

دوره آموزش عالی
مدیریت حرفه‌ای
بیمارستانی

مدیریت تفکر سیستمی

تدوین شده در:

دفتر مهندسی و نوآوری سلامت

مرکز مطالعات تکنولوژی دانشگاه صنعتی شریف

مدرس:

دکتر مجتبی لشکر بلوکی



آدرس دفتر مهندسی و نوآوری سلامت:

تهران، خیابان آزادی، خیابان حبیب‌اللهی، خیابان شهید قاسمی، کوچه تیموری، بن بست گوهر، پلاک ۲، واحد ۴

تلفکس واحد آموزش:

۶۶۰۲۲۷۲۵ - ۶۶۰۰۸۶۰۹



1

بنام او
که تنها شایسته سپاس و ستایش است



مهندسی سیستم‌ها
&
پویایی سیستم‌ها

مجتبی لشکرپلوی
مهندسی صنایع-گرایش سیستم‌ها
دکترای مدیریت استراتژیک
Lashkarbolouki.com

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم‌ها

2

مطالب مقدماتی

- چرا این جا هستم؟
- چه مطالبی را برای شما انتخاب کردم؟
- شما چگونه یاد می گیرید؟ یادداشت برداری فعال
- کسی که ناراحتی قلبی ندارد؟
- مفهوم و چارچوب را بگیرید، در مثال ها نمایم!
- دو رویکرد در معلمی

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم‌ها

3

مطالب کارگاه:

■ ۱۰ اصل تفکر سیستمی

■ ۵ اهرم مهندسی سیستم ها

■ ۷ الگوی سیستم های پویا

■ ۲ تمرین عملی

■ ۳ تمرین تحلیلی

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

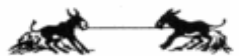
4

یک سازمان نمونه دولتی!!!

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

5

اصل اول: نمونه رابطه ما بر روی عملکرد ما موثر است!



یک نفر صد کیلو، دو نفر چند کیلو؟

یکی بره روی کول دیگری (وزن-۱۰۰)

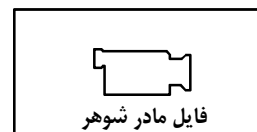
یکی اون یکی را بغل کند (۰)

هر کی کار خودش (۲۰۰)

با هم یک زنبیل بزرگ بردارند (۳۰۰)

نوبتی کارکنند (۱۰۰)

All Star Team



مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

6

اصل دوم: سیستم ها رفتار سازند. (سیستم ها از طریق تنظیم عناصر و روابط، رفتار سازند)

- § سال ۱۹۷۳ روانشناسی (فیلیپ زیمباردو) آزمایشی را شروع کرد.
- § دانشجویان را به صورت تصادفی به زندانی و زندانبان تقسیم کرد
- § زندانیان را در زیرزمین دانشگاه استنفورد محبوس و زندانبانان را به نگهبانی آنان گماشت
- § رفتار زندانبانان با تکبر و رفتار زندانیان با سرکشی توأم شد.
- § پس از چند روز این رفتارها شدت پیدا کرد
- § به شکلی که زندانبانان شروع به رفتاری خشن و شدید بر علیه زندانیان کردند و زندانیان نیز طغیان و سرکشی شدید نمودند
- § پس از چند روز اوضاع چنان به وخامت انجامید و رفتارهای شدیداً غیر متعادل از هر دو طرف روی داد که ادامه آزمایش متوقف گردید.

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

7
اصل سوم: سیستم‌ها فوایمی دارند که صرفاً از جمع فوایمی اجزا تشکیل نمی‌شوند.

- مثال اکسیژن و هیدروژن
- مثال دو خردسال در کنار همدیگر
- مثال خربزه و عسل
- سیستم رفتارهایی/خاصیت‌هایی بروز می‌دهد که از اجزا آن سیستم آن رفتار/خاصیت را ندارند.
- نتیجه: لزوماً تک تک افراد بد نیستند بلکه کنار هم قرار گرفتن برخی افراد مشکل‌زا است. (تغییر نگاه از افراد/عناصر به سیستم)
- قطعاً خاک و کود لازم است تا گل سرخ برآید. اما گل سرخ نه خاک است و نه کود (پونگ)

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم‌ها

8
اصل چهارم: منفعت متقابل متعادل رمز شکل‌گیری/پایداری سیستم‌ها است.

- نمونه موردی: ایرلند و ایجاد رابطه برنده برنده برنده با صنعت گران و سازمان‌های دیگر کشورها
- نمونه موردی: زنبور عسل و گل‌ها
- نمونه موردی: برگزارکنفرانس

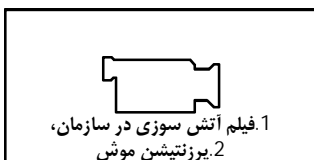
مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم‌ها

9 **اصل پنجم: به خاطر ارتباطات متقابل درون سیستمی،
تغییرات محدود/کوچک ممکن است به تغییرات
بزرگ/وسیع بیانجامد.**

■ نمونه موردی: رکود اقتصاد جهانی از کجا شروع شد؟

■ نمونه موردی: نگرانی یکی از بزرگترین اقتصاددان های
آمریکا در مورد رشد یا رکود ژاپن

■ همچنین به خاطر خاطر ارتباطات متقابل درون سیستمی،
هر تغییری که به ظاهر بی ربط است ممکن است بر ما
تاثیر گذار باشد.



مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

10

**تعریف سیستم؟
نوبت شما است! شما بگوئید!**

مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

11

مهندسی سیستم ها

مهندسی سیستم: ایجاد، تغییر، حذف	مولفه های سیستم	سیستم
ایجاد، حذف و یا تغییر عناصر	عناصر (زیرسیستم ها)	
ایجاد، حذف، تغییر روابط	ارتباطات درونی	
تغییر اهداف / کارکردها	اهداف (کارکردها)	
خروج از محیط، نفوذ بر محیط	محیط (ذینفعان)	
ایجاد، حذف، تغییر روابط	ارتباطات بیرونی	

مجتبی لشکرپلوکی - مهندسی سیستم ها

12

شرکت دل کامپیوتر

مهندسی سیستم: ایجاد، تغییر، حذف	مولفه های سیستم	سیستم
بدون تغییرات جدی	عناصر (زیرسیستم ها)	
تعاملات بدون واسطه، غیر رسمی و رو در رو	ارتباطات درونی	
تغییر از فروش حضوری به غیر حضوری	اهداف (کارکردها)	
حذف واسطه ها	محیط (ذینفعان)	
تغییر ارتباط با تامین کنندگان، تعامل با مشتریان	ارتباطات بیرونی	

مجتبی لشکرپلوکی - مهندسی سیستم ها

13

مساله: بی انگیزگی استادان دانشکده برای رشد آموزشی و پژوهشی

مهندسی سیستم: ایجاد، تغییر، حذف	مولفه های سیستم	سیستم
افزودن یک یا دو استاد جدید به مجموعه؟	عناصر (زیرسیستم ها)	
تغییر رابطه از همکاری به رقابت؟	ارتباطات درونی	
تغییر هدف از پژوهش علمی به پژوهش کاربردی با مشتری مشخص	اهداف (کارکردها)	
	محیط (ذینفعان)	
کاهش/افزایش حقوق، درجه علمی و وضعیت استخدامی بر مبنای ارزیابی 360 درجه، مکانیزم اعلام نیازپژوهشی صنعت	ارتباطات بیرونی	

محتاج بررسی عمیق تر!

مجتبی لشکریلوی - مهندسی سیستم ها

14

مساله: گسترش فمشاء در جامعه

مهندسی سیستم: ایجاد، تغییر، حذف	مولفه های سیستم	سیستم
دست گیری فاحشه ها	عناصر (زیرسیستم ها)	
؟	ارتباطات درونی	
؟	اهداف (کارکردها)	
؟	محیط (ذینفعان)	
؟	ارتباطات بیرونی	

مجتبی لشکریلوی - مهندسی سیستم ها

15

مسئله: ناکارآمدی وزارت تعاون

مهندسی سیستم: ایجاد، تغییر، حذف	مولفه های سیستم	سیستم
تغییر معاونت ها، کوچک سازی	عناصر (زیرسیستم ها)	
؟	ارتباطات درونی	
؟	اهداف (کارکردها)	
؟	محیط (ذینفعان)	
؟	ارتباطات بیرونی	

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

16

مسئله: از زیر کار در رفتن قدمه یک هتل

مهندسی سیستم: ایجاد، تغییر، حذف	مولفه های سیستم	سیستم
تغییر کارکنان	عناصر (زیرسیستم ها)	
ایجاد رقابت بین کارکنان	ارتباطات درونی	
؟	اهداف (کارکردها)	
؟	محیط (ذینفعان)	
؟	ارتباطات بیرونی	

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

17

مسئله: ریشه در ادارات

مهندسی سیستم: ایجاد، تغییر، حذف	مولفه های سیستم	سیستم
تغییر کارکنان، آموزش مراجعین	عناصر (زیرسیستم ها)	
نظارت درون سیستمی، اتاق های باز	ارتباطات درونی	
؟	اهداف (کارکردها)	
افزایش واحدهای نظارتی	محیط (ذینفعان)	
؟	ارتباطات بیرونی	

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

18

مسئله: ترافیک

مهندسی سیستم: ایجاد، تغییر، حذف	مولفه های سیستم	سیستم
کوچک کردن ماشین ها، تعریض خیابان ها	عناصر (زیرسیستم ها)	
؟	ارتباطات درونی	
؟	اهداف (کارکردها)	
استفاده از اینترنت	محیط (ذینفعان)	
زوج و فرد کردن	ارتباطات بیرونی	

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

19

اصل ششم: برای تغییر یک سیستم لازم نیست همه مولفه های آن تغییر کنند.

- تغییر می تواند در یکی از مولفه های
 - عناصر سیستم
 - اهداف/کارکردهای سیستم
 - ارتباطات درونی سیستم
 - ارتباطات بیرونی سیستم
 - محیط سیستم
- رخ دهد.

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

20

تمرین تملیلی 1 و 2

- به برگه تمارین مراجعه کنید.
- متن تمرین یک و دو را مطالعه فرمایید.
- به سوالات مطرح شده بعد از متن پاسخ گویند.
- نکته اول: زمان شما برای انجام این تمرین پانزده دقیقه است.
- نکته دوم: بر اساس آموخته های این کلاس به پرسش ها پاسخ دهید و نه بر اساس شهود و تجربه و آموخته های پیشین.
- هدف این تمارین به کارگیری اصول آموخته شده در عمل است.

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

21

مهندسی سیستم‌ها

مجتبی لشکرلوئی - مهندسی سیستم‌ها

22

پنج اهرم کلیدی در مهندسی سیستم‌ها:



■ **اهرم اول: مهندسی تمایلات: گره زدن منافع ذینفعان کلیدی**

■ **نظام سیاسی مطلوب:**

- مالیات در گرو درآمد بخش خصوصی
- درآمد بخش خصوصی در گرو عملکرد اقتصادی
- عملکرد در گرو محیط مناسب تجاری
- محیط مناسب تجاری در گرو سیاست‌های درست
- سیاست درست در گرو سیاست مداران حرفه‌ای
- سیاست مداران حرفه‌ای در گرو احزاب حرفه‌ای
- احزاب حرفه‌ای در گرو حمایت بخش خصوصی
- حمایت بخش خصوصی در گرو سیاست‌ها و حمایت‌های آتی احزاب سیاسی

مجتبی لشکرلوئی - مهندسی سیستم‌ها

23

پنج اهرم کلیدی در مهندسی سیستم ها - ادامه

اهرم دوم: مهندسی ارتباطات (تغییر انواع ارتباطات به همدیگر)

■ دستوری

■ تبدالی

■ تعاملی/همکاری

■ رقابتی مدیریت رقابت (انحصار، الیگوپولی و رقابت آزاد، نمونه موردی: کمیته صیانت از رقابت)

■ کنترلی

■ کمکی

■ بی ربطی (نمونه موردی: نظام مهندسی و وزارت مسکن)

مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

24

پنج اهرم کلیدی در مهندسی سیستم ها - ادامه

■ اهرم سوم: مهندسی تعاملات

■ مدیریت قدرت (منابع قدرت: دانش، خبرگی، فرهنگ،

دسترسی به منابع، جایگاه قانونی-اداری)

■ مدیریت تمرکز (تمرکز مطلق، مرکزگرایی و عدم تمرکز)

■ مدیریت تناسب بین اختیار و وظیفه/مسئولیت

■ مدیریت تناسب بین اختیار و پاسخگویی

■ نمونه های موردی: اصل استقلال قوا

مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

25

پنج اهرم کلیدی در مهندسی سیستم ها - ادامه

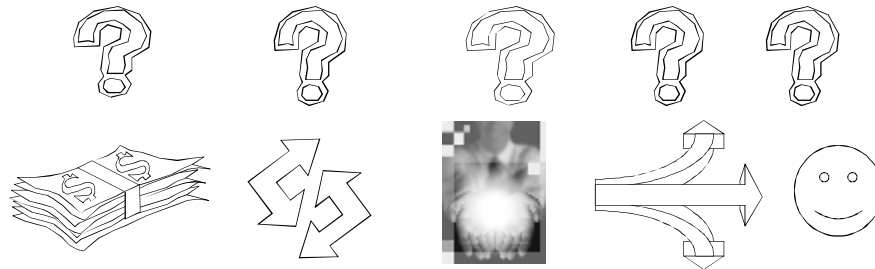
- **اهرم چهارم: مهندسی اطلاعات**
 - تولید اطلاعات
 - توزیع اطلاعات / گردش اطلاعات
 - حفظ اطلاعات
 - بازیابی اطلاعات
 - کیفیت اطلاعات
- **ارتباطات، در سیستم های مکانیکی و اجتماعی-فرهنگی تفاوت های اساسی دارند:**
 - عناصر سیستم های مکانیکی عمدتاً با انرژی به یکدیگر مرتبط هستند
 - عناصر سیستم های اجتماعی با اطلاعات!
- **نمونه موردی: شایعه در سازمان.**
- **نمونه موردی: ماشین هایی که آینه سمت کمک راننده ندارند.**
- **نمونه موردی: فرمایش حضرت امیر (ع)، هیچ پرده ای بین تو و مردم نباشد و کسی که تندترین زبان را نسبت به تو دارد نزدیک ترین به تو باشد.**

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

26

پنج اهرم کلیدی در مهندسی سیستم ها - ادامه

اهرم پنجم: مهندسی معکوس (بازگشت از انتها)

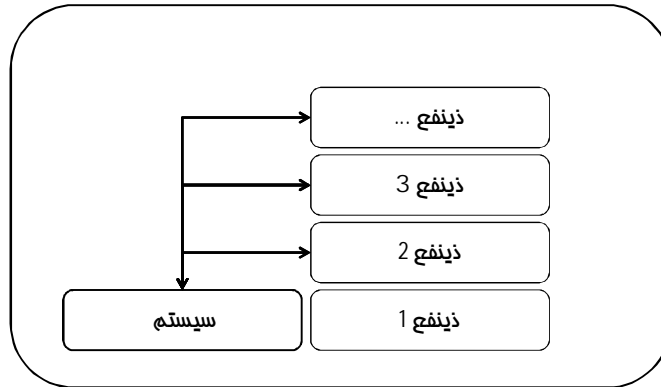


چه ذینفعی؟ چه اثری؟ چه محصولی؟ چه فرآیند/ساختاری؟ چه منابعی؟

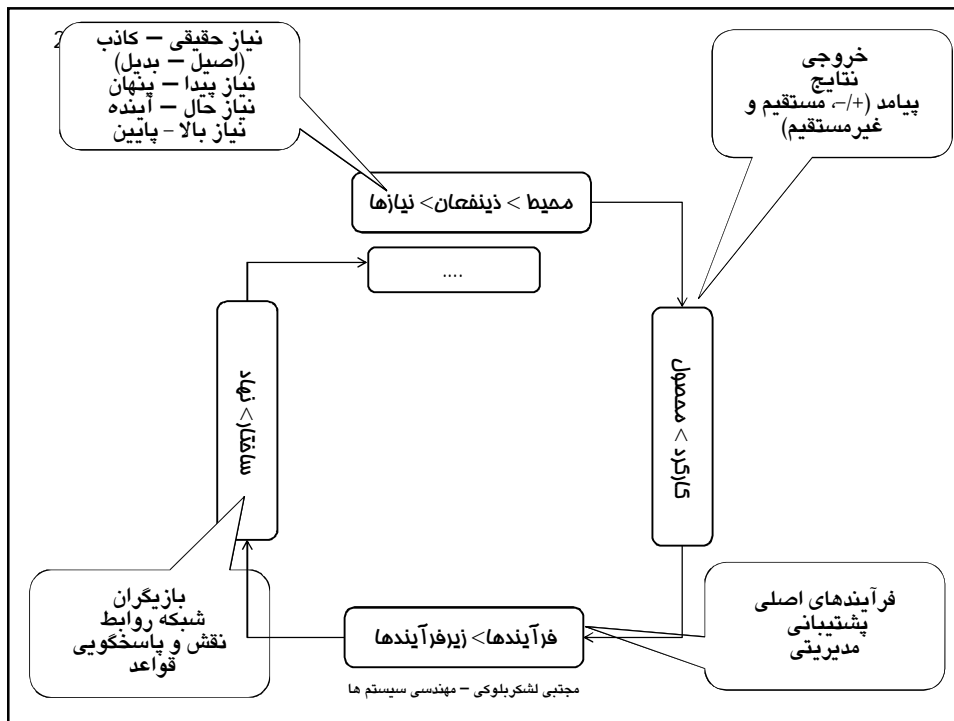
مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

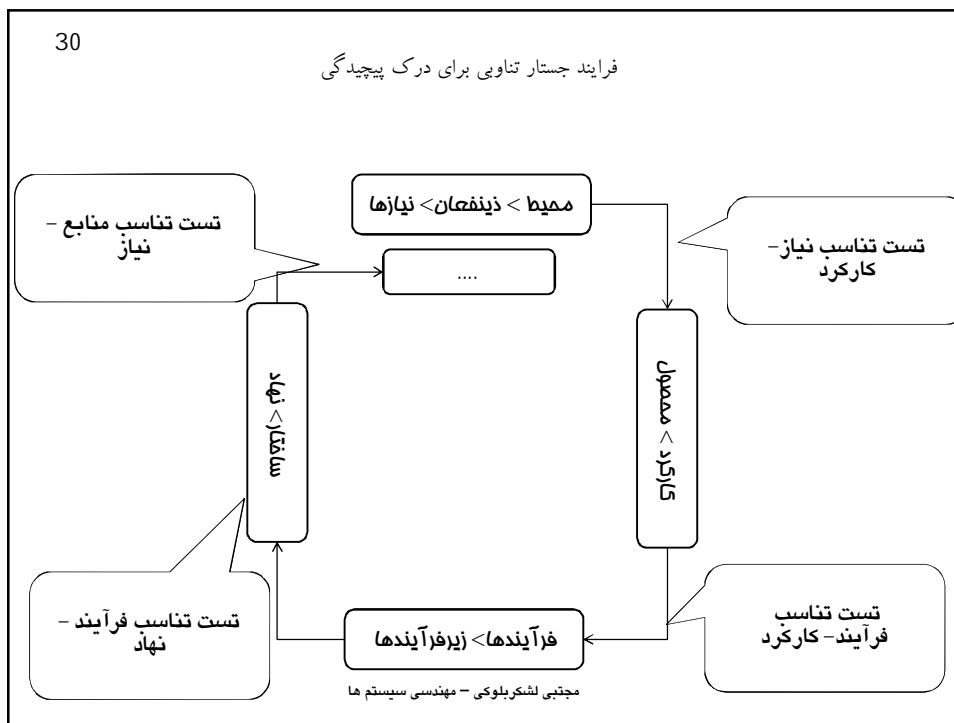
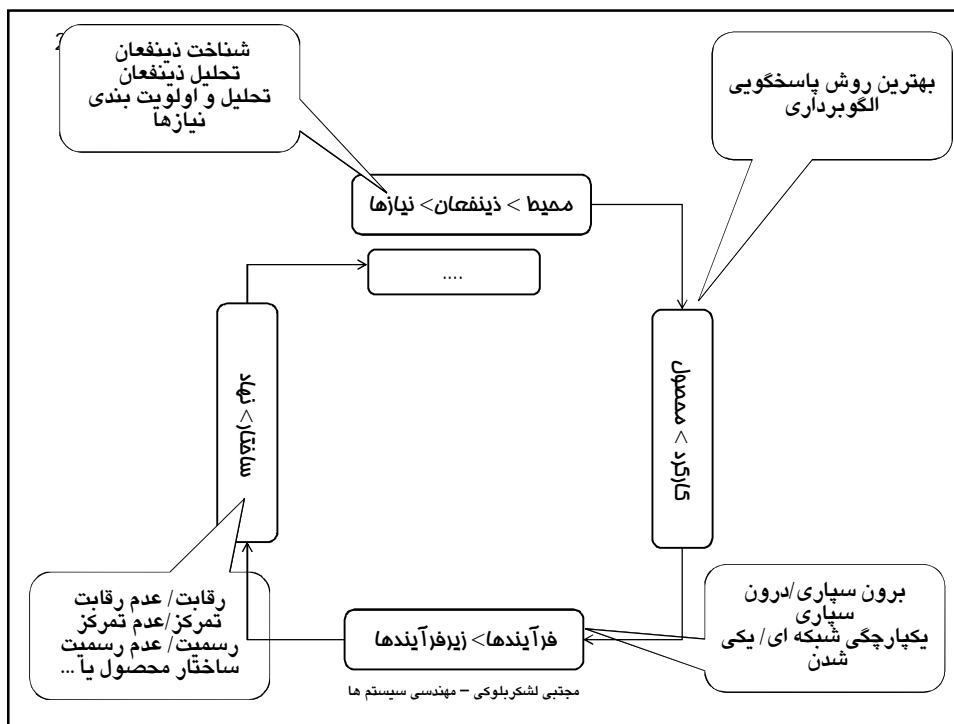
27

فرآیند مهندسی سیستم



مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها





31

نمونه موردی: اداره پلیس شهر نیویورک



32

نمونه موردی: اداره پلیس شهر نیویورک

- آغاز: ۱۹۹۴
- شهر نا امن و جرم خیز
- دانشمندان علوم اجتماعی: مداخله پلیس بسیار دشوار و غیر
اثر بخش
- ۳۶ هزار کارمند: حقوق اندک، امید کم، شرایط پرخطر،
ساعات کاری طولانی، بی انگیزه و مانوس با وضعیت
موجود
- شهروندان: غمگین و عصبی، بی اعتماد
- اداره: تجهیزات زهوار در رفته، فساد و رشوه خواری

33

بیل براتون وارد می شود.

پدیده: در عرض دو سال بدون افزایش بودجه

■ آمار بزهکاری ۳۹ درصد کاهش

■ آمار قتل و آدمکشی ۵۰ درصد کاهش

■ آمار دزدی ۳۵ درصد کاهش

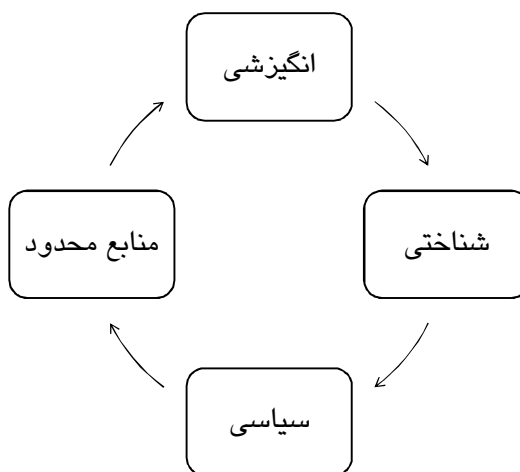
■ اعتماد مردم از ۳۷ درصد به ۷۳ درصد افزایش

■ رضایت شغلی کارکنان بالاتر رفت



34

چالش های چهار گانه و براتون!



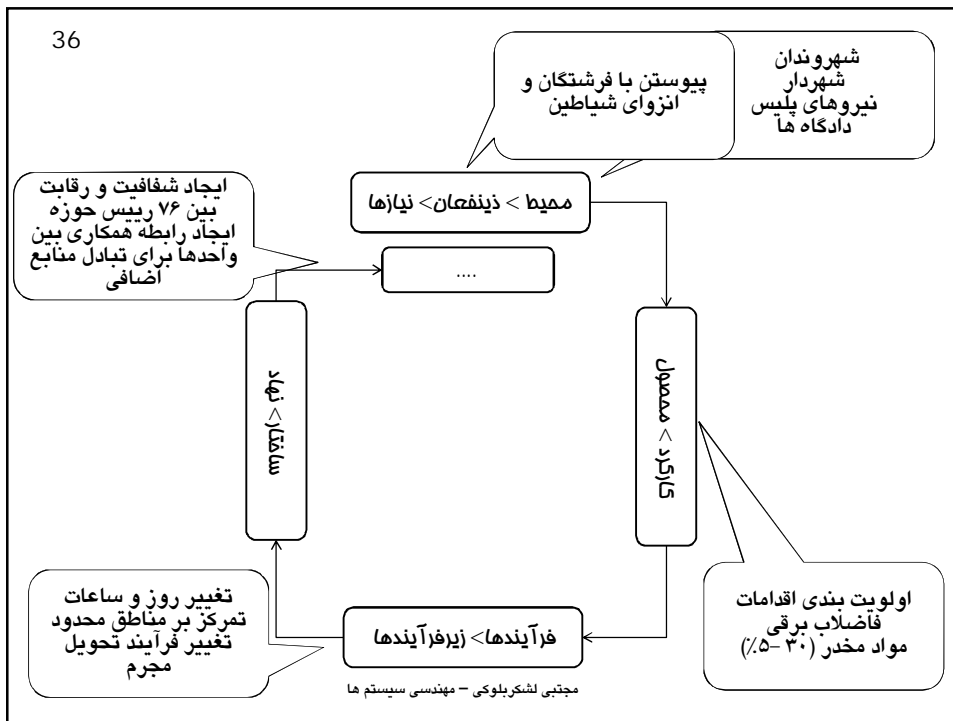
35



رویکردهای متعارف

- میانه روی
- درخواست وام
- درخواست افزایش بودجه
- رویکرد براتون؟

36



37

رویارویی با پالش شناختی

- عدم تاکید بر اعداد و ارقام
- شنیدن کی بود مانند دیدن
- تجربه و مشاهده وضعیت افتضاح شهر
- سوار شدن بر فاضلاب برقی
- گشت زدن اراندل و اوباش، یورش گدایان، الکلی ها
- هیچ جایگزینی برای گوش دادن مستقیم به مشتریان ناراضی نیست

38

رویارویی با پالش منابع ممدود

- مثال های دیگر
- چند درصد جرایم مرتبط با مواد مخدر است؟ کمترین تخمین: ۳۰٪
- اما فقط ۵ درصد توان پلیس به این امر اختصاص داشته است.
- در ضمن بیشترین آمار جرایم مربوط به تعطیلات (شنبه و یکشنبه) است در حالی که در آن روز پلیس ها به خانه هایشان رفته اند!
- وضعیت قبلی: بردن مجرم تا کاخ دادگستری (۱۶ ساعت)
- وضعیت جاری: اتوبوس های پارک شده قدیمی غیرقابل استفاده برای حمل و نقل (یک ساعت)
- مثال های دیگر از رویکرد تعویض و مبادله:
- یک واحد فضای اداری می خواست و ماشین اضافه داشت. یک واحد برعکس!

39

(ویارویی با چالش انگیزش)

- استفاده از رویکردهای سه گانه زیر:
- اشخاص مهم (Kingpins)
- تمرکز بر ۷۶ رئیس حوزه به جای تمرکز بر ۳۶ هزار نفر
- تنگ ماهی (Fishbowl management)
- انعکاس شفاف و سریع عملکرد (اقدام و عدم اقدام) افراد کلیدی: هیچ یک از روسای حوزه حاضر نبودند که در برابر بقیه کم بیاورند.
- تمیزه کردن
- شهر، خیابان، حوزه، بخش، تمرکز برای موفقیت در بخش و نه بیشتر!

40

(ویارویی با چالش سیاسی)

- پیوستن با فرشتگان و انزوای شیاطین
- پیوند با شهردار نیویورک
- انزوای شیاطین
- استفاده از توان شهردار در مقابله با دادگاه ها
- انتصاب یک تسهیل گر
- کارمند رده بالای محترم، آگاه، با لیاقت و مسلط به امور سیاسی

41

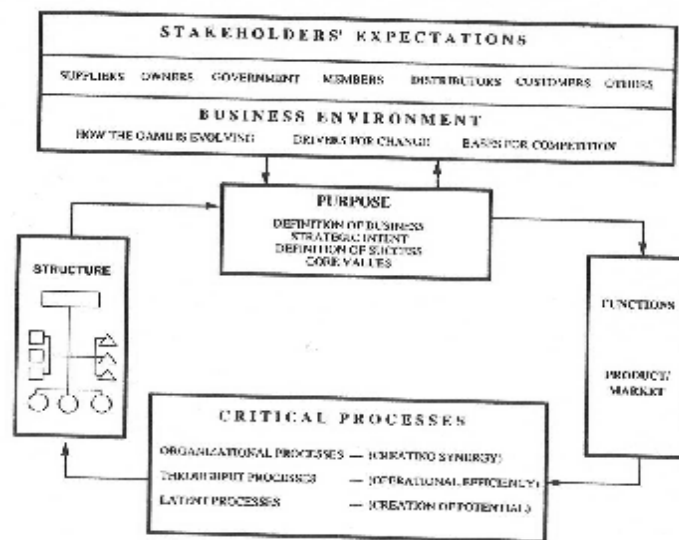
کارکرد قلب



مجتبی لشکرلوگی - مهندسی سیستم ها

42

یک فرایند طراحی



مجتبی لشکرلوگی - مهندسی سیستم ها

43

هوایی سیستم

مجتبی لشکر بلوکی - مهندسی سیستم ها

44

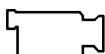
به این داستان توجه کنید:

- مدیر به منشی: برای یه هفته باید بریم مسافرت، کارهات رو روبراه کن
- منشی زنگ میزنه به شوهرش: من باید با رئیس برم سفر کاری
- شوهر زنگ میزنه به معشوقه اش: زنم یه هفته میره ماموریت
- معشوقه هم که تدریس خصوصی می کرده به شاگرد کوچولوش زنگ میزنه: من تمام هفته مشغولم نمی تونم پیام
- پسر زنگ میزنه به پدر بزرگش: معلم یه هفته کامل نمیاره، بیا هر روز بزنیم بیرون و هوایی عوض کنیم
- پدر بزرگ که اتفاقاً همون مدیر شرکت هست به منشی: مسافرت رو لغو کن من با نوه ام سرم بنده
- منشی زنگ میزنه به شوهرش: ماموریت کنسل شد من دارم میام خونه
- شوهر زنگ میزنه به معشوقه اش: زنم مسافرتش لغو شد نیا که ...
- معشوقه زنگ میزنه به شاگردش: کارم عقب افتاد و این هفته بیکارم پس درس داریم.
- پسر به پدر بزرگش: راحت باش برو مسافرت، معلم برنامه اش عوض شد

مجتبی لشکر بلوکی - مهندسی سیستم ها

45

اصل هفتم: عملکرد یک عنصر/متغیر بعد از طی زمانی، دوباره موثر بر همان عنصر/متغیر خواهد بود.



فیلم دخترک دستمال فروش

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

46

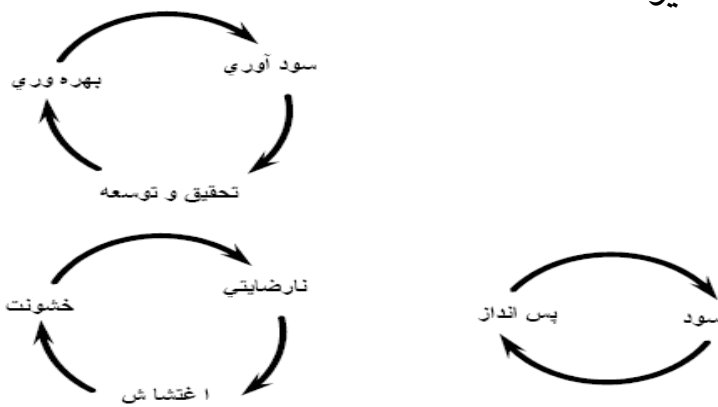


مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

47

مانمایه پویایی سیستم ها: بازفورد و ملقه های طولانی علت و معلولی

تبدیل زنجیره خطی دو متغیره به رابطه حلقوی چندین متغیره



مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

48

هفت الگوی مشهور

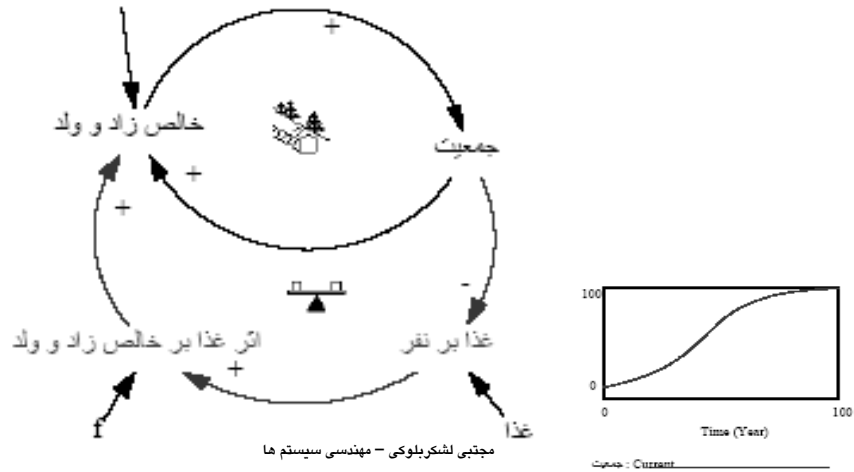
- الگوهای مشهور در در سیستم های طبیعی و اجتماعی رایج هستند.
- بسیاری از رخدادها که معمولاً در سیستم های مختلف مشاهده می گردد، ساختار مشابهی دارد.
- شناخت الگوهای مشهور ما را در تشخیص و فهم بهتر پدیده های اجتماعی یاری می رساند.

مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

49

الگوی اول: محدودیت رشد

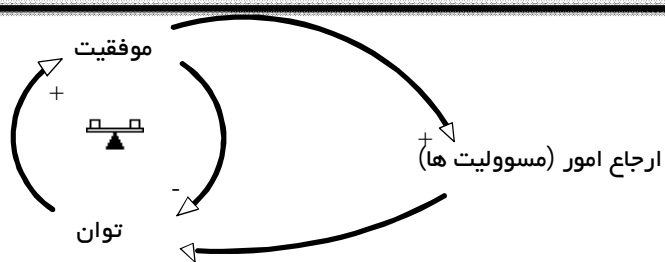
درصد خالص زاد و ولد



مجتمعی لشکر بلوکی - مهندسی سیستم ها

50

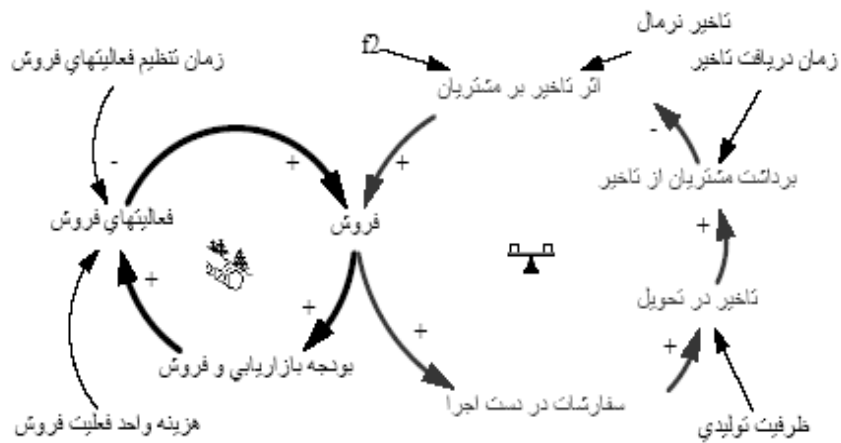
الگوی اول: محدودیت رشد



مجتمعی لشکر بلوکی - مهندسی سیستم ها

51

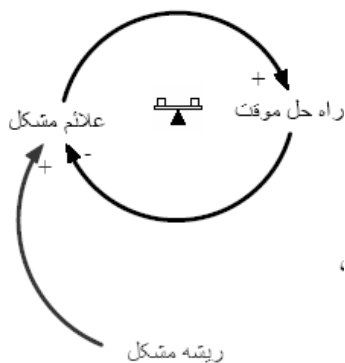
الگوی اول: محدودیت رشد



مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم‌ها

52

الگوی دوم: راه حل های موقت مشکل افزا

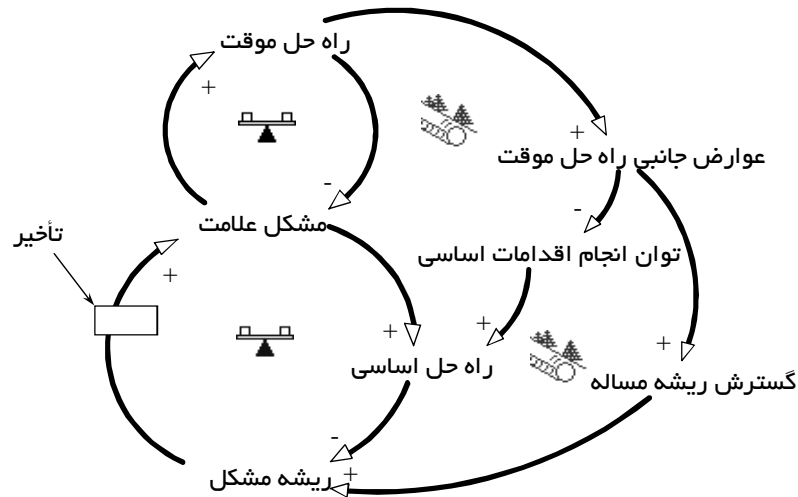


- × هر مشکلی که سر و صدای بیشتری داشته باشد، توجه بیشتری به خود جلب می‌کند و راه حل سریع تری را می‌طلبد.
- × راه حل های سریع و موقت عمدتاً به خاموش کردن سر و صدا یا علامت مشکل می‌پردازند. هر مشکل یک یا چند علت یا ریشه اساسی اصلی دارد.
- × راه حل های سریع و موقت عمدتاً به تقویت ریشه های مشکل و تشدید آن می‌انجامد.
- × راه حل های مقطعی و موقتی صرفاً علائم مشکل را از بین می‌برد ولی باعث تشدید مشکل در بلندمدت می‌شود.

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم‌ها

53

الگوی دوم: راه حل های موقت مشکل افزا



مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

54

الگوی دوم: راه حل های موقت مشکل افزا

عدم توجه به ریشه های یک مشکل و تنها دیدن خود مشکل می تواند مسأله جدیدی بیافریند.

زمانی که پلیس محموله بزرگی از مواد مخدر را کشف می کند

- کمبود مواد مخدر در بازار
- بالا رفتن قیمت
- ایجاد جذابیت برای قاچاقچیان
- افزایش قاچاقچیان
- افزایش مواد مخدر
- کاهش قیمت مواد مخدر
- افزایش عرضه
- ...

مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

55

الگوی دوم: راه حل های موقت مشکل افزا

- سرکوب شورش ها
- داروهای مسکن
- دریافت وام برای حل مشکلات
- بستن مطبوعات برای ایجاد ثبات و آرامش
- ارتقاء رفاه عمومی با پرداخت سوبسید
- فرسودگی صنایع ایران ناشی از راه حل تحمیل نیروی کار اضافی به صنایع برای حل مشکل بیکاری

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

56

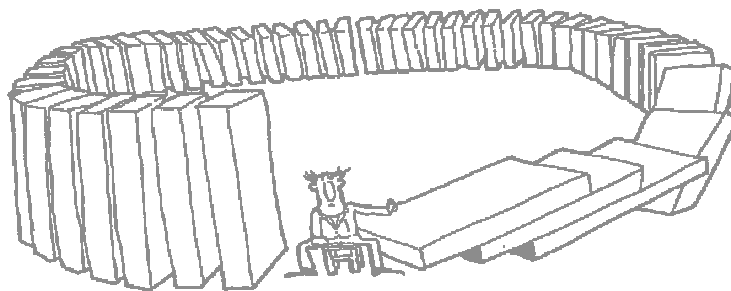
اصل هشتم: حل یک مساله ممکن است موجب تقویت ریشه مساله یا خلق مسایل دیگر شود.

- ✚ عمل چشم بسته هر اندازه سخت تر باشد، واکنشی سخت تر و بدتر از طرف سیستم را سبب می شود.
- § کمبود زمین در تهران، اعلام واگذاری زمین مجانی، تشدید مساله مسکن با تشویق مهاجرت
- § کسری و کمبود بودجه، عدم افزایش حقوق متخصصین دولت، جدایی نیروی متخصص از دولت، کاهش توان فکری دولت، تشدید مسئله کمبود بودجه
- ساده اندیشی نکنیم.
- خیرخواهی اگر با حکمت نباشد لزوماً به خیر منجر نمی شود.
- موقعیت ها و ساختارها، رفتار ساز است.
- Don't solve problems by creating problems

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

57

- راه حل‌های مقطعی مساله را بدتر می‌کنند. هل دادن یک مهره دومینو از جلوی چشم میتواند تمام مهره های پشت سرتان را نیز فرو ریزد.
- درمان میتواند از خود مرض بدتر باشد.
- دارو از مرض مضرت‌تر است.

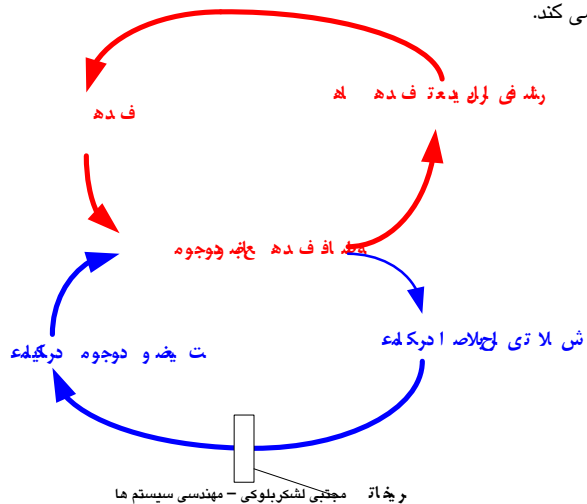


مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم‌ها

58

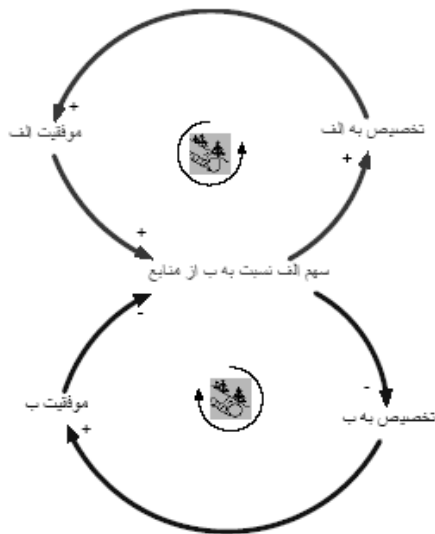
الگوی سووم: تنزل اهداف

وجود فاصله بین هدفها و وضع موجود، فشارهای روانی و سازمانی را برای تعدیل و تنزل هدف‌ها زیاد می‌کند.



61

الگوی پنجم: موفقیت برای موفق



مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

دو فعالیت برای منابع مشترک و محدود رقابت می کنند.

دو گروه "الف" و "ب" از منبع مشترکی استفاده می کنند. سهم هر یک از منبع مشترک به موفقیت آن نسبت به دیگری بستگی دارد. سهم بیشتر "الف" از منابع موجب عملکرد بهتر آن و اخذ منابع بیشتر برای عملکرد باز هم بهتر می شود. بهبود وضعیت "الف" در یک چرخه مثبت رو به افزایش می نهد و عملکرد "ب" در یک پس خوران مثبت دیگری به نحو فزاینده ای رو به افول می گذارد.

62

الگوی پنجم: موفقیت برای موفق

■ جذب نخبگان توسط کشورهای پیشرفته

- کانادا نتیجه مهاجرت های دانشجویی ۴۰ میلیارد دلار درآمد سالانه
- در دانشگاه صنعتی شریف ۵۱ نفر از مجموع ۶۹ دانشجوی نخبه و المپادی فیزیک جلالی وطن گفته اند
- آمار سال ۲۰۰۰ سازمان ملل متحد، ایران از مهاجرت نخبگان علمی، ۳۸ میلیارد دلار خسارت دیده است.

■ رشد دانش آموز قوی در مدرسه بدلیل کسب توجه بیشتر معلم

مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

63

الگوی پنجم: موفقیت برای موفق

وقت صرف شده در کار و زندگی
رقابت بین دو فرزند در خانواده برای جلب توجه والدین
راهکار مدیریتی:

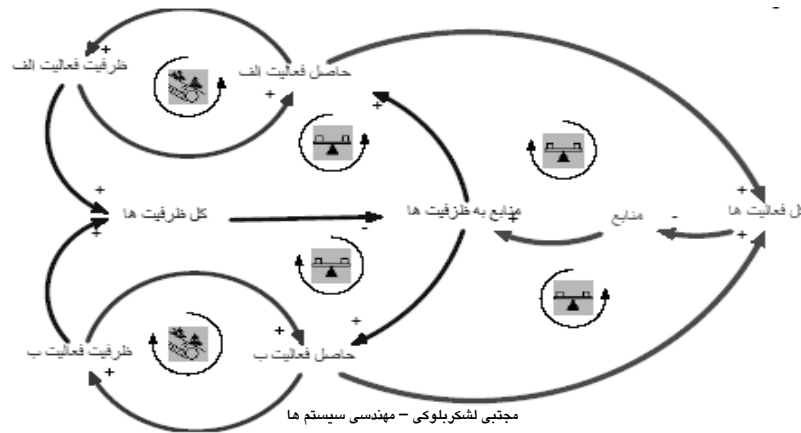
- به هدف ایجاد موفقیت در دو گروه فکر کنید.
- در برخی موارد که رقابت ناسالم در جریان است، اتصال بین دو فعالیت را در رقابت برای منبع مشترک قطع یا تضعیف کنید.
- تشویق فعالیت موفق را بدون محدود کردن منابع برای فعالیت نا موفق انجام دهید.
- به حل مسائل و پیشرفت فعالیت نا موفق کمک کنید.

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

64

الگوی ششم: تراژدی منبع مشترک

فعالیت های الف و ب در دو پس خوران مثبت رشد می کنند و کل ظرفیت فعالیت ها را افزایش می دهد. کل ظرفیتها میزان منابع موجود بر ظرفیت را کاهش می دهد. کاهش منابع بر ظرفیت نهایتاً "بر بهره وری ظرفیتها اثر می گذارد و حاصل فعالیت ها را کاهش می دهد.



65

الگوی هفتم: جهش و فروپاشی

- هنگامی که توانایی محیط برای حمایت از رشد جمعیت یا حالت سیستم نابود شده باشد یا توسط خود جمعیت مورد استفاده قرار گرفته باشد، با جهش و فروپاشی مواجه می شویم.
- رشد و توسعه یک فرآیند همه جانبه است.
- سعی و اجبار در رشد سریع تر نتیجه ای معکوس و رشدی کندتر به بار می آورد
- گاهی رشد سریع مانند سرطان عمل میکند. اجزای سیستم باید به گونه ای متناسب رشد کنند.

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

66

اصل نهم: پرفه های شوم و شریف ایجادکننده تخریبات کلیدی منفی و مثبت هستند.

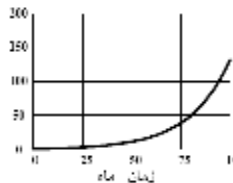
- پس انداز بیشتر، سرمایه گذاری بیشتر، تولید بیشتر، درآمد بیشتر، پس انداز بیشتر
- پس انداز کمتر، سرمایه گذاری کمتر، تولید کمتر، درآمد کمتر، پس انداز کمتر
- تلاش مسالمت آمیز بیشتر، پذیرش بیشتر، اثربخشی بیشتر، قدرت چانه زنی بیشتر، تلاش بیشتر
- تلاش خصمانه بیشتر، پذیرش کمتر، اثربخشی کمتر، قدرت چانه زنی کمتر، تلاش خصمانه بیشتر.
- چرخه های شوم، حلقه های باطل و ...

مجتبی لشکرپلوی - مهندسی سیستم ها

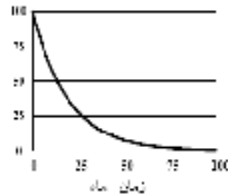
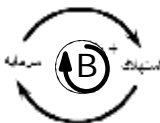
67

پویایی شناسی سیستمها

■ در یک سیستم پویا اجزا با یکدیگر رابطه تعاملی (علت معلولی دو طرفه) دارند یعنی: تغییر هر یک از اجزا (عامل) روی دیگر اجزاء (معلول) تأثیر گذارند.



Φ راه حلی که برای حل یک مسئله ارائه می گردد، مسئله یا بحران جدیدی در سیستم ایجاد نماید



Φ شیوه نمایش نمودار و دوایر علت و معلولی

68

خواص سیستم پویا

■ یک سیستم پویا از حلقه های علت و معلولی مثبت و منفی تشکیل شده است.

■ حلقه های مثبت (موتور رشد)، در جهت تقویت خود و حلقه های منفی در جهت محدودیت و به تعادل رسیدن خود عمل می نمایند.

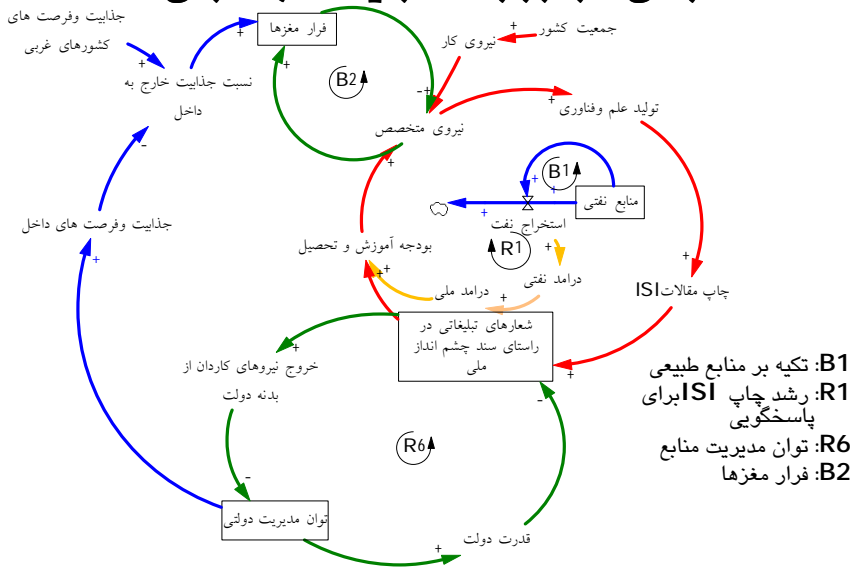
■ حلقه ها می توانند مضر یا مفید باشند.

■ راه حلی جهت هدایت صحیح یک سیستم در راستای نیل به هدف و افزایش بهره‌وری، از بین بردن حلقه های مضر و فعال نمودن حلقه های مفید است.

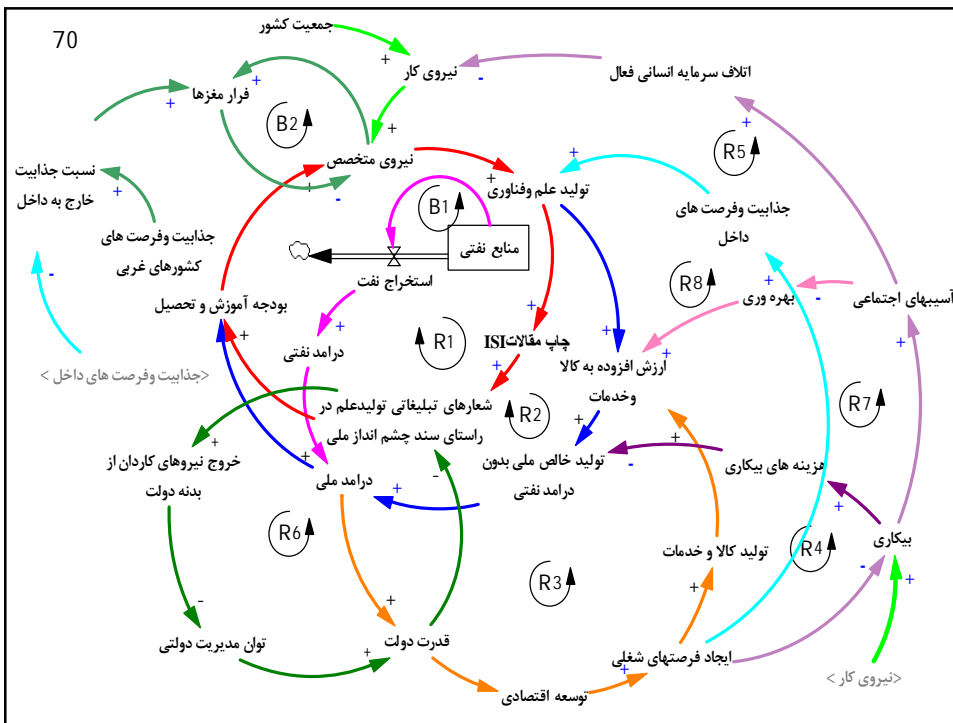
■ بهترین شیوه تصمیم گیری در رویکرد پویایی شناسی سیستمها استفاده از تصمیمات کنترلی کوتاه مدت (جهت از بین بردن حلقه های مضر) در کنار تصمیمات بلند مدت (جهت فعال نمودن حلقه های مفید) است.

69

طراحی موتور رشد تولید علم کنونی



70



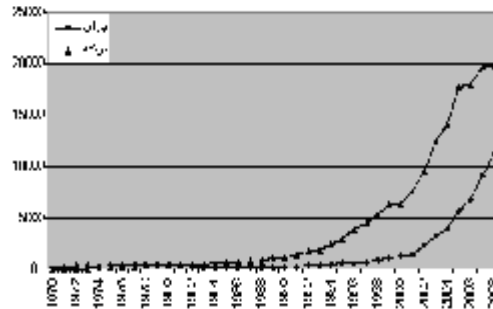
71

تملیل رقابت علمی ایران و ترکیه مبتنی بر ملقه رشد تعداد مقالات ISI

چرا ISI؟

نقاط قوت و ضعف

تصویر ایران در ISI با شاخصهای کمی و کیفی



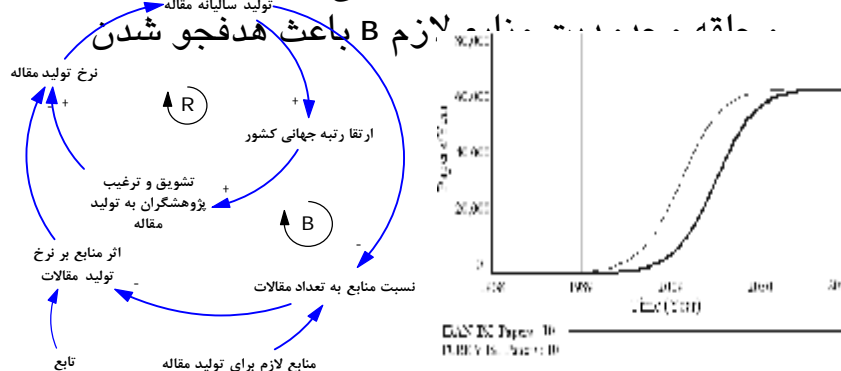
مقایسه رشد تعداد مقالات ISI در ایران و ترکیه

72

مقایسه رشد تعداد مقالات ایران و ترکیه

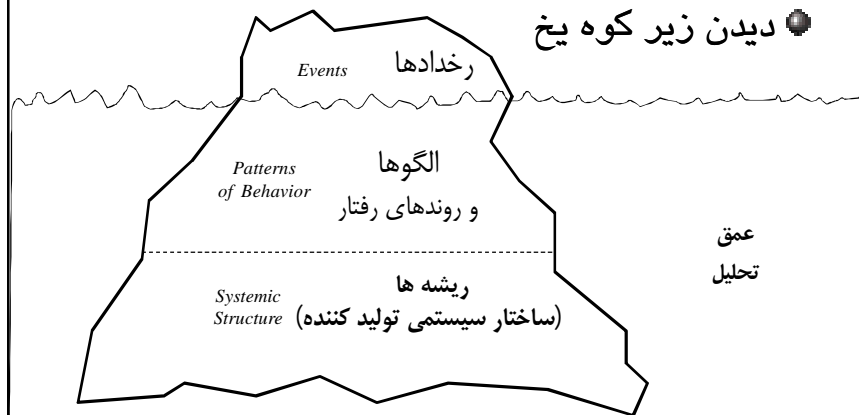
رشد تولید سالیانه مقالات ISI در هر دو کشور به صورت S شکل است

موتور رشد R باعث تولید نمایی تانقظه عطف



73

اصل دهم: از رخداد به روندها و از روندها به ریشه ها حرکت کنید.



صاحبان بصر و صاحبان بصیرت. از ظواهر (پدیده ها) به بواطن امور (ساختار سیستمی) برسید. بصیرت دیدن کوه یخ زیر آب را می بینند.

74

گذار از وقایع اتفاقیه



مهندسی سیستم ها

مجتبی لشکرپلویی - مهندسی سیستم ها

- غالباً تمرکز افراد متوجه رخدادها در یک مقطع زمانی است.
- جراید و رسانه های گروهی نیز این مساله را تشدید می کنند.
- مثال: اعتصاب، خودکشی، خرابی ماشین، وقایع بعد از انتخابات
- تمرکز بر رخدادها موجب عکس العمل نسبت به وقایع و غفلت از حل ریشه ای مسایل می شود.
- توجه به رخدادها لازم است ولی کافی نیست.
- برخورد مولد شامل شناخت روندها و ساختارهای ایجاد کننده آنهاست.

75

رخدادها

روندها

ریشه‌ها

وندالیسم اجتماعی
دزدی، شورش،
انقلاب

روند فاصله غنی و فقیر
روند تحمیل یک
اندیشه بر کشور
روند جدایی حاکمان از
مردم

ساختارهای توزیع ثروت
ساختارهای توزیع قدرت
ساختارهای نظارت و
انتخاب دموکراتیک
واقعی

event-oriented worldview
event-oriented approach

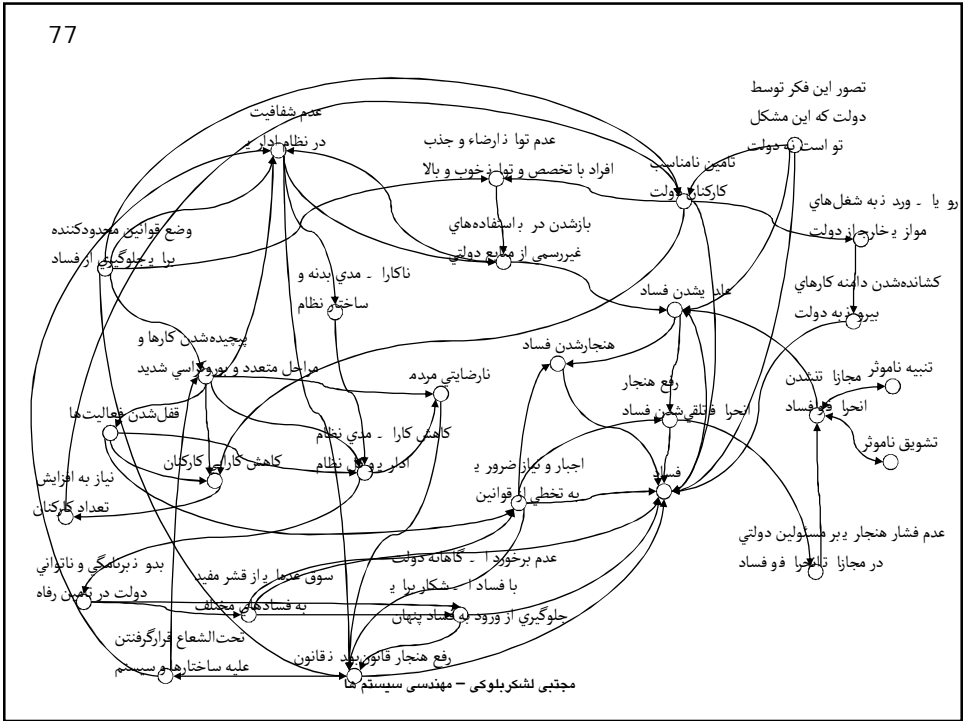
مجتبی لشکر بلوکی - مهندسی سیستم‌ها

76

*To every complex question,
there is a simple answer!!!
... and it is wrong!!!!!!??*

H.L. Menken

مجتبی لشکر بلوکی - مهندسی سیستم‌ها



78

تمرین عملی ۱:

- حداقل ۵ حلقه خود تقویت کننده (شوم) را بیابید.
- آن ها را نام گذاری کنید.
- استدلال کنید که کدام یک از آن ها مهم تر هستند.
- راهکارهای اهرمی را برای تغییر جهت حلقه ها (تبدیل حلقه های شوم به حلقه های شریف) را پیشنهاد کنید.

مجتبی لشکريلوکی - مهندسی سيستم ها

79

عناصر خوب منجر به ترکیب خوب نمی شود

- 160 اتاق
- 5.5 میلیون دلار هزینه
- طی 38 سال ساخت (1884 تا 1922)
- 650 هزار متر مربع مساحت (الان 16 هزار
- تعداد درها: 467 درب +
- به جای رختم نمی شوند!

راه پله های بن بست!

درهائی در هوا!

گنجه ای با 30 اتاق داخل آن!

پنجره های مسدود!

ورودی و نورگیر از سقف در وسط اتاق بالائی!

راهروها و راه پله هائی که به راحتی در آن گم و سرگردان می شوید!

مشهور است به خانه پلوشه و طراحی!

- بدون توجه به ماموریت و نیازمندیهای واقعی!
- سیستمهای مختلف و ناسازگار!
- غیر قابل سکونت! ولی جالب برای سیاحان! (نظیر بسیاری از سازمانهای ما!)
- غیر قابل توسعه و نگهداری!
- حضور نسلهای مختلفی از سبکها و سیستمها با دخالت بناهای مختلف!
- ...

مدلی بسیار عالی برای احساس آنچه فراموش شده :

معماری راهبردی

ایا این بنا برای شما آشنا نیست؟! مهندسین لشریلوکی - مهندسی سیستم ها

80

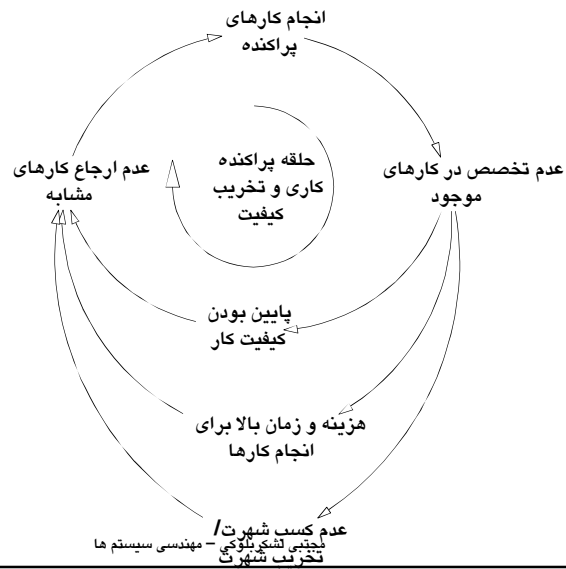
مهم ترین کارکردهای تفکر سیستمی

۱. نگاهی عبرت آمیز از رخدادهای ریشه ها
۲. فهم عمیق و غیر ساده انگارانه
۳. سنجش اثربخشی گزینه های تصمیم گیری

مجتبی لشریلوکی - مهندسی سیستم ها

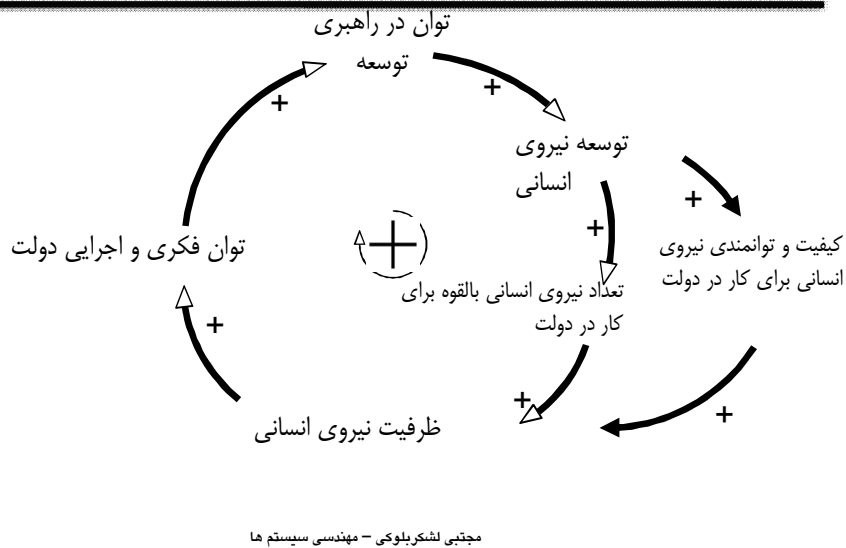
81

تملیل عدم رشد مرفه ای



82

نمونه موردی: تملیل پویایی ناتوانی دولت. شما تیک ملقه اول



83

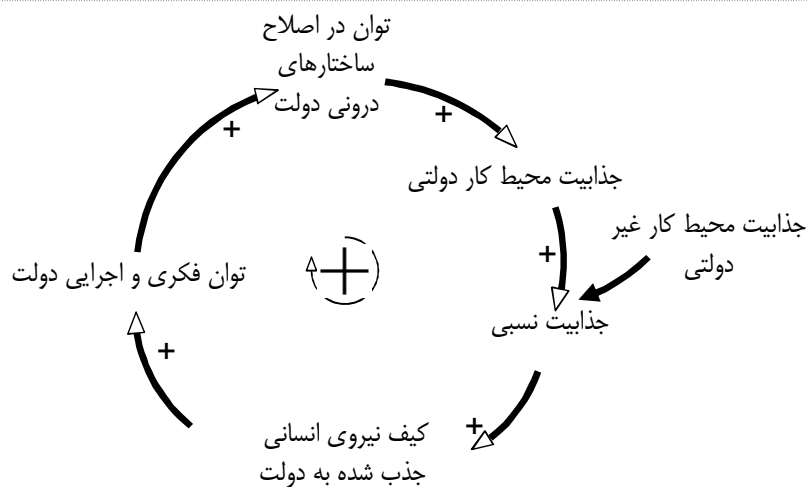
توضیح ملقه اول

- دولت در راهبری توسعه ناتوان است.
- در نتیجه آموزش و توسعه نیروی انسانی به اندازه کافی نیست. (چه کیفی، چه کمی) در ضمن فرار و فرسایش مغزها را هم در نظر بگیرید.
- پس تعداد و توان نیروی انسانی برای ورود به عرصه فعالیت های دولتی و عمومی مناسب نیست.
- پس ظرفیت و قابلیت نیروی انسانی دولت ضعیف میماند.
- ضعف دولت در راهبری توسعه ادامه می یابد.

مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

84

شماتیک ملقه دوم



مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

85

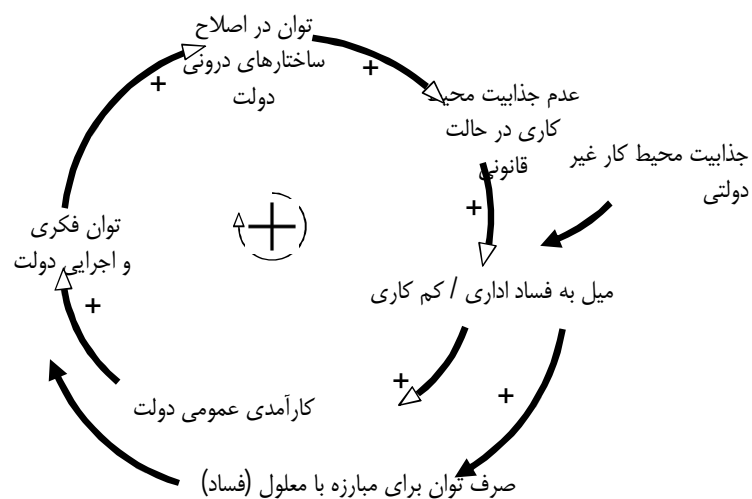
توضیح ملقه دوم

- دولت توان اصلاح ساختارهای درونی خود را دارا نیست. (مثلا سیستم حقوق و پاداش)
- جذابیت محیط کار دولتی پایین می آید.
- نیروهایی که وارد کار دولتی می شوند نسبت به خصوصی ها کم هوش تر، کم سواد تر. غیر فعال تر هستند.
- ظرفیت و قابلیت نیروی انسانی دولت ضعیف می ماند.
- ضعف دولت در اصلاح ساختار درونی ادامه می یابد.

مجتبی لشکریلوکی - مهندسی سیستم ها

86

شماتیک ملقه سوم



مجتبی لشکریلوکی - مهندسی سیستم ها

89

توضیح ملقه چهارم

- دولت توان راهبری توسعه را دارا نیست.
- اعتقاد مردم به توسعه و توان دولت کاهش می یابد.
- ناامیدی/ یاس/ اضطراب/ نامنی در جامعه رشد می کند.
- رفتارهای غیر توسعه ای افزایش پیدا میکند (۳ مثال: عدم پایبندی به قوانین، ۲- دلالی ۳- پول در آوردن از راه های غیر قانونی و غیر اخلاقی)
- مخالفت با دولت افزایش پیدا می کند. (مخالفت های سیاسی و اجتماعی)
- اثربخشی برنامه های دولت و اعتبار آن نزد مردم کاهش پیدا می کند.
- ضعف دولت در راهبری توسعه ادامه می یابد.

مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

90

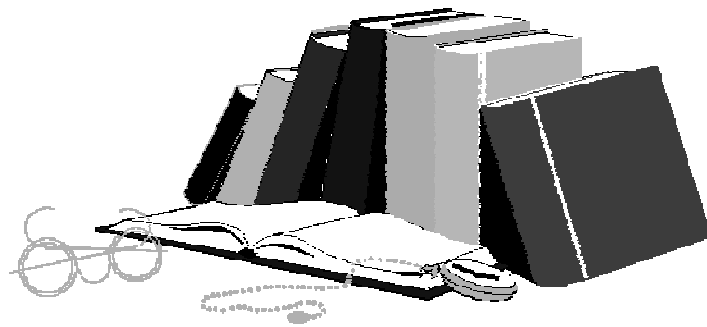
تمرین عملی 2:

- یک پدیده پویا را در سازمان خود شناسایی کنید و آن را به صورت حلقه های علت معلولی تجزیه و تحلیل کنید!
- راهنمایی:
- از حلقه های ساده شروع کنید
- حلقه ها را نام گذاری کنید.
- حلقه ها را جداگانه کامل کنید
- حلقه های جداگانه را با هم ترکیب کنید.

مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

منابع پیشنهادی برای مطالعه تفکر سیستمی:

- پویایی شناسی سیستم، جان د. استرمن، انتشارات سمت
- پنجمین فرمان، پیتر سنگه، سازمان مدیریت صنعتی



مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها



مجتبی لشکرلوکی - مهندسی سیستم ها

بسمه تعالی

تحلیل یک سند حاکمیت شرکتی نمونه با رویکرد مهندسی سیستم‌ها و تفکر سیستمی

تهیه کننده:

مجتبی لشکر بلوکی

مشخصات گزارش:

غیر قابل استناد

غیر قابل تکثیر

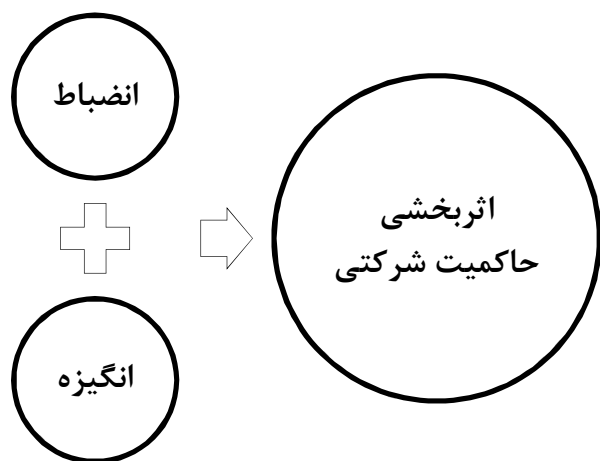
صرفاً جهت کاربرد آموزشی

تعریف حاکمیت شرکتی

تعاریف متفاوتی در خصوص حاکمیت شرکتی ارائه شده است و اجماعی در این خصوص وجود ندارد. لذا تعاریف بسته به نیاز و شرایط فرق کند. اما تعریف حاکمیت شرکتی در گروه سرمایه گذاری به صورت زیر تدوین شده است:

- مجموعه قواعد، قوانین، نهادها و روش هایی که
- از تطابق عملکرد مدیران شرکت با منافع سهام داران اطمینان حاصل می کند.
 - مدیران را به بهترین عملکرد برمی انگیزاند.
 - پاسخگویی شرکتی را در برابر ذینفعان و سهام داران تضمین می کند.

تعریف فوق از آن جهت پیشنهاد شده است که هم بر انگیزه و هم بر انضباط تاکید می کند. از سویی بر فعال کردن و انگیزه بخشی مدیران تاکید می کند و از دیگرسو پیش بینی پذیری ایجاد می کند و کنترل می نماید. حاکمیت شرکتی مناسب، روابط قابل اعتماد بین شرکت و ذینفعان آن را تضمین می کند. خلاصه اینکه هدف حاکمیت شرکتی، دستیابی به پایداری، مسئولیت پذیری، پاسخگویی، عدالت، شفافیت و اثربخشی در شرکت است.



نظریه نمایندگی
<ul style="list-style-type: none">• یکی از فرضیات اصلی تئوری نمایندگی این است که کارگمار (سهام دار) و کارگزاران (مدیران) تضاد منافع دارند.• عموماً مدیران ترجیح می دهند منافع خود، مثل کسب بیشترین پاداش ممکن را تعقیب کنند و توجهی به منافع بلندمدت سهامداران ندارند.• این مساله، ضرورت کنترل مدیریت شرکت ها توسط سهامداران را نشان می دهد.• سهام داران نهاد نظارتی را برای همسوسازی منافع کارگمار (سهام دار) و کارگزاران (مدیران) تاسیس می کنند.• نهاد نظارتی باید از نهاد اجرا مستقل باشد.

اصول حاکمیت شرکتی MIG: شرح وظایف هیات مدیره

ساختار تعبیه شده به منظور دستیابی به مقاصد حاکمیت شرکتی و استقرار ابزارهای یاد شده توسط هیات مدیره راهبری می شود. هیات مدیره به نمایندگی از همه سهامداران شرکت و در چارچوب مفاد قانون تجارت عمل می کند. مهمترین وظایف هیات مدیره شامل وظایف زیر و نه محدود به این موارد می شود:

وظایف مربوط به سرمایه های انسانی

- انتخاب، ارزیابی و جبران خدمات مناسب مدیرعامل
- برنامه ریزی برای جانشین پروری برای مدیر عامل
- نظارت بر حسن اجرای آیین نامه جبران خدمات مدیران ارشد هلدینگ
- انتخاب اعضای هیات مدیره شرکت های زیرمجموعه با نظر مساعد مدیر عامل و تعیین حقوق و مزایا و پاداش و اختیارات آن ها، نظارت بر عملکرد و در صورت لزوم جایگزین کردن آن ها و نظارت بر فرایند جایگزینی.
- نظارت بر عملکرد اعضای هیات مدیره شرکت های زیرمجموعه

وظایف هدایتی-نظارتی

- تصویب استراتژیهای کلان و طرح های استراتژیک هلدینگ و نظارت بر مسایل کلیدی کسب و کار؛
- ارزیابی ریسک های عمده و طراحی گزینه هایی برای مدیریت آن ها؛
- نظارت بر فرآیندهای تضمین کننده دقت و کامل بودن صورت های مالی شرکت؛
- نظارت بر اثربخشی کنترل های داخلی شرکت برای حفاظت از دارایی ها، گزارش گیری مناسب و رعایت قوانین؛
- نظارت و توصیه های مشورتی به منظور انتخاب مدیران بلافصل مدیر عامل هلدینگ (* منظور از مدیران ارشد، قائم مقام و معاونت ها می باشند)
- نظارت برای کسب اطمینان از تطابق عملکرد مدیران و کارکنان با قوانین و مقررات و جهت گیری استراتژیک.
- نظارت بر عملکرد استراتژیک و مالی شرکت های زیرمجموعه

تبصره

- اتخاذ تصمیم در خصوص وظایف فوق الذکر راسا توسط هیات مدیره انجام می شود و قابل واگذاری به غیر نیست.
- هیات مدیره می تواند تصمیم سازی مربوط به مصوبات را به کمیته ها بسپارد.

سایر موارد

- تایید اطلاعات ارائه شده به سرمایه گذار و یا شرکت مادر.
- بررسی و تصویب سیاست ها، آیین نامه ها و مقررات داخلی شرکت.
- خرید و فروش دارایی ثابت و سرمایه گذاری ها و استقراض از منابع مختلف.
- تعیین قیمت و شرایط فروش اموال و محصولات اصلی و روش تعیین قیمت سایر دارایی ها.
- بررسی و تصویب معاملات عمده شرکت با اشخاص وابسته (که در این مورد مدیر مرتبط حق رای ندارد).

اصول حاکمیت شرکتی MIG: اعضای هیات مدیره

استقلال اعضای هیات مدیره

- ترکیب غالب هیات مدیره باید از اعضای مستقل تشکیل شده باشد. لذا اعضای هیات مدیره مستقل محسوب نمی شوند اگر:
- عضو هیات مدیره در استخدام هلدینگ باشد یا یکی از بستگان درجه اول وی، یکی از مدیران هلدینگ است.
- یکی از بستگان درجه اول عضو هیات مدیره، جزء کارمندان بلندپایه شرکت است (مطابق تعریف، کارمند بلندپایه کسی است که حقوق سالانه وی در محدوده بیست درصد بالای پرداختی حقوق ها در شرکت باشد).
- عضو هیات مدیره به غیر از دستمزدی که بابت عضویت از هیات مدیره دریافت می کند با هلدینگ رابطه مستقیم درآمدی دیگری هم دارد، مثلاً مشاور است.
- به طور خاص، عضو هیات مدیره، مالک یا در استخدام شرکت حسابرسی است که عملیات حسابرسی هلدینگ را انجام می دهد.
- عضو هیات مدیره هلدینگ یا یکی از بستگان درجه اول وی به عنوان مدیر اجرایی ارشد شرکتی مشغول به فعالیت باشد که عضو هیات مدیره آن شرکت، یکی از مدیران ارشد هلدینگ باشد.
- عضو هیات مدیره مستقل محسوب نمی شود اگر وی مدیر، سهامدار و یا در استخدام شرکتی باشد که سالانه بیش از یک درصد محصولات هلدینگ یا شرکتهای زیر مجموعه را می خرد یا اینکه به هر ترتیب رابطه مالی با هلدینگ یا شرکت های زیرمجموعه دارد که بیش از یک درصد از فروش سالانه هلدینگ است. (مثلا مواد اولیه هلدینگ را تامین می کند).
- عضو هیات مدیره مستقل محسوب نمی شود اگر وی مدیر و یا در استخدام شرکتی باشد که از هلدینگ / شرکت های زیرمجموعه طلبکار یا بدهکار است مشروط به اینکه طلب یا بدهی بیش از یک درصد دارایی های هلدینگ / شرکت های زیرمجموعه باشد.

ویژگی های اعضای هیات مدیره MIG

- شرکت به دنبال اعضای هیات مدیره ای است که
- مشهور به درست کاری، دارای شخصیت محکم، با اعتماد به نفس و پایبند به ارزش های کلیدی هلدینگ باشد.
- دارای تجربه در طراحی استراتژی یا دارای تجربه مدیریتی سطح بالا در یک سازمان بزرگ باشد.
- توانایی تعامل و ارتباط موثر با دیگران را داشته باشد.
- آمادگی تخصیص زمان کافی و متمرکز برای امور شرکت داشته باشد و تضاد منافع در شرکت نداشته باشد.
- سابقه عضویت در هیات مدیره دیگر سازمان ها را داشته باشد (حداقل به مدت دو سال).
- کارمند یا مدیر یک شرکت رقیب نباشد، اخیراً به عنوان کارمند یا مدیر اجرایی شرکتی نباشد که در آن مدیرعامل هلدینگ در هیات مدیره آن عضویت داشته باشد.

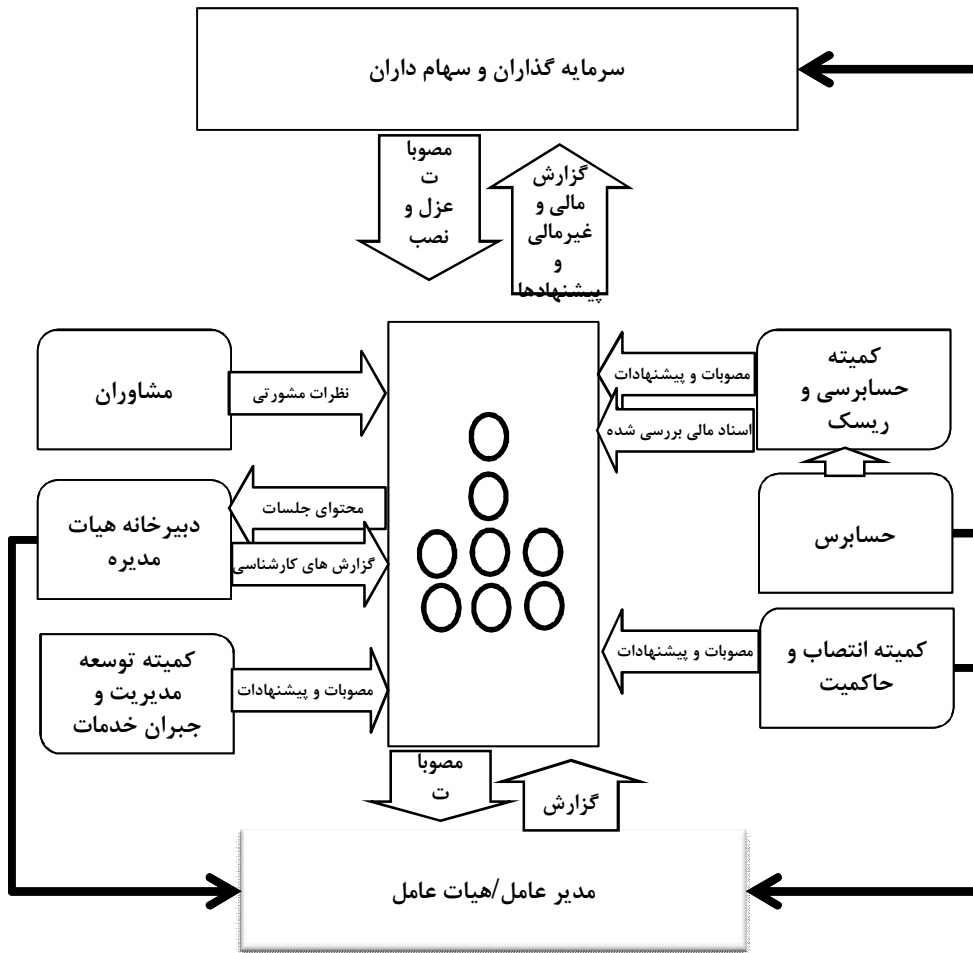
تعداد و ترکیب اعضای هیات مدیره MIG

- هلدینگ در جستجوی ترکیبی متنوع از اعضای هیات مدیره از نظر رشته، سن و تجربه تخصصی است.
- تعداد اعضای هیات مدیره بین پنج تا نه نفر می باشد.
- اکثریت اعضای هیات مدیره لازم است مستقل باشند.
- در ترکیب هیات مدیره بایستی یک نفر عضو مالی غیرموظف که دانش لازم در حوزه های حسابداری، مالی و مدیریت را دارد، عضویت داشته باشد. عضو مذکور مسوولیت کمیته حسابرسی را بر عهده خواهد داشت.

اصول حاکمیت شرکتی MIG: اعضای هیات مدیره (ادامه)

نایب رئیس هیات مدیره	رئیس هیات مدیره
<ul style="list-style-type: none"> • یکی از اعضای هیات مدیره، به صورت دوسالانه با اکثریت آرا به عنوان نایب رئیس انتخاب می شود. • اگر رئیس هیات مدیره، مستقل نباشد، نایب رئیس از بین اعضای مستقل انتخاب خواهد شد. • نایب رئیس در غیاب رئیس هیات مدیره یا بنا به درخواست وی، وظایف ایشان را عهده دار خواهد شد. 	<p>ریاست هیات مدیره و مدیریت عامل شرکت نباید بر عهده یک شخص واحد باشد. وظایف، اختیارات و مسوولیت های رئیس هیات مدیره و مدیرعامل باید به طوری صریح و روشن مشخص شده و هیچ گونه تداخلی با یکدیگر نداشته باشند.</p> <p>رئیس هیات مدیره با رای اکثریت اعضای هیات مدیره منصوب خواهد شد و ممکن است در هر زمان و با همان آرا عزل گردد. رئیس هیات مدیره دارای وظایف زیر است:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ تعیین دستورجلسات هیات مدیره به گونه ای که زمان کافی برای بحث در مورد تمام موارد دستور جلسه وجود داشته باشد؛ ○ برگزاری جلسات اعضای مستقل هیات مدیره، با اطلاع رسانی مناسب ○ ریاست کمیته بهبود مدیریت و جبران خدمات (در صورتی که رئیس هیات مدیره مستقل نباشد، بر عهده نایب رئیس خواهد بود. ○ حصول اطمینان از برگزاری موثر جلسات کمیته ها و دریافت گزارش و مصوبات جلسات کمیته ها ○ رابط بین هیات مدیره و سهامداران ○ رئیس هیات مدیره به همراهی دبیر و مدیر عامل باید تقویم و دستور کار موضوعات کلیدی 6 ماهه برای جلسات هیات مدیره طراحی کنند. یادآوری می شود که این امر، به معنی عدم رسیدگی به مسایل نوپدید
<h3>دبیر هیات مدیره</h3>	<h3>توصیه</h3>
<ul style="list-style-type: none"> • هیات مدیره بایستی دارای یک دبیرخانه باشد که مسوولیت اجرایی تشکیل هیات مدیره، جمع آوری اطلاعات و انجام امور کارشناسی در خصوص دستور کار هیات مدیره را به عهده دارد. • ریاست دبیرخانه به عهده دبیر هیات مدیره است که با پیشنهاد رئیس هیات مدیره و تصویب هیات مدیره منصوب و زیر نظر رئیس هیات مدیره انجام وظیفه می نماید. • دبیر هیات مدیره در جلسات حضور یافته و مسوول تدوین مذاکرات و مصوبات هیات مدیره است. • مدیر عامل موظف است اطلاعات مورد تقاضای دبیر را تهیه و در اختیار وی قرار دهد. • تشکیلات و سایر مقررات دبیرخانه با پیشنهاد دبیر و تصویب هیات مدیره، اجرایی خواهد شد. • دبیرخانه موظف است گزارش مستمر و دوره ای از اجرای مصوبات تهیه و به هیات مدیره ارائه نماید. • دبیر، لزوما عضو هیات مدیره نیست. 	<p>کاندیدای عضویت در هیات مدیره به عنوان عضو موظف، باید مسوولیت و وظایفی در سطح مدیریت ارشد را داشته باشند. پیشنهاد می گردد به منظور حفظ تجربیات و انسجام در تصمیم گیری و جهت گیری های استراتژیک، حداقل یک سوم اعضای هیات مدیره برای دوره بعدی ابقاء شوند.</p>

اصول حاکمیت شرکتی MIG: کمیته های هیات مدیره



هدف از تشکیل کمیته های هیات مدیره کمک به هیات مدیره است تا مسوولیت های خود را به صورت کارا و موثر انجام دهد. هر چند کمیته ها در کل نمی توانند جای مسوولیت های نظارتی و هدایتی هیات مدیره را بگیرند اما کمیته ها نتایج حاصل از فعالیت های عمده خود را به هیات مدیره گزارش داده و یا توصیه هایی به هیات مدیره ارائه می کنند.

موارد مرتبط با کمیته ها پس از قرائت نظر کمیته در هیات مدیره تصمیم گیری می شود. شرح وظایف و اختیارات کمیته ها توسط هیات مدیره تعیین خواهد شد.

در استانداردهای مربوط به حاکمیت شرکتی، تا 7 کمیته مختلف برای هویت مدیره پیشنهاد می شود اما متناسب با ویژگیهای موجود برای هیات مدیره گروه سرمایه گذاری، سه کمیته طراحی شده است:

هیات مدیره گروه سرمایه گذاری

کمیته انتصاب و حاکمیت

کمیته توسعه مدیریت و جبران خدمات

کمیته حسابرسی و مدیریت ریسک

کمیته های هیات مدیره - کمیته توسعه مدیریت و جبران خدمات

<p>ماموریت</p>	<ul style="list-style-type: none"> • هدف کمیته این است که ساختار دستمزدی و جبران خدماتی را طراحی و پیاده سازی کند که اولاً ضامن ایجاد شرایط با ثبات مالی و عملیاتی در شرکت گردد، ثانیاً، منافع سهامداران و مدیران اجرایی شرکت را در یک راستا قرار دهد و ثالثاً، انگیزه مدیران اجرایی موفق را برای حضور بلندمدت و موثر در شرکت افزایش دهد.
<p>وظایف اصلی</p>	<ul style="list-style-type: none"> • تعیین اهداف روشن و قابل اندازه گیری برای مدیر عامل و معاونین وی، ارزیابی عملکرد مدیر عامل از نظر نزدیکی به اهداف تعیین شده و تعیین دستمزد سالانه مدیران بر اساس این ارزیابی است. • تعیین ساختار و میزان دستمزد مدیر عامل و معاونین ارشد وی در شرکت. • نظارت بر ساختار و میزان دستمزد اعضای هیات مدیره شرکت های زیرمجموعه. • نظارت بر ساختار پرداخت دستمزد و همچنین میزان دستمزد پرداخت شده به مدیران اجرایی سطوح پایین تر هلدینگ.
<p>رویکرد اصلی</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد انگیزه برای حفظ مدیران موفق برای مدت طولانی، یکی از اصلی ترین اهداف ساختار دستمزد مدیران است. به این منظور پرداخت قسمتی از دستمزد در قالب سهام عادی و همچنین سهام مبتنی بر عملکرد تعیین خواهد شد.. • نکته قابل تاکید در این رابطه اینست که دستمزد مدیران، باید به گونه ای تعیین شود که تغییرات کوتاه مدت سودآوری تاثیر قابل توجهی بر میزان دستمزد نداشته باشد.
<p>عضویت در کمیته</p>	<ul style="list-style-type: none"> • در جلسه اول هیات مدیره بعد از جلسه سالانه سهامداران، هیات مدیره، اعضای کمیته را که نبایستی کمتر از سه عضو باشد را از بین اعضای هیات مدیره مستقل انتخاب می کند. • هیات مدیره ممکن است عضویت یک فرد را در هر زمانی باطل کند. اما تعداد اعضا نباید کمتر از سه نفر شود لذا همزمان هیات مدیره به تعداد کافی عضو جدید منصوب می کند تا حداقل سه عضو با صلاحیت در این کمیته داشته باشد. • عضو منتخب باید آشنایی کافی با مسائل کلیدی و مرتبط با وظایف و مسئولیت های کمیته را داشته باشد.

کمیته های هیات مدیره - کمیته توسعه مدیریت و جبران خدمات

جلسات کمیته

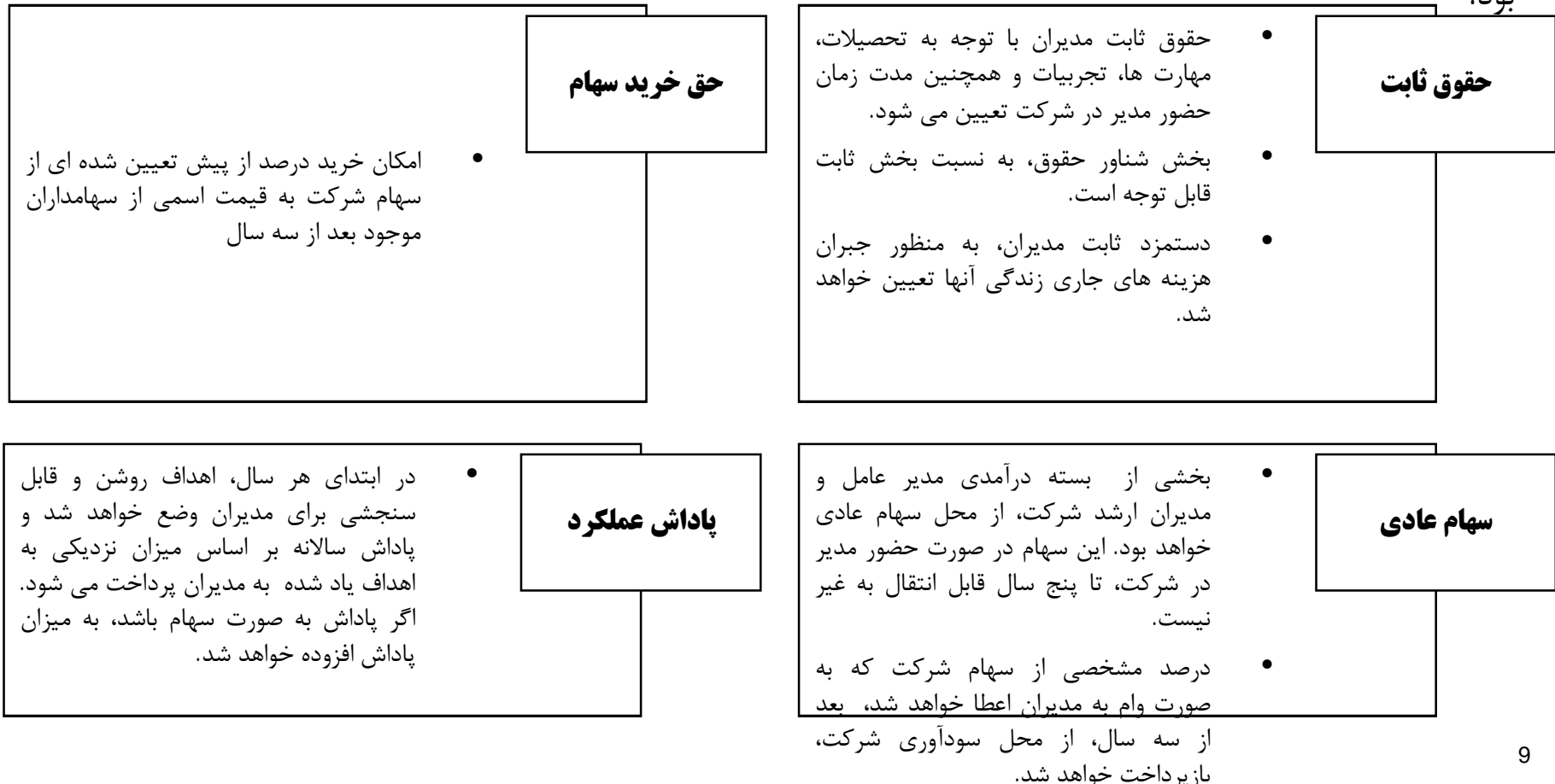
- کمیته باید چهار بار در سال جلسه برگزار کند، مگر آنکه تعیین کند که جلسات بیشتری مورد نیاز است.
- کمیته به درخواست هر عضو جلسه و در هر زمانی که وی مشخص کند، جلسه برگزار می کند.
- حداقل یک هفته قبل از جلسه، به هر یک از اعضا، جلسه اعلام می گردد. جلسه می تواند به صورت حضوری، تلفنی یا سایر ارتباطات الکترونیکی برگزار شود. اگر جلسه از پیش تعیین شده باشد و به صورت حضوری برگزار گردد، مبنای تصویب مصوبات، اکثریت نسبی آراء است. و در صورتی که به صورت غیر حضوری برگزار گردد، مصوبات باید به تایید همه اعضا برسد.
- حاضرین در جلسات کمیته می تواند شامل مدیران شرکت، دیگر اعضای هیات مدیره، یا طرف های سوم باشد، به شرطی که؛ حداقل دو بار در سال، کمیته جلسه ای، بدون مدیرعامل، اعضای غیرمستقل هیات مدیره و کارمندان شرکت، در مورد هر موضوعی که مناسب می داند، برگزار کند.

سیستم پرداخت

- دستمزد ثابت مدیران، به منظور جبران هزینه های جاری آنها تعبیه شده است.
- هدف این است که سهم اصلی دستمزد مدیران از محل "سودآوری بلندمدت" شرکتهای تحت مدیریت باشد.
- منافع مدیران از محل "سودآوری بلندمدت" باید آنچنان با اهمیت باشد که بتوان بدین وسیله، مدیران باهوش، ریسک پذیر، خلاق و با تجربه را جذب کرد.
- هیات مدیره می تواند پاداش موردی برای شرایط خاص در نظر بگیرد.
- ساختار دستمزد مدیران باید به گونه ای باشد که مدیر از ریسک کردن غیر ضروری با پول سهامدار خودداری کند. مدیر نباید ریسک بیش از حد ضروری با پول سهامداران انجام دهد.
- ساختار دستمزد باید در کل شرکت (مدیران میانی و کارمندان شرکت) دیده شود. مدیران میانی و کارمندان نیز به نوبه خود در این ساختار دستمزد شراکت داشته باشند.
- ساختار دستمزد باید به گونه ای تنظیم شود که انگیزه مدیران موفق را برای حضور بلندمدت در شرکت افزایش دهد. مدیران موفق باید برای زمان طولانی در شرکت حضور داشته باشند.

مبنای طراحی دستمزد و جبران خدمات

کمیته بهبود مدیریت و جبران خدمات، هر سال با توجه به بررسی های میدانی، شرایط بازار و دستمزد سال گذشته، میزان دستمزد مدیر عامل و مدیران ارشد را تعیین خواهد کرد. دستمزد مدیران ارشد از حقوق ثابت، پاداش، سهام عادی و سهام مبتنی بر عملکرد تشکیل شده است. راهکارهای زیر در این خصوص مبنای طراحی بسته جبران خدمات خواهد بود:



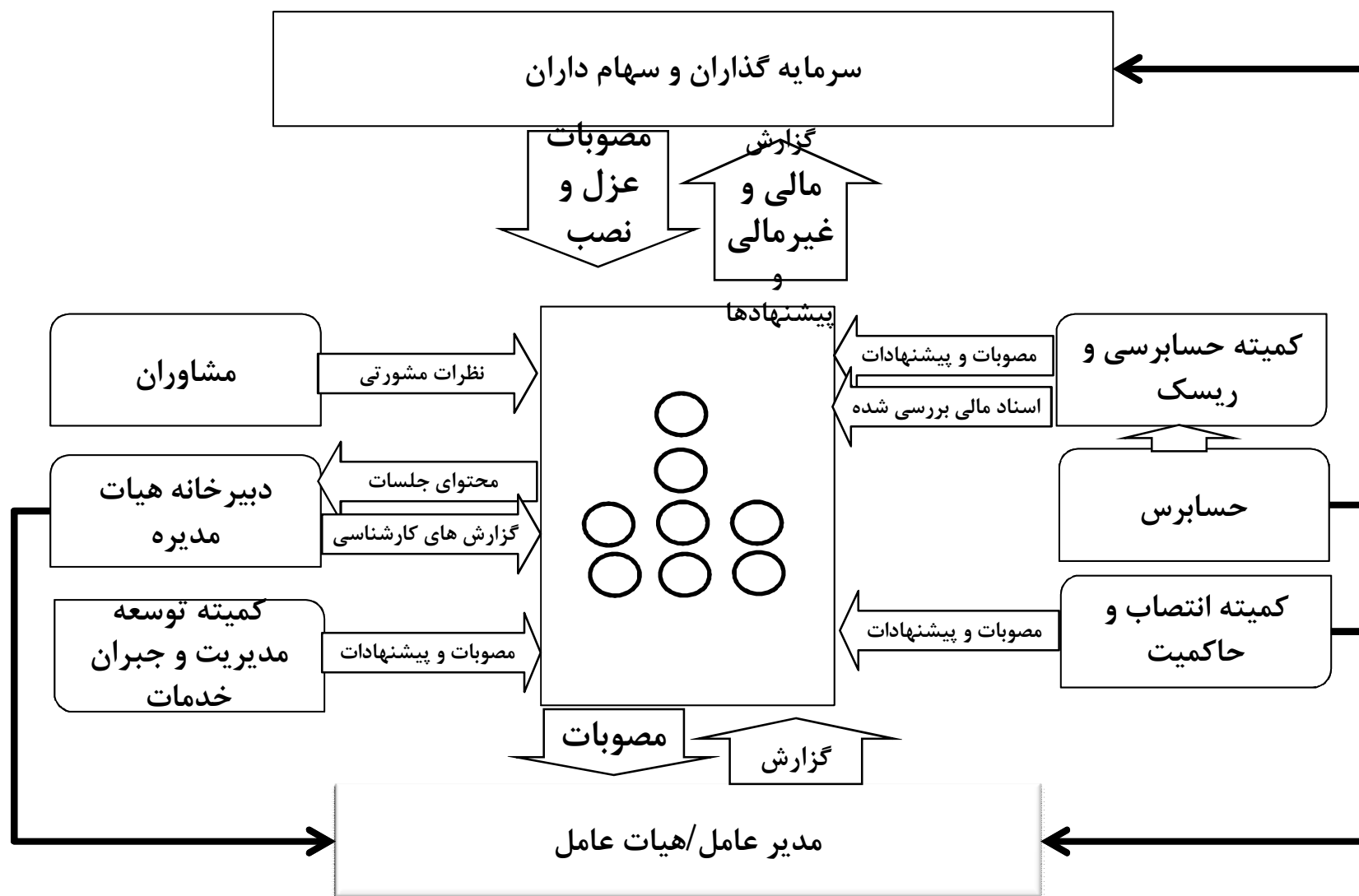
کمیته های هیات مدیره - کمیته انتصاب و حاکمیت

<p>ماموریت</p>	<ul style="list-style-type: none"> • هدف اصلی این کمیته آن است که بهترین نیروی انسانی را برای مدیریت عامل، مدیران ارشد (معاونان وی) و هیات مدیره پیشنهاد دهد. همچنین از اجرای صحیح قواعد حاکمیت شرکتی در سازمان اطمینان حاصل کند.
<p>وظایف اصلی</p>	<ul style="list-style-type: none"> • برنامه ریزی برای جانشین پروری برای مدیر عامل و پیشنهاد مدیر عامل به هیات مدیره • بررسی صلاحیت اعضای پیشنهادی هیات مدیره شرکت های زیرمجموعه و پیشنهاد به هیات مدیره هلدینگ؛ • اجرای خودارزیابی هیات مدیره به صورت سالانه پیش از مجمع و ارائه نتایج آن به هیات مدیره • ارائه پیشنهاد برای پیوستن اعضای جدید و یا تغییر اعضای فعلی به هیات مدیره و تیم مدیریتی • حصول اطمینان از تطابق عملکرد شرکت با قواعد حاکمیت شرکتی • حصول اطمینان از وجود آیین نامه مکتوب در مورد ارزش های اخلاقی و پایبندی به آن توسط مدیریت اجرایی.
<p>اداره جلسات کمیته</p>	<ul style="list-style-type: none"> • کمیته باید چهار بار در سال جلسه برگزار شود، مگر آنکه در کمیته تعیین شود که جلسات کمتری مورد نیاز است. • معمولاً حداقل یک هفته قبل از جلسه، به هر یک از اعضا، جلسه اعلام می گردد. جلسه می تواند به صورت حضوری، تلفنی یا سایر ارتباطات الکترونیکی برگزار شود. اگر جلسه از پیش تعیین شده باشد و به صورت حضوری برگزار گردد، مبنای تصویب مصوبات، اکثریت نسبی آراء است. و در صورتی که به صورت غیر حضوری برگزار گردد، مصوبات باید به تایید همه اعضا برسد. • کمیته به درخواست هر عضو جلسه و در هر زمانی که وی مشخص کند، جلسه برگزار می کند. • اعضای حاضر در جلسات کمیته می تواند شامل مدیران شرکت، دیگر اعضای هیات مدیره، یا طرف های سوم باشد، به شرطی که؛ حداقل دو بار در سال، کمیته جلسه ای، بدون مدیرعامل یا بدون حضور دیگر کارمندان شرکت، در مورد هر موضوعی که مناسب می داند، برگزار کند.
<p>عضویت در کمیته</p>	<ul style="list-style-type: none"> • در جلسه اول هیات مدیره بعد از جلسه سالانه سهامداران، هیات مدیره، اعضای کمیته را که نبایستی کمتر از سه عضو باشد را از بین اعضای هیات مدیره مستثل انتخاب می کند. • هیات مدیره ممکن است عضویت یک فرد را در هر زمانی باطل کند. اما تعداد اعضا نباید کمتر از سه نفر شود لذا همزمان هیات مدیره به تعداد کافی عضو می گیرد تا حداقل سه عضو با صلاحیت در این کمیته داشته باشد. • عضو منتخب باید آشنایی کافی با مسائل کلیدی و مرتبط با وظایف و مسئولیت های کمیته را داشته باشد.

کمیته های هیات مدیره - کمیته حسابرسی و مدیریت ریسک

<ul style="list-style-type: none"> • هدف اصلی این کمیته حصول اطمینان از صحت عملیات و عملکرد مالی سازمان و درستی گزارش های مرتبط با مسایل مالی و همچنین شناسایی، کنترل و پوشش مناسب ریسک های شرکت است. 	ماموریت
<ul style="list-style-type: none"> • پیشنهاد به هیئت مدیره برای انتخاب، حفظ یا تغییر حسابرس مستقل و همچنین شرایط قرارداد حسابرسی مستقل • کسب اطمینان در زمینه استقلال حسابرس • کسب اطمینان از اثربخشی فرایند حسابرسی • نظارت بر درستی گزارش های مالی و سایر گزارش های رسمی مربوط به عملکرد مالی شرکت. • نظارت بر انتخاب و تغییر رویه های حسابداری در چارچوب استانداردهای حسابداری مالی. • بررسی برآوردهای عمده انجام شده توسط مدیریت برای تهیه گزارشات سالانه و میان دوره ای، حصول اطمینان از برقراری سیستم کنترل داخلی مناسب. • نظارت بر عملکرد حسابرسان داخلی و حصول اطمینان از اثربخشی حسابرسی داخلی. • بررسی معاملات با اشخاص وابسته. • بررسی سیاست های مدیریت ریسک و چگونگی شناسایی و رویارویی با آن ها. • برقراری ارتباط هیات مدیره با حسابرسان داخلی و مستقل. 	وظایف اصلی
<ul style="list-style-type: none"> • همانند جلسات کمیته انتصاب و حاکمیت 	اداره جلسات کمیته
<ul style="list-style-type: none"> • کمیته متشکل از سه عضو هیات مدیره که همه آن ها مستقل باشند و ریاست کمیته به فردی سپرده خواهد شد که دانش مالی دارد. • شرایط تشکیل، نحوه رای گیری، انتخاب رییس، زمان تشکیل جلسات همانند کمیته توسعه مدیریت و جبران خدمات خواهد بود. 	عضویت در کمیته و جلسات

ساختار هیات مدیره



اصول حاکمیت شرکتی MIG: دسترسی اعضای هیات مدیره به اطلاعات، مدیریت و مشاوران مستقل

توانمندسازی اعضای هیات مدیره

- شرکت هزینه های معقولی را برای توانمندسازی و به روز رسانی اعضای هیات مدیره نظیر استفاده از فرصت های آموزشی در زمینه های مرتبط با فعالیت هیات مدیره، پرداخت خواهد کرد. سالانه بودجه ای به این منظور در اختیار هیات مدیره قرار خواهد گرفت.

دسترسی به کارکنان

- اعضای غیرموظف هیات مدیره مجاز به برقراری ارتباط با کارکنان شرکت بدون حضور مدیران به منظور جمع آوری اطلاعات هستند. شرکت، به طور منظم، فرصت های ویژه ای را برای این نوع تعامل فراهم خواهد کرد. با این حال، هیچ عضو هیات مدیره ای شخصاً در این جلسات، توصیه ای به کارمندان نمی کند؛ این راهنمایی ها باید توسط هیات مدیره به مدیر عامل ارائه شود.

خودارزیابی هیات مدیره

- کمیته انتصاب و حاکمیت گزارش مربوط به خودارزیابی هیات مدیره را در بازه های زمانی منظم تهیه و به هیات مدیره ارائه می کند. هیات مدیره بر روی گزارش کمیته حاکمیت در رابطه با عملکرد هیات مدیره و اعضای آن بحث کرده و اقدامات مناسب را انجام می دهند.
- کمیته حاکمیت می تواند یک کارشناس ناظر مستقل را برای تسهیل در فرآیند ارزیابی به خدمت می گیرد.

بهره گیری از مشاوران

- هیات مدیره در صورت لزوم برای انجام وظایفش، مشاوران مستقل، از جمله وکلای مدافع، حسابداران، بانکداران سرمایه گذار و مشاوران دیگر را استخدام می کند.

آگاهی سازمانی

- برای اینکه عضو جدید هیات مدیره بتواند با برنامه استراتژیک، صورت های مالی، سیاست ها و رویه های کلیدی آن آشنایی پیدا کند، شرکت باید با برگزاری جلساتی امکان تعامل اعضای جدید هیات مدیره با مدیران عملیاتی شرکت را فراهم نماید. این تعامل بایستی در اولین فرصت پس از انتخاب اعضای جدید، برقرار شود و ظرف شش ماه کامل گردد.

مکانیزم‌های سازمان‌های معتبر و معروف

تهیه کننده:

مجتبی لشکر بلوکی

مشخصات گزارش:

غیر قابل استناد

غیر قابل تکثیر

صرفاً جهت کاربرد آموزشی

مالکیت معنوی: گروه سرمایه گذاری میلاد

محدوده مکانیزم های کسب و کار

هدف ما در این گزارش این است که بگوییم در شرکت های معتبر جهانی چه قواعدی برای اداره کسب و کار خود دارند؟ به عنوان نمونه؛

- چگونه بهترین ها را استخدام می کنند؟
- چگونه فرصت های تجاری را شکار می کنند؟
- چگونه جلسات تصمیم گیری خود را اداره می کنند؟
- چگونه عامدانه در سازمان خود تعارض ایجاد می کنند؟
- و از این قبیل چگونه ها آنها به صورت مصداقی و عملی.

قواعد شناسایی شده از شرکت های معتبر جهانی

در ادامه جدول خلاصه شده سازوکارهای شرکت های معتبر تقدیم می شود.

نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی
ایده کلیدی: فضا و فرصتی برای فعالیت بین رشته ای و بین وظیفه ای ترغیب نوآوری و رسیدن به اندیشه های برجسته و دسترسی به نهایت نوآوری.	قانون ۲۰٪ وقت آزاد: به موجب این قانون کارمندان مجازند ۲۰٪ از زمان کاری خود را صرف علایق شخصی و ایده های خود کنند.
بالا بردن بازده کار گروهی از طریق گروه های کوچک کاری (چرا که گروه های کاری بزرگ منجر به راندمان کاری پایین می شود. تخصصی شدن بیشتر گروه های کاری کوچک	تشکیل گروه های کاری کوچک (۳ تا ۵ نفر) حذف لایه های میانی مدیریت و سلسله مراتب سازمانی. مدیران گوگل بر این باورند که از گروه های بزرگ نمی توان نتیجه گرفت. در گروه های کاری کوچک، ابتکارهای جدید با سرعت بیشتری اوج می گیرند زیرا افراد کمتری را باید مجاب ساخت و وابستگی های متقابل کمتری را هم مدیریت کرد.
ایجاد حس ارزشمند بودن در تک تک افراد و تحریک حس افتخار و غرور در کارمندان. از اینکه کارمند گوگل هستند و در گوگل به مردم خدمت رسانی می کنند ایده کلیدی: ما باید سبدی از انگیزاننده ها را به همکاران پیشنهاد کنیم ولی این سبب هر چه باشد یک آیتم باید در آن باشد: کاری بزرگی که با هم قرار است آن را انجام دهیم!	از جمله عوامل انگیزشی که مدیران گوگل برای ترغیب کار کردن در گوگل به آنها اشاره می کنند عبارتند از: ۱- کار با فناوری برتر ۲- دادن سهام گوگل به کارمندان (سهام دار کردن کارمندان به جای پیشنهاد حقوق های هنگفت به آنها) ۳- غذای و نوشیدنی خوب و رایگان و در نهایت مهم ترین عامل: جلب توجه کارمندان به این نکته که میلیون ها تن از مردم از نرم افزار شما استفاده و قدردانی می کنند.

نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی
<p>تشویق مدیران به تمرکز بر ارزش ها و فلسفه وجودی شرکت که در نهایت منجر به رشد چشمگیر سهام وال مارت می شد و از محل آن خود مدیران نیز هم به لحاظ مادی و هم معنوی منتفع می شدند.</p> <p>ایده کلیدی: گره زدن منافع مادی و معنوی مدیران و کارکنان با سرنوشت سازمان.</p>	<p>حس مسوولیت</p> <p>در وال مارت، مدیران بدو ورود دستمزد بالایی ندارند اما والتن به آنها نوعی حس مسوولیت و مدیریت توأم با اختیار منتقل می کرد. با وجود آن که حقوق زیادی دریافت نمی کردند در نهایت پاداشی غیرقابل مقایسه وجود داشت و علت آن سرزندگی بود که مدیر در وال مارت ایجاد می کرد.</p>
<p>ارزش و بها دادن به کارکنان (شرکا) در هر سطح و ردهای و ایجاد حس ارزشمند بودن برای شرکت در آنها</p> <p>ایده کلیدی: رابطه مستقیم رده بالا با رده پایین برای سپاس گذاری</p>	<p>ترویج فرهنگ قدردانی</p> <p>فرهنگ قدردانی در استاریاکس فقط در سطح مدیر منطقه و مدیر مغازه صورت نمی گیرد. جیم دونالد، مدیر عامل شرکت، هر روز به شرکای حاضر در شعب (فرهنگ استاریاکس، کارمندان را به عنوان شرکای تلقی می کند) سراسر دنیا تلفن می زند و از آنها شخصاً قدردانی می کند.</p>
<p>جلوگیری از فاش شدن پوشیده ترین اسرار شرکت وال مارت معتقد است در بهترین حالت، مطبوعات دشمن ماموریت و ارزش های وال مارت هستند و در بدترین حالت صرفاً نظام جاسوسی برای افرادی هستند که می خواهند از وال مارت بهتر باشند.</p>	<p>وال مارت به هیچکدام از کارمندان و یا تامین کنندگان اجازه صحبت و یا مصاحبه در رابطه با وال مارت را نمی دهد. وال مارت معتقد است صحبت کردن با گزارش گران ائتلاف وقت است و هر چیزی که باعث ائتلاف وقت کارکنان است، هدردهنده پول است.</p> <p>دیدگاه وال مارت این است که نوع سوالاتی که گزارش گران می پرسند و نوع مقالاتی که می نویسند هیچ کمکی به وال مارت در فروش کالا نمی کند و اغلب کاری درست مخالف آن انجام دهند. یعنی باعث می شوند مشتریان، نگران، ناخرسند شوند.</p>
<p>حصول اطمینان از اینکه گوگل و نیروهایش دقیقاً در راستای مسوولیت جهانی گوگل هستند: ایجاد امکان دسترسی وسیع، رایگان به اطلاعات</p> <p>ایده کلیدی: هر چقدر مدیر خوبی باشید اگر کارکنان خوبی انتخاب نکرده باشید نمی توانید سازمان آرمانی داشته باشید.</p>	<p>معمای نوآوری گوگل، مدیر عامل گوگل: میزان نوآوری ما در این صنعت از هر کس دیگری سریعتر است. راز این معما در نحوه مدیریت ما نیست، بلکه در شیوه ایست که برای انتخاب افراد برگزیده ایم.</p> <p>استخدام افراد در گوگل باید مورد تأیید بنیان گذاران و یا یکی از افراد ارشد قرار می گرفت و آنان حتی تأکید خاصی بر دیدن ریز نمرات و نتایج آزمون های داوطلبان می گذاشتند. به بیان دیگر بنیان گذران گوگل اختیاری نهایی استخدام و اخراج را در دست داشتند.</p>
<p>هر تیم خود مسوول تصمیمات خود است و متعاقباً بایستی در قبال نتایج نیز پاسخگو باشند. لذا برای انتخاب و اخراج همکاران خود نیز از اختیار عمل برخوردارند. از طرف دیگر نیز با توجه به اینکه کارمندان نیز با دقت و علاقه تیم خود را انتخاب نموده اند نهایت تلاش خود را برای موفقیت تیم به کار می گیرند.</p>	<p>سازوکاری متفاوت برای استخدام، اجتماعی شدن و انتخاب نحوه ورود افراد جدید، برای کمک به تازه واردها جهت گشتن در سازمان و پیدا کردن جایگاه خود، برای هر کدام یک پشتیبان اولیه گمارده می شود که ادبیات سازمان را به او می آموزد. در این مدت فرد در گروه های مختلفی می چرخد و در هر تیم از او آزمون گرفته می شود. فرد در انتخاب پشتیبان خود مختار است همانطور که تیم ها در رد یا قبول همکار مختار هستند.</p>
<p>ایده کلیدی: انتقال مقصود بنیادی سازمان فقط از طریق کاغذ (مکتوب) کافی نیست ارتباطات چهره به - چهره و تکرار لازم است.</p>	<p>سم والتون (بنیان گذار وال مارت) مرتباً در جلسات می گفت ما می خواهیم محصول خوبی را به بهترین قیمت به فروش برسانیم و مطمئن باشیم که همیشه آن را بدست می آوریم. مدیران را دور هم جمع می کرد و دائماً در مورد فلسفه وجودی وال مارت با آنها سخن می گفت. نمونه بارز این جلسات، نشست صبحگاهی روزهای یکشنبه برای کارکنان دفتر مرکزی با حضور سم والتون بود.</p>

نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی	
<p>توجه وافر به کانال های ارتباطی و اطلاع رسانی به منظور سهم کردن کارمندان در تصمیم گیری و آگاهی آنها از استراتژی های پیش رو و مسائل روز شرکت</p> <p>کمک به آشنایی هر چه بیشتر کارمندان با یکدیگر و همچنین با پروژه های متعدد داخلی و بیرونی شرکت احساس نزدیکی هر چه بیشتر کارمندان با مدیران ارشد شرکت و برخورد رودررو با آنها و شنیدن اخبار مهم شرکت از زبان خود آنها و در محیطی کاملاً صمیمانه</p> <p>ایده کلیدی: در سازمان های بزرگ، باید سازوکارهایی برای تبادل ایده، مدیریت دانش، <i>know-Who</i> وجود داشته باشد.</p>	<p>گوگل سازوکارهای مختلفی برای پیوند، تعامل و گفتگو دارد: الف) میس لیست: مجموعه ای همواره در حال تغییر از ایده ها و نظرات است که درب آن به روی همه اعضای تیمها باز است. موضوعها طیف وسیعی از استراتژی بحث برانگیز گوگل در چین تا منوی سالن غذاخوری شرکت را در بر می گیرد.</p> <p>شبکه اینترنت (موما^۱) شامل یک صفحه وب و گفتگوی دنباله دار درباره هر یک از صد پروژه داخلی شرکت است و بیان پیشرفت خود، جمع آوری بازخورد و درخواست کمک را برای تیمها آسان می سازد.</p> <p>سومین سازوکار اسنپتس^۲ نام دارد. اسنپتس سایتی است که هر مهندس گوگل می تواند به صورت هفتگی خلاصه ای از اقدامات و دستاوردهای خود را روی آن قرار دهد. هر کارمند گوگل می تواند فهرست اسنپتس را برای شناسایی افرادی که روی پروژه های مشابه کار می کنند یا فقط مطلع ماندن از آنچه رخ می دهد جستجو کند.</p> <p>چهارمین سازوکار، جلسه تی.جی.آی.اف نام دارد. در این جلسه که هفتگی در کافه گوگل پلکس تشکیل می شود، برین و پیچ کارکنان جدید را معرفی می کنند، وقایع مهم هفته را به اجمال بیان می کنند جلسه پرسش و پاسخ آزادی را هدایت می کنند.</p>	<p>۱. گوگل</p>
<p>ایده کلیدی: تعهد به بنیادهای استراتژیک در عمل. این تعهد عملی باید خود را دستور جلسات نهادهای تصمیم سازی و تصمیم گیری نشان دهد.</p>	<p>تاسیس کمیته مرور ماموریت استارباکس:</p> <p>مدیریت استارباکس برای حصول اطمینان از اینکه رهبران مطابق ارزش های مد نظر شرکت زندگی می کنند، کنترل های داخلی تعیین کرده است.</p> <p>این فرآیند تمام شرکا را تشویق می کند تا هنگامی که احساس می کنند سیاستها، آیین نامه ها یا رفتارهای رهبری در حال انحراف از تعهدات استارباکس هستند، نگرانی های خود را در کمیته مرور ماموریت مطرح می کنند.</p>	<p>۱.۱ استارباکس</p>
<p>ایده کلیدی: ایجاد حس تعهد، تعلق و خودکنترلی در کارمندان از طریق سهم کردن آنها در منافع شرکت و تفویض اختیار وسیع به آنها</p> <p>یک اصل مهم در سمکو: اگر یک کارمند هیچ علاقه ای به یک محصول یا پروژه نداشته باشد، آن محصول یا پروژه هیچگاه موفق نخواهد شد. بدون احتساب بازنشستگی، ترک خدمت کارکنان سمکو حدود یک درصد است.</p>	<p>در شرکت سمکو (شرکت تولیدی در برزیل):</p> <p>۱- همه کارگران شامل کارگران خط مونتاژ، ساعات کاری خود را خود انتخاب می کنند. نه تنها زمان کار کردن بلکه مدت کار کردن را هم.</p> <p>۲- شرکت هیچ حسابرس داخلی ندارد. هیچ کس گزارش های مخارج را کنترل مجدد نمی کند. در عوض سخت به دنبال ایجاد حسی قوی از صداقت و اعتماد نزد کارکنان خود است و چون کارکنان در سود واحد خود سهم هستند، منافع زیادی در ریشه کنی رفتار متقلبانه دارند.</p> <p>۳- درصد چشمگیری از کارکنان، خود دستمزد خود را تعیین می کنند. در انجام این کار به آنها اطلاعات مقایسه ای پرداخت در سایر شرکتها و نیز دسترسی به اطلاعات دستمزدها در سمکو داده می شود. آنها می دانند اگر خواهان دستمزدی نامتعارف شوند، همکارانشان هم چنین خواهند کرد و سود کاهش خواهد یافت.</p> <p>۴- حضور در همه جلسات داوطلبانه است. این بدان معناست که موضوع جلسات معلوم است و هر کس علاقه داشت می تواند در آن حضور یابد و هر لحظه خوشش نیامد می تواند آن را ترک کند.</p>	<p>۱.۲ سمکو</p>

¹ Message Oriented Middleware Application (MOMMA)

² Snippets

نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی	
<p>در گر، هر چه بیشتر کمک کنید بیشتر احترام و پاداش دریافت می کنید. این فشار نه از سوی رئیسی شلاق زن بلکه از جانب هم تیمی های کارمند است. ایده کلیدی: تکراری است اما باید دوباره گفته شود که نظام پاداش (مجموع منافع مادی و معنوی) باید مبتنی بر نظام ارزیابی عملکرد باشد.</p>	<p>در شرکت گر^۳، با وجود آزادی بی سابقه که به همکاران داده شده است، سالی یک بار هر همکار ارزیابی جامع همتایان را دریافت می کند. نوعاً اطلاعات از ۲۰ همکار دریافت می شود. این اطلاعات در اختیار کمیته حقوق و مزایا هم قرار می گیرد و تعیین کننده رتبه بندی حقوق و مزایاست. سابقه خدمت هیچ امتیازی در سیستم حقوق و مزایای گر محسوب نمی شود.</p>	<p>۳.۱۲</p>
<p>ایده کلیدی: یکی شدن زندگی شخصی و کاری. کار نکنیم برای زندگی بهتر، بلکه کار من، زندگی من است. برای کارمندان گوگل تبدیل به جزئی از خانواده آنها شده است. گوگل نیز متعاقباً روی ارائه محیط کاری خوب و سالم بسیار تاکید دارد و تلاش می کند حس دور هم بودن را ایجاد کند. در گوگل خلاقیت و هیجان موج می زند، حتی آشپز گوگل از موتور جستجوی گوگل برای یافتن دستور غذاهای فرحبخش کشورهای مختلف استفاده می کند.</p>	<p>جریان داشتن زندگی غیررسمی کاری در گوگل مصداق بارز آن صدا کردن افراد شرکت با نام کوچک حتی توسط مدیران ارشد شرکت و بالعکس، به عنوان مثال: قرار گرفتن در معرض حمله بی امان رنگ ها، هر اتاق با توجه به نوع کارهایی که در آن انجام می شود و کاربری آن رنگ آمیزی می شود و دکوراسیون های متنوع در جای جای گوگل به چشم می خورد و صرف هزینه های زیاد برای طراحی آنها از دستشویی ها و آشپزخانه گرفته تا سالن جلسات. موتورسیکلت های کوچک برقی در راهرو دائما در حال حرکتند، کارمندان اجازه دارد سگ های خود را به محل کار خود بیاورند و ...</p>	<p>۳.۱۴ گوگل</p>
<p>ایده کلیدی: معماری (فضای فیزیکی) می تواند بازتاب ارزش ها و مأموریت باشد. ایده کلیدی: معماری (فضای فیزیکی) می تواند تاثیری مانند چارت سازمانی بر تعامل و ارتباطات افقی، عمودی و میان بر سازمانی داشته باشد. وادار کردن افراد به تعامل یا یکدیگر در یک محیط کاملا جذاب، دوستانه و غیر متعارف در مقایسه با سایر شرکتها</p>	<p>معماری داخلی (فضای فیزیکی) هماهنگ با طبیعت کسب و کار بنیان گذاران گوگل طرفدار دفاتر چند نفری بودند و نه اتاق های تک نفره حتی در مورد خود و مدیران شرکت توجه خاص مدیران گوگل به مکان هایی که گروه ها در آن دور هم جمع می شوند از جمله اتاق های کنفرانس. فضاهای جلسات مجهز به مبلمان و اثاث شیک و مزین به طرح هایی به رنگ گوگل. شایان توجه ترین ویژگی اتاق ها مونیتورهای عظیمی هستند که دو و حتی سه تا از آنها کنار هم قرار دارند و این جلوه را خلق می کنند که افراد مستقر در آنجا هر یک دارای پرده های IMAX شخصی هستند. یکی از اتاق جلسات با نوعی کفپوش شبیه چمن مصنوعی فرش شده است و مجهز به یک صندلی برقی ماساژدهنده است. در پای پلکان مرکزی ساختمان، یک تخته گول آسای سفید قرار دارد که پر از نوشته های ناخوانای رنگارنگ در مورد پروژه ها و فناوری هاست و عنوان این تخته سفید، طرح اصلی گوگل است. ساختمان جدید در قلب مجتمع گوگل زمین بازی مهندسان است و بیشتر شبیه دکورهای سینمایی است. به گفته یکی از بنیانگذاران ما میخواستیم یک شرکت مهندسی باشیم نه یک شرکت تجاری..</p>	<p>۳.۱۵ گوگل</p>

³ Gore

نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی	
<p>ایده کلیدی: بازتاب ایده اصلی کسب و کار در تجهیزات و مبلمان اداری</p> <p>نمایش اوج سادگی در وال مارت و تجلی فلسفه تلاش برای اجتناب از ایجاد هزینه اضافی در جای جای فروشگاهها</p>	<p>دیدارهای بین مامورهای خرید وال مارت و افرادی که از شرکتهای تامین کننده آمده اند در اتاق جلساتی صورت می گیرد که از سالن فروشنده ها کمی دور است. این اتاقک های تفکیک شده تا حد برهنگی، ساده هستند. یک میز و چهار صندلی و سی دقیقه وقت برای مطرح کردن موضوع مورد نظر خود، هر چه می خواهد باشد. چیزی شبیه دیدن یک مدیر مدرسه.</p> <p>برای دیدن معاون رئیس وال مارت، شما را درست مثل فرودگاه از محل حراست عبور می دهند. رایانه شما را از نظر داشتن ویروس بررسی و کیف و ساک را بازرسی می کنند و پس از عبور از کیوسک های کوچک وارد دفتر می شوید. یک میز و یک صندلی برای معاون و یک میز به همراه ۴ صندلی که برخی فروشندگان به عنوان نمونه از خود به جای گذاشته بودند در طرف دیگر میز برای ملاقات کنندگان</p>	۱۶. وال مارت
<p>ایده کلیدی: برای ایده های میلیاردی باید میلیونی برای افراد صاحب ایده خرج کرد.</p> <p>پرورش نوآوری در گوگل</p> <p>عملا بنیانگذاران بیشتر وقت خود را مصروف نوآوری و بهبود محصولات می کنند و منابع مالی عظیمی را به آنها اختصاص می دهند و تمرکز آنها بر تشویق و نگهداشت بهترین و برجسته ترین افراد از سراسر دنیاست.</p>	<p>از زمانی که گوگل به یک شرکت سهامی عام تبدیل شد، مشوق های مالی تازه ای مورد نیاز بود. اعطای جایزه بنیان گذاران، جایزه های چند میلیون دلاری به صورت سهام برای اعطای مستمر به گروه های کوچکی از افراد که بهترین اندیشه های جدید را ارائه دهند، از اقدامات اصلی گوگل در این زمینه بود. در آن زمان از چنین پول کلانی در اکثر شرکت ها خبری نبود و هدف اصلی گوگل از انجام این اقدام جلوگیری از خروج نیروهای برجسته ابداع کننده شرکت و ایده های آنها از شرکت بود (نگهداشتن و انگیزش مبدعان برجسته ای که ممکن بود شرکت را ترک کنند و اندیشه هایشان را نیز با خود ببرند)</p>	۱۷. گوگل
<p>وال مارت معتقد است رفتار تامین کنندگان وال مارت را می توان به وال مارت و شهرتی که دارد نسبت داد و این برای وال مارت خطرناک است. بنابراین روی کنترل عملکرد آنها بسیار حساس است.</p> <p>ایجاد حس امنیت و آرامش برای کارگرانی که در کارخانه ها مشغول کار هستند برای وال مارت مهم است.</p> <p>ایده کلیدی: مدیریت کسب و کار فراتر از مدیریت زنجیره ارزش است. باید به مدیریت زنجیره تامین و مدیریت شبکه ارزش توجه کنیم.</p>	<p>انتشار گزارش سالیانه بازرسی عملکرد کارخانه های شرکت های تامین کننده به نام گروه استانداردهای اخلاقی، وال مارت ادعا می کند در نظارت بر شرایط کارخانه های تامین کنندگان در سطح جهان پیشگام است و می گوید اگر متوجه شویم که هر یک از کارخانه های تامین کننده ما تمایلی برای برطرف کردن مشکلات ندارند رابطه خود را با آنها قطع خواهیم کرد.</p> <p>وال مارت برای تشویق ایجاد حسی از امنیت برای کارگرانی که در این کارخانه ها مشغول کار هستند از کارخانه ها می خواهد که مجموعه قوانین تصویب شده توسط آنها منتشر شوند و در حال حاضر این قوانین به ۲۵ زبان ترجمه شده اند. در سال ۲۰۰۴ موارد نقض مقررات در ۱۰۸ کارخانه منجر به محروم شدن آنها از معامله با وال مارت شد.</p>	۱۸. وال مارت
<p>آموزش خلق لحظه های ناب برای مشتری از طریق آموزش های کلیدی به ساده ترین و ملموس ترین زبان ممکن به تمامی شرکا در هر کجای دنیا</p> <p>ایده کلیدی: بیان مهم ترین اصول به ساده ترین صورت (آی کیو ۵۰)</p>	<p>تدوین کتاب پیش بند سبز شامل ارائه دستورالعمل ها به شیوه ای جذاب و به زبانی ساده.</p> <p>این کتاب به جای بمباران مردم با خروارها دستورالعمل بیش از حد خشک و جزئیات ریز، اصول راهنمای محیط هایی را ارائه می دهد که آنها امیدوارند خلق کنند و خدمات بی نظیری که سخت تلاش می کنند تا فراهم سازند.</p>	۱۹. استارباکس

نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی	
<p>ترویج فرهنگ احترام به هر کسی یا چیزی که به نوعی از فعالیت های استارباکس متاثر می شود از جمله محیط زیست</p> <p>ایده کلیدی: اگر ارزشی دارید این ارزش باید خود را در اقدامات، سرمایه گذاری ها و به ویژه بودجه (هزینه های واقعی) شما نشان بدهد.</p>	<p>یکی از اصول استارباکس با ملاحظه بودن است. با ملاحظه بودن یعنی جستجوی رفاه بلندمدت شرکا و آن دسته از افراد و چیزهایی که استارباکس و محصولاتش بر آن تاثیر می گذارند.</p> <p>کادر رهبری استارباکس به عنوان اولین گام هدفمند، ۵ درصد از انرژی مورد استفاده در مغازه های فعال خود را در آمریکا با انرژی باد جایگزین می کند. این کار خروجی دی-اکسید کربن را نیز تا ۲ درصد کاهش می دهد و از تاسیس مدارس و کلینیک های بهداشتی گرفته تا حمایت از مزارع قهوه و تضمین شرایط کیفی برای قهوه چینی های مهاجر ...</p>	<p>۲۰. استارباکس</p>
<p>ایده کلیدی: اطلاعات مهم و ارزش های کلیدی را به طرق مختلف (بازی، شبیه سازی، تجربه عملی، نمایش فیلم و ...) به کارکنان (شریکان) خود منتقل کنید.</p> <p>تمرین برقراری پیوند با مشتری و ایجاد تجربه ای به یادماندنی از حضور در استارباکس از طریق این بازی باریستاها را به چالش می کشد تا احوال مشتری را پیش بینی کنند، از خود حساسیت نشان دهند، از قضاوت استفاده کنند و توانایی های خود را برای حل مساله تقویت نمایند.</p>	<p>کادر رهبری، کسب دانش را از طریق اقداماتی مانند برنامه پاسپورت قهوه تقویت می کند. در این برنامه به شرکای جدید یک جزوه ۱۰۴ صفحه ای داده می شود که آن ها در عرض ۹۰ روز نخست استخدام خود آن را کامل می کنند. این جزوه شامل اطلاعاتی از جمله: مناطق کشت قهوه، مبنای دم کردن قهوه، نمودار طعم های مکمل، فهرستی از هدایایی که استارباکس همراه قهوه عرضه می کند و ...</p> <p>راه اندازی یک تیم آموزشی با نام تجربه استارباکس: در این تیم آموزشی که بر مبنای یک بازی است دو نفر روبروی هم قرار می گیرند، یکی در نقش نیروی استارباکس (باریستا) و دیگری در نقش مشتری. باریستا بایستی از روی تک تک حرکات و رفتار مشتری، نیاز وی را به درستی تشخیص داده و به موقع برطرف نماید.</p>	<p>۲۱. استارباکس</p>
<p>لاووی صندوق بازی را بازی افکار می نامد که هدف آن واداشتن افراد هوشمند به اندیشیدن درباره شیوه های رشد شرکت است. (نهادهنده کردن فرهنگ تفکر و پرورش خلاقیت در شرکت)</p> <p>ایده کلیدی: سهم کردن کارمندان در استراتژی های کلان شرکت و فراهم کردن فرصت اعمال نظر کارکنان در مورد پروژه های شرکت و اولویت دهی آن ها.</p>	<p>صندوق بازی: در این بازی، صاحبان ایده و طرح، جزئیات طرح خود را در قالب یک گزارش آماده و در اختیار کارمندان قرار می دهند و به هر کارمند بودجه ای تخصیص داده می شود تا با بررسی طرح های مختلف به تناسب بودجه خود را بر روی طرح های مختلف سرمایه گذاری نماید. در نهایت طرح ها بر اساس میزان بودجه ای که از سمت کارمندان به آن ها تخصیص داده می شود و نشان دهنده میزان تمایل سرمایه گذاران به طرح بود، برای سرمایه گذاری اصلی و نهایی اولویت بندی می شدند.</p>	<p>۲۲. لاووی</p>

نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی	
<p>ایده کلیدی: این حد بالا از استقلال پیامی بس ساده اما برانگیزنده دارد: موفقیت شما در دست خودتان است، نه در اختیار مدیری در دوردست. هول فودز اعتقاد دارد تصمیمات حیاتی مثل استخدام افراد، باید توسط کسانی اتخاذ شود که پیامدهای آن تصمیمها بیشترین تاثیر را روی آنها دارد. رای به فردی کم کار و تنبل می تواند باعث کاهش عملکرد گروه و در نهایت دریافتی آنها شود. لذا در تصمیم گیریها و رای گیریها کلیه افراد گروه نهایت دقت و تلاش خود را به کار می برند.</p>	<p>در هول فودز ۴ مارکت: کارکنان خط مقدم تصمیم می گیرند که چه کالایی را برای فروش داشته باشند. تیمها و نه مدیران حق وتوی استخدام های جدید را دارند و همه کارکنان احساس می کنند خود، کسب و کار کوچکی را اداره می کنند. هر فروشگاه از حدود ۸ تیم تشکیل شده است. هر همکار جدید به صورت موقت در تیمی به کارگمارده می شود. پس از ۴ هفته کار آزمایشی، هم تیمیها درباره سرنوشت وی رای می دهند. هر فرد تازه کار به اکثریت دو سوم آرا برای کسب موقعیت تمام وقت در تیم نیاز دارد. هر چهار هفته، هول فودز سود به ازای کارگر ساعت را برای همه تیمها محاسبه می کند. تیمهایی که عملکردشان از آستانه ای بالاتر رود پاداشی در پرداخت بعدی دریافت می کنند. همه تیمها به اطلاعات عملکردی سایر تیمها دسترسی دارند تا انگیزه مند شوند و در صحنه رقابت از همتایان خود عقب نمانند. برای تقویت هر چه بیشتر اجتماع، هر جلسه در هول فودز با سپاس گذاری هایی تمام می شود که در آن هر شرکت کننده کمک های همتایان خود را ارج می نهد.</p>	<p>۳۱. هول فودز</p>
<p>ایده کلیدی: وقتی شما یک ایده محوری یا یک مقصود بنیادی یا یک مزیت رقابتی دارید، مهندسی سازمان شما باید به گونه ای باشد که ساختار شامل شرح وظایف، اختیارات و پاسخگویی، فرآیندها و سیستم ها همه در آن راستا و هم افزا باشند.</p>	<p>در شرکت ویرپول همه چیز برای نوآوری طراحی شده است. تخصیص بخش چشمگیری از سرمایه گذاری برای پروژه های نوآورانه الزامی ساختن داشتن جزئی قابل توجه از نوآوری جدید برای بازار در همه برنامه های توسعه محصول آموزش بیش از ششصد مربی نوآوری با مسوولیت پشتیبانی از نوآوری در سرتاسر شرکت ثبت نام همه کارمندان شرکت در برنامه آنلاین نوآوری کسب و کار شاخص نوآوری به عنوان بخش مهمی از برنامه بلندمدت پاداش مدیران اختصاص بخشی از زمان جلسه های ارزیابی فصلی کسب و کار برای بحث تفصیلی روی عملکرد نوآوری هر واحد ایجاد یک هیات نوآوری برای بازبینی و شتاب بخشیدن به نویدبخشترین ایده های شرکت راه اندازی یک پرتال برای تامین دسترسی کارکنان به مجموعه ای از ابزارهای نوآوری، دادن اطلاعات درباره سیستم جهانی توسعه نوآوری توسعه نوآوری ویرپول و ایجاد فرصتی برای عرضه ایده های خود تدوین مجموعه ای از شاخص ها برای پیگیری درونداها، میانداها و برونداهای نوآوری</p>	<p>۳۴. ویرپول (شرکت تولید کننده لوازم خانگی)</p>



نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی	
	<p>شفافیت در هول فودز نهادین شده است. این شفافیت فقط مربوط به سیستم دستمزد نیست. همه از حقوق و مزایای هم باخبرند و سقف حقوق مدیران ارشد از نوزده برابر حقوق کارمند عادی بالاتر نمی رود. این شفافیت، رفیق بازی یا بی قاعدگی در تصمیمات مربوط به جبران خدمت را برای مدیران دشوار می کند.</p> <p>در صورت درخواست هر کارمندی، بسیاری از اطلاعات حساس مالی و عملیاتی شرکت (فروش روزانه فروشگاهها، فروش تیمها، هزینه های محصول، سود هر فروشگاه و ...) در دسترس وی است.</p> <p>فلسفه مدیریتی هول فودز، بر مبنای هیچ چیز محرمانه نیست می باشد.</p> <p>رهبران هول فودز سقفی برای دستمزد افراد تعیین کرده اند و حقوق هیچکس نمی تواند بیش از نوزده برابر حقوق متوسط شرکت باشد. (برای متوسط شرکت های فورچون پانصد، این نسبت چهارصد به یک است.)</p> <p>در همین راستا ۹۳٪ اختیار خرید سهام شرکت در اختیار غیرمدیرها قرار می گیرد (در اغلب شرکتها ۷۵ درصد اختیار خرید سهام به کمتر از ۵ مدیر ارشد شرکت داده می شود).</p>	۲.۵ هول فودز
گسترش فرهنگ نوآوری و آزاد بودن برای آزمودن تولید محصولات و ایده های جدید که در نهایت همگی به نفع شرکت هستند.	در دلیبو. ال.گر، همه کارکنان نصف روز در هفته وقت تفریحی دارند که می توانند به ابتکارهایی به انتخاب خود پردازند به شرطی که به تعهدات اولیه شان مرتبط باشد. در گر وظایف را نمی توان تکلیف کرد، بلکه فقط باید پذیرفته شوند.	۲.۶
دریافت بازخورد در مورد نقاط ضعف و قوت سرویس ها و محصولات از کانال کاربران داخلی و بیرونی و در نهایت رفع مشکلات آن و تطابق آن با نیازمندی کاربران در یک اقدام تراکنشی و دو طرفه بدون هزینه	ایجاد وب سایت همگانی گوگل لبز (آزمایشگاه گوگل) که به کاربران مشتاق این امکان را می دهد آن دسته از سرویس های گوگل را امتحان کنند که هنوز آماده عرضه کامل نیستند. در مقابل گوگل هم بازخوردهای بسیاری از مشتریان دریافت می کند. اگر محصولی بیش از آن اشکال داشته باشد که توسط کاربران آزموده شود یا از نظر رقابتی بسیار حساس باشد، رهبران تیمها به ثبت نام از کاربران داخلی می پردازند. برای مثال ، نخستین بار الگوریتم آگهی گذاری خودکار جی میل را روی ترافیک داخلی ایمیل های پیچ و برین (بنیانگذاران گوگل) امتحان شد.	۲.۷
ایده کلیدی: انتشار تجربیات موفق در سراسر سازمان ایده کلیدی: جهت دهی به نظام پیشنهادات بر مبنای ماموریت، چشم انداز و به ویژه استراتژی.	در جلسات، افراد تجربیات خود را بازگو می کردند و سپس درباره آن ها بحث می شد تا اگر مفید بودند در سرتاسر فروشگاه از آن ها استفاده شود. همچنین جلسات صبح شنبه، که معمولاً مخصوص یک نفر بود و آن شخص نوآوری خود را که در عمل به اصطلاح جواب داده بود برای حاضرین تشریح می کرد. نظرات و پیشنهادات کارکنان در مجله داخلی وال مارت منتشر می شد. از مسابقه وی پی آی که نوعی مسابقه خلاق بین همکاران نیز بود استفاده می شد. همکارانی که در هزینه ها صرفه جویی و یا برای ارتقاء کیفیت طرحی نو پیشنهاد می کردند که قابل اجرا در دیگر فروشگاهها بود در حضور دیگران تشویق شده و پاداش نقدی دریافت می کردند.	۲.۸ وال مارت
مبنای بالندگی شرکت های آرمانی ناخشنودی است. آنها دریافته اند که رضایت خاطر، سبب خوش خیالی و غفلت می شود که سرانجامی جز زوال ندارد.	سازوکار ناخشنودی: در کارنامه، ارقام فروش روزانه ثبت می شد و در ستون های کناری، ارقام مربوط به همان روز در سال های پیش دیده می شد. از این کارنامه برای اعتلای مستمر استفاده می شد.	۲.۹

نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی
این ملاک ها از جهان بینی شرکت نشأت می گرفت و ملاک گزینش نوآوری ها برای ورود به مرحله تولید، اندازه بازار مصرف آن ها نبود.	ارزیابی ایده های نو بر اساس دو ملاک بود: ۱- نو بودن ۲- پاسخگویی یکی از نیازهای بشریت باشد و بتواند یکی از مشکلات واقعی را حل کند
ایجاد زمینه برای خلق ایده های ابتکاری. از میان این آزمایش ها ممکن است ابتکارهایی به موفقیت غیرمنتظره دست یابند.	آئین نامه ۱۵ درصد: یکی از سنت های قدیمی شرکت است که به افراد فنی اجازه می دهد ۱۵ درصد از وقت خود را به انتخاب خویش در هر پروژه ای که مایلند صرف کنند.
ایجاد زمینه عرضه مدام کالاهای جدید (مثلاً در ۱۹۸۸، ۳۲ درصد از درآمد ۱۰/۶ میلیارد دلاری تری ام، از فروش فرآورده هایی بود که عمری کمتر از ۵ سال داشتند).	آئین نامه ۲۵ درصد: ۲۵ درصد درآمد سالانه هر قسمت باید از محل فروش فرآورده ها و خدمات جدید تأمین شود به شرطی که بیش از ۵ سال از زمان عرضه آن ها نگذشته باشد (از اول سال ۱۹۹۳، سابقه فرآورده ها و خدمات مورد بحث به ۴ سال تقلیل و درصد درآمد به ۳۰ درصد افزایش داده شد).
ایده کلیدی: انگیزه آفرینی برای خطرپذیری و کارآفرینی صرفاً با تشویق کلامی نمی شود بلکه باید سازوکارهای مالی و غیرمالی وجود داشته باشد.	جایزه گام زرین: اهدایی به کسانی که مسوولیت سرمایه گذاری های پرخطر داخل تری ام را به طور موفقیت آمیز بر عهده داشته اند.
ایده کلیدی: انگیزه آفرینی برای خطرپذیری و کارآفرینی صرفاً با تشویق کلامی نمی شود بلکه باید سازوکارهای مالی و غیرمالی وجود داشته باشد.	کمک هزینه ابتکار: تخصیص مبالغی تا سقف ۵۰/۰۰۰ دلار در هر مورد برای کمک به ساخت نمونه های آزمایشی و آزمایش آن نمونه ها در بازار.
ایده کلیدی: انگیزه آفرینی برای ترویج فن آوری و ایده های جدید در داخل شرکت صرفاً با تشویق کلامی نمی شود بلکه باید سازوکارهای مالی و غیرمالی وجود داشته باشد.	جایزه تبادل فن آوری: این جایزه به کسانی داده می شود که فن آوری ابداعی و موفق خود را با قسمتهای دیگر شرکت در میان بگذارند.
انگیزه آفرینی برای ابداع فن آوریها و ابتکارهای جدید	انجمن کارلتون: یک انجمن فنی افتخاری است که اعضای آن از میان کسانی که دارای سابقه برجسته ای در ارائه خدمات فنی به تری ام باشند، برگزیده می شوند.
انگیزه آفرینی برای نوآوری در شرکت و ایجاد فضا برای مدیریت	تفویض فرصت مدیریت مالکانه: کسانی که موفق به عرضه یک فرآورده جدید در شرکت بشوند، متناسب با میزان تولید آن محصول حق دارند، آن پروژه، قسمت یا واحد را به هر نحو که مایلند اداره کنند، انگار که مالک آن هستند.
انگیزه آفرینی برای نوآوری (زیرا اگر قرار باشد این افراد فقط به کارهای مدیریتی برسند، از فعالیت های فنی و حرفه ای خود باز می مانند).	نردبان دوطرفه برای ارتقا شغلی: فرصتی است برای افراد فنی و حرفه ای که بدون قربانی کردن تحقیقات در دست اجرای خود یا چشم پوشی از علائق حرفه ای بتوانند ارتقاء شغلی پیدا کنند.
آگاهی بین رشته ای زمینه ای برای پیدایش ایده های جدید در قسمت های مختلف (مربوط و نامربوط) است.	تربیون فرآورده های جدید: در این گردهمایی، قسمت های مختلف، آخرین فرآورده های خود را به یکدیگر معرفی می کنند.
انتقال و انتشار ایده ها، فن آوری ها و نوآوری در سرتاسر شرکت.	گردهمایی های فنی: جایی است که کارکنان شرکت مقالات فنی خود را می خوانند و یافته ها و ایده های جدید را با هم مبادله می کنند.

نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی	
افزایش سرعت ابداع و عرضه محصول، که در نهایت سبب افزایش شمار چرخه های تنوع و گزینش می-گردد.	برنامه های ضربتی: هر واحد از یک تا سه کالا را انتخاب می کند و باید در چارچوب مهلت معین و محدود بتواند آن کالا را به بازار عرضه نماید.	۱.۶.۱ ۹
ایجاد انگیزه و علاقمندی از طریق فراهم کردن امکان بهره مندی از بخشی از مالکیت شرکت، و در نتیجه افزایش میزان تلاش و ابتکار افراد.	مشارکت کارکنان در سهام و سود سهام که نخستین بار در سال ۱۹۱۶ با مشارکت کارکنان کلیدی آغاز و سپس در سال ۱۹۳۷ به مشارکت عموم کارکنان گسترش یافت.	۱.۶.۲ ۹
نهادینه کردن جهان بینی شرکت و تلاش برای حفظ و ارتقای این فرهنگ در سازمان ایده کلیدی: اگر سازمان بداند که چه می خواهد و چگونه سازمانی است می تواند به راحتی تعیین کند که چه کسی را با چه صلاحیتی استخدام کند و چه فضایی را برای آن فراهم آورد. ایده کلیدی: یکی از معیارهای سنجش کیفیت بیانیه ماموریت و چشم انداز و ارزش ها این است که ببینیم آیا می توانیم بر اساس این اسناد، معیارهای انتخاب، استخدام و ارتقاء افراد کلیدی را بیابیم.	والث دیسنی همه چیز را بر مدار کارکنان خلاق تنظیم کرده بود مثلا: بالاتر بودن دریافتی طراحان انیمیشن نسبت به رئیس دیسنی. تاسیس دانشگاه دیسنی و فراخواندن تک تک افراد را به شرکت در سمینار اصول دیسنی. برای آشنایی با اصول و روش کسب و کار دیسنی هر یک از کارکنان تازه وارد در دانشگاه دیسنی می بایست در کلاس های توجیهی شرکت می نمود. پس از آن هر تازه وارد از کمک و راهنمایی یک نفر همکار با تجربه برخوردار می شد. برای استخدام (حتی اگر برای جارو کشی باشد) داوطلبان می بایست حداقل در دو مصاحبه قبول شوند. از همه کارکنان آزمون شخصیت گرفته می شد. برای نقاشانی که نقاشی های متحرک طراحی می کردند، کلاس های هنری دایر کرد و در محل کار آن ها یک باغ وحش کوچک درست کرد تا نقاش ها با دیدن موجودات زنده بتوانند بهتر کار کنند. به ابتکار او گروه های نقاشی متحرک ترتیب یافت و به طور مرتب در انواع فناوری های مربوط به این حرفه (نقاشی متحرک) سرمایه گذاری می کرد. برای نخستین بار در صنعت کارتون نظام جایزه و تشویق را به راه انداخت و با این ترفند افراد مستعد را جذب کرد.	۱.۶.۳ دیسنی
ارزش قائل شدن برای کارمندان و ارزش آفرینی ای که برای شرکت دارند	نام و تصویر کارکنانی که کارهای برجسته انجام می دهند همراه با شرحی کوتاه از کارهای افتخار آمیز آن ها در نشریات شرکت به چاپ می رسد و حتی به افتخار پاره ای از این افراد سرود خاصی ساخته می شود.	۱.۶.۴ ۹
به کارگیری روشهای انگیزشی نوآورانه به منظور ترویج فرهنگ مشتری مداری و ترغیب کارمندان به پایبندی هر چه بهتر و بیشتر به جهان بینی شرکت	همه تازه وارد ها از فروشنده گی شروع می کنند حتی سه برادر نورداستروم که عضو هیات مدیره هستند از فروشنده گی شروع کردند به هریک از کارکنان کارتی در اندازه ۵ در ۸ اینچ داده می شود که رهنمود کارکنان نام دارد و در آن درباره هدفها و ضوابط نورد استروم نوشته شده. کارکنان فروشگاه یادداشت هایی به نام حماسه برای هم می نویسند و یا از مشتریان دریافت می دارند. حماسه ها و نامه هایی که مشتریان در مورد رفتار فروشندگان می نویسند، مبنای پرداخت جوایز ماهانه به بهترین فروشندگان بود. دریافت نامه های خوب موجب دریافت عنوان ستاره خدمت به مشتری می شود که شامل این مزایاست: یکی از سه برادر شخصا با کارمند دست می دهد. عکس کارمند به دیوار زده می شود و علاوه بر گرفتن جایزه از کوپن تخفیف هم استفاده می کند. برنده جایزه بهره وری، ملقب به لقب پیشاهنگ می شود و کارتتش عوض می شود و می تواند از ۳۳ درصد تخفیف اجناس فروشگاه استفاده نماید.	۱.۶.۵ نورداستروم

نتایج یا ایده های کلیدی		سازوکارهای شرکت های جهانی	
حرفه ای می دانیم	حاوی این پیام است که ما شما را در کار فروش حرفه ای می دانیم	تهیه کارت معرفی (ویزیت) برای کارکنان قسمت فروش	گرو آی
ایده کلیدی: وقتی شما به یک سرباز اطلاعات یک ژنرال را می دهید می توانید انتظار داشته باشید که سرباز عملکردی مانند یک ژنرال داشته باشد. ایده کلیدی: دید مالکانه.	فرستادن گزارش های جامع مالی از وضعیت قسمت برای آگاهی افراد رده پایین همان قسمت	مدیریت، کارمندان را از ارکان شرکت می داند و انتظار دارد واحد خود را با دیدی مالکانه اداره کنند و برای این منظور اطلاعات کلیدی را برای آگاهی هر چه بیشتر و تصمیم گیری با کیفیت تر در اختیار کارمندان قرار می دهد.	۴۷. نورداشتروم
ترغیب کارمندان به بهبود مستمر از طریق ایجاد رقابت سازنده با سایر همتایان و در نهایت تجلی این کارآمدی در قالب ارائه پاداش و ترفیع	ایده کلیدی: استفاده از تکنیک تنگ ماهی. شفافیت بخشیدن به عملکرد افراد و واحدها	سازوکار ناخشنودی: این شرکت شرایطی را بوجود آورده که کارکنان چاره ای جز تلاش برای بهبود وضع ندارند. سنجش میزان فروش در مدت یک ساعت، ابزاری است که رتبه هرکس را نسبت به همتایانش نشان می دهد و چون بر میزان تلاشها افزوده شود، فروش نیز متناسباً بیشتر می شود. بنابراین جایی برای ایستادن و استراحت باقی نمی ماند. هر نوع پاداش و ترفیع شغل در گرو ارزیابی و پیشرفت فرد است.	۴۸. نورداشتروم
رشد افراد از طریق تفویض اختیار حتی در خصوص فعالیتها و تصمیمات کلیدی و تلاش برای رشد افراد از طریق مسوولیت پذیری به جای تلاش برای تربیت افرادی بدون نظر و اراده و بله قربان گو	رشد افراد از طریق تفویض اختیار حتی در خصوص فعالیتها و تصمیمات کلیدی و تلاش برای رشد افراد از طریق مسوولیت پذیری به جای تلاش برای تربیت افرادی بدون نظر و اراده و بله قربان گو	گالوین (مدیر سابق) در محیط کار ابزار مخالفت، بحث و عدم موافقت را تشویق می کرد و به افراد میدان می داد تا روی پای خود بایستند و آنچه را در توان دارند بروز دهند. همه را به تکاپو وادار می کرد و به افراد مسوولیت های سنگین می داد تا سازمان را به تحرک وادارند و افراد ضمن فراگیری تجارب جدید، رشد کنند.	۴۹. موتورولا
پیاده سازی سیاست طی کردن سلسله مراتب سازمانی و در نتیجه لمس کردن کلیه فعالیت های سازمان از پائین ترین رده های شغلی، برای رشد و تربیت مدیران آینده	پیاده سازی سیاست طی کردن سلسله مراتب سازمانی و در نتیجه لمس کردن کلیه فعالیت های سازمان از پائین ترین رده های شغلی، برای رشد و تربیت مدیران آینده	گالوین برای جانشین خود پسر خود را انتخاب نمود و برای اینکه مطمئن شود شایستگی پذیرش این مسوولیت را دارد او را مجبور نمود تا از پائین ترین رده های شغلی یعنی انبارداری و با حداقل امتیاز، شروع به کار کند او به تدریج سلسله مراتب را طی کرد و هنگام جانشینی، بلافاصله راه پدر را پیش گرفت و فقط در عوض تربیت یک جانشین در یک برنامه ۲۵ ساله اقدام به روش مدیریت تیمی نمود و از آن به بعد در هر زمان حداقل سه نفر رهبر در اختیار شرکت بود. برای عضویت و موفقیت در شورای عالی رهبری، نامزدها باید از تجربه و سازگاری لازم بهره مند باشند که این تجربه در هنگام تصدی مسوولیت های پایین تر به دست می آمد.	۵۰. موتورولا
از نظر شرکت کیفیت محصولات بر سود برتری دارد.	از نظر شرکت کیفیت محصولات بر سود برتری دارد.	حضور رئیس هیات مدیره شرکت در جلسه و شنیدن گزارش بهبود وضع کیفی فرآورده ها و ترک جلسه بدون شنیدن گزارش های مالی (۲۵)	۵۱. رلا موتو
ایجاد انگیزه و رقابت سازنده در بین همتایان برای فرار از رسیدن به ته جدول رده بندی و ارزیابی و در نتیجه عدم یکنواختی در سازمان	ایجاد انگیزه و رقابت سازنده در بین همتایان برای فرار از رسیدن به ته جدول رده بندی و ارزیابی و در نتیجه عدم یکنواختی در سازمان	تکنیک تنگ ماهی، قرار دادن افراد در یک موقعیت عملکرد شفاف.	۵۲. هیولت-پکورد

نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی	
<p>ارزش قائل شدن برای کلیه کارمندان در کلیه سطوح و ایجاد رضایتمندی در سازمان از طریق کاهش فاصله بین کارمندان و بی اعتبار ساختن امتیازات تشریفاتی مرتبط با سلسله مراتب سازمانی و ایجاد امنیت شغلی در سازمان</p>	<p>طرح بیمه درمانی برای کلیه کارکنان پیاده شد. همه کارکنان در همه رده ها با ۶ ماه سابقه کار خود به خود صاحب سهام شده و در فهرست کسانی قرار گرفتند که در خرید سهام حق تقدم دارند و کمی بعد متقاضیان سهام، معادل ۲۵ درصد بهای سهام، یارانه گرفتند. شرکت به همه قسمت ها تکلیف کرده بود که برای تامین نیروی انسانی باید از افراد موجود در شرکت استفاده کنند و با این شگرد میزان امنیت شغلی کارکنان را افزایش داد و فرهنگ حاکم بر شرکت نیز حفظ شد. سیاست درهای باز پیاده شد و هر کس می توانست شکایت و درد دل خود را بی واسطه با مقامات عالی در میان بگذارد و نگران نباشد. در دهه ۵۰ برای آسان کردن ارتباطات و حذف تشریفات و بی اعتبار ساختن سلسله مراتب، دفاتر کار را دسته جمعی و سراسری کرده به طوری که از آن پس هیچ کس اتاق جداگانه خصوصی با در و پیکر نداشت. هرگاه با بحران فروش مواجه می شد، از کلیه کارکنان درخواست می شد یک جمعه درمیان به مرخصی بروند و به جای کاهش نیروی انسانی شاغل به میزان ۱۰ درصد، ۱۰ درصد از دستمزد آن ها کاسته می شد.</p>	۵۳ هیولت-پیکر
<p>مزایای در نظر گرفته شده برای کارکنان برای اثرگذاری بر رفتار آنها و ایجاد دلبستگی و سازگاری در آنها می باشد.</p>	<p>هیچ کس نمی تواند از بیرون وارد شرکت شود و مشاغل مدیریت رده های میانه یا بالا را به اتکای سابقه و تجربه کار در شرکت های دیگر، اشغال نماید. کارکنان تازه وارد را به نشست های توجیهی و آموزشی می فرستند و از آنها می خواهند تاریخچه رسمی شرکت را که نگاه به آینده نام دارد را بخوانند. از کارکنان شرکت توقع دارند که به یک باشگاه بروند، در یک کلیسا عبادت کنند و در همسایگی هم زندگی کنند. کارگران در سود شرکت سهیم هستند و می توانند سهام شرکت را بخرند. بیمه همه جانبه مشتمل بر بیمه بیماری، از کار افتادگی، بازنشستگی و بیمه عمر شامل کارکنان می گردد.</p>	۵۴ پراکتر اند گمبل
<p>کارکنان به دلیل صاحب شدن سهام شرکت، از نظر روانی خود را مالک شرکت می دانستند.</p>	<p>در ارتباط با سهام، سازوکاری در نظر گرفته شد که کسی شایستگی دریافت سود سهام را دارد که به اندازه حقوق سالانه اش و با نرخ های جاری، سهام شرکت را بخرد. پرداخت حق السهم در طی چند سال و معادل دست کم چهار درصد حقوق سالانه بود. سهم و کمک شرکت در این معامله معادل ۱۲ درصد حقوق سالانه متقاضی بود.</p>	۵۵ پراکتر اند گمبل
<p>ایجاد رقابت سازنده درون سازمانی به منظور نهادینه کردن فرهنگ بهبود مستمر</p>	<p>رقابت داخلی: رقابت مستقیم بین علائم تجاری شرکت به طوری که گویی با علائم تجاری شرکت های دیگر رقابت می کنند</p>	۵۶ //

نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی	
<p>قانون مند کردن سیستم های گزینش مدیران و صرف وقت و زمان زیاد برای انتخاب افرادی که قرار است سکان داران شرکت باشند و فلسفه وجودی شرکت را به خوبی لمس کرده و سپس در کلیه سطوح جاری کنند.</p> <p>ایده کلیدی: برای پر کردن مناصب کلیدی سازمان باید از پیش برنامه مشخص داشت. (کمپته انتصاب و حاکمیت)</p>	<p>سازو کار انتخاب مدیر: جونز در سال ۷۴ جزوه راهنمای انتخاب مدیرعامل را تهیه نمود و پس از مشورت های بسیار با واحد منابع انسانی، دو سال روی فهرست نامزدها کار کرد و سرانجام از بین ۹۶ نامزد پیشنهادی که همگی کارکنان جنرال الکتریک بودند، ۱۲ نفر را برگزید و سپس از بین آنها ۶ نفر را انتخاب کرد. هر یک از این ۶ نفر را به مدیریت یک بخش از شرکت منصوب کرد تا مستقیماً زیر نظر خودش کار کنند و او بتواند از نزدیک با قابلیت ها و ضعف های آنها آشنا شود. در طی سه سال بعد، جونز به تدریج عرصه را تنگ تر کرد و آن افراد را در معرض انواع چالش ها، ارزیابی ها و گفت و شنودها قرار داد و نحوه کار و طرز فکر آنها را با دقت مطالعه کرد.</p>	۵۷. جنرال الکتریک
<p>ترغیب و ملزم ساختن کارمندان به صاحب ایده بودن و مشارکت در بهسازی سیستمها و روشها به جای منفعل بودن</p>	<p>استفاده از روش تمرین: کارکنان به صورت گروهی دورهم جمع می شوند و درباره امکان بهسازی بحث کرده و پیشنهاد می دهند. مدیران ارشد حق مشارکت در بحثها را ندارند اما باید به طور درجا و در حضور کارکنان درباره پیشنهادهای آنها تصمیم بگیرند. مدیران حق غیبت، طفره رفتن و پشت گوش انداختن ندارند.</p>	۵۸. جنرال الکتریک
<p>دانش های اساسی باید برای همه به صورت یک آموزش استاندارد الزامی شود.</p>	<p>هر فرد باید در سال یک هفته (معادل ۴۰ ساعت) در برنامه های آموزشی شرکت کند و هر قسمت باید ۱.۵ درصد از جمع حقوق و دستمزد پرداختی قسمت را صرف آموزشی کند.</p> <p>کلیه مدیران مرک برای فراگیری فنون مصاحبه و گزینش در دوره های آموزشی ۳ روزه شرکت می کنند.</p>	۵۹. مرک
<p>آینده نگری و پایش مستمر بازار به خصوص از زاویه دید رقبا برای شناسایی نقاط ضعف، قوت و فرصت ها و تهدیدهای پیش رو و در نتیجه جلوگیری از پیشامد هر گونه تصمیم و اقدام انفعالی</p> <p>ایده کلیدی: برگزاری جلساتی سه ماهه با حضور مدیر عامل و اعضای هیات مدیره با عنوان چشم دشمن در حوزه های رقابتی</p>	<p>تکنیک چشم دشمن: مدیران شرکت باید خود را به جای رقیبی بگذارند که قصد نابودی بوئینگ را دارد. نقاط ضعف شرکت از دید رقیب چیست؟ رقیب از چه اهرم هایی برای بیرون راندن بوئینگ از میدان استفاده خواهد کرد؟ چه بازارهایی را می توان به سادگی از چنگ بوئینگ خارج کرد؟ برای مبنای این واکنش ها، مدیران باید راهبرد تدافعی انتخاب می کردند.</p>	۶۰. بوئینگ
<p>اهمیت به نظرات و پیشنهادات مشتریان و مینا قرار دادن این نظرات برای سیستم های ارزیابی و در نهایت تشویق و ترفیع کارکنان و مدیران واحدها</p> <p>صرف وقت و هزینه برای جذب و آموزش کارمندان</p>	<p>سازوکارهای انگیزش و پایش شرکت:</p> <p>شاخص نظرات مشتریان که بر مبنای نظر مشتریان (نظرخواهی اتفاقی) تهیه می شد. مدیران هر واحد می توانند با استفاده از رایانه از وضعیت شاخص خود آگاه شوند و تلاش کنند وضع آن را بهتر کنند. این شاخص در میزان دریافتی کارکنان و همچنین در ترفیع آنها موثر است.</p> <p>پرداخت پاداش بر اساس کیفیت کار، پاکیزگی و توجه به هزینه ها.</p> <p>مشارکت کارکنان در سود سهام شرکت.</p> <p>استفاده از بازرسان در لباس مشتریان. اگر خدمات فروشنده خوب باشد، بازرس کارت خود را در می آورد و ضمن تقدیر از فروشنده، یک حواله ۱۰ دلاری به وی اهدا می کند. اگر خدمات فروشنده نیاز به بهبود داشته باشد، از پاداش خبری نخواهد بود. این قبیل کارکنان برای گذراندن بازآموزی به مرکز معرفی می شوند. به هر کارمند سه بار فرصت بازآموزی داده می شود</p>	۶۱. ماریوت

نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی	
ایده کلیدی: ارزشمند شمردن هر واحد و القا حس متمر ثمر بودن آنها در هر واحدی که مشغول خدمت هستند و از همه مهم تر تبدیل حس مشارکت به حس مالکیت.	دادن اجازه حک کردن نشانه هر واحد (به جای نشانه شرکت) روی فرآورده های هرواحد. با این هدف که ما می خواهیم شما در اداره واحدهای کسب و کار، روحیه کارآفرینی و خودمختاری داشته باشید.	ن اندچانس جانسن ۶۳
ما به فرآورده های خود افتخار می کنیم، هر چند رئیس کل بهداشت کشور با تولید سیگار مخالف باشد.	دادن یک جعبه سیگار به همراه چک حقوق به کارکنان	موریس فیلیپ ۶۴
باعث می شود مشتری هر سوالی که داشته باشد بتواند مستقیماً از سازنده بپرسد و همین موضوع اطمینان خاطر به مشتری می دهد.	شوراهای پلاتینی: نشست هایی است برای مشتریان بزرگ در سرتاسر دنیا. هدف آن است که از نظر تئوریک مشتریان دستور کار را تعیین کنند. به ازای هر مشتری، یک نفر از دل می آید. مایکل دل شخصا در هر شورا ۳ روز را سپری می کند و با مدیران عامل صحبت می کند.	دل ۶۴
استفاده از این روش باعث می شود که کارکنان شبیه مالک فکر کنند تا کارمند (اگر کارکنان به مثابه مالکان فکر کنند، تا حدود زیادی انگیزه ها یکپارچه خواهد شد).	استفاده از نرخ بازگشت سرمایه برای پاداش به کارکنان: کل شرکت بخش بندی می شود و بر اساس نرخ بازگشت سرمایه بخش هایی که عملکرد بهتری دارند مشخص می شوند و بر همین اساس پاداش می گیرند. می بایست معیاری به کارمند داده می شد که بتواند درکش کند و بهترین معیار میزان عواید حاصل از پول سرمایه گذاری شده است. برای این منظور از طریق مقالاتی که در خبرنامه شرکت، بوسترها، گفتگو با مدیران و پیام هایی از طرف مایکل دل به این موضوع اختصاص یافته بود، در مورد مزایای نرخ بازگشت سرمایه مثبت مطالبی یاد گرفتند (توضیح داده شد که هر کس چگونه می تواند کمک کند)	دل ۶۵
ایده کلیدی: آموزش ها باید معنادار و کاربردی باشند و گرنه تبدیل به زمانی برای وقت تلف کردن می شود. ایده کلیدی: <i>Life Long Learning</i>	<i>Dell Learning</i> : جهت به روز نگه داشتن کارکنان در مورد فناوری و تغییر بازار. در این موسسه کارکنان آموزش می بینند و مهارت های تازه ای را که بلافاصله در محل کار قابل استفاده هستند یاد می گیرند. این آموزش ها هم آسان بودند و هم همزمان با کار.	دل ۶۶
با رشد شرکت، دل به این نتیجه رسید که اگر از شیوه اجرایی سنتی استفاده نماید، منجر به دسته ای از گروه های نامتصل به هم می شود که میزان پاسخگویی شان روشن نیست و اگر از یک مدل کاملاً تمرکززایی شده استفاده نماید، دیگر شرکت نیست. به همین دلیل سرعت اجرایی را ضمن تزریق پاسخگویی به شرکت حفظ نمود.	گزارش دهی دوگانه: کارکنان می بایست حداقل به دو نفر دیگر، گزارش کار خود را بدهند (تقویت حس پاسخگویی). بیشتر مدیران سطح بالای وظایف خاص (مانند امور مالی یا منابع انسانی یا مسائل حقوقی) در پاسخگو بودن با مدیران بخش های ویژه ای مانند مناطق خاص یا خطوط تولید خاص سهیم هستند. مثلاً وکلای دل در اروپا هم به سرپرست واحد اروپایی گزارش می دهند و هم به وکلای عمومی دل مستقر در دفتر مرکزی.	دل ۶۷
دل از این طریق سعی دارد اهداف شرکت و نیروی کار را هم راستا نماید. ایده کلیدی: رابطه چهره به چهره با خط مقدم شرکت.	مایکل دل دو یا سه بار در ماه به نهارخوری می رود و با گروه هایی از افراد در سرتاسر شرکت دیدار می کند. هر سال نشست هایی برگزار می کند و در مورد اینکه استراتژی چیست، کجای بازار هستند و چه طرح هایی در سر دارند صحبت و به پاسخ گویی سوالات می پردازد. هر کس که در جلسه غایب است نیز می تواند شرح گفتگو را در اینترنت شرکت مطالعه نماید.	دل ۶۸

نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی
<p>دل معتقد است برای افراد شنیدن مطالبی در مورد آنچه در تیمها در جریان است هیجان انگیز است و این کار کمک می کند تا بهترین روشها در میان گذاشته شوند زیرا یک گروه از چیزی که برای گروه دیگر موثر واقع شده، سود می برد و به ایجاد اعتماد در سرتاسر شرکت کمک می کند.</p>	<p>۶۹ دل</p> <p>جشن موفقیتها به صورت فردی و الکترونیکی: در هنگام پیروزی پیام های فراوانی به صورت ایمیل برای تبریک به تیم ها ارسال می شود تا برد آنها در سرتاسر شرکت اطلاع رسانی گردد.</p>
<p>این ارزشیابی برای شناسایی آن دسته از حوزه هایی که ممکن است نیازمند توسعه یا بهبود بیشتر باشد، ابزاری درجه یک است. امکان تنوع دیدگاه را فراهم می کند.</p>	<p>۷۰ دل</p> <p>ارزشیابی ۳۶۰ درجه ای عملکرد: این ارزشیابی شامل صحبت با هر کسی است که با یک کارمند کار می کند و جریان اطلاعات به صورت دو طرفه است (به جای اندازه گیری پیشرفت سالانه یک کارمند در مقایسه با نظرات یک فرد مه معمولاً ناظر مستقیم اوست. حتی مدیران نیز از این قائده مستثنی نبوده و هر ۶ ماه یک بار، کارکنان با استفاده از نظرسنجی هایی موسوم به «به دل بگویند»، روسای خود را رتبه بندی می نمایند.</p>
<p>همین اطمینان از جذب بهترینها باعث می شود که در مواقع لازم به هریک اختیارات و قدرت لازم داده شود و در نتیجه سلسله مراتبی و نیاز به امضاء و اجازه در لایه های مختلف (عوامل کاهشده سرعت) حذف گردد.</p>	<p>۷۱ دل</p> <p>دل اغلب از مدیران ارشد اجرایی سابق (در دیگر شرکتها) استفاده می نماید. واحد منابع انسانی از طریق تحلیل کارکنان موجود که عملکرد ممتازی دارند بررسی می کند که عوامل موفقیتشان چیست؟ و این عوامل موفقیت را در معیارهای انتخاب کارمندان جدید استفاده می کند.</p>
<p>می بایست بر نیل به اهداف برای سازمان متمرکز بود و نه بر انباشت قدرت به نفع خود. اگر استراتژیها مشخص باشند، هر مدیر با اختیاراتی که دارد بر اساس استراتژی های مشخص شده می تواند بخش مربوط به خود را بدون درگیر کردن دیگر افراد به خوبی اداره نماید و بنابراین تعداد لایه ها در شرکت بسیار کم خواهند شد و معایب سلسله مراتبی از بین خواهد رفت.</p>	<p>۷۲ دل</p> <p>تفویض اختیار: برای اینکه شرکتی موفق شود، وظیفه حیاتی مدیر ارشد است تا قدرت را تقسیم کند. می بایست مدیران استراتژی های مشخص شده را دارند و همچنین از قدرت اجرایی برخوردار هستند. حتی مایکل دل به خوبی به ضعفها و اشکالات خود آگاه بود و کولینز را که مدیر ارشد شرکت دیگری بود، با توجه به توانایی هایش استخدام و او را مقام ارشد اجرایی شرکت دل قرار داد.</p>
<p>ایده کلیدی: برگزاری سالانه جمع ۴۰ نفر با سازوکاری شبیه به کار استیو جابز.</p>	<p>۷۳ ایل</p> <p>۱۰۰ نفر اول: جایز هر سال ارزشمندترین کارکنان ایل را به تفرجگاه می برد. معیار انتخاب: اگر فقط می توانستی ۱۰۰ نفر سوار قایق نجات کنی و با خود به شرکت بعدی ببری، کدام ها را انتخاب می کردی؟ جایز در پایان هر تفرج بر روی تخته سفید می ایستاد و می پرسید ۱۰ پروژه بعدی چیست؟ افراد برای اینکه پیشنهادشان در فهرست قرار گیرد می جنگیدند. جایز پیشنهادها را یادداشت می کرد و بعد آنها را که معتقد بود گنگ هستند ضربدر می زد و نهایتاً ۱۰ تا را انتخاب می کرد و زیر ۷ تا خط می کشید و می گفت ۳ تا را می توانیم انجام دهیم.</p>

نتایج یا ایده های کلیدی	سازوکارهای شرکت های جهانی	
<p>بسیاری از کارکنان اعتماد به نفس لازم را ندارند و دلسرد هستند. برای اینکه یادگیری در شرکت انجام پذیرد لازمه اش آن است که افراد به خودباوری برسند. برای این کار افراد باید مشارکت داشته باشند که منشا آن آزادی بیان است.</p> <p>ایده کلیدی: طراحی سازوکارهای تعاملات غیررسمی و گفتگوهای آزاد که از دل آن موضوعات، راه حل ها بیرون می زنند.</p>	<p>شام خوراک لوبیا: منظور جلسات خانگی است که افراد در کنار هم جمع می شوند. مدیرعامل معتقد است اگر هرکس با خود غذایی به این مهمانی بیاورد، حتی اگر از صحبت کردن خیلی خجالت بکشد، همین راه ساده بهانه ای برای باز کردن سر صحبت و حرف زدن در مورد چیزهایی می شود که به آن فکر می کند. حضور در این مهمانی ها آزاد است و شاید بتوان گفت دستور جلسه خاصی وجود ندارد در صورتی که هریک از افراد دستور جلسه خاص خود را دارد. افراد در بحثها شرکت می کنند، طرح های جدید ارائه می دهند و آزادانه در مورد روند یادگیری بهتر و اینکه سازمان چگونه می تواند به آن ها کمک کند صحبت می کنند. هنگامی که تماس ها مرتب تکرار شوند از گسستگی روزمره روابط نیز جلوگیری می شود.</p>	۷۴. تراتزون

فهرست منابع

- کالینز، جیمز، پوراس، جری، ساختن برای ماندن، ترجمه فضل الله امینی، چاپ چهارم، تهران، افرا، ۱۳۸۸، ص ۶۰.
- هولزنر، استیفن (۲۰۰۶)، شگردهای دل در تسخیر بازار، ترجمه مجید نوریان، چاپ اول، تهران، مبلغان، ۱۳۸۶، ص ۱۴۹-۱۵۸.
- ساعدی، مهدی و البدوی، امیر، مقاله: تحول آگاهانه: سازمان خود را با ارزش های دل بازسازی کنید، کنفرانس ملی کسب و کار الکترونیک، ۱۳۸۳، ص ۴.
- آیزاکسون، والتر، استیو جابز، ترجمه ناصر دادگستر، ویرایش ۲، فروردین ۱۳۹۱، ص ۳۹۲.
- کروکشنگ، جفری ال، (۲۰۰۶)، راه ایل، ترجمه لیلا آزادی، چاپ دوم، تهران، معیار اندیشه، ۱۳۸۹، ص ۱۷۴-۱۹۰.
- سنگه، پیتر و همکاران، پنجمین فرمان در میدان عمل، ترجمه مهدی خادمی گراشی، مسعود سلطانی و عباس علی رستگار، چاپ اول، تهران، آسیا، ۱۳۸۷، ص ۶۰۲-۶۰۴.
- پیترز، تام. و واترمن، رابرت (۱۹۸۲): به سوی بهترین ها، ترجمه: مهدی قراچه داغی، چاپ اول، تهران، هم آگاه، ۱۳۷۲.
- کالینز، جیمز: از خوب به عالی (۲۰۰۱)، ترجمه: ناهید سپهر پور، چاپ اول، تهران، پیک آوین، ۱۳۸۲.
- غفاریان وفا و کیانی غلامرضا تفکر استراتژیک، انتشارات افرا، ۱۳۸۴
- دفت ریچارد (۱۹۹۸)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۷۷
- هچ، ماری جو (۲۰۰۶)، تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن، ترجمه دانایی فرد، افکار، ۱۳۸۵
- بلانچارد، کن. و اوکانر، مایکل (۱۹۹۷)، مدیریت از راه ارزشها، ترجمه حمیدرضا فرتوک زاده، افرا، ۱۳۸۱
- سازمان با عملکرد برتر، احمد عیسی خانی

http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html

1. Waal, Andrew A., *The characteristics of a high performance organization*, from www.Andrewdewaal.nl, 2005

Schermerhorn, J., Hunt, J & Osborn, R., (2000), *Organizational behavior*, New York, John Wiley & Sons

Harpest, Gary., *Five secrets of high performing companies*, 2006, from www.sixdisciplines.com, 2006

Joyce, William, Nohria, Nitin & Roberson, Bruce. *What Really Works: The 2+4 Formula for Sustained Business Success*. New York, Harper Business, 2003

Dalton, D., *Understanding high performance organizations Security: for buyers of products, systems & services*, Vol 7, No. 37, 2000

Hardesty, C. David, *Ten characteristics of a highly effective organization*, from http://www.nis.wvu.edu/wvu/guest_commentary_ten_characteristics.htm, 2003

Smith, G., *Top seven secrets of creating high performance organizations*, from <http://top7business.com>, 2002

تمرین کارگاهی اول:

در انتخابات پارلمانی سوئد در سال ۲۰۰۶ ائتلافی از احزاب دست راستی با به دست آوردن ۱۷۸ کرسی نمایندگی، اکثریت کرسی‌های مجلس را نصیب خود کرد و دولت تشکیل داد. چندی بعد نخست وزیر به تدریج وزرای کابینه اش را معرفی کرد. «ماریا بوریوس» به عنوان وزیر بازرگانی معرفی شد. روز بعد دختری به یکی از روزنامه ها اطلاع داد این خانم چند سال پیش او را به مدت یک ماه برای نگهداری از بچه اش استخدام کرده بود بدون اینکه موضوع را به اداره مالیات گزارش داده باشد. بوریوس به عنوان کارفرما باید استخدام آن دختر را به اداره مالیات اطلاع می داد و علاوه بر حقوق دختر، هزینه کارفرما را نیز به اداره مالیات می پرداخت. بوریوس به اداره مالیات اطلاع نداده بود و خلاف قانون رفتار کرده بود. وقتی این مساله فاش شد وی از طریق تلویزیون از مردم سوئد پوزش خواست و گفت در زمان انجام این کار خلاف که سال ها پیش اتفاق افتاده بود، وضع مالی خانواده آنها چندان خوب نبوده است. روزنامه نگاران و وبلاگ نویسان که مانند سایر مردم بدون هیچ محدودیتی حق تحقیق و گزارش دارند دست به کار شدند و پرونده مالی خانم وزیر را طی سال های گذشته مورد بررسی قرار دادند. همه شهروندان در سوئد می توانند اطلاعات مالی افراد دیگر را مطالعه کنند. برای این کار کافی است به سالن کامپیوتر اداره مالیات مراجعه کنند و با وارد کردن نام یا شماره شخصی افراد در رایانه ها، اطلاعات مربوط به درآمد افراد، اشتغال آنها و مقدار مالیات پرداختی توسط هر فرد را به دست آورند. پس از برملا شدن کار خلاف این خانم وزیر، شهروندی به نام ماگنوس فوراً در وبلاگ خود نشان داد این خانم دروغ می گوید و درآمد آنها در سالی که آن دختر خانم را به کار گرفته است، بالای یک میلیون کرون یعنی خیلی بیشتر از درآمد متوسط شهروندان سوئدی بوده است. دو روز بعد نخست وزیر سوئد اعلام کرد خانم بوریوس از کار خود کناره گیری کرده است. بوریوس نه تنها از کار وزارت کناره گذاشته شد بلکه بنا بر گزارش روزنامه ها «خانم بوریوس از سوئد فرار کرد». او خانه و زندگی اش را در مدت کوتاهی فروخت و به انگلستان کوچ کرد تا چشمش به چشم مردمی که به آنها دروغ گفته بود نیفتد.

پس از برملا شدن این جریان و فرار این وزیر، تب بازرسی وضعیت وزرای جدید بالا گرفت و نام خانمی دیگر از اعضای کابینه جدید، سسیلیا استگنو در تیترو روزنامه ها و سرفصل خبرها دیده و شنیده شد. وی که یکی از اعضای عالی رتبه حزب میانه رو به حساب می آمد به عنوان وزیر فرهنگ معرفی شده بود. دوره وزارت او فقط ۱۰ روز طول کشید. تنها ۱۰ روز لازم بود که روزنامه نگاران سوئدی عملکرد آن خانم را در گذشته بررسی کنند. او دارای نقاط قوت بسیار بود. از وفاداران ایدئولوژیک حزبی به شمار می رفت. در گذشته بر کرسی های مدیریتی گوناگون تکیه زده بود و با سربلندی از پستی به پست دیگر ارتقا یافته بود. بررسی روزنامه نگاران نشان داد استگنو قبل از رسیدن به پست وزارت هرگز مالیاتی برای تلویزیون خود پرداخت کرده بود. اما هنگامی که نامزد پست وزارت شده بود برای پوشاندن خطای خود همه مالیات های عقب افتاده تلویزیون را یکجا پرداخت کرده بود. در سوئد هر کس تلویزیون داشته باشد باید ماهانه مبلغی به اداره تلویزیون رسمی سوئد بپردازد. بخش مهمی از هزینه دو کانال تلویزیونی مهم سوئد که فاقد آگهی های بازرگانی هستند، از راه همین مالیات بر تلویزیون تامین می شود. این دو کانال مستقل و غیروابسته بوده و مفیدترین برنامه ها را به مردم ارائه می دهند. خلاف مالیاتی استگنو در صدر خبرهای روز قرار گرفت و بحث های گسترده ای را بین مردم برانگیخت. حتی برخی دولت جدید را به عنوان دولت خلافکاران سرزنش می کردند. استگنو چیزی برای گفتن نداشت جز اینکه در تلویزیون ظاهر شد، به خطای خودش اعتراف کرد، از مردم سوئد پوزش خواست و پذیرفت شایسته پست وزارت و امانتداری برای مردم نیست و استعفا داد.

در همین زمینه رویداد دیگری را بیان می‌کنم که گویای توانمندی دموکراسی و آزادی در پاکستان است. سال ۱۹۹۵، حزب سوسیال دموکرات که همیشه بزرگ‌ترین حزب سوئد بوده است در اوج قدرت بود. نخست‌وزیر کارلسون هنوز می‌توانست تا دو سال دیگر در پست چهارساله نخست‌وزیری باقی‌ماند اما تصمیم گرفت ظرف چند ماه این پست را ترک کند. او از پیش اعلام کرده بود روزی که قدم به ۶۱ سالگی بگذارد هر پست سیاسی که داشته باشد را زمین خواهد گذاشت. کوله‌پشتی و دوچرخه‌اش را برخواهد داشت و با رکاب زدن دور جزیره زیبای گوتلند، دور تازه‌یی از زندگی خود را آغاز خواهد کرد. همه می‌دانستند در چه تاریخی کارلسون پست نخست‌وزیری و دبیرکلی حزب بزرگ سوسیال دموکرات را ترک خواهد کرد. چه در حزب و چه در میان مردم همه بر این باور بودند که کسی شایسته‌تر از مونا ساهلین برای جانشینی کارلسون نیست. او کسی است که بی‌چون و چرا به این مقام خواهد رسید و اولین نخست‌وزیر زن در تاریخ سوئد خواهد بود. حزب سوسیال دموکرات، مونا ساهلین را که معاون نخست‌وزیر بود، برای جانشینی کارلسون انتخاب کرده بود. ساهلین دیپلمات 38 ساله‌یی بود که از ۲۵ سالگی به نمایندگی مجلس از حزب سوسیال دموکرات انتخاب شد و پله‌های رسیدن به سطوح بالای حزبی را به تندی پشت سر گذاشت. او توانست در مدت کوتاهی پست‌های مهمی را در حزب و دولت سوسیال دموکرات به دست آورد.

صبح شنبه ۱۷ اکتبر ۱۹۹۵ سه ماه قبل از رسیدن ساهلین به پست نخست‌وزیری، یک خبرنگار فاش کرد ساهلین در سفری که به جنوب سوئد داشته است با کارت خرید خدماتی خود که باید با آن هزینه سفر و رفت و آمد خود را بپردازد، خرید شخصی کرده است. ساهلین در این سفر با کارت خدماتی، شکلات سوئیسی و کمی پوشاک خریده بود. ساهلین قبلاً نیز با این کارت خریده شخصی خریده بود و هر بار به حسابداری نخست‌وزیری اطلاع داده بود که معادل خریدهای شخصی او را از حقوق ماهانه‌اش کسر کنند.

خبر خلافتکاری معاون نخست‌وزیر همه جا پیچید. مردم نمی‌خواهند سرنوشت جامعه را به دست کسی بسپارند که کمترین خطا را مرتکب شده باشد. خورشید قدرت و خوشنامی مونا ساهلین به تندی رو به افول گذاشت. او از معاونت نخست‌وزیری کناره‌گیری کرد و از پست دبیرکلی حزب سوسیال دموکرات که چند ماه بعد نصیبش می‌شد محروم شد. همه فعالیت‌های سیاسی‌اش را کنار گذاشت و پس از چندی بیکاری با ایجاد یک شرکت مشاور بازرگانی خود را سرگرم کرد. ساهلین لازم بود چند سال از چرخه قدرت و شهرت خارج شود تا بتواند به گونه‌یی رفتار کند که مورد اعتماد مردم باشد.

سوال اول: مجموعه روایت‌های واقعی پیشگفته به کدام اصول تفکر سیستمی اشاره داشتند؟ برای هر اصلی که پیشنهاد می‌کنید بگویید

که از کجای متن آن را استنباط کرده‌اید!

سوال دوم، کاربرد کدام اهرم / اهرم‌های مهندسی سیستم‌ها در این داستان مشهود است؟ مانند سوال قبل بیان کنید که از کجای متن

آن اصول مهندسی سیستم را پیشنهاد کرده‌اید!

تمرین کارگاهی دوم: داستان زیر را بخوانید و به سوالات پاسخ دهید:

شهری بود که همه اهالی آن دزد بودند. شب‌ها پس از صرف شام، هرکس دسته کلید بزرگ و فانوس را برمی‌داشت و از خانه بیرون میزد؛ برای دستبرد زدن به خانه یک همسایه. حوالی سحر با دست پر به خانه برمی‌گشت، به خانه خودش که آنرا هم دزد زده بود. به این ترتیب، همه در کنار هم به خوبی و خوشی زندگی می‌کردند؛ چون هرکس از دیگری می‌دزدید و او هم متقابلاً از دیگری، تا آنجا که آخرین نفر از اولی می‌دزدید. دادوستدهای تجاری و به طور کلی خرید و فروش هم در این شهر به همین منوال صورت می‌گرفت؛ هم از جانب خریدارها و هم از جانب فروشنده‌ها. دولت هم به سهم خود سعی می‌کرد حق و حساب بیشتری از اهالی بگیرد و آن‌ها را تیغ بزند و اهالی هم به سهم خود نهایت سعی و کوشش خودشان را می‌کردند که سر دولت را شیره بمالند و نم پس ندهند و چیزی از آن بالا بکشند؛ به این ترتیب در این شهر زندگی به آرامی سپری میشد. نه کسی خیلی ثروتمند بود و نه کسی خیلی فقیر و درمانده. روزی، مرد درستیکاری گذرش به شهر افتاد و آنجا را برای اقامت انتخاب کرد. شب‌ها به جای اینکه با دسته کلید و فانوس دور کوچه‌ها راه بیفتد برای دزدی، شامش را که می‌خورد، سیگاری دود می‌کرد و شروع می‌کرد به خواندن رمان. دزدها می‌آمدند؛ چراغ خانه را روشن می‌دیدند و راهشان را کج می‌کردند و می‌رفتند.

اوضاع از این قرار بود تا اینکه اهالی، احساس وظیفه کردند که به این تازه وارد توضیح بدهند که گرچه خودش اهل این کارها نیست، ولی حق ندارد مزاحم کار دیگران بشود. هرشب که در خانه می‌ماند، معنی‌اش این بود که خانواده‌ای سر بی شام زمین می‌گذارد و روز بعد هم چیزی برای خوردن ندارد.

بدین ترتیب، مرد درستکار در برابر چنین استدلالی چه حرفی برای گفتن می‌توانست داشته باشد؟ بنابراین پس از غروب آفتاب، او هم از خانه بیرون می‌زد و همانطور که از او خواسته بودند، حوالی صبح برمی‌گشت؛ ولی دست به دزدی نمی‌زد. آخر او فردی بود درستکار و اهل اینکارها نبود. میرفت روی پل شهر می‌ایستاد و مدت‌ها به جریان آب رودخانه نگاه می‌کرد و بعد به خانه برمی‌گشت و می‌دید که خانه‌اش مورد دستبرد قرار گرفته است.

در کمتر از یک هفته، مرد درستکار دار و ندارد خود را از دست داد؛ چیزی برای خوردن نداشت و خانه‌اش هم که لخت شده بود. ولی مشکلی این نبود. چرا که این وضعیت البته تقصیر خود او بود. نه! مشکل چیز دیگری بود. قضیه از این قرار بود که این آدم با این رفتار، حال همه را گرفته بود! او اجازه داده بود دار و ندارش را بدزدند بی آنکه خودش دست به مال کسی دراز کند. به این ترتیب، هر شب یک نفر بود که پس از سرقت شبانه از خانه دیگری، وقتی صبح به خانه خودش وارد می‌شد، می‌دید خانه و اموالش دست نخورده است؛ خانه‌ای که مرد درستکار باید به آن دستبرد می‌زد.

به هر حال بعد از مدتی به تدریج، آنهایی که شبهای بیشتری خانه‌شان را دزد نمی‌زد رفته رفته اوضاع‌شان از بقیه بهتر شد و مال و منالی به هم می‌زدند و برعکس، کسانی که دفعات بیشتری به خانه مرد درستکار (که حالا دیگر البته از هر چیز به درد نخوری خالی شده بود) دستبرد می‌زدند، دست خالی به خانه برمی‌گشتند و وضع‌شان روز به روز بدتر میشد و خود را فقیرتر می‌یافتند.

به این ترتیب، آن عده‌ای که موقعیت مالی‌شان بهتر شده بود، مانند مرد درستکار، این عادت را پیشه کردند که شب‌ها پس از صرف شام، بروند روی پل چوبی و جریان آب رودخانه را تماشا کنند. این ماجرا، وضعیت آشفته شهر را آشفته‌تر میکرد؛ چون معنی اش این بود که باز افراد بیشتری از اهالی ثروتمندتر و بقیه فقیرتر می‌شدند.

به تدریج، آنهایی که وضعشان خوب شده بود و به گردش و تفریح روی پل روی آوردند، متوجه شدند که اگر به این وضع ادامه بدهند، به زودی ثروتشان ته میکشد و به این فکر افتادند که چطور است به عده‌ای از این فقیرها پول بدهیم که شبها به جای ما هم بروند دزدی. قراردادهای بسته شد، دستمزدها تعیین و پورسانتهای هر طرف را هم مشخص کردند: آنها البته هنوز دزد بودند و در همین قرار و مدارها هم سعی میکردند سر هم کلاه بگذارند و هر کدام از طرفین به نحوی از دیگری چیزی بالا میکشید و آن دیگری هم از ... اما همانطور که رسم اینگونه قراردادهاست، آنها که پولدارتر بودند و ثروتمندتر و تهیدست‌ها عموماً فقیرتر میشدند. عده‌ای هم آنقدر ثروتمند شدند که دیگر برای ثروتمند ماندن، نه نیاز به دزدی مستقیم داشتند و نه اینکه کسی برایشان دزدی کند. ولی مشکل اینجا بود که اگر دست از دزدی می‌کشیدند، فقیر میشدند؛ چون فقیرها در هر حال از آنها می‌زدیدند. فکری به خاطرشان رسید؛ آمدند و فقیرترین آدمها را استخدام کردند تا اموالشان را در مقابل دیگر فقیرها حفاظت کنند، اداره پلیس برپا شد و زندانها ساخته شد.

به این ترتیب، چند سالی از آمدن مرد درستکار به شهر نگذشته بود که مردم دیگر از دزدیدن و دزدیده شدن حرفی به میان نمی‌آوردند. صحبتها حالا دیگر فقط از دارا و ندار بود؛ اما در واقع هنوز همه دزد بودند. تنها فرد درستکار، همان مرد اولی بود که ما نفهمیدیم برای چه به آن شهر آمد و آن شهر آمد و کمی بعد هم از گرسنگی مرد. (به نقل از کتاب : شاه گوش میکند؛ ایتالو کا)

این داستان بیانگر کدام اصل تفکر سیستمی یا خاصیت سیستم‌ها است؟ توضیح دهید!

شنبه شب اتومبیل مورد دستبرد قرار گرفت. زنگ زدیم به پلیس ۱۱۰ افسری آمد و گزارشی نوشت بعد گفت باید به کلانتری مراجعه کنید. پرسیدم وقتی شما آمدی و در محل وقوع سرقت، همه چیز را دیده ای دیگر چه نیازی به حضور در کلانتری هست؟ ناگزیر به کلانتری رفتم. برای تایید و کلاسه گزارش چیزی حدود ۲ ساعت معطل شدم. ساعت حدود ۱۰ شب گفتند باید از مدارکم کپی تهیه کنم. هرچه گشتم در آن وقت شب مغازه ای باز نبود، در عین حال گفتند برای گرفتن نامه کلانتری به بیمه ناگزیر از ارائه کپی هستیم. در همان جا افسر محترم مربوطه ۱۱۰ را دیدم. به او گفتم اگر در محل و زمان حضورش در محل سرقت این راهنمایی را کرده بود در آن ساعت احتمال دستیابی به مغازه ای که کپی بگیرم بیشتر بود. وقتی پس از صرف وقت گسترده بالاخره گزارش کلانتری را گرفتم به مشاوره که نزد او اتومبیل را بیمه کرده بودم زنگ زدم. گفت که در ساعات اداری باید اتومبیل را به یکی از نمایندگی های آن بیمه ببرم تا گزارش تهیه کنند و کارهایش انجام شود. پرسیدم یعنی مادامیکه بیمه اتومبیل را نبینند نمی توانم شیشه شکسته خودرو را عوض کنم؟ پاسخش منفی بود. می گفت بیمه باید خودش صحنه را ببیند و عکس برداری کند. پرسیدم پس گزارش پلیس دیگر برای چیست؟ بیمه که گزارش پلیس برایش کافی نیست دیگر چرا تهیه آن را الزامی می کند؟ که پاسخی نداشت. دقت شود من که اتومبیل خسارت دیده و مثلاً شیشه اش شکسته است باید آن را مادامی که بیمه در وقت اداری آن را ندیده است در وضعیت ناامن نگه دارم. بیخود نیست که بخشی از جامعه عطای بیمه را بر لقایش ترجیح می دهد. برای یک خسارت مثلاً ۱۰۰ هزار تومانی باید مثلاً سرجمع ۲ روز کاری وقت صرف کنی و اینها همه در حالی است که مدارکت هم کامل باشند. من شخصاً سیستم بیمه را در شهرنشینی جدید ناگزیر می دانم و در این رابطه هم در آینده بیشتر خواهم نوشت ولی دقت کنید وقتی که خسارت گیری از بیمه به اندازه بیمه کردن سهل و در دسترس نیست معلوم است که بخشی از جامعه از خیرش بگذرد. تمام این کار باید در ۱۰ دقیقه انجام می شد. این ۱۰ دقیقه واقعاً خواب و خیال نیست کاری است که در سایر کشورها به طور روتین و منظم دارد صورت می گیرد. این نمونه را گفتم که تاکید می باشد بر ناکارآمدی پاره ای روندها. وقتی که کارمند دولت در این مسیر پریچ و خم صرف می کند اگر از او آزاد می شد و صرف امور کیفی می گردید کارآمدی بیشتری هم درسیستم به ظهور می کرد.

این روایت را از منظر تفکر سیستمی بررسی کنید!