

مورد پژوهی :

روشی آموزشی در برنامه‌های مدیریت

نوشته احمد پیروز

چکیده

بسیاری از کشورهای پیشرفته معمولاً در برنامه‌های آموزش مدیریت خود برای تأمین اهداف آموزشی از روش مورد پژوهی یا مطالعه موارد خاص استفاده می‌کنند. این روش به گونه‌ای تنظیم شده که زمینه یادگیری را در مدیران تسهیل می‌کند و مدیران با استفاده از این روش عملاً می‌توانند مسائل و مشکلات سازمانی را حل کنند. در این نوشته ابتدا معنی لغوی مورد پژوهی از دیدگاه‌های مختلف بررسی شده و تعریف جامعی از این روش و ویژگی‌های آن به عمل آمده و برداشت جدیدی، از این روش در جهت تبیین هدفهای آموزشی ارائه شده است. استفاده از این روش برای دستیابی به هدفهای مذکور در متن این نوشته بسیار مفید خواهد بود.

از آنجایی که این روش بر دریافت اطلاعات از منابع دیگر جهت تحلیل و ارائه راه‌کارها استوار است و اصطلاح «مورد پژوهی» دقیقاً می‌تواند این مفهوم را به ذهن بررسی کنندگان القا کند نگارنده به انتخاب این اصطلاح علاقه‌مند شده است.

کاربرد هر وسیله و ابزار در آموزش به عنوان روش دارای مزایا و محاسنی است. این کاربرد در متن نوشته تبیین شده است.

چنانچه مربیان و اساتید، به استفاده از مورد پژوهی در برنامه‌های آموزشی علاقه‌مند باشند، ضروری است که با مطالعه آن نسبت به تهیه و اجرای «موارد» در کلاس اقدام کنند. چگونگی تنظیم این روش و نحوه جمع‌آوری اطلاعات دست اول و دست دوم و توالی مطالب و چگونگی نگارش آن و همچنین طرز استفاده از روش یاد شده در جلسات گروهی کوچک یا فرعی و گروه‌های عمومی و نتایج حاصل از بررسی این روش و در نهایت الگوی یک مورد پژوهی برای تمرین در متن آمده است. مربی یا استاد باید پس از به کارگیری یک «مورد» در کلاس، نتیجه حاصل از بررسیها و برخورد آرای افراد گروه را تحلیل کند و درباره راه‌کارها و نزدیک شدن اهداف آموزشی اقدام نماید.

مقدمه

مورد پژوهی یا بررسی موارد خاص یکی از روشهای آموزشی است که هدفهای خاصی را تأمین می‌کند. چنانچه هدف برنامه آموزشی مدیریت آماده کردن مدیران برای حل مسائل محیط کاری و سازمانی و استفاده بهینه از امکانات و تقویت قدرت تصمیم‌گیری و تحلیل مسائل در آنها باشد، این روش به یقین کاربرد دارد.

در بسیاری از مؤسسات آموزشی خارجی و داخلی، به ویژه در مرکز آموزش مدیریت دولتی، در برنامه‌های آموزشی که برای مدیران در سطوح مختلف اجرا می‌شود، استادان برای تحقق اهداف رفتاری، ادراکی و فنی از مورد پژوهی در گروههای کوچک استفاده می‌کنند.

با استفاده از مورد پژوهی، مدیران و سرپرستان با آراء، اندیشه‌ها و تجارب مختلف آشنا می‌شوند و می‌توانند راه‌حلهای مفید و سازنده‌ای را با همفکری گروه ارائه کنند و توانایی بررسی و تحلیل مشکلات مشابه را بر اساس الگوهای داده شده بیابند.

به تجربه مشاهده شده است که بهترین افراد برای تهیه موارد خاص، مدیران و مسئولان سطوح بالای سازمانی هستند، زیرا دارای تجارب متنوع و گوناگون‌اند و بیشتر از دیگران با موقعیتهایی که اتخاذ تصمیم در آنها با مشکل و درگیری توأم است سر و کار دارند.

سابقه

واژه مورد پژوهی (Case Study) چند معنا دارد که

اهم آنها عبارت‌اند از:

- شرح یک مورد

- مطالعه یک مورد

- پژوهش موردی

- بررسی موردی

- بررسی موارد خاص

- قضایای اداری

- افته

این روش آموزشی، که در پی پژوهشهای آموزشی دانشگاه هاروارد در مسائل اداری ابداع شد، در سال ۱۸۸۰، برای نخستین بار، مورد استفاده کریستوفر لانگدیل (Christopher Longdell) استاد دانشکده حقوق دانشگاه مذکور قرار گرفت. استفاده از این روش باعث می‌شد که دانشجویان راساً در مورد مشکلات به تفکر بپردازند و از راه بحث و تبادل نظر به راه‌حلهایی دست یابند.

دانشجویان رشته امور اداری از این روش برای تحلیل موقعیتهای مختلف و بررسی تصمیمات مسئولان و مدیران استفاده می‌کردند و تجربه می‌اندوختند.

چندی بعد استفاده از این روش در رشته‌های پزشکی، مددکاری اجتماعی و به ویژه در مدیریت بازرگانی رواج یافت. در سال ۱۹۶۷ پیگورز (Pigorse) هدف این روش را دستیابی به راه‌حل مسائل از طریق تفکر و پرورش ذهن و تقویت قدرت تصمیم‌گیری در مدیران دانست و گفت که موارد یا شرح موقعیتهای اداری ممکن است شکل‌های متفاوت داشته باشد، ولی به طور کلی هدف تمام آنها یکسان است.

البته، موارد یا وقایع هر چه پیچیده‌تر و غامضتر باشند، برای شناخت آنها و رسیدن به راه‌حل وقت بیشتری صرف می‌شود. در این روش، استاد نقش هماهنگ کننده دارد و به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا نحوه نگاه کردن به مسائل را بیاموزند و از عقاید و برداشتهای دیگران در جهت حل آنها استفاده کنند. شرکت‌کنندگان با استفاده از این روش فرصت می‌یابند تا عقایدشان را در برابر آرای دیگران محک بزنند و یاد بگیرند که مسائل مدیریت را در سازمانهای متبوع خود مؤثرتر از گذشته حل و فصل کنند.

ذهن را از کل به جزء برساند و استقرا به آن استدلالی اطلاق

می‌شود که ذهن را از جزء به کل برساند) و می‌دارد.

۶- شرکت‌کنندگان پس از بررسی آراء، راه‌حلهای را از

دیدگاه شغلی خود و مشاغل دیگران می‌سنجند.

۷- از آنجایی که هر فرد موضوع مورد پژوهی را از

دیدگاه متفاوتی بررسی می‌کند به ندرت می‌توان یک مورد

اداری را چنان واقعی تهیه کرد که با موقعیت سازمانی و

زندگی روزمره همه شرکت‌کنندگان انطباق داشته باشد.

۸- طرح موارد در گروههای فرعی و یا در گروههای

بزرگ سبب مشارکت همه جانبه افراد برای بیان مسائل و

ارائه طریق می‌شود.

۹- برای روشن شدن موارد اداری در هنگام بررسی،

اطلاعات از منابع مختلف می‌رسد.

۱۰- فرصتهایی برای شرکت‌کنندگان ایجاد می‌کند تا

عقاید و آرای خود را در بوتۀ آزمایش قرار دهند.

هدفهای آموزشی مورد پژوهی

به طوری که اشاره شد، هر روش آموزشی ممکن

است به یک یا چند هدف آموزشی تحقق بخشد. مورد

پژوهی، آن طور که تجربه نشان داده، می‌تواند به هدفهای

آموزشی زیر دست یابد:

۱- «پرورش ذهن»، این روش بر بحث و گفتگو

متکی است و با برخورد آرا و عقاید ذهن پرورش می‌یابد.

۲- «ایجاد مهارت در تحلیل مسائل»، هنگام

بررسی، شرکت‌کنندگان موارد را تحلیل می‌کنند و هر شرکت

کننده در ارائه طریق نقش دارد، راه‌حلهای نیز از ابعاد گوناگون

مورد بررسی قرار می‌گیرند تا در نهایت، پس از تحلیل همه

آنها یک و یا چند راه‌حل انتخاب شود. همه اینها سبب

مهارت افراد در تحلیل می‌شود.

۳- «پرورش قدرت تفکر و تقویت بینش»،

شرکت‌کنندگان باید پیرامون اظهارنظرهای دیگران و صحت

تعریف مورد پژوهی

مورد پژوهی ارائه جزئیات گام به گام یک اتفاق و یا

شرح یک مورد واقعی یا فرضی است که از نقطه‌ای آغاز

می‌شود و به مرحله پیچیده‌ای می‌رسد. مورد پژوهی به

صورت کتبی، شفاهی، با نمایش فیلم و ایفای نقش ارائه

می‌شود. در واقع می‌توان گفت که مورد پژوهی به طور کلی

عبارت است از تشریح موقعیتهای واقعی سازمانی،

محیطی، انسانی، رابطه آنها با یکدیگر و تبادل نظر درباره

مشکلاتی که مدیران هنگام اتخاذ تصمیمهای اداری با آنها

مواجه می‌شوند.

ویژگیهای مورد پژوهی

هر روش آموزشی دارای یک یا چند ویژگی خاص

خود است و با دیگر روشها متفاوت است. این تفاوتها و

هدفهای آموزشی خاص ناشی از این روشها، خصوصیات

آن را تشکیل می‌دهد و انتخاب آن را از میان روشهای دیگر

آموزشی برای مدرس و مجری در یک برنامه آموزشی ساده

می‌سازد. اهم ویژگیهای مورد پژوهش عبارت است از:

۱- این روش در صورتی کاربرد دارد و موفقیت‌آمیز

است که هم در تنظیم آن از اصول و قواعد خاص پیروی

شود و هم به طرز مناسب اجرا گردد.

۲- این روش، وقتگیر است، تنظیم موارد خاص،

بررسی و تحلیل آنها زمان زیادی لازم دارد.

۳- از خصوصیات اصلی این روش این است که

زمانی می‌تواند برای شرکت‌کنندگان مفید باشد که کاملاً در

متن موارد و شرح وقایع قرار گیرند و با اصطلاحها و

واژه‌های مورد استفاده در مورد خاص آشنایی پیداکنند.

۴- از مورد پژوهی می‌توان در گروههای کوچک و

بزرگ استفاده کرد.

۵- شرح وقایع و یا بررسی یک مورد، شرکت‌کننده

را به قیاس و استقرا (قیاس به آن استدلالی گفته می‌شود که

بررسی موردی این است که با طرح مسائل اداری (به ویژه موارد واقعی که امکان تحلیل واقع‌بینانه‌تر آنها موجود است) افراد خود را در موقعیتی متعارف و وضعیتی واقعی می‌یابند و می‌توانند موقعیت را در نظر مجسم کنند و احیاناً نقاط ضعف و اشتباهها را دریابند و طرحی نو بریزند. درست مانند تماشای فیلمی سینمایی که بیننده در ذهن خود تصور می‌کند که اگر به جای قهرمان داستان بود، راه دیگری را برای نیل به هدف انتخاب می‌کرد.

۲- «دریافت اطلاعات از منابع مختلف»، از مزایای دیگر مورد پژوهی این است که برای روشن شدن مسئله، عقاید و آرای دیگران مطرح و برای ارائه طریق اطلاعات از منابع مختلف دریافت می‌شود.

۳- «بررسی مسائل متنوع»، مورد پژوهی می‌تواند به جنبه‌های مختلف مدیریت، از قبیل رفتار سازمانی (روابط انسانی و مسائل انگیزشی) مشکلات محیطی، معضلات قانونی، ضعف تشکیلاتی، عدم توانایی کارکنان در انجام امور و همچنین در سایر مسائل مختلف اداری مربوط باشد.

۴- «برقراری ارتباط و مشارکت فعال»، ماهیت مورد پژوهی حکم می‌کند که مشارکت همه جانبه برای اظهار نظر جلب شود. فرصت برای مشارکت، یک نوع رابطه فکری در گروه برقرار می‌کند که نتایج حاصل و بازدهی آن چندین برابر کار فردی خواهد بود.

۵- «شناخت افکار و توانایی افراد»، اگر هدف آشنا شدن با افکار و عقاید دیگران برای شناخت توانایی آنان در حل مسائل و مشکلات مطرح شده باشد، از این روش می‌توان به نحو مطلوب استفاده کرد، زیرا به اعضای گروه امکان می‌دهد که عقاید خود را در بوتۀ آزمایش بگذارند و میزان موفقیت خود را در گروه بسنجند.

۶- «مورد پژوهی برای موضوعهای بحث‌انگیز»، که در قلمرو مسائل کیفی قرار دارد، بیشتر کاربرد دارد تا

و سقم آنها بیندیشند. همین امر موجب می‌شود که بینش و قدرت تفکر آنها تقویت شود.

۴- «آماده کردن مدیر برای حل مسائل اداری»، بیان تجارب و جنبه‌های مثبت و منفی هر یک از موارد و ارتباطی که هنگام مشارکت در ارائه طریق در میان افراد حاصل می‌شود، توانایی آنها را در حل مسائل اداری آتی افزایش می‌دهد.

۵- «تقویت قدرت تصمیم‌گیری»، از آنجا که حل مسئله و ارائه طریق به صورت فردی و گروهی صورت می‌پذیرد و تصمیمات لازم در هر مرحله اتخاذ می‌شود و خود فرد در اتخاذ تصمیم مستقیماً نقش دارد، قدرت تصمیم‌گیری او تقویت می‌شود.

۶- «یاد دادن نحوه برخورد با مسئله»، هنگام بیان مسائل هر کس سعی می‌کند به گونه‌ای استدلال و اظهار نظر کند که واکنشهای مطلوب را در پی داشته باشد. منطق، تجربه، دانش و مهارت‌های افراد در گروه به گونه‌ای مورد استفاده قرار گیرد، که تعادل ذهنی، عاطفی پدید آید و نحوه برخورد با مسائل در جهت رسیدن به اهداف از قبل فراگرفته شود. بنابراین هدف مورد پژوهی اداری بیشتر متوجه آماده ساختن فرد است برای درک روشها و نوع برخورد با مسئله. این آمادگی برای حل مسائل و مشکلات مدیریت و سرپرستی لازم است، یعنی مدیر باید از طریق تحلیل اطلاعات به دست آمده و بررسی عوامل مؤثر در موقعیت مورد مطالعه، تصمیمات لازم و راه‌حلهای مناسب را برای رفع مشکلات اتخاذ کند.

مزایا و کاربردهای مورد پژوهی

روشهای آموزشی در موارد مختلف کاربرد دارند. در هر موردی، عواملی در انتخاب روش مؤثر است و مزایای خاصی بر آن مترتب است.

۱- «پی بردن به نقاط ضعف و قوت»، از مزایای

موضوعهای کمی.

می‌توان مصاحبه را نیز مکمل مطالعه پرونده‌ها و اسناد و مدارک قرار داد. و همچنین، در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر، مشاهده و کاربرینی از محیط در موقعیت حقیقی نیز می‌تواند تهیه کننده و تحلیلگر بررسی موردی را در بطن و متن مسئله قرار دهد.

۳- «تنظیم مورد»، پس از تعیین هدف آموزشی و جمع‌آوری اطلاعات، مرحله سوم، تنظیم مورد فرا می‌رسد که در آن اطلاعات به دست آمده با توجه به تاریخ وقوعشان ثبت می‌شوند. در واقع، باید کوشید که تقدم و تأخر زمانی اطلاعات به دست آمده مربوط به یک مورد رعایت شود، چون این کار به ساده سازی مورد کمک شایانی خواهد کرد. موارد خاص ممکن است هم متوجه گذشته و هم ناظر بر حال باشد:

- موارد مربوط به گذشته وقایعی است که در گذشته به وقوع پیوسته و نتیجه آن روشن است.

- موارد ناظر بر حال، وقایعی است که سیر تکوینی خود را پیموده، ولی دانستن نتیجه آنها مستلزم گذشت زمان است، یعنی در آینده ممکن است.

برای تهیه و تنظیم مورد اشاره به دو نکته اساسی قابل توجه است:

الف) توالی مطالب مندرج در موارد

برای تبیین مطالب در «موارد»ی که توالی، حلقه‌های زنجیر یک مسئله به شمار می‌آید، باید نکاتی چند را مورد توجه قرار داد:

- در بیان مطالب هدف آموزشی همواره مدنظر باشد.

- در بیان «مورد» موقع سازمانی و روابط اداری اشخاص کاملاً مشخص باشد.

- تنظیم مطالب به نحوی باشد که خواننده بتواند به کمک معلومات مندرج در «مورد» به راه‌حلهایی

نحوه تهیه و تنظیم مورد پژوهی

با کمی تعمق در مسائل اداری، می‌توان مواردی را تهیه کرد که تفکر برانگیز و سازنده باشد. موارد در صورتی کاربرد خواهند داشت که هنگام تهیه آنها، نکات زیر مورد توجه قرار گرفته باشد:

۱- داشتن هدف مشخص: مهمترین مسئله‌ای که در مورد پژوهی مطرح است، هدف آموزشی از طرح موردی خاص است. از قدم اول یعنی در تهیه، ارائه و تحلیل مورد، این هدف همواره باید مدنظر باشد.

۲- «نحوه جمع‌آوری اطلاعات»، پس از تعیین هدف آموزشی مورد پژوهی از دو طریق می‌توان به جمع‌آوری اطلاعات پرداخت:

الف) «جمع‌آوری اطلاعات دست اول»، بهترین منبع اخذ و جمع‌آوری اطلاعات مربوط به یک مورد، سازمانی است که تهیه کننده مورد، عضو آن است، زیرا مطالب معمولاً در خاطر نویسنده مورد و افرادی که به نحوی از انحاء در ماجرا دخالت داشته‌اند، می‌ماند و به بوتۀ فراموشی سپرده نمی‌شود. چنانچه وقایع برای شخص شرکت کننده رخ نداده باشد، از طریق مصاحبه و طرح پرسشهای حساب شده از کسانی که مستقیماً در «مورد» دخالت داشته‌اند می‌توان اطلاعات کافی به دست آورد. لازم به یادآوری است که نوشتن تمام یا پاره‌ای از اطلاعات به دست آمده به تشخیص و تصمیم تهیه کننده مورد بستگی دارد.

ب) «جمع‌آوری اطلاعات دست دوم»، این قبیل اطلاعات را می‌توان از طریق مطالعه پرونده‌ها، اسناد و مدارک بایگانیهای جاری سازمان به دست آورد. البته، در بسیاری از موارد به منظور حصول اطمینان از اینکه اطلاعات به دست آمده جامع، کافی و وافی به مقصود باشد

برسد.

- «مورد» باید به صورت مسئله‌ای ارائه شود که حل آن به عهده خواننده است.

- جز در مواردی که مصلحت ایجاب می‌کند، به جای عناوین و نامهای مستعار، اسامی حقیقی نوشته شود.

- چنانچه اطلاعات و جزئیات زیادتری وجود داشته باشد که بتوان برای اثبات مطلب از آنها کمک گرفت باید آنها را در قسمت پیوست آورد.

- طراح «مورد» در نتیجه‌گیری از «مورد» دخالتی ندارد. این خوانندگان موارد هستند که پس از بررسی و تحلیل «مورد» به نتیجه‌گیری می‌پردازند. در واقع این کار به آنها محول شده است.

- هیچ ضرورت ندارد که همه شرکت‌کنندگان به یک راه حل برسند.

ب: نحوه نگارش مورد پژوهی

نکته قابل توجه در تهیه و تنظیم موارد، چگونگی نگارش آنهاست. توجه به نکات زیر مفید خواهد بود:

- رعایت تقدم و تأخر وقایع.

- اجتناب از به کار بردن واژه‌هایی که جنبه مبالغه دارد و وفاداری به واقعیت.

- رعایت ساده‌نویسی و به کار بردن جمله‌های کوتاه و روان.

- اجتناب از جمله‌های نامفهوم و پیچیده که فهم مطالب را دشوار می‌کند. جمله‌ها باید به ترتیبی کنار هم قرار گیرند که بیانگر مفاهیم مرتبط به هم باشند.

- تنظیم مطالب به نحوی که خواننده را به تفکر وادارد و حس ابتکار را در او بیدار کند.

- انتقال اطلاعات به نحوی که خواننده بتواند آنها را

به سهولت تعبیر و تفسیر نماید.

- عدم دخالت عواطف و احساسات تهیه‌کننده در نگارش مورد و انعکاس وقایع آن طور که اتفاق افتاده‌اند.

- پرهیز از دوگانگی و تضاد در بیان مطالب.

- نشانه‌گذاری درست و رعایت املائی کلمات.

- واقعی بودن موارد خاص و بی‌طرف بودن طراح در تنظیم موارد.

چگونگی طرح موارد

الف) مواردی که جنبه مالی، حسابداری و آماری دارد، قبل از تشکیل جلسه بحث و بررسی در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌گیرد تا مورد محاسبه و ارزیابی واقع شود. بدین ترتیب شرکت‌کنندگان می‌توانند سر فرصت جنبه‌های مختلف مورد را تحلیل و در جلسه بحث و گفتگو اظهار نظر کنند.

ب) مواردی که مربوط به رفتار سازمانی (روابط انسانی - انگیزشی و وجوه کلی مدیریت) است، در همان جلسه بحث و بررسی در اختیار شرکت‌کنندگان قرار می‌گیرد و از آنها خواسته می‌شود که آرا و عقاید خود را پیرامون جنبه‌های مختلف آن بیان نمایند. مورد پژوهی به دو شکل می‌تواند طرح شود:

۱. مدیر جلسه یا طراح موارد خاص، ابتدا مورد را در جلسه عمومی برای شرکت‌کنندگان طرح می‌کند. سپس، افراد نظر خود را درباره آن ارائه می‌دهند. پس از دریافت و ضبط نظر افراد، بر چارت برگردان یا تخته آموزشی، که در معرض دید همه قرار دارد، بحث و گفتگو پیرامون جنبه‌های مختلف مورد ادامه می‌یابد. آرای مشابه طبقه‌بندی و تحت عناوین مربوط به هر یک از پرسشهای مطرح شده قرار می‌گیرند و سرانجام از مجموع آرای ارائه شده نتیجه‌گیری می‌شود و تصمیم لازم اتخاذ می‌گردد.

برای شرح واقعه و یا مورد از روش آموزشی «در تحرک ذهنی - دلفی - ایفای نقش - شبیه‌سازی و آموزش حساسیت» استفاده کرد و شرکت‌کنندگان را از مرحله اول مشکل تا مرحله آخر و پیچیده آن به صورت نمایشی در جریان امر قرار داد و مسائل و مشکلات ناشی از موارد خاص را قدم به قدم نشان داد تا شرکت‌کنندگان بتوانند خود را جای افراد واقعی بگذارند و احساس کنند که انگار در خود واقعه حضور دارند.

پس از ارائه مورد پژوهی از طریق شبیه‌سازی حاضران مسئله را بررسی و تحلیل می‌کنند. سپس، به بحث و تبادل نظر می‌پردازند، در اینجا این سؤال برای بعضی از شرکت‌کنندگان ممکن است پیش بیاید که آیا آموزش از طریق بررسی موارد خاص است یا از طریق شبیه‌سازی که خود روش آموزشی جداگانه‌ای است.

پاسخ این است که یادگیری از طریق هر دو روش صورت می‌گیرد و تداخلی ایجاد نمی‌شود. به کارگیری هر دو روش تعمدی است و بر سرعت یادگیری می‌افزاید. به هر حال فردی که مورد را مطرح می‌کند برای تقویت نیروی اندیشه شرکت‌کنندگان در درک مسائل و تشخیص راه‌حلهای مناسب و اخذ تصمیم، مسائل واقعی خاصی را در اختیار شرکت‌کنندگان می‌گذارد و یا موارد حقیقی دیگر، در چارچوب مسائل اداری به صورت شفاهی نقل می‌شود و یا همان موارد به صورت تصویری (فیلمهای ویدئویی) به نمایش گذاشته می‌شود. بعد از توضیح و تشریح به حل آنها اقدام می‌شود، و از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود که مسئله را بررسی و درباره آن اظهار نظر کنند. البته به این نکته توجه شود موردی که درباره آن بحث می‌شود، باید در برگیرنده مسائلی باشد که هدفهای آموزشی برنامه را تأمین کند و شرح مورد طوری باشد که شرکت‌کنندگان را به قیاس و استنتاج وا دارد.

۲. ابتدا، شرکت‌کنندگان به گروههای کوچک ۴ تا ۱۰ نفره، که حد متوسط آن ۷ نفر است، تقسیم می‌شوند و بعد موارد خاص توسط سرگروه یا هماهنگ‌کننده گروه مطرح می‌شود. سپس، هماهنگ‌کننده گروه نظر اعضای گروه را جمع‌آوری می‌کند. آرای مشابه را پس از بحث و تبادل نظر گروهی، طبقه‌بندی و تحت یک یا چند عنوان قرار می‌دهد. به همین ترتیب هرگروه آرای کلی مربوط به گروه خود را یادداشت می‌کند و در مرحله آخر، در جلسه عمومی هماهنگ‌کنندگان گروهها، آرا و راه‌حلهای مربوط به موارد را برای سایر گروههای مطرح می‌کنند (در این قسمت باز بحث و تبادل نظر در میان افراد گروهها انجام می‌شود) و با برخورد آرا یک نتیجه کلی حاصل می‌شود.

نکته‌ای که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است این است که تحلیلگر مسئله باید از طریق تحلیل میدان فشار، که در آن نیروهای پیش‌برنده و نیروهای بازدارنده در آن در ایجاد و حل مشکل مؤثرند، رابطه علت و معلولی را طوری به کار بگیرد که هدفهای آموزشی تحقق پیدا کند. هماهنگ‌کننده یا مدیر جلسه می‌تواند افراد را در جلسه عمومی و یا در جلسه فرعی به کشف علل ایجاد مشکل وا دارد و آنها را به ردیابی مشکل تشویق کند. بعد از بیان علل، ترتیب اولویت و اصل‌الاهم فالاهم را برای بررسی و تعیین راه‌حلهای مربوط مشخص نماید. در مرحله بررسی، افراد فعالیتهایی را دنبال می‌کنند تا عوامل مثبت را تقویت و عوامل منفی را کاهش دهند و همچنین در ارائه راه‌حلهای، امکاناتی که بتوانند در حل مشکلات و مسائل مؤثر باشد نشان دهند.

نتایج این روش

در مورد پژوهی این احتمال که از سایر روشهای آموزشی نیز استفاده شود بسیار زیاد است. مثلاً ممکن است

وسایل کمک آموزشی

به منظور فراهم آوردن تسهیلات لازم در فراگیری و ایجاد محیط مناسب برای انتقال تجارب، دانشها و مهارتهای ضروری، ضمن به کارگیری روشهای مختلف از وسایل کمک آموزشی (سمعی و بصری) به شرح زیر می توان استفاده کرد:

۱ - می توان مسئله را به صورت فیلم درآورد و به نمایش گذارد تا شرکت کنندگان با مشاهده آن به بررسی و تحلیل و ارائه راه حل پردازند.

۲ - از تلویزیون مدار بسته و ویدئو می توان برای بیان مسائل خاص اداری استفاده کرد.

۳ - گروه یا فرد ارائه کننده می توانند هنگام ارائه راه حلها از پروژکتور اورد و یا اوپک استفاده کنند.

۴ - طراح یا بررسی کننده مورد پژوهی می تواند هنگام ارائه راه حلها از چارت برگردان استفاده کند.

الگوی آموزشی مورد پژوهی

مشکل آموزشی زیر در سال ۱۳۵۹ در یک مؤسسه آموزشی روی داده است.

در یکی از برنامه های آموزشی که هدف آن بالا بردن سطح معلومات و آشنا کردن شرکت کنندگان با تشکیلات دولت و تحولات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی آن بود، ۲۵ نفر از کارمندان دولت شرکت داشتند. آقای رحیمی، مسئول دوره، ابتدا برای شرکت کنندگان هدف دوره، محتوای برنامه، روشهای آموزشی و سایر مسائلی را که با برنامه آموزشی ارتباط داشت، تشریح کرد. در خلال اجرای برنامه، یعنی در هفته دوم آموزش، همکار جدیدی به نام آقای هاتفی، که مدت کمی بود از خارج برگشته بود، همکاری خود را با برنامه در مقام مسئول آغاز کرد. آقای هاتفی برای آشنایی با شرکت کنندگان و محتوای برنامه در اغلب جلسه های درس شرکت می کرد تا از نزدیک شاهد نحوه برگزاری دوره باشد و

در جریان کار کلاس قرار گیرد و به مسائل و مشکلات شرکت کنندگان آگاهی یابد. آقای هاتفی در طول مدت دو هفته ای که در کلاس شرکت می کرد، می دید که شرکت کنندگان در بعضی از جلسات حالت بی اعتنائی دارند و یا به سخنرانی اساتید با علاقه گوش نمی کنند. از این رو تصمیم گرفت آنها را تشویق کند تا از استادان سؤال کنند و به بحث و تبادل نظر با آنها پردازند.

در این برنامه، با توجه به هدف دوره، مطالب بیشتر به صورت ارائه اطلاعات پایه و کنفرانسهای اطلاعی بود، آقای هاتفی بدون توجه به این امر، به شرکت کنندگان اجازه داد که هر وقت بحث و گفتگو لازم باشد آزادانه به سؤال و جواب پردازند. بحث و گفت و شنود در اغلب جلسات افزایش یافت و شرکت کنندگان از این امر استفاده کردند نیم ساعت به آخر هر جلسه مانده با جمله «تعطیل شد»، «وقت تمام است» و یا سخنانی از این قبیل استاد را به تعطیل کلاس و می داشتند تا جایی که در بعضی از ساعات درس بی نظمی بر کلاس مستولی می شد و استاد قدرت اداره کردن کلاس را از دست می داد و ناچار کلاس را تعطیل می کرد. عده ای از شرکت کنندگان با بعضی از اساتید در ساعات درس باب شوخی و مزاح را گشوده بودند و فضایی به وجود آورده بودند که باعث می شد دیگران نتوانند از جلسات درس استفاده کنند.

در یکی از جلسات در سؤال و جواب بین شرکت کنندگان و استاد دوره به نام آقای محبی برخوردهای لفظی روی داد و به تعطیلی کلاس منجر شد و آقای محبی که به شدت عصبانی شده بود، این افراد را به محرومیت از امتحان تهدید کرد. شرکت کنندگان برای گله و شکایت به اتاق آقای رحیمی، مسئول دوره رفتند و اظهار داشتند که آقای محبی به آنها اهانت کرده و گفته است که نام همه آنهايي را که مخل نظم شده اند به طریقی به اداراتشان منعکس خواهد کرد و آنها را از شرکت در امتحان محروم خواهد کرد. این عده

دوره تماس گرفت و اظهار داشت که از گناه آنان صرف نظر می‌کند و چنانچه از نظر مؤسسه اشکالی نداشته باشد از چهار نفر آنان امتحان به عمل خواهد آمد.

پس از پنج روز مجدداً نامه کتبی رضایت آقای محبی در مورد یک نفر باقیمانده نیز به مؤسسه رسید و این درست همزمان بود با مرخصی آقای هاتفی، که در واقع بعد مسئول دوره شد. در نتیجه آقای سیفی مدیر آموزش و آقای رحیمی مسئول دوره با همفکری یکدیگر توافق کردند که از شرکت کننده مورد نظر امتحان شود. و نتیجه امتحان رضایتبخش بود، و دستور ارسال گواهینامه وی صادر شد. آقای هاتفی پس از بازگشت از مرخصی از این امر آگاه شد و چون قبلاً با شرکت کننده مزبور تلفنی درگیری پیدا کرده بود با ارسال گواهینامه وی مخالفت کرد و اظهار داشت تا زمانی که از مؤسسه رسماً معذرت نخواهد، گواهینامه وی ارسال نخواهد شد.

فرد مورد نظر، با آنکه گواهینامه در سرنوشت استخدامی وی مؤثر بود، از معذرت خواهی خودداری کرد.

با توجه به مراتب فوق به سه سؤال زیر پاسخ دهید:

۱ - علل پدید آمدن این مورد چیست؟

۲ - روابط بین مجریان دوره و شرکت کنندگان و

تصمیم‌گیرها در هر مورد چگونه بوده است؟

۳ - اگر شما رئیس مؤسسه بودید چه تصمیمی

اتخاذ می‌کردید؟

خواننده گرامی چنانچه به پاسخ دادن به سؤالهای طرح شده تمایل دارید، پاسخهای خود را جداگانه و به اختصار به دفتر بهبود مدیریت مرکز آموزش مدیریت دولتی ارسال کنید تا پس از بررسی، بهترین پاسخ به هر سه سؤال، چند جلد کتاب از انتشارات مرکز به عنوان هدیه برایتان ارسال شود.

استدلال کردند که آقای محبی به دلیل عدم احاطه به درس خود نتوانسته مسائل را تحلیل کند و به سؤال آنها پاسخ بدهد و در نتیجه خشمگین شده و از طرح سایر سؤالات ممانعت به عمل آورده و دانشجویان را به شنیدن سخنان خود محکوم کرده است.

آقای رحیمی، مسئول دوره به دلیل تجربه خاصی که در این مسائل داشت، ابتدا سعی کرد دانشجویان را آرام کند. سپس با استاد مربوط تماس گرفت و مشکل را مطرح کرد. در اینجا بود که متوجه شد ناراحتی آقای محبی از شرکت کنندگان کمتر نیست. آقای محبی گفت که از آنجا که شرکت کنندگان حرمت کلاس را حفظ نکرده‌اند باید تنبیه شوند و با مؤسسات متبوعشان مکاتبه شود و از امتحان پایان دوره محروم شوند.

این موضوع در یک جلسه خصوصی بین آقای سیفی مدیر آموزش آن مؤسسه و آقای رحیمی مسئول دوره و آقای هاتفی مورد بررسی قرار گرفت و این نتیجه به دست آمد که مقصر ایجاد این وضع هر دو طرف و احیاناً مجریان آموزشی آن مؤسسه از لحاظ نحوه اداره کلاس‌اند و تصمیم گرفته شد که درخواست آقای محبی را مبنی بر محروم کردن دانشجویان از امتحان مسکوت گذارند.

آقای محبی استاد مربوط از این امر اطلاع حاصل کرد و مجدداً موضوع را با رئیس مؤسسه آموزشی در میان گذاشت و بنا به دستور رئیس آن مؤسسه پنج نفر از کسانی که قبلاً اسامی آنان مشخص شده بود از امتحان محروم شدند.

افراد مورد نظر در شرایط استخدامی بودند که گواهینامه پایان دوره در وضعیت آنان از لحاظ رسمی شدن و یا مزایای شغلی دیگر مؤثر بود. به همین دلیل، این افراد ۱۰ روز پس از پایان دوره به آقای محبی مراجعه و رضایت او را جلب کردند. آقای محبی تلفنی با آقای رحیمی، مسئول

منابع فارسی:

۱. زمردیان، اصغر. فنون آموزش، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۵۶، ص ۱۲.
۲. فقیهی، ابوالحسن. سخنی پیرامون روشها و تکنیک‌های آموزش، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، مهرماه ۱۳۵۷، ص ۵.
۳. حقیقی، راضیه. روشها و فنون آموزشی، تهیه شده در دفتر امور استخدامی و آموزش سازمان امور اداری و استخدامی کشور، نشریه شماره ۸، شهریور ۱۳۶۱.
۴. خلُود، حسین. آموزش کارکنان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۲، ص ۲۵.
۵. صفری، مهوش. پژوهش پیرامون آموزش کارکنان، پایان‌نامه فوق لیسانس، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۵۷، ص ۵۹.
۶. زمردیان، اصغر. آموزش در سازمانهای اداری، نیشکر هفت تپه، ۱۳۵۳، ص ۲۳.
۷. صائبی، محمد. خلاصه راهنمای تکنیک‌های آموزشی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۵۹، ص ۳.
۸. افضسی، عطا... جزوه روشهای آموزشی، مرکز آموزش مدیریت، تهران، ۱۳۵۳، ص ۱۸.
۹. بیان، حسام الدین. جزوه اداره جلسات، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۵۴.
۱۰. پیروز، فضل احمد. جزوه اداره جلسات، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۵۸.

منابع خارجی:

11. *Training Methods and Techniques*, U.S. Civil Service Commission, Washington, D.C., 1966, p 10.
12. Craig Robert, L., *Training and Development Handbook* (Second Edition), MacGraw - Hill, 1976.
13. *Handbook of Training in the Public Service*, United Nations, New York, 1966.
14. Byers, Renth T. *Employee Training and Development in Public Sector*, Chicago, Illinois, International Personnel Management Association, 1974.