

ماهنامه داخلی باشگاه تحول ماهان



MAHAN
Management Consulting Center

مرکز مشاوره مدیریت ماهان



شماره ۲۰

فروردین ۱۴۰۲



در دهه اخیر بارها از ورود هوش مصنوعی (AI یا Artificial Intelligence) به حوزه‌های مختلف کسب و کار شنیدیم اما در چند ماه اخیر با ترند شدن برنامه‌ها و چت‌بات‌هایی نظیر ChatGPT و Midjourney بحث هوش مصنوعی داغ‌تر از هر زمانی شده است. هوش مصنوعی در زمینه‌های متنوعی از جمله فرایند جذب نیرو، تولید محتوا، تحلیل رفتار مصرف‌کنندگان، ایجاد تجربه مشتری منحصر بفرد، مدیریت زنجیره تامین و غیره می‌تواند به کمک رهبران کسب و کار آید. به نظر می‌رسد باید تحولی را که با ظهور اینترنت در فضای کسب و کار مشاهده کردیم باری دیگر به همان شدت (یا حتی بیشتر!) اما به گونه‌ای متفاوت، در پی ورود هوش مصنوعی شاهد باشیم. دور از ذهن نیست اگر بزودی ببینیم کسب و کارهایی را که در استفاده از هوش مصنوعی غفلت کرده و به همین دلیل از گردونه رقابت خارج می‌شوند. اما هر مقدار بیگانه بودن از AI می‌تواند خطرناک باشد، اعتماد بیش از حد به آن نیز می‌تواند عواقب جدی بدنبال داشته باشد. در هفته‌ها و ماه‌های اخیر بارها دیده‌ایم که برنامه‌های رایگان و حتی پرمیوم مرتبط با هوش مصنوعی به سوالات ساده جواب غلط یا بی ربط داده‌اند. این را بگذارید در کنار این که برخی از برنامه‌های هوش مصنوعی به دیتای مربوط به سال‌های اخیر دسترسی ندارند. در ضمن نباید فراموش کنیم که هوش مصنوعی حداقل هنوز از قدرت تحلیل و آگاهی انسانی برخوردار نشده است. با این حساب، برای اینکه پاسخ‌های گرفته شده از پلتفرم‌های هوش مصنوعی را معیار سرمایه‌گذاری، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و هر اقدام حساسی کنیم باید بسیار محتاط باشیم. تا کسب مهارت لازم توسط شخص خودمان، شاید بهترین راه مشورت گرفتن از متخصصان و مشاوران هوش مصنوعی مورد اعتماد است.



تکنولایف؛ پیشتاز در فروش کالای دیجیتال با تمرکز بر مهارت‌های نرم



تکنولایف برندی پیشتاز در زمینه فروش کالای دیجیتال است. این هلدینگ خوش نام که در ایران و یکی از کشورهای همسایه فعالیت دارد در میان مشتریان به ارائه محصولات و خدمات با کیفیت معروف است. این خوش نامی را می توان تاحدی ناشی از رویکرد مدیریت ارشد این شرکت در اهمیت دادن به مهارت‌های نرم در نظر گرفت. بر همین اساس و بر مبنای رویکرد توسعه‌ای مدیریت محترم مجموعه، تکنولایف تصمیم دارد هرچه بیشتر در زمینه مهارت‌های نرم پرسنل خود سرمایه گذاری کند. بر همین اساس پیرو جلساتی میان مدیران ارشد مجموعه مربوطه و مدیران مرکز مشاوره مدیریت ماهان، پروپوزالی جامع از طرف مرکز با رویکرد کوچینگ سازمانی تقدیم شد که هم اکنون در مرحله انجام توافقات نهایی و امضای قرارداد قرار دارد.



MAHAN

Management Consulting Center

نامی در صنعت چرم که بیشتر از آن خواهید شنید



چرم باربارا برندی نسبتاً جوان اما قوی در صنعت چرم کشور است. این برند با نه شعبه حضوری و یک فروشگاه اینترنتی قصد توسعه دامنه فعالیت‌ها و همچنین گسترش ساختار فروش خود با همراهی مرکز مشاوره مدیریت ماهان را دارد. در همین راستا پیرو مذاکرات انجام شده با مدیرعامل محترم چرم باربارا، جلسه‌ای میان طرفین تشکیل شده و مقرر گردید پیشنهادات مرکز طی روزهای آینده بصورت کامل ارائه گردد.



پیاده سازی نظام آراستگی در شرکت پروفیل اراک از طریق کوچینگ سازمانی

پنج فاکتور اصلی نظام آراستگی 5S عبارتند از سازمان دهی، ایجاد نظم و ترتیب، پاکیزه سازی، استاندارد سازی و حفظ و نگهداری. نظام آراستگی 5S بعنوان یک سیستم مدیریتی کارآمد، در بهبود فرایندهای شرکت ها و ارتقای کیفیت کارشان و همچنین کاهش هزینه ها بسیار موثر است. افزایش ایمنی محیط کار، چابک تر شدن سازمان، افزایش روحیه پرسنل و کاهش اتلاف منابع از دیگر مزایای استقرار نظام 5S در یک سازمان است. مدیریت محترم شرکت پروفیل اراک که به اهمیت این مزایا برای یک سازمان موفق اشراف دارند در پی استقرار نظام آراستگی در شرکت خودشان هستند. پیرو این موضوع و هماهنگی های انجام شده، پروپوزالی از خدمات کوچینگ سازمانی مرکز مشاوره در زمینه استقرار نظام آراستگی تدوین و تقدیم شد. در پی اجرای این پروژه، نه تنها پرسنل سازمان در زمینه نظام آراستگی توانمند خواهند شد، بلکه 5S در شرکت پروفیل اراک استقرار پیدا خواهد کرد.





مشاوره صادرات و فروش ویژه برندی که به توسعه می‌اندیشد

پارانو برندی است که محصولات با کیفیتی مرتبط با کره و کرم بادام زمینی تولید کرده و در چندین استان کشور نمایندگی فعال دارد. همچنین تاکنون بصورت محدود محصولاتی را به تعدادی از کشورها صادر کرده است. مدیران محترم این برند که به توسعه فعالیت‌هایشان در داخل کشور و همچنین افزایش صادرات محصولاتشان می‌اندیشند طی چندین جلسه با مدیران و مشاوران مرکز مشاوره به بحث و تبادل نظر پرداختند. پیرو این جلسات، پروپوزالی از طرف یکی از مشاوران با تجربه زمینه صنایع غذایی تدوین شده و در جلسه با مدیران برند مورد نظر ارائه گردید. این پروژه اکنون به مرحله امضای قرارداد رسیده است.





از تهران تا شمال؛ با پروژه‌های مرتبط با صنعت ساختمان



مرکز مشاوره مدیریت ماهان پیش از این به برخی از فعالان صنعت ساختمان خدمات مشاوره مدیریتی در حیطه‌های گوناگون از جمله نگارش طرح توجیهی، مدیریت پروژه و دیجیتال مارکتینگ ارائه کرده بود. دامنه این خدمات شهرهایی از جمله تهران و کیش را شامل می‌شد. بدنبال این سابقه موفق، این ماه درخواستی برای دریافت خدمات از یک تولیدکننده بزرگ یونولیت و تیرچه ساختمانی واقع در شمال کشور دریافت کردیم. این درخواست به کوچینگ سازمانی در حوزه‌های مارکتینگ و فروش مربوط شده و کارفرمای محترم تمایل دارند نه تنها مدیران و پرسنلشان در این حوزه‌ها توانمند شوند بلکه بتوانند از نتایج عملیاتی کوچینگ بهره بگیرند. در همین راستا، در تهران میزبان مدیرعامل این واحد تولیدی بودیم و پیشنهاداتمان را ارائه کردیم. مقرر شده است که طی حدود شش ماه در کنار مدیران و پرسنل محترم این شرکت بوده و با هم در جهت رسیدن به اهدافشان تلاش کنیم.



برندینگ برای شرکتی فعال در زمینه انرژی‌های تجدیدپذیر



چالش‌های بشر در استفاده از سوخت‌های فسیلی از جمله آلودگی محیط زیست، گرمتر شدن زمین و محدودیت منابع موجب شده است که هر روز تقاضاهای بیشتری برای استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر بعنوان منابعی پاک و پایدار ایجاد شود. از انرژی‌های تجدیدپذیر می‌توان به انرژی‌های خورشیدی، بادی، زمین گرمایی، آبی و جزر و مد اشاره کرد. علیرغم اهمیت این انرژی‌ها برای آینده زمین و انسان، شناخت کمی از آنها و همچنین شرکت‌های فعال در این حوزه وجود دارد. همین نکته است که اهمیت برندینگ برای بازیگران زمینه انرژی‌های تجدیدپذیر را برجسته می‌کند. در فروردین ماه ۱۴۰۲ ما نیز در مرکز مشاوره مدیریت ماهان درخواستی برای ارائه خدمات مشاوره برندینگ از طرف مدیران شرکتی فعال در این حوزه دریافت کردیم. در پی جلسه‌آشنایی و هماهنگی میان مدیران محترم این شرکت و مدیریت مرکز، برای برگزاری جلسات مشاوره برندینگ با یکی از مشاوران خوش نام برند کشور توافق و برنامه‌ریزی شد.



فعالیت‌های تازه آکادمی ماهان؛ این مرتبه با دوره مشاور منابع انسانی

دوره‌های مدیریت منابع انسانی در موسسات و دانشگاه‌های گوناگون کشور با هدف پرورش مدیران شایسته منابع انسانی برای سازمان‌ها و شرکتها برگزار می‌شود. اما نکته‌ای که مغفول مانده است مربوط به تمایل متخصصان برای فعالیت بعنوان مشاور منابع انسانی و نیاز سازمان‌ها به مشاوران منابع انسانی خارج از مجموعه‌شان است. در پی درک این نیاز و با سابقه برگزاری دوره‌های مشاور مدیرعامل، مشاور مارکتینگ و فروش، مشاور اقتصادی و سرمایه‌گذاری، مشاور استراتژی و مشاور حقوقی، این مرتبه مرکز مشاوره مدیریت ماهان با تحقیق و بررسی کامل و جمع‌آوری نظر متخصصان به طراحی دوره مشاور منابع انسانی پرداخت. این دوره که ثبت نام آن از ابتدای اردیبهشت ماه آغاز می‌شود، با سرفصلی ویژه سازی شده و با حضور برترین مشاوران و اساتید حوزه منابع انسانی کشور برگزار خواهد شد.

دوره مشاور حرفه‌ای منابع انسانی

برای اولین بار در ماهان





ورود برند خوشنام فست فود به حوزه غذاهای نیمه آماده

یکی از رستوران‌های معروف تهران که به فروش فست فودهای خوش طعم مشهور است، چندی است که تصمیم گرفته وارد حوزه غذاهای نیمه آماده شود. این مجموعه که در حال اخذ پروانه‌ها و مجوزهای لازم است، اعلام تمایل کرده تا در زمینه‌های استراتژی، برندینگ، مارکتینگ و فروش از خدمات مرکز مشاوره مدیریت استفاده نماید. قرار است با همراهی مرکز استراتژی‌های کلان، نحوه ورود به بازار و همچنین برنامه‌های مارکتینگ و فروش تدوین و اجرایی گردد. چشم انداز مدیران محترم این مجموعه، تبدیل شدن به برند برتر حوزه غذاهای نیمه آماده طی پنج سال آینده است.





پادکست ماهان

چگونه مثل همه تبلیغ نکنیم

در قالب پادکست ماهنامه ماهان تلاش می‌کنیم تا هر ماه یک اپیزود مرتبط با دغدغه صاحبان و مدیران کسب و کار را منتشر کنیم. برای شنیدن اپیزود با موضوع چگونه مثل همه تبلیغ نکنیم، می‌توانید کد QR زیر را اسکن کرده و یا از لینک درج شده استفاده بفرمایید:



<https://b2n.ir/y06403>





MAHAN
Management Consulting Center

معرفی کتاب ماه

رهبری یک مسیر است، نه یک مقصد.
یک ماراتن است، نه دو سرعت.
یک روند است و نه یک نتیجه.





MAHAN

Management Consulting Center

معرفی نویسنده:

بیل جورج که عضو ارشد مدرسه کسب و کار هاروارد است از سال ۲۰۰۴ به تدریس رهبری در کلاس‌های مدیریت مشغول می‌باشد. او سال‌ها مدیر شرکت تجهیزات پزشکی مدترونیک بود و همچنین، در هیات مدیره شرکت‌هایی نظیر آگزون موبیل، مایو کلینیک، گلدمن ساکس فعالیت می‌کند. علاوه بر این، سابقه حضور در هیات مدیره شرکت‌های نوارتیس، تارگت و مجمع جهانی اقتصاد را نیز دارد.



محروری:ت

وارن بنیس، استاد رهبری، می‌گوید هرچه مخاطرات دنیای ما بیشتر می‌شود، هر چه مشکلاتمان پیچیده‌تر و مهلک‌تر می‌شود؛ ما بیش از پیش، خواهان رهبرانی واقعاً برجسته و متمایز هستیم، زنان و مردانی که شایسته احترام و وفاداری ما هستند. کتاب شمال حقیقی، درباره چنین رهبرانی است.

شمال حقیقی، یک قطب‌نمای درونی است که شما را در مسیر زندگی در جهت صحیح هدایت می‌کند. این قطب‌نمایانگر شخصیت شما در عمیق‌ترین سطوح انسانی شماست. شمال حقیقی بر اساس ارزش‌ها، تمایلات و انگیزه‌های شما عمل می‌کند. بیل جورج نویسنده کتاب شمال حقیقی، نشان می‌دهد که چگونه کسانی که از قطب‌نمای درونی خود بهره می‌گیرند می‌توانند به رهبرانی اصیل تبدیل شوند. این نتیجه‌گیری بر اساس تحقیقات انجام‌شده و مصاحبه نویسنده با ۱۲۵ نفر از رهبران برتر دنیا به دست آمده است.





در بخشی از کتاب شمال حقیقی می‌خوانید:

متأسفانه، بسیاری از رهبران در طول سفر رهبری، خود را گم می‌کنند. آن‌ها شمال حقیقی خود را از دست می‌دهند و در نهایت از ریل خارج می‌شوند. بنابراین چه چیزی باعث می‌شود که بسیاری از رهبران راه خود را گم کنند؟ چرا افراد با پتانسیل عالی به محض رسیدن به قله موفقیت از ریل خارج می‌شوند؟ مشکل این نیست که این افراد رهبران بدی هستند. در واقع، باشد آن‌ها پتانسیل این را دارند که رهبران خوب، حتی رهبرانی بزرگ باشند! اما جایی در طول مسیر...

نکوداشت‌های کتاب شمال حقیقی:

کتاب کشف شمال حقیقی به عنوان پیشنهادی ضروری، می‌تواند در کنار کتاب مدیر اثربخش از پیتر دراگر و تبدیل شدن به یک رهبر از وارن بنیس جای داشته. به بیل بابت تکمیل بهترین کتابش تبریک می‌گوییم.

دیوید گرجن | استاد دانشگاه هاروارد و مشاور دولت آمریکا

در کتاب کشف شمال حقیقی بیل جورج تجربه‌ها و ارزش‌های رهبران اصیل، با تجربه و بانگیزه را بر اساس یک طرح و استراتژی مشخص در کنار هم گردآورده است تا دیدگاهی متقاعد کننده را ارائه کند. خواندن این کتاب واجب است! از تو ممنونم بیل!

آلن مولالی | مدیرعامل سابق شرکت فورد موتور

ما در همه سطوح به رهبرانی اصیل و شجاع نیاز داریم. کشف شمال حقیقی همراهی ضروری و حیاتی است برای هر کسی که مشتاق است در دنیایی که ویژگی‌های رهبران برجسته بر مبنای اعتماد و اصالت تعریف می‌شود، تغییری مثبت ایجاد کند.

پُل پُلمن | مدیرعامل شرکت یونیلیور



کتاب شمال حقیقی مناسب چه کسانی است:

همه افرادی که به دنبال تعادل و یکپارچگی بیشتر در جنبه‌های مختلف زندگی‌شان هستند.

هر کسی که سودای رهبری دارد و آرزو می‌کند که بتواند به رهبر بهتری تبدیل شود. همه کسانی که نیاز به کمی کمک دارند تا به هدف‌های بیشتری برسند.

مدیرانی که می‌خواهند به رهبرانی برتر تبدیل شوند.

افرادی که می‌خواهند جایگاه بهتری در کسب و کار خود پیدا کنند.

کسانی که به مدیریت استراتژیک علاقه دارند.

مدیران شرکت‌ها، کارآفرینان و علاقه‌مندان به کسب و کار





MAHAN
Management Consulting Center

مقاله ماه

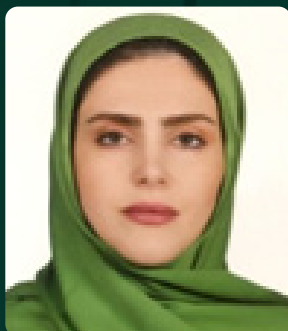
تاب آوری، موضوعی حیاتی برای شرکت هادر شرایط بحرانی
هاروارد بیزینس ریویو فرانسه

نویسنده: ژروم گسکه

Jérôme Gasquet



مترجم: مرضیه بنوفاطمه





بدنه یک جامعه که نهادهای اقتصادی و شرکت‌های آن هستند، اغلب از نظر فیزیولوژیکی فرسوده هستند، گاهی اوقات از نظر مالی در خطراند. تنها یک اتفاق کوچک می‌تواند برای واژگونی آن‌ها کافی باشد. در اینجا چند راه برای تقویت انعطاف پذیری آن‌ها در این مواقع پرتنش وجود دارد.

۱. فضا را درک کنید!

اگر تا دیروز، در یک فضای اقتصادی پررونق، مدیر می‌توانست بیشتر منابع شرکت را بر روی عملکرد مالی خود متمرکز کند، چنین سیاستی امروز شرکت را در معرض تهدیداتی قرار می‌دهد که می‌تواند عمیقاً آن را بی‌ثبات کند.

چه اتفاقی در بازارها از آغاز این هزاره جدید افتاده است که آینده شرکت‌ها را به شدت تحت تاثیر قرار داده است؟

چه شتاب‌ها، چه گسست‌ها و چه جهش‌هایی باعث شده است که بسیاری از شرکت‌ها در حاشیه قرار بگیرند که این تغییرات عمیق را پیش بینی نکرده و با آن سازگاری نداشته باشند؟





قبل از هر چیز اختلالات عمیق‌تر و سریع‌تر تکنولوژی و نوآوری هستند که می‌توانند در عرض چند ماه به جهان حمله کنند (و گاهی چند سال بعد ناپدید شوند). شوک‌های مالی و مکرر و عمیق، اختلالات شدید زنجیره تامین به دلیل ناآرامی‌های سیاسی یا زیست محیطی، تغییرات غیرقابل پیش‌بینی در قیمت مواد اولیه، خطرات اقلیمی مکرر و ورود تازه واردانی که در بازار در عرض چند سال موقعیت برتر جهانی را کسب می‌کنند همگی از این موارد هستند.

اضافه بر این، تغییرات داخلی در شرکت‌ها، انتظارات جدیدی را در کارکنان بوجود می‌آورد که همیشه مشخص نیست و در نهایت می‌تواند انسجام شرکت را تضعیف کند.

روش‌های سازمانی و مدیریتی دستخوش یک انقلاب خاموش اما عمیق است. ظهور نسل جدیدی که خواهان معنا و لذت در کار است، خود به تنهایی نقش تیم‌های مدیران و جایگاه آن‌ها در سازمان را عمیقاً زیر سوال می‌برد.

مدیریت از بالا به پایین دیگر کافی نیست. مدیریت رو به بالا، استقلال تا حد امکان در یک چارچوب تعریف شده با تمایل به معناگرایی کارکنان و امثال آن، شیوه‌های مدیریتی را که مربوط به دوران دیگری است، متزلزل می‌کند.

۲. سیگنال‌های ضعیف را تشخیص دهید!

میشل رولیر، مدیر گروه میشلن گفت: «درک سیگنال‌های ضعیف یکی از چالش‌های بزرگ رهبر است» در واقع، کار دوم رهبر شامل بسیج تیم‌ها و آموزش آنها برای شناسایی سیگنال‌های ضعیفی است که برخی از تهدیدات آینده و همچنین فرصت‌ها را نشان می‌دهند. بنابراین یکی از مسئولیت‌های رهبر، آموزش واقعیت است. شفاف بودن بیش از هر زمان دیگری به عنوان یک موضوع استراتژیک اهمیت پیدا می‌کند.

مسئله مهم بروز واقع‌گرایی کامل است تا بتوانیم با این شرایط مقابله کنیم و ما می‌دانیم که تغییر مدل ذهنی ما اغلب خلاف طبیعت است.



از این رو نیاز است که از طریق تقابل دیدگاه‌ها، با اعتماد به نفس و به عنوان یک تیم برای رسیدن به یک واقعیت مشترک، از شرایط بحرانی عبور کنیم. مطرح کردن نقاط ضعف و همچنین نقاط قوت شرکت یکی از مسائلی است که بسیار اطمینان بخش است، زیرا برادر اعتماد، آزادی بیان است که این مطمئناً به تقویت اعتبار مدیریت کمک می‌کند. همچنین این می‌تواند یک اهرم انگیزشی عالی باشد تا زمانی که بعد آموزش و ارتباطات به خوبی در نظر گرفته شود.

۳. نقاط قابل بهبود را شناسایی کنید!

همان طور که دیدید اولین بُعد تاب آوری به کیفیت روابط درون شرکت مربوط می‌شود.

به محض اینکه تیم‌ها برای شناسایی سیگنال‌های ضعیف بسیج می‌شوند، مهم است که آنها را در بقیه مراحل همراه نگه دارید.

بنابراین انسجام و گشودگی پیکره اجتماع که کسب و کارها و شرکت‌ها هستند به عوامل کلیدی موفقیت تبدیل می‌شوند.

این انسجام اغلب در مشاغل خانوادگی که چندین نسل قدمت دارند، دیده می‌شود، زیرا طبیعتاً به کیفیت جو اجتماعی حساس هستند. روشی که بحران شرکت سازنده تجهیزات داهر در سال‌های ۲۰۰۹-۲۰۱۰ را مدیریت کرد و با تنظیم اشتغال و ارتقاء کیفیت گفت و گوی اجتماعی در شرکت توانست پاسخ خوبی در زمان سقوط سبد سفارشات بازار داشته باشد.

برعکس، اگر سال‌ها مدیر یک کسب و کار به سرمایه‌های انسانی خود بی توجه باشد، تعجبی نیست که با تصمیم‌گیری‌های خود دچار بحران شود. اینجاست که یک بحران اجتماعی بزرگ می‌تواند ایجاد شود. با این حال، پشت یک بحران اجتماعی اغلب یک بحران پیوسته پنهان است.



یک راه خوب برای پیشبرد عملی در مسیر تاب آوری می تواند از طریق ایجاد یک کمیته نظارت باشد که کارکنان سطوح خوب و داوطلبان را از تمام سطوح سلسله مراتبی گرد هم آورده و ماموریت آن شامل تشخیص سیگنال ها در شرکت باشد. همچنین سیگنال های ضعیف پیرامون آن، که می تواند خطراتی را در کوتاه مدت یا میان مدت و یا فرصت هایی را با کاوش ویژه ایجاد کند؛ نظیر:

- صمیمت، حتی با مشتریان، بازخورد کیفی احساسات، ایده ها، رضایت ها، نارضایتی ها و...

- ماهیت سازمان یا شرکت و توانایی آن در تنظیم و تشویق مداوم خلاقیت و نوآوری

- تعدیل سطح مهارت نیروها با تکامل شرکت

- همسویی فرآیندهای کلیدی با استراتژی شرکت و البته با انتظارات بازار

- کنترل کیفیت محصول یا خدمات در تمامی مناطق جغرافیایی

- جنبه ناب فرآیندها

- ایجاد ذخایر مالی برای مقابله با حوادث احتمالی

- کنترل مداوم عملیاتی فرآیندهای مدیریت بحران

در گام دوم، با همکاری این تیم با اعضای هیئت مدیره شرکت برای اعتبارسنجی مرتبط بودن سیگنال های خاص، انتخاب و اجرای اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی مطرح خواهد شد.

مطمئناً این شرکت هرگز نمی تواند همه چیز را پیش بینی کند. از سوی دیگر، کسانی که عادت کرده اند با هم به واقعیت نگاه کرده و به عنوان یک تیم کار کنند، خطرات را تجزیه و تحلیل کرده و پاسخ ها را آماده کنند، بیشترین شانس را برای زنده ماندن در برابر شوک های جدید خواهند داشت. اما بالاتر از همه، چنین کسانی هستند که بسترهای جدید را برای رشد و توسعه پیدا خواهند کرد.

مدیرمسئول: برادران سیاری
سردبیر: جواد حسینی
گرافیکست: سیم‌احمدری
مقاله‌ماه: مرضیه بنوفاطمه
متن‌پادکست: علی‌گنجعلی
گوینده پادکست و معرفی کتاب: تیم بیژنی
اخبار واحد پروژه‌ها: یاسمین اسفندانی



MAHAN
Management Consulting Center

ماهان

مرکز مشاوره مدیریت

ماهان
سازمان
کمال سازمان