

پنجاه نکته کلیدی
50 Key Points

50



تقویض اختیار

دکتر علی اصغر صفری فرد
دکتری تخصصی [Ph.D] مدیریت

۱۴۰۱





بهترین سلام ها و درودهای خداوند، فرشتگان، عرفا و صلحا

تقدیم به روح مطهر خواجه دو عالم، حضرت رسول اعظم (ص) و خاندان گرانقدرش (ع)





تفویض اختیار

(پنجاه نکته کلیدی)

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت

نویسنده و مدرس

دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی نوین

safarifardas@Gmail.com

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)
نویسنده و مدرس دوره های آموزشی مدیریت کاربردی نوین

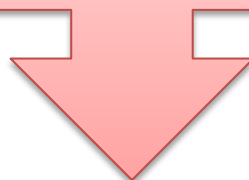
۱. صنایع الکترونیک ایران (صایران - وزارت دفاع)
۲. دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
۳. دانشگاه علوم پزشکی ایران
۴. مرکز تحقیقات و بانک فرآورده های پیوندی ایران - دانشگاه علوم پزشکی تهران
۵. مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی - دانشگاه علوم پزشکی تبریز
۶. مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران
۷. موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی
۸. موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون
۹. پژوهشگاه رویان
۱۰. مجتمع فولاد چادرملو - اردکان یزد
۱۱. شرکت خودروسازی زامیاد
۱۲. شرکت داروسازی دکتر عبیدی
۱۳. شرکت داروسازی ثامن - مشهد مقدس
۱۴. شرکت داروسازی شهید قاضی - تبریز
۱۵. شرکت داروسازی هلال ایران (سها)
۱۶. شرکت داروسازی فارابی - اصفهان

۱۸. شرکت داروسازی ابوریحان
۱۹. شرکت لابراتوارهای سینادارو
۲۰. شرکت داروسازی لقمان
۲۱. شرکت فراورده‌های پویش دارو - پارک فناوری سلامت پردیس
۲۲. گروه شفا فارمد (برکت)
۲۳. شرکت تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
۲۴. شرکت داروسازی اکتو ورکو - شهرک صنعتی بهارستان کرج
۲۵. شرکت داروسازی فارما شیمی
۲۶. گروه صنعتی مینو
۲۷. شرکت داروسازی ایران هورمون
۲۸. شرکت داروسازی جابرابن حیان
۲۹. شرکت داروسازی توفیق دارو
۳۰. شرکت داروسازی رازک
۳۱. شرکت شیمی دارویی داروپخش
۳۲. شرکت داروسازی ارسطو-ساوه
۳۳. شرکت داروسازی آوه سینا- ساوه
۳۴. شرکت داروسازی اکسیر- بروجرد
۳۵. شرکت طبیب درمان پژوهش قلب- کاشان
۳۶. شرکت زیست فناوری کوثر- کرج
۳۷. شرکت داروسازی آرین سلامت سینا- اشتهارد
۳۸. شرکت داروسازی پدیده شیمی جم- اشتهارد
۳۹. شرکت داروسازی هستی آریا شیمی - اشتهارد
۴۰. شرکت طبیعت زنده (سینره) - اشتهارد
۴۱. شرکت داروسازی نشاط دارو - شهرک صنعتی مامونیه ساوه
۴۲. شرکت داروسازی فارما زند - محمد شهر کرج
۴۳. شرکت داروسازی آنی درمان - شهرک صنعتی بهارستان کرج
۴۴. شرکت میلان پارس فارمد- تبریز
۴۵. شرکت فناوری بن یاخته های رویان
۴۶. بسیج جامعه پزشکی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

۴۸. انجمن تولید کنندگان و صادر کنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
۴۹. انجمن علمی جراحان عمومی ایران
۵۰. انجمن تالاسمی ایران
۵۱. شرکت نوآوران سلامت ارژنگ
۵۲. گروه صنعتی مهر ابرار
۵۳. شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
۵۴. شرکت پالایش خون
۵۵. ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران
۵۶. اداره کل انتقال خون استان تهران
۵۷. اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
۵۸. اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی
۵۹. اداره کل انتقال خون استان سمنان
۶۰. اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد
۶۱. مرکز پلاسمافرزیز بیودارو
۶۲. مرکز پلاسمافرزیز داروپلازما ایرانیان - قائمیه
۶۳. مرکز پلاسمافرزیز دایا آرین پلاسما - شهر ری
۶۴. مرکز پلاسمافرزیز خوارزمی - اسلام شهر
۶۵. موسسه آموزشی افق فارمد
۶۶. موسسه آموزشی نوآوران صنعت پویای پیشرو
۶۷. موسسه آموزشی آفاق صنعت
۶۸. موسسه آموزشی دانش پویان
۶۹. موسسه آموزشی تسهیلگران توسعه تفکر
۷۰. آکادمی مدیریت دانش نوین
۷۱. موسسه آموزشی فیدار دانش
۷۲. موسسه آموزشی معیار دانش اصفهان
۷۳. موسسه آموزشی حامیان توسعه اصفهان
۷۴. مدیریت بهین آفرین رهیار یزد
۷۵. موسسه آموزشی نوین پارسیان کرج
۷۶. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



**تفویض اختیار
پنجاه نکته کلیدی**



- ۱) مدیران اگر وقت کافی داشته باشند می توانند وظایف مدیریتی را به خوبی انجام دهند. یعنی تا زمانی که تا حد امکان وظایف و مسئولیت ها را واگذار نکنید، وقت اضافی برای مدیریت را نخواهید داشت.
- ۲) اغلب مدیران درگیر جزئیات می شوند و وقت و زمان خود را صرف کارهایی می کنند که افراد زیر مجموعه آن ها هم می توانند به خوبی آن کارها را انجام دهند. باید وقت و زمان یک مدیر صرف کارهایی شود که فقط و فقط توسط خودش قابل انجام است.
- ۳) با تفویض اختیار قادر خواهید بود دامنه کاری خود را از کارهایی که می توانید انجام دهید به کارهایی که می توانید مدیریت و کنترل کنید گسترش دهید و نتایجی به دست آورید که بیشتر از هر عامل دیگری تعیین کننده درآمد، موقعیت شغلی و رضایت مندی فردی شما از شغل تان است.
- ۴) واگذاری کارها شما را قادر می سازد تا توانایی و لیاقت افراد زیر دست تان را نیز ارتقا داده و استعداد انسانی آن ها را شکوفا کنید. برای مثال فرض کنید تصمیم گرفته اید محصول جدیدی را تولید کنید، از یکی از کارکنان می خواهید که مسئولیت این کار را به عهده بگیرد. به این صورت کارمند شما این فرصت را به دست می آورد نظری در فرآیند تغییر داشته باشد و در عین حال می آموزد چگونه کار را برنامه ریزی کند، همکاری دیگران را به دست آورد، احساس مسئولیت کند و در حیطه فعالیت های مدیریتی تجربه کسب نماید.
- ۵) یک مدیر کار آمد باید امور را به گونه ای سازمان دهد که خودش فقط به موضوعات عمده بپردازد و بتواند نتایج درخشانی بوجود آورد (پیتر دراگر).
- ۶) کارسپاری موفق موجب اعتماد می شود. شما به کارکنان تان برای انجام کار، اتکا می کنید و آن ها برای دریافت پشتیبانی و راهنمایی در هنگام نیاز به شما متکی هستند.

۷) واگذاری کارها، باعث تقویت ارتباطات می شود. چرا که شما و کارکنان تان روش های جدیدتری برای کار با یکدیگر پیدا می کنید و کارکنان تان می آموزند برای انجام وظیفه محول شده چگونه زیردستان خود را تحت تاثیر قرار دهند.

۸) واگذاری امور، روشی مناسب برای ارزیابی توانمندی های کارکنان پیش از ترفیع آن ها به سمت های بالاتر است (آشنایی با ظرفیت ها، توانایی ها و ضعف های فردی).

۹) توسعه مسئولیت های فردی هم برای کارکنان و هم برای سازمان مثمر ثمر است. فرصت دادن به افراد برای این که ضمن کار، رشد و بلوغ حاصل کنند به آنان کمک می کند تا برای تحقق هدف های سازمان، قابلیت ها و توانائی های بیشتری را صرف کنند (کریس آرجریس).

۱۰) اگر چه همه کارکنان نمی خواهند مسئولیت بیشتری به آن ها تفویض شود یا با مشکلات فزاینده ای که مسئولیت ضرورتاً به بار می آورد سروکار داشته باشند اما شمار کارکنانی که انگیزش آن ها را می توان با افزودن یا بالا بردن سطح مسئولیت های شان متناسب با اختیار، بهبود بخشید بسیار بیشتر از آن است که اغلب مدیران تصور می کنند.

۱۱) تفویض اختیار می تواند سرعت سازمان شمارا به سمت چابکی ببرد و اگر تکرار شود در دفعات بعد می تواند سودآوری بیشتری برای سازمان شما داشته باشد. امروزه سود در فروش بیشتر و جذب پول بیشتر از مردم نیست، بخش اعظم این بازی سود دقیقاً برعکس شده است. هرچقدر از یک کاری به بعد یا از یک زمان مشخصی هزینه ها را حذف کنید، بخش هزینه های حذف شده همان سود شما می شود که این اقدام به کمک تفویض اختیار قابل اجرا است.

۱۲) هرچند که آموختن تفویض وظایف نیازمند تمرین و ممارست است، اما نتایج و فواید این مهارت ارزش وقت گذاشتن و صرف انرژی که شما برای آموختن اصول آن صرف می کنید را خواهد داشت.

۱۳) همان قدر که تفویض اختیار اصولی می تواند برای سازمان مفید باشد، انجام این کار به صورت غیر اصولی و اشتباه به سازمان آسیب می رساند. پس مدیران ابتدا باید مهارت و اصول تفویض اختیار در مدیریت را به صورت کامل یاد بگیرند و سپس از آن در سازمان خود استفاده کنند.

۱۴) مدیریت بیش از هر چیز، هنر تقسیم کار در سطح سازمان و تفویض بسیاری از وظایف و اختیارات به کارمندان است.

۱۵) آدم های موفق در کسب و کار به این فکر نمی کنند که چه کارهایی باید انجام دهند بلکه به این فکر می کنند که چه کارهایی را نباید انجام دهند و اغلب کارها را یا رد می کنند یا واگذار می نمایند.

۱۶) یک مدیر زیرک، بیش از هر چیز، توانمندی های کارمندان خود را شناسایی می کند، با وظایف سازمان یا زیر مجموعه ی خود آشنا می شود و وظایف را مطابق با توانمندی های کارکنان به آن ها محوّل می کند.

۱۷) قبل از واگذاری کار به کارکنان و تفویض اختیار، ایجاد یک رابطه حرفه ای با کارمندان ضروری است. شما باید کارمندان خود را بشناسید و مطمئن باشید که کارهایی که به آن ها واگذار می کنید، با موفقیت و به موقع به پایان می رسد. به طور منظم با آن ها ارتباط برقرار کنید تا بتوانید طرز فکرشان را درک نمایید.

۱۸) صحبت کردن و گوش دادن به کارکنان و دیدن کار آن ها در پروژه های دیگر، به شما کمک می کند تا تصویر واضحی از توانایی های آن ها برای کنترل مشکلات احتمالی بدست آورید.

۱۹) حتی در واگذاری کوچکترین کارها نیز تصادفی کسی را انتخاب نکنید. هر کس دارای مهارت ها و نقاط قوت و ضعف متفاوتی است؛ بنابراین باید در انتخاب خود دقیق باشید و از قبل توانایی های لازم برای انجام هر کاری را تعیین کنید.

۲۰) وقتی می خواهید موضوعی را تفویض اختیار کنید، باید آن موضوع کاملاً شفاف و مشخص باشد. قرار است شما چه منابع و چه امکاناتی را به شخص موردنظر بدهید و در ازای آن، چه نتیجه ای کسب کنید؟

۲۱) شما باید نسبت به آن موضوع قابل تفویض، آموزش هایی را در اختیار فرد منتخب قرار دهید. این آموزش ها میتواند دانش فنی، تجربه های شما یا افراد مشابه و یا کارمندان دیگر باشد. شما باید زمانی را برای آموزش دادن به شخصی که قرار است به او مسئولیتی تفویض شود، در نظر بگیرید.

۲۲) کارمندان باید بدانند که چرا وظیفه محوّل شده به ایشان، برای واحد آن ها و کل سازمان دارای اهمیت است. افراد اگر علت انجام دادن کاری را بدانند، انگیزه بیشتری برای انجام دادن آن خواهند داشت.

۲۳) برخی فکر می کنند که وقتی مدیریت مجموعه ای را عهده دار هستند افراد تحت آن ها از کفایت لازم برخوردار نیستند، به هیچ وجه این طور نیست، هر کس قوت ها و ضعف های خاص خود را دارد. مدیریت موثر وقتی حاصل می شود که کارهایی که از توان ما خارج است به دیگرانی که توان انجام آن را دارند، واگذار کنیم.

۲۴) وقتی حوصله انجام کاری را ندارید، و یا در طول مدت زمان موثر برای انجام کاری آرامش ذهنی لازم را ندارید، درنگ نکنید، الان وقتش است که این کارها را به افراد واجد صلاحیت واگذار کنید.

۲۵) اگر کار را به کسی تفویض اختیار می کنید، وی باید سه مهارت داشته باشد: مهارت تصمیم گیری، مهارت مدیریت اولویت ها یعنی چه کارهایی باید زودتر از چه کارهایی دیگر انجام شود که درصد پیشرفت پروژه را بیشتر کند. مدیریت برنامه ریزی یعنی یک ایده به چه نرم افزارها، سخت افزارها، ارتباطات، دانش ها، تجهیزات و... نیاز دارد و در چه زمانی باید انجام شود.

۲۶) اطمینان حاصل کنید که همگی کارکنان می دانند که شما آن وظیفه یا مسئولیت به خصوص را به کدام یک از کارکنان واگذار کرده اید تا او بتواند هرگونه حمایت مربوطه را از همکاران و زیردستانش بخواهد.

۲۷) درست است که در تفویض اختیار، شما یک کار مهم را به کارمند خود واگذار کرده اید تا او آن را انجام دهد اما مطمئن شوید که او می داند در هر زمان از وقت کاری به شما دسترسی کامل دارد. این اتفاق به او اطمینان خاطر می دهد که هر تصمیمی را می تواند به طور مستقل اتخاذ کند و همچنین از شما در انجام آن مشورت بگیرد.

۲۸) مدیر باید تنها بخشی از اختیارات را واگذار کند. واگذاری تمام اختیارات به یک یا چند نفر به ضرر سازمان تمام می شود. مثلاً یک مدیر نمی تواند وظیفه نظارت بر کار سایر سرپرستان را به یکی از سرپرستان واگذار کند.

۲۹) اختیار نظارت مرکزی، تحت هیچ شرایطی نباید به دیگری واگذار شود. این یکی از مهمترین اصول تفویض اختیار در مدیریت است.

۳۰) هیچ شخصی غیر از مدیر نباید این اقدامات را انجام دهد یا اختیاری برای انجام آن ها داشته باشد: اختیار عزل و نصب کارکنان، اختیار تنبیه و اخراج کارکنان، اختیار تغییر پست های سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک و تعیین خط مشی های سازمانی.

۳۱) اختیار دادن به یک کارمند، مسئولیت های فعلی او را سلب نمی کند. مثلاً اگر اختیار جذب نیروی انسانی به مسئول منابع انسانی سپرده شده است، او باید علاوه بر جذب نیرو، وظایف قبلی خود را نیز انجام دهد.

۳۲) مدیر برای تضمین موفقیت کارکنان در انجام امور تفویض شده، باید بر چگونگی انجام امور تفویض شده نظارت کند.

۳۳) تفویض اختیار همیشگی نیست. یعنی مدیر میتواند اختیارات محول شده را از کارکنان پس بگیرد.

۳۴) باید مدیر پیش از تفویض اختیار در سازمان شفاف سازی کند، یعنی باید مشخص شود که چه اختیارات و مسئولیت هایی قابل واگذاری است و کدام یک صرفاً توسط شخص وی باید انجام شود.

۳۵) برخی مدیران همه امور جاری واحد تحت مدیریت خود را بر عهده یک یا دو کارمند قرار می دهند که این دو خصوصیت را داشته باشند: ثابت کرده اند می توانند امور محوله را انجام دهند و کارهای اضافی را بدون اوقات تلخی می پذیرند. این کار ممکن است به تدریج سبب بروز نارضایتی در آن ها شود مخصوصاً موقعی که پاداش هم به آن ها تعلق نگیرد.

۳۶) برای تعیین شخصی که می خواهیم به او تفویض اختیار کنیم، باید مطمئن شوید که او می تواند دستوراتی که واگذار کرده اید را انجام دهد. برخی از افراد فقط دوست دارند وظایف اصلی خود در سازمان را انجام دهند و تمایل به پذیرش مسئولیت بیشتر ندارند. این افراد برای تفویض اختیار، مناسب نیستند.

۳۷) همه کارمندان از تفویض اختیار و افزایش مسئولیت های شان خوشحال نمی شوند، بهتر است برای تفویض اختیار در مدیریت، افراد مشتاق و مستعد را انتخاب کنید.

۳۸) در محول کردن کارها توجه داشته باشید اختیارات واگذار شده باید ویژگی های زیر را داشته باشند: برای مخاطب کاملاً شفاف و قابل درک باشند. دستورات نباید با اهداف سازمان مغایرت داشته باشند. دستورات نباید منافع شخصی فردی که اختیارات به او واگذار شده است را تحت تأثیر قرار دهند.

۳۹) با وجود این که با تفویض اختیار در مدیریت، بخشی از وظایف و مسئولیت های مدیر به دیگران واگذار می شود، اما کارهای مدیر کم نخواهد شد! شما نباید کارمندان را بعد از تفویض

اختیار در مدیریت رها کنید، باید مطمئن شوید که آن ها کارها را به خوبی انجام می دهند و به مسئولیت های خود متعهد هستند.

۴۰) برخی از مدیران تنها اسماً اختیارات را واگذار می کنند، هیچ آزادی عملی به کارمندان نمیدهند و همچنان مشغول دستور دادن و تعیین وظایف برای آن ها هستند. این موضوع باعث شکست در فرایند تفویض اختیار در سازمان می شود.

۴۱) یک پروژه کامل را به یک کارمند واگذار کنید. واگذاری کل یک پروژه فقط به یک کارمند می تواند یک حرکت هوشمندانه باشد. با این کار، شما یک فرد را رهبر می کنید و اجازه می دهید دیگران زیر نظر او کار کنند تا هیچ گونه سردرگمی در بین اعضاء در مورد رهبر تیم ایجاد نشود.

۴۲) قبل از این که تفویض اختیار انجام دهید و کار را به کارمند مد نظرتان واگذار کنید، مطمئن شوید که او از بزرگی پروژه آگاه است و از مسئولیت پذیری و انتظارات خود به او بگویید. اطمینان حاصل کنید که وی از سایر اعضای سازمان برای تکمیل پروژه به موقع پشتیبانی مورد نیاز را دریافت میکند.

۴۳) تفویض معکوس زمانی رخ می دهد که کسی که شما وظیفه را به او محول کرده اید، بخواهد این وظیفه را به شما بازگرداند و یا انتظار داشته باشد به جای او با مشکلات مواجه شوید و تصمیمات لازم را اتخاذ کنید. تا حد امکان از بازپس گیری مسئولیت های تفویض شده بپرهیزید، به کارمندان اعتماد کنید و به او شخصاً در انجام آن وظایف کمک نمایید.

۴۴) در تفویض اختیار، کارکنان خود را تشویق کنید تا هر گونه سوال و پرسشی که به ذهن شان خطور می کند را بپرسند تا شما بتوانید شبهات آن ها را برطرف نمایید. بهتر است مشکلات احتمالی را در همان ابتدای کار حل کنید تا اینکه منتظر اتفاق افتادن آن ها باشید.

۴۵) قبل از واگذاری کار به کارمندان، از در دسترس بودن خود مطمئن باشید.

۴۶) جلساتی را در فواصل زمانی منظم برگزار کنید. در تفویض اختیار، اهمیت برگزاری ملاقات در فواصل منظم زمانی و بررسی متقابل کارهای انجام شده، بسیار زیاد است. برای کارمندان شما، این جلسات بسیار مهم است؛ زیرا آن‌ها می‌توانند هر گونه سوال یا ابهامی را با شما در میان بگذارند.

۴۷) پس از تفویض اختیار و واگذاری کارها به کارکنان خود، صبور باشید. اگر برای اولین بار کاری را به کارمندی واگذار می‌کنید، باید توجه داشته باشید که او مطمئناً به زمان بیشتری برای تکمیل پروژه مذکور نیاز خواهد داشت.

۴۸) اگر فرایند تفویض اختیار و واگذاری کارها بدون مشکل اجرا می‌شود، از کارمند یا کارمندی را که برای انجام آن‌ها انتخاب کرده‌اید قدردانی کنید، اگر هم کارها طبق موعد تعیین شده انجام نشده است، ببینید که مشکل کجاست.

۴۹) هنگامی که دیگر باور نداشته باشید که این تنها شما هستید که این کار را به درستی انجام می‌دهید، انتظار نتایج خوب از دیگران آسان تر می‌شود.

۵۰) فقط منتظر بمانید و تماشا کنید. در ۹۰٪ موارد، کارمندان شما را با نتایج خوب متعجب خواهند کرد! از تلاش‌های آن‌ها قدردانی کنید.



فهرست دوره های آموزشی دکتر علی اصغر صفری فرد

• دوره های آموزشی مدیریت کاربردی

- اصول سرپرستی
- راه کارهای تفویض اختیار اثربخش
- چگونه بهترین ها را استخدام کنیم؟
- چگونه بازخورد موثر مدیریتی بدهیم؟
- با اخلاق حرفه ای مدیران آشنا شویم
- سیستم سازی کسب و کار، رکن اساسی مدیریت
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- چگونه یک مدیر حرفه ای باشیم؟

- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟
- پدافند غیر عامل (عمومی)
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه ها و تیم های کاری موثر
- رفتار صحیح مدیران در مجامع عمومی
- اصول و فنون برگزاری جلسات اثربخش
- هدف گذاری و برنامه ریزی موثر در مدیریت
- حفاظت در سازمان (فیزیکی، گفتار، اسناد)
- بهره مندی موثر از نظام پیشنهادها
- آشنایی با راه کارهای مشتری مداری اثربخش
- نظام رسیدگی به شکایات مشتریان
- رفتار درست با ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

• دوره های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان

- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
- آداب رفتار صحیح کارکنان در سازمان
- نقش هوش هیجانی در موفقیت سازمان
- برقراری ارتباطات انسانی و سازمانی موثر
- فرسودگی شغلی و راه های پیشگیری از آن
- استرس و راه کارهای مدیریت استرس شغلی
- راه کارهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمّی

• دوره های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- تولید به هنگام (JIT)
- نظام آراستگی (5S+2S)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- سیستم مدیریت کیفیت (QMS)
- حلقه های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر - کایزن (KAIZEN)



دکتر علی اصغر صفری فرد

نویسنده و مدرس

دوره های آموزشی مدیریت کاربردی نوین

09122137144





"مدیریت شکوفا"

شبکه آموزشی مدیریت کاربردی نوین



@shokofa_management

www.shokofamanagement.blogfa.com



"دنیا شکوفا"

شبکه آموزشی GMP, GLP, GSP, HSE, Cleanroom



@shokofa_world

www.shokofaworld.blogfa.com