

مطالعه موردي در مدیریت استراتژیک :

نگرش حل مسئله

نوشته دکتر فرج الله رهنورد

چکیده

مطالعه موردي با اینکه ابزاری مفید در آموزش مدیریتی محسوب می شود و در نوشهای مدیریتی به طور روزافزونی مورد توجه قرار گرفته است، اما جریانی غالب در تحقیقات و آموزش‌های مدیریتی در ایران محسوب نمی‌شود. شاید یکی از دلایل این بی تفاوتی آن باشد که پارادایم غالب در تحقیقات مدیریت بیشتر به نگرش‌های کمی تمایل دارد و آموزش‌های مدیریتی بیشتر تئوری مدار هستند و جنبه‌های کاربردی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. به هر حال، نیاز روزافزون به تلفیق هر دو جنبه تئوریک و کاربردی در مباحث آموزشی مدیریت، لزوم توجه جدی به مورد کاوی و موردنویسی را بیش از پیش آشکار ساخته است. نگارنده مقاله سعی دارد فرایند مطالعه موردي و نگارش موردهای مدیریتی را با تاکید بر نگرش حل مسئله مورد بحث قرار دهد.

واژه‌های کلیدی

مطالعه موردي ، موردنویسی ، تحلیل افته (Case) ، تحلیل وضعی ، تحلیل علت و معلول ، مشاهده ، ارزشیابی ، گزارش شفاهی .

مقدمه

تحلیل افته نیازمند اتخاذ نگرشی چند رشته ای است (اسمیت، ۱۹۹۵). مورد کاوی در بیشتر رشته‌ها عنصر یادگیری محسوب می‌شود. از سال ۱۹۱۹ مورد کاوی به عنوان روش آموزش در مدیریت در دانشگاه هاروارد متداول شد (مک کارتی، ۱۹۸۹).

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

در غیبت تجربه‌کاری مرتبط، مطالعه موردي گزینه مناسبی برای نمایش تصمیم‌گیری در هر سازمان است. افته‌ها نوعاً واقعی و چکیده‌ای از وضعیت‌هایی هستند که واقعاً اتفاق افتاده‌اند. مطالعه موردي برای ارائه سناریویی نزدیک به آنچه که در محیط کاری یافت می‌شود، طراحی می‌شود. اغلب راه حل منحصر به فردی وجود ندارد و

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

تعريف مطالعه موردي

مطالعه موردي توصیفی است از آنچه اتفاق افتاده است. مطالعه موردي به توصیف جنبه‌هایی از وضعیت‌های خاص می‌پردازد تا امکان شناخت آنچه اتفاق افتاده، تحلیل وضعیت، و ارائه راهکارهایی برای خواننده فراهم آید. بیشتر افته‌ها وضعیت‌های واقعی را توصیف می‌کنند، اما بعضی وقت‌ها افته‌های غیر واقعی نیز ساخته می‌شوند، (کمرون، ۱۹۹۴).

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

آنچه هست

- مطالعه موردي: بر وضعیتی واقعی مبنی است و برای نشان دادن نکات یادگیری طراحی می‌شود و به جای انعکاس مدیریت خوب یا ناکارآمد، امکان بحث را فراهم می‌سازد.

- راهی است برای شبیه‌سازی بعضی جنبه‌های تصمیم‌گیری واقعی مدیریت. راهی است برای نزدیکتر شدن به واقعیت.

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

مطالعه موردي باعث می‌شود مهارت‌های قضاوی و تحلیلی دانشجویان بهبود یابد و آنها به مهارت‌های مهم مدیریتی نظریه‌شنخیص، تصمیم‌گیری، مشاهده، گوش‌دادن، و ارائه تسلط پیدا کنند. به هر حال، در راستای کاربردی کردن آموزش‌های مدیریتی، لازم است دانشجویان از روش‌های تحلیل افته‌ها و ارائه شفاهی و کتبی یافته‌های خود آگاهی داشته باشند. افته‌ها می‌توانند با روش‌های مختلفی تحلیل شوند. می‌توان با طرح سوال‌های خاص دانشجویان را برای پاسخ به آنها محدود کرد. می‌توان برای کاربردی کردن تکنیک‌های خاص مدیریتی نظریه مدل نیروهای پنج گانه پورتر، تحلیل وضعی (تحلیل SWOT)، تحلیل میدان نیرو، درخت تصمیم‌گیری، تحلیل شبکه، تحلیل نقطه سریه سر، برنامه‌ریزی خطی، رگرسیون، تحلیل سری‌های زمانی، و

- منبع داده ها یا هویت سازمانی را آشکار نمی سازد. در مطالعه موردی نام واقعی سازمان همیشه استفاده نمی شود. توصیف وضعیت های تجاری خاص ممکن است نگران کننده و تهدید آمیز باشد بنابراین بعضی موقع لازم است منبع داده ها یا هویت سازمانی یا هر دو را در مطالعه موردی مخفی نگه داریم و این از اعتبار مطالعه موردی نمی کاهد.
- همیشه بر مبنای یک سازمان منفرد ساخته نمی شود. بعضی وقت ها مطالعه موردی ترکیبی از مسائل واقعی چند سازمان است. چنین مطالعاتی برای نشان دادن مسائل موضوعات مشترک به کار گرفته می شوند.
- همیشه اطلاعات جزئی مورد نیاز را فراهم نمی سازد. همیشه مدارک کاملی از حقایق مورد نیاز «برای تصمیم گیری» یا «تنظیم درست چیزها» وجود ندارد. بعضی وقت ها اطلاعات کافی در افته برای تصمیم گیری وجود ندارد. این موضوع به مفهوم آن نیست که سازمان واقعی نیز در چنین شرایطی تصمیم گیری خود را تا زمان کسب اطلاعات به تأخیر بیندازد. بعضی وقت ها ضروری است پیش فرض های معنی داری را در نظر بگیریم و آنها را به دقت مورد آزمون قرار دهیم.
- ممکن است راجع به موضوع مشخصی نباشد. وضعیت های عملیاتی همیشه پیچیده اند و عوامل مختلفی را در زمینه های متفاوت در بر می گیرند.

فرایند تحلیل افته

مطالعات موردی می توانند برای مقاصد مختلفی طراحی شوند. معمولاً در قالب مطالعه موردی، از خوانندگان خواسته می شود که وضعیتی را بفهمند و مسائل خاصی را حل کنند. البته برای حل مسائل باید وضعیت و دلالت های ضمیمی آن را شناخت. نگرش

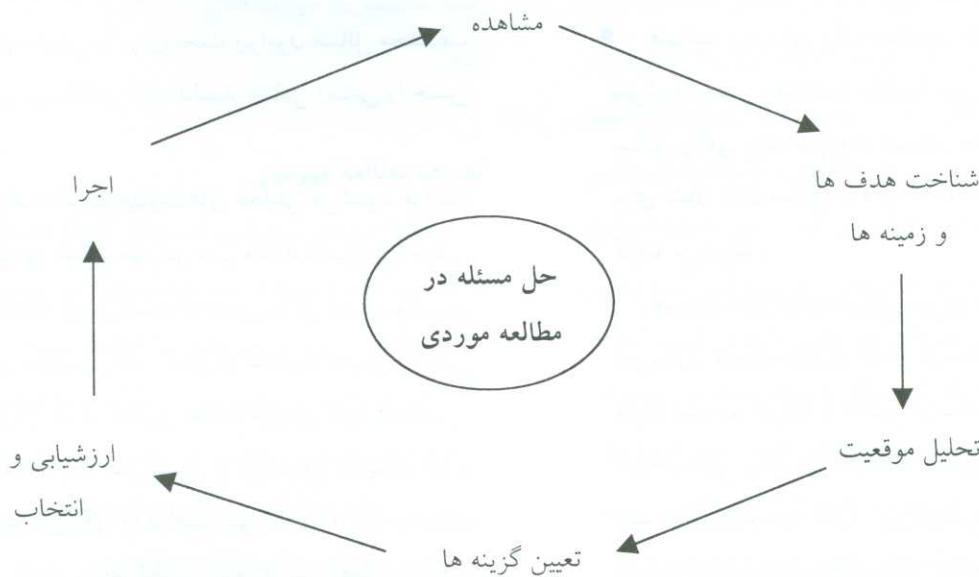
- فرصتی را برای تحلیل، ارزشیابی، و تصمیم گیری فراهم می سازد بی آنکه خطری برای سازمان مورد بررسی به وجود آید.
- راهی است برای درگیری موثر و کارآمد در خیلی از سازمان ها در یک مقطع زمانی بی آنکه به زمان مورد نظر برویم یا برای جمع آوری داده ها، خود را با مشکل مواجه سازیم.
- فرصت هایی را برای بحث پیرامون مسائل مختلف فراهم می سازد بی آنکه فشار عامل زمانی را حس کنیم.
- باعث کسب مهارت های تحلیلی می شود. فرایند تشخیص عوامل مهم در هر مطالعه موردی خیلی نزدیک به چیزی است که مدیریت در تصمیم گیری واقعی دنبال می کند. منطق و شفافیت هم در زندگی واقعی و هم در تحلیل مطالعه موردی لازم هستند.
- امکان به کارگیری و ارزشیابی تکنیک ها و مفاهیم تئوریکی را فراهم می سازد و تا حدودی راهی است برای تبدیل تئوری به عمل. مطالعه موردی این امکان را فراهم می سازد که به آزمون انطباق پذیری تئوری ها با وضعیت های واقعی زندگی پیردازیم.
- محیط غنی برای آزمون دانش مدیریتی فراهم می سازد. هر چند این عمل واقعی نخواهد بود اما خیلی نزدیک به آن است.

آنچه نیست

- مطالعه موردی : واقعیت عینی نیست. نظیر دیگر مدل ها ، مطالعه موردی کاوشی جزئی و انتخابی است. مورد کاوی ساده کردن واقعیت است. بیشتر وضعیت های واقعی مدیریت آن قادر پیچیده هستند که نمی توان تمام جزئیات و عوامل تأثیرگذار را توصیف کرد.

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

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



نمودار شماره ۱ . مراحل تحلیل یک افته

۱. مشاهده

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

۲. شناخت هدف ها و زمینه

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

مذکور در افته را به صورتی فهرست کرد که مؤید کلیدی بودن مسئله یا ناقض آن باشد (نمودار شماره ۲).

اگر داده‌هایی در افته وجود داشته باشد، می‌توان با ترسیم نمودارها به روند حوادث و مانند اینها پی‌برد و از

۳. تحلیل وضعیت

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

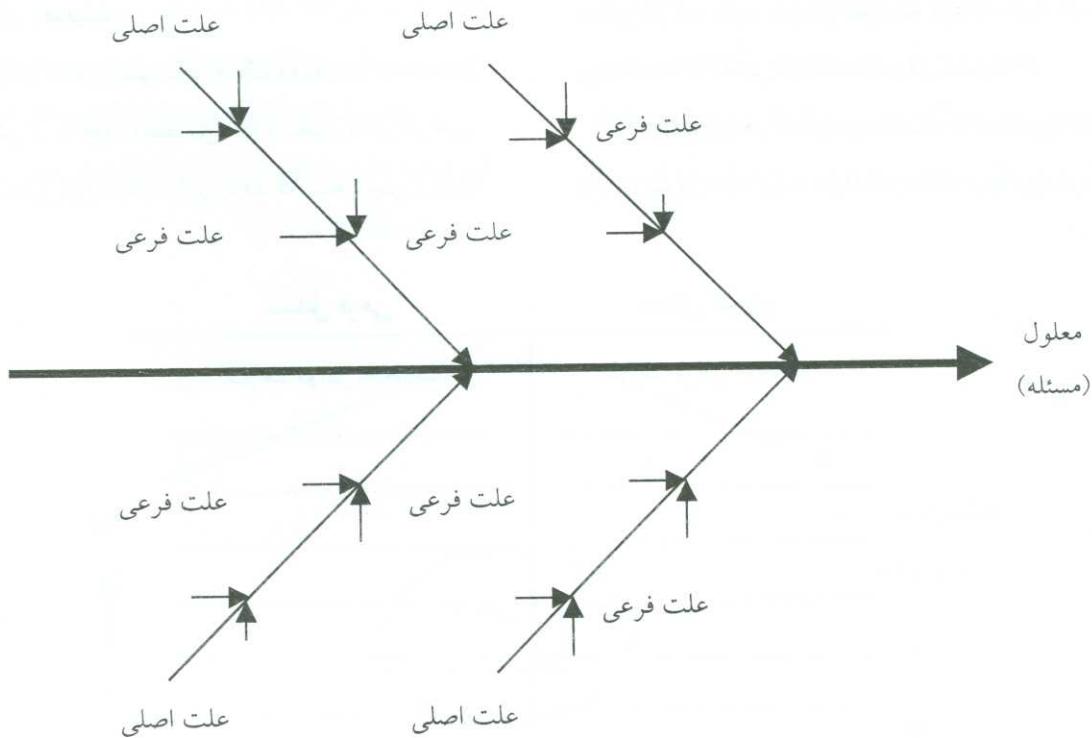
مسائل کلیدی	مسائل فرعی
شواهد موافق / مخالف	شواهد موافق / مخالف
.....
.....
.....
.....
.....
.....

نمودار شماره ۲ . تفکیک مسائل کلیدی و فرعی بر مبنای شواهد و مستندات افته

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

بین مسائل ذکر شده در افته بپردازیم. مهم‌تر از همه، این احتمال وجود دارد که ماهیت مسئله ذکر شده در افته را دوباره تعریف و ریشه ایجاد مسائل را آشکار کرد. باید به سلسله مراتب مسائل توجه کرد و بررسی کرد که کدام یک از آنها معلوم مسائل ریشه‌ای است. بنابراین ، تمرکز تحلیل باید روی علت واقعی مسئله باشد نه علایم ظاهری آن. یعنی با استفاده از عوارض (علایم ناخوشی)، به مسائل پی‌برد. اما ممکن است مسائل زیادی قابل شناسایی باشند که لازم است با توجه به شاخص‌های زیر اولویت بندی شوند تا مسائل کلیدی شناسایی شوند:
 ۱) اهمیت؛ ۲) فوریت؛ ۳) جایگاه سلسله مراتبی؛ و ۴) قابل حل بودن.

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



نمودار شماره ۳. نمودار استخوان ماهی علت و معلول

را ارائه نکرد که با مقتضیات محیط داخلی / خارجی سازگار نباشد. تحلیل وضعی (تحلیل SWOT) روشی است که تحلیل گر را قادر می‌سازد به تشخیص نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی آن پردازد و راهکارهای خود را به گونه‌ای ارائه دهد که از نقاط قوت و فرصت‌های محیطی بهره‌برداری کند.* در این مرحله، می‌توان با استفاده از تکنیک‌هایی چون درخت تصمیم‌گیری نخست به راهکارهای کلی و سپس به راهکارهای عملی رسید (نمودار شماره ۴).

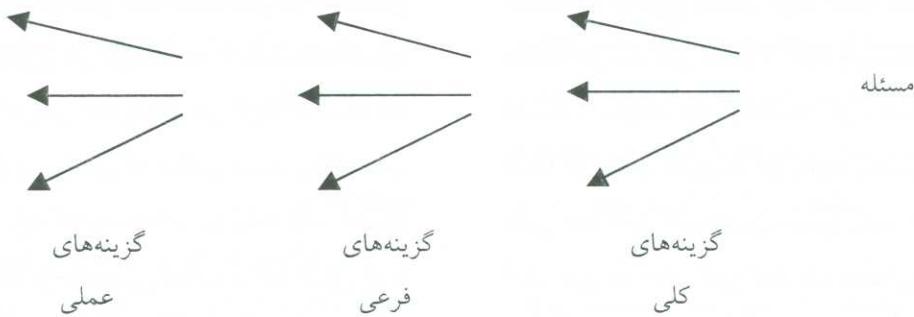
توصیه‌ها ممکن است در زمینه استراتژی‌های سازمانی، ساختار، نیروی انسانی، فرایندها، سیستم‌های

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

۴. تعیین گزینه‌ها

حالا تحلیل گر افته در موقعیتی است که می‌تواند پیشنهادهای خود را در باره مسائلی ادامه دهد که سازمان با آنها مواجه است. چندین گزینه باید لحاظ شوند. به ندرت می‌توان تنها یک راه حل ارائه کرد. در این مرحله انتظار می‌رود که تحلیل گر افته چند راهکار را برای حل مسئله با ذکر محسن و معایب هر یک ارائه دهد. در ارائه راهکارها باید شرایط محیطی سازمان را در نظر گرفت و توصیه‌هایی

* به جزئیات تحلیل وضعی در بخش موردنویسی اشاره شده است.



نمودار شماره ۴. سلسله مراتب گزینه‌ها

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

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

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

۵. ارزشیابی و انتخاب

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

است؟؛ ۲) آیا طرح باید در کوتاه مدت انجام گیرد یا بلند مدت؟ مزیت هر کدام از آنها چیست؟؛ ۳) در کدام قسمت از سازمان باید "راهکار" در وهله نخست اجرا شود؟ دو مکتب فکری در این زمینه وجود دارد: اول، در جایی اجرا کنید که بیشترین بهبود را به دست خواهد آورد. دوم، در جایی اجرا کنید که مطمئن هستید موفق خواهید شد. مزیت نخست آن است که تغییرات حاصل، هزینه انجام شده را به سرعت جبران خواهد کرد. مزیت دوم آن است که خطر شکست به حداقل می‌رسد و افراد درگیر در اجرا مسائل مرتبط با اجرای پیشنهاد را یاد می‌گیرند.

بعد از انتخاب مناسب ترین راهکار (استراتژی) باید اجرای مؤثر آن را مدنظر قرار داد. تغییر ساختار برای اجرای راهکار (استراتژی) تغییرات رهبری، کنترل های جدید یا انگیزه های جدید برای اجرای راهکار (استراتژی) ضروری هستند. اقدامات اجرایی باید شفاف و با جزئیات مشخص شده باشند.

گزارش شفاهی

بعد از مطالعه موردي به روش پیشگفته و تنظیم گزارش کتبی آن، لازم است دانشجو با ارائه شفاهی یافته های خود، مخاطبین خود را قانع کند که به خوبی مسئله را درک کرده و تمام اطلاعات لازم را برای رسیدن به یک تصمیم درنظر گرفته است و اینکه این اطلاعات را به نحو معنی داری تحلیل کرده و توصیه های قابل اعتمادی را ارائه دهد. علاوه بر تحلیل افته، دانشجو لازم است دارای توانایی ارائه یافته های خود در کلاس باشد. برای این کار لازم است او یافته های خود را در قالب نمودارها و جداول برای ارائه به مخاطبین آماده کند و برای ارائه گزارش شفاهی خود به نکات کلیدی زیر توجه کند:

اندازه گیری نسبت هایی نظریه بازگشت سرمایه مشخص کرد؛ ۳) ریسک پذیری هر گزینه تا چه حد است؟ شاید مناسب ترین راه ارزیابی خطرپذیری هر گزینه آن است که پرسیده شود بدترین پیامدی که ممکن است با انتخاب یک گزینه پیش باید کدام است؟ و این پیامد چه تاثیری بر عملیات سازمان برگای می گذارد و آیا ارزش آن را دارد که به چنین ریسکی دست زد؟ ۴) مناسب بودن (Appropriateness)؛ هر گزینه چقدر مسائل را تبیین می کند و با آنها سازگاری دارد؟

۶. اجرا

آخرین مرحله، شامل برنامه ریزی عملی است. مدیران، نوعاً زمانی راضی می شوند که بتوانند به راهکارهای قابل قبولی دست یابند، راهکارهایی که با بیشتر معیارهای ارزشیابی آنها سازگار است. طراحی هر برنامه اجرایی به منزله کنترل واقعی از عملی بودن گزینه هاست. در این مرحله، انتظار می رود راهکارهای ارائه شده از نظر چگونگی اجرای آن مدنظر قرار گیرند. در انتخاب هر راه حل خاص باید تحلیل گر دلایل خود را مبنی بر برتری آن بر سایر راهکارها تشریح و سپس مراحل اجرایی آن را نیز پیشنهاد کند. اگر از شما خواسته شده است که توصیه هایی را در تحلیل یک افته برای رفع یا تقلیل نارسایی ها ارائه دهید، چنین پیشنهادهایی بدون در نظر گرفتن چگونگی اجرای آنها، کامل نخواهد بود. چنین ملاحظاتی معرف مرحله اجرایی کار است و در زندگی واقعی مدیران شاید سخت ترین مرحله باشد. تحلیل افته ممکن است مقصد را نشان دهد، اما مرحله اجرایی، چگونگی رسیدن به آن را تعریف می کند. بهترین راه برای در نظر گرفتن مسائل اجرایی آن است که با تعدادی سؤال چگونگی اجرای طرح را مشخص کنیم: ۱) بهترین زمان اجرای طرح با توجه به مقتضیات محیطی کدام

- **جهت گیری :** جهت گیری کلی گزارش باید در ارائه مراجعات و از یک شاخه به شاخه دیگر پریدن اجتناب شود.

بحث کلاسی

بحث کلاسی در خصوص تحلیل مسائل افته ها و ارائه راهکارهای اجرایی، متفاوت از سخنرانی هاست. مدرس باید بحث ها را هدایت و دانشجویان را تشویق به مشارکت کند و دیدگاه های جایگزین را مطرح سازد. کار دانشجویان باید بر حسب کمیت و کیفیت سهم آنها در مباحث کلاسی ارزشیابی شود. دانشجویان از طریق تقابل آرای خود با یکدیگر و تلاش برای پاسخ دهی به شبیه ها و ایرادهای مطرح شده منتفع خواهند شد. هنگام مباحث مریبوط به افته، مدرس سعی می کند گوش دارد، سؤال مطرح می کند، و احتمالاً مسائل افته را گسترش دهد. مدرس ممکن است در مورد اعتبار هر دیدگاه بحث کند تا مهارت های ارتباطی و تحلیلی دانشجویان ارتقا یابد. مدرس نوعاً دانشجویان را ترغیب می کند تا خلاق باشند و ایده های نو مطرح کنند و از طریق بحث های کلاسی ایده های خود را بهبود بخشنند. در چنین فرایندی دانشجویان می توانند به محسن و معایب فرایندهای تضمیم گیری گروهی پی ببرند.

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

به هر حال ، ارزش مطالعه موردنی در کلاس به مقدار زیادی به مشارکت فعال اعضای کلاس بستگی دارد . بررسی افته در کلاس فرصت منحصر به فردی است برای

• سادگی : از بحث پیچیده پرهیزد و متناسب با نیازها و قابلیت های مخاطبان صحبت کند. تحلیل SWOT ابزار مناسی است که در قالب ساختاری ساده مطالب را به بیننده منتقل می کند. استفاده از شفافه (تلق) یا اسلاید برای ارائه گزارش، مورد تاکید است.

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

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

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

• عملی بودن : تحلیل گر نباید مخاطبان را با تئوری کور کند. آنها دوست ندارند در قالب یک افته از تئوری سخن گفته شود. یک زمینه تئوریکی ممکن است لازم باشد، اما آن را باید با نیازهای افته هماهنگ ساخت. از مباحث پراکنده و نامرتبه اجتناب کند و باید سعی شود مباحث به صورت یکپارچه و هماهنگ مطرح شوند.

• تماس چشمی : ارائه کننده افته باید تماس چشمی خود را با مخاطبان در تمام اوقات حفظ کند. استفاده از حرکات دست و سر یا تغییر لحن صدا برای افزایش سطح مشارکت مفید است. شاید بدترین روش در ارائه، خواندن از روی نوشته یا صحبت رو به تخته باشد. توزیع دست نوشته قبل یا به هنگام ارائه ایده خوبی نیست و باعث بی توجهی حضار به سخنان گوینده می شود.

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

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

۲. ضمن تماس با افراد، واکنش آنها ثبت شود. به

هر فرد مورد مصاحبه یا مشورت باید اطمینان داده شود که اطلاعات کاملاً محترمانه خواهد بود و لازم است موارد زیر ثبت شود: (۱) پست فرد؛ (۲) مسئولیت فرد در خصوص مسائل مورد پژوهش؛ (۳) زمان و محتوای مصاحبه؛ (۴) سوالات‌ها و جواب‌های فرد. شاید داشتن برنامه مصاحبه ساخت یافته با سوالات‌های تفصیلی مرتبط برای مصاحبه‌گر ضروری باشد، حتی اگر مصاحبه‌ها ساخت یافته نباشند باید به دقت ثبت شوند (مايلز و هابرمن، ۱۹۸۴). این نکته نیز حائز اهمیت است که پژوهشگر خاطره بدی از خود در ذهن افراد مورد پژوهش به جا نگذارد و به انتظارات افراد در خصوص محترمانه بودن اطلاعات توجه کند.

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

ارائه وضعیتی واقعی و دفاع از دیدگاه‌های خود. حتی اگر پیشنهادهای ارائه دهنده را دیگران نپذیرند باز درس با ارزشی است که فرد می‌آموزد. البته افرادی که صرفاً انتقاد می‌کنند و راهکارهای سازنده ارائه نمی‌دهند کمترین بهره را از چنین جلساتی خواهند برد.

نقش مدرس نباید به گونه‌ای باشد که به سوال‌ها پاسخ دهد، بلکه باید اعضای کلاس را به طرح مسائل، توصیه‌ها، و تحلیل تشویق کند. مدرس می‌تواند در بعضی موارد نقش دفاع شیطانی را برعهده گیرد به طوری که شرکت کنندگان مجبور شوند به دفاع و توجیه پردازنند. این امر دانشجویان را وامی دارد تا مسائل را عمیق تر بینند و هر چه به فکر شان رسید ابراز نکنند. اگر نتیجه نهایی رضایت بخشن نباشد، دانشجویان باید در نظر داشته باشند که نتیجه مزبور حاصل برآیند فکری آنهاست نه استاد مربوط. همچنین نقش مدرس خلاصه کردن مسائل کلیدی و درس‌هایی است که می‌توان از آفته آموخت.

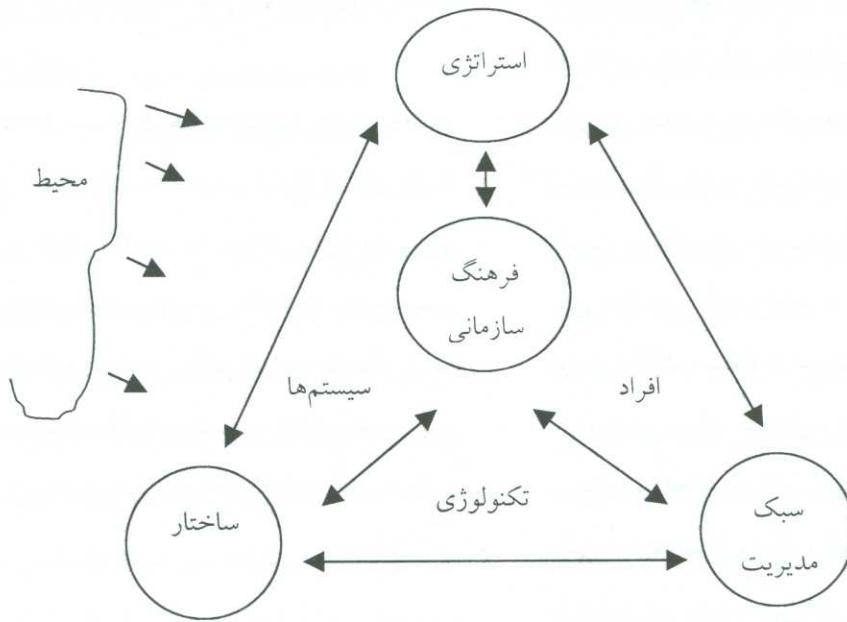
مستندسازی مورد (موردنویسی یا نگارش مورد)

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

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

سیستم‌ها، و فرهنگ سازمان قادر باشد (نمودار شماره ۵).

متفاوتی بر سازمان تأثیر بگذارد و نباید تأثیرات آنها را بر سازمان و صنعت یکسان پنداشت.



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

برای تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان، با استفاده از نظریات هوبارد (۱۹۹۳) و یا هیل و همکاران (۱۹۹۵) می‌توان فرایند زیر را توصیه کرد. بنابراین، نگارنده مورد باید اطلاعات لازم را در خصوص موارد زیر فراهم آورد و در افته به طور مناسب بگنجاند تا امکان تحلیل محیطی برای خواننده افته فراهم شود.

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

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

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

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

ضرورت دارد سازمان‌ها به تحلیل رقبای خود بپردازنند. این تحلیل باید به تشخیص استراتژی‌های رقبا، مأموریت استراتژیک، قابلیت‌ها، ویژگی‌های اصلی، و مقاصد استراتژیک آنها بپردازد. این اطلاعات برای تدوین استراتژی سازمان و تشخیص عکس العمل احتمالی رقبا بسیار مفید هستند و لازم است تهیه کننده افته چنین اطلاعاتی را برای تحلیل رقبا در نگارش افته از قلم نیندازد.

۳-۳. تحلیل محیط داخلی

تحلیل زنجیره ارزشی داخلی سازمان (فعالیت‌های اصلی و حمایتی) این امکان را فراهم می‌سازد که به نقاط قوت و ضعف سازمان پی‌برد. لازم است توضیح داده شود که نقاط قوت همان قابلیت‌ها و منابع داخلی هستند که پتانسیل آن را دارند که به ویژگی‌های بنیادین در رقابت با دیگران تبدیل شوند. از طرف دیگر، نقاط ضعف قابلیت‌ها و منابع داخلی هستند که در رقابت با رقبا سازمان را در موضع ضعف و انفعایی قرار می‌دهند. بنابراین، برخی از منابع و قابلیت‌های سازمان معرف نقاط قوت و بعضی دیگر نشانگر نقاط ضعف هستند. وظیفة تهیه کننده افته آن است که چنین اطلاعاتی را جمع آوری کند و آنها را به طور مقتضی در سراسر متن بگنجاند.

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

راهنمای آموزش این امکان را برای مدرس فراهم می‌سازد که اقدام‌های عملی مدیران سازمان افته را در کلاس معرفی کند تا دانشجویان درجه قرابت پیشنهادهای خود را با اقدام‌های عملی مدیران سازمان افته دریابند.

نتیجه گیری

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

- اطلاعات لازم برای تحلیل عملیات سازمان نیز باید فراهم شود. اطلاعات کلیدی زیر می‌تواند لحاظ شوند:
 - ۱) محل سازمان؛ ۲) تجهیزات (ظرفیت، تکنولوژی مورد استفاده، سن، انعطاف پذیری)؛ ۳) ساختار هزینه.
۴. باید مسائل و مشکلات را در روند حوادث و رویدادهای سازمانی تبیین کرد تا اطلاعات زمینه‌ای برای بحث و گفتگو پیرامون افته فراهم شود. نگارنده مورد نباید سعی کند در قالب عنوان فرعی همچون "تنگناها و نارسایی‌ها" مسائل و مشکلات را به طور مجرزا به تصویر بکشد. باید توجه داشت که در مرحله موردنویسی از ارائه هر گونه توصیه و پیشنهاد خودداری شود. وظيفة تحلیل گر افته است که چنین پیشنهادهایی را ارائه دهد.
۵. باید متن نوشتاری افته را طوری تنظیم کرد که حاوی نکات آموزشی زیر باشد: ۱) خواندنی و جالب توجه باشد؛ ۲) اطلاعات کافی برای پاسخ به سؤال‌ها را فراهم سازد؛ ۳) مبنای مناسبی برای بحث کلاسی و مشارکت فعال دانشجویان فراهم آورد؛ و ۴) برای کلاس آموزنده باشد.
۶. باید راهنمای آموزش را برای استفاده مدرس دوره‌های آموزشی تنظیم کرد. طرح سؤال‌ها، ارائه پیشنهادها، تبیین اقدام‌های عملی مدیران سازمان افته (سازمانی که افته معرف آن است) برای حل مسائل یا استراتژی‌هایی که در پیش می‌گیرند، و ارائه روش‌های پیشنهادی برای به کار گرفتن افته، از جمله مواردی است که انتظار می‌رود نویسنده به همراه افته تهیه و تنظیم کند.

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

در این مقاله، مطالعه موردی در مدیریت استراتژیک با تاکید بر نگرش حل مسئله مورد بررسی قرار گرفت. فرایند شش مرحله‌ای برای حل مسئله براساس اطلاعات موجود در افته و مفروضه‌های تحلیل‌گر پیشنهاد شد. همچنین، به چگونگی نگارش افته که حاوی مسائل واقعی سازمان باشد، اشاره شد و این نکته مورد تاکید قرار گرفت که فراهم کردن اطلاعات لازم برای تحلیل زمینه‌های سازمانی بسیار ضروری است. چارچوب ارائه شده (نمودار شماره ۵) می‌تواند مدل مناسبی برای جمع آوری اطلاعات لازم در این خصوص باشد. □

تصمیم‌گیری، تدوین استراتژی، خط‌مشی گذاری و مانند اینها را نشان می‌دهند.

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

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

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

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