

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



کارگاه آموزشی

آینده‌پژوهی: نیاز امروز، ضرورت فردا

- آینده‌پژوهی در یک نگاه
- تکنیک‌ها و روش‌های آینده‌پژوهی
- آینده‌نگاری منطقه‌ای

استان همدان
آبان ۱۳۸۸

تهیه و تنظیم: اندیشکده کشف آینده
www.futuresdiscovery.com





اللَّهُمَّ أَخْرِجْنِي مِنْ ظُلُمَاتِ أُلُوهُمْ وَ أَكْرِمْنِي
بِنُورِ الْفَهْمِ.

اللَّهُمَّ افْتَحْ عَلَيْنَا أَبْوَابَ رَحْمَتِكَ وَ انْشُرْ عَلَيْنَا
خَزَائِنَ عُلُومِكَ بِرَحْمَتِكَ يَا الرَّحْمَنَ الرَّحِيمِينَ.



آینده پژوهی در یک نگاه



پیشینه

- بیش از ۳۰ سال است که آینده‌پژوهی فعالیتی آکادمیک و مشاوره‌ای بوده.
- حس آینده داشتن نه تنها خط‌مشی‌های خوب را داراست، بلکه عزم بشری را نیز جزم می‌کند.
- تمام فرضیاتمان را براساس آینده درزندگی روزمره‌مان قرار می‌دهیم.
- باید بدانیم که چه انتظاری می‌توانیم از سال‌های آتی داشته باشیم و بفهمیم معیارمان چیست.



پیشینه

- بعضی از افراد معتقدند که غیرممکن است همه چیز را در مورد آینده بدانیم.
- ما اطلاعات اندکی در مورد آینده داریم ولی آن اطلاعات اندک فوق‌العاده مهم هستند.
- داشتن آگاهی از آینده هر چند نامشخص در تصمیم‌گیری عاقلانه بسیار مهم است.
- آینده، گنجی پنهان در لابه‌لای عدم قطعیت‌هاست.
- احتمال می‌رود که طی دهه‌های آینده با روزهای چالش‌برانگیز و پدیده‌های آشوب‌گرانه‌ای روبه‌رو شویم.





و لا تهنوا و لاتحزنوا و اتمم الاعلون، ان
کتتم مؤمنین.

- قرآن کریم / سوره ی آل عمران / آیه ی ۱۳۸

سستی مکنید و اندوهناک مباشید، و حال آنکه شما
شایسته ی سرآمدی هستید، اگر مؤمن باشید.



فهم آینده

- الگوها و ابزارهای جدید برای درک عمیق جهان در حال پیدایش مورد نیاز است.
- سناریوهای مستدلی از آینده موردنیاز است.
- به الگویی نیازمندیم که در روش قدیمی درک واقعیت نیوتنی را به الگوی تکاملی تغییر دهد.
- وقتی افراد و سازمان‌ها از انتخاب خود آگاهی ندارند به راحتی آینده خود را از آن دیگران می‌کنند.
- آینده‌پژوهی به دیگران کمک می‌کند درباره‌ی طرح و نقشه‌شان با دقت‌تر از پیش فکر کنند.



آینده‌پژوهی چیست؟

- آینده‌پژوهی در دهه پنجاه بعد از جنگ جهانی دوم خلق شد و هدف آن جلب فرایندهای تصمیم‌گیری در محتوای تغییر مداوم و پیچیدگی فرایند بود.
- آینده‌پژوهی سعی ندارد رخدادهای پیش روی افراد سازمان را پیش‌بینی کند.
- آینده‌پژوهی "آینده‌های مختلف" را پیش‌بینی کرده و کمک می‌کند تا افراد به سمت "آینده مرجح" به پیش روند.
- پرفسور هنری دیوید در سال ۱۹۷۰ گفت: "آینده‌پژوهی شکل روشنفکرانه‌ی معرفی جامعه است که در آن می‌توان بر آینده‌های ممکن و محتمل تاثیر گذاشت."





آینده‌پژوهی چیست؟

- آینده‌پژوهی یک رشته تحقیقاتی چندمنظوره است و به دنبال توصیف و توضیح پدیده‌های اجتماعی گسترده و فرایندهای متغیر مرتبط با آن و توسعه در زمینه‌های مختلف فعالیت‌های بشری است.
- روش‌های آینده‌پژوهی راه‌حلهایی را جهت رفع چالش‌های فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری فراهم می‌کنند.
- هدف آینده‌پژوهی "باهوش‌تر" کردن شماست.



آینده‌پژوهی چیست؟

- النورا ماسینی و نات سامهت در سال ۱۹۷۵ گفتند:
آینده‌پژوهی مجموعه‌ای از فعالیت‌های عقلانی است که تمام بخش‌های زندگی روانی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری، سیاسی و فرهنگی را در برمی‌گیرد و هدف آن کشف مهارت در گسترش زنجیره‌های پیچیده اندیشه‌ها با مفهوم‌سازی بازتاب نظام‌مند تجربیات، پیش‌بینی و تفکر خلاق می‌باشد.



آینده‌پژوهی چیست؟

- آینده‌پژوهان آینده‌های ممکن را با بررسی آینده‌های مختلف کشف می‌کنند.
- امکان یا ضرورت درک آینده‌های مختلف با کاربردهای گوناگون روش‌های آینده‌پژوهی برآورد می‌شود.
- بسیاری از اصطلاحات و روش‌های به کار برده شده در آینده‌پژوهی ریشه در راهبردهای دفاعی دارند.
- آینده‌پژوهی به واسطه پیش‌بینی آینده فناوری به دیگر روش‌ها نیازمند است تا نقش فناوری‌های جدید به عنوان عامل تغییر جامعه در آینده را درک کند. ◀▶

تکنیک‌های آینده‌پژوهی



تکنیک‌های آینده‌پژوهی

- ✓ ۱. آینده‌نگاری
- ✓ ۲. دیده بانی
- ✓ ۳. سناریونویسی
- ✓ ۴. دلفی
- ۵. چشم‌اندازسازی
- ۶. ماتریس تأثیر متقابل
- ۷. روندها و گرایش‌ها
- ۸. شبیه‌سازی و بازی
- ۹. مشاوره و هم‌اندیشی
- ۱۰.



مبنای انتخاب تکنیک‌های آینده‌پژوهی

روش مناسب

- پایش افق‌ها
- دلفی
- تحلیل روند / رویداد

- سناریو
- چشم انداز آفرینی

- نقشه راه
- پس‌نگری

- الگو‌گزینی
- شبیه‌سازی / بازی

اهداف

یافتن چالش‌ها و فرصت‌ها

ارزیابی واکنش اجتماعی
و زمینه ظهور
دانش و فناوری نوین

تعریف اقدام

کشف گزینه‌های آینده





آینده‌نگاری



تعریف آینده نگاری

- آینده نگاری، فرآیندی سیستماتیک، مشارکتی و گرد آورنده ادراکات آینده است که چشم اندازی میان مدت تا بلند مدت را با هدف "اتخاذ تصمیم‌های روزآمد" و "بسیج اقدامات مشترک" بنا می‌سازد.

Gaveagan 2001

- آینده نگاری، فرایند / تلاشی سیستماتیک برای نگاه به آینده بلند مدت علم، تکنولوژی، محیط زیست، اقتصاد و اجتماع، با هدف شناسایی تکنولوژی های عام نوظهور و تقویت حوزه های تحقیقات استراتژیکی است که احتمالاً بیشترین منافع اقتصادی و اجتماعی را به همراه دارد.

MARTIN, B. 2000



ایده های اصلی

- منظور از آینده نگاری تکنولوژی:
 - نه کشف آینده محتوم تکنولوژی، که نگاشتن آن
 - نه دستیابی به برنامه ای براساس شناخت بازیگران که مشارکت دادن آنها در برنامه ریزی
 - نه ارائه یک برنامه تقسیم کار برای دست اندر کاران بلکه ایجاد توانایی یادگیری سیستمی در آنها) به معنی قدرت به روز کردن ارتباط ها)





مراحل آینده نگاری

- پیش آینده نگاری: گرد آوری و کد کردن کلیه اطلاعات موجود غیر فعال (پسیو) به منظور:
 - تهیه طرح بهینه پروسه
- پروسه آینده نگاری:
 - ایجاد اطلاعات فعال (تکیه بر اطلاعات کد نشده)
 - کارکرد های پنج گانه
- بعد از آینده نگاری
 - تلاش برای افزایش نفوذ نتایج
 - حفظ و ارتقاء روابط بازیگران
 - ارزیابی آینده نگاری با هدف تداوم و ارتقاء کیفیت





منظور از مطالعات پیش آینده نگاری

- تعیین اهداف عملی:
- تعیین رویکرد
- تعیین حوزه و دامنه و مخاطبان
- تعیین منابع
- تعیین مراحل و روش اجرایی هر مرحله
- تعیین ساختار و سازمان



تعیین اهداف

- اهداف کلی (غایی) (**Goals**)
- اهداف استراتژیک که رسیدن به اهداف غایی در
گرو حصول به آنهاست (**Objectives**)
- اهداف عملیاتی (**Targets**)
- اهداف مقطعی (سنگ های نشانه) (**Milestones**)



تعیین رویکرد

- رویکرد دانش و فناوری (نسل اول)
- رویکرد فناورانه-اقتصادی (نسل دوم)
- رویکرد فناورانه-اقتصادی-اجتماعی (نسل سوم)

پارامتر های انتخاب رویکرد:

- مأموریت مخاطبان
- اهداف مورد انتظار (تعریف شده) از پروسه و فناوری
- توانایی جامعه در مواجهه با فناوری



تعیین حوزه و دامنه و مخاطبان

- تعیین بخشی یا عمومی بودن آینده نگاری
- تعریف موضوعات و پرسش ها
- تعیین افق زمانی (بین ۵ تا ۳۰ سال)
- تعیین دامنه مکانی ملی- منطقه‌ای
- تعیین میزان مطلوب مشارکت کارشناسان و بازیگران

– مشارکت کم (آسان شدن پروسه، کم شدن هزینه، سرعت تاثیر و قابلیت اتکای کمتر)

– مشارکت وسیع (عکس شرایط فوق)





تعیین منابع آینده نگاری

- منابع مالی
- منابع سیاسی
- منابع انسانی
- منابع ساختاری
- منابع اجتماعی (فرهنگی)
- منابع دانشی





تعیین مراحل و روش اجرایی هر مرحله

- موارد زیر در چگونگی حل مساله نقش دارند:
 - میزان جذابیت یا ارزش (Value)
 - ماهیت موضوع و سختی (پیچیدگی) آن (Risk)
 - میزان تلاش قابل اختصاص از سوی ما (Effort)

با توجه به موارد فوق است که طرحی برای حل مساله ریخته شده و به تناسب آن روش های متداول در هر مساله بکار گرفته می شود

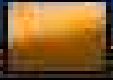
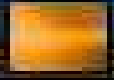


تعیین ساختار و سازمان افراد

انواع افراد مشارکت کننده:

۱. پیشگامان (قهرمانان) آینده نگاری
۲. کمیته راهبری (Steering Committee)
۳. مدیریت اجرایی آینده نگاری
۴. متخصصان میان رشته ای
۵. متخصصان پروسه آینده نگاری
۶. واسطه ها





دیدهبانی



پیشینه‌ی دیده‌بانی

- دیده بانی یک روش نظام‌یافته‌ی آینده پژوهی است که در سال ۱۹۶۷ توسط آگویلار (Aguilar) ابداع شد.
- این روش اغلب برای مدیریت موضوعات مورد استفاده قرار می‌گیرد.
- این روش به طور معمول می‌کوشد مطالعات آینده پژوهی و برنامه ریزی راهبردی یا مدیریت راهبردی را به عنوان گام‌های حد واسط به هم ارتباط دهد یا گام پیش از روش‌های مطالعات آینده پژوهی باشد.
- ماسینی استدلال می‌کند که دیده بانی یکی از بنیادی‌ترین وظایف آینده پژوهان و مطالعات آینده پژوهی است.



دیدهبانی چیست؟

- این روش به معنای بازبینی نظام یافته‌ی آثار علمی و شکل‌های دیگر ارتباطات برای تعیین موضوعات در حال ظهور است.
- دیدهبانی ابزاری است که برنامه‌ریزان و دیگر افراد به وسیله‌ی آن می‌توانند اطلاعاتی را پیرامون عرصه‌ی خاصی که در آن واقع شده‌اند و هم‌چنین در خصوص محیط عمومی خود به دست آورند.
- این شیوه که برای کاربرد در روندهای اقتصادی استفاده می‌شود، گسترش یافت و روندهای فناورانه و عوامل محیطی و اجتماعی دهه‌ی ۱۹۷۰ را نیز در بر گرفت.



کانون‌های دیده‌بانی

- نخستین کانون، محیط بلافاصل است (که از عوامل نگرانی کنونی و فوری سازمان‌ها است)؛
- دومین کانون، محیط احتمالی است (که از نگرانی‌های فوری سازمان نیست، اما می‌تواند در آینده عامل انگیزش نگرانی باشد)؛ و
- کانون سوم، محیط ممکن است (علایم ضعیف تری در صفحه‌ی رادار که ممکن است، مرغ دریایی یا تانکر نفتی باشد).



انواع دیده‌بانی (فعال و غیر فعال)

- غیرفعال: به مفهوم دیده بانی پیوسته در یک سطح کمابیش ناخودآگاه است. ویژگی‌های خاصی پیرامون منابع و معیارهای دیده بانی وجود ندارد و تصمیم‌ها در این شیوه از دیده بانی، اغلب بدون برنامه‌ریزی قبلی است.

- فعال: بیشترین توجه به منابع اطلاعاتی است که با توجه به درونمایه آنها، در ردیف دیده بانی خاص قرار می‌گیرند. معیارها در دیده بانی فعال متفاوت هستند، یعنی پرسش‌های خاص از سوی دیده بان مطرح می‌شود؛ برای مثال این که آیا موضوع به سازمان یا جامعه ارتباطی دارد یا بر روی آن اثر می‌گذارد؟ این یافته‌ها دلایلی برای دنبال کردن موضوعات است.

انواع دیده‌بانی (منظم و نامنظم)

- دیده‌بانی نامنظم: نوعی مطالعه‌ی محیطی پیش بینی نشده است که اغلب به وسیله‌ی یک رویداد پیش بینی نشده به وجود می‌آید و واکنشی غیر ارادی به بروز یک بحران است. کانون این نوع دیده‌بانی در گذشته است و اهمیت آن درک دخالت حوادث گذشته در رویداد یاد شده است.

- دیده‌بانی منظم: اغلب بازبینی سالیانه‌ی محیط و موضوعات مربوط به آن است. تمرکز این دیده‌بانی هم، بر وضعیت جاری است و تنها تا مرزهای نتیجه‌گیری‌های ساده‌ای پیرامون آینده‌ی بسیار نزدیک پیش می‌رود.

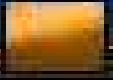
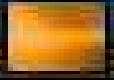
◀ دیده‌بانی پیوسته به مفهوم رصد مداوم سامانه‌های محیطی مختلف، به جای رویدادهای ویژه است. ▶



چالش‌های دیده‌بانی

- ناتوانی در سازماندهی فرایند دیده‌بانی؛
- دشواری در سازگارسازی باورهای افراد با روندهای قابل شناسایی؛
- تاخیر میان رویدادهای خارجی و برداشت از آنها؛
- دشواری در یافتن ارتباط؛
- موانع مربوط به مباحث بدبینانه؛
- کشمکش میان میل به حفظ ثبات و حقیقت‌تغییرات مداوم؛
- فرصت‌های ازدست‌رفته به دلیل زمان‌بندی ضعیف؛
- انگیزه‌ی گروه‌مدیریتی برای بررسی برخی موضوعات؛





سناریو



تاریخچه سناریوها

- سناریو به‌عنوان یک روش نخستین بار در جنگ جهانی دوم ظهور یافت. در دهه‌ی شصت، هرمان کان و افراد دیگری در ”رند“ و ”اس آر آی“، سناریو را در حکم روشی برای برنامه‌ریزی امور تجاری به‌کار گرفتند.
- در پی به رسمیت شناخته شدن این روش امروزه شرکتها، دولت‌ها و نهادهای دیگر به شکلی گسترده از آن استفاده می‌کنند.



سناریو چیست؟

- طرحی از مسیر طبیعی یا مورد انتظار رویدادها.
لغتنامه آسفورد





سناریو چه چیزی تولید می کند؟

- نوعی زبان و مفاهیم جدید و خلاقانه
- اداره کردن نقطه تمرکز یک سازمان
- باعث می شود یک سازمان درباره ی محیطش درک بیشتری داشته باشد.
- کنش و تحول برمی انگیزد.
- افراد را به فکر وا می دارد.





سناریوها و پیش‌بینی

- ما به پیش‌بینی نیاز داریم، اما باید محدودیت این پیش‌بینی را درک کنیم.
- هرگز بر این باور نباشید که وضعیتی برای همیشه باقی بماند.
- چه وقت گذشته راهنمای آینده است؟
- مواردی همچون رانندگی در شب با چراغ خاموش.





ایجاد سناریو (۱)

- دست کم دو سناریو لازم است تا عدم قطعیت را مشخص کند. ثابت شده است که وجود بیش از ۴ سناریو غیرکاربردی است.
- هر سناریویی باید ممکن‌الاجرا باشد یعنی باید به‌طور منطقی بر اساس گذشته و حال نوشته شود.
- سناریوها باید با دغدغه‌های کنونی یک سازمان در ارتباط باشند.



ایجاد سناریو (۲)

- سناریوها باید تناقض درونی و ذاتی نداشته باشند. رویدادها در سناریو باید با رابطه‌ی "علت و معلول" به یکدیگر مرتبط شوند بدون آنکه بتوان به آنها خدش‌های وارد ساخت.
- باید افرادی که نتایج طرح بر وضعیت آنان تأثیر مستقیم دارد، در روند طراحی سناریو درگیر باشند.
- سناریوها باید در فرآیند برنامه‌ریزی سازمان، جامعیت یافته باشند.





پردازش سناریو

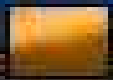
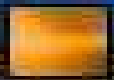
- سناریو را طراحی کنید.
- از سناریو به منظور آزمایش سیاست‌ها و راهبردها بهره‌جوئید.
- مجموعه‌ای از شاخص‌ها یا نکات ویژه‌ی بازنگری را طرح و تنظیم کنید.



بایدها و نبایدها

- تعهد سازمانی به منظور پردازش سناریو
- عدم تحریف داده‌های ورودی
- طرح و تنظیم فهرست انتظارات واقعی و نقش‌ها و عملکردهای روشن
- طرح سناریوهای بیش از اندازه
- پرهیز از گزینش ۳ سناریو.





دلفی





مزیت مهم دلفی

- اعضای گروه، زمانی که به دلایل قانع‌کننده‌ای برای رد نظرات خود می‌رسند، بدون از دست دادن وجهه و اعتبارشان، می‌توانند در آرای خود تجدیدنظر کنند.





ایده‌ی اصلی دلفی

• پاسخ‌دهندگان به پرسش‌های تحقیق بتوانند بدون

آنکه تحت تأثیر افراد مشهور و معتبر و یا سخنور

جلسه قرار بگیرند، هم از دیدگاه‌های دیگران

استفاده کنند و هم اینکه همه‌ی نظرات غیرمعمول

خود را بیان کنند.





دو عنصر غیر قابل حذف از دلفی

- گمنام و ناشناس ماندن افراد

- بازخورد





ریشه‌ی واژه‌ی دلفی

. عنوان این روش از نام معبد معروف در شهر دلفی

یونان گرفته شده است. کاهنان این معبد، همچون

کارشناسان آینده‌نگاری امروز، آینده را پیش‌بینی

می‌کردند.





روش‌شناسی دلفی

• دلفی، از طریق برقراری یک تعامل صحیح بین نظرات واقعی افراد، دیدگاه‌های کارشناسان را در دفعات متعدد و با استفاده از توالی پرسشنامه‌ها جمع‌آوری می‌کند. از این طریق می‌توان به همگرایی نظرات و تشخیص، همچنین تشخیص اختلاف عقیده‌ها یا واگرایی آرا دست یافت. پرسشنامه، وسیله‌ای برای برقراری ارتباط و اثرگذاری کارشناسان بر یکدیگر است.





انواع روش‌های دلفی

دلفی براساس هدف مورد نظر به چهار روش اصلی تقسیم می‌شود.

۱. دلفی کلاسیک

۲. دلفی سیاست‌گذاری

۳. دلفی تصمیم‌گیری

۴. دلفی گروه / کارگاه کارشناسی





مراحل اجرایی یک مطالعه مبتنی بر دلفی

- انتخاب کارشناسی

- تنظیم پرسشنامه

- ارزیابی بازخورد

- نیل به وفاق





آسیب‌های احتمالی گردآوری متخصصان دور یک میز


- موضوعاتی در خلال بحث بین متخصصان پیش می‌آید که ارتباط چندانی با موضوع اصلی نداشته باشد.

- پافشاری اعضای جلسه بر نظرات قبلی خود در برابر همتایان و نپذیرفتن نظرات آنان

- پیروی اعضای رده پایین (سازمان) از افراد رده بالای حاضر در جلسه

- تمایل یک عضو مسلط (نافذ) گروه به اعمال نظرات خود بر سایر اعضا





ویژگی‌های مهم دلفی

- فرایند تعاملی (Interactive Process)

- فرایند تکراری (Iterative Process)





ویژگی‌های دلفی کلاسیک

- گمنام بودن کارشناسان (پاسخ‌دهندگان)
- تکرار
- بازخوردهای کنترل شده
- تحلیل‌های آماری پاسخ‌ها
- تمرکز پاسخ‌های کارشناسان بر یک موضوع خاص





مراحل دلفی کلاسیک

- شناسایی مسئله و تعریف موضوع
- تعیین تخصص‌های مورد نیاز
- انتخاب کارشناسان
- طراحی و توزیع اولین پرسشنامه
- تحلیل اولین پرسشنامه
- تعیین اینکه آیا پاسخ‌های کارشناسان تثبیت شده است یا نه
- اگر نه، پاسخ‌های گروه در پرسشنامه‌ی دوم بازخورد می‌شود.
- تحلیل دومین پرسشنامه
- تعیین اینکه آیا پاسخ کارشناسان تثبیت شده است؟
- اگر در پاسخ کارشناسان ثبات حاصل نشده باشد، مراحل قبل تا رسیدن به ثبات پاسخ‌ها تکرار می‌شود.
- در صورت حصول به ثبات در پاسخ‌ها، گزارش نهایی تهیه می‌شود.



نقاط قوت دلفی

۱. امکان تغییر موضع کارشناسان، بدون نگرانی برای از دست رفتن وجهه
۲. امکان بایگانی پرسشنامه‌ی دلفی برای مراجعات مکرر بعدی
۳. تنظیم پرسشنامه بر اساس نیازهای اطلاعاتی محققان
۴. امکان دسترسی به تعداد بیشتر متخصص
۵. ارایه‌ی دلایل شفاف‌ی برای نیل به وفاق
۶. ایجاد فضا برای توضیح و قضاوت
۷. ایجاد یک تکیه‌گاه روانی خارجی برای افراد با ارایه‌ی میانگین نظرات دیگر افراد که در مراحل بعدی در پرسشنامه‌ها آورده می‌شود (به لحاظ روانی، اغلب افراد نمی‌توانند درباره‌ی پاسخ‌هایی که می‌دهند، مطمئن باشند و نیازمند تکیه‌گاه خارجی هستند).



نقاط ضعف دلفی

۱. نیاز به دقت زیاد در انتخاب کارشناسان و تهیهی پرسشنامه
۲. امکان محدود کردن پاسخ‌دهنده و باز داشتن وی از گفتن آنچه که فکر می‌کند درست است.
۳. امکان طراحی پرسش‌های گمراه‌کننده و یا بی‌ربط (بنابراین در طراحی پرسشنامه دقت زیادی را باید اعمال کرد)
۴. امکان و احتمال هدایت شرکت‌کنندگان به احراز دیدگاه‌های خاص
۵. انصراف تعدادی از شرکت‌کنندگان به دلیل طولانی بودن فرایند
۶. نادیده گرفته شدن برخی از نظرات تأثیرگذار و مهم
۷. اغراق در ارزش‌گذاری بر یک رشته خاص (به دلیل تعصب) توسط بسیاری از متخصصان برای پیشبرد رشته‌ی خود
۸. اعمال فشار بر شرکت‌کنندگان که نظریات غیرمعمول دارند.



آینده را نمی‌توان انتخاب کرد؛ آینده را باید
هم‌اکنون و با تصمیم‌های امروزمان بسازیم.
فرصت‌ها می‌گذرند؛ باید تصمیم بگیریم.
خداوند متعال با ما است.





از توجه شما سپاسگزاریم

