

## مطالعه موردی در مدیریت استراتژیک : نگرش حل مسئله

نوشته دکتر فرج الله رهنورد

### چکیده

مطالعه موردی با اینکه ابزاری مفید در آموزش مدیریتی محسوب می‌شود و در نوشته‌های مدیریتی به طور روزگزونی مورد توجه قرار گرفته است. اما جویانی مناسب در تحقیقات و آموزش‌های مدیریتی در ایران محسوب نمی‌شود. شاید یکی از دلایل این بی‌تفاوتی آن باشد که پارادایم اغلب در تحقیقات مدیریت بیشتر به نگرش‌های کفی تمایل دارد و آموزش‌های مدیریتی بیشتر تئوری مدار هستند و جنبه‌های کاربردی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به هر حال، نیاز روزگزون به تلفیق هر دو جنبه تئوریک و کاربردی در مباحث آموزشی مدیریت، لزوم توجه جدی به مورد کاوی و موردنویسی را بیش از پیش آشکار ساخته است. نگارنده مقاله سعی دارد فرایند مطالعه موردی و نگارش موردهای مدیریتی را با تاکید بر نگرش حل مسئله مورد بحث قرار دهد.

### واژه‌های کلیدی

مطالعه موردی، موردنویسی، تحلیل آفت (Case)، تحلیل وضعی، تحلیل علت و معلول، مشاهده، ارزشیابی، گزارش شفاهی، علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

### مقدمه

تحلیل آفت نیازمند اتخاذ نگرشی چند رشت ای است (اسمیت، ۱۹۹۵). مورد کاوی در بیشتر رشته‌ها عنصر یادگیری محسوب می‌شود. از سال ۱۹۶۹ مورد کاوی به عنوان روش آموزش در مدیریت در دانشگاه هاروارد متداول شد (مک کارتی، ۱۹۸۹).

در تعریف مطالعه موردی، اکثریت نظریه پردازان بر ارزش آموزشی آن تاکید می‌کنند (تاوول، ۱۹۶۹). یک دلیل

در غیبت تجربه‌کاوی مرتبط، مطالعه موردی گزینه مناسبی برای نمایش تصمیم‌گیری در هسر سازمان است. آفته‌ها نوعاً واقعی و چنکیده‌ای از وضعیت‌هایی هستند که واقعاً اتفاق افتاده‌اند. مطالعه موردی برای ارائه سارویومی نزدیک به آنچه که در محیط کاری بافت می‌شود، طراحس می‌شود. اغلب راه حل منحصر به فردی وجود ندارد و

مانند اینها دانشجویان را ترغیب کرد که براساس اطلاعات آفته، این قبیل تکنیک‌ها را تعریف کنند. در این مقاله سعی شده است نگرش حل مسئله در تحلیل آفته‌های مدیریت استراتژیک توضیح داده شود. دلیل چنین ترجیحی آن است که بیشتر سازمان‌های بخش دولتی ایران با مسائل و مشکلات زیادی مواجه هستند و لازم است دانشجویان مهارت حل مسئله را در خود تقویت کنند.

### تعریف مطالعه موردی

مطالعه موردی تعریفی است از آنچه اتفاق افتاده است. مطالعه موردی به توصیف جنبه‌هایی از وضعیت‌های خاص می‌پردازد تا امکان شناخت آنچه اتفاق افتاده، تحلیل وضعیت، و ارائه راهکارهایی برای حل آنده فراهم آید. بیشتر آفته‌ها وضعیت‌های واقعی را توصیف می‌کنند، اما بعضی وقت‌ها آفته‌های غیر واقعی نیز ساخته می‌شوند. (کرون، ۱۹۹۴).

برای شفافیت بیشتر لازم است به توصیف قلمرو پوششی مطالعه موردی مبادرت کرد یعنی مطالعه موردی را از نظر «آنچه هست» و «آنچه نیست» مورد بررسی قرار داد.

### آنچه هست

- مطالعه موردی: بر وضعیتی واقعی مبتنی است و برای نشان دادن نکات یادگیری طراحی می‌شود و به جای انعکاس مدیریت خوب یا ناکارآمد، امکان بحث را فراهم می‌سازد.
- راعم است برای شباهتی بعضی جنبه‌های تصمیم‌گیری واقعی مدیریت. راهی است برای نزدیکتر شدن به واقعیت.

عمده برای استفاده از آفته‌ها به عنوان ابزار آموزشی آن است که مطالعه موردی فرصت‌هایی را برای تشخیص و حل مسائل سازمانی با استفاده از تئوری‌ها، مدل‌ها، و نگرش‌های مدیریتی فراهم می‌سازد. همان‌طور که لاورنس (۱۹۷۸) استدلال می‌کند آفته خوب وسیله‌ای است که با آن، واقعیت به کلاس درس آورده می‌شود تا روی آن کار شود. بنابراین، از طریق تحلیل آفته‌ها و ارائه نتایج دانشجویان یاد می‌گیرند که چگونه به‌طور موثر ابزارها و تکنیک‌ها را به کار ببرند. اساساً، روش تحلیل آفته نگرش آموزشی برای مطالعه و شناخت ترمینشی مدیریت است. روش مطالعه موردی بر این فلسفه استوار است که می‌توان دانش مدیریتی را کاربردی کرد و این نگرش که دانشجویان باید اول دانش لازم را کسب کنند و سپس آن را به کار بگیرند، دیگر پذیرفته شده نیست. روش مطالعه موردی واقعیت را به کلاس درس می‌آورد. اکثر آفته به‌طور موثر ارائه شود و با جزئیات غنی تبیین شود، می‌تواند نمایانگر بحث‌های واقعی در سازمان‌ها باشد.

مطالعه موردی باعث می‌شود مهارت‌های فضاآنی و تحلیلی دانشجویان بهبود یابد و آنها به مهارت‌های مهم مدیریتی نظیر تشخیص، تصمیم‌گیری، مشاهده، گوش‌دادن، و ارائه تسلط پیدا کنند. به هر حال، در راستای کاربردی کردن آموزش‌های مدیریتی، لازم است دانشجویان از روش‌های تحلیل‌گشته‌ها و ارائه‌شماره‌ها و کتی یافته‌های خود آگاهی داشته باشند آفته‌ها می‌توانند با روش‌های مختلفی تحلیل شوند می‌توان به‌ساده‌ترین سوال‌های خاص دانشجویان را برای پاسخ به آنها محدود کرد. می‌توان برای کاربردی کردن تکنیک‌های خاص مدیریتی نظیر مدل نیروهای پنج‌گانه پورتر، تحلیل وضعی (تحلیل SWOT)، تحلیل میدان نیرو، درخت تصمیم‌گیری، تحلیل شبکه، تحلیل نقطه سربه‌سر، برنامه‌ریزی خطی، رگرسیون، تحلیل سری‌های زمانی، و

• منبع داده ها یا هویت سازمانی را آشکار نمی‌سازد. در مطالعه موردی نام واقعی سازمان همیشه استفاده نمی‌شود. توصیف وضعیت‌های تجاری خاص ممکن است نگران کننده و تهدید آمیز باشد بنابراین بعضی مواقع لازم است منبع داده ها یا هویت سازمانی یا هر دو را در مطالعه موردی مخفی نگه داریم و این از اعتبار مطالعه موردی نمی‌کاهد.

• همیشه بر مبنای یک سازمان مفرد ساخته نمی‌شود بعضی وقت‌ها مطالعه موردی ترکیبی از مسائل واقعی چند سازمان است. چنین مطالعاتی برای نشان دادن مسائل موضوعات مشترک به کار گرفته می‌شوند.

• همیشه اطلاعات جزئی مورد نیاز را فراهم نمی‌سازد. همیشه مدارک کاملی از حقایق مورد نیاز برای تصمیم گیری، با تنظیم درست چیزها وجود ندارد. بعضی وقت ها اطلاعات کنافی در آفته برای تصمیم گیری وجود ندارد. این موضوع به مفهوم آن نیست که سازمان واقعی نیز در چنین شرایطی تصمیم گیری خود را تا زمان کسب اطلاعات به تأخیر بیندازد بعضی وقت‌ها ضروری است پیش فرض های معنی داری را در نظر بگیریم و آنها را به دقت مورد آزمون قرار دهیم.

• ممکن است راجع به موضوع مشخص نباشد. وضعیت‌های عملیاتی همیشه پیچیده اند و عوامل مختلفی را در زمینه‌های متفاوت در برمی‌گیرد.

#### فرایند تحلیل آفته

مطالعات موردی می‌توانند برای مقاصد مختلفی طراحی شوند. معمولاً در قالب مطالعه موردی، از خوانندگان خواسته می‌شود که وضعیتی را بفهمند و مسائل خاصی را حل کنند. البته برای حل مسائل باید وضعیت و دلالت‌های ضمنی آن را شناخت. نگارش

• فرمتی را برای تحلیل، ارزشیابی، و تصمیم گیری فراهم می‌سازد بی‌آنکه خطری برای سازمان مورد بررسی به وجود آید.

• راهی است برای درگیری موثر و کارآمد در خیلی از سازمان‌ها در یک مقطع زمانی بی‌آنکه به زمان مورد نظر برویم یا برای جمع آوری داده‌ها، خود را با مشکل مواجه سازیم.

• فرمت‌هایی را برای بحث پیرامون مسائل مختلف فراهم می‌سازد بی‌آنکه فشار عامل زمانی را حس کنیم.

• باعث کسب مهارت‌های تحلیلی می‌شود. فرایند تشخیص عوامل مهم در هر مطالعه موردی خیلی نزدیک به چیزی است که مدیریت در تصمیم گیری واقعی دنبال می‌کند. مغلط و شفافیت هم در زندگی واقعی و هم در تحلیل مطالعه موردی لازم هستند.

• امکان به کارگیری و ارزشیابی تکلیک ها و مفاهیم تئوریک را فراهم می‌سازد و تا حدودی راهی است برای تبدیل تئوری به عمل مطالعه موردی این امکان را فراهم می‌سازد که به آزمون تطبیقی پذیری تئوری‌ها با وضعیت های واقعی زندگی بپردازیم.

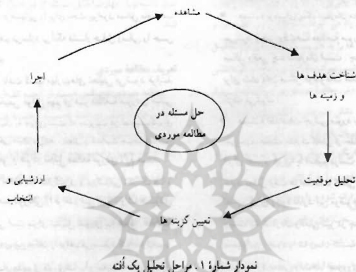
• محیط غنی برای آزمون دانش مدیریتی فراهم می‌سازد. هر چند این عمل واقعی نخواهد بود اما خیلی نزدیک به آن است.

#### آنچه نیست

• مطالعه موردی: واقعیت غنی نیست. نظیر دیگر مدل‌ها، مطالعه موردی کاوشی جزئی و انتخابی است. مورد کاوی ساده کردن واقعیت است. بیشتر وضعیت‌های واقعی مدیریت آن قدر پیچیده هستند که نمی‌توان تمام جزئیات و عوامل تأثیرگذار را توصیف کرد.

بیشتر به بررسی آفته بپردازید. برای این کار می توانیست از حقایق و مسائلی که کلیدی به نظر می رسند یادداشت بردارید. وقتی شکاف آشکاری بین اطلاعات ذکر شده در آفته وجود دارد، ممکن است لازم باشد پیش فرض های را در نظر بگیرید.

منظمی برای ارزشیابی کارآمد آفته لازم است. در حقیقت یکی از راه های تحلیل آفته آن است که با آفته ها به عنوان فرستهای حل مسئله برخورد شود و مجموعه ای از فعالیت های حل مسئله را در این راستا دنبال کرد (نمودار شماره ۱).



## ۲. شناخت هدف ها و زمینه

تا زمانی که هدف های سازمان توصیف شده در آفته برای شما مشخص نباشد، مشکل است درباره ماهیت مسائل و تعیبت آنها فصولت کنید. شناخت هدفها امکان می دهد که جنبه های مختلف مسائل و تأثیر احتمالی آنها را بر هدفها و جهت گیری کلی سازمان بررسی کنید. به علاوه، تبیین هدفها، مقاصد، و مأموریت در تشخیص مسائل اصلی آفته و ارزشیابی راه کارهای حل مسئله بسیار کمک کننده هستند.

## ۱. مشاهده

اولین قدم در فرایند تحلیل آفته آشنایی با حقایق آفته و وضعیت سازمان است (لاندبرگ و استر، ۱۹۹۳). مطالعه حقایق مطرح شده در هر آفته معادل مشاهده سازمان در زندگی واقعی است. لازم است مسائل مطرح شده در آفته را تشخیص دهید. در این مرحله از نتیجه گیری ناپخته اجتناب کنید چیزی که در یک قسمت از آفته توصیف می شود و مهم به نظر می رسد ممکن است در مقایسه با دیگر جنبه های مطرح شده در آفته اهمیت خود را از دست بدهد. بنابراین، نخست لازم است با مطالعه سریع آفته تصویر کلی از داستان به دست آورید. آنگاه با دقت

## ۳. تحلیل وضعیت

تجزیه و تحلیل یعنی تجزیه یک وضعیت به اجزای سازنده‌اش و مطالعه روابط بین آنها و تعیین نقش هر جزء در کل. تحلیل این امکان را می‌دهد که به تبیین روابط

مذکور در آفته را به صورتی فهرست کرد که مؤید کلیدی بودن مسئله یا ناقص آن باشد (نمودار شماره ۲). اگر داده‌هایی در آفته وجود داشت باشد، می‌توان با ترسیم نمودارها به روند حوادث و مانند اینها پی برد و از

مسائل کلیدی	مسائل فرعی
شواهد موافق / مخالف	شواهد موافق / مخالف
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

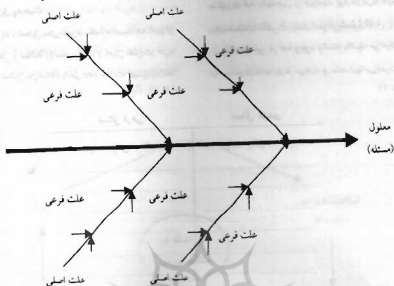
## نمودار شماره ۲. تکنیک مسائل کلیدی و فرعی بر مبنای شواهد و مستندات آفته

بین مسائل ذکر شده در آفته برداریم. مهم‌تر از همه، این احتمال وجود دارد که ماهیت مسئله ذکر شده در آفته را دوباره تعریف و ریشه ایجاد مسائل را آشکار کرد. باید به سلسله مراتب مسائل توجه کرد و بررسی کرد که کدام یک از آنها معلول مسائل ریشه‌ای است. بنابراین، تمرکز تحلیل باید روی علت واقعی مسئله باشد نه علائم ظاهری آن یعنی بنا استفاده از عوارض (علائم ناخوشی). به مسائل پس‌ی برد، اما ممکن است مسائل ریشه‌ای قبلی شناسایی باشند که لازم است با توجه به شاخص‌های زیر اولویت بندی شوند تا مسائل کلیدی شناسایی شوند:

- ۱) اهمیت؛ ۲) فوریت؛ ۳) جایگاه سلسله مراتبی؛ ۴) قابلیت حل بودن.

طریق محاسبه نسبت های مورد نیاز، امکان مقایسه و نتیجه‌گیری را فراهم ساخت. این احتمال نیز وجود دارد که سوالات مطرح شده در مورد آفته، در جهت گیری تحلیل شما راعکسنا باشند. ممکن است از تحلیل گسر آفته خواسته شود به مقایسه دو وضعیت (موقعیت) بپردازد بنا معیارهای کلیدی به کار گرفته شده در تصمیم را مشخص کند. بیشتر سوالات معمولاً برای شناخت ماهیت مسئله و علت آن است. عوامل به وجود آورنده مسائل را می‌توان با استفاده از تحلیل پیرامون، طبقه بندی کرد. یکی از راههای مفید برای دستیابی به علت ریشه‌ای مسائل توصیف شده در آفته، استفاده از فهرست علت و معلول است (نمودار شماره ۳).

برای شناخت مسائل اصلی و زیربنایی می‌توان از روش شواهد موافق / مخالف نیز استفاده کرد یعنی شواهد



نمودار شماره ۲. نمودار استخوان ماهی علت و معلول

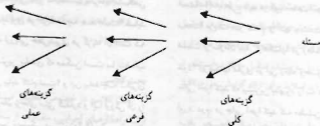
را ارائه نکرد که با مقتضیات محیط داخلی/خارجی سازگار نباشند. تحلیل وضعی (تحلیل SWOT) روشی است که تحلیل گر را قادر می‌سازد به تشخیص نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی آن بپردازد و راهکارهای خود را به گونه‌ای ارائه دهد که از نقاط قوت و فرصت‌های محیطی بهره‌برداری کند. در این مرحله، می‌توان با استفاده از تکنیک‌هایی چون درخت تصمیم‌گیری نخست به راهکارهای کلی و سپس به راهکارهای عملی رسید (نمودار شماره ۱).

توصیه‌ها ممکن است در زمینه استراتژی‌های سازمانی، ساختار، نیروی انسانی، فرایندها، سیستم‌های

تشخیص موثر مستلزم تعیین مسائلی است که بر عملکرد درازمدت اثر می‌گذارند و نیازمند برخورد فوری هستند. شناخت این مسائل کمک می‌کند تا تعیین اولویت‌ها و مسائل و تخصیص منابع عملی شود.

#### ۴. تعیین گزینه‌ها

حالا تحلیل‌گر گزیننده در موقعیتی است که می‌تواند پیشنهادی‌های خود را درباره مسائلی ادامه دهد که سازمان با آنها مواجه است. چندین گزینه باید لحاظ شوند به ندرت می‌توان تنها یک راه حل ارائه کرد. در این مرحله انتظار می‌رود که تحلیل‌گر آفته چند راهکار را برای حل مسئله یادآور محاسن و معایب هر یک ارائه دهد. در ارائه راهکارها باید شرایط محیطی سازمان را در نظر گرفت و توصیه‌هایی



#### نمودار شماره ۴. سلسله مراتب گزینه‌ها

ارزشیابی به معنی تعیین ارزش چیزهاست. بنابراین، د شده در مرحله قبلی تعیین می‌شود و با توجه به سهم هر یک از آنها در بهبود شرایطی که در آن‌ها توصیف شده است، انتخاب نهایی به عمل می‌آید. انتخاب معیارها برای ارزشیابی گزینه‌ها مهمترین گام است. فرایند ارزشیابی را می‌توان با در نظر گرفتن چهار سؤال اساسی در مورد هر گزینه به بهترین وجهی انجام داد: (۱) تا چه حد یک گزینه قابلیت اجرا دارد؟ یعنی با توجه به زمان، نیروی انسانی، و بودجه مورد نیاز برای اجرای آن درباره عملی بودن گزینه قضاوت می‌شود. (۲) هر گزینه تا چه حد قابلیت پذیرش (Acceptability) دارد؟ منظور از قابل قبول بودن یک گزینه آن است که گزینه سازمان / عملیات را تا چه حد در رسیدن به هدف‌هایش کمک می‌کند و تصمیم‌گیرندگان در مقابل پیشنهادها چطور عکس‌العمل نشان خواهند داد؟ قابل قبول بودن را می‌توان با در نظر گرفتن موارد قضاوت قرار داد یکی از طریق ارزشیابی اثر بخشی گزینه (اثر گزینه بر عملکرد سازمانی) و دیگری قابل پذیرش بودن باید در پرتو اثر مالی هر گزینه مورد قضاوت قرار گیرد. اگر داده‌های مالی کافی در آن‌ها وجود داشته باشد، می‌توان به طور جزئی اثر مالی گزینه را با

سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت، امور مالی، و مانند اینها مطرح شوند.

طرح گزینه‌ها اغلب مشکل‌ترین قدم در فرایند تحلیل آن‌ها است. هر گزینه باید قابلیت اجرا داشته باشد. یعنی با نقاط قوت، قابلیت‌ها و دیگر ویژگی‌های سازمانی سازگاری داشته باشد. در ضمن، باید نشان داده شود که چطور هر گزینه ای از فرصت‌های محیطی بهره‌مندی می‌کند یا از تهدیدهای محیطی اجتناب می‌کند. وقتی گزینه‌های مختلفی مطرح می‌شود باید از طریق ارزشیابی بهترین گزینه را انتخاب کرد. چنین انتخابی باید قابل دفاع باشد و نسبت به دیگر گزینه‌ها مزیت‌های داشته باشد.

#### ۵. ارزشیابی و انتخاب

در دنیای واقعی، مدیران به ندرت به دنبال فقط یک گزینه می‌روند. مدیران تمام گزینه‌های ممکن را ارزشیابی می‌کنند. آن‌ها گاه یافته‌های خود را با دیگر مدیران مشورت می‌کنند. آن‌ها گاه (زیرا چنین تصمیم‌هایی ممکن است بخش‌های دیگر سازمان را تحت تأثیر قرار دهند) آنها به درستی می‌دانند که یک راه حل "کامل" برای حل مسائل وجود ندارد.

اندازه‌گیری نسبت‌های نظیر بازگشت سرمایه مشخص کرد؛ (۳) ریسک‌پذیری هر گزینه تا چه حد است؟ شاید مناسب‌ترین راه ارزیابی خطرپذیری هر گزینه آن است که پرسیده شود بدترین پیامدی که ممکن است با انتخاب یک گزینه پیش بیاید کدام است؟ و این پیامد چه تاثیری بر عملیات سازمان بر جای می‌گذارد و آیا ارزش آن را دارد که به چنین ریسکی دست زد؟ (۴) مناسب بودن (Appropriateness) هر گزینه چقدر مسائل را تسهیل می‌کند و با آنها سازگاری دارد؟

## ۶ اجرا

آخرین مرحله، شامل برنامه‌ریزی عملی است. مدیران، نوعاً زمانی واقعی می‌شوند که بتوانند به راهکارهای قابل قبولی دست یابند. راهکارهایی که با بیشتر معیارهای ارزشیابی آنها سازگار است. طراحی هر برنامه اجرایی به‌منزله کنترل واقعی از عملی بودن گزینه‌هاست. در پس مرحله، انتظار می‌رود راهکارهای ارائه شده از نظر چگونگی اجرای آن مدنظر قرار گیرند. در انتخاب هر راه‌حل خاص باید تحلیل‌گر دلایل خود را می‌سر برتری آن بر سایر راهکارها تشریح و سپس مراحل اجرایی آن را نیز پیشنهاد کند. اگر از شما خواسته شده است که توصیه‌هایی را در تحلیل‌گر بنک آف‌ش برای رفع یا تقلیل نارسایی‌ها ارائه دهید، چنین پیشنهادهایی بدون در نظر گرفتن چگونگی اجرای آنها، کامل نخواهد بود. چنین ملاحظاتی معرف مرحله اجرایی کار است و در زندگی واقعی مدیران شاید سخت‌ترین مرحله باشد. تحلیل آف‌ش ممکن است مقصد را نشان دهد اما مرحله اجرایی، چگونگی رسیدن به آن را تعریف می‌کند. بهترین راه برای در نظر گرفتن مسائل اجرایی آن است که با تعدادی سؤال چگونگی اجرای طرح را مشخص کنیم. بهترین زمان اجرای طرح با توجه به مقتضیات محیطی کدام

است؟ (۴) آیا طرح باید در کوتاه مدت انجام گیرد یا بلند مدت؟ مزیت هر کدام از آنها چیست؟ (۳) در کدام قسمت از سازمان باید "راهکار" در وهله نخست اجرا شود؟ دو مکتب فکری در این زمینه وجود دارد: اول، در جایی اجرا کنید که بیشترین بهبود را به دست خواهید آورد. دوم، در جایی اجرا کنید که مطمئن هستید موفق خواهید شد. مزیت نخست آن است که تغییرات حاصل، هزینه انجام شده را به سرعت جبران خواهد کرد. مزیت دوم آن است که خطر شکست به حداقل می‌رسد و افراد درگیر در اجرا مسائل مرتبط با اجرای پیشنهاد را یاد می‌گیرند.

بعد از انتخاب مناسب‌ترین راهکار (استراتژی) باید اجرای مؤثر آن را مدنظر قرار داد. تغییر ساختار برای اجرای راهکار (استراتژی) تغییرات رهبری، کنترل‌های جدید یا انگیزه‌های جدید برای اجزای راهکار (استراتژی) ضروری هستند. اقدامات اجرایی باید شفاف و با جزئیات مشخص شده باشند.

## گزارش شفاهی

بعد از مطالعه موردی به روش پیشگفته و تنظیم گزارش کتبی آن، لازم است دانشجو با ارائه شفاهی یافته‌های خود، مخاطبین خود را قانع کند که به حوسه مسئله را درک کرده و تمام اطلاعات لازم را برای رسیدن به یک تصمیم در نظر گرفته است و اینکه این اطلاعات را به نحو معنی‌داری تحلیل کرده و توصیه‌های قابل اعتمادی را ارائه دهد. علاوه بر تحلیل آف‌ش، دانشجو لازم است دارای توانایی ارائه یافته‌های خود در کلاس باشد. برای این کار لازم است او یافته‌های خود را در قالب نمودارها و جداول برای ارائه به مخاطبین آماده کند و برای ارائه گزارش شفاهی خود به نکات کلیدی زیر توجه کند:



- **جهت گیری:** جهت گیری کلی گزارش نباید در ارائه مراعات و از یک شاخه به شاخه دیگر پربیدن اجتناب شود.

### بحث کلاسی

بحث کلاسی در خصوص تحلیل مسائل آفته ها و ارائه راهکارهای اجرایی، متفاوت از سخنرانی هاست. مدرس باید بحثها را هدایت و دانشجویان را تشویق به مشارکت کند و دیدگاههای جایگزین را مطرح سازد. کنار دانشجویان باید بر حسب کیفیت و کیفیت سهم آنها در مباحث کلاسی ارزشیابی شود. دانشجویان از طریق تقابل آرای خود با یکدیگر و تلاش برای پاسخ دهی به شبههها و ایرادهای مطرح شده متفجع خواهند شد. هنگام مباحث مربوط به آفته، مدرس سعی می کند گوش دهد، سؤال مطرح می کند، و احتمالاً مسائل آفته را گسترش دهد. مدرس ممکن است در مورد اعتبار هر دیدگاه بحث کند تا مهارت های ارتباطی و تحلیلی دانشجویان ارتقا یابد. مدرس نوبتاً دانشجویان را ترغیب می کند تا اخلاق یابند و ایده های نو مطرح کنند و از طریق بحث های کلاسی ایده های خود را بهبود بخشند. در چنین فرایندی دانشجویان می توانند به محاسن و معایب فرایندهای تصمیم گیری گروهی پی ببرند.

با فرض اینکه حقایق آفته برای مدرس و دانشجویان مشخص است، ارائه کننده آفته باید در ارزشیابی خود از آفته به داده های مرتبط اشاره کند. به علاوه، لازم است ارائه کننده آفته، داده های کلیدی را یادداشت کند و بر اساس آنها دیدگاه های خود را ارائه دهد. ارائه شفاهی آفته را ممکن است یک نفر یا یک گروه به سه عهده داشته باشد.

به هر حال، ارزش مطالعه موردی در کلاس به مقدار زیادی به مشارکت فعال اعضای کلاس بستگی دارد. بررسی آفته در کلاس فرست منحصر به فردی است برای

- **سادگی:** از بحث پیچیده بپرهیزد و متناسب با نیازها و قابلیت های مخاطبان صحبت کند. تحلیل SWOT ابزار مناسبی است که در قالب مساختاری ساده مطالب را به بیننده منتقل می کند. استفاده از شفافه (تلق) با اسلاید برای ارائه گزارش، مورد تأکید است.

- **رعایت وقت:** دانشجو زمان تخصیص یافته برای ارائه گزارش خود را مراعات و نهایت استفاده از وقت را به عمل آورد.

- **قواعد بازی:** دانشجو باید سعی کند در آخر به سئوالها پاسخ دهد تا رشته کلام از دست وی خارج نشود و وقت ارائه تلف نشود.

- **علاقه:** ارائه دانشجو باید مخاطبان را جذب کند و نشان دهد که گزارش ارزش شنیدن دارد. شوخ طبعی اولیه یا تبلیغ مرتبط اغلب سرریز حاکم بر روابط را از بین می برد و مخاطبان را آماده شنیدن می کند.

- **عملی بودن:** تحلیل گر نباید مخاطبان را با تئوری کور کند. آنها دوست ندارند در قالب یک آفته از تئوری سخن گفته شود. یک رسم تئوریک ممکن است لازم باشد، اما آن را نباید با تئوری آفته هماهنگ ساخته از مباحث پراکنده و غیرمرتبط اجتناب کنید و باید سعی شود مباحث به صورت یکپارچه و هماهنگ مطرح شوند.

- **تعاس چشمی:** ارائه کننده آفته نباید تعاس چشمی خود را با مخاطبان در تمام لوقات حفظ کند. استفاده از حرکات دست و سر با تغییر لحسن و سیمه برای افزایش سطح مشارکت مفید است. شاید بدترین روش در ارائه، خواندن از روی نوشته یا صحبت رو به نخته باشد. توزیع دست نوشته قبل یا به هنگام ارائه ایده خوبی نیست و باعث می نوحسن حضار به سخنان گوینده می شود.

سازمان مورد نظر ایجاد نکند. باید در نظر داشت که افراد حق دارند که در تحقیقات شناخته شوند و حق دارند که در تحقیقات مشارکت نکنند.

مانند هر تحقیقی، منطبق مطالعه و سئوالات پژوهشی کلیدی، باید برای پژوهشگران روشن باشد. به عبارت دیگر، کتب اطلاعات در مورد سازمان و دسترسی به کارکنان آن برای مصاحبه مستقیم ارسال معرفی نامه به بالاترین مقام سازمانی یا نماینده مجاز وی است تا به تشریح تحقیق بپردازد و برای دسترسی به افسراد و اطلاعات مرتبط کتب تکلیف شود. بی شک چنین نامه‌ای باید منابع اطلاعاتی مورد نیاز برای پژوهش و زمان دسترسی به آن منابع را نیز روشن کند. این موضوع مهم باید در کتب اجازه برای مطالعه موردی در هر سازمان مورد تأکید قرار گیرد.

۲. ضمن تماس با افراد، واکنش آنها ثبت شود. به هر فرد مورد مصاحبه یا مشورت باید اطمینان داده شود که اطلاعات کاملاً محرمانه خواهد بود و لازم است موارد زیر ثبت شود: (۱) پشت فرد؛ (۲) سئوالات فرد در خصوص مسائل مورد پژوهش؛ (۳) زمان و محتوای مصاحبه؛ (۴) سئوالات و جوابهای فرد. شاید داشتن برنامه مصاحبه ساخت یافته با سئوالاتی تفصیلی مرتبط برای مصاحبه‌گر ضروری باشد، حتی اگر مصاحبه‌ها ساخت یافته نباشد باید به دقت ثبت شوند (مایلز و هابرمز، ۱۹۸۴). این نکته نیز حاوی اعبت است که پژوهشگر خاطره بدی از خود در ذهن افراد مورد پژوهش به جا نگذارد و به انتظارات افراد در خصوص محرمانه بودن اطلاعات توجه کند.

۳. در قالب سیر نظرسنجی سازمانی، اطلاعاتی فراهم شود تا امکان ارزیابی و تشریح زمینه‌های سازمانی وجود داشته باشد. یعنی خواننده به تحلیل محیط، استراتژی، سبک مدیریت، تکنولوژی، نیروی انسانی، ساختار سازمانی،

اثرات وضعیتی واقعی و دفاع از دیدگاه‌های خود، حتی اگر پیشنهادهاى ارائه دهنده را دیگران نپذیرند باز درس‌ها از آن است که فرد می‌آموزد. البته افرادی که صرفاً انتقاد می‌کنند و راهکارهای سازنده ارائه نمی‌دهند کمترین بهره را از چنین جلساتی خواهند برد.

نقش مدرس نباید به گونه‌ای باشد که به سئوالات پاسخ دهد، بلکه باید اعضای کلاس را به طرح مسائل، توضیح‌ها، و تحلیل تشویق کند. مدرس می‌تواند در بعضی موارد نقش دفاع شیطانی را برعهده گیرد به طوری که شرکت کنندگان مجبور شوند به دفاع و توجیه بپردازند. این امر دانشجویان را وادار می‌دارد تا مسائل را عمیق‌تر ببینند و هر چه به فکرشان رسید ابراز نکنند. اگر نتیجه نهایی رضایت بخش نباشد، دانشجویان باید در نظر داشته باشند که نتیجه مزبور حاصل برآیند فکری آنهاست نه استاد مربوط. همچنین نقش مدرس خلاصه کردن مسائل کلیدی و درس‌هایی است که می‌توان از آن‌ها آموخت.

#### مستندسازی مورد (موردنویسی یا نگارش مورد)

به خلاف مطالعه موردی که فرد بر مبنای اطلاعات مهیا شده به تحلیل آفته می‌پردازد، در نگارش مورد، انتظار می‌رود فرد توانایی خود را در تهیه آفته مناسب و آموزنده نشان دهد و مسائل مبتلا به سازمان را بدون عمده کردن آنها چنان در متن بگنجاند که برای تحلیل گر آفته همانند وضعیت‌های واقعی در تشخیص مسائل سازمان حیثه کند. برای نگارش مورد توصیه می‌شود گام‌های زیر برپوشیده شود:

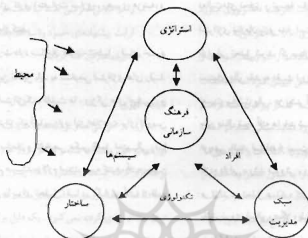
۱. سازمانی برای نگارش موردی انتخاب شود. ورود به هر سازمان برای موردنویسی گامی مهم در موفقیت مطالعه است (جورگسن، ۱۹۸۹). اولین توصیه فرد ترتیب دسترسی به اطلاعات است. قطعاً تماس شخصی می‌تواند کار آغازین خوبی برای این کار باشد. بسیار مهم است که به نگرانی‌های مقامات و کارکنان سازمان در خصوص محرمانه بودن برخی از اطلاعات توجه شود تا اجزای کار، نظرسنجی در

سیستم‌ها، و فرهنگ سازمان قادر باشد (نمودار

شماره ۵)

متفاوتی بر سازمان تأثیر بگذارد و نباید تأثیرات آنها را بر

سازمان و صنعت بکسان پنداشت



نمودار شماره ۵. چارچوب تحلیل زمینه‌های سازمانی

۲-۳. تحلیل صنعتی: در تصویر محیط صنعتی از مدل‌های مناسب نظیر مدل نیروهای پنج گانه پورتر می‌توان کمک گرفت و اطلاعاتی را در آفته فراهم آورد که ضمن نشان دادن قدرت هر یک از آنها مشخص کند. که صنعت مزبور تا چه حد سودآور است؟ چه روندهایی در آن قابل تشخیص است؟ و چه فرصت‌ها و تهدیدهایی در آن وجود دارد؟ رقبای کلیدی در این صنعت کدامند؟ آنها بر چه جنبان رقابت مسی کنند؟ درجه موفقیت آنها چقدر است؟ عوامل حیاتی موفقیت (Critical Success Factors/ CSF) برای سازمان جهت رقابت در صنعت کدامند؟ سازمانی که آنته توصیف‌گر آن است در این صنعت از چه موفس رقابتی برخوردار است؟ مطالعه دقیق چگونگی تاثیر نیروهای

برای تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان، با استفاده از نظریات هوارد (۱۹۹۳) و بسا هیل و همکاران (۱۹۹۵) می‌توان فرایند زیر را توصیه کرد. بنسب این، نگارنده مورد باید اطلاعات لازم را در خصوص موارد زیر فراهم آورد و در آفته به طور مناسب بگنجد تا امکان تحلیل محیطی برای خواننده آفته فراهم شود.

۱-۳. تحلیل محیط عمومی: برای تحلیل محیط عمومی باید روند تغییرات در محیط عمومی را از لحاظ تکنولوژیکی، جمعیتی، اقتصادی، سیاسی، حقوقی، و محیط اجتماعی فرهنگی نشان داد. روند تغییرات محیطی از نظر تاثیر بر استراتژی سازمان و صنعت مربوطه باید در آفته‌ای که تهیه می‌شود، انعکاس داشته باشد. توجه داشته باشید که روند تغییرات محیط عمومی ممکن است به طور

پنج‌گانه بر استراتژی سازمان اهمیت زیادی دارد. این نیروها ممکن است فرصت‌ها یا تهدیدهایی را برای استراتژی‌های کاری (مذاقات سازی، رهبری هزینه، و تمرکز) ایجاد کنند.

ضرورت دارد سازمان‌ها به تحلیل رقبای خود بپردازند. این تحلیل باید به تشخیص استراتژی‌های رقیب، تأیید استراتژیک، قابلیت‌ها، ویژگی‌های اصلی و مقاصد استراتژیک آنها بپردازد. این اطلاعات برای تدوین استراتژی سازمان و تشخیص عکس‌العمل احتمالی رقیب بسیار مفید هستند و لازم است تهیه کنند. آنچه چنین اطلاعاتی را برای تحلیل رقیب در نگارش آنچه از قلم نیندازد.

**۳-۲. تحلیل محیط داخلی:** تحلیل زنجیره ارزش داخلی سازمان (فعالیت‌های اصلی و حمایتی) این امکان را فراهم می‌سازد که به نقاط قوت و ضعف سازمان بپردازد. لازم است توضیح داده شود که نقاط قوت همان قابلیت‌ها و منابع داخلی هستند که پتانسیل آن را دارند که به ویژگی‌های بنیادین در رقابت با دیگران تبدیل شوند. از طرف دیگر، نقاط ضعف قابلیت‌ها و منابع داخلی هستند که در رقابت با رقیب سازمان را در موضع ضعف و انفعالی قرار می‌دهند. بنابراین، بررسی از منابع و قابلیت‌های سازمان معرف نقاط قوت و بعضی دیگر نشانگر نقاط ضعف هستند. وظیفه تهیه کننده آنچه آن است که چنین اطلاعاتی را جمع‌آوری کند و آنها را به‌طور مفصّل در سراسر متن بگنجاند.

در تحلیل محیط داخلی توجه به فعالیت‌های وظیفه‌ای نیز مورد تأکید است و اطلاعات لازم در این خصوص نیز

باید در آنچه مورد نظر گنجانده شود به عنوان مثال، اگر استراتژی سازمان تکنولوژی مدار است، لازم است فعالیت‌های تحقیق و توسعه سازمان ارزیابی شوند. اگر استراتژی سازمان بازار مدار است، لازم است فعالیت‌های بازاریابی تحلیل شوند. اگر سازمان مشکلات مالی دارد، نسیه‌های مالی باید به دست‌آورد بررسی شوند. اما به دلیل اهمیت سلامت مالی، در بیشتر آنچه‌ها لازم است تحلیل مالی دنبال شود. آنچه‌ها باید شامل اطلاعات مالی قبلی توجهی باشند. استفاده از نسبت‌ها (مانند بازده سرمایه، بازده دارایی، رشد فروش، و نسبت سود به فروش) می‌تواند در تحلیل عملکرد کلی و مالی سازمان بسیار موثر باشد. نیروی انسانی، دیگر وظیفه‌ای است که باید با توجه به عوامل زیر مورد تحلیل قرار گیرد: (۱) ساختار نیروی انسانی؛ (۲) سیستم‌های پاداش؛ (۳) ساختار تجربه و سن؛ (۴) ارزش‌ها و گرایش‌های مسلط؛ و (۵) شخصیت‌های کلیدی.

استراتژی - دیگر ویژگی سازمانی است که باید در تحلیل محیط داخلی مدنظر قرار گیرد. استراتژی سازمان کدام است؟ آیا این استراتژی مریح است یا منفی؟ مناسب است؟ قابل قبول است؟ بازاریابی دیگر جنبه کلیدی است که در تحلیل سازمان اهمیت خاص خود را دارد. موضوع‌های زیر در این خصوص ممکن است تحلیل شوند: (۱) تعریف بازار (نرخ رشد، بخش‌های بازار)؛ (۲) تحلیل مشتریان (مشتریان کلیدی، حساسیت آنها)؛ (۳) تحلیل محصولات/خدمات (دامنه و کیفیت)؛ (۴) پیشرفت (روش‌ها، نیروهای فروش)؛ (۵) شبکه توزیع؛ و (۶) قیمت‌گذاری.

راهنمای آموزش این امکان را برای مترس فراهم می‌سازد که اقدام‌های عملی مدیران سازمان آفته را در کلاس معرفی کند تا دانشجویان درجه قربت پیشنهادهای خود را با اقدام‌های عملی مدیران سازمان آفته دریافت.

### نتیجه گیری

امروزه در آموزش‌ها و نوشته‌های مدیریت، مطالعه موردی به خوبی شناخته شده و به طور روز افزونی مورد توجه قرار گرفته است (زیگلر، ۱۹۶۱؛ پیترز و والترمن، ۱۹۸۲)، اما مطالعه موردی در آموزش‌های مدیریت در ایران چندان جدی گرفته نمی‌شود. یک دلیل برای چنین بی‌تفاوتی، تئوری مدار بودن آموزش‌ها و توجه کمتر به اصل کاربردی بودن آنهاست. به علاوه، نگرش کنشی در تحقیقات مسائل مدیریتی بیشتر غالب است و همبسن امر موجب می‌شود به تحقیقات کمی نظیر مطالعه موردی و مورد نویسی کمتر پرداخته شود. خوشبختانه، طرح آموزش‌های حرفه‌ای - تخصصی در کشور که ضرورت اجرای آن مورد توجه قرار گرفته است، این نوید را می‌دهد که مطالعات موردی جایگاه واقعی خود را در تحقیقات و آموزش‌های مدیریتی پیدا کند. مطالعه موردی مزین‌های آموزشی زیادی دارد. آفته‌ها حوادث واقعی اتفاق افتاده در سازمان را توصیف می‌کند و از این طریق کمک می‌کند تا دانش واقعی در مورد سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی به دست آید. آفته‌ها همچنین سبب می‌شوند دانشجویان تجربه‌های مهم سازمان‌ها و کارکنان آنها را تحلیل و مرور کنند. از همه مهم تر، مطالعات موردی سیستم ارزشی مدیران و نقش سازمان‌ها در فرایند

اطلاعات لازم برای تحلیل عملیات سازمان نیز باید فراهم شود. اطلاعات کلیدی زیر می‌تواند لحاظ شوند: (۱) محل سازمان؛ (۲) تجهیزات (ظرفیت، تکنولوژی مورد استفاده، سن، انتظاف پذیری؛ (۳) ساختار هزینه.

۱. باید مسائل و مشکلات را در روند حوادث و رویدادهای سازمانی تبیین کرد تا اطلاعات زمینه‌ای برای بحث و گفتگو بی‌مغز آفته فراهم شود. نگارنده مورد بسیار سعی کند در قالب عنوان فرعی همچون "نگاشتاها و تارسایی‌ها" مسائل و مشکلات را به طور مجزا به تصویر بکشد. باید توجه داشت که در مرحله موردنویسی از ارائه هر گونه توصیه و پیشنهاد خودداری شود. وظیفه تحلیل‌گر آفته است که چنین پیشنهادهایی را ارائه دهد.
۵. باید متن نوشتاری آفته را طوری تنظیم کرد که حاوی نکات آموزشی زیر باشد: (۱) خوانندگی و جذاب توجه باشد؛ (۲) اطلاعات کافی برای پاسخ به سئوال‌ها را فراهم سازد؛ (۳) مبنای مناسبی برای بحث کلاسی و مشارکت فعال دانشجویان فراهم آورد؛ و (۴) برای کلاس آموزنده باشد.
۶. باید راهنمای آموزش را برای استفاده مترس دوره‌های آموزشی تنظیم کرد. طرح سئوال‌ها، ارائه پیشنهادها، تبیین اقدام‌های عملی مدیران سازمان آفته (سازمانی که آفته معرف آن است) برای حل مسائل یا استراتژی‌هایی که در پیش می‌گیرند، و ارائه روش‌های پیشنهادی برای به کار گرفتن آفته، از جمله مواردی است که انتظار می‌رود نویسنده به همراه آفته تهیه و تنظیم کند.

ندارد، (کیسی و تاپهال، ۱۹۹۲). نباید فراموش کرد که موضوع های آفته ها از نگاه نویسنده تنظیم شده اند و ممکن است به طور جزئی واقعیت را منعکس کنند به علاوه، اطلاعات جمع آوری شده نیز ممکن است اشتباهات زیادی داشته باشد نمی توان انتظار داشت که تمام اطلاعات در دسترس باشد یا تمام حقایق مشخص باشند یا تمام افراد منطقی عمل کنند و طبقه مدیران آن است که در چنین موقعیت هایی که برایشان حکم است تصمیم گیری کند اگر بی احتمالی وجود نداشت آیا به مدیر احتیاج داشتیم؟

در این مقاله، مطالعه موردی در مدیریت استراتژیک با تأکید بر نگرش حل مسئله مورد بررسی قرار گرفته فرایند شش مرحله‌ای برای حل مسئله بر اساس اطلاعات موجود در آفته و مفروضه‌های تحلیل‌گر پیشنهاد شد همچنین، به چگونگی نگارش آفته که حاوی مسائل واقعی سازمان باشد، اشاره شد و این نکته مورد تأکید قرار گرفت که فراهم کردن اطلاعات لازم برای تحویل زمینه‌های سازمانی بسیار ضروری است چهارچوب ارائه شده (نمودار شماره ۱) می‌تواند مدل مناسبی برای جمع آوری اطلاعات لازم در این خصوص باشد. □

تصمیم‌گیری، تدوین استراتژی، خط‌مشی‌گذاری و مانند اینها را نشان می‌دهد. مطالعه موردی اگر چه به هم ریخته و مشکل باشد، این امکان را می‌دهد که عملیات واقعی در محیطی امن تجربه شود. مطالعه موردی این حسن را دارد که خود را به جای افرادی بگذاریم که در زمان وقوع آفته حضور داشتند و آن‌گاه تصمیم‌گیری کنیم. مطالعه موردی این امکان را می‌دهد که تئوری‌ها، مدل‌ها و تکنیک‌های یادگرفته در دوره آموزشی را از نظر قابلیت اجرا و کاربردی بودن ارزیابی کنیم. روش تحلیل آفته مشخص دقیقی است از شرایط داخلی و خارجی سازمان تا بتوان راهکارهای مدیریتی مناسب را پیشنهاد داد. راهکارها باید به گونه‌ای ارائه شوند که نه تنها به بقای سازمان در درازمدت کمک کند بلکه چگونگی استفاده از قابلیت‌های اصلی سازمان برای کسب مزیت رقابتی پایدار را نیز دربرگیرد.

البته در مراحل نخستین نباید انتظار داشت که آفته مورد مطالعه می‌تواند باشد. مطالعه موردی در اساس ویژگی تحقیق کیفی را دارد و با انتظارات افرادی که در تحقیقات به نگرش‌های کمی تمایل دارند، متفاوتی

- Cameron, S., **The MBA handbook: Essential Study Skills**, London: Pitman Publishing, 1994.
- Gay, L.R., & Diehl, P.L., **Research Methods for Business and Management**, New York: Macmillan, 1992.
- Hill, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E., "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", **Preparing an Effective Case Analysis**, N.Y.: West Publishing Co., 1995.
- Hubbard, G., **Analysing a Case**, In Lewis, G., Morkel, A., and Hubbard, G., **Australian Strategic Management : Concepts, Context, and Cases**, Sydney : Prentice Hall, 1993.
- Jorgenson, D.L., **Participant Observation: A Methodology for Human Studies**, CA.: Sage, 1989.
- Lawrence, P. R., **The Preparation of Case Material**, Canada: University of Western Ontario, 1978.
- Lundberg, C. C., & Enz, C., "A Framework for Student Case Preparation", **Case Research Journal**, Vol. 13, Summer 1993, pp.133-144.
- McCarthy, M., **Teaching Cases at Harvard Business School: A Model for Teacher Training and Faculty Development**, San Francisco: Paper Presented at the American Educational Research Association, Annual Meeting, 1989.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., **Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods**, CA: Beverly Hills: Sage, 1984.
- Peters, T. J. & Waterman, R.H., Jr., **In Search of Excellence : Lessons from America's Best Run Companies**, New York: Harper and Row, 1982.
- Smith, M., **Strategic Management Accounting : Issues and Cases**, Sydney : Butterworths, 1995.

- Towl, A. R., **To Study Administration by Cases, U.S.A:** Harvard University, Graduate School of Business and Administration, 1969.
- Ziegler, R. J., **Principles on Industrial Management Case Book,** New York: Macmillan, 1961.



شرویش کا و علوم انسانی و مطالعات فرہنگی

رتال جامع علوم انسانی