

جایگاه ضمانت در قراردادها



تضمینی نداشته و برای کارفرما، در این مورد، الزام آور نخواهد بود. پیمانکار متعهد شده است که برنامه زمانبندی خود را در سطح اقلام قابل تحویل به تفکیک زون های پروژه تا دو ماه بعد از انعقاد قرارداد ارائه کند. اما اگر نکرد چه؟ چه جریمه ای در انتظار پیمانکار خواهد بود. بدون تضمین، داستان پروژه تبدیل به تراژدی خواهد شد که در انتها هر طرف از طرف دیگر پیمان دل چرکین بوده و خود را صاحب حق می داند. با ارائه تضمین و عملی کردن آن نه تنها می توان به اجرا شدن هر بند از تعهدات اشراف داشت و احتمال اجرای موفق پروژه را افزایش داد، بلکه ارتباط نیز در سطح محترمانه و قرارداد مآبانه برقرار خواهد ماند.

است) و اگر عقد قرارداد نکردیم کارفرما ضمانت نامه را به نفع خود جمع خواهد کرد (که به معنای جریمه خواهد بود). لذا تضمین کاری تنها به معنای پذیرفتن مسئولیت نتیجه آن کار در صورت انجام شدن آن کار نیست، بلکه تعیین جریمه برای عدم انجام کار نیز باید در متن تضمین قید شود تا ضمانت واقعی و معنادار گردد.

پس از انعقاد قرارداد، اجرای بندهای قرارداد نیز در جای خود نیاز به ارائه تضمین از جانب طرفین قرارداد خواهد داشت. بدون ارائه این تضمین ها انجام خود قرارداد با مشکلات بسیار مواجه شده و اثبات اینکه مسئولیت شکست کل قرارداد با کدام طرف است بسیار پیچیده خواهد شد. در بخشی که تعهدات طرفین قرارداد درج شده است، به ازای هر بند از تعهدات باید هزینه انجام

نشدن آن بخش از تعهدات نیز قید گردد. مثلا، کارفرما متعهد شده است که صورت وضعیت پیمانکار را در مدت یک ماه بررسی کرده،

اعلام نظر نماید. خیلی خوب است، ولی اگر نکرد آنگاه چه؟ بدون پاسخ به این قسمت، انجام این بند از تعهدات

می خواهید در مناقصه ای شرکت کنید، باید تضمین بدهید که در این امر جدی هستید و نمی خواهید وقت کارفرما را هدر دهید. چگونه این تضمین را می دهید؟ ممکن است یک ضمانت نامه بانکی ارائه دهید که در صورت انصراف شما از شرکت در مناقصه، کارفرما این حق را داشته باشد که مبلغ مندرج در ضمانت نامه بانکی را از بانک طلب نماید. در گام بعدی، چنانچه برنده مناقصه باشید، باید تضمین دهید که قرارداد را به نحو احسن انجام می دهید. اما چگونه این تضمین را جاری می کنید؟ دوباره ممکن است که مدرک مالی مناسب را در اختیار کارفرما قرار دهید که به کارفرما اجازه می دهد در صورتی که کار به نحو مطلوب انجام نشده باشد، مبلغ مندرج در قرارداد را به نفع خود ضبط نماید. همه چیز به نظر



مناسب می آید. ولی آیا چنین است؟ چرا این همه قرارداد با فرجامی ناخوشایند مواجه می شوند؟ این مطلب را قدری تجزیه و تحلیل کنیم.

اول از همه واژه "تضمین" را درک کنیم. تضمین به معنای قبول ریسک انجام شدن یا نشدن کاری است. توجه نمایید وقتی کاری را تضمین می کنیم به این معناست که در صورت واقع شدن کار، پاداش آن را دریافت کرده و در صورت عدم وقوع آن جریمه ای راه به هر شکل، می پذیریم. لذا چنانچه

در مناقصه برنده شدیم آنگاه: اگر عقد قرارداد کردیم که صاحب قرارداد می شویم (این به معنای پاداش تضمین

فهرست مطالب:

| | |
|---|---|
| ۱ | جایگاه ضمانت در قراردادها |
| ۲ | معرفی کتاب: هندبوک مدیریت پروژه؛ مدیریت عملکرد/ معرفی مراکز تحقیقاتی: مرکز تحقیقات تابش دانشگاه شیراز/ معرفی نشریات: Executive Digest Magazine / دوره الکترونیکی آموزش مدیریت پروژه/ دوره ۱۰ روزه جهت دریافت گواهینامه مدیریت پروژه |
| ۳ | معرفی شخصیت ها: دکتر آلبنوش طریان / معرفی نرم افزار: Primavera P6 / دومین کنفرانس تأمین مالی پروژه های صنعت نفت/ اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش/ دومین کنفرانس ملی نظام تأمین و تدارکات کالا و خدمات در پروژه ها |
| ۴ | آغاز نصب سکوهای اسکان و تولید میدان نفتی بهرگانسر/ آغاز بهره برداری رسمی از پالایشگاه گاز پارسین ۲ / تولید بیش از ۱۳۰ هزار تن متریک محصول در پتروشیمی بوعلی سینا/ احداث کارخانه سیمان در نیریز فارس / سرپر در ناوگان تشریفات ریاست جمهوری / افزایش ۱۲ درصدی کیفیت محصولات ایران خودرو |
| ۵ | عوامل عمده شکست پروژه ها/ مذاکره و نقش زبان در آن / کشف زمینه های پیشرفت افراد/ مدیریت منابع پروژه |
| ۶ | مهمترین واژه های کسب و کار (قسمت دوم)/ چند توصیه مدیریتی / هیچگاه برای تغییر استراتژی زیاد دیر نیست |
| ۷ | مرد چوپان و مهندس صنایع / معمای شماره ۳ چوب کبریت ها/ جدول شماره ۶ |
| ۸ | نفوذ فکری / کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۶) / ساخت وسایلی که با حرارت بدن کار می کنند |



برای داشتن آنچه تاکنون نداشته اید، باید کسی باشید که تاکنون نبوده اید.

معرفی نشریات:

Executive Digest Magazine

executive digest Magazine

انتشار این نشریه از اکتبر سال ۱۹۹۴ آغاز گردیده و در آوریل سال ۱۹۹۶ صفحه اینترنتی آن نیز با آدرس: www.centroatl.pt/edigest ایجاد شده است.

این نشریه توسط ACJ، که از به هم پیوستن گروه برزیلی Abril و گروه پرتغالی Controljournal تشکیل شده است، منتشر می شود.

Executive Digest یک ماهنامه تخصصی در ارتباط با نظریات و تکنیک های مدیریتی است و مخاطبین آن مدیران اجرایی و مدیران ارشد شرکت ها می باشند.

هدف این نشریه آن است که آخرین اطلاعات مدیریتی را در اختیار مخاطبین خود قرار دهد تا بتوانند از طریق یادگیری مستمر، دانش خود را به روز نگه دارند.

دوره الکترونیکی آموزش مدیریت پروژه



مگفا با همکاری شرکت ایرلندی PrimeLearning دوره الکترونیکی آموزش "مدیریت پروژه پیشرفته" را به ۲ زبان فارسی و انگلیسی ارائه می دهد. این دوره توسط اساتید شرکت PrimeLearning و مطابق با استاندارد PMBOK تهیه شده است که دارندگان مدرک این دوره مجوز شرکت در آزمون مدیریت پروژه (PMP) را دارا خواهند بود.

دوره ۱۰ روزه جهت دریافت گواهینامه مدیریت پروژه



اطلاعات بیشتر در مورد این برنامه آموزشی را می توانید در آدرس اینترنتی زیر بیابید:

www.irc.caltech.edu/projectmanagement/Project_Management_Certificate_Program.htm

مدیریت پروژه به ابزارها و تکنیک های ویژه مدیریت، جهت کنترل و استفاده بهتر از زمان و منابع محدود، نیاز دارد. Caltech این دوره آموزشی را برای کمک به شما و اعضای تیمتان طراحی کرده است تا بینش و مهارت های مورد نیاز خود را جهت مدیریت مؤثر پروژه، افزایش دهید.

مواد آموزشی این دوره عبارتند از:

- آغاز پروژه، هزینه ها و انتخاب
- سازمان پروژه و رهبری
- برنامه ریزی تفضیلی پروژه
- پایش و کنترل پروژه
- مدیریت ریسک پروژه

معرفی کتاب



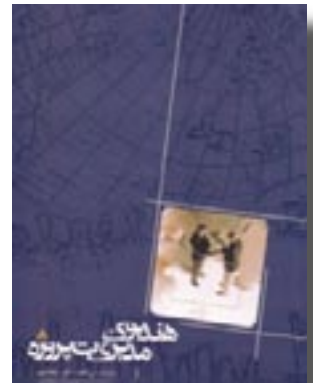
مدیریت عملکرد

نویسنده: پام جونز

مترجم: محمدرضا فرشیدنژاد

ناشر: آدینه

تاریخ انتشار: فروردین ماه ۱۳۸۵



هندبوک مدیریت پروژه

نویسنده: رالف کلایم

مترجم: محسن ذکایی

ناشر: آدینه

تاریخ انتشار: مهر ماه ۱۳۸۴

معرفی مراکز تحقیقاتی:

مرکز تحقیقات تابش دانشگاه شیراز



فعالیت ها، تفاهم نامه ای است که بین مرکز تحقیقات تابش دانشگاه شیراز و امور حفاظت در برابر اشعه سازمان انرژی اتمی منعقد گردیده و براساس آن، این مرکز تنها واحد ارائه دهنده تمامی سرویس های حفاظت در برابر اشعه در سطح جنوب کشور است.

مرکز تحقیقات تابش دارای تجهیزات و آزمایشگاه های بسیار خوبی در زمینه پایش های زیست محیطی، دزیمتری (فردی و محیطی)، انواع ردیاب های اشعه، چشمه های استاندارد و غیره می باشد که در نوع خود در بین تمامی دانشگاه های ایران بی نظیر است.

جهت آشنایی بیشتر با فعالیت های این مرکز می توانید به آدرس اینترنتی زیر مراجعه کنید:

www.rrc.ir

مرکز تحقیقات تابش در سال ۱۳۵۶ به پیشنهاد آقای دکتر محمدی، استادیار سابق بخش مهندسی هسته ای، و تصویب ریاست وقت دانشگاه شیراز تأسیس گردید و از آن زمان تاکنون به صورت یک واحد خدماتی، پژوهشی و آموزشی به کار خود ادامه داده و روز به روز گسترش یافته است.

این مرکز در طول ۲۶ سال فعالیت مستمر خود خدمات ارزشمندی در زمینه سالم سازی محیط دانشگاه، شهر شیراز و استان فارس از نظر خطرات پرتوها و نیز ارتقاء فرهنگ کار با اشعه انجام داده است. نتیجه این فعالیت ها امروز به صورت افزایش آگاهی های دست اندرکاران کار با اشعه در سطح استان فارس کاملاً قابل مشاهده است؛ همچنین یکی دیگر از ثمرات این



معرفی شخصیت ها:

دکتر آلینوش طریان



دکتر آلینوش طریان، نخستین بانوی استاد فیزیک ایران و بنیانگذار نخستین رصدخانه و تلسکوپ خورشیدی تاریخ نجوم ایران است. او در سال ۱۲۹۹ در خانواده ای ارمنی در تهران متولد شد. وی در خرداد سال ۱۳۲۶ با درجه لیسانس فیزیک از دانشکده علوم دانشگاه تهران فارغ التحصیل و در مهرماه همان سال به سمت کارمند آزمایشگاه فیزیک دانشکده علوم استخدام شد و یک سال بعد به عنوان متصدی عملیات آزمایشگاهی در دانشکده علوم منصوب گردید. وی پس از تلاش بی نتیجه برای متقاعد ساختن استادش (دکتر حسابی) برای کمک به اعزام وی به خارج از کشور، با هزینه شخصی خود به بخش فیزیک اتمسفر دانشگاه پاریس رفت. او دانشنامه دکترای دولتی را از دانشگاه علوم پاریس در سال ۱۹۵۶ میلادی (۱۳۳۵ شمسی) دریافت نمود و به دلیل خدمت به کشورش پیشنهاد کرسی

استادی دانشگاه سوربن را رد کرده، به ایران بازگشت و با سمت دانشیار فیزیک رشته ترمودینامیک در گروه فیزیک مشغول به کار شد.

در سال ۱۳۳۸ دولت فدرال آلمان غربی بورس مطالعه رصدخانه فیزیک خورشیدی را در اختیار دانشگاه تهران قرار داد و وی برای این بورس انتخاب گردید. او از فروردین سال ۱۳۴۰ به مدت ۴ ماه به آلمان رفت و پس از انجام مطالعات به ایران بازگشت. ۳ سال بعد، در تاریخ ۹ خرداد ۱۳۴۳ به مقام استادی ارتقا یافت. بدین ترتیب او اولین فیزیکدان زن است که در ایران به مقام استادی رسیده است. دکتر طریان در تاریخ ۲۹ آبان سال ۱۳۴۵ به عضویت کمیته ژئوفیزیک دانشگاه تهران انتخاب شد و در سال ۴۸ رسماً به ریاست گروه تحقیقات فیزیک خورشیدی مؤسسه ژئوفیزیک دانشگاه تهران منصوب گردید و در رصدخانه فیزیک خورشیدی که خود در بنیانگذاری آن نقش عمده ای داشت، فعالیت خود را آغاز نمود.

وی اولین کسی بود که در ایران درس فیزیک ستاره ها را تدریس کرد. او در سال ۱۳۵۸ تقاضای بازنشستگی کرد و بازنشسته شد. آلینوش طریان منزل خود را وقف کرده و از آنجا که فرزند و بستگانی در ایران ندارد هم اکنون در خانه سالمندان به سر می برد.

(فرستنده: مریم میرهادی فرد)

معرفی نرم افزار:

Primavera P6



برخی از مزیت های نسخه جدید پریمورا عبارتند از:

- انعطاف پذیری بیشتر برنامه به دلیل طراحی شیء گرا
- امکان اجرا بر روی سیستم عامل های مختلف به دلیل استفاده از تکنولوژی جاوا
- Web-based بودن صفحات نمایش برنامه
- امکان کلاسترینگ سرور کاربردی برنامه، که باعث افزایش توان برنامه در سازمانهای بزرگ می شود

دومین کنفرانس تأمین مالی پروژه های صنعت نفت

اهداف کنفرانس:

- شناسایی نقاط ضعف و قوت، فرصت ها و چالش های توسعه سرمایه گذاری در صنعت نفت
 - ارائه آخرین روش ها و ابزارهای نوین تأمین مالی پروژه های صنعت نفت
 - شناخت و معرفی بازارهای مالی جهت استفاده در صنعت نفت
 - تعیین متغیرهای اصلی تسهیل و تأمین کننده مالی پروژه های
- بالادستی و پایین دستی صنعت نفت
- بررسی تجربه های داخلی و بین المللی در تأمین مالی پروژه های صنعت نفت
- زمان و محل برگزاری کنفرانس:**
۱۳ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۶، تهران، هتل المپیک
- آدرس دبیرخانه:** تهران، خیابان شیخ بهایی، کوچه لادن، کوچه فجر، پلاک ۹
تلفن های دبیرخانه: ۸۸۶۰۹۷۱۶-۱۸

اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش

برخی از محورهای کنفرانس:

- نقش و جایگاه مدیریت دانش در بخش ها و صنایع مختلف کشور
 - نقش و جایگاه مدیریت دانش در عرصه ملی و بین المللی
 - مدیریت دانش و نوآوری های تکنولوژیک در سازمان
 - شناخت، مستندسازی، بازخوانی و ارزشیابی تجارب سازمان
 - موانع، راهکارها و تجربیات مدیریت دانش در سازمان های ایرانی
 - تجارب بین المللی در مدیریت دانش: از دیدگاه های نظری تا الگوهای عملی
- زمان و محل برگزاری کنفرانس:**
۱۳ و ۱۴ بهمن ماه ۱۳۸۶، تهران، سالن همایش های بین المللی رازی
- آدرس دبیرخانه:** تهران، خیابان شهید بهشتی، بعد از خیابان قائم مقام، ساختمان ۴۳۰، طبقه ۴، واحد ۱۸
تلفن های دبیرخانه: ۸۸۵۵۶۴۹۲-۶
نمبر: ۸۸۷۱۹۹۶۰
سایت کنفرانس:
www.kmiran.com

دومین کنفرانس ملی نظام تأمین و تدارکات کالا و خدمات در پروژه ها

محورهای کنفرانس:

- فناوری اطلاعات و ارتباطات
 - مدیریت نظام تأمین و تدارکات در پروژه ها
 - تاثیر سیستم های اجرای پروژه در روش های تأمین و تدارکات
 - سرمایه گذاری و تأمین منابع مالی در نظام تأمین و تدارکات پروژه ها
 - تأمین و تدارکات بین المللی در پروژه ها
 - ساخت داخل و تأمین و تدارکات داخلی در پروژه ها
 - مباحث حقوقی و قوانین و مقررات
- زمان و محل برگزاری کنفرانس:**
۱۵ و ۱۶ بهمن ماه ۱۳۸۶، تهران، مرکز همایش های بین المللی صدا و سیما
- سایت کنفرانس:**
www.iciiran.com
- آدرس دبیرخانه:** تهران، خیابان فرصت شیرازی، حدفاصل العصر و جمالزاده، شماره ۱۰۲، واحد ۸، گروه مطالعات نظام پیمانکاری مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف
تلفکس: ۶۶۵۹۴۳۸۸ (۵ خط)



آغاز نصب سکوهای اسکان و تولید میدان نفتی بهرگانسر



عملیات نصب سکوهای اسکان و تولید میدان نفتی بهرگانسر در منطقه فلات قاره خلیج فارس آغاز شد. این سکوها که به دست متخصصان داخلی ساخته شده است، اواخر شهریور ماه سال جاری به میدان بهرگانسر انتقال یافته بود. میزان تولید روزانه نفت خام این میدان هم اکنون حدود ۴۳۰۰۰ بشکه می‌باشد و با نصب این سکوها پتانسیل تولید این میدان افزایش خواهد یافت. عملیات بازسازی سکوهای میدان نفتی بهرگانسر از سال ۱۳۸۱ آغاز شده است.

این میدان از جمله میدانی حوزه شرکت نفت بهرگان در شهرستان دیلم در شمال استان بوشهر می‌باشد.

آغاز بهره برداری رسمی از پالایشگاه گاز پارسین ۲

بهره برداری رسمی از میدان های گازی هما، شانول، وراوی و پالایشگاه پارسین ۲، در دی ماه سال جاری آغاز گردید. مجتمع پالایشگاه پارسین، در قالب دو فاز پالایشگاهی پارسین ۱ با مجموع توان تولید ۴۵۸۰۰۰۰ متر مکعب در روز و پارسین ۲ با توان تولید روزانه ۳۷۵۰۰۰۰ مترمکعب گاز ساخته شده است. گاز مورد نیاز پارسین ۱ از میدان گازی تابناک و گاز مورد نیاز پارسین ۲ از میدان های هما، شانول و وراوی تأمین می گردد.



تولید بیش از ۱۳۰ هزار تن متریک محصول در پتروشیمی بوعلی سینا

مجتمع پتروشیمی بوعلی سینا در منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ماهشهر قرار دارد.

در این مجتمع تولیدی در آذر ماه، ۱۹/۶ هزار تن پارازایلین، ۲۱۸ تن ارتوزایلین و ۱۲/۵ هزار تن بنزن برای مصارف داخلی و خارجی تولید شده است. در بخش فروش داخلی، مجتمع پتروشیمی بوعلی سینا در مدت یاد شده، ۶۵۶۷۷ تن محصولات اصلی و فرعی به پتروشیمی های بندر امام، امیر کبیر، مارون، شهید تندگویان و فارابی عرضه کرده است. فعالیت های این مجتمع تولیدی در بخش صادرات نیز شامل صدور ۹۸۶۳ تن بنزن و ۲۰۶۸۲ تن پارازایلین و صدور ۵۰۳۷۷ تن متریک برش سنگین می شود.



احداث کارخانه سیمان در نیریز فارس



با امضای قرارداد خرید و نصب ماشین آلات بین ایران و چین، کارخانه ۳۳۰۰ تنی سیمان در نیریز فارس احداث می گردد. دو شرکت چینی CNTIC و CDI در عملیات اجرایی احداث این کارخانه و تأمین و تولید ماشین آلات آن مشارکت دارند.

و محوطه سازی نیز از محل تسهیلات اشتغال زایی بنگاه های اقتصادی زودبازده و با موافقت استاندار فارس تأمین گردیده است. بانک تجارت و یک بانک چینی عملیات فاینانس این پروژه را برای طرفین ضمانت کرده اند. این کارخانه بین ۸۰۰ تا ۱۰۰۰ شغل مستقیم و ۲۰۰۰ شغل غیرمستقیم ایجاد می کند.

اعتبار کل احداث این پروژه ۱۱۰ میلیارد تومان اعلام گردیده است. ۷ میلیارد تومان از سرمایه اولیه این کارخانه با پذیره نویسی توسط ۱۴۰۰۰ نفر از مردم نیریز و ۶۳ میلیارد تومان هزینه خرید و نصب تجهیزات، توسط یک بانک چینی و به صورت وام فاینانس تأمین شده است. منابع لازم جهت احداث ساختمان

سریر در ناوگان تشریفات ریاست جمهوری

تحويل این نهاد شده و ۵۰ دستگاه دیگر نیز آماده تحويل می باشد. سریر به عنوان خودروی دیپلماتیک جمهوری اسلامی ایران به جای خودروهای خارجی در ناوگان تشریفات ریاست جمهوری و وزارتخانه ها استفاده خواهد شد. ورود این خودرو به ناوگان تشریفات سفارتخانه های ایران در خارج از کشور، ظرفیت ها و قابلیت های صنعتی جمهوری اسلامی ایران را عملاً به دنیا معرفی خواهد کرد.



نهاد ریاست جمهوری ۱۴۰ دستگاه خودروی سمند سریر برای تشریفات خود به ایران خودرو سفارش داده که تاکنون ۲۵ دستگاه از این خودروها

افزایش ۱۲ درصدی کیفیت محصولات ایران خودرو



ارزیابی با عنایت به ارتقای کیفیت و کاهش قابل توجه نمرات منفی و بهبود کیفیت در محصولات تولیدی ایران خودرو اعلام شده است. (منبع: سایت خبری ایران خودرو)

مظفر اعوانی، معاون بهره برداری و نوسازی ایدرو طی نامه ای به دکتر منطقی ضمن تبریک روند صعودی کیفیت محصولات ایران خودرو به وی و تقدیر از کلیه مدیران و دست اندرکاران و پرسنل ساعی این شرکت، اعلام کرد: وضعیت ارزشیابی کیفیت خودروهای تولیدی در شرکت ایران خودرو در ۹ ماهه اول سال جاری ۱۲ درصد افزایش یافته است. براساس گزارش ارزیابان شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران، این نتیجه

عوامل عمده شکست پروژه ها

- شفاف نبودن نیازها: در صورت مشخص نبودن نیازهای مشتری به طور روشن و شفاف، نمی توان به موفقیت پروژه امیدوار بود.
- عدم رعایت برنامه زمانبندی: عدم پایش و پیگیری برنامه زمانبندی به طور روزانه، و به تعویق انداختن رسیدگی به موانع و مشکلات، پروژه را با تأخیر مواجه خواهد نمود.
- بالا رفتن هزینه ها: افزایش بیش از حد هزینه ها نسبت به بودجه تعیین شده می تواند مدیران را بر آن دارد تا پروژه را متوقف نمایند.
- تغییرات زیاد در محدوده پروژه
- ضعف تخمین ها و برنامه ریزی
- ضعیف و ناکافی بودن مستندات
- ضعف ارتباطات: عدم وجود ارتباطات و مفاهمه صحیح، باعث می گردد که افراد درک درستی از آنچه باید انجام دهند، نداشته باشند و موفقیت پروژه به خطر بیفتد.
- ضعف تصمیم گیری: تصمیماتی که هرگز اتخاذ نمی شوند و تصمیمات همراه با تأخیر، هر دو به پروژه صدمه وارد می آورند.
- ضعف تست: انجام تست های قوی و تضمین کیفیت، لازمه موفقیت پروژه است.



کشف زمینه های پیشرفت افراد

در اینجا به چهار روش مختلف برای تشخیص زمینه های پیشرفت اعضای تیم اشاره می شود:

مشاهده: رهبران موفق، هرگز فرصت مشاهده رفتار و شیوه کار کردن اعضای تیم خود را از دست نمی دهند. این مشاهده، هدف نیست بلکه وسیله ای است برای جمع آوری اطلاعات به منظور ارزیابی.

جمع آوری اطلاعات: اگر فرد دقیقی باشید، می توانید اطلاعات زیادی از افرادی که با اعضای تیم شما همکاری نزدیک دارند، کسب نمایید. بسته به موقعیت و شرایط فرهنگی، این منابع اطلاعاتی ممکن است مشتریان داخلی یا خارجی، کارفرمایان قبلی و یا حتی همکاران باشند.

اگر چه مشاهده و جمع آوری اطلاعات به شما کمک می کند تا تصویری در ذهن خود بسازید، اما به شما نمی گوید که افراد چگونه می اندیشند.

صحبت کردن با افراد: تنها از طریق صحبت کردن با اعضای تیم، می توانید دریابید که هر یک از آنها چه می خواهد و چگونه به دنیا می نگرد؛ و تنها با درک این مطلب می توانید به آنها در بهبود رویکردشان به کار یاری نمایید.

تخصیص بر مبنای تشخیص مهارت ها: جهت کشف نقاط قوت افراد، گاهی اوقات بد نیست برای آنها محدودیت های زمانی تعیین کنید تا اعضای تیم شما فرصت آن را بیابند که توانایی های خود را آشکار سازند. با تخصیص مناسب افراد می توانید زمینه هایی را که هر یک از اعضای تیم در آن امکان رشد دارد، بیابید.

با استفاده از این چهار رویکرد، دید خوبی نسبت به توانایی های اعضای تیم خود و زمینه های پیشرفت آنها پیدا خواهید نمود. همچنین در خواهید یافت که هر یک از آنها چگونه رهبری شما را خواهد پذیرفت.

متقابل مابین شما و طرف مقابل ایجاد شده باشد. بنابراین لازم است تمامی توانایی های کلامی خود را به کار گیرید.

مذاکره به مجموعه بسیار پیچیده ای از دانش ها و مهارت ها نیاز دارد. یک مذاکره کننده موفق، قبل از هر چیز زمینه مورد بحث را مشخص و محدود می سازد، مثلاً: فروش کمپرسور، مباحثات مربوط به نیروی انسانی، توافقات قراردادی، و غیره.

علاوه بر آن، شخص مذاکره کننده باید قادر باشد از مهارت های برنامه ریزی در ارتباط با استراتژی ها و تاکتیک های لازم جهت تبادل نظر به گونه ای استفاده کند که نیازهای طرفین را به بهترین نحو برآورده سازد.

از آنجا که موفقیت در تجزیه و تحلیل نهایی، به برقراری ارتباط مؤثر مابین مذاکره کنندگان بستگی دارد و زبان کلید برقراری این ارتباط است، تسلط این افراد بر زبان، چه شفاهی و چه غیرشفاهی، تعیین کننده نتیجه مذاکره خواهد بود.

مذاکره و نقش زبان در آن

مذاکره به زبان خارجی معمولاً کار ساده ای نیست و زبان انگلیسی غالباً برای افرادی که زبان مادری آنها انگلیسی نیست، یک منشأ نگرانی می باشد. حتی کسانی که انگلیسی را روان و سلیس صحبت می کنند، اگر مجبور باشند تمامی آنچه را که گفته می شود کاملاً درک نمایند، حساس می شوند. شما تنها هنگامی در مذاکرات به خواسته های خود دست خواهید یافت که درکی



مدیریت منابع پروژه



در هر پروژه، مدیریت منابع آن از اهمیت ویژه ای برخوردار است. اگر منابع مالی را بیش از بودجه پیش بینی شده، هزینه کنید، یکی از مهمترین معیارهای موفقیت پروژه را نقض کرده اید که این امر به نوبه خود بر دو معیار دیگر موفقیت پروژه یعنی رعایت زمان و حفظ محدوده پروژه نیز تأثیر خواهد گذاشت.

مدیریت موفق منابع پروژه با برآوردهای مستدل در مورد مواد، سازمان و نیروی انسانی مورد نیاز جهت دستیابی به نتایج پروژه، آغاز می گردد. بنابراین لازم است در فازهای آغازین و برنامه ریزی پروژه، حتی الامکان نظرات افراد متخصص بیشتری را جمع آوری کنید تا بتوانید به

تخمین ها و برآوردهای معتبری دست یابید؛ با پیشرفت پروژه و کسب آگاهی بیشتر در مورد آن، به تدقیق تخمین ها و برآوردهای انجام شده بپردازید.

همچنین به ایجاد چندین حساب هزینه پروژه نیاز خواهید داشت تا منابع مالی پروژه را بین فعالیت های مختلف آن تقسیم کنید.

فرآیندهای تأمین و تدارک نیز باید تعریف شوند. چه افرادی مجازند وجوه پروژه را هزینه کنند و چه فرآیندی جهت انتخاب فروشندگان مورد استفاده واقع خواهد گردید؟ شما باید هزینه های پروژه را به دقت مورد پایش قرار دهید و عملکرد مالی پروژه را به طور منظم به مدیران بالاتر گزارش دهید.

تخمین ها و برآوردهای معتبری دست یابید؛ با پیشرفت پروژه و کسب آگاهی بیشتر در مورد آن، به تدقیق تخمین ها و برآوردهای انجام شده بپردازید.

همچنین به ایجاد چندین حساب هزینه پروژه نیاز خواهید داشت تا منابع مالی پروژه را بین فعالیت های مختلف آن تقسیم کنید.

فرآیندهای تأمین و تدارک نیز باید تعریف شوند. چه افرادی مجازند وجوه پروژه را هزینه کنند و چه فرآیندی جهت انتخاب فروشندگان مورد استفاده واقع خواهد گردید؟ شما باید هزینه های پروژه را به دقت مورد پایش قرار دهید و عملکرد مالی پروژه را به طور منظم به مدیران بالاتر گزارش دهید.

مهمترین واژه های کسب و کار

(قسمت دوم)



خروجی ها، جهت تیم را مشخص می کنند- همانند سکان کشتی. اقدامات، نیروی محرکه تیم است و تیم را به پیش می راند- همانند پارو یا پروانه کشتی.

تجزیه خروجی ها و ترکیب اقدامات می توانند برای چیزی فراتر از مدیریت پروژه (PM) مورد استفاده قرار گیرند؛ آنها می توانند در حوزه گسترده تری از کسب و کار به نام مدیریت از طریق پروژه (MBP) به کار گرفته شوند. این ایده با مدیریت از طریق اهداف (MBO) به رقابت می پردازد. اما برای تجزیه خروجی ها و ترکیب اقدامات، لازم است مجموعه مفاهیم، مهارت ها، و ابزارهای پروژه، کاملاً شفاف باشند که در اغلب موارد، اینچنین نیست.



کلید موفقیت،

استقامت و پایداری

به هنگام شکست است.

ابتدا به این حقیقت آشکار اشاره می کنیم که: "هر چیز ساخته دست انسان، دو بار ایجاد می شود". اولین مرتبه ایجاد هر چیز، تصویری از خروجی های مورد نظر است. خروجی های متصور، از طریق تجزیه یا به عبارتی، تقسیم کردن یک کل به اجزاء آن، حاصل می گردند. تجزیه خروجی ها، مهارت شکستن اهداف بزرگ به خروجی های قابل دستیابی مشخص می باشد که یکی از مهارت های مدیریت پروژه است.

دومین مرتبه ایجاد، که از طریق ترکیب اقدامات انجام می شود، تبدیل آن تصور به واقعیت است. ترکیب به معنی به هم پیوستن اجزاء تشکیل دهنده جهت ایجاد یک کل است که بزرگتر از مجموع آن اجزاء می باشد. این نیز یکی دیگر از مهارت های مدیریت پروژه است.

تجزیه خروجی ها از مهارت های سمت چپ مغز و ترکیب اقدامات از مهارت های سمت راست مغز است. این دو مهارت در کنار یکدیگر مؤثر واقع می گردند. کسی که تنها یکی از این مهارت ها را دارا باشد، یک مدیر کامل نیست.

چند توصیه مدیریتی

- در انجام کارها روی شیوه ای خاص تأکید نکنید. شاید کسی بتواند از مسیری کوتاهتر و بهتر شما را به مقصد برساند.
- با آمیختن دانش و تجربه، راهکارهای استثنایی خلق کنید.
- افراد برجسته را استخدام نمایید.
- به خاطر داشته باشید رعایت استانداردهای محیط کار در کارایی کارکنان مؤثر است.
- از مشورت با نیروی جوان ابایی نداشته باشید.
- با رفتارهای ضد و نقیض، اعتماد زبردستان را از خود سلب نکنید.
- بکوشید تا فضای رقابتی سالمی ایجاد نمایید.
- توبیخ کارکنان خطاکار را متناسب با اشتباهاتشان تعیین کنید.
- در صورت لزوم با قاطعیت نه بگویید.
- سعی کنید با اصول ساده روانشناسی آشنا شوید.
- از مسئولین و سرپرستان بخواهید سلسله مراتب را رعایت کنند.
- وقت شناس باشید.
- اعتماد به نفس داشته باشید.
- قاطع و مهربان باشید تا فرمانبری با ترس جای خود را به انجام وظیفه با حس مسئولیت پذیری بدهد.
- با بی توجهی، تلاش و زحمات زبردستان را بی ارزش نکنید.
- با وسواس بیهوده در تصمیم گیری، زمان را هدر ندهید؛ زمان برای شما متوقف نمی شود.
- برای حل مشکلات احتمالی، چند راهکار در نظر داشته باشید تا در موارد اضطراری غافلگیر نشوید.
- خواسته های خود را واضح و روشن بیان نموده، اطمینان حاصل کنید که کارکنان به خوبی از جزئیات وظیفه ای که برعهده آنان گذاشته می شود، آگاه هستند.
- از هر کس، متناسب با دانش و تجربه اش توقع داشته باشید.
- وظایف کارکنان را متناسب با توانایی های فیزیکی و حرفه ای آنان تعیین کنید.
- در موارد بحرانی، خونسردی خود را حفظ کرده، از استراتژی های بحران زدایی مناسب استفاده کنید.
- زمان پیاده سازی تصمیم گیری ها، به اندازه اخذ تصمیمات، مهم است؛ ممکن است اجرای یک تصمیم خوب در زمان نامناسب، سازمان را با شکست مواجه سازد.
- با محول کردن مسئولیت به کارکنان مستعد و خلاق، زمینه رشد و خلاقیت آنان را فراهم نمایید.

هیچگاه برای تغییر استراتژی زیاد دیر نیست



به این کار گمارده شد. مدیر پروژه جدید، جهت پیشنهاد را تغییر داد. او به جای تمرکز بر تکنولوژی فرودگاهی، تمرکز را بر متدولوژی مناسب مدیریت پروژه قرار داد. پیشنهاد به موقع آماده شد و ارائه گردید. چند هفته بعد، با آنکه قیمت پیشنهادی این

مفاهیم به بهترین نحو ارائه گردیده بود، بخش دولتی این پیشنهاد را از میان سه پیشنهاد موجود، برگزیده و تصویب نموده بود.

شرکت پایین ترین قیمت نبود، مناقصه را برنده شد که این امر موجب تعجب پرسنل آن گردید. از آنجا که در پیشنهاد این شرکت،

سه هفته از چهار هفته مهلت آماده سازی پیشنهاد سپری شد و افراد در دسترس مشاور در تلاش تهیه پاسخی معتبر بودند. بعید به نظر می رسید که بتوانند در موعد مقرر پیشنهاد خود را آماده ساخته، ارائه نمایند.

مشاور در بانک اطلاعاتی پرسنل خود در جستجوی یک مدیر پروژه با تجربه بود. هیچکس با تجربه در کار فرودگاه در دسترس نبود اما یک مدیر پروژه، با تجربه ای قابل توجه در مدیریت پروژه وجود داشت. او در حالی که فقط چهار روز کاری و یک تعطیلات آخر هفته را برای تنظیم مدارک لازم فرصت داشت،

یک شرکت مشاوره ای بزرگ از سوی بخش دولتی برای مدیریت پروژه توسعه یک فرودگاه بزرگ به مناقصه دعوت شده بود. از آنجا که افراد کلیدی این شرکت به کار در یک پروژه خارجی گمارده شده بودند و تصور نمی رفت شانس زیادی برای برنده شدن مناقصه داشته باشد، دعوت به مناقصه از سوی شرکت مزبور رد شد. با این حال، از آنجا که بخش دولتی برای آنکه بتواند مناقصه را برگزار نماید به حداقل سه پیشنهاد نیاز داشت، آن مشاور را وادار کرد تا در مناقصه شرکت نماید؛ و مشاور نگران فرصت های آتی خود گردید.



مرد چوپان و مهندس صنایع

کار انتخاب آن مرد تمام شد، چوپان رو به او کرد و گفت: اگر من دقیقاً به تو بگویم که چه کاره هستی، گوسفند مرا پس خواهی داد؟
مرد جوان پاسخ داد: آری، چرا که نه!
چوپان گفت: تو یک مشاور (مهندس صنایع) هستی.



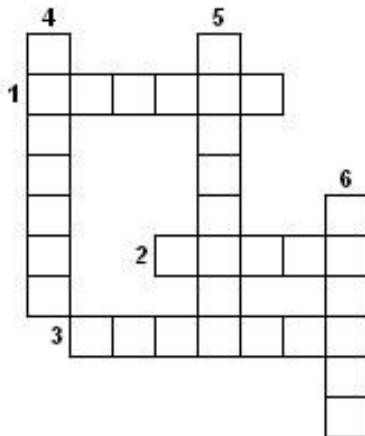
مرد جوان گفت: درست است، اما به من بگو که این را از کجا حدس زدی؟
چوپان پاسخ داد: کار ساده ای است؛ بدون اینکه کسی از تو خواسته باشد، به اینجا آمدی؛ برای پاسخ دادن به سؤالی که خود من جواب آن را می دانستم، مزد خواستی؛ مضافاً اینکه هیچ چیز راجع به کسب و کار من نمی دانی، چون به جای گوسفند، سگ مرا برداشتی.
(فرستنده: نوید ترابی راد)

چاپگر مینیاتوری که به همراه خود داشت، چاپ کرد و در حالی که آنها را به چوپان می داد، گفت: شما در اینجا دقیقاً ۱۵۸۶ گوسفند داری.
چوپان گفت: درست است. حالا همانطور که قبلاً توافق کردیم، می توانی یکی از گوسفندها را ببری.
آنگاه به نظاره مرد جوان که مشغول انتخاب کردن و قرار دادن آن گوسفند در داخل اتومبیلش بود، پرداخت. وقتی

از ماشین بیرون آورد، آن را به یک تلفن راه دور وصل کرد، وارد صفحه NASA روی اینترنت، جایی که می توانست سیستم جستجوی ماهواره ای (GPS) را فعال کند، شد. منطقه چراگاه را مشخص کرد، یک بانک اطلاعاتی با ۶۰ صفحه کاربرگ Excel را به وجود آورد و فرمول پیچیده عملیاتی را وارد کامپیوتر کرد. بالأخره ۱۵۰ صفحه اطلاعات خروجی سیستم را توسط یک

چوپانی مشغول چراندن گله خود در مرغزاری دور افتاده بود که ناگهان سروکله اتومبیلی از میان گرد و غبار جاده خاکی پیدا شد. راننده آن اتومبیل که مردی جوان با لباس Brioni، کفش های Gucci، عینک Ray-Ban و کراوات YSL بود، سرش را از پنجره اتومبیل بیرون آورد و پرسید: اگر من به تو بگویم که دقیقاً چند رأس گوسفند داری، یکی از آنها را به من خواهی داد؟
چوپان نگاهی به جوان تازه به دوران رسیده و نگاهی به رمه اش که به آرامی در حال چریدن بود، انداخت و با وقار خاصی جواب مثبت داد.
جوان، ماشین خود را در گوشه ای پارک کرد و Notebook خود را به سرعت

جدول شماره ۶



واقعیه مهم دیگری (که معمولاً تکمیل یک پروژه یا یک مایل استون عمده در یک پروژه است) خواهد شد.
۶- شرایط خارج از استاندارد...

۱- پاداش خوب یا بدی که در مقابل یک کار انجام شده، یا خدمات دریافت شده، و یا نتیجه به دست آمده، داده می شود.
۲- تعریفی که اقلام قابل تحویل حاصل از پروژه را تعریف می کند.
۳- "External cost" هزینه های مرتبط با تمامی اشکالات و خطاهایی است که قبل از تحویل به مشتری، کشف و برطرف نشده اند.
۴- خروجی ملموس یا غیرملموس یک فرآیند.
۵- فعالیت یا واقعه ای که به تأخیر افتادن آن باعث به تأخیر افتادن

پاسخ جدول شماره ۵

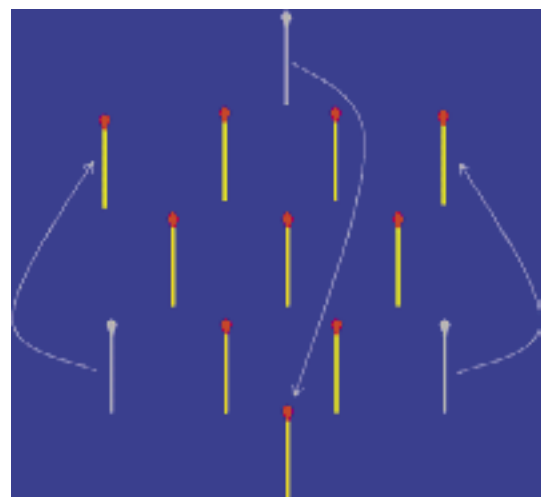


معمای شماره ۳ چوب کبریت ها



یکی از چوب کبریت ها را حذف کنید و بقیه آنها را طوری در کنار یکدیگر قرار دهید که ۶ شکل مساوی حاصل شود.

پاسخ معمای شماره ۲ چوب کبریت ها:



کلمات و عبارات کلیدی تصمیم گیری (۶)

Coarse model:

مدلی که از نظر ساختاری ساده تر است

Coherent:

مطیع قوانین منطقی سازگاری

Comparative statistics:

فرآیند تغییر مقدار یک متغیر در یک مدل، به منظور مشاهده تأثیر آن بر یک تابع ارزش یا نتیجه یک تصمیم

Complete model:

مدلی که جمیع فرضیات مرتبط، چه آشکار و چه تلویحی، را شامل می شود

Complex model:

مدلی که دارای ساختاری دقیق و شامل جزئیات است

Comprehensive coherence:

آراء دارای سازگاری منطقی یک تصمیم گیرنده

ساخت وسایلی که با حرارت بدن کار می کنند

درجه می باشد، اما اختلاف دمای سطح بدن و محیط اطراف آن بیش از چند درجه نیست.

در این مدارهای جدید برای افزایش انرژی، اجزائی به کار رفته است که انرژی را ذخیره می کنند تا مقدار آن به اندازه مورد نیاز برای به کار افتادن وسیله الکترونیکی برسد.



در تصویر، یک فرستنده بی سیم که با حرارت دست کار می کند، مشاهده می گردد.

تمامی انسان ها که موجوداتی خونگرم هستند می توانند از این تکنولوژی جدید بهره ببرند. انستیتو مدارهای مجتمع Fraunhofer اقدام به ساخت مدارهای ویژه ای نموده است که با حرارت بدن کار می کنند. بدین ترتیب می توان منتظر دیدن موبایل های بدون باتری، موبایل های پزشکی، کامپیوترهای شخصی و سایر وسایل الکترونیکی بود که انرژی لازم را از کاربرهای خود کسب می نمایند.

این مدارهای جدید که از اجزاء نیمه هادی ساخته شده اند، از قوانین ژنراتورهای ترموالکتریک تبعیت می کنند. ژنراتورهای ترموالکتریک، از اختلاف دما بین دو محیط گرم و سرد برای ایجاد انرژی الکتریکی استفاده می نمایند. معمولاً اختلاف دمای مورد نیاز برای تولید انرژی از این طریق، چند ده

نفوذ فکری

طریق لحن صدا و زبان رفتاری انتقال می یابد.

- افراد را با نام آنها مورد خطاب قرار دهید. نام همسر و فرزندان آنها را نیز به خاطر بسپارید تا بتوانید از طریق نامشان به آنها اشاره کنید.
- وقتی با دیگران هستید، حضور کامل داشته باشید؛ به بررسی ایمیل های خود نپردازید، به ساعت خود نگاه نکنید، و به کسی تلفن نزنید.
- به دیگران لبخند بزنید.
- برای دیگران ارزش قائل شوید. یک سر تکان دادن ساده به نشانه تأیید، می تواند اعتماد به نفس آنها را تقویت نماید.
- افراد را درست بشناسید و از آنها تمجید به عمل آورید. به آنچه دیگران انجام می دهند، توجه کنید و آنها را به سوی انجام دادن کارهای درست سوق دهید.
- به دیگران نشان دهید که توجه و کنجکاوای صادقانه ای نسبت به زندگی آنها دارید؛ با آنها در مورد سرگرمی ها، نگرانی ها، خانواده، و آرزوهایشان صحبت کنید.

(منبع: مجله اینترنتی Mind Tools، شماره ۵۴)

نفوذ فکری به مثابه یک ماهیچه حسی و فکری است که هر قدر بیشتر از آن استفاده کنید، قوی تر می گردد. برخی از افراد به طور طبیعی از این قدرت برخوردارند و قادرند با استفاده از آن دیگران را تحت تأثیر قرار داده، اعتماد و اطمینان آنها را جلب نمایند. با به کار گرفتن توصیه های زیر می توانید نفوذ فکری خود را افزایش دهید:

- در هنگام صحبت با دیگران، با گوش و چشم و دل خود به سخنان آنها گوش کنید. به زبان رفتاری، آهنگ صدا و پیام های نهفته در کلام آنها نیز توجه داشته باشید.
- سخن دیگران را قطع نکنید. برای ارائه توصیه و پیشنهاد عجله نکنید و موضوع بحث را عوض ننمایید.
- سعی کنید پیام های غیرلفظی دیگران را دریافت نمایید. برخی از افراد، افکار و احساسات خود را به صورت غیرلفظی ابراز می دارند، هر چند ممکن است آنچه به زبان بیان می کنند کاملاً متفاوت باشد.
- قانون ۹۳٪ را تمرین کنید. مطابق این قانون، تنها ۷٪ از آنچه بیان می کنیم از طریق کلمات منتقل می شوند و ۹۳٪ باقی مانده، از

اولین لازمه موفقیت،
آن است که عاشق
کار خود باشید.

(خواهر ماری لورتا)



قابل توجه مشترکین محترم

بدین وسیله به اطلاع می رساند خبرنامه "پی ام" بر روی شبکه اینترنت نیز منتشر می گردد.

در صورتی که مایلید انتشار شماره های جدید این نشریه بر روی اینترنت، از طریق پست الکترونیک به شما اطلاع داده شود، یک ایمیل خالی با موضوع (Subject):

"Add me to PM Mailing List"

به آدرس: n.pornour@avec.ir ارسال نمایید. بدیهی است در این صورت ارسال نسخه چاپ شده این نشریه برای شما متوقف خواهد گردید.



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:

n.pornour@avec.ir