



آینده نگاری در شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس

foresight in the Persian Gulf Petrochemical Industries Company

مدیریت برنامه ریزی، آینده نگاری و سبک کسب و کار گروه

introduction

مقدمه

radical changes

new patterns

disruption of defaults

no miracle formula

new thoughts

New questions

strategic thinking

new abilities

• جهان پراز تغییرات سریع و ریشه ای

• ایجاد نظم و الگوهای جدید

• بهم ریختن پیش فرض ها و برنامه ها

• فرمول معجزه گری برای سازگاری با تغییرات نداریم

• تفکرات جدید درباره طبیعت واقعی و ذاتی تغییرات، منطق پنهان آنها و..

• سئوالات جدید: آینده تغییرات چه خواهد بود؟

• تفکرو بصیرت راهبردی

• توانایی یافتن منطق تحولات و اقدامات سریع

VUCA

volatility

نوسانی و ناپایدار

uncertainty

عدم قطعیت

complexity

پیچیدگی

ambiguity

ابهام، راز آلود

BANI

brittle

شکننده

anxious

آشفته، نگران کننده

Non-linear

غیر خطی

incomprehensible

غیر قابل درک



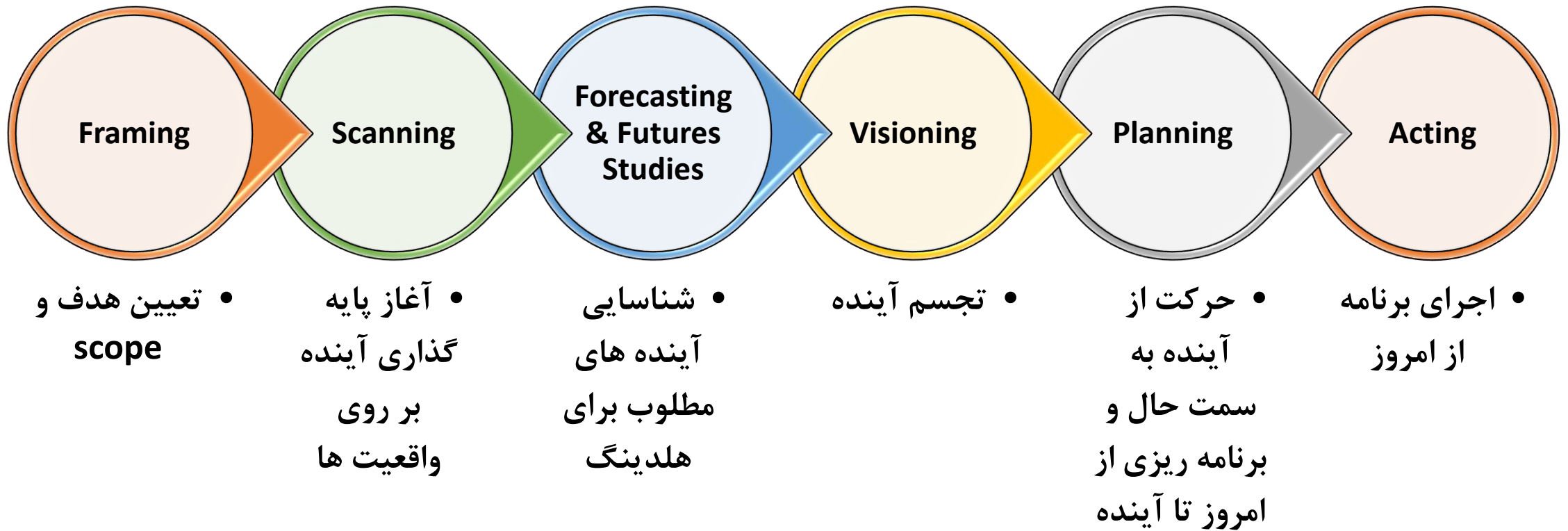
مطالعات انجام شده در حوزه آینده نگاری Studies in the field of foresight

برخی اقدامات اولیه Initial actions

- بررسی های اولیه / انتخاب مشاور و... / Preliminary investigations / Choosing a consultant
- انتصاب کمیته راهبری آینده نگاری / Appointment of the strategic committee
- تشکیل دبیر خانه در مدیریت برنامه ریزی / Formation of the secretariat
- برگزاری دوره آموزشی جهت آشنایی با مفاهیم موضوع برای اعضای دبیرخانه / training course
- انتخاب متدولوژی کار / Choice of methodology
- شناسایی فرآیندهای کاری و مراحل آن / Identification of processes
- و.....

چارچوب کلی آینده نگاری شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس

general framework and foresight process



scenario-based planning

برنامه ریزی مبتنی بر سناریو



سناریوهای
گروه پتروشیمی خلیج



سناریوهای
پتروشیمی ایران iran
petrochemical industry



سناریوهای
پتروشیمی جهانی global
scenarios

روش محوری نگارش سناریوها methodology

سطح سناریوها level scenarios

□ روش تقاطع عدم قطعیت های کلیدی (GBN (Global Business Network) روش های استنتاجی بر مبنای تحلیل نیروهای پیشران و عدم قطعیت های درک شده و پیش روی صنعت (پتروشیمی)

صنعت پتروشیمی جهان

□ روش تئوری محدودیت ها و همچنین رفتار و شناخت اجتماعی
Social Cognition & Behavior و Constraint Theory

صنعت پتروشیمی ایران

□ درهمکنش سناریوهای صنعت پتروشیمی ایران با سناریوهای جهانی صنعت پتروشیمی بر اساس مدل مورفولوژی (ریخت شناسی)

گروه صنایع پتروشیمی خلیج فارس

سناریوهای
سطح جهانی
global scenarios

فرآیند سناریونویسی

Scenario writing process

1. Ask Questions
2. Study environment
3. Conceptual framework
4. Data gathering
5. Identify important uncertainties
6. Rationalizing the scenarios
7. Development of scenarios
8. Completion of content



Key uncertainties

عدم قطعیت های کلیدی

Evolution of platforms

پلتفرم های
بازیگران ملی و
منطقه ای

تکامل پلتفرم ها

ابرپلتفرم های
بازیگران جهانی

Strategies of the main industry players

متمرکز به تقاضای
مشتریان و متکی به
فناوریهای موجود

راهبردهای بازیگران اصلی صنعت

متمرکز به تحول با
فناوریهای جدید

متمرکز به تحول با فناوری های جدید

New technology

سلسله مراتب شهر ممنوعه

ابرپلتفرم هوشمند آدام اسمیت

راهبردهای بازیگران اصلی صنعت

پلتفرم ها

تکامل

پلتفرم های بازیگران
ملی و منطقه ای

ابرپلتفرم های
بازیگران جهانی
global actors

National and
regional actors

غولهای پتروزیستی

اتفاق مورچگان

متمرکز به تقاضای مشتریان و متکی به فناوری های موجود

Existing technology

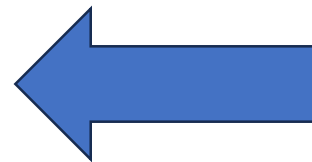
سناریوهای

صنعت پتروشیمی ایران

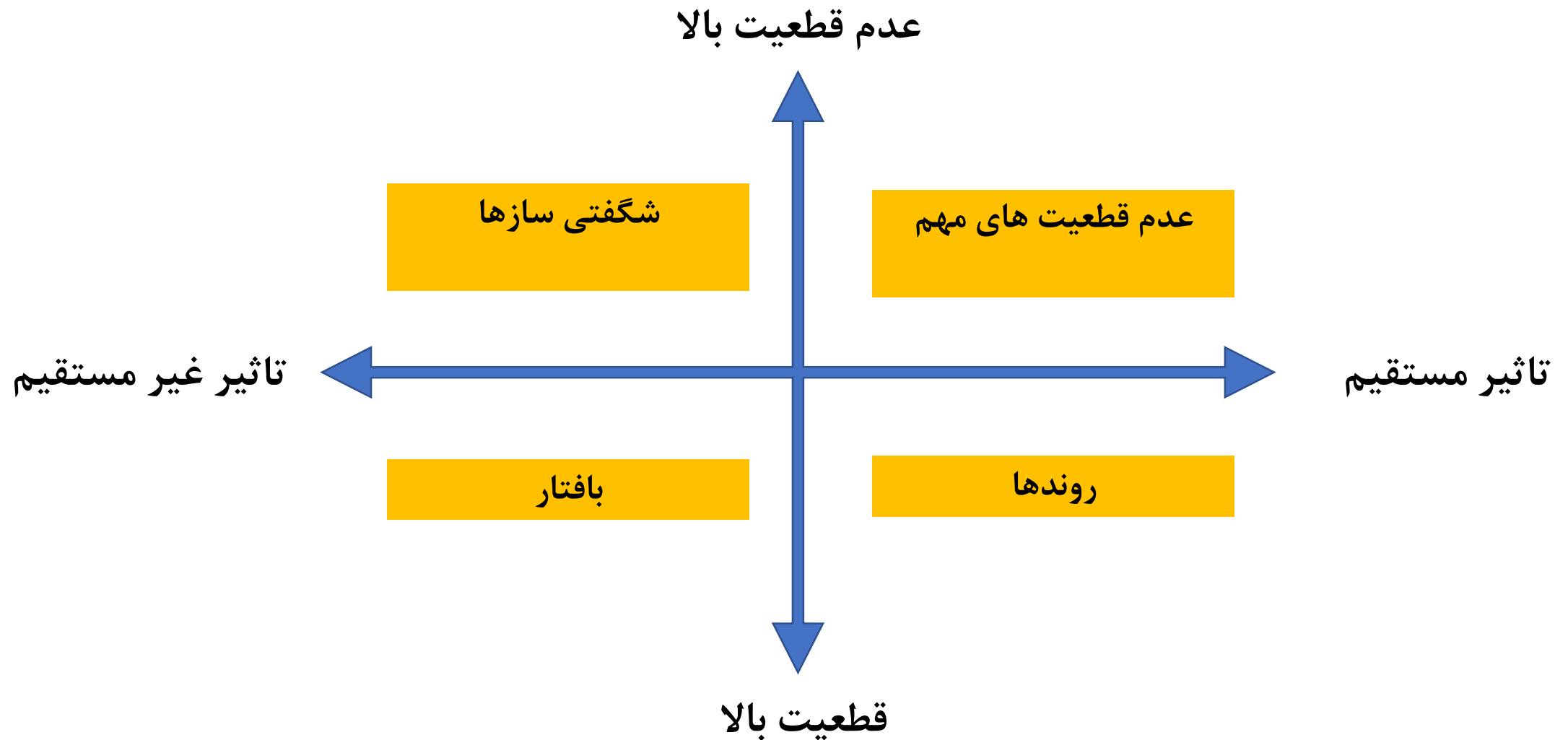
Iran petrochemical industry
scenarios

۱. تشکیل دبیرخانه آینده نگاری و کمیته آینده نگاری **Formation of the secretariat**
۲. تشکیل کارگروه های تخصصی در ۷ حوزه (اقتصادی، تکنولوژی و نوآوری، سیاست و ژئوپلیتیکی، زیست محیطی و مسئولیت اجتماعی، تحلیل صنعت و بازار، اجتماعی و فرهنگی و جمعیت شناسی، چالش ها و ریسک های سازمانی از متخصصان درون صنعت بالغ بر ۲۵۰ نفر از متخصصان داخل صنعت در حوزه های تخصصی **Formation of specialized working groups**
۳. ارسال پرسشنامه های تخصصی در ۷ حوزه و جمع آوری نظرات خبرگان درون صنعت **questionnaire**
۴. برگزاری پنل تخصصی با خبرگان صنعت در حوزه های فوق **Specialized meetings**
۵. دریافت بازخورد از شرکتهای پتروشیمی درباره سناریوهای جهانی ارایه شده (تقویت ارتباطات و گفتگوهای راهبردی) **Get feedback**
۶. بررسی منابع و اطلاعات گوناگون در حوزه پتروشیمی **Study sources and information**

**۱۴۲ عامل تاثیرگذار بر
صنعت پتروشیمی
شناسایی شد
Identification of
142 factors**



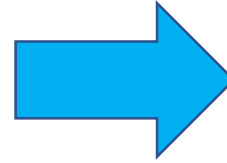
منطق و چارچوب طبقه بندی عوامل تاثیر گذار شناسایی شده



گستره عدم قطعیت های کلیدی

عدم قطعیت های مهم

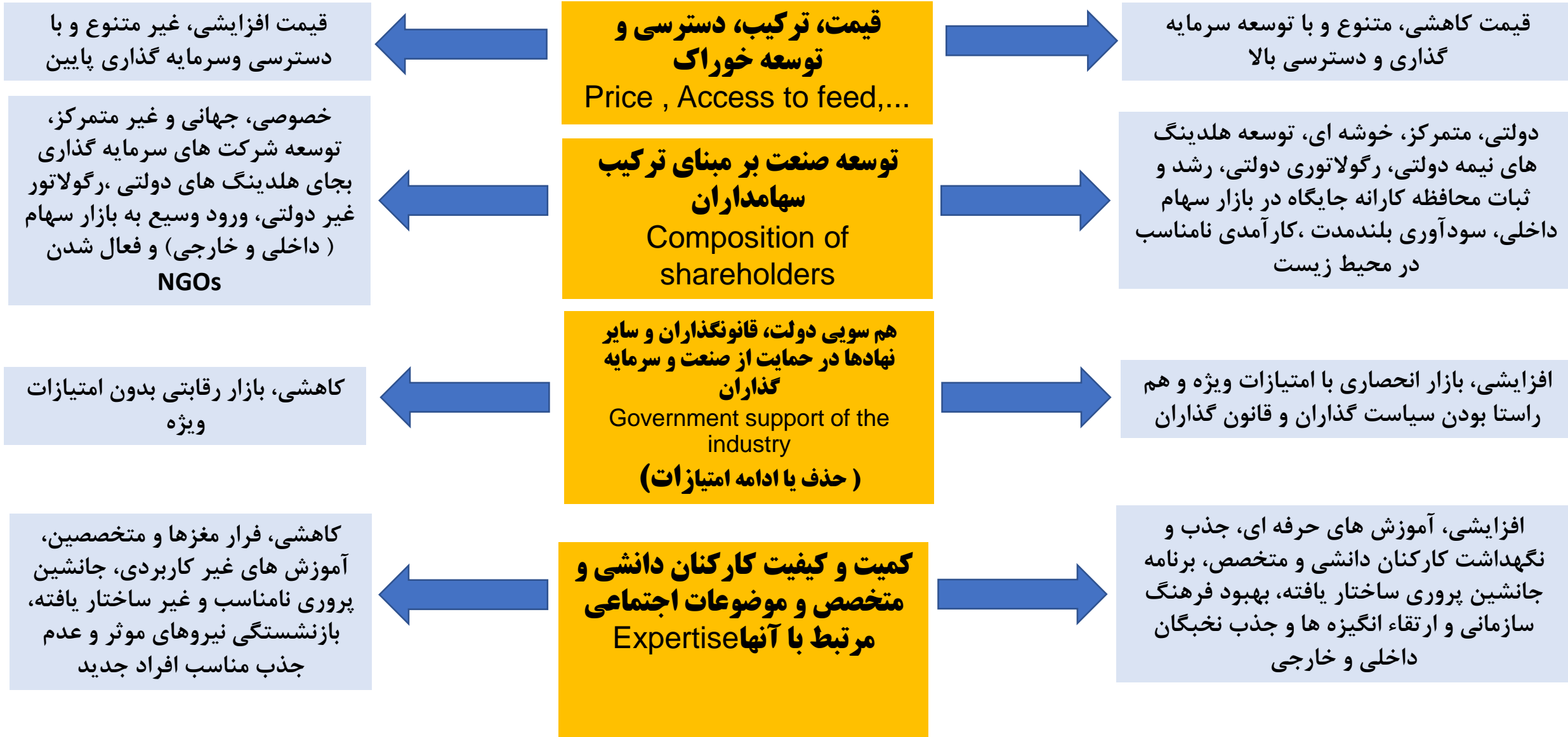
۱	تاثیر مدیریت نامناسب زیست محیطی	۲۱	تاثیرات نوسانات تقاضا و قیمت جهانی محصولات پتروشیمی بر پتروشیمی ایران
۲	پیامدهای تغییرات اقلیمی در بالادست و یوتیلیتی	۲۲	تعداد مجتمع های ساخته شده در مناطق توسعه نیافته غیر ساحلی
۳	امکان دستیابی به فناوری های سبز	۳۳	جهت گیری سیاست های مالی و پولی دولت
۴	پیامدهای گسترش اپیدمی های جهانی بر پتروشیمی ایران	۳۴	تاثیر عضویت در FATF و پالمو
۵	میزان کنار گذاشته شدن ایران از پروژه جاده ابریشم	۳۵	گستره ارتباطات بین بانکی و بین شرکتی ایران و خارج
۶	وضعیت ارتباط بلندمدت ایران و چین	۳۶	میزان تأمین سرمایه (داخلی و خارجی) لازم برای توسعه صنعت پتروشیمی
۷	وضعیت رابطه ایران و آمریکا	۳۷	وضعیت رشد اقتصادی در ایران
۸	گستره توسعه فراسرزمینی صنعت پتروشیمی ایران و تعداد سرمایه گذاری های فراسرزمینی ایران در مکان هایی با خوراک های ارزان تر	۳۸	وضعیت موقعیت انحصاری بازار داخلی شرکت های پتروشیمی در ایران
۹	میزان ناپایداری در مرزهای کشورهای خاورمیانه	۳۹	گستره تحریم ها
۱۰	وضعیت تحریم های اقتصادی و حقوق بشری	۴۰	گستره وابستگی اقتصاد ایران به درآمدهای نفتی
۱۱	گستره رابطه ایران با اعراب	۴۱	وضعیت حاشیه سود شرکتهای پتروشیمی (غیر اقتصادی شدن برخی از آنها)
۱۲	پیامدهای تشکیل کنسرسیوم های چند ملیتی ایران با دیگران و JV	۴۲	مسیری کلی ایران به سمت درون گرایی یا جهانی شدن
۱۳	گستره توسعه کریدور شمال جنوب	۴۳	نگرش سهامداران به تقسیم یا عدم تقسیم سود و سرمایه گذاری های جدید
۱۴	پیامدهای تغییرات سیستمی و سیاسی عمیق در ایران	۴۴	تاثیر افزایش تعداد بازنوسته ها نسبت به شاغلین و وضعیت اقتصادی صندوق های تامین اجتماعی در پتروشیمی ها
۱۵	گستره کشمکش بر سر تسلط استانداردهای مختلف در جهان	۴۵	پیچیدگی های فروش ارزی به دلیل تحریم ها
۱۶	پیامد های رفتن به سوی توسعه درون زای فناوری	۴۶	وضعیت ذخایر ارزی ایران صندوق توسعه ملی
۱۷	تعداد نیروهای دانشی متخصص	۴۷	گستره استفاده از خوراک های متعدد و جایگزین
۱۸	میزان مشارکت در سرمایه گذاری پتروشیمی های داخل با بازیگران اصلی فناوری	۴۸	گستره تمرکزگرایی یا تمرکززدایی در صنعت پتروشیمی ایران
۱۹	ادامه نفوذ ایران در شامات و یمن	۴۹	پیامدهای تشدید مقررات در قیمت گذاری در بازارهای داخلی پتروشیمی
۲۰	گستره اعمال نفوذ گروههای پر قدرت خارج از دولت	۵۰	گستره سیاسی شدن مکان بانی پروژه های پتروشیمی
۲۱	مناقشات و منازعات گروه های سیاسی داخلی	۵۱	وضعیت مهم رگولاتور واقعی صنعت پتروشیمی در ایران
۲۲	وضعیت دسترسی به خوراک ها به ویژه خوراک های گازی	۵۲	پیامدهای جغرافیایی خوراک و زنجیره ارزش در توسعه واحدهای پتروشیمی جدید
۲۳	پیامد ترجیح دولتها به حمایت از صنایع دیگر به غیر از پتروشیمی	۵۳	پیامدهای سامانه های غیر یکپارچه سازمانی و مدیریتی در مجتمع ها
۲۴	میزان انتقال فناوری های مهم به ایران	۵۴	تعداد پروژه ها با طرح های اقتصادی ورشکسته
۲۵	وضعیت امتیازات ویژه حکومت به صنعت پتروشیمی	۵۵	پیامدهای تحولات بازار سهام بر صنعت پتروشیمی
۲۶	رویکرد سرمایه گذاریهای پتروشیمی بر اساس خوراک - گاز محور یا مابع محور	۵۶	رویکرد شرکت های پتروشیمی در پیوستن به بازار سهام
۲۷	گستره همکاری بین وزارتخانه ها طبق برنامه جامع اقتصادی	۵۷	پیامدهای افزایش کسری بودجه دولت بر صنعت پتروشیمی
۲۸	میزان سرمایه گذاری دولت در بالادست نفت	۵۸	سرمایه گذاری در توسعه حمل و نقل محصولات و خوراک پتروشیمی
۲۹	تغییرات ساختاری صنعت ناشی از توسعه محصولات سبز	۵۹	توسعه ذخایر راهبردی محصولات و فروش در زمان مناسب
۳۰	حرکت صنعت پتروشیمی ایران به سمت خوشه ای شدن یا جهانی شدن	۶۰	نیازمندی به سرمایه گذاری پتروشیمی ها در بالادست نفت



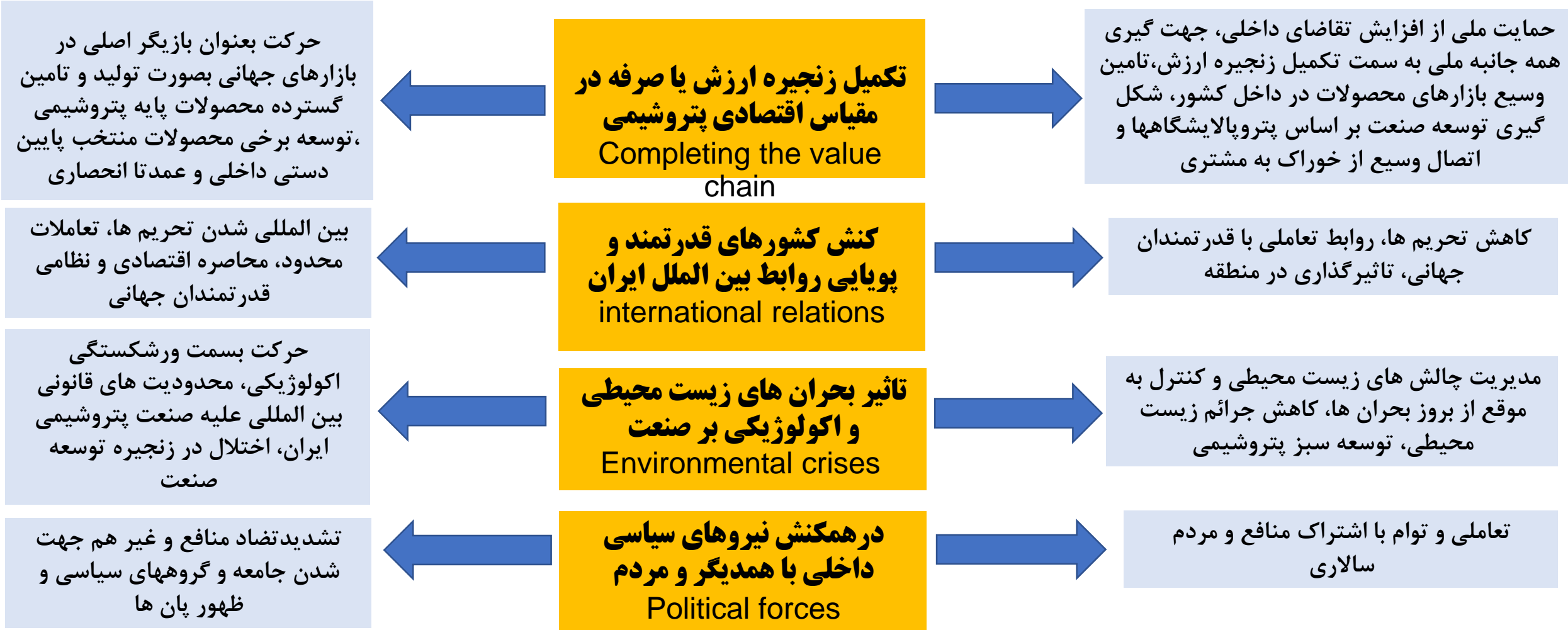
تعیین ۱۱ بعد عدم قطعیت کلیدی و گستره آنها

Determining 11 key uncertainty dimensions and their extent

گستره عدم قطعیت های کلیدی



گستره عدم قطعیت های کلیدی



گستره عدم قطعیت های کلیدی

**تأثیرات اقدامات گروه های
قدرتمند غیر سهامدار و لابی ها
بر صنعت پتروشیمی**
lobbying

افزایش موانع توسعه صنعت، تضاد
منافع و اعمال سیاست های هزینه بر
غیر مولد، عدم بکارگیری سودآوری
پتروشیمی ها در توسعه آتی

تسهیل گری در توسعه صنعت، بسیج منابع،
ایجاد جذابیت بیشتر برای سرمایه گذاری بیشتر

**گستره فراسرزمینی صنعت
پتروشیمی**
Mergers and
acquisitions

محدود شدن توسعه صنعت در داخل
کشور، وابسته بودن به سیستم های
بین المللی، ذخائر راهبردی در داخل
کشور، ادغام و تملیک های داخل
کشور و تمرکزگرایی

تصاحب و ادغام با شرکت های منطقه ای و
جهانی، توسعه ظرفیت های ذخیره سازی
راهبردی خارج از کشور، توسعه سیستم حمل و
نقل بین المللی بصورت ترکیبی

وضعیت آینده اقتصادی ایران
economic future

ابرتورم رکودی، کسری شدید بودجه
دولت، افزایش غیر قابل کنترل حجم
نقدینگی، کاهش شدید ارزش پول
ملی، افزایش عدم تعادل های
اقتصادی، رشد سرمایه گذاری منفی،
رشد اقتصادی ناپایدار، ورشکستگی
بانکها، افزایش بدهی ها خارج از توان
بازپرداخت دولت

ش ارزش پول ملی، رونق اقتصاد مقاومتی،
تعادل های اقتصادی پایدار، رشد اقتصادی
مناسب، تامین سرمایه های لازم بعنوان محرک
های اقتصادی توسط بانکها، تورم یک رقمی،
کاهش بدهی های دولت، کنترل حجم نقدینگی،
رشد مثبت سرمایه گذاری، کاهش کسری
بودجه دولت

ازماست که برماست	نوشداروی سهراب	بهار با یک گل	مرز پرگهر	ابعاد سناریوها
x	\sqrt{x}	\sqrt{x}	$\sqrt{\quad}$	چشم انداز توسعه کشور
بحران عمیق	کم	مطلوب نیست	$\sqrt{\quad}$	اعتماد متقابل حکومت و مردم
افزایش و شدید	کاهش + افزایش	افزایش	کاهش	تحریم های بین المللی
دو رقمی	دو رقمی	دو رقمی بالای ۵۰٪	تک رقمی، بالا	تورم، ارزش پول ملی
شدید و کنترل ناپذیر	نوسانی و غیر قابل کنترل	در مجتمع ها $\sqrt{\quad}$	در حد قابل کنترل	بحران ها (زیست محیطی، بیماری ها، ورشکستگی ها و ...)
بسیار کم	تا ۲۰۲۹ نه، بعد بلی	$\sqrt{\quad}$	$\sqrt{\quad}$	دسترسی و سرمایه گذاری به انواع خوراک
کاهش بین ۱۰-۴۰	۵۰-۹۰ تا ۲۰۲۹ و ۱۰۰+ بعد از ۲۰۲۹	قیمت های متفاوت	۱۰۰-۶۰	قیمت جهانی نفت (دلار برای هر بشکه)
$\sqrt{\quad}$	$\sqrt{\quad}$	در بخشهایی $\sqrt{\quad}$	$\sqrt{\quad}$	ظهور اقتصاد داده محور
بسیار ناچیز	نوسانی محدود	فقط BRICS	جذب بالا	سرمایه گذاری داخلی و خارجی
تشکیل نشده	تشکیل نشده/شده	تشکیل نشده	تشکیل شده	رگولاتوری غیردولتی و مستقل
محدود و جزئی	نوسانی و محدود	محدود	تا حدودی با سهولت	انتقال فناوری به ایران
مختل + شاغلین بازنشسته	تا ۲۰۲۹ نه ولی بعد از آن بلی	مداخله ای	نظام مند	جانشین پروری و گردش نخبگان
دولتی	نوسان بین خصولتی و خصوصی	بیشتر خصولتی شده	انجام پذیرفته	اصلاح ساختار خصوصی سازی
شکست در اجرا	تا ۲۰۲۹ نه ولی بعد بلی	ادامه وضع فعلی	اجرا شده	بهینه سازی مصرف سوخت در داخل کشور
ورشکسته در افکار جهانی	\sqrt{x}	برند ایرانی و نه جهانی	$\sqrt{\quad}$	پتروشیمی ایران = برند جهانی

سناریوهای هلدینگ خلیج فارس

Persian gulf petrochemical
industries company scenarios

ماتریس تاثیرات متقابل سناریوها



مرز پرگهر	بهار با یک گل	نوشداروی سهراب	از ماست که بر ماست	
بازی باخت برد بحران خارجی داخلی	سلطه طلبی جهانی غرب تمامیت گرایی داخلی پتروشیمی ایران بحران خارجی داخلی	سلطه طلبی جهانی غرب شگفت زدگی پتروشیمی ایران بحران خارجی داخلی	بازی باخت باخت بحران خارجی داخلی	ابرپلتفورم هوشمند آدام اسمیت
بازی تساوی برد بحران خارجی داخلی	تمامیت گرایی جهانی پتروشیمی چین تمامیت گرایی داخلی پتروشیمی ایران بحران خارجی داخلی	تمامیت گرایی پتروشیمی چین شگفت زدگی پتروشیمی ایران بحران خارجی داخلی	بازی تساوی باخت بحران خارجی داخلی	سلسله مراتب شهر ممنوعه
بازی تساوی برد بحران خارجی داخلی	پتروشیمی ایران به دنبال شکار فرصت های پتروشیمی بحران خارجی داخلی	سردرگمی پتروشیمی ایران در برابر تغییرات و جهت گیری ها بحران خارجی داخلی	بازی تساوی باخت بحران خارجی داخلی	اتفاق مورچگان
بازی برد برد بحران خارجی داخلی	پتروشیمی ایران مانند دژ مستحکم محصور با دیوارهای بلند بحران خارجی داخلی	توسعه های کم ثمر پتروشیمی ایران بحران خارجی داخلی	بازی تساوی باخت بحران خارجی داخلی	غول های پتروزیستی

چارچوب منطقی سناریوهای هلدینگ پتروشیمی خلیج فارس

جهت گیری همه جانبه ملی به
سمت تکمیل زنجیره ارزش

فرصت طلب

تحول ساز بزرگ

جهت گیری در زنجیره ارزش پتروشیمی

تاثیرپذیر از تحولات و
دنباله رو

در سطح ملی

نقش آفرینی هلدینگ

تاثیر گذار ملی و
شکل دهنده به صنعت

دنباله رو

قلعه الموت

تولید تک بعدی محصولات

فرصت طلب	قلعه الموت	دنباله رو	تحول ساز بزرگ
نقش کم رنگ در تدوین چشم انداز صنعت پتروشیمی کشور در تکمیل زنجیره ارزش	شکل دهنده اصلی چشم انداز صنعت پتروشیمی ایران در صرفه در مقیاس پتروشیمی کشور	نقش کم رنگ در تدوین چشم انداز صنعت پتروشیمی کشور در صرفه در مقیاس پتروشیمی کشور	شکل دهنده اصلی چشم انداز صنعت پتروشیمی ایران در تکمیل زنجیره ارزش
جذب و نگهداری نخبگان داخلی بر اساس فرصت ها	توانایی جذب تحصیل کردگان براساس الگوهای فعلی	جذب و نگهداری نخبگان داخلی و خارجی بر اساس فرصت ها	از بازیگران اصلی صنعت در جذب تحصیل کردگان داخلی و خارجی
استفاده از فرصت های موجود در شرایط تحریم	حداقل سازی تاثیرات تحریم با رویکرد حمایت گرایمی داخلی	کاهش اثرات تحریم ها بر اساس روابط راهبردی ممکن	حداکثر سازگاری با شرایط
سرمایه گذار و عمدتا دنباله رو در تکمیل زنجیره ارزش صنعت پتروشیمی کشور	بازیگر موثر در بازارهای جهانی در تولید و تامین گسترده محصولات پایه پتروشیمی، توسعه برخی محصولات منتخب پایین دستی داخلی و عمدتا انحصاری	تامین کننده نیازهای بازیگران اصلی در بازارهای جهانی با تولید و تامین گسترده محصولات پایه پتروشیمی، توسعه برخی محصولات منتخب پایین دستی	گستره پالایشگاه تا مشتری، پیشناز دیجیتالیزیشن زنجیره ارزش در شبکه ملی اطلاعات ایران و مدیریت پیشرفته نوآوری و تحقیق و توسعه
جنگ سرد سیاسی و فشارهای رقبا برای کسب جایگاه هلدینگ در بازارها	دیپلماسی شرکتی در حوزه محصولات پایه ای	تعامل محدود به برخی متحدان راهبردی	دیپلماسی شرکتی قوی در گستره زنجیره ارزش
حالت واکنشی و انفعالی در برابر بحران های زیست محیطی	گستره محدوده فناوری های سبز در زنجیره ارزش محصولات پایه	امکان توسعه ظرفیت های برای کاهش پیامدهای زیست محیطی بر اساس دانش و فناوری های قابل انتقال به ایران	توسعه و تجهیز با فناوری های سبز برای محصولات جدید و پایه و حداقل سازی هزینه های زیست محیطی
مشارکت های تعاملی محدود جهت کسب امتیاز برای هلدینگ	اشتراک منافع جمعی و ملی و حداکثر سازی تعامل با گروههای سیاسی داخلی	رقابت های مخرب در کسب امتیاز از هلدینگ	اشتراک منافع جمعی و ملی و حداکثر سازی تعامل با گروههای سیاسی داخلی
تاثیرپذیری از گروه های قدرتمند خارج صنعت	تعامل با گروه های خاص قدرتمند داخلی در محدوده منافع مشترک	تاثیرپذیری بالا از گروه های قدرتمند خارج صنعت و دارای روابط تعاملی با متحدان راهبردی	بسیج منابع و تسهیل گری حداکثری در رفع موانع توسعه
سرمایه گذاری محدود فراسرزمینی	عدم تمایل به سرمایه گذاری فراسرزمینی	سرمایه گذاری محدود فراسرزمینی با مشارکت متحدان راهبردی	گسترده شدن در حوزه تمدنی ایران و بازارهای نوظهور
ارزآوری مناسب، جذب سرمایه گذار مستقیم خارجی و فاینانس محدود و ...	ارزآوری بر اساس تحولات بازار محصولات پایه، جذب اندک سرمایه گذار مستقیم خارجی و فاینانس محدود و ...	ارزآوری و جذب سرمایه گذار مستقیم خارجی و فاینانس بر اساس تحولات بازار محصولات پایه در بازارهای متحدان راهبردی	ارزآوری بسیار بالا و پایدار برای کشور، جذب بالای سرمایه گذاری مستقیم خارجی و فاینانس، تاسیس بانک تخصصی پتروشیمی یا سهامداری در بانکهای پیشرو و ...
نقش آفرینی محدود هلدینگ در تامین، سرمایه گذاری و توسعه خوراک	سرمایه گذاری مناسب در تامین خوراک پایدار، متنوع سازی محدود در خوراک ها، دسترسی بالا به خوراک های متعارف، تاثیر گذاری بالا در تعیین قیمت خوراک	سرمایه گذاری مناسب در تامین خوراک پایدار، توسعه گسترده و دسترسی بالا در خوراک های مرتبط با محصولات پرتقاضای متحدان، تاثیر گذاری در تعیین قیمت برخی خوراک ها	سرمایه گذاری بالا در تامین خوراک پایدار، متنوع سازی در خوراک ها، دسترسی بالا به خوراک، تاثیر گذاری بالا در تعیین قیمت خوراک
ترکیب سهامداران متغیر و بی ثبات با اهداف متضاد و تمایل به خروج سود هلدینگ از طرف سهامداران بجای بکارگیری آن در توسعه	تصاحب سهام سهامداران اصلی پتروشیمی در محصولات پایه ایران	مشارکت های راهبردی در تصاحب و ادغام های صنعت پتروشیمی بر اساس منافع مشترک با متحدان در زنجیره محصولات پایه ای پتروشیمی	تصاحب سهام سهامداران اصلی در زنجیره ارزش پتروشیمی ایران
نقش کم رنگ در راهبری رگولاتوری صنعت توسط هلدینگ	تاثیرگذاری مهم در رگولاتوری صنعت پتروشیمی ایران	نقش کم رنگ در راهبری رگولاتوری صنعت توسط هلدینگ	بازیگر اصلی در رگولاتوری صنعت پتروشیمی
انعطاف پذیری در برابر کاهش امتیازات	ظرفیت بالا در کسب امتیازات ویژه صنعت	انعطاف پذیری در برابر کاهش امتیازات	ظرفیت بالا در کسب امتیازات ویژه صنعت
دخالت محدود در تحولات منابع انسانی داخلی هلدینگ	ارزیابی عملکرد پیشرفته، جانشین پروری ساختارمند و جذب و نگهداری پیشرفته کارکنان	آماده سازی منابع انسانی داخلی برای همکاری های خارجی با متحدان، ارزیابی عملکرد پیشرفته، جانشین پروری ساختارمند و جذب و نگهداری پیشرفته کارکنان با همکاری متحدان	ارزیابی عملکرد پیشرفته، جانشین پروری ساختارمند و جذب و نگهداری پیشرفته کارکنان

با سپاس