

بسم الله الرحمن الرحيم

جعبه ابزار طراحی سازمان

همراه با روش شناسی کاربردی و انواع ساختارهای سازمانی
برای مدیران اجرایی

نوشته

دکتر فرشید عبدی

ترجمه

دکتر فرشید عبدی (عضو هیأت علمی دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران جنوب)
مهندس محمدامین جوادی (کارشناس ارشد مهندسی صنایع دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران جنوب)



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد تهران جنوب

تهران، ۱۳۹۲

سرشناسه: ریکاردو، رونالد ج. Recardo, Ronald J

عنوان و نام پدیدآور: جعبه‌ابزار طراحی سازمان همراه با روش‌شناسی کاربردی و انواع ساختارهای سازمانی برای مدیران اجرایی/نویسنده رونالد جوزف ریکاردو؛ ترجمه فرشید عبدی، محمدامین جوادی.

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری: ۱۳۳ ص.: مصور، جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۰-۲۶۹۵-۲

قیمت: ۱۲۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی: فیفا

یادداشت: عنوان اصلی: Organization design: a practical methodology and toolkit, 2008

موضوع: سازمان

سوء: درآمدی سازمانی

سناد افزوده: عبدی، فرشید، ۱۳۴۹ - مترجم

سناد افزوده: جوادی، محمدامین، ۱۳۶۵ - مترجم

سناد افزوده: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب.

رده بندی کتب: ۳۷/۹۲ - ۱۳۳

رده بندی دهی: ۱

شماره کتاب شناس ملی: ۳۴۱۱۱۲۳



جعبه‌ابزار طراحی سازمان

نوشته: رونالد جوزف ریکاردو

ترجمه: فرشید عبدی، محمدامین جوادی

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران جنوب

رئیس انتشارات: فرشته حاجی‌ز

ویراستار: میترا طوسی

طراح جلد: محمد زمانی

حروف چینی و صفحه‌آرایی: شرکت حروف چینی همراهان

چاپ اول: ۱۳۹۲

تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ دانشگاه آزاد اسلامی

ISBN: 978-964-10-2695-2

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۰-۲۶۹۵-۲

قیمت: ۱۲۰۰۰ تومان

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

نشانی فروشگاه کتاب: خیابان شریعتی، بین اتوبان همت و حسینیه ارشاد، روبه‌روی شهرداری منطقه ۳.

دانشکده مدیریت و حسابداری، تلفن: ۲۲۸۹۵۸۵۳

بسم الله الرحمن الرحيم

"ن والقلم و ما یسطرون"

سخن ناشر

بی تردید، تالی علمی و فرهنگی کشور، بازتاب میزان تفکری است که فرهیختگان در مقام عمل به منصه ظهور می‌رسانند. در این بین، مهم‌تر و حساس‌تر از همه، رسالت عالمان و علم‌جویان است. این رسالت، همان‌گونه که در جهت پرورش استعداد های فردی، با قرائت و مطالعه انجام می‌گیرد، برای پیشبرد اهداف اجتماعی و تعالی فرهنگی، کتابت و مباحثه نیز محقق می‌شود.

از این‌رو، یکی از مسئولیت‌های مراکز فرهنگی در کنار تعلیم و تربیت، نشر آثار علمی است. معاونت پژوهش و فناوری دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران جنوب، برای ارتقای سطح علمی دانشجویان و تنویر افکار دانش‌پژوهان، به چاپ کتاب مجموعه ابزار طراحی سازمان اقدام کرده است؛ با این امید که با استمرار فعالیت‌های انتشاراتی، بتواند گامی در راه رشد و بالندگی فرهنگی بردارد.

در این کتاب سعی شده است ابزارهای طراحی ساختار سازمانی به گونه‌ای ساده و متدولوزی اجرای آن معرفی شوند.

پیش از هر چیز، شایسته است از عنايات ریاست محترم دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران جنوب، استادان ارجمند و نیز از دست‌اندرکاران و ویرایش، حروفچینی و چاپ کتاب، تقدیر و تشکر بعمل آید. از صاحب‌نظران گرامی خواهشمند است با ارائه پیشنهاد های خود، در جهت اصلاح وافس و تعالی این کتاب و تهیه مطالب مناسب متون درسی دانشگاهی، انتشارات این واحد را یاری کنند. امید است این اثر علمی مورد استفاده استادان و دانش‌پژوهان قرار گیرد.

و من الله التوفیق و علیه التکلان

دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران جنوب

فهرست مطالب

۱۱.....	مقدمه نویسنده
۱۳.....	مقدمه مترجم
۱۶.....	درباره نویسنده
۱۷.....	فصل اول: راهنمای مدیران اجرایی در طراحی سازمان
۱۷.....	۱-۱. تعریف طراحی سازمان
۱۷.....	۲-۱. مناسب‌ترین زمان برای اجرای طراحی سازمان
۱۷.....	۱-۲-۱. هنگامی که استراتژی کسب و کار تغییر می‌کند
۱۸.....	۲-۲-۱. هنگامی که سازمان ضوابط عملیاتی دارد
۱۸.....	۳-۲-۱. هنگامی که سازمان در حال توسعه سریع است
۱۹.....	۴-۲-۱. هنگامی که تغییری در رهبری به‌وجود آید
۱۹.....	۳-۱. بهترین راهنمایی‌ها برای طراحی سازمان
۱۹.....	۱-۳-۱. ساختار، همواره پیرو استراتژی است
۱۹.....	۲-۳-۱. از روش‌های رسمی مبتنی بر داده استفاده کنید
۱۹.....	۳-۳-۱. از اصول و معیارهای رسمی برای ارزیابی عینی گزینه‌های مختلف طراحی استفاده کنید
۲۰.....	۴-۳-۱. از ساختارهای مرتبط و ثبت‌شده دیگر الگوبرداری کنید
۲۰.....	۵-۳-۱. استفاده از فرایند و ابزارهای دفتر مدیریت پروژه (PMO) را به‌صورت منظم تمرین کنید و توسعه دهید
۲۰.....	۶-۳-۱. تمامی ابعاد طراحی مجدد را درک کنید
۲۱.....	۷-۳-۱. موفقیت‌های به‌دست‌آمده در کوتاه‌مدت را شناسایی و تشویق کنید
۲۱.....	۸-۳-۱. به‌صورت پیش‌فعالانه و پیشگیرانه، مسائل مرتبط با مدیریت تغییر را شناسایی کنید و به آنها واکنش دهید
۲۱.....	۴-۱. نقش مدیران اجرایی در رهبری و حمایت از یک پروژه طراحی مجدد
۲۱.....	۱-۴-۱. شرایط فعلی را بحرانی و نیازمند توجه سریع جلوه دهید
۲۲.....	۲-۴-۱. مطمئن شوید طراحی سازمان، داروی مناسبی برای دردها است
۲۲.....	۳-۴-۱. از وجود تعهد مستمر و جاری در همه سطوح سازمان مطمئن شوید
۲۲.....	۴-۴-۱. برای برآورده کردن انتظارات، با ذی‌نفعان صریح باشید
۲۲.....	۵-۴-۱. فرایند طراحی سازمان را در معرض تغییر جهت اشتباه قرار ندهید
۲۳.....	۶-۴-۱. برای اطمینان از موفقیت، منابع کافی فراهم آورید
۲۳.....	۷-۴-۱. وجود مسائل فراوان درمورد مدیریت تغییر را قاطعانه و پیش‌فعالانه مورد توجه قرار دهید
۲۴.....	۵-۱. درک مقاومت در برابر تغییر و استراتژی‌های غلبه بر آن
۲۴.....	۱-۵-۱. ترس از امنیت شغلی یا شایسته‌بودن در آینده
۲۴.....	۲-۵-۱. کافی نبودن پاداش/تنبیهات
۲۴.....	۳-۵-۱. سهامداران می‌پندارند طراحی جدید تأثیر منفی بر آنها خواهد گذاشت
۲۴.....	۴-۵-۱. انتظارات مبهم

۲۵	۵-۱-۵ کار بیشتر
۲۵	۵-۱-۶ تغییر در یک عادت طولانی مدت
۲۵	۵-۱-۷ رنجش‌های رفع‌نشده گذشته
۲۵	۵-۱-۸ اصلاح تعاملات اجتماعی موجود
۲۵	۵-۱-۹ مقدمه‌چینی ضعیف برای پیاده‌سازی تغییرات
۲۶	۵-۱-۱۰ منابع ناکافی
۲۶	۵-۱-۱۱ چگونه کارکنان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟
۲۶	۵-۱-۱۲ تدابیری برای کاهش مقاومت
۲۶	۵-۱-۱۳ بیان چشم‌انداز شفاف از وضعیت آینده
۲۶	۵-۱-۱۴ به کارگیری مدیران ارشد برای رهبری فعالیت‌ها
۲۷	۵-۱-۱۵ بقی گذشته و حال
۲۷	۵-۱-۱۶ عناصر مناسب معماری را اصلاح کنید
۲۷	۵-۱-۱۷ استراتژی مناسب برای خلق و پیاده‌سازی کنید
۲۸	۵-۱-۱۸ موفقیت خود را با نشان دهید
۲۸	۵-۱-۱۹ برای توجه به «فرمان»، رویه‌ها و اقداماتی تعریف کنید
۲۸	۵-۱-۲۰ تعهد را در همه سطوح سازمان جاری کنید
۲۸	۵-۱-۲۱ نوع سنجش عملکرد را اصلاح کنید
۲۹	۵-۱-۲۲ آموزش‌های بموقع داشته باشید
۲۹	۵-۱-۲۳ منابع کافی فراهم سازید
۲۹	۵-۱-۲۴ گفتار و کردارتان متناقض نباشد
۲۹	۵-۱-۲۵ افراد کلیدی را جایگزین کنید
۳۰	۵-۱-۲۶ مروری اجمالی بر چهارچوب طراحی سازمان
۳۱	۵-۱-۲۷ مرحله ۱: تعریف
۳۱	۵-۱-۲۸ مرحله ۲: طراحی
۳۳	۵-۱-۲۹ مرحله ۳: پیاده‌سازی
۳۴	فصل دهم: متدولوژی طراحی سازمان
۳۴	۱۰-۲-۱ مروری اجمالی بر متدولوژی
۳۴	۱۰-۲-۲ ابزار طراحی
۳۵	۱۰-۲-۳ مرحله ۱: تعریف
۳۵	۱۰-۲-۴ سازماندهی پروژه
۳۵	۱۰-۲-۵ پروژه را براساس قوانین و مقررات سازماندهی کنید
۳۶	۱۰-۲-۶ تأییدیه را که طراحی مجدد ساختار بر استعدادها و سرمایه انسانی خواهد گذاشت، ارزیابی کنید
۳۷	۱۰-۲-۷ سهامداران موافق طرح را شناسایی کنید و استراتژی خود را برای جلب بیشتر مشارکت به کار برید
۳۷	۱۰-۲-۸ ریسک‌ها را بشناسید و برای تعدیل تبعات ناشی از آنها طرحی تنظیم کنید
۳۸	۱۰-۲-۹ ارتباطاتی هدفمند را طراحی/پیاده‌سازی کنید
۳۹	۱۰-۲-۱۰ بازنگری مدیریت را کامل کنید
۳۹	۱۰-۲-۱۱ معرفی پارامترهای طراحی
۳۹	۱۰-۲-۱۲ جهت‌گیری استراتژیک را بازنگری کنید
۳۹	۱۰-۲-۱۳ تقاضاهای محیطی را بازنگری کنید
۴۰	۱۰-۲-۱۴ چشم‌انداز طرح آینده سازمان را براساس موقعیت تبیین کنید

۴۰	۴-۲-۳-۲ اصول و شاخص‌های طراحی را برشمارید
۴۰	۵-۲-۳-۲ بازنگری مدیریت را کامل کنید
۴۱	۳-۳-۲ ارزیابی وضعیت موجود
۴۱	۱-۳-۳-۲ ساختار موجود سازمان را مورد بازنگری قرار دهید
۴۱	۲-۳-۳-۲ معماری فرایند موجود را بازنگری کنید
۴۱	۳-۳-۳-۲ ساختار فناوری کنونی را مورد بررسی مجدد قرار دهید
۴۲	۴-۳-۳-۲ داده‌های مربوط به صدای مشتری را جمع‌آوری کنید
۴۲	۵-۳-۳-۲ طرح‌های پروژه، مشارکت سهامداران، مدیریت ریسک، حفظ استعدادها، ارتباطات و نقل و انتقال نیروی انسانی را پیاده‌سازی کنید و به‌روز نگه دارید
۴۲	۶-۳-۳-۲ بازنگری مدیریت را تکمیل کنید
۴۲	۴-۲ مرحله ۲: طراحی
۴۳	۱-۴-۲ تکمیل طراحی کلان
۴۳	۱-۱-۴-۲ الگوبرداری داخلی و خارجی طرح‌های ساختار سازمانی مرتبط را تکمیل کنید
۴۳	۲-۱-۴-۲ کارکردهایی که قابل پیرونی‌سپاری دارند، شناسایی کنید
۴۴	۳-۱-۴-۲ طرح‌های جایگزین شناسایی کنید
۴۴	۴-۱-۴-۲ طرح توجیهی کسب و کار را تکمیل کنید
۴۵	۵-۱-۴-۲ برای طرح سطح بالا، تصمیم بگیرید
۴۵	۶-۱-۴-۲ تأثیر بر معماری فناوری، سازماندهی فرایند، شناسایی کنید
۴۶	۷-۱-۴-۲ طراحی واحدهای عملیاتی
۴۷	۸-۱-۴-۲ طرح‌های پروژه، مدیریت ریسک، نقل و انتقال نیروی انسانی، سهامداران و ارتباطات را اجرا و به‌روزرسانی کنید
۴۷	۹-۱-۴-۲ بازنگری مدیریت را تکمیل کنید
۴۷	۲-۴-۲ تکمیل طراحی تفصیلی
۴۷	۱-۲-۴-۲ طراحی واحدهای عملیاتی را تکمیل کنید
۴۸	۲-۲-۴-۲ طراحی شغل را تکمیل کنید
۴۸	۳-۲-۴-۲ روش‌های هماهنگی را نهایی کنید
۵۰	۴-۲-۴-۲ طرحی را برای همسوسازی فرهنگ و ساختار سازمانی جدید در نظر بگیرید
۵۰	۵-۲-۴-۲ تغییرات مرتبط با معماری فرایند را برای پشتیبانی ساختار سازمانی جدید معین سازید
۵۰	۶-۲-۴-۲ تغییرات مربوط به معماری تکنولوژی را برای حمایت از ساختار جدید سازمان تعریف کنید
۵۱	۷-۲-۴-۲ طرح‌های پروژه، مدیریت ریسک، نقل و انتقال نیروی انسانی، ذی‌نفعان و ارتباطات را اجرا و به‌روزرسانی کنید
۵۱	۸-۲-۴-۲ بازنگری مدیریت را انجام دهید
۵۱	۵-۲ مرحله ۳: پیاده‌سازی
۵۱	۱-۵-۲ پیاده‌سازی طراحی جدید
۵۱	۱-۱-۵-۲ شبیه‌سازی‌ها یا اجرای آزمایشی طرح را برای اطمینان از عملکرد مطلوب به‌انجام برسانید
۵۲	۲-۱-۵-۲ فهرست نامزدها را ایجاد و کاندیداها را ارزیابی کنید
۵۳	۳-۱-۵-۲ کاندیداها را انتخاب کنید
۵۳	۴-۱-۵-۲ طرح آموزش را برای رسیدگی به کمبودهای صلاحیتی و شایستگی معرفی کنید
۵۴	۵-۱-۵-۲ طرح جدید را پیاده‌سازی کنید
۵۴	۶-۱-۵-۲ دروس فراگیری‌شده را ثبت کنید
۵۵	فصل سوم: مروری بر سافت‌کارهای معمول سازمان
۵۵	۱-۳ راهنمای ساختارهای سازمانی

۵۵	۱-۱-۳. سازمان با ساختار محصولی.....
۵۶	۲-۱-۳. سازمان با ساختار وظیفه‌ای.....
۵۷	۳-۱-۳. سازمان با ساختار مبتنی بر محدوده جغرافیایی.....
۵۸	۴-۱-۳. سازمان با ساختار مبتنی بر مشتری/بازار.....
۵۹	۵-۱-۳. سازمان با ساختار ماتریسی.....
۶۰	۶-۱-۳. سازمان با ساختار فرایندمحور.....
۶۱	۷-۱-۳. سازمان با ساختار هیبریدی (ترکیبی).....
۶۲	۲-۳. پروتکل مصاحبه‌های وضع موجود.....
۶۴	۳-۳. رویکردی رو به عقب.....
۶۵	۴-۳. الگوی طرح توجیهی کسب و کار.....
۶۹	۵-۳. قالب جدول منشور.....
۷۶	۶-۳. روی مکانیزم‌های هماهنگی.....
۸۲	۷-۳. ماتریس تصمیم‌گیری برای طراحی.....
۸۵	۸-۳. پرسش‌های بالاش‌پایین در مرحله طراحی/پایاده‌سازی.....
۸۷	۹-۳. قالب شاخص‌های عملکرد.....
۸۸	۱۰-۳. راهنمای گزینش قالب.....
۹۱	۱۱-۳. نقشه ارتباط فرایند/کار.....
۹۵	۱۲-۳. راهنمای نقل و انتقال (برنامه من اختصاص مجدد) نیروی انسانی.....
۹۶	۱۳-۳. الگوی تجزیه و تحلیل آثار.....
۱۰۰	۱۴-۳. پروفایل موقعیت شغلی.....
۱۰۲	۱۵-۳. قالب مسئولیت، مشورت، مطلع‌سازی (RCI).....
۱۰۴	۱۶-۳. ابزار تجزیه و تحلیل ریسک.....
۱۰۶	۱۷-۳. ابزار ترسیم نقش [برحسب] شغل.....
۱۱۰	۱۸-۳. ابزار نگهداری و ارزیابی استعدادها.....
۱۱۶	۱۹-۳. ماتریس شایستگی تیمی.....
۱۱۸	۲۰-۳. تفاهم‌نامه‌های سطح ارائه خدمات.....
۱۲۲	۲۱-۳. قالب برآورد یا پیش‌بینی نیاز به کارکنان.....
۱۲۶	۲۲-۳. رویه عملیاتی استاندارد.....

فهرست ابزارها

۱-۳	راهنمای ساختارهای سازمانی	۵۵
۲-۳	پروتکل صاحب‌های وضع موجود	۶۲
۳-۳	تصویربرداری رو به عقب	۶۴
۴-۳	الگوی طرح تجهیز کسب و کار	۶۵
۵-۳	قالب تدوین کشور	۶۹
۶-۳	الگوی مکانیزه‌های	۷۶
۷-۳	ماتریس تصمیم‌گیر گزینه‌های طراحی	۸۲
۸-۳	پرسش‌های چالش برانگیز مرحله طراحی/پایاده‌سازی	۸۵
۹-۳	قالب شاخص‌ها/اصول طراحی	۸۷
۱۰-۳	راهنمای گزینش کارکنان	۸۸
۱۱-۳	نقشه ارتباط فرایند/کارکرد	۹۱
۱۲-۳	راهنمای نقل و انتقال (برنامه‌ریزی تخصیص منابع انسانی)	۹۵
۱۳-۳	الگوی تجزیه و تحلیل آثار	۹۶
۱۴-۳	پروفایل موقعیت شغلی	۱۰۰
۱۵-۳	قالب مسئولیت، مشورت، اطلاع‌رسانی (RCI)	۱۰۲
۱۶-۳	ابزار تجزیه و تحلیل ریسک	۱۰۴
۱۷-۳	ابزار ترسیم نقش [برحسب] شغل	۱۰۶
۱۸-۳	ابزار نگهداری و ارزیابی استعدادها	۱۱۰
۱۹-۳	ماتریس شایستگی تیمی	۱۱۶
۲۰-۳	تفاهم‌نامه‌های سطح ارائه خدمات	۱۱۸
۲۱-۳	قالب برآورد یا پیش‌بینی نیاز به کارکنان	۱۲۲
۲۲-۳	رویه عملیاتی استاندارد	۱۲۶

مقدمه نویسنده

این کتاب حاصل تجارب ۲۵ ساله نویسنده در سمت‌های مدیر ارشدی شرکت و مشاور مدیریتی، هدایت برنامه‌های طراحی سازمان است.

در سطح حرفه‌ای و کاری خود، این کتاب مرهون زحمات بسیاری از کارمندان و همکارانی است که با کمک و راهنمایی آن‌ها به توانایی‌های من آن قدر اعتماد داشتند که اجازه پیشقدم شدن در این زمینه را به من دادند. همچنین قصد تشکر از مدیران اجرایی و همکاران مشاور خود را دارم که دست‌نوشته‌هایم را بازبینی کردند و بازخوردی مثال‌زدنی و باارزش از مندرجات موجود در این کتاب ارائه دادند.

بیش از همه، از عزیزانم تشکر می‌کنم: همسر، دایانا و فرزندم دایلان که با محبت خود، مشوق من بودند. و نیز از مادرم، ساری ری‌آر، بابت تمام عشق و محبت، حمایت‌ها و آنچه فدا کرد تا من امروز به چنین جایگاهی برسم.

و در آخر، این کتاب را به پدرم، جان ریکاردو، که اخیراً دنیا رفته تقدیم می‌کنم. به او که اخلاق کاری و تعهد برای سرآمدی را به من آموخت. در روز بیشتر دلتنگ او می‌شوم ...

جان جوزف ری‌آر
۱۳ آوریل ۱۹۲۷ تا ۲۳ نوامبر ۲۰۱۷

و با سؤالات اشاره شده روبه‌روست. در طول ۲۰ سال تجربه کار با سازمان‌ها و تدریس موضوعات مرتبط با سازماندهی و طراحی ساختار، همواره در جست‌وجوی ابزارها و روشی کاربردی برای اجرایی کردن نظریه‌ها و مفاهیم پرشمار دانش سازماندهی بوده‌ام، اما متأسفانه اکثر کتاب‌ها به مقدمات و مفاهیم انتزاعی بسنده کرده‌اند. ترجمه این کتاب تلاشی بوده برای پرکردن خلاء میان دانش و کاربرد و این منبع جزء معدود کتاب‌هایی است که به‌شکل کاربردی، چگونگی طراحی سازمان را نشان می‌دهد و شاید از این حیث منحصره‌فرد باشد.

چگونگی تمایز این کتاب عبارت‌اند از:

- نشان دادن متدولوژی واضح
 - رویکرد عمل‌گرا در نظر گرفتن تأثیرات استراتژی، محیط و منابع انسانی بر طراحی
 - معرفی ابزارها و فرآیندهای مورد نیاز
 - معرفی ساختار و ابزار استفاده از آنها
 - توجه به مقاومت‌های سازمان در برابر تغییرات ساختاری و راه‌های غلبه بر آن
- در واقع این کتاب شیوه‌نامه اجرایی است که می‌تواند مدیران، مشاوران و پژوهشگران رشته‌های مدیریت و مهندسی صنایع را به‌منظور درک و حل مسائل مرتبط با طراحی و بازطراحی اثربخش سازمان یاری رساند. این کتاب می‌تواند به‌عنوان منبع درسی برای دروسی نظیر تئوری سازمان، سازماندهی، رفتار سازمانی، مدیریت سازمان‌های پیچیده، تئوری‌های مدیریت پیشرفته در رشته‌های مهندسی صنایع، مدیریت صنعتی، اجرایی، کارآفرینی و ام. بی. ای استفاده شود.

ترجمه کتاب، حاصل یک کار گروهی دوساله توسط آقایان دکتر محمدامین جوادی بوده است (همچنین، بسیاری از ابزارها برای اولین بار است که در یک منبع به زبان فارسی معرفی شده و بالطبع ترجمه آن با دشواری‌هایی همراه بوده است)؛ که بدین وسیله از زحمات، ممارست و همکاری مؤثر ایشان سپاسگزاری می‌نمایم. همچنین، قدردان صبوری همسر و فرزندم در طول ترجمه کتاب هستم. ویرایش کتاب توسط سرکار

۱. کتاب جعبه‌ابزار مدیریت ترجمه مشترک من و آقای دکتر شکیب (انتشارات یادواره کتاب) مکمل مناسبی برای ترکیب ابزارهای سازماندهی و ۲۵ ابزار پرکاربرد دانش مدیریت است.

خانم میترا طوسی، به شکل بسیار مناسب انجام شد که از ایشان هم به سبب دقت و تلاششان تشکر می‌کنم. از توجه خاص و خلوص نیت جناب آقای دکتر مرتضوی (معاونت محترم پژوهشی دانشگاه) در گسترش فعالیت‌های پژوهشی و نشر آثار علمی سپاسگزارم. سرکار خانم حاجی‌زاده و همکارانشان نیز در انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران جنوب (معاونت پژوهشی) با دقت پیگیری و حسن سلوک، پیگیر انتشار این کتاب بوده‌اند و بر خود لازم می‌دانم از تلاش آنها نیز تقدیر نمایم. استاد دانشمند جناب آقای دکتر سهراب غلامی، ورینی، تأثیر زیادی در ایجاد علاقه، الهام‌بخشی و نشر دانش مدیریت برای من داشته‌اند. به عنوان شاگردی کوچک لازم است از ایشان تشکر ویژه‌ای داشته باشم. در پایان، از همه دوستان محترمی که از این کتاب استفاده می‌کنند خواهشمندم با ارسال نکات، انتقادات، پیشنهادها و تسهیلات عملی به رشد دانش سازماندهی یاری رسانند.

فرشید عبدی

استادیار دانشکده مدیریت - دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران جنوب

اول بهمن ماه ۱۳۹۳ - سیصد و نود و دو هجری خورشیدی

farshidabdi@azad.ac.ir
drabdi@ir

از اولین روزی که با ایشان آشنا شدم، دغدغه تعالی و رفاه فکری و تربیتی به دانشجویان را از نگاهشان خواندم و به این ترتیب علاقمند به انجام فعالیت‌های پژوهشی و نشری در کنار این استاد ارجمند، جناب آقای دکتر فرشید عبدی، شدم. با آرزوی سلامتی و موفقیت روزافزون برای ایشان و دیگر اساتید که دل را بر علم و دانش چراغان می‌کنند، از پدر عزیزم، آقای ناصر جوادی که با دانش، درایت و پشتکار علمی و عملی، همواری‌های زندگی را مدیون‌شان هستم و همچنین از مادر گرامی‌ام خانم معصومه بنایی که خود اهل قلم، خرد و علم و دانش است و در عرصه ملی سال‌هاست که جزء افتخارات این سرزمین می‌باشند، صمیمانه سپاسگزاری می‌نمایم. امید که امانت‌داری محمّدامین در انتقال مجموعه گرانبهای کنونی، مقبول نظر همه عزیزان افتد.

در پایان نیز از تمام دانشجویان و پژوهشگران این مرزوبوم، به‌ویژه فعالان در حوزه‌های مختلف مهندسی صنایع، استدعا دارم تا با استمرار تلاش‌های همیشگی‌شان، مسیر پیشرفت کشور عزیزمان ایران را هموارتر سازند؛ همانطور که استاد یوشیچ می‌گوید:

حیف است که چون کوزه بمانی خاموش تا آن که چه کس تو را کشد بر سر دوش
چون رود روان باش به طبع رفتار برخیز و بیاشوب و بفرسای و بکوش

محمدامین جوادی

M.aminjavadi@gmail.com

درباره نویسنده

رونالد ریکاردو ریکاردا، ۴۵ ساله در مشاوره مدیریت و مدیرعاملی سازمان‌های بین‌المللی دارد. در این مدت با بیش از یکصد شرکت، از جمله جانسون و جانسون^۱، سرمایه‌گذاری فیدلیتی^۲، جنرال الکتریک^۳، سیک-ویلکینسون^۴، وی.ان.یو^۵ و برق و نور پنسیلوانیا همکاری داشته و به‌عنوان مشاور استراتژی، مدیریت تغذیه، مسائل مربوط به منابع انسانی برای مدیران ارشد، نقش‌آفرینی کرده است.

رونالد، نویسنده بیش از سی مقاله و کتاب است. علاوه بر نگارش، تجارب زیادی در سخنرانی‌های عمومی برای گروه‌هایی نظیر انجمن مدیریت امریکا، انجمن کیفیت و مشارکت، و انجمن تعالی تولید داشته و عضو هیئت مدیره کنفرانس و انجمن کنترل موجودی و تولید امریکا، و شبکه توسعه سازمانی است. عضو انجمن افراد بسیار باهوش امریکایی Mensa بوده و در فهرست افراد حرفه‌ای بین‌المللی WHO'S WHO از کارآفرینان ممتاز به‌شمار می‌آید. وی یکی از سه هزار مشاور مدیریت تأییدشده (CMC) در دنیا است که بالاترین درجه اعتبار را در حرفه مشاور مدیریتی به‌دست آورده‌اند.

1. Ronald Recardo; recardo@gmail.com
3. Fidelity Investment
5. Schick-Wilkinson

2. Johnson & Johnson
4. General Electric
6. VNU