

*Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences,*  
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)  
Monthly Journal, Vol. 21, No. 3, Spring 2021, 51-68  
Doi: 10.30465/crtls.2021.34854.2130

## **A Critique and Review on the Book *Holding Strategic Management: A Framework for Supervision Strategies***

**Karim Esgandari\***

**Sheida Orafaye Jamshidi\*\*, Shadi Orafaye Jamshidi\*\*\*, Mojtaba Ramazani\*\*\*\***

### **Abstract**

The purpose of this article is to review and criticize the book “*Holding Strategic Management*” (A Framework for Supervision Strategies). The method of evaluation and critique of this work is citation-analytical and in accordance with the model proposed by the Council for the Study of Humanities Texts and Books in the framework of general introduction, form, and content. The form quality of the work is good and in general, the main rules of writing have been observed as much as possible. There are some formal weaknesses such as: not using a specific symbol for the strategic management of the holding in the design on the cover of the book, not observing the proportion of the volume of the chapters, and lack of attractive shapes. In terms of content, addressing the issue of strategic management of the holding as an independent dimension of the parent company's strategy is one of the strengths of this work and is the first work related to this issue. However, the work suffers from a lack of logical order and coherence of content, a lack of fluency in the text, and a lack of objective examples from Iranian companies. In general, the analysis of the content of scientific and

---

\* Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran  
(Corresponding Author), Skandarik@yahoo.com

\*\* PhD Candidate in Economics, Payame Noor University, Tehran, Iran, sheidajamshidii@gmail.com

\*\*\* PhD Candidate in Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran,  
shadiofjamshidi@gmail.com

\*\*\*\* Assistant Professor, Department of Business Management, Bonab Branch, Islamic Azad University,  
Bonab, Iran, mojtabaramezani@ut.ac.ir

Date received: 2021-02-10, Date of acceptance: 2021-01-30



Copyright © 2018, This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

academic books can provide their possible strengths and weaknesses for the possible modification and change of content and form, in accordance with the set goals and scientific principles to the planners and authors of the academic books.

**Keywords:** *Holding Strategic Management*, Patenting Strategies, Corporate Management, Holding Companies.

## نقد کتاب مدیریت استراتژیک هلدینگ؛ چارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی

کریم اسکندری\*

شیدا عرفای جمشیدی\*\*، شادی عرفای جمشیدی\*\*\*، مجتبی رمضانی\*\*\*\*

### چکیده

هدف از مقاله حاضر بررسی و نقد کتاب مدیریت استراتژیک هلدینگ؛ چارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی است. روش ارزیابی و نقد این اثر، استنادی - تحلیلی و مطابق با الگوی پیش‌نهادی شورای بررسی متون و کتب علوم انسانی در چهارچوب معرفی کلی، بررسی شکلی، و محتوایی اثر است. کیفیت شکلی اثر خوب است و به‌طور کلی قواعد عمومی نگارش تا حد امکان رعایت شده است. باوجوداین، نقاط ضعف شکلی اثر عبارت است از استفاده نکردن از نماد و نشان مشخصی از مدیریت استراتژیک هلدینگ در طرح روی جلد کتاب، رعایت نکردن تناسب حجم فصل‌ها، و جذابیت نداشتن شکل‌ها. به‌لحاظ محتوا، پرداختن به موضوع مدیریت استراتژیک هلدینگ به‌منزله بُعدی مستقل از ابعاد استراتژی بنگاه مادر یکی از نقاط قوت این اثر است و نخستین اثر در رابطه با این موضوع است، هرچند اثر نظم منطقی، انسجام محتوایی، سلاست و روانی در متن، مثال‌هایی عینی از بنگاه‌های ایرانی ندارد. درکل، تحلیل محتوای کتاب‌های علمی و دانشگاهی می‌تواند نقاط قوت و ضعف

\* استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، صندوق پستی ۳۶۹۷-۱۹۳۹۵، تهران، ایران (نویسنده مسئول)،  
Skandarik@yahoo.com

\*\* دانشجوی دکتری اقتصاد، دانشگاه پیام‌نور، صندوق پستی ۳۶۹۷-۱۹۳۹۵، تهران، ایران،  
sheidajamshidi@gmail.com

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور، صندوق پستی ۳۶۹۷-۱۹۳۹۵، تهران، ایران،  
shadiofjamshidi@gmail.com

\*\*\*\* استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران، mojtabamezani@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۲، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۹



احتمالی آن‌ها را برای اصلاح و تغییر احتمالی محتوا و شکل، متناسب با اهداف تعیین شده و اصول علمی، در اختیار برنامه‌ریزان و مؤلفان کتاب‌های دانشگاهی قرار دهد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت استراتژیک هلدینگ، استراتژی‌های سرپرستی، مدیریت هلدینگ، شرکت‌های هلدینگ.

## ۱. مقدمه

مدیریت استراتژیک به تصمیم‌هایی سیاسی مربوط می‌شود که کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و به سازمان کمک می‌کنند که به‌نحوی مؤثر با محیط اطرافش تعامل و تبادل برقرار کند. مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اعمالی است که به طراحی و اجرای استراتژی‌هایی منجر می‌شود که برای حصول به اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند (رسولی و صالحی ۱۳۹۷: ۱). استراتژی بنگاه را شناسایی هدف سازمان، برنامه، و اقدامات لازم برای دستیابی به آن هدف تعریف کرده‌اند. به بیان دیگر، استراتژی عبارت است از پیدا کردن فرصت‌های بازار، آزمودن و توسعه دادن مزیت رقابتی طی زمان. استراتژی هلدینگ در حقیقت مشارکت ارزش افزوده اعضای دفتر مرکزی یک بنگاه چند کسب و کار در واحدهای تابعه خود است که هر کدام استراتژی خاص خودشان را دارند. این استراتژی‌ها در هر سه سطح سازمانی مزایایی برای هلدینگ و واحدهای تابعه به هم راه دارند. دسته اول مزیت‌ها شامل مزیت‌های داخلی است: مانند صرفه‌جویی ناشی از محدوده که به معنی صرفه‌جویی‌های هزینه‌ای در گروه از طریق به اشتراک گذاشتن برخی از فعالیت‌ها توسط دفتر مرکزی یا انتقال قابلیت‌ها یا شایستگی‌های خاص از یک بخش بنگاه به بخش دیگر است. دسته دوم، مزیت‌های خارجی و شامل ادغام عمودی است؛ این که بنگاه خودش ورودی‌هایش (روبه عقب) یا محصولاتش روبه جلو را تأمین کند؛ قدرت بازار که زاده همکاری میان واحدهای کسب و کار است، سد کردن رقیب از طریق ایجاد امکان ارائه محدوده وسیعی از محصولات و خدمات با قیمت کمتر، و ... در این زمره است. سومین دسته از مزیت‌های ناشی از استراتژی هلدینگ در حوزه مزیت‌های مالی است که هزینه سرمایه کمتر، تجدید ساختار کسب و کار (برای فشارهای رقابتی بازار) و تخصیص سرمایه کارآمد نمونه‌هایی از آن به‌شمار می‌آیند. پژوهش‌گران، استراتژی هلدینگ را منحصر در تعیین ترکیب سبد کسب و کارها می‌دانند و به عقیده آن‌ها، استراتژی هلدینگ چیزی جز اخذ تصمیماتی در خصوص اخذ و رهاسازی واحدهای تابعه نیست. از سوی دیگر، دسته دوم پژوهش‌گران و در رأس آن‌ها گولد و همکارانش استراتژی هلدینگ را منحصر در بعد

استراتژی‌های سرپرستی بنگاه می‌دانند. با نگاهی دقیق‌تر به تقسیم‌بندی مطرح‌شده در بالا می‌توان دریافت که تفکیک کارویژه‌های دفتر مرکزی در شرکت‌های هلدینگ امری درست و قابل دفاع است، زیرا سرپرست در شرکت‌های هلدینگ باید در هر سه بُعد هدایتی، تعیین ترکیب سبد، و سرپرستی ایفای نقش کند، اما نکته حائز اهمیت آن است که چنانچه عصاره استراتژی را اخذ تصمیمات استراتژیک و اجرای آن‌ها بدانیم، هر تصمیم استراتژیک در سطح هلدینگ می‌تواند به صورت هم‌زمان دارای هر سه جنبه هدایتی، ترکیب سبد، و سرپرستی باشد و بدین ترتیب با یک ساخت سه بعدی از استراتژی‌های سطح بنگاه مواجهیم که در هر لحظه هر سه بعد را در بر داشته باشد (خاشعی‌ور و ولیان ۱۳۹۷).

در مقاله حاضر به نقد کتاب مدیریت/استراتژیک هلدینگ؛ چارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی پرداخته شده است. همان‌طور که می‌دانیم، یکی از ملاک‌های مهم در ارتقای جامعه توجه به میزان تولیدات علمی و پژوهش‌های آن جامعه است، چراکه تولید علم و دانش فقط از طریق پژوهش و نشر دستاوردهای علمی حاصل نمی‌شود، بلکه لازمه قرارگرفتن نتایج پژوهش‌ها در چرخه دانش و بهره‌برداری از آن‌ها ارزیابی محتوایی، ساختاری، و بیان نقاط قوت و ضعف آثار است. بنابراین، فقط انجام پژوهش‌های بنیادی و کاربردی از سوی پژوهش‌گران کفایت نمی‌کند، زیرا در این صورت بسیاری از کارهای باارزش علمی، اعم از کتاب و مقاله، در ظلمات گم‌نامی باقی می‌مانند و کسی از آن‌ها باخبر نمی‌شود، مگر این‌که نقد و بررسی از این گم‌نامی بیرون آورده شود. همچنین از سوی دیگر ارزش‌یابی و نقد معیار شناخت آثار اصیل از غیراصیل است. با نقد این آثار اهمیت آن‌ها نزد اهل مطالعه و تحقیق معلوم می‌شود. از دیدگاه برخی صاحب‌نظران هدف اصلی نقد و بررسی کتاب آگاه‌کردن خوانندگان از کتاب‌های جدید و باکیفیت و هدایت آن‌ها به سوی مطالعه این نوع کتاب‌هاست (سلیمان‌زاده نجفی و دیگران ۱۳۹۲: ۱۵-۱۶).

بنابراین، تألیف کتابی با عنوان مدیریت/استراتژیک هلدینگ به منظور آشناساختن مخاطبان و سرپرستان با این موضوع به صورت اختصاصی و مجزا بسیار ارزش‌مند است و این اثر و آثار از این قبیل هرچه در بوتۀ نقد و اصلاح قرار گیرند، به رشد و بسط این موضوع منجر می‌شود و به تدریج می‌توانند ادبیات علمی در این عرصه را شکوفاتر و غنی‌تر سازند. در این جهت، مقاله حاضر به معرفی کلی اثر یادشده و بررسی شکلی و محتوایی آن می‌پردازد، با این هدف که بتواند به سهم خود مؤلفان محترم را در بازخوانی کتاب یاری رساند.

## ۲. معرفی کلی اثر (مرور اجمالی بر محتوای اثر)

کتاب مدیریت استراتژیک هلدینگ؛ چارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی با مشخصات ۳۷۰ صفحه در قطع وزیری توسط انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی به چاپ رسیده و مشتمل بر گفتار ناشر، پیش‌گفتار، هفت فصل، منابع و مأخذ، و نمایه‌هاست.

در قسمت پیش‌گفتار، مؤلفان درباره اهمیت موضوع استراتژی سرپرستی و درخصوص معادل فارسی کلمه «Parenting» (سرپرست) پرداخته‌اند. در ادامه به ضرورت تدوین کتاب، نوآوری، و مزیت آن در مقایسه با کتاب‌های دیگر در این زمینه پرداخته شده است. مؤلفان معتقدند که غیر از اثر مایکل گولد، که از تألیف آن ربع قرن می‌گذرد، سایر منابع موجود استراتژی‌های سرپرستی را تنها به‌عنوان یکی از ابعاد استراتژی‌های بنگاه مادر در نظر گرفته‌اند. هم‌چنین، معتقدند چنان‌چه استراتژی‌های سرپرستی به‌خوبی تبیین نشوند، اصل وجود هلدینگ با پرسش جدی مواجه خواهد بود. باوجوداین، در ادبیات مدیریت استراتژیک (در داخل و خارج از کشور) کتاب مستقلی درخصوص استراتژی‌های سرپرستی وجود ندارد و پژوهش‌های پراکنده در این خصوص نیز هرکدام به یکی از جنبه‌های سرپرستی پرداخته‌اند. بنابراین، می‌توان گفت مفهوم سرپرستی، الزامات، و چهارچوب‌های موضوع استراتژی‌های سرپرستی بررسی و واکاوی شده و نسبت آن با پیشرفت‌های به‌وجودآمده در سایر حوزه‌های مدیریت استراتژیک تبیین نگردیده است. در نهایت به ساختار کتاب و توضیحات مختصر از هر فصل اشاره شده است.

در فصل اول به بررسی مفهوم استراتژی و رویکردهای مطرح‌شده در زمینه تدوین آن و سطوح استراتژی پرداخته شده است. در واقع، در این فصل مؤلفان به دنبال ایجاد درک کلی و مشترک از مفهوم استراتژی‌اند. هم‌چنین، رویکردهای اجرای استراتژی ارائه شده است که شامل تجویزی و ظهورنده است.

در فصل دوم به بالاترین سطح از سطوح استراتژی، یعنی استراتژی سطح هلدینگ در سازمان، پرداخته شده است. مؤلفان در این فصل به معرفی و بررسی مفاهیم و بنیان‌های استراتژی‌های سطح هلدینگ اشاره دارند. سپس مهم‌ترین تعاریف مطرح‌شده در ادبیات مدیریت استراتژیک در این زمینه مطرح شده است. بخش پایانی این فصل نیز به بررسی مراحل توسعه گام‌به‌گام استراتژی‌های هلدینگ اختصاص دارد.

فصل سوم به بررسی مفاهیم کلی و چهارچوب‌های شناسایی و شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی در شرکت‌های هلدینگ می‌پردازد.

در فصل چهارم به نخستین قسمت از سه جنبه اصلی استراتژی‌های سرپرستی می‌پردازد. اولین قسمت، رابطه سرپرستی میان دفتر مرکزی و واحدهای تابعه در هلدینگ است. در این فصل رابطه سرپرستی و پارادوکس‌های سرپرستی و شرایط غلبه بر آنها، که زمینه‌ساز شکل‌گیری مزیت سرپرستی است، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در فصل پنجم به دومین بُعد از استراتژی سطوح هلدینگ پرداخته شده است. در این فصل، پس از بررسی مفهوم تناسب در شرکت‌های هلدینگ، سازوکارهای ارزیابی میزان برازندگی و هم‌چنین روش‌های دست‌یابی به آن بررسی می‌شود. سپس با به‌کارگیری ابعاد پویای محیطی مدل شکل‌گیری تناسب توسعه داده می‌شود و در ادامه مفهوم تقاضای سرپرستی معرفی و نقش آن در ایجاد تناسب در سطح هلدینگ معرفی می‌گردد.

فصل ششم نیز به بعد نهایی از ابعاد سه‌گانه استراتژی سطح هلدینگ، یعنی ارزش‌آفرینی، پرداخته شده است. موضوع ارزش‌آفرینی در این فصل از دو منظر فعالیت‌های ارزش‌آفرین و فعالیت‌های مخرب ارزش در هلدینگ مورد بررسی قرار گرفته است. این فصل با بررسی دقیق فعالیت‌های هلدینگ در این دو بعد، به ارائه راه‌کارهایی برای ایجاد ارزش خالص مثبت می‌پردازد.

در فصل هفتم مؤلفان به دنبال شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی در شرکت‌های هلدینگ‌اند. در نهایت، استراتژی سرپرستی به صورت یک نظریه جامع شکل‌گیری استراتژیک سرپرستی در قالب ساختاری درختی گردآوری شده است.

در پایان هر یک از فصول، خلاصه‌ای از محتوای آن فصل آورده شده است. هم‌چنین، پرسش‌هایی برای اندیشه بیشتر در رابطه با موضوع فصل ارائه شده است و منابعی برای مطالعات بیشتر تر به مخاطبان اثر نیز معرفی شده است.

### ۳. بررسی ابعاد شکلی اثر

**بررسی ظاهری اثر:** عنوان و طرح جلد کتاب از اولین و مهم‌ترین عوامل در تأثیرگذاری اولیه و جذب مخاطب برای خواندن کتاب هستند که می‌توانند شوق لازم برای توجه به یک کتاب خاص یا دافعه جهت بی‌توجهی به یک کتاب را ایجاد کنند. لی لیبرو (Lee Libro)، طراح جلد، می‌گوید:

طرح جلد کتاب اغلب اولین عامل تأثیرگذاری و جذابیت کتاب است و بنابراین قوی‌ترین ابزار تأثیرگذاری اولیه برای نویسنده است. به‌عنوان طراح جلد کتاب، هدف اصلی، تأثیرگذاری است که از طریق برقراری ارتباطی مؤثر میان افکار درونی نویسنده و اولین برخورد عموم مخاطبان با طرح جلد کتاب رخ می‌دهد.

از نظر او، الف. طرح روی جلد کتاب کنج‌کاوی بالقوه خواننده را برای توجه به کتاب جلب می‌کند، ب. طرح جلد باید مضمون اصلی محتوا و عناصری از داستان را منتقل کند، ج. عناصر گرافیکی به‌شیوه‌ای کاملاً حرفه‌ای انتخاب و اعمال می‌شود، د. متن پشت جلد کتاب و دیگر عناصر نوشتاری روی جلد که باید به‌دقت بسیار تهیه شوند، بر ارتقای تأثیرگذاری کتاب بسیار مؤثرند، ه) محوطه و فضای دربرگیرنده متن به‌گونه‌ای متوازن طراحی می‌شود که وزن کافی تصویری برای متن ایجاد کند و ضمن جلب توجه خواننده به متن با استفاده از تعداد زیاد کلمات دافعه ایجاد نکند (اکبری تبار ۱۳۹۱).

به‌عبارتی صورت ظاهر یک اثر به‌منزله اولین عنصر ارتباطی «خواننده-متن، شاکله، و استقرار آن» تأثیر اولیه شکل‌دهنده‌ای در خواننده می‌گذارد. تحقیقات زیادی درخصوص اثر شاکله متن بر تصور خواننده بر محتوا انجام شده و کتب زیادی در این باره نوشته شده است که برخی از آن‌ها بنیادی‌اند و بیان می‌کنند که وجوه خطایی و ساختار متن بر سازنده تصور خواننده از علمی بودن و غیرعلمی بودن، وثاقت و عدم وثاقت، و وزین بودن یا نبودن است و بر انتخاب اثر برای خواندن اثر مستقیمی دارد. بنابراین، شکل کتاب به‌منزله اولین رابط بصری خواننده-متن می‌تواند اولین عنصر نقد هر اثر نیز باشد (شقاقی ۱۳۹۹: ۲۳۰). پژوهش‌ها نشان می‌دهند آن دسته از کتاب‌هایی که سازمان‌دهی بهتری دارند یا سازمان‌دهی خود را برای خواننده روشن و آشکار می‌سازند، بر میزان فهمیدن، به‌خاطر سپردن، و به‌کار بستن اطلاعات آموخته‌شده می‌افزایند (رضی ۱۳۸۸: ۲۷).

طرح روی جلد کتاب حاضر درختی تنومند را در فضایی سرسبز نشان می‌دهد که در نگاه اول با توجه به محتوای اثر نامرتبط به نظر می‌رسد، اما پس از مطالعه کتاب چنین استنباط می‌شود که منظور از چنین طرحی نشان‌دادن سطوح مدیریت استراتژیک هلدینگ در بنگاه است که شایسته است طراحی روی جلد چنین اثری با محتوای مربوط به مدیریت استراتژیک هلدینگ کمی حالت گرافیکی‌تر و آثاری از هلدینگ و استراتژی را در نگاه اول به مخاطب انتقال دهد. از این‌رو، طرح روی جلد نماد و نشان مشخصی از مدیریت استراتژیک هلدینگ ندارد.



نوع و اندازه قلم با توجه به محتوای کتاب مناسب است. جداول مورد استفاده به صورت زنده ترسیم شده است که این ویژگی در اشکال و نمودارهای مورد استفاده در اثر مشهود نیست، چراکه اشکال مورد استفاده بیش تر در قالب عکس یا Image با کیفیت پایین است و این نوع نگارش و طراحی از کیفیت تصاویر می‌کاهد. ترسیم اشکال و نمودارها به صورت زنده و تا حد امکان چاپ و انتشار اثر به صورت رنگی به جذابیت اثر می‌افزاید. بنابراین، این اثر فاقد این ویژگی و جذابیت است.

صفحه‌آرایی کتاب بسیار ساده و معمولی است. در پانویس کردن کلمات، ضعف عمده‌ای که مشاهده می‌شود این است که برای این که عبارت پانویس شده دقیقاً مشخص شود که عبارت انگلیسی یا غیرفارسی مربوط به کدام است، کلمه یا عبارت مدنظر را سرکیج (Italic) کرده‌اند تا این امر باعث سردرگمی و ابهام در معادل‌سازی عبارات فارسی به انگلیسی یا هر زبان دیگر نشود.

غلط‌آملائی متن، مسائل رسم‌الخطی، و نگارشی نسبتاً کم است. مواردی که در این بین بیش تر به چشم می‌خورد، رعایت نکردن فاصله بین واژگان در متن است که یا واژگان به هم چسبیده‌اند و فاصله‌ای بینشان نیست یا فاصله واژگان از هم زیاد است.

فهرست مطالب به صورت استاندارد تنظیم شده است، ولی جداول، نمودارها، و اشکال فهرست جداگانه ندارند.

هر فصل شامل اهداف فصل، محتوای فصل، خلاصه و جمع‌بندی، پرسش‌هایی برای اندیشه بیش تر و منابع برای مطالعات بیش تر است.

کیفیت اثر به لحاظ صحافی نسبتاً خوب و قواعد نگارش نیز در آن تاحدی رعایت شده است.

اندازه حروف انگلیسی کوچک‌تر از حروف فارسی نوشته شده است که به زیبایی متن افزوده شده است.

ابزار علمی مورد استفاده در اثر جداول، نمودارها، و اشکال است که فهم مطالب را برای خواننده آسان می‌سازد. ذکر این نکته حائز اهمیت است که زمانی اشکال، جدول‌ها، و ... ارزش آموزشی خواهند یافت که درباره دلیل استفاده از آنها و ارتباط آنها با بحث و اهمیتشان توضیحی هر چند مختصر داده شود (آرمند ۱۳۹۹: ۱۲).

عدم رعایت تناسب حجم فصل‌ها در اثر دیده می‌شود. فصل اول ۳۳ صفحه، فصل دوم ۴۳ صفحه، فصل سوم ۲۵ صفحه، فصل چهارم ۳۰ صفحه، فصل پنجم ۲۲ صفحه، فصل

ششم ۳۷ صفحه، و فصل هفتم ۱۱۹ صفحه است. این امر گویای آن است که در طراحی اولیه و فصل‌بندی‌های کتاب دقت لازم به‌عمل نیامده است.

**ویرایش ادبی اثر:** نگارش علمی نامناسب می‌تواند به‌عنوان یک مانع در ارتباطات علمی محسوب شود. نگارش علمی را برخی یک علم، بعضی یک هنر، و عده‌ای نیز ترکیب علم و هنر می‌دانند که حفظ کیفیت مطلب در آن الزامی است (طباطبایی و فاضل‌زاده ۱۳۹۲: ۲۰).

در این اثر قواعد نگارشی به‌خوبی رعایت نشده است و از علائم سجاوندی و ویرایشی به‌ندرت به‌درستی استفاده شده است. از لحاظ املا و تایپ کلمات در برخی موارد صحیح نیستند. در برخی مواقع دیده می‌شود که حروف پس‌وپیش نوشته شده است؛ مثلاً کلمه «نتیجه» به‌صورت «تبیجه» نوشته شده است. در یکی دو مورد نیز یکی از حروف کلمه از قلم افتاده، به‌عنوان مثال حرف «پ» از کلمه «پیشنهاد» از قلم افتاده است. در برخی موارد نیم‌فاصله‌ها رعایت نشده است؛ برای مثال «همچنان» باید به‌صورت «هم‌چنان» نوشته شود. یا کلمه «همچون» بهتر است به‌صورت «هم‌چون» نوشته شود. یا «کرده‌اند» بهتر است به‌صورت «کرده‌اند» نوشته شود. در طول متن کتاب کلمه فرایند به‌صورت «فرایند» نوشته شده است که بهتر است به‌صورت «فرآیند» نوشته شود. در طول متن کتاب و در بعضی موارد بین کلمات فاصله داده نشده است که موجب ناخواناشدن کلمات و عبارات می‌شود. در برخی موارد نیز یک کلمه دو بار پشت سرهم نوشته شده است، به‌عنوان مثال کلمه «با» دو بار به‌صورت «با با» نوشته شده است. گه‌گاه نیز یک حرف دوبار تکرار شده است، یک مورد آن کلمه «خدمات» که به‌صورت «خدماتات» نوشته شده است.

بهتر است پس از درج شماره‌های هر عنوان در مباحث فصول (.) گذاشته شود. در صفحه ۱۰۴، شماره به‌صورت «۲-۳» انواع استراتژی‌های سرپرستی» نوشته شده است که می‌بایست به‌صورت «۲-۳. انواع استراتژی‌های سرپرستی» نوشته شود و یا در پایان پاراگراف، علامت (.) می‌بایست پس از درج منبع گذاشته شود. به‌عنوان مثال در صفحه ۱۱۷، محل درج نقطه می‌بایست به‌صورت «... در هلدینگ شود (کروهلر و همکاران، ۲۰۱۲).» نوشته شود.

استفاده درست از نشانه‌های فصل و وصل از قبیل نقطه، پرشش، تعجب، ویرگول، نقطه‌ویرگول، دو نقطه، و ... در هر متنی برای انتقال صحیح مفاهیم بسیار حائز اهمیت است (سمیعی ۱۳۹۲: ۲۵۶).

از این‌رو، در مقالات و نوشتارهای علمی برای استناد به یک منبع منتشرشده یا نشده به‌شیوه ارجاع‌دهی مشخصی نیاز است. یک شیوه ارجاع‌دهی، بیان عددی- الفبایی مختصری

است که در متن کار علمی و در بخش کتاب‌شناسی کار قرار می‌گیرد تا بر مربوط بودن آثار دیگران به موضوع مورد بحث، درست در نقطه‌ای که به آن استناد شده است، صحنه بگذارد. شیوه‌های ارجاع‌دهی دو کارکرد اساسی دارند: ۱. از صداقت علمی حمایت و از سرقت ادبی جلوگیری می‌کنند، ۲. کارها یا ایده‌های قبلی را به منابع درست مرتبط می‌سازند، با این هدف که خواننده بتواند خودش دنبال کند که آیا منابع ارجاع داده شده از آنچه نویسنده ادعا دارد حمایت می‌کنند یا نه. از طرفی نیز به خواننده کمک می‌کند تا میزان قدرت و اعتبار منابع به کاررفته را مورد قضاوت قرار دهد (یغمائیان ۱۳۹۴: ۱۳۹).

**رعایت اصول ارجاع‌دهی:** وظیفه اخلاقی و حرفه‌ای هر پژوهش‌گری است تا با رعایت موازین اخلاقی، منابع و مآخذ پژوهش خود را مستند گرداند. به عبارت دیگر، استفاده از مطالب اینترنتی و نتایج تحقیقات دیگران منوط به ذکر نام و آدرس اینترنتی آن‌هاست. بدین ترتیب، علاوه بر لحاظ شدن شرط اخلاقی، خوانندگان پژوهش‌های جدید نیز قادر خواهند بود در صورت لزوم به منابع و مآخذ ذکر شده در پایان گزارش تحقیق یا مقاله رجوع کنند و اطلاعات مورد علاقه خود را از منبع اصلی آن کاوش کنند. تاکنون روش‌های متعددی برای بیان منابع و مآخذ مطالب الکترونیک ارائه شده است، اما ذکر جزئیات ضروری می‌تواند تاحدی گره‌گشای مشکلات فعلی باشد (شموسی ۱۳۸۱).

تمامی ارجاعات حتی ارجاعات انگلیسی به صورت فارسی نوشته شده است که جست‌وجوی منبع پایان متن آن منبع را برای مخاطبانی که خواهان دسترسی به منبع اصلی هستند با مشکل روبه‌رو می‌کند.

به طور کلی، در این اثر ارجاع‌دهی درون‌متنی رعایت شده است. نقطه ضعف در این قسمت این است که مواقعی که داخل متن منبع نوشته شده، در نمودار یا شکل یا جدول منبع نوشته نشده و زمانی که در نمودار، شکل یا جدول منبع نوشته شده، در داخل متن منبع نوشته نشده است، در برخی مواقع نیز پاراگراف‌های نوشته شده منبع درون‌متنی ندارند.

در قسمت فهرست منابع یا کتاب‌نامه، منابع استفاده شده معتبر و مرتبط با عنوان کتاب و هر فصل است. با توجه به این که این اثر چاپ اول و مربوط به سال ۱۳۹۷ است، انتظار می‌رفت که نویسندگان از منابع جدید و حداقل پنج سال اخیر استفاده می‌کردند. در کل، با توجه به چاپ کتاب در سال ۱۳۹۷/۲۰۱۸ و هم‌چنین با توجه به این که عنوان کتاب مدیریت/استراتژی هلدینگ است، انتظار می‌رفت در این اثر ارزش‌مند از منابع به‌روز لاتین بیش‌تر استفاده می‌شد.

در برخی از موارد از معادل‌های فارسی کلمات انگلیسی به‌درستی استفاده نشده است. برای مثال در صفحه ۱۳۹، عبارت «تضاد» به‌صورت «پارادوکس» نوشته شده است.

#### ۴. تحلیل و ارزیابی محتوای اثر

در بررسی ابعاد آموزشی اثر می‌توان گفت که باتوجه‌به عنوان کتاب، که مدیریت استراتژیک هلدینگ؛ چارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی است، بهتر بود که نویسندگان از جز به کل می‌رفتند؛ یعنی نخست مباحثی از مبحث مدیریت، که در این اثر هیچی مطلبی از مدیریت آورده نشده است، سپس استراتژی، و پس‌از آن استراتژی هلدینگ آورده و در نهایت به ابعاد و سطوح استراتژی هلدینگ پرداخته می‌شد.

سرفصل‌های کتاب بیش‌تر درخصوص سطوح استراتژی هلدینگ است. بهتر بود به‌جای این‌که برای هر سطح یک فصل مجزا اختصاص داده شود و درخصوص هرکدام توضیحات اضافی آورده شود که به سردرگم‌شدن خوانندگان منجر شود، در یک فصل کتاب سطوح استراتژی هلدینگ به‌صورت کاربردی بیان می‌شد. بهتر بود از سرفصل‌های وزارت علوم و تحقیقات برای غنی‌ترشدن اثر استفاده می‌شد.

از منظر مسئله‌مندی و پاسخ‌گویی اثر به نیازهای علمی و کاربردی کشور، باتوجه‌به این‌که شرکت‌های هلدینگ که یکی از نسخه‌های تجویزی جهت کوچک‌سازی دولت است، بسیار اهمیت دارد و باتوجه‌به این‌که از عمر هلدینگ‌ها در ایران مدت زیادی نمی‌گذرد، داشتن الگوی تصمیم‌گیری و برخورداری از استراتژی لازمه موفقیت این شرکت‌هاست. مؤلفان محترم نیز با همین نگرش و به همین منظور به تألیف این اثر اقدام کرده‌اند. در این اثر بیش‌تر توجه و تمرکز بر سطوح استراتژی‌های هلدینگ است، درحالی‌که درخصوص نحوه مدیریت استراتژی‌های هلدینگ بحثی نشده است. در صورتی‌که اگر در اثر از نحوه مدیریت و برنامه‌ریزی و کنترل استراتژی در شرکت‌های هلدینگ نیز مطالبی آورده می‌شد، اثر غنی‌تر می‌شد.

این اثر در هفت فصل تنظیم شده است که مطالب اثر در قالب همین هفت فصل تقریباً انسجام بیرونی و مرتبط با یک‌دیگر داشته و ترتیب و توالی نسبتاً خوبی بین فصول حاکم است. بهتر بود در فصل اول به‌جای عنوان «استراتژی و سطوح آن» طبق سرفصل وزارت علوم و تحقیقات عنوان «آشنایی با مبانی و اصول تفکر استراتژیک» آورده می‌شد، سپس در یک فصل مجزا با نام «سطوح استراتژی» درخصوص سطوح بحث می‌شد.

در اکثر فصول این اثر و متناسب با عناوین هر فصل، مبانی نظری و پیش‌فرض‌های علمی هم‌چون تعاریف و مفاهیم عبارات و متغیرهایی از قبیل مفهوم استراتژی، مفهوم استراتژی هلدینگ، مفهوم استراتژی سرپرستی، و ... استفاده شده است، اما متأسفانه توضیح اضافی و آوردن مطالب فراوان درخصوص هرکدام از موارد موجب سردرگمی خوانندگان و دورشدن از مطلب اصلی می‌شود. انتظار می‌رفت که نویسندگان به بیان مطالب کاربردی از هرکدام از مطالب در فصل‌ها می‌پرداختند. هم‌چنین، برای درک بیش‌تر خوانندگان از مثال‌هایی عینی در سازمان‌های داخل کشور استفاده می‌کردند.

در این اثر از منابع انگلیسی قدیمی استفاده شده است که به‌صورت ترجمه در داخل متن به‌کار رفته‌اند. در نتیجه، معادل‌سازی برای واژه‌های تخصصی نیز متأثر از همین موضوع بوده و تغییری در کلمات و واژه‌ها ایجاد نشده است. در برخی موارد معادل‌سازی به‌خوبی انجام نشده است. در طول متن کتاب بهتر است عبارات انگلیسی به‌شکل صحیح آن ترجمه شود؛ به‌عنوان مثال در صفحه ۱۰۴ بهتر است به‌جای «سنجه‌های کلیدی عملکرد» که برای عبارت «Key Performance Index» نوشته شده است، از معادل فارسی «شاخص‌های کلیدی عملکرد» استفاده شود.

درخصوص میزان رعایت اخلاق علمی، مؤلفان در هر فصل منابع مورد استفاده در هر فصل را به‌صورت داخل متن درج کرده‌اند. در رابطه با منبع‌نویسی تنها ضعفی که دیده می‌شود این است که برخی شکل‌ها، نمودارها، و جداول منبع ندارند و برخی مواقع نیز در داخل متن پاراگراف نوشته‌شده منبع ندارد که این از ارزش اثر می‌کاهد.

باتوجه به این‌که در سرفصل‌های وزارت علوم تأکید بیش‌تر بر آموزه‌های اسلامی است، در این اثر مؤلفان از مبانی غنی آموزه‌های اسلامی غافل شده‌اند که استفاده و هم‌جهت‌کردن این اثر با آموزه‌ها و ارزش‌های اسلامی بر زیبایی و غنی‌سازی اثر می‌افزاید. باتوجه به مطالب طرح‌شده در اثر به‌نظر می‌رسد که محتویات اثر اصلاً با ارزش‌های اسلامی و ایرانی هماهنگ و منطبق نیست. احتمالاً باتوجه به این‌که عنوان اثر مدیریت/استراتژیک هلدینگ است و به‌علت نوپابودن شرکت‌های هلدینگ در ایران، نویسندگان مطالب اسلامی - ایرانی مرتبط با هلدینگ در اثر نیاورده‌اند، اما می‌توان از سرفصل‌های وزارت علوم و تحقیقات، که در آن درخصوص اسلامی - ایرانی نیز آورده شده است، به‌منظور غنی‌تر کردن مفاهیم استفاده کنند.

از لحاظ خلاقیت و نوآوری می‌توان گفت که این اثر با عنوان مدیریت/استراتژیک هلدینگ به‌طور مستقلاً به استراتژی‌های سرپرستی پرداخته است و هدف ایجاد بنیان‌هایی

برای پژوهش‌های آتی در زمینه شکل‌گیری و اجرای استراتژی‌های سرپرستی در شرکت‌های هلدینگ آورده شده است.

یکی از نقطه‌ضعف‌های این اثر به‌روزی نبودن منابع است. هم‌چنین، منابع فارسی بسیار کمی استفاده شده است و منابع انگلیسی استفاده‌شده نیز قدیمی‌اند.

در فصل اول، با توجه به عنوان آن «استراتژی و سطوح آن»، تیتري با نام اختصاصی و مجزای سطوح استراتژی آورده نشده است و به‌صورت پراکنده سطوح در تیتري فرعی «مؤلفه‌های اصلی شکل‌دهنده استراتژی» آورده شده است که بهتر است بعد از معرفی مؤلفه‌های «زمینه، محتوا، و فرایند»، تیتري با عنوان «انواع سطوح استراتژی» آورده شود که در زیر تیتريهای فرعی آن «استراتژی سطح بنگاه، استراتژی سطح کسب‌وکار، استراتژی وظیفه‌ای» قرار دارد. هم‌چنین، از منبع «لینچ ۲۰۰۶» مکرر و پشت‌سر هم استفاده شده است. بهتر است میان مطالب یک منبع از یک منبع دیگر استفاده و سپس دوباره به آن منبع «لینچ» رجوع کرد.

فصل دوم از نظم منطقی و انسجام درونی خوبی برخوردار است و تیتريها و مطالب آورده‌شده در متن این فصل مرتبط با عنوان فصل است.

در نگارش یک متن علمی دو مؤلفه انسجام و یک‌دستی از اهمیتی ویژه برخوردار است. منظور از انسجام پیوند منطقی میان اجزای خرد و کلان یک متن است؛ به‌نحوی که خواننده بتواند سیر طبیعی و پیوسته کلام نویسنده را در آن ببیند و موضوع را دنبال کند. به این ترتیب، انسجام می‌تواند میان جمله‌های یک پاراگراف، میان پاراگراف‌های یک فصل، یا میان فصول یک کتاب باشد. در نتیجه متنی که منسجم است، خواننده در خلال خواندن آن احساس سردرگمی نمی‌کند و بدون کم‌ترین زحمتی می‌تواند بحث را پی‌گیری کند. یک‌دستی یا سازگاری هم اشاره به یک‌سانی در بیان مفاهیم و شکل ظاهری کلمات است (منصوریان ۱۳۹۲: ۱۲-۱۳).

در فصل سوم، برای ابعاد استراتژی هلدینگ ارائه‌شده، منبع یا چهارچوب نظری ذکر نشده است یا اگر نظر خود مؤلفان است، باید ذکر شود که از کدام منبع و به چه روشی این ابعاد در خصوص استراتژی هلدینگ استخراج شده است. بهتر است در فصل سوم بعد از ارائه سه بُعد مستندات استخراج این منبع ذکر شود و در خصوص هر کدام نیز توضیح مختصری داده شود. در فصل سوم، مطرح کردن شکل ۳-۱ بدون هیچ توضیحی در ابتدای فصل مناسب نیست، زیرا موجب سردرگمی و ابهام در مخاطب می‌شود. به‌منظور رعایت انسجام درونی و نظم منطقی فصل و با توجه به این که در فصول چهارم، پنجم، و ششم به

توضیح هریک از این ابعاد اشاره شده در شکل می‌پردازد، لازم است که این شکل به بخش پایانی فصل سوم منتقل شود و توضیحاتی کلی درخصوص شکل با ذکر منبع داده شود. در برخی از موارد در کتاب دیده می‌شود که مؤلفان بدون تیتراژ وارد مبحثی جدید می‌شوند. به عنوان مثال در صفحه ۱۰۸، فصل سوم، مبحث مربوط به «ساختار سازمانی بنگاه» بدون ذکر تیتراژ شروع شده است که موجب سردرگمی می‌شود و این گونه به نظر می‌رسد که ادامه توضیحات مربوط به «مدیر درگیر» است. بنابراین، بهتر است قبل از شروع مبحث جدید تیتراژها به دقت ذکر شوند. در فصل سوم، صفحه ۱۱۳، تیتراژ «شکل‌گیری استراتژی سرپرستی» نوشته شده است که مطالب آورده شده مربوط به منافع و موانع شکل‌گیری استراتژی‌های سرپرستی است. به طور کلی وقتی عنوانی مطرح می‌شود، می‌بایست مطالب مرتبط با عنوان آورده شود، سپس عنوانی مجزا برای مطالب دیگر در صورت مرتبط بودن با موضوع آورده شود.

در فصل چهارم، صفحه ۱۳۰، جدولی با عنوان «طیف نقش‌های مدیریتی در سطوح بنگاه و اختیار مسئولیت آن‌ها» آورده شده است که علاوه بر این که هیچ توضیحی در مورد جدول داده نشده است، منبع آن نیز مشخص نیست.

مطالب فصول پنجم و ششم از انسجام درونی و منطقی برخوردارند.

در پایان فصل هفتم، در صفحه ۳۳۶، شکلی با عنوان «درخت استراتژی‌های سرپرستی در شرکت‌های هلدینگ» آورده شده است، در حالی که هیچ توضیحی از سطوح ذکر شده در داخل شکل «سطح اول تا سطح پنجم» در متن کتاب آورده نشده است. هم‌چنین، مشخص نشده است که آیا درخت ترسیم شده نتیجه‌گیری مؤلف است یا خیر؛ این موضوع باید در متن مشخص شود.

## ۵. نتیجه‌گیری

تلاش نویسنده در ارائه بحث‌های مدیریت استراتژیک هلدینگ به منظور ارائه چهارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی قرین توفیق بوده است، ولی ارائه چهارچوب منسجم و یک‌پارچه به منظور مدیریت کاربردی شرکت‌های هلدینگ و نداشتن نظم منطقی بین بخش‌های مختلف اثر موجب عدم دریافت کلی و نتیجه‌ای کاربردی از مباحث می‌شود. از این رو، کتاب فاقد نظم محتوایی است که می‌بایست مورد بازنگری نویسندگان محترم قرار گیرد. از سویی، محتوای به کار برده شده در متن اثر کیفیت خوبی دارد که فقط نیازمند

بازنگری از نظر ترتیب‌بندی در آن است و می‌تواند یکی از نقاط قوت اثر به حساب آید. خطاهای محتوایی نیز به دلیل ازدیاد و این‌که به اصل مطلب لطمه وارد می‌آورند، باید بازنگری شوند. بیان کاستی‌های کتاب، به‌هیچ‌وجه نافی زحمات نویسندگان و تلاش درخور تحسین آنان نیست و صرفاً به‌منظور تکمیل این اثر ارزش‌مند است.

در بیان کاربردهای اثر با توجه به هدف آن، یعنی «ارائه چهارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی»، در فصل پایانی موضوعی با عنوان «درخت استراتژی‌های سرپرستی در شرکت‌های هلدینگ» ارائه شده است که انتظار می‌رفت با مطالعه این فصل، اثر به هدف بیش‌تر نزدیک شود، در صورتی که سطوح ارائه‌شده در این اثر توصیف نشده و راه‌کارهایی کاربردی به‌منظور مدیریت شرکت‌های هلدینگ ارائه نشده است. از طرفی، می‌بایست بحث‌های مدیریت استراتژیک بر اساس اصول، فرهنگ، و نیازهای حاکم بر جامعه و شرکت‌های هلدینگ در کشور طراحی و تدوین شوند.

کتاب حاضر می‌تواند منبعی مکمل در مقطع کارشناسی ارشد برای رشته‌های مدیریت و مرتبط با درس مدیریت استراتژی پیشرفته باشد، اما از آن‌جاکه منابع به‌روز و جدید در این کتاب استفاده نشده و به برخی مطالب از جمله نحوه مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژی هلدینگ اشاره‌ای نشده است، نمی‌تواند اثری مرجع و اصلی با توجه به اهداف درس مدیریت استراتژی هلدینگ تلقی شود و به‌عنوان یک اثر جانبی و کمکی می‌توان از آن بهره جست.

در پایان پیش‌نهادهایی با هدف بهبود اثر با در نظر گرفتن نقاط ضعف و کاستی‌های موجود در آن ارائه می‌شود:

- مؤلفان بازنگری کلی در نگارش اثر (از قبیل آوردن مطالبی در خصوص آشنایی با مبانی و اصول تفکر استراتژیک، آشنایی با شرکت‌های هلدینگ، و نحوه مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژی هلدینگ) انجام دهند.
- بهتر است مؤلفان موانع، مشکلات، و چالش‌های شرکت‌های هلدینگ را در کشور عزیزمان ایران بررسی کنند.
- بهتر است سطوح استراتژی هلدینگ در یک فصل مجزا آورده شود و در فصول دیگر به موضوعات دیگری پرداخته شود و از منابع لاتین، به‌روز، و هم‌چنین منابع فارسی به‌روز به‌خوبی استفاده شود.
- بهتر است شماره و عنوان اشکال زیر شکل‌ها آورده شود.



- مباحثی از ارزش‌های اسلامی - ایرانی در اثر آورده شود.
  - در ابتدای فصول اثر لازم است مقدمه‌ای قبل از ورود به مباحث نگارش شود تا ذهن خواننده آماده مطالعه فصل باشد.
  - مقدمه هر اثر بیان‌گر توضیحات مرتبط با بیان مسئله است که کمک قابل ملاحظه‌ای برای ترسیم و درک صحیح مطالب کتاب برای خواننده خواهد داشت. اصولاً نویسنده نکات مهم و اساسی مدنظر خود را درخصوص اثر علمی در مقدمه بیان می‌کند که می‌تواند بیان‌گر باورهای وی، اهداف، پیشینه موضوع، معرفی، و ساختار محتوای کتاب باشد. بدون مقدمه وارد متن شدن موجب بروز ابهامات و اشکالاتی می‌شود که از حضور علاقه‌مندان یادگیرنده در فرایند یادگیری جلوگیری می‌کند (ملکی ۱۳۸۴: ۱۰).
  - باتوجه به حجم زیاد مباحث پیش‌نهاد می‌شود که در هر فصل نمایی شماتیک از موضوعات فصل در جهت دسته‌بندی مباحث ارائه شود.
  - پیش‌نهاد می‌شود که مؤلفان فصلی جداگانه برای تحلیل یک شرکت هلدینگ باتوجه به مباحث آورده‌شده در کتاب انجام دهند تا مطالب برای مخاطب بیش‌تر و بهتر قابل فهم باشد.
- مؤلفان می‌بایست از سبک منبع‌نویسی «APA» در پایان متن استفاده کنند و لازم است بازنگری کلی درخصوص منبع‌نویسی پایان متن انجام گیرد.

## کتاب‌نامه

- اکبری تبار، علی اکبر (۱۳۹۱)، «مطالعه‌ای درباب فرایند طراحی جلد کتاب؛ به‌همراه نتایج نظرسنجی درمورد طرح جلد کتاب‌های انتشارات سوره مهر»، فصل‌نامه تحلیلی - پژوهشی کتاب مهر، ش ۵.
- آرمند، محمد (۱۳۹۹)، «نقدی بر کتاب پژوهش و نگارش درسی»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، ش ۱۰.
- خاشعی‌ور نامخواستی، وحید و علیرضا ولیان (۱۳۹۷)، مدیریت استراتژیک هلدینگ؛ چارچوبی برای استراتژی‌های سرپرستی، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- رسولی، رضا و علی صالحی (۱۳۹۷)، مدیریت استراتژیک پیشرفته، تهران: دانشگاه پیام‌نور.
- رضی، احمد (۱۳۸۸)، «شاخص‌های ارزیابی و نقد کتاب‌های درسی دانشگاهی»، سخن سمت، ش ۱.
- سلیمان‌زاده نجفی، نیره‌السادات و دیگران (۱۳۹۲)، «ساخت و اعتباریابی مقیاس سنجش مقالات نقد کتاب درسی دانشگاهی»، فصل‌نامه علمی - پژوهشی، ش ۳۱.

۶۸ پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال بیست‌ویکم، شماره سوم، خرداد ۱۴۰۰

- سمیعی (گیلانی)، احمد (۱۳۹۲)، نگارش و ویرایش، تهران: سمت.
- شقایق، مهدی (۱۳۹۹)، «نقدی بر کتاب اخلاق حرفه‌ای در کتاب‌داری و اطلاع‌رسانی»، پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، ش ۱۰.
- شموسی، نعمت‌الله (۱۳۸۱)، «استناد به منابع الکترونیک در مقالات علمی»، فصل‌نامه اطلاع‌رسانی، ش ۳-۴.
- طباطبایی، حمیدرضا و امید فاضل‌زاده (۱۳۹۲)، «رعایت اصول صحیح مقاله‌نویسی در مقالات چاپ توسط اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی شیراز طی سال‌های ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۶»، مجله تخصصی اپیدمیولوژی ایران، ش ۲.
- ملکی، حسن (۱۳۸۴)، «شیوه طراحی و تألیف کتاب درسی؛ بخش مقدمات کتاب»، سخن سمت، ش ۱۴.
- منصوریان، یزدان (۱۳۹۲)، «صد ویژگی کتاب‌های دانشگاهی کارآمد و اثربخش»، پژوهش و نگارش کتب دانشگاهی، ش ۱۷.
- یغمائیان، اکرم (۱۳۹۴)، «معرفی سبک APA جهت استفاده نویسندگان و پژوهش‌گران»، فصل‌نامه نوآوری‌های آموزشی، ش ۵۵.