

۲۱۲۴۷۹۸
۵۹,۴۱۷

مدیریت متوازن تغییر و

پیوستگی در سازمان

سری بر استراتژی رودخانه جاری

تألیف

دکتر محمد حسین رحمتی

استادیار دانشگاه تهران



شماره مسلسل ۱۰۰۸۵

شماره انتشار ۴۱۰۰

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه	رحمتی، محمدحسین، ۱۳۵۶-
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت متوازن تغییر و پیوستگی در سازمان: شرحی بر استراتژی رودخانه جاری / محمدحسین رحمتی؛ ویرایش ادبی داوود رمضانی.
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	۳۰۲ص.
فروخت	انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۴۱۰۰.
شابک	978-964-03-7342-2
وضعیت فهرست‌نویسی	فیپا
یادداشت	کتابنامه: ص. ۲۸۳-۲۸۹.
عنوان دیگر	شرحی بر استراتژی رودخانه جاری.
موضوع	برنامه‌ریزی راهبردی
موضوع	برنامه‌ریزی سازمانی
موضوع	تحول سازمانی
شناسه افزوده	دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات. University of Tehran.Press.
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۰ HD۲۰/۲۸
رده‌بندی دیویی	۱۲ ۶۵۸/۲
شماره کتابشناسی ملی	۵۰۱۳۴۳۱

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح فشرده، بازسازی دیجیتال‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود. برای حقوق ناشر محفوظ است.
(این کتاب با کاغذ حمایتی به چاپ رسیده است.)



عنوان: مدیریت متوازن تغییر و پیوستگی در سازمان: شرحی بر استراتژی رودخانه جاری

تألیف: دکتر محمدحسین رحمتی

ویرایش ادبی: داوود رمضانی

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۹۸

شمارگان: ۲۰۰ نسخه

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مؤلف است»

بها: ۵۲۰۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرش - مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: <http://press.ut.ac.ir>

بخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲



فهرست مطالب

پیشگفتار..... غ

بخش اول - چستی تغییر و پیوستگی..... ۱

فصل اول - ایجاد تغییر در عین حفظ پیوستگی..... ۳

مقدمه..... ۳

پیوستگی یا چسبندگی: مسئله این است..... ۶

پیشینه مطالعاتی در صورت مدیریت متوازن تغییر و پیوستگی..... ۷

مبانی علمی ترکیب تغییر و پیوستگی..... ۹

۱) معمای انعطاف پذیری..... ۹

۲) استراتژی استادانه..... ۱۰

۳) دوسوتوانی..... ۱۱

دوسوتوانی سازمانی..... ۱۱

استراتژی رودخانه جاری: چارچوبی برای مدیریت متوازن تغییر و پیوستگی..... ۱۳

توصیف اجمالی نیروهای تغییر و پیوستگی..... ۱۶

انعطاف پذیری استراتژیک..... ۱۷

انعطاف پذیری در مدیریت..... ۱۸

انواع انعطاف پذیری استراتژیک..... ۱۹

۱- انعطاف پذیری استراتژیک - بیرونی..... ۲۲

۲- انعطاف پذیری استراتژیک - درونی..... ۲۲

انعطاف پذیری استراتژیک - مروری بر ادبیات تغییر و پیوستگی..... ۲۳

انعطاف پذیری استراتژیک: موردکاوی ها..... ۲۳

ساختاردهی مجدد ای.بی.بی..... ۲۴

نوکیا: گزینه های "انعطاف پذیری"..... ۲۵

گزینه ها..... ۲۵

مکانیزم های تغییر..... ۲۶

آزادی انتخاب..... ۲۶

۲۷	سیسکو: ورود به عرصه‌های جدید
۲۷	اچ‌پی: ساختاردهی مجدد بر مبنای مشتریان

فصل دوم - از اقیانوس قرمز و آبی تا رودخانه جاری

۲۹	مقدمه
۳۱	اقیانوس آبی و اصول آن
۳۳	کاستی‌های اقیانوس آبی
۳۴	مقایسه استراتژی‌های رودخانه جاری و اقیانوس آبی
۳۵	عنوان استعاره
۳۷	هدف استعاره
۳۷	اصول زیربنایی
۳۸	رویکرد نسبت به تغییر یا بسط
۳۸	مبنای استراتژی
۳۹	ذی‌نفعان کلیدی
۳۹	کانال‌ها و اقدام‌ها
۴۰	فنون و ابزارها
۴۱	اقدام‌های استراتژیک
۴۱	مؤلفه محوری
۴۱	دستاوردها

فصل سوم - نوع‌شناسی سازمان‌ها از منظر مدیریت متوازن تغییر و پیوستگی

۴۳	مقدمه
۴۳	پیشینه مطالعاتی مدیریت متوازن تغییر و پیوستگی
۴۴	توجه به تغییر و پیوستگی در ماتریس SWOT
۴۵	توجه به تغییر و پیوستگی در ماتریس محصول - بازار
۴۷	ماتریس پیوستگی - تغییر
۴۸	توصیف اجمالی ماتریس تغییر و پیوستگی
۴۹	حالت‌های ممکن از ترکیب نیروهای تغییر و پیوستگی
۴۹	الف) نیروی پیوستگی زیاد و نیروی تغییر کم

۵۱.....	(ب) نیروی پیوستگی کم و نیروی تغییر کم.....
۵۱.....	(ج) نیروی پیوستگی کم و نیروی تغییر زیاد.....
۵۲.....	(د) نیروی پیوستگی زیاد و نیروی تغییر زیاد.....
۵۳.....	ترسیم ماتریس پیوستگی - تغییر.....
۵۳.....	(الف) ترسیم ماتریس برای بازیگران متعدد در یک صنعت.....
۵۴.....	(ب) ترسیم ماتریس یک شرکت برای یک دوره زمانی مشخص.....
۵۶.....	استراتژی‌های منعطف برای ترکیب‌های پیوستگی - تغییر.....
۵۷.....	(الف) تدریج گرایی و تکامل.....
۵۹.....	(ب) بی‌مناوت و آزمایش‌گری.....
۶۰.....	(ج) تحول و احیای استراتژیک.....
۶۱.....	(د) انعطاف‌پذیری استراتژیک برای هماهنگ کردن نیروهای متضاد تغییر و پیوستگی.....
۶۵.....	بخش دوم - استراتژی رودخانه جاری: اصول و چارچوب.....
۶۷.....	فصل چهارم - اصول پیاده‌سازی استراتژی رودخانه جاری.....
۶۷.....	اصول هشت‌گانه استراتژی رودخانه جاری.....
۶۹.....	اصل اول: هدایت کردن روند پیوستگی.....
۷۱.....	اصل دوم: داشتن نارضایتی خلاقانه برای دستیابی به نتایج فراتر از عملکرد فعلی.....
۷۳.....	اصل سوم: تمرکز بر نیازهای مشتری به جای محصول یا خدمت.....
۷۵.....	اصل چهارم: داشتن ترکیبی منعطف از گزینه‌های چندگانه.....
۷۷.....	اصل پنجم: پیروی از مسیرهای متعدد و شبکه‌سازی.....
۷۸.....	اصل ششم: ایجاد فرایندهایی برای احیای مستمر سازمان.....
۸۱.....	اصل هفتم: غلبه بر موانع پیش‌روی جریان حرکت.....
۸۲.....	اصل هشتم: ادغام در اقیانوس آبی.....
۸۵.....	فصل پنجم - چارچوب استراتژی رودخانه جاری.....
۸۵.....	مقدمه.....
۸۶.....	منشور استراتژیک رودخانه جاری.....
۸۷.....	مراحل استراتژی رودخانه جاری.....
۹۰.....	مرحله اول: توصیف منشور استراتژیک.....

۹۰	الف: ترسیم منشور نیروهای تغییر و پیوستگی
۹۰	شناسایی و تعیین رابطه بین نیروهای تغییر و پیوستگی
۹۱	تعیین جایگاه سازمان روی ماتریس تغییر و پیوستگی
۹۱	طبقه‌بندی نیروهای تغییر
۹۲	دسته‌بندی نیروهای تغییر و پیوستگی
۹۲	تحلیل وی.دی.بی از نیروهای پیوستگی
۹۲	تحلیل اثر نیروهای تغییر
۹۳	ب: تهیه چشم‌انداز استراتژیک
۹۶	شناسایی عوامل استراتژیک و تعیین رابطه بین این عوامل
۹۷	تحلیل منشور استراتژیک
۹۸	ترسیم جهت‌گیری استراتژیک
۱۰۱	مرحله دوم: کانالیزه کردن سیرای استراتژیک
۱۰۱	انتخاب کانال‌های استراتژیک
۱۰۳	تدوین استراتژی‌ها
۱۰۵	هم‌سو کردن استراتژی‌ها با جهت‌گیری استراتژیک
۱۰۷	بخش سوم- استراتژی رودخانه جاری؛ فرایند ابزار
۱۰۹	فصل ششم- ارزیابی نیروهای پیوستگی در سازمان
۱۰۹	مقدمه
۱۱۱	منظور از پیوستگی چیست؟
۱۱۲	ایدئولوژی محوری
۱۱۴	فرهنگ سازمان
۱۱۶	پایگاه مشتری (سهم شرکت از بازار)
۱۱۷	برند شرکت
۱۱۸	زیرساخت
۱۱۹	زنجیره تأمین و شبکه توزیع
۱۲۱	فناوری
۱۲۲	شایستگی محوری
۱۲۳	عملکرد

۱۲۳	نیروهای پیوستگی: بازدارنده یا پیش‌برنده.....
۱۲۵	تأثیر نیروهای پیوستگی بر یکدیگر چگونه است؟.....
۱۲۹	باید به‌صورت گزینشی عمل کرد.....
۱۲۹	چگونه می‌توان نیروهای پیوستگی را طبقه‌بندی کرد؟.....
۱۳۰	وضعیت موجود نیروهای پیوستگی را چگونه می‌توان ارزیابی کرد؟.....
۱۳۳	فصل هفتم - ارزیابی نیروهای تغییر در سازمان.....
۱۳۴	منظور از تغییر چیست؟.....
۱۳۵	جهانی‌شدن.....
۱۳۸	فرصت‌ها و تهدیدهای جدید.....
۱۳۹	رقابت.....
۱۴۱	نیازهای در حال تغییر مشتریان.....
۱۴۲	فناوری جدید.....
۱۴۳	کسب‌وکار الکترونیک.....
۱۴۴	ادغام و تملک.....
۱۴۶	خط‌مشی‌ها و مقررات دولتی.....
۱۴۷	مسائل زیست‌محیطی.....
۱۴۸	استانداردهای جهانی.....
۱۴۹	نیروهای تغییر: پیش‌برنده یا بازدارنده.....
۱۵۰	تأثیر نیروهای تغییر بر یکدیگر چگونه است؟.....
۱۵۲	چگونه می‌توان وضعیت موجود نیروهای تغییر را طبقه‌بندی کرد؟.....
۱۵۲	چگونه می‌توان وضعیت موجود نیروهای تغییر را ارزیابی کرد؟.....
۱۵۳	چگونه می‌توان وضعیت موجود سازمان را به‌صورت پویا ارزیابی کرد؟.....
۱۵۴	چگونه می‌توان جایگاه سازمان را روی ماتریس پیوستگی - تغییر تعیین کرد؟.....
۱۵۷	فصل هشتم - تهیه چشم‌انداز استراتژیک برای سازمان.....
۱۵۷	مقدمه.....
۱۵۷	عوامل استراتژیک چه عواملی هستند؟.....
۱۵۹	چه رابطه‌ای بین عوامل استراتژیک وجود دارد؟.....

- ارتباط این عوامل با وضعیت موجود در منشور استراتژیک چگونه است؟..... ۱۶۲
- تعامل بین این عوامل را چگونه می‌توان تفسیر کرد؟..... ۱۶۳
- جهت‌گیری استراتژیک چیست؟..... ۱۶۸
- چگونه می‌توان جهت‌گیری یا نیت استراتژیک را پیاده‌سازی کرد؟..... ۱۶۹
- بخش چهارم - استراتژی رودخانه جاری؛ اجرا و ارزیابی..... ۱۷۳
- فصل نهم - انتخاب استراتژی براساس وضعیت تغییر و پیوستگی سازمان..... ۱۷۵
- الف) چارچوب کانال‌های کلیدی..... ۱۷۵
- کانال اول: هدایت کردن روند پیوستگی به‌منظور آغاز تغییر..... ۱۷۸
- کانال دوم: انتقال سرز پیوستگی..... ۱۸۰
- کانال سوم: تفکیک (بخش‌بندی) و واهای تغییر و پیوستگی..... ۱۸۱
- کانال چهارم: ترکیب کردن پیوستگی..... ۱۸۳
- چگونه باید کانال‌های استراتژیک را انتخاب کرد؟..... ۱۸۴
- ب) نوع‌شناسی استراتژی‌های فرعی (حلالی)..... ۱۸۵
- استراتژی‌های فرعی کانال هدایت کردن..... ۱۸۵
- جایگزین‌سازی..... ۱۸۶
- بسط و توسعه شایستگی محوری..... ۱۸۸
- گسترش و جایگاه‌یابی مجدد برند..... ۱۸۹
- حرکت و رشد همگام با مشتریان..... ۱۹۰
- استراتژی‌های فرعی کانال انتقال دادن..... ۱۹۲
- برون‌سپاری..... ۱۹۲
- توسعه زنجیره‌های تأمین منعطف..... ۱۹۳
- ارتقای واحدهای کارآفرینانه استراتژیک..... ۱۹۴
- ادغام در اقیانوس آبی..... ۱۹۵
- استراتژی‌های فرعی کانال تفکیک (بخش‌بندی)..... ۱۹۶
- ساختاردهی مجدد در قالب سازمانی دوجبهی..... ۱۹۶
- ترغیب گسستگی‌ها و آشوب..... ۱۹۸
- ورود به بخش‌های جدید بازار و تقویت بازارهای کنونی..... ۱۹۹
- استراتژی‌های فرعی کانال ترکیب کردن..... ۲۰۰

پیشگفتار

پس از مطرح شدن در کتاب معروف کالینز و پوراس^۱ در زمینه کسب و کار با عنوان «ساختن برای ماندن»^۲ ایده «مدیریت متوازن تغییر و پیوستگی در سازمان»، شهرت پیدا کرد. در این کتاب این نکته برجسته شده بود که «توانایی مدیریت هم‌زمان تغییر و پیوستگی، عاملی اسرارآمیز برای یک شرکت بزرگ و ماندگار است». مینتزبرگ انتقاد خود از باور «زمان‌های آشفته»^۳ را در کتاب برگزیده‌شده‌اش با عنوان «فراز و فرود برنامه‌ریزی استراتژیک»^۴ ابراز داشته است. به زعم مینتزبرگ، آنچه سبب شکست برنامه‌ریزان در پیش‌بینی‌ها یا فهم و درک تغییر و اداره آن می‌شود، آن‌گونه که در متون کسب و کار مطرح شده «ابهام در سید»^۵ است، بلکه «بی‌کفایتی برنامه‌ریزان» است.

در پژوهش‌های متعدد دیگر،^۶ نیز لزوم توجه توأمان به تغییر و پیوستگی در سازمان‌ها برجسته شده است. ایده مدیریت متوازن تغییر و پیوستگی توسط متخصصان نیز آزمون شده و حمایت متخصصان را در پی داشته است. مدیران اجرایی و نیز عامل تغییر در غول خرده‌فروشی (سیرز ریبوک و همکاران)^۷ که ۱۲۵ سال قدمت داشت، آموخته‌های تجربی خود را در رابطه با تحول شرکتش به اشتراک گذاشته است. «مدیریت متوازن تغییر و پیوستگی در سازمان به‌طور هم‌زمان کاری بسیار سخت‌تر از مدیریت هر کدام از آنها به‌تنهایی است». ویرجیل کارتر^۸، مدیر اجرایی جامعه مهندسين مکانیک آمریکا^۹ نیز با اجرای طرح مشهور تغییر و پیوستگی حاکمیت و فعالیت‌های کسب و کار در جامعه مهندسين مکانیک آمریکا توانست پس از شش سال، روند کسری مالی خود را جبران و به سود تبدیل کند.

همچنین پس از بررسی متون مدیریت استراتژیکی که هنوز بررسی نشده بودند، تأیید کردند که باوجود اعتیاد کنونی که نسبت به تغییر وجود دارد همه سازمان‌ها همیشه به تغییر نیاز ندارند. به زعم آنها، متوازن ساختن تغییر با پیوستگی کاری مؤثر است.

جیویا^{۱۰} نیاز به بررسی چگونگی «متوازن ساختن تغییر با توجه به حفظ ارتباط با مفروضات پیشین سازمان» را مطرح کرده است. ولبردا^۱ در حالی که مفهوم یک بنگاه منعطف را تعریف می‌کند، اظهار

1. collins & porras

2. Built to Last

3. Turbulent times

4. The Rise and Fall of Strategic Planning

5. Sears Roebuck and Co.

6. Virgil Carter

7. American Society of Mechanical Engineers (ASME)

8. Gioia

داشته است که «هر سازمانی نیازمند میزانی از ثبات با پیوستگی است، به این دلیل که اگر هر چیزی در سازمان در حال تغییر باشد، آن سازمان به واسطه آشوبی که ایجاد می‌شود فلج خواهد شد». کریستنسن و چنی^۱، نشان دادند افرادی که نقش سخنگو دارند باید نشان دهند سازمان‌ها در عین حال که موجودیت‌هایی پاسخگو با تاریخچه‌ای امیدوارکننده و شخصیتی قابل اطمینان هستند، ثابت‌اند.

افزون بر این، استاردی و گری^۲ بر چگونگی مدیریت تغییر و پیوستگی تمرکز کرده و بیان داشته‌اند که «تغییر و پیوستگی به‌عنوان قضایایی بدیل با جایگزین یکدیگر نباید مدیریت شوند، بلکه باید به‌عنوان دو چیزی که با یکدیگر هم‌زیستی دارند مدیریت شوند». بیانکو و شرمهورن^۳ تکرار کرده‌اند که رهبری سازمان باید «حالت هم‌زیست تغییر و پیوستگی» را بپذیرد.

با این همه کتاب حاضر درصدد تشریح استراتژی رودخانه جاری^۴ است. در این کتاب می‌توان مدیریت هم‌زمان نیروهای پیوستگی و نیروهای تغییر را به‌عنوان استراتژی رودخانه جاری مطالعه کرد. استعاره رودخانه جاری، استراتژی‌هایی را برای رشد طبیعی نشان می‌دهد و افق‌های جدیدی را می‌گشاید. این استراتژی که در قالب استعاره‌ای جدید و حاصل تلفیق استراتژی اقیانوس قرمز و آبی است، ایده ارزشمند سوشیل^۵ است.

سوشیل، استاد مدیریت فناوری و سیستم‌های انعطاف‌پذیر و استراتژیک و مدیر گروه مدیریت استراتژیک در دانشکده مطالعات مدیریت پاریس است^۶ مؤسسه هندی فناوری دهلی است. وی به‌عنوان استاد ناظر خدمت کرده و در بسیاری از دانشگاه‌های برجسته از قبیل دانشگاه مینه‌سوتا، مینیاپولیس، MN، مؤسسه فناوری استیونز، NJ، دانشگاه لندبریج، آلبرتا، دانشگاه پاریس ۱ پانتنون - سوربن، پاریس و... سمینارهایی را ارائه داده است. وی پژوهشگری فعال و استاد راهنمای بیش از ۵۰ رساله دکترا بوده است. سوشیل تا سال ۲۰۱۷، ۱۸ کتاب در زمینه انعطاف‌پذیری، استراتژی، تفکر سیستم و مدیریت فناوری و بیش از ۲۵۰ مقاله در مجلات و کنفرانس‌های مختلف داشته است. او همچنین مؤسس اصلی نشریه جهانی مدیریت سیستم‌های انعطاف‌پذیر است و در هیأت مدیره نشریه‌های بین‌المللی بیشتر خدمت می‌کند.

وی در حوزه مدیریت سیستم‌های انعطاف‌پذیر، پیشگام محسوب می‌شود و در زمینه دانش در قالب رویکردهای تفسیری در مدیریت از قبیل مدل‌ها یا روابط SAP-LAP، مدل‌سازی ساختاری تفسیری کل و فرایند رتبه‌بندی تفسیری، مشارکت داشته است. وی مفهوم و چارچوب استراتژی جریان روان را

1. Volberda

2. Christensen and Cheney

3. Sturdy and Grey

4. Bianco and Schermerhorn

5. Flowing Stream

6. Sushil

به عنوان انعطاف‌پذیری استراتژیک برای مدیریت تداوم و تحول، روشن ساخته است. همچنین مانتراهایی را برای حیات‌بخشی سازمانی مداوم (LIFE) و مدل‌هایی را برای مدیریت عملکرد استراتژیک (استراتژی انعطاف‌پذیر بازی)، شرکت پایدار (مدل ستاره) و اجرای استراتژی (مدل 4A) ارائه داده است.

محتوای این کتاب در پنج بخش و دوازده فصل به شرح زیر دسته‌بندی شده است:

بخش اول کتاب تحت عنوان چیرستی تغییر و پیوستگی، فصول اول تا سوم کتاب را در دل خود جای داده است و مباحثی همچون ایجاد تغییر در عین حفظ پیوستگی (فصل اول) و از آقیانوس قرمز و آبی تا رودخانه جاری (فصل دوم) و نوع‌شناسی سازمان‌ها از منظر مدیریت متوازن تغییر و پیوستگی (فصل سوم) را بررسی می‌کند.

بخش دوم کتاب با عنوان استراتژی رودخانه جاری؛ اصول و چارچوب به ارائه اصول پیاده‌سازی استراتژی رودخانه جاری (فصل چهارم) و چارچوبی برای مدیریت متوازن تغییر و پیوستگی (فصل پنجم) می‌پردازد.

بخش سوم کتاب به فرایند و ابزار استراتژی رودخانه جاری پرداخته و موضوعاتی مثل ارزیابی نیروهای پیوستگی در سازمان (فصل ششم)، ارزیابی نیروهای تغییر در سازمان (فصل هفتم)، تهیه چشم‌انداز استراتژیک برای سازمان (فصل هشتم) را بررسی کرده است.

بخش چهارم کتاب با عنوان اجرا و ارزیابی استراتژی در سازمان، انتخاب استراتژی بر اساس وضعیت تغییر و پیوستگی سازمان (فصل نهم) و انتخاب استراتژی بر اساس چرخه حیات سازمان (فصل دهم) و اجرا و ارزیابی استراتژی رودخانه جاری (فصل یازدهم) را پوشش می‌دهد.

همچنین در بخش پایانی کتاب (استراتژی رودخانه جاری؛ سال و آینده) یک فصل در نظر گرفته شده است که محتوای آن در برگزیده افق پیش روی رودخانه جاری (فصل دوازدهم) است.

یقیناً هر اثری مرهون پیمودن مسیری طولانی و پرفراز و نشیب در طراح آن به سامان رسیدن آن است و چه بسا گردآوری برخی آثار سال‌های متمادی طول می‌کشد و مستغرق زمان زیادی از اوقات مؤلفان می‌شود. این اثر نیز طی چند بار تدریس، شکل گرفت که به این رساله از تمامی نخبگان، خبرگان و صاحب‌نظرانی که در فرایند شکل‌گیری اثر یاریگر ما بودند صمیمانه تقدیر و تشکر می‌کنم.

همچنین مؤلف، بر خود لازم می‌داند مراتب قدردانی و سپاس ویژه خود را از همه همکاران و دست‌اندرکاران انتشارات همیشه ماندگار دانشگاه تهران که زحمت انتشار کتاب را تقبل کرده‌اند و نیز عزیزان و اندیشمندانی همچون آقایان محمدکاظم شیرازی، علیرضا ابرقویی و همچنین سرکار خانم‌ها آرزو سهرابی و خانم ریحانه زارعی و آقای بلال اکبری که در تهیه و ویراستاری مطالب، تایپ و صفحه‌آرایی این اثر بنده را یاری کرده‌اند، ابراز کند.