

مورد و مورد نویسی :^(۱)

ابزاری برای آموزش مدیریت

نوشته ابراهیم گلشن

چکیده

مورد کاوی چیست؟ چه رابطه‌ای با نظریه‌های سازمان و مدیریت، و واقعیت‌های سازمان دارد؟ کاستیها و توانمندیهای آن کدام است؟ محتوا و فرایند شکل‌گیری و پیدایش آن چیست؟ و سرانجام اینکه ساختار آن چگونه است؟ در این مقاله، سعی می‌شود به این پرسشها پاسخ داده شود. هدف اصلی از این مقاله، معرفی مجموعه‌ای مقدماتی برای کسانی است که در تلاش برای نوشتن مورد کاوی‌های آموزشی هستند یا می‌خواهند با آموزش از این طریق تأثیر کارهایشان را بالاتر ببرند. در جنب این موضوع، علاوه بر مفاهیم اصلی و عمده، به برخی موضوعهای نظری و فرعی نیز اشاره شده است. از جمله آنکه با توجه به دیدگاههای نظری که تا کنون در این باره ابراز شده است، «موردها» به انواع مختلف طبقه بندی شده و تفاوت آنها از لحاظ هدف و کارکرد مورد بررسی قرار گرفته است.

مقدمه

نوری که از دریافت‌های نظری دانش بشری حاصل گردیده است، تحلیل و بررسی کنیم. به همین دلیل است که مورد کاوی از ربع آخر قرن نوزدهم ابتدا بوسیله کریستوفر لانگدل^(۲) در دانشگاه هاروارد، برای آموزش قضات ابداع کرد و به کارگرفت ولی بعدها در قرن حاضر به حوزه آموزشهای مدیریت هم راه یافت و به لحاظ تأثیرات شگرف آن در پرورش مهارت دانشجویان منابع و کوششهای نسبتاً زیادی را به خود معطوف داشته است.^(۳)

آموزش و تربیت نیروهای کارآمد فعالیتی دشوار و توأم با ابهام است، زیرا در علوم مرتبط با انسان و محیط‌های اجتماعی او موضوع مورد آموزش پیچیده است و مستقیماً در دسترس نیست، آنچنان که می‌توان آن را با استعاره فیل در اتاق تاریک در مثنوی مولانا شبیه دانست که افراد با لمس قسمتهای مختلف بدن حیوان به قضاوتی متفاوت از چيستی آن می‌رسیدند. برای غلبه بر این دشواری، یک راه این است که نمونه یا بخشی اصلی از واقعیت را به همراه

مورد کاوی در آموزشهای مدیریت همان نقشی را ایفا می‌کند که مواد و وسایل آزمایشگاهی برای آموزش نظریه‌های مختلف در علوم فیزیک و شیمی، و پیکره‌های بی جان و حیوانات آزمایشگاهی برای آموزش نظریه‌های زیستی و پزشکی، با استفاده مناسب از موردهایی که به خوبی تدوین یافته‌اند آموزش آسان‌تر، اثر بخش‌تر، جذاب‌تر و کارآمدتر خواهد بود زیرا دانشجو و استاد در فرایندی تعاملی روی پدیده‌های واقعی کار می‌کنند و می‌آموزند. (۴)

در بخش نخست، جایگاه مورد کاوی و رابطه آن با واقعیت و نظریه به کمک یک مدل سه گوشه‌ای تشریح می‌شود. پس از آن مورد کاوی تعریف و انواع آن معرفی می‌شود، سپس کاستی‌ها و توانمندیهای مورد کاوی‌های آموزشی بررسی و سرانجام ساختار و فرایند نوشتن مورد کاوی ارائه می‌شود.

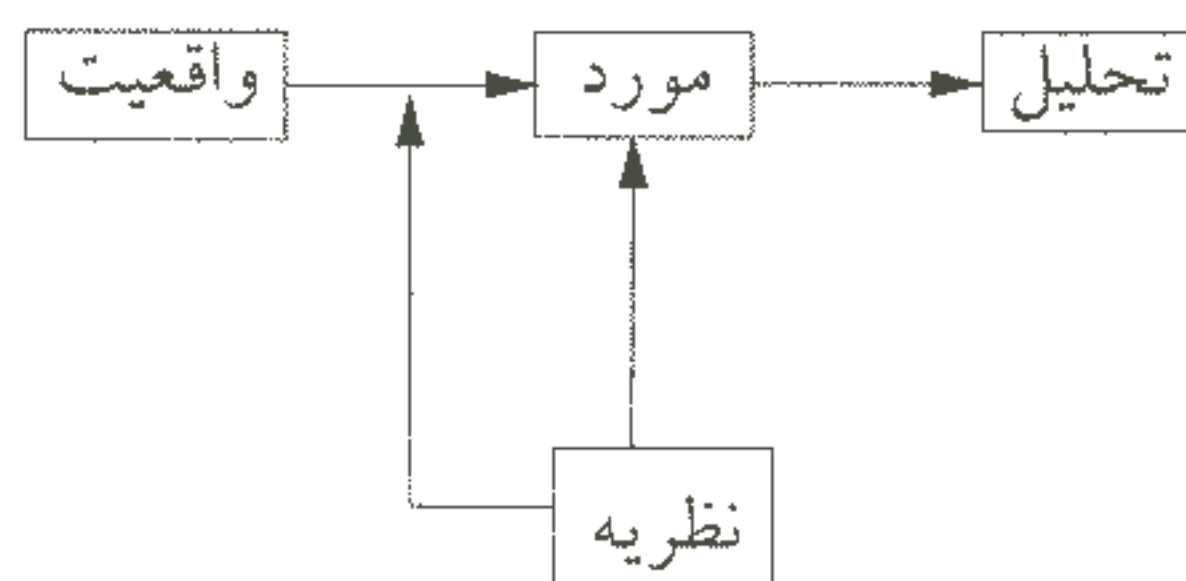
واقعیت‌ها نظریه‌ها و جایگاه موردها

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

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

حوزه دانش و یا مجموعه اطلاعات نظام یافته، محض و خالص تعلق دارد، از جمله تحلیلهای ریاضی و آماری در حالت دوم "مورد" حالت بسیار مشخص، خاص و محسوس پیدا می‌کند و به حوزه دانش‌های کاربردی و روشمند مربوط می‌شود، از جمله تحلیل‌های رفتاری و مدیریت. البته این دو قلمرو نظری و کاربردی با یکدیگر کاملاً ناسازگار و متعارض نیستند، بلکه ذهن جستجوگر و تحلیل گر مرتباً از یک قلمرو به دیگری رفت و برگشت دارد و به مجموعه دانش عمیق‌تر و در عین دقت، عام‌تر و جهان شمول‌تری نیز دست می‌یابد.

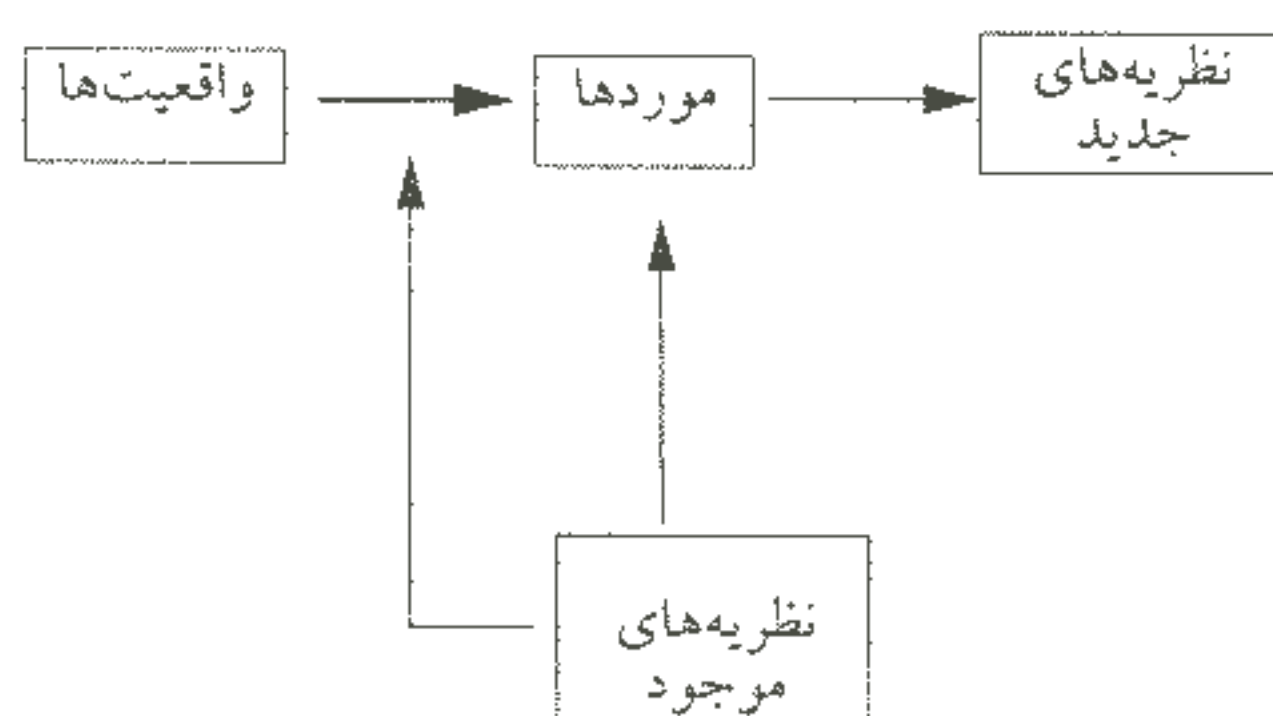
مدیریت با توجه به هر یک از ابعاد نظری و کاربردی آن می‌تواند موضوع مطالعه و بررسیهای متفاوتی باشد. از جمله از بعد نظری، موضوع کشف روابط انتزاعی و مجرد بین عناصر و عوامل ساختاری آن مورد توجه قرار می‌گیرد که حوزه‌های فلسفی و نظریه پردازی این دانش را تشکیل می‌دهد. برای مثال، نظریه‌های سازماندهی، هماهنگی، محتوایی یا فرایندی انگیزش و... را می‌توان نام برد. ولی از بعد کاربردی و عملی، دانش مدیریت، ناگزیر است روابط بین عناصر و عوامل ساختارهای واقعی موجود را تبیین و توصیف نماید و برای غلبه بر دشواریها و راه حل‌های مشخص و معینی را ابداع کند. برای مثال، رایزن مدیریت یا شخص مدیر باید بتواند با رعایت جنبه‌های اثربخشی، کارآمدی، حق و انصاف، پاسخگویی مسئولیت پذیری، در مقام نماینده، واسطه، یا تخصیص دهنده منابع، تصمیم مقتضی را اتخاذ کند. در این حالت، وی با روشها و فنون مشخصی (که البته به کمک یافته‌های نظری تدوین و طراحی شده‌اند) سر و کار پیدا می‌کند که برای به کار بردن آنها دست‌یابی به مهارتها یا دقت‌تر، ظرفیت استفاده از این روشها و فنون، الزامی است.



نمودار شماره ۲. فرایند تحلیل واقعیت

از طریق مورد و نظریه

البته در عمل می‌توان فرایند دیگری را نیز تشخیص داد. فرایندی که به کمک نظریه‌های پیشین موردهایی از واقعیت منتزع و با استفاده از روشهای تحلیل علمی، نظریه‌های جدید صورت‌بندی و خلق می‌شوند. در این حالت با موردهای از نوع مورد کاوی‌های مفهومی (۷) مواجه هستیم، که در آنها مورد نویسان با تجربه، موردهایی را به تصویر می‌کشند که در آنها اطلاعات و مسایل بسیار کلی مطرح شده است و از پژوهشگر انتظار می‌رود به تعمیم مسائل و روندها بپردازند. (۸) این فرایند را می‌توان به صورت نمودار شماره ۳ نمایش داد، که در آن واقعیت در قالب موردها و به کمک نظریه‌های موجود موضوع پژوهش قرار می‌گیرد تا روابط جدید به صورت فرضیه‌های قابل آزمون استخراج و نظریه‌های جدید تدوین شوند.



نمودار شماره ۳. فرایند پژوهش در

واقعیت و موردها به منظور تدوین نظریه‌های جدید

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



نمودار شماره ۱. رابطه نظریه، مورد و واقعیت

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

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

مورد کاوی، توانمندیها و کاستیها

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

- "شرح یا بیان توصیفی یک تصمیم یا مسئله اداری است، که معمولاً از دیدگاه تصمیم گیرنده نگاشته می شود."

- "ثبت یک موضوع مدیریتی حاوی حقایق محیطی، پنداشت‌ها و پیش داوریهای است که مدیر اجرایی در عمل با آنها مواجه است و تصمیمات اجرایی او به ناچار متکی به آنهاست."

- "مورد را می توان به صورت یک عکس فوری از واقعیت یا یک برش از زندگی نیز تعریف کرد." (۱۳)

- "مورد به عبارت ساده «یک داستان» توصیف یک وضعیت مدیریتی یا سازمانی است که معمولاً یک موضوع مهم، یک تصمیم یا مسئله از دیدگاه یک تصمیم گیرنده را شامل می شود." (۱۴)

از تعریفهای فوق می توان خصوصیات مشترک زیر را درباره مورد کاوی برشمرد:

۱. یک توصیف واقعی از یک رویداد سازمانی است؛

۲. از دیدگاه شخص خاصی که معمولاً تصمیم گیرنده است نوشته می شود؛

۳. چنان نگاشته می شود که هر آینه می توان شخص دیگری را در وضعیت تصمیم گیرنده قرار داد تا به جای او تصمیم بگیرد.

۴. حاوی اطلاعات مربوط و مورد نیاز است.

سرانجام اینکه مورد کاوی را می توان یک توصیف مبتنی بر نظریه از یک رویداد سازمانی نوعی و اساسی از دیدگاه یک مورد نویس به شمار آورد که به منظور افزایش دانش و مهارت‌های مورد کاو (دانشجو) تنظیم گردیده است. (۱۵)

به این ترتیب ملاحظه می شود، روی آوری به واقعیت و به دام انداختن بخشهایی از آن و توصیف آنها در قالب "مورد" شامل طبقه بندیهای "دو گانه حدی" زیر است:

۱- **مورد کاویهای مفهومی؛** که هدف از آنها تدوین نظریه است و آنها را مورد پژوهی (۹) می نامیم؛

۲- **مورد کاویها تحلیلی؛** (۱۰) که برای موضوعها و افراد مشخص و به وسیله نویسندگان صاحب نظر یا مبتدی نوشته می شود و در آنها حل مسئله ای محدود مد نظر است. برای حل آن نیز به اطلاعات مشخص نیاز است (از جمله مورد کاویهای مالی). در این موردها، مربیان باتجربه با استفاده از راهنمای آموزش (۱۱) یا بدون استفاده از آنها می توانند مورد را به کار گیرند. دانشجویان نیز با رغبت بیشتری به کار با این موردها می پردازند و در این کار موفق تر هم هستند. (۱۲)

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

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

هدفهای آموزشی مورد کاوی:

مورد کاوی ابزاری بسیار مؤثر و مستند برای آموزش است و به این منظور طراحی می‌شود که بتواند به شیوه‌ای اثر بخش و شوق‌انگیز خواننده را به پا گذاشتن جای پای بازیگر اصلی مورد بکشانند و به واسطه تحلیل، ارائه راه حل برای مسئله مورد نظر او را آموزش دهد. تنها پس از آنکه دانشجوی، فرد یا کارورز مورد کاو، خود به ارائه راه حل پرداخت، ممکن است استاد، مدیر یا مربی آنچه را در عمل واقعاً اتفاق افتاده است بازگو کند و درباره اینکه از آن عمل یا تصمیم بعدها در بلند مدت چه پیامدهایی برای سازمان حاصل شده است شرح مختصری ارائه کند. لذا اثر مطالعه یک مورد و کاوش در آن، آشنایی و افزایش مهارت دانشجویان بانظریه‌ها، اصول و روشهای مدیریتی و نیز درک رفتار انسانها در سازمانهاست. دانشجویان، مدیران و سایر علاقه‌مندان با مطالعه موردیهای متعدد پی خواهند برد که عمل مدیریتی در آن موقعیتهای چه بوده و چرا چنین بوده است تا از این طریق دیدگاه عمیق‌تری نسبت به وضعیتهایی پیدا کنند که به طور روزمره در حیات کاری خود با آن مواجه‌اند. (۱۶)

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

۱. فرصت استفاده و کاربرد فعالانه نظریه‌ها، اصول و ضوابطی فراهم می‌شود که در روش‌های دیگر آموزش کمتر امکان دارد؛

۲. افزایش مهارت شناسایی مسایل و راه‌حلهای آنها؛

۳. آماده ساختن دانشجویان برای مشارکت فعال در بحثهای گروهی؛

۴. کسب تجربه از اقدامات و تصمیمات دیگران (۱۷).

کاستی‌های: مورد کاوی در آموزش به عنوان ابزار و روشی جدید به عوامل بسیاری مربوط می‌شود. از جمله: آماده نبودن دانشجوی، مقاومت دانشجوی، کسب و درج اطلاعات مناسب و کافی در مورد، و بی میلی آموزش

دهندگان برای استفاده از آن. برای مثال تحقیق انجام شده برای شناسایی دلایل عدم استفاده از مورد کاوی در آمریکا نشان می‌دهد علی‌رغم آنکه در ۸۰٪ موارد آموزش-دهندگان با لزوم کاربرد این روش موافق بوده‌اند تنها ۴۰٪ آنها عملاً از آن استفاده کرده‌اند.

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

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

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

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

- احتمال از دست دادن کنترل کلاس. (۱۸)

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

فرآیند شکل‌گیری و ساختار مورد کاویهای آموزشی

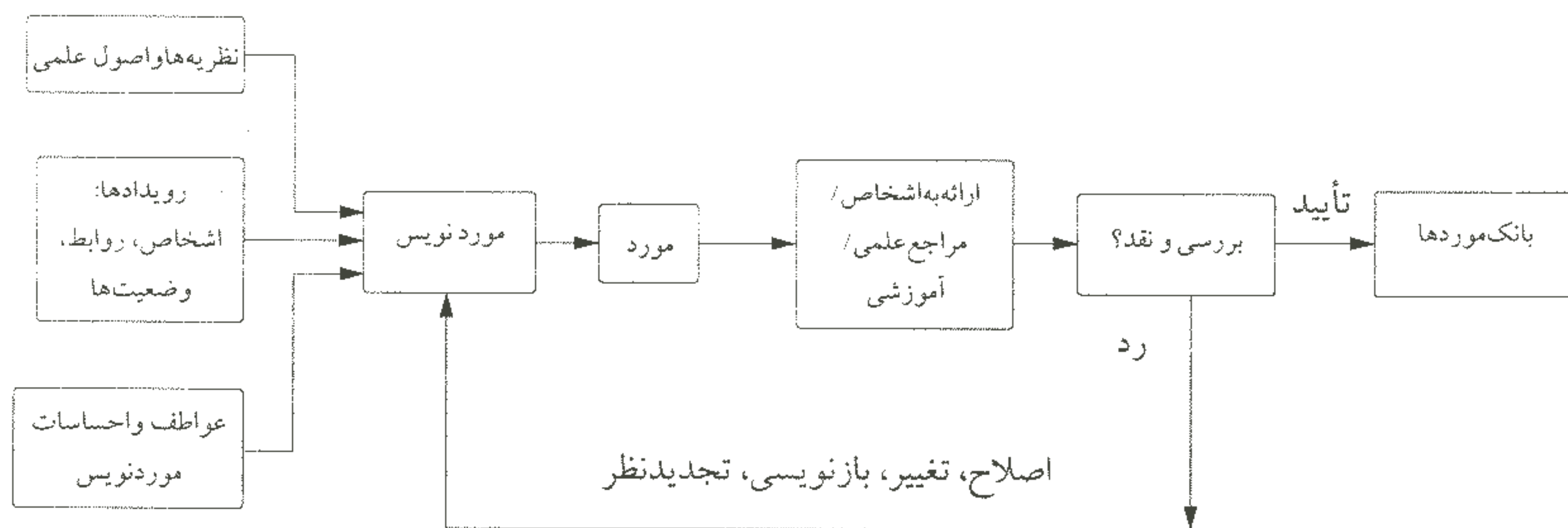
یافتن موضوع، تنظیم و نوشتن یک مورد در قالب مورد کاوی، کاری بسیار دشوار است؛ زیرا اگر چه مشکل یا مسئله سازمانی به شکلهای متفاوت و متنوع، تکرار می‌شود و از نظر کارکنان و مدیران و مورد نویسان ملموس است. لکن از آنجا که هر مشکل در شکل واقعی خود، در عملکرد نادرست و روابط ناصحیح اشخاص متعدد و موقعیتهای بسیار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

رامشروط می‌سازند که شناسایی تقدم و تأخر آنها قابل تشخیص نخواهد بود لذا توجه همیشگی به هدف و اتکا به نظریه‌های عملی و محدوده کارایی آنها می‌تواند مورد نویس را از غلتیدن به جوانب فرعی و غیر مربوط دور نگاه دارد. همان طور که جدول شماره ۱ نشان می‌دهد، برای مراحل آن قسمت‌هایی از یک مورد کاوی خاص مثال آورده شده است. (۱۹)

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

جدول شماره ۱. مراحل شش گانه مورد نویسی

مراحل	شرح	مثال
۱. هدفگذاری	تعیین دقیق آنچه موردنویس واقعاً درصدد بیان آن است یک موردکاوی باید موضوعی حیاتی، فردی، چالش‌انگیز، بدیع و خلاق برای سازمان باشد.	حسابداری یا پاسخگویی و مسئولیت پذیری مدیران دولتی
۲. موردیابی	هیچ موضوعی از خود واقعیت قانع کننده و مهیج تر نیست لذا باید در سازمان رویدادهایی را یافت که حقیقی و شدید باشند و به سادگی و باوضوح آنچه را که مورد نویس درصدد ارائه و تغییر آن است نشان دهند. این رویدادها همچنین باید نوعی واقعی و گسترده و برای کاربرنهایی یا مورد کاو موضوعیت داشته باشند.	استفاده نادرست یا غیر مجاز از وجوه عمومی
۳. تکوین	براساس هدفهای نویسنده و حقایقی که از دل رویدادهای واقعی انتزاع یا بیرون کشیده شده است، نویسنده یک رویداد هدفدار را بازسازی می‌کند. همین رویداد است که با رشد خود به موجودی مستقل و به صورت یک مورد تبدیل می‌شود.	تشکیل زمینه مورد، ایجاد ساختمان اداری به نام طرح عمرانی
۴. موجودیت آغازین	کلیه حقایق و اندیشه‌های نویسنده در این مرحله باید به هم بیامیزند و موجودیت خام و پیش رس مورد در ذهن او جان می‌گیرند این موجودیت باید در یک نشست دوستانه غیر رسمی از کارشناسان تقویت شود و به اندازه کافی نیرو کسب کند تا بتواند مستقل و بیرون از ذهن نویسنده و به نحوی منسجم و کامل به حیات خویش ادامه دهد.	پیش نویس اولیه، قالب دادن و شکل دادن به مورد
۵. انتشار اولیه آزمایشی	ویرایش نهایی، اصلاح و روشنگری نقاط تاریک و اضافه کردن مطالب مهم که ضعف‌های حل مسئله را از بین می‌برد، آخرین مرحله است در این مرحله مورد را می‌توان همچون ابزار به کار گرفت.	پیش نویس دوم
۶. مورد	مورد ممکن است نیاز به روز آمدشدن داشته باشد ولی مرگ نخواهد داشت زیرا ریشه در واقعیت و تلاشهای درون ذهنی کارآزمودگان و کارشناسان دارد که در یک تعامل اجتماعی خلاق گوشت و پوست گرفته و هستی یافته است.	متن نهایی



نمودار شماره ۴. فرایند تدوین اصلاح و خلق موردهای آموزشی

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

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

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

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

۳- **توصیف محیط خارجی:**

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

به این ترتیب ملاحظه می‌شود مورد کاوی تحت تأثیر رویکرد مورد نویس و تشخیص او از ظواهر رویدادها و نیز عمق شناخت نظری او از یک طرف و تخیل خلاق و تعامل اجتماعی او با سایر هم حرفه‌ای‌های او در یک فرایند رفت و برگشتی شکل می‌گیرد، تا به موجودی مستقل همچون پیکره‌ای زنده و قابل کاربرد تبدیل شود. تنها پس از طی این مراحل است که عینیت (درون ذهنی حرفه‌ای‌های یک رشته خاص) تأمین می‌شود و می‌تواند به صورت ابزاری مستند و نظامی منسجم به وسیله دیگران در آموزش به کار گرفته شود این فرایند در نمودار شماره ۴ نشان داده شده است.

ساختار مورد کاوی:

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

محدوده اطلاعات معینی تصمیم می گیرند و همه اطلاعات را در اختیار ندارند.

۴- توصیف سازمان:

از جمله شرح وضعیت (مسائلی) که قرار است در مورد کاوی حل شود. در این قسمت موقعیت اشخاص مهم تشریح می شود ضمناً می توان به موقعیت های زمانی و مکانی نیز پی برد. در اینجا ممکن است از گفتگو، اظهار نظر افراد مختلف یا پرسشهای آنها و غیره استفاده شده باشد. شکل و محتوای این قسمت بسیار گوناگون است.

۵- نتیجه گیری:

که با مقدمه همخوانی دارد و معمولاً احساسات شخصیت های مهم صاحب نقش در مورد کاوی را در بر می گیرد در این قسمت دیگر نباید از پرسشهای بحث انگیزی که دانشجو را از مسئله یا نکات اصلی دور می کنند، سخنی به میان آید.

عده ای معتقدند که مقدمه و نتیجه گیری را می توان ادیبانه نوشت، اما توصیف محیط خارجی سازمان باید واقعی تر، هدفدارتر و فاقد هر نوع اظهار نظر شخصی نویسنده باشد. البته نویسنده باید خود آماده باشد تا به پرسشهایی پاسخ گوید که در مورد نظریات شخصیش به میان می آید. این پاسخ ها در قسمت راهنمای آموزش مطرح می شود.

ب - راهنمای آموزش:

مورد کاوی بدون راهنمای آموزش کامل نیست. دشوار بلکه غیر ممکن است اشخاص دیگر بدون استفاده از راهنمای آموزش نویسنده بتوانند از مورد کاوی او بهره گیرند. دیدگاههای متفاوتی در مورد راهنمای آموزش وجود دارد. برخی در قسمت راهنما، ابتدا هدفهای آموزشی مورد کاوی را بیان می کنند، بعد راهنمای آموزش را می نویسند و سرانجام مورد را شرح می دهند و برخی دیگر عکس این

ترتیب را رعایت می کنند و الی آخر.

علی رغم اختلاف نظر، اغلب نویسندگان با این نظر موافق اند که راهنمای آموزش قسمت اصلی و لازم مورد کاوی است به این منظور معمولاً ساختار زیر رعایت می شود:

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

۲- هدفهای مورد کاوی: که با آن مورد کاوان، موضوعها و زمینه های مورد نظر، آموزشهای کلی و هدفها، روشها و مسایل خاص تعیین می شوند.

۳- پرسشهای بحث انگیز: که در واقع وظیفه مورد کاو، ارائه پاسخ ها و راه حل هایی است که نویسنده به آنها پرداخته است. این قسمت گسترده ترین بخش راهنمای آموزش است.

۴- خروجهای و موضوعهای مورد کاوی: که مشتمل اند بر عبارات و واژه های کلیدی که ذهنیت خواننده را شکل می دهند و او را توجیه می کنند.

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

۶- پیوستهای بعدی: از جمله یادداشت های تکمیلی که مورد کاو با مطالعه آنها می توانند بهتر با افراد مهم سازمان و سایر رویدادهایی که در سازمان اتفاق می افتد آشنا شوند.

راهنمای آموزش هر چند هم دقیق و مفصل باشد باز ممکن است کامل نباشد، زیرا در خلال بحث همیشه جنبه های نو و اندیشه ها و راه حل های جدید مطرح

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

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

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

سخن پایانی

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

پی نوشتها

(۱). Case Writing مورد نگاری نیز ترجمه شده است ولی به دلیل آنکه پسوند نگاری اغلب در مواردی استفاده می شود که در آنها «کشیدن»، «ترسیم کردن» یا «تصویر کردن» مطرح است، مانند زلزله نگاری، پرتونگاری و... لذا پسوند «نویسی» که به معنی «نوشتن»، «روایت کردن» و... است ترجیح دارد. برای اطلاع بیشتر به کتاب غلط ننویسیم تألیف ابوالحسن نجفی، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، چاپ ششم، ۱۳۷۳، ص ۳۹۴ مراجعه شود.

(2). Christopher Langdell

(۳). کل هزینه های اختصاص یافته برای نوشتن موردها در سال ۱۹۸۰ در مدرسه بازرگانی هاروارد تنها به ۲۰/۰۰۰ دلار می رسید، حال آنکه این هزینه در حال حاضر به یک میلیون دلار رسیده است. به نقل از:

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

(4). Learning by Doing

(5). Chunk

(6). Christopher T. Selvarajah, et.at, *Management Case Studies*, Australian Management Studies, Longeman Cheshire Pty. Limited, Longeman House, 1991, P.3.

(7). Conceptual Case Studies.

(8). Zdenek Posvar, p. 488.

(9). Case Research.

(10). Analytical Case Studies.

(11). Teaching Notes.

(12). Zdenek Posvar, P.488.

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

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

برای کسب اطلاعات بیشتر به کتاب مقدمه‌ای بر: مورد کاوی و مورد نگاری در مدیریت، تألیف دکتر غلامرضا خاکی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول، ۱۳۷۳ مراجعه شود.

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

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

۲. مورد پژوهی (Case Research) که هدف از آن تحقیق و دستیابی به روابط، قانونمندیها یا نظریه‌های جدید در امور سازمانهاست.

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

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

۵- مورد استعاره‌ای (Case Metaphor) که از طریق تشبیه یا استعاره سعی می‌شود بخش‌ها یا قسمت‌هایی از سازمان یا عملکرد آن توصیف، درک و یا به منظور بهبود عملکرد الگوسازی شود.

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

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

(17). Christopher T.Selvarajah, et.al, P.4&5.

(18). Zdenek Posvar, P.490.

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

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