



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سبزوار

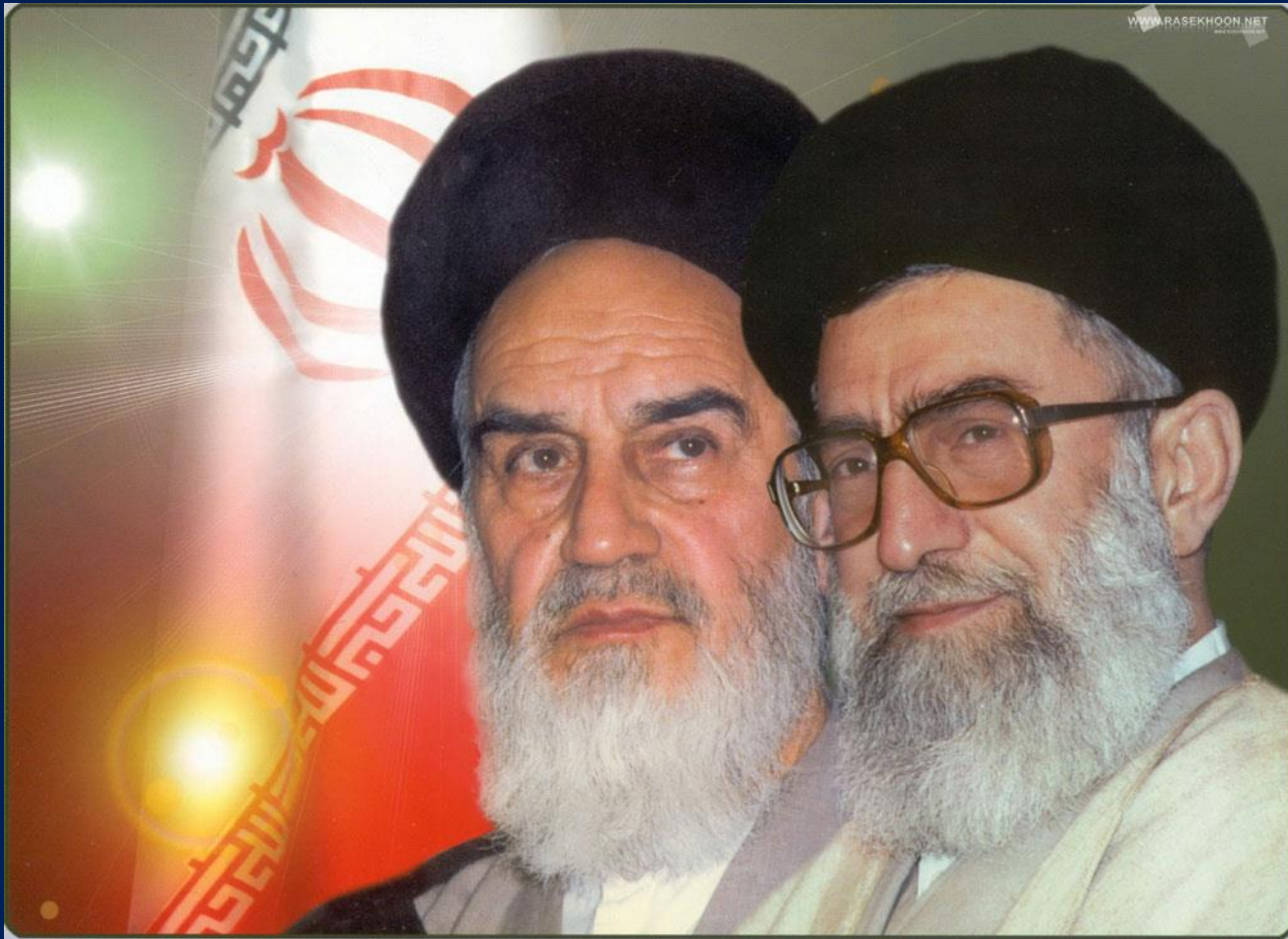
(اداره بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات)

# ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سیستم

رضا حکمت شعار  
(عضو هیات علمی دانشگاه)

(زمستان ۹۶)

**بازرسی** یک نقطه‌ای است که همه مدیران کشور، در سطوح مختلف باید وجود آن را مغتنم بشمارند چون **ابزار حسن مدیریت** است. (مقام معظم رهبری)



**مدیریت بازرسی ، ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات**

مدیریت بازرسی ، ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات ، بعنوان یکی از **مدیریت های ستادی** دانشگاه و زیر نظر مستقیم **رئیس** دانشگاه در **محورهای** ارزیابی عملکرد، بازرسی از واحدهای تابعه دانشگاه و نیز پیگیری شکایات مرتبط با ارائه خدمات مختلف در واحدهای مذکور **ایفای نقش** می کند .

## مدیریت بازرسی ، ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات

این مدیریت در راستای وظیفه نظارتی خود ، عملکرد کلیه واحدهای تابعه دانشگاه را در سه بخش ۱- عمومی ۲- ویژه ۳- درخواستی بطور محسوس و نامحسوس مورد ارزیابی قرار می دهد. با این تفکر که مجموعه این مدیریت بر اساس اعلام مقام عالی وزارت به عنوان چشم و گوش ریاست محترم دانشگاه فعالیت می کند.

**مدیریت بازرسی ، ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات**

و گزارشات خود را پس از بررسی **کارشناسی** و ارائه راهکارهای مناسب جهت **رفع** مشکلات موجود ، بصورت مستقیم به رؤیت ریاست محترم دانشگاه و یا معاونین ذیربط می رساند . تا با دریافت نظرات ارشادی ایشان تا حد امکان نسبت به رفع **مشکلات اقدامات** لازم صورت گیرد.

**مدیریت بازرسی ، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات**

اما امروز باید این واقعیت را برای شما مدیران دانشگاه  
تکرار کنم ، که **استراتژی ویژه ریاست محترم دانشگاه**  
توجه ویژه به بخش **ارزیابی عملکرد مدیران** است ، چرا که  
بر این باورند اگر ما **مدیران توانمند** را در بخش های  
مختلف داشته باشید ، در نتیجه **شکایات** ما به حداقل  
خواهد رسید و همچنین نیاز به **بازرسی ها**

مدیریت بازرسی ، ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات

در دنیای سازمانی نوین ، یکی از مهمترین

شاخصهای تاثیرگذار بر جوامع ، عنصر مدیریت است

که شکل مطلوب آن ، مدیریت همراه با رهبری

تلقى می شود.

مدیریت بازرسی ، ارزیابی عملکرد و پاسخگوئی به شکایات

ایجاد تعهد در سرمایه های اصلی سیستم یعنی

نیروی انسانی و ایجاد انگیزه به منظور دستیابی به

اهداف مورد نظر.



**استفاده از فرصت ها**

**واگذاری مدیریت مالی به شبکه ها**

**و**

**عدم دریافت نمره قبولی**

# خلاقیت و نوآوری

سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند که با بهره‌گیری از فضایل، هنرها، ارزش‌ها و توانایی‌های کارکنان خود و بر اساس درس‌هایی که با تجربه می‌آموزند، به طور مستمر تغییر کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند. شعار اصلی چنین سازمان‌هایی خلاقیت و نوآوری است.

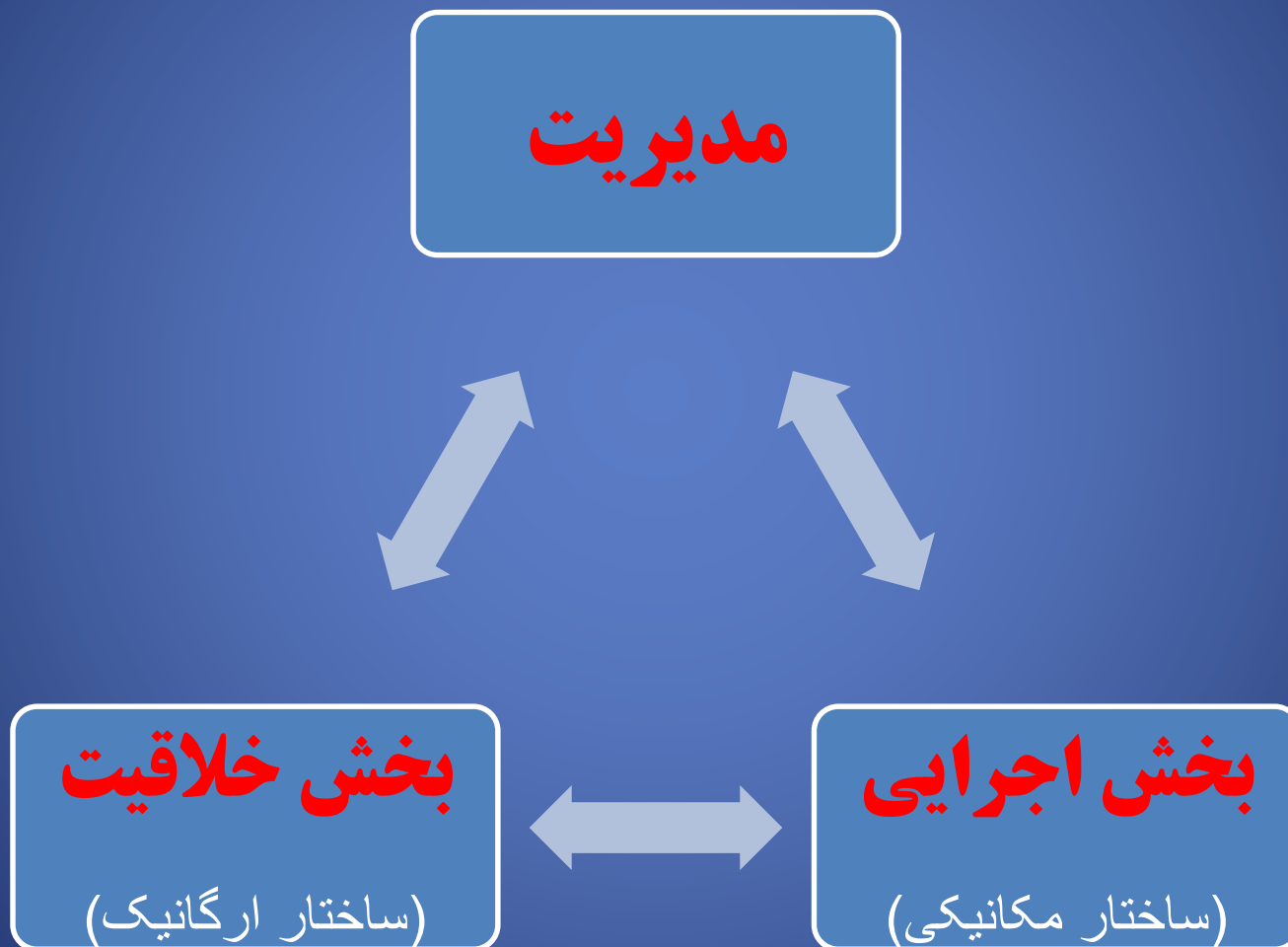
# عوامل توسعه منابع انسانی در سازمان یادگیرنده



## گذر از سازمان یادگیرنده به یاد دهنده

بنابراین در سازمان یاد دهنده، مدیران ارشد در انتقال تجربیات و آموخته های خود به کارکنان نقش فعالی دارند زیرا در مدیریت امروز هدف مدیر شکوفا کردن تواناییهای بالقوه کارکنان می باشد.

# تقسیم کار بین دواير خلاق و غير خلاق به منظور ايجاد و اجراي تغيير و تحول



## ساختارهای برگردان (SWITCHING STRUCTURES)

منظور از ساختارهای برگردان این است که چون سیستم ، احساس نیاز کند و متوجه شود که **نظرات جدید** باید ارائه شود ، ساختاری ارگانیک (پویا و انسانی) به وجود می آورد .

## دوایر خلاق

(CREATIVE DEPARTMENTS)

در بسیاری از سازمانها ، مساله ابتکار عمل و خلاقیت به واحدهائی «**ارگانیک**» واگذار شده است که آنها را دوایر خلاق می نامند .

## تیم های خلاق (Venture Teams)

**گروههای خلاق** معمولاً کوچک هستند که اعضای آنها از آزادی عمل نسبتاً زیادی برخوردارند. معمولاً مکان خاصی به تیم های خلاق تخصیص داده می شود ( **اتفاق فکر** ) و تسهیلات لازم در اختیار آنها، گذارده می شود تا از قید و بند مقررات سازمانی رها گردند و اینگونه تیمها، می توانند، هر نوع طرح جدیدی را برای هر یک از دواير سازمانی ارائه کنند.



# چهار نوع تغییر و تحول که به یک استراتژی رقابتی در سیستم منجر می شود

۱- خدمات

۲- استراتژی و ساختار

۳- کارکنان و فرهنگ

۴- تکنولوژی

هر حرکتی نیازمند مقصد است



# هر حرکتی نیازمند مقصد است



# دور را دیدن یک چیز است و رفتن به آنجا چیز دیگری



# Team work

بعضی از ما از بعضی دیگر **تواناترند** اما هیچ یک از ما از همه ما تواناتر نیست.

انسانی که دارای **باور** است برابر **۹۹** انسان علاقه مند است.

# تیم کاری

افرادى با مهارت و  
دستیابی به هدف تجربیات مکمل  
مشترک



با سطح دان  
متعهد و  
متفاون  
مسئولیت

همسویی  
افزایش چشمگیر  
و یکپارچگی  
بهره وری

یاران تیم را بالا می کشند.



# تفاوت تیم با گروه کاری

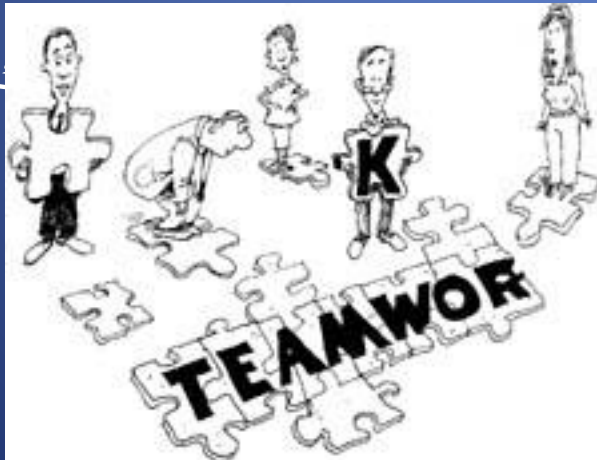
**تیم:** ارتباط گسترده  
و فرصت بحث

**گروه:** ارتباط  
اندک و ناچیز

**تیم:** نهایت حمایت از  
تک تک اعضا

**گروه:** عدم حمایت  
و پیشنهاد و  
تبادل نظر

تیم با



**گروه:** وجود آرمان  
شخصی



# تفاوت تیم با گروه کاری

**گروه:** نپذیرفتن  
افراد تازه وارد

**گروه:** کار اداری،  
غیر وابسته

**گروه:** تمرکز  
اعضا بر خود،  
برنامه ریزی اهداف  
در حد خود

**گروه:** هم‌رنگ شدن با

**تیم:** استقبال از افراد  
تازه وارد

**تیم:** وابستگی متقابل

**تیم:** احساس مالکیت و  
تعهد

تیم: نیازمند حمایت و تشویق

سابق



# تفاوت تیم با گروه کاری

**گروه:** بانديبازي بعضي اعضا  
**تيم:** تركيب و انسجام برآحتي

**گروه:** پنهان کردن هويت افراد

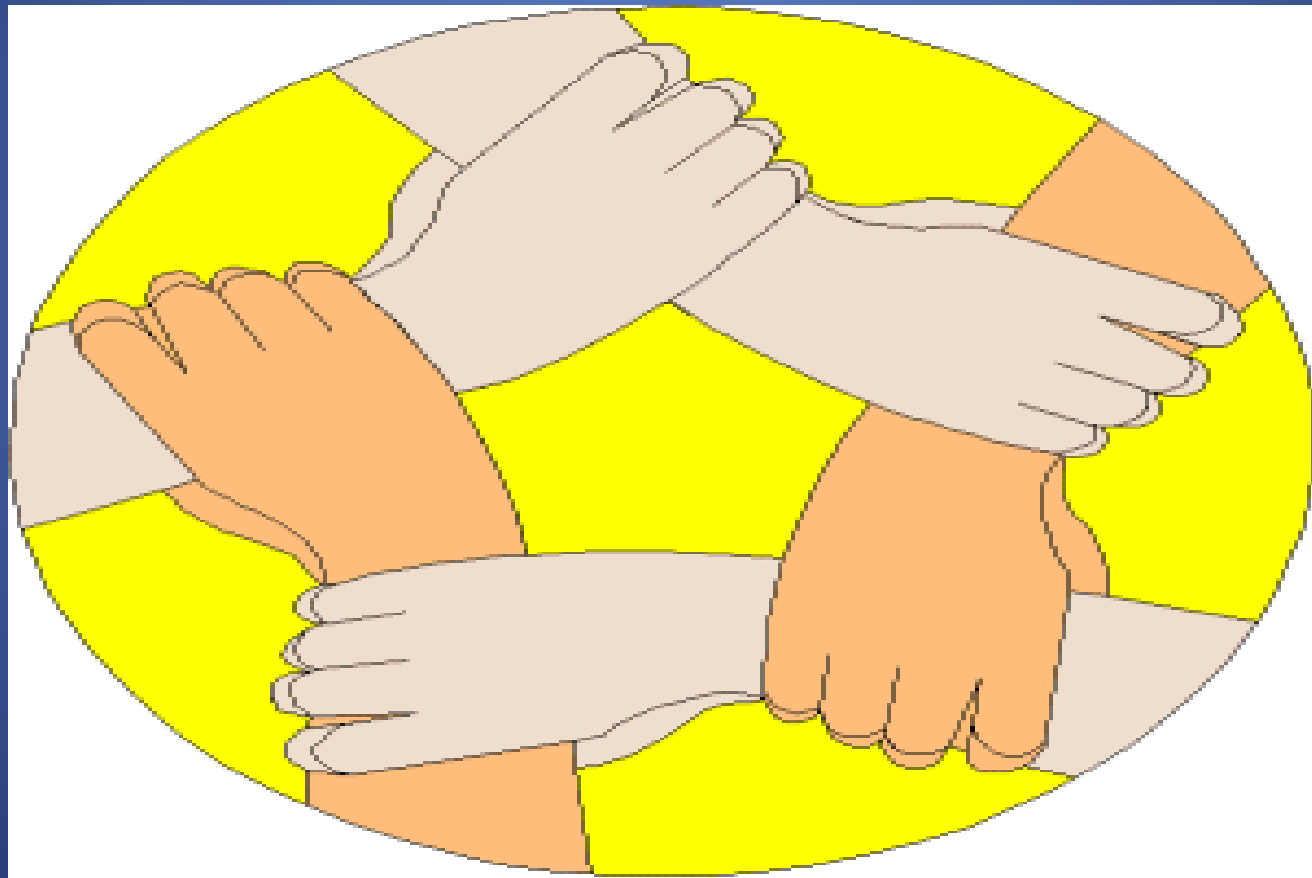
**تيم:** آشكار کردن هويت تيم (ايتار و گذشت شخصي)

**گروه:** ياد به انگ



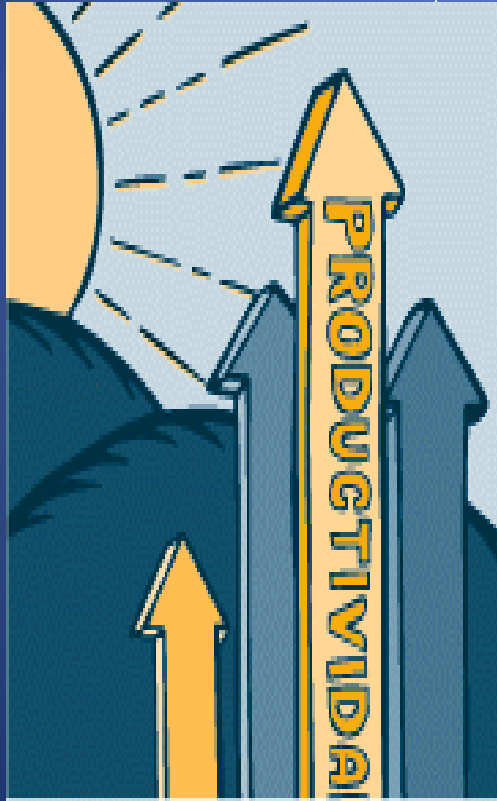
**تيم:** جوي سرشار از اعتماد و اطمینان، بیان آزادانه عقاید متفاوت، مورد تشويق

# افراد تیم را در تعیین اهداف و استانداردها درگیر نمائیم.



# Productivity

افزایش بهره‌وری پیامد جانبی  
کلیه تصمیمی



# توانمندسازی



فرصت بخشیدن به  
افراد لایق

شکوفایی استعدادها

یافتن راه مناسبتر

برنامه موفق توانمندسازی = ارتباطات بهبود یافته



# فنون تصمیم گیری

طوفان ذهنی (Brain storming)



برانگیختن خلاقیت تیم

# مشخصات افراد تیم موفق

مهم ترین: سازگار و انعطاف پذیر

آموزش پذیر  
ذهنیت جوان

ارتباط باز = پیونددهنده  
اشتیاق و پیگیری







## مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد یکی از **مهمترین** و **اثرگذارترین** پیشرفت ها در حوزه مدیریت در سالهای اخیر است که از اواسط سال ۱۹۸۰ مورد توجه بیشتر قرار گرفت.



# مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد یک فرآیند **استراتژیک** و **منسجم** میباشد که **موفقیت پایدار** سازمانها را بوسیله **بهبود** فرآیندها و **بهبود مستمر** عملکرد گروه ها و کارکنان از طریق **توسعه توانایی تیم ها** و کارکنان **تضمین** می نماید.



## اندازه گیری عملکرد

**اندازه گیری** یک مفهوم مهم در **مدیریت عملکرد** می باشد.  
مبنایی برای ارائه و **ایجاد بازخورد** که کارهایی را به منظور ارائه یافته هایی جهت رسیدن به موفقیت بیشتر را شناسایی می کند و کارهایی را که به خوبی انجام پذیرفته را مشخص می سازد.



## اندازه گیری عملکرد

اندازه گیری مبنایی برای پاسخگویی به این  
دو سوال اساسی است :

چه کاری **به خوبی** انجام میشود؟

آیا آن کار **به خوبی** انجام شده است؟

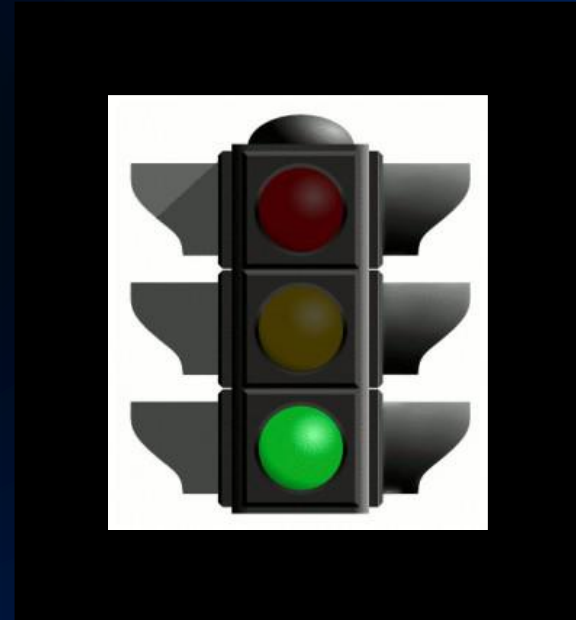


## اندازه گیری عملکرد

اگر نتوانید اندازه گیری کنید ، نمی توانید مدیریت کنید  
آنچه قابل اندازه گیری است ، قابل مدیریت است  
عملکرد بهبود یافته



عملکرد واقعی



تا زمانیکه ندانید عملکرد حاضر چیست ، نمی توانید عملکرد را بهبود دهید



## ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد یکی از ارکان سیستمهای زنده و پویا است.

و در تئوری سیستمها در واقع همان حلقه بازخورد است که طی آن اطلاعات لازم برای اصلاح سیستم به آن تزریق میگردد.



یکی از ویژگیهای یک سیستم پویا **تعامل** با محیط

اطراف خود میباشد که نقش اساسی در بهبود و

حتی **حیات سیستم** میتواند داشته باشد.

**دریافت اطلاعات** و تبدیل آن به **دانش کاربردی**

جهت **بهبود عملکرد** بوسیله حلقه بازخورد صورت

می گیرد.



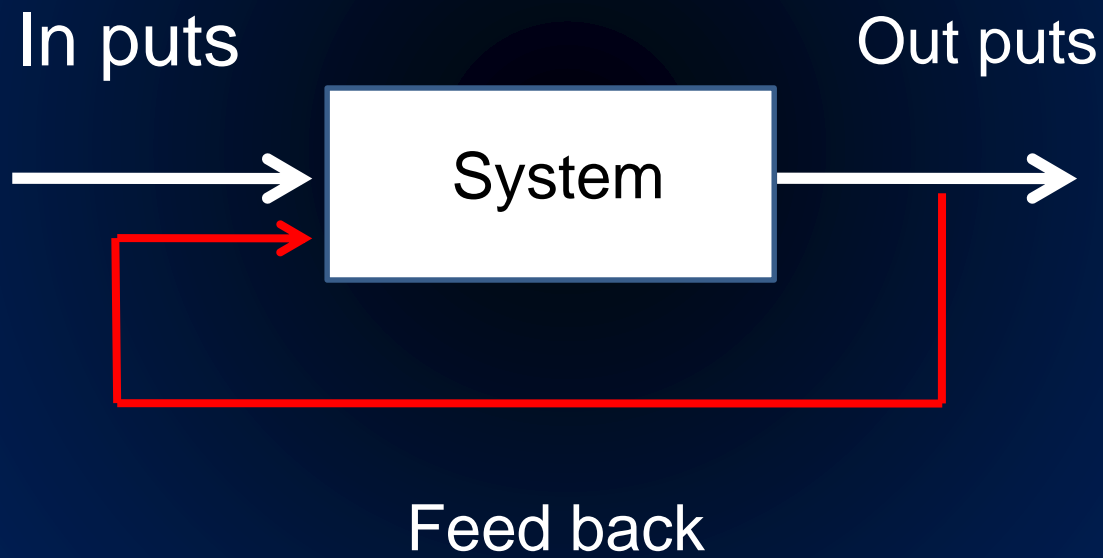
## ارزیابی عملکرد

ارزیابی عبارت است از: **سنجش نسبی عملکرد** فرد در رابطه با **نحوه انجام کار** مشخص در یک دوره زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیتهای **بالقوه** فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به **فعالیت** در آوردن آنها.





در واقع عملکرد **حکم حلقه** بازخورد  
در سیستم های **پویا و زنده** را دارد که  
دربرگیرنده **ارزیابی مستقیم** عملکرد اشخاص  
یا سازمانها می باشد.





# اهداف ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد دارای **اهداف گسترده ای** می باشد که مهمترین آن ها عبارتند از:

۱- تعیین **بازدهی** کار یا بهره

۲- کارآیی ( نسبت **کار انجام شده** به منابع مصرف )

۳- اثربخشی ( **میزان موفقیت** در تحقق اهداف یا انجام رسالتها )



# اهداف ارزیابی عملکرد

۴- شناسایی قابلیت های کارکنان

۵- بهسازی عملکرد

۶- بهبود ارتباطات رؤساء، سرپرستان و کارکنان

۷- آموزش و تربیت کارکنان



**۱- ایجاد زمینه مشارکت گروهی کارکنان، همگرایی**

**اهداف فرد و سازمان، رسیدن به برتری**



# مدل های ارزیابی عملکرد





# مدل های ارزیابی عملکرد کارکنان

ارزیابی عملکرد کارکنان با استفاده از روش های **متفاوتی**

صورت می گیرد که هر کدام آن ها **مزایای خاص** خود را

داشته و بسته به شرایط سازمان ، مورد استفاده قرار

می گیرند.



**۱- مدل امتیازبندی**

**۲- مدل انتخاب اجباری**

**۳- مدل مبتنی بر مدیریت بر مبنای هدف**

**۴- مدل ثبت وقایع حساس**

**۵- مدل درجه بندی**

**۶- مدل مقایسه فرد به فرد**

**۷- مدل بازخورد ۳۶۰ درجه**





# مدل امتیازبندی

در این روش ویژگی های مورد نظر سازمان مشخص شده و

هر کدام به ۵ دسته امتیازبندی می شوند که عبارتند از:

سطوح عالی خوب مورد انتظار نیاز به مراقبت و آموزش

نامطلوب.



## مدل بازخورد ۳۶۰ درجه

اولین بار این روش در سال ۱۹۴۰ توسط ارتش ایالات

متحده جهت توسعه بهبود عملکرد کارکنان مورد

ارزیابی قرار گرفت .



این ارزیابی بدلیل وجود منابع زیاد ارزیابی و پیچیده شدن عمل ارزیابی رشدچندانی نداشت تا اینکه در سال ۱۹۶۷، با توجه به رشد تکنولوژی اطلاعات و اینترنت مجددا مورد توجه قرار گرفت شخصی بنام لاولر عنوان نمود بازخور **۳۶۰** **درجه** روش مناسبی در زمینه **توسعه کیفیت مدیریت** است.

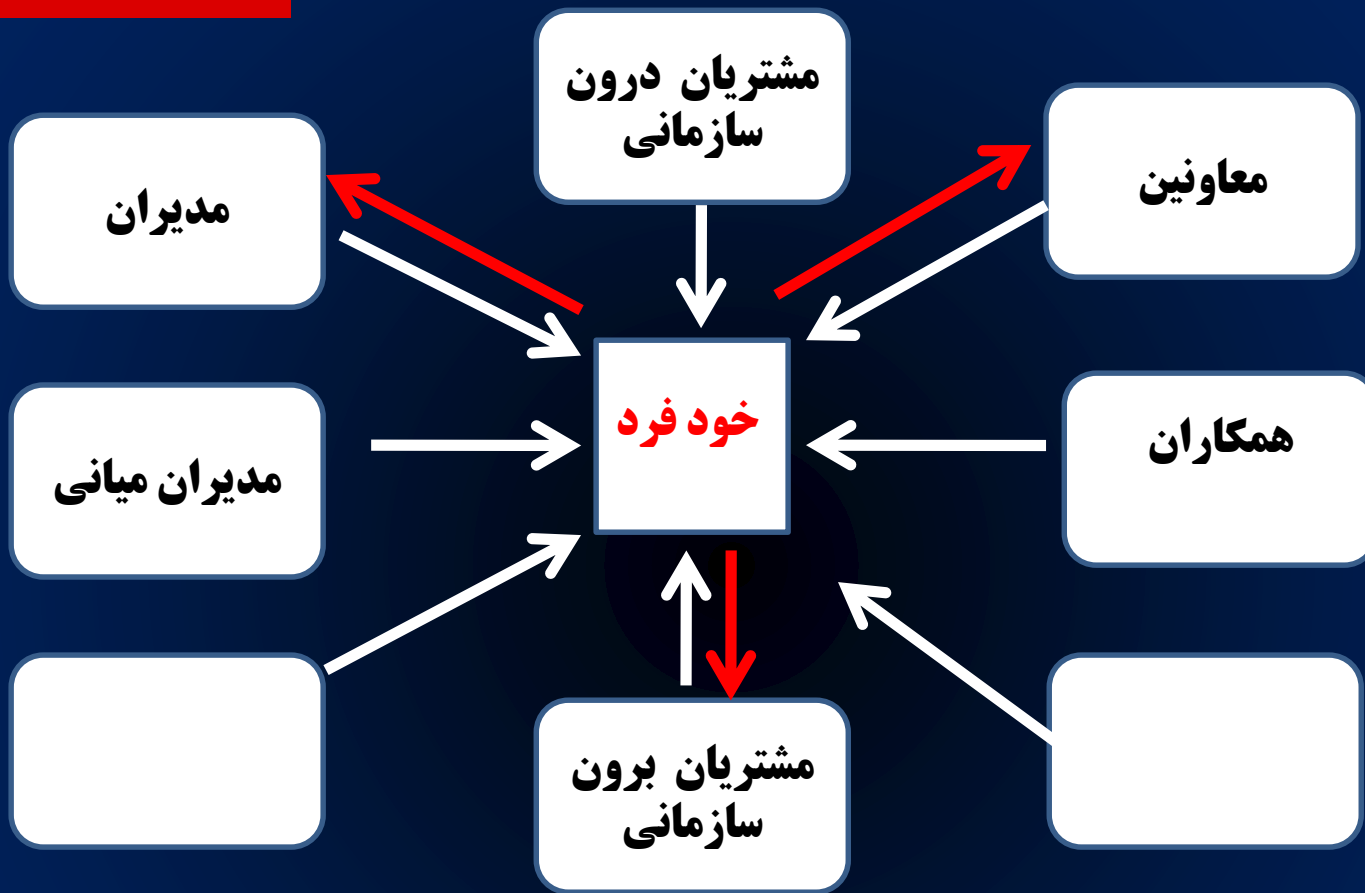


ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخور را از یک  
رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی  
(زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می بخشد و  
می تواند یک « ارزیابی بدون مرز » باشد



این فر آیند، خلاصه **بازخوری** از همه افراد (سرپرستان ،  
زیردستان و همکاران) در مورد جنبه های مختلف سبک  
رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می کند.











**به طور کلی بازخورد ۳۶۰ درجه یا بازخورد چند منبعی ، یک ارزیابی عملکرد است که بر داده های جمع آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان تکیه دارد.**



ارزیابی ۳۶۰ درجه نوعی ارزیابی است که در آن  
در یک شکل چرخشی توسط زیردستان، هم رتبه ها و  
مدیران بالا دست پرسنل، و حتی عوامل خارج از  
سازمان مثل مشتریان انجام میگیرد.



نامهای دیگر این روش بازخورد ۳۶۰ درجه

(360 Degree feedback)

ارزیابی چند منبعی

(Multi-Source assessment)



# مراحل ارزیابی ۳۶۰ درجه

تعیین هدف بازخورد ۳۶۰ درجه

انتخاب ابزار جمع آوری داده

تصمیم گیری در زمینه موارد ارزیابی

تصمیم گیری در مورد دریافت کنندگان بازخورد

پرورش ارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان

توزیع پرسشنامه

تحلیل اطلاعات بازخورد

بازخورد دادن بازخورد

پیگیری اجرای فرآیند

تکرار فرآیند



# مزایای ارزیابی ۳۶۰ درجه

- ۱- **درک صحیح پرسنل** در سازمان از **ارزیابی** دیگران نسبت به خودشان
- ۲- **افزایش آگاهی** ها در ارتباط با **شایستگی های** فردی
- ۳- **اخذ بازخوردهایی** به مراتب دقیق تر از کارآمدی و کارآیی سازمانی  
توسط **مدیران بالادست**



# مزایای ارزیابی ۳۶۰ درجه

۴- دلگرم شدن کارکنان از **فیدبک های** باز و بدون غرض و رسیدن به

**یک بصیرت جدید**

۵- تقویت **آگاهانه** در جهت رسیدن به **شایستگی** سازمانی

۶- ارائه یک تصویر شفاف و واضح برای **مدیران** سازمانی از **ارزش**

**واقعی پرسنل** تحت اختیار



# مزایای ارزیابی ۳۶۰ درجه

۷- روشن کردن جنبه های **کار آیی** و **یا عدم کار آیی** موجود برای پرسنل

۸- مشخص کردن توسعه و **آموزشهای** کلیدی مورد نیاز برای کارکنان

**سازمان**

۹- ایجاد یک **دیدگاه جمعی** از کار آیی فردی، واحدی و سازمانی و

اینکه **توانایی ها و ضعفهای** سازمانی چیست ؟



**چه مواردی باید در ارزیابی ۳۶۰ درجه در نظر گرفته شود**

**چون این ارزیابی دارای منابع ورودی بسیار زیادی میباشد و محاسبات و تجمیع اطلاعاتی پیچیده ای دارد انجام دستی آن بسیار وقت گیر خواهد بود.**

**۱- لذا وجود یک سیستم مکانیزه با درجه هوشمندی مناسب جهت محاسبه ، تجمیع و دسته بندی اطلاعات بسیار ضروری است**





**چه مواردی باید در ارزیابی ۳۶۰ درجه در نظر گرفته شود**

**۲- محرمانه بودن اطلاعات در این ارزیابی از اهمیت زیادی برخوردار است.**

**۳- باید به چگونگی استفاده از بازبینی ها و نتایج این ارزیابی و اقداماتی که**

**باید برای دنبال کردن این بازخوردها انجام داد، توجه نمود.**

**۴- چنانچه این نوع ارزیابی بخواهد بیشترین ارزش را در سازمان ایجاد کند**

**حتما باید حمایتها و ارتباطات بهینه توسط مدیران در دستور کار قرار گیرد.**



## ابزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه

بدلیل **حجم** زیاد عملیات در ارزیابی ۳۶۰ درجه حتما باید از نرم افزارهای مخصوص در این زمینه استفاده کرد. در زمینه ایجاد **نرم افزارهای** ارزیابی ۳۶۰ درجه شرکتهای مختلف فعالیتهای گسترده ای انجام داده اند. یکی از نرم افزارهای موجود که توسط شرکت ها مورد استفاده قرار میگیرد **نرم افزار ۳۶۰ Focal** میباشد.



# فرم های ارزیابی عملکرد سبزوار

بر محوریت شاخص های ذیل طراحی شده است.

- ۱- برنامه ریزی
- ۲- نظم و انضباط
- ۳- عدالت
- ۴- نوآوری و خلاقیت
- ۵- توانایی تصمیم گیری در موارد خاص
- ۶- استفاده از خرد جمعی
- ۷- باردید از فیلدها
- ۸- توجه به خواسته های رفاهی و حقوقی



ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	مطلع نمی باشم	نظرات/شواهد
		90-100	65-89	40-64	15-39	0-14		
۱	شخصیت کاری (نظم، وقت گذاری، طرز برخورد، و ...)							
۲	بازدید از مراکز تحت پوشش (فیلدهای تحت نظارت)							
۳	میزان توجه به خواسته های پرسنل (کاری، رفاهی، حقوقی و ...)							
۴	میزان استفاده از مشارکت پرسنل و نظرات آنها در تصمیم گیریها							
۵	میزان تعهد به انجام برنامه های در نظر گرفته شده							
۶	تسلط در انجام وظایف محوله و توانایی اداره امور							
۷	میزان ایجاد انگیزش در پرسنل							
۸	میزان تأمین منابع لازم جهت انجام امور محوله							
۹	اطلاع رسانی درست، به موقع و مورد نیاز از تصمیمات مدیریتی به پرسنل							
۱۰	سرعت رسیدگی یا پاسخگویی به امور ارجاع شده							
۱۱	میزان در دسترس بودن در مواقع مورد نیاز							
۱۲	موفقیت در رعایت عدالت بین پرسنل							
۱۳	میزان موفقیت در پرداخت به موقع مطالبات پرسنل							
۱۴	تناسب مدرک تحصیلی با زمینه کاری واحد							
۱۵	تجربه و مهارت کافی							
۱۶	قاطعیت							
۱۷	توانایی تصمیم گیری در امور و شرایط خاص							
۱۸	انتقاد پذیری							
۱۹	نوآوری و خلاقیت							
۲۰	قدرت برنامه ریزی و اجرای برنامه های تدوین شده							
۲۱	ارزیابی کلی							
<b>میانگین</b>								



ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	مطلع نمی باشم	نظرات/شواهد
		90-100	65-89	40-64	15-39	0-14		
۱	شخصیت کاری (نظم، وقت گذاری، طرز برخورد، و ...)							
۲	بازدید از مراکز تحت پوشش (فیلدهای تحت نظارت)							
۳	میزان توجه به خواسته های پرسنل (کاری، رفاهی، حقوقی و ...)							
۴	میزان استفاده از مشارکت پرسنل و نظرات آنها در تصمیم گیریها							
۵	میزان تعهد به انجام برنامه های در نظر گرفته شده							
۶	تسلط در انجام وظایف محوله و توانایی اداره امور							
۷	میزان ایجاد انگیزش در پرسنل							
۸	میزان تأمین منابع لازم جهت انجام امور محوله							
۹	اطلاع رسانی درست، به موقع و مورد نیاز از تصمیمات مدیریتی به پرسنل							
۱۰	سرعت رسیدگی یا پاسخگویی به امور ارجاع شده							
۱۱	میزان در دسترس بودن در مواقع مورد نیاز							
۱۲	موفقیت در رعایت عدالت بین پرسنل							
۱۳	میزان موفقیت در پرداخت به موقع مطالبات پرسنل							
۱۴	تناسب مدرک تحصیلی با زمینه کاری واحد							
۱۵	تجربه و مهارت کافی							
۱۶	قاطعیت							
۱۷	توانایی تصمیم گیری در امور و شرایط خاص							
۱۸	انتقاد پذیری							
۱۹	نوآوری و خلاقیت							
۲۰	قدرت برنامه ریزی و اجرای برنامه های تدوین شده							
۲۱	ارزیابی کلی							
<b>میانگین</b>								

## فرم ارزیابی پرسنل معاونت بهداشتی از آن معاونت



ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف	مطلع نمی باشم	نظرات/شواهد
		90-100	65-89	40-64	15-39	0-14		
۱	شخصیت کاری (نظم، وقت گذاری، طرز برخورد، و ...)							
۲	بازدید از مراکز تحت پوشش (فیلدهای تحت نظارت)							
۳	میزان توجه به خواسته های پرسنل (کاری، رفاهی، حقوقی و ...)							
۴	میزان استفاده از مشارکت پرسنل و نظرات آنها در تصمیم گیریها							
۵	میزان تعهد به انجام برنامه های در نظر گرفته شده							
۶	تسلط در انجام وظایف محوله و توانایی اداره امور							
۷	میزان ایجاد انگیزش در پرسنل							
۸	میزان تأمین منابع لازم جهت انجام امور محوله							
۹	اطلاع رسانی درست، به موقع و مورد نیاز از تصمیمات مدیریتی به پرسنل							
۱۰	سرعت رسیدگی یا پاسخگویی به امور ارجاع شده							
۱۱	میزان در دسترس بودن در مواقع مورد نیاز							
۱۲	موفقیت در رعایت عدالت بین پرسنل							
۱۳	میزان موفقیت در پرداخت به موقع مطالبات پرسنل							
۱۴	تناسب مدرک تحصیلی با زمینه کاری واحد							
۱۵	تجربه و مهارت کافی							
۱۶	قاطعیت							
۱۷	توانایی تصمیم گیری در امور و شرایط خاص							
۱۸	انتقاد پذیری							
۱۹	نوآوری و خلاقیت							
۲۰	قدرت برنامه ریزی و اجرای برنامه های تدوین شده							
۲۱	ارزیابی کلی							
<b>میانگین</b>								



# چگونه بازرسی کنیم؟ (مقام معظم رهبری)

۱- کارشناسی و خبره‌وار

۲- استفاده از مغزهای فعال و کارآمد

۳- تعیین شاخص‌های زشت و زیبا و صحت و خطا

۴- مراقبت از صحت عمل بازرسان



زندگی زیباست، زشتی های آن تقصیر ماست

در مسیرش هرچه نازیباست آن تدبیر ماست



# شاد باشید و سربلند

