اثرات یکپارچه‌سازی رهبری سازمانی و استراتژی

نقش مدیریت چندلایه در صعود اپل

مترجم: مریم رضایی
منبع: Knowledge@wharton

هاربر سینگ و مایکل یوسیم، استادان مدیریت مدرسه وارتون، در کتاب مشترک خود با عنوان «نقشه راه رهبر استراتژیک» بر اساس مصاحبه‌های فردی، تحقیقات خودشان و تجربه‌ای که از آموزش به مدیران به دست آورده‌اند، خواننده را به دفاتر کار- و البته ذهنیت- برخی از برجسته‌ترین رهبران سازمانی استراتژیک می‌برند. آنها توضیح می‌دهند که رهبری استراتژیک چگونه به مدیران کمک می‌کند، ظرفیت خود را برای توسعه استراتژی و اجرای آن، تقویت کنند.

در بخشی از این کتاب، دو نویسنده اقدامات کلیدی در توسعه کیبورد مجازی آیفون را بررسی کرده‌اند تا نشان دهند رویکرد «رهبری سازمانی چندلایه» چطور به موفقیت اپل منجر شد.

رهبری سازمانی استراتژیک باید از لایه‌های متعدد درون یک شرکت نشات بگیرد، نه صرفا از بالاترین مقام ارشد. از آنجا که قصد و نیت استراتژیک بنگاه از طریق بالاترین فرد ارشد در سازمان منتقل می‌شود، پس این مسوولیت مدیران مستقر در لایه بعدی است که همان پیام را به مدیران زیردست خودشان منتقل کنند که آنها هم همین کار را با مدیران لایه بعدی انجام دهند؛ فرآیندی که رهبری سازمانی لایه‌بندی شده نامیده می‌شود.

استیو جابز، بنیان‌گذار و مدیرعامل سابق شرکت اپل، در شکل‌دهی اصول خودش برای هدایت این شرکت، نوآوری را در مرکز کار قرار داده بود. یکی از دستورالعمل‌های خاص او، ایجاد یک «قطب دیجیتال» در هر منزل شخصی بود.

او خانه‌هایی را با پلیرها، لوازم، دوربین‌ها، کامپیوترها، تلفن‌ها و سیستم‌های امنیتی به هم متصل پیش‌بینی می‌کرد و قرار بود کامپیوترهای مک و نرم‌افزارهای متناسب با آنها، عناصر متصل‌کننده باشند. همه این ابزارها کارکردهای چندگانه دارند، استفاده از آنها آسان است و از نظر زیبایی‌شناختی جذاب هستند. سیستم عامل گرافیکی OS X که از سال ۲۰۰۱ برای کامپیوترهای مک اپل و طبق گزارش‌ها با هزینه یک میلیارد دلاری درست شد، قابلیت همکاری و سازگارپذیری مورد نیاز با نسل‌های بعدی قطعات اینتل را فراهم کرد. در ضمن، جابز ابزارهایی را برای این قطب دیجیتال به صورت تک به تک معرفی کرد که هر کدام می‌توانند به نوبه خود یک تغییردهنده بازی باشند. مثلا آی‌پاد با ابزار کوچک‌تری که امکان به‌روزرسانی اینترنتی و انتخاب آهنگ‌ها را فراهم می‌کند، جایگزین پلیرهای صوتی دیجیتال MP3 شد. آی‌پاد به عنوان نخستین نقطه پیوند در اکوسیستمی از ابزارهای مرتبط به هم، از جمله iTunes، پتانسیل استراتژی قطب دیجیتال را اثبات کرد و ویژگی‌های مختلف را یکپارچه‌سازی کرد. ناظران ساختار آی‌پاد و مفهوم قطب دیجیتال را در سطح گسترده‌تر، به چشم‌انداز و خلاقیت مدیرعامل اپل نسبت دادند، اما رهبری در لایه‌های مدیریتی زیردست او هم، به همان اندازه اهمیت داشت.

■ رهبری سازمانی استراتژیک باید از لایه‌های متعدد درون یک شرکت نشات بگیرد، نه صرفا از بالاترین مقام ارشد. از آنجا که قصد و نیت استراتژیک بنگاه از طریق بالاترین فرد ارشد در سازمان منتقل می‌شود، پس این مسوولیت مدیران مستقر در لایه بعدی است که همان پیام را به مدیران زیردست خودشان منتقل کنند که آنها هم همین کار را با مدیران لایه بعدی انجام دهند؛ فرآیندی که رهبری سازمانی لایه‌بندی شده نامیده می‌شود

■ فعل خلاقیت

نقش کن کوشیندا، مهندس نرم‌افزار اپل را که شرکت از او خواسته بود یک کیبورد مجازی برای آیفون جدید بسازد، در نظر بگیرید. با توجه به ابعاد کوچک گوشی موبایل، دکمه‌های کیبورد مجازی آیفون باید بسیار کوچک باشند و برای آن، درست کردن یک کارکرد تصحیح خودکار ضروری است تا کاربران بتوانند به سرعت تایپ کنند و مجبور نباشند برگردند و اشتباه‌های تایپی خود را اصلاح کنند.

یک چالش دیگر، جای دادن حروف، اعداد و نشانه‌ها در کیبورد بسیار کوچک این گوشی بود. تیم کوشیندا در اینجا یک دکمه تغییر وضعیت درست کرد که به کاربران امکان می‌دهد به راحتی کیبورد را از حروف به اعداد و نشانه‌ها یا حتی الفبای یونانی تغییر دهند. کاربران مشتقانه از هر دو نوآوری استقبال کردند. رهبری کردن کوشیندا در تصمیم‌های تیم مهندسی‌اش –همراه با رهبری جابز در تصمیم‌های تیم ارشد خود– مبنای معرفی آیفون به بازار را فراهم کرد.

کوشیندا می‌گوید: «آیفون فعل خلاقیت بود که البته اجتناب‌ناپذیر نبود، بلکه تجمیع خیلی از انتخاب‌های کوچک گروهی از افراد بود که از نزدیک با هم و در زمان و مکانی خاص کار می‌کردند.» وقتی جابز آیفون را در سال ۲۰۰۷ معرفی کرد، پیش‌بینی می‌کرد تحولی بزرگ برای اپل و حتی صنعت موبایل ایجاد کند.

او می‌گفت: «هر از چند گاهی، یک محصول انقلابی وارد بازار می‌شود و همه‌چیز را تغییر می‌دهد. امروز، ما در حال معرفی سه محصول انقلابی در این کلاس هستیم. اولی، آی‌پاد صفحه پهن با کنترل‌های تاچ است. دومی یک گوشی موبایل انقلابی، و سومی یک ابزار ارتباط اینترنتی پیشرفته است. اینها ابزارهای جدا از همی نیستند، بلکه همه در یک ابزار جمع شده‌اند و آن را آیفون نامیده‌ایم.» محصول نهایی، به یکی از موفق‌ترین ترکیبات تکنولوژی در همه ادوار تبدیل شد که قرار بود نیمی از درآمد سالانه اپل یا بیشتر از آن را در سال‌های آینده به خود اختصاص دهد. اپل که این کیبورد و ویژگی تصحیح خودکار را با موفقیت برای آیفون ایجاد کرد، بعد از آن کوشیندا را مسوول درست کردن یک کیبورد برای محصول بزرگ بعدی کرد: آی‌پد. کوشیندا، باس اوردینگ را که طراح نرم‌افزار بود و امکان اسکرول لمسی روی کامپیوتر را اختراع کرده بود، استخدام کرد.

این ویژگی باعث می‌شود صفحات با کمک انگشت به سرعت حرکت داده شوند و از همان ابتدا مورد استقبال کاربران قرار گرفت و به یک ویژگی استاندارد در صفحه نمایش‌های مجازی تبدیل شد. گروه کوشیندا به دنبال این بود که بفهمد آیا کیبورد جدید آی‌پد باید کپی محضی از کیبورد مکینتاش باشد یا صرفا زیرمجموعه‌ای از آن. آنها روی طیفی از مفاهیم طراحی کار کردند و به دو نمونه اولیه رسیدند.

اول، یک کپی مجازی از کل کیبورد که برای کاربران مکینتاش آشنا بود و دوم، کیبوردی که به کاربران امکان می‌داد با یک دکمه در کیبورد مجازی، حروف کوچک و بزرگ را به هم تبدیل کنند و کاربران آشنایی کمتری با آن داشتند. آنها طیفی از اندازه‌های مختلف را برای دکمه‌های مجازی و انواع روش‌ها را برای تصحیح غلط‌های نوشتاری تست کردند.

■ رهبری سازمانی چندلایه در بهترین نوع

برای اینکه مشخص شود کدام کیبورد بهتر است، کوشیندا در یک اتاق کنفرانس در ساختمان مرکزی شرکت اپل، گزینه‌های خود را به گروهی از مدیران ارشد نشان داد، از جمله خود جابز. وقتی کوشیندا وارد اتاق شد، هنری لمیراکس، معاون مهندسی سیستم عامل iOS را که برای استفاده در آیفون، آی‌پاد و آی‌پد طراحی شده بود، مشاهده کرد. لمیراکس به‌طور مستقیم به جابز گزارش کار می‌داد و مسوول هماهنگی مهندسی نرم‌افزار و واسطه‌های سخت‌افزاری محصولات اپل بود و بین ارشدترین مدیران و تیم مهندس‌ها ارتباط برقرار می‌کرد. همچنین اسکات فورستال، معاون ارشد مهندسی نرم‌افزار شرکت و گرگ کریستی، مدیر تیم روابط انسانی هم حضور داشتند؛ یعنی بالاترین لایه مدیریتی و ارشدترین مقامات شرکت.

کوشیندا هر دو گزینه اصلی را به آنها نشان داد: کیبوردی که کاملا مشابه کیبورد مکینتاش بود، دکمه‌های کوچک‌تری داشت و کیبورد با قابلیت تبدیل حروف کوچک و بزرگ، دکمه‌هایش بزرگ‌تر بود.

او در جلسات قبلی که با مدیران دیگر داشت، متوجه شده بود گزینه‌ای که مد نظر اوست، کمتر مورد استقبال است. حالا که جابز و دیگر تیم ارشد گزینه‌ها را بررسی می‌کردند، او دو صفحه را روی یک آی‌پد نمونه باز کرد و گفت: «طراحی‌ها دو نوع است. یکی از آنها مثل کیبورد لپ‌تاپ دکمه‌های بیشتری دارد و دیگری مثل آیفونی که مقیاسش بزرگ‌تر شده، دکمه‌های بزرگ‌تری دارد.»

جابز از این به آن می‌رفت و هر کدام از نسخه‌ها را چند بار امتحان کرد. در حالی که هیچ حس یا نشانه اولویتی روی صورتش نبود، رو به کوشیندا کرد و گفت: «ما فقط یکی از اینها را لازم داریم، درست است؟ فکر می‌کنی کدام بهتر است؟» کوشیندا یکه خورد، چون فکر می‌کرد مدیریت ارشد باید این انتخاب را داشته باشد، نه خودش. او که برای واکنش نشان دادن زمان زیادی نداشت، سریع به خودش آمد و گفت: «خودم طراحی کیبوردی که دکمه‌های بزرگ‌تر دارد را دوست دارم. فکر می‌کنم سریع می‌توان تایپ کردن با آن را یاد گرفت.»

او اضافه کرد که ویژگی تصحیح خودکار که همین الان هم روی آیفون وجود دارد، به راحتی در این طراحی هم قابل اعمال است. جابز خیلی راحت، اما قاطع گفت: «خب، پس همین که دکمه‌های بزرگ‌تر دارد را خواهیم داشت.»

در پس پرده معرفی آیفون و آی‌پد، همیشه چندین لایه رهبری سازمانی وجود داشته و مدیرعامل آخرین مسائل را حل کرده، اما مهندس‌هایی مثل کوشیندا در لایه‌های خودشان تصمیم‌های مهمی گرفته‌اند. فرمول رهبری سازمانی چندلایه عبارت بود از:

اهداف تعریف شده روشن برای هر لایه، ارتباطات مداوم بین لایه‌ها، زمان‌بندی مشترک برای هماهنگی همه لایه‌ها و بازخورد مداوم از بالا به پایین و پایین به بالا. کوشیندا برای حرکت بین لایه‌های مختلف، نقشه راه خودش را اختراع کرد: «برای متمرکز کردن توجه در مواقع لزوم، عوامل حواس‌پرتی را حذف کنید. هر چه زودتر، به هدف نهایی خود نزدیک شوید. اثر سخت‌ترین تلاش‌های خود را به حداکثر برسانید. برای درست کردن نمونه کارها، الهام‌بخشی، قاطعیت و مهارت را ترکیب کنید. همچنین به بازخوردهای همکاران باهوش گوش دهید.»

و در نهایت، او معتقد است «انتخاب خلاقانه، ما را قدم به قدم از ظهور یک ایده به سوی محصول نهایی پیش می‌برد.»

آگهی مناقصه عمومی دو مرحله‌ای
شماره ۱۴۰۰/۰۶۴/م‌ع‌ب/پ‌ش

نوبت اول

شرکت پالایش نفت شیراز در نظر دارد جهت **خرید مواد شیمیایی سیستم آب خنک کننده** با سپرده شرکت در مناقصه به مبلغ ۴۲۲/۵۰۰/۰۰۰ ریال اقدام به برگزاری مناقصه عمومی نماید. لطفاً جهت اطلاع بیشتر به سایت www.sorc.ir مراجعه فرمایید.

روابط عمومی شرکت پالایش نفت شیراز (سهامی عام)

آگهی مزایده عمومی

یک شرکت معتبر بازرگانی در نظر دارد دو دانگ مشاع از یک قطعه زمین با بنای احداثی در آن واقع در کیلومتر ۵ جاده کرج چالوس را از طریق مزایده عمومی بفروش رساند. متقاضیان جهت کسب اطلاعات و دریافت فرم شرکت در مزایده حداکثر ظرف مدت ده روز از تاریخ انتشار آگهی در ساعات اداری به نشانی: تهران، میدان ونک، انتهای خیابان شهید خدامی، پلاک ۹۹ مراجعه و یا با شماره ۰۲۱-۸۸۰۴۰۱۸۲ تماس حاصل فرمایند.

بیمه کوثر

آگهی مزایده عمومی
شرکت بیمه کوثر (سهامی عام)

شرکت بیمه کوثر در نظر دارد ملک مازاد خود واقع در تهران، خیابان شهید باهنر نرسیده به یاسر پلاک ۲۴۱ و ۲۴۳ و پلاک ثبتی فرعی ۹۱۵۱ و ۹۱۵۲ از اصلی ۸ به متراژ (۲۵۷۲,۵۰) مترمربع را از طریق مزایده به فروش برساند. لذا از افراد حقیقی و حقوقی که امکان شرکت در مزایده را دارند؛ دعوت می‌گردد پیشنهادات خود را از تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۹ لغایت ۱۴۰۰/۱۱/۱۳ به دبیرخانه مرکزی شرکت بیمه کوثر واقع در تهران میدان آرژانتین خیابان الوند شماره ۲۴ تحویل نمایند.
شرکت بیمه کوثر در قبول یا رد پیشنهاد مختار است و صرف شرکت در مزایده حقی را برای شرکت کننده ایجاد نخواهد کرد.

ابوالفضل آقادادی
مدیرعامل شرکت بیمه کوثر

شرکت توسعه فناوری اطلاعات خوارزمی (سهامی عام)

آگهی مزایده عمومی
شماره ۱۴۰۰/۱۸

شماره ثبت: ۱۳۵۶۶۰ شناسه ملی: ۱۰۱۰۱۷۸۸۶۱۸

۱- مزایده‌گذار:	شرکت توسعه فناوری اطلاعات خوارزمی
۲- موضوع مزایده:	فروش ۱۰ تن باتری داغی واقع در ساوه - شهرک صنعتی مامونیه
۳- مدارک مورد نیاز جهت دریافت اسناد مزایده:	فیش واریزی به مبلغ: ۱/۰۰۰/۰۰۰ ریال در وجه بانک صادرات شعبه مطهری - مفتح کد: ۲۸۶۳ به شماره حساب: ۰۱۰۰۳۲۸۹۳۲۰۰۱
۴- محل دریافت اسناد مزایده:	تهران - خیابان استاد مطهری - نرسیده به سلیمان خاطر - پلاک ۱۵۳ - شرکت توسعه فناوری اطلاعات خوارزمی - طبقه همکف - واحد دبیرخانه
جدول زمانی انجام مزایده	
آغاز توزیع اسناد مزایده:	از ساعت ۹ الی ۱۴ روز شنبه مورخ ۱۴۰۰/۱۱/۰۹
پایان توزیع اسناد مزایده:	تا ساعت ۱۴ روز دوشنبه مورخ ۱۴۰۰/۱۱/۱۱
مهلت ارسال مدارک مزایده:	تا ساعت ۱۴ روز چهارشنبه مورخ ۱۴۰۰/۱۱/۱۳

محبوبترین وب سایت روزنامه ای فارسی زبان
www.den.ir

آگهی مناقصه عمومی دو مرحله ای
شرکت شیر پاستوریزه پگاه اصفهان

ردیف	شرح مناقصه	شماره مناقصه	مهلت دریافت و تحویل اسناد مناقصه	زمان بازگشایی پاکت الف و ب	زمان بازگشایی پاکت ج
۱	مناقصه عمومی دو مرحله ای انتخاب آزمایشگاه همکار استاندارد	۴۳- ۱۴۰۰	۱۴۰۰/۱۱/۰۹ لغایت ۱۴۰۰/۱۱/۱۹	۱۴۰۰/۱۱/۲۰	اعلام می گردد

متقاضیان می توانند جهت ارسال نامه اعلام آمادگی شرکت در مناقصه و دریافت اسناد مناقصه و کسب اطلاعات بیشتر با شماره تلفن های ذیل تماس حاصل فرمایند.
محل تحویل اسناد مناقصه: اصفهان- کیلومتر ۵ جاده تهران- نبش خیابان ۱۸ - معاونت بازرگانی- واحد خرید و پشتیبانی
تلفن: ۳۸۹۸-۰۳۱ داخلی: ۲۴۵
Email: Pegah.esfahan@yahoo.com
معاونت بازرگانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه اصفهان

آگهی مناقصه عمومی تامین میلگرد

شرکت توسعه ساختمانی پارسیان در نظر دارد نسبت به تامین میلگرد آجدار از نوع AIII و با قطر اسمی ۸ الی ۲۵ میلیمتر از برند و کارخانه معتبر ایرانی و از طریق مناقصه عمومی به صورت دو مرحله ای اقدام نماید. لذا از کلیه تولیدکنندگان و یا فروشندگان واجد شرایط و ذیصلاح که تمایل به شرکت در این مناقصه دارند دعوت به عمل می آید.
جهت شرکت در مناقصه می بایست متقاضیان نسبت به ارایه ۳ نمونه از هر یک از میلگردها و به طول ۱ متر به همراه مشخصات کامل واحد تولیدی جهت انجام آزمایشات لازم اقدام نمایند.
- **نام مناقصه گذار:** شرکت توسعه ساختمانی پارسیان
- **موضوع مناقصه:** تأمین میلگرد آجدار از نوع AIII
- **مرحله اول:** بررسی مدارک ارسالی از سوی متقاضیان و جوابیه آزمایشگاه
- **مرحله دوم:** بررسی قیمت شرکت هایی که تأییدیه مرحله اول را کسب نموده اند.
- نمونه میلگرد های ارسالی نزد مناقصه گذار باقی خواهد ماند.
- **مدارک مورد نیاز جهت دریافت فرم پیشنهاد قیمت:**
- فیش واریزی به مبلغ ۵۰۰،۰۰۰ ریال به حساب IR ۳۱۰۵۴۰۱۰۹۷۰۲۱۰۰۰۱۱۵۵۷۰۰۷ (۰۲۱۰۰۰۱۱۵۵۷۰۰۷) نزد بانک پارسیان شعبه شیخ بهایی به نام شرکت توسعه ساختمانی پارسیان جهت خرید اسناد و شرکت در مناقصه.
- معرفی نامه معتبر از سوی متقاضی (به صورت مکتوب در سربرگ با مهر و امضا و آدرس و تلفن) برای نماینده دریافت کننده اسناد.
- به مدارک و اسناد فاقد مهر و امضای مجاز، مخدوش و غیرمستند و مدارکی که پس از انقضای مهلت تعیین شده در آگهی واصل شوند ترتیب اثر داده نخواهد شد.
- **میزان میلگرد درخواستی:** حدود ۸۰۰ تن (بیشترین میزان با قطر ۱۶ و ۱۴ میلیمتر)
- **مدت زمان تحویل کامل کالا:** تحویل فوری
- **محل تحویل کالا:** تهران
- **تاریخ دریافت اسناد مناقصه:** ۱۴۰۰/۱۱/۰۹ الی ۱۴۰۰/۱۱/۱۱
- **آخرین مهلت تحویل اسناد مناقصه و پیشنهاد قیمت:** ۱۴۰۰/۱۱/۱۲
- مبلغ تضمین شرکت در مناقصه و انجام تعهدات به میزان ۶،۰۰۰،۰۰۰،۰۰۰ ریال به صورت ضمانت نامه بانکی معتبر (مطابق شرایط مندرج در اسناد مناقصه) که پس از تحویل کامل کالا مسترد می گردد .
- ارایه مدارک از سوی متقاضی هیچگونه حقی را برای ایشان جهت انعقاد قرارداد و هرگونه پاسخگویی از طرف مناقصه گذار ایجاد نخواهد کرد و شرکت توسعه ساختمانی پارسیان در رد یا قبولی کلیه پیشنهادات مختار است.
- هزینه درج آگهی بر عهده برنده مناقصه خواهد بود .
- تمامی هزینه هایی که پیشنهاد دهنده برای ارائه مدارک و ارائه نمونه میلگردها و شرکت در مناقصه متحمل شده بر عهده پیشنهاد دهنده بوده و مناقصه گذار هیچ گونه تعهدی در این زمینه نخواهد داشت.
- نشانی محل دریافت و تحویل اسناد مناقصه: سعادت آباد، بلوار دریا، خیابان صراف ها جنوبی، کوچه ۳۵ غربی، پلاک ۱۶ ، طبقه سوم
تلفن ۴۵۶۲۵۰۰۰ داخلی ۱۳۸ و ۱۴۰

CH2=CH2 CH2=CH2 CH2=CH2 CH2=CH2 CH2=CH2 CH2=CH2 CH2=CH2 CH2=CH2

شرکت پتروشیمی خوزستان Kzpc
شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس

فراخوان عمومی مناقصه حمل مواد شیمیایی
شماره من ۱۴۰۰/۱۳

نوبت اول

شرکت سهامی پتروشیمی خوزستان در نظر دارد قرارداد حمل مواد شیمیایی مجتمع خود را به شرکت‌های واجد شرایط واگذار نماید. لذا از کلیه شرکت‌های متقاضی دعوت می‌گردد از تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۰۹ تا تاریخ ۱۴۰۰/۱۱/۱۳ جهت دریافت اسناد مناقصه، به آدرس استان خوزستان، بندر امام خمینی، منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی، سایت ۴ شرکت پتروشیمی خوزستان امور پیمان‌ها و یا به نشانی اینترنتی www.kzpc.ir قسمت تالار مناقصه مراجعه نمایند.

شرایط و مدارک مورد نیاز:
۱- دارا بودن شخصیت حقوقی.
۲-توانایی تهیه و ارائه یک فقره ضمانت‌نامه بانکی معتبر به میزان ۱/۳۰۰/۰۰۰/۰۰۰ ریال یا پرداخت معادل آن به صورت وجه نقد به‌عنوان سپرده شرکت در مناقصه.
۳- دارا بودن تأییدیه صلاحیت از وزارت راه و شهرسازی یا اداره کار و رفاه اجتماعی.
۴- ارائه فیش پرداختی به مبلغ ۳۰۰/۰۰۰ ریال بابت خرید اسناد مناقصه (شماره حساب ۶۰۱۲۰۲۷۷۰۰ بانک تجارت شعبه پتروشیمی خوزستان).
۵- دارا بودن توانایی کافی مالی و نیروی متخصص باتجربه.
۶- تاریخ تحویل پاکات ۱۴۰۰/۱۱/۲۰ و تاریخ بازگشایی پاکات ۱۴۰۰/۱۲/۰۲ می‌باشد.
۷- تکمیل فرم ارزیابی کیفی پیمانکاران و ارائه موارد خواسته شده.
لازم به توضیح اینکه پس از بررسی‌های کمیته فنی - بازرگانی، پاکات پیشنهاد مالی متقاضیانی که واجد شرایط شناخته شده‌اند (کسب حداقل امتیاز لازم از فرم ارزیابی کیفی پیمانکاران) بازگشایی خواهد شد و ارسال مدارک مزبور و ارائه پیشنهاد هیچ‌گونه حقی جهت شرکت در مناقصه ایجاد نخواهد کرد و مدارک ارسال شده هم مسترد نمی‌گردد.
جهت کسب اطلاعات بیشتر با شماره ۲۴۲-۰۶۱۵۲۱۷۰۲۴۰ تماس حاصل فرمایید.
آگهی نوبت دوم دو روز پس از آگهی نوبت اول چاپ می‌شود و کلیه هزینه‌های چاپ آگهی نیز به عهده برنده مناقصه می‌باشد.

امور حقوقی و پیمان‌های شرکت پتروشیمی خوزستان

CH2=CH2 CH2=CH2 CH2=CH2 CH2=CH2 CH2=CH2 CH2=CH2 CH2=CH2 CH2=CH2