

پنجاه نکته کلیدی  
50 Key Points



# باز خورد موثر مدیریتی



۱۴۰۳

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



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)





بازخورد موثر مدیریتی

(پنجاه نکته کلیدی)

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت

نویسنده، مشاور و مدرس

توسعه مهارت‌های مدیریتی

[safarifardas@Gmail.com](mailto:safarifardas@Gmail.com)

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



**سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)**  
**نویسنده، مشاور و مدرس توسعه مهارت‌های مدیریتی**  
**در بیش از ۱۰۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی،**  
**انستیتو، نهاد، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی**

**دانشگاه‌ها:** دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس) ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، دانشگاه علوم پزشکی تهران (مرکز تحقیقات و بانک فرآورده‌های پیوندی ایران)، پژوهشکده ژن، سلول و بافت (دانشگاه علوم پزشکی تهران)، دانشگاه علوم پزشکی تبریز (مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی)، واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی، سازمان جهاد دانشگاهی، موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون

**صنایع:** صنایع الکترونیک ایران (صایران) وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، سازمان پژوهش و نوآوری‌های دفاعی (سپند) وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، مجتمع فولاد چادرملو- اردکان یزد، شرکت فولاد غدیر ایرانیان- اردکان یزد، کارخانه گندله سازی سه چاهون- بافق یزد، شرکت خودروسازی زامیاد، شرکت خودروسازی پارس خودرو، شرکت خودروسازی سبلان خودرو مایوان- اردبیل، شرکت نفت ایرانول، شرکت سرمایه گذاری دارویی تامین (تیپیکو)، گروه صنعتی مینو، گروه صنعتی مهر ابرار، پخش ممتاز، شرکت میلان پارس فارمد- تبریز، شرکت نوآوران سلامت ارژنگ

**مراکز تحقیقاتی و پژوهشی:** مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران، موسسه واکسن و سرم‌سازی رازی- حصارک کرج،

پژوهشگاه رویان، شرکت فناوری بُن‌یاخته‌های رویان، شرکت زیست فن‌آوری کوثر

**شرکت‌های تولیدی:** ثامن- مشهد مقدس، دکتر عبیدی، شهید قاضی- تبریز، هلال ایران (سها)، فارابی- اصفهان، شفا، ابوریحان،

سینادارو، لقمان، پوش دارو، گروه شفا فارمد (برکت)، کارخانجات داروپخش، تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)، شیمی دارویی

داروپخش، توزیع داروپخش، رازک، اکتو ورکو، فارما شیمی، ایران هورمون، جابران حیان، شفا فارمد، توفیق دارو، ارسطو-ساوه، آوه

سینا- ساوه، اکسیر- بروجرد، نشاط دارو- ساوه، سه‌دال نانو- ساوه، بهان سار- ساوه، نمک پارس کاوه-ساوه، کوثر، صنایع دینه ایران-

قزوین، طبیب درمان پژوهش قلب- کاشان، پدیده شیمی جم، هستی آریا شیمی، آرین سلامت سینا، سینره، فارما زند، آنی درمان،

رستاک طب پارسه، آفا شیمی، رویان دارو- سمنان، فرآیند شیمی حکیم - تاکستان، مصون دارو، پیشگامان سنجش ایستاتیس، گروه

شرکت‌های درمان‌یاب، شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون، شرکت پالایش خون، مرکز پلاسمافرزیز تولیدی بیودارو، مرکز

پلاسمافرزیز تولیدی داروپلاسما ایرانیان- قائمیه، مرکز پلاسمافرزیز تولیدی دایا آرین دارو- شهر ری، مرکز پلاسمافرزیز تولیدی

خوارزمی- اسلام شهر، مرکز پلاسمافرزیز تولیدی فردیس- البرز

**سازمان‌ها و انجمن‌ها:** انجمن تولید کنندگان و صادرکنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی، هیات امنای صرفه جویی ارزی،

بسیج جامعه پزشکی ایران، بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران، انجمن علمی جراحان عمومی ایران، انجمن تالاسمی ایران،

ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران، اداره کل انتقال خون استان تهران، اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی، اداره کل

انتقال خون استان خراسان شمالی، اداره کل انتقال خون استان سمنان، اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد

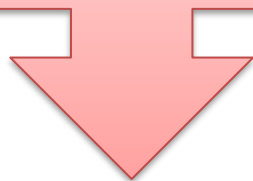
**موسسه‌های آموزشی:** مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، مدیریت بهین آفرین رهیار یزد، موسسه‌های آموزشی افق فارمد،

نوآوران صنعت پویای پیشرو، آفاق صنعت، دانش پویان، تسهیلگران توسعه تفکر، کاوشگران راستین، فیدار دانش، معیار دانش اصفهان،

بهینه پرداز آرتا قزوین، نوبانگ اندیشه زنجان، حامیان توسعه اصفهان، نوین پارسیان کرج و آکادمی مدیریت دانش نوین



**بازخورد موثر مدیریتی**  
**پنجاه نکته کلیدی**



- (۱) همه کارمندان نقاط کوری در عملکرد خود دارند و بهترین فرد برای شناساندن این نقاط کور، مدیر بالا دستی آنها است که بر عملکرد و پیشرفتشان نظارت دارد.
- (۲) مدیران می‌توانند با ارائه بازخورد موثر و مناسب، چشم کارمندان را بر نقاط ضعف شان باز کنند و کمک کنند تا عملکردش بهبود یابد.
- (۳) بازخورد، توصیف دقیق اطلاعات مفید درباره عمل یا رفتار یک فرد یا گروه (یا مرتبط با فرد و گروه) که می‌تواند باعث تنظیم، بهبود اعمال و رفتار فعلی و آینده شود.
- (۴) بازخورد اصولاً زمانی رخ می‌دهد که یک عمل یا رفتار، واکنش مثبت یا منفی ایجاد می‌کند. مثلاً بازخورد مشتری، واکنش خریداران به محصول، سرویس دهی و یا خط مشی یک شرکت است و یا بازخورد عملکرد کارکنان، عکس‌العملی است که از سوی مدیران در رابطه با عملکرد مورد انتظار و آن چه که انجام شده است، داده می‌شود.
- (۵) هدف از ارائه بازخورد چیست؟ افزایش رفتارهای خوب و متعاقب آن بهبود عملکرد کارمندان، همچنین حذف رفتارهای بد از عملکرد آنها کارمندان خوب دوست دارند بدانند که سازمان عملکرد آنها را تا چه میزان خوب تصور می‌کند و مدیران قوی هم سعی دارند در هنر ارائه بازخورد استاد شوند.
- (۶) بازخورد یک نیاز روانی است سیستم روانی انسان به شدت به بازخورد نیاز دارد. انسان‌ها علاقمندند ببینند که رفتارهای آنان در محیط خود چه تاثیری می‌گذارد، چه اثراتی دارد و بر اساس بازخوردهای محیط، رفتارهای خودشان را تنظیم کنند.
- (۷) اگر بازخوردی از محیط دریافت نکنیم احساس می‌کنیم در یک اتاق تاریک بدون هیچ محرک حسی گرفتار شده ایم. (مانند این که در زندان انفرادی هستیم). در محیط کار هم، انسان‌ها به دنبال بازخورد می‌گردند و وقتی آن را دریافت نمی‌کنند دچار اضطراب و دلشوره می‌شوند.

۸) یکی از اشتباهاتی که اغلب مدیران دچار آن می شوند سکوت و بی توجهی در برابر عملکرد کارکنان شان است. وقتی مدیر به کارمندانش بازخوردی نمی دهد آن ها شروع می کنند خودشان بازخورد ساختن و اغلب هم بازخوردهای منفی می سازند.

۹) عدم دریافت بازخورد باعث ایجاد ترس می شود و ما انسان ها متاسفانه اغلب تصمیمات مان را بر اساس ترس می گیریم.

۱۰) بازخورد، ابزار رشد و یادگیری سازمانی است بازخورد یک ابزار ارزشمند برای اثرگذاری بر عملکرد کارمندان و کمک به رشد فردی و حرفه ای آن ها است.

۱۱) شما می توانید تاثیر خود بر فرهنگ سازمانی را تا اندازه ای به وسیله ی نحوه انتخاب و استفاده از ابزار بازخورد برای رشد و یادگیری مشخص کنید.

۱۲) مدیران با بازخورد می توانند عملکرد کارمندان را جهت اهداف سازمانی با دقت بالا تنظیم کنند. درست مانند یک ترموستات که دما را در راستای دمای ست شده (دمای دلخواه و مورد نیاز) با روشن خاموش کردن منبع گرمایی تنظیم می کند.

۱۳) بازخورد برای اصلاح عملکرد های ناقص و نامناسب فرصت خیلی عالی است.

۱۴) بازخورد شکلی از قضاوت در باره ی شخصیت طرف مقابل نیست، بلکه وسیله ای برای بررسی رفتارها و نتایج کاری، نحوه ی انجام وظایف و ارائه پیشنهادهایی برای بهبود وظایف است.

۱۵) هدف بازخورد تشویق گیرنده ی آن در حرکت، رشد و یادگیری است. بازخورد وسیله ای برای کمک به یادگیری سازمان و تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده است.

۱۶) بازخورد باعث ایجاد انگیزش در افراد می شود با دریافت بازخورد سازنده، همه افراد انگیزه بیشتری پیدا می کنند.

۱۷) زمانی که از کسی نظرخواهی می کنید، شخص روبرو احساس ارزش می کند. با دریافت نظرات سازنده از مشتریان، تامین کنندگان، کارمندان، سهامداران و غیره می توانید انگیزه مضاعفی را به افراد ببخشید و از فرصت به وجود آمده بهترین استفاده را برای بهبود کسب و کارتان ببرید.

۱۸) یادتان باشد انسان ها به دنبال بازخوردهای واقعی هستند، نه کلمات آرام کننده و بازخوردهایی که مربوط به گذشته های خیلی دورند.

۱۹) مدیرانی در ایجاد انگیزه در کارکنان شان موفق هستند که از اهمیت ارائه بازخورد مناسب در خصوص نحوه عملکرد کارکنان شان کاملاً آگاه می باشند.

۲۰) ارائه بازخورد ابزاری برای تقویت هوش هیجانی گروهی است یک گروه می تواند وضعیت هیجانی خود را به کمک تمرکز بر روی نظرات تک تک اعضا شناسایی کند. اگر نظرات متفاوتی در گروه وجود دارد به کمک گرفتن بازخورد، همه ی آن نظرات شناسایی و درک می شوند سپس مورد بررسی قرار گیرند.

۲۱) تفاوت بازخورد موثر و غیرموثر زمانی خود را نشان می دهد که بی دلیل به یک کارمند می گوئید که قصد دارید او را ترفیع دهید. باید به کارمندان خود بگوئید که چه چیز در عملکرد آنان وجود دارد که باعث می شود لیاقت ترفیع شغلی را داشته باشند.

۲۲) وقتی قصد ارائه بازخورد دارید، مستقیم سر اصل مطلب بروید. مواردی که تا حدودی به موضوع اصلی مربوط هستند را به بحث وارد نکنید. یکی از تفاوت های بازخورد موثر و غیرموثر، توجه و پرداختن به یک موضوع در طول مکالمه است که بسیاری اوقات به فراموشی سپرده می شود.

۲۳) برای ارائه یک بازخورد خوب باید صادق و بی ریا بود، بنابراین اگر با فردی اختلاف شخصی دارید در زمان ارائه بازخورد این اختلاف را کنار گذاشته و سعی کنید بازخوردی واقعی و صادقانه ارائه کنید، نه این که جهت دار موضع بگیرید.

۲۴) دقیقاً همان موقع که مشکلی پیش می‌آید در خصوص آن بازخورد بدهید، نگذارید تا اشتباه مرتکب شده تبدیل به عادت و روند شود. بازخورد به کاری که یک ساعت زمان برده و به طور مناسب انجام نشده باشد، به مراتب راحت تر از این است که بخواهید در دوره های ارزیابی عملکرد سالیانه فرد را مورد بررسی قرار دهید. به موقع بودن باعث می‌شود اتفاق در ذهن کارمند تازه باشد و بتواند بهتر به آن فکر کرده و رویکرد مناسبی را در قبال آن اتخاذ کند.

۲۵) باید مستقیماً به آن قسمت و بخشی از کار که مورد نظر است اشاره کرده و توضیحات کاملی را هم راجع به آن موضوع به کارمند ارائه دهد تا کارمند بتواند به خوبی گزارش کاملی از کیفیت عملکرد خود گرفته و در نهایت بتواند در این خصوص تصمیم مناسبی بگیرد.

۲۶) بازخوردهای پیچیده و بی‌معنی نتیجه برعکس می‌دهند و بیشتر موجب سردرگمی کارکنان می‌شوند.

۲۷) تغییری که از کارمند انتظار دارید در توانایی او باشد. برای این کار لازم است کارمند خود را با راهنمایی و کمک در مسیر درست برای انجام کار قرار دهید.

۲۸) در مورد اشخاص و خصوصیات شخصیتی آن ها بازخورد ندهید، بلکه به مواردی از رفتار کارمندان اشاره کنید که قابل تغییر و بهبود باشد.

۲۹) ارزش و نفع بازخورد و کمکی که می‌تواند به بهبود رفتار، اصلاح و عملکرد و افزایش موفقیت کارمند بکند را روشن کنید و این فضا و احساس را ایجاد نمایید که او برای دریافت بازخورد مشتاق و مایل باشد.

۳۰) به کارمند بگویید، یا با رفتارشان به او نشان دهید که از این که یک رفتار یا اقدام نامناسب و غیر منتظره را از او مشاهده کرده‌اید متعجب، نگران و ناراحت شده‌اید.

۳۱) در مورد آن چه اتفاق افتاده است (چه، چگونه، کجا، چه وقت) بازخورد دهید نه در مورد چرای آ بازخوردها را توصیفی ارائه کنید نه قضاوتی، چرا که قضاوت ممکن است تحت تاثیر اطلاعات ناکافی،

پیش داوری‌ها و احساسات قرار گیرد و معتبر نباشد یا معتبر تلقی نشود. زیرا در مورد چرایی یک رفتار یا اقدام باید به حدس و گمان خود اتکا کنید.

(۳۲) بازخوردها را نه به صورت کلی و مبهم بلکه به صورت مشخص، معین و دقیق ارائه کنید و آن را به یک اقدام، زمان و مکان خاص نسبت دهید، مثال بزنید و به رفتارها و اقداماتِ اخیر فرد استناد کنید.

(۳۳) مطمئن شوید که دریافت کننده بازخورد، همه پیام‌ها و مفاهیم مورد نظر شما را به صورت کامل و درست شنیده و فهمیده باشد. از شیوه ارتباط دو سویه استفاده کنید، از او در مورد آنچه شنیده و فهمیده سوال کنید و اجازه طرح سوال به او بدهید تا اطمینان پیدا نمایید که سوء تفاهد ارائه بازخورد افراط نکنید.

(۳۴) از واژه‌هایی مثل همیشه، هیچ وقت، غیر ممکن، هرگز و ... استفاده ننمایید. هم ارتباطی ایجاد نشده باشد.

(۳۵) بازخورد یک سیستم پشتیبانی از زندگی یک سازمان است و هیچ فرد، تیم و سازمانی نمی‌تواند بدون آن به صورت موثر پیشرفت کند

(۳۶) اما باید به این نکته هم توجه کنیم که روح بازخورد باید به بهبود، انگیزه و ایجاد امید منجر شود نه این که آسیب رسان، دلسرد کننده و یا بی‌انگیزه کننده باشد.

(۳۷) از نتیجه‌گیری بر اساس وقایع اجتناب کنید. برای مثال اگر کارمندان شما زودتر محل کار را ترک می‌کند و دیرتر در محل کار حضور پیدا می‌کند، ممکن است مشکلی در خانواده یا بیماری اتفاق افتاده باشد. صرفاً رفتاری که مشاهده کرده اید را ذکر کنید و به وی اجازه دهید؛ خودش موضوع را توضیح می‌دهد.

(۳۸) در مورد رفتار جدیدی که انتظار دیدن آن را دارید، توجه خاصی نشان دهید.

۳۹) این جمله معروف «افراد را در جلوی جمع تحسین کنید و به صورت خصوصی نقد کنید» یکی از اصول قدیمی مدیریت محسوب می شود. اما برخی مواقع مجبور هستید که در حضور جمع نیز انتقاد کنید.

۴۰) قبل از این که بخواهید به کسی بازخورد بدهید، از دلیل آن مطمئن شوید. هدف از بازخورد بهبود وضعیت و عملکرد افراد است، در نتیجه نباید با لحن تند و انتقادی این موقعیت را خراب کنید.

۴۱) وقتی فردی به تذکرات شما توجه زیادی نکرده بود، می توانید با لحن جدی و کمی تند آن را مطرح کنید، اما سعی کنید که بیش از حد از این رویه استفاده نکنید، زیرا ارائه بازخورد با رویکرد مثبت و تاکید بر بهبود عملکرد، افراد بیشتری را جذب می نماید.

۴۲) یادتان باشد که شروع بازخورد با واکنش های احساسی همراه خواهد بود، به همین دلیل قبل از بازخورد دادن صبور باشید و تا زمان آرام شدن صبر کنید. این کار باعث می شود که ریسک این که بیان شما به عذر خواهی منجر گردد، کاسته شود.

۴۳) توجه داشته باشید که بازخورد باید مشخص و شفاف باشد. می توانید از قبل آنچه را که می خواهید بازخورد دهید را به صورت خلاصه برای خودتان بنویسید.

۴۴) پیشنهادهای خود را به صورت دقیق بیان کنید. دقیقاً برای فرد مشخص کنید که کدام یک از زمینه ها و جنبه ها باید بهبود یابد، زیرا این نکته باعث می شود که فرد کمتر دچار ابهام گردد.

۴۵) وقتی به فردی با جمله «کار شما غیر حرفه ای بود» تذکر می دهید، دقیقاً به چه نکته ای اشاره داشته اید؟ آیا منظور شما صحبت با صدای بلند، برخورد غیر رسمی و یا نوع پوشش او بوده است؟

۴۶) کارمندان را به انجام کاری توصیه نکنید، بلکه برای آن ها هدف کاری مشخص کنید. (هال پلوتکین)

۴۷) برای بازخورد موثر به کارکنان باید به تک تک کلماتی که از دهان تان خارج می شود توجه کنید. همچنین مهندسی دقیق جملاتی که در یک بازخورد موثر به کار می روند ضروری است.

۴۸) اگر بازخورد در مسیری درست و به قصد مطلوب ارائه شود، باعث بهبود عملکرد خواهد شد. شاید این حق افراد باشد که بدانند کدام یک از کارهای شان خوب بوده و در کدام یک از آن ها ضعف داشته اند.

۴۹) اگر می‌خواهید کارمندان تان را به رهبرانی بالقوه و تصمیم گیرندگانی مهم تبدیل کنید، ارائه بازخوردهای مثبت و تاثیر گذار بسیار ارزشمند خواهد بود.

۵۰) ارائه بازخورد یکی از مهارت های اساسی و موثری است که مثل همه مهارت ها برای بهبود، نیازمند تمرین و ممارست خواهد بود.

۱۴۰۳

بسمه تعالی شانه

دوره آموزشی کاربردی

## بازخورد موثر مدیریتی

- بازخورد چیست؟ بازخورد موثر چیست؟
- چرا به بازخورد نیاز داریم؟
- نقش ارائه بازخوردهای موثر در رشد و بهره‌وری کارمندان
- نحوه درست ارائه بازخورد و زمان مناسب آن
- بازخوردهای مثبت و منفی و ویژگی‌های آن‌ها
- واکنش‌های افراد هنگام دریافت بازخورد
- آشنایی با مدل SARAH
- بازخورد ۳۶۰ درجه
- بازخورد رو به جلو (Feed Forward)
- مدیریت مشکلات بازخورد

دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده و مدرس دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

دارای سابقه تدریس در بیش از ۱۰۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو، نهاد، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



## فهرست دوره های آموزشی

### دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

#### • 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
- پاسخگویی سازمانی
- سیستم سازی کسب و کار، رکن اساسی مدیریت
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- مهارت های حرفه ای مدیران
- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟

- پدافند غیر عامل (عمومی)
- توانمند سازی منابع انسانی
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه ها و تیم های کاری موثر
- راه کارهای توسعه فردی
- آیین تشریفات
- 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
- مدیریت دانش
- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه کارمندان)
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه نیروهای خدمات)
- تکریم ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

## • دوره‌های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان
- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- نقش هوش هیجانی در موفقیت فردی و سازمانی
- 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
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمّی

## • دوره‌های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- 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)



**منتخبی از سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)**  
**Management, QMS, GMP, GLP, GSP, HSE, Cleanroom**

در بیش از ۱۰۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو،  
 نهاد، سازمان، شرکت و موسسه آموزشی

۰۹۱۳۲۱۳۷۱۴۴



**دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)**

**نویسنده، مشاور و مدرس**

**توسعه مهارت‌های مدیریتی**

**09122137144**

**safarifardas@Gmail.com**





## "خودکار سبز"

شبکه آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی



[t.me/green\\_pen](https://t.me/green_pen)



[eitaa.com/green\\_pen](https://eitaa.com/green_pen)

[www.GreenPen.blogfa.com](http://www.GreenPen.blogfa.com)

[www.GreenPen.blogsky.com](http://www.GreenPen.blogsky.com)