

مدیریت راهبردی و موردپژوهی^(۱)

نوشته: دیوید جنینگز^(۲)

برگردان: حسین وزیری سابقی

مقدمه:

پس از آنکه موردپژوهی به عنوان شیوه‌ای کامیاب در دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد^(۳) شناخته شد، در سال ۱۹۱۰ در دانشکده بازرگانی نوینادان دانشگاه نیز پذیرفته شد. نخست موردپژوهی درباره «هر موضوعی بود که این دانشکده نویناد می توانست به عنوان پایه‌ای برای گفتگوی هیجان‌انگیز در کلاس درس پیدا کند.» [۱] و در آنها از بازرگانانی بهره‌گیری می‌شد که حسابهای شرکت خود را می‌نوشتند و آنها را در هدایت بحث کلاس بکار می‌بستند. در سال ۱۹۲۴، نه تنها حوزه موردپژوهی، بلکه هدف موردپژوهی نیز گسترش یافت. بطوریکه دانش‌آموختگان دوره‌های فوق‌لیسانس مدیریت بازرگانی را برای پژوهش و آماده کردن موردپژوهی بکار می‌گرفتند. موردپژوهیهای نخستین تنها بر بازشکافی روشهای مدیریتی و تجاری پا می‌فشارد [۲]، اما بهره‌گیری از موردپژوهی همچنان گسترش یافت که تحلیل لازم برای پشتیبانی از پیشنهادهای دانشجویان را نیز دربر گرفت [۳].

موردپژوهی در آموزش مدیریت راهبردی، نقشی برجسته یافت [۳]. گواه آن، نوشته‌های درسی فراوانی است که بیشتر، الگوهای آشنای موردپژوهی، یعنی بازشکافیهای دامنه‌دار از شرکتها و محیط آنها، را دربر می‌گیرند. هدف این نوشته‌ها، فراهم کردن پایه‌ای برای دانشجویان است تا بتوانند به بینش لازم دست یابند و مهارتهای مدیریت راهبردی را بکار بندند. نویسندگان آنها برای کاربرد موردپژوهی در آموزش مدیریت راهبردی، منطق مشترکی دارند. نوشته فراگیر مینتزبرگ [۴] و کوین^(۴) موردپژوهی را «خاکی پر بار برای کاوش واقعیتهای راهبردی» معرفی می‌کند و این، هم از راه بازشکافی موقعیتهای راهبردی و هم از راه ارائه تحلیلهای تجویزی دانشجو، دستیافتنی است. هر یک از به موردپژوهیها به عنوان داده و زمینه یک تصمیمگیری مهم و نیز به عنوان فرصتی برای دریافتهای واقعیتهای یک سازمان ویژه، دیده می‌شود؛ با اینهمه، نویسندگان آنها هشدار می‌دهند که بهترین راه دریافت راهبرد، درگیری در یک سازمان واقعی است. دیگر نوشته‌های همگانی، برای توجیه موردپژوهی خود، دیدگاهی

1- Case Method

2- David Jennings, Nottingham Business School, Nottingham Trent University, Nottingham, UK.

3- Harvard Law School

4- Mintzberg and Quinn

همانند دارند: «برانگیختن واقعیت شغل مدیر» [۵] و فراهم کردن فرصت تحلیل مسئله‌های راهبردی سازمانهای ویژه، بگونه‌ای ژرف ... و بیشتر وقتها همراه با راه‌حلهاست [۶].

آموزش موردپژوهی: هدفها و دشواریها

اصطلاح «موردپژوهی»، عنوانی گسترده است که به گستره‌ای از سبکها و هدفهای آموزشی سازگار با موردپژوهیهای آموزشی گفته می‌شود. [۷و۸] فشرده‌ای از هدفهای آموزشی موردپژوهی، قلمرو این شیوه را نمایان می‌کند. [۹-۸-۲-۱] موردپژوهی را می‌توان به عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به هدفهای زیر بکار گرفت:

هدف نویسندگان اینگونه نوشته‌ها و موردپژوهی پاره‌ای از کاربردهای احتمالی موردپژوهی است. موردپژوهی را می‌توان به شیوه‌های گوناگون بکار گرفت؛ کاربرد آنها را دیدگاه سخنران موضوع، نقش موردپژوهی در آموزش و چشمداشتها و سبک مدرس و زمینه‌ها و تواناییهای دانشجویان تعیین می‌کنند. در نتیجه،

- ↳ - دستیابی به دانش؛
- ↳ - رویارویی با پیچیدگیهای موقعیتهای ویژه؛
- ↳ - تحلیل و هم نهادی؛
- ↳ - پیوند نظریه با عمل و یاری به نگهداری دراز مدت این پیوند؛
- ↳ - جابه‌جایی دانش و فنون از کلاس درس به سازمان مدیر؛
- ↳ - گسترش مهارتهای شخصی، ارتباطی و شنیداری؛
- ↳ - دستیابی به تصویری از نکته‌ها و مسئله‌های ویژه یا اصول مدیریتی؛
- ↳ - فراهم کردن موقعیتی بی‌تفاوت برای مدیران تا بتوانند در آن دشواریهایی را که متعلق به آنان نیست، آزادانه دریابند؛
- ↳ - گسترش توانایی تحلیل، نگرش، اعتماد به نفس و مسئولیت فردی؛
- ↳ - گسترش توانایی داوری و خردمندی؛
- ↳ - روح دادن به آموزش؛
- ↳ - ایجاد درگیری فکری و احساسی در دانشجو؛
- ↳ - آوردن واقعیت در مجموعه‌های آموزشی؛

دشواریها و ناسازگاریهایی نیز هست. یکی از آنها، اینست که موردپژوهی هم به عنوان یک شیوه

موردپژوهی، ره‌آوردهای آموزشی و پرورشی بسیاری را نوید می‌دهد، اما در دستیابی به آنها،

مشارکتی است که دلبستگی دانشجو را برمی‌انگیزد و هم دیرگاهی است که به‌عنوان یک ابزار توصیفی دانسته شده‌است. موردپژوهی آموزش شاید بازتاب «راستین» زندگی کسب و کار نباشد. در گزارشی که تاول^(۵) [۱۰] دربارهٔ موردپژوهی نویسی در دانشکدهٔ بازرگانی هاروارد می‌نویسد، تأکید شده است که «موردپژوهی باید ساختار یک نقشه» باشد و تنها به «بُرش تصویر از زندگی» بسنده نکند. موردپژوهی، گونه‌ای مسئله را دربر می‌گیرد، هرچه بهتر بتوانید این مسئله را بپرازید و دلبستگی پدید آورید و برخورد ایده‌ها - و شاید برخورد مردم - را گسترش دهید، دانشجو به گفتگوی سودمند در کلاس درس، پایبندتر می‌شود. «موردپژوهی باید دلبستگی کافی برای ایجاد کشش در دانشجو را پدید آورد تا ارزش نمادین وضعیت موردپژوهی را دریابد و ساختگی بودن آن را فراموش کند.» توازنی از همین دست را، ین^(۶) میان دقت در بازشکافی یک وضعیت و ویژگیهای آموزشی آن وضعیت می‌بیند [۱۱]: از دیدگاه هدفهای آموزشی، نیازی نیست که یک موردپژوهی به‌بازگویی دقیق و پُرآب و تاب رویدادهای واقعی بپردازد، هدف این است که چارچوبی برای بحث و گفتگوی دانشجویان پدید آید ... معیارهای نگارش یک موردپژوهی آموزشی سودمند ... با معیارهای نگارش یک موردپژوهی، پژوهشی فرق می‌کند.»

آیا بحث و گفتگویی که بر پایهٔ یک وضعیت

واقعی نباشد، می‌تواند در گسترش توانایی دانشجویان برای دریافت جهان کسب و کار بکلی جدا از کلاس درس و کنار آمدن با آن، اثربخش باشد یا، به گونه‌ای که مینتزبرگ می‌گوید، آیا موردپژوهی در آموزش مدیریت راهبردی، پیامدی وارونه دارد؟ آیا موردپژوهی، ساده‌انگاری همراه کننده از واقعیت‌های فرایند راهبردی است که سرانجام می‌تواند خطرآفرین باشد، زیرا مدیران را به سرچشمه‌های راستین دریافت راهبرد نمی‌رساند و آنان را برمی‌انگیزاند تا در دفتر کار خود بنشینند و بجای بیرون زدن از دفتر و کاوش در جاهایی که اطلاعات واقعی تعیین راهبرد در آنهاست، چشم‌براه دریافت گزارشهای پُرآب و تاب باشند؟ [۱۲]

فرایند آموزش از راه موردپژوهی، افزون بر پرسشهای مربوط به درونمایهٔ موردپژوهی، مسئله‌های دیگری نیز پیش می‌آورد. بررسی آرجریس^(۷) [۱۳] دربارهٔ برنامهٔ مدیر به این یافته رسید که موردپژوهی دستیابی به هدفهای تعیین شدهٔ مدرس را آسان نمی‌کند. بازشکافی موقعیت‌های باز در هر موردپژوهی - که پاسخی برای آنها نیست - بگونه‌ای سازماندهی شده است که تحلیل‌ها و پیشنهادها خود مدرس را پوشش دهد. موردپژوهی، وسیله‌ای انعطاف‌پذیر برای آموزش است و شمار شیوه‌های موردپژوهی شاید از شمار مدرسان کمتر نباشد؛ از این رو است که همگانی کردن یافتهٔ آرجریس در همهٔ آموزشهای موردپژوهی شاید درست نباشد. [۱۴] با اینهمه،

روشنی هرچه بیشتر هدفهای موردپژوهی به گسترش این شیوه یاری می‌دهد. لازم است هدفهای کاربران موردپژوهی و اثربخشی موردپژوهی در دستیابی به این هدفها، تعیین شود. چنین رویکردی در همه گامهای موردپژوهی، از نگارش و گزینش درونمایه موردپژوهی تا کاربری و بازنگری و ارزیابی نشسته‌های آن، ضرورت دارد.

بررسی ارجحیسی همداری است برای نیاز به دقت بیشتر در کاربرد موردپژوهی، خرده‌گیری‌هایی که از شیوه موردپژوهی می‌شود، بواقع خرده‌گیری از ذات خود شیوه نیست، بلکه خرده‌گیری از پیامد کاربریست نادرست آن است و به بازشکافی روشنتر هدفها و توجه بیشتر به متغیرهای موقعیت [۱۲]، بکارگیری نظر همکاران و "خود-ارزیابی" از راه تلویزیون مدار بسته، تأکید دارد. [۱۵]

پژوهش

بازرگانی (BETA)^(۸) برگزیده شد. مدیریت راهبردی (که به عنوان راهبرد یا خط‌مشی بازرگانی نیز شناخته شده است) در دانشکده‌های بازرگانی انگلستان، یک موضوع همگانی است و انتظار می‌رود در همه دانشکده‌های بازرگانی عضو اتحادیه، به آموزش این موضوع پردازند.

از میان ۴۹ پرسشنامه با نام که برای ۴۹ مؤسسه فرستاده شد، ۱۶ پرسشنامه، یعنی ۳۳ درصد، برگشت داده شد. همه پاسخها قابل استفاده بودند.

پژوهشی که در این نوشتار گزارش می‌شود، کاربرد موردپژوهی در آموزش مدیریت راهبردی را بازشکافی می‌کند. این بررسی، هدفهای مدرسان در موردپژوهی به عنوان بخشی از آموزشهای خود، اثربخشی موردپژوهی در دستیابی به این هدفها و دشواریهای موجود در کاربری موردپژوهی را، باز می‌نماید.

در این پژوهش، پرسشنامه‌هایی برای یک گروه نمونه از مدرسان مؤسسه‌های آموزش عالی انگلستان، با پست فرستاده شد. گروه نمونه از فهرست اعضای اتحادیه مدرسان آموزش

هدفهای کاربران موردپژوهی

هریک از مدرسان، شماری از هدفها را فهرست کردند بگونه‌ای که ۱۶ پاسخ دهنده از ۶۷ هدف نام بردند. این هدفها در شش دسته، رده‌بندی شدند.

پرسش اصلی پرسشنامه، پرسشی باز بود و از پاسخ دهندگان می‌خواست هدفهای برجسته‌خرده را در کاربرد موردپژوهی به عنوان بخشی از شیوه آموزش، بازگویند.

جدول شماره یک : هدفهای مورد پژوهی

هدف	شرح	درصد از کل هدفهای نامبرده شده
روشنگری	برای روشن کردن * نکته‌های بحث * روش شناسی تصمیمها در جهان واقعی * افزایش تجربه سازمانها	۳۴
تحلیل / تفکر راهبردی	برای تشویق * ایجاد مهارت‌های تحلیلی * تفکر راهبردی	۱۸
صلاحیت آموزشی	کاربرد مورد پژوهی از این نظر که فرایند آموزشی بتواند (برخلاف هدفهای آموزش مبتنی بر دانشجو) * دل‌بستگی پدید آورد و بحث برانگیزد * از ملالت جلوگیری کند	۱۶
مهارت‌های ارتباطی میان افراد	برای ایجاد * کارگروهی * گزارش نویسی * مهارت‌های سخنوری و ارائه مطلب	۱۵
یکپارچگی	برای یکپارچه کردن * فعالیت قلمروهای کارکردی گوناگون * نظریه و عمل * دانش مربوط به زمینه‌های گوناگون	۱۲
مهارت‌های اطلاعاتی	برای ایجاد * مهارت‌های پژوهشی * مهارت‌های بکارگیری اطلاعات	۴

مربوط می‌شود، یعنی کاربرد موردپژوهی برای آسان کردن فرایند آموزشی، نمونه‌وار، برای جلوگیری از ملالت. ایجاد مهارت‌های پژوهشی و کاربرد اطلاعات، کمتر از پنج درصد از کل هدف‌ها را تشکیل می‌داد و اهمیت کمتری داشت. جدول شماره یک، فراوانی هریک از هدف‌های گفته شده را نشان می‌دهد. با اینهمه، روشن است که فراوانی، ناگزیر، نمایانگر اهمیت نیست. پاسخ‌دهندگان، اهمیت هریک از هدف‌های خود را نیز در این پژوهش رده‌بندی کردند. سه دسته از هدف‌ها، در رده‌های نخست اهمیت جای گرفتند. این هدف‌ها، به ترتیب دفعاتی که برگزیده شدند، عبارتند از:

کاربرد موردپژوهی بمنظور ارائه گزارشی از وضعیت جهان واقعی، هدفی بود که بیش از همه گفته شد. ۸۰ درصد پاسخ‌دهندگان از این هدف نام بردند و یک سوم همه پاسخها به آن اختصاص داشت. چهار دسته برجسته دیگر از هدف‌ها نیز دیده می‌شود. موردپژوهی برای گسترش توانایی‌های دانشجویان در تحلیل و تفکر راهبردی بکار می‌روند. موردپژوهی برای یکپارچه کردن و دریافت‌ها، واکنشها و پیوندها، خواه کنشها و واکنشهای میان کارکردهای گوناگون کسب و کار و میان نظریه و عمل و یا پیوند میان موضوعهای گوناگون عملی، بکار می‌روند. هدف‌های دیگر به مهارت‌های ارتباطی میان افراد و صلاحدید آموزشی،

(۳) یکپارچگی

(۲) روشنگری

(۱) تحلیل / تفکر راهبردی

افراد و صلاحدید آموزش، در رده دوم اهمیت جای دارند.

هدف‌های باقیمانده، یعنی مهارت‌های ارتباطی میان

اثربخشی و دشواریها

مقیاس پنج رده‌ای - «عالی تا بد» - جای داده‌اند.

چنین می‌نماید که کاربرد موردپژوهی، بگونه‌ای کلی، با مشارکت چشمگیر دانشجو همراه است.

برای تعیین میزان کامیابی موردپژوهی در

دستیابی به هدف‌های موردنظر (جدول شماره یک)

از پاسخ‌دهندگان خواسته شد عملکرد دانشجویان

خود را در یک مقیاس پنج رده‌ای ارزیابی کنند.

فشرده این ارزیابی در جدول شماره دو نشان

داده شده است.

این پژوهش، اثربخشی را از دو راه می‌سنجد:

ارزیابی مدرسان از میزان کامیابی در ایجاد

مشارکت دانشجویان و رده‌بندی مدرسان از

میزان دستیابی به هدف‌ها.

موردپژوهی، گونه‌ای مشارکتی از آموزش و

نیازمند مشارکت چشمگیر دانشجو در گفتگوهای

کلاس درس است. ۷۵ درصد از پاسخ‌دهندگان،

میزان مشارکت دانشجو در همه گام‌های

موردپژوهی را در رده نخست یا دوم از یک در

جدول شماره دو: عملکرد دانشجویان در دستیابی به هدفها

هدف	رده‌بندی (%)
مهارتهای ارتباطی میان افراد	۹۱
یکپارچگی	۷۱
صلاحیت آموزشی	۶۷
روشنگری	۶۲
تحلیل / تفکر راهبردی	۵۷

یادآوری: این رده‌بندی بر پایه درصد دستیابی به هدفهای دو مورد نخست از مقیاس پنج رده‌ای "عالی" تا "بد" انجام گرفته و مهارتهای اطلاعاتی، بدلیل پاسخهای اندک، کنار زده شده‌است.

دستیابی به هدف روشنگری نیز در رده‌های پایین جای گرفت.

برای روشن کردن محدودیتهای آموزش موردپژوهی، از پاسخ‌دهندگان خواسته شد مسائل، موانع و دشواریهایی را که در فراهم کردن و بکارگیری موردپژوهی دارند، تعیین کنند. آنها را می‌توان در چهار دسته خلاصه نمود:

۱- وقت دانشجوی:

ممکن است میزان اطلاعات هر موردپژوهی نسبت به زمان موجود برای کاویدن آن، بسیار کم یا زیاد باشد. دانشجویان، بویژه دانشجویان نیمه‌وقت، شاید نتوانند موردپژوهی را بدرستی بخوانند. در نتیجه، بحث آن نسبت به زمان موجود، ممکن است بسیار باز باشد.

چنین می‌نماید که موردپژوهی در ایجاد مهارتهای ارتباطی میان افراد، بسیار کارساز است. موردپژوهی را می‌توان بگونه‌ای ساماندهی نمود که فرصتهای لازم برای گزارشدهی، کارگروهی و ایفای نقش را تأمین نمایند. هرگونه نارسایی در درون‌سامانه موردپژوهی را می‌توان با فرایندی که از دانشجویان خواسته می‌شود، جبران نمود.

کاربرد موردپژوهی در ایجاد تفکر و تحلیل راهبردی که مهترین هدف شناخته شده بود - کمترین کامیابی را داشته است. این هدف هم در پائینترین رده‌بندی، (۵۷ درصد)، جای گرفت و هم تنها هدفی بود که شماری از پاسخ‌دهندگان، عملکرد دانشجویان در دستیابی به آن را، "بد" ارزیابی کرده بودند. کاربرد موردپژوهی برای

۲- قلمرو تحلیل:

ممکن است موردپژوهی، راه‌حل ویژه‌ای را برانگیزد. بسیاری از موردپژوهیها اطلاعات مربوط به پیشینه صنعت را ندارند و در نتیجه، ممکن است مواد لازم برای تحلیل وجود نداشته باشد.

۳- منابع:

موردپژوهیهای چاپ شده، مانند نوشته‌های درسی که موردپژوهی آموزشی دارند، بیشتر وقتها گران هستند. زمان کافی برای نگارش موردپژوهی، نیست. شاید همکاران از دادن درونمایه و اطلاعات موردپژوهی، خودداری کنند. کاربرد موردپژوهی به تعهد بسیار سخت کارکنان نیاز دارد.

۴- پیوند و ارتباط:

در زمینه بخش دولتی، موضوعهای مربوط به انگلستان و موردپژوهیهایی که یک چشم‌انداز اروپائی را تأمین کند، و نیز مسائل مربوط به مدیران ارشد زن در نقشهای کلیدی، اطلاعات چندانی در دست نیست. شرکتی که در موردپژوهی نمایش داده می‌شود، شاید برای مدرس و دانشجو، نا آشنا باشد. شاید برای مدرس دشوار باشد که درونمایه موردپژوهی را دریابد. داوری درباره «کارایی» یک موردپژوهی آسان نیست؛ بسیاری از موردپژوهیها پس از یکبار استفاده، بدور افکنده می‌شوند. پس از بررسی موضوع و پیچیدگی موردپژوهی، شاید این پرسش بمیان آید که آیا درونمایه موردپژوهی برای دوره موردنظر مناسب و درست است.

موردپژوهی را می‌توان بی‌هیچ نظم و ترتیبی بکار برد. موردپژوهی را می‌توان تاریخ‌دار نمود. در بکارگیری موردپژوهی دوگانگیهای فرهنگی می‌تواند دشواری آفرین باشد. می‌توان این پرسش را بمیان آورد که آیا موردپژوهی موردنظر واقعی است یا اینکه پرورده دیدگاههای خود نویسندگان است.

این مسائل، بیش از آنکه درباره کارکرد موردپژوهی باشد، درباره دسترسی به موردپژوهی و درونمایه آن است. نبود قلمرو تحلیل، اطلاعات ناکافی و برانگیختن یک راه‌حل ویژه، مسائلی هستند که دستیابی به هدف ایجاد مهارتهای تحلیل و تفکر راهبردی را آشکارا محدود می‌کنند. کامیابی محدود موردپژوهیها به عنوان ابزار روشنگری تا اندازه‌ای از مسائل پیوند و ارتباط سرچشمه می‌گیرد. نبود موردپژوهیهای دولتی، انگلیسی و اروپایی و موردپژوهیهای مربوطه به مدیران زن، پیشینگی اطلاعات و درونمایه موردپژوهی و محتوای فرهنگی آن هم، توانایی روشنگری موردپژوهی را محدود می‌کنند.

همه این مسایل و دشواریها نمایان می‌کند که موردپژوهیها، بیشتر وقتها، نیازهای ویژه دوره‌ای را که در آن بکار گرفته می‌شوند، ندارند و شاید نتوانند سند راستین و قانع‌کننده‌ای برای کاربران باشند.

شماری از مسایل، مانند مسائل پیوند و ارتباط، وقت دانشجو و تأمین قلمرو کافی برای تحلیل، را می‌توان با فنون پیشرفته نگارش و ویرایش موردپژوهی، بهبود بخشید و از آن راه، درونمایه موردپژوهی را همساز با نیازهای ویژه

موردپژوهی بکار می‌برد، شمار معمولی میان یازده تا پانزده موردپژوهی در هر سال است و این نزدیک به رقمی است که الکساندر و دیگران^(۹) [۳] در بررسی خود درباره استادان مدیریت راهبردی / خط‌مشیهای بازرگانی آمریکا پیدا کرده‌اند. کاربرد گسترده موردپژوهیها، طراحی موردپژوهیهای بدلخواه خود مدرسان را دشوار می‌کند و همین مسئله به کاربرد موردپژوهیهای می‌انجامد که درونمایه چندان رضایتبخشی ندارند.

موقعیتهای آموزشی، طراحی کرد. حتی در این هنگام نیز توازن - برای نمونه، توازن میان نگارش یک موردپژوهی متناسب با وقت دانشجو و داده‌های بسنده برای تجزیه و تحلیل - لازم است.

بسیاری از پاسخ‌دهندگان ما مسئله منابع را میان آوردند؛ با اینهمه، این مسئله باید از نظر شمار موردپژوهی که مدرسان بکار می‌برند، بررسی شود. بر پایه بررسی انجام شده، هر مدرس در طول یکسال تحصیلی میان سه تا پنجاه

شیوه‌های دیگر فراگیری

بازرگانی نتیجه می‌گیرند که شیوه‌های گوناگون آموزشی (کارورزیهای تجربی، شبیه‌سازی، موردپژوهی و سخنرانی) مهارتهای گوناگون پدید می‌آورند. بکارگیری شیوه‌های آموزشی گوناگون، طیفی گسترده‌تر از مهارتها را پدید می‌آورد و همچنین به شیوه عمومی آموزش نیز، گونه‌گونی می‌بخشد.

برای روشن کردن موقعیتهای کسب و کار و ارائه تحلیل می‌توان، از شیوه‌های گوناگون آموزشی بهره گرفت. ویدیو، سخنرانان مهمان، همایشهایی که به یک مسئله جاری یا شرکتی می‌پردازند، هریک می‌توانند برداشتی از جهان واقعی بدست دهند. بویژه پروژه‌های شرکتی یا پروژه‌های مشاوره‌ای در سازمانهای زنده از نظر واقعیت‌نگری و گستره مهارتهایی که پدید می‌آورند، اهمیت بسیار دارند.

الدريج و گالووی^(۱۰) [۱۶] دریافتند که دوره‌های مدیریت راهبردی از شماری از شیوه‌ها، موردپژوهی، نوشته‌ها، بازیهای مدیریت، پروژه‌های میدانی، ویدیو و سخنرانان مهمان، بهره می‌گیرد. همین‌الگو در بررسی کنونی نیز پیدا شده است. همه شازده مدرس - با استثنای یکی - از شیوه‌های دیگر آموزش مدیریت راهبردی نام بردند. از پاسخ‌دهندگان خواسته شد که نکات ضعف و قوت شیوه‌های گوناگون را در مقایسه با موردپژوهی تعیین کنند (به جدول شماره سه نگاه کنید).

گستره‌ای از شیوه‌های آموزشی گوناگون است و هر شیوه نکات ضعف و نکات قوت چشمگیری دارد. می‌توان از شیوه‌های گوناگون برای کامل کردن یکدیگر بهره گرفت. تیچ و گوواهی^(۱۱) از بررسی خود [۱۷] درباره دانش‌آموختگان دانشکده

9- Alexander et al

10- Eldredge and Galloway

11- Teach and Gerahi

جدول شماره سه: مدیریت راهبردی: شیوه‌های فراگیری غیر موردپژوهی

نکات قوت	نکات ضعف	شیوه‌های فراگیری
<ul style="list-style-type: none"> - همه مطالب را پوشش می‌دهد. - توانایی پرداختن به مسائل را دارد. - دانش موضوع را بروشنی می‌رساند. - کارآمد است. 	<ul style="list-style-type: none"> - مشارکت کم، واکنش اندک همراه دارد. - مهارت‌های بسیار اندک (یا درجه صفر) پدید می‌آورد. - ملالت دانشجو را به همراه دارد. - جذب اطلاعات، اندک است. 	سخنرانی و گفتگو
<ul style="list-style-type: none"> - از "جهان واقعی" است. 	<ul style="list-style-type: none"> - ممکن است واقعیت را بنادرستی برساند. 	سخنرانان مهمان
<ul style="list-style-type: none"> - تصویری از زندگی واقعی است. 	<ul style="list-style-type: none"> - در همه جا، در دسترس نیست. 	ویدیو
<ul style="list-style-type: none"> - جاری است. - مشارکت دانشجو را به همراه دارد. - گستره‌ای از دیدگاهها را می‌نمایاند. - می‌تواند نظرهای فراگیر استخراج کند. - به سوی مسائل ویژه‌ای هدایت می‌شود. 	<ul style="list-style-type: none"> - سوگیری آن دشوار است. - فرد توانمند می‌تواند بر فرایند چیره شود. - دانشجو پاسخهای معینی را جستجو می‌کند. - باور و اعتماد دانشجو، اندک است. - احتمال مشارکت ضعیف است. 	تک‌آموزی بر پایه مسائل جاری
<ul style="list-style-type: none"> - موضوع گفتگو روشن است. - بهنگام است. - شرکتها، واقعی هستند. - آمادگی و پژوهش را به همراه دارد. 	<ul style="list-style-type: none"> - موقعیت می‌تواند بگونه‌ای باشد که مشارکت را برنیا نگیزد و آمادگی پژوهش را به همراه نداشته باشد. 	همایش، بر محور موضوع یا شرکت
<ul style="list-style-type: none"> - پیچیده است. - به سناریوپردازی می‌انجامد. - موقعیت، رقابتی است. - شرکت‌کنندگان می‌توانند اثر تصمیمها را ببینند. - دل‌بستگی پدید می‌آورد. - تجربه بدست می‌آید. 	<ul style="list-style-type: none"> - واقعیت‌گرا نیست و زمینه‌های آماری ندارد. - وقت بسیار می‌گیرد. - هزینه‌بر است و نیروی انسانی بسیار می‌خواهد. 	بازیهای کسب و کار
<ul style="list-style-type: none"> - به بازشناسی تجربه‌ها می‌انجامد. - باسانی دریافت می‌شود. - مهارت‌های پژوهشی ایجاد می‌کند. - به آزمایش مدلها می‌پردازد. - پیوند و ارتباط مسایل، با انتخاب سازمان، بسیار است. - چندان نیاز به هدایت و مدیریت ندارد. 	<ul style="list-style-type: none"> - دستیابی به اطلاعات محدود است. - وقت بسیار می‌گیرد. - کاربرد نظریه‌ها در آنها آسان نیست. - دستیابی به یافته‌های کلی و تعمیمی، دشوار است. 	پروژه‌های شرکتی
<ul style="list-style-type: none"> - در برابر کارفرما مسئولیت دارد. 	<ul style="list-style-type: none"> - زمینه تجربی آن اندک است. - ممکن است نظارت‌پذیر نباشد. 	پروژه‌های مشاوره‌ای

نتیجه

یافته‌های این بررسی تأیید می‌کند که موردپژوهی، روشی برجسته در آموزش مدیریت راهبردی بشمار می‌آید. همه پاسخ‌دهندگان موردپژوهی را بکار گرفتند و میزان معمولی ۱۱ تا ۱۵ موردپژوهی در هر سال نشان می‌دهد که موردپژوهی بخش کانونی شیوه عمومی آموزش است.

این پژوهش همچنین به تعریف نقش و اثربخشی آموزش موردپژوهی، یاری می‌دهد. هدف اصلی کاربرد موردپژوهی در آموزش مدیریت راهبردی، بیشتر وقتها، ایجاد توانایی تحلیل و تفکر راهبردی است یعنی تقریباً همان هدفهایی که نویسندگان متون درسی از آنها پشتیبانی می‌کنند. با اینهمه، این کاربرد، کم‌اثربخش‌ترین کاربرد موردپژوهی شناخته شده است. آفته‌ها، بگونه کلی، اثربخش‌ترین ابزار ایجاد یکپارچگی و مهارتهای ارتباطی میان افراد، بشمار می‌روند و این مهارتها بیش از آنکه وابسته مدیریت راهبردی باشند با کاربست مدیریت عمومی پیوند دارند. محدودیتهای موردپژوهی نشان می‌دهد. تنها باید موردپژوهیهای مناسبی را بکار گرفت که احتمال کامیابی بیشتری دارند و برای کاربرد دیگر شیوه‌های فراگیری در دستیابی به هدفهای آموزشی، نقش بیشتری در نظر گرفت.

References

- [1]. Christensen, C.R. with Hansen, A.J., *Teaching and the Case Method*, Harvard Business School, Boston, MA, 1987.
- [2]. Osigweh, C.A.B., "Casing the case approach in management development", *Journal of Management Development*. Vol. 8 NO.2, 1989, PP. 41-57.
- [3]. Alexander, L.D., O'Neill, H.M., Snyder, N.H. and Townsend, J.B., "How academy members teach the business policy/strategic management case course", *Journal of Management Case Studies*, Vol. 2 No. 3, 1986, PP. 333-44.
- [4]. Mintzberg, H. and Quinn, J.B., *The Strategy Process, Concepts, Contexts and Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1991.
- [5]. Jauch, L.R. and Glueck, W.F., *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill, New York, NY, 1988.

- [6]. Johnson, G. and Scholes, K., *Exploring Corporate Strategy-Text and Cases*, Prentice-Hall International (UK), London, 1989.
- [7]. Taylor, B. and Lipitt, G. (Eds), *Management Development and Training Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY 1983, PP. 257-65.
- [8]. Dooley, A.R. and Skinner W., "Casing casemethod methods", *Academy of Management Review*, Vol. 12 No. 2, 1977, PP. 277-65.
- [9]. Romm, T. and Mahler, S., "The case study challenge-a new approach to an old method", *Management Education and Development*, Vol. 22 Pt. 4, 1991, PP. 292-301.
- [10]. Towl, A.R., *To Study Administration by cases*, Harvard University Graduate School of Business, Boston, MA, 1969.
- [11]. Yin, R.k., *Case Study Research, Design and Method*, Sage Publications, New York, NY, 1989.
- [12]. Fredrickson, J.w., *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York, Ny, 1990.
- [13]. Argyris, C., "Some Limitations of the case method: experience in a management development programme", *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 2, 1980, PP. 291-8.
- [14]. Berger, C.A., "In defence of the case method: a reply to Argyris", *Academy of Management Review*, Vol. 8 No.2, 1983, PP. 329-33.
- [15]. Smith, G., "The use and effectiveness of the case study method in management education-a critical review", *Management Education and Development*, Vol, 18 Part 1, 1987, PP. 51-61.
- [16]. Eldredge, D.L. and Galloway, R.F., "Study of the undergraduate business Policy course at AACSB-accredited universities", *Strategic Management Journal*, No. 4, 1983, PP. 85-90.
- [17]. Teach, R.D. and Govahi, G., "The role of classroom techniques in teaching management skill", *Simulation and Gaming*, Vol. 24 No. 4, 1993, PP. 429-45.

منبع: