

Case Study Method as an Educational Model (Implications for the Explanation of Martyr Soleimani's School)

Meisam Latifi *

Abstract

Problem-based teaching methodology, more specifically case-based methodology, is an effective method of problem-orientation, reasoning and motivational learning. This analytical-descriptive research, reviewing documents and experience, is intended to present a new and practical reading of this method and its implications for explaining Martyr Soleimani's School. Thus, while reviewing the concept, objectives, origins, and advantages of the case study, the types of case studies are introduced in view of how they are formulated (short or long, real or fictitious, single-stage or multi-stage, static or dynamic, textual or spoken, explanatory or interrogative), the method of implementation (in the field or out of the field, individual or collective, single or multi-session, group or team, with or without accessibility, closed or open ended), and the role of instructors and teachers (descriptors, explainers, facilitators, active actors). The researchers continued with explaining four other considerations in pre-compilation stage (documentary or imaginative, inductive or deductive approach, individual or situational orientation, deep or wide looking). Moreover, nine operational steps are identified for the case study implementation stage along with some points regarding the evaluation phase. To end, if we want to know and introduce Martyr Soleimani as a school, we are supposed to pay more attention to him and others commanders like him in the university curriculum in a new and different way. A simple way to achieve this goal is to benefit from case study model of education which cannot be achieved unless people who are close to Martyr Soleimani gather and synergize scholars of management and literary intellectuals to present an attractive, effective and real case study.

Keywords: *management training, case-based learning, Jihadi management, Islamic management, Martyr Ghasem Soleimani.*

* Associate professor at the Department of Public Administration, Imam Sadegh University, Tehran, Iran
latifi@isu.ac.ir



روش موردکاوی به مثابه الگوی آموزش دلالت‌هایی برای تبیین مکتب شهید سلیمانی

میثم لطیفی *

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۰۸

پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۱۰/۲۰

چکیده

روش آموزش مبتنی بر مسئله و در قرائتی خاص‌تر، روش مبتنی بر موردکاوی (قضیه یا افته‌کاوی) یکی از روش‌های مؤثر یادگیری مسئله‌محور، استدلالی و انگیزشی است. در این مقاله با رویکردی تحلیلی - توصیفی و با بررسی اسنادی و تجربی، خوانشی نو و عملیاتی از این روش و دلالت‌های آن برای تبیین مکتب شهید سلیمانی ارائه شده است. بدین ترتیب، ضمن بررسی مفهوم، اهداف، خاستگاه و امتیازات موردکاوی، انواع موردکاوی از منظر چگونگی تدوین (کوتاه یا بلند، واقعی یا ساختگی، یک‌مرحله‌ای یا چندمرحله‌ای، ایستا یا پویا، متنی یا گفتاری، توصیفی یا پرسشگرانه)، شیوه اجرا (در میدان یا خارج از میدان، فردی یا گروهی، یک‌جلسه‌ای یا چندجلسه‌ای، گروهی یا تیمی، با دسترسی یا بدون دسترسی، جواب بسته یا جواب باز) و نقش مربی و استاد (توصیف‌کننده، تبیین‌کننده، تسهیل‌کننده، بازیگر فعال) معرفی شده است. در ادامه چهار ملاحظه (مستند یا تخیلی‌بودن، رویکرد استقرایی یا قیاسی، فردمحوری یا موقعیت‌محوری، ژرفانگری یا پهنانگری) در مرحله پیش از تدوین شرح داده شده است. به‌علاوه نه گام عملیاتی برای مرحله تدوین موردکاوی و نکاتی دربارهٔ مرحله اجرا و ارزیابی موردکاوی، مشخص شده است. سخن پایانی اینکه اگر بخواهیم حاج قاسم را به‌عنوان مکتب بشناسیم و بشناسانیم، باید در برنامه آموزشی دانشگاهی به او و امثال او بیش‌ازپیش و به‌گونه‌ای نو و متفاوت بپردازیم و یکی از راه‌های آسان رسیدن به این هدف، بهره‌مندی از الگوی آموزش موردکاوی است و این مهم جز با گردهمایی و هم‌افزایی افراد نزدیک حاج قاسم با عالمان دانش مدیریت و فرهیختگان ادبی برای ساخت موردکاوی‌های جذاب، مؤثر و واقعی میسر نیست.

کلیدواژه‌ها: آموزش مدیریت، یادگیری موردمحور، مدیریت جهادی، مدیریت اسلامی، شهید قاسم سلیمانی.

مقدمه

با انتقال تجربه از نسلی به نسل دیگر هزینه‌های یادگیری را می‌توان کاهش داد؛ البته تجربه، گاه جنبه شخصی، محدود و غیر مهم دارد و گاه جنبه عمومی و پرهزینه دارد و پراهمیت می‌شود. در این بین، برخی تجربه‌های شخصی نیز از چنان درجه اهمیتی برخوردار است که می‌توان آن را به‌عنوان آموزه، درس یا عبرت فراگیر به دیگران آموخت. شرایط خاص، ویژگی‌های منحصر به فرد آن شخص یا مورد، تکرارپذیری وقایع مشابه، نامتعارف بودن شیوه اقدام، دستیابی به نتایج خاص و چشم‌گیر و... می‌تواند چنین تجربه‌های شخصی و به‌ظاهر کوچک را به درس‌های بزرگ تبدیل کند. حاج قاسم سلیمانی و تجربه طولانی وی در جهاد و مبارزه در عرصه‌های گوناگون که به تعبیر مقام معظم رهبری از وی یک مکتب ساخته (خطبه‌های نماز جمعه مقام معظم رهبری ۲۷ دی ماه ۱۳۹۸) یکی از همین نمونه‌ها و بلکه نمونه‌های اعلی است که همچنان بخش‌های مهمی از آثار وجودی وی ناشناخته مانده است و باید شناخته شود و به کار رود؛ البته واقعیت این است که به سبب در کانون توجه قرار ندادن موضوع یا ضعف در مستندسازی از یک سو و ناتوانی روش‌شناختی در تبدیل به یک آموزه و محدود کردن خود به قالب‌های متعارف پژوهش از سوی دیگر، بسیاری از چنین درس‌های مهم را از دست می‌دهیم. بدین ترتیب عملاً آموزش‌هایمان به موضوعات کلی، تکراری، غیر کاربردی، غیر واقعی و غیر چالشی محدود می‌شود. در این مقاله تلاش شده است موردکاوی نه از حیث روش پژوهش کیفی برای نگارش مقالات و پژوهش‌های بلند، بلکه از حیث روش آموزش در کلاس‌های درس مورد توجه قرار گیرد. بدین ترتیب بحث ما نه برای کلاس‌های روش تحقیق، بلکه برای جامعه استادان و اصحاب قلم است که می‌توانند از روش تدریس موردکاوی استفاده کنند؛ از معماری تا اخلاق، از سیاست تا حقوق و از فرماندهی تا مدیریت. اگرچه تاکنون به این موضوع به‌عنوان یک روش پژوهش توجه شده است اما آثار اندکی به این موضوع به‌عنوان روش تدریس پرداخته‌اند؛ البته در آثار دسته دوم نیز عمدتاً تمرکز بر تحلیل و ارزیابی موردکاوی‌هاست نه چگونگی نگارش آن به‌طور جامع؛ موضوعی که در این مقاله به آن پرداخته خواهد شد. در این مقاله تلاش می‌شود ضمن بررسی مبانی موردکاوی، گونه‌های موردکاوی و شیوه نگارش عالمانه و مؤثر موردکاوی مورد بحث و بررسی قرار گیرد. سؤال اصلی پژوهش ناظر به چیستی، چرایی و چگونگی موردکاوی از حیث شیوه‌ای برای آموزش است.

چیزیستی موردکاوی

موردکاوی، تجزیه و تحلیل چندوجهی است که پژوهشگر تنها بیان و دیدگاه اقدام‌کنندگان را ملاحظه نمی‌کند، بلکه به گروه اقدام‌کنندگان ملحق می‌شود و با آنها تعامل برقرار می‌کند (مقیم، ۱۳۸۶). دو اصطلاح موردکاوی^۱ و پژوهش موردی^۲ در اغلب موارد یکی تلقی می‌شود درحالی‌که این دو تفاوت‌های معناداری با یکدیگر دارند (خاکی، ۱۳۹۲: ۶۰). موردکاوی که گاه با عنوان حل مورد یا موردگشایی^۳ نیز از آن یاد می‌شود معادل‌های گوناگونی همچون مطالعه موردی، افته‌کاوی (عبده تبریزی، ۱۳۶۸)، قضیه اداری (الوانی و زاهدی، ۱۳۹۰) و بررسی موردی را به خود اختصاص داده است. موردکاوی در حوزه نظریه‌های یادگیری فعال معنا می‌شود و موردپژوهشی یا پژوهش موردی در حوزه روش‌های تحقیق طبقه‌بندی می‌شود.

بدین ترتیب موردکاوی فرایندی است که در آن لایه‌های گوناگون اتفاق افتاده برای متن (اعم از فرد، واقعه، گروه، سازمان، کشور و...) با استفاده از روشی منطقی کنکاش می‌شود تا مسئله اصلی و فرعی و عوامل مؤثر بر چگونگی شکل‌گیری آن توصیف شود. در موردکاوی بر اساس نکته‌های علمی برآمده از جستجو و آموزه‌های ناشی از تجربه‌های قبلی، به سؤالهای موردکاوی پاسخ داده شده و راه‌حلهای مناسبی ارائه می‌شود (خاکی، ۱۳۹۲: ۶۰).

جدول ۱. مقایسه تطبیقی موردکاوی و مورد پژوهی (خاکی ۱۳۹۲: ۶۸)

عینیت	اثرات	کاربرد	نیاز به پیمایش	سرانجام مورد
واقعی، تخیلی یا بازسازی شده	توسعه مهارت‌های ذهنی	روش تدریس در آموزش	نیاز به عملیات میدانی ندارد	می‌تواند ناتمام باشد
کاملاً واقعی	دستیابی به آموزه‌های تکرارپذیر و تعمیم‌پذیر	روش تحقیق برای پژوهش	می‌توان برای معتبر ساختن، پیمایش کرد	باید به نتیجه برسد و تمام شود.

از موردکاوی تعاریف گوناگونی عرضه شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

1. Case Study
2. Case Research
3. Case Solving

- ثبت یک موضوع مدیریتی شامل حقایق طبیعی، پنداشت‌ها و پیش‌داوری‌هایی است که مدیر اجرایی در عمل با آن روبه‌رو است و تصمیمات اجرایی او به‌ناچار به آنها متکی است (گلشن، ۱۳۷۹).

- موردکاوی را می‌توان به‌صورت عکس‌فوری از واقعیت یا برشی از زندگی نیز تعریف کرد (گامریوس^۱، ۱۹۹۹).

- موردکاوی عبارت است از موقعیتی واقعی که به‌صورت تفصیلی و با دقت کافی با تحقیق دانش‌پژوه تهیه شده و در بردارنده حقایق پیرامونی یک موقعیت واقعی است که افراد واقعی و رویدادهای واقعی را شامل می‌شود و در یک سازمان واقعی رخ داده است (مقیمی، ۱۳۸۶).

- موردکاوی به‌عبارت ساده، داستان توصیفی از یک وضعیت مدیریتی یا سازمانی است که به‌طور معمول یک موضوع مهم، یک تصمیم یا مسئله از دیدگاه یک تصمیم‌گیرنده را شامل می‌شود (دنسکومب^۲، ۲۰۱۴).

- موردکاوی عبارت است از بررسی نظام‌یافته یک رویداد یا مجموعه‌ای از رویدادهای مرتبط به هم، با هدف تشریح و تبیین پدیده‌ای خاص (ذوکر^۳، ۲۰۰۱).

- روایتی نوشته‌شده از رویدادی است که قبلاً به‌صورت تصنعی ساخته نشده است (پیران نژاد، ۱۳۹۷: ۴).

موردکاوی در معنای آموزشی آن را هم‌چنین می‌توان با عناوین یادگیری موردمحور^۴، آموزش موردمحور^۵، تدریس به روش موردی^۶ و بحث موردمحور^۷ در ادبیات جهانی یافت (نعیمی، علیزاده و شریعتی، ۱۳۹۵). موردکاوی در معنای آموزشی که بیشتر با عنوان یادگیری موردمحور (CBL) شناخته می‌شود مفهومی آموزشی است که در آن روش، مسئله و حوزه طی فرایند یادگیری توسط یادگیرنده معین می‌شود. این رویکرد ریشه در موردهایی دارد که در آن رهیافت‌های گوناگون، راه‌حلهای متنوعی برای حل مسئله ارائه می‌دهد. یادگیری موردمحور به انتخاب، اولویت‌گذاری در

1. Gameraius
2. Denscombe
3. Zuker
4. Case based learning
5. Case based teaching
6. Case method teaching
7. Case based discussion

تصمیم و ترکیب رشته‌های گوناگون می‌پردازد و به تعبیری، بهترین راه برای بهره‌مندی و ترکیب زمینه‌های علمی چند رشته‌ای است. تا اوایل دهه ۱۹۹۰ این رویکرد اغلب معادل استدلال موردمحور^۱ تلقی می‌شد که در آن استدلال بر اساس یادآوری تجربه قبلی است درحالی که امروزه این رویکرد به‌عنوان یکی از شاخه‌های یادگیری مسئله‌محور^۲ (PBL) است (روزن استند^۳، ۲۰۱۲). موردکاوی در معنای الگوی خاصی از متن درسی، از متن آموزشی^۴ به‌معنای عام آن نیز تمایز دارد (آلت^۵، ۲۰۱۸: ۱۴). توماس^۶ و همکارانش (۲۰۰۱) در مزیت‌ها و امتیازهای موردکاوی به نکاتی اشاره کرده‌اند که قابل توجه است:

- آموزش از طریق موردکاوی توانمندی سازمان‌دهی اطلاعات را به روشی افزایش می‌دهد که می‌توان از این توانمندی برای استفاده در میدان عمل بهره‌مند شد.
- تجربه‌ای را ایجاد می‌کند که دانشجویان در غیر این صورت از آن برخوردار نخواهند شد.
- افزایش دید استدلال میدانی دانشجویان را به‌همراه دارد.
- اعتماد به نفس دانشجویان را افزایش می‌دهد.
- بدین ترتیب موردکاوی را می‌توان الگویی از تدوین، نگارش و آموزش استقرا محور، مسئله‌محور و استدلال‌محور مواد آموزنده تلقی کرد که در آن یادگیرنده بر اساس تجربه شخصی و جمعی به حل آن قضیه یا مورد، زیر نظر مربی و استاد می‌پردازد.

جدول ۲. تفاوت بین کتابهای درسی و متون موردکاوی (آلت، ۲۰۱۸: ۱۴)

متن آموزشی	متن موردکاوی
اصول و نتایج ارائه می‌شود.	فقط اطلاعات ارائه می‌شود و اصول و نتیجه‌ای ارائه نمی‌شود.
معنی و اهمیت مفاهیم توضیح داده می‌شود.	از خوانندگان خواسته می‌شود که معنی مورد را بسازند.
محتوا در سیری منطقی سازمان‌دهی شده است.	الگوی "بی‌نظمی سازمان‌یافته" به کار برده می‌شود.

1. Case based reasoning
2. problem based learning
3. Rosenstand
4. Textbook
5. Ellet
6. Thomas

خاستگاه موردکاوی

به نظر می‌رسد مراجعه به حکایت‌ها و داستانهای واقعی برای انتقال مطالب به مخاطب به اندازه تاریخ بشر قدمت دارد. هم‌چنین در کتابهای آسمانی نیز بسیاری از مطالب آموزنده در قالب داستان و قصه منتقل شده‌اند. از این رو حتی یکی از نامهای قرآن کریم، قصص به معنای داستانهای واقعی است و هم‌چنین در قرآن کریم نیز سوره‌ای با همین نام هست؛ به علاوه در جای‌جای قرآن کریم نیز داستانهای کوتاه آموزنده به فراخور موضوع مورد بحث آمده است که برای نمونه داستان انبیا و امت‌های گذشته را می‌توان نام برد. داستان آموزنده خلقت آدم، قتل هابیل، داستان حضرت نوح، داستان فرزند حضرت نوح و... تا داستانهای مربوط به دوره حضرت ختمی مرتبت در مکه و مدینه (فرهنگ‌نامه علوم قرآنی، ۱۳۹۴: ۳۸۰۸).

در همین راستا امام علی علیه‌السلام در بازگشت از جنگ صفین، نامه‌ای خطاب به امام حسن مجتبی علیه‌السلام، مکتوب فرموده‌اند که در آن به اهمیت توجه به قضایا و موارد صراحت داشته‌اند و این التفات را سودبخش و زمینه کاهش آزار و رنجها دانسته‌اند. ایشان در این نامه فرموده‌اند: «برای امور واقع نشده به آنچه واقع شده است استدلال نما و با مطالعه موارد تحقق یافته، حوادث واقع نشده را پیش‌بینی کن؛ زیرا امور جهان، همانند یکدیگرند، از آن اشخاص نباش که موعظه سودش ندهد، مگر توأم با آزار و رنج باشد؛ زیرا انسان عاقل باید از راه آموزش و فکر، پند بپذیرد، این بهائم هستند که جز با کتک، فرمان نمی‌برند» (نهج البلاغه، نامه ۳۱).

از این رو در تاریخ تمدن اسلامی و خصوصاً در زبان و ادب فارسی نیز نگارش حکایت‌های کوتاه و آموزنده، سنتی جاری و ساری است که در گلستان سعدی به اوج رسیده و در آثاری مثل اندرزنانه‌ها، سیرالملوک و نصیحت‌نامه‌ها به کمال رسیده است.

در کشورهای غربی به نظر می‌رسد در امریکا و در سال ۱۸۸۰ کریستوفر لنگدل از موردکاوی برای آموزش مباحث حقوقی در دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد استفاده کرد. البته بعدها و از سال ۱۹۳۴ این موضوع در بیمارستان‌ها نیز برای ثبت اطلاعات هر بیمار (مورد) استفاده شد (خاکی، ۱۳۹۲: ۶۰). بعدها این روش برای آموزش مدیریت در دانشکده‌های مدیریت و بازرگانی مورد

۱. استدلال علی ما لم یکن بما قد کان، فإن الأمور أشباه، و لا تکنون ممّن لا تنفعه العظة إلا إذا بالغت فی إیلامه، فإن العاقل یعظ بالآداب، و البهائم لا تتعظ إلا بالضرب

توجه قرار گرفت تا آنجا که دانشکده مدیریت هاروارد، نظام آموزشی دوره‌های کارشناسی ارشد را بر آموزش مبتنی بر موردکاوی^۱ قرار داد.

اهداف موردکاوی

موردکاوی به‌مثابه روشی برای آموزش، تدریس و تقویت قوه تحلیل و تصمیم‌گیری مخاطب، به‌تنهایی نمی‌تواند نظام فکری او را بسازد و قطعاً در کنار آموزشهای نظری و مهارتی می‌تواند به‌عنوان مکمل عمل کند. در صورتی که همه چیز را با موردکاوی بخواهیم آموزش بدهیم عملاً نگاه‌های نظری و کلان به‌نحو منسجم به مخاطب منتقل نمی‌شود؛ لذا موردکاوی در کنار آموزشهای تجربیدی و غیرعملی مفید و مؤثر است و این دو منطق تدریس را باید کل منسجم تلقی کرد. در هر صورت از آنجا که دانشجو در موردکاوی، دانش را در قالب داستان واقعی یا شبه واقعی با حق مداخله می‌یابد و به‌دنبال راه‌حلهای جدید می‌گردد دیرتر آن را فراموش می‌کند و فهم عمیق‌تری از موضوع به‌دست می‌آورد.

موردکاوی بر پرورش سه مهارت تمرکز دارد:

۱. تشخیص و تعریف مسئله^۲

۲. ایجاد راه‌حلهای^۳

۳. ارزیابی راه‌حلهای و تصمیم‌گیری درباره آنها^۴

مهارتهای مذکور موجب تحقق دو دسته اهداف خاص و ویژه (مثلاً آشنایی با مسائل رفتاری بیماران دیابتی یا تعارض نیروی انسانی در کارکنان نوبت شب) و اهداف عمومی (فارغ از یک موردکاوی خاص) خواهد شد. هدف‌های عمومی قابل تحقق از طریق آموزش موردکاوی عبارت است از:

۱. افزایش توان تجزیه و تحلیل مسائل در حوزه و رشته خاص علمی

۲. افزایش مهارت به‌کارگیری ابزارهای فنی در یک دانش خاص (مثلاً ابزارهای مدیریتی)

۳. توسعه تفکر خلاق و نقاد برای حل مسئله

۴. ایجاد مهارت برای شبیه‌سازی موقعیت‌های واقعی تصمیم‌گیری

1. Case based Teaching
2. Designing and Defining of problem
3. Formulating of Solutions
4. Decision making

۵. تقویت توانمندی علمی و نظری مورد کاوان

۶. تقویت مهارت برقراری ارتباط مؤثر در مورد کاویهای گروهی

۷. بهبود مهارت خودارزیابی (خاکی، ۱۳۹۲: ۶۱-۶۵)

پیشینه تدوین و نگارش مورد کاوی

اگرچه تدوین و نگارش مورد و گزارش مورد^۱ به عنوان یک سبک نگارش علمی در شاخه های علمی گوناگون مثل پزشکی و حقوق مورد توجه قرار گرفته است (ریزون^۲، ۲۰۱۳)؛ اما در این مقاله، نویسنده به سبب رشته تخصصی اش بر همین موضوع در دانش مدیریت متمرکز شده است. واقعیت این است که اغلب کتابهای استاندارد آموزشی مدیریت در مقیاس جهانی، برای کمک به فهم بهتر مطلب برای دانشجویان در پایان هر فصل یک یا چند مورد کاوی را قرار می دهند (برای مثال شرمهورن و باچراچ^۳، ۲۰۱۶). در کنار این سبک نگارش، برخی کتابها نیز موضوع مورد کاوی را به طور مستقل مورد توجه قرار می دهند که در ادامه برخی آثار منتشر شده از این دست به زبان فارسی معرفی می شود.

از اولین آثار منتشر شده به زبان فارسی در دوره معاصر کتاب افته‌هایی در مدیریت مالی بود که به قلم حسین عبده تبریزی (۱۳۵۸) نگاشته شد. او که دانش آموخته مرکز مطالعات مدیریت در ایران وابسته به دانشگاه هاروارد است، به سبب آشنایی با جایگاه این نوع روش تدریس و یادگیری کتاب درخور توجهی در این باره تدوین کرده است. وی در مقاله‌ای مستقل نیز به اهمیت موضوع مورد کاوی و لزوم توجه به آن در نظام آموزشی کشور تصریح کرده است (عبده تبریزی، ۱۳۶۸). الوانی و زاهدی (۱۳۹۰) نیز در کتابی با عنوان مباحث ویژه در مدیریت دولتی که در سال ۱۳۷۲ برای اولین بار به چاپ رسید، چهارده مورد کاوی را تحت عنوان «قضیه» ارائه کردند. نویسندگان در فصل اول کتاب به تعریف قضیه و قضیه‌نگاری پرداخته‌اند. در فصل دوم کتاب چهارده قضیه سازمانی را طرح کرده‌اند. ساختار ارائه هر قضیه به این صورت است که در هدفهای کلی و هدفهای رفتاری هر قضیه به صورت فهرست‌وار بیان، و در ادامه داستان مربوط مطرح شده است. از ویژگیهای کتاب این است که در ادامه تحلیل مختصری از هر قضیه ارائه شده است و

-
1. Case Report
 2. Rison
 3. Schermerhorn and Bachrach

در نهایت نیز خودآزمایی برای هر قضیه به صورت چهارگزینه‌ای نوشته شده است. سومین اثر مهم در این زمینه، کتاب موردکاوی و موردنگاری در مدیریت خاکی است که در سال ۱۳۷۳ نوشته شده و بعدها در دیگر آثار نویسنده با جرح و تعدیل و تکمیل‌هایی ادامه یافته است. غلامرضا خاکی پرکارترین و دغدغه‌مندترین نویسنده در این زمینه است. وی با نگارش کتاب موردکاوی و موردنگاری در مدیریت، موردکاوی آزمایشگاهی برای تجربه‌های سازمانی و بررسی مسائل مدیریت دولتی ایران حداقل چهار اثر مهم در این زمینه را به زیور طبع آراسته است. وی در کتاب بررسی مسائل مدیریتی ایران (۱۳۹۵) تلاش کرد این موضوع را به کمال برساند. نویسنده در کتاب اخیر خود که در دو بخش تنظیم شده است در بخش نخستین بیش از صد صفحه کتاب را به مفاهیم نظری درباره موردکاوی اختصاص داده است و در بخش دوم، سی مورد را ارائه کرده است. در این بخش، موردها از قالب داستان‌وارگی مطلوبی برخوردار است و در اندازه یکی دو صفحه تا چند صفحه تنظیم شده است. در بخش دوم هر مورد نیز سؤالات پایانی ارائه شده است که از چارچوبی یکسان در همه موردها استفاده شده است.

گودرزی نیز برای اولین بار در سال ۱۳۸۵ کتابی درباره موردکاوی در مدیریت صنعتی نوشته است (گودرزی، ۱۳۹۵). وی کتاب را در نه فصل تنظیم کرده است. در فصل اول، کلیاتی درباره موردکاوی ارائه شده است و در فصول دیگر ذیل برخی حوزه‌های دانش مدیریت مثل تولید و عملیات، فرهنگ سازمانی، رفتار سازمانی، بازاریابی، مدیریت مالی و... ۷۰ مورد کوتاه و بلند (از یک صفحه تا چند صفحه) ارائه شده است. ساختار هر مورد به این صورت است که ابتدا شرحی از موضوع داده شده و نهایتاً سؤالاتی درباره آن مورد، طرح شده است. از ویژگی‌های کتاب اینکه در فصل پایانی، بخشی به صورت اجمالی برای تمرین نگارش موردکاوی اختصاص داده شده است که در صورت تقویت می‌توانست این کتاب را از سایر آثار نوشته‌شده متمایز کند.

پیران نژاد (۱۳۹۶) در کتابی با عنوان موردکاویهای مدیریت رفتار سازمانی، ضمن بررسی اجمالی موضوع موردکاوی و مزایا و معایب آن در مقدمه کتاب، بیش از پنجاه داستانک را در قالب موردکاوی ارائه نموده است. ساختار موردکاوی‌ها به گونه‌ای است که در ابتدا موضوعات کلیدی موردکاوی ارائه شده‌اند و در ادامه داستان مورد در قالب داستان‌های واقعی (البته با تغییر نام افراد و شرکت‌ها) ارائه شده است. در ادامه نیز سؤالاتی برای بحث و تبادل نظر طرح شده است. از ویژگی‌های ممتاز کتاب این است که با توجه به موضوعات کلیدی موردکاوی در ابتدای کتاب

فهرستی موضوعی تهیه شده است و موردکاوی های مرتبط با یک موضوع فرعی در رفتار سازمانی در سراسر کتاب معرفی شده است.

علوی (۱۳۹۷) در اثری با عنوان رفتار سازمانی تحلیلی، ۲۰ روایت از تجربه سازمانهای ایرانی را به پیروی از گری یوکل (۲۰۰۹) در کتاب رهبری در سازمان عرضه کرده است. بنا به گفته خود نویسنده، سوژه نگارش موردکاویها، محصول تجربه نویسنده در اجرای پروژههای مشاوره‌ای، تحقیقاتی و دوره‌های آموزشی و مصاحبه‌ها و مشاوره‌ها در سازمانهای ایرانی است. اندازه مطالعات موردی به‌نگارش درآمده، نسبتاً کوتاه و متوسط است (حدوداً بین ۶۰۰ تا ۱۲۰۰ کلمه) و شامل سرفصل‌های چکیده، موضوعات کلیدی، سؤالات، راهنمای پاسخگویی به سؤالات و منابع پیشنهادی برای مطالعه است. وی در نگارش موردکاویها تلاش کرده است که از مباحث پایه‌ای و ساده‌تر و عمدتاً در سطح تحلیل فردی به سمت مباحث پیچیده‌تر و در سطح گروهی و سازمانی حرکت کند. از ویژگیهای ممتاز این اثر، برخورداری موردکاویها از برخی اطلاعات دقیق در حوزه روابط انسانی است که به مخاطب کمک می‌کند به ابعاد پیچیده‌تر رفتار سازمانی در حل موردها توجه کند.

انواع موردکاویها

آلت (۲۰۱۸) در یک دسته‌بندی کلی، موردها و قضایا را برحسب جهت‌گیری کلی، به سه دسته موردکاوهای مربوط به سناریوی تصمیم‌گیری^۱، موردکاوهای مربوط به سناریوهای ارزیابی^۲ و موردکاوهای مربوط به سناریوهای تشخیص مسئله^۳ طبقه‌بندی کرده است. بر اساس تجربه نویسنده و با مطالعه و بررسی اسناد و مدارک منتشرشده و طیف گسترده‌ای از موردکاوهای نوشته‌شده، می‌توان دسته‌بندی تفصیلی‌تری درباره انواع موردکاوهای ارائه کرد که در آن موردها را از منظر چگونگی تدوین، شیوه اجرا و نقش مربی و استاد و فارغ از رشته تخصصی که موردکاوی در آن نوشته شده است به انواع مختلفی افراز کرد.

نحوه تدوین: موردکاوی از حیث چگونگی تدوین و نگارش می‌تواند کوتاه یا بلند، واقعی یا ساختگی، یک‌مرحله‌ای یا چندمرحله‌ای، ایستا یا پویا، توصیفی یا پرسش‌گرانه، متنی یا گفتاری

-
1. Decision Scenario Cases
 2. Evaluation Scenario Cases
 3. Problem- Diagnosis Scenario Cases

باشد.

- موردکاوی کوتاه یا بلند: موردکاوی کوتاه از یک تا چند صفحه است که معمولاً در بازه زمانی کوتاه (مثلاً حداکثر ۱۵ دقیقه) قابل مطالعه است. درحالی که موردکاوی بلند که گاه به آن موردنگاری یا تجربه‌نگاری نیز گفته می‌شود در قالب کتاب یا کتابچه نوشته می‌شود و می‌تواند تا چند صد صفحه هم باشد. در این زمینه کتابهایی مثل خاک‌های نرم کوشک، همپای صاعقه، خط مقدم، و داء نمونه‌های خوب داخلی است؛ هم‌چنین در مقیاس بین‌المللی کتابهایی مثل شدن میشل اوپاما، استیو جابز، الکس فرگوسن و... را می‌توان نام برد. درباره شهید قاسم سلیمانی نیز مجموعه روزی روزگاری قاسم سلیمانی (۱۳۹۵) را می‌توان معرفی کرد که در نوع خودش، قابل توجه و آموزنده است.

- موردکاوی واقعی یا ساختگی: مورد کاویها می‌تواند کاملاً واقعی یا کاملاً ساختگی (محصول تخیلات نویسنده) و یا حد وسط آن باشد. واقعی بودن قضیه مورد بررسی به پذیرش موضوع توسط مخاطب و هم‌چنین دیدن آثار و نتایج واقعی تصمیمات در موردکاوی کمک می‌کند؛ در موردکاوی واقعی، موضوع رعایت محرمانگی اطلاعات و اشخاص و حفظ حرمت و آبرو و مسائل اخلاقی نیز بسیار مهم است که نباید از آن غفلت کرد. برخی مورد نویسان حد وسط را گرفته‌اند به این معنا که نام مکان‌ها و افراد غیرواقعی، ولی اصل موضوع موردبررسی واقعی است (گودرزی، ۱۳۹۵). در مورد کاویهای ساختگی همه چیز در اختیار نویسنده است. او می‌تواند بر اساس تخیل و ذهنیت خود به موضوع پر و بال بدهد و یا آن را کوتاه و بلند و جزئی و اجمالی کند (شرمهورن و باچراچ، ۲۰۱۶).

- موردکاوی یک مرحله‌ای یا چندمرحله‌ای: بسیاری از مورد کاویها از یک داستان و چند سؤال تشکیل شده است. این مورد کاویها یک مرحله‌ای است (پیران نژاد، ۱۳۹۷؛ گودرزی، ۱۳۹۵؛ الوانی و زاهدی، ۱۳۹۰)؛ درحالی که می‌توان موردکاوی را چندمرحله‌ای نوشت؛ یعنی یک داستان، سپس توقف و تأمل یا طرح سؤالاتی تا اینجا بحث و بعد ادامه داستان و سپس توقف و تأمل یا طرح دوباره سؤالاتی از این بحث. این الگوی چندمرحله‌ای می‌تواند پیامدهای تصمیم گرفته‌شده و آثار هر تصمیم را بهتر نشان داده یا به فرد فرصت می‌دهد پیرامون یک موضوع به صورت زنجیره‌وار بیاندیشد.

- موردکاوی ایستا یا پویا: اغلب مورد کاویها به صورت ایستا تنظیم می‌شود. به این معنا که قبل

از برگزاری دوره آموزشی محتوا به صورت کامل نوشته می شود و نسبت به پاسخهای شرکت کنندگان واکنشی در محتوا وجود نداشته و کاملاً ایستا عمل می کند. درحالی که در مورد کاویهای چندمرحله ای می توان با رویکردی سازنده گرا، مرحله جدید را بر اساس پاسخهایی که در مرحله قبل ارائه شده است بازنویسی کرد. این شیوه جذابیت کار را بیشتر می کند؛ اما زمان بر، هزینه بر و نیازمند حضور مداوم گروه طراح است که متناسب با پاسخهای ارائه شده، بخشهای بعدی را طراحی کنند. این نوع مورد کاوی برای اولین بار توسط دفتر مطالعات صنعت دانشگاه امام صادق علیه السلام و توسط رازینی و نوروزی با عنوان طرح مدیرشو در سال ۱۳۹۷ - ۱۳۹۹ اجرا شد و نتایج قابل توجهی داشت (نوروزی، ۱۳۹۹).

- مورد کاوی توصیفی یا پرسشگرانه: گاه هدف مورد کاوی صرفاً ارائه و توصیف یک مورد در قالب داستان کوتاه و بلند است. در این نوع نگارش یا چالش ایجاد نمی شود و یا اینکه اگر چالشی هم باشد در همان داستان محو می شود. درحالی که در مورد کاوی پرسشگرانه، تلاش می شود با فراز و فرود در داستان و رساندن مخاطب به دوراهی ها، چالشهایی را ایجاد کرد که مخاطب نهایتاً باید بر اساس سؤالات پایانی مورد کاوی به آنها پاسخ بدهد. اغلب مورد کاویهای ارائه شده در کتابها از نوع پرسشگرانه است (خاکی، ۱۳۹۵؛ گودرزی، ۱۳۹۵؛ پیران نژاد، ۱۳۹۷)؛ البته در این زمینه کتاب چهل تدبیر الفت پور (۱۳۸۹) اثری شاخص در موردنویسی توصیفی در حوزه چالشهای اداره و حکمرانی در سالهای پس از انقلاب است.

- مورد کاوی متنی یا گفتاری: توزیع نوشته متنی مورد کاوی موجب صرفه جویی در وقت و هم چنین امکان مراجعه بعدی به متن را فراهم می کند. به علاوه مهارت خوب خواندن و دقت را در مخاطب افزایش می دهد. در مقابل گاه مربی به این جمع بندی می رسد که مورد کاوی را تعریف کند. این روش بویژه برای کودکان، یا جایی که تعداد مخاطب آن قدر زیاد است که هزینه های تکثیر زیاد است؛ یا جایی که به دلیل طبقه بندی بودن موضوع، نگرانی توزیع مطلب هست، توصیه می شود. به علاوه می توان از ترکیب متن، گفتار و هم چنین فیلم و عکس نیز در ارائه مورد کاوی استفاده کرد که نیازمند طراحی دقیق در مرحله نگارش و تدوین است.

شیوه اجرا: مورد کاوی را از حیث شیوه اجرا می توان به انواع مختلفی طبقه بندی کرد: در میدان یا خارج از میدان، فردی یا گروهی، یک جلسه ای یا چند جلسه ای، ساختار گروهی یا تیمی، با

دسترسی یا بدون دسترسی بیشتر، جواب بسته یا جواب باز.

- موردکاوی در میدان یا خارج از میدان: شناخت مختصات و لمس کردن آن اگرچه گاه سخت و پرهزینه است؛ اما به مشارکت‌کننده این فرصت را می‌دهد که موضوع را با حواس مادی خود نیز لمس کند. درحالی‌که در بررسی موردکاوی در فضایی مثل کلاس درس، متغیرها در اختیار مربی است و هزینه‌های اجرا بسیار کمتر است. در هر صورت موردکاوی که در میدان اجرا شود برای مشارکت‌کننده خاطره‌انگیزتر، به‌یادماندنی‌تر و واقعی‌تر خواهد بود.

- موردکاوی فردی یا گروهی: موردکاوی به‌صورت فردی یا به‌صورت گروهی انجام می‌شود. در موردکاوی فردی می‌توان به ظرفیتهای شرکت‌کننده پی برد و حتی در ارزیابی و انتخاب وی برای مسئولیتهای جدید از این شیوه بهره جست درحالی‌که در موردکاوی گروهی، مهارت اقناع و کار گروهی تقویت شده و به‌گونه‌ای مهارتهای مدیریت و رهبری نیز رشد می‌یابد. معمولاً گروه‌ها بین سه تا پنج نفر تشکیل می‌شوند.

- موردکاوی یک‌جلسه‌ای یا چندجلسه‌ای: برخی موضوعات به‌سبب گستره و اهمیت و نیاز به مطالعه و مباحثه بیشتر در چندین جلسه تنظیم می‌شود درحالی‌که در اغلب موارد اجرای یک موردکاوی در یک جلسه به اتمام می‌رسد. در موردکاوی چندجلسه‌ای افراد و گروه‌ها این فرصت را دارند که اطلاعات بیشتری را جمع‌آوری کنند.

- ساختار گروهی یا تیمی: بسیاری از مسائل و مشکلات واقعی را نمی‌توان با استفاده از دانش و تجربه انباشته در یک رشته حل کرد؛ بلکه نیازمند حضور افراد با توانمندیها و دانش از رشته‌های گوناگون است. در این صورت به‌جای تشکیل یک گروه یک‌دست از یک رشته، گروه تشکیل می‌شود. در این گروه متناسب با نوع مسئله تخصص‌های لازم دور هم جمع می‌شوند. در این روش، زمینه برای مطالعات میان‌رشته‌ای^۱ و چندرشته‌ای^۲ مهیاتر است.

- موردکاوی با دسترسی یا بدون دسترسی: در برخی موردکاوینا بنا بر این است که فرد و گروه، برای حل موردکاوی، به داده‌های داخل متن محدود باشند؛ درحالی‌که گاه به افراد و گروه‌ها اجازه داده می‌شود که از منابع دیگر (کتاب، مقالات، گزارشها و حتی افراد مطلع...) برحسب درخواست ایشان استفاده کنند.

1. Interdisciplinary
2. Multidisciplinary

- مورد کاوی جواب بسته یا جواب باز: مربی در اجرای مورد کاوی می تواند کاملاً بسته عمل کند؛ به این معنا که یک بهترین راه حل^۱ را مفروض داشته باشد و تلاش کند که مشارکت کنندگان به آن بهترین راه حل برسند. درحالی که می تواند جواب مطلوب را مدنظر نداشته باشد و اجازه بدهد افراد جوابهای گوناگون را بر اساس نگاهها و ظرفیتهای خود ارائه کنند. در هر صورت این امکان همیشه وجود دارد که افراد جدید پاسخی متفاوت و حتی بسیار مناسب تر از کسی که آن مورد و قضیه را به انجام رسانده، داشته باشند. البته عموماً مشارکت کنندگان علاقه مند هستند یک جواب را به عنوان بهترین جواب بشنوند و بر آن اساس ارزیابی و رتبه بندی شوند؛ اما واقعیت این است که می توان همین بخش را نیز باز گذاشت تا ذهن ایشان بیش از پیش درگیر مسئله باشد و آن را حل شده تلقی نکند.

نقش مربی و استاد: نقش استاد و مربی نیز در مورد کاویها می تواند متفاوت باشد. این نقش از روی یک طیف از حداقل تا حداکثر مداخله است. مربی گاه فقط توصیف کننده مورد و قضیه است، گاه تبیین کننده است و به سؤالات بیشتر گروهها و افراد که در متن مورد کاوی نیامده است پاسخ می دهد. گاه مربی آسان کننده و راهنما است؛ یعنی با طرح سؤالاتی برای افراد گروه به گونه ای ایشان را با ابعاد پیچیده موضوع آشنا می کند و منابع بیشتری را معرفی می کند تا آنها بخوانند و تصمیم بگیرند. هم چنین در بیشترین میزان مداخله، گاه مربی خود بخشی از گروه می شود و تلاش می کند به عنوان یک بازیگر فعال در بررسی و پاسخگویی به مورد کاوی مشارکت فعال داشته باشد.

جدول ۳. گونه شناسی مورد کاوی

نقش مربی و استاد	چگونگی اجرا	چگونگی تدوین
توصیف کننده	در میدان یا خارج از میدان	کوتاه یا بلند
تبیین کننده	فردی یا گروهی	واقعی یا ساختگی
آسان کننده	یک جلسه ای یا چند جلسه ای	یک مرحله ای یا چند مرحله ای
بازیگر فعال	گروهی یا تیمی	ایستا یا پویا
	با دسترسی یا بدون دسترسی	متنی یا گفتاری
	جواب بسته یا جواب باز	توصیفی یا پرسشگرانه

ملاحظات مهم قبل از تدوین موردکاوی

همان‌طور که در گونه شناسی موردکاوی گفته شد نویسنده باید ترکیبی از دوگانه‌های مذکور را انتخاب کرده و بر اساس آن نگارش را آغاز کند. بدین ترتیب می‌توان موردکاوی کوتاه، واقعی، یک‌مرحله‌ای ایستا در قالبی متنی و بدون سؤال و چالش (توصیفی) نوشت. یا اینکه موردکاوی بلند، واقعی، چندمرحله‌ای ایستا، متنی و پرسشگرانه طراحی کرد. اینکه کدام ترکیب مناسب است به پژوهش‌های بیشتری نیاز دارد؛ اما به نظر می‌رسد انتخاب نهایی سبک و الگوی نگارش تابع مواردی از این قبیل است:

۱. اهداف دوره

۲. شایستگی نویسنده / نویسندگان

۳. قابلیت و ظرفیت قضیه و مورد مطالعه (از حیث پیچیدگی، اهمیت و در دسترس بودن)

۴. دانش، مهارت و توانایی مخاطب هدف موردکاوی

۵. امکانات، بستر پاسخگویی و بودجه مناسب

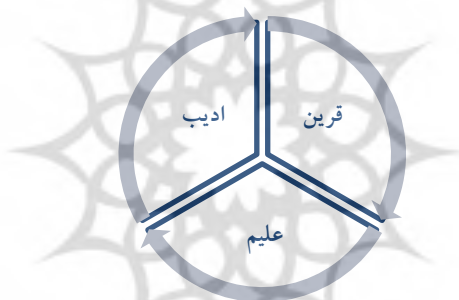
البته واضح است که نگارش موردکاوی کار سهل و ممتنعی است و لزوماً هرکسی شایستگی چنین کاری را ندارد؛ اما در موضوعات واقعی مثل سردار شهید قاسم سلیمانی برای جلوگیری از به انحراف کشیده شدن موضوع، لازم است سه شایستگی در فرد نویسنده به کمال رسیده باشد یا اینکه گروه‌هایی متشکل از افراد دارای این سه توانایی دور هم جمع شوند.

اولین شایستگی نزدیک‌بودن و آگاه‌بودن است، برای اینکه جدای از تصویر رسانه‌ای شهید سلیمانی، تصویری دست‌اول، واقعی و بدون روتوش از ایشان داشت نیاز است چنین افرادی را شناسایی کرد و از ایشان بهره‌مند شد. این شایستگی در کسانی است که همراه حاج قاسم بوده‌اند. کسانی که با او از نزدیک کار کرده‌اند و تجربه زیسته مشترک دارند، صداقت دارند، نکته‌سنجی دارند، حافظه خوبی دارند، اهل غلو و اغراق نیستند و همه چیز را همان‌گونه که واقع شده است بیان می‌کنند. این افراد باید درباره مقاطعی که با حاج قاسم بوده‌اند و زاویه‌ای که در قرین‌بودن با ایشان دارند اظهار نظر کنند؛ در غیر اینصورت دچار ارائه داده‌های کلی، حدسی و خطایرانگیز می‌شوند.

دومین شایستگی، علیم و دانشمندبودن موردکاونگار در دانش تخصصی است؛ یعنی کسی که می‌خواهد درباره حاج قاسم بنویسد باید متناسب با شاخه علمی و تخصصش بنویسد. حاج قاسم فرصت ورود به میدانهای متعددی را داشته است که نمی‌توان تنها از یک دیدگاه علمی به او

نگریست؛ دانش مدیریت، سیاسی، حقوق بین‌الملل، فرماندهی و ستاد و... در هر صورت اگر موردکاوی‌نگار علیم باشد، قدر گوهرهای ناب را بهتر می‌داند و می‌تواند نکاتی که شاید برای دیگران غیرمهم و دم‌دستی است را به‌عنوان یک دستاورد علمی بدیع عرضه کند و از تکرار موضوعاتی که در نظر افراد بی‌اطلاع ناب و ارزشمند است جلوگیری کند.

سومین شایستگی، ادیب‌بودن است به این معنا که نگارنده موردکاوی باید به زبان ادب و هنر آشنا باشد تا بتواند با آرایه‌های ادبی، متن را جذاب و داستان‌وار تصویر کند. موردکاوی محتوا دارد و قالب؛ قالب هنرمندانه، پرکشش، دارای داستان با شخصیت‌پردازی گوناگون و گیرا، می‌تواند موردکاوی را ممتاز، خواندنی و مؤثر کند. از این‌رو موردکاوی نوشته نمی‌شود بلکه نگاشته می‌شود.



شکل ۱. شایستگی‌های نویسنده/ نویسندگان موردکاوی

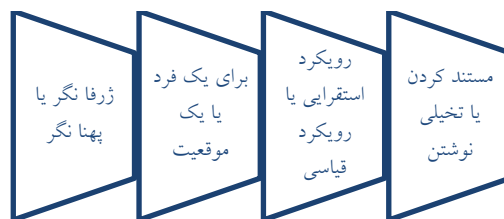
به‌علاوه قبل از ورود به عرصه نگارش در موردکاوی باید تصمیم گرفت که مورد، شخص، گروه یا سازمان است و یا موقعیت خاص؟ برای مثال می‌توان یکی از تصمیم‌های چندبعدی و چالش‌برانگیز را در الگوی مدیریتی سردار سلیمانی به‌عنوان سوژه انتخاب کرد. علی‌القاعده در چنین سوژه‌هایی، تصمیم‌ها تحت تأثیر جایگاه حقیقی و حقوقی شخص انتخاب شده است. در چنین موردهایی هدف این است تا مخاطب با منش رفتاری، منطق تفکری و سبک مدیریتی شخص انتخاب‌شده آشنا شده و آن را فرا بگیرد و بتواند در وضعیت مشابه بهتر عمل کند. اما در موردکاوی‌های موقعیت‌محور یک رویداد مهم و چالشی که دارای ابعادی راهبردی است و قابلیت آموزندگی و انباشت تجربه زیادی دارد، به‌عنوان محور طراحی مورد انتخاب می‌شود. برای مثال، «راهبردهای روابط عمومی بحران جمهوری اسلامی ایران در ماجرای سقوط هواپیمای مسافربری

اکرائینی بر اثر اشتباه پدافند نیروی هوایی سپاه» یک مورد موقعیت محور به‌شمار می‌رود. در چنین مورد‌هایی سلسله‌ای از رخداد‌های مرتبط به هم که در مجموع یک رویداد و واقعه کلان را شکل می‌دهد، مبتنی بر یک ایده، روایت می‌شود. هدف از طراحی چنین مورد‌هایی حفظ، انباشت و انتقال تجربه‌های راهبردی، مدیریت دانش و آموزش است.

در هر صورت آنچه در مراحل پیشانگارش مهم است اینکه آیا می‌خواهیم به‌گونه ژرفانگرانه شخص یا رویداد را بررسی کنیم یا نگاهی پهنانگرانه داریم؟ در راهبرد ژرفانگر آن‌قدر درباره مورد یا رویداد و پیامدها و حواشی ایجادشده، داده و اطلاعات جمع‌آوری کرده و در آن عمیق می‌شویم تا احساس کنیم که موضوع کامل و درست بررسی شده و موقعیت به‌لحاظ تبیین ابعاد به اشباع اطلاعاتی رسیده است. در این صورت و با طراحی چنین مورد‌هایی می‌توان تاحدودی اطمینان پیدا کرد که جنبه‌های مختلف بروز تفکر و شخصیت سردار در آن موقعیت به‌طور مطلوبی کشف و تبیین شده است. درحالی‌که در راهبرد پهنانگر ابتدا یک یا چند مشخصه سردار مانند «قدرت و تسلط در مذاکره» و یا «حلم در برخورد با نیروها» انتخاب می‌شود و چند موقعیت مختلف بیان می‌شود که سردار این ویژگیها را از خود ظهور و بروز داده است. این سبک به مخاطب کمک می‌کند تا بهتر بتواند اصول و فروع منطق تصمیم‌گیری سردار را شناخته و آنها را از همدیگر تفکیک کند.

به‌علاوه در نگارش می‌توان رویکرد استقرایی (از نمونه‌ها به الگوها) و یا رویکرد قیاسی (از چارچوبها به نمونه‌ها) داشت. برای مثال در رویکرد استقرایی یا سوژه‌محور ابتدا باید به مطالعه زندگی سردار سلیمانی پرداخت و از دل این مطالعه به قله‌ها و قوت‌های شخصیت و منطق تفکری ایشان دست پیدا کرد؛ سپس موضوعات متناظر آنها را در ادبیات و دانش مدیریت جستجو کرد و برای این موضوعات به نگارش مورد اقدام کرد؛ برای مثال درباره سردار سلیمانی موضوعاتی چون «تصویرسازی بین‌المللی برای جمهوری اسلامی ایران»، «نفوذ و محبوبیت ملی»، «حکمرانی شبکه‌ای» و «سبک رهبری» قابلیت تولید مورد دارد. درحالی‌که در رویکرد قیاسی یا نیازمحور با توجه به مقبولیت و ظرفیت مطلوب الگوگیری از شخصی مثل سردار سلیمانی، ابتدا مسائل و نیازهای عمومی دانشجویان و مدیران کشور شناخته می‌شود و در مرحله بعد، برای حل و رفع آنها با توجه به مشی و زندگانی سردار، مورد کاوی‌هایی تدوین می‌شود. برای مثال تدوین مورد کاوی‌هایی درباره «پاکدستی و رعایت ظرافتهای امور مالی و بیت‌المال» و «انگیزه‌های متعالی، مستمر و

خلل‌ناپذیر» از زندگانی سردار سلیمانی در وضعیت فعلی نیازهایی است که می‌توان بر اساس شکل نمونه‌هایی از رفتار مدیریتی ایشان به دانشجویان آموزش داد.



۲. نکات و تصمیمات مهم قبل از تدوین موردکاوی

دربارهٔ مورد‌های واقعی مثل حاج قاسم موضوع مستند‌بودن داستان بسیار مهم است. برخی انسانها میل دارند که برای شخصیت‌های بزرگ و بزرگوار اسطوره‌سازی کنند. این اسطوره‌سازی و تحریف شخصیت بیش از آنکه مفید باشد زیان‌آور است و آن انسان بزرگ و بزرگوار را از دسترس بودن خارج می‌کند (مطهری، ۱۳۸۹: ۵۷ - ۶۰)؛ لذا باید به این نکته در خصوص مورد‌های واقعی مهم و اثرگذار مثل حاج قاسم دقت کرد و قبل از نگارش مطمئن شد که قرائت نگارنده با واقعیت منطبق است و دچار تحریف نشده است. استفاده از منابع اصیل، بهره‌مندی از چند منبع موازی، واقع‌گرایی و عدم ورود ارزشهای فردی و در معرض داوری قرار دادن یافته‌های قبل از تدوین نهایی موردکاوی، به اصالت و مستند‌بودن خروجی کمک می‌کند.

گامهای نگارش موردکاوی

اگرچه نمی‌توان و نباید موردکاونگار را به پیروی از یک منطق برای نگارش و تدوین مورد و قضیه مجبور کرد؛ اما برخی نویسندگان در این زمینه الگوهایی پیشنهاد داده‌اند (سومخ^۱ و همکاران: ۲۰۱۷) که در مجموع می‌توان مراحل طراحی و تدوین مورد را در گامهای ذیل صورت‌بندی کرد:

۱. ورود به دنیای شخصیت یا واقعه انتخاب‌شده

- مطالعه منابع و اسناد منتشرشده در مورد واقعه یا شخصیت محوری، به‌خصوص خاطرات و

داستانهای نقل‌شده

- مصاحبه با افراد مطلع اعضای خانواده، دوستان، همکاران و هم‌زمان برای به‌دست‌آوردن

داده‌های دست اول

- مطالعه اقدامات و تأثیر گذاریهای مهم شخصیت مورد مطالعه یا پیامدهای بعدی واقعه

۲. تصمیم‌گیری درباره راهبرد نگارش موردکاوی

۳. گروه‌سازی از افراد قرین، ادیب یا علیم (در صورت نبود جمع شایستگی‌ها در یک نفر)

۴. تعیین رشته(های) تخصصی متناظر با مورد، و مرور دوباره ادبیات نظری تخصصی در رشته یا

رشته‌های مورد نیاز

۵. جستجو و گزینش هدفمند منابع و مصاحبه‌شوندگان، باتوجه به موضوع انتخاب‌شده

هدف این مرحله، انتخاب، جمع‌آوری داده و مهندسی اولیه نقشه «موقعیت» مورد مطالعه است. در این مرحله باید افرادی را پیدا کنید که خودشان موقعیت را درک کرده، و یا به داده‌هایی دسترسی دارند که می‌تواند ابعاد مختلف موقعیت قضیه یا مورد را برای شما تشریح کنند؛ البته این جستجو پویاست و ممکن است در طول مصاحبه‌ها، با افراد مناسب دیگری برای مصاحبه و جمع‌آوری داده، آشنا شوید.

۶. طراحی سؤالات و تعیین سبک مصاحبه

پس از گزینش مصاحبه‌شوندگان، باتوجه به خصوصیات و شرایط هر یک، باید مجموعه سؤالات را تعیین کنید. این مرحله به دلیل تعیین سؤالات و با توجه به میزان نیاز شما به کاویدان رخدادهای اهمیت دارد؛ البته این نکته را مدنظر داشته باشید که مصاحبه عمیق یک فن تخصصی است و نیازمند مطالعه و تمرین است. این نوع مصاحبه‌ها ماهیتی کاملاً پویا دارد؛ ازاین جهت به‌میزانی که مصاحبه‌کننده آمادگی، حضور ذهن، تسلط به روشهای مصاحبه و هوشمندی بیشتری داشته باشد، از دل فرایند مصاحبه داده‌های بهتر و بیشتری به‌دست می‌آورد.

۱. تجزیه و تحلیل مجموعه داده‌ها، ساخت‌دهی به رخدادهای برای خلق نهایی موقعیت مورد

۲. نگارش مورد

۳. ارزیابی مورد توسط افراد صاحب‌نظر و اصلاحات تکمیلی

بسته به اینکه موردکاوی واقعی یا تخیلی باشد، اعتباربخشی موردکاوی متفاوت است. در موردکاوی تخیلی، صرفاً جذاب‌بودن و آموزنده‌بودن مهم است (جنبه هنری و علمی)؛ در صورتی که اگر موردکاوی واقعی باشد، مستندبودن نیز اهمیت دارد. از این رو، موضوع مستندبودن درباره حاج قاسم بسیار مهم است. در موردکاویهای مربوط به ایشان ضمن رعایت اصل محرمانگی و

توجه به ابعاد امنیتی موضوع، نباید به یک روایت مشهور بسنده کرد و باید انواع روایتها را شنید و دقیق‌ترین و مستندترین‌ها را انتخاب کرد و پرورش داد. در این زمینه مراجعه مکرر به افراد قرین و بررسی و تطابق اسناد و مدارک و نوشته‌های موجود به اعتبار بیشتر مورد کاوی کمک می‌کند.

چگونگی اجرا و ارزیابی اجرای مورد کاوی

اگرچه تدوین و نگارش مورد کاوی بسیار مهم و البته می‌تواند طاقت‌فرسا باشد؛ چگونگی اجرا نیز بر اثربخش بودن آن مؤثر است. چگونگی اجرای مورد کاوی بسته به محتوا و گونه مورد کاوی متفاوت است؛ اما به‌طور معمول و برای مورد کاویهای مرسوم، مراحل هفت‌گانه یادگیری مورد کاوانه به‌صورت زیر است:

۱. بیان مورد توسط استاد یا مربی (به‌صورت متنی، گفتاری یا چندرسانه‌ای)
 ۲. تحلیل مورد توسط گروه‌ها (گروه‌ها می‌توانند خودجوش یا اجباری تشکیل شوند).
 ۳. نسیم اندیشه‌ها (به‌صورت درون‌گروهی)
 ۴. فرموله کردن اهداف یادگیری (توسط مربی)
 ۵. عرضه یافته‌های جدید
 ۶. تسهیم نتایج گروه
 ۷. شناخت عرصه‌های نو برای بهبود و ترکیب با اقدامات عملی (ویلیامز، ۲۰۰۵).
- مراحل یادشده برای مورد کاوی یک مرحله‌ای است؛ درحالی‌که در مورد کاوی چندمرحله‌ای، مراحل هفت‌گانه دوباره و با طرح چالشهای جدید از نو تکرار می‌شود.

بحث پایانی: حاج قاسم به‌مثابه یک مکتب

در مجموع و پس از بررسی آثار منتشرشده درباره مورد کاوی و آموزش به سبک مورد کاوی به‌نظر می‌رسد اگرچه توجه به مورد کاوی نسبت به گذشته بیشتر شده است؛ اما همچنان مورد کاوی در متن برنامه درسی و آموزشی، مکانت خود را نیافته است، اگر آثاری هم نوشته شده است، عموماً به‌صورت مستقل بوده و در ترکیب با کتابهای درسی به زبان فارسی نیست. دانشجویان به تهیه و تنظیم و حل مورد کاوی مکلف نیستند؛ به‌رغم جایگاه مورد کاوی در آیین‌نامه نشریات علمی مربوط، همچنان مجلات علمی - پژوهی برای چاپ مورد کاویهای فاخر سرفصل مستقلاً اختصاص

نداده‌اند. از همه مصیبت‌بارتر اینکه موردکاوی‌نویسی با استفاده از تجربه مدیران موفق و سربلند جمهوری اسلامی ایران و یا در عرصه‌ها و وقایع مهم و بی‌نظیر تاریخی که می‌توان هر یک را به ده‌ها و صدها موردکاوی تبدیل کرد، همچنان به گفتمان تبدیل نشده و در قامت تک‌نوشته‌ها محدود مانده است.

در بین شخصیت‌های معاصر انقلاب اسلامی حاج قاسم سلیمانی جایگاه ویژه و ممتازی دارد. برخوردار از سادگی، صفا و صمیمیت قابل لمس برای توده‌ها، شجاعت و مسئولیت‌پذیری، حضور در مناصب مهم از ابتدای انقلاب اسلامی، تنوع فعالیت ضمن حفظ مسیر حرفه‌ای و تخصصی، تأثیرگذاری فراملی و منطقه‌ای، پایداری در مسیر انقلاب و ولایت و نهایتاً شهادت ممتاز و قدردانی بی‌نظیر امام و امت، از وی شخصیتی ساخته که به تعبیر رهبر معظم انقلاب او را به یک مکتب تبدیل کرده است. پژوهشگر با بررسی اجمالی که تاکنون درباره این شخصیت عظیم داشته، معتقد است داستانهای واقعی شهید حاج قاسم سلیمانی را در برشهای متعدد تاریخی می‌توان به‌عنوان یک سوژه بومی، اسلامی و انقلابی - که در عمل جواب داده است - معرفی کرد و به مجموعه‌ای از موردکاویهای گوناگون و مؤثر تبدیل کرد. از این رو حاج قاسم را می‌توان در پنج دوره متفاوت بررسی کرد؛ دوره‌هایی که هر یک حاوی تجربه‌ها و داستانهای خاص، و برای حوزه‌های ویژه‌ای قابل بهره‌برداری هستند:

۱. دوره ولادت تا ورود به سپاه پاسداران (دهه ۳۰ تا ۶۰)
 ۲. دوره مربیگری و فرماندهی لشکر ۴۱ ثارالله کرمان (دهه شصت)
 ۳. دوره فرماندهی قرارگاه قدس سپاه پاسداران در جنوب شرق کشور (اواخر دهه ۶۰ تا نیمه دهه ۷۰)
 ۴. دوره فرماندهی نیروی قدس سپاه پاسداران انقلاب اسلامی (از نیمه دهه ۷۰ تا سال ۱۳۹۸)
 ۵. دوران پس از شهادت، دستاوردها و آثار.
- همین‌طور حاج قاسم را از حیث رویارویی با اقشار گوناگون و در ابعاد علمی متنوعی نیز می‌توان بررسی کرد که برای نمونه برخی از آنها ارائه می‌شود:

۱. صلح و جنگ
۲. دفاع مقدس
۳. فرماندهی نظامی و تربیت نیرو

۴. رهبری و مدیریت جهادی

۵. حقوق بین الملل

۶. مدیریت فرهنگی

۷. مردم و بازسازی عتبات

۸. اقتصاد ملی و محور مقاومت

۹. مدیریت راهبردی و آینده پژوهی

۱۰. دیپلماسی، سیاست منطقه‌ای و ژئوپلیتیک

۱۱. عرفان و حماسه و ارتباطات با علما و اهل طریق

۱۲. هوش بینا فرهنگی و نهضت‌های مردمی جهان اسلام

۱۳. تعاملات انسانی و روابط با خانواده‌های شهیدان و ایثارگران

البته این فهرست محدود است و سرفصل‌های بیشتری نیز می‌توان به آن افزود و در تعیین عنوان مورد کاوی از آنها استفاده کرد. از آنجا که نویسنده در حوزه دانش مدیریت فعالیت می‌کند برخی عناوین ذیل مدیریت و رهبری جهادی که وجه ممیزه شهید بزرگوار حاج قاسم سلیمانی است پیشنهاد می‌شود؛ عناوینی که ظرفیت تبدیل شدن به مورد کاوی برای دانشجویان مدیریت را دارد.

حوزه موضوعی کلی	رشته دانشی متناظر
آموزش و رشد دادن نیروها	توانمندسازی - منابع انسانی
تربیت و مسئولیت‌سپاری به افراد	جانشین‌پروری - منابع انسانی
حل و فصل کردن اختلافات بین سازمانی	مدیریت تعارض - رفتار سازمانی
حفظ تسلط به اوضاع در وضعیت دشوار و تنش‌زا	مدیریت بحران - رفتار سازمانی
توجه و مدیریت محیط عمومی تصمیم‌ها	مدیریت تصویر - مدیریت بازاریابی
محیط‌شناسی و مدیریت راهبردی	مدیریت راهبردی
مدیریت بحران و حضور در وضعیت بحرانی	مدیریت راهبردی
پیگیری تا دستیابی به نتیجه	مدیریت عملکرد
بهره‌مندی حداکثری از ظرفیتهای گوناگون	مدیریت منابع
حل مسائل نظامی و اقتصادی با مذاکره و دیپلماسی	فنون مذاکره و دیپلماسی
توجه به نیروهای تحت امر و خانواده شهدا	نظام جبران خدمات

بی‌شک یکی از راه‌های پاسداشت خون این شهید بزرگوار، شناساندن عمیق و جوهی از زندگی این شهید است که می‌تواند در کلاسهای درس آموزنده باشد. به نظر نگارنده بارها جریان غرب‌گرایی خارجی و داخلی با تبدیل افراد و وقایع همسو با غرب، به قهرمان‌سازی و شرایط بسیار ویژه پرداخته و آنها را در دستور کار آموزش قرار داده، و با عنوان علم و دانش به‌روز، به دانشجو و حتی مدیران نظام قبولانده‌اند. درحالی‌که با اندکی مهارت و اراده طی سالهای پس از انقلاب می‌توان از وقایع مهم و آموزنده و افراد بزرگوار و ارزشمند در کلاسهای درسی بهره‌مند شده و از تجربه‌ها و روشهای زندگی آنها به عنوان مبانی غنی و بومی به روز شده در آموزش استفاده کرد. موردکاوی درباره شخص شهید حاج قاسم سلیمانی و وقایعی که با حضور ایشان رقم خورده است بی‌بدیل، گوناگون و آموزنده بوده و امید است در کنار توجه به نگارش کتاب و مقاله‌های علمی درباره ایشان، سبک نگارش موردکاوانه نیز درباره ایشان فعال شود و زمینه عرضه بهتر، جذاب‌تر و آموزنده‌تر تجربیات ایشان ایجاد شود.

منابع فارسی

قرآن کریم.

نهج البلاغه (۱۳۹۱)، ترجمه محمد دشتی، قم: انتشارات امیرالمؤمنین.

امام خامنه‌ای سیدعلی، بیانات، مؤسسه حفظ و نشر آثار مقام معظم رهبری، قابل بازیابی در:

<https://farsi.khamenei.ir>

الفت پور، محمدعلی (۱۳۸۹)، چهل تدبیر (مروری بر مقاطع بحرانی تاریخ جمهوری اسلامی ایران)، تهران: پرستا.

الوانی، سید مهدی و زاهدی، شمس السادات (۱۳۹۰)، مباحث ویژه در مدیریت دولتی، تهران: دانشگاه پیام نور.

پیران نژاد، علی (۱۳۹۷)، موردکاویهای مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

خاکی، غلامرضا (۱۳۹۲)، روش تحقیق موردپژوهی (با رویکرد تدوین پروژه‌های تعالی و پایان‌نامه‌های اجرایی)، تهران: نشر فوزان.

خاکی، غلامرضا (۱۳۹۵)، بررسی مسائل مدیریتی ایران (با رویکرد موردکاوی در تحلیل مباحث ویژه سازمان‌های دولتی و خصوصی)، تهران: نشر فوزان.

عبده تبریزی، حسین (۱۳۵۸)، افته‌هایی در مدیریت مالی. تهران: مدرسه عالی بازرگانی.

عبده تبریزی، حسین (۱۳۶۸)، افته‌کاوی در مدیریت مالی. حسابدار، ش ۵۵ - ۳ - ۱۰.

علوی، سید بابک (۱۳۹۷)، رفتار سازمانی تحلیلی ۲۰ روایت از تجارب سازمان‌های ایرانی، تهران: انتشارات

لوح فکر.

فرهنگ‌نامه علوم قرآنی (۱۳۹۴) به اهتمام جمعی از محققان، قم: پژوهشگاه علوم و فرهنگ اسلامی.
 گلشن، ابراهیم (۱۳۷۹)، مورد و موردنویسی: ابزاری برای آموزش مدیریت. مدیریت دولتی، سال ۱۰، ش ۴۷.
 گودرزی، غلامرضا (۱۳۹۵)، موردکاوی در مدیریت صنعتی، تهران: انتشارات سمت.
 مطهری، مرتضی (۱۳۸۹)، حماسه حسینی، جلد اول، تهران: انتشارات صدرا.
 مقیمی، سید محمد (۱۳۸۶)، روش موردکاوی و کاربردهای آن در علوم انسانی، روش‌شناسی علوم انسانی (حوزه و دانشگاه)، بهار، دوره ۱۳، ش ۵۰: ۷۱ - ۱۰۲.
 میرزایی، عباس (۱۳۹۵)، نبرد سید جابر، از سری روزی روزگاری قاسم سلیمانی، تهران: انتشارات یا زهرا.
 نعیمی، لیلا؛ علی‌زاده، مریم و شریعتی، محمد (۱۳۹۵)، یادگیری مبتنی بر مورد: مفهوم، مدل‌ها، اثربخشی و چالش‌ها، مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد، پاییز، دوره ۱۱، ش ۳: ۲۰۱ - ۲۰۹.
 نوروزی، محمد (۱۳۹۹)، برای تغییر دیگران مدیرشو، مدیرشو از ایده تا عمل، نوآفرین رشد، پیاپی بهار و تابستان، ص ۴۸.

منابع انگلیسی

- Berslin, M. and Buchanan, R. (2008). On The Case Study Method of Research and Teaching in Design. **Design Issues**. 24 (1), 36-40.
- Ellet, William (2018), **The Case study Handbook A Student's Guide**, Harvard Business Review Press Boston, Massachusetts.
- Gamerius, James. (1999). **The Case System of instruction developing an effective teaching Strategy**, Northern Michigan University.
- Rison RA. A(2013), A guide to writing case reports for the Journal of Medical Case Reports and BioMed Central Research Notes. **Med Case Report**; 7:239.
- Rosenstand C.A.F. (2012) **Case-Based Learning**. In: Seel N.M. (eds) Encyclopedia of the Sciences of Learning. Springer, Boston, MA.
- Schermerhorn John R., Jr., Daniel G. Bachrach (2016). **Management**, Wiley Ltd. 13ed.
- Somekh, B., Zhang Y., Lim, Li-Chen, & Maria Elena Herrera, B. (2017), How to Write a Strong Case Study: Tips for Winning a Case Competition, **Academy of Asian Business Review**, December, pp 15-31.
- Thomas M, O'Connor F, Albert M, (2001), Case-based teaching and learning Experiences. **Issues in Mental Health Nursing**, 22(5): 517 - 31.
- Williams B. (2005) Case based learning—a review of the literature: is there scope for this educational paradigm in prehospital education? **Emerg Med Journal**; 22: 577 – 581.

