

پنجاه نکته کلیدی
50 Key Points



تصمیم گیری مدیریتی

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)





تصمیم گیری مدیریتی

(پنجاه نکته کلیدی)

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت

نویسنده و مدرّس

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

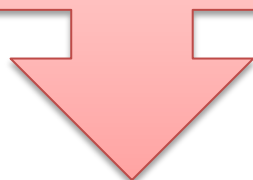
۱۸. شرکت داروسازی ابوریحان
۱۹. شرکت لابراتوارهای سینادارو
۲۰. شرکت داروسازی لقمان
۲۱. شرکت فراورده‌های پویش دارو - پارک فناوری سلامت پردیس
۲۲. گروه شفا فارمد (برکت)
۲۳. شرکت تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
۲۴. شرکت داروسازی اکتو ورکو - شهرک صنعتی بهارستان کرج
۲۵. شرکت داروسازی فارما شیمی
۲۶. گروه صنعتی مینو
۲۷. شرکت داروسازی ایران هورمون
۲۸. شرکت داروسازی جابر ابن 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. گروه شرکت های درمان یاب

۴۸. کانون بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران
۴۹. انجمن تولید کنندگان و صادر کنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
۵۰. انجمن علمی جراحان عمومی ایران
۵۱. انجمن تالاسمی ایران
۵۲. شرکت نوآوران سلامت ارژنگ
۵۳. گروه صنعتی مهر ابرار
۵۴. شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
۵۵. شرکت پالایش خون
۵۶. ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران
۵۷. اداره کل انتقال خون استان تهران
۵۸. اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
۵۹. اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی
۶۰. اداره کل انتقال خون استان سمنان
۶۱. اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد
۶۲. مرکز پلاسمافرزيس بيودارو
۶۳. مرکز پلاسمافرزيس داروپلازما ايرانيان - قائميه
۶۴. مرکز پلاسمافرزيس دایا آرين پلازما - شهر ري
۶۵. مرکز پلاسمافرزيس خوارزمي - اسلام شهر
۶۶. موسسه آموزشي افق فارمد
۶۷. موسسه آموزشي نوآوران صنعت پويای پيشرو
۶۸. موسسه آموزشي آفاق صنعت
۶۹. موسسه آموزشي دانش پويان
۷۰. موسسه آموزشي تسهيلگران توسعه تفکر
۷۱. آکادمی مدیریت دانش نوین
۷۲. موسسه آموزشي فيدار دانش
۷۳. موسسه آموزشي معيار دانش اصفهان
۷۴. موسسه آموزشي حاميان توسعه اصفهان
۷۵. مدیریت بهین آفرین رهیار یزد
۷۶. موسسه آموزشي نوین پارسيان کرج
۷۷. مرکز آموزش و تحقيقات صنعتی ایران



تصميم گيرى مديريتى

پنجاه نکته كلىدى



(۱) اغلب سخت است که بگوییم که چه کسی و چه موقعی تصمیم گرفته است و حتی چه کسی مبداء تصمیم بوده است. غالباً من نمی دانم در شرکت جنرال موتورز چه موقع تصمیم گرفته می شود؟ من به خاطر نمی آورم که در یک جلسه کمیته ای بوده باشم و مسائل به رای گیری گذارده شود. معمولاً یک نفر مسائل را خلاصه می نماید و دیگران با تکان دادن سر یا ابراز نظر خود به تدریج به اجماع می رسند! (مدیر عامل جنرال موتورز).

(۲) تصمیم گرفتن: قطع کردن، بریدن، به پایان رساندن، حل کردن، مستقر شدن، کمک فکری دادن.

(۳) تصمیم گیری، انتخاب حساب شده یک گزینه از بین دو یا چند گزینه در راستای بهینه سازی موثر یک وضعیت یا خروجی.

(۴) تصمیم گیری، تلاش برای به حداقل رساندن تاثیر عنصر شانس یا ریسک در زندگی.

(۵) تصمیم گیری، شناسایی و انتخاب گزینه های جایگزین، بر اساس ارزش ها و ترجیحات فرد تصمیم گیرنده است.

(۶) تصمیم گیری، فرایند کاهش عدم قطعیت و تردید در مورد گزینه های دیگر است تا فرد تصمیم گیرنده بتواند از بین آن ها گزینه مناسب را انتخاب کند. این تعریف، بر عملکرد جمع آوری اطلاعات برای تصمیم گیری تأکید دارد. در موارد بسیار کمی، با اطمینان کامل تصمیماتی گرفته می شوند، زیرا به طور کامل آگاهی داشتن از همه گزینه ها، به ندرت امکان پذیر است؛ بنابراین در هر تصمیمی به اندازه مشخصی عدم قطعیت وجود دارد.

(۷) تصمیم گیری دلالت بر این دارد که گزینه های جایگزین دیگری نیز باید در نظر گرفته شوند و در چنین حالتی می خواهیم تا حد امکان بسیاری از این گزینه ها را شناسایی کنیم و موردی را انتخاب نماییم که دو ویژگی را شامل شود: بیشترین احتمال موفقیت یا اثربخشی را داشته باشد؛ به بهترین وجه با اهداف، خواسته ها، سبک زندگی و ارزش ها متناسب باشد.

۸) درباره هر موضوعی باید با توجه به برخی از معیارهای داوری تصمیم گرفته شود. این معیارها بیانگر ارزش ها و ترجیحات فرد تصمیم گیرنده است که تحت اُثیر قوانین شرکت ها یا فرهنگ های سازمانی، قوانین، شیوه های رایج و موارد دیگر قرار دارند.

۹) اجازه دادن به رویدادها برای طی کردن خواه ناخواه مسیر خود، تصمیم نیست.

۱۰) اگر نمی دانی کجا می خواهی بروی، فرقی نمی کند که کدام مسیر را انتخاب کنی! (آلیس در سرزمین عجایب).

۱۱) تصمیم گیری در مدیریت مهارتی است که به شما در گزینش مسیر درست کمک می کند.

۱۲) گاهی مدیر سازمان به تنهایی تصمیمی برای سازمان می گیرد. گاهی هم چند نفر، مثلاً هیئت مدیره، در تصمیم گیری برای سازمان نقش دارند.

۱۳) زمانی که فقط مدیر مشغول انجام این کار است، همه تحلیل ها در ذهن او انجام می شود. اگر هم چیزی یادداشت کند، صرفاً برای انسجام ذهن خود اوست. در نهایت هم نتیجه مکتوب می شود و به دست سایر اعضای سازمان می رسد.

۱۴) زمانی که تصمیم گیری در مدیریت به صورت گروهی انجام می شود، مدیر باید همه جوانب را یادداشت کند و همه چیز را برای اعضای گروه تصمیم گیرنده شفاف سازد. در نهایت هم هرکسی نظرش را بیان می کند و بهترین راه انتخاب می شود.

۱۵) تصمیم گیری منطقی روندی برنامه ریزی شده دارد که یک مدیر کار را مرحله به مرحله پیش می برد و در نهایت بهترین چیزی که به نظرش می رسد را انتخاب می کند. تصمیم گیری شهودی از ضمیر ناخودآگاه انسان برمی آید و شاید حتی دلیل منطقی هم نداشته باشد.

۱۶) بهترین راه برای تصمیم گیری این است که به دنبال دل خود بروید، اما عقل تان را هم همراه داشته باشید!

۱۷) برخی از سازمان ها وقایع را مستند سازی می کنند و تصمیم های برنامه ریزی نشده ای که ایجاد می شوند را یادداشت می کنند. بنابراین زمانی که شرایط مشابهی پیش آید، می دانند که باید چه کاری انجام دهند. این کار تعداد تصمیم گیری های برنامه ریزی نشده ای که باید فوری انجام شوند را کاهش می دهد.

۱۸) تصمیم گیری با توجیه کردن دلایل مثبت (مزایای تصمیم) و دلایل منفی (معایب و عواقب تصمیم) انجام می شود.

۱۹) برخی از مدیران تصمیم گیری را به وقت دیگری موکول می کنند؛ چرا که می خواهند کاملاً مطمئن باشند که اطلاعات کافی را جمع آوری کرده اند و بر این اساس تصمیم درست را بگیرند.

۲۰) برخی از مدیران، درباره صحت و درستی تصمیم های شان نگران هستند و وقت زیادی را صرف تحلیل اطلاعات می کنند. اگر چه قصد و نیت این افراد مثبت است، اما ممکن است موجب از دست رفتن فرصت های تجاری، کاهش انگیزه، دزدگی و یا سایر نکات منفی شود.

۲۱) تنوع راه های موجود برای حل مسئله نیز می تواند یکی از محدودیت های تصمیم گیری برای مدیران باشد. گاهی آن قدر گزینه پیش روی شما زیاد است که به راحتی نمی توانید آن ها را اولویت بندی کنید، تصمیم خود را عملی سازید و سپس نتایج آن را ارزیابی نمایید.

۲۲) اگر تصمیم خاصی به وضوح عملی نشده یا زیان آور است، از تغییر و لغو آن خودداری نکنید. همیشه می توانید درباره موارد جایگزین مناسب، تصمیم بگیرید.

۲۳) هنگامی که درباره تصمیم گیری فکر می کنید، حتماً باید اهداف را شفاف سازی کنید. به عنوان مثال، باید تصمیم بگیریم چه کسی را به عنوان منشی جدید استخدام کنیم؛ کسی که بتواند به طور کارآمد و سازمان یافته به امور رسیدگی نماید.

۲۴) در هنگام تصمیم گیری به یاد داشته باشید که نمی توانید تمام واقعیت ها را کشف کنید. تا حد امکان درمورد تصمیمی که مدنظر دارید، با توجه به محدودیت های تحمیل شده و توانایی

پردازش تان، حقایق موجود را به دست آورید؛ اما به یاد داشته باشید که ممکن است که درباره هر موضوعی، تقریباً با مقداری «غفلت» و «آگاهی جزئی» تصمیم‌گیری کنید.

(۲۵) نداشتن اطلاعات به طور کامل، نباید شما را از تصمیم‌گیری منصرف کند. تصمیم‌گیری بر اساس دانشی جزئی، معمولاً بهتر از تصمیم‌نگرفتن است.

(۲۶) هر تصمیمی بهتر از تصمیم‌نگرفتن است.

(۲۷) با افرادی که تحت تأثیر قرار می‌گیرند و به اجرای تصمیم شما وادار می‌شوند، مشورت کنید.

(۲۸) دریافت اطلاعات از این افراد، نه تنها در تهیه اطلاعات کلی و تصمیم‌گیری بهتر کمک تان می‌کند، بلکه پذیرش و مقبولیت لازم را نیز از طرف آن‌ها به همراه دارد، زیرا احساس می‌کنند که بخشی از فرایند تصمیم‌گیری هستند.

(۲۹) مشورت نکردن با افراد درگیر در تصمیم‌گیری، اغلب به عنوان رفتاری از روی پرخاشگری تلقی می‌شود (راسل آکوف، کتاب هنر حل مسئله).

(۳۰) گزینه‌های جایگزین را توسعه دهید لیستی از همه گزینه‌های ممکن، از جمله گزینه «هیچ کاری انجام ندادن» را تهیه کنید.

(۳۱) مطمئن باشید که نه تنها در مورد شناسایی گزینه‌های موجود فکر می‌کنید، بلکه در فراهم آوردن آن‌ها نیز تلاش می‌نمایید.

(۳۲) همه گزینه‌ها را رتبه‌بندی کنید. رتبه‌بندی، تعیین‌کننده ارزش هریک از گزینه‌های جایگزین است. دلایل منفی هر گزینه (هزینه، عواقب، مشکلات ایجادشده و زمان مورد نیاز)، همچنین دلایل مثبت آن (پول و زمان صرفه جویی شده و افزایش خلاقیت یا رضایت) را برای شرکت و کارمندان در نظر بگیرید.

(۳۳) با وجود این که ممکن است تصمیمی را دوست داشته باشید یا این طور تصور کنید که بهترین گزینه ممکن در جهان است، این احتمال وجود دارد که به دلیل هزینه و زمان زیاد

یا پذیرفته نشدن از طرف دیگران در دنیای واقعی، تصمیم کاربردی ای نباشد؛ بنابراین تمام گزینه ها را باید ارزیابی کنید.

(۳۴) فراموش نکنید که در رتبه بندی، عوامل غیرمستقیم نیز مد نظر باشند. برای مثال اگر می خواهید بین ماشین های صنعتی X ، Y و Z تصمیم گیری کنید و در حال حاضر کارمندانی دارید که می دانند با ماشین Z چگونه کار کند، پس ماشین صنعتی Z در اولویت قرار می گیرد.

(۳۵) ریسک یا خطر هر گزینه را در نظر بگیرید. همیشه برای تصمیم گیری درمورد هر انتخابی، تا حدودی بی اطمینانی وجود دارد. آیا این بهترین انتخاب یا حداقل، انتخاب درستی خواهد بود؟ خطرات موجود را می توانید به عنوان درصد، نسبت، رتبه بندی، نمره یا به هر شکل دیگری ارزیابی کنید که امکان مقایسه بین آن ها وجود داشته باشد.

(۳۶) تعداد بسیار کمی از تصمیمات، برگشت ناپذیر هستند. هیچ تصمیمی را زود لغو نکنید، زیرا بسیاری از برنامه های جدید به زمان نیاز دارند. ممکن است که سال ها طول بکشد تا تصمیم جدید شما به سودآوری برسد.

(۳۷) توضیح دادن همه جوانب تصمیم، به افراد درگیر فراموش نشود. فقط نباید فواید پیش بینی شده را ذکر کنیم، بلکه باید به روشنی خطرات و اشکالات موجود را توضیح دهیم و بیان کنیم که چرا معتقدیم مزایای پیشنهادی از معایب آن ها مهم تر هستند.

(۳۸) هنگامی که کارمندان تان، خطرات را درک می کنند و معتقدند که با آن ها با صداقت رفتار می شود، بیشتر از تصمیمات پشتیبانی و حمایت می کنند.

(۳۹) از فلج تحلیلی دوری کنید. به اورژانسی بودن شرایط توجه داشته باشید و آخرین مهلت را برای تکمیل و تحلیل اطلاعات تان تعیین کنید. نگرانی های اصلی خود را اولویت بندی و وقت تان را صرف بررسی این مسائل نمایید. با تصمیم گیری در دقیقه آخر، عملاً هیچ فرصتی برای تحلیل

اطلاعات و بررسی جوانب مختلف نخواهید داشت و تصمیم شما اولین چیزی که به ذهن تان می رسد، خواهد بود.

۴۰) گاهی اوقات موقعیت هایی در سازمان پیش می آید که مدیران نیاز به تصمیم گیری سریع دارند. در این موارد باید اطلاعات و دغدغه های خود را اولویت بندی کنید و با بررسی اولویت های اول بهترین تصمیم را بگیرید. به مرور زمان تجربه های شما بیشتر می شود و حتی تصمیمات مهم را هم در زمان کوتاهی خواهید گرفت.

۴۱) برای پیشامدهای احتمالی برنامه ریزی کنید. به جای آن که قبل از تصمیم گیری با اطمینان روی آن ها پافشاری نمایید، به پیش بینی بروز مسائل و مشکلات پردازید و برای پیشامدهای احتمالی برنامه ریزی کنید.

۴۲) قرار نیست همه تصمیماتی که ما می گیریم، درست باشد، پس باید به خود اجازه خطا هم بدهیم. در برنامه ریزی های خود احتمالات منفی را هم در نظر بگیرید و به گونه ای برنامه بریزید که در صورت بروز این مشکلات، بتوانید آن ها را حل کنید.

۴۳) یکی از خطرناک ترین خصلت های مدیریت، تردید در تصمیم گیری است. مدیر مردّد، معمولاً مشکلات را در بلاتکلیفی نگه می دارد تا زمانی که شخص دیگری دست به تصمیم گیری بزند یا آن قدر در تصمیم گیری تردید به خرج می دهد که دیگر برای یافتن یک راه حل بسیار دیر شده باشد. چنین مدیری، ابعاد مثبت و منفی یک مسئله را تا بی نهایت و با جزییات کامل، بارها و بارها بررسی و مقایسه می نماید ولی در نهایت نمی تواند یکی را انتخاب و تصمیم گیری نماید.

۴۴) پرسش های کلیدی، جزو تکنیک های تصمیم گیری در مدیریت هستند که همه چیز را برای شما شفاف خواهند کرد. این سوالات را از خود بپرسید: چه اطلاعاتی لازم و ضروری هستند و کدام یک کاربردی ندارند؟ چه اطلاعات دیگری می توان جمع آوری نمود؟ چه مدت زمانی باید

صرف جمع آوری این اطلاعات شود؟ احتمالاً چه اطلاعاتی می تواند خیال من را راحت کند و به من احساس بهتری بدهد اما موجب تغییر در تصمیم های من نشود؟

(۴۵) اغلب مدیران همیشه تصمیم گیری خود را به تعویق نمی اندازند، و تمایل دارند تصمیم گیری های شان را در شرایط خاصی به تاخیر بیندازند. شناخت و تشخیص این شرایط خاص مفید است، و چگونگی اداره و کنترل این شرایط در آینده، از اهمیت زیادی تصمیم گیری مدیران برخوردار است.

(۴۶) با ذهن آزاد تصمیم بگیرید. هیچ کس با ذهنی که درگیر مسائل مختلف است، نمی تواند درست تصمیم گیری کند. مطمئناً اگر شرایط جسمانی مطلوبی نداشته باشید، تمرکز لازم برای تصمیم گیری را نخواهید داشت.

(۴۷) بهتر است در ساعات پایانی کار که خسته هستید، تصمیمات مهم نگیرید و آن ها را به صبح روز بعد موکول کنید. اگر دغدغه مهمی در ذهن دارید، بعد از حل شدن آن راجع به تصمیمی که باید بگیرید فکر کنید. اگر خسته هستید، کمی بخوابید و سپس به بررسی جوانب مختلف تصمیمی که باید بگیرید، بپردازید. زمانی که از تعطیلات یا استراحت به کار برگشته اید، ذهن آزاد و خلاقى دارید، تصمیمات مهم را در این زمان بگیرید.

(۴۸) هر تصمیم درسی برای شما دارد. هر تصمیم چه مثبت باشد و چه منفی، می تواند چیزهای مختلف را به شما یاد دهد. به تصمیمات اطرافیان تان نیز دقت داشته باشید.

(۴۹) زمانی که شروع به یادگیری تکنیک های تصمیم گیری در مدیریت می کنید، آرام آرام متوجه پیشرفت های خود خواهید شد اما نباید انتظار داشته باشید از همان ابتدای کار تمام تصمیماتی که می گیرید، صد در صد نتیجه بخش باشند.

(۵۰) شما با کسب تجربه و یادگیری تکنیک های تصمیم گیری در مدیریت، در نهایت به جایی می رسید که اکثر انتخاب های تان برای سازمان، درست و موفقیت آمیز خواهد بود.



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



"دنیای شکوفا"

شبکه آموزشی GMP, GLP, GSP, HSE, Cleanroom



@shokofa_world

www.shokofaworld.blogfa.com