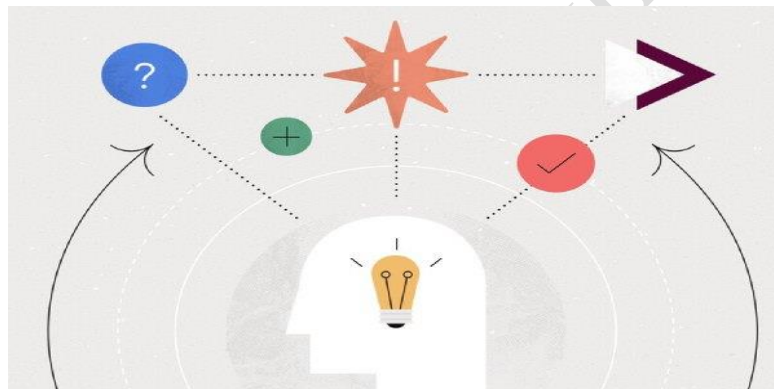


مورد

پرسشگری : ابزار اندیشیدن نقادانه

غلامرضا خاکی



مقدمه

آقای دکتر بهنود خلیلی رئیس هیئت‌مدیره یکی از هلدینگ‌های وابسته به وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی است. او فوق‌لیسانس مهندسی صنایع و دکترای جامعه‌شناسی صنعتی داشته و باورهای خاصی دربارهٔ تحول سازمانی با رویکرد دیجیتالی دارد.^۱ دکتر از سوی وزیر مأموریت یافته تا در راستای تحقق حکمرانی و دولت الکترونیک (Electronic government)، طرح جامعی برای تحول دیجیتالی در سطح کلیه شرکت‌های تابعه تهیه و به اجرا درآورد.

^۱ تحول دیجیتال (Digital transformation) نوعی بازنگری اساسی در نحوه عملکرد یک سازمان با رویکرد دیجیتال است. هدف از تحول دیجیتال، ایجاد مزیت رقابتی برای بهبود رضایت مشتری و ارباب رجوع و کاهش هزینه‌ها با استقرار مداوم فناوری‌های نو و گسترش استفاده از فناوری‌های دیجیتال است. تحول دیجیتال در نتیجه تلاش‌های طولانی‌مدت برای بازبینی چگونگی بهبود و تغییر مداوم یک سازمان ایجاد می‌شود و آن را باید سفری بی‌پایان در نظر گرفت؛ زیرا ضمن یکپارچگی روزافزون فناوری‌ها با فرایندهای تجاری در جریان تحول دیجیتال، خود فناوری‌ها نیز مدام تکامل می‌یابند.

تحول دیجیتال را نباید فقط استقرار مجموعه‌ای زیر ساخت سخت‌افزاری مانند سرورها، ذخیره سازی، شبکه، نرم‌افزارها، برنامه‌های تجاری و پلتفرم محیط میزبانی شده دانست، اینها برای تحول دیجیتال شرط‌های لازمند اما کافی نیستند.

دیدگاه خلیلی درباره تحول دیجیتال

دکتر خلیلی دولت الکترونیک را کاربرد فناوری اطلاعات برای تحقق سیاست‌های نظام اداری گفته می‌داند که برای تحقق این سیاست‌ها دولت از فناوری اطلاعات برای جابجایی اطلاعات میان مردم، سازمان‌ها، بازار و ارکان دیگر دولتی استفاده می‌کند. او برای اجرای طرح تحول در این راستا، به مدل سازمان ملل گرایش دارد که مراحل پنجگانه استقرار دولت الکترونیکی را پیدایش، توسعه، تعامل، تراکنش، یکپارچگی معرفی می‌کند. خلیلی باور دارد که برای تحول نیاز به نوعی بسترسازی و تحول فرهنگی است تا موجب تغییرات نگرشی گردد تا در نتیجه رفتارهای متناسب با سازمان‌های مدرن بوجود آید. او در چند سال گذشته، روی مفهوم فرهنگ حساس شده و گاهی به طنز می‌گوید: «ما برداشت درستی از فرهنگ نداریم، از بین صدها تعریف از فرهنگ، کدامیک از آنها منظور ماست؟ چرا دور برویم پیشینیان ما از این لغت فرهنگ در ادبیات و تاریخ کهن ما چه برداشتی داشته‌اند؟ ما اکنون هر جا که ایده و راه‌حل مشخصی نداریم آن را به فرهنگ حواله می‌دهیم و خود را ژرف اندیش واقع‌گرا معرفی می‌کنیم.» او همیشه این نکته را تکرار می‌کند که این رویکرد فرهنگ‌گرایی موهوم در جامعه و سازمان‌های ایرانی، ادامه واکنش به مارکسیست‌ها در دهه‌های چهل و پنجاه شمسی است.^۲

خلیلی معتقد است برخورد نوشداروئی با فرهنگ، مایه غفلت در ما شده است. او در اولین جلسه شورای راهبردی تحول دیجیتال گفت: «درباره قدرت فرهنگ کسی شک ندارد، حتی فردی مثل پیترو دراکر که پدر مدیریت نوین است می‌گوید: «فرهنگ/استراتژی را در وعده صبحانه قورت می‌دهد.» باید توجه کرد دراکر می‌گوید: استراتژی را نه همه سازمان را. نقد من بر این است که چرا با این همه تاکید که از بالا تا پایین روی فرهنگ داشته و داریم به

^۲ مارکسیست‌ها دو اصطلاح زیربنا و روبنا (Base and superstructure) مطرح کردند. زیربنا شامل نیروها و روابط تولید (روابط کارگر- کارفرما؛ تقسیم فنی کار، روابط مالکیت) است که در آن انسان‌ها به تولید ضروریات و نیازهای زندگی می‌پردازند. روبنا یک جامعه شامل فرهنگ، نهادها، ساختارهای قدرت سیاسی، نقش‌ها، آداب مذهبی و دولت می‌شود. زیربنا، روبنا را تعیین یا مشروط می‌کند، اما روابط آن‌ها از نوع روابط علی نیست اما در اندیشه مارکس تأثیر زیربنا بر روبنا مهم‌تر و مسلط است. فریدریش انگلس برداشت یک‌جانبه و تقلیل‌گرایانه را تعبیر نادرستی از اندیشه مارکس می‌دانست و معتقد بود میان روبنا بر زیربنا رابطه ای دیالکتیکی وجود دارد یعنی برهم‌تأثیر عملی می‌گذارند، هرچند زیربنا محرک اصلی در تاریخ است، اما روشنفکران و مبارزان مسلمان آن دوران که مدیران نسل اول انقلاب نیز شدند در مقابل مارکسیست‌ها فرهنگ را زیربنا دانستند و این دعوای حیدری - نعمتی را وارد تجزیه و تحلیل‌های سازمانی نیز کردند.

روش‌های نوین قوی‌سازی فرهنگ نمی‌رسیم؟» او سپس به پرسش خود اینگونه پاسخ داد که: «فرهنگ یک بر ساخته ذهنی است، یعنی باید آن را از روی نمودها و نشانه‌ها شناخت لذا باید پیوسته به دنبال نشانه‌هایی بود که بیانگر وضعیت مؤلفه‌ها و متغیرهای تشکیل‌دهنده فرهنگ هستند.» دکتر در ادامه کمیت و کیفیت ارتباطات میان افراد یک جامعه یا سازمان را مصداق و نشانه‌های بیانگر فرهنگ معرفی کرد و نتیجه گرفت مسئله ما بهبود متغیرهای فرهنگی هستند که کارکرد بازدارنده و وادارنده در فرآیند تحول دیجیتال دارند و ماهیت فرهنگ در آن متبلور می‌شود.

سازماندهی ساختار تحول

دکتر برای اجرای این مدل، شورایی راهبردی با حضور اعضای هیئت مدیره، مدیرعامل و معاونین هلدینگ و همچنین روسای هیئت مدیره‌ها و مدیران عامل شرکت‌های تابعه تشکیل داد. زیر نظر این شورا کمیته‌های علمی و اجرایی در قالب دبیرخانه‌ها در ستاد و صف مشغول به فعالیت شدند.

تدوین و تصویب طرح

پس از دو ماه این گروه توانست پس از شناسایی قلمروهای اولویت دار طرح تحول را طراحی و آن را در قالب پروژه‌های اجرایی تدوین و مسئولیت‌های مدیران و اعضای تیم پروژه‌ها را در صف و ستاد مشخص نماید.

هدایت مجازی

خلیلی علاوه بر حضور در کمیته تحول ستادی، هر هفته نیز در چند جلسه مجازی کمیته‌های تحول دیجیتال در شرکت‌های تابعه حضور می‌یابد و در پایان هر جلسه، دقایقی پیشرفت کار را پیگیری می‌کند و به تناسب موضوع‌های بحث سخن می‌گوید.

او در سه‌ماه گذشته که در این جلسات شرکت می‌کند به شیوه‌های تعامل حاضران حساس شده و دریافته‌است اکثر جلسات از ضعف مدیریت صوری و محتوایی رنج می‌برند و بیشتر افراد حاضر در جلسات تعامل هدفمندی با هم ندارند...

چاره‌جویی خلیلی

او هفته گذشته عبدی مدیر توسعه منابع انسانی هلدینگ را به دفترش فراخواند و با حضور مهندس ربانی مدیرعامل پس از طرح مشکل از ایشان خواست تا استاد توانمندی را در حوزه *ارتباطات سازمانی* پیدا کند و پس از طرح مشکل او را برای جلسه‌ای دعوت کند... عبدی پس از بررسی‌ها و رایزنی‌ها با این و آن، دکتر ترابی را برای این کار مناسب دید. پس از گفتگو با ایشان، درخواست کرد تا برای جلسه‌ای با خلیلی در هلدینگ حضور یابد.

جلسه رایزنی

خلیلی در دیدار با ترابی، پس از بیان دیدگاه‌ها و توضیحات اولیه، مشکل را تشریح کرد و ربانی نیز به زبان دیگری مطالب خلیلی را بیان کرد، سپس خلیلی از ترابی برای کارآمد ترساز و مؤثر کردن نظام ارتباطاتی تصمیم‌سازان و تصمیم‌گیران شرکت درخواست کمک کرد.

ترابی که مطالب مطرح شده در جلسه را یادداشت کرده بود ضمن تایید اهمیت موضوع اجازه خواست تا در این باره کمی فکر کند تا بتواند ایده‌ای برای حل مسئله مطرح سازد.

سه روز بعد

ترابی با خلیلی تماس گرفت و پیشنهاد کرد در صورت موافقت، ترتیبی اتخاذ نماید بدون آگاهی حاضران در جلسات، در کنار خلیلی شاهد چگونگی برگزاری جلسات و نحوه تعاملات و گفتگوهای باشد که میان افراد در می‌گیرد. خلیلی به سرعت با پیشنهاد ترابی موافقت کرد. مقرر گردید که به انتخاب خلیلی جلسه‌های چند شرکت انتخاب شود و از طریق دفتر ایشان زمان‌های آنها به اطلاع ترابی برسد.

حضور ترابی در دفتر خلیلی

خلیلی هفت شرکت مهم را مشخص کرد و در زمان‌های مقرر ترابی در اتاق ایشان در جلسات حضور یافت. او در تمامی جلسات، در جایی از اتاق قرار گرفت که دوربین او را نشان ندهد.

ترابی سه جلسه از هر شرکتی را مشاهده کرد و گفتگوهای حاضران را یادداشت برداری کرد. در تمامی این جلسات کنار دست ترابی مسئول روابط عمومی شرکت قرار گرفت و اطلاعات لازم را درباره شرکتها، موضوعها و جایگاه افراد حاضر در جلسات به او ارائه می داد.

تهیه گزارش تحلیلی برای خلیلی

پس از پایان ۲۱ جلسه که اکثر آنها با تاخیر و مشکل آی تی روبرو شدند، ترابی اشکالاتی را که در محتوای ارتباطات افراد مشاهده کرده بود به صورت فهرست زیر درآورده و در گزارش برای خلیلی ارسال کرد. او در این گزارش چند تذکر اساسی داده بود از جمله:

الف) گزارش او فقط یک تحلیل محتوای کیفی است و نمی تواند برای آن درصدی مشخص نماید. این کار نیازمند اقداماتی است مانند: بازنگری فیلم های ضبط شده و تعیین میزان مشارکت افراد و مکث سازی مذاکرات جلسات.

ب) تحلیل او شامل چگونگی مدیریت جلسات بویژه نحوه توزیع زمان به طور مستقیم نیست.

ج) داوری های او برپایه آشکارشدن دیدگاهها در مقابل همدیگر است.

د) قضاوت او ارتباطی با درجه اهمیت و اولویت موضوع بحثها نیست زیرا در این باره صلاحیت فنی برای اظهار نظر ندارد.

ویژگی های گفتگوها و مذاکرات میان اعضای هیئت مدیره ها

۱. اظهارات غیرمنطقی و نادقیق و ساده انگارانه

۲. نتیجه گیری های سریع از سخن همدیگر

۳. بی توجهی به الزامات منطقی هر ایده

۴. گم شدن دستور بحث در میان کشمکش های لفظی

۵. واقع گرایی ضعیف در استدلالها

۶. تمرکز بر مسائل کم‌اهمیت
۷. بی‌توجهی به تناقض‌ها و مغلطه‌ها
۸. ناآگاهی از پیش‌داوری‌ها
۹. طرح پرسش‌های مبهم
۱۰. ارائه پاسخ‌های مبهم و ناقص به همدیگر
۱۱. تلقین پاسخ مطلوب در طرح سوالات
۱۲. طرح پرسش‌های نامربوط با موضوع
۱۴. حاکم‌شدن هیجانات بر خیلی از افراد
۱۵. نتیجه‌گیری براساس اطلاعات نادقیق و نامربوط
۱۶. نادیده‌گرفتن اطلاعاتی را که مؤید مواضع و دیدگاه گوینده نیست
۱۷. تحریف داده‌ها و تبیین نادقیق آنها
۱۸. ضعف در انتقال اهداف به دیگران
۱۹. استنتاج‌ها و نتیجه‌گیری‌های نامعقول از سخنان همدیگر
۲۰. بی‌توجهی به مفروض‌های بحث
۲۱. اتخاذ فرض‌های ناموجه در استدلال
۲۲. عدم تشخیص ایده‌های اصلی
۲۳. استفاده از ایده‌های نامرتبط با موضوع
۲۴. طرح ایده‌های مغشوش و نامسنجم
۲۵. استفاده ناصحیح از کلمات در جمله‌ها و عبارت‌ها
۲۶. طرح معیارهای متعارض برای قضاوت
۲۷. ناتوانی در دیدن مسائل از دیدگاهی دیگر

واکنش خلیلی به گزارش ترابی

خلیلی پس از خواندن گزارش ترابی با او تماس گرفت و پس از احوالپرسی با خنده گفت: آقای دکتر، هلدینگ ما را با خاک یکسان کردید، یکباره می فرمودید تعطیل کنیم. ترابی گفت: «مهندس نازاحت نباشید این داستان در سازمان های ایرانی، کم تا زیاد فراگیر است. این گرفتاری ریشه های تاریخی و سیاسی و سازمانی و روانشناختی دارد...»

پس از ردوبدل چند جمله دیگر، خلیلی گفت: «آقای دکتر اکنون باید چه کرد با این افراد؟» ترابی با تائید سخنان خلیلی، پیشنهاد داد که این مسئله جز با توسعه مهارت فردی در حوزه ارتباطات چاره ای ندارد و ممکن ترین کار در شرایط فعلی، آموزش افراد است...

خلیلی پرسید: چه آموزشی؟

- تقویت تفکر انتقادی

- این آموزش چه پیامدی دارد؟

- افزایش توانایی تفکر واضح و منطقی و درک ارتباط بین ایده ها. این همان مشکل اساسی است که در جلسات می بینیم.

خلیلی با ایده ترابی موافقت کرد و قرار شد که ترابی برای این کار اقدامات لازم را در قالب طرحی پیشنهاد کند.

طرح کارگاه آموزشی

ترابی با توجه به پراکندگی سی شرکت زیرمجموعه، در دو مرحله برای اجرای مجازی و حضوری طرحی پیشنهاد داد:

مرحله اول: آموزش مبانی ارتباطات مؤثر سازمانی با تاکید بر مبانی و فنون تفکر انتقادی

و کاربرد آن در فرآیند تحول سازمانی

مرحله دوم: کارگاه تمرین توسعه مهارت عملی پر سشگری با حضور افراد پس از اجرای مرحله اول، در محل مجتمع تفریحی-آموزشی هلدینگ

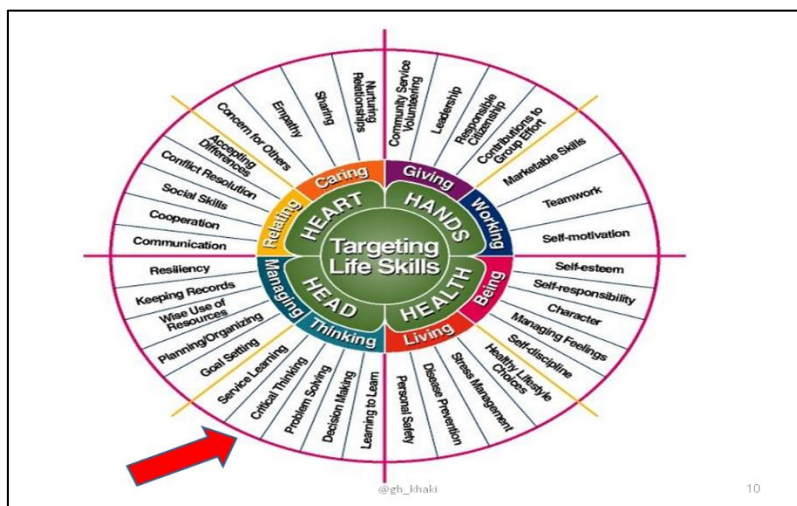
اجرای طرح ترابی

مرحله اول طرح اجرا گردید و ترابی در آن مطالب زیر را ارائه کرد.

۱. تحول خردورزانه سازمانی
۲. تفکر روشمند یعنی چه؟
۳. انواع تفکر
۴. تفکر انتقادی (سنجشگرانه) یعنی چه؟
۵. ویژگی های تفکر انتقادی
۶. کارکرد تفکر انتقادی در حوزه تحول سازمانی
۷. پرسشگری دیالکتیکی، سازوکار انتقادی اندیشی
۸. تفکر انتقادی برای شناسایی چالش ها و ظرفیت ها در تحول سازمانی
۹. برگزاری تمرین عملی مغالطه یابی به عنوان کارکرد تفکر انتقادی در فرآیند تحول دیجیتال

پس از سخنان خلیلی درباره تحول دیجیتالی هلدینگ و ضرورت فرهنگ سازی، ترابی سخنان خود را با مرور نکته های مهمی شروع کرد که در جلسه آن لاین طرح شده بود. او اسلایدهای زیر را با کمک حاضران شرح داد:

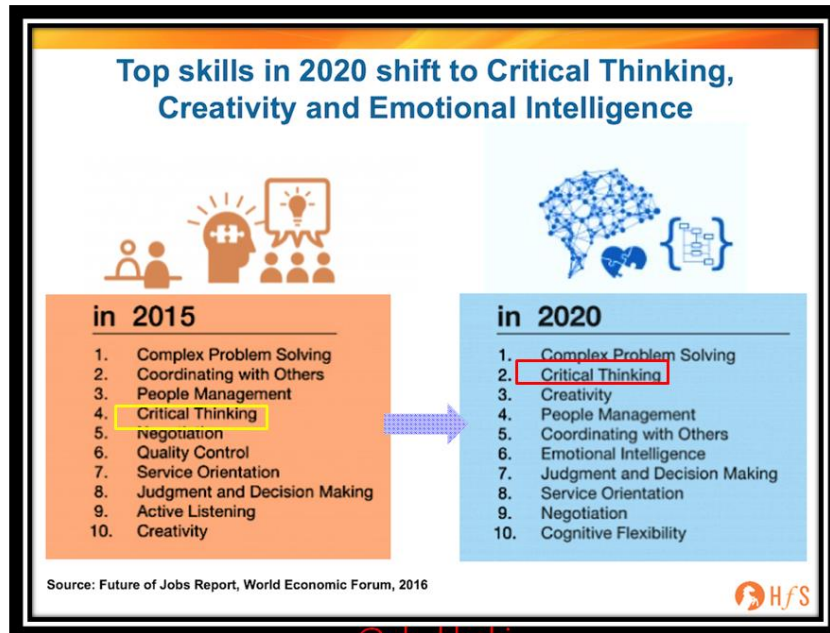
جایگاه تفکر انتقادی در میان مهارت‌های زندگی



تعریف تفکر انتقادی

تفکر انتقادی
هنر اندیشیدن و قائل در باره ی
فرآیند تفکر است تا بتوان:
 فرض های زیربنایی، شیوه استدلال ورزی؛
 انگیزه ها و مفهوم های بنیادین، نوع تفسیرها و
 استنتاج ها را شناخت و درستی و نادرستی آنها
 را ارزیابی کرد.

@gh_khaki 9



@gh_khaki

دو سازکار تفکر انتقادی

مغلطه شناسی

misleading question /sophistical statement/
doublespeak/double talk/chicanery/

پرسشگری چالشی

@gh_khaki

16

پس از شرح اسلایدها ، مدتی نیز به پرسش و پاسخ با حضاران گذشت.

پس از پذیرایی و استراحت

ترابی، اسلاید فهرست مشکلات ارتباطاتی را بدون اینکه بگوید آنها را از کجا برداشت کرده است روی پرده، نمایش داد و سپس گفت:

«دوستان، راه چاره و اصلاح بسیاری از مشکلات ما در نظام حکمرانی و مدیریت ایران در ایجاد گفتگو در جهت بهبود تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری است، غرب در دوران روشنگری با این شیوه راهش از ما جدا شد. ما باید تفکر انتقادی را آموزش و توسعه دهیم. تحول با نقد آنچه هست آغاز می‌شود. در کشور ما به نام نقد، تخریب می‌شود و هر نقدی هم به سرعت تضعیف معنی می‌شود. نتیجه این کارها چه شده؟ همان که مولانا فرموده:

احمقان سرور شدند و زیم عاقلان سرها کشیده در کلیم

او سپس توضیح داد سقراط پدر آموزش روش دیالکتیکی است که طبق آن، فرد سوال می‌پرسد، و گفت‌وگو را هدایت می‌کند. این روش پرسشگری اصول دارد که آنها را در اسلاید می‌بینید:^۳

The Socratic Method'

۱. با گرفتن پاسخ مناسب برای هر پرسش، آن را با ایجاد پرسش‌های دیگر گسترش دهید.
۲. مفهوم پاسخ را به بهترین حالت درک کنید.
۳. اندیشه زمانی معنا پیدا می‌کند که در کنار اندیشه‌های دیگر باشد؛ با پرسشگری اندیشه‌های دیگر را نیز شناسایی کنید.
۴. هر تفکر از یک قصد به وجود آمده است؛ برای فهمیدن هر اندیشه، باید بدانید قصد شما از تفکر درباره آن موضوع چیست.

^۳ روش سقراطی که به نام‌هایی چون روش افلاطونی، النخوس (بازجویی) و دیالکتیک (جدل) نیز خوانده شده؛ روشی برای مباحثه است که بر اساس سؤال و جواب متوالی و هدفمند بنا شده باشد به طوری که با اختیار موضع طرف مقابل، ابتدا موافقت و همراهی او جلب شود و سپس تناقضات استدلال‌های او آشکار شده و با استفاده از موضع خود شخص، مدعایش رد شود. پرسشگری سقراطی، نوعی گفتگو بر اساس پرسش و پاسخ‌های متوالی و هدفمند است. در این روش با شناسایی دقیق و بدون قضاوت درباره نگرش و موضع طرف مقابل، ابتدا با موضع او موافقت و همراهی می‌شود تا متوجه شود که پرسشگر می‌تواند به درستی از نگاه و منظر او به موضوع یا مسأله نگاه کند و سپس با طرح سؤالات صادقانه و جستجوگرایانه، تناقضات استدلال‌های او را آشکار و با استفاده از موضع خود شخص، مدعایش رد می‌شود.

۵. هر تفکر، از اطلاعات مختلف ساخته می‌شود؛ زمانی که بتوانید مفهوم این اطلاعات را درک کنید، مفهوم اندیشه را نیز درک می‌کنید.
۶. هر تفکری که شکل می‌گیرد، به استنتاج احتیاج دارد. برای درک تفکر از خود پرسید چگونه به این نتیجه رسیدید.
۷. اندیشه‌ها از مفاهیم سرچشمه می‌گیرند؛ برای درک آن‌ها از خود پرسید ایده‌ای که مبنا قرار داده‌اید چیست.
۸. هر اندیشه در بستر فرضیاتی رشد می‌کند. برای درک آن فرضیات خود را بشناسید.
۹. هر اندیشه، پیامدی به همراه دارد که برای درک آن، باید پیامد را شناسایی کنیم.
۱۰. هر اندیشه در راستای یک زاویه شکل می‌گیرد، برای درک اندیشه باید بدانید از کدام زاویه به آن نگاه می‌کنید.

تشریح روش اجرای کارگاه

ما در ادامه جلسه امروز فقط روی کاربرد تکنیک پرسشگری در تفکر انتقادی تمرکز می‌کنیم و به موضوعات دیگر مانند شناخت انواع مغلطه و شنود موثر و غیره نمی‌پردازیم.

- ✓ برای تمرین اصول سقراطی خواهشمند است طبق گروه‌بندی انجام شده، درباره پرسش‌هایی که در فرم توزیع شده مشاهده خواهید کردید، همفکری کنید.
- ✓ برای هر پرسش یک نمونه مثال زده شده است، شما حداقل دو نمونه دیگر اضافه کنید.
- ✓ لطفا هیچ گروهی برای خود نماینده انتخاب نکند چون همه اعضا گروه‌ها باید به روشی که گفته خواهد شد در بحث مشارکت فرمایند.

فرم تمرین برای کار گروهی در کارگاه

پرسش (۱): وضوح

۱-۱) چه کنیم که تفکرمان را روشن تر کنیم؟

مثال: نکته‌های خود را یکی یکی بیان کنید.

.....

۱-۲) با بکارگیری چه قالب‌هایی گفتاری یا نوشتاری، تفکر ما شفاف‌تر بیان می‌گردد؟

گردد؟

مثال: به بیان دیگر باید بگویم که... .

.....

۱-۳) با چه پرسش‌هایی می‌توان به شفاف‌سازی تفکر دیگران کمک کرد؟

مثال: می‌شود مثالی بزنی؟

.....

پرسش (۲): تمرکز

با چه پرسش‌هایی از خود در هنگام گفتاری یا نوشتاری، می‌توان اطمینان حاصل کرد

که بر موضوع اصلی متمرکز هستید؟

مثال: این چه ربطی دارد با بحث؟ آن یکی چطور؟

.....

پرسش (۳): نظم

با چه پرسش‌هایی می‌توانیم تفکرمان را منظم تر کنیم؟

مثال: آیا این بهترین پرسش است که باید در موقعیت فعلی مطرح کرد؟

.....
.....
پرسش (۴): اخلاق

با چه پرسش‌هایی می‌توانیم در هنگام داوری، خودخواهی را مهار و با انصاف باشیم؟

مثال: آیا من الان دارم در حق... انصاف به خرج می‌دهم؟

.....
.....
پرسش (۵): درستی

با چه پرسش‌هایی می‌توانیم تفکر را درست‌تر بیان کنیم؟

مثال: چگونه می‌توانم بفهمم این مطلب درست است؟

.....
.....
پرسش (۶): ارتباط

با چه پرسش‌هایی می‌توان بر پیوند میان مطالب آگاه شد؟

مثال: ارتباط این ایده با ایده‌های دیگر چیست؟

.....
.....
پرسش (۷): ژرفا

با چه پرسش‌هایی می‌توان عمق یک فکر را فهمید؟

مثال: پاسخ شما چگونه به پیچیدگی مسئله می‌پردازد؟

.....
.....

پرسش (۸): گستردگی

می‌توان با چه پرسش‌هایی به تفکر وسعت بخشید؟

مثال: آیا باید دیدگاه دیگری در نظر گرفت؟

.....

پرسش (۹): منطقی

با چه پرسش‌هایی می‌توان تفکر را منطقی‌تر کرد؟

مثال: آیا بخش‌های مختلف با هم همخوانی دارند؟

.....
.....

پرسش (۱۰): اهمیت

با چه پرسش‌هایی می‌توان به اهمیت ایده پی برد؟

مثال: اهمیت توجه به این واقعیت‌ها در این شرایط چیست؟

.....
.....

www.gholamrezakhaki.com