

سیر نگارش کتاب :

موردنگاری و موردکاوی در مدیریت



گفت دیدم که در جهان هر کس
خود کتابی نوشت یا دفتر
چون که چندی گذشت و باز بخواند
اندر آن یافت نقص‌های دگر
گفت او این چنین نبایستی
گر چنین بود از این بهتر
عبرت است این و پند و معرفت است
تا بدانی که چیست حال بشر
این حکایت برای مرد فهیم
بهتر است از خزانه‌های گهر

مقدمه

شاید در میان دانش‌های بشری، بتوان علم مدیریت را تنها با علم پزشکی مقایسه کرد. صاحب‌نظران و پزشکان و مدیران و کارشناسان در پزشکی به دنبال پیشگیری و درمان بیماری‌های انسانی هستند و در دومی از بیماری‌های سازمانی متنبند ناکارآمدی و بهره‌وری پایین و بحران‌ها و عدم رضایت شغلی و غیره جلوگیری کرده و در صورت بروز بهبود آنها را پی می‌گیرند.

سازمان در نگاهی پویا و زنده‌انگار، نیز چونان هر موجود زنده دیگر بیمار می‌شود و بیماری‌هایی چون کاهش رضایت مشتریان و ارباب رجوع، افت بهره‌وری، پایین آمدن میزان احساس تعلق کارکنان به سازمان، ناهماهنگی میان بخش‌های گوناگون سازمان، تمرکز زیاد، رسمیت و پیچیدگی نامعقول ساختاری... به سراغ او می‌آیند. هر یک از این بیماری‌ها در پیکره سازمان، نشانه‌ها و عوارضی دارند که در فرآیند آسیب‌شناسی (pathology) قابل توصیف و رده‌بندی هستند. بررسی تشابه‌ها نه تنها در بخش ماهیت علم پزشکی و مدیریت قابل بررسی است بلکه در فرآیند آموختن این دو علم سطح دانش پژوهان و جویندگان آنها نیز قابل مطالعه است.

پیداست که آگاهی صرف بر دانسته‌های علم پزشکی شرط لازمی برای درمانگری یک پزشک است، اما اگر طبیبان، تجربه‌های بالینی و کلینیکی نداشته باشند نمی‌توانند تجویزهای بهبود بخشی داشته باشند، به همین دلیل در ایام تحصیل رشته پزشکی، دانشجویان به همراه استاد در بیمارستان‌ها حضور می‌یابند و از نزدیک آنچه را که می‌خوانند در قالب یک case که همانا یک بیمار واقعی است مشاهده می‌کنند و فرآیند بهبود را که ناشی از تجویز استادان آنهاست از نزدیک تجربه و داوری می‌کنند و رفته رفته خود نیز به درمانگری می‌پردازند. و همین پزشکان در سال‌های کار نیز در دوره‌های بازآموزی دانش‌شان بروز می‌شود.

وضعیت آموزش علم مدیریت

متأسفانه فرآیند آموزش عالی در حوزه رشته مدیریت به گونه‌ای است که افراد با تکیه بر حافظه می‌توانند به مدارج عالی برسند بدون آن که هیچ تجربه‌ای در مدیریت اجرایی داشته باشند. شرایط این رشته بگونه‌ای است که غالب استادان و مدرسان رشته‌های مدیریت، از حداقل تجربه‌های مدیریت بی‌بهره‌اند و در میان آنان کم نیستند استادانی که در دوره دکترا تدریس می‌کنند و در عمرشان حتی یک منشی را نیز اداره نکرده‌اند.

شرایط آموزش در رشته مدیریت، چالشی چندبعدی را به وجود آورده است که ابعادی از آن عبارتند از:

(۱) حاکمیت تفکر ترجمه‌ای و گسسته در فرآیند آموزش علم مدیریت در کشور

- ۲) عدم تحقق رویکرد اقتضایی در جاری و ساری کردن اندیشه و نظریه‌پردازی مدیریتی
- ۳) وجود فارغ‌التحصیلان معمولاً ناکارآمد در صحنه عمل
- ۴) عدم انسجام و همگرایی بین استادان این رشته برای چاره‌اندیشی هم افزایانه در ایفای نقش نسبت به تصمیم‌گیری‌های سیاسی در حوزه نظام اداری کشور
- ۵) اثرگذاری بسیار ضعیف دستاوردهای پژوهشی این رشته بر حل بحران‌های سازمانی و کمک‌رسانی به مسئولان اجرایی

۶) برخورد ضعیف با این چالش‌ها باعث شده است که سیستم آموزشی در علم مدیریت نتواند کسانی را پرورش دهد که در عرصه نظری مدیریت ارائه‌کننده نظریه‌هایی با قدرت تبیین بالا باشند و در عرصه عملی نیز بتوانند با ارائه راه‌حل‌های کارآمد، گره‌گشا باشند.

خاستگاه‌های این چالش‌ها می‌توانند معیارهای نامناسب‌گزینه‌ش دانشجویان و استادان، دخالت عوامل سیاسی در انتصابات سازمانی و در نتیجه بی‌معنی شدن تحصیلات مدیریتی، آشفتگی در سیستم آموزشی رشته مدیریت و نحوه امتیازدهی به فعالیت‌های دانشجویان ... و در نهایت ناکارآمدی شیوه تدریس در این رشته است، اکنون وقت آن رسیده است که بپرسیم تا کی دانشجویان در رشته مدیریت باید ظرف‌های خالی فرض شوند که باید منفعل در برابر ریزش مستمر استادان، از دانشی که عرضه می‌شود لبریز شوند؟...

تبیین دقیق آنچه که گذشت نیازمند پژوهشی آسیب‌شناسانه و فراگیر است، و مسأله ناکارآمدی و بدور از واقع‌گرایی بودن غالب استادان نیازمند به برخوردی جدی و فعال است... شاید دم‌دستی‌ترین راهکار برای کاهش بحران تقویت کارآمدی دانش‌آموختگان رشته مدیریت، اجباری کردن فعالیت موردنگاری و موردکاوی در هر درسی از درس‌های تخصصی رشته مدیریت باشد.

توجه نگارنده به موردکاوی

در اولین تجربه کاری جدی خود با احساس ناکارآمدی روبرو شدم. همین موضوع توجه مرا به فهم قواعد بهره‌گیری از تجربه‌های دیگران کشاند. حاصل آن تلاش‌ها موجب نگارش موردهایی شد که گاه و بیگاه در مجله‌های محدودی که بیست سال پیش بودند منتشر شدند. سرانجام آن موردنگاری‌ها به نگارش کتابی انجامید.

مؤلف کتاب مذکور علیرغم وجود معادل‌های افته، قضیه، مطالعات موردی و ... در زبان فارسی برای *case study* معادل موردکاوی را پیشنهاد کرد، و برای این معادل گزینه‌ی استدلال‌هایی آورد، از جمله آن که چون پاسخ به سئوالات یک مورد(کانون‌های کندوکاو) نیازمند به کنکاشی در اعماق و ابعاد فراتر از ظاهر مسائل است و در

برگیرنده نوعی وحدت درونی با موضوع و مساله مورد می باشد لذا بهتر است از واژه کاویدن به جای مطالعه استفاده کرد.

معادل مورد کاوی که از سوی مولف در سال ۱۳۷۰ در مجله دانش مدیریت دانشکده مدیریت مطرح شد از سوی پاره‌ای همکاران پذیرفته شد. این معادل در چند سال اخیر نیز به همت پاره‌ای از نویسندگان و مترجمان، کتاب‌ها و مقالاتی در جهت تشریح و توضیح موردکاوی به بازار عرضه گردید. در این میان نگارنده نیز در فرصت‌های آموزشی که در مراکز و سازمان‌ها برایش پیش می‌آمد در تلاش بود تا از موردکاوی به‌عنوان یک روش آموزشی (نه روشی برای تحقیق) بهره گیرد و از این طریق با توسعه میزان مشارکت در فرآیند یادگیری، بهره‌وری نشست‌های آموزشی را بالا ببرد، شاید باورمندی به بهره‌گیری از علم مدیریت را در کشور افزایش داد.

جایگاه مورد کاوی در فرآیند یادگیری سازمانی

چگونگی آموزش موثر مدیران، یکی از اساس‌ترین سئوالات علم مدیریت است که ذهن برنامه ریزان را برای ایجاد بهبود و توسعه سازمانی به خود مشغول داشته است، این مشغولیت از آنجا ناشی می‌شود که مدیران برغم اعتقاد قلبی به ضرورت آموزش با محدودیت و مسائلی از قبیل هزینه، زمان، میزان تاثیرگذاری ... دوره‌های آموزشی روبرو هستند.

متأسفانه اغلب مترجمان ایرانی، دو واژه (EDUCATION) و (TRAINING) را مترادف پنداشته و آن را آموزش ترجمه می‌کنند و درحالی که قلمرو معنایی و مصداقی این دو واژه باهم متفاوت است.

واژه (EDUCATION) غالباً به مفهوم آموزش و پرورش عمومی است که رسالت آن افزایش توان علمی افراد و ایجاد دانش (KNOWLEDGE) در آنهاست و در حالی که واژه (TRAINING) با الهام از مسیر حرکت قطار (بر نوعی از آموزش کاربردی توجه دارد که در آن مقصد و هدف خاصی از آموزش دنبال می‌شود که آن هدف، ایجاد مهارت و توانش (SKILL) در افرادی است که مسئولیت شغل خاصی را به عهده دارند.

ویرایش اول کتاب



در سال ۱۳۷۳ در کتابی به نام **مورد کاوی و مورد نگاری در مدیریت** تدوین شد که توسط انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران به چاپ رسیده است . در این کتاب برای اولین بار اصطلاح مورد کاوی به عنوان معادل فارسی (case study) مطرح شد.

در پیشگفتار این کتاب آورده شده که: حدود هفتصد و پنجاه سال پیش «دان دوی» مدون کننده تاریخ خط چینی گفت:

«من به کاستیهای کارم معترفم، اما اگر می باید چندان تامل کنم که خامیهای کارم همه پخته و کاستیهای آن همه برطرف شود نگارش این کتاب هرگز به پایان نمی رسد.»

گویا اعتراف د/ن دوی، مهار کنترل کننده‌ای برای «کمال‌گرایی منفی» است و باید آن را پیوسته تکرار کرد، چاپ اول این کتاب که نخستین کتاب من بود، سالهاست به پایان رسیده است و باگذشت سالها همچنان در تامل و وسواسم که کتاب حاضر صورت تکامل یافته‌تری به خود بگیرد، اما گویا آن کتاب کامل هرگز نوشته نخواهد شد... شاید رفته رفته باید پذیرفت سرنوشت هر کار بشری این است که باید همیشه ناقص باشد تا دیگری آن را کمی کاملتر کند.

غالب موردکاوی‌های آمده در کتاب در کارگاههای آموزشی که برای سطوح گوناگون مدیران و کارکنان سازمانها در مراکز و موسسات آموزشی برگزار شده است کند و کاو و پاسخ‌یابی گروهی شده اند. هر یک از این موردها چندین بار پس از دریافت پاسخها و اظهارنظر از سوی موردکاوان از نظر میزان سهولت در فهمیده شدن و غنای محتوایی بازنگری و اصلاح شده اند. نگارنده بر این باور است که برای اثربخشی هر چه بیشتر روش موردکاوی در عمل باید نکات زیر را در نظر گرفت:

(۱) قبل از انجام فرآیند موردکاوی، موردکاوان باید با مبانی، نظریه‌ها و الگوهای علمی که در فهم موضوع نقش زیر بنایی دارند آشنا باشند، لذا قبل از انجام موردکاوی ضرورت دارد که مطالب موردنظر به شیوه مناسب ارایه شود.

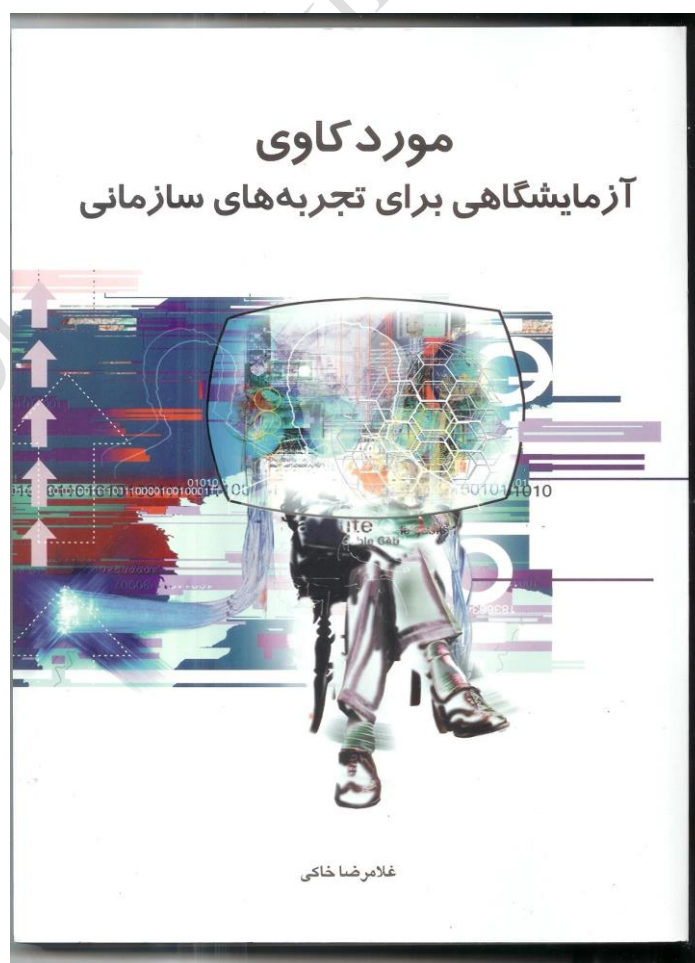
(۲) متن موردکاوی‌ها باید از نظر نگارشی قابل فهم و متناسب با شرایط سازمانهای ایرانی باشد و حالت ترجمه‌ای نداشته باشند.

(۳) چنانچه پس از تلاش موردکاوان برای یافتن پاسخ به سئوالات (حوزه‌های کندوکاو) موردکاوی، پاسخ‌های در بر گیرنده نکات علمی و تجربی متناسب با سئوالات در اختیار آنها قرار نگیرد، فرآیند موردکاوی اثربخشی آموزشی چندانی ندارد، زیرا بیشتر موردکاوان درنهایت علاقه‌مندند میزان درستی نظرات خود را هرچند پاسخ‌های سئوالات موردکاوی حالت دقیق و ریاضی گونه ندارند، با مبنایی که قابل انکاست مورد ارزیابی قرار دهند.

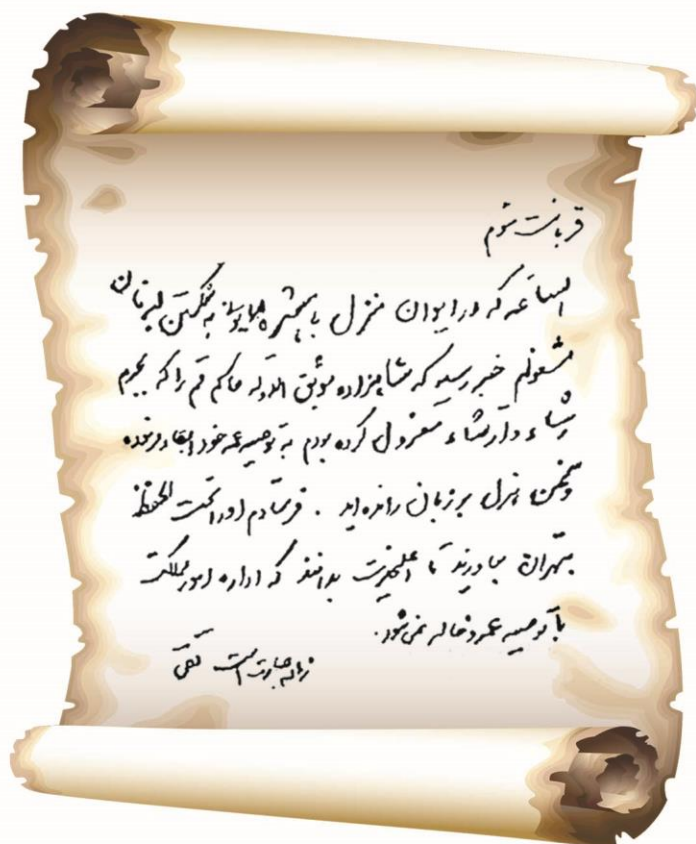
۴) مورد کاوی‌ها، نباید دور از واقعیت به نظر برسند، زیرا انگیزه و شور مورد کاوان را می‌کاهد.

ویرایش دوم

نگارنده پس از انحلال انتشارات دانشکده مدیریت ویرایش جدیدی از کتاب با نام **مورد کاوی: آزمایشگاهی برای تجربه‌های سازمانی** در نشر بازتاب در ۱۳۸۷ منتشر کرد.



ویرا!
سراذ
سازم



نشر فوران

تهران، انقلاب، خ لبافی نژاد نرسیده به خ کارگر، کوچه درخشان پلاک ۲، واحد ۲

۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳ - ۰۸۵۰۱۶۶۴ - ۰۲۰۹۶۶۴۹

ISBN:978-600-93621-2-7



9 786009 362127



معرفی کتاب

در بخش اول کتاب پس از تعریف مسئله، چالش، معضل و مورد شرح داده شده است. مورد با قصه و داستان چگونگی نگارش یک مورد تشریح تفاوت‌هایی دارد. هر مورد در فرآیندی نگاشته می‌شود که در آن یک مورد نگاشته می‌شود که ساختار نگرشی مورد بگونه ای است که وقتی موردکاو آن را برای کاویدن بررسی می‌کند به پیچیدگی ادبی و غافلگیری هیجان‌انگیز و احساسی بر نمی‌خورد و در فراز و فرودی غیر علمی گرفتار نمی‌شود، (موردها (گزارش گونه ای زنجیره ای از رویدادها هستند که از تعاملات فکر، عمل و منش شخصیت های مطرح شده در مورد در ارتباط با یکدیگر و محیط داخلی و خارجی سازمان آنها حاصل می‌شود. در این بخش که اصلی ترین بخش کتاب است، شیوه‌های مورنگاری و مراحل، گامها و حرکت هائی که برای کندوکاو در یک مورد (موردکاو) به منظور یافتن مشکلات و پاسخ به سئوالات به آن نیاز است شرح داده شده است.

موردهائی برای کاویدن (موردکاوی ها)

مؤلف در بخش دوم ۳۵ مورد را از سازمانهای ایران برای کندوکاو و موردکاوی مطرح کرده است در سئوالات این موردها، جایگاههایی را برای برقراری ارتباط بین تئوریهها و نظریات مطروحه در علم مدیریت پیدا کند. غالب موردکاویهای کتاب حاضر در کارگاههای آموزشی مدیران و کارکنان سازمانها در مراکز و موسسات آموزشی کندوکاو و پاسخ یابی گروهی شدهاند. هر یک از این موردها چندین بار پس از دریافت پاسخها و اظهارنظر از سوی موردکاوان بازنگری شده و از نظر میزان سهولت برای فهمیده شدن اصلاح دوباره شدهاند.

(۱) قلمرو و موردنگاری به وسعت تمام موضوعهایی است که در یک سازمان رخ می دهد، از برخورد نگرهبان دم در سازمان تا تصمیم گیریهای راهبردی شرکت و تأثیرگذاری آن بر روند سیاسی کشور... لذا موردکاویهای آمده در این کتاب بسیاری از موضوعات سازمانی را دربرنگرفته است و تنها نمونههایی از پاره ای از موضوعات هستند.

(۲) موردکاویها با هدف استفاده لایه های متوسط در رشته مدیریت فراهم آمده اند و سعی شده اند بر مسائل متداول کشور ناظر باشند.

(۳) موردکاویها با هدف آموزشی فراهم آمده اند، لذا سعی شده است نام اصلی سازمانها و افراد حذف شوند و از قید مکان و زمان به گونه ای رها شوند که ارزش واقع گرایی آنها کاهش نیابد.

(۴) حوزه های کندوکاو (سئوالات) به گونه ای طراحی شده اند که امکان آن وجود داشته باشد که سئوالات جدیدی به مجموعه آنها افزوده شود و از طرفی در جستجوی پاسخهایی نسبتاً علمی برای آنها برآمد و امکان پاسخ گویی سلیقه ای را محدود سازد.

(۵) اکثر موردکاویها با محتوای پاره ای از دروس دانشگاهی هماهنگ هستند تا در صورت بکارگیری از سوی دانشجویان امکان نزدیکی دانشگاه و سازمان بیشتر فراهم شود.

(۶) تعدادی از موردکاویها برای بکارگیری در جهت تحلیل یک موقعیت واقعی طراحی شده اند و انجام آنها با اطلاعات متن امکان پذیر نیست. نیاز به جمع آوری داده از یک سازمان واقعی است.

توصیه به روندگان راه موردنگاری و موردکاوی

نگارنده در تجارب موردنگاری و موردکاوی خود متوجه این نکته شد که برای اثربخشی هر چه بیشتر این روش، باید نکات زیر را در نظر گرفت:

(۱) در چند سال اخیر به همت پاره ای از همکاران، کتابهایی و مقالاتی در جهت تشریح و توضیح موردکاوی (Case Study) به بازار عرضه گردید. در این میان نگارنده نیز در فرصتهای آموزشی که در مراکز و سازمانها برایش پیش می‌آمد در تلاش بود که تا از موردکاوی به عنوان یک روش آموزشی بهره گیرد و با توسعه میزان مشارکت مخاطبان و حاضران در فرآیند یادگیری، بهره‌وری نشست‌های آموزشی را بالا ببرد و از این طریق باورمندی به شکل کاربردی علم مدیریت را افزایش دهد. در این تجربه‌ها بر من آشکار شد چنانچه موردنگاری (Case Writing) با هدف ویژه و خاصی صورت نگیرد موردکاوان طی فرایند موردکاوی در دام بحث‌های کلی و معمولاً حاشیه‌ای خواهند افتاد و بدین ترتیب موردکاوی از هدف اصلی خود که همانا فراهم‌آوری زمینه ایجاد رابطه متقابل میان «دانش» و «واقعیت» در موردکاوان است دور می‌شود.

(۲) قبل از انجام فرآیند موردکاوی، موردکاوان باید با مبانی، نظریه‌ها و الگوهای علمی که نقش زیر بنایی در فهم موضوع دارند آشنا باشند، لذا قبل از انجام موردکاوی ضرورت دارد که مطالب موردنظر برای موردکاوی ارایه شود.

(۳) متن موردکاوی‌ها باید از نظر نگارشی قابل فهم و متناسب با شرایط سازمان‌های ایرانی باشد و بهره‌گیری از موردکاوی ترجمه شده، معمولاً ارزش علمی چندانی ندارد و با هدف روش موردکاوی چندان سازگار نیست.

(۴) چنانچه پس از تلاش موردکاوان برای ارائه پاسخ به سئوالات موردکاوی نکات علمی و پاسخ‌هایی نسبتاً متناسب با سئوالات در اختیار آنها قرار نگیرد، فرآیند موردکاوی اثربخشی چندانی ندارد، زیرا در هر حال بیشتر موردکاوان علاقه‌مندند میزان درستی نظرات خود را با مبنایی که قابل اتکاست مورد ارزیابی قرار دهند، هرچند پاسخ‌های سئوالات موردکاوی حالت دقیق و ریاضی‌گونه ندارند.

(۵) موردکاوی‌ها، چنانچه دور از واقعیت به نظر برسند، بر موردکاوان تأثیر کمتری خواهد داشت.

(۶) موردکاوی اگر به صورت گروهی و با حضور استاد که هدایتگر موردکاوان است انجام پذیرد مؤثرتر خواهد بود.

(۷)

مایه شادمانی روح آن سربوخته باد، که در پشت زمان باست
و هنوز ظنین شلیک گلوله بایش، از گلوی قلم من جاری
است. آنکه بادستان پر صلابت، سال بایش از آمدنم به
جهان، با انکاره ازلی دستنم، با کچ نور، روی تخته سیاه جهان^۲
نوشت:

الف، ب، پ، ...

و برای پدرم، که سرباز نوآموز آن سربوخته بود، و سال تا بعد،
روزنامه‌ای را پیش رویم کشود و در امتداد فرمان فرمانده اش،
بر سرم فریاد کشید:
سرباز، بخوان ...

ویرایش چهارم

ویرایش چهارمی از این کتاب در دست تهیه است که امید می رود در سال ۱۴۰۴
منتشر گردد.