



۱۵ پرسش در مورد دورکاری، به همراه پاسخ

تدال نیلی
۱۶ مارس ۲۰۲۰
مجله کسب و کار هاروارد

بهار ۱۳۹۹

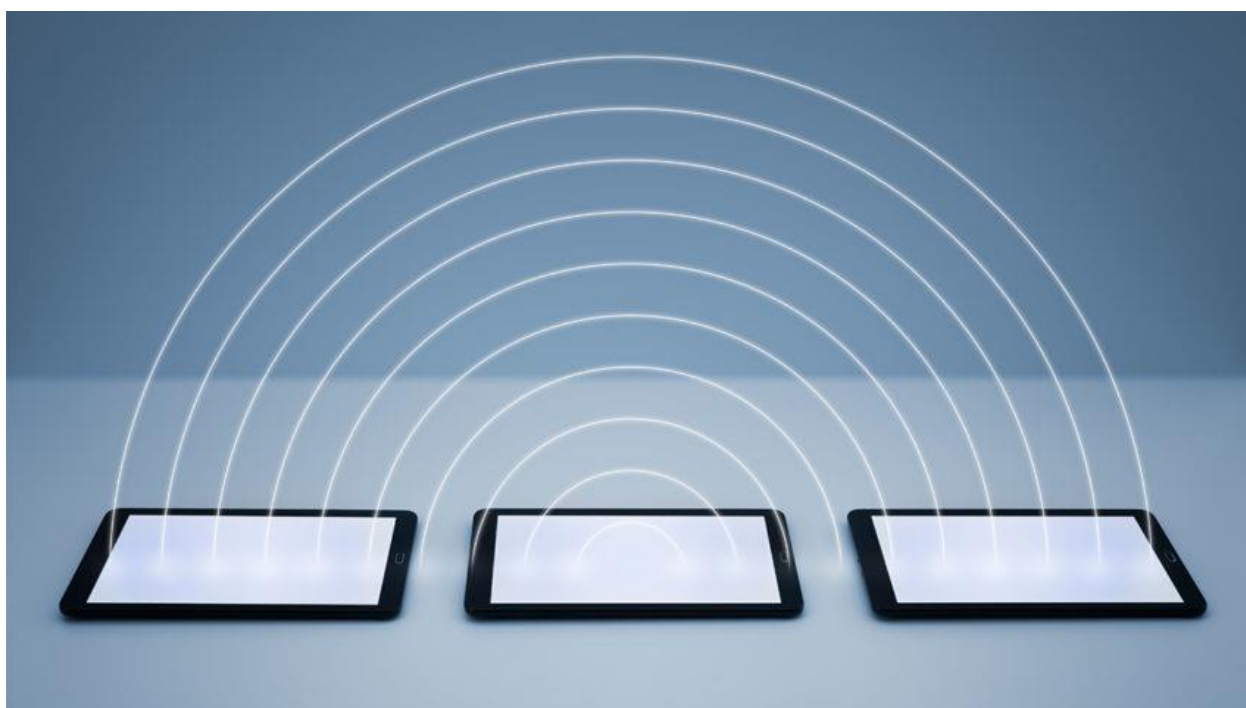


۱۵ پرسش در مورد دورکاری، به همراه پاسخ

تدال نیلی^۱

۱۶ مارس ۲۰۲۰

مجله کسب‌وکار هاروارد



با شیوع ویروس کرونا انتظار می‌رود که بسیاری از سازمان‌ها، مجبور شوند روشی را که برای آینده کاری خود در نظر داشتند، به کل تغییر دهند. همانطور که دولت‌ها و کسب‌وکارها در سرتاسر دنیا به افرادی که علائم ویروس کرونا را دارند، توصیه می‌کنند که خود را قرنطینه کنند و به بقیه افراد هم پیشنهاد می‌کنند که فاصله را با یکدیگر حفظ کنند، دورکاری هم واقعیتی جدید برای مشاغل است.

اکنون پرسش اینجاست که مقامات ارشد شرکت‌ها، مدیران و هریک از کارمندان چطور باید این تغییر ناگهانی را ایجاد کنند؟ تدال نیلی (استاد دانشگاه در دانشکده کسب‌وکار هاروارد) دو دهه از عمرش را صرف آموزش به شرکت‌ها کرده تا پیام‌زندان مدیریت تیم‌های پراکنده به چه طریق صورت می‌گیرد. این متن شامل پرسش و پاسخ‌هایی برگرفته از تماس ویدیویی مجله کسب‌وکار هاروارد با اوست. در این تماس ویدیویی این امکان برای شنوندگان وجود داشت تا سوالات خود را بپرسند. این استاد

1. Tsedal Neeley



دانشگاه، همچنین راهکارهایی را برای کار کردن در منزل با بازدهی بیشتر، مدیریت جلسات مجازی و همچنین مدیریت تیم‌هایی مختص دوره بحران پیشنهاد داد.

آیا سازمان‌ها برای این تحول ناگهانی آماده هستند؟

با در نظر گرفتن میزان و وسعت آنچه که اکنون شاهد هستیم (به خصوص در مورد سازمانهایی با ۵۰۰۰ یا ۱۰۰۰۰ نفر پرسنل)، این انتظار از کارمندان که کارهایشان به سرعت در خانه انجام دهند، بی‌سابقه است. بنابراین، سازمان‌هایی که با هدف انجام این کار تاسیس نشده‌اند آماده نیستند.

اولین چیزی که رهبران و همه مدیران می‌توانند برای تسهیل در فرآیند آماده‌سازی کارمندان انجام دهند، چیست؟

برای شروع، زیرساخت مناسبی بکار گیرید. آیا افراد به فناوری مورد نیاز دسترسی دارند؟ چه کسانی لپ‌تاپ دارد؟ آیا کسانی که لپ‌تاپ دارند، می‌توانند به راحتی یک تماس درون سازمانی برقرار کنند؟ آیا آن‌ها نرم‌افزاری را که برای کار، برای تماس کنفرانس و دیگر موارد به آن نیاز است، در اختیار دارند؟ در مورد کارمندانی که لپ‌تاپ یا گوشی موبایل ندارند، چطور؟ از کجا می‌توان اطمینان حاصل کرد که آن‌ها به منابع مورد نیازشان برای دورکاری دسترسی دارند؟

مدیران مستقیم باید خیلی سریع مطمئن شوند که همه کارمندان به این موارد دسترسی کامل دارند، اینگونه دیگر هیچ‌یک از افراد احساس نمی‌کند که از بقیه جا مانده‌است.

افرادی که به دورکاری عادت ندارند، با چه اقداماتی می‌توانند آمادگی روانی لازم را در خود ایجاد کنند؟

اعمال و آداب مذهبی را در خود تقویت کنید، همچنین روش منظمی را برای مدیریت کارهای روزمره خود بکارگیرید؛ برای مثال زمان دقیقی برای شروع و پایان برنامه‌کارتان تعیین کنید. سعی کنید الگوی ثابت و تکرارشونده‌ای داشته باشید. دوش بگیرید، سپس فعالیت‌های روزانه‌تان را شروع کنید. اگر قبلاً در طول روز فعالیت بدنی داشتید، حتماً در برنامه خود آن را بگنجانید. اگر فردی برون‌گرا هستید و به تماس زیاد با افراد و تعامل با دیگران عادت کرده‌اید، مطمئن شوید که همانند سابق باز هم اتفاق خواهد افتاد. از خودتان بپرسید: چگونه باید از خودم در برابر احساس تنهایی و انزوا محافظت کنم و سالم، پر بازده و پر انرژی باقی بمانم؟ این شرایط را برای خود خلق کنید.

فراموش نکنید که شاید واقعا بتوانید از دورکاری لذت ببرید. می‌توانید موسیقی مورد علاقه خود را پخش کنید. می‌توانید در زمانبندی خود تغییر ایجاد کنید. این نوع کار کردن می‌تواند تجربه جالبی هم باشد.

چنانچه مدیر یک سازمان هستید، باید همواره حضور افراد را چک کنید. مطمئن شوید که نه تنها شروع به کار کرده‌اند، بلکه نظم خاصی هم در کارشان ایجاد شده و با دیگر کارمندان در تماس هستند. از آن‌ها بپرسید: "چه کاری می‌توانم انجام دهم تا مطمئن شوم که این تغییر و تحول ناگهانی به نفع شما بوده است؟"



بررسی حضور افراد به چه صورت است؟ به صورت گروهی یا به صورت جداگانه؟ از طریق تماس تلفنی یا از طریق تماس ویدیویی؟

در ابتدا، باید یک گروه برای گفتگو پیرامون شرایط جدید ایجاد شود. بگویید، "سلام دوستان، اینجا دنیای جدیدی است. نمی‌دانیم که شرایط جدید چقدر طول می‌کشد ولی من فقط می‌خواهم مطمئن شوم که شما، تمام آنچه را که نیاز است، در اختیار دارید."

در ادامه، باید یک گروه را مامور اجرای گام نخست این شیوه جدید از کار کردن کنید. باید سر در بیاورید که: هرچند وقت یکبار نیاز به ارتباط افراد گروه با یکدیگر است؟ آیا بهتر است این ارتباط به صورت ویدیویی باشد یا تلفنی یا از طریق برنامه‌هایی مانند اسلک (Slack)، جایو (Jive) یا یامر (Yammer)؟

چنانچه از این برنامه‌ها استفاده نمی‌کنید آیا اصلاً مجبور به استفاده از آن‌ها هستید؟ بهترین شیوه برای با هم کار کردن چیست؟ شما بعنوان مدیر باید کاری کنید که افراد نحوه فرآیند دورکاری را بیاموزند و در عین حال به آنها اعتماد به نفس بدهید که قطعاً نتیجه خوب خواهد شد.

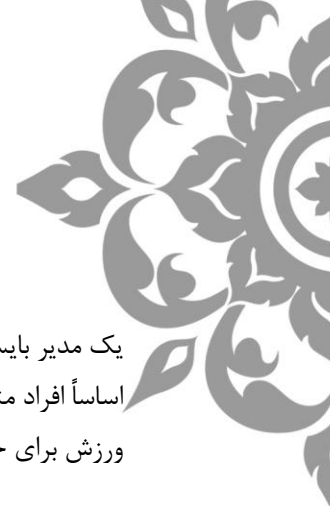
وقتی که همه این موارد دقیقاً مشخص شد، حداقل هفته‌ای یکبار با گروه خود جلسه داشته باشید. وقتی که از یکدیگر فاصله دارید، تعداد تماس‌ها نباید کم باشد. اگر سابقاً به برگزاری جلسات متعدد عادت داشتید، به همان روال ادامه دهید. در حقیقت، میزان ارتباط بین کل تیم و اعضای تیم احتمالاً بیشتر هم خواهد شد.

کارمندانی که به تازگی مشغول به کار شده‌اند، کارمندانی که در پروژه‌های بسیار مهم کار می‌کنند و کارمندانی که نیاز به تماس بیشتری دارند، قطعاً به ارتباط فردبه‌فرد بیشتری هم نیاز خواهند داشت. همینطور به خاطر داشته باشید که می‌توانید کارهای جالب و سرگرم‌کننده گروهی را هم به طور مجازی در کارهایتان بگنجانید: مانند اختصاص زمانی برای شادی، نوشیدن چای یا قهوه، یا حتی زمان برای صرف ناهار به صورت دسته‌جمعی. همه این موارد می‌توانند به حفظ ارتباطی که در محل کارتان داشتید، کمک کنند.

تحقیقات فراوانی وجود دارند که نشان‌دهنده این است که تیم‌های مجازی می‌توانند از بابت اعتماد و همکاری، کارایی مساوی با کارایی تیم‌های مستقر در محل کار داشته باشند. تنها لازمه آن وجود نظم در کارها است.

دورکاری چطور می‌تواند بر سلامت روانی افراد تاثیر بگذارد؟ کارفرمایان چه اقداماتی را باید انجام دهند تا از تمرکز، تعهد و شاد بودن افراد مطمئن شوند؟

افراد در دورکاری دیگر فرصتی برای گفتگوهای کوتاه برنامه‌ریزی نشده با دیگر همکارانشان، در زمان استراحت خود نخواهند داشت. همین گفتگوهای کوتاه، بخش عمده‌ای از یک روز کاری را تشکیل می‌دهد که اثر مستقیمی هم بر عملکرد افراد دارد. چطور می‌توان در فضای مجازی هم فرصتی برای این گفتگوهای کوتاه ایجاد کرد؟ برخی گروه‌ها و افراد، این فرصت را از طریق ارسال پیام‌های فوری بی‌وقفه برای خود بوجود می‌آورند. افرادی دیگر ممکن است برای رفع خستگی، از تماس تصویری یا ویدئو کنفرانس برای گفتگو با یکدیگر استفاده کنند. برخی افراد تمایل به استفاده از پیام‌رسان واتساپ (WhatsApp)، وی چت (WeChat) یا وایبر (Viber) دارند.



یک مدیر بایستی افراد گروه را به برقراری این تماس‌ها، به جهت تاثیری که بر آرامش و حفظ سلامت روانی دارد، تشویق کند. اساساً افراد متوجه اهمیت موارد ذکر شده نیستند. بلکه شما باید آن‌ها را راهنمایی کنید. یک توصیه مهم‌تر اینکه: ورزش کنید. ورزش برای حفظ سلامت ذهنی الزامی است.

سه اقدام مهم که مدیران می‌توانند در جهت پایه‌گذاری آداب و فرهنگ مناسب (برای شرایط دورکاری) انجام دهند، چیست؟

بیش از ۱۰۰۰۰ کتاب به زبان انگلیسی در سایت آمازون (به صورت مجازی) قرار دارد که نشان می‌دهند چطور می‌توان یک تیم را از فاصله دور رهبری و مدیریت کرد. چرا تا این حد زیاد؟ به این دلیل که مدیریت یک تیم از فاصله دور، کار بسیار دشواری است و به دلیل اهمیت این موضوع، مدیران باید در این زمینه فعالیت مرتبط به میزان کافی داشته باشند.

مورد اول: مطمئن شوید که اعضای تیم در جریان آنچه در سازمان رخ می‌دهد، قرار می‌گیرند. باید آنچه را که در سطح سازمانی اتفاق می‌افتد، به بقیه کارمندان هم اطلاع دهید. زمانی که افراد در خانه و دور از محل کارشان هستند، این احساس را دارند که از موطن خود دور مانده‌اند. آنها نمی‌دانند چه اتفاقی دارد در شرکت (در ارتباط با مشتریان و یا موضوعات متداول) رخ می‌دهد. حفظ ارتباط و مکالمه پیرامون این موارد اهمیت بالایی دارد. بنابر این، هرچه ایمیل بیشتری ارسال شود، اطلاعات بیشتری را با کارمندان شرکت به اشتراک می‌گذارید.

در همین دوره، افراد نگرانیهایی هم در خصوص اهداف سازمانی و دیگر تحولات در سازمان خواهند داشت. شما باید به آنها اطمینان دهید که وضعیتشان دوباره خوب خواهد شد و بعد یقین پیدا کنید که این حس کاملاً در آن‌ها ایجاد شده است. مورد دیگر این است که مطمئن شوید که هیچ‌یک از کارمندان حس نکنند که دسترسی کمتری نسبت به بقیه دارد. در محیط خانه، کم‌کم تصورات افراد (یا به بیانی دیگر توهمات آنها) تشدید می‌شود. بنابر این، شما باید به طور مساوی در دسترس همه آن‌ها قرار بگیرید. در مرحله آخر، یعنی زمانی که جلسات گروهی تشکیل شد، مشارکت افراد و حفظ تساوی در زمان جلسه (بین اعضا) را هدف خود قرار دهید تا همه احساس کنند که دیده و شنیده می‌شوند.

تغییرات بوجود آمده چگونه می‌تواند بر بازدهی تاثیر بگذارد؟

به هیچ وجه نباید از بازدهی کاسته شود. بلکه باید حفظ و یا حتی تقویت شود، زیرا دیگر مواردی مانند رفت و برگشت به محل کار و عوامل منحرف‌کننده حواس که در محل کار وجود دارند، وجود ندارند. البته، در خانه هم ممکن است حضور همسر و فرزندان بر بازدهی تاثیر بگذارد و باید برای همین عوامل هم راهکار یافت. مشکل دیگر می‌تواند توانایی شما در رفع سریع مشکلات باشد، آن هم زمانی که نمی‌توانید کسی را حضوری و در زمان واقعی ملاقات کنید. همین می‌تواند سبب تاخیر در بهره‌وری شود. ولی به طور کلی غیر از موارد ذکر شده، دیگر عاملی برای کاهش بازدهی وجود ندارد. مدارک فراوانی وجود دارند که نشان‌دهنده این است که میزان بازدهی در اصل نباید تغییر کند.

اگر سیاست‌های مربوط به ایجاد فاصله در اجتماع برای مدتی اعمال شود، چطور می‌توان بازدهی کارمندان و همچنین عملکرد نهایی آن‌ها را ارزیابی کرد؟



من به همه مدیرانی که مخاطب من هستند، با صدای رسا اعلام می‌کنم: باید به کارمندانان اعتماد کنید. اکنون دورانی است که همه ما باید این توصیه ارنست همینگوی را سر لوحه خود قرار دهیم: "بهترین راه برای آگاهی از اینکه آیا می‌توان به کسی اعتماد کرد، این است که به او اعتماد کنیم."

شما نمی‌توانید شاهد تمام آنچه که افراد انجام می‌دهند، باشید، ولی می‌توانید آن‌ها را در مسیر درستی هدایت کنید، به آن‌ها وظایفشان را واگذار کنید، مثل سابق وضعیتشان را بررسی کنید و امیدوار باشید که آن‌ها به همان شیوه‌ای که شما می‌خواهید، وظایف خود را انجام می‌دهند و بازدهی دارند.

قطعاً شما توانایی نظارت بر این فرآیند را ندارید، پس بررسی شما تنها باید بر اساس نتایج کار صورت بگیرد. دلیلی وجود ندارد که فکر کنید در این محیط، افراد نمی‌توانند کاری را که به آنها محول شده‌است، انجام دهند. دورکاری پیشینه زیادی دارد. امروزه ما تمام فناوری مورد نیازمان را (نه تنها برای انجام کار، بلکه برای همکاری با دیگر افراد) در اختیار داریم. ما ابزار اجتماعی در اختیار داریم که به ما کمک می‌کند تا اطلاعات سازمان را بدست آوریم و ذخیره کنیم، یا اینکه فرصتی برای مکالمه یک نفر با یک گروه (به صورت مجازی) داشته باشیم، و حتی بتوانیم بهترین تجربیات خود را با دیگر افراد به اشتراک بگذاریم و از یکدیگر مواردی جدید بیاموزیم.

اجازه دهید کمی هم در مورد جلسات مجازی صحبت کنیم. بهترین راهکارها (فرا تر از یک توصیه کلی و عمومی) برای توضیح بهتر اهداف، ارائه دستور جلسه، آماده‌سازی افراد برای فراخوانی و دیگر موارد مشابه چیست؟

اول از همه، شما باید برخی قوانین مبنایی واضح برای خود داشته باشید. مثلاً می‌توانید بگویید: "دوستان، زمانی که جلساتی اینچنین داریم، آن را به بهترین وجه انجام می‌دهیم؛ به این صورت که گوشیهایمان را خاموش می‌کنیم، ایمیل هایمان را چک نمی‌کنیم و اینکه چندکار را به طور همزمان انجام نمی‌دهیم."

من به شخصه تاکید زیادی بر استفاده از ویدئو کنفرانس دارم، به شرطی که بتوانید این کار را به درستی انجام دهید. زمانی که مردم قادر به دیدن چهره یکدیگر هستند، واقعا تاثیر زیادی بر نتیجه بوجود خواهد آمد. شما باید به افراد اطمینان دهید که از قوانین مبنایی پیروی می‌شود.

مورد دوم این است که از آنجایی که دیگر نمی‌توانید گفتگوهای کوتاه در زمان استراحت داشته باشید، و افراد به تازگی دارند با انجام وظایفشان به صورت دورکاری آشنا می‌شوند، شش تا هفت دقیقه نخست جلسه را به بررسی و حضور غیاب اختصاص دهید. مستقیماً سراغ موارد دستور جلسه نروید؛ در عوض از بقیه بپرسید: "اوضاع و احوالتون چگونه است؟" با افرادی شروع کنید که نسبت به بقیه عضو جدیدتری هستند، یا اینکه از لحاظ جایگاه شغلی جایگاه پایین‌تری دارند، یا افرادی که از بقیه کمتر حرف می‌زنند. خود شما هم باید در گفتگوها مشارکت داشته باشید تا بعنوان یک مدل رفتاری برای دیگر افراد باشید.

پس از آن موارد کلیدی را برای شروع صحبت مطرح کنید و مجدداً بر آن رفتاری را که از کارمندان خود انتظار دارید مانند برقراری ارتباط، مطرح کردن سوالات یا حتی فقط استفاده از فناوری مورد نظرتان در کسب‌وکار مانند زوم (Zoom)، اسکایپ (Skype)، به عنوان یک الگو تاکید کنید.



آخرین مورد این است که شما باید این جلسات مجازی را از طریق راه ارتباطی دیگری نیز پیگیری کنید تا مطمئن شوید که افراد صدای شما را شنیده‌اند و اینکه آنها با خروجی جلسه مشکلی ندارند. بعنوان مثال، چنانچه جلسه‌ای به صورت ویدئو کنفرانس تشکیل می‌شود، بایستی آن را از طریق ارسال ایمیل یا پیام اسلک (Slack) نیز پیگیری کنید. پیشنهاد می‌شود چندین راه ارتباطی از طریق رسانه‌های گوناگون داشته باشید تا بتوانید به حفظ مکالمه کمک کنید.

چطور می‌توان مکالمات بسیار پیچیده که افراد را از لحاظ عاطفی درگیر می‌کند، آن هم در شرایطی که امکان ارتباط چهره به چهره وجود ندارد، تسهیل کرد؟

در یک جلسه تنها می‌توانید یک یا دو موضوع را مطرح کنید؛ زیرا مانند شرایط واقعی، زمان یا فرصت کافی بعد از جلسه وجود ندارد. نمی‌توانید برای پیگیری امور به دفتر تک تک افراد مراجعه کنید. بنابر این، درباره آنچه که مطرح می‌کنید و زمان مناسب برای مطرح کردن آن و اینکه اصلاً این موارد چطور باید مطرح شوند، بسیار دقت کنید.

ولی شما می‌توانید پیرامون این موارد با افراد گفتگو کنید. اینکه به افراد اجازه دهیم تا مخالفت خود را با نظرات ما اعلام کنند، نکته مثبتی در مسیر ارتقاء تفکر تیمی به شمار می‌آید. گاهی اوقات، در محیط‌های مجازی، مردم احساس امنیت روانی ندارند، بنابر این ممکن است در زمان مناسب، نظرات خود را بیان نکنند، حتی می‌توانید خودتان مدلی را برای بیان مخالفت (در مورد کار، وظایف یا فرآیندها؛ و نه در مورد مسائل شخصی) پیشنهاد دهید.

با توجه به مراقبت روزانه و بسته شدن مدارس، نظر شما در مورد فرزندان و مراقبت از آنها چیست؟

رهبران و مدیران باید برای مکالمه پیرامون این مسائل آماده باشند، همچنین باید به مردم هم کمک کنند تا راجع به آن فکر کنند. ناگهان شرایطی برایمان پیش آمد که مرز بین کار و خانه محو شد، به همین دلیل مدیران مجبور شدند تا مهارت‌ها و سیاست‌هایی را برای حمایت از تیم‌های خود ایجاد کنند.

این سیاست‌ها می‌تواند شامل قابلیت تغییر در ساعت کاری کارمندان باشد. شما مجبور نیستید حتماً ناهارتان را ساعت ۱۲ بخورید. زمان انجام بسیاری از کارها را می‌توان تغییر داد. مدیران فقط باید به کارمندان خود اعتماد کنند، به اینکه آن‌ها تمام تلاششان را برای انجام وظایف محوله می‌کنند.

پیشتر در مورد ارتباط داخلی صحبت کردیم، اما توصیه شما به افرادی که وظایفی در ارتباط مستقیم با مشتری دارند، چیست؟

شما قبلاً تجربه تماس‌های فروش مجازی و مشارکت مشتریان را داشتید. در این مورد هم دقیقاً همین کارها را انجام می‌دهید. اینجا، حتی استفاده از رسانه‌های بصری اهمیت بیشتری دارد. تمام کارهایی را که در ارتباط مستقیم انجام می‌دادید، در نظر بگیرید و به همان روال ادامه دهید. شاید امکان این را نداشتید که در حین کار چیزی بنوشید و بخورید، ولی الان بسیار فرصت‌ش پیش می‌آید. فقط کافی است کمی خلاق باشید.



در سازمان‌هایی که ترکیبی از کارمندان دفتری و کارگران وجود دارد، یا برای آن همکارانی که تجهیزات کافی در اختیار ندارند، چه می‌توان کرد؟

سازمان‌ها باید راهی را برای حمایت از آن کارگران پیدا کنند: مانند برخی اقدامات جمعی مشترک برای کمک به آن‌ها. در غیر اینصورت، بسیاری از افراد مهم سازمانتان را به حاشیه می‌رانید. من به شخصه در این شرایط یک گروه از نیروهای اجرایی جمع‌آوری می‌کنم، راهکارهایی را برای حفظ ارتباط مابین آنها پیدا می‌کنم، همچنین مطمئن می‌شوم که هنوز هم احساس ارزشمند بودن دارند و آنها را در برنامه‌ریزی‌هایم دخیل می‌کنم.

چنانچه بر خلاف تمام تلاشتان، حس کنید یک کارمند برای انجام وظایفش تقلا می‌کند ولی بر کار خود تمرکز ندارد، چه کاری می‌توان انجام داد؟

وقتی نشانه‌هایی را مبنی بر این واقعیت دریافت کردید (مثل ایمیل‌های کمتر یا خودداری از ورود به مکالمات گروهی) با آن فرد صحبت کنید. تماس را افزایش دهید و دیگران را هم تشویق به این کار کنید. بفهمید که کجا هستند و آنچه را که به آن نیاز دارند، برایشان فراهم کنید. سازمان‌ها همچنین باید مطمئن شوند که در این اوقات به کارمندانشان خدمات جانبی ارائه می‌دهند. وقتی به طور ناگهانی افراد از نظم روزمره‌شان و فرصت ارتباط با دیگران فاصله می‌گیرند و اینکه حتی معلوم نیست در آخر چه اتفاقی رخ خواهد داد، برای بعضی افراد کمی بیشتر از بقیه مشکل ایجاد می‌شود که به کمک اضافی نیاز خواهند داشت. همچنین باید ذکر کنم که هر مدیرعاملی، در هر سازمانی باید در شرایط کنونی هوشیارتر باشد. با استفاده از ویدئو کنفرانس یا صدای ضبط شده خود به افراد اعتماد به نفس دهد، آنها را آرام کند و مسئول امیدبخشی به آن‌ها باشد.

آیا فکر می‌کنید که این بحران دارد مسیر عملکرد همه تیم‌ها و سازمان‌ها را به سوی پیشرفت تغییر می‌دهد؟

برداشت من این است که این شرایط دارد ظرفیت آن‌ها را افزایش می‌دهد. سازمان‌ها، تیم‌ها و افراد در محیط مجازی فرصت بیشتری برای آزمایش و خطا خواهند داشت. بیشتر آن افراد همیشه می‌خواستند که استفاده از فضای مجازی را بعنوان راهی برای توسعه دستاورد یا نیروی کار خود امتحان کنند. این موضوع به معنای این نیست که مردم مجبور هستند تا خود را با این شکل از کار کردن برای همیشه وفق دهند، ولی این تجربه ظرفیت همه را افزایش خواهد داد. اگر بخواهیم تنها کمی جنبه مثبت برای این اوضاع آشفته که در آن قرار داریم، در نظر بگیریم، این است که همه ما در حال گسترش مهارتهایی هستیم که در آینده کمک‌رسان خواهد بود. همین بالاترین امید من است.



۱۵ پرسش در مورد دورکاری، به همراه پاسخ



www.Ararc.ir

نشانی: خیابان کریم خان - خیابان ایرانشهر شمالی - خیابان شهید ملکیان - شماره ۲۴

تدبیتی: ۱۵۸۴۷۵۵۶۳۳

تلفن: ۸۸۶۳۹۶۱۸ - ۸۸۸۶۳۹۶۲

بهار ۱۳۹۹

