



کنترل استراتژیک

(تعاریف، نظریات، مدل‌ها)

گردآوری و تألیف:

دکتر محمدتقی امینی

(عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور)

با همکاری

مهدی اکبری و صمد خبازباویل



سرشناسه	: امینی، محمدتقی، ۱۳۳۶ -
عنوان و نام پدیدآور	: کنترل استراتژیک (تعارف، نظریات، مدل‌ها) / گردآوری و تالیف محمدتقی امینی با همکاری مهدی اکبری، صمد خبازویل.
مشخصات نشر	: تهران: پایگاه دانش، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۲۷۴ص. - مصور، جیول.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۹۴۶۷۹-۱-۴
وضعیت فهرست نویسی	: قیبا
بازتابیت	: ویژه نامه
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: برنامه ریزی راهبردی - مدیریت
موضوع	: برنامه ریزی سازمانی
شناسه افزوده	: اکبری، مهدی. - ۱۳۵۹ -
شناسه افزوده	: خباز باویل، صمد. - ۱۳۶۲ -
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۳ ک ۹۸۸ / ۲۸ / HD۲۰
رده بندی دیویی	: ۶۵۸ / ۲۰۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۶۷۸۸۳۲

Email : paygahdanesh@gmail.com



نام کتاب	: کنترل استراتژیک (تعارف، نظریات، مدل‌ها)
گردآوری و ترجمه	: دکتر محمدتقی امینی، مهدی اکبری، صمد خباز باویل
ناشر	: پایگاه دانش
صفحه آرابی	: واحد تولید انتشارات پایگاه دانش
طراحی جلد	: واحد گرافیک
نوبت چاپ	: اول - ۱۳۹۳
شمارگان	: ۱۰۰۰ جلد
قیمت	: ۱۵۰۰۰ تومان
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۹۴۶۷۹-۱-۴
ISBN	: 978-600-94679-1-4

کلیه حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است.
هر گونه چاپ و تکثیر از محتویات اثر ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

پیشگفتار

از دوران کهن تا به امروز، مبحث کنترل یکی از اساسی‌ترین مباحث مدیریتی به‌شمار می‌رود. آغاز گفتگو درباره سازمان‌ها، در مباحثی پیرامون ساختارهای تشکیلاتی و سازمانی، انگیزش، بهداشت و نگهداشت نیروی انسانی و غیره مستلزم طرح مسأله کنترل است و مکاتب مختلف مدیریت از مدیریت علمی و دیدگاه دیوان‌سالاری ماکس وبر گرفته تا دیدگاه‌های ادهوکراتیک و یا دیدگاه‌های اقتضایی مدیریت، همه و همه، موضوع کنترل را به اشکال مختلف در مباحث خویش مطرح نموده‌اند. چراکه کنترل، الفبای اولیه اقدامات سازمانی و مدیریتی و پایه مشروعیت بخشی به فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک است. نکته اساسی در این است که هر جا برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح است، امر نظارت و کنترل استراتژیک نیز اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. چراکه برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل استراتژیک دو روی یک سکه‌اند. هر جا برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح گردد؛ یقیناً باید در آن جا نظارت و کنترل استراتژیک وجود داشته باشد و گرنه در تحقق رسالت، چشم‌انداز و اهداف سازمان باید با دبدۀ تردید نگرست. هدف اصلی و نهایی کنترل استراتژیک عبارت است از این که مشخص گردد: آیا ارکان جهت‌ساز، اهداف و راهبردهای سازمانی با محتوای محیط راهبردی سازگار است یا خیر؟ (کنترل محتوایی)؛ آیا مؤسسه به اهداف خود نایل آمده است یا انحرافی وجود دارد؟ و اگر اهداف محقق شده است و انحرافی (مثبت یا منفی) مطرح است؛ میزان، چرایی و چگونگی پرداختن به آن به چه شکل است (کنترل رفتاری).

باتوجه به اهمیت کنترل استراتژیک، ذکر این نکته حائز اهمیت است که قبل از انجام هر عمل نظارت و کنترل استراتژیک، ناظران و بازرسان باید بر حیطة و قلمروی نظری و تئوریک مباحث کنترل استراتژیک تسلط کافی داشته باشند. درواقع؛ عارضه‌یابی سازمان‌ها و صنایع گواه عدم آشنایی و یا آگاهی اندک و نپرداختن جدی تصمیم‌گیران و دست‌اندرکاران مدیریت راهبردی به مفهوم کنترل استراتژیک و مبانی نظری و عملی آن است. اتلاف منابع ناشی از انتخاب راه‌حل‌های به ظاهر بهینه، نبود نظارت کافی بر اجرای این راه‌حل‌ها، نبود بازخوردهای اصلاحی مناسب منتج از اجرای راهبردها در جهت یادگیری تصمیم‌گیران و نبود بازخوردهای متناسب و سازگار با محتوای محیط راهبردی، از جمله آسیب‌های مرتبط با نپرداختن و عدم تسلط به مفهوم

کنترل استراتژیک و به تبع آن، ایجاد دغدغه در تحقق ارکان جهت ساز، اهداف و راهبردهای سازمانی است. از این رو، بنابر ضرورت و به خصوص برای پرشدن خلایی که در حوزه کنترل استراتژیک در بسیاری از کتب مدیریت راهبردی به چشم می خورد؛ در این اثر می خواهیم اشاره ای هر چند گذرا، اما کاربردی و اثربخش، به مباحثی از قبیل ابعاد، انواع، مراحل، روش ها و مدل های مختلف کنترل استراتژیک براساس دیدگاه اندیشمندان حوزه استراتژی داشته باشیم. درواقع؛ برآنیم تا با نگاهی متفاوت، مدل ها و روش های گوناگون کنترل استراتژیک را بررسی نماییم و مفاهیم و ابعاد آن ها را بازخوانی مجدد نموده و در راستای دستیابی به معیارهای نظام های کنترل استراتژیک اثربخش و کارا حرکت نماییم.

این کتاب از ۱۳ فصل تشکیل شده است که هر فصل کتاب از نوعی استقلال برخوردار است و به تنهایی برای کلیه دانشجویان، مدیران، مشاوران و دیگر علاقه مندان به این مباحث می تواند مفید باشد. البته، تلاش شده است؛ پیوستگی مطالب به طوری حفظ شود که خواننده در نهایت بتواند منطق صورت بندی کنترل استراتژیک را در ذهن خود بیابد. امید است؛ اساتید و دانشجویان مقاطع تحصیلات تکمیلی با نظرات، انتقادات و پیشنهادات خود ما را در این امر خطیر یاری نمایند تا این اثر در قالب مجموعه ای منسجم و پرمحتوا به اهداف خود نائل آید. همچنین، صمیمانه امیدواریم که مدیران پرنشاط ایرانی با مطالعه این کتاب و به کارگیری آن، تجربه ای شیرین و اثربخش از اجرای فرایند کنترل استراتژیک به دست آورند و سازمان خود را موفق تر از قبل هدایت و راهبری کنند.

در پایان لازم می دانیم؛ از همکاری و همراهی دانشجویان دوره دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور، در جمع آوری، بازخوانی و اصلاح مطالب کتاب و ارائه اظهارنظرهای سازنده، صمیمانه تشکر کنیم. همچنین، این نوید را به خوانندگان و علاقه مندان حوزه کنترل استراتژیک دهیم که ره آورد تلاش به کارگیری مدل های تبیینی کتاب حاضر، در قالب مقال ها، افته ها و قضایای کاربردی در دست تهیه و تنظیم است که در ویراست دوم کتاب، ارائه خواهد شد.

محمد تقی امینی- مهدی اکبری- صمد خباز باوایل

فهرست مطالب

مقدمه ◀ تأملی بر مفهوم کنترل در ادبیات مدیریت ۱۵

فصل اول ◀ کنترل استراتژیک پیرس و رابینسون ۲۵

۱-۱. مقدمه ۲۶

۲-۱. مدل مدیریت استراتژیک پیرس و رابینسون ۲۷

۳-۱. کنترل استراتژیک پیرس و رابینسون ۲۹

۱-۳-۱. کنترل مفروضات ۳۱

۲-۳-۱. کنترل اجرا ۳۲

۳-۳-۱. نظارت راهبردی ۳۳

۴-۳-۱. کنترل آگاهی‌های ویژه (خطرات خاص) ۳۴

۴-۱. ویژگی انواع کنترل‌های استراتژیک پیرس و رابینسون ۳۴

۵-۱. سیستم‌های کنترل عملیاتی ۳۷

۱-۵-۱. نظام‌های بودجه‌بندی ۳۸

۲-۵-۱. جداول زمانی (برنامه‌های کوتاه‌مدت) ۳۹

۳-۵-۱. عوامل کلیدی موفقیت ۴۰

۶-۱. استفاده از نظام‌های کنترل عملیاتی ۴۰

۱-۶-۱. نظارت بر عملکرد و ارزیابی انحرافات ۴۰

۲-۶-۱. نظام پاداش ۴۱

خلاصه فصل ۴۲

سؤالات فصل ۴۴

فصل دوم ◀ کنترل استراتژیک لورانز و همکاران ۴۵

۱-۲. مقدمه ۴۶

۲-۲. کنترل استراتژیک لورانز و همکاران ۴۸

۱-۲-۲. کنترل تدریجی استراتژیک ۴۹

۲-۲-۲. کنترل بنیادی استراتژیک ۴۹

۳-۲. رویکردهای هفت‌گانه کنترل استراتژیک لورانز و همکاران ۵۰

۵۱	۱-۳-۲. رویکردهای کنترل تدریجی استراتژیک
۵۵	۲-۳-۲. رویکردهای کنترل بنیادی استراتژیک
۵۸	۴-۲. حرکت از کنترل تدریجی به کنترل بنیادی و بالعکس
۶۰	۵-۲. شاخص‌های انواع کنترل استراتژیک لورائر و همکاران
۶۳	۶-۲. عملیاتی کردن کنترل استراتژیک
۶۵	خلاصه فصل
۶۷	سوالات فصل
۶۹	فصل سوم ◀ کنترل استراتژیک آنتونی
۷۰	۱-۳. مقدمه
۷۱	۲-۳. برنامه ریزی و کنترل سازمانی از دیدگاه آنتونی
۷۳	۱-۲-۳. برنامه‌ریزی استراتژیک
۷۳	۲-۲-۳. کنترل مدیریت
۷۶	۳-۲-۳. کنترل عملیاتی
۷۸	۳-۳. چارچوب اجرای استراتژیک آنتونی
۷۹	۱-۳-۳. مدل کنترل مدیریت آنتونی
۸۱	۲-۳-۳. مدل تبدیل نیت استراتژیک به نتایج استراتژیک
۸۳	۴-۳. جایگاه کنترل استراتژیک در مدل آنتونی
۸۵	خلاصه فصل سوم
۸۶	سوالات فصل
۸۷	فصل چهارم ◀ کنترل استراتژیک فلام هولتز
۸۸	۱-۴. مقدمه
۸۸	۲-۴. چهار وظیفه اصلی کنترل سازمانی از دیدگاه هولتز
۸۹	۳-۴. چارچوب کنترل استراتژیک فلام هولتز
۹۰	۱-۳-۴. فرهنگ سازمانی
۹۰	۲-۳-۴. ساختار سازمانی
۹۱	۳-۳-۴. دایره مرکزی (هسته نظام کنترل استراتژیک)

۹۳	۴-۴. کاربردهای مدیریتی مدل سیستم های کنترلی هولتز
۹۵	خلاصه فصل
۹۶	سوالات فصل
۹۷	فصل پنجم ◀ کنترل استراتژیک ویلن و هانگر
۹۸	۱-۵. مقدمه
۹۹	۲-۵. مدیریت استراتژیک ویلن و هانگر
۹۹	۳-۵. کنترل استراتژیک ویلن و هانگر
۱۰۱	۱-۳-۵. الگوریتم کنترل استراتژیک ویلن و هانگر
۱۰۳	۴-۵. اندازه گیری عملکرد در کنترل استراتژیک ویلن و هانگر
۱۰۳	۱-۴-۵. انواع کنترلها (کنترل علت و کنترل معلول)
۱۰۴	۵-۵. شاخص های پایه ای سنجش عملکرد در دیدگاه ویلن و هانگر
۱۰۴	۱-۵-۵. شاخص های سستی اندازه گیری عملکرد
۱۰۵	۲-۵-۵. شاخص های دینفمان
۱۰۵	۳-۵-۵. شاخص ارزش سهامدار
۱۰۶	۴-۵-۵. ارزش افزوده اقتصادی
۱۰۷	۵-۵-۵. ارزش افزوده بازار
۱۰۷	۶-۵-۵. روش ارزیابی متوازن
۱۰۸	۶-۵. سیستم های اطلاعاتی استراتژیک
۱۰۸	۷-۵. رهنمودهایی برای کنترل مناسب
۱۰۹	خلاصه فصل
۱۱۰	سوالات فصل
۱۱۱	فصل ششم ◀ کنترل استراتژیک هاریسون
۱۱۲	۱-۶. مقدمه
۱۱۳	۲-۶. ضرورت کنترل استراتژیک از دیدگاه هاریسون
۱۱۴	۳-۶. الگوی فرایندی کنترل استراتژیک هاریسون
۱۱۴	۱-۳-۶. اجزای الگوی فرایندی کنترل استراتژیک هاریسون

۱۱۶	۲-۳-۶. بویایی فرایند کنترل استراتژیک هاریسون
۱۱۷	۴-۶. مدل بومی شده کنترل استراتژیک هاریسون
۱۱۸	خلاصه فصل
۱۱۹	سوالات فصل
۱۲۱	فصل هفتم ◀ کنترل استراتژیک رابینز
۱۲۲	۱-۷. مقدمه
۱۲۴	۲-۷. مدل کنترل استراتژیک رابینز
۱۲۴	۱-۲-۷. کنترل آینده نگار (پیش از عمل)
۱۲۵	۲-۲-۷. کنترل مکانی (حین عمل)
۱۲۹	۳-۲-۷. کنترل بازخورد (پس از عمل)
۱۳۰	۳-۷. فرایند کنترل استراتژیک از دیدگاه رابینز
۱۳۱	۱-۳-۷. مدیران چگونه می‌سجند؟
۱۳۱	۲-۳-۷. تعیین معایرت‌ها توسط مدیران
۱۳۲	۳-۳-۷. مدیر چه اقدام اصلاحی باید انجام دهد؟
۱۳۳	۴-۷. عوامل اثربخش در کنترل استراتژیک رابینز
۱۳۴	خلاصه فصل
۱۳۵	سوالات فصل
۱۳۷	فصل هشتم ◀ کنترل استراتژیک سایمونز
۱۳۸	۱-۸. مقدمه
۱۳۹	۲-۸. نظام‌های کنترل تشخیصی
۱۴۰	۱-۲-۸. دلایل استفاده از نظام‌های کنترل تشخیصی
۱۴۱	۲-۲-۸. به‌کارگیری موثر نظام‌های کنترل تشخیصی
۱۴۲	۳-۲-۸. خطرات نظام‌های کنترل تشخیصی
۱۴۳	۳-۸. نظام‌های کنترل تعاملی
۱۴۴	۱-۳-۸. به‌کارگیری موثر نظام‌های کنترل تعاملی
۱۴۶	۲-۳-۸. ویژگی‌های طراحی نظام‌های کنترل تعاملی

۱۴۷	۴-۸. تفاوت نظام‌های کنترل تشخیصی و تعاملی
۱۴۷	۵-۸. شناسایی و مدیریت ریسک استراتژیک
۱۴۸	۶-۸. نظام‌های کنترل اعتقادی
۱۴۹	۷-۸. نظام‌های تعیین محدوده
۱۵۰	۸-۸. تفاوت نظام‌های کنترل اعتقادی و تعیین محدوده
۱۵۱	۹-۸. تعامل یویای اهرم‌های کنترلی سایمونز
۱۵۴	۱۰-۸. اهرم‌های کنترلی سایمونز و چرخه عمر
۱۵۵	خلاصه فصل
۱۵۸	سوالات فصل
۱۵۹	فصل نهم ◀ کنترل استراتژیک آنسوف
۱۶۰	۱-۹. مقدمه
۱۶۱	۲-۹. کنترل اجرایی (رفتاری) استراتژی از نظر آنسوف
۱۶۲	۱-۲-۹. راه کارهای کاهش مقاومت رفتاری/مخالفت فعالانه افراد
۱۶۳	۲-۲-۹. راه کارهای کاهش مقاومت سیستماتیک سازمان
۱۶۸	۳-۹. کنترل استراتژیک آنسوف در بعد محتوایی
۱۶۸	۱-۳-۹. پاسخ استراتژیک زمان واقعی
۱۷۲	۲-۳-۹. مدیریت مسائل استراتژیک
۱۷۵	۳-۳-۹. مدیریت علائم ضعیف
۱۷۸	خلاصه فصل
۱۷۹	سوالات فصل
۱۸۱	فصل دهم ◀ کنترل استراتژیک کاپلان و نورتون
۱۸۲	۱-۱۰. مقدمه
۱۸۳	۲-۱۰. روش ارزیابی متوازن در بستر زمان
۱۸۵	۱-۲-۱۰. نسل اول روش ارزیابی متوازن
۱۸۶	۲-۲-۱۰. نسل دوم روش ارزیابی متوازن
۱۸۷	۳-۲-۱۰. نسل سوم روش ارزیابی متوازن

۱۰-۳-۴. نسل چهارم روش ارزیابی متوازن.....	۱۸۹
۱۰-۳-۳. سیستم نوین مدیریتی: ره آورد نسل چهارم روش ارزیابی متوازن.....	۱۹۰
۱۰-۳-۱. برنامه ریزی استراتژیک.....	۱۹۱
۱۰-۳-۲. برنامه ریزی استراتژی.....	۱۹۲
۱۰-۳-۳. کنترل استراتژیک کاپلان و نورتون.....	۱۹۵
خلاصه فصل.....	۲۰۲
سوالات فصل.....	۲۰۴
فصل یازدهم ◀ تئوری آشوب و کنترل استراتژیک	۲۰۵
۱۱-۱. مقدمه.....	۲۰۶
۱۱-۲. مفهوم تئوری آشوب.....	۲۰۶
۱۱-۳. تئوری آشوب و سازمان ها.....	۲۰۷
۱۱-۴. ویژگی های تئوری آشوب.....	۲۰۷
۱۱-۵. ضرورت تئوری آشوب در کنترل استراتژیک.....	۲۰۹
۱۱-۶. سازمان ها به عنوان سیستم های دینامیکی.....	۲۱۰
۱۱-۷. کاربردهای تئوری آشوب در کنترل استراتژیک.....	۲۱۲
۱۱-۸. تحلیل سری های زمانی در کنترل استراتژیک.....	۲۱۳
خلاصه فصل.....	۲۱۵
سوالات فصل.....	۲۱۶
فصل دوازدهم ◀ کنترل استراتژیک اقیانوس آبی	۲۱۷
۱۲-۱. مقدمه.....	۲۱۸
۱۲-۲. استراتژی اقیانوس آبی در برابر استراتژی اقیانوس قرمز.....	۲۱۸
۱۲-۳. نوآوری ارزش.....	۲۲۰
۱۲-۴. روش های ایجاد استراتژی های اقیانوس آبی.....	۲۲۱
۱۲-۴-۱. مسیر اول: بررسی و ارزیابی در میان صنایع جایگزین.....	۲۲۱
۱۲-۴-۲. مسیر دوم: بررسی و ارزیابی گروه های استراتژیک در صنایع.....	۲۲۲
۱۲-۴-۳. مسیر سوم: بررسی و ارزیابی در میان زنجیره مشتریان.....	۲۲۲

۱۲-۴-۴	مسیر چهارم: بررسی و ارزیابی در میان محصولات و خدمات مکمل	۲۲۲
۱۲-۴-۵	مسیر پنجم: ارزیابی در میان خصیصه‌های کارکردی یا احساسی خریداران	۲۲۳
۱۲-۴-۶	مسیر ششم: بررسی و ارزیابی در سراسر زمان	۲۲۳
۱۲-۵	سه گروه از غیرمشتریان	۲۲۳
۱۲-۶	کنترل استراتژیک در مدل استراتژی اقیانوس آبی	۲۲۴
۱۲-۶-۱	کنترل مبنایی (اعتبار سنجی)	۲۲۵
۱۲-۶-۲	الگوی تصمیم‌گیری چهار اقدامی در کنترل استراتژی‌های اقیانوس آبی	۲۲۶
۱۲-۶-۳	مانتریس حقیقی - کاهش - افزایش - ایجاد	۲۲۷
۱۲-۶-۴	تابلوی استراتژی	۲۲۹
۱۲-۶-۵	کنترل در اجرای استراتژی اقیانوس آبی	۲۳۰
۱۲-۶-۶	اجرای فرآیند منصفانه در کنترل استراتژی اقیانوس آبی	۲۳۱
۱۲-۶-۷	کنترل نهایی در استراتژی اقیانوس آبی	۲۳۱
۲۳۲	خلاصه فصل	
۲۳۳	سوالات فصل	
۲۳۵	فصل سیزدهم ◀ کنترل استراتژیک ارزشی و اسلامی	
۱۳-۱	مقدمه	۲۳۶
۱۳-۲	اهمیت کنترل و نظارت از نظر منابع اسلامی	۲۳۶
۱۳-۳	مرجع و دستگاه نظارت‌کننده در حکومت اسلامی	۲۳۸
۱۳-۴	کنترل استراتژیک تحت تأثیر نظام ارزشی اسلامی	۲۳۹
۱۳-۵	ویژگی‌های کنترل استراتژیک ارزشی	۲۳۹
۱۳-۶	کنترل استراتژیک و مبنای آن در سازمان‌ها با رویکرد اسلامی	۲۴۰
۱۳-۷	ارتباط کنترل استراتژیک با سایر وظایف مدیریت در سازمان‌های ارزش محور (با رویکرد اسلامی)	۲۴۱
۱۳-۸	ناظران و کنترل‌کنندگان در نظام ارزشی الهی	۲۴۲
۱۳-۱-۱	نظارت خداوند	۲۴۲
۱۳-۱-۲	نظارت امام زمان عج	۲۴۳
۱۳-۱-۳	نظارت فرشتگان	۲۴۴
۱۳-۱-۴	نفس نوامه (خودکنترلی)	۲۴۴

۲۴۵	۱۳-۸-۵ نظارت همگانی
۲۴۵	۱۳-۸-۶ نظارت مدیران
۲۴۸	۱۳-۹. رویکرد فراگیر نظارت و کنترل نظام ارزشی اسلام
۲۴۹	۱۳-۱۰. عدم تبعیض در نظارت
۲۵۰	۱۳-۱۱. مقایسه کنترل استراتژیک در سازمان های کلاسیک و ارزش محور
۲۵۱	۱۳-۱۲. مدل کنترل استراتژیک ارزشی - اسلامی
۲۵۱	۱۳-۱۳. شیوه های اصلاح انحرافات در کنترل استراتژیک ارزشی - اسلامی
۲۵۳	۱۳-۱۴. امانت داری نتیجه نظارت آگاهانه
۲۵۴	۱۳-۱۴-۱. نظارت، زمینه ساز برقراری عدالت
۲۵۴	۱۳-۱۴-۲. اعمال نظارت در اعطای مسئولیت
۲۵۵	۱۳-۱۵. بهترین کنترل استراتژیک: خودکنترلی
۲۵۵	۱۳-۱۵-۱. ارزش و کرامت انسان هر اسلام
۲۵۶	۱۳-۱۵-۲. خودکنترلی در سیر نظریه های مدیریت
۲۵۸	۱۳-۱۶. خودکنترلی در منابع اسلامی
۲۵۱	۱۳-۱۶-۱. اعتقادات و ارزش های اسلامی در زمینه خودکنترلی
۲۵۹	۱۳-۱۶-۲. تمهیدات عملی در زمینه خودکنترلی
۲۶۲	۱۳-۱۷. عوامل ایجاد خودکنترلی از دیدگاه رفتاری
۲۶۴	خلاصه فصل
۲۶۵	سوالات فصل
۲۶۷	واژه نامه انگلیسی - فارسی
۲۶۸	واژه نامه فارسی - انگلیسی
۲۶۹	منابع و مأخذ - فارسی
۲۷۳	منابع و مأخذ - لاتین