

خطوطی کلی برای مورد کاوی

غلامرضا خاکی

با توجه به اینکه کمیت و کیفیت کانون‌های کندوکاو و پرسش‌ها به ساختار و ماهیتی که هر مورد دارد وابسته است امکان تبیین و تعیین فرآیندی کلی و مطلق برای انجام تمام موردکاوی‌ها وجود ندارد. تنوع ساختاری و موضوعی که هر مورد دارد امکان تعریف فرآیندی که در آن گام‌ها و مراحل منطقی، مرتبط و مرتب مشخص شود را امکان‌پذیر نمی‌سازد. علی‌رغم این دشواری ساختاری، پاره‌ای از صاحب‌نظران در این راه کوشیده‌اند و فرآیندها و توصیه‌هایی را بدست داده‌اند که در پی به نمونه‌هایی از آنها اشاره می‌شود:

الف: فرآیند تحلیل راهبردی

فرد.آر. دیوید از صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک دیدگاهی را برای موردکاوی مطرح می‌کند، که در پی می‌آید این فرآیند بیشتر در حوزه موردکاوی‌های استراتژیک کاربرد دارد:

۱. نیاز به عمل

برای پاسخ به پرسش‌های مورد باید همان کاری را کرد که استراتژیست‌ها انجام می‌دهند. یعنی ساختن مفروض‌های معقول و روشن درباره مجهول‌ها، انجام دادن تجزیه و تحلیل‌های مناسب و اتخاذ تصمیم‌های لازم.

۲. نیاز به توجیه

برای پرسش های یک مورد، پاسخ درست به معنای ریاضی آن وجود ندارد ، بنابراین باید برای همه راه حل های پیشنهادی یا توصیه ها دلایل منطقی مطرح کرد.

۳. توجه به واقعیت

باید واقع گرا بود و نباید راه حل اجرایی که فراتر از توان و قدرت مالی سازمان باشد توصیه کرد. تردیدی نیست که هیچ سازمانی نمی تواند همه استراتژی هایی را که به ه نفع سازمان هستند اجرا کرد.

۴. دقیق بودن

راه حل پیشنهادی نباید کلی باشد مانند: «شرکت باید از استراتژی رسوخ در بازار استفاده کند» باید با بیان نوع فعالیت، علت، زمان، شیوه اجرا، مکان و فرد یا افراد اجراکننده، راه حل را به صورتی دقیق بیان کرد.

۵. نیاز به اصالت

هدف از موردکاوی این است که تمام واقعیت ها و اطلاعات مربوط به سازمان را مورد بررسی قرار داد و استراتژی های امکان پذیر ارائه کرد و بهترین راه حل را انتخاب کرده و از آن دفاع کرد. باید خلاقانه راه حل های پیشنهادی را با آنچه مورد نظر شرکت است انجام داده و مقایسه کرد.

۶. نیاز به مشارکت

افراد استراتژی ها را تدوین می کنند، آنها را به اجرا درمی آورند و تصمیم های گرفته شده را مورد ارزیابی و داوری قرار دهند. چون هیچ

استراتژیست کاملی وجود ندارد باید دیدگاهی باز داشت خوب گوش کرد و در گروه نقش مؤثری ایفا نمود.

پرسش‌ها مهمی که در یک مورد در رابطه با یک بنگاه اقتصادی مطرح هستند عبارتند از:

- مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیداتی که از محیط خارج متوجه شرکت است، کدامند؟

- سازمان چه ضعف‌ها و قوت‌های عمده‌ای دارد؟

- وضع مالی شرکت را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

- هدف‌های بلندمدت و استراتژی‌های کنونی شرکت چیست؟

- استراتژی‌های شرکت‌های رقیب چیست؟

- برای این سازمان چه هدف‌های بلندمدت و استراتژی‌هایی را توصیه می‌کنید؟ دلیل‌های خود را ارائه نمایید. چگونه می‌توان آنچه را که شما توصیه می‌کنید با آنچه را که شرکت برنامه‌ریزی می‌کند مقایسه نمود؟

- این سازمان چگونه می‌تواند بهترین توصیه‌های شما را به اجرا درآورد؟ از نظر اجرایی چه مسأله‌هایی به ذهن شما می‌رسد؟ این شرکت چگونه می‌تواند از این مسأله‌ها پرهیز یا آنها را حل کند؟

ب: فرآیند حل مسأله

پاره‌ای از کانون‌های کندوکاو و پرسش‌ها بر دو نکته زیر که در واقع هدف اصلی موردکاوی هستند تأکید دارند:

(۱) تشخیص، تعریف و تدوین مسأله

(۲) ارائه راه حل

در چنین حالتی باید فرآیند کلی زیر را برای کانون‌های کندوکاو و پرسش‌ها طی کرد:

* تشخیص مسأله

* تعریف مسأله

* شناسایی و تدوین راه حل‌ها (گزینه‌ها)

* انتخاب بهترین گزینه (آلترناتیو) و پیش‌بینی پیامدهای آن

* تبیین پیامدها (مزایا و معایب اجرای راه حل)

* توصیه‌هایی برای اجرای راه حل و چگونگی ارزیابی آن

باید توجه داشت که در این فرآیند برای مورد نمی‌توان از اجرای راه حل سخن گفت، تنها می‌توان توصیه‌هایی برای بهتر اجرا کردن راه حل‌ها داشت.

(ج) موردکاوی

به دلایلی که در پی می‌آید نمی‌توان به فرمولی برای پاسخ‌یابی به کانون‌های کندوکاو و پرسش‌ها دست یافت.

(۱) ویژگی‌های موردکاوان

اگر در فرآیند موردکاوی یک یا گروهی چند نفری که هشت ضلعی‌های ذهنی آنها دچار عدم تقارن باشد می‌توان انتظار داشت که پاسخ‌های آنها دچار ناسازگاری باشد و جمع‌بندی دیدگاه‌های آنها به عنوان یک پاسخ منسجم دشوار خواهد بود. علاوه بر آنچه گذشت شرایط مکانی و زمانی موردکاو، در حین موردکاوی، شیوه هدایتگری استاد و خود متن مورد نیز تأثیر جدی خواهد داشت.

۲) ویژگی‌های مورد

موردنگاران با هدف‌های گوناگون، موردها را می‌نگارند این هدف‌ها متأثر از ماهیت مسائل، نوع سازمان‌ها، زمان رخداد حادثه‌ها، نوع شخصیت‌های درگیر در ماجرا... می‌باشد. هدف‌های کلی و خاص هر موردکاوی را می‌توان با تجزیه و تحلیل کانون‌های کندوکاو و پرسش‌ها شناسایی کرد، لذا می‌توان گفت باید شیوه پاسخ‌دهی را متناسب با نوع کانون‌های کندوکاو و پرسش‌ها کرد، به سخن دیگر از توصیه کلی زیر پیروی کرد:

اگر کانون کندوکاو بر ... تأکید داشت توصیه می‌شود از

براساس انواع کانون‌های کندوکاو و پرسش‌های که شرح آنها گذشت، جدول به عنوان مجموعه‌ای از توصیه‌ها، شیوه‌ها و رویکردها... برای پاسخ‌یابی پیشنهاد می‌شود. پیداست راهبردی یا عملیاتی بودن کانون‌های کندوکاو و پرسش‌ها بر فرآیند پاسخ‌یابی و بکارگیری ابزارها و مراحل در آن تأثیر جدی دارد.

ردیف	ماهیت کندوکاو	شیوه پاسخ‌جویی کانون کندوکاو (پرسشها)
۱	روابط افراد	با بهره‌گیری از روش‌های برقراری روابط مناسب/مدل‌های ارتباط مؤثر/ مدیریت تضاد
۲	چگونگی ایفای نقش	تجسم خلاق مبتنی بر پیش‌داشته‌های علمی و تجربی
۳	ارائه راه حل	با استفاده از روش‌های خلاق در فرآیند تصمیم‌گیری و حل مسأله
۴	تکمیل جمله	حدس مبتنی بر شرایط موقعیت و ویژگی‌های سخن‌گو و جملات ماقبل و مابعد
۵	پیش‌بینی پیامد اجرا	استفاده از مدل‌های علی مرتبط با موضوع و تجربه‌های خود و دیگران
۶	بیان مزایا و معایب	با استفاده از تجربه‌ها/ پیش‌بینی مبتنی بر نظریه‌های علمی
۷	توصیف شرایط	بیان عناصر مؤثر بر شکل‌گیری مسأله اصلی و مسائل فرعی
۸	کشف مسأله	تبیین و تفکیک حوزه مسأله از اصل مسأله
۹	دلایل و خاستگاه‌های رفتار	اظهار نظر مبتنی بر شرایط مشابه/ تبیین رفتار شخصیت‌ها براساس تیپ‌شناسی
۱۰	دلایل ظهور رخداد	تحلیل نقش عامل‌ها مؤثر بطور مجزا و در تعامل با هم/ بکارگیری ابزارهای هفتگانه

جدول توصیه‌ها و رویکردها برای پاسخ‌یابی

به طور کلی در مورد کاوی به چهار نوع تفکر نیاز هست تا هر می چهار
ظلعی برای ما حاصل شود که مورد کاوی را بفهمیم و به پرسه‌های آن
پاسخ دهیم. که در شکل زیر نشان داده شده است.

www.gholamrezakhaki.com

هرم فهم هرمنوتیکی در مورد کاوی

