

خلاصہ درس

رہبری،

سازماندہی،

واقسام

پروفیسور مارشال گنز

[www.yaldanetwork.org](http://www.yaldanetwork.org)



## رهبری چیست؟

رهبری عبارت است از پذیرش مسئولیت برای توانمندسازی دیگران جهت دستیابی به هدفی مشترک در شرایط غیر قطعی.

## سازماندهی چیست؟

سازماندهی شکلی از رهبری است که به گروه امکان می‌دهد منابع خود را به قدرت تبدیل کرده و از این قدرت برای دستیابی به اهداف از طریق جذب نیرو، آموزش و گسترش رهبری بهره بگیرد. اولین گام در یادگیری شیوه سازماندهی افراد برای کسب قدرت لازم جهت ایجاد تغییر، یادگیری پنج راهکار مهم رهبری است:

### ۱. ایجاد روایت مشترک

عامل پیشبرد سازماندهی، ارزش‌های مشترکی است که در روایت عمومی متبلور می‌شود.

### ۲. ایجاد روابط مبتنی بر تعهد مشترک

پایه سازماندهی، روابط و ایجاد تعهد متقابل برای همکاری است. آن چه باعث هم‌افزایی می‌شود صرفاً گرد آمدن نیست بلکه فرایند شکل‌گیری پیوند و همکاری است.

### ۳. ایجاد ساختار مشترک

ساختار رهبری گروهی می‌تواند امکان سازماندهی را فراهم کرده و از طریق گسترش رهبری مشارکتی و معاضدتی این سازماندهی را تقویت کند. یکی از دلایل ناکامی در فعالیت‌های داوطلبانه نبود رهبرانی قابل اتکا، خلاق و بدون تناقض است.

### ۴. ایجاد راهبرد مشترک

هرچند سازماندهی کمپین‌ها بر پایه گستره‌ای وسیع از ارزش‌ها انجام می‌شود، اما در سازماندهی کمپین‌ها باید بر هدف راهبردی روشنی تمرکز کرد که مسیری را برای تبدیل این ارزش‌ها به کنش مشخص می‌کند.

### ۵. ایجاد اقدام مشترک سنجش‌پذیر

برای ارزیابی میزان پیشرفت، ایجاد مسئولیت‌پذیری و تطبیق راهبرد بر پایه تجربه‌ها باید نتایجی مشخص، واضح، روشن و سنجش‌پذیر برای سازماندهی تعریف شوند.

## مربی‌گری به مثابه راهکاری در رهبری

مربی‌گری عبارت است از مداخله مستقیم در روند کار افراد یا گروه‌ها برای کمک به بهبود اثربخشی آنها. مربی‌گری راهکاری در رهبری است که در شرایط گوناگون در سازماندهی کمپین‌ها و آموزش مفید واقع می‌شود.

- مربی‌گری انگیزشی (در ارتباط با «قلب») در پی افزایش تلاش است.
- مربی‌گری آموزشی (در ارتباط با «دست») در پی کمک به کسب اطلاعات یا اکتساب مهارت‌ها است.
- مربی‌گری راهبردی (در ارتباط با «ذهن») در پی کمک به ارزیابی نحوه استفاده از منابع برای دستیابی به نتایج است.



## نحوه مربی‌گری: فرایند پنج مرحله‌ای

- گام ۱: مشاهده: دیده‌ها و شنیده‌ها
- گام ۲: تشخیص: چرایی مشکل‌ساز بودن مسئله مورد نظر
- گام ۳: مداخله: اقدامات لازم
- گام ۴: تشریح و بررسی: آموخته‌های فرد تحت مربی‌گری
- گام ۵: بررسی: روش‌های تداوم حمایت از فرد تحت مربی‌گری

## آشنایی با روایت عمومی و روایت فردی

خلق و پرداخت روایت عمومی در شکل کامل آن شیوه‌ای است برای ایجاد پیوند بین سه جزء اصلی در رهبری: داستان یا روایت (چرایی نیاز به اقدام به کنش در زمان حاضر -- قلب)، راهبرد (شیوه اقدام -- ذهن) و کنش (اقدام لازم در زمان حاضر -- دست). تلاش برای احقاق حقوق فردی مهم است، اما کافی نیست. در مسیر این تلاش باید اجتماعی را برای حرکت جمعی تشکیل داد و همین امروز برای اقدام جمعی دست به کار شد. برای تلفیق روایت‌های شخصی، جمعی، و امروز، باید وجه اشتراک بین ارزش‌هایی را پیدا کرد که موجب شکل‌گیری این رسالت شده‌اند. و همچنین می‌بایست ارزش‌های مشترک در اجتماع و چالش‌های پیش روی این ارزش‌ها را که نیازمند اقدام فوری هستند مشخص کرد. می‌توان کار را از «داستان امروز» شروع کرد و سپس در حرکتی معکوس به «روایت جمعی» برای افراد دخیل در حرکت رسید و پس از آن با رجوع به «روایت فردی» دلایل این رسالت را تشریح کرد.

## ایجاد قدرت بر پایه روابط

روابط مبنای رهبری در سازماندهی است. این نکته مهم تفاوت کلیدی بین بسیج و سازماندهی را نشان می‌دهد. بسیج کردن با دسترسی و استفاده از منابع افراد، همچون زمان حضور در راه‌پیمایی، توانایی «کلیک» کردن برای امضای درخواست‌ها و بیانیه‌ها، و یا منابع مالی، همراه است. اما در سازماندهی در واقع روابط جدیدی شکل می‌گیرند که به نوبه خود نه تنها منبعی خاص به شمار می‌رود، بلکه همچنین منشأ رهبری، تعهد، اندیشه‌زایی و البته روابط بیشتر است.

### رابطه در سازماندهی چه خصوصیاتی دارد؟

- روابط در ارزش‌های مشترک ریشه دارند.
- رشد روابط حاصل مبادله منابع و منافع است.
- روابط محصول تعهد هستند.
- تداوم رابطه مستلزم توجه و کار مستمر است.



## تشکیل گروه‌های رهبری

تیم‌های رهبری روشی ساختاریافته را برای همکاری مستقل ارائه می‌دهند که در آن هر فرد در بخشی از فعالیت گروه رهبری را در دست می‌گیرد. در بهترین حالت، تیم‌های رهبری استعدادها را منحصر به فرد اعضای خود را شناسایی کرده و از این استعدادها به شکل مؤثر بهره می‌گیرند.

## سه شرط یک تیم واقعی

**محدودیت اعضا.** اعضای تیم مشخص هستند؛ کم و زیاد نمی‌شوند.

**ثبات و پایداری.** جلسات گروه به شکل منظم برگزار می‌شوند.

**همبستگی.** اعضای یک تیم ورزشی، گروه موسیقی، یا خدمه پرواز همگی نقش مهمی در موفقیت کل گروه دارند.

### روایت جمعی چیست؟

هدف از بیان روایت فردی «فهماندن» خود به دیگران است - یعنی کمک به دیگران برای تجربه ارزش‌هایی که شما را به کنشگری فراخوانده‌اند. هدف از بیان «روایت جمعی» کمک به دیگران برای «فهم یکدیگر» است - یعنی تجربه ارزش‌های مشترک و الهام‌بخش برای کنش جمعی، یافتن جسارت و جرأت در یکدیگر و رسیدن به امید بر پایه همبستگی.

### ایجاد پیوند بین روایت فردی و روایت جمعی

روایت فردی ابزاری است برای بیان ماهیت و رسالت فردی خود برای دیگران. هدف از روایت فردی «فهماندن» خود به دیگران و همراه کردن آنها است. از آنجا که سازماندهی نیازمند قدرت‌آفرینی با همراهی دیگران در جهت اقدام مشترک است، در روایت عمومی نیز نیازمند بیان داستانی است که بازتاب ارزش‌های مشترک بین گوینده و دیگرانی است که می‌توانند در اقدام جمعی حاضر شوند. برای آزمون روایت جمعی می‌توان «فهم» دیگران را از پیوند و ارتباط جمعی سنجید.

## ساختار روایت: چالش، انتخاب، نتیجه

روایت جمعی، درست همانند روایت فردی، چالش، انتخاب و نتیجه‌ای مشخص دارد.

### راهبرد

در ساختاردهی به گروه رهبری هدفی مشترک مورد توافق قرار می‌گیرد: مأموریت کلی، تشکیلات و جامعه هدف و نوع فعالیت‌های گروه. چالش بعدی تدوین راهبرد برای مشخص کردن روش دستیابی به این هدف است.

راهبرد عبارت است از «تبدیل منابع و داشته‌های موجود به قدرت لازم برای رسیدن به خواسته‌ها یا هدف».

راهبرد از انگیزه و چپستی مسئله نشأت می‌گیرد.

تدوین راهبرد تنها در زمان ضرورت و اجبار صورت می‌گیرد: در زمان بروز مشکلات، اشکال در کار، اجبار به تغییر در طرح‌ها و برنامه‌ها در نتیجه عوامل مختلف. در اینجا است که توجه‌مان جلب می‌شود، به اطراف می‌نگریم، و تصمیم می‌گیریم راهی متفاوت برگزینیم.



راهبرد خلاق و به دنبال یافتن راهی برای حل مسئله است.

هر چند هدف گاه ثابت باقی می‌ماند، تدوین راهبرد نیازمند سازگاری مداوم و انطباق اقدام فعلی بر پایه اطلاعات جدید است. گاه کارها بهتر از آن چه فکر می‌کنیم پیش می‌رود و گاه او ضاع مطابق انتظار نیست، اوضاع تغییر می‌کند. به همین دلیل گروه رهبری باید از انواع و اقسام مهارت‌ها برخوردار باشد و به اطلاعات و ابزارهای لازم برای دستیابی به هدف دسترسی داشته‌باشد.

## مراحل تدوین راهبرد

### • گام نخست: شناسایی افراد و تشکیلات

افراد حاضر در تشکیلات افرادی هستند که به سازمان‌دهی نیاز دارند، می‌توانند در رهبری نقش‌آفرینی کنند، منابع خود را در اختیار تشکیلات قرار دهند، و به منبعی جدید برای قدرت تبدیل شوند.

### • گام دوم: تغییرات مطلوب و اهداف

گام بعدی تصمیم‌گیری در خصوص هدف راهبردی کمپین است. برای این کار باید پرسش‌های دقیقی درباره ماهیت مسئله، تغییرات حاصل از حل این مسئله در جهان پیرامونی، دلایل عدم حل مسئله تا به امروز، و ابزارهای لازم برای حل آن مطرح کرد.

### • گام سوم: منشأ قدرت و نظریه تغییر

تعیین روش‌های دست‌یابی به هدف راهبردی - یا حتی تعیین ارزش‌مند یا بی‌ارزش بودن این هدف - نیازمند تدوین نظریه تغییر است. سازمان‌دهندگان، بیشتر بر اجتماع، یا همان تشکیلات خود، تأکید دارند چرا که بر این باورند که مسئله موردنظر تنها در صورتی حل خواهد شد که اجتماع از ظرفیت خود استفاده کند. اگر روشن شود که منابع مورد نیاز را در اختیار داریم، اما برای استفاده از این منابع به مشارکت بیشتر نیاز است، در این صورت با وضعیت «قدرت همتراز» مواجه هستیم. اگر مشخص شود منابع مورد نیاز در جایی دیگر قرار دارند، در این صورت با وضعیت «قدرت ناهمتراز» روبرو هستیم. بنابراین، پرسش این است که تشکیلات چطور می‌تواند از منابع خود برای ایجاد ظرفیت لازم جهت دست‌یابی به اهداف استفاده کند. در اینجا گزاره‌هایی به این شکل مطرح می‌شوند: اگر این کار را بکنیم، آنگاه این اتفاق خواهد افتاد. این وضعیت را می‌توان با چند گزاره «اگر-آنگاه» مورد آزمون قرار داد. پس از این مرحله، می‌توان گزاره سازمان‌دهی را تشریح کرد: «ما چه کسانی را چگونه (نظریه تغییر) برای رسیدن به چه چیزی (هدف) سازمان‌دهی می‌کنیم تا چه تغییری حاصل شود»

### • گام چهارم: تاکتیک‌های قابل استفاده

منظور از تاکتیک فعالیتی است که راهبرد را تحقق می‌بخشد. راهبرد بدون تاکتیک صرفاً مجموعه‌ای از ایده‌ها است. تاکتیک بدون راهبرد مانع، هدررفت منابع خواهد بود. بنابراین، هنر سازمان‌دهی در ایجاد رابطه پویا بین راهبرد و تاکتیک‌ها است. در اینجا به چند معیار برای تعیین تاکتیک‌های مناسب اشاره می‌کنیم:

○ **راهبردی بودن:** تاکتیک مناسب تاکتیکی است که با استفاده مطلوب از منابع تشکیلاتی به پیشرفت ملموس و سنجش‌پذیر به سمت اهداف کمپین منجر شود.

○ **تقویت سازمان:** تاکتیک مناسب تاکتیکی است که ظرفیت همکاری افراد را بهبود بخشد.



○ **حمایت از گسترش رهبری:** تاکتیک مناسب تاکتیکی است که به شکل‌گیری مهارت‌ها و برداشت جدید و، از همه مهم‌تر، رهبری جدید منجر شود.

● **گام پنجم: زمان‌بندی**

زمان‌بندی کمپین مراحل مشخص دارد و هر مرحله به یک نقطه اوج ختم می‌شود - این نقطه اوج لحظه‌ای خاص است که با موفقیت در ظرفیت‌سازی جدید همراه است و حرکت به سمت نقطه اوج بعدی را ممکن می‌سازد. پس از هر نقطه اوج، کارکنان، داوطلبان و اعضای کمپین به زمانی برای استراحت، یادگیری، بازآموزی و طرح‌ریزی برای مرحله بعدی نیاز دارند.

## اقدام مشترک و سنجش‌پذیر

### اقدام چیست؟

اقدام عبارت است از بسیج و به‌کارگیری منابع تشکیلاتی در راستای قدرت‌آفرینی لازم برای پیروزی.

**نخست،** اقدام مؤثر به نتایجی منجر می‌شود که در دست‌یابی به هدف نقش دارند.

**دوم،** اقدام مؤثر سازمان را تقویت کرده و افراد جدید را به سازمان جذب می‌کند؛ چنین اقدامی ظرفیت اجتماع را برای ایجاد تغییر در آینده افزایش می‌دهد.

**سوم،** اقدام مؤثر در رشد افراد دست‌اندرکار در کمپین نقش دارد؛ چنین اقدامی رهبری را گسترش می‌دهد.

### چگونگی جلب تعهد صریح

گام اول، بسیج دیگران، برای رسیدن به **تعهدات صریح**، جهت دست‌یابی به نتایج مشخص و سنجش‌پذیر است.

جلب تعهد دیگران برای اقدام عملی به معنی ارائه فرصتی برای نقش‌آفرینی و حرکت در مسیر آرمانی است که برای افراد اهمیت دارد. بسیج مؤثر تعهد افراد نیازمند طی چهار مرحله است:

۱. **ارتباط:** «درخواست» خود را بر اساس فردی که در صدد بسیج کردنش هستید مشخص کنید. خود را معرفی کنید، دلایل کار خود را بیان کنید، و علت درخواست را توضیح دهید. این توضیحات را می‌توان با چند کلمه ارائه داد.

۲. **زمینه‌سازی:** علت فوریت اقدام درخواستی را توضیح دهید. چالش‌ها و امیدها را به شکل مشخص بیان کنید.

۳. **تعهد:** درخواست خود را به شکل صریح مطرح کنید و زمان، تاریخ و مکان را مشخص کنید.

۴. **شروع کار:** در صورت مثبت‌بودن پاسخ فرد به درخواست شما، برای رعایت احترام کار و مسئولیتی واقعی را به همراه اقدام و طرحی مشخص به فرد ارائه دهید.

### چگونگی تأیید و پیگیری تعهدات

در ابتدای بحث سازمان‌دهی تعریفی را از رهبری ارائه کردیم: رهبری عبارت است از پذیرش مسئولیت برای توانمندسازی دیگران جهت دست‌یابی به هدف در مواجهه با عدم قطعیت. مسئولیت‌پذیری صرفاً به معنی جلب تعهد برای اقدام عملی، تلقی کردن این تعهد به منزله تغییر و رهاکردن دیگران به حال خود نیست. این مسئولیت، پیگیری و انجام کارهای لازم برای حمایت از دیگران را جهت همراهی شامل



می‌شود. موضوع مهم‌تر «تماس دوباره برای یادآوری» است و هر چه به زمان رویداد نزدیک‌تر می‌شویم اهمیت و تأثیر این تماس‌ها بیشتر می‌شود.

۱. دیگران را جذب کرده و تعهد صریح آنها را برای اقدام عملی جلب کنید.
۲. تعهد را از چند روز قبل تأیید کنید. پس از اعلام تعهد افراد، نیاز آنها را به وسیله نقلیه، امکان دعوت دیگران، یا پذیرش مسئولیت بخشی از اقدام را بررسی کنید. موضوع را از یک روز قبل تأیید کنید.
۳. اقدام! اقدام موردنظر را به شکلی هدایت کنید که باعث ایجاد انگیزه شود، احترام به وقت دیگران را به همراه داشته باشد، و در عین حال، آموزش، فرصت کافی برای رابطه‌سازی، و اقدام هدفمند و سنجش‌پذیر را فراهم آورد.
۴. اقدام را با حضور دیگران ارزیابی و تجلیل کنید. نتایج سنجش‌پذیر را فهرست کنید تا همه نقش خود را در جمع ببینند. جزئیات مربوط به بخش‌های موفق و تغییرات لازم برای اقدامات بعدی را تشریح کنید. سپس جشن بگیرید.
۵. روز بعد، از همه بابت مشارکت در اقدام تشکر کنید. به ویژه تأثیر این اقدام را بر کمپین توضیح دهید. از دیگران درباره بخش‌های موفق کار و بخش‌های نیازمند تغییر در آینده نظرخواهی کنید.
۶. مشارکت‌کنندگان را به سمت سطح بعدی در رهبری هدایت کنید. در این سطح، افراد می‌توانند به شما و گروه‌تان در طرح‌ریزی و انجام اقدامات بیشتر در شهر و محله کمک کنند.

#### شیوه طراحی اقدامات انگیزش‌بخش

برای جلب مشارکت دیگران در راستای گسترش منابع - به جای کاهش منابع - به اقدامی با طراحی آگاهانه نیاز داریم. اگر این حس در افراد ایجاد شود که کاری بی‌اهمیت انجام می‌دهند، یا مورد سوءاستفاده قرار گرفته‌اند، یا باید کاری خسته‌کننده و بی‌هدف انجام دهند، احتمال اقدام فعالانه، حل مسئله، یا تعهد دوباره کاهش پیدا می‌کند.

#### نحوه کارکرد و طراحی کارهای انگیزه‌بخش

نتایج: اگر کاری طراحی مناسب داشته باشد، افراد دست‌اندرکار انگیزه بیشتری خواهند داشت، برای حل مسائل دست به کار خواهند شد، و تعهد بیشتری در انجام کار خواهند داشت.

**طراحی:** خلق تجربه‌ای برای دستیابی به نتایج موردنظر نیازمند توجه به پنج جزء در طراحی است:

- اهمیت کار: مشاهده تأثیر کار بر جهان اطراف
- هویت کار: ایجاد حس «مالکیت» نسبت به بخش مشخصی از کار
- تنوع مهارت: به کارگیری مهارت‌های متنوع شامل مهارت‌های یدی، فکری، روحی و روانی
- انتخاب: داشتن آزادی عمل برای انتخاب روش انجام کار
- بازخورد: مشهود بودن نتایج برای افراد دست‌اندرکار، حتی در حین انجام کار



## روایت امروز و پیوند بین فرد/جمع/امروز

### آشنایی با روایت امروز

روایت امروز بیانگر انتخابی فوری است که پیش روی «جمع» قرار می‌گیرد و این جمع متشکل از کسانی است که امیدوارند با بسیج افراد بتوانند به اقدام عملی برسند: چشم‌اندازی چالش‌برانگیز که وضعیت آتی را در صورت عدم اقدام نشان می‌دهد، چشم‌اندازی امیدبخش که اوضاع احتمالی را در صورت اقدام عملی نشان می‌دهد، درخواست برای جلب تعهد و اتخاذ اقدام لازم. به این ترتیب، روایت امروز پلی است بین روایت - چرایی نیاز به اقدام - و راهبرد - چگونگی اقدام مؤثر.

در این مرحله می‌دانیم چرا به این مأموریت فراخوانده شده‌ایم. همچنین از ماهیت «جمع» آگاهیم و جمعی را که به همراهی در این مأموریت فراخوانده‌ایم می‌شناسیم. روایت امروز بیانگر انتخابی فوری است که پیش روی «جمع» قرار گرفته و نیازمند اقدام عملی است: چشم‌اندازی چالش‌برانگیز که اتفاقات احتمالی را در صورت عدم اقدام نشان می‌دهد، چشم‌اندازی امیدبخش که اوضاع احتمالی را در صورت اقدام عملی نشان می‌دهد، و فراخوانی برای تعهد در راستای اقدام لازم. «شخصیت» روایت امروز خود شما هستید، به همراه جمع حاضر و جامعه‌ای محلی که می‌تواند امیدوارانه برای این اقدام با شما همراه شود.

راهبرد و روایت در روایت امروز هم‌پوشانی دارند چرا که یکی از اجزای کلیدی امید همین راهبرد است - چشم‌اندازی مطمئن که چگونگی حرکت از وضعیت فعلی به وضعیت مطلوب را نشان می‌دهد. و یکی از اجزای کلیدی در راهبرد منشأ امیدواری است - حسی که امکان‌پذیری رسیدن به هدف را نشان می‌دهد. انتخاب هدفمند نیازمند اقدامی عملی و فوری است، اقدامی جمعی برای رسیدن به نتیجه مورد نظر. «شخصیت» روایت امروز خود شما، جمع حاضر، و جامعه‌ای است که در مسیر اقدام عملی با امیدواری با شما همراه می‌شود.

### اجزای روایت امروز

- **چالش:** چالشی که هم‌اکنون با آن مواجه هستیم (و نه بر پایه آمار بلکه از طریق روایت‌ها واقعیت می‌یابد)
- **نتیجه:** مسیر احتمالی اقدام، حس «امکان‌پذیری»، و اوضاع احتمالی ناشی از اقدام عملی.
- **انتخاب:** انتخاب برای تعهد به مسیر اقدام عملی از جانب مخاطبان بر اساس انتخاب فعلی

### چرایی اهمیت روایت امروز

انتخابی که امروز به آن فراخوانده شده‌ایم اقدام فوری است. رهبرانی که فقط از مشکلات می‌گویند، اما نمی‌توانند راهی برای اقدام جمعی و حل مسئله بیابند، رهبران خوبی نیستند. در مقابله با چالشی واقعی، چالشی که نیاز به انگیزه و اقدام فوری دارد، باید مسئولیت فراخوان جمعی را برای اقدام فوری و دارای شانس موفقیت بر عهده گرفت. «روایت امروز» صرفاً درخواست از دیگران برای انتخاب گزینه عملی نیست - بلکه فراخوانی برای اقدام «امیدوارانه» است.





## جمع‌بندی کلی: ارتباط با روایت عمومی

برای یکپارچه کردن روایت‌های شخصی، جمعی، و امروز باید وجه اشتراک بین ارزش‌هایی را پیدا کرد که موجب شکل‌گیری این رسالت شده‌اند و همچنین ارزش‌های مشترک در اجتماع و چالش‌های پیش روی این ارزش‌ها را که نیازمند اقدام فوری هستند مشخص کرد. ایجاد این پیوند گاه نیازمند بازنگری مداوم در روایت جمعی، فردی، و امروز است.

### داستان‌سرایی فرآیندی پویا و غیرخطی است.

هر داستان در هر بار روایت تغییر پیدا می‌کند - تا منظور گوینده روشن‌تر شود، روایت با مخاطبان مختلف انطباق پیدا کند، و داستان بسته به بستر موجود به شکلی متفاوت بیان شود. در تدوین روایت جمعی، شاید لازم باشد روایت فردی تغییر پیدا کند، به ویژه این که رابطه بین این دو در گذر زمان روشن‌تر می‌شود. همچنین، در تدوین روایت امروز، گاه این روایت بر آن چه در گذشته رخ داده تأثیر می‌گذارد. در بررسی گذشته‌ها، گاه لازم است روایت امروز نیز تغییر یابد.

### داستان‌سرایی به تمرین نیاز دارد.

هدف در اینجا رسیدن به «متنی» نهایی برای روایت عمومی و استفاده چندباره از این متن نیست. هدف کمک به شرکت‌کنندگان برای یادگیری فرایند روایت‌سازی چندباره در هر زمان و مکان لازم برای ایجاد انگیزه در خود و دیگران جهت اتخاذ اقدامی مشخص و راهبردی است.





[www.yaldanetwork.com](http://www.yaldanetwork.com)

[www.facebook.com/yaldanetwork](https://www.facebook.com/yaldanetwork)

[www.aparat.com/yaldanetwork](http://www.aparat.com/yaldanetwork)

[telegram.me/yaldanetwork](https://telegram.me/yaldanetwork)

© 2016 Yalda Network

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به شبکه یلدا است.