راه حل وجود دارد:

۱- تخصیص قابل ترین افراد به مهمترین کارها؛ در این صورت کار با بالاترین سطح اطمینان انجام خواهد شد.

۲- سپردن کار موردنظر به فرد قابلی که در پایین ترین سطح سازمانی

قرار دارد؛ دراین حالت کار با بهره وری بیشتر و کمترین هزینه انجام می گردد.

برای پرکردن خلأها نیز از یکی از دو روش زیر می توان استفاده نمود:

۱- آموزش دادن به افراد موجود؛ معمولاً این روش، بهترین راه حل است زیرا در بسیاری از موارد علاوه بر اینکه شما با استعدادها و روشهای کاری فرد، آشنایی بیشتری دارید، ارزاتر نیز تمام می شود. از طرف دیگر، افراد تازه آموزش دیده معمولاً نظریه های خوبی در مورد کار

ارائه می دهند اما تجربه کافی برای استفاده عملی از آنچه آموخته اند، ندارند.

۲- استخدام افراد جدید؛ این روش غالباً به زمان زیادی برای انجام مراحل استخدام نیاز دارد و ممکن است گرانتر تمام شود. ریسک این راه حل نیز بیشتر است زیرا حتی با استفاده از بهترین روش های مصاحبه و آزمون، داوطلبان می توانند برخی از ضعف های کاری خود را پنهان نگه دارند و تنها پس از چندین ماه کار، می توان به این موارد پی برد.

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



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

n.pornour@avec.ir