

دو و یا بیش از دو اتومبیل دارند. بنابراین معقول آن است که به اتومبیل‌های کوچک شهری برای استفاده در درون شهرها و اتومبیل‌هایی بزرگتر برای استفاده بین شهری بپسندیم. میانگین سرنشینان یک اتومبیل در مناطق شهری آمریکا یک تا دو نفر است و ۸۵٪ اتومبیل‌هایی که در حال رفت‌وآمد هستند فقط یک یا دو نفر سرنشین دارند.

اگر استفاده از خیابانهای شهری فقط به عبور دو اتومبیل مسافربر اختصاص می‌یافت که سرعت آنها بیش از ۴۰ تا ۵۰ مایل در ساعت نباشد، ظرفیت حمل‌ونقل مردم بین ۳۰۰ تا ۵۰۰ درصد افزایش می‌یافت. چنین وسائل نقلیه‌ای دومین ناکارآمدی اتومبیل یعنی انبوهی ترافیک، تصادفات و آلودگی هوا را نیز کاهش می‌داد.

بنابر گزارش اداره اطلاعات انرژی آمریکا، ایالات متحده با تولید سالانه بیش از پنج میلیون تن دی‌اکسید کربن ناشی از مصرف انرژی، بزرگترین تولیدکننده این گاز سمی در جهان است. در حدود یک سوم کل گاز کربنیک که در آمریکا تولید می‌شود مربوط به بخش حمل‌ونقل است و رشد سهم آن در آلودگی از سال ۱۹۹۰ به بعد بیش از هر بخش دیگری بوده است.

«تقسیم متوجه آمریکائیه‌است که با اصرار خود برای استفاده از اتومبیل‌های بزرگ و قوی، دی‌اکسید کربن بیشتری تولید می‌کنند.» (HAMPTON, 1999)

خیلی بهتر است که کارهای درست را غلط انجام دهیم تا اینکه کارهای غلط را درست. شمار زیادی از نظامهای اجتماعی و موسسات ما به شدت سرگرم انجام کارهای غلط هستند و سعی می‌کنند که این کارهای غلط را بهتر و در نتیجه، غلط‌تر انجام دهند. به نظام مراقبتهای بهداشتی و درمانی (HEALTH CARE SYSTEM) آمریکا نگاه کنید. این نظام در چند دهه گذشته روبه قهقرا رفته است. به‌علاوه ایالات متحده تنها کشور کاملاً نوسمه‌یافته‌ای است که پوشش خدمات بهداشتی و درمانی آن از متوسط جهانی کمتر است و در حدود ۴۰ میلیون نفر زیرپوشش این خدمات نیستند.

«در حال حاضر ۲۳ میلیون آمریکایی فاقد بیمه سلامتی هستند و انتظار می‌رود که این رقم در پنج سال آینده به بیش از ۴۷ میلیون نفر برسد.» (J.R. COOPER, 1999)

به‌رغم تسهیلات سیاستمداران، نظام مراقبتهای بهداشتی و درمانی آمریکا در جهان

بسیاری از سیستم‌های اجتماعی، کوشش می‌کنند تا کارهای معینی را به‌درستی انجام دهند. اما غالباً کارهای درستی را انجام نمی‌دهند. نمونه‌هایی از این رفتار را می‌توان در بخشهای حمل‌ونقل، بهداشت و درمان، امور انتظامی و آموزش و پرورش مشاهده کرد. به‌علاوه چنین استدلال می‌شود که اغلب شرکتها به آنچه ادعا می‌کنند خود عمل نمی‌کنند و چاره‌کار را در تسکین نیروی انسانی (DOWN SIZING) می‌بینند که این کار، ناکارآمد بوده و برای جامعه زیانبار است.

هر سیستم یک و یا چند کارکرد (FUNCTION) را در یک و یا چند سیستم بزرگتر دارد که خود جزئی از آنهاست. به‌عنوان مثال یک اتومبیل جزئی است از نظام (۱) حمل‌ونقل و کارکرد آن این است که مردم را از جایی به جایی ببرد. آنگاه که نیوتن ادعا کرد کیهان که خود دربردارنده همه چیز است یک سیستم مکانیکی است، با تضادی آشکار رودرودر شد. چگونه می‌توانست دربردارنده همه چیز خود جزئی از چیزی بزرگتر باشد. این موضوع برای نیوچ نیوتن مسئله نبود. نزد او کیهان ماشینی بود که خدا برای انجام کارهایش خلق کرده بود. (۳)

کارکرد ادعایی بسیاری از نظامها همان نیست که واقعاً عمل می‌کنند.

این وضعیت ممکن است ناشی از یک اشتباه و یا ترفندی زیرکانه باشد. در هر صورت، حاصل کار اینگونه سیستم‌ها، انجام کارهای غلط است. به یادآوریم مشاهدات پیتز دراکر را درباره تفاوت بین انجام درست کار و انجام کار درست. این تمایز اساسی است. کار غلط را هرچه درست‌تر انجام دهیم نتیجه غلط‌تری به دست می‌آوریم. اگر در انجام کاری غلط مرتکب خطا شویم و آن اشتباه را تصحیح کنیم، نتیجه غلط‌تر می‌شود، اما در انجام کار درست چنین نیست. اتومبیل‌های «بهتری» که امروز تولید می‌شوند مثالی است روشن از انجام بهتر کاری غلط. این اتومبیلها از جنبه‌های گوناگون «ناکارآمد» (DYSFUNCTIONAL) هستند.

نخست اندازه: اتومبیلهای اولیه به‌عنوان کالایی تجملی برای خانواده متوسط آمریکایی طراحی شده بود. چنین خانوادہ‌ای ۵ تا ۶ نفر را دربرمی‌گرفت. امروزه دیگر اتومبیل یک کالای تجملی نیست، بلکه برای بیشتر مردم یک ضرورت است و میانگین جمعیت خانوار به ۲ تا ۳ نفر کاهش یافته است. به‌علاوه بیشتر خانوارها

یادداشت پژوهش پیرامون

## سیستم‌هایی که غلط هدایت شده‌اند

مؤلفان: راسل - ل - ایکناف و جهانگیر پوروندان (۱)  
مترجم: تقی ناصر شرمش

۱۰۰ هزار نفر جمعیت زندانی دارد. در حالی که ما در آرای هر ۱۰۰ هزار نفر جمعیت ۶۶۸ نفر زندانی داریم، انگلستان، فرانسه، آلمان، سوئیس، هلند، نروژ و ژاپن رویم بین ۳۷ تا ۱۰۰ نفر را در زندانها نگاه می‌دارند. (KING, 1999)

همان‌طور که آلیستر منت نتیجه‌گیری کرده، سیستم، کار نمی‌کند: «اگر شهروندانی که در زندانها و بازداشتگاهها به سر می‌برند، بیش از کسانی باشند که در آموزشگاهها هستند (همان‌طور که در ایالات متحده چنین است) آنگاه سیستم بزرگ (که نظام قضایی جزئی از آن است) نمی‌تواند به خوبی عمل کند». (MANT, 1997)

پیش‌فرض ایالات متحده این است که زندانی کردن مجرمان جرم را کاهش می‌دهد، در حالی که چنین نیست. احتمال ارتکاب جرم برای مجرمی که در زندان بوده و آزاد شده است در مقایسه با دوران قبل از زندانش بیشتر است و احتمالاً جرم دوم او سنگین‌تر است. بنابراین هر قدر پلیس بیشتری استخدام می‌شود و هر قدر زندانهای بزرگتری ساخته می‌شوند، جرمهای بیشتر و سنگین‌تری اتفاق می‌افتد.

«در سه‌مقره هزینه سالیانه آمریکا برای اصلاح رفتار مجرمان بیش از ۳۵ میلیون دلار است که حتی اگر نرخ افزایش جرائم نیز کاهش یابد، این هزینه فزاینده است. ما یک مجتمع قدرتمندی برای صنعت زندانداری درست می‌کنیم. صنعت ملی رشد یابنده‌ای که از ستیز با خطاکاران بهره‌برداری می‌کند». (KING, 1999)

در سیستم زندان کنونی افزایش درصد مجرمان دستگیر شده و زندانی کردن آنها، مصداق، انجام بهتر کاری غلط است. زندان کنونی موسسه‌ای است برای اعمال تنبیه و انتقام‌گیری از قانون‌شکنان و نه آن‌چنان که باید باشد یعنی موسسه‌ای برای بازتوانی مجرمان.

یک کمیته نظام قضایی متحدالشکل ایالت نیویورک (۳) متشکل از هفت قاضی سرشناس گزارش کرده: «هر سال هزاران نفر که هیچ نشانی از تهدید برای امنیت عمومی ندارند روانه زندانهای ایالت می‌شوند و این کار به‌رغم هزینه‌های گزافی است که بر جامعه تحمیل می‌شود و به‌رغم این واقعیت است که برنامه‌های مبتنی بر جامعه برای بازتوانی متخلفان اثربخش بوده و بسیار لائق‌تر از تنبیه است. (CURE - NY 1999)

حالا به یک نهاد اجتماعی دیگر توجه کنیم: نظام آموزش و پرورش که گمان می‌رود آموزش

آزمایشهای بسیار زیادی انجام می‌شود تا هزینه شمار بسیار زیاد ام.آر.آی و دیگر ابزارهای گران‌قیمت را تامین کند. شواهد زیادی هم برای جراحیها و تجویز داروهای غیر ضرور وجود دارد. لاریسن نسیرگارد گزارش می‌کند که: «اشتباهات جراحی مثل قطع اشتباهی پا و یا تجویز مرگ‌آور بیش از حد مجاز شیمی درمانی، نیتروهای روزنامه‌ها را می‌سازند. اما بیماران شاید هرگز چیزی درباره اشتباهاتی مهم‌تر مثل هزینه‌های ناشی از تأخیر در تشخیص، و صرف وقت برای مبارزه با بیماریها نشنوند.

گزارشی جدید از موسسه پزشکی سی‌گود که خطاهای پزشکی مسئله عظیمی است. این گزارش به مطالعاتی اشاره می‌کند که در آنها تخمین زده شده است که سالانه دست‌کم ۴۴ هزار و شاید ۹۸ هزار نفر بستری‌شدگان در بیمارستانهای آمریکا به خاطر اشتباهات پزشکی جان خود را از دست می‌دهند. (NEERYARD, 1999)

اگر نظام بهداشت و درمان واقعاً به مراقبت از سلامت و مراقبت اولیه توجه می‌کرد باید به پزشکان حق‌الزحمه‌ای سالانه بابت مراقبت از سلامت هر فرد پرداخت می‌شد و آنگاه آنان می‌بایست تمامی هزینه‌های پزشکی بابت حق‌المالغ متخصصان، آزمایشها، دارو و غیره را پرداخت کنند. در این صورت تنها راه برای پزشکان آن بود که بیمارانشان را تندرست نگاه بدارند. البته باید برای حصول اطمینان از اینکه بیماران درمان لازم را به‌دست می‌آورند گامهایی برداشته شود، اما به‌نظر می‌رسد که این کار نسبتاً ساده خواهد بود. (ROVIN ET AL 1994)

نظام حقوق جزایی مثال دیگری است از انجام درست کاری غلط، رانویز کینگ می‌نویسد: جمعیت زندانی ایالات متحده که بدون احتساب بسازدشتیهای موقت ۱/۲ میلیون نفر را دربرمی‌گیرد، درجهان غرب بیشترین است. بعضی ایالات برای زندانها بیش از مدرسه‌ها هزینه می‌کنند.

در میانه سال ۱۹۹۸ در آمریکا ۱/۸ میلیون نفر از شهروندان پشت میله‌های زندان بودند. این رقم به مراتب بیش از رقم ۲۰۰ هزار نفر در دهه ۱۹۷۰ و ۷۴۴ هزار نفر در ۱۹۸۵ است.

تعداد زندانیان آمریکا در این ۱۳ سال با ضریب ۲/۴ رشد کرده‌است.

تا اوایل سال ۱۹۹۶ حدود ۵/۵ میلیون نفر بزرگسال مقیم زندانها و بازداشتگاهها بوده و یا به قید ضمانت آزاد بودند. امروز آمریکا در مقایسه با کشورهای متمدن دست‌کم ۶ تا ۱۰ برابر برای هر

بهترین نیست. دست‌اندرکاران پزشکی این موضوع را به خوبی می‌دانند. اخیراً رئیس انجمن پزشکی آمریکا نانسی دیکی در حضور جمعی گفت که: «نظام فعلی مراقبتهای بهداشتی و درمانی آمریکا یک کلاف سردرگم (MESS) است و لازم است که نخستین اولویت را در کنگره دارا باشد. عملی‌رغم پیشرفتهای عظیمی که در تکنولوژی پزشکی حاصل شده و استفاده از آن بدون افزایش هزینه‌ها میسر است، هیچکس واقعاً از نظام موجود خوشنود نیست. بیماران، پزشکان و مردمی که بابت هزینه‌های بهداشتی و درمانی پول می‌پردازند همه سرخورده‌اند. ما از این تکنولوژی به‌درستی استفاده نمی‌کنیم، نظام ما از تعادل خارج است. این یک کلاف سردرگم است». (N.DICKEY)

«سازمان بهداشت جهانی ایالات متحده را (از نظر شاخصهای سلامت) در پایین فهرست جای می‌دهد. هلند که در صدر قرار می‌گیرد فقط یک سوم سرانه آمریکا را بابت هر فرد هزینه می‌کند. ما سالانه ۸۰۰ میلیارد تا یک تریلیون دلار صرف مراقبتهای بهداشتی و درمانی می‌کنیم. ما پزشکان و بیمارستانهای بیشتری داریم و بیش از هر ملت دیگری دارو مصرف می‌کنیم. با این همه سازمان بهداشت جهانی ما را در میان بیمارترین‌ها جای می‌دهد. رشد سالانه هزینه‌های بهداشت و درمان در آمریکا ۳ درصد بیش از رقم مربوط به همه‌کالاها و خدمات دیگر بود. اگر این نرخ رشد کنترل نشود تا سال ۲۰۳۰ حدود ۳/۳٪ از تولید ناخالص داخلی جذب بخش بهداشت و درمان خواهد شد». (IGLHART, 1999)

چیزی از اساس غلط است. آنچه که غلط است، این است که نظام بهداشت و درمان آمریکا نظام مراقبت از سلامت نیست، بلکه نظام مراقبت از بیماری و معلولیت است. به کارکنان این بخش به خاطر مراقبت از بیمار و معلول دستمزد پرداخت می‌شود. بنابراین درآمد آنان وابسته است به‌شمار بیماران و معلولانی که برای معالجه در دسترس قرار می‌گیرند. نیت فردی کارکنان هرچه باشد این سیستم بیمار و معلول تولید می‌کند. برای این ادعا شواهد زیادی وجود دارد. آندره گرلین گزارش داد: «احتمال اشتباه در طول درمان بیش از آن است که تصور کرده‌اید... بنابه گفته نوسین لیب از مدرسه بهداشت عمومی هاروارد، به تخمین سالانه یک میلیون نفر از اشتباهات درمانی در بیمارستانها آسیب می‌بینند و ۱۲۰ هزار نفر در اثر این آسیبها جان خود را از دست می‌دهند. (A.GERLIN)

دانش آموزان را به عنوان هدف برگزیده است. این نظام آشکارا هدف دیگری را دنبال می‌کند و آن آموزش توسط معلمان است. پیش فرض نادرستی که مبنای این هدف‌گذاری قرار گرفته این است که تحت آموزش قرار گرفتن (BEING TAUGHT) راه موثری برای یاد گرفتن هر موضوع است. متأسفانه این پیش فرض برای بیشتر موضوعها و برای بیشتر دانش آموزان واقعیت ندارد. نزد دانش آموزان، تدریس معلم مانع بزرگی برای یادگیری است. برای مثال به آموزش زبان توجه کنید. ما زبان مادری خودمان را می‌آموزیم بدون آنکه کسی آن را به ما تدریس کند، اما هرگز در مدرسه زبان دوم را حتی در حدی که بتوانیم در یک رستوران سفارش غذا بدهیم، یاد نمی‌گیریم.

از سوی دیگر برای هرکسی که تجربه تدریس حتی در یک کلاس درس را داشته باشد آشکار است که این معلم است که بیشتر یادگیری نهی می‌شود تا شاگرد. به این ترتیب مدرسه‌ها واژگونه‌اند. دانش آموزان باید تدریس کنند، زیرا این راه خیلی خوبی برای یادگیری است و معلمان کذایی باید به عنوان منابع قابل دسترس دانش آموزان به یادگیری آنان کمک کنند. معلمان در یادگیری قابلیت خیلی بیشتری نشان داده‌اند تا در تدریس.

لی اسمالی در سرمقاله مجله تکنولوژی آموزش و پرورش می‌نویسد: «معلمان عموماً به ما چنان می‌آموزند که خود آموخته‌اند. همان روشهایی را ادامه می‌دهند که مورد پذیرش همکارانشان باشد و از سوی مدیریت مدرسه و والدین دانش آموزان تشویق می‌شود. معلمان ما به عنوان یک متکلم عمل می‌کنند و به کار خود به گونه‌ای ادامه می‌دهند که با مقتضیات عصر ارتباطات فاصله بسیار دارد. ما به شکل موفقیت آمیزی رادیو، تلویزیون و تلفن را کنار زده‌ایم و با کامپیوتر هم داریم چنین می‌کنیم... معلمان ما هنوز می‌ایستند و حرف می‌زنند و شاگردان نشسته‌اند و گوش می‌کنند. معلمان در طول کلاس به شدت کار می‌کنند و شاگردان به غایت منفعلند... معلمان باید به ابزارهای فنی اجازه دهند که کار ساده انتقال اطلاعات را انجام دهند و خود وظیفه دشوارتر تعمیم اطلاعات، و محتوای اجتماعی بخشیدن به آن را عهده‌دار شوند... معلمان باید پاور دانش آموزان باشند تا استعدادهای خداداد خویش را کشف کنند و باید فعالیتهایی را طراحی کنند که توانمندیهایی دانش آموزان را تهییج کند نه اینکه یک مدرسه



**بسیاری از سیستم‌های اجتماعی گوش می‌کنند تا کارهای معینی را به درستی انجام دهند، اما غالباً کارهای درستی را انجام نمی‌دهند.**

**اهلب شرکتهای به ادعای خود عمل نمی‌کنند و چاره کار را در تقلیل نیروی انسانی می‌بینند که این اقدام تا کار آمد و برای جامعه زیانبار است.**

**خیلی بهتر است کارهای درست را فقط انجام دهیم تا اینکه کارهای غلط را درست.**

**ایالات متحده تنها کشور توسعه یافته‌ای است که پوشش خدمات درمانی آن از متوسط جهانی کمتر است و در حدود ۴۰ میلیون نفر زیر پوشش این خدمات نیستند.**

حیوانات (ANIMAL SCHOOL) راه بیندازند که در آن تمامی حیوانات ناگزیر باشند پرواز کنند، صمود کنند، حفر کنند، بدونند، بجهند و مخفی شوند. (L.S.MALLEY, 1989)

آزمایشهایی انجام شده است که نشان می‌دهد دانش آموزان کلاس دوم ریاضیات را از طریق یاد دادن آن به کامپیوتر بهتر می‌آموزند تا از طریق یک مربی رسمی که از کامپیوتر هم استفاده کند. نظام شاگردی کردن نزد استاد معماری، سه معمار بزرگ آمریکایی را به دست داد: ریچاردسون، سولیوان و رایت. اما نظام آموزش معماری در دانشگاهها هیچ فارغ التحصیلی به بلندای قامت این سه تن را پرورش نداده است.

زمانی در یک تحقیق از آمارشناسان آمریکایی خواسته شد که مشخص کنند به نظر ایشان اخیراً چه کسی بیشترین تاثیر را در حوزه تخصصی آنان برجای گذاشته است. در نتیجه چهار نفر انتخاب شدند، هیچ یک از آنان حتی یک دوره کوتاه آمار راه هم نگذرانده بود.

دی.سی. سیلر اظهار می‌کند: «مربی باید یک محیط آموزشی خلق کند که درگیری دانش آموز را در و مسئولیت او را برای فرایند آموزش افزایش دهد... نقش دانش آموز و معلم عوض می‌شود و

هر دو باید آماده پذیرش این تغییرات باشند... دانش آموزان باید برای توسعه حرفه‌ای خود قبول مسئولیت کنند و مشارکت خود را در فرایند آموزش افزایش دهند. آنها باید از کسانی که فقط با واقعیت‌های انتزاعی سروکار دارند به کسانی تبدیل شوند که از مرتبط بودن اطلاعات و کاربرد سریع آن در موقعیتهای واقعی آگاه باشند. (D.C. SEELER, ET AL., 1994)

حالا به دانشگاهها توجه کنید که اولین کارکردی که برایشان در نظر گرفته شده است، پرورش دانشجو است، اما چنین نیست. یکی از ما (۱۵) دو سال به عنوان نماینده دانشگاه، عضو شورای آموزش دانشگاه بود. از برای خودش سرفصل مذاکرات جلسات را یادداشت می‌کرد. بنابر مندرجات این یادداشتها در این جلسات طی دو سال فقط یکبار موضوعی مطرح شد که به دانشجو مربوط می‌شد. توجه دانشکده معطوف به هیئت علمی بود و نه به دانشجو. علی‌رغم کارکرد صریحی که برای دانشگاه در نظر گرفته شده است، کارکردی که دانشگاهها عملاً بروز می‌دهند آن است که شرایط کاری و استاندارد زندگی را برای هیئت علمی دانشگاه آن‌گونه که آنان می‌خواهند تامین کنند.

به عنوان مثال در مقاله تنیور (TENURE)، جیم کالینز می‌نویسد: «در حدود سالهای ۱۹۱۰ مکاتیسیم و یا یک شیوه عملی فراگیر شد که به آن استخدام دائم هیئت علمی (و یا بطور خلاصه تنیور) گفته می‌شد، تفکری که در پس این شیوه نهفته بود این بود که: شما به خاطر افکارتان اخراج نمی‌شوید».

این برای حمایت از ارزش اساسی مصونیت از بازخواست بسیار مهم بود. اما امروز که به دانشگاهها نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که آنها از «تنیور» یا مصونیت از بازخواست چنان حمایت می‌کنند که گویی تنیور یک چیز مقدس است. «تنیور» مقدس نیست، مصونیت از بازخواست مقدس است و «تنیور» ابزاری است که به کمک آن از این ارزش محوری پشتیبانی کرده‌ایم. من ملاحظه می‌کنم که دانشگاهها به این واژه چسبیده‌اند و می‌گویند: «بسیار خوب، ما نمی‌توانیم دست به ترکیب تنیور بزنیم، زیرا تنیور چیزی از نظام ارزشی است». اما چنین نیست، تنیور فقط عملی برای پشتیبانی از نظام ارزشی است و اگر دانشگاهها می‌خواهند که تکامل پیدا کنند باید خواستار آن باشند که ضمن حفظ ارزش اساسی مصونیت از بازخواست تنیور را هم تکامل بخشند. (COLLINS, 1999)

محافظت‌کننده‌هایی که می‌توانست از جراحات کارگران پیشگیری کند. انتشار آلوده‌کننده‌های مضر که موجب بیماری و نارسائیهای تنفسی می‌شود... و انتقال کارخانه‌ها به خارج از کشور به‌منظور کاهش هزینه‌های دستمزد.

چرا مردم در شرکتها این کارهای ناپسند را انجام می‌دهند؟ زیرا که تنها امتیازی که امروزه به‌حساب می‌آید سطر آخر صورتهای مالی است - سود و زیان سهامداران (ESTES, 1997). این مشاهدات توسط پیتر دراگر واگو شد: «شمار زیادی از سازمانهای بزرگ، کسب‌وکارها از همه نوع و حتی موسسات دولتی، بیمارستانها و دانشگاهها در این چند سال اخیر به‌شدت کارکنان خود را کم کرده‌اند، اما تعداد کمی از آنها به صرفه‌جویی در هزینه‌ها دست یافته‌اند. در بعضی موارد هزینه‌ها حتی بالاتر هم رفته است. اما در موارد زیادی، عملکردها لطمه خورده است. (P. DRUCKER, 1991)

جایگزینهای خلاق برای تقلیل نیروی انسانی وجود دارد. یکی از نمونه‌هایی که می‌توان ذکر کرد شرکتی است که در آستانه ورشکستگی متوجه شد که می‌تواند خدمات حمل‌ونقل محصولاتش را تا رسیدن به دست توزیع‌کننده از شرکتهای بارکشی بیرونی و با قیمتی کمتر از آنچه که برای واحد بارکشی خودش تمام می‌شد، خریداری کند. مدیرعامل به جای آنکه راننده‌ها و کارکنان بخش حمل‌ونقل را اخراج کند، همه کارکنان آن بخش را به جلسه‌ای دعوت کرد و برای آنها توضیح داد که چرا خرید خدمات حمل‌ونقل از بیرون برای شرکت ضروری است. برای آنها تشریح کرد که اخراج کارکنان برای شرکت چقدر هزینه خواهد داشت و پیشنهاد کرد که وجوه مربوط به این کار در حسابی نگهداری شود و یا استفاده از یک وام بانکی (که در مورد کلیات آن با بانک تفاهم کرده بود) کارکنان بخش حمل‌ونقل، آن بخش را از شرکت خریداری کنند. آنگاه آنان می‌توانستند یک شرکت بارکشی تاسیس کنند که با شرکت اصلی قراردادی گسترده برای حمل‌ونقل محصولات شرکت منعقد نماید. کارکنان بخش حمل‌ونقل این پیشنهاد را پذیرفتند. شرکت بارکشی جدید تاسیس شد و با موفقیت به کارش ادامه داد. هیچ‌کس شغلش را از دست نداد. مثال دیگر که حاصل تجربه ایکاف و پوردهناد است مربوط به این موضوع است که چگونه شرکت توپ‌تام‌تورز با مسئله افزایش

سهام، خرید کالاها و خدمات، و از همه مهمتر دستمزد برای کار.

بنابراین اشتغال مولد تنها وسیله قابل دسترس برای جامعه است که همزمان هم تولید ثروت و هم توزیع ثروت می‌کند. در مقابل، بیکاری در یک اقتصاد مبتنی بر بازار آزاد فشار سیاسی مخربی است و به همین دلیل است که کشورهای همچون انگلستان و مکزیک بعد از خاتمه جنگ جهانی دوم شمار زیادی از صنایع خود را ملی کردند. این نه از آن جهت بود که در پی سود بیشتر بوده باشند، بلکه برای حفظ اشتغال چنین کردند. به دلیل مشابه ایالات متحده هنگامی که کمپانی کرایسلر در آستانه ورشکستگی بود از آن حمایت کرد تا سطح اشتغال را حفظ کند.

به این ترتیب از دیدگاه جامعه، تقلیل نیروی انسانی نوعی کارکرد غلط یا «اختلال کاری» (DYSFUNCTIONAL) است. همان‌طور که ویسوجی گفته است، این عمل (تقلیل نیروی انسانی) در بیشتر موارد از دید منافع خود شرکتها هم «اختلال کاری» محسوب می‌شود. به گفته جانانان لوری: «اصطلاح تقلیل نیروی انسانی جعل شد تا عمل اخراج شمار زیادی از کارکنان را در مدتی بسیار کوتاه و خصوصاً وقتی که موسسه به‌شدت سودآور بود تشریح کند». (J. LURIE, 1998)

کارپنتر یادآوری می‌کند که: «تقلیل نیروی انسانی اغلب راه‌حلی کوتاه‌مدت است به‌منظور افزایش سود و نشان می‌دهد که چگونه شرکتها به جای آنکه توجه خود را معطوف به دیدگاهی کل‌گرایانه (HOLISTIC VIEW) کند روی ارقام مالی متمرکز می‌شوند. (CARPENTER, 1996) وقتی که ما این کاستیها را برای مدیران شرکتها خاطر نشان می‌کنیم، بسیاری از آنان از کوره به در می‌روند و می‌گویند: در شرایطی که در اقتصادی با رقابت روزافزون مواجهیم و کارکنانی مازاد داریم از ما چه انتظاری دارید؟ سوال خوبی است. اما یک پاسخ خوب هم دارد «برای آنها اشتغال مولد خلق کنید» این کار شدنی است و تجربه هم شده است.

تقلیل نیروی انسانی اگر لاقبل سابقه‌ای موفقیت‌آمیز می‌داشت شاید قابل توجیه بود. ولف استن یک حسابدار خبره سابق و صاحب شرکت حسابداری بیگ سیکس (BIG SIX) شرکتها را به خاطر تصمیم‌شان در موارد زیر به مبارزه طلبیده است: «خودداری کردن از نصب

تدریس کردن بهایی است که اعضای هیئت علمی باید برای کیفیت زندگی کاری بپردازند که می‌پسندند و طبعاً سعی می‌کنند که بهای کمتری بپردازند. هر قدر موقعیت استاد بالاتر باشد و در نتیجه از خود-کنترلی (SELF - CONTROL) بیشتری بهره‌مند باشد، تدریس کمتری را عهده‌دار می‌شود. هر قدر پایگاه و منزلت یک دانشگاه بالاتر باشد، میانگین ساعات تدریس استادانش کمتر است.

این فقط دانشگاهها نیستند که چنین‌اند، بسیاری از شرکتها هم وضعیتی مشابه دارند. چندی قبل یک دانشمند معروف علوم مدیریت مهمترین تصمیماتی را که دفتر مدیریت یک شرکت بزرگ در مقایسه با اهداف نوشته شده شرکت اتخاذ کرده بود مورد بررسی قرار داد. او دریافت که بیش از ۹۰٪ از تصمیمات اتخاذ شده حداقل یکی از اهداف مدون را زیر پا گذاشته بود، او دید که برای توجیه این وضعیت فقط دو احتمال می‌تواند وجود داشته باشد. یا مدیران احمق بوده‌اند و با اینکه اهداف نوشته شده شرکت اهداف واقعی نبوده‌اند. او پذیرفت که توجیه دوم بیشتر قابل قبول است.

در نتیجه این سوال را مطرح کرد که: کدام هدف و یا اهداف بیشترین شمار تصمیمات را شکل می‌دهد. او یک هدف را پیدا کرد که برای بیشترین تصمیمات مینا بود «بیشینه کردن کیفیت زندگی کاری و استاندارد زندگی تصمیم‌گیرندگان».

برای هر کس فعالیت هواپیمای شخصی، لیموزین‌های تشریفاتی، سالنهای پذیرایی، دفاتر لوکس و پر هزینه، باشگاههای تفریحی و نظایر آن را مورد بررسی قرار دهد آشکار است که در آنجا بیشینه کردن ارزشها و باورهای سهامداران هدف نیست و بازگشت سرمایه سهامداران هم یک ضرورت است نه یک هدف. همان‌طور که پیتر دراگر زمانی گفته بود: اکسیژن برای انسان گرچه ضروری است اما دلیل وجودی او نیست.

اجازه بدهید که درباره جهت‌گیری نادرست در شرکتها قدری عمیق‌تر تأمل کنیم.

از نظرگاه جامعه هر شرکت که جزئی از جامعه محسوب است، دو کارکرد را داراست: تولید ثروت و توزیع ثروت. ثروتی که هر شرکت تولید می‌کند برابر است با سایه‌الشفاف امکان میزان مصرفی که ایجاد می‌کند با آنچه که خود مصرف می‌کند و توزیع ثروت چندین شکل دارد، از جمله پرداخت بهره برای بدهی‌ها، سود



NEW ENGLAND JOURNAL OF MEDICINE  
30(1).

<http://www.forthart.com/chronicle/propl.htm>

\* KARNITSCHNIG, M. 1999. THAT VAN  
YOU'RE DRIVING MAY BE PART  
PORSCHÉ, INTERNATIONAL BUSINESS  
SECHON, BUSINESS WEEK 27  
DECEMBER: 72.

\* KING R. 1999. IT'S TIME TO OPEN THE  
DOORS OF OUR PRISONS. NEWSWEEK: 19  
APRIL. <http://www.newsweek.com/news/issue/16999/printed/us/dt/my/my02161.htm>

\* LURIE JM. 1998. DOWNSIZING.  
DISSERTATION, DEPARTMENT OF  
ECONOMICS, PRINCETON UNIVERSITY.  
<http://www.geocities.com/wallstreet/exchange/4280/>

\* MANT A. 1997. INTELLECTUAL  
LEADERSHIP. ALLEN & UNWIN: ST  
LEONARDS, NSW, AUSTRALIA.

\* NEERGAARD L. 1999. REPORTS CITIES  
DEADLY MEDICAL ERRORS,  
ASSOCIATEDPRESS 30 NOVEMBER.  
<http://www.cpages.dynip.com/asl/news%20for%20web/medical%20news.htm>

\* ROVIN S, JEHARAJAH N, DUNDON MW,  
BRIGHT S, WILSON DH, MAGIDSON J,  
ACKOFF RL. 1994. AN IDEALIZED DESIGN  
OF THE US HEALTHCARE SYSTEM.  
INTERACT: BRYN MAWR, PA.

\* SEELE DC, TURNWALD CH, BULL KS.  
1994. FROM TEACHING TO LEARNING:  
PART III LECTURES AND APPROACHES  
TO LEARNING. JOURNAL OF VETERINARY  
MEDICAL EDUCATION 21(1).

<http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/jvme/v21-1/seele.html>

\* SMALLLEY L. 1989. IMAGES OF SCHOOLS:  
2020, POSSIBLE, PROBABLE, PREFERABLE?  
EDITORIAL SECTION. JOURNAL OF  
TECHNOLOGY EDUCATION 1(1).  
<http://scholar.lib.vt.edu/journals/jte/v1n1/smallley.jte.v1n1.htm>

\* WYSOCHI B JR. 1995. SOME COMPANIES  
CUT COSTS TOO FAR, SUFFER  
CORPORATE ANOREXIA, WALL STREET  
JOURNAL 5 JULY: 1F.

خود واژه سیستم استفاده شود.

۳ - منظور آن است که حتی کیهان و تمامیت هستی  
در برابر کلیتی بزرگتر وظیفه و کارکردی دارد. مترجم

4 - NEW YORK STATE UNIFIED COURT  
SYSTEM COMMITTEE.

۵ - منظور یکی از دو نویسنده مقاله است.

منابع:

\* ACKOFF RL, POURDEHNAD J. 1997. THE  
IRRESPONSIBILITY AND INEFFECTIVENESS  
OF DOWNSIZING. SYSTEMS PRACTICE 10  
(1): 8.

\* CARPENTER TR. 1996. CORPORATE  
ANOREXIA: A DANGEROUS EPIDEMIC.  
USA TODAY JULY: 36-39.

\* COLLINS J. 1999. THE PARADOX OF  
CONTINUITY AND CHANGE. DRUCKER  
FOUNDATION NEWS 7(3): 4-5

\* COOPER JR. 1999. PHYSICIAN GROUPS  
SAY: ALL AMERICANS MUST HAVE  
HEALTH INSURANCE. THE MEDICAL  
REPORTER JUNE. <http://www.medicalreporter.health.org/tm0699/universalhealth.html>

\* CURENY. 1999. A DIALOG ON CRIMINAL  
JUSTICE: CRIMINAL JUSTICE REFORM.  
<http://www.bestweb.net/courney/dialog.htm>

\* DICKEY N. 1998. THE NEW YORK TIMES  
17 DECEMBER.  
<http://www.forthart.com/chronicle/propl.htm>

\* DRUCKER P. 1991. PERMANENT COST  
CUTTING. WALL STREET JOURNAL 11  
JANUARY: A10.

\* ESTES R. 1996. TYRANNY OF THE  
BOTTOM LINE: WHY CORORATIONS  
MAKE GOOD PEOPLE DO BAD THINGS.  
BERRETT KOEHLER. SANFRANCISCO.  
<http://www.trainingsuperite.com/wconnect/wc.d117us3/SHOWABS/001127>

\* CERLIN A. 1999. STUDY SLAMS  
MEDICAL ERROR RATE IN NATION.  
PHILADELPHIA INQUIRER 30 NOVEMBER:  
AL, A13.

HAMPTON B. 1999. ENVIRONMENT:  
SECTION ON SMART CARS 2000, BUSINESS  
WEEK 15 NOVEMBER: 164.

IGLEHART JK. 1999. THE AMERICAN  
HEALTHCARE SYSTEM: EXPENDITURES.

هزینه دستمزد برخوردار کرد: «تویوتا موتورز که از  
زیادی هزینه کارکنان فلج شده بود از آنان سوال  
کرد که بگویند برای کاهش هزینه‌ها، افزایش  
بهروری و ارتقاء اخلاق کار چه پیشنهادهایی  
دارند. در واقع در طول چهار سال رکود اقتصادی  
نه تنها به سنت استخدام مادام‌العمر ژاپنی پشت  
نکرد بلکه عملاً توجه خود را معطوف کمک به  
۷۰ هزار نفر کارکنان شرکت ساخت. (ACKOFF  
AND POURDEHNAD 1997)

و در پایان اینکه «کارنیتس چنی» می‌گوید:  
آنچه در آغاز به عنوان راهی برای سرگرم نگاه  
داشتن مهندسان اتومبیل‌سازی پوروشه در دوران  
تنزل قیمت اتومبیل‌های اسپرت اندیشیده شده بود  
پایه‌ای استوار شد برای رونق کسب‌وکار این  
شرکت و کلیدی برای استراتژی‌های رشد آن. رونق  
کسب‌وکار شرکت، موقعیت پوروشه را به عنوان  
آخرین اتومبیل‌ساز مستقل اروپا نجات بخشید.  
در واقع پوروشه فعالیت فروش خدمات مهندسی  
را به یک «گسار شکیرو» تبدیل کرد.  
(KARNITSCHNIY, 1999)

### نتیجه‌گیری

متفکران سیستم‌ها به همان میزان که بدون  
توجه به اثربخشی (کارهای درست را انجام  
دادن) توجه خود را به کارایی (کارها را درست  
انجام دادن) معطوف می‌سازند، اگر نگوئیم  
غیراخلاقی، دست‌کم غیرمسئولانه رفتار کرده‌اند.  
اینان مسئولیت آن را دارند که سازمانی را که  
برایش کار می‌کنند نسبت به کارکردهای واقعی آن  
در مقابله با کارکردهای مورد ادعا آگاه کنند.  
برملا کردن و اطمینت سازمانها برای خودشان سهم  
بزرگی است که متفکران سیستم‌ها در تامین رفاه  
آن سازمانها دارند.

تنها هنگامی می‌توان کار درست را درست  
انجام داد که عمل با ادعا یکسان باشد. □

پانوشتها:

۱ - مقاله سیستم‌هایی که غلط اداره شده‌اند  
(MISDIRECTED SYSTEMS) در تاریخ نوزدهم  
ژوئیه سال ۲۰۰۰ در کنفرانسی ارائه گردید که از  
سوی جامعه بین‌المللی علوم سیستم‌ها در تورنتو  
(کانادا) برگزار شد و در شماره آینده نشریه  
«پژوهشهای سیستمی و علوم رفتاری» توسط  
انتشارات جان وایلی و پسران چاپ خواهد شد.

۲ - در سرناسر این ترجمه هرچا که مناسب بوده  
واژه نظام به جای سیستم به کار گرفته شده است.  
اما در بیشتر موارد ترجیح داده شده است که از