

ارائه راه کارهای مناسب جهت توانمندسازی معلمان (مطالعه موردی: معلمان دبیرستان دخترانه پژوهش در شهرستان زاهدان)

حمیده هزاره مقدم*

(۱) آموزش و پرورش سیستان و بلوچستان، زاهدان، ناحیه ۱، دبیرستان دخترانه نمونه دولتی پژوهش

چکیده:

این مقاله با رویکردی کاربردی به ارائه راه کارهای مناسب جهت توانمندسازی معلمان پرداخته شده است، لذا در گام اول با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای به بررسی مطالب کلی پرداخته شد. در گام دوم با مطالعه مقالات و مراجعه حضوری به دبیرستان پژوهش انواع روش‌های توانمندسازی معلمان بررسی شد. نهایتاً در گام سوم راه کارهایی جهت توانمندسازی معلمان ارائه گردید. در نتیجه این تحقیق توانمندسازی یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی معلمان است.

کلمات کلیدی: راه کارهای مناسب، توانمندسازی، معلمان، دبیرستان، زاهدان.

کد مقاله (PACS): محور ۳، راه کارهای توانمندسازی معلمان.

۱. مقدمه:

معلمان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف مدرسه را بخوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه مؤثر واقع شود فرایند توانمندسازی است [۱]. واژه توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. توانمندسازی روش نوینی برای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است در استراتژی مدیریت کیفیت جامع اگر به توانمندی کارکنان توجه نشود محکوم به شکست است. بهبود مستمر هنگامی است که کارکنان اطلاعات لازم را در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیریت باشند تا بتوانند مهارت‌ها و توانایی‌هایشان را بکار گیرند. در دو دهه اخیر توانمندسازی معلمان به یکی از مهم ترین نگرانی‌های مدیران مدارس تبدیل شده است. توانمندسازی ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آنها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی باعث بوجود آمدن این باور در آنها می‌شود که آزادی و اختیار مانع مطمئنی برای توانا شدن است [۲].

در این مقاله به بررسی راه کارهایی جهت افزایش توانمندسازی معلمان می‌پردازیم. خلاقیت و نوآوری زمانی تحقق می‌یابد که سازمان از نیروهای پر دانش، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. توانمندسازی منابع انسانی به معنی قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به معلمان کمک می‌کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند [۱].

توانمندسازی، معلمان را تشویق می‌کند تا در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تأثیرگذار است بیش تر مشارکت کنند. از این طریق می‌توانیم فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی بیان کنند و به آن جامه عمل بپوشانند. توانمندسازی معلمان یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان توأم با کارایی و اثربخشی و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند [۳].

۱-۱. ضرورت تحقیق:

برای رشد و توسعه بهره‌وری و به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی معلمان است [۴].

توانمند سازی تکمیل نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان معلمان است. برنامه‌های توانمندسازی این امکان را به مدرسه می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق عمل کرده و برنامه‌های کسب و کارش را به گونه‌ای عرضه کند که موقعیت خود را همواره در بهترین حالت حفظ کند. برجسته‌ترین مزیت بکارگیری این برنامه، تفاهم و تعهد هر چه بیشتر معلمان و مدرسه را به دنبال دارد. نیروی انسانی ماهر و کارآزموده، با ارزش‌ترین ثروت هر کشور و یکی از مهم‌ترین شاخص‌های برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است [۲].

حیات هر سازمان، به دانش و مهارت نیروی انسانی آن بستگی دارد. هر چه این نیرو روزآمدتر و بهینه‌تر باشد، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر بیش‌تر می‌شود. بنابراین، کیفیت و توان علمی و تخصصی و مهارت‌های رفتاری نیروی انسانی هر سازمان، معیار اصلی داوری و شاخص قابلیت آن سازمان در پیمودن راه دشوار رشد و توسعه بهره‌وری به حساب می‌آید. زیرا نیروی انسانی به تصمیمات سازمانی شکل می‌دهد، راه حل ارائه می‌کند، به حل مشکلات سازمان می‌پردازد، بهره‌وری را عینیت می‌بخشد و سبب کارایی و اثربخشی می‌شود. عوامل نیروی انسانی، برای ارائه رفتار مطلوب و هم‌جهت با اهداف سازمان، باید انگیزه داشته باشند و به‌خوبی برانگیخته شوند. پس باید ابزارها و وسایل انگیزشی را شناخت و آن‌ها را به کار گرفت. رمز اساسی انگیزش عوامل نیروی انسانی، طرز تلقی مدیر از معلمان و ایجاد محیط مثبت برای آنان است. توانمندسازی معلمان، یکی از راه‌های ایجاد انگیزه در آن‌ها و همچنین افزایش بهره‌وری است. لذا برای افزایش بهره‌وری، توانمندسازی از راهکارهای مهم و ضروری برای گسترش مدارس است [۲].

۲-۱. سوابق تحقیق:

مطالعه انجام شده با عنوان، توانمندسازی مدیران و معلمان و نقش آن در افزایش یادگیری دانش آموزان، در نتیجه این تحقیق، در محیط‌هایی که، هماهنگی بین معلمان و مدیران صورت می‌گیرد، معلمان در تصمیم‌گیری‌ها شرکت داده شده،

به آنان احترام گذاشته می‌شود، مهارت حرفه‌ای آنان افزایش می‌یابد و یادگیری دانش آموزان نیز بیش‌تر می‌شود [۱]. پژوهش انجام شده با عنوان، بررسی اثرات مثبت توانمندسازی معلمان در مدرسه، در نتیجه این تحقیق، معلمان توانمند با کارایی و اثربخشی بالایی به مدرسه و خودشان نفع می‌رسانند. در مدرسه توانمند، معلمان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار بهترین ابداعات و ابتکارات را از خود نشان می‌دهند. علاوه بر این، با احساس مسئولیت کار می‌کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند [۲].

مطالعه انجام شده با عنوان، پیشنهادات مناسب جهت افزایش بهره‌وری در مدارس، در نتیجه این تحقیق، اولویت نخست توانمندسازی، مدیران و معاونین در مدارس است. منابع انسانی پایه‌های اصلی ثروت ملت‌ها را تشکیل می‌دهد و هر ملتی که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمش را توسعه دهد قادر نخواهد بود که هیچ چیز دیگری را توسعه دهد. در این میان نقش آموزش و پرورش در راه رسیدن به توسعه بسیار حائز اهمیت است زیرا با آموزش صحیح است که نیروی انسانی تبدیل به سرمایه می‌شود و سرمایه انسانی کلید رشد توسعه پایدار در جامعه است [۳].

۲. موارد و روش‌ها:

بطور کلی هدف از انجام این تحقیق ارائه راه کارهای مناسب جهت توانمندسازی معلمان می‌باشد، لذا در گام اول با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و جست‌وجو در اینترنت ابتدا بررسی کلی در خصوص مفهوم توانمندسازی و عوامل مؤثر بر توانمندسازی معلمان صورت گرفت. سپس در گام دوم با مطالعه مقالات داخلی و خارجی و پایان نامه‌های مقاطع مختلف و مراجعه حضوری به دبیرستان دخترانه نمونه دولتی پژوهش در شهرستان زاهدان به بررسی انواع روش‌های توانمندسازی معلمان پرداخته شده و در گام سوم راه کارهای مناسبی جهت توانمندسازی معلمان ارائه گردید. و نهایتاً در پایان پژوهش نتایج به‌دست آمده بیان شد.

۳. یافته‌ها:

در این بخش ابتدا به بیان کلیات تحقیق از جمله تعریف توانمندسازی، پیامدهای توانمندنبودن معلمان و مزایای توانمندسازی معلمان اشاره گردید. سپس به بررسی اصول توانمندسازی، فرایند توانمندسازی، عوامل موثر بر توانمندسازی و فرایند توانمندسازی معلمان پرداخته شد. در بخش بعدی راه کارهای مناسبی جهت توانمندسازی معلمان در سطح مدرسه که موضوع اصلی در این پژوهش می باشد ارائه گردید. در نهایت نتایج به دست آمده از تحقیق بیان شد.

۱-۳. تعریف توانمندسازی:

توانمندسازی اعطای اختیار تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است. توانمندسازی فرایند توسعه است باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل، ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان شده و آنان قادرند عوامل محیطی را شناسایی و تحت کنترل بگیرند. توانمندسازی آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دست آوردهای شگفت انگیز می باشد. توانمندسازی فقط دادن قدرت به کارکنان نیست بلکه موجب می شود کارکنان با فراگیری دانش و مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی یعنی قبل از آنکه به کارکنان بگوئید چه کار کنند می توانند به خوبی وظایفشان را درک کنند. توانمندسازی آماده ساختن شرایط جهت عرضه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد سازمان می باشد. توانمندسازی طراحی و ساخت سازمان است به نحوی که افراد ضمن کنترل خود آمادگی قبول مسئولیت های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی قدرت اتخاذ تصمیم گیری در چارچوب مرزهای مشخص است در توانمندسازی مدیر بخش از اختیارات یا قدرت تصمیم گیری را به کارکنان واگذاری می کند. توانمندسازی از طریق چالش های داخلی و خارجی سازمان به دست می آید. توانمندسازی شامل تقویت مهارت کارکنان و ایجاد اعتماد به نفس در آنها نسبت به خودشان و تلاش در جهت اثربخشی فعالیت های سازمان ها می باشد و دربرگیرنده مجموعه تدابیر و روش هایی می دانند که بدان وسیله رفتار کارکنان را دچار تغییر کرده و آنها را قادر سازد تا با توجه به شرایط سازمان بهترین تصمیمات را

اخذ و با ارائه خلاقیت در قالب فعالیت های سازمان را در جهت بهره وری هدایت کنند [۵].

بنابراین توانمندسازی فرایندی است که: ۱. فرهنگ توانمندسازی در آن رشد می کند. ۲. تبادل اطلاعات و دیدگاه ها به آسانی صورت می گیرد. ۳. اهداف مشخص تعریف شده است. ۴. مرزهای تصمیم گیری روشن است. ۵. تقسیم کار صورت می گیرد. ۶. شایستگی ها در قالب کسب تجربه و آموزش ها شکوفا می شود. ۷. منابع کافی انجام کار در اختیار کارکنان صورت گیرد. ۸. پشتیبانی لازم توسط مدیران صورت می گیرد. کارکنان تشویق و ترغیب به پذیرش ریسک و مخاطره می شوند. ۹. توانمندسازی به سادگی و به سرعت تحقق نمی یابد بلکه فرایندی نسبتاً طولانی است [۳].

۲-۳. پیامدهای توانمند نبودن معلمان:

بی انگیزگی و نبود مشوق های کافی برای ایجاد انگیزه در معلمان، عدم شایسته سالاری در آموزش و پرورش، ناعدالتی های اداری و تبعیض ها، نبود برنامه برای ارتقا سطح علمی و دینی و اخلاقی معلمان، عدم استفاده از تجارب معلمان بازنشسته، پایین آمدن شان اجتماعی معلم، نبود زمینه برای ظهور و بهره گیری از خلاقیت معلمان، کمبود امکانات و تجهیزات در مدارس، به روز نبودن اطلاعات و دانش معلمان، بدون برنامه بودن معلمان در سه ماه تعطیلات تابستان، مطلوب نبودن خروجی علمی و تربیتی آموزش و پرورش، کم توجهی خانواده ها و اولیاء دانش آموزان به تحصیل و تربیت فرزندان، لحاظ نشدن ملاک های لازم برای گزینش معلم در بدو استخدام، ضعف ایمان و اعتقاد قلبی و روحیه جهادی، نظام آموزشی فرسوده و نبود عزم برای تغییر و نوآوری در آن، بی انگیزگی دانش آموزان و احساس هدر رفتن زحمات در معلم، کم توجهی جامعه به تعلیم و تربیت و شغل معلمی و قدرشناسی نکردن از زحمات آنها، کم رنگ شدن نقش تربیتی معلم با ظهور و بروز عوامل حقیقی و مجازی فرهنگ ساز [۶].

۳-۳. مزایای توانمندسازی معلمان:

۱. تمرکز بر مشتری به عنوان محور اصلی تصمیمات مهم سازمانی. ۲. اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی به صورت مشارکتی. ۳. مشارکت و سهم کردن کارکنان در مسئولیت ها،

۳-۴. دیدگاه‌های مختلف توانمندسازی:

۱. عقلانی، ۲. انگیزش، ۳. فوق انگیزش، ۴. سیستمی [۶].

۳-۵. الگوی تحقق توانمندسازی معلمان:

۱. شاخه ساختار: مثل ساختار سازمانی، طراحی شغل، سیستم پاداش. ۲. شاخه رفتار: مثل توانایی، مهارت، نگرش و سبک سرپرستی شخصیت افراد. ۳. شاخه زمینه: مثل جو فرهنگ سازمانی، کیفیت فراگیر در محیط سازمانی [۳].

۳-۶. توانمندسازی معلمان در آموزش و پرورش:

تواناسازی معلمان از دهه ۱۹۸۰ در آموزش و پرورش مورد استفاده قرار گرفت. توانمندسازی معلمان اقدامی زیربنایی، مهم و اساسی برای بهبود مدارس است. در مدارسی که به معلمان آزادی عمل می‌دهند، تدریس به بهترین نحو صورت می‌گیرد و یادگیری دانش‌آموزان نیز سیر صعودی پیدا می‌کند. توانمندسازی معلمان، یعنی ایجاد ظرفیت‌های لازم برای قادر ساختن کارکنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان، افزایش کارایی، اثربخشی و ایفای نقش در مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، واگذاری مسئولیت به پایین سطوح سازمان و هدف آن، ارائه بهترین منابع فکری از عملکرد است. هدف این است که باصلاحیت‌ترین کارکنان، بیش‌ترین نفوذ را در سازمان داشته باشند. کارکنان توانمند به سازمان و خودشان نفع می‌رسانند.

سرمایه‌گذاری برای مساعد ساختن محیط تربیتی و ایجاد شرایطی که معلم را به کار خود دل‌گرم کند و اجرا کردن طرح‌های مناسب جهت حل مشکلات آنان، امری اساسی است. توانمندسازی یک رویکرد مدیریتی است که در آن، به کارکنان اختیار اساسی داده می‌شود تا خود تصمیم‌گیری کنند. لازمه سودمندی تصمیم‌های پیچیده، مشارکت دادن کارکنان است. اگر این تصمیم‌ها بخواهد به نتایج مورد انتظار بینجامد، باید حاصل تلاش گروهی همه افراد باشد. مدل مدیریت سنتی که در آن مدیر کنترل می‌کند و کارکنان تحت کنترل هستند، کارآمد نیست. به‌منظور ایجاد محیط کار توانمند، نقش مدیریت در سازمان باید از چارچوب ذهنی فرماندهی و کنترل به محیط حمایتی و مبتنی بر حس مسئولیت تبدیل شود تا در آن کلیه کارکنان بتوانند همکاری کنند [۷].

مهارت‌ها و اختیارات سازمان. ۴. کنترل و ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی توسط گروه‌های ارزیابی. ۵. ایجاد چابکی در سازمان و انطباق سریع با تغییرات و دگرگونی‌های محیطی. ۶. غالب شدن مهارت کلیدی کارکردن در جمع و با جمع به عنوان گور اصلی تفکرات سازمانی. ۷. تغییر مفهوم قدرت از فرمان دادن به توانایی نفوذ بر دیگران. ۸. تغییر مسئولیت مدیران از کنترل حرف به آزادسازی توانایی‌های نهفته کارکنان. ۹. کاهش بروز استرس حوادث، سوانح در محیط کار. ۱۰. تحقق ساده‌تر اهداف سازمان. ۱۱. بهبود شرایط ایمنی در کار. ۱۲. بهبود و افزایش احساس تعهد و تعلق در کارکنان به سازمان. ۱۳. افزایش رضایت شغلی و کاهش هزینه‌های عملیات. ۱۴. ارتباط بهتر کارمند و مدیر و افزایش کارایی فرایند تصمیم‌گیری. ۱۵. تغییر طرز تلقی از اجبار به اختیار. ۱۶. بهبود کیفیت زندگی کاری و ایجاد و ارتقای اثربخشی در سازمان. ۱۷. مشخص شدن هدف‌ها و نقش‌ها. ۱۸. بهبود روحیه کارکنان و تقویت صداقت و اعتماد آنان. ۱۹. بهینه‌سازی دانش و مهارت‌های شغلی در تمام رده‌های سازمان. ۲۰. کمک به ایجاد تصویر ذهنی بهتری از سازمان. ۲۱. گسترش دادن بالندگی سازمانی. ۲۲. کمک به افراد جهت شناسایی هدف‌های سازمانی. ۲۳. تهیه دستورالعمل‌های شغلی بهتر. ۲۴. کمک به درک و اجرای سیاست‌های سازمانی. ۲۵. کمک به افزایش بهره‌وری و کیفیت کار. ۲۶. دستیابی سازمان به تصمیم‌گیری و مشکل‌گشایی اثربخش‌تر. ۲۷. بالا بردن احساس مسئولیت نسبت به سازمان برای توانمندشدن و با معلومات بودن. ۲۸. از بین بردن رفتار ناپسند. ۲۹. ایجاد جو مناسب برای رشد و ارتباط بیش‌تر. ۳۰. بهبود بخشیدن به ارتباطات سازمانی. ۳۱. کمک به کارکنان جهت سازگاری با دگرگونی‌ها. ۳۲. برطرف کردن تعارضات به‌منظور از بین بردن فشار روانی و تنش‌ها. ۳۳. کمک به فرد به منظور گرفتن تصمیمات بهتر و حل مشکلات به‌گونه اثربخش‌تر. ۳۴. ترغیب به خودپروری و اعتمادبه‌نفس و ممکن ساختن و دستیابی به آن‌ها. ۳۵. جرئت دادن به فرد جهت عمل به وظایف جدید. ۳۶. تبدیل سازمان به محل مناسبی برای کار و زندگی. ۳۷. بهبود بخشیدن روحیه گروهی و همبستگی. ۳۸. ایجاد جو مناسب برای یادگیری، رشد و هماهنگی [۴].

۳-۷. اصول توانمندسازی:

۱. برای اجرای توانمندسازی هیچ فرمول جادویی یا دستورالعمل استاندارد وجود ندارد. ۲. توانمندسازی در خدمت یک هدف است: توانمندسازی وسیله برای رسیدن به هدف است نه اینکه خودش هدف باشد. به کارکنان کمک می‌کند تا به سازمان و خودشان کمک کنند و به شغل آنان معنا و احساس می‌بخشند تا بتوانند کار را به طور مطلوب انجام دهد. ۳. توانمندسازی را باید مدیریت کرد آن را انجا داد و مطمئن بود که در حال اجراست. ۴. توانمندسازی وقتی خوب عمل می‌کند که مبتنی بر ارزش‌ها باشد زمانی از توانمندسازی انرژی بیشتری بدست می‌آید که مدیران مقبول کارکنان باشند. ۵. اعتماد و تعهد. ۶. مدیران و سرپرستان نیز همانند کارکنان باید توانمند شوند. ۷. با تعریف مرزهای کاری می‌توان حدود اختیارات کارکنان را روشن کرد، با حذف موانع شرایط این کار فراهم می‌شود. ۸. ارتباطات و اطلاعات شریانه‌های حیاتی با مایع زندگی توانمند سازی هستند. ۹. آموزش توانمندسازی بیش از اقدامات اصلاحی است. ۱۰. پیگیری و روانسازی بیش از کنترل و نظارت مؤثر است. ۱۱. گرامی داشت و قدردانی از افراد برای موفقیت‌های آنی. ۱۲. توانمندسازی فرایندی دشوار و مستلزم صرف وقت است. چون به سادگی نمی‌توان باورها، خط‌مشی‌ها، روش‌های کاری، ساختار سازمانی و رفتارها را تغییر داد [۵].

توانمندسازی معلمان در مدرسه، به سه طریق امکان‌پذیر است: ۱. توانمندسازی به‌طور بنیادی که در نتیجه آن معلمان در تصمیمات روزمره مدارس درگیر می‌شوند و نظرات آنان در برنامه‌هفتگی، بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی تحصیلی لحاظ می‌گردد. در نتیجه معلمان، چه در سطح خرد و چه در سطح کلان، در هر تغییری که در مدرسه صورت پذیرد، مشارکت دارند. ۲. توانمندسازی از طریق برنامه‌های تخصصی که در برنامه‌های تحصیلی مدرسه گنجانده می‌شود. این کار سبب افزایش اعتماد به نفس معلمان می‌گردد و آنان با افزایش پایه علمی، بر مهارت خود می‌افزایند. معلمان از طریق برنامه‌های تخصصی، دانش و مهارت زیادی به‌دست آورده، احساس کفایت می‌کنند و بر سرعت توانمندسازی خود می‌افزایند. ۳. توانمندسازی از طریق نواحی آموزش و پرورش یا قانون‌گذاران.

۳-۸. عوامل مؤثر بر توانمندسازی معلمان:

۱. مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات در سازمان: کارکنان باید از مسئولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف سازمان و مراحل و فرایندهای کاری آن آگاهی داشته باشند. ۲. فنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان: سازمان باید به منظور به روز شدن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوی شغل آنها اقدام کند و جهت برآورده کردن اصل جانشین‌پروری باید از فنون چرخش کاری استفاده کند. ۳. روحیات و تعلق سازمانی: به منظور برآورده کردن این عامل باید برای کارکنان در سازمان احترام گذارد و در جهت رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد. برای ابداع، نوآوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه‌های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آنها واگذار شده است را دارند. ۴. اعتماد، صمیمیت، صداقت: سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه، تعهد، مشارکت، قدردانی، مسئولیت دادن، ارتباطات قوی، محیط کاری مناسب، بهینه‌سازی روشهای کار را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد. براساس مدیریت فرایند مدار توانمندسازی را باید در سازمان بصورت فرایند پیاده کرد. ۵. تشخیص و قدردانی: متناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند. امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می‌تواند عامل مطرح شده در سازمان پوشش دهد. ۶. مشارکت و کارگروهي: بکارگیری نظرات و ایده‌های کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آنها در بهبود پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می‌تواند به عنوان عامل مشارکت و کارگروهي در افزایش توانمندی کارکنان در سازمان‌ها تأثیرگذار باشد. ۷. ارتباطات: برقراری ارتباط و دسترسی آسان به کارکنان به مدیران و سرپرستان، شفافیت و روشن بودن ارتباطات کاری کارکنان با مدیران و سرپرستان و اطلاع کارکنان از امور مالی سازمان در ارتباط با حوزه کاری خود است.

۸. محیط کاری: اهمیت به ایمنی و سلامت کارکنان در محیط کار، ایجاد موقعیت‌های مناسب، ارتقای شغلی کارکنان، کاهش فشار موجود در محیط کاری می‌تواند.

۹. بهینه‌سازی فرایندها و روش کار: شفاف و مشخص بودن گردش کار و اطلاعات مستندسازی و اصلاح روش‌های کاری و بازنگری دوره‌ای و ساده‌سازی امور از عوامل مؤثر در برآورده شدن بهینه‌سازی فرایندها و روش‌های کاری است.

۱۰. اطلاعات و مهارت شغلی: جهت تأمین این عامل وجود امکانات جهت توسعه مهارت‌های شغلی در زمان وجود زمینه های آموزش مؤثر و کارا در سازمان و داشتن اطلاعات فنی و تخصصی در ارتباط با پست‌ها می‌تواند مفید باشد [۷].

۳-۹. فرایند توانمندسازی:

الف. فرایند استراتژیک: ۱. بیان فلسفه وجودی و مأموریت سازمان. ۲. شناخت دقیق و کافی از وضعیت استراتژیک سازمان شامل: الف. در این مرحله استراتژی‌های کسب کار بررسی شده نیروهای بازدارنده اصلی کسب و کار شناسایی شده کاربردهای نیروی بازدارنده برای مدیران و افراد درگیر در کسب و کار مشخص می‌شود و چگونگی مشارکت کارکنان سطوح پایین تر معین شده و نقش آن در عملکرد مؤسسه مشخص می‌شود. ب. تجزیه و تحلیل محیط داخلی: عوامل متعددی از محیط درونی سازمان بر تصمیمات مدیر اثر می‌گذارند ولی عمده‌ترین اثر را ویژگی‌های کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و مهارت‌های شغلی دارند که باید مورد نظر کارشناسان و مدیران منابع انسانی قرار گیرند. ج. تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج از مؤسسه که تأثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد را شامل می‌شود [۶].

ب. فرایند تجزیه و تحلیل وضعیت منابع انسانی: ۱. تجزیه و تحلیل وضعیت قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها: در این گام به عواملی همچون ضعف‌ها و قوت‌های محیط درونی سازمان، نقش افراد بر عملکرد سازمان، توجه به کمبودهای مهارت کارکنان، بررسی شایستگی کارکنان، بررسی تکنولوژی جدید بر سطوح مهارت کارکنان، توجه به جزئیات عملیات جاری بخشها، ارائه مدل تجزیه و تحلیل

SWOT برای واحد سازمانی. ۲. تجزیه و تحلیل منابع انسانی با توجه به عناصر سازمان: در این مرحله چهار بعد اساسی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد: الف. فرهنگ سازمانی، ب. ساختار سازمانی، ج. کارکنان، د. سیستم‌های منابع انسانی. ۳. بررسی مجرد تجزیه و تحلیل ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات و عناصر سازمانی: در این مرحله تمامی گام‌های ۱ و ۲ با توجه به عواملی مانند تأکید و تمرکز بر منابع موجود مؤسسه، تعیین و شناسایی افراد کلیدی که تأثیر مهمی بر استراتژی کسب و کار دارند و اولویت‌بندی افراد برحسب کلیدی بودن آنها، در فعالیت‌های مؤسسه دوباره بررسی میشوند [۶].

ج. فرایند توانمندسازی منابع انسانی: ۱. برنامه‌های عملی توانمندسازی منابع انسانی: آنچه در این مرحله مهم است، افزایش دانش و آگاهی کارکنان و ایجاد چالش‌های جدید و بررسی پیامدهای آن است. فعالیت‌ها و اعمال مدیریتی مؤسسه می‌توانند در این امر مهم به نظر برسند زیرا اعمال مدیریت، مهارت و دانش کارکنان را افزایش می‌دهند. برنامه‌هایی مثل: جامعه‌پذیری، آموزش نیروی انسانی، بهسازی و بالندگی مدیریت، ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان، مشارکت کارکنان، تناسب شغلی، چرخش شغلی ارائه شوند که در نهایت منجر به توانمندی کارکنان می‌شود. ۲. اجراء و ارائه بازخورد: برنامه باید پیش از اجرا به تصویب مدیریت ارشد برسد. به کارگیری ابزار اندازه‌گیری باید با همکاری مدیریت و با توجه به وظایف منابع انسانی اجرا شود. هدف نهایی استراتژی توسعه منابع انسانی این است که مجموعه هدف‌ها به گونه‌ای متقابل از راه سیستم‌های پاداش و پرداخت منسجم، آموزش و برنامه توسعه مسیر پیشرفت شغلی حمایت شوند. از آنجا که نگرش مدیران به آموزش کارکنان و توسعه مدیریت یک نگرش کمی است بنابراین پاره‌ای از برنامه‌های توسعه با شکست روبه‌رو می‌شود [۶].

۳-۱۰. تأثیر روحیه شاداب در توانمندبودن معلمان:

اگر مدرسه محل پرورش روح و جان دانش‌آموزان باشد، سرآغاز و عامل مهم آن از معلم آغاز می‌شود. اگر روح معلم افسرده و ناتوان باشد توانایی لازم برای تقویت و مراقبت از روح دانش‌آموزان را نخواهد داشت بنابراین لازم است برای

افزایش نشاط معلمان برنامه ریزی های لازم صورت گیرد که این امر موجب می شود که تاثیرگذاری و خروجی های مدرسه مثبت و مفید باشد. اهمیت روحیه شادابی و نشاط معلم بخاطر تاثیر گذاری این مسئله در ایفای مثبت نقش معلمی است. روحیه و نشاط را نباید یک بعدی در نظر گرفت. هم باید به روح معلم پرداخت و هم باید سلامت جسم او را در نظر گرفت. روح و جسم معلم بیش از آنکه تحت تاثیر عوامل مادی باشند از عوامل معنوی و سبک زندگی تاثیر میگیرند. از این رو لازم است هم خود معلمان باتقویت این دو عنصر و تقویت سبک زندگی اسلامی در زندگی شریف خود از پیری روحیه خود، جلوگیری کنند و هم مسئولان و متولیان در ارائه راهکارها نسبت به عوامل معنوی در آموزش و پرورش و ترویج سبک زندگی اسلامی بین آحاد فرهنگیان به ویژه معلمان عزیز اهتمام بیشتری نمایند.

وظیفه آموزش و پرورش برای حفظ شادابی معلمان عبارتند از: داشتن برنامه راهبردی برای شناسایی، گزینش و تربیت معلم از میان دانش آموزان نخبه و دارای شرایط، ترغیب و تشویق معلمان فعال و زحمتکش و برنامه ریزی برای شادابی و نشاط بیشتر معلم، توجه به وضعیت معیشتی و امور مالی معلمان، اصلاح و کیفیت بخشی به فضاهای آموزشی، برنامه ریزی برای ارتقاء شان و منزلت معلمی، نوسازی نظام آموزشی کشور مبتنی بر نشاط و کرامت معلمان، ارتقا سطح علمی، اعتقادی و اخلاقی معلمان، افزایش امکانات رفاهی برای معلمان، تقویت برنامه های ورزشی و تفریحی و فرهنگی، توجه ویژه به بهداشت روانی و سلامتی جسمانی معلمان، تجلیل از معلمان برتر در مسابقات و مقاطع مختلف، برگزاری مسابقات ورزشی، هنری، مهارتی، علمی، برگزاری سلسله کارگاه ها و نشست های بصیرت افزایی و توانمندسازی معلمان، شناسایی آسیب ها، تهدیدها و مشکلات آموزش و پرورش و کمک جهت رفع آنها [۴].

۳-۱۱. ارائه راهکارهای مناسب جهت توانمندسازی معلمان در سطح مدرسه:

برای دستیابی به اهداف یاد شده و ایجاد محیطی توانمند، مؤثر و کارآمد، که در آن کارکنان نیروی محرکه اصلی و سرمایه هوشمند به حساب آیند و همچنین برای ماندن در

دنیای پویا، پیچیده، متلاطم و پر از رقابت امروزی، استفاده از راهکارهای ذیل می تواند مفید واقع شود:

۱. تشکیل کارگروه های همگن در سطح مدارس همجوار برای تبادل تجربیات.
۲. شرکت مدیران و معاونین آموزشی در دوره ها و برنامه های دانش افزایی و مهارت آموزی.
۳. توانمندسازی مدیران در زمینه رهبری، روابط انسانی و روابط گروهی.
۴. آشنا کردن مدیران مدارس ابتدایی از اصول روان شناسی، جامعه شناسی و تعلیم و تربیت.
۵. برگزاری کارگاه های آموزشی مستمر برای مدیران و معاونین مدارس.
۶. ترویج مطالعه و کتابخوانی در بین مدیران و معاونین.
۷. برنامه ریزی برای بازدید و کسب تجربه از مدارس موفق.
۸. مدیران آموزشی برای توانمندسازی در مدرسه، باید در زمینه های رهبری، روابط انسانی، روابط گروهی و ارزشیابی مهارت های لازم را کسب کنند.
۹. برای افزایش درک معلمان از توانمندسازی، این باور را در آنان تقویت کنند که نه تنها در مورد انجام دادن کار، بلکه در زمینه بهینه سازی مدرسه نیز مسئولیت دارند.
۱۰. مدیران آموزشی باید زمینه ای فراهم آورند تا بین معلمان دروس گوناگون، به ویژه دروسی که ارتباط نزدیکی باهم دارند، مشورت و تبادل نظر علمی صورت پذیرد.
۱۱. مدیران آموزشی نباید همه معلمان را در به کارگیری روش تدریس مشابه ملزم سازند.
۱۲. مدیران مطابق با توانایی هر فرد مسئولیت را مستقیماً واگذار کنند و او را یاری دهند.
۱۳. بهره گیری از نظام مدیریت مشارکتی است. زیرا در این صورت مدیر با همکاری و مشارکت داوطلبانه همه معلمان می تواند اندیشه ها، نظرات و ابتکارات آنان را برای حل مسائل مربوط به مدرسه به کار گیرد.
۱۴. مدیر و مسئولان آموزشی باید برای معلمان، مطابق با درسی که تدریس می کنند، برنامه های تخصصی در نظر بگیرند. با این کار، اعتماد به نفس معلمان افزایش می یابد و رشد حرفه ای آنان محقق می شود.

۲۸. برای افزایش کارآیی و اثربخشی در اداره مدرسه از توان رهبری دانش‌آموزان استفاده نمایند.

۲۹. در فرآیند آموزشی از مدیریت مشارکتی یا تیمی در بعد تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بهره‌گیری نمایند.

۳۰. از اصول روانشناسی، جامعه‌شناسی و تعلیم و تربیت آگاهی داشته و آنها را تبدیل به مهارت و کاربرد نمایند.

۳۱. در زمینه فناوری اطلاعات بینش و آگاهی لازم را به‌دست آورده و خود را به روز نمایند.

۳۲. در مدیریت مدرسه برای ارتقاء و توانمندی شرایط پژوهش و تحقیقات به صورت اقدام پژوهشی، ارائه کنفرانس، مقاله‌نویسی، کارهای عملی، واحد کار و دست ساخت‌ها را فراهم نمایند.

۳۳. از مدیریت مدرسه محور در فرآیند مدیریت مدرسه که مبتنی بر استقلال نسبی، عدم تمرکز، نیازهای محلی منطقه‌ای و مدرسه‌ای می‌باشد استفاده نمایند.

۳۴. جهت ایجاد توانمندسازی و بهبود مدیریت مدرسه در فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت‌گری و ارزش‌یابی نقش فعال و سازنده داشته و مجری نباشند.

۳۵. برای روزآمد کردن و بهسازی متناسب با ضرورت و نیاز از طریق آموزش ضمن خدمت، همایش‌ها یا ادامه تحصیل آگاهی و اطلاعات لازم را کسب نمایند.

۳۶. برای موفقیت بهبود در مدیریت آموزشی از شیوه‌ها و الگوهای فعال تدریس مانند یاران در یادگیری، بارش مغزی، بحث گروهی، حل مسئله، استفاده از وسایل و امکانات در آموزش و غیره آگاهی داشته و ترویج نمایند.

۳۷. علاوه بر هنر مدیریت دارای تفکر خلاق بوده و راه حل‌های جدید در ارتباط با تصمیمات غیرمعمول ارائه نمایند.

۳۸. علاوه بر نیازهای مادی، نیازهای معنوی، نیاز اجتماعی و خویابی معلمان و همکاران را مورد توجه قرار دهند.

۳۹. نسبت به شناخت و درک کارمندان خود اهتمام لازم را مبذول دارند.

۴۰. نسبت به شناسایی و به‌کار بستن استعدادها و اصلی کارمندان خود اهتمام لازم را مبذول دارند.

۴۱. از وارد کردن صدمه‌های احساسی و درونی به کارمندان خود جلوگیری نمایند و به کارمندان خود ارج نهند.

۱۵. مدیران در مدرسه، محیط سالم و دوستانه به‌وجود آورند تا معلمان در آن احساس امنیت و آزادی کنند و صمیمانه در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های آموزشی مشارکت کنند.

۱۶. معلمان باید در مورد برنامه‌های آموزشی و شیوه‌های تدریس تصمیم بگیرند و در تمام مراحل تنظیم اهداف، سامان‌دهی محتوا، اجرا و ارزش‌یابی از برنامه‌ها دخیل باشند.

۱۷. مدیران آموزشی بدانند هدف اولیه توانمندسازی، بهبود تجارب مربوط به آموزش و یادگیری در کلاس درس است.

۱۸. اطلاعات مفید را در اختیار همه کارکنان، با توجه به مسئولیت‌شان، قرار دهید. اطلاعات مربوط به عملکرد سازمان را در اختیار همه کارکنان قرار دهید و به افراد کمک کنید تا کسب و کار را درک کنند.

۱۹. امکانات نظارت خودکار را ایجاد کنید. اشتباهات را در واقع فرصتی برای یادگیری بدانید. نظارت سلسله‌مراتبی را از بین ببرید و به افراد کمک کنید تا مانند مالک رفتار کنند. از طریق سهیم شدن در اطلاعات اعتماد به‌وجود آورید.

۲۰. از طریق مرزبندی‌ها خودمختاری به‌وجود آورید. (تصاویر بزرگ و کوچک را روشن کنید. هدف‌ها و نقش‌ها را مشخص کنید. ارزش‌ها و مقرراتی را که زیربنای اقدامات را تشکیل می‌دهند، تعریف کنید. مقررات و روش‌هایی را که از توانمندسازی حمایت می‌کنند، به‌وجود آورند. آموزش لازم را تدارک ببینید. افراد را مسئول نتایج بدانید).

۲۱. تیم‌های خودگردان را جای‌گزین سلسله‌مراتب کنید.

۲۲. معلمان را به خودمختاری و ایجاد تغییر در کلاس تشویق کنند.

۲۳. کسب مهارت‌های لازم در زمینه رهبری، روابط انسانی روابط گروهی و ارزش‌یابی.

۲۴. برای افزایش درک مدیران از توانمندسازی، به گونه‌ای رفتار کنند که به این باور برسند که در مورد انجام دادن کار، و در زمینه بهتر کردن مدرسه مسئولیت دارند.

۲۵. مدیران در روند توانمندسازی زمینه‌ای فراهم آورند که معلمان بتوانند به تدریس و یادگیری مستمر بپردازند.

۲۶. معلمان بر اساس تخصص، لیاقت، تعهد، سابقه آموزشی و علاقه انتخاب شوند.

۲۷. برای افزایش بهبود مدیریت آموزشی و تحقق اهداف آموزشی به روابط مدرسه با خانواده و اجتماع اهمیت بدهد.

۴۲. موانع توانمندسازی نیروی انسانی که شامل: نگرش‌های شخصی مدیران و ساختار سازمانی می‌باشد برطرف نمایند.
۴۳. رمز موفقیت مدیر، مهربانی با قاطعیت و نظم در کارها است (حضور در مدرسه قبل همکاران و خروج بعد آنها)
۴۴. مدیر به آنچه گفته است عمل نماید. وفای به عهد در برخورد با همکاران و دانش آموزان.
۴۵. تفاوت قایل شدن مدیر بین افراد کوشا و افراد بی تفاوت.
۴۶. مشورت نمودن و کسب تجربه در امور مختلف از همکاران و حتی دانش آموزان.
۴۷. داشتن جاذبه و همچنین دافعه مناسب، از عوامل موفقیت مدیر محسوب می‌گردد.
۴۷. پرهیز از غیبت نمودن و توجه به اصل صداقت در کار.
۴۹. استفاده از حداکثر توانمندی نیروها.
۵۰. داشتن سعه صدر و صبر و بردباری در برابر مشکلات و کوشش در جهت حل مسائل حتی المقدور در خود مدرسه.
۵۱. مثبت اندیش بودن.
۵۲. انتظار کامل شدن کاری را، به طور سریع نداشته باشند.
۵۳. توجه به اصل باهم بودن آغاز، باهم ماندن پیشرفت و باهم کارکردن موفقیت.
۵۴. بزرگترین شکست مدیر زمانی است که نتواند از توانایی‌های افراد خود استفاده کند.
۵۵. در انجام کارها بر شیوه خاصی، اصرار نکرده و نظرات ارزشمند همکاران را نیز گرفته و بهترین را انجام دهیم.
۵۶. پرهیز از پیش‌داوری و خودمحموری، و داشتن روحیه انتقاد و انعطاف پذیر.
۵۷. بازدید از مدارس موفق و به کار بردن تجربیات مفید همکاران در امور مختلف.
۵۸. داشتن یادداشت روزانه جهت جلوگیری از فراموش شدن کارهای روزمره.
۵۹. با صبوری، متانت، داشتن صداقت و صراحت، می‌توان با معلمان و دانش آموزان ارتباط خوبی برقرار کرد.

۴. نتیجه گیری:

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های متفاوتی مواجه هستند که فائق آمدن بر این چالش‌ها نیازمند داشتن منابع انسانی توانمند می‌باشند بنابراین توانمندسازی جزء ضروریات هر سازمان

محسوب می‌شود. توانمندسازی فرایند تقویت احساس خوداثربخشی است و این کار توسط کارشناسی وضعیت‌هایی که احساس بی‌قدرتی را در افراد بوجود می‌آورد و حذف آنها با استفاده از شیوه‌های رسمی سازمانی و فنون غیر رسمی مهیاسازی اطلاعات مورد نیاز افراد موجب اثربخشی آنها می‌شود میسر است. حضور فعالانه سازمان در عرصه رقابت و تکنولوژی و بوجود آمدن مشاغل جدید و لزوم داشتن مهارت‌های مختلف در کارکنان توانمندسازی کارکنان را اجتناب ناپذیر کرده است.

از طریق برنامه‌های توانمندسازی، ظرفیت‌های کاری، افزایش مسئولیت، خودمختاری در تصمیم‌گیری و احساس خودکار امری افزایش می‌یابد. در نتیجه بهره‌وری و اثربخشی سازمان افزایش می‌یابد توانمندسازی دارای مزایای زیادی همچون: تمرکز بر مشتری، اتحاد در تصمیمات مشارکتی، مشارکت کارکنان در مسئولیت‌ها، افزایش مهارت، چابکی در سازمان، کاهش استرس، بهبود شرایط می‌باشد.

کیفیت و توان علمی و تخصصی و مهارت‌های رفتاری نیروی انسانی هر سازمان، معیار اصلی داوری و شاخص قابلیت آن سازمان در پیمودن راه دشوار رشد و توسعه بهره‌وری به حساب می‌آید. مدیران آگاه و هم‌گام با زمان، می‌دانند که لازمه سودمندی تصمیم‌های پیچیده، مشارکت دادن کارکنان است و اگر قرار باشد این تصمیم‌ها به نتایج مورد انتظار بینجامد، باید حاصل تلاش گروهی همه افراد باشد.

مدیران آموزشی برای توانمندسازی در مدرسه، باید در زمینه‌های رهبری، روابط انسانی، روابط گروهی و ارزش‌یابی مهارت‌های لازم را کسب کنند. مشخص بودن اهداف، اختیارات، مسئولیت‌ها، ارتقای شغلی، فنی‌سازی شغلی، دادن روحیه و انگیزه و اعتماد، تعهد، صمیمیت، قدردانی و مشارکت، ارتباطات و توجه به محیط کاری افزایش مهارت و افزایش اطلاعات عوامل مهم و مؤثری هستند که بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارند. خلق یک محیط کاری توانمند در هر یک از ابعاد سازمانی می‌تواند باعث پیشرفت سازمان در تمام زمینه گردد. هر برنامه مبتنی بر توانمندسازی می‌تواند به بهره‌وری منجر شود.

منابع:

- [۱] جعفری؛ بهزاد، راه‌های توانمندسازی معلمان. فصلنامه تدبیر. سال ۱۳، شماره ۱۲۸، (۱۳۹۴)، ۲۱-۲۸.
- [۲] رضایی؛ حسین، تقویت انگیزه معلمان، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۷، (۱۳۹۰)، ۱۳.
- [۳] بابایی؛ علی، توانمندسازی معلمان، فصلنامه تدبیر. سال ۱۱، شماره ۱۲۶، (۱۳۹۳)، ۳۳.
- [۴] رضایی؛ حسین، توانمندسازی با سه کلید، فصلنامه رشد مدیریت مدرسه، شماره ۵، (۱۳۹۴)، ۲۱.
- [۵] ساعتچی؛ محمود، روان‌شناسی بهره‌وری، نشر ویرایش، جلد ۱، (۱۳۹۰).
- [۶] محمدی؛ محسن، راه‌های افزایش توانمندسازی کارمندان، فصلنامه مدیریت، شماره ۱۷، (۱۳۹۵)، ۴۲.
- [۷] رمضانیان؛ علی، بررسی عوامل موثر در توانمندسازی معلمان، فصلنامه آموزش، شماره ۹، (۱۳۹۳)، ۲۹.

Provide Appropriate Solutions to Teachers Empower (Case Study: Girls High School Teachers in the Province of Zahedan)

^{1*}Hamideh Hezareh Moghadam

^{1*}Zahedan Education, Area1, Girls' High School Pazhouhesh

Abstract:

This article with a functional approach to present appropriate deals to empower teachers. Therefore, the first step was done by using library studies to evaluate overall content. In the second step by reading articles and visiting the Pazhouhesh high school, all sorts of ways of teachers empowering were investigated. Finally, the third step new ways to teachers empower were presented. As a result of this research empowerment is one of the effective tools to increase productivity and the efficient use of capacities and abilities of individual and group teachers.

Keywords: Appropriate Solutions, Empower, Teachers, High School, Zahedan.

PACS NO: topics 3, Appropriate Teachers Empower

Email: goly_negar@yahoo.com

Tel: 08138216033

Mobile: 09180849195