

# الگوهای موفق مدیریت ایرانی

تجارب واقعی از روش‌های مدیریتی موفق  
در شرکت‌های خصوصی ایران

نوشته‌ی

بیوک محمدی و حسین محمدی

انتشارات فراروان

روانشناسی، فراروان‌شناسی و عرفان

|                     |                                                                                                                   |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | محمدي، بيوك، ۱۳۴۵-                                                                                                |
| عنوان و نام پندهايو | الگوهای موفق مدیریت ایرانی، تجارب واقعی از روش‌های مدیریتی موفق در شرکت‌های خصوصی ایران / بيوك محمدی، حسين محمدی. |
| مشخصات نشر          | تهران : فراروان، ۱۳۹۰                                                                                             |
| مشخصات ظاهري        | ۲۰۸ ص.                                                                                                            |
| شابک                | ۹۷۸-۹۶۴-۲۸۴۲-۵۰-۶                                                                                                 |
| وضعيت فهرست نویسی   | فبا                                                                                                               |
| موضوع               | مدیریت                                                                                                            |
| موضوع               | ۱. کارمندان _ مدیریت                                                                                              |
| موضوع               | ۲. موفقیت هر کسب و کار                                                                                            |
| شناسه افزوده        | ۱: محمدی، حسین                                                                                                    |
| ردیفی کنگره         | ۱۳۹۰-۲۷۲۲:۲HDTV                                                                                                   |
| ردیفی مویی          | ۶۵۸ :                                                                                                             |
| شماره کتبی‌نامی ملی | ۲۴۰۱۰۱۵۰                                                                                                          |

## الگوهای موفق مدیریت ایرانی تجارب واقعی از روش‌های مدیریتی موفق در شرکت‌های خصوصی ایران



نوشته‌ی بیوک محمدی و حسین محمدی  
چاپ اول ۱۳۹۰، شمارگان ۱۵۰۰، چاپ فرا  
شابک ۹۷۸-۹۶۴-۲۸۴۲-۵۰-۶



تمام حقوق برای انتشارات فراروان محفوظ است  
دفتر مرکزی: تهران، تلفن ۶۶۴۳۷۷۵۳ و ۶۶۹۲۱۳۷۸، نمابر ۶۶۹۰۰۲۹۹  
کتابخانه فراروان: خ ستارخان، پل یادگار امام، بازار سنتی، فاز ۱، شماره ۱/۱۱۸  
تلفن ۱۷-۴۴۲۴۶۷۱۵، نمابر ۴۴۲۴۶۷۱۴  
info@fararavan.com

قیمت ۴۵۰۰ تومان

هر که نامخت از گذشت روزگار  
هیچ ناموزد ز هیچ آموزگار  
رودکی

تجربت کردم و دانا شدم از کار تو من  
تا مجرب نشود مردم، دانا نشود  
منوچهری

راهنمایی دیگران برای انجام دادن کارها به شیوه صحیح  
تحسین آمیز است. اما این که خود ما کارها را درست انجام  
دهیم و سپس دیگران را به انجام دادن آنها تشویق کنیم  
تحسین آمیز تر و در عین حال سخت تر است.

جان مکسول John Maxwell

## فهرست مطالب

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| پیش‌گفتار.....                                                         | ۱۳ |
| مقدمه: در جستجوی ماتریس سبک‌های مدیریتی.....                           | ۲۱ |
| ملاحظات نظری.....                                                      | ۲۱ |
| جوامع سنتی و صنعتی.....                                                | ۲۳ |
| تقابل مدیریت سنتی و مدرن.....                                          | ۲۵ |
| ماتریس سبک مدیریتی.....                                                | ۳۲ |
| نتایج و بصیرت‌ها.....                                                  | ۳۴ |
| مدل مدیریتی مدیران موثر.....                                           | ۳۷ |
| خلاصه.....                                                             | ۴۲ |
| فصل اول: تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی.....                                 | ۴۳ |
| ضرورت تدبیر مدیر عامل.....                                             | ۴۳ |
| ضرورت صبر و شکیبایی با کارکنان پرخاشگر.....                            | ۴۵ |
| در مسافرت خارج از کشور با مشتریان دقت کنید.....                        | ۴۶ |
| مهارت در اعلام قیمت.....                                               | ۴۷ |
| چند نکته مهم در جلسات فروش.....                                        | ۴۹ |
| به دنبال علت اصلی مشکلات باشید.....                                    | ۵۱ |
| برخی از دلایل ضرر کردن شرکت.....                                       | ۵۳ |
| نگاه همه جانبه لازم است، نگاه یک‌جانبه امکان دارد که زیانبار باشد..... | ۵۵ |
| برای پیدا کردن متخصصان خاص و کمیاب، ابتکار به خرج دهید.....            | ۵۶ |

- ۵۶ ..... روش‌هایی برای اجتناب از استخدام‌های توصیه‌ای و تحمیلی
- ۵۸ ..... داشتن یک مشاور خوب ضروری است
- ۶۰ ..... معجزه کاغذ و مداد
- ۶۲ ..... به مشاور تحمیل نکنید بلکه پیشنهادهای او را بپذیرید
- ۶۳ ..... مشاوره با متخصصان از ضرر خریدهای ناشیانه جلوگیری می‌کند
- ۶۴ ..... با دریافت پول برای مشتری تعهد خرید ایجاد کنید
- ۶۵ ..... اهمیت بازدید مشتری در حین ساخت دستگاه
- ۶۷ ..... مطالعه قوانین می‌تواند جلوی ضرر را بگیرد
- ۶۸ ..... بعضی اوقات واگذاری بهترین سیاست است
- ۶۹ ..... روشی ابتکاری برای ایجاد ارتباط در فروش
- ۷۰ ..... مواظب کارکنان حقه‌باز حرفه‌ای باشید
- ۷۲ ..... جلوی سوء استفاده از اسم و اعتبار شرکت را بگیرید
- ۷۳ ..... مواظب افرادی که از شرکت‌های خصوصی اخاذی می‌کنند باشید
- ۷۵ ..... راه حل ابتکاری در مقابله با رشوه‌گیران
- ۷۶ ..... از روی ظاهر نمی‌توان به باطن افراد پی برد
- ۷۷ ..... شاید تعداد مشکلات کمتر از آن است که به نظر می‌رسد
- ۷۹ ..... تغییر همه پرسنل بعضی مواقع اجتناب‌ناپذیر یا حتی راهگشاست
- ۸۰ ..... هر کسی را بهر کاری ساختند
- ۸۲ ..... پیدا کردن تصمیم‌گیرنده در سازمان به آگاهی و مهارت نیاز دارد
- ۸۴ ..... وجود رقیب قطعاً باعث رشد شرکت می‌شود
- ۸۵ ..... بگذارید طرف مقابل پیشنهاددهنده باشد
- ۸۶ ..... در حضور خارجی‌ها رفتارهای سنجیده از خود نشان دهید
- ۸۸ ..... اشتباه‌های خود را بررسی کنید و از آنها درس بگیرید
- ۹۱ ..... فصل دوم: سازماندهی و ایجاد نظم
- ۹۱ ..... سازماندهی شرکت و تهیه آیین‌نامه استخدامی و انضباطی
- ۹۴ ..... راهنمای مصاحبه هنگام استخدام
- ۹۹ ..... نکات مهمی که هنگام استخدام باید به آن توجه شود

- ۱۰۱ ..... ثبت‌نام و علامت شرکت را فراموش نکنید
- ۱۰۲ ..... تهیه شرح وظایف کار مشکلی نیست
- ۱۰۴ ..... کارکنان آشنا بهترند یا ناآشنا؟
- ۱۰۵ ..... آیا می‌توان به کارکنان با نسبت خانوادگی اعتماد کرد؟
- ۱۰۶ ..... مدیران موفق حوادث روزانه و توافق‌های شفاهی را می‌نویسند
- ۱۰۸ ..... چگونه دستورات شفاهی را به دستورات کتبی تبدیل کنید
- ۱۱۰ ..... مدیریت زمان یعنی چه؟
- ۱۱۲ ..... مدیریت پرسنل قوی نشانه‌ای از توانایی مدیر است
- ۱۱۳ ..... روشی دیگر برای شفاف کردن هزینه‌ها
- ۱۱۴ ..... مراقب روابط غیرعادی کارکنان باشید
- ۱۱۵ ..... اعتماد اضافی و لطف خارج از مقررات به ضرر شرکت تمام می‌شود
- ۱۱۷ ..... جلب رضایت مشتریان موجود سهل‌تر است
- ۱۲۰ ..... آموزش‌های اجتماعی و غیرفنی برای کارکنان نیز لازم است
- ۱۲۲ ..... چگونه قطعات را ارزان‌تر بخرید
- ۱۲۵ ..... تدابیر مدیر برای نجات کارخانه از ورشکستگی
- ۱۲۶ ..... همه کارکنان معرف شرکت هستند، فقط منشی‌ها نباید شیک باشند
- ۱۲۷ ..... گسترش شرکت بدون گسترش محل و افراد شرکت
- ۱۲۹ ..... تجارب مدیریتی خود را یادداشت کنید. کتاب خود را بنویسید
- ۱۳۱ ..... فصل سوم: نظارت و کنترل
- ۱۳۱ ..... مشکل اخراج پرسنل برای همه وجود دارد
- ۱۳۳ ..... سایر روش‌های اخراج پرسنل نامطلوب
- ۱۳۴ ..... روشی برای اخراج پرسنل ناباب و حل بحران
- ۱۳۵ ..... تسلیم تقاضاهای غیر منطقی کارکنان نشوید
- ۱۳۶ ..... دادن اطلاعات تخصصی به مشتری الزامی نیست
- ۱۳۷ ..... شناسایی خصوصیات شخصیتی کارکنان از طریق مشاهده
- ۱۳۸ ..... اهمیت انتقال درست رویدادهای داخلی به کارکنان
- ۱۳۹ ..... آثار مخرب بعضی وقایع خارج از محل کار در روند شرکت

- اهمیت رفتارهای غیرکلامی مدیر در سطح سازمان ..... ۱۴۱
- حس حسادت در میان کارکنان ..... ۱۴۲
- هنگام کار از قاطعیت نهراسید ..... ۱۴۴
- شناسایی میزان وفاداری کارکنان نسبت به شرکت ..... ۱۴۴
- نظارت سازمان از طریق گزارش‌های مختلف ..... ۱۴۶
- استفاده از سیستم نظارت و کنترل یک ضرورت است ..... ۱۴۸
- نظارت غیرمستقیم ارزان‌تر و موثرتر است ..... ۱۵۰
- رفت و آمد مشکوک کارکنان سابق به شرکت ..... ۱۵۲
- جلوگیری از انتشار اطلاعات توسط پرسنل مستعفی ..... ۱۵۳
- بازدیدکنندگان ممکن است افراد نایاب باشند ..... ۱۵۴
- از اطلاعات سازمان خود حفاظت کنید ..... ۱۵۵
- نداشتن سیستم کنترل مضاعف و دوگانه ممکن است فاجعه بار باشد ..... ۱۵۷
- دردسرهای شرکت خانواده‌گی و ضررهای فامیل‌سالاری ..... ۱۵۸
- فصل چهارم: ایجاد انگیزه در پرسنل** ..... ۱۶۱
- دست‌طلایی مدیرعامل اثراتی دارد ..... ۱۶۱
- برای پاداش‌دهی از روش‌های موثر استفاده کنید ..... ۱۶۳
- کاهش احساس اجحاف در پرسنل با تعیین میزان کار ..... ۱۶۴
- منافع درازمدت شرکت در گرو شراکت پرسنل کلیدی ..... ۱۶۵
- اثبات برابری قبل از برادری یا تفهیم موقعیت پرسنل برای خودشان ..... ۱۶۶
- مدیر یک دقیقه‌ای و تاثیر اهمیت دادن به پرسنل ..... ۱۶۸
- ناهار خوردن با پرسنل، روشی دیگر برای ایجاد انگیزه در آنها ..... ۱۶۹
- اثرات سوء احساسات منفی انباشته شده بر کار و روابط در سازمان ..... ۱۷۰
- روش‌هایی برای تغییر نگرش و رفتار کارکنان ..... ۱۷۱
- پرسنل باید در انجام وظایف خود نفع شخصی احساس کنند ..... ۱۷۲
- چگونه با نارضایتی و اعتراض کارکنان باید برخورد کرد ..... ۱۷۳
- بعضی از مشکلات پاداش‌دهی، جهت ایجاد انگیزش ..... ۱۷۵
- تعیین میزان اختیارات ..... ۱۷۹

- ۱۸۰ ..... شرح وظایف دقیق احساس اجحاف را کاهش می‌دهد.
- ۱۸۱ ..... پاداش‌ها الزاماً به ایجاد انگیزه نمی‌انجامد.
- ۱۸۳ ..... طرح سیستم پاداش‌دهی در یک کارگاه تولیدی.
- ۱۸۶ ..... پاداش‌دهی به پرسنل هزار و یک راه دارد.
- ۱۸۷ ..... امتیازدهی نامتعارف برای نگهداری پرسنل کارساز نیست.
- ۱۸۸ ..... پول همیشه ایجاد انگیزه نمی‌کند و شاید باعث نارضایتی هم بشود.
- ۱۸۹ ..... در مواقع بحران انتظارات کارکنان کاهش یا افزایش می‌یابد.
- ۱۸۹ ..... اهمیت احترام در روابط کاری بیش از آن است که به چشم می‌خورد.
- ۱۹۱ ..... تاثیر تندخویی و برخورد تهاجمی در سرنوشت شرکت.
- ۱۹۲ ..... تفاوت انگیزه را در کارکنان بشناسید.
- ۱۹۵ ..... پاداش را با الطاف و کمک‌های بلاعوض اشتباه نگیرید.
- ۱۹۶ ..... تغییر چیدمان در بعضی موارد اثر افزایش کارایی دارد.
- ۱۹۷ ..... دلایل موفقیت مدیران موفق از قول خودشان.
- ۱۹۹ ..... فهرست منابع.
- ۲۰۰ ..... دربارهٔ مولفان.

خواندن این کتاب و به کار بستن تکنیک‌های ارائه شده در آن می‌تواند بخشی از آمادگی برای شرایط سخت باشد. ما در طی مصاحبه با مدیران و مسئولان شرکت‌ها و کارخانه‌ها، متقاعد شده‌ایم که افرادی که جدی هستند و پیوسته نگاهشان به حل مسائل است از پس بحران‌ها برمی‌آیند، و آنهایی که دورنگری کافی ندارند در مواقع سخت دیگران را متهم می‌کنند و به جز خود همه را مسئول مشکلات قلمداد می‌کنند. مثال زیر در این باره بسیار گویاست. به قول مدیر عامل یک شرکت موفق:

■ چند روز پیش آقای مهندس نصیر پیش من آمده بود. سال‌ها پیش که او برای مادر یک پروژه کوچک در زمینه اتوماسیون کردن کمک کرده بود تا حال او را ندیده بودم. این بار که دیدم متوجه شدم که بسیار به‌هم‌ریخته است. او گفت: "تو مرا بدبخت کردی". پرسیدم چطور؟ من که سال‌هاست تو را ندیده‌ام، ایشان فرمودند که: آن موقع که من برای شما کار می‌کردم می‌دیدم که تو موفق هستی و می‌دیدم که چک می‌گیری، چک می‌دهی، دستور می‌دهی، برایت جای می‌آورند، و ... بالاخره دیگران کار می‌کنند و تو فقط دستور می‌دهی. من هم تصمیم گرفتم که شرکت تاسیس کنم و فکر می‌کردم که مدیر عامل فقط دستور می‌دهد. از همان شرکت زدن بود که بدبختی من شروع شد. از استخدام پرسنل گرفته تا حسابداری و سررسید چک‌ها، چانه‌زدن با پرسنل بر سر حقوق و پورسانت، جوابگویی به ممیز مالیاتی، دادن قبوض آب و برق و غیره و بعضی مواقع دادن اجاره محل در آخر ماه؛ دیگر چه بگویم، بیچاره شدم و همه چیز را باختم تازه فهمیدم که من این کاره نیستم. به این دلیل است که می‌گویم تو مرا بیچاره کردی.

در کتابی که چند سال پیش در باره مدیریت نوشتیم، مثل بسیاری دیگر، بر عوامل موثر در موفقیت تاکید کردیم. اما سال‌ها تجربه به ما آموخته است که خیلی از درس‌های مدیریتی از مطالعه موارد ناموفق آموخته می‌شود. از این رو در این کتاب ما هم الگوهای موفق، و هم الگوهای ناموفق را ارائه می‌دهیم. مثلاً، نشان می‌دهیم که چه روش‌های پاداش‌دهی

اثر مثبت و کدام‌ها اثر منفی داشته‌اند. از بررسی دهها تجربه مدیران در شرکت‌ها آموخته‌ایم که لازم است ببینیم که مدیران چه اشتباهاتی می‌کنند. این تجارب با ارزش هستند، زیرا که مدیران برای به‌دست آوردن آن تجارب هزینه زیادی پرداخته‌اند.

## گردآوری و پردازش اطلاعات

اطلاعاتی که در این کتاب ارائه شده‌اند مبتنی بر تجربیات مدیران در شرکت‌های عمدتاً خصوصی متوسط (با تعداد پرسنل بین ۱۰ تا ۱۰۰ نفر و گاهی هم بیشتر) می‌باشد. پاره‌ای از آنها فقط مشاهدات ما هستند؛ بدین معنی که ما وقایعی را دیده‌ایم و به ثبت آنها پرداخته‌ایم، پاره‌ای دیگر از مصاحبه‌ها به‌دست آمده‌اند. مصاحبه معمولاً توسط خود ما با مدیر یا افراد بسیار نزدیک به او در سازمان یا به هر دو صورت انجام شده است. در هر صورت اطلاعات هم واقعی هستند و هم در عمل سودمند بوده‌اند. معمولاً هر تجربه‌ای که ارائه شده است به یک مدیر یا یک سازمان تعلق دارد به ندرت از یک مدیر بیش از یک تجربه نقل شده است (به‌جز تجارب مدیر عامل شرکتی که خودش یکی از نویسندگان این کتاب است). ما سعی کرده‌ایم موضوع‌هایی را که مبتلابه هستند انتخاب کنیم، و از ارائه موضوع‌های تکراری و مهجور خودداری شده است؛ از این‌رو اطلاعات گردآوری شده به‌مراتب بیشتر از آن است که در این کتاب ارائه می‌شود.

## سازمان‌دهی مطالب کتاب

در این کتاب بعد از پیشگفتاری درباره چگونگی نگارش کتاب و دلایل اقدام بدان در یک مقدمه‌ای نسبتاً طویل چند نکته اساسی گفته شده است. در آن علاوه بر تاریخچه مختصر ظهور مدیریت نوین در غرب و تقابل مدیریت مدرن و سنتی، به موضوعی پرداخته شده است که محور اصلی این کتاب است؛ و آن اینکه در اداره یک سازمان سبک‌های مدیریتی گوناگون وجود

دارد و تکنیک‌های مختلف مدیریتی خاص، الزاماً در همه موارد مدیریتی کارایی ندارد، بلکه هر روشی بنا به موقعیت و شرایط سازمان کارایی خود را دارد. ما در کتاب قبلی خود به توضیح روش‌هایی پرداخته‌ایم که در شرکت‌های خصوصی کوچک اثربخش هستند، اما باید اضافه کرد که همه روش‌ها الزاماً در همه سازمان‌ها و برای همه مدیران مفید نیست. از این‌رو در این کتاب سعی شده است که این تفاوت‌ها را در نظر بگیریم. لذا تأکید می‌کنیم که وقتی روشی را در این کتاب یا از هر جایی دیگر که یاد می‌گیرید، ببینید که آیا آن روش در شرایط و موقعیت سازمان شما و حتی با شخصیت خود شما هم‌گونی دارد یا نه. اینکه کدام روش در کدام شرایط کارایی دارد بحثی است که در فصل اول بدان پرداخته شده است.

در فصول بعدی، روش‌ها به اختصار شرح داده شده است. بدین ترتیب که در فصل اول، به مهارت‌های مدیریتی در کل و ابتکارات و نوآوری‌های مدیران بالاخص، در فصل دوم، به ارتباط با پرسنل، و در فصل سوم، به تکنیک‌های مشاهده و مطالب فراسازمانی پرداخته شده است. فصل چهارم، اختصاص دارد به ایجاد انگیزه در پرسنل به‌طور کلی و تسکین یا از بین بردن احساس اجحاف در میان آنان.

### قدردانی

در اینجا لازم است از همه کسانی که به هر نحوی ما را در نوشتن این کتاب یاری کردند، تشکر کنیم. بیشترین قدردانی را باید از مدیران شرکت‌هایی که با دادن تجارب خود بیشترین مطالب کتاب را فراهم آوردند، نمود. اسامی آنها عبارت‌اند از: آقای محمد پیفون، آقای سید محمدعلی جزایری مقدس، آقای محمدحسین سوری، آقای مهندس محمد شاهانی، آقای علی فائز پور، آقای مهندس فرزاد فطروسی، آقای مهندس فرامرز گرم‌رودی، آقای مهندس سیدرضا محمدی، آقای ناصر محمدیان، آقای مهندس هادی محمدیان، آقای محمود معظمی.

غیر از مدیران، افرادی دیگری هم در دادن اطلاعات و شرح بعضی از تجارب با ارزش خود در شرکت‌ها و همچنین با شرح مشاهدات خود و یا دادن مشاوره در امور مختلف مربوط به مطالب یا نگارش کتاب ما را یاری کردند، از آنها هم قویاً قدردانی می‌کنیم. اسامی آنها عبارت‌اند از: آقای دکتر علیرضا تاجداری، آقای دکتر حمید تنکابنی، آقای مهندس محمدعلی جنگیزی آشتیانی، خانم هانیه حسن‌آبادی، آقای کیان حقیقی‌طلب، آقای مهندس محسن مرادی، خانم دکتر ناهید موید حکمت، آقای دکتر علیرضا منجمی، آقای مهندس بابک مهربانی، خانم مهندس مریم مهرپرور، خانم فرزانه وروایی.

در ضمن از خانم‌ها معصومه شهرستانی، خانم مژگان کوشا و معصومه شیرعلیزاده برای انجام نمونه‌خوانی و امور اداری، و خانم مهرنوش اکبرخانزاده جهت ویرایش کتاب و آقای محمدعلی رحیمی برای کمک در امور کامپیوتری و صفحه‌آرایی قدردانی می‌نمایم.

یک یادآوری مهم: لازم است دوباره تأکید شود که آنچه در این کتاب می‌خوانید تجارب شرکت‌های خصوصی کوچک و متوسط، اعم از واحدهای تجاری و صنعتی و خدماتی است، که به دلایل گوناگون، الزاماً قابل استفاده در همه شرایط نیستند. نخست اینکه بعضی تجارب مختص بعضی فعالیت‌های خاص‌اند (مثلاً مشکلات ترخیص مربوط به شرکت‌های تجاری و واردکنندگان است)؛ دوم هر مدیر روشی مطابق ذوق و سلیقه و شخصیت خود انتخاب می‌کند، بنابراین آن روش‌ها ممکن است برای همه قابل استفاده نباشد و هر کس باید مورد یا مواردی را متناسب با شرایط خود انتخاب کند. تقلید از روشی به صرف اینکه در جایی موثر بوده ممکن است زیانبار هم باشد. اصولاً تجارب ارائه شده در این نوشته مشاهداتی محدودند و قابل تعمیم برای همه شرایط نیستند؛ سوم بعضی تجارب منفی‌اند؛ بدین معنی که برخی از آنها به دلیل اینکه مدیری تصمیم غلط گرفته و به نتیجه منفی انجامیده است

آورده شده؛ قرار است خواننده از آن عبرت بگیرد و از ارتکاب به اشتباهی مشابه احتراز کند.

کتاب حاضر کتاب درسی نیست. ما ادعای ابداع روش جدید مدیریت نداریم بلکه بنا به تجربه دریافته‌ایم که برخی مدیران ایرانی به تجارب غربی‌ها بیشتر اهمیت می‌دهند تا تجارب خودشان. از این رو، تجارب ایرانیان به رغم سودمند بودن نگاشته نمی‌شوند. پس ما کوشیده‌ایم این تجارب را تا آنجا که ممکن است گردآوری کرده و به نگارش درآوریم. ما تصور می‌کنیم که اغلب مدیران ایرانی تا اندازه‌ای از اطلاعات مربوط به علم مدیریت آگاهی دارند؛ لذا نیازی به تکرار آنچه که در کتاب‌ها می‌توان خواند نمی‌بینیم آنچه در این کتاب از نظر شما می‌گذرد حوادثی است که در شرایط واقعی برای مدیران ایرانی رخ داده است.

لطفاً از این روش‌ها آگاهانه و با احتیاط استفاده کنید. بسیاری از خطاها بر اثر بی‌تجربگی و ندانم‌کاری‌ها صورت می‌گیرد. تجارب خود را با ما در میان بگذارید شاید در کتابی دیگر تجربه شما با اسم خود شما چاپ شده مورد استفاده همگان قرار گیرد.

دکتر بیوک محمدی

buik@ihcs.ac.ir

مهندس حسین محمدی

H.mohammadi@amakco.com

بهار ۱۳۹۰