



EXECUTIVE BOOK SUMMARY

پیوندگاری

رهبری احساس محور، و قدرت شهودی پیوند در عصر پیچیدگی

Leading with Sense

The Intuitive Power of Savoir-Relier

FOREWORD

وارن بنیس

PUBLISHER

انتشارات گروه

کارآفرینی فرا

AUTHOR

والری گوتیه

TRANSLATORS

علی امیری

نگین معتمدی

THE PREMISE

رهبری یک تکنیک نیست؛ یک طرز زیستن است.

والری گوئیته پس از سال‌ها تدریس رهبری در مدرسه عالی بازرگانی پاریس
به این جمله رسید — و این کتاب، شرح همان جمله است.

در این چکیده چه می‌خوانید

۴	دربارهٔ این کتاب	۰۱
	پرسشی که همه چیز از آن آغاز شد	
۶	پیش‌گفتار وارن بنیس	۰۲
	چرا یک پارادایم تازه لازم است	
۸	واژه‌نامهٔ کلیدی	۰۳
	شش مفهومی که ستون کتاب‌اند	
۱۰	پیوندگاری	۰۴
	رویکردی پایدار و احساس‌محور به رهبری	
۱۳	سه‌گانهٔ رهبر پیوندگار	۰۵
	اصالت، سخاوت، بالندگی	
۱۵	حس‌مندی و پیچیدگی	۰۶
	پنج حس در خدمت رهبری	
۱۸	سازمان پیوندگار	۰۷
	چهار اصل پیوندپذیری	
۲۰	مدار پیوندگاری	۰۸
	پروتکل چهار مرحله‌ای اجرا	
۲۲	این کتاب برای کیست	۰۹
	و چه چیزی با خود می‌برید	

HOW TO USE THIS

این جزوه چکیده‌ای است از کتاب، نه جایگزین آن — نقشه‌ای روشن از ساختار فکری کتاب، پیش از خواندن متن کامل.

چرا مدیرانی که همهٔ مهارت‌های فنی را در اختیار دارند، در لحظه‌های واقعی رهبری کم می‌آورند؟

«پیوندگاری» حاصل بیش از دو دهه پژوهش، تدریس و تجربهٔ مدیریتی **والری گوتیه**، استاد و مدیر پیشین برنامهٔ MBA مدرسهٔ عالی بازرگانی پاریس (HEC Paris) است. گوتیه روایت خود را از نخستین تجربهٔ رهبری ارشدش آغاز می‌کند: برنامه‌ای که با افت شدید رتبه‌بندی و نارضایتی گسترده روبه‌رو بود.

آنچه او در آن سال‌ها دریافت، نقطهٔ آغاز این کتاب است — رهبری یک «تکنیک» نیست که بتوان آن را در قالب چک‌لیست آموخت؛ یک «طرز زیستن» است که از کیفیت پیوندهای انسانی سرچشمه می‌گیرد.

پیوندگاری (Savoir-Relier)

ترکیبی از Savoir به معنای دانستن و توانستن، و Relier به معنای پیوند دادن و وصل کردن. یعنی دانش و هنر ایجاد پیوندهای عمیق، معنادار و پایدار — نخست با خود، سپس با دیگران، و در نهایت با جهانی که سازمان در آن نفس می‌کشد.

گوتیه نشان می‌دهد که آنچه مدیران موفق را متمایز می‌کند، مهارت‌های فنی نیست — این مهارت‌ها لازم‌اند اما هرگز کافی نبوده‌اند. آنچه تفاوت می‌سازد، **هوش ارتباطی عمیق** است.

چرا این کتاب، و چرا اکنون

جهان با سرعتی بی‌سابقه در حال تغییر است. مرزها جابه‌جا شده‌اند و الگوهای سنتی مدیریت در هم شکسته‌اند. شتاب شگفت‌آور پیچیدگی، فضای اندکی برای تفکر خطی باقی گذاشته است.

سازمان‌ها برای بقا ناچارند جهانی‌شدن را بپذیرند و در همان حال میان «معنابخشی به هدف» و «عملکرد کسب‌وکار» آشتی برقرار کنند. این دو، دیگر دو مسیر جدا نیستند؛ یا با هم به دست می‌آیند یا هیچ‌کدام.

گوتیه در برابر این وضعیت، به‌جای افزودن ابزار تازه‌ای به جعبه‌ابزار مدیران، جای دیگری را نشانه می‌رود: **کیفیت رابطه**. رابطه رهبر با خودش، با تیمش، و با واقعیتی که مدام از پیش‌بینی‌ها فرار می‌کند.

چارچوبی عملی و آزموده برای ساختن رهبری از دل رابطه، همراه با پروتکلی چهار مرحله‌ای که می‌توان فردا صبح به کار بست.

WHAT IT IS

آنچه کتاب هست

مجموعه‌ای از فرمول‌های خطی «از این کار به آن نتیجه»؛ گوتیه دقیقاً نشان می‌دهد چرا این فرمول‌ها در بلندمدت شکست می‌خورند.

WHAT IT IS NOT

آنچه کتاب نیست

دو دهه تدریس و پژوهش، به‌همراه تجربه زیسته مدیران ارشد از جنرال الکتریک فرانسه تا اپل اروپا و پולان پاریس.

EVIDENCE BASE

پشتوانه کتاب

ضرورت یک پارادایم جدید

وارن بنیس (Warren Bennis)، از برجسته‌ترین نظریه‌پردازان رهبری جهان، در مقدمهٔ این کتاب تصریح می‌کند که الگوهای موجود دیگر پاسخ‌گو نیستند. جهان قرن بیست‌ویکم با سرعتی تغییر می‌کند که ساختارهای مدیریتی موروثی، توان همراهی با آن را ندارند.

به باور بنیس، کتاب والری گوتیه نگاهی نو، جسورانه و انسان‌گرایانه به مدیریت ارائه می‌دهد.

او به نکته‌ای اشاره می‌کند که کمتر در کتاب‌های مدیریت دیده می‌شود: منبع الهام‌بخش گوتیه نه فقط آمار و داده، بلکه شعر و ادبیات است. و این تصادفی نیست — شعر زبانی جهانی است؛ زیرا تفاوت‌ها را محترم می‌شمارد و حواس انسانی را بیدار می‌کند.

حرف اصلی پیش‌گفتار

مهارت‌های فنی به تنهایی کافی نیستند. آنچه مدیران موفق را متمایز می‌کند، پیوندگاری — یا هوش ارتباطی عمیق — است.

THE SHIFT

بنیس این کتاب را نه به‌عنوان یک روش تازه، بلکه به‌عنوان **تغییر جنس مسئله** معرفی می‌کند: از «چگونه بهتر مدیریت کنیم» به «چگونه عمیق‌تر پیوند بزنیم».

شعر زبانی **جهانی** است؛
زیرا تفاوت‌ها را محترم
می‌شمارد و **حواس** انسانی
را بیدار می‌کند.

از پیش‌گفتار وارن بنییس بر «پیوندگاری»

شش مفهومی که تمام کتاب بر آن‌ها استوار است

گوته واژگان تازه‌ای می‌سازد، چون معتقد است زبان موجود مدیریت برای توصیف آنچه میان انسان‌ها می‌گذرد کافی نیست. شش واژهٔ زیر، ستون‌های این زبان تازه‌اند.

SAVOIR-RELIER

پیوندگاری

دانش، توانایی و هنر ایجاد پیوندهای عمیق، معنادار و پایدار میان افراد، ایده‌ها و سازمان‌ها.

SR LEADER

رهبر پیوندگار

رهبری که با اتکا به شهود، اصالت و حس‌مندی، میان عناصر ناهمگون و پیچیده پیوند برقرار می‌کند.

LEADING WITH SENSE

رهبری احساس‌محور

شیوهٔ رهبری مبتنی بر حواس پنج‌گانه، ادراک هوشمندانه، معناسازی و جهت‌دهی هدفمند به سازمان.

ON TRANSLATION

برگردان فارسی این مفاهیم با دقت انتخاب شده است تا هم بار معنایی اصل فرانسوی حفظ شود و هم در زبان مدیریتی فارسی قابل استفاده باشد.

واژه‌نامهٔ کلیدی

سه واژهٔ دوم، از توصیف رهبر به سمت **سازوکار** حرکت می‌کنند: چه چیزی رفتار رهبر را می‌سازد، از چه مسیری اجرا می‌شود، و چه چیزی را در سازمان ممکن می‌کند.

THE 3 GS

سه‌گانهٔ رهبری

سه رکن رفتاری رهبر پیوندگار: اصیل بودن با خود، سخاوتمند بودن با دیگران، و مولد و بالنده بودن برای جامعه. این سه، هم‌زمان عمل می‌کنند و تقویت یکی بدون دیگری نتیجهٔ معکوس می‌دهد.

RELATIONAL CIRCUIT

مدار پیوندگاری

فرآیند چهار مرحله‌ای حل مسئله: خودشناسی، ارتباط فردی، سنجش ارزش‌ها، و عمل پیونددهنده. عملی‌ترین بخش کتاب و پروتکلی که می‌توان آن را در نخستین جلسهٔ دشوار بعدی به کار بست.

RELATIONALITY

پیوندپذیری

تعدادپذیری پویا میان ساختار و آزادی، از طریق ادراک، اتکا، تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری. جایگزین گوتیه برای انتخاب کاذب میان سلسله‌مراتب صلب و بی‌ساختاری.

HOW TO USE THIS

این شش واژه، در سراسر کتاب مانند شش نقطهٔ مرجع عمل می‌کنند. اگر آن‌ها را در ذهن داشته باشید، ساختار استدلال گوتیه به‌سادگی دنبال می‌شود.

گوته روایت خود را از نخستین تجربه رهبری ارشدش در دوره مدیریت MBA مدرسه عالی بازرگانی پاریس آغاز می‌کند؛ برنامه‌ای که با افت شدید رتبه‌بندی و نارضایتی گسترده مواجه بود.

او در آن بحران چیزی را کشف کرد که مسیر بیست سال بعدی‌اش را ساخت: رهبری، یک «تکنیک» نیست — بلکه یک «طرز زیستن» است.

تعریف ساختاری پیوندگاری

پیوندگاری هنر ایجاد روابط معناساز و پایدار میان عناصر ناهمگون است، با هدف خلق ارزش در سازمان. نه یک مهارت نرم تزئینی، بلکه سازوکاری که کیفیت هر تصمیم را تعیین می‌کند.

تفاوت این رویکرد با آنچه معمولاً «مهارت ارتباطی» نامیده می‌شود در همین جاست: پیوندگاری از درون رهبر آغاز می‌شود، نه از رفتار بیرونی او. کسی که با خودش پیوند ندارد، نمی‌تواند با دیگری پیوند بسازد — و سازمانی که رهبرانش این پیوند را ندارند، هر چقدر هم فرآیند بنویسد، شکننده باقی می‌ماند.

COMING NEXT

در ادامه همین فصل می‌بینیم چرا فرمول‌های خطی کتاب‌های پرفروش مدیریت، در بلندمدت شکست خورده‌اند — و کدام سه نظریه جای آن‌ها را می‌گیرند.

شکست فرمول‌های خطی

و سه نظریه‌ای که جای آن‌ها را می‌گیرد

گوتیه استدلال می‌کند که کتاب‌های پرفروش مدیریت کلاسیک — از «از خوب به عالی» جیم کالینز تا آثار مشابه — به این دلیل در بلندمدت شکست خوردند که تلاش داشتند موفقیت را در قالب فرمول‌های خطی ساده‌سازی کنند. اما سازمان‌ها سیستم‌های زنده‌اند، نه ماشین.

او در برابر این ساده‌سازی، سه نظریهٔ غیرخطی را پایهٔ الگوی رهبری خود قرار می‌دهد:

۱ اثر پروانه‌ای

BUTTERFLY EFFECT

گفت‌وگوهای خرد انسانی در سازمان می‌توانند پیامدهای عظیم در عملکرد نهایی ایجاد کنند. هیچ تعامل کوچکی، کوچک نیست.

۲ نظریهٔ قوی سیاه

BLACK SWAN

رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی، جهان را شکل می‌دهند. رهبر پیوندگار با بیداری حواس و تاب‌آوری، آمادهٔ مواجهه با ناشناخته‌هاست.

۳ حلقه‌های بازخورد و میل تقلیدی

FEEDBACK LOOPS & MIMETIC DESIRE

یادگیری پیوسته و درک رفتارهای پیچیدهٔ انسانی؛ اینکه خواسته‌های ما تا چه اندازه بازتاب خواستهٔ دیگران است.

رهبر پیوندگار شخصیتی
یکپارچه دارد و زندگی
شخصی و حرفه‌ای خود را
از یکدیگر تفکیک مصنوعی
نمی‌کند.

فصل دوم — چهره‌نگاری رهبر پیوندگار

فصل دوم — اصالت، سخاوت، بالندگی (The 3 Gs)

رهبر پیوندگار شخصیتی یکپارچه دارد و زندگی شخصی و حرفه‌ای خود را از یکدیگر تفکیک مصنوعی نمی‌کند. گوتیه ابعاد رفتاری او را در سه رکن تبیین می‌کند — سه رکنی که مراحل پشت‌سرهم نیستند، بلکه **سه وجه هم‌زمان یک شخصیت‌اند**: اصیل بودن با خود، سخاوتمند بودن با دیگران، و مولد بودن برای جامعه.

اصالت

GENUINE

خویش‌شناسی، صراحت و تاب‌آوری، اصالت با خودشناسی عمیق آغاز می‌شود؛ رهبر اصیل از ناکامل بودن خود آگاه است و از پذیرش خطا نمی‌ترسد.

کلارا گیما، مدیرعامل جنرال الکتریک فرانسه و مادر ۳ فرزند، نمونه بارز رهبر اصیل است؛ او آموخته‌های مادری‌اش را در تفویض اختیار و ایجاد اعتماد سازمانی به کار می‌گیرد. **صراحت** (Candor) همان چیزی است که شفافیت را در سازمان جاری می‌سازد.

اصالت را نباید با رک‌گویی بی‌ملاحظه اشتباه گرفت. اصالت یعنی فاصله‌ای میان آنچه هستید و آنچه نشان می‌دهید باقی نماند — و این، شرط لازم اعتماد است.

IN PRACTICE

آیا تیم من می‌داند وقتی اشتباه می‌کنم، آن را می‌گویم؟

اگر پاسخ روشنی ندارید، نقطه شروع کار روی این رکن همین جاست.

سخاوت و بالندگی

سخاوت

۲

GENEROUS

سخاوت به معنای بذل زمان، توجه خالصانه و ایجاد حس اعتماد است. پاسکال کانی، مدیرعامل سابق اپل در اروپا، الگوی سخاوت در چالش آفرینی و پرورش سرمایه‌های انسانی است.

سخاوت یعنی توجه به رشد دیگران و ایجاد فضای همکاری — چیزی که گوتیه آن را **بوروکراسی رابطه‌ای فعالانه** (Relational Bureaucracy) می‌نامد.

بالندگی

۳

GENERATIVE

نوآوری، اشتیاق و خلاقیت. رهبر بالنده بستری برای خلق ایده‌های نو و نوآوری فراگیر فراهم می‌سازد.

آپولونیا پولان، مدیرعامل نانوبی پولان پاریس، با تلفیق سنت و نوآوری ارزش آفرینی شگرفی در مدیریت کسب‌وکار ایجاد کرد — نمونه‌ای از اینکه بالندگی لزوماً به معنای گسست از گذشته نیست.

IN PRACTICE

هر سه رکن با هم کار می‌کنند.

سخاوت بدون اصالت به تظاهر بدل می‌شود، و بالندگی بدون سخاوت به رقابت درونی. گوتیه تأکید می‌کند که تقویت یکی بدون دو رکن دیگر، نتیجه معکوس می‌دهد.

حواس انسانی داده‌های واقعی و دست‌اول از محیط پیرامون ارائه می‌دهند که هوش تحلیلی توان دریافت آن را ندارد.

این جمله کوتاه، هسته فصل سوم است. گوتیه نشان می‌دهد که در محیط‌های پیچیده، آنچه از تحلیل داده به دست نمی‌آید، اغلب از راه حواس دریافت می‌شود — و رهبرانی که این کانال را می‌بندند، بخش بزرگی از واقعیت را از دست می‌دهند.

تفاوت معناسازی و معناسازی فعال

معناسازی (Sense-Making) نگاهی گذشته‌نگر برای تحلیل رویدادهای پیشین است؛ اما **معناسازی فعال** (Sense-Building) رویکردی آینده‌نگر است که با ترکیب داده‌های شهودی و عقلی، مسیر و معنای آینده سازمان را طراحی و خلق می‌کند.

تفاوت این دو، تفاوت میان توضیح دادن گذشته و ساختن آینده است. گوتیه معتقد است بیشتر سازمان‌ها در اولی مهارت یافته‌اند و در دومی ناتوان مانده‌اند.

کارکرد حواس در توانمندی‌های رهبری

شنوایی

شنیدن فعال؛ تقویت هم‌میهمانی و درک همدلانه در سازمان.

LISTENING

بینایی

مشاهده دقیق؛ تحلیل محیطی و افق‌نگری هوشمندانه.

OBSERVING

لامسه

ارتباط و تماس؛ ایجاد پیوند عاطفی و حس درک متقابل.

TOUCHING

چشایی و بویایی

سنجش و تشخیص؛ شتم مدیریتی و هوشیاری پیشگیرانه.

TASTING & SMELLING

حس حرکت و تعادل

حفظ وقار، ثبات سازمانی و چابکی در بحران‌ها.

PROPRIOCEPTION

WHY IT MATTERS

این پنج، استعاره نیستند. گوئی آن‌ها را به‌عنوان **کانال‌های واقعی دریافت اطلاعات** معرفی می‌کند که در آموزش مدیریت عملاً نادیده گرفته شده‌اند.

حواس انسانی داده‌هایی
به شما می‌دهند که هوش
تحلیلی توان دریافت آن
راندارد.

فصل سوم — حس‌مندی و پیچیدگی

رهبر پیوندگار به جای سرکوب پیچیدگی، تعادلی پویا میان «ساختار» و «آزادی» را از طریق پیوندپذیری (Relationality) برقرار می‌کند. نه هرج و مرج، نه دیوان سالاری — بلکه چارچوبی که نفس می‌کشد.

در سازمان پیوندگار، ارتباطات افقی و شبکه‌ای جایگزین سلسله‌مراتب صلب می‌شود، و تنوع فرهنگی نه یک چالش، بلکه منبع اصلی نوآوری و رشد مالی پایدار به شمار می‌رود.

آنچه تغییر می‌کند

مسئله دیگر این نیست که «چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد»، بلکه این است که اطلاعات و معنا از چه مسیرهایی جریان پیدا می‌کنند — و چه چیزی آن مسیرها را باز نگه می‌دارد.

چهار اصل پیوندپذیری

ادراک

۱

PERCEPTION

توانایی دیدن آنچه هست، پیش از آنکه به آنچه باید باشد ترجمه شود. ادراک یعنی مقاومت در برابر وسوسهٔ تفسیر زودهنگام.

اتکا

۲

RELIANCE

اعتماد متقابلی که به افراد اجازه می‌دهد بدون گارد عمل کنند — و به رهبر اجازه می‌دهد واقعاً تفویض کند، نه اینکه فقط کار را واگذار کند.

تاب‌آوری

۳

RESILIENCE

ظرفیت بازگشت از شکست، بدون از دست دادن جهت. تاب‌آوری سازمانی از تاب‌آوری روابط ساخته می‌شود، نه از ذخایر مالی.

مسئولیت‌پذیری

۴

RESPONSIBILITY

پذیرش پیامد تصمیم‌ها در سطح فرد، تیم و جامعه — سطحی که گوتیه آن را از دو سطح نخست جدایی‌ناپذیر می‌داند.

THE BALANCE

این چهار اصل با هم، همان چیزی را می‌سازند که گوتیه **تعادل پویا میان ساختار و آزادی** می‌نامد. حذف هر یک، تعادل را به یکی از دو سو می‌لغزانند.



مدار پیوندگاری

فصل ششم و هفتم — پروتکل چهار مرحله‌ای اجرا

عملی‌ترین بخش کتاب اینجاست: **مدار پیوندگاری (Relational Circuit)**، پروتکلی چهار مرحله‌ای که هر رهبری می‌تواند در مواجهه با یک مسئله واقعی به کار ببندد.

۱ واکاوی خویشتن

SELF-INTROSPECTION

شناسایی ارزش‌ها و احساسات شخصی — پیش از هر گفت‌وگویی با دیگری.

۲ گفت‌وگوی فرد به فرد

CONVERSATIONAL DYAD

تعامل صریح و بدون گارد با طرف مقابل؛ گوش دادن برای فهمیدن، نه برای پاسخ دادن.

۳ سنجش ارزش‌ها و معنا

SENSE-CHECKING

تطبیق راه‌حل با منافع جمعی و اخلاق؛ آزمودن تصمیم در برابر آنچه واقعاً مهم است.

۴ عمل پیونددهنده

RELATIONAL ACTION

اجرای اقدام عملی با حفظ ساختار و اعطای آزادی.

استعاره ترجمه شعر

تصویری که کل کتاب را در خود جمع می‌کند

رهبری، مانند ترجمه شعر است.

گوته کتاب را با استعاره‌ای می‌بندد که شاید ماندگارترین تصویر آن باشد. مترجمی که شعر را **کلمه به کلمه** — یعنی خطی و تحت‌اللفظی — ترجمه می‌کند، روح شعر را نابود می‌کند. آنچه بر جای می‌ماند، درست است اما مرده.

رهبر پیوندگار همان کاری را می‌کند که مترجم خوب: پیام‌های پیچیده را دریافت می‌کند و آن‌ها را در قالبی **پرشور، الهام‌بخش و ملموس** برای سازمان خود بازآفرینی می‌کند. او معنا را منتقل می‌کند، نه صرفاً کلمات را.

چرا این استعاره مهم است

چون نشان می‌دهد وفاداری به واقعیت، لزوماً به معنای بازگویی تحت‌اللفظی آن نیست. کار رهبر، **ترجمه پیچیدگی به معنا** است — بدون آنکه پیچیدگی را دروغین ساده کند.

02	بنیان‌گذاران و کارآفرینان در نقطه‌ای که تیم بزرگ می‌شود و رابطه مستقیم بنیان‌گذار با همه، دیگر ممکن نیست.	01	مدیران ارشد و اعضای هیئت‌مدیره کسانی که مسئول جهت‌دهی به سازمان در شرایط مبهم‌اند و فرمول‌های خطی دیگر برایشان کار نمی‌کند.
04	مدیران میانی و رهبران تیم که میان فشار بالا و انتظار پایین گیر کرده‌اند و به زبانی تازه برای هدایت تیم نیاز دارند.	03	مدیران منابع انسانی و توسعه سازمانی برای طراحی برنامه‌های رهبری که به جای آموزش رفتار، ظرفیت رابطه می‌سازند.
06	دانشجویان مدیریت و MBA به‌عنوان مکملی انسان‌گرایانه بر مبانی استراتژی و رفتار سازمانی.	05	مربی‌ان و مشاوران رهبری مدار پیوندگاری چارچوبی آماده استفاده در جلسات کوچینگ و مداخلات سازمانی است.

A NOTE ON READING

این کتاب را می‌توان از هر فصلی آغاز کرد.

اما اگر به دنبال کاربرد فوری هستید، از فصل ششم — مدار پیوندگاری — شروع کنید و سپس به ابتدا بازگردید.

پنج چیزی که با خود می‌برید

۱. یک تعریف تازه از رهبری — نه مجموعه‌ای از رفتارها، بلکه کیفیت پیوندی که رهبر با خود و دیگران می‌سازد.

۲. دلیل شکست فرمول‌های خطی — و سه نظریه غیرخطی که جای آن‌ها را می‌گیرند.

۳. سه گانه رفتاری قابل‌سنجش — اصالت، سخاوت و بالندگی، همراه با نمونه‌های واقعی از مدیران ارشد اروپایی.

۴. پنج حس به‌عنوان ابزار مدیریتی — کانال‌هایی از اطلاعات که تحلیل داده هرگز به شما نمی‌دهد.

۵. یک پروتکل چهار مرحله‌ای اجرا — مدار پیوندگاری، که می‌توان آن را در نخستین جلسه دشوار بعدی به کار بست.



READ THE FULL BOOK

متن کامل کتاب، هر یک از این پنج مورد را با روایت، پژوهش و تمرین‌های عملی بسط می‌دهد.

پیوندگاری

ORIGINAL TITLE

Leading with Sense: The Intuitive Power of Savoir-Relier

AUTHOR

والری گوتیه Valérie Gauthier

TRANSLATED BY

علی امیری و نگین معتمدی

PUBLISHED BY

انتشارات گروه کارآفرینی فراتر



این جزوه چکیده‌ای مدیریتی از کتاب «پیوندگاری» است و جایگزین مطالعه متن کامل نیست.
تمامی حقوق نشر فارسی محفوظ است — انتشارات گروه کارآفرینی فراتر.