

# اصول توسعه حرفه‌ای مدیران

(صنعت پولی و بانکی)

تالیف:  
دکتر حسن عاشقی

نشر  
علم

|                     |   |                                                                |
|---------------------|---|----------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : | عاشقی، حسن، ۱۳۵۷-                                              |
| عنوان و نام پدیدآور | : | اصول توسعه حرفه‌ای مدیران (حوزه پولی و بانکی)/تالیف حسن عاشقی. |
| مشخصات نشر          | : | تهران: رصد علم، ۱۳۹۸.                                          |
| مشخصات ظاهری        | : | ۳۷۸ ص.                                                         |
| شابک                | : | ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۹۶-۴۴-۸                                              |
| وضعیت فهرست نویسی   | : | فیا                                                            |
| موضوع               | : | مدیران -- اخلاق حرفه‌ای                                        |
| موضوع               | : | Executives -- Professional ethics                              |
| موضوع               | : | مدیریت                                                         |
| موضوع               | : | Management                                                     |
| موضوع               | : | بانک و بانکداری -- مدیریت                                      |
| موضوع               | : | Bank management                                                |
| رده بندی کنگره      | : | HJ۲۲۸                                                          |
| رده بندی دیویی      | : | ۶۳۳                                                            |
| شماره کتابشناسی ملی | : | ۵۷۴۵۲۲۲                                                        |

رشد  
علم

## اصول توسعه حرفه‌ای مدیران (حوزه پولی و بانکی)

تالیف: دکتر حسن عاشقی

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۸

شابک اول: ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۹۶-۴۴-۸

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

طرح جلد: فاطمه قنبری (متین)

ناظر فنی: الهه امیریان

ناشر: رصد علم

مراکز پخش و فروش:

بهارستان خیابان ملت برج بهارستان بلوک A طبقه ۶ واحد ۶۴ تلفن ۰۹۱۲۸۱۶۴۸۱۹

قیمت: ۷۰۰۰۰۰ ریال

## فهرست مطالب

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| فصل اول: حدود و ثغور توسعه حرفه‌ای مدیران | ۱۵ |
| مقدمه                                     | ۱۷ |
| مفهوم شناسی توسعه حرفه‌ای                 | ۲۰ |
| فعالیت توسعه‌ای                           | ۲۰ |
| فرایند یادگیری و توسعه حرفه‌ای            | ۲۱ |
| توسعه و انتظارت مدیران                    | ۲۶ |
| بانکداری و مدیریت                         | ۲۹ |
| ظهور و پیدایش بانک‌ها                     | ۳۱ |
| مدیریت در صنعت بانکداری                   | ۳۲ |
| مدیریت بانک                               | ۳۶ |
| فراگرد مدیریت                             | ۳۸ |
| چرایی توسعه مدیران                        | ۴۱ |
| مؤلفه‌های توسعه مدیران                    | ۴۵ |
| حدود و ثغور توسعه مدیران                  | ۴۷ |
| اثربخشی مدیران و سازمان                   | ۵۰ |
| حرفه‌ای گرایی در مدیریت                   | ۵۵ |
| مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی      | ۶۰ |
| مفهوم شناسی شایستگی                       | ۶۱ |
| توسعه حرفه‌ای و شایستگی مدیران            | ۶۴ |
| آموزش و بهسازی مبتنی بر شایستگی           | ۶۵ |
| آموزش مدیریت                              | ۶۷ |
| مدیریت بانک در عصر جدید                   | ۷۱ |
| توسعه حرفه‌ای مدیران بانک                 | ۷۶ |

|     |                                                  |
|-----|--------------------------------------------------|
| ۷۷  | پرسش‌هایی برای تأمل و تفکر بیشتر                 |
| ۷۹  | <b>فصل دوم: حرفه‌ای گرایی در مدیریت بانک</b>     |
| ۸۱  | مقدمه                                            |
| ۸۲  | مفهوم شناسی حرفه                                 |
| ۸۶  | مفهوم شناسی حرفه‌ای گرایی                        |
| ۸۸  | مفهوم شناسی توسعه حرفه‌ای                        |
| ۹۴  | شایستگی حرفه‌ای مدیران                           |
| ۹۷  | روند تاریخی ظهور و تکوین مفهوم توسعه حرفه‌ای     |
| ۹۸  | ضرورت پرداختن به توسعه حرفه‌ای                   |
| ۹۹  | اصول توسعه حرفه‌ای                               |
| ۱۰۱ | مدل‌های توسعه حرفه‌ای مدیران                     |
| ۱۱۳ | الگوی عمومی توسعه حرفه‌ای مدیران                 |
| ۱۱۶ | مدل ارزیابی قابلیت مدیران و مهارت بازرگانی ایران |
| ۱۱۸ | مدل قابلیت‌های مدیران وزارت نیرو                 |
| ۱۱۸ | مدل شایستگی مدیران شرکت ایران خود و              |
| ۱۱۹ | ابعاد و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای                  |
| ۱۲۰ | چارچوب توسعه حرفه‌ای مدیران                      |
| ۱۲۱ | محتوای توسعه حرفه‌ای                             |
| ۱۲۱ | محتوای توسعه حرفه‌ای مدیران                      |
| ۱۲۲ | نقش‌های مدیران                                   |
| ۱۲۶ | توانایی‌های مدیران                               |
| ۱۲۸ | مهارت‌های مدیران                                 |
| ۱۲۹ | ویژگی‌های شخصیتی مدیران                          |
| ۱۳۰ | ارزش‌های مدیران                                  |
| ۱۳۳ | زمینه توسعه حرفه‌ای                              |
| ۱۳۵ | فرایند توسعه حرفه‌ای                             |
| ۱۳۶ | توسعه حرفه‌ای مدیران و شیوه‌های نوین توسعه       |
| ۱۳۹ | شبکه‌های حرفه‌ای مدیران                          |
| ۱۴۱ | یادگیری شبکه‌ای                                  |

|     |                                                 |
|-----|-------------------------------------------------|
| ۱۴۲ | جوامع یادگیری حرفه‌ای                           |
| ۱۴۳ | آموزش همزمان (جانبی)                            |
| ۱۴۴ | آموزش رسمی                                      |
| ۱۴۴ | آموزش درون سازمانی                              |
| ۱۴۴ | آموزش برون سازمانی                              |
| ۱۴۴ | ساختار و تیم ماتریسی                            |
| ۱۴۵ | منتورینگ                                        |
| ۱۴۵ | آموزش در حین کار                                |
| ۱۴۶ | ارتقاء پایگاه شغلی - توسعه شغلی و غنی سازی شغلی |
| ۱۴۶ | پروژه‌های یادگیری - راهبر                       |
| ۱۴۶ | تکالیف ویژه                                     |
| ۱۴۷ | چرخش شغلی                                       |
| ۱۴۹ | فصل سوم: شایستگی مدیران                         |
| ۱۵۱ | مقدمه                                           |
| ۱۵۳ | مفهوم شناسی شایسته سالاری و شایستگی             |
| ۱۵۵ | روند تاریخی ظهور و تکوین مفهوم شایستگی          |
| ۱۵۹ | فرایند شایسته سالاری                            |
| ۱۶۰ | زیرساخت های استقرار شایسته سالاری               |
| ۱۶۲ | مدیریت مبتنی بر شایستگی                         |
| ۱۶۴ | ویژگی‌های شخصیتی مدیران                         |
| ۱۶۷ | شایستگی مدیران                                  |
| ۱۷۲ | مدیریت سرمایه فکری                              |
| ۱۷۵ | شایستگی و شخصیت مدیران                          |
| ۱۷۹ | سنخ شناسی شایستگی مدیران                        |
| ۱۸۳ | سطوح شایستگی                                    |
| ۱۸۸ | شایستگی مدیران در منابع دینی، تاریخی و ادبی     |
| ۱۹۰ | مدل‌ها و مطالعات شایستگی مدیران                 |
| ۱۹۶ | شایستگی مدیران در انگلستان                      |
| ۱۹۷ | شایستگی مدیران در امریکا                        |

|     |                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------|
| ۱۹۸ | شایستگی مدیران در ژاپن                              |
| ۱۹۸ | مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای در ایران           |
| ۲۰۰ | مدل اسکرودر                                         |
| ۲۰۰ | مدل دالویکز                                         |
| ۲۰۰ | مدل فریدنبرگ                                        |
| ۲۰۱ | مدل گی                                              |
| ۲۰۲ | مدل جی. سی. اس                                      |
| ۲۰۲ | مدل باتزیس                                          |
| ۲۰۲ | مطالعات سانت و والاس                                |
| ۲۰۴ | مدل درپ و منفلد                                     |
| ۲۰۴ | مدل شایستگی شرکت فورد                               |
| ۲۰۵ | مدل سازمان ملی مت                                   |
| ۲۰۵ | پرسش‌هایی برای تأمل و تفکر بیشتر                    |
| ۲۰۷ | <b>فصل چهارم: توسعه حرفه‌ای مدیران بولی و بانکی</b> |
| ۲۰۹ | مقدمه                                               |
| ۲۱۴ | شایستگی بانکداران                                   |
| ۲۱۶ | توسعه حرفه‌ای مدیران در بانک فدرال رزرو امریکا      |
| ۲۱۷ | توسعه حرفه‌ای مدیران در گروه آموزشی بانک            |
| ۲۲۰ | تعریف و تبیین شایستگی شغلی تخصصی                    |
| ۲۲۰ | مهارت مالی تخصصی                                    |
| ۲۲۱ | توانایی تحلیل                                       |
| ۲۲۱ | دانش قانونی و پیروی از مقررات                       |
| ۲۲۱ | مهارت‌های مدیریت ریسک                               |
| ۲۲۲ | مهارت‌های مدیریت اعتباری                            |
| ۲۲۲ | مهارت‌های ارزیابی اعتباری                           |
| ۲۲۳ | بازار سرمایه                                        |
| ۲۲۳ | حقوق صاحبان سهام                                    |
| ۲۲۴ | مهارت‌های ارتباط با مشتری                           |
| ۲۲۶ | مدیریت فناوری اطلاعات                               |

|     |                                                         |
|-----|---------------------------------------------------------|
| ۲۲۸ | شایستگی مشاغل مدیریتی بانکداری در مطالعه یانگ           |
| ۲۲۹ | مدل جهانی شایستگی برای بانک مرکزی                       |
| ۲۳۰ | مدل شایستگی مدیران مالی                                 |
| ۲۳۲ | چارچوب شایستگی مدیران بانکی هند                         |
| ۲۳۳ | شایستگی‌های مدیران مالی و بانکی در مالزی                |
| ۲۳۴ | شایستگی مدیران در بانک ICICI                            |
| ۲۳۷ | مدل شایستگی مدیران سیستم بانکی ایران                    |
| ۲۴۰ | مدل شایستگی بانک کشاورزی                                |
| ۲۴۲ | مدل مهارت‌های کارکنان بانک پارسیان                      |
| ۲۴۴ | مدل شایستگی مدیران بانک تجارت                           |
| ۲۴۵ | مدل شایستگی مدیران بانک مهر انصار                       |
| ۲۴۶ | مدل شایستگی مدیران بانک مسکن                            |
| ۲۵۱ | مدل شایستگی مدیران بانک توسعه تعاون                     |
| ۲۵۳ | پرسشهای پایانی برای تأمل و تکرار بیشتر                  |
| ۲۵۵ | فصل پنجم: الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران بانک               |
| ۲۵۷ | مقدمه                                                   |
| ۲۵۹ | ابعاد و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران در صنعت بانکداری |
| ۲۵۹ | ابعاد پنجگانه توسعه مدیران                              |
| ۲۶۰ | مؤلفه‌های بیست گانه توسعه مدیران                        |
| ۲۶۰ | بعد اول: فکری - ارزشی                                   |
| ۲۶۶ | بعد دوم: ارتباطات مدیران                                |
| ۲۷۲ | بعد سوم: دانش فنی - تخصصی                               |
| ۲۷۶ | پیشینه شایستگی دانش فنی - تخصصی مدیران                  |
| ۲۷۸ | بعد چهارم: بعد مدیریتی                                  |
| ۲۸۵ | پیشینه شایستگی مدیریتی مدیران                           |
| ۲۸۷ | بعد پنجم: توانایی                                       |
| ۲۹۰ | پیشینه توانایی مدیران                                   |
| ۲۹۱ | مدل اولیه توسعه حرفه‌ای مدیران                          |
| ۲۹۷ | مدل اصلی توسعه حرفه‌ای مدیران بانکی                     |

|     |                                                                |
|-----|----------------------------------------------------------------|
| ۲۹۸ | ارایه راهکارهایی برای توسعه حرفه‌ای مدیران                     |
| ۳۰۱ | پرسش‌های پایانی برای تأمل و تفکر بیشتر                         |
| ۳۰۲ | فصل ششم: راهنمای سنجش و توسعه شایستگی مدیران صنعت پولی و بانکی |
| ۳۰۳ | مقدمه                                                          |
| ۳۰۶ | چارچوب مفهومی اولیه توسعه مدیران                               |
| ۳۰۷ | شایستگی‌های اصلی                                               |
| ۳۰۸ | شایستگی‌های محوری                                              |
| ۳۰۹ | شایستگی‌های پایه                                               |
| ۳۱۶ | مروری بر پیشینه توسعه حرفه‌ای مدیران                           |
| ۳۲۴ | روش‌شناسی ارزیابی مدل توسعه حرفه‌ای مدیران                     |
| ۳۲۶ | بررسی ادبیات و زمینه موضوع                                     |
| ۳۲۶ | مصاحبه با خبرگان                                               |
| ۳۲۸ | تهیه فهرست اولیه ابعاد مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی             |
| ۳۳۱ | اعتباریابی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها                           |
| ۳۳۱ | تهیه مدل توسعه حرفه‌ای مدیران                                  |
| ۳۳۱ | تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی                    |
| ۳۳۶ | تصویب برنامه توسعه حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی                    |
| ۳۳۶ | اجرای برنامه توسعه حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی                    |
| ۳۳۸ | ارزیابی برنامه توسعه حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی                  |
| ۳۳۸ | مهندسی مجدد و اصلاح برنامه توسعه حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی      |
| ۳۳۹ | منابع                                                          |
| ۳۴۹ | پیوست‌ها                                                       |



## پیشگفتار

به گمانم چنانکه که در لابه لای خطوط همه فصل‌های کتاب مشهود است واژه کلیدی کتاب "توسعه" است. همواره در طول دوران تحصیل، پژوهش و فعالیت اجرایی، توسعه و چگونگی حرکت در مسیر توسعه مضمون کمک به زیست بهتر انسان‌ها دغدغه ذهنی‌ام بوده است. غور و تأمل چند ساله در متون اقتصادی، مفهوم توسعه را با موضوعات و مباحثی چون سرمایه، دارایی، پول، درآمد، منابع و غیره روبرو کرد که در دهه و سال‌های اخیر مفاهیمی چون توسعه پایدار و توسعه انسانی به این گستره مباحث اقتصادی افزوده شده است. با وجود اذعان به پارادیم‌های مذکور، همواره بر این کنجکاوی علمی بود تا این داشتیم که در سازمان‌ها و در ایران مفهوم و مولفه‌ای فراتر از مفاهیم و متغیرهای مذکور برابر توسعه نیاز است. به عبارت بهتر برای توسعه کشور و توسعه سازمانی تغییری افزون بر سرمایه‌داری، پول، درآمد، منابع و در کل مولفه‌های اقتصادی و اجتماعی نیاز است. در ذهن و اندیشه خود همواره بحال مفهومی مدیریتی و نظارتی به عنوان حلقه مفقوده حرکت و اراده توسعه در کشور بودم. گاهی این اندیشه در من قوت می‌گرفت که مدیریت مولفه مهم توسعه است و گاهی نظارت و کنترل را موثرتر می‌دانستم.

به دنبال چنین سوال ذهنی به مرور بسیاری از مقالات و کتاب‌های مدیریتی و اقتصادی پرداختم و حتی موضوع رساله دکترای خود را در همین زمینه انتخاب کردم. با پژوهش چند ساله این فلسفه فکری در من قوت گرفت که مدیریت حرفه‌ای یا حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت می‌تواند حلقه مفقوده توسعه در کشور و در صنایع مختلف باشد. اینجانب باور دارم که با حرفه‌ای‌گرایی در مدیریت یا حداقل توسعه حرفه‌ای مدیران صنایع مختلف، مسیر توسعه سازمانی و در نهایت توسعه کشور هموارتر خواهد شد. چنانکه افلاطون و بسیاری از صاحب‌نظران و پژوهشگران عصر حاضر بدان صحه گذاشته "یا باید حکیم حاکم شود یا حاکم حکیم شود".

با دستاورد پژوهشی پیش گفته و با هدف ایفای نقش در مسیر آرمان توسعه ایران سربلند کوشش نمودم کتابی تحت عنوان اصول توسعه حرفه‌ای مدیران تدوین و به اشتراک بگذارم تا بتوانم سهمی هر چند اندک در توسعه کشور داشته باشم. کتاب حاضر اصول توسعه حرفه‌ای مدیران را در چارچوب یک مدل عمومی تبیین و تشریح نموده است. کتاب با تأکید بر ابعاد مختلف توسعه حرفه‌ای مدیران، اقصاء مختلفی از مدیران و کارکنان سازمان‌ها را به عنوان جامعه هدف مخاطب

قرار داده است. به عبارتی این کتاب می‌تواند از سوی مدیران در لایه‌ها و سطوح مختلف ملی و سازمانی، سیاستگذاران و برنامه ریزان، کارکنان و افراد علاقمند به مدیریت حرفه‌ای، پژوهشگران و دانشجویان مورد استفاده قرار گیرد.

کتاب مشتمل بر شش فصل است که با یک رویکرد کل به جز تدوین شده و در فصل اول چارچوب و حدود و ثغور مدیریت حرفه‌ای تبیین شده و در فصول بعدی چگونگی توسعه حرفه‌ای مدیران، الگوها و مدل‌های آن و در نهایت ابزارهای توسعه حرفه‌ای مدیران مورد بحث قرار گرفته است.

در فصل اول مفهوم توسعه حرفه‌ای، مفهوم مدیریت و توسعه مدیران در صنعت بانکداری، مفهوم توسعه حرفه‌ای مدیران، شایستگی مدیریتی و تعامل آن با توسعه حرفه‌ای مدیران، مؤلفه‌ها/متغیرهای توسعه مدیران، چرخه و فرایند مدیریت بانک و حرفه‌ای گرایی در مدیریت بانک تشریح و تبیین شده است.

در فصل دوم مفهوم حرفه، ابعاد و مختصات حرفه و شغل، روند تاریخی و دیدگاه‌های تکوین مفهوم حرفه‌ای گرایی مدیران، اصول و فرایند توسعه حرفه‌ای مدیران، مدل/عناصر توسعه حرفه‌ای مدیران، نقش‌های حرفه‌ای مدیران، مهارت‌های حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی حرفه‌ای مدیران، ابعاد و عناصر الگوی عمومی توسعه حرفه‌ای مدیران، مدل‌های تجربی توسعه حرفه‌ای مدیران، روابط حرفه، حرفه‌ای گرایی و شایستگی در چارچوب مدل توسعه حرفه‌ای مدیران بانک تشریح و تبیین شده است.

فصل سوم با هدف آشنا کردن خوانندگان با روند تاریخی ظهور و تکوین مفهوم شایستگی مدیران و شایستگی مدیران صنعت بانکداری به عنوان بخشی از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای نگارش شده است. در این فصل مباحثی چون شایستگی و شایسته‌سالاری، روند ظهور و تکوین مفهوم شایستگی، فرایند و زیرساخت‌های شایسته‌سالاری در سازمان، مدیریت مبتنی بر شایستگی، ویژگی‌های شخصیتی موثر بر عملکرد اثربخش مدیران، تعامل ویژگی‌های شخصیتی، شایستگی و عملکرد اثربخش مدیران، رویکردها، انواع و سطوح شایستگی مدیران و مدل‌ها و مطالعات شایستگی مدیران تشریح و تبیین شده است.

در فصل چهارم هدف تبیین شایستگی مدیران صنعت بانکداری با رویکرد پژوهشی و کسب شناخت مناسب از شایستگی‌های توسعه حرفه‌ای مدیران در صنعت بانکداری بوده است. با این هدف، توسعه حرفه‌ای مدیران صنعت بانکداری، شایستگی مدیران بانک با فراتحلیلی بر مطالعات و پژوهش‌ها، توسعه حرفه‌ای مدیران بانک با مورد پژوهی‌ها در صنعت بانکداری و چارچوب مدل‌ها و الگوهای توسعه شایستگی مدیران بانک تشریح و تبیین شده است.

در فصل پنجم چارچوب مدل توسعه حرفه‌ای مدیران صنعت بانکداری ایران تشریح شده است. در این فصل ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران بانک، مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران بانک، شاخص‌های توسعه

حرفه‌ای مدیران بانک، مدل توسعه حرفه‌ای مدیران بانک، شایستگی‌های توسعه حرفه‌ای مدیران بانک، ساز و کارهای کاربست اثربخش مدل در نظام بانکی، نقاط ضعف و قوت مدل به عنوان یک مدل عمومی توسعه حرفه‌ای مدیران تشریح شده است و ابعادی چون بعد فکری - ارزشی، بعد ارتباطات مدیران، بعد دانش فنی - تخصصی، بعد مدیریتی و ۲۷۸ بعد توانایی تشریح و تبیین شده است.

در فصل ششم فرایند سنجش و توسعه شایستگی مدیران بانک بیان شده است. در این فصل چارچوب توسعه حرفه‌ای مدیران، تعامل و تناسب ارزیابی شایستگی‌ها با توسعه شایستگی، روش‌شناسی توسعه حرفه‌ای مدیران بانکی، مراحل توسعه حرفه‌ای مدیران و عناصر و شاخص‌های مطرح در برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران تشریح و تبیین شده است.

همچنین در بخش بیوست‌ها برخی از ابزارهای توسعه حرفه‌ای مدیران و نمونه برنامه‌های توسعه حرفه‌ای در سال‌های حیر در سطح جهانی مانند پرسشنامه شایستگی‌های عمومی مدیران صنعت بانکداری ایران، برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران شعب، چارچوب برنامه توسعه شایستگی بانکداران در موسسه بانکداری پیرلند ۲۰۱۶ و چارچوب اعطای گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای مدیریت شعب پولی و بانکی (M, 2017) آورده شده است.

گفتمنی است که کتاب حاضر به ثمر نمایی است مگر با لطف و یاری چند گروه که در این بخش ذکر چند سپاس را بر خود لازم می‌دانم. سپاس نخست، برای توفیق نگارش این کتاب که جز در سایه موهبت خداوند سبحان میسر نبود. سپاس دوم، از والدینم که هرچه دارم از ایشان است و بودن و زیستن را به من هدیه نمودند. سپاس سوم، از والدینی که از ایشان آموختم و مشوق و مشاور من بوده‌اند. سپاس چهارم، از همسر صبورم که با قوت نفس و اندیشه خویش مرا در مسیر علمی و پژوهشی حمایت نموده‌اند و بخشی از دستاوردهای علمی حریف، امروhon ایشان هستم؛ از فرزندان عزیزم که عشق را و معنای هستی را برای من ترجمه نمودند.

در پایان امید دارم این کتاب کاربردی در محیط‌های سازمانی راهنمای عمل جامعه هدف قرار گیرد و بتواند سهمی هر چند اندک در مسیر توسعه پایدار سازمانی و ملی داشته باشد. نویسنده اذعان دارد که کتاب حاضر همانند هر اثر علمی عاری از ضعف و قوت نیست و به گرمی از پیشنهادهاى منتقدان و خوانندگان عزیز برای برجسته سازی نقاط قوت، کاهش و حذف نقاط ضعف و در نهایت بهبود کیفیت کتاب از مسیر آدرس الکترونیکی [edu.asheghi.ttb@gmail.com](mailto:edu.asheghi.ttb@gmail.com) استقبال می‌نماید.

تهران/ سال هزار و سیصد و نود هشت

۹۸/۴/۲۰

دکتر حسن عاشقی