

پنجاه نکته کلیدی
50 Key Points



تفویض اختیار



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



بهترین سلام‌ها 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، مشاور و مدرّس
توسعه مهارت‌های مدیریتی و سازمانی

safarifardas@Gmail.com

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده، مشاور و مدرس توسعه مهارت‌های مدیریتی و سازمانی

در بیش از ۱۲۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو،

پژوهشگاه، 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 تبریز (مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی)، واحد آموزش الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی، سازمان جهاد دانشگاهی، موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون

صنایع: صنایع الکترونیک ایران (صایران) وزارت دفاع، سازمان پژوهش و نوآوری‌های دفاعی (سپند) وزارت دفاع، مجتمع فولاد چادرملو - اردکان یزد، فولاد غدیر ایرانیان - اردکان یزد، آهن و فولاد ارفع - اردکان یزد، گندله سازی سه چاهون - بافق یزد، خودروسازی زامیاد، خودروسازی پارس خودرو، خودروسازی سبلان خودرو مایوان - اردبیل، نفت ایرانول، سرمایه‌گذاری دارویی تامین (تییپکو)، گروه صنعتی مینو، مروارید پنبه‌ریز، گروه صنعتی مهربار، پیشرو صنعت سلامت ایرانیان (کارخانه نوآوری و صنایع خلاق البرز)، چاپ و بسته‌بندی کیسان پاک - فرودگاه پیام، پردازش تصویر رایان، تصویر نگار جاوید، پخش ممتاز، میلان پارس فارمد - تبریز

شرکت‌های تولیدی: دکتر عبیدی، ثامن - مشهد مقدس، شهید قاضی - تبریز، هلال ایران (سها)، فارابی - اصفهان، شفا، ابوریحان، سینادارو، لقمان، پویش دارو، گروه دارویی برکت، کارخانجات داروپخش، تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)، شیمی دارویی داروپخش، توزیع داروپخش، رازک، اکتوورکو، کوثر، فارما شیمی، ایران هورمون، جابر ابن حیان، توفیق دارو، شفا فارمد، کیمیاگران امروز - شازند، ارسطو - ساوه، آوه سینا - ساوه، اکسیر - بروجرد، نشاط دارو - ساوه، سه‌دال نانو - ساوه، بهان‌سار - ساوه، پارس نمک کاوه - ساوه، رهاورد تامین - ساوه، صنایع دینه ایران - قزوین، دنون لبنی پارس (دنت)، لبنیات و بستنی دومینو، طبیب درمان پژوهش قلب، پدیده شیمی‌جم، هستی آریا شیمی، آراین سلامت سینا، طبیعت سبز (سینره)، فارما زند، آنی درمان، نفس زیست فارمد، آرکا فن آزما، رستاک طب پارسه، البرز دارو - قزوین، آفا شیمی، رویان دارو - سمنان، فرآیند شیمی حکیم - تاکستان، مصون دارو، توسعه بن‌دا فرآور، سلامت پرمون امین، پیشگامان سنجش ایستاتیس، گروه درمان‌یاب، شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون، مراکز پلاسمافرزیز تولیدی بیودارو، داروپلازما ایرانیان - قائمیه، دایا آراین دارو - شهر ری، خوارزمی - اسلام‌شهر و فردیس - البرز

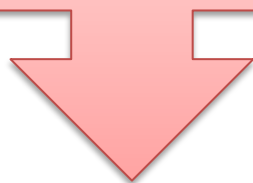
مراکز تحقیقاتی و پژوهشی: مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران، موسسه واکسن و سرم‌سازی رازی، مرکز تحقیقات سازمان انتقال خون ایران، پژوهشگاه رویان، شرکت، فن‌آوری بُن یاخته‌های رویان، شرکت زیست فن‌آوری کوثر

سازمان‌ها و انجمن‌ها: انجمن تولید کنندگان و صادرکنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی، هیات امنای صرفه‌جویی ارزی (وابسته به وزرات بهداشت، درمان و آموزش پزشکی)، بسیج جامعه پزشکی ایران، بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران، انجمن علمی جراحان عمومی ایران، انجمن علمی پرودنتولوژی ایران، انجمن تالاسمی ایران، انجمن پزشکان عمومی استان فارس، ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران، ادارات کل انتقال خون استان‌های تهران، خراسان رضوی، کهگیلویه و بویراحمد، سمنان و خراسان شمالی

موسسه‌های آموزشی: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، افق فارمد، تسهیلگران توسعه تفکر، نوآوران صنعت پویای پیشرو، آفاق صنعت، دانش پویان، تکین سلامت یکتا، کاوشگران راستین، فیدار دانش، مرزبان کیفیت دانش، اکسیر دانش، معیار دانش اصفهان، مدیریت بهین آفرین رهیار یزد، بهینه پرداز آرتا قزوین، نوبانگ اندیشه زنجان، حامیان توسعه اصفهان، نوین پارسیان کرج و آکادمی مدیریت دانش نوین



**تفویض اختیار
پنجاه نکته کلیدی**



۱) مدیران اگر وقت کافی داشته باشند می‌توانند وظایف مدیریتی را به‌خوبی انجام دهند. یعنی تا زمانی که تا حد امکان وظایف و مسئولیت‌ها را واگذار نکنید، وقت اضافی برای مدیریت را نخواهید داشت.

۲) اغلب مدیران درگیر جزئیات می‌شوند و وقت و زمان خود را صرف کارهایی می‌کنند که افراد زیرمجموعه آن‌ها هم می‌توانند به‌خوبی 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 می‌توانید انجام دهید به کارهایی که می‌توانید 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 می‌سازد تا توانایی و لیاقت افراد زیردست تان را نیز ارتقا داده و استعداد انسانی آن‌ها را شکوفا کنید. برای مثال فرض کنید تصمیم گرفته‌اید محصول جدیدی را تولید کنید، از یکی از کارکنان می‌خواهید که مسئولیت این کار را به عهده بگیرد. به این صورت کارمند شما این فرصت را به دست می‌آورد نظری در فرآیند تغییر، داشته باشد و در عین حال می‌آموزد چگونه کار را برنامه‌ریزی کند، همکاری دیگران را به دست آورد، احساس مسئولیت کند و در حیطه فعالیت‌های مدیریتی تجربه کسب نماید.

۵) یک مدیر کارآمد باید امور را به‌گونه‌ای سازمان دهد که خودش فقط به موضوعات عمده بپردازد و بتواند نتایج درخشانی بوجود آورد (پیتز دراکر).

۶) کارسپاری موفق موجب اعتماد می‌شود. شما به کارکنان تان برای انجام کار، اتکا می‌کنید و آن‌ها برای دریافت پشتیبانی و راهنمایی در هنگام نیاز به شما متکی هستند.

۷) واگذاری کارها، باعث تقویت ارتباطات می‌شود. چرا که شما و کارکنان تان روش‌های جدیدتری برای کار با یکدیگر پیدا می‌کنید و کارکنان تان می‌آموزند برای انجام وظیفه محول شده چگونه زیردستان خود را تحت تاثیر قرار دهند.

۸) واگذاری امور، روشی مناسب برای ارزیابی توانمندی‌های کارکنان پیش از ترفیع آن‌ها به سمت‌های بالاتر است (آشنایی با ظرفیت‌ها، توانایی‌ها و ضعف‌های فردی).

۹) توسعه مسئولیت‌های فردی هم برای کارکنان و هم برای سازمان مثمرِ ثمر است. فرصت دادن به افراد برای این که ضمن کار، رشد و بلوغ حاصل کنند به آنان کمک می‌کند تا برای تحقق هدف‌های سازمان، قابلیت‌ها و توانائی‌های بیشتری را صرف کنند (کریس آرجیس).

۱۰) اگرچه همه کارکنان نمی‌خواهند مسئولیت بیشتری به آن‌ها تفویض شود یا با مشکلات فزاینده‌ای که مسئولیت ضرورتاً به بار می‌آورد سروکار داشته باشند اما شمار کارکنانی که انگیزش آن‌ها را می‌توان با افزودن یا بالا بردن سطح مسئولیت‌های‌شان متناسب با اختیار، بهبود بخشید بسیار بیشتر از آن است که اغلب مدیران تصور می‌کنند.

۱۱) تفویض اختیار می‌تواند سرعت سازمان شما را به سمت چابکی ببرد و اگر تکرار شود در دفعات بعد می‌تواند 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 هزینه‌ها را حذف کنید، بخش هزینه‌های حذف شده همان سود شما می‌شود 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 ارزشِ وقت گذاشتن و صرف انرژی که شما برای آموختن اصول آن صرف می‌کنید را خواهد داشت.

۱۳) همان قدر که تفویض اختیار اصولی می تواند برای سازمان مفید باشد، انجام این کار به صورت غیراصولی 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 آنها محول می نماید.

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 آنها واگذار می کنید، با موفقیت و به موقع به پایان می رسد. به طور منظم با آنها ارتباط برقرار کنید تا بتوانید طرز فکرشان را درک نمایید.

۱۸) صحبت کردن و گوش دادن به کارکنان و دیدن کار آنها در پروژه های دیگر، به شما کمک می کند تا تصویر واضحی از توانایی های آنها برای کنترل مشکلات احتمالی به دست 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 می‌خواهید 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 نتیجه‌ای کسب کنید؟

۲۱) شما باید نسبت به آن موضوع قابل تفویض، آموزش‌هایی را در اختیار فرد منتخب قرار دهید. این آموزش‌ها می‌تواند دانش فنی، تجربه‌های 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 آن‌ها 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 می‌کنند که وقتی مدیریت مجموعه‌ای را عهده دار هستند افراد تحت آن‌ها از کفایت لازم برخوردار نیستند، به هیچ‌وجه این‌طور نیست، هر کس قوت‌ها و ضعف‌های خاص خود را دارد. مدیریت موثر وقتی حاصل می‌شود 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 می‌کنید، وی باید سه مهارت داشته باشد: مهارت تصمیم‌گیری، مهارت مدیریت اولویت‌ها یعنی چه کارهایی باید زودتر از چه کارهایی دیگر انجام شود که درصد پیشرفت پروژه را بیشتر کند و مدیریت برنامه‌ریزی یعنی یک ایده به چه نرم‌افزارها، سخت‌افزارها، ارتباطات، دانش‌ها، تجهیزات و... نیاز دارد و در چه زمانی باید انجام شود.

۲۶) اطمینان حاصل کنید که همگی کارکنان می‌دانند که شما آن وظیفه یا مسئولیت به خصوص را به کدام یک از کارکنان واگذار کرده‌اید 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 کرده‌اید تا او آن را انجام دهد اما مطمئن شوید که او می‌داند در هر زمان از وقت کاری به شما دسترسی کامل دارد. این اتفاق به او اطمینان خاطر می‌دهد که هر تصمیمی را می‌تواند 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 می‌شود. مثلاً یک مدیر نمی‌تواند 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 آن‌ها داشته باشد: اختیار عزل و نصب کارکنان، اختیار تنبیه و اخراج کارکنان، اختیار تغییر پست‌های سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک و تعیین خط مشی‌های سازمانی.

۳۱) اختیار دادن به یک کارمند، مسئولیت‌های فعلی او را سلب نمی‌کند. 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 محوّل شده را از کارکنان پس بگیرد.

۳۴) باید مدیر پیش از تفویض اختیار در سازمان شفاف‌سازی کند، یعنی باید مشخص شود که چه اختیارات و مسئولیت‌هایی 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 می‌دهند که این دو خصوصیت را داشته باشند: ثابت کرده‌اند می‌توانند امور محوّل را انجام دهند و کارهای اضافی را بدون اوقات تلخی می‌پذیرند. این کار ممکن است به تدریج سبب بروز نارضایتی در آن‌ها شود مخصوصاً موقعی که پاداش هم به آن‌ها تعلق نگیرد.

۳۶) برای تعیین شخصی که می‌خواهیم به او تفویض اختیار کنیم، باید مطمئن شوید که او می‌تواند دستوراتی که واگذار کرده‌اید 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 مسئولیت‌های‌شان خوشحال نمی‌شوند، بهتر است برای تفویض اختیار در مدیریت، افراد مشتاق و مستعد را انتخاب کنید.

۳۸) در محوّل کردن کارها توجه داشته باشید اختیارات واگذار شده باید ویژگی‌های 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 این‌که با تفویض اختیار در مدیریت، بخشی از وظایف و مسئولیت‌های مدیر به دیگران واگذار می‌شود، اما کارهای مدیر کم نخواهد شد! شما نباید کارمندان را بعد از تفویض اختیار در

مدیریت رها کنید، باید مطمئن شوید که آن‌ها کارها را به‌خوبی انجام می‌دهند و به مسئولیت‌های خود متعهد هستند.

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

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

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

۴۳) تفویض معکوس زمانی رخ می‌دهد 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 مسئولیت‌های 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 ذهن‌شان خطور می‌کند را بپرسند تا شما بتوانید شبهات آن‌ها را برطرف نمایید. بهتر است مشکلات احتمالی را در همان ابتدای کار حل کنید تا این‌که منتظر اتفاق افتادن آن‌ها 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 کارمندانی 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.

بسمه تعالی شانه

دوره آموزشی کاربردی

تفویض اختیار موثر

- اختیار، مسئولیت، پاسخ‌گویی و تفویض اختیار
- مزایا و دلایل اهمیت تفویض اختیار به کارکنان
- بهانه‌های مدیران برای عدم تفویض اختیار
- اصول، ارکان، سطوح و سلسله مراحل تفویض اختیار
- یادگیری مهارت تفویض اختیار
- چه مواقعی باید تفویض اختیار کنیم؟
- روش صحیح محول کردن کارها در سازمان
- چهار پایه تفویض اختیار (چهار الف)
- ۱۰ نکته برای اثربخش بودن واگذار کردن امور به کارکنان
- ۱۰ نکته برای تشخیص مناسب‌ترین فرد برای تفویض اختیار
- موانع و خطاهای تفویض اختیار

دکتر علی‌اصغر صفری‌فرد

دکتری تخصصی (PhD) مدیریت

نویسنده، مشاور و مدرس توسعه مهارت‌های مدیریتی و سازمانی

دارای سابقه تدریس در ۱۲۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، انستیتو، نهاد، سازمان، شرکت تولیدی و موسسه آموزشی

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



فهرست دوره‌های آموزشی

دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

• دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی

- اصول سرپرستی
- راه کارهای تفویض اختیار اثربخش
- چگونه بهترین‌ها 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
- مهارت‌های 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 گروه‌ها و تیم‌های 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 راه‌های 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)
- حلقه‌های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر – کایزن (KAIZEN)















































































































منتخبی از سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (PhD)

Management & GXP (GMP, GLP, GSP/GDP, Cleanroom)

در بیش از ۱۲۰ دانشگاه، مرکز آموزش عالی، پژوهشگاه،

انستیتو، نهاد، سازمان، شرکت تولیدی و موسسه آموزشی

۰۹۱۳۲۱۳۷۱۴۴



دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

نویسنده، مشاور و مدرسِ

توسعه مهارت‌های مدیریتی و سازمانی

09122137144

safarifardas@Gmail.com





"خودکار سبز"

شبکه آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی



t.me/green_pen



eitaa.com/green_pen

www.GreenPen.blogfa.com

www.GreenPen.blogsky.com