

(۱)

مورد و مورد نویسی : ابزاری برای آموزش مدیریت

نوشته ابراهیم گلشن

چکیده

مورد کاوی چیست؟ چه رابطهای با نظریه های سازمان و مدیریت و واقعیت های سازمان دارد؟
کاستیها و توانمندیهای آن کدام است؟ محتوا و فرایند شکل گیری و پیدایش آن چیست؟ و سرانجام
اینکه ساختار آن چگونه است؟ در این مقاله سعی می شود به این پرسشها پاسخ داده شود.
هدف اصلی از این مقاله، معرفی مجموعه ای مفهومی برای کسانی است که در تلاش برای
نوشتن مورد کاوی های آموزشی هستند یا می خواهند با آموزش از این طریق تأثیر کارهایشان را
بالا ببرند. در جنبه این موضوع، علاوه بر مفاهیم اصلی و عمده، به برخی موضوعهای نظری و فرعی
نیز اشاره شده است. از جمله آنکه با توجه به دیدگاههای فکری که تا کنون در این باره ابراز شده
است، موردگاه به انواع مختلف طبقه بندی شده و تفاوت آنها از لحاظ هدف و کاربرد مورد بررسی
قرار گرفته است.

مقدمه

نوری که از دریافته های نظری دانش بشری حاصل گردیده
است، تحلیل و بررسی کنیم به همین قایل است که مورد
کاوی از ربع آخر قرن نوزدهم ابتدا بوسیله کربستورفر
لانگسیدل^(۱) در دانشگاه هساروارده، برای آموزش
فلسفات ابداع کرده و سه کارگرفت ولی بعدها در قرن
حاضر به حوزه آموزشهای مدیریت هم راه یافت و به
نحاط تأثیرات شگرف آن در پرورش مهارت دانشجویان
منابع و گوشه های نسبتاً زیادی را به خود معطوف داشته
است.^(۲)

آموزش و تربیت نیروهای کارآمد فعالیت دشوار و
توأم با ابهام است، زیرا در علوم مرتبط با انسان و محیط های
اجتماعی او موضوع مورد آموزش پیچیده است و عیناً
در دسترس نیست. آنچنان که می توان آن را با استعاره قیل در
اتاق تاریک در مشوی مولانا تشبیه داشت که افراد با لمس
قسمتهای مختلف بدن حیوان به فضاوتی متفاوت از
چپشی آن می رسیدند. برای غلبه بر این دشواری، پگ راه
این است که نمونه یا بخشی اصلی از واقعیت را به همراه

حسوزة دانش و بسا مجموعه اطلاعات نظام یافته، محض و خالص شعلق دارد، از جمله تحلیلهای ریاضی و آماری در حالت نوم "مورده" حالت بسیار مشخص، خاص و محسوس پیدا می‌کند و به حوزة دانش‌های کاربردی و روشمند مربوط می‌شود، از جمله تحلیلهای رفتاری و مدیریت البته این دو قلمرو نظری و کاربردی بسا یکدیگر کاملاً آسازگار و متعارض نیستند، بلکه ذهن جستجوگر و تحلیل‌گر مرتباً از یک قلمرو به دیگری رفت و برگشت دارد و به مجموعه دانش عمیق‌تر و در عین دقت، عمیق‌تر و جهان‌شمول‌تری نیز دست می‌یابد.

مدیریت با توجه به هر یک از ابعاد نظری و کاربردی آن می‌تواند موضوع مطالعه و بررسیهای متفاوتی مانند از جمله از بعد نظری، موضوع کشف روابط انتزاعی و مجرد بین عناصر و عوامل ساختاری آن مورد توجه قرار می‌گیرد که حوزةهای فلسفی و نظریه‌پردازی این دانش را تشکیل می‌دهد برای مثال، نظریه‌های سازماندهی، هماهنگی، محتوایی یا فرایندی انگیزش و... را می‌توان نام برد ولی از بعد کاربردی و عملی، دانش مدیریت، سبک‌گزین است روابط بین عناصر و عوامل ساختارهای واقعی موجود را تبیین و توصیف نماید و سیرانی غلبه بر دستاوردها و راه‌حل‌های مشخص و معینی را ابداً کند برای مثال، راه‌بردهای مدیریت یا تخصص مدیر نباید بتواند با رعایت جنبه‌های اثر بخشی، کارآمدی، حق و انصاف، پاسخگویی مسئولیت‌پذیری، در مقام نمایندگی، واسطه، یا تخصیص دقت منابع، تصمیم‌گیری را اتخاذ کند در این حالت، وی با روشها و فنون مشخصی (که البته به کمک یافته‌های نظری تدوین و طراحی شده‌اند) سر و کار پیدا می‌کند که برای همه کاربران آنها دست‌یابی به مهارت‌ها بسا دشوارتر، ظریف‌تر استفاده از این روشها و فنون الزامی است.

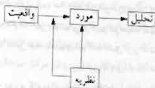
مورده‌کاری در آموزه‌های مدیریت همان نقش را ایفا می‌کند که مواد و وسایل آزمایشگاهی برای آموزش نظریه‌های مختلف در علوم فیزیک و شیمی، و پیچیده‌های بی‌جان و حیوانات آزمایشگاهی برای آموزش نظریه‌های زیستی و پزشکی با استفاده مناسب از موردهایی که به خوبی تدوین یافته‌اند آموزش آسان‌تر، اثر بخش‌تر، جذاب‌تر و کارآمدتر خواهد بود زیرا دانشجوی و استاد در فرایندی تعاملی روی پدیده‌های واقعی کار می‌کنند و می‌آموزند^(۲)

در بخش نخست، جایگاه مورده‌کاری و رابطه آن با واقعیت و نظریه به کمک یک مدل سه گوشه‌ای تشریح می‌شود، پس از آن مورده‌کاری تعریف و انواع آن معرفی می‌شود، سپس کاستی‌ها و توانمندیهای مورده‌کاری‌های آموزش بررسی و سرتیجام ساختار و فرایند نوشتن مورده‌کاری ارائه می‌شود.

واقعیت‌ها نظریه‌ها و جایگاه موردها

مدیریت به عنوان بخشی از قلمرو دانش بشری، همچون سایر قلمروهای آن دارای حوزةهای نظری و کاربردی خاص است؛ دانشی که رفتار پدیده‌های موضوع خود یعنی سازمانهای اجتماعی را بسا تسویه به مفاهیم نظری و کاربردی توصیف یا تبیین می‌کند.

نظریه پردازی یا مفهوم سازی، و پاکس چیرگی و مهارت در استفاده از آنها مستلزم کسب دانش در پدیده‌های سازمانی و شکلهای وجودی آنهاست. شکلهایی که خود را در قالب موردها (Cases) نمایان می‌سازند بسته به آنکه این موردها از جنس مفهومی یا ذهنی باشند و یا عینی و واقعی، نظریه پردازی یا به کارگیری نظریه‌ها نیز می‌تواند طبیعی از فعالیت‌های تحلیلی محض تا فنون و روشهای کاملاً تخصصی مشخص، و محسوس را در برگیرد، در حالت اول "مورده" حالت بسیار انتزاعی و مجرد به خود می‌گیرد، و به



نمودار شماره ۲. فرایند تحلیل واقعیت از طریق مورد و نظریه

با توجه به مطالب اشاره شده، رابطه نظریه، واقعیت و مورد را می‌توان به صورت یک مدل مثلثی شکل ترسیم کرد.



نمودار شماره ۱. رابطه نظریه، مورد و واقعیت

مطابق نمودار شماره ۱ واقعیت‌های سازمانی خود را در قالب موردها نمودار می‌سازند برای مثال دست آوردها یا مشکلات مدیریتی در واقع به صورت موفقیت در تولید کالاها و خدمات، یا مناجره و فشارهای روانی که با نمودهای خارجی نیز همراهاند، موجودیت خود را آشکار می‌سازند. به همین دلیل است که مورد مناسب را می‌تواند تا به قطعهای (۵) از واقعیت به حساب آورد که برای بحث و بررسی و آموزش از میان واقعیت‌ها بدون آنکه چندگان داخلی و تصرفی در آنها اعمال شده باشد و مناهیت زمینه خود را از دست بدهند، برگرفته شده و به عرصه آموزش یا کلاس درس آورده می‌شود ولی از آنجا که هر نوع بحث و بررسی متضمن کاربرد ابزارهای تحلیلی برای اندازه گیری، مقایسه، استدلال و استنتاج است، بنابراین ضرورت استفاده از نظریه‌ها، اصول و ضابطه‌های خاص در دستور کار قرار می‌گیرد. برای مثال وسایل اندازه گیری، شناختها، آمارها، آزمونها و نظریه‌های مختلف که دستاورد مکاتب متفاوت علمی هستند، از این زمره‌اند. به زعم بعضی از اندیشمندان این رشته، دلیل استفاده گسترده و سریع از روش مورد کلوی در آموزشهای مدیریت آن است که با آن می‌توان نظریه عمل را باهم تلفیق کرد. (۶)

فرایند و رابطه بین واقعیت، مورد و نظریه را که در نهایت به تحلیل می‌انجامد می‌توان به صورت نمودار شماره ۲ نمایش داد:

البته در عمل می‌توان فرایند دیگری را نیز تشخیص داد فرایندی که به کمک نظریه‌های پیشین موردهای از واقعیت مستخرج و با استفاده از روشهای تحلیل علمی، نظریه‌های جدید صورت‌بندی و خلق می‌شوند. در این حالت با موردهای از نوع مورد کلوی‌های مفهومی مواجه هستیم، که در آنها مورد نویسان یا تجربه، موردهایی را به تصویر می‌کشند که در آنها اطلاعات و مسایل بسیار کلی مطرح شده است و از پژوهشگر انتظار می‌رود به تعمیم مسائل و روندها بپردازد. (۸) این فرایند را می‌توان به صورت نمودار شماره ۳ نمایش داد که در آن واقعیت در قالب موردها و به کمک نظریه‌های موجود موضوع پژوهش قرار می‌گیرد تا روابط جدید به صورت فرضیه‌های قابل آزمون استخراج و نظریه‌های جدید تدوین شوند.



نمودار شماره ۳. فرایند پژوهش در

واقعیت و موردها به منظور تدوین نظریه‌های جدید

مورد کاوی، توانمندیا و کاستها

از مورد کاوی، مانند هر مفهوم دیگر، تعریفهای بسیاری شده است که در اینجا به اختصار به بررسی از آن تعریفها در مدیریت اشاره می‌شود:

- شرح بلیان توصیفی یک تصمیم یا مسئله اناری است که معمولاً از دیدگاه تصمیم گیرنده نگاشته می‌شود.

- قسمت یک موضوع مدیریتی حل‌ناپذیر حقیقی محیطی، پنداشت‌ها و پیش‌داوریهای است که مدیر اجرایی در عمل یا آنها مواجه است و تصمیمات اجرایی او به ناچار متکی به آنهاست.

- «مورد را می‌توان به صورت یک عکس آموری از واقعیت بسا یک پرسش از زندگی تفسیر تعریف کرد» (۱۲)

- «مورد به عبارت ساده یک داستان توصیفی یک وضعیت مدیریتی یا سازمانی است که معمولاً یک موضوع مهم، یک تصمیم یا مسئله از دیدگاه یک تصمیم گیرنده را شامل می‌شود» (۱۳)

از تعریفهای فوق می‌توان خصوصیات مشترک زیر را در نظر گرفت:

۱- یک توصیف واقعی از یک رویداد سازمانی است.

۲- از دیدگاه شخص خاصی که معمولاً تصمیم گیرنده است نوشته می‌شود.

۳- چنان نگاشته می‌شود که هر آینه می‌توان شخص دیگری یا در وضعیت تصمیم گیرنده قرار داد تا به حقایق تصمیم بگیرد.

۴- حاوی اطلاعات مربوطه و مورد نیاز است برای انجام اینکه مورد کاوی را می‌توان یک توصیف

حقیقی بر نظریه از یک رویداد سازمانی توسعه و اساسی از دیدگاه یک مورد نویس به شمار آورد که به منظور افزایش دانش و مهارتهای مورد کاو (دانشجو) تنظیم گردیده است. (۱۵)

به این ترتیب ملاحظه می‌شود، روی آوری به واقعیت و به دام انداختن بخشهایی از آن و توصیف آنها در قالب «مورد» شامل طبقه بندیهای «مؤکانه حلی» زیر است:

۱- **مورد کاویهای مفهومی:** که هدف از آنها تدوین نظریه است و آنها را مورد پژوهی (۹) می‌نامیم!

۲- **مورد کاویهای تحلیلی:** (۱۰) که برای موضوعها و افراد مشخص و به وسیله نویسندگان صاحب نظر یا مبتدی نوشته می‌شود و در آنها حل مسئله محدود مد نظر است. برای حل آن نیز به اطلاعات مشخص نیاز است (از جمله مورد کاویهای مالی). در این موردها، مربیان با تجربه با استفاده از راهنمای آموزش (۱۱) یا بدون استفاده از آنها می‌توانند مورد را به کار گیرند. دانشجویان نیز با رغبت بیشتری به کار با این موردها می‌پردازند و در این کار موفق‌تر هم هستند. (۱۲)

در آموزشهای مدیریتی که هدف آنها تقویت توانایی مدیران در مواجهه با مسایل سازمانی است و این هدف با افزایش مهارت آنها هنگام آموزش دیدن احاطه می‌گردد. غالباً با موردهای نوع دوم سرو کار داریم، موردهایی که به طور مشخص آنها را مورد کاوی می‌نامیم.

پیش از آنکه به تعریف مورد کاوی و شرح ساختار موردکاوی بپردازیم که در آموزش مورد استفاده قرار می‌گیرد مناسب خواهد بود به این نکته توجه شود که بین مورد کاویهای مفهومی و تحلیلی از نظر غنای محتوا و پیدایش اشتراک وجود دارد، بدین معنی که هر دو از اقسامی هستند موجود سرچشمه می‌گیرند، اما در نحوه توصیف، محدوده، فرایند تحلیل و الگوهای آنها و هدفهایشان کاملاً تفاوت وجود دارد؛ بدین صورت که در اولی منظور از تحلیل، دستیابی به نظریه است و حال آنکه در دومی به کارگیری نظریه و تنظیم و اداره عوامل، مناسبات و روابط آنها مدنظر است.

هدفهای آموزشی مورد کاوی:

مورد کاوی ابزارزی بسیار مؤثر و مستند برای آموزش است و به این منظور طراحان می‌شود که بتوانند به شیوه‌های اثر بخش و شوق‌انگیز خواننده را به یادداشتن جای پای بازیگر اصلی مورد بکشاند و به واسطه تحلیل، ارائه راه حل برای مسئله مورد نظر او را آموزش دهد. تنها پس از آنکه دانشجو، فرد یا کارورز مورد کاوی، خود به ارائه راه حل پرداخت، ممکن است استاد مدیر یا مربی آنچه را در عمل واقعاً اتفاق افتاده است بازگو کند و درباره اینکه از آن عمل یا تصمیم بعدها در بلند مدت چه پیامدهایی برای سازمان حاصل شده است شرح مختصری ارائه کند. لذا اثر مطالعه یک مورد و کاوش در آن، آشنایی و امرایش مهارت دانشجویان با نظریه‌ها، اصول و روشهای مدیریتی و نیز درک رفتار انسانها در سازمانهاست. دانشجویان مدیران و سایر علاقه‌مندان با مطالعه موردهایی متعدد پس خواهند برد که عمل مدیریتی در آن موقعیتها چه بوده و چرا چنین بوده است. لذا از این طریق دیدگاه عمیق‌تری نسبت به وضعیتهای پیدا کنند که به طور روزمره در حیات کاری خود با آن مواجه‌اند. (۱۶)

نویسنده‌های: این ابزار آموزش بسیار گوناگون است که از آن میان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. فرصت استفاده و کاربرد فعالانه نظریه‌ها، اصول و ضوابطی فراهم می‌شود که در روش‌های دیگر آموزش کمتر امکان دارد؛
 ۲. افزایش مهارت شناسایی مسایل و راه‌حلهای آنها؛
 ۳. آماده ساختن دانشجویان برای مشارکت فعال در بحثهای گروهی؛
 ۴. کسب تجربه از اقدامات و تصمیمات دیگران (۱۷).
- کامیابی‌های مورد کاوی در آموزش به عنوان ابزار و روش جدید به عوامل بسیاری مربوط می‌شود از جمله: آماده نبودن دانشجو، مقاومت دانشجو، کسب و درج اطلاعات مناسب و کافی در مورد، و بی میلی آموزش

دهندگان برای استفاده از آن برای مثال تحقیق انجام شده برای شناسایی دلایل عدم استفاده از مورد کاوی در آمریکا نشان می‌دهد علی‌رغم آنکه در ۸۰٪ موارد آموزش-دهندگان با لزوم کاربرد این روش موافق بودند تنها ۲۰٪ آنها عملاً از آن استفاده کرده‌اند.

دلایل عدم استفاده از مورد کاوی در آمریکا به شرح زیر است:

- مشکل ساز بودن موردهایی که سایر آموزش‌دهندگان نوشته‌اند و اینکه نوشتن مورد بوسیله خود آنها نیازمند کوشش بسیار است؛

- فقدان تجربه در استفاده از این روش و بی میلی برای تجربه نمودن آن؛

- ترس از وارد شدن به مشاجرات و بحثهای مفصل و اینکه نتوان پاسخ مناسبی برای پرسش دانشجو یافت؛

- احساس از دست دادن کنترل کلاس (۱۸).

با وجود این، باید به خاطر داشت که روش مورد-کاوی به دلیل تشویق دانشجویان و آموزش دهندگان به بحث و تعامل خلاق ارزش آن را دارد که برای غلبه بر این کاستیها، گامهای مؤثرتری برداشته شود. لذا توصیه می‌شود در حال حاضر از سایر روشهای سنتی نیز در کنار این روش استفاده شود تا به تدریج این روش جایگاه کاربردی خود را به دست آورد.

فراپندشکل‌گیری و ساختار مورد کاویهای آموزشی

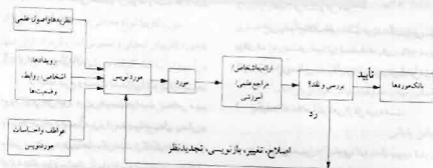
بیافتن موضوع، تنظیم و نوشتن یک مورد در قالب مورد کاوی، کاری بسیار دشوار است؛ زیرا اگر چه مشکل یا مسئله سازمانی به شکلهای متفاوت و متنوع، تکرار می‌شود و از نظر کارکنان و مدیران مورد نوبت علموس است. لکن از آنجا که هر مشکل در شکل واقعی خود، در عملکرد نادرست و روابط ناصحیح اشخاص متعدد و موقعیتهای بسیار ریشه دارد، انتخاب، محدود کردن و

و امشروط مس سازند که نتایج تفهم و تأخیر آنها قابل تشخیص نخواهد بود لذا توجه همیشگی به هدف و اتکا به نظر به‌های عملی و محدوده کارایی آنها می‌تواند مورد نویس را از غلبیدن به جوانب فیزی و غیر مربوط دور نگاه دارد. همان‌طور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد، برای مراحل آن قسمتهای از یک مورد کاوی خاص مثال آورده شده است.^(۱۹)

پایان عبارات و جملاتی که بگوید به درستی آنها را در قالب مورد کاوی بیان کند، بسیار دشوار و مستلزم مهارت‌های نظری، هنری ادبی و تجزی خلاق العاده است. تا آنجا که مورد کاوی را به خلق یک واقعیت جدید تبدیل می‌کند. در این جاسمی می‌شود این فرایند، پیچیده در چهارچوب مراحل ششگانه به تصویر کشیده شود، هر چند در عمل برخی از آنها آنچنان با یکدیگر به هم می‌آمیزند و یکدیگر

جدول شماره ۱. مراحل شش‌گانه مورد نویسی

مراحل	شرح	مثال
۱. هدف‌گذاری	تعیین دقیق آنچه مورد نویسی واقعاً می‌خواهد بیان آن است یک مورد کاوی باید موضوعی حیاتی، فزاینده، تکریم‌پذیر و علاقه‌برانگیز برای سازمان باشد.	حسابدار با پاسخگویی و مسئولیت پذیری مدیران دولتی
۲. مورد پایی	هیچ موضوعی از خود واقعیت قانع کننده و منهی تر نیست لذا باید در سازمان رویدادهایی را یافت که حقیقی و شدید باشند و سه سادگی و با وضوح آنچه را که مورد نویسی در صدد ارائه و تغییر آن است نشان دهند. این رویدادها همچنین باید نوعی واقعی و گسترده و برای کشور/مناطق یا مورد کار موضوعیت داشته باشند.	استفاده نکرده است با هر معیار از جوهر ضروری
۳. تعیین	بر اساس هدفهای نویسنده و حقایقی که از دل رویدادهای واقعی شرح می‌دهد بیرون کشیده شده است، نویسنده یک رویداد هدفدار را با یک مکتب می‌شناسد همین رویداد است که با وضوح خود به موضوعی مستقل و نه صورت یک مورد تبدیل می‌شود.	تشکیل راجعه مورد ایجاد سازمان اداری به نام شرح ضروری
۴. مسووعیت آغازین	کلیه حقایق و اندیشه‌های نویسنده در این مرحله باید به هم پیوسته و موجودیت خام و پیش رس مورد در ذهن او جان می‌گیرد تا این موجودیت باید در یک شکست درستی به نویسنده از نظر ششگانه تعریف می‌شود و به اندازه کافی نیرو و کسب کند تا بتواند مستقل و بیرون از ذهن نویسنده و به نحوی منسجم و کامل به حیات خویش ادامه دهد.	پیش نویسی اولیه، قالب دادن و شکل دادن به مورد
۵. استنثار اولیه آزمایش	و در این زمان، اصلاح و روشنگری نقاط تاریک و اصلاح کردن مطالب مهم که ضعف‌های خلق مسئله را از بین می‌برد، آخرین مرحله است در این مرحله مورد را می‌توان همچون ابزار به کار گرفت.	پیش نویسی دوم
۶. مورد	مورد ممکن است نیاز به روز آشفته شدن داشته باشد ولی مرگ نخواهد داشت زیرا ریشه در واقعیت و تئوریهای درون ذهنی کارکنان و دیگر سازمان دارد که در یک تعامل اجتماعی حلالی گرفت و پوست گرفته و هستی یافته است.	محل نهایی



نمودار شماره ۲.۵. فرایند شومین اصلاح و خلق مورد های آموزشی

شکله جهانی اینترنت در معرض استفاده جهانیان گذاشته می‌شود. ارائه می‌گردد. در این ساختار مورد کاوی شامل دو قسمت مجزا قابل ذکر است:

الف - متن مورد کاوی که خود به ترتیب متشکل است از:

۱- **عنوان مورد کاوی:** کلمه یا عبارتی که از نام سازمان یا مسئله مورد نظر با ترکیبی از این دو گرفته می‌شود.

۲- **مقدمه:** کلمه معمولاً حاوی تاربخچه مختصری از سازمان، اطلاعاتی درباره شخصیت‌های مهم و موضوع‌های است که بتواند عواطف و احساسات خواننده مورد یا دانشجو را برانگیزد.

به این ترتیب مشاهده می‌شود مورد کاوی تحت تأثیر رویکرد مورد نویسی و تشخیص او از طواهر رویدادها و نیز عمق شناخت نظری او از یک طرف، و تحویل خلاق و تعامل اجتماعی او با سایر هم حرفه‌ای‌های او در یک فرایند رفت و برگشتی شکل می‌گیرد. تا به موجودی مستقل همچون پیکرهای زنده و قابل کاربرد تبدیل شود. تنها پس از طی این مراحل است که عیب (درون ذهنی حرفه‌ای‌های یک رشته خاص) تأمین می‌شود و می‌تواند به صورت ابزارتی مستند و نظامی منسجم به وسیله دیگران در آموزش به کار گرفته شود. این فرایند در نمودار شماره ۲ نشان داده شده است.

ساختار مورد کاوی:

منظور از ساختار مورد کاوی اجزاء، قسمت‌ها، روابط و نحوه قرار گرفتن آنها نسبت به یکدیگر است. رعایت این ساختار باعث تنظیم و آرایش ذهنی مورد کاوی و راهنمایان یا آموزش دهندگان می‌شود و به آنها کمک می‌کند تا بتوانند به نحوی متحد شکل، اثر بخش و کارآمد از مورد استفاده کنند. به این منظور ساختار زیر که در طراحی انجمن مورد نویسان مالزی مورد عمل است و کلیه مورد-کاویها با رعایت همین چهار چوب تهیه می‌شوند، در

۳- توصیف محیط خارجی:

شامل اطلاعاتی پیرامون موقعیت صنعت یا زمینه فعالیت سازمان است تا بتواند خواننده را با عوامل پسند آورنده و موجود مسئله یا مشکل آشنا کرده و عواملی را که به زمینه‌های تخصصی مختلف مربوط می‌شوند معرفی نماید. اغلب دانشجویان به این اطلاعات قناعت نمی‌کنند و درصدد کسب اطلاعات بیشتری از محیط خارج سازمان هستند البته باید در نظر داشت که مدیران نیز در عمل در

محدوده اطلاعات معینی تصمیم می‌گیرند و همه اطلاعات را در اختیار ندارند.

۴- توصیف سازمان:

از جمله شرح وضعیت (مسائلی) که فرار است در مورد کاروی حل شود. در این قسمت موقعیت اشخاص مهم تشریح می‌شود. فستاً می‌توان به موقعیت‌های زمانی و مکانی نیز پی برد. در اینجا ممکن است از گفتگو، اظهار نظر افراد مختلف یا پرسشهای آنها و غیره استفاده شده باشد. شکل و محتوای این قسمت بسیار گوناگون است.

۵- نتیجه‌گیری:

که با مقدمه سخنرانی دارد و معمولاً احساسات شخصیت‌های مهم صاحب نقش در مورد کاروی را در بر می‌گیرد. در این قسمت دیگر نباید از پرسشهای بحث‌انگیزی که دانشجو را از مسئله یا نکات اصلی دور می‌کند، سخنی به میان آید.

عده‌ای معتقدند که مقدمه و نتیجه‌گیری را می‌توان ادبیانه نوشت، اما توصیف محیط خارجی سازمان باید واقعی‌تر، هدفدارتر و صادقانه هر نوع اظهار نظر شخصی نویسنده باشد. البته نویسنده نباید خود آماده باشد تا به پرسشهای پاسخ گوید که در مورد نظریات شخصیت‌ها به میان می‌آید. این پاسخ‌ها در قسمت راهنمای آموزش مطرح می‌شود.

ب - راهنمای آموزش:

مورد کاروی بدون راهنمای آموزش کامل نیست. هنوز بلکه غیر ممکن است اشخاص دیگر بدون استفاده از راهنمای آموزش نویسنده، بتوانند از مورد کاروی آوا بهره‌گیری کنند. دیدگاههای متفاوتی در مورد راهنمای آموزش وجود دارد. برخی در قسمت راهنما، ابتدا هدفهای آموزشی مورد کاری را بیان می‌کنند، بعد راهنمای آموزش را می‌نویسند و سرانجام مورد را شرح می‌دهند و برخی دیگر عکس این

ترتیب را رعایت می‌کنند و الی آخر.

علی‌رغم اختلاف نظر، اغلب نویسندگان با این نظر موافق اند که راهنمای آموزش قسمت اصلی و لازم مورد کاروی است. به این منظور معمولاً ساختار زیر رعایت می‌شود:

۱- چکیده: که خلاصه کارهای از کل مورد است.

۲- هدفهای مورد کاروی: که با آن مورد کاروان، موضوعها و زمینه‌های مورد نظر، آموزشهای کلی و هدفها، روشها و مسایل خاص تعیین می‌شوند.

۳- پرسشهای بحث‌انگیز: که در واقع نتیجه مورد کار، ارائه پاسخ‌ها و راه‌حل‌هایی است که نویسنده به آنها پرداخته است. این قسمت کمتر در ترمین بخش راهنمای آموزش است.

۴- خسروجهها و موضوعهای مورد کاروی: که مشتمل بر عبارات و واژه‌های کلیدی که ذهنیت خواننده را شکل می‌دهند و او را توجیه می‌کنند.

۵- روشهای پیشنهادی به کار گرفتن مورد: از جمله مناسب بودن کار فردی یا گروهی، اینکه چند نفر از مورد کاروان یا هم بک، تیم را تشکیل دهند. روشهای ارائه چگونگی باشد، جدول زمانی آموزش و زمان مورد نیاز بگذارد و غیره. در روش پیشنهادی آموزش ممکن است به پرسشها یا مسائلی که در مورد به صورت کلی پرداخته شده باشد.

۶- پیوسته‌های بعدی: از جمله داده‌های تکمیلی که مورد کار با مطالعه آنها می‌تواند بهتر با افراد مهم سازمان و سایر ذینفعان که در سازمان اتفاق می‌افتد آشنا شوند.

راهنمای آموزش هر چند هم دقیق و مفصل باشد باز ممکن است کامل نباشد، زیرا در تحلیل بحث همیشه جنبه‌های نو و اندیشه‌ها و راه‌حل‌های جدید مطرح

مورد کاویها انواع مختلفی دارد که از آن میان می توان به مورد کاویهای تحلیلی و مفهومی اشاره کرد، که اولی، تنها در آموزش به کار گرفته می شود و دومی برای مقاصد تحقیقی و نظر به برداری.

کاسترها و توانمندبهای مورد کاوی های آموزشی هنوز هم موضوع بحث های بسیار است، ولی ارزشمندی و استقبال از کاربرد مردها به تدریج آنها را جایگزین سایر روشهای سنتی و آموزشی کرده است. در سالهای اخیر برای نوشتن مردها تلاشهای زیادی شده است. این موضوع مؤید آن است که دانشجویان و کارآموزان از مورد کاوی استقبال کرده اند. □

می شوند خلاصه آنکه، راهنمای آموزش حساوی رهنمودهای روش شناسانه برای کمک به آموزش دهندگان است. آمادگی آنها را برای ارائه مورد تسهیل می کند و از احساس ابهام و عدم قطعیت در آموزش می کاهد. (۲۰)

سخن پایانی

مورد کاوی آموزش اجرایی مؤثر و مستند در آموزش مهارت به مدیران و کلیه کسانی است که می خواهند در عمل وضعیت های واقعی را به کار بندند و با تمرین کاربرد نظر به ما، اصول و ضوابط، مشکلات و مسایل سازمانی را تجزیه تحلیل کنند.

پی نوشتها

(۱) Case Writing مورد نگاری نیز ترجمه شده است ولی به دلیل آنکه پسوند نگاری اغلب در مواردی استفاده می شود که در آنها «کشیدن» «ترسیم کردن» یا «تصویر کردن» مطرح است، مانند زلزله نگاری، پرنونگاری و... لذا پسوند «نویسی» که به معنی نوشتن، «روایت کردن» و... است ترجیح دارد. برای اطلاع بیشتر به کتاب هلمط فتوویسیم تألیف ابوالحسن نجفی، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، چاپ ششم، ۱۳۷۳، ص ۳۹۲ مراجعه شود.

(2) Christopher Langdell

(۳) کل هزینه های اختصاص یافته برای نوشتن مردها در سال ۱۹۸۰ در مدرسه بازرگانی هاروارد تنها به ۲۰/۰۰۰ دلار

می رسید، حال آنکه این هزینه در حال حاضر به یک میلیون دلار رسیده است.

به نقل از:

Zdenek posvar, *Writing of Case Studies*, Mendel University of Agriculture and Forestry, Brno, Czech Republic, P.487.

(4) Learning by Doing

(5) Chunk

(6) Christopher T. Svarajah, et.al, *Management Case Studies*, Australian Management Studies, Longman Cheshire Pty. Limited, Longman House, 1991, P.3.

(7) Conceptual Case Studies.

(8) Zdenek Posvar, p. 488.

(9) Case Research

(10). Analytical Case Studies.

(11). Teaching Notes.

(12). Zdenek Posvar, P.488.

(13). Christopher T. Schwarzajah, P. 6-7.

(14). Case Study Workshop, INTAN, Bukit, Kiara, Kuala Lumpur, Malaysia, June 24- 27, 1996, P.2.

برای کسب اطلاعات بیشتر به کتاب مقدمه‌های مورد کاوی و مورد نگاری در مدیریت. تألیف دکتر علامرضا خاکس، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول، ۱۳۷۲ مراجعه شود.

(۱۵). این تعریف مورد کاوی‌های آموزشی است. زیرا می‌توان علاوه بر آن شکل‌های دیگری از موردکاوی‌ها را نیز شناسایی و طبقه‌بندی کرد که در کل مجموعه زیر حاصل می‌شود:

۱. مورد کاوی آموزشی (Educational Case Study) که هدف از آن آموزش نظریه‌های علمی و کسب تجربه از طریق حل مسئله مورد نظر در مورد است.

۲. مورد پژوهی (Case Research) که هدف از آن تحقیق و دستیابی به روابط قانو مندیهایی با نظریه‌های جدید در امور سازمانهاست.

۳. مورد گشایی (Case Solving) که هدف از آن حل مشکل سازمانی واقعی یا شرکت افراد سازمان به منظور بهبود عملکرد آن سازمان است.

۴. مورد نمایی (Case Example) که هدف از آن ارائه مثالها با نمونه‌هایی است که قبلاً اتفاق افتاده‌اند یا ممکن است اتفاق بیفتند مثل سرگذشت‌ها، قصص و...

۵- مورد استعاره‌ای (Case Metaphor) که از طریق تشبیه با استعاره سعی می‌شود بخش‌ها یا قسمت‌هایی از سازمان‌ها یا عملکرد آن توضیح، درک و یا به منظور بهبود عملکرد الگو سازی شود.

۶- مورد آزمایی (Case Exam) که به منظور ارزیابی توان علمی دانشجو طراحی و تدوین می‌شود در همه موارد فوق همواره مبتنی یکسان و آنها هم رویدادهای واقعی است. ولی از آنجا که رویکرد مورد نویسی با توجه به هدفی که برای خلق آن در نظر دارد متفاوت است، لذا شکل‌های متفاوتی از آن به دست خواهد آمد. که هر یک کاربردهای متفاوتی خواهد داشت و نباید آنها را با یکدیگر اشتباه گرفت. و انتظار دور از دسترس از آنها داشت.

(16). Case Study Workshop, P.2.

(17). Christopher T.Schwarzajah, et al, P.145.

(18). Zdenek Posvar, P.490.

(۱۹). مطالب مورد کاوی موضوع این مقاله توسط نگارنده تحت عنوان Accountability Public Administration در دوره آموزشی خاصی که به همین منظور و به کوشش مؤسسه INTAN مالزی و با هدایت استادان صلحوا از انجمن مورد نویسان مالزی در تابستان ۱۹۹۹ برگزار گردید، تنظیم و نگارش یافت است.

(۲۰). این قسمت با مختصر تغییر از مقاله Zdenek Posvar به فارسی برگردان شده است.