

مورد کاوی چیست ؟

دکتر غلامرضا خاکی

آشنایی صرف با مفاهیم و نظریه‌های علم مدیریت ، تضمین‌کننده موفقیت در دنیای واقعی نیست این نکته از چنان اهمیتی برخوردار است که این سؤال را در ذهن برخی صاحب‌نظران پدید آورده است که آیا :

مدیریت علم است یا هنر (فن)؟

این سؤال از آنجا سرچشمه می‌گیرد که افرادی وجود دارند که بدون داشتن تحصیلات دانشگاهی در حوزه علوم مدیریتی، در اداره سازمانها موفق‌اند. چنین واقعیتی آموزش دهندگان علم مدیریت را بر آن داشته است به این سؤال بیندیشند که: با چه روشهایی باید مفاهیم و نظریه‌های مدیریتی را آموزش داد تا دانش‌آموختگان قلمرو علوم سازمانی و مدیران اجرایی به شیوه‌ای مؤثرتر با علم مدیریت آشنا شوند و در عمل با بهره‌گیری از شیوه‌های این علم بهره‌وری سازمانهای خود را افزایش دهند؟ در این راستا موردکاوی^۱ به سان روش مطرح شده است .

اصطلاح موردکاوی با دو معنی به کار رفته است :

ا. موردکاوی به سان نوعی روش تحقیق

ب. موردکاوی به سان روش آموزش

این نوشتار در واقع به موردکاوی به مثابه یک روش آموزشی برای انتقال مؤثر مفاهیم تأکید دارد.

1. Case Study

برای این اصطلاح معادلهای دیگری مانند افته ، مطالعات موردی ، فضیه اداری ... در زبان فارسی به کار رفته است. اما نگارنده در کتاب موردکاوی و موردنگاری چاپ دانشکده مدیریت دانشگاه تهران اصطلاح موردکاوی را برگزیده است .

مورد چیست؟

مورد، تصویر ساده و روایت مکتوبی است که چارچوب اصلی آن به طور عمده توصیف واقع‌گرایانه حوادث و رویدادها در سازمان است که حول یک مسئله اصلی و چند مسئله پیرامونی شکل گرفته است.

موردکاوی را ابتدا در حدود سالهای ۱۸۸۰ کریستوفر لانگ دل^۲ در آموزش رشته حقوق دانشگاه هاروارد به کار گرفت و به روش هاروارد مشهور است. سپس این روش وارد رشته‌های دیگر از جمله علوم مدیریتی شد.

هدف موردکاوی

هدف اصلی موردکاوی افزایش توان مسئله‌یابی، تعریف مسئله و تصمیم علمی موردکاو است.

در این روش موردکاو سعی می‌کند با بهره‌گیری از سه منبع در پی آمده بهترین پاسخ کاربردی را برای سؤالهای موردکاوی پیدا کند:

۱. اطلاعات علمی که به نحوی با مسئله اصلی موردکاوی ارتباط می‌یابد؛
۲. تجربه‌های موردکاو در رویارویی با مسائل مشابه موردکاوی؛
۳. اطلاعات استخراج شده از متن مورد که با مسئله مربوط است.

نشریه تحول اداری برآن شده است تا با ارائه موردکاویهایی مرتبط با مسائل محیطهای اداری کشور، زمینه‌ای را برای برخورد علمی با این مسائل فراهم آورد. لذا بدینوسیله از تمامی خوانندگان محترم تقاضا دارد پاسخهای خود را تا تاریخ ۱۵ خرداد به آدرس نشریه ارسال فرمایند. به بهترین پاسخها هدیه‌ای به رسم یادبود اهدا خواهد شد.

مقدمه

شرکت تحقیقاتی داروهای دامی دشت با ۲۵۰ کارمند و پژوهشگر در زمینه ساخت و تولید داروهای دامی فعالیت می‌کند و وابسته به دولت است. دکتر حسینی، دکتر بقایی و دکتر تسلیمی از اعضای هیأت علمی دانشگاه. هیئت مدیره شرکت را تشکیل داده‌اند. با توافق اعضای هیئت مدیره شرکت، مهندس سعیدی به مدیرعاملی شرکت انتخاب شده تا به کارهای اجرایی رسیدگی کند. آقای سعیدی فردی بسیار خوش برخورد است و سابقه کاری ده‌ساله در شرکت‌های مختلف دارد.

مدیر واحد تحقیق و توسعه

با تصمیم مدیرعامل شرکت، خانم مهندس زرنگار به مقام مدیریت تولید و واحد تحقیق و توسعه شرکت انتخاب شد. او فارغ التحصیل رشته مهندسی شیمی پلیمر است و سابقه ۵ ساله کار در آزمایشگاه دانشگاه دارد. او علی‌رغم توان علمی، رفتار خوب برنامه‌ریزی و نظارت دقیق در کارها به سرعت عصبانی می‌شود و از خود واکنش تند نشان می‌دهد و تصمیم می‌گیرد.

آزمایشگاه

سرپرستی آزمایشگاه را آقای مرادی، لیسانسیه شیمی، به عهده دارد. آقای مرادی از دو سال تجربه برخوردار است و اطلاعات زیادی در زمینه آخرین دستاوردهای تحقیقاتی دارد. به طوری که با روشهایی نوآورانه می‌تواند به خوبی مواد را با یکدیگر ترکیب کرده و مواد مورد نظر را به دست آورد. همین توانایی باعث شده که کیفیت داروها بالا رود و موفقیت‌های مناسبی در بازار برای شرکت به دست آید.

۱۰ مهر ماه ۱۳۷۸

طبق بخشنامه هیئت مدیره، کارکنان باید جمعه‌ها نیز سرکار حاضر شوند و به صورت اضافه کاری، کار کنند. نیمی از کارگران نیز می‌توانند داوطلبانه در شب کار کنند.

۲۷ مهر ماه ۱۳۷۸

کارها طبق روال گذشته به خوبی پیش می‌رود و در شرکت مسئله حادی پیش نیامده است. سطح تولید با توجه به اضافه کاری بالا رفته است و کارگران نیز از این امر رضایت دارند. بنابر وعده مدیرعامل، اگر روند تولید صعودی باشد، سطح حقوق و مزایا، افزایش قابل توجهی خواهد داشت.

۶ آذرماه ۱۳۷۸

ساعت ۹ هنگامی که خانم زرنگار برای بازدید و رسیدگی به امور هر روزه کارگران به قسمت آزمایشگاه رفته بود، متوجه شد که غالب کارکنان بی‌کارند و کاری انجام نمی‌دهند او بعد از مدتی گردش و جستجو در آن قسمت متوجه شد که مواد اولیه لازم تولید نشده و کارها تقریباً متوقف است. لذا با عصبانیت سرکارگر را صدا زد و جویای علت مسئله شد، سرکارگر که فردی مسن بود، جواب داد: «خانم زرنگار، امروز به علت نیامدن آقای مرادی، مواد لازم ترکیب نشده و بچه‌ها نمی‌توانند کاری بکنند، شما باید از آزمایشگاه دلیل این مسئله را پرسید که چرا کار ما را تعطیل کرده است؟»

۳۰ و ۹ صبح، ۲۷ آذر ۱۳۷۸

خانم زرنگار با عجله به طرف آزمایشگاه حرکت کرد و بعد از چند لحظه وارد آزمایشگاه شد و دید که کارکنان آزمایشگاه بی‌کار و مشغول صحبت‌اند. با دیدن این صحنه برافروخت و فریاد زد که «چرا مواد را آماده نمی‌کنید؟ این چه وقت صحبت است؟»

همچنانکه خانم مهندس زرنگار در حال داد و فریاد بود. همه جا سکوت حکمفرما شد و نگاهشان به خانم زرنگار خیره ماند. بعد از چند دقیقه یکی از کارکنان که شهامت بیشتری داشت، از سرجایش برخاست و گفت «خانم زرنگار لطفاً کمی خونسرد باشید. مقصر بچه‌ها نیستند، آقای مرادی موجب اختلال در کار شده‌اند!» «چی گفتید، آقای مرادی؟»

«بله، آقای مرادی امروز نتوانسته‌اند سرکار بیایند و تا دو روز دیگر هم به علت گرفتاری که برای ایشان پیش آمده نمی‌آیند و ما نمی‌دانیم چه کار کنیم؟»
«چرا نمی‌توانید کاری کنید؟ مگر آقای مرادی به شما طرز تهیه مواد را نگفته است؟»
در این لحظه دیگر کارکنان آزمایشگاه که ساکت بودند، گفتند: «نه، آقای مرادی همیشه قسمتی از کار را برای ما به صورت راز نگه می‌دارد و به این علت ما نمی‌توانیم مثل ایشان مواد را خوب ترکیب کنیم.»

آن روز خانم زرنگار مجبور شد خودش در آزمایشگاه به افراد کمک کند تا کار راه بیفتد.

دو روز بعد

خانم زرنگار آگاه شد که آقای مرادی بعد از دو روز غیبت به شرکت آمده است سریع او را به اتاقش احضار کرد.

آقای مرادی بازدن چند ضربه به در وارد اتاق شد.

بعد از سلام و احوالپرسی، خانم زرنگار پیشنهاد کرد که آقای مرادی بنشینند، آقای مرادی در جواب گفت: «خیلی ممنون، گویا شما بامن کاری داشتید؟»

«بله آقای مرادی، مسئله مهمی را می‌خواستم با شما در میان بگذارم، امیدوارم که خوب گوش کنید. دو روز پیش به علت غیبت شما در شرکت وضع بحرانی پیش آمده بود. این وضعیت باعث شد که سطح تولید نسبت به روزهای دیگر کاهش داشته باشد. آقای مرادی چرا شما به کارکنان آزمایشگاه طرز کار خود را نگفته‌اید؟ تا اگر خدای ناکرده مثل همین چند روز پیش نتوانستید به شرکت بیایید، لااقل افراد دیگر کار شما را بتوانند

انجام دهند؟»

آقای مرادی همچنان سکوت کرده و سرش را زیر انداخته است.

- «خوب آقای مرادی من نسبت به توان علمی شما اطلاعات کافی دارم و با اینکه شما را فردی مسؤول می‌دانم، این انتظار را نداشتم. امیدوارم که از امروز فنون کار را به افراد بیاموزید. این جور برخورد برای شما نامناسب است و در شأن شما نیست. حالا اگر سخنی دارید مطرح کنید وگرنه می‌توانید سرکارتان برگردید.»

- «نخیر، خانم مهندس حرفی ندارم اخذحافظ.»

آقای مرادی بسیار ناراحت به سرکار خود برگشت. ولی بعد از این اتفاق چند بار دیگر این حادثه به شکلهای دیگر اتفاق افتاد و خانم زرنگار مجبور شد مسئله را با آقای سعیدی در میان بگذارد. آقای سعیدی نیز با نصایح خود توانست کاری از پیش ببرد و به علت اینکه شرکت احتیاج زیادی به آقای مرادی دارد، نمی‌تواند ایشان را اخراج کند. □

پرسشها:

۱. به نظر شما چرا آقای مرادی نمی‌خواست اسرار کارش را یاد بدهد؟
۲. اگر شما به جای آقای سعیدی بودید چه تصمیمی برای آقای مرادی می‌گرفتید؟
۳. با چه روشهایی می‌توان تجارب مفید افراد با سابقه را به تازه‌کاران انتقال داد؟