دانشگاه پیام نور

مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی

دکتر حسن درویش دکترمحمدرسول الماسی فرد

www.faragir.net

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

دکتر حسن درویش دکتر محمدرسول الماسی‌فرد

www.faragir.net

گروه مدیریت
(۱۰۱/آ)

دانشگاه پیام‌نور
۲۲۱۳

سرشناسه	:	درویش، حسن، ۱۳۴۳-
عنوان و نام پدید آور	:	مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی / مؤلفان: حسن درویش، محمدرسول الماسی‌فرد.
مشخصات نشر	:	تهران: دانشگاه پیام‌نور، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	:	شانزده، ۲۷۰ ص.
فروست	:	دانشگاه پیام نور؛ ۲۲۱۳. گروه مدیریت؛ ۱۰۱/ آ.
شابک	:	978 – 964 – 14 – 0260 – 2
وضعیت فهرست نویسی	:	فیپا .
موضوع	:	نیروی انسانی– مدیریت – آموزش برنامه‌ای.
موضوع	:	نیروی انسانی – مدیریت – آزمون‌ها و تمرین‌ها (عالی).
موضوع	:	سازمان‌های دولتی – مدیریت – آموزش برنامه‌ای.
موضوع	:	سازمان‌های دولتی –مدیریت – آموزش برنامه‌ای.
شناسه افزوده	:	الماسی‌فرد، محمدرسول
شناسه افزوده	:	دانشگاه پیام نور
رده بندی کنگره	:	HF۵۵۴۹/ ن۹د۳۶ ۱۳۹۴
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۳۰۱
شمارهٔ کتابشناسی ملی	:	۴۱۸۸۶۳۴

دانشگاه پیام نور

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

مولفان: دکتر حسن درویش، دکتر محمدرسول الماسی‌فرد

ویراستار علمی: دکتر امیرحسین امیرخانی

تهیه و تولید: دفتر تدوین و تولید کتب و محتوای آموزشی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز چاپ و توزیع دانشگاه پیام‌نور

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

نوبت و تاریخ چاپ: چاپ اول فروردین۱۳۹۵، چاپ دوم آبان ۱۳۹۵

شابک: ۲ - ۰۲۶۰ - ۱۴ - ۹۶۴ - ۹۷۸

ISBN: 978 - 964 - 14 - 0260 - 2

فروش این کتاب فقط از طریق نمایندگی‌های دانشگاه پیام نور مجاز می باشد و فروش آن در سایر مراکز فروش کتاب موجب تعقیب قانونی فروشنده خواهد گردید.

(کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر محفوظ و متعلق به دانشگاه پیام نور است. تولید، کپی یا خلاصه‌برداری، نشر و ترجمه، چاپ، افست، توزیع گسترده، تهیه CD و ... این اثر یا بخشی از آن اعم از متن، طرح پشت و روی جلد و... بدون اخذ مجوز کتبی از معاونت فناوری و پژوهش دانشگاه خلاف مقررات و تعرض به حقوق مادی و معنوی دانشگاه است. متخلفین وفق قانون حمایت از مولفان و مصنفان و هنرمندان دارای مسئولیت حقوقی و کیفری بوده و تحت پیگرد قرار می گیرند.)

قیمت: ۸۵۰۰۰ ریال

www.faragir.net

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان، تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام(ص) این است که «بخوان!» و در اولین

www.farsgir.net

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشأن خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «اِقْرَأْ وَ رَبُّکَ الْاَکْرَمُ. اَلَّذی عَلَّمَ بِالْقَلَم» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

www.faragir.net

فهرست مطالب

www.farabi.net

پیشگفتار ..... **سیزده**

فصل اول. مدیریت منابع انسانی در دنیای امروز ۱
هدف کلی ۱
هدف‌های یادگیری ۱
مقدمه ۱
۱-۱ مفهوم مدیریت منابع انسانی؛ ظهور و تکامل ۲
۱-۲ مدیریت منابع انسانی در مقایسه با مدیریت کارکنان ۵
۱-۳ چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی ۱۰
۱-۳-۱ حاکمیت فناوری اطلاعات ۱۱
۱-۳-۲ ظهور اقتصادی دانشی ۱۱
۱-۳-۳ جهانی‌شدن ۱۲
۱-۳-۴ کوچک‌سازی و ساختار دهی مجدد سازمان‌ها ۱۲
۱-۳-۵ فشارهای روانی محیط‌های کاری ۱۳
۱-۴ تغییر نقش مدیریت منابع انسانی ۱۴
۱-۵ شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی در دنیای امروز ۱۸
۱-۵-۱ شناخت کسب‌وکار ۲۰
۱-۵-۲ شناخت فعالیت‌های منابع انسانی ۲۰
۱-۵-۳ مدیریت تغییر ۲۱
۱-۵-۴ شایستگی‌های فردی ۲۱
خلاصه ۲۲
خودآزمایی چهارگزینه‌ای ۲۴
خودآزمایی تشریحی ۲۶

فصل دوم. نگاهی عملیاتی به مدیریت منابع انسانی؛ کارکردها و وظایف ۲۷
هدف کلی ۲۷
هدف‌های یادگیری ۲۷
مقدمه ۲۷
۲-۱ کارکردها (وظایف) مدیریت منابع انسانی ۲۸
۲-۲ برنامه‌ریزی منابع انسانی ۳۰
۲-۲-۱ تعیین موجودی منابع انسانی در سازمان ۳۰
۲-۲-۲ بررسی اهداف و مقاصد سازمان ۳۰
۲-۲-۳ برآورد نیاز سازمان به منابع انسانی (تقاضا برای نیرو) ۳۱
۲-۲-۴ برآورد عرضه منابع انسانی ۳۱
۲-۳ کارمندیابی ۳۲
۲-۴ استخدام و گزینش ۳۶
۲-۵ آموزش ۳۹
۲-۶ ارزیابی عملکرد ۴۴
۲-۷ جبران خدمات ۵۰
۲-۷-۱ سطح پرداخت ۵۱
۲-۷-۲ ساختار پرداخت ۵۱
۲-۷-۳ ترکیب‌بندی پرداخت ۵۳
خلاصه ۵۵
خودآزمایی چهارگزینه‌ای ۵۷
خودآزمایی تشریحی ۵۹

فصل سوم. بهره‌وری کارکنان: هدف مدیریت منابع انسانی ۶۱
هدف کلی ۶۱
هدف‌های یادگیری ۶۱
مقدمه ۶۱
۳-۱ مفهوم بهره‌وری ۶۳
۳-۲ اندازه‌گیری، انواع و سطوح مختلف بهره‌وری ۶۶
۳-۳ بهره‌وری (عامل) منابع انسانی ۶۷
۳-۴ الگوی بهره‌وری منابع انسانی ۶۹
۳-۵ نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء بهره‌وری کارکنان ۷۳
۳-۶ بهره‌وری و کارکرد کارمندیابی و استخدام ۷۴
۳-۷ بهره‌وری و کارکرد آموزش و توسعه ۷۵
۳-۸ بهره‌وری و کارکرد ارزیابی عملکرد ۷۶
۳-۹ بهره‌وری و کارکرد جبران خدمات ۷۸
۳-۱۰ بهره‌وری منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری کارکنان ۷۹
خلاصه ۸۱

www.faragir.net

خودآزمایی چهارگزینه‌ای..... ۸۲
خودآزمایی تشریحی..... ۸۴

فصل چهارم. کیفیت زندگی کاری: رسالت مدیریت منابع انسانی..... ۸۵
هدف کلی..... ۸۵
هدف‌های یادگیری..... ۸۵
مقدمه..... ۸۵
۴-۱ تاریخچه کیفیت زندگی کاری..... ۸۷
۴-۲ مفهوم کیفیت زندگی کاری..... ۸۸
۴-۲-۱ برداشت صریح از کیفیت زندگی کاری..... ۸۹
۴-۲-۲ برداشت ضمنی از کیفیت زندگی کاری..... ۸۹
۴-۳ الگوی کیفیت زندگی کاری..... ۹۳
۴-۴ مدیریت منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری..... ۹۴
۴-۵ تعادل زندگی کاری- خانوادگی..... ۹۵
۴-۶ تعریف تعارض زندگی شغلی - خانوادگی..... ۹۶
۴-۷ انواع تعارض زندگی شغلی - خانوادگی..... ۹۷
۴-۷-۱ تعارض براساس زمان..... ۹۷
۴-۷-۲ تعارض براساس فشار (پیامدهای منفی استرس)..... ۹۸
۴-۷-۳ تعارض براساس رفتار..... ۹۸
۴-۸ مدیریت منابع انسانی و تعادل زندگی کاری- خانوادگی..... ۹۹
۴-۹ مدیریت اوقات فراغت..... ۱۰۱
۴-۱۰ تعریف مدیریت اوقات فراغت..... ۱۰۲
۴-۱۱ فرایند مدیریت اوقات فراغت..... ۱۰۳
۴-۱۱-۱ تدوین اهداف مدیریت اوقات فراغت..... ۱۰۳
۴-۱۱-۲ شناسایی گزینه‌ها و برنامه‌های مختلف تفریحی و فراغتی..... ۱۰۴
۴-۱۱-۳ ارزیابی و انتخاب برنامه‌های تفریحی و فراغتی..... ۱۰۴
۴-۱۱-۴ اجرای برنامه‌های تفریحی و فراغتی..... ۱۰۵
۴-۱۱-۵ ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌ها..... ۱۰۵
خلاصه..... ۱۰۶
خودآزمایی چهارگزینه‌ای..... ۱۰۷
خودآزمایی تشریحی..... ۱۰۹

فصل پنجم. توسعه و توانمندسازی منابع انسانی..... ۱۱۱
هدف کلی..... ۱۱۱
هدف‌های یادگیری..... ۱۱۱
مقدمه..... ۱۱۱
۵-۱ مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی..... ۱۱۲
۵-۲ سطوح تجزیه‌وتحلیل در توسعه‌ی منابع انسانی..... ۱۱۵
۵-۳ الگوی توسعه منابع انسانی..... ۱۱۷

www.faragir.net

۵-۳-۱ مدل I-A ۱۱۷
۵-۴ فرایند توسعه منابع انسانی ۱۲۰
۵-۵ مکانیزم‌های توسعه منابع انسانی ۱۲۲
۵-۶ تفاوت توسعه منابع انسانی و آموزش ۱۲۴
۵-۷ توانمندسازی کارکنان ۱۲۶
۵-۸ رویکردهای توانمندسازی منابع انسانی ۱۲۸
۵-۸-۱ رویکرد مکانیکی ۱۲۹
۵-۸-۲ رویکرد ارگانیکی ۱۲۹
۵-۹ توانمندسازی ارگانیکی: پیوند با توسعه منابع انسانی ۱۳۰
۵-۹-۱ احساس شایستگی ۱۳۰
۵-۹-۲ احساس داشتن حق انتخاب ۱۳۱
۵-۹-۳ احساس مؤثربودن ۱۳۱
۵-۹-۴ احساس معناداربودن ۱۳۱
۵-۹-۵ داشتن اعتماد به دیگران ۱۳۱
خلاصه ۱۳۲
خودآزمایی چهارگزینه‌ای ۱۳۳
خودآزمایی تشریحی ۱۳۵

فصل ششم. مدیریت دانش و پیوند آن با مدیریت منابع انسانی ۱۳۷
هدف کلی ۱۳۷
هدف‌های یادگیری ۱۳۷
مقدمه ۱۳۷
۶-۱ ظهور مفهوم مدیریت دانش در سازمان‌ها ۱۳۹
۶-۲ تعریف دانش و مدیریت دانش ۱۴۱
۶-۲-۱ دانش ۱۴۱
۶-۲-۲ مدیریت دانش ۱۴۴
۶-۳ چرخه حیات (فرایند) مدیریت دانش ۱۴۵
۶-۳-۱ خلق و کسب دانش ۱۴۶
۶-۳-۲ سازماندهی و کدگذاری دانش ۱۴۶
۶-۳-۳ تسهیم و انتقال دانش ۱۴۶
۶-۳-۴ به‌کارگیری و ارزیابی دانش ۱۴۷
۶-۴ پارادایم‌های مدیریت دانش ۱۴۷
۶-۵ سیستم‌های مدیریت دانش ۱۵۰
۶-۶ استراتژی‌های مدیریت دانش ۱۵۲
۶-۷ مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش ۱۵۴
۶-۸ کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پیوند با مدیریت دانش ۱۵۵
۶-۸-۱ کارمندیابی و استخدام ۱۵۶
۶-۸-۲ آموزش ۱۵۷
۶-۸-۳ ارزیابی عملکرد ۱۵۷

www.faragir.net

۶-۸-۴ پرداخت ۱۵۸
خلاصه ۱۵۹
خودآزمایی چهارگزینه‌ای ۱۶۱
خودآزمایی تشریحی ۱۶۲

فصل هفتم. مدیریت استعداد ۱۶۳
هدف کلی ۱۶۳
هدف‌های یادگیری ۱۶۳
مقدمه ۱۶۳
۷-۱ مفهوم مدیریت استعداد ۱۶۵
۷-۲ تعریف استعداد ۱۶۶
۷-۳ ارکان استعداد ۱۶۷
۷-۳-۱ توانمندی ذاتی ۱۶۸
۷-۳-۲ فرصت ۱۶۸
۷-۳-۳ مهارت ۱۶۸
۷-۴ رویکردهای مختلف به مدیریت استعداد ۱۶۹
۷-۵ الگویی برای مدیریت استعداد ۱۷۱
۷-۶ تفاوت‌ها و مشابهت‌های مدیریت استعداد با مدیریت منابع انسانی ۱۷۶
۷-۶-۱ مشابهت‌ها ۱۷۶
۷-۶-۲ تفاوت‌ها ۱۷۷
۷-۷ فرصت‌ها و چالش‌های مدیریت استعداد در سازمان‌ها ۱۷۹
۷-۷-۱ فرصت‌ها ۱۷۹
۷-۷-۲ چالش‌ها ۱۸۱
خلاصه ۱۸۳
خودآزمایی چهارگزینه‌ای ۱۸۵
خودآزمایی تشریحی ۱۸۷

فصل هشتم. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی ۱۸۹
هدف کلی ۱۸۹
هدف‌های یادگیری ۱۸۹
مقدمه ۱۸۹
۸-۱ ظهور مفهوم شایستگی در حوزه مدیریت و سازمان ۱۹۰
۸-۲ مفهوم مدیریت مبتنی بر شایستگی ۱۹۲
۸-۳ مدل شایستگی ۱۹۳
۸-۴ چرخه حیات شایستگی ۱۹۶
۸-۵ مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی ۱۹۷
۸-۶ الگویی برای شایسته‌سالاری ۲۰۰
۸-۶-۱ شایسته‌خواهی ۲۰۰

www.faragir.net

۸-۶-۲ شایسته‌یابی..... ۲۰۱
۸-۶-۳ شایسته‌گزینی..... ۲۰۱
۸-۶-۴ شایسته‌گماری..... ۲۰۲
۸-۶-۵ شایسته‌پروری..... ۲۰۲
۸-۶-۶ شایسته‌داری..... ۲۰۳
۸-۷ مزایای سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی..... ۲۰۴
۸-۸ چالش‌های شایسته‌سالاری و مدیریت مبتنی بر شایستگی..... ۲۰۵
۸-۸-۱ مشکل تعریف یا تعیین شایستگی..... ۲۰۶
۸-۸-۲ ابهام در چگونگی شناسایی شایسته‌ها..... ۲۰۶
۸-۸-۳ ابهامات مربوط به شایستگی و تناسب آن با پاداش‌ها..... ۲۰۷
خلاصه..... ۲۰۷
خودآزمایی چهارگزینه‌ای..... ۲۰۸
خودآزمایی تشریحی..... ۲۱۰

فصل نهم. مدیریت منابع انسانی الکترونیک..... ۲۱۱
هدف کلی..... ۲۱۱
هدف‌های یادگیری..... ۲۱۱
مقدمه..... ۲۱۱
۹-۱ ظهور مفهوم مدیریت منابع انسانی الکترونیک..... ۲۱۲
۹-۲ تعریف مدیریت منابع انسانی الکترونیک..... ۲۱۴
۹-۳ الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک: عوامل زمینه‌ای، ترکیب‌بندی و پیامدها..... ۲۱۶
۹-۴ انواع مدیریت منابع انسانی الکترونیک..... ۲۱۸
۹-۵ کارکردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک..... ۲۲۰
۹-۵-۱ جذب منابع انسانی..... ۲۲۱
۹-۵-۲ آموزش منابع انسانی..... ۲۲۱
۹-۵-۳ ارزیابی عملکرد منابع انسانی..... ۲۲۳
۹-۵-۴ پرداخت به منابع انسانی..... ۲۲۳
۹-۶ مشکلات و موانع به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک..... ۲۲۴
خلاصه..... ۲۲۶
خودآزمایی چهارگزینه‌ای..... ۲۲۸
خودآزمایی تشریحی..... ۲۲۹

فصل دهم. مدیریت منابع انسانی و برون‌سپاری ۲۳۱
هدف کلی..... ۲۳۱
هدف‌های یادگیری..... ۲۳۱
مقدمه..... ۲۳۱
۱۰-۱ ظهور مفهوم برون‌سپاری..... ۲۳۳
۱۰-۲ تعریف برون‌سپاری..... ۲۳۵

www.faragir.net

۱۰-۳ تئوری‌های برون‌سپاری ۲۳۸
۱۰-۴ برون‌سپاری و تئوری هزینه معاملات ۲۳۹
۱۰-۵ برون‌سپاری و تئوری شایستگی محوری ۲۴۰
۱۰-۶ تصمیم برون‌سپاری ۲۴۱
۱۰-۷ برون‌سپاری در مدیریت منابع انسانی ۲۴۴
۱۰-۸ برون‌سپاری و کارکردهای مدیریت منابع انسانی ۲۴۷
۱۰-۸-۱ کارمندیابی و انتخاب ۲۴۷
۱۰-۸-۲ آموزش و توسعه ۲۴۸
۱۰-۸-۳ پرداخت ۲۴۸
۱۰-۸-۴ در کنار فعالیت‌های مذکور سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی ۲۴۸
۱۰-۹ دلایل برون‌سپاری در مدیریت منابع انسانی ۲۴۹
۱۰-۱۰ چالش‌ها و مشکلات برون‌سپاری ۲۵۱
۱۰-۱۰-۱ مشکلات ساختاری ۲۵۲
۱۰-۱۰-۲ مشکل رفتاری ۲۵۲
خلاصه ۲۵۵
خودآزمایی چهارگزینه‌ای ۲۵۶
خودآزمایی تشریحی ۲۵۸

پاسخنامه ۲۵۹

منابع و ماخذ ۲۶۱

www.faragir.net

www.faragir.net